

عنوان البحث

**تحليل بيئة البلديات وأثرها على تحديد أولويات التنمية المحلية في بلدية عجلون الكبرى**

م. حسام الدين محمد هزاع الصمادي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مديرية التخطيط والتنظيم، بلدية عجلون الكبرى، الأردن.

بريد الكتروني: Hosaam.haz3@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj435>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل بيئة البلديات على تحديد أولويات التنمية المحلية في بلدية عجلون الكبرى ولتحقيق أهداف الدراسة تم استعراض الواقع الاقتصادي والاجتماعي ومن ثم استخدام المقابلة والعصف الذهني مع عينة عشوائية من أبناء المجتمع المحلي و العاملين في بلدية عجلون الكبرى للوصول إلى تحليل وتشخيص واقعي لبيئة البلدية باستخدام نمط تحليل سوات الرباعي. وأظهرت النتائج وجود أثر لتحليل بيئة بلدية عجلون الكبرى على قراراتها في تحديد أولويات التنمية المبنية على دراسة عامة للواقع الداخلي والخارجي للبلدية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توسعة نطاق المشاركة المجتمعية في اختيار المشاريع التنموية، وزيادة التركيز على دراسة وتحليل بيئة البلديات بشكل أعمق بالإضافة الى تدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة الداخلية، التنمية المحلية، العاملين في البلديات، الاردن.

**RESEARCH TITLE****Analysis of the Municipal Environment and its Impact on Determining Local Development Priorities in the Greater Ajloun Municipality****Hussam El-Din Mohamed Hazaa Al-Smadi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Directorate of Planning and Organization, Greater Ajloun Municipality, Jordan. Email: Hosaam.haz3@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj435>

**Published at 01/03/2023****Accepted at 15/02/2023****Abstract**

This study aims to identify the impact of analyzing the municipal environment on determining local development priorities in the Greater Ajloun Municipality. To achieve the objectives of the study, the economic and social reality was reviewed, and then the interview and brainstorming were used with a random sample of the local community and workers in the Greater Ajloun Municipality to reach an analysis and diagnosis. Realistic of the municipal environment using the SWOT analysis pattern. The results showed that there is an effect of analyzing the environment of the Greater Ajloun Municipality on its decisions in determining development priorities based on a general study of the internal and external reality of the municipality.

The study recommended the need to expand the scope of community participation in selecting development projects, and to focus more on studying and analyzing the municipal environment in more depth, in addition to training workers on strategic planning and continuous development.

**Key Words:** internal environment, local development, workers in municipalities, Jordan.

## المقدمة

تمثل التنمية المحلية في محاورها ومواردها المختلفة مكانة بارزة ضمن أولويات القطاعات الحكومية السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية، فهي تعنى باختلاف أنشطتها بتنمية وتطوير المجتمعات من خلال اعتمادها على نهج اللامركزية في العمل لزيادة فاعلية هذه القطاعات من خلال الإدارة المحلية والمجالس المحلية والتي تعد من أهم الأجهزة الرسمية التي يشارك من خلالها المواطنين المحليين) عن طريق ممثليهم المنتخبين(مع الدولة في إدارة مختلف الشؤون المحلية على مستوى البلديات، لاسيما في مجال التنمية المحلية التي تبقى الهدف الأساسي من إنشاء هذه المجالس.

وتعرف التنمية المحلية على أنها منهجية عمل تمتاز بفعالية ومرونة لتتجاوب مع متطلبات الأقاليم والمناطق الفرعية بناء على الخبرات المتراكمة لعمل البلديات ومراكز التنمية الاقتصادية الإقليمية والتي تركز على بناء قدرات المساهمين والشركاء المحليين وتمكينهم لنقل خبراتهم وجهودهم وزيادة مشاركتهم إلى مجتمعات محلية جديدة من خلال رصد جهودهم الحثيثة والتطبيقات العملية التي تتم من خلال متخصصين ضمن لجان عمل خاصة تضم ممثلين وممثلات من المؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني والنقابات والقطاع الخاص، وقطاعات المرأة والشباب والشابات والأشخاص ذوي الإعاقة والكبار بالعم، ليشكلوا نواة حوار اقتصادي وشراكات ما بين القطاع العام والخاص(الإدارة المحلية، 2022). وبحسب تعريف البنك الدولي، تهدف عملية التنمية المحلية إلى بناء القدرات الاقتصادية في المناطق المحلية من أجل تطوير جودة ومستقبل الاقتصاد للجميع دون تمييز أو تهميش، وهي عملية يشترك فيها القطاع العام والخاص من أصحاب المشاريع والمجتمع المدني من خلال عملهم المشترك والمكمل لبعضهم البعض لخلق ظروف أفضل لدعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل لجميع الفئات الباحثة عن عمل(البنك الدولي، 2022).

وتعتبر البلديات بموجب القانون مؤسسات اهلية مستقلة ماليا وإداريا الأمر الذي يتطلب من هذه البلديات امتلاك خطط وبرامج تمكنها من تعزيز إيراداتها وضمان تطوير مجالات العمل في جانب الخدمات والاستثمار لتعزيز الموارد المالية، فقد منح قانون البلديات رقم 41 لسنة (2015) والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه أدوار وصلاحيات جديدة للبلديات من أجل تطوير عملها، وقد أسند القانون للمجلس البلدي مهام عديدة من أهمها إعداد خطة تنمية محلية تأتي استجابة للخطة الاستراتيجية وبما يضمن تخطيط تنموي يقوم على تحديد مسار المستقبل الاستراتيجي القائم على رؤية واضحة ومهام واضحة وتوجهات استراتيجية تحدها تنافسية المناطق وذلك بعد تحليل معمق وفهم لواقع الحال بالتشارك مع الجهات ذات العلاقة من الشركاء وتحديد التوجهات المستقبلية التي تقوم على أساس الميزة التنافسية للمناطق وليس على أساس طموحات غير واقعية(قانون البلديات، 2015).

## مشكلة الدراسة

بناءً على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في توضيح أثر تحليل بيئة البلديات على تحديد أولويات التنمية المحلية في بلدية عجلون الكبرى نظراً لأهمية قطاع البلديات والإدارة المحلية في الجانبين الخدمي والتنموي في المملكة الأردنية الهاشمية، وبشكل خاص بعد اعتماد المنهجية اللامركزية والمجالس اللامركزية كأسلوب للتنظيم الإداري لمساعدة السلطة المركزية في اتخاذ القرار وتحديد ميزانيات المحافظات، الأمر الذي دفع الباحث إلى دراسة البيئة

الداخلية للبلديات كمؤسسات مستقلة في تحديد أولويات التنمية المحلية في مجتمعاتها من خلال على الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر تحليل بيئة البلديات في تحديد أولويات التنمية المحلية ؟

### أهمية وأهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التركيز على دراسة أثر تحليل البيئة الداخلية للبلديات كمؤسسات مستقلة في تحديد أولويات التنمية المحلية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة إلى التعرف على الأهمية والأثر الذي يلعبه تشخيص وتحليل البيئة للبلديات في تحديد أولويات التنمية المحلية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية لبلدية عجلون الكبرى كنموذج بما يضمن تحليل معمق للأداء المؤسسي للبلدية بالإضافة إلى تحليل القطاعات الاقتصادية والقطاعات الفرعية والسلسلة القيمة والتي تمهد الطريق أمام اتخاذ إجراءات عملية لتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص واستثماراته والميزة النسبية البلدية، وتشكل هذه الدراسة اسهاماً علمياً جديداً في مجال التنمية المحلية من خلال تحليل بيئة البلدية وتقدم هذه الدراسة اداة لقياس أثر تحليل بيئة البلديات على تحديد أولويات التنمية.

### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي من أجل الوصول الى توضيح للمفاهيم المتعلقة ببيئة المؤسسة وعملية تحديد أولويات التنمية المحلية، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد علاقة تحليل بيئة المؤسسة بتحديد أولويات التنمية المحلية من خلال الملاحظة والمقابلة لمجموعة من أبناء المجتمع المحلي وموظفي بلدية عجلون الكبرى.

### حدود الدراسة

الحدود المكانية: لواء قسبة عجلون

الحدود الزمانية: 2023

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

- بيئة المؤسسة: هي مجموعة العناصر والمتغيرات التي الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها مما يدعو المؤسسة الى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار (السعيد، 2020).
- التحليل الاستراتيجي: هو عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها (الصرايرة، 2012).
- التنمية المحلية: عرفها (محمود، 2011): بأنها الجهود الذاتية سواء البشرية أو المادية التي تكون بالتشارك مع السكان المحليين حسب أنشطتهم و ميولهم ومواقعهم المختلفة في إعداد خطط وبرامج التنمية المختصة بمناطقهم المحلية وتنفيذها وتدريبهم على تحمل المسؤولية مع اتباع أساليب عملية في وضع السياسات والخطط الرامية إلى تنمية المجتمع المحلي وحل مشاكله المختلفة.
- بلدية عجلون الكبرى: وتعرف اجرائياً بأنها مؤسسة إدارة محلية مستقلة مالياً وادارياً، تلعب دوراً تنموياً مهماً في إطار عملها الجغرافي في محافظة عجلون، ولها هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والوظائف بشكل

واضح وتتكون من عدة مديريات ووحدات ومجالس ومستشارين ومنها ما هو مرتبط برئيس المجلس البلدي مباشرةً وأخرى ترتبط حسب التسلسل الهرمي للوظائف.

### المحور الأول: التنمية المحلية ومؤشرات قياسها

تعد التنمية عملية مقصودة ومخططة تهدف إلى تغيير البنيان الهيكلي للمجتمع بأبعاده المختلفة لتوفير الحياة الكريمة لأفراد المجتمع وهي بالتالي أشمل وأعم من النمو إذ أنها تعني النمو بالإضافة الى التغيير وعليه فإن التنمية ليست فقط ظاهرة اقتصادية بل هي ذات محتوى اجتماعي أيضا (حسين، 2013). وبحسب ليروي (2004) فقد ظهر مفهوم التنمية المحلية بعد ازدياد الاهتمام بالمجتمعات المحلية لكونها وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى القطري، فالجهود الذاتية والجهود الشعبية لا تقل أهميه عن الجهود الحكومية في تحقيق التنمية عبر مساهمة السكان في وضع وتنفيذ مشروعات التنمية مما يستوجب تضافر الجهود المحلية الذاتية والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية للمجتمعات المحلية وإدماجها في التنمية، ويقوم مفهوم التنمية المحلية على عنصرين رئيسين هما:

- المشاركة الشعبية التي تقود الى مشاركة السكان في جميع الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها معتمدين على مبادراتهم الذاتية.

- توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع الاعتماد على الذات والمشاركة.

أما من حيث الاهداف المرجوة منها فإن التنمية المحلية تهدف إلى تطوير عناصر البنية الأساسية كالنقل والمياه والكهرباء، حيث يعتبر النهوض بهذه القطاعات أساسا لعملية التنمية وتطوير المجتمع المحلي وزيادة التعاون والمشاركة بين السكان مما يساعد في نقلهم من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة وزيادة حرص المواطنين على المحافظة على المشروعات التي يساهمون في تنفيذها.

وعليه فإن منطلق التنمية المحلية هو مبدأ البناء من أسفل بأن نجعل من تنمية المجتمعات المحلية نقطة الانطلاق الأساسية لتنمية المجتمع وأن التنمية هي عملية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع تتكافل فيها كل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بمعنى أنها تشمل كل القطاعات، وهي مفهوم كلي وشامل يتضمن تامين الإمكانات الذاتية المتوفرة للاقتصاد الوطني وتعتمد على نوعية الإنسان لأنه أساس التغيير والتنظيم والتحكم في الوسائل المتاحة.

### مؤشرات قياس التنمية

المؤشرات الاقتصادية: يعتبر الدخل من المؤشرات الأساسية لأن الدخل هو المؤشر الأساسي الذي يستخدم في قياس التنمية ودرجة التقدم الاقتصادي، ولا بد من الإشارة إلى أن صعوبة تحديد مفهوم الدخل الحقيقي والاتفاق على البنود التي تحسب ضمن إجمالي الناتج القومي وكذلك عدم ثبات أسعار الصرف الخارجية واختلاف الأسعار الرسمية الحقيقية من الأمور التي يتعين أن تؤخذ في الحسبان عند تقدير تلك المؤشرات.

١ - الدخل القومي الكلي: إن زيادة الدخل القومي لا تعني نمو اقتصاديا عند زيادة السكان بمعدل أكبر ونقص الدخل القومي لا يعني تخلفا اقتصاديا عند انخفاض السكان بمعدل أكبر فالاعتماد على هذا المقياس قد يؤدي إلى استنتاجات غير دقيقة.

- ٢ - الدخل القومي الكلي المتوقع: يقترح البعض الاعتماد على الدخل المتوقع في قياس النمو الاقتصادي فقد يكون لدى الدولة موارد كاملة يمكن أن تستغلها بتوظيف وسائل تقنية متطورة.
- ٣ - معيار متوسط الدخل: إن الزيادة في متوسط دخل الفرد التي تعتبر مؤشرا للتقدم لعملية التنمية السريعة هي تلك الزيادة التي تصاحب تغير الوضع الاجتماعي المترتب على تصحيح الاختلالات الهيكلية، أما الزيادة الفجائية في متوسط دخل الفرد نتيجة لاكتشاف مورد جديد أو ثروة طبيعية جديدة دون أن يصاحب ذلك تغير في البنيان الاجتماعي والاقتصادي والثقافي لا تعتبر تنمية على الإطلاق طالما بقيت كافة سمات التخلف بالرغم من الارتفاع الكبير في متوسط دخل الفرد.
- المؤشرات الاجتماعية: تتعلق هذه المؤشرات بنوعية الخدمات التي تعايش الحياة اليومية لأفراد المجتمع (جوانب صحية، جوانب التغذية، جوانب تعليمية وثقافية) وما يعترها من تغيرات.
- ٤ - معايير الصحة: من بين المعايير لقياس مدى التقدم الصحي:
- عدد الوفيات لكل ألف من السكان وارتفاع معدل الوفيات يعني عدم كفاية الخدمات الصحية وعدم كفاية الغذاء.
  - معدل توقع الحياة عند الولادة، أي متوسط عمر الفرد فكلما زاد هذا المعدل دل ذلك على درجة التقدم الاقتصادي وكلما انخفض دل على درجة التخلف الاقتصادي.
  - ٥ - المعايير التعليمية: إن التعليم له أثر إيجابي على الإنتاج والاستهلاك، إذ يساهم الإنفاق على التعليم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها، ومن بين المعايير التي تستخدم في التعرف على المستوى التعليمي والثقافي:
    - نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة من أفراد المجتمع.
    - نسبة المسجلين في كل مرحلة من مراحل التعليم كمرحلة الأساسي، نسبة المسجلين في الثانوي.
    - نسبة الإنفاق على التعليم بجميع مراحلها إلى إجمالي الناتج المحلي وكذلك إلى إجمالي الإنفاق الحكومي، من الملاحظ أن هذه النسب أخذت تتحسن في السنوات الأخيرة ما يعني أن معظم الدول النامية بدأت تهتم بالتعليم وتوليها اهتماما كبيرا.  - ٦ - معايير التغذية: ومن المؤشرات المستخدمة للتعرف على سوء التغذية:
    - متوسط نصيب الفرد اليومي من السعرات الحرارية.
    - نسبة النصيب الفعلي من السعرات الحرارية إلى متوسط المقررات الضرورية.  - ٧ - معايير نوعية الحياة المادية: إن المعايير الثلاثة السابقة (الصحة، التعليم، التغذية) هي معايير بسيطة تعتمد على الناحية الاجتماعية بذاتها أما معيار نوعية الحياة المادية فهو معيار مركب، أي يعتمد على أكثر من جانب من جوانب الحياة، مثل: توقع الحياة عند الميلاد، معدل الوفيات عند الأطفال، معرفة القراءة والكتابة، كذلك فإن هذا المعيار يهتم بالنتائج دون أن يتعرف إلى الجهود المبذولة لتحقيقها ولا يأخذ في اعتباره مستويات الدخل والقدرة على الشراء.
  - ٨ - معيار دليل التنمية البشرية: نجح برنامج الأمم المتحدة في عام (١٩٩٠) في الوصول إلى مقياس جديد عرف بدليل التنمية البشرية أو معيار التقدم البشري وهو معيار مركب شأنه شأن معيار نوعية الحياة المادية ويحاول الربط بين مفردات هذا الأخير والناتج القومي المعدل بالقوة الشرائية (عجيمة وأحمد، 1999) توقع الحياة



عند الميلاد، معرفة التحصيل العلمي، معرفة القارة والكتابة ومتوسط عدد سنوات الدراسة في المؤسسات التعليمية، متوسط نصيب الفرد من الدخل المعدل بالقوة الشرائية. المؤشرات الهيكلية: كانت الدول المتقدمة تعمل خلال فترة طويلة على توجيه اقتصاديات الدول النامية نحو إنتاج مواد غذائية.

يشير (عجيمة وأحمد، 1999) بأن الدول المتقدمة اتجهت إلى التصنيع وذلك لتوسيع قاعدة الإنتاج وتنوعه إضافة إلى تحقيق زيادة في الدخل ورفع مستويات المعيشة بحيث كانت الدول النامية سوقا لتصريف منتجات الدول المتقدمة من السلع المصنعة ومصدرا للمواد الأولية، ومن بين المؤشرات الهيكلية المستخدمة في قياس التنمية:

- الأهمية النسبية للإنتاج الصناعي إلى إجمالي الناتج المحلي.
- الأهمية النسبية للصادرات من السلع الصناعية إلى إجمالي الصادرات.
- نسبة العمالة في القطاع الصناعي إلى إجمالي العمالة.

### المحور الثاني: بيئة المؤسسة (بلدية عجلون الكبرى)

أكد كاوس خلال العشرينيات من القرن الماضي على أهمية العلاقات المتبادلة بين حياة الانسان والبيئة التي يعيش فيها مستخدما علم البيئة الذي يدرس العلاقات المشتركة والمتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها، وكان دارون عالم الانتخاب الطبيعي قد استخدم المصطلح في القرن التاسع عشر لوصف تكيف الكائنات الحية مع بيئتها. وعلى هذا الأساس جاء كاوس الذي عد المنظمة كائنا حيا وجزءا من النسيج الاجتماعي ولا يمكن فهمها ومعرفة كيفية ادائها لوظائفها دون التعرف على علاقتها مع العوامل البيئية التي تعمل ضمنها، من تكنولوجيا وافكار وافراد وغير ذلك (الجنابي، 2007).

ويشير (الأعسم، 2021) بأنه وعلى هذا الأساس جاء كاوس الذي عد المنظمة كائنا حيا وجزءا من النسيج الاجتماعي ولا يمكن فهمها ومعرفة كيفية ادائها لوظائفها دون التعرف على علاقتها مع العوامل البيئية التي تعمل ضمنها، من تكنولوجيا وافكار وافراد وغير ذلك. وقد عرف كاتز وكان البيئة بأنها " كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها "وعرفها جاكسون بأنها "أي شيء يقع خارج المنظمة"

وعرف دافت البيئة التنظيمية بأنها "جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل أن تؤثر في المنظمة ككل أو في أجزاء منها"، ويرى العالم فيليب كوتلر المشار إليه في (السعيد، 2020) أن نجاح أي مؤسسة هو مبني على مدى انسجامها وتكيفها مع التطورات المختلفة في بيئتها لذا يتعين على المؤسسة فهم المتغيرات البيئية التي تنشط فيها، أما دافت في العناصر البيئية المختلفة تحت تسع مجموعات تمثل القطاعات الخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة، وهي: الصناعة، المواد الأولية، الموارد البشرية، الموارد المالية، السوق، التقنية، الظروف الاقتصادية، الحكومة، الثقافة. وكل من هذه المجموعات تتكون من عدد من العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير ما على المنظمة ولكن بشكل غير متساو، في السوق كمجموعة تتضمن الزبائن و العملاء والمستهلكين المحتملين للسلع والخدمات المنتجة مثلا ، والصناعة تتضمن المنافسة وحجم الصناعة وخصائص الصناعات ذات العلاقة مثلا. لذا فعلى المنظمات القيام بمسح وتحليل تلك المجموعات البيئية للوقوف على تأثيراتها عليها (الأعسم، 2021) وتحليل بيئة المؤسسة أهمية بالغة لمعرفة الفرص والتهديدات التي تفرضها عليها

البيئة الخارجية وكذلك نقاط القوة والضعف المتواجدة في بيئتها الداخلية، لكي تستفيد من نقاط القوة لديها وتقوم بتعزيزها من أجل تذليل العقبات ومعرفة مدى قوة العلاقات بين العاملين ومؤسساتهم ومدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها وامكانية تطويره رأسياً وأفقياً.

وبلدية عجلون الكبرى كمؤسسة محلية تصنف في الفئة الأولى حيث تأسست عام (1920)، وتضم البلدية حالياً خمس مناطق وهي: عجلون، عنجرة، عين جنا، قرى الصفا، والروابي.

وقد كان للبلدية دور شمولي فيما مضى مع محدودية القدرات والإمكانات، فالمجلس البلدي قديماً يتابع جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية، و بلدية عجلون الكبرى تؤدي دوراً مهماً ورئيساً في تسيير عملية التنمية المجتمعية المستدامة بكافة تفاصيلها ومتعلقاتها، وتنتهج البلدية حالياً سياسة التشاركية واللامركزية في إدارة شؤونها ومشاريعها ونشاطاتها كما أنها تتخذ النمط الشمولي في القيام بمهامها وتقديم خدماتها للمواطنين فلم يعد دورها مقتصرًا على الخدمات العادية فقط بل تعداه إلى الدور الثقافي، والرياضي، والاجتماعي.

### تحليل الترابطات بين نقاط التحليل الرباعي وأهم التوجهات لرؤية البلدية

بعد تحليل وترتيب أولويات نقاط التحليل الرباعي (SWOT)، اتفق المشاركون في التحليل على مجموعة من التوجهات لرؤية البلدية وكانت هذه التوجهات على النحو التالي:

1 . الميزة النسبية والصناعية والسياحية للبلدية: فالمطلع على نتائج التحليل الرباعي يرى الترابط الكبير بين نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات فيما يتعلق بالميزة النسبية للمنطقة ذات الطابع الزراعي والصناعي، حيث يرى المشاركون وجود ميزة نسبية زراعية وصناعية وسياحية ومناخ مميز يساهم في عملية تشجيع الاستثمار ضمن هذه الميزة الخاصة بالبلدية (نقطة قوة)، وأن هناك فرصة كبيرة للاستثمار في مجال الزراعة والصناعة والسياحة واستثمار الفرص المتاحة في المناطق التي تعتبر أكثر جذباً، ويرى المشاركون أن هناك فرصة حقيقية للاستثمار ضمن هذه الميزة النسبية بحيث تعود بفائدة اقتصادية ذات بعد تنموي على البلدية كمؤسسة وللمنطقة وبنائها أيضاً بحيث إذا تم الاستثمار في هذه المنطقة سياحياً وزراعياً فإن نسب الفقر والبطالة ستتناقص تدريجياً. وبينما جاءت هذه النقطة كنقطة قوة في البلدية، بالمقابل فإن ضعف البنية التحتية في المناطق السياحية والزراعية وضعف الترويج للمناطق والقطاعات (نقطة ضعف) في المنطقة تعتبر مشطاً لعملية الاستثمار، لكن مع وجود فرص حقيقية أخرى يمكن البناء عليها واستثمارها وأن المنطقة ذات جذب سياحي، يمثل ذلك (فرصة) حقيقية لوضع بعد استراتيجي يعتمد على السياحة والزراعة كمصدر دخل يعزز من البنية الاقتصادية البلدية ويعزز الشراكة مع القطاع الخاص. ونرى أيضاً أن بعض العوائق التي تتعلق بموضوع الاستثمار ومنها عدم وجود ترويج وتواصل مع المستثمرين، قد ذكرها المشاركون مما يدل على الترابط الكبير بين نقاط التحليل الرباعي، فقد جاء في نقاط الضعف أن ضعف الشراكة مع القطاع الخاص واحد من أهم (التحديات) التي تعيق عملية الاستثمار في المنطقة إضافة لوجود بعض القوانين والتشريعات والأنظمة التي يجب العمل على تذليلها من أجل استثمار المنطقة ذات الميزة النسبية الزراعية والسياحية والصناعية.



