العدد الخامس والثلاثون
تاريخ الإصدار: 2 – أيلول – 2021 م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

"تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية"

إعداد الباحث:

المهندس زياد عايد زيادات

مدير الخدمات الهندسية– بلدية الفحيص

العدد الخامس والثلاثون
تاريخ الإصدار: 2 – أيلول – 2021 م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية كدراسة حالة في بلدية الفحيص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة عدد من الدارسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أن التنمية المستدامة عملية معقدة ومتكاملة لها أبعاد لا يمكن فصلها عن بعضها البعض نظراً لتداخلها إذ أنها تختص بتلبية احتياجات الأجيال، كما وتعمل على تطوير الجوانب الثقافية والمحافظة على حضارة المجتمعات. وأن إدارة المشروع هي عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات من أجل إنجاز عمل أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة.

كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الخدمات في البلديات إحدى أهم الموضوعات التي تستحوذ على اهتمام صناع القرار والسياسيين والمخططين، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الدول على معرفة تامة بمسؤولية توفيرها للمواطنين، وقد تطور هذا الدور بتطور مفهوم الدولة ووظائفها، إبتداءً من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة إلى دولة الخدمات في العصر الحالي، إذ أصبحت الدول تستمد مشروعيتها من فاعلية وجودة وسرعة توفيرها للخدمات المختلفة وتقديمها للمواطنين. كما وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية تتمحور بشكل أساسي حول تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة من خلال تطوير البنى التحتية للاقتصاد، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التوزيع العادل للثروة وزيادة الاهتمام بكافة النواحي المتعلقة بالتنمية البشرية والبيئة الطبيعية. كما وأن التنمية المحلية المستدامة في البلديات تقوم من خلال ما يلي: التأكيد على مفاهيم التنمية الشاملة والمتوازنة، والتأكيد على أهمية تنمية المجتمع المحلي كجزء من العملية الكلية، وتبني جملة من البرامج والمشاريع والأساليب لإحداث التنمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الخدمات، قيادة التنمية المستدامة، إدارة المشاريع، الخطط التطويرية.

المقدمة:

يعتبر التخطيط ووضع الخطط التطويرية من أهم الأساليب التي يتم اتباعها من أجل تحقيق أهداف التطور والنمو والرقي للأُمم والشعوب والمؤسسات المختلفة ، ومن هذه المؤسسات البلديات، والتي تعتبر ركن أساسي في تنمية المجتمع المحلي، وفي تطوير أوضعه الاقتصادية والسياسية والتربوية والصحية والبيئية، وفي التنشئة الوطنية، كما وتعتبر البلدية حلقة الوصل مع العنصر البشري من جهة والتي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وارتباطها وتواصلها مع السلطة المركزية من جهة أخرى، فهي الشريك الأمثل مع السلطة المركزية من خلال قيامها بتنفيذ جداول أعمال التنمية على المستويين المحلي والوطني والعالمي.

كما وتعد البلدية الخلية الأساسية والقاعدة في هرم الدولة، إذ أنها تقوم على تنفيذ مجموعة من الصلاحيات والخدمات داخل المدن، ومما يجدر الإشارة إليه أن هذه الصلاحيات والخدمات تصطدم بمشكلة نقص وانخفاض مصادر التمويل، مما يؤدي إلى العجز في ميزانيات العديد منها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق مهام المصالح العامة بشكل جيد وفعال.

ويعتمد نجاح المشاريع التنموية على سلامة التخطيط والمشاركة المجتمعية بين كافة الأطراف ذو العلاقة بالعملية التخطيطية لأي مشروع، وهذا النوع من التخطيط يزيد من ثقة المواطنين بالمؤسسات المحلية، كما ويُمكن البلدية من الاستفادة من خبرة أفراد المجتمع المحلي اللذين يدركون أسباب المشاكل التي تعاني منها منطقتهم، ومن جهة أخرى؛ تعتبر الخطط التطويرية والاستراتيجية من أهم مكونات العملية التطويرية في البلديات، وتسعى المجتمعات من خلالها إلى التقدم، فالتخطيط التطويري والتنموي يعتبر منهج علمي

يستخدم في تحديد أولويات وأهداف البلديات في عملية التنمية والتطوير، كما وتساهم في اختيار المشاريع التنموية التطويرية التي تحقق أهدافها خلال فترة زمنية معينة وبما يتناسب مع تطلعات المواطنين والأخذ بعين الاعتبار الإمكانات المتاحة والمعوقات التي من المحتمل ظهورها. وتلعب عملية إعداد الخطط التطويرية دوراً مهماً في تفعيل المشاركة المجتمعية التي تعطي حافزا مهما للبلديات للالتزام بصوت لمواطن وممثليه في رسم ملامح التطوير الأساسية لمنطقتهم.

ومن ناحية أخرى فقد تغير مفهوم التنمية من التنمية الاقتصادية إلى التنمية الاجتماعية ثم السياسية والثقافية والبيئية، ومنها إلى التنمية الشاملة، ثم إلى التنمية البشرية، ومنها إلى التنمية البشرية المستدامة ثم التنمية الإنسانية، وأخيرا التنمية المستدامة. والمتتبع بدقة لمسيرة التطور في الفكر التنموي، يعلم أنه لم يحظ مفهوم باهتمام محلي وعالمي قدر ما حظي مفهوم التنمية المستدامة. فالتنمية المستدامة مع بداية القرن الواحد والعشرين أصبحت مؤشراً رئيسياً يهدف بشكل أساسي إلى استمرار البشرية، كما أصبحت الأبعاد المختلفة لتنمية المستدامة تمثل أولوية من أهم الأولويات على جدول أعمال معظم دول العالم التي تعمل من أجل إصلاح مجتمعاتها وتحديثها. ومن جانب آخر فقد تغلغلت مسألة التنمية المستدامة إلى عدد من المشاكل العالمية المتداخلة، ومن أهمها الفقر، وعدم المساواة، وعدم الاستقرار السياسي والنزاع، والتدهور البيئي والنمو السكاني، والفشل في دمج الاستدامة البيئية في سياسة التنمية وممارساتها. وعليه فقد ظهرت الحاجة الماسة لفهم معنى التنمية المستدامة ومكوناتها، وذلك نظراً لأن أية استراتيجية تنموية لابد أن تركز على تعزيز الوعي البيئي ودعم التنمية المستدامة، من منطلق ضرورة تأمين حاجات الأجيال الحاضرة بدون الانتقاص من احتياجات الأجيال القادمة، وأن يتحقق ذلك لن يتحقق إلا من خلال منهجية الاستدامة (الزعبي والعنزي، 2009).

وعليه فأن الخطط التطويرية تعمل على دفع عجلة التطور المحلي والتنمية المستدامة، كما وتسعى للارتقاء بنوعية ومستوى حياة السكان في كل ما هو متاح من فرص وإمكانات وبما يعكس طموحات أبناء المدينة وتحقق امالهم واهدافهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وبذلك فقد جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المؤسسات الخدماتية العديد من التغيرات والتحديات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، وقد ترتب على هذه التغيرات زيادة اهتمام المؤسسات بالخدمات التي تقدمها؛ من أجل مواجهة التحديات التي تحيط بهم والتكيف معها، إذ تسعى البلديات بشكل عام إلى تحسين خدماتها، وقد يكون التحول إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية إحدى أهم الأدوار التي تساعد على تحسين إداء البلديات وبالتالي تحسين رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم.

كما وتلعب البلديات دوراً مهماً وحيوياً في بناء المجتمع في كافة نواحي الحياة من أجل تلبية حاجات المجتمع المحلي المختلفة، وتعمل على تحديد هذه الحاجات حسب معايير ومقاييس معينة، كما وأن قدرة البلدية على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة سيساهم في قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى أفراد المجتمع المحلي.

كما وأن تحقيق التنمية المستدامة يتم من خلال وضع خطة طويلة المدى لمنظومة تطوير إدارة المشاريع وقيادة التنمية المستدامة في البلديات، حتى تتمكن إدارة البلديات من تطوير قدراتها في وضع خطط تطويرية لإدارة مشروعاتها، ومن هنا فأن البلديات تسعى إلى تطوير مشاريعها وتنمية قدرات الكوادر فيها، ورفع كفاءة منظومة العمل داخل البلدية، مما يمكنها تطوير المستمر لأدائها ليمنحها الفرص في قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالية: ما هو دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي إدارة الخدمات في البلديات؟
- ما هي قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع في البلديات؟
- كيف يتم التوجه إلى التنمية المستدامة وإدارة المشاريع في البلديات من خلال الخطط التطويرية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق **الهدف الرئيسي التالي:** التعرف على دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية كدراسة حالة في بلدية الفحيص. وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على إدارة الخدمات في البلديات.
- التعرف على قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع في البلديات.
- التعرف على كيفية التوجه إلى التنمية المستدامة وإدارة المشاريع في البلديات من خلال الخطط التطويرية.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تقوم على استقراء وتشخيص دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية كدراسة حالة في بلدية الفحيص. كما وتنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه والذي يتعلق بتحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية، إذ تعتبر البلدية حجر الأساس في عملية التنمية المحلية المستدامة نظراً لأنها تقوم على تقديم العديد من الخدمات للمواطنين، كما وأن البلديات تم إنشائها من أجل تسهيل شؤون أفراد المجتمع المحلي.

كما وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية البلديات في معظم دول العالم إذ أنها تمثل السلطة المحلية المسؤولة عن تنظيم وإدارة الأعمال وشؤون الناس في ضمن حدودها الجغرافية، وتشمل عملية التنظيم المحلية موضوعات الترخيص البلدي لمؤسسات الأعمال والشركات وتسجيلها ومتابعتها، وخدمات الصرف الصحي والمياه، وخدمات الحدائق والمنتزهات والبيئة، وخدمات المباني والسكان، وخدمات المواطنين والشكاوى وغيرها من الخدمات الهادفة إلى تأمين مجتمع سليم وصحي من كافة النواحي.

ومن ناحية أخرى تأتي أهمية هذه الدراسة من تقديمها نتائج لمتخذي القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات معلومات مهمة عن تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية للبلديات بشكل عام ولبلدية الفحيص بشكل خاص، كما وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في البلدية للتعرف على دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية في البلديات بشكل عام بشكل عام وفي بلدية الفحيص بشكل خاص، وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز أداء عمل البلديات من خلال قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع ووضع الخطط التطويرية التي تساعدهم في تعزيز التنمية المستدامة.

كما ويؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة وأن تشمل عمل أكثر من بلدية، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبيّن معرفة دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية للبلديات.

حدود الدراسة

تخضع الدراسة إلى الحدود الاتية:

- الحدود الزمنية: ينحصر إجراء هذه الدراسة في العام 2021.
- الحدود الموضوعية: تم تطبيق هذه الدراسة لمعرفة دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية كدراسة حالة في بلدية الفحيص.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

سيتم في هذا الجزء الحديث عن إدارة الخدمات في البلديات، والتنمية المستدامة وإدارة المشاريع، وأخيراً سيتم التطرق إلى بعض الخطط التطويرية التي يتم وضعها من أجل تحقيق التنمية المستدامة في البلديات.

إدارة الخدمات في البلديات

عادةً ما تهدف المؤسسات في القطاع الحكومي على اعتبار أنها مؤسسات غير ربحية إلى تقديم خدمات لأفراد المجتمع المحلي بأعلى جودة وبالسرعة الممكنة، وهذه الأهداف عادةً تحتاج إلى تخطيط دقيق يقوم بشكل أساسي على التركيز على تحديد أولويات الإنفاق وترشيده في ظل ندرة الموارد المتاحة، ومن ثم تحديد الإجراءات الملائمة لعملية التنفيذ والرقابة عليها وتفعيل مشاركة كافة العاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة ممكنة. وتعد البلديات من التنظيمات التي لا تنتمي إلى قطاع الأعمال وعليه فأنها لا تهدف إلى تحقيق الربح. كما وتلعب البلديات دوراً هامًا في حياة المجتمعات على اعتبار أنها إحدى أدوات الحكم المحلي الحيوية، أذ يسعى العاملون في البلديات إلى إدارة الخدمات وتنفيذ الخدمات المختلفة لأفراد المجتمع المحلي ضمن إمكانياتها المتاحة من خلال توفير الخدمات العامة وتنظيمها وتوزيعها بشكل عادل بين أفراد المجتمع المحلي داخل البلديات، وكذلك من أجل تقديم خدمات بجودة عالية لزيادة رفاهية المجتمع من خلال خطة تعمل على تحقيق كافة النشاطات البلدية ضمن معايير ومقاييس معينة لتحقيق

الأهداف المطلوبة وتعني الخدمة بأنها المنافع غير الملموسة التي تقدمها البلدية لأفراد المجتمع المحلي ومن أهم الخدمات التي تقدمها البلديات ما يلي(الوشاح وآخرون، 2014):

- تخطيط وشق الشوارع، ومراقبة وإنشاء الأبنية وإصدار رخص البناء.
- تزويد السكان بالكهرباء والماء والغاز وتنظيم الحرف والصناعات.
- إنشاء وتنظيم الأسواق ومواقف المركبات ومراقبتها ضمن حدود البلدية.
- مراقبة عمل الفنادق وأماكن النوم الأخرى والمطاعن والمقاهي والنوادي.
- إنشاء المتنزهات والحدائق والساحات.
- إنشاء المراكز الصحية والمستشفيات والمدارس بأنواعها المختلفة.
- المحافظة على النظافة العامة والصحة العامة وجمع النفايات ونقلها وإتلافها.

ومن ناحية أخرى فأن مفهوم الخدمة يرتبط بوجود الإنسان، وهذا يعني وجود طرفين الأول طالب الخدمة، والثاني مقدم الخدمة، مما يعني وجود حاجة لطرف أو جهة معينة لمنفعة متوافرة لدى طرف أو جهة أخرى، والخدمة هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات أو المعاملات تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة) ببين متلقي الخدمة (العميل) وذلك لإنتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل. أي أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة أو غير مادية سواء بقدر قليل أم كبير، والتي يتم من خلالها تفاعل بين العميل وبين الموظف المسؤول عن تأدية الخدمة، أو مجموعة من الأنظمة التابعة لمقدم الخدمة، والتي ينتج عنه: (التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة) حلول المشكلات العميل أو تلبية لاحتياجاته (جوغي وعطية، 2020).

وعليه نستنتج بأن الخدمة هي تلك الجهود التي تقدمها البلدية لتحقيق احتياجات أفراد المجتمع المحلي، وبالتالي فأن الخدمة هي نشاطاً إنسانياً ينجزه شخص لحساب شخص آخر.

كما وأن إدارة الخدمات تلعب دوراً مهماً في تهيئة الوسائل والموارد التي تتعلق بمعالجة تردي الخدمات ورفع مستواها، من خلال وضع السياسات التي تخلق التعاون بين القطاعين الخاص والعام وضخ استثمارات كبيرة في بناء الخدمات الارتكازية وتأهيل المؤسسات وتشجيع الابتكار وتوفير المصداقية لدى البلديات ومنحها القدرة على إدارة التنمية الحضرية وتحقيق أهدافه (الحديد، 2014).

وتتدرج الخدمات التي تقدمها البلدية لأفراد المجتمع المحلي إلى ما يلي (عبد القادر،2019):

- الخدمات العامة: وتشمل المكتبات والصحة ونوادي الشباب وأماكن ممارسة الرياضة بأنواعها ودور العبادة والخدمات التسويقية والسينما والمسرح والخدمات الأمنية والترفيهية.
- البنية التحتية: وتشمل تجهيز المياه ومد وتوصيل خطوط الكهرباء وفتح شبكات المجاري وإنشاء الطرق ورصفها ومد خطوط الهاتف وإقامة الحدائق والمتنزهات والاهتمام بالنظافة العامة والتخلص من النفايات وحماية البيئة وتقديم خدمات النقل والمواصلات وإنشاء المشاريع الإسكانية.

العدد الخامس والثلاثون
تاريخ الإصدار: 2 – أيلول – 2021 م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

التنمية المستدامة وإدارة المشاريع

وتعتبر التنمية بأنواعها عملية ديناميكية مستمرة تنبع من الكيان وتشمل كافة الاتجاهات، فهي كعملية مطردة تهدف بشكل أساسي إلى تبديل الأبنية الاجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها من أجل تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة الحديثة وذلك من خلال عملية تكافل القوى البشرية بهدف ترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات هادفة وفاعلة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة فعملية التنمية تهدف إلى محو الأمية وتعميم التعليم والتدريب المهني وتوفير إمكانات التثقيف الجماهيرية لجميع أفراد المجتمع وضمان حقوق الأفراد في العمل والمشاركة في البناء، وضمان القضاء على البطالة ورفع مستويات العمالة في كافة المناطق في الدولة، والنهوض بمستوى الخدمات الصحية، ورفع مستويات المعيشة والتغذية وتوفير الأمن، والقضاء على مسببات الجريمة وانحراف الأحداث، وتشجيع التوسع السريع في ميدان التصنيع لخوض معركة التنمية. وعليه فأن التنمية المستدامة تهدف إلى التوافق والتكامل بين البيئة والتنمية من خلال ثلاثة أنظمة هي: نظام حيوي للموارد، ونظام اقتصادي، ونظام اجتماعي. ويعني النظام الأول القدرة على التكيف مع المتغيرات الإنتاجية البيولوجية للموارد لعملية التصنيع والإنتاج، لتكوين الموارد الاقتصادية بطريقة منظمة. أما النظام الاجتماعي فيعني توفير العدالة الاجتماعية لكافة أفراد المجتمع (النور، 2012).

كما وتعرف التنمية المستدامة على أنها التنمية التي لا تحدث ضرراً في البيئة المحيطة بها ولا تستنزف مواردها وتقوم على الإدارة البشرية المثلى للموارد الطبيعية وتدعم مشاركة أفراد المجتمع المحلي في كافة مراحل التنمية. أي أن التنمية المستدامة تسعى إلى تقدير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بالاعتبار قدرات وإمكانيات النظام الطبيعي الذي يحتضن الحياة، كما وأن التنمية المستدامة بالنسبة للدول المتقدمة هي عبارة عن إجراء تقليص لاستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، مع إحداث بعض التغييرات في الأنماط الاستهلاكية والإنتاجية السائدة، أما بالنسبة للدول النامية فإن التنمية المستدامة تعني ترشيد توظيف الموارد من أجل التقليل من حدة الفقر ورفع المستوى المعيشي. وتهدف التنمية المستدامة إلى الاستمرار في النمو السكاني وتقليص الهجرة نحو المدن من خلال تحقيق الرعاية الصحية وإنشاء المدارس وتوفير مناصب الشغل. وتتمثل أهم المبادئ التي تتبناها التنمية المستدامة فيما يلي (شنافي وخوني، 2020):

- تحديد الأولويات بعناية؛
- اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف؛
- الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية؛
- اشتراك كل فئات المجتمع.
- تحقيق الارتباط بين الحكومة والقطاع الخاص وكذا منظمات المجتمع المدني والتعاون من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- التركيز على حماية البيئة أي إدخال البعد البيئي في كل خطط التنمية من البداية.

وعليه نستنتج بأن التنمية المستدامة عملية معقدة ومتكاملة لها أبعاد لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لتداخلها فهي تختص بتلبية احتياجات الأجيال وتعمل على تطوير الجوانب الثقافية والمحافظة على الحضارات الخاصة بكل مجتمع.

ومن ناحية أخرى فأن من أهم مؤشرات التنمية المستدامة (جلود، 2018):

- الديمقراطية: إن السياسات التنموية يجب تطبيقها لمصلحة الأغلبية البشرية جمعاء، ويجب البعد عن مركزية السلطة في إعداد السياسة التنموية.
- بناء قدرات أفراد المجتمع: "على اعتبار أن الإنسان هو الهدف للتنمية وهو الوسيلة أيضا في تحقيق هذه التنمية، فلا تنمية في غياب كوادر بشرية ذات قدرات خاصة في التخصصات المختلفة لإدارة المحلية؛ وتعني عملية بناء القدرات تمكين المجتمعات من ممارسة دورها الحقيقي في كافة مراحل العملية التنموية، وقدرات هذه المجتمعات على التنظيم والإدارة وتفهم وتحليل المشكلات بالإضافة إلى توافر المهارات المطلوبة للعمل على حل المشكلات.
- المشاركة: تعتبر المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار على المستوى المحلي والقومي والعالمي، وتتضمن برامج التنمية الوسائل والظروف التي تحقق المساهمة للمجتمع في عمليات التخطيط والتنفيذ وأن تتبنى السياسات التنموية دعم الجهود التنموية لإدارة الموارد المشتركة بين الدول المتجاورة، وأن تتقبل واقع الاعتماد المتبادل بين دول العالم".
- القيم: لنجاح التنمية المستدامة يجب تأصيل قيم العدالة والمساواة بين الأجيال، والقيم الجمالية والإنسانية والقيم المشاركة والتعاون، والقيم الدينية الأصيلة.
- بناء قاعدة من المؤسسات المدنية: يدعو هذا المدخل إلى أهمية مساهمة الأطراف المختلفة المستفيدة من عملية التنمية وتعميق المشاركة الشعبية لقاعدة عريضة من الأجهزة والهيئات والمؤسسات والسكان في المراحل المختلفة لعملية التنمية، مما يضمن واقعيتها واستمراريتها وفاعليتها.

كما وتسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي (بن الطاهر، 2012):

- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: تسعى التنمية المستدامة إلى تحسين نوعية حياة السكان وهذا من خلال الاهتمام بالنوع وليس بالكم.
- احترام البيئة الطبيعية: تعمل التنمية المستدامة على توطيد العلاقة بين البيئة والسكان لتصبح علاقة تكامل وانسجام.
- تحقيق استغلال عقلاني للموارد: على اعتبار أن هذه الموارد الطبيعية هي موارد محدودة لذا وجب توظيفها بشكل عقلاني.
- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع: من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي وكيفية استخدامها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة.
- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع.

ومما يجدر الإشارة إليه أن مفهوم التنمية المحلية المستدامة في البلديات يعتبر من المفاهيم التي تسعى إلى كافة محاولات الإنسان للعيش المشترك وتحسين ظروف حياته، واندرج بداية في سباق العون الذاتي وهو سباق إيجابي يحقق للمجتمعات المحلية القيام بإشباع حاجات الأفراد. كما ويراه البعض عملية توحيد جهود الأفراد في المجتمع المحلي وجهود السلطة المركزية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها. كما وتأثر عمل القطاع العمل في البلديات بالعديد من الضغوط مما أدى إلى انتشار السلوك غير الرسمي، وترهل الأداء، وتضخم الجهاز الإداري، الأمر الذي أثر بشكل سلبي على عمل وتطور البلديات إذ أن البلديات تعاني من

تنامي الأزمة المالية حيث أكدت العديد من الدراسات غياب الضوابط على موازناتها مما يثير التساؤلات حول أسباب الأوضاع المالية هل نتجت عن نقص في التمويل أو كانت نتيجة الإنفاق غير المسؤول أو القرارات المالية العشوائية (قطيشات، 2010).

كما وأن قضية التنمية بشكل عام والمحلية بشكل خاص واحدة من أهم القضايا في الأردن إن لم تكن أهمها، وتحتل جزءًا كبيراً من اهتمامات صناع القرار والأكاديميين وأصحاب الفكر والمواطنين على حد سواء والتنمية المحلية كجزء من هذه المنظومة تتداخل فيها أدوار الحكومة مع المجتمع المدني ومع القطاع الخاص للارتقاء بالمستويات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي وهؤلاء جميعًا يواجهون تحدي هو كيفية تحقيق مستويات تنموية محلية إيجابية من خلال دمج القيم التقليدية المرغوب فيها مثل الحيادية والنزاهة والالتزام بتقديم الخدمات وفي نفس الوقت التأكيد على قيم الابتكار وتحسين الكفاءة الإدارية والانفتاح على المجتمع والاستجابة لمتطلباته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والسياسية.

وبناءً على ما سبق نستنتج بأن التنمية المحلية المستدامة في البلديات تقوم من خلال ما يلي:

- التأكيد على مفاهيم التنمية الشاملة والمتوازنة.
- التأكيد على أهمية تنمية المجتمع المحلي كجزء من العملية الكلية.
- تبني جملة من البرامج والمشاريع والأساليب لإحداث التنمية.
- مشاركة أفراد المجتمع المحلي.
- دور القيادات المحلية في نشر الوعي لدى أفراد المجتمع المحلي.

ومن ناحية أخرى فأننا نلاحظ بأن قطاع الشؤون البلدية عانى خلال الأعوام الماضية من مشاكل ومعوقات أهمها:

- ارتفاع مديونية البلديات.
- ضعف التحصيل المالي في البلديات.
- ازدياد الطلب على الخدمات في ظل التوسع العمراني غير المخطط.
- ارتفاع نسبة الرواتب من إجمالي الإنفاق العام في البلديات.
- عدم وجود خطة استراتيجية للوزارة المحلية والبلديات، وضعف تخطيط وإدارة الموارد البشرية.

وهذه المشاكل والمعوقات أوصلت البلديات في الأردن إلى مشاركة المؤسسات الخاصة في البلديات وذلك على اعتبار أنها مؤسسات فاعلة قادرة على إحداث التنمية في مجتمعاتها.

ومن ناحية أخرى فأن إدارة المشاريع تعتبر إحدى الحقول التخصصية الإدارية الحديثة التي تنطوي على عناصر وخبرات إدارية مثل تخطيط وتنظيم وإدارة المصادر الخاصة داخل العمل وذلك من أجل تلبية غايات العمل بشكل ناجح وتحقيق الأهداف الموضوعية منه كمشروع متكامل.

والمشروع هو عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة تنفذ بزمن محدد وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف (Arabzad & Shirouyehzad, 2012).

وعليه نستنتج بأن إدارة المشروع هو عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة.

كما وأن البلديات تقوم على تبني مبادئ وممارسات إدارة المشاريع على اعتبارها طريقتها المفضلة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية ومبادرات تقديم الخدمات، فإن الحاجة إلى تنسيق استخدام الموارد التنظيمية ومواءمة الأنشطة الأساسية تصبح أكثر أهمية. ويعتبر إنشاء وحدات إدارة المشاريع استراتيجية فعالة لغرس ثقافة إدارة المشروع في المؤسسة والتحكم في الطلب المستمر على المبادرات الجديدة (Van der Waldt, 2009).

الخطط التطويرية في البلديات من أجل تحقيق التنمية المستدامة

الخطط التنموية أو التطويرية في البلديات: هي خطة عالية المستوى ترسي رؤية للمستقبل لنمو المدينة على مدى فترة زمنية معينة قادمة، تعمل مثل هذه الخطط على تحديد الاتجاه المستقبلي من خلال تحديد مكان حدوث النمو بما في ذلك التنمية السكنية والصناعية والترفيهية، ويحتوي برنامج تطوير البلديات أيضًا على سياسات للاستخدام المستقبلي للأراضي، ومتطلبات البنية التحتية والنقل، ومناطق لحماية البيئة؛ ويطلق على مثل هذه الخطط أحيانا (خطة الاستدامة المجتمعية) وتعتبر إطار تستخدمه البلديات لمعالجة تنمية المجتمع على المدى الطويل ، واستخدام الأراضي ، والنمو بطريقة مسؤولة، وتختلف الأولويات من بلدية إلى أخرى ، اعتمادًا على أشياء مثل الاعتماد على الموارد الطبيعية ، ومعدل الزيادة السكانية ، والسياحة ، وانتشار الكوارث الطبيعية ، ولأن خطط التنمية البلدية تتخذ نهجًا طويل الأجل (مع الأخذ في الاعتبار التغييرات التنموية على مدار العشرين عامًا القادمة على الأقل) ، فهي أدوات قوية لصنع القرار تلبي كل من الاحتياجات الحالية والتطبيقات المستقبلية(Rrecaj, 2016).

وتعتبر خطة تنمية البلديات هي الخطة الرئيسية التي ستوجه مدينة معينة نحو النمو والتطور، كما وتعد خطة ذات رؤية واستراتيجية وطويلة الأجل، مما يشكل أساس الإجراءات والقرارات التي سيتم اتخاذها لحماية وتحسين جودة حياة السكان الحاليين والمستقبليين، ويتم تطوير هذه الخطط بحسب قانون التخطيط المجتمعي، بهدف وضع السياسات والمقترحات التي ستوجه وتدعم التنمية المهيكلة للمدينة من التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمادية والمنظور البيئي، وتحدد الخطة سياسات المجلس طويلة الأجل بهدف توجيه جميع استخدامات الأراضي المستقبلية داخل حدود المدينة. تمت صياغته ليكون تقدميًا وقادرًا على التكيف لتغيير الظروف بمرور الوقت، وقد يكون من الضروري إجراء تعديلات دورية تأخذ في الاعتبار التغييرات التي تحدث في المجتمع وتعتمد هذه التغييرات على اللجان الاستشارية للتخطيط المسؤولة عن التحديث والتطوير في البلدية. وتسلط الخطط التطويرية الضوء على العديد من القضايا الرئيسية المتعلقة بالتنمية فهو الأساس الذي ترتكز عليه مبادرات التنمية خلال فترة التنفيذ (10 سنوات) ويضمن الاستمرارية والاتساق لمجموعة واسعة من الأنشطة (Samathi, Likhitthammarot, & Suphattanakul, 2021).

ويجب على جميع البلديات وضع خطة تنمية متكاملة، أو خطة تطويرية متكاملة، فالبلدية هي المسؤولة عن تنسيق المجتمع المحلي واحتياجاته ويجب أن تجتذب أصحاب المصلحة الآخرين في المنطقة الذين يمكنهم التأثير والاستفادة من التنمية في المنطقة، وبمجرد وضع المجتمع المحلي داخليًا في البلدية، بحيث تتم جميع عمليات التخطيط والمشاريع البلدية فيما يتعلق بالمجتمع المحلي داخليًا، وتكون ميزانية المجلس السنوية مبنية على المجتمع المحلي داخليًا، ويجب على الإدارات الحكومية الأخرى العاملة في المنطقة أن تأخذ المجتمع المحلي في الاعتبار عند وضع خططهم الخاصة(Madzivhandila & Asha, 2012).

ثانياً: الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجزء إلقاء الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة البحث سوف يقوم الباحث بتقديم ما وجده من دراسات وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة كل من (Nel, 2001) وهي دراسة بعنوان " نهج إدارة المشروع لتنفيذ برامج التنمية في نطاق الحكم المحلي: تحليل تجريبي"، إلى التحقيق في تطبيق نهج إدارة المشروع كأداة لتنفيذ برامج التنمية في مجال الحكومة المحلية، واتبعت الدراسة منهج البحث الاستقرائي من خلال اجراء دراسة شاملة للأدبيات ذات الصلة، كما واتبعت منهج البحث التجريبي وتم توزيع استبيان بحثي على مسؤولي البلدية المختارين في مناصب قيادية في جميع أنحاء جنوب إفريقيا. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن إدارة المشروع هي نهج أو تقنية معينة يمكن للسلطات المحلية تطبيقها لتسهيل تنفيذ الإجراءات المحلية في برامج التنمية الحكومية، ويمكن لمديري البلديات تعزيز فعالية إدارة المشروع من خلال اكتساب فهم شامل للمراحل التي تشكل دورة إدارة المشروع ، بالإضافة إلى أدوارهم خلال كل مرحلة من هذه المراحل، وهذا بدوره سيضمن أن تصبح الأهداف العريضة الواردة في سياسات التنمية، مثل خطة التنمية الإقليمية والكتاب الأبيض حول الحكومة المحلية حقيقة ملموسة في شكل من اشكال تحسين نوعية الحياة للمجتمعات على مستوى القاعدة الشعبية. كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشروع تتطلب أن يشرع مديرو البلديات في مشاريع التنمية ضمن المعايير العامة لسياسات وخطط وبرامج التنمية، والتي يجب أن يتم اعدادها يجب داخليًا بالتعاون الوثيق مع المجتمع المحلي لأن ذلك سيضمن أن مشاريع التنمية الناتجة تتوافق عن كثب مع احتياجاتهم وأولوياتهم، كما وأشارت النتائج انه في سياق تخطيط التنمية المتكاملة، فإنه من المهم ليس فقط التركيز على الجدوى الاقتصادية والمالية لمشروع مقترح ، ولكن أيضًا لتحليل الجوانب عن كثب مثل الجدوى البيئية والاجتماعية والسياسية لتعزيز قابلية واستدامة المشروع على المدى الطويل. وأوصت الدراسة بأنه يجب الاهتمام بتخصيص مسؤوليات العمل من خلال هياكل تنظيم العمل؛ وإنشاء جداول زمنية بمساعدة المخططات الشريطية وتحليل الشبكة؛ وجدولة الموارد وإدارتها بطريقة تضمن التخصيص السلس للموارد وتجنب الأحمال الزائدة أو الأحمال الزائدة على الموارد؛ ومراقبة تقدم المشروع مقابل الخطط والجداول الأساسية، وممارسة الرقابة إذا لزم الأمر؛ أخيرًا، بمجرد اكتمال المشروع يحتاج مدير المشروع إلى إجراء تقييم لاحق لما حدث خلال دورة حياة المشروع.

هدفت دراسة (Mabunda & Ndou, 2019) وهي دراسة بعنوان " دور إدارة المشروع في برامج التنمية الاقتصادية المحلية: حالة بلدية جياني المحلية الكبرى " إلى التحقيق في دور إدارة المشروع في التنمية الاقتصادية المحلية في بلدية جياني المحلية الكبرى في منطقة موباني، مقاطعة ليمبوبو. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشروع أصبحت حاسمة في إدارة البلديات وأن سوء إدارة المشروع في البلديات يؤدي إلى بطء وتيرة التنمية الاقتصادية المحلية. غالبا ما يتم إعاقة تنفيذ التنمية الاقتصادية المحلية من خلال إدارة المشروع غير الفعالة الناتجة عن نقص الموظفين المهرة والمدربين وذوي الخبرة. كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشروع الناجحة تؤدي إلى تعزيز الإجراءات والسياسات في التنمية الاقتصادية المحلية، حيث أن التنمية الاقتصادية المحلية في البلديات تؤدي إلى توفير فرص العمل لمن هم أقل حظا من أجل القضاء على الفقر وضمان التمكين الاقتصادي.

وأشارت دراسة العلم (2018) وهي دراسة بعنوان " إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع " إلى أن المشاريع تلعب دورًا محوريًا في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، بحيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج الإجمالي العالمي من خلال المشاريع، وهذا بدوره يشير إلى تأثير محتمل وكبير نحو مستقبل أكثر استدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في

إدارة المشاريع. كما وأن النظر في طبيعة التنمية المستدامة يوفر مؤشرات قوية على أن لها آثار كبيرة على عمليات وممارسات إدارة المشاريع. ومع ذلك، فقد فشلت معايير إدارة المشروع الحالية في معالجة أهم متطلبات الاستدامة. واستنادا إلى تحديد أهم أبعاد ومبادئ الاستدامة، فإن محاولة أخذها بعين الاعتبار يؤثر على إدارة المشاريع على مستويات مختلفة. حيث أن التفكير في الاستدامة يعني، أولاً، تحول في نطاق إدارة المشروعات من إدارة الوقت والميزانية والجودة إلى إدارة التأثير الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. وثانياً، ينطوي ذلك على تحول في نموذج إدارة المشاريع من نهج يمكن تمييزه بالقدرة على التنبؤ وإمكانية التحكم، إلى نهج يتميز بالمرونة والتعقيد. وثالثاً، إدماج الاستدامة يعني تحولاً في مهنة مدير المشروع من التركيز على تحقيق النتائج المطلوبة، إلى تحمل المسؤولية في تحقيق الاستدامة في المنظمة والمجتمع. ومن هنا يمكن تطوير ممارسات ومعايير إدارة المشاريع بشكل أكبر لمعالجة دورها في خلق تنمية مستدامة .

بينما هدفت دراسة كل من (Gustafsson & Ivner, 2018) وهي دراسة بعنوان " تنفيذ الأهداف العالمية المستدامة (SDGs) في الاستراتيجيات البلدية بتطبيق نهج متكامل." إلى معرفة أهمية تنفيذ الأهداف العالمية المستدامة (SDGs) في الاستراتيجيات البلدية من خلال تطبيق النهج المتكاملة من أجل التنفيذ الفعال لأهداف التنمية المستدامة. حيث بحثت الدراسة في كيفية دمج أهداف التنمية المستدامة في الاستراتيجيات القائمة من أجل تجنب العمليات الموازية غير الفعالة وتجنب خطر تهميش أهداف التنمية المستدامة، وناقشت الدراسة الأدوار والشروط المسبقة للبلديات في عملية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، كما وركزت هذه الدراسة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة لبلدية إقليمية في منطقة أوسترجوتلاند في السويد. واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة في هذا المجال. وأكدت نتائج الدراسة أهمية تنفيذ الكثير من الإجراءات محليًا من قبل البلديات حيث تلعب البلديات دورًا مهمًا في تنسيق الجهود نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأكدت النتائج أهمية وجود عاملون محليون ثابتون قريبون من المواطنين ويمكنهم أيضًا التأثير على الجهات الفاعلة الأخرى من خلال استراتيجياتهم، وعكست نتائج الدراسة التحديات والفرص المرتبطة بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة ومشكلاتها.

وهدفت دراسة (Khlaifat et al., 2018) وهي دراسة بعنوان " تحليل ممارسات الإدارة الحضرية والتنمية المستدامة في البلديات المحلية في الأردن: دراسة حالة – مدينة السلط" إلى تقييم الخدمات الحالية ودراسة الدور المحتمل للبلديات في عملية اللامركزية في مدينة السلط في سياق التنمية الحضرية المستدامة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التطور الحاصل في عمليات التحضر والنمو المتسارع في الدول العربية خلال العقود الخمسة الماضية أثر بشكل اجتماعي سلبي على الخدمات التي تقدمها البلديات وذلك نظراً لارتفاع معدلات البطالة والفقر. وقد ترافق ذلك مع مشاكل تتعلق بتوفير البنية التحتية والمرافق الاجتماعية، والسكن غير اللائق لذوي الدخل المنخفض، ومشاكل بيئية أخرى. وعليه فقد ظهرت حاجة لتطبيق وتفعيل دور عمليات اللامركزية لإدارة المدن في ظل خدمات وأنشطة عمرانية حديثة ناشئة، من أجل تحديد السياسات والتكيف مع الخطط المبتكرة التي تناسب التنمية الحضرية المستدامة. ويمكن أن يؤدي دمج السكان المحليين وصناع القرار في تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ومشاركة السكان المحليين في صنع القرار إلى إيجاد الحل المناسب الذي يمكن أن يعزز العمليات الحضرية المستدامة، وتسهيل تنفيذ أنشطة المجتمعات المحلية. وبالتالي، سيؤدي ذلك إلى تحسين الخدمات الحضرية بجودة مناسبة ورؤية اقتصادية واستدامة الاتساق الاجتماعي والموارد البيئية في المدن من أجل تحقيق ممارسات التنمية المستدامة في البلديات.

أما دراسة (Arabzad & Shirouyehzad, 2012) وهي دراسة بعنوان " تحسين عملية إدارة المشاريع في البلدية بناء على تحليلSWOT " فقد أشارت إلى أنه لا بد من تطوير مفهوم إدارة المشروع جنبًا إلى جنب مع متطلبات المنظمات في تطبيق هذه المعرفة، ويعتبر توفير طريقة (طرق) لتصميم وتنفيذ إدارة أفضل للمشاريع أمرًا ضروريًا. وبالتالي، فلا بد من بذل كل جهد ممكن لتحسين وتخطيط وتنفيذ المشاريع. وعليه فقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور تحسين عملية إدارة المشاريع في البلدية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تحسين عملية إدارة المشاريع في البلدية يساهم في زيادة جودة العمل ورضا صاحب العمل والعملاء وتقليل التكاليف وتوفير الوقت.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة والتي تتعلق بدور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية كدراسة حالة في بلدية الفحيص، أثر هذه المتغيرات على متغيرات متنوعة، كما درست بعض العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ندرة موضوع الدراسة إذ نلاحظ بأن عدد قليل جداً من الدراسات قامت ببحث هذه المتغيرات معاً، كما وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع البلديات في الأردن بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص.

منهجية الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة والخطط التطويرية المستخدمة في البلديات، وذلك نظراً لطبيعة الدراسة ومدى ملاءمة هذا المنهج لها، إذ ستدرس هذه الدراسة التعرف على دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية، ومن أهم ما يميز هذا المنهج أنه يدرس واقع الظاهرة ويصف خصائصها بدقة. ويقتضي استخدام المنهج الاستقرائي مراعاة عدة أمور تتمثل بما يلي:

1. جمع كافة المعلومات والبيانات المتوفرة والضرورية لفهم مشكلة الدراسة وتفسيرها، وهذا يتطلب استخدام المصادر الثانوية من كتبٍ ومقالات وغيرها.
2. أن تتوفر لدى الباحث القدرة والمهارة اللازمتين لتحليل الدراسات التي تتمحور حول متغيرات الدراسة.

نتائج البحث

التنمية المستدامة هي الاستثمار الأمثل للبيئة وذلك نظراً لأن التنمية تقوم على أساس الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية طبيعية بشكل فعال ومتوازن من الناحية الاقتصادية والعمرانية والاجتماعية، لضمان استمرار التنمية بما يخدم آمال وتطلعات السكان بكل عدالة وفعالية، وبدون إسراف أو إهدار لمكتسبات الأجيال القادمة، كما وإن التنمية المستدامة هي التي تراعي العدالة الاجتماعية وأن تحترم الطبيعة، وتسعى إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية، أي أنها تتطلب التكامل بين الاحتياجات المتكاملة، فهي ليست وضع ثابت بل هي عملية تغير حيث استخدام المصادر والاستفادة من المصادر الطبيعية والتنمية التكنولوجية، وهذا التغير المؤسسي يجب أن يدار بطريقة جيدة ليواجه احتياجات المستقبل كما يواجه احتياجات الحاضر. ومن ناحية أخرى ومن أجل تُعزّيز العلاقة بين البلدية وأفراد المجتمع المحلي لا بد من أن يركز موظفي البلديات على خدمة أفراد المجتمع بكل كفاءة وفعالية من خلال

تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية. وعليه فأن من أهم النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي:

- **ما هي إدارة الخدمات في البلديات؟**

يعتبر موضوع إدارة الخدمات في البلديات من أهم المواضيع التي تستحوذ على اهتمام صناع القرار والسياسيين والمخططين، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الدول على معرفة تامة بمسؤولية توفيرها للمواطنين وقد تطور هذا الدور بتطور مفهوم الدولة ووظائفها، ابتداء من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة إلى دولة الخدمات في العصر الحالي، إذ أصبحت الدول تستمد مشروعيتها من فاعلية وجودة وسرعة توفيرها للخدمات المختلفة وتقديمها للمواطنين.

كما وتلعب إجراءات التنمية الإقليمية والمحلية التي تتخذها الإدارة الحديثة في البلديات بشكل عام وفي بلدية الفحيص بشكل خاص دورًا رئيسيًا في إدارة الحكم المحلي. كما وتعتمد السلطات البلدية للمبادرة وإبداعها ومهاراتها على إدارة الخدمات ضمن الاتجاه الصحيح وتنفيذ الخدمات التي تقدمها البلدية بالاستراتيجية الموضوعة بشكل مسبق، بحيث يتم وضع أساليب إدارة الخدمات المناسبة وإشراك المجتمعات الإقليمية والمحلية في التنمية الديناميكية للبلدية وتحسين نوعية حياة المواطنين.

وتستأثر عملية التنمية على المستوى المحلى باهتمام خاص من قبل جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، نظرًا لما يترتب عليها من نهوض بالمجتمعات المحلية ورفع لمستوى الدخول والمعيشة للمواطنين. ولذلك أنشأت الدول العديد من المؤسسات المحلية لتنفيذ برامج ومشروعات التنمية المحلية التي تعتبر مكملة لبرامج الحكومة على المستوى القومي. ولكن دور هذه المؤسسات قد اختلف من فترة زمنية إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، من حيث مجال وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها.

ما هي قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع في البلديات؟

التنمية المستدامة هي عملية تطوير الأراضي والمدن والمجتمعات، وكذلك الأعمال التجارية، بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، ومواجهة العالم لخطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن احتياجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدالة الاجتماعي.

وتتطلب التنمية المستدامة تحسين الظروف المعيشية لكافة أفراد المجتمع المحلي دون زيادة استخدام الموارد الطبيعية، وتجري التنمية المستدامة في ثلاثة مجالات رئيسية هي النمو الاقتصادي، والحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئة، والتنمية الاجتماعية، ومن أهم التحديات التي تواجه التنمية المستدامة هو التخلص من مشكلة الفقر، من خلال التشجيع على إتباع أنماط الإنتاج والاستهلاك بشكل متوازن، دون الاعتماد المفرط على الموارد الطبيعية.

وقد أصبحت قضية التنمية من أهم القضايا التي تم تناولها في كافة حقول المعرفة، وذلك نظراً لأن التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر من دون الإخلال باحتياجات المستقبل والتنمية المستدامة لا تقتصر على التنمية الاقتصادية، بل تتعدى إلى التنمية الاجتماعية والبيئية، ومن هذا المنطلق فأن العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة هي عبارة عن علاقة تكاملية لا يمكن الفصل بينها ولا يمكن إعطاء أفضلية لبعد عن بعد آخر، وكل هذه الأبعاد تتفاعل في إطار تكاملي فيما بينها. وللتنمية المستدامة عدة

خصائص من بينها الاستمرارية بمعنى أن التنمية هي على المدى الطويل وأيضا التوازن البيئي بمعنى تحقيق توافق وتوازن بين البيئة والسكان والطبيعة، وتسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تنشيط النمو وتغيير نوعيته.
- معالجة مشكلات الفقر وسد حاجات الإنسان والتعامل بحكم مع ظاهرة النمو السكاني.
- صون وتنمية قاعدة الموارد من خلال الاستغلال الأمثل واستخدام عقلاني للموارد.
- إعادة توجيه التكنولوجيا وإدارة المخاطر، ودمج البيئة، والاقتصاد في صنع القرار.

كما وأن التنمية المستدامة عملية معقدة ومتكاملة لها أبعاد لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لتداخلها فهي تختص بتلبية احتياجات الأجيال وتعمل على تطوير الجوانب الثقافية والمحافظة على الحضارات الخاصة بكل مجتمع.

كما وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية تتمحور بشكل أساسي حول تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة من خلال تطوير البنى التحتية للاقتصاد، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التوزيع العادل للثروة وزيادة الاهتمام بمختلف النواحي المتعلقة بالتنمية البشرية والبيئة الطبيعية. كما وأن التنمية المحلية المستدامة في البلديات تقوم من خلال التأكيد على مفاهيم التنمية الشاملة والمتوازنة، والتأكيد على أهمية تنمية المجتمع المحلي كجزء من العملية الكلية.

ومن ناحية أخرى فأنه لا يمكن للتنمية المستدامة أن تكون ذات كفاءة دون مراعاة أبعاد إدارة المشاريع المتعلقة بالتنمية في البلديات بشكل عام وفي بلدية الفحيص بشكل خاص، وبالتالي فإن الربط والتكامل بين الجوانب التنمية المستدامة وإدارة المشاريع له دور كبير وفعال في تحقيق مفاهيم وآليات الاستدامة، وذلك لأنه على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومات لتنمية المجتمعات ووضع العديد من السياسات إلا أنه بعد فترة من الزمن يلاحظ تدهور هذه المشروعات، فمن الملاحظ أن معظم التجارب تشير إلى إمكانية تحقيق أهداف التنمية من خلال مشروعات التنمية النوعية بالإضافة إلى أن أغلب مشروعات التنمية تكون في مجالات نوعية وغير شاملة حيث لا توجد برامج متكاملة إلا في قليل منها.

وتعد القيادة الفعالة في التنمية المستدامة صياغة حكيمة للسياسة العامة وتنفيذها، فضلاً عن تقديم خدمة عامة جيدة، لتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة يتطلب تضافر جهود الحكومات وقطاع الأعمال والمجتمع والمواطنين الأفراد.

- **كيف يتم التوجه إلى التنمية المستدامة وإدارة المشاريع في البلديات من خلال الخطط التطويرية؟**

شهد العالم العديد من التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي كان لها تأثير على دور الدولة بصفة عامة وعلى دور المؤسسات المحلية كالبلديات بصفة خاصة في عملية التنمية. وقد تمثلت هذه التحولات في اتجاه العديد من الدول إلى اقتصاد السوق والاتجاه نحو المزيد من الديمقراطية، والتمكين، كما أصبح هناك تأكيد على أن تكون المؤسسات المحلية أكثر استجابة وقدرة على تحديد أولويات التنمية من خلال صناع القرار المحليين الذين هم أكثر إلمامًا بالشؤون المحلية وأكثر قدرة على الاتصال بالمواطنين المحليين. وعليه أصبح يتعين على البلديات إشراك القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية المحلية المستدامة في إدارة المشاريع ومن خلال تطوير العديد من الخطط التطويرية التي تعمل على ذلك. بعد أن كانت تقوم بالإنتاج والإمداد المباشر بالسلع والخدمات.

وقد أخذ الدور الجديد للبلديات في عملية التنمية أشكالًا وآليات مختلفة في العديد من دول العالم، لعل من أهمها التعاقد مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتوفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات، والمشاركة في صنع السياسات العامة.

وبناء على ما سبق ذكره ونظراً لأهمية التنمية المستدامة في إدارة المشاريع في البلديات بشكل عام وفي بلدية الفحيص بشكل خاص فأنه يتم وضع خطة تنمية وتطوير للمدن ويعزى السبب في ذلك إلى إنشاء مدن منتجة اقتصاديًا وفعالة ومنصفة ومستجيبة، وتعد الخطط التطويرية للبلديات بمثابة منظور ووثيقة ورؤية للتطوير المستقبلي، وتعتبر الخطة التطويرية التنموية خطة متكاملة وممتازة لمنطقة او مدينة معينة وتعطي إطارًا شاملاً للتنمية، وتهدف إلى تنسيق عمل الدوائر المحلية وغيرها من مجالات الحكومة في خطة متماسكة لتحسين نوعية الحياة لجميع الناس الذين يعيشون في منطقة ما.

ويتوجب على البلديات المحلية استخدام "التخطيط الإنمائي المتكامل" كوسيلة لتخطيط التنمية المستقبلية في مناطقها، ويعتبر التخطيط التنموي المتكامل نهجا للتخطيط يشمل البلدية بأكملها ومواطنيها في إيجاد أفضل الحلول لتحقيق تنمية جيدة على المدى الطويل، وتعد خطة التنمية المتكاملة خطة ممتازة للمنطقة إذ تعطي إطارًا شاملاً للتنمية، وتهدف إلى تنسيق عمل الدوائر المحلية وغيرها من مجالات الحكومة في خطة متماسكة لتحسين نوعية الحياة لجميع الناس الذين يعيشون في المنطقة، وتأخذ الخطة في الاعتبار الظروف الحالية والمشاكل والموارد المتاحة للتنمية، وتنظر الخطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة ككل، كما وتضع إطارًا عاما لكيفية استخدام الأرض والبنية التحتية والخدمات المطلوبة وكيف يجب حماية البيئة.

كما وتحتل الخدمات أهمية كبيرة في حياة سكان المدن، ويمكن القول بأن قطاع الخدمات هو الأساس في أنشطة المراكز الحضرية في العالم ويمكن القول إنها الوسيلة لتحقيق الاستدامة لهذه المدن، ومهما تنوعت وظائف المدن إن كانت دينية وتجارية وصناعية فان هذه الفعاليات جميعها ترتكز على قطاع الخدمات وتقاس المدينة الناجحة والمتقدمة بمقدار ما تقدمه المدينة من خدمات نوعية لساكنيها فضلاً عن الوافدين. وعليه ومن أجل النهوض بواقع الخدمات في البلديات يجب يكون من خلال السياسات والبرامج للتنمية المستدامة لجميع المدن بهدف تغيير واقعها الاقتصادي والعمراني والبيئي، ومن الضروري أن تستند هذه السياسة الإنمائية إلى دراسة معمقة ودقيقة للواقع العمراني يتم في ضوئها تحديد أهم الاحتياجات المشتركة لعموم المدن وحاجة كل مدينة على حدة، لكي تكون المعالجات والحلول شاملة وجذرية وتهيئة قاعدة بيانات إحصائية واضحة بهدف إعداد الخطط التطويرية وفق أسس ومؤشرات علمية صحيحة.

ملخص نتائج الدراسة

- أن التنمية المستدامة عملية معقدة ومتكاملة لها أبعاد لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لتداخلها فهي تختص بتلبية احتياجات الأجيال وتعمل على تطوير الجوانب الثقافية والمحافظة على الحضارات الخاصة بكل مجتمع.
- إدارة المشروع هو عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة.
- إدارة الخدمات في البلديات من أهم المواضيع التي تستحوذ على اهتمام صناع القرار والسياسيين والمخططين، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الدول على دراية بمسؤولية توفيرها للمواطنين وقد تطور هذا الدور بتطور مفهوم الدولة ووظائفها، ابتداء من الدولة

الحارسة إلى الدولة المتدخلة إلى دولة الخدمات في العصر الحالي، إذ أصبحت الدول تستمد مشروعيتها من فاعلية وجودة وسرعة توفيرها للخدمات المختلفة وتقديمها للمواطنين.

- تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية تتمحور أساسا حول تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة من خلال تطوير البنى التحتية للاقتصاد، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التوزيع العادل للثروة وزيادة الاهتمام بمختلف النواحي المتعلقة بالتنمية البشرية والبيئة الطبيعية. كما وأن التنمية المحلية المستدامة في البلديات تقوم من خلال ما يلي: التأكيد على مفاهيم التنمية الشاملة والمتوازنة، والتأكيد على أهمية تنمية المجتمع المحلي كجزء من العملية الكلية، وتبني جملة من البرامج والمشاريع والأساليب لإحداث التنمية.
- يتم عادةً وضع خطة تنمية وتطوير المدينة بهدف إنشاء مدن منتجة اقتصاديًا وفعالة ومنصفة ومستجيبة، وتعد خطة تطوير المدينة بمثابة منظور ووثيقة ورؤية للتطوير المستقبلي للمدينة، وتعتبر الخطة التطويرية التنموية خطة متكاملة وممتازة لمنطقة او مدينة معينة وتعطي إطارًا شاملاً للتنمية، وتهدف إلى تنسيق عمل الدوائر المحلية وغيرها من مجالات الحكومة في خطة متماسكة لتحسين نوعية الحياة لجميع الناس الذين يعيشون في منطقة ما.

التوصيات

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإنّ الباحث يوصي بما يلي:

- تحسين ظروف تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية في البلديات بشكل عام وفي بلدية الفحيص بشكل خاص وتحديثها وذلك من خلال وضع نظم كاملة ومتكاملة، مكونة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل الموظفين، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل في ظروف مناسبة ومريحة.
- القيام بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث لمعرفة دور تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية وعقد المؤتمرات والندوات حول هذا الموضوع.
- ضرورة أن تقوم البلديات بشكل عام وبلدية الفحيص بشكل خاص بوضع العديد من الخطط التطويرية التي تساهم في تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع بشكل دوري كونه يساهم في تحسين أداء عمل بلدية الفحيص وتحسين أدائها مما يساهم في تعزيز قدراتها في تقديم الخدمات لأفراد المجتمع المحلي.
- ضرورة زيادة اهتمام بلدية الفحيص بالخطط التطويرية التي تساهم في تحول البلديات من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة لأفراد المجتمع المحلي.

المراجع:

المراجع العربية

بن الطاهر، حسين. (2012). التنمية المحلية و التنمية المستدامة .مجلة العلوم الانسانية: جامعة محمد خيضر بسكرة، ع 24 ، 453 – 468.

جلود، رشيد. (2018). آليات وركائز التنمية المستدامة .مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية: جامعة نواكشوط – كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ع28 ، 155 – 146.

جوغي، خديجة، وعطية، العربي. (2020). أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري .المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، مج7, ع1 ، 176 – 161.

الحديد، نضال. (2014). تطوير الخدمات البلدية والمرافق العامة .المدينة العربية: منظمة المدن العربية، ع164 ، 77 – 72.

الزعبي، علي ، والعنزي، فواز . (2009). التنمية المستدامة: المفهوم والمكونات ومؤشرات القياس .حوليات آداب عين شمس: جامعة عين شمس – كلية الآداب، مج 37 ، 270 – 229.

شنافي، نوال، و خونى، رابح. (2020). التنمية المستدامة: فلسفتها وأدوات قياسها .مجلة المنهل الإقتصادي: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج3, ع1 ، 78 – 67.

عبدالقادر، حسين. (2019). واقع التخطيط الإستراتيجي ومستوي جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية .مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية: جامعة باتنة، مج20, ع2 ، 340 – 313.

العلم، حسين. (2018). إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع. دراسات اقتصادية، 18(1)، ص9–26.

قطيشات، رانية. (2010). المساءلة والشفافية في البلديات .المؤتمر السنوي العام: نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية و وزارة التنمية الادارية ، مصر و منظمة الشفافية الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنظمة العربية لمكافحة الفساد، 309 – 332 .

النور، مأمون. (2012). التنمية المستدامة .الأمن والحياة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مج 31, ع 361 ، 62 – 57.

الوشاح، محمود ، الوشاح، سليمان ، وعلقم، محمد. (2014). تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية .دراسات – العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية – عمادة البحث العلمي، مج 41, ع 1 ، 56 – 71.

المراجع الأجنبية

Arabzad, S. M., & Shirouyehzad, H. (2012). Improving project management process in municipality based on SWOT analysis. IACSIT International Journal of Engineering and Technology, 4(5), 607-612.

Gustafsson, S., & Ivner, J. (2018). Implementing the global sustainable goals (SDGs) into municipal strategies applying an integrated approach. In Handbook of sustainability science and research (pp. 301-316). Springer, Cham.

Khlaifat, A., Abu Taleb, H., Makhamreh, Z., & Qtiashat, D. (2018). Analysis of the urban management practices and sustainable development in the local municipalities in Jordan: Case study-Salt City. Modern Applied Science, 12(4), 109-217.

Mabunda, N., & Ndou, S. D. (2019). The role of project management on local economic development programs: a case of Greater Giyani Local Municipality. International Conference on Public Administration and Development Alternative (IPADA).

Madzivhandila, T. S., & Asha, A. A. (2012). Integrated development planning process and service delivery challenges for South Africa's local municipalities. Journal of Public Administration, 47(si-1), 369-378.

Nel, H. J. (2001). A project management approach to the implementation of development programmes within the local government sphere: an empirical analysis. Development Southern Africa, 18(5), 605-624.

Rrecaj, A. (2016). Guidelines for the Presentation and Planning of Cultural Heritage in the Municipal Development Plan of Vushtrri (MDPV).

Samathi, A., Likhitthammarot, P., & Suphattanakul, O. (2021). Evaluation of Achievement on Performance of Municipal Development Plan for the Fiscal Year 2020: A Case Study of Hat Yai City Municipality, Thailand. Academy of Strategic Management Journal, 20, 1-9.

Van der Waldt, G. (2009). The functioning of project management units in municipalities: lessons from North West Province municipalities.

Abstract:

The current study aimed to identify the role of the transformation of municipalities from the management of services to the leadership of sustainable development and project management through development plans as a case study in the municipality of Fuheis. To achieve the objectives of the study, the inductive approach was followed by reviewing a number of previous studies. The study concluded that sustainable development is a complex and integrated process that has dimensions that cannot be separated from each other because of their overlap. It specializes in meeting the needs of generations and works on developing cultural aspects and preserving the civilizations of each society. And that project management is the organization of people, resources, time and all inputs with the aim of accomplishing a known work or achieving a specific goal within the constraints of time, specifications and budget.

The results of the study also indicated that the management of services in municipalities is one of the most important topics that grab the attention of decision-makers, politicians and planners, and the reason for this is that states are aware of the responsibility to provide them to citizens. To the state of services in the current era, as states derive their legitimacy from the effectiveness, quality and speed of providing various services and providing them to citizens. Sustainable development seeks to achieve a set of basic goals that revolve mainly around achieving comprehensive economic development by developing the infrastructure of the economy, achieving social justice through the equitable distribution of wealth and increasing attention to various aspects related to human development and the natural environment. In addition, sustainable local development in municipalities is based on the following: Emphasis on the concepts of comprehensive and balanced development, emphasizing the importance of local community development as part of the overall process and adopting a number of programs, projects and methods to bring about development.

Keywords: Service management, Sustainable development leadership, Project management, Development plans.