



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.8, Issue 11 (2022), 8357-8384

USRIJ Pvt. Ltd.,

مستوى تقييم أداء البلديات من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة حالة على بلدية الموقر

**The level of evaluation of the performance of municipalities
from the point of view of their employees: a case study on the
Al-Muwaqger municipality**

م. أحمد يوسف عواد العقيل

Eng. Ahmed Youssef Awad Al-Aqeel



الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تقييم أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى توفر الخدمات في تلبية احتياجات المواطنين في بلدية الموقر، وأهم العوامل المؤثرة على فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت المنهج المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على عينة الدارسة البالغة (50) مفردة من موظفي بلدية الموقر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن النسبة الأكبر من الباحثين أي (44%) يرون أن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "مقبول"، تليها من يرون بأن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "جيد جداً" بنسبة (42%)، ويلاحظ أيضاً أن 10% فقط من الباحثين من يرون بأن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "ممتاز"، كما جاء مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "تنظيم وتنسيق البلدة وفق مخطط تنظيمي مصدق أصولاً من الجهات المختصة"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "إنشاء المسالخ وتنظيمها"، وأكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء بلدية الموقر تُعزى لعواملهم الديموغرافية (الفئة العمرية، والنوع، والمستوى التعليمي، الخبرة)، كما أكدت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى أداء بلدية الموقر، وتوفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: تقييم، الأداء، بلدية الموقر، العاملين فيها.



Abstract

The study aimed to know the level of evaluation of the performance of Al Muwaqqr municipality from the point of view of its employees, and the availability of services to meet the needs of citizens in Al Muwaqqr municipality. The most important factors affecting the effectiveness of the performance of the municipality of Al-Muwaqqr from the point of view of its employees, the survey method was used, and the study relied on the questionnaire as its tool, and it was applied to the study sample of (50) individual employees of Al-Muwaqqr Municipality. The study reached several results, the most important of which are: The largest percentage of respondents (44%) believe that the general level of performance of Al Muwaqqr municipality is "acceptable", followed by those who believe that the general level of performance of Al Muwaqqr municipality is "very good" (42%), and it is also noted that only 10% of the respondents Those who think that the general level of performance of the municipality of Muwaqqr is "excellent", and The level of services provided by the municipality was average, with an arithmetic average of (2.81), and in the first rank came the paragraph "organizing and coordinating the town according to an organizational scheme duly certified by the competent authorities", and in the last rank was the paragraph "establishing and organizing slaughterhouses", Results confirmed There are statistically significant differences in the level of performance of Al-Muwaqqr municipality due to their demographic factors (age group, gender, educational level, experience), as confirmed There is a positive, statistically significant relationship between the level of performance of Al Muwaqqr municipality, and the availability of services provided by the municipality in meeting the needs of citizens from the point of view of its employees.

Keywords: *evaluation, performance, Al-Muwaqqr municipality, its employees.*



المقدمة:

أضحى من المسلم به أن قيادة وإدارة المنظمات يتوجب أن تكون من خلال إدارات متخصصة تستطيع إنجاز مهماتها بكفاءة وفاعلية عالية، وتمتلك رؤيا ورسالة وقيم مؤسسية تشكل لها نظرة شمولية للمستقبل الذي تستشرفه لأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة بما تبرر ديمومة وجودها، ولن يتسنى لهذه المنظمات ذلك إلا من خلال اعتماد الأساليب العلمية والإدارية الحديثة، التي تواكب التطورات وتؤسس لركائزها، ومن أهم هذه الركائز مأسسة العمل (بشكل عام) و تحديدا في قطاع البلديات، موضوع البحث، للخروج من دائرة الارتجالية، فكان لزاما على هذه التنظيمات تبني الوسائل المناسبة ومن أهمها التخطيط والإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء كأساس لإدارة أعمالها. لبقاء بوصلتها تشير إلى الاتجاهات الصحيحة وميادين العمل المطلوبة وفق أولوياتها في التنمية المستدامة.

ومن أهم هذه المنظمات الهيئات المحلية - البلديات والمجالس المحلية - ومن أجل أن تقوم بدورها على أكمل وجه فانه لا بد لها أن تمارس إدارتها بطريقة علمية ممنهجة، بعيدا عن الاجتهادات الشخصية ولتحقيق ذلك لقي قطاع الحكم المحلي في الأردن اهتماما بالغا في الآونة الأخيرة من أطراف عدة كالداعمين والممولين ومؤسسات المجتمع المدني، وغيرها.

وتعتبر بلدية لواء الموقر الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات البيئية، الصحية، الثقافية والهندسية لسكان اللواء والبالغ عددهم 97730 مواطنا موزعين على ثلاثة عشر قرية وستة وعشرون تجمعاً سكانياً ممتدة على مساحة تقدر بـ 750.8 كلم مربع مما يستدعي رفع كفاءتها وفعاليتها لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لقاطني اللواء.