2. الواقع الإداري والمالي والتنظيمي والقانوني للبلدية: اعتبر المشاركون أن الوضع المالي البلدية (نقطة ضعف) وذلك لمحدودية وجود المصادر مالية أخرى البلدية وأن هناك قلة في فرص الاستثمار مع القطاع الخاص وأن الإيرادات الفعلية تذهب رواتب وأجور.

ولكن في نفس الوقت بين المشاركون بأن هناك ضعف كبير في القدرات المؤسسية البلدية وهناك غياب لهيكل تنظيمي وقاعدة بيانات ونظام حوسبة وربط إلكتروني مما يضاعف من عملية الاستثمار في المنطقة (نقاط ضعف). كما اعتبر المشاركون أن هناك ضعف في التواصل بين البلدية والمجتمع المحلي وضعف في أداء المجالس البلدية المتعاقبة (نقاط ضعف). ومن الناحية التكنولوجية، بين المشاركون بأن هناك ضعف أو غياب في الربط الإلكتروني بين مناطق البلدية

3 . وجود بنية تحتية كفاءة ومتجددة تساهم في نمو القطاعات الاقتصادية: يرى المشاركون أن هناك فرصة حقيقية لنمو القطاعات الاقتصادية في حال تدخلت الدولة في تعزيز البنية التحتية التي رأى المشاركون بأنها تشكل نقاط (تحدي) منها تحدي البنية التحتية وشبكة الطرق وشبكة الصرف الصحي بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الخدمات (مياه وكهرباء)، ويرى المشاركون في ضرورة الاعتماد على مشاريع الطاقة المتجددة من خلال استغلال (فرصة) المساقط الشمسية في المنطقة لتوليد الطاقة من خلال مشاريع بالإضافة إلى غيرها من المشاريع الأخرى التي تشكل فرصة في رفع كفاءة البنية التحتية. بالإضافة إلى ذلك يرى المشاركون أن هناك (فرصة) حقيقية تتمثل في التوسع في المساحات الإدارية من خلال زيادة مساحات الأراضي لإدخالها إلى التنظيم والتوسع في الاستثمارات مع القطاع الخاص، كما يرى المشاركون أهمية توفير بنية تحتية تشمل على مدن صناعية تنموية ومدن حرفية على مستوى عالي من الجاهزية.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- 1 . ضرورة العمل على توسعة نطاق المشاركة المجتمعية في اختيار المشاريع التنموية.
- 2 . زيادة التركيز على دراسة وتحليل بيئة المؤسسة الاجتماعية بشكل أعمق وأكثر تخصصاً.
- 3 . تدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي ورصد ومتابعة التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسة.
- 4 . التحديث الدوري والمستمر لخطط التنمية المحلية.

## قائمة المراجع

- الإحصاءات العامة (2013)، البيانات المفتوحة-دائرة الإحصاءات العامة. استرجع بتاريخ 2023/2/1 من:  
<https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/Home/OpenDataMain/OpenDataUser/#/manageDataSets>
- الاعسم، حسن (2021). بيئة المنظمة. جامعة الفرات، استرجع بتاريخ 2023/2/1 من:  
[https://www.academia.edu/42098918/%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9](https://www.academia.edu/42098918/%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9)
- الجنابي، اكرم (2007). بيئة المنظمات والخيارات الاستراتيجية، صحيفة الحوار المتمدن. العدد 2031.
- حسين، بن الطاهر (2013). التنمية المحلية والتنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24.
- السعيد، الباهي (2020). تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج SWOT لاتخاذ القرارات المناسبة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة المسيلة: الجزائر.
- الصرايرة، اسماعيل محمد (2012). التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عجمه، محمد. وأحمد، عبد الرحمن (1999). التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشكلاتها، الدار الجامعية: الاسكندرية. مصر.
- قانون البلديات، (2015). الجريدة الرسمية. استرجع بتاريخ 2023/2/1 من:  
[https://www.mola.gov.jo/EBV4.0/Root\\_Storage/AR/EB\\_Info\\_Page/%D8%A7%D9%8D9%82%D9D9%8A%D9%86.pdf%4](https://www.mola.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page/%D8%A7%D9%8D9%82%D9D9%8A%D9%86.pdf%4)
- Revue française de gestion, concurrence. Le Roy, F. 149, (1)158-152 La. (2004)