ولقد مرت بعدد من التحولات على مدار تأسيسها، بداية بتوسعها لتشمل جميع بلديات لواء الموقر وعددها 13 بلدية، حيث تم دمجها في عام 2001 لتصبح بلدية واحدة بمسمى بلدية لواء الموقر، ثم تم ضمها كمنطقة تابعة لأمانة عمان الكبرى في العام بمسمى منطقة الموقر عام 2007، إلى أن تم فصلها في العام 2013 لتصبح



بمسماها الحالي بلدية لواء الموقر وتشمل جميع القرى التابعة للواء وعددها 13 قرية. (الخطة الاستراتيجية لبلدية الموقر، 2022)

ولأن العاملين في البلدية هم المحرك الرئيس لها وهم الأقدر على تمييز نوعية وجودة الخدمة المقدمة للجمهور برزت الحاجة الى معرفة مستوى فاعلية أداء البلدية من وجهة نظرهم ليتسنى لأركان الإدارة الوقوف على واقع المؤسسة وضبط أي ثغرة تعيق تقدمها وتطورها.

ولمتابعة أداء الهيئات المحلية والوقوف على واقعها وما تقوم به من إنجازات أو ما يعترضها من معوقات، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى تقييم أداء الهيئات المحلية – البلديات – لأن تقييم الأداء من أكثر وظائف العملية الإدارية أهمية، فمن المعروف أن أداء البلدية ككل يعتمد على أداء جميع مكوناتها بشكل تراكمي، ويمنح أصحاب القرار القدرة على التعرف على الإيجابيات والسلبيات التي تحدث في البلدية للنهوض بمستوى أدائها عامة.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

إن قياس الأداء عملية ضرورية لأي مؤسسة أو منظمة أو شركة خصوصا عندما تكون هذه المؤسسة خدمية مثل البلديات، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع الحكم على البلدية بشكل عام وموظفيها بشكل خاص.

فالبلديات مؤسسات من الضروري تحسين أداءها لأن ذلك ينعكس على جودة الخدمة، وفي ظل الظروف والتحديات التي تشهدها بلديات المملكة، وبسبب التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية والإدارة غير المخطط لها عاجزة عن جعل البلدية قادرة على تقديم الأفضل من الخدمات لمجتمعاتها.



وعليه؛ فقد تبلورت إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي: ما مستوى تقييم أداء البلديات من وجهة نظر العاملين فيها؟ ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تقييم أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- ما مدى توفر الخدمات في تلبية احتياجات المواطنين في بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 3- ما أهم العوامل المؤثرة على فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 4- ما التحديات التي تعيق من فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟

فرضيات البحث:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء بلدية الموقر تُعزى لعواملهم الديموغرافية (الفئة العمرية، والنوع، والمستوى التعليمي، الخبرة).
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين مستوى أداء بلدية الموقر، وتوفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يأتي:

- 1- مستوى تقييم أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- مدى توفر الخدمات في تلبية احتياجات المواطنين في بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها.
- 3- أهم العوامل المؤثرة على فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها.
- 4- التحديات التي تعيق من فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها.



أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال:

- 1- الدور الحيوي للبلديات في مجال التنمية المحلية والإقليمية والتي ترتبط بدورها بشكل وثيق في التنمية القومية الشاملة، كما إن الاهتمام بأداء المجالس البلدية يسهم في التعرف على مواطن النجاح أو الخلل في هذا الأداء وبالتالي تطويره وزيادة فعاليته وتحسين كفايته. كما أن تبني نظاماً مدروساً لتقييم أداء المجالس البلدية وتفعيله باستمرار يمثل صامداً للأمان ومفتاحاً للارتقاء بأداء هذه المجالس وزيادة دورها التنموي العام.
- 2- محاولة علمية للكشف عن مدى اهتمام البلديات بأدائها وتقييمه والتعرف على أهم جوانبه في الواقع العملي لهذه المجالس، وبالتالي فهي تسهم في لفت الانتباه لمثل هذا الموضوع الحيوي والتعرف على واقعه ومشكلاته وسبل تحسينه والاستفادة من نتائجه في تطوير أداء البلديات في الأردن.
- 3- ندرة الدراسات في هذا المجال يمكن أن تضيف لأهمية هذه الدراسة الحالية خصوصاً وأن موضوعها بالتحديد لم يطرقه باحث آخر بشكل مباشر. أي انه يوجد بعض الدراسات المحدودة وذات الصلة بموضوع هذه الدراسة ولكن لم يعثر الباحث على أية دراسات مباشرة في هذا الموضوع.
- 4- توفير قاعدة بيانات موثقة علمياً عن أداء البلديات الأردنية، ستمكن كل الجهات المتابعة لشؤون البلديات بالاستفادة والبناء عليها.
- 5- إضافة قيمة بحثية يستفيد منها الطلاب والباحثين في هذا المجال عن طريق إثراء المعرفة فيما يحتويه من مفاهيم ومقترحات.



مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الأداء: هو نشاط يتم انجازه من قبل الأفراد لتحقيق الأهداف المخصصة بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل لاستثمار الموارد التي يسعى النظام لتحقيقها داخل المنظمة، ويرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من الأبعاد والمهام والمعايير التي تشكل مؤشرات لقياس الأداء هي: كمية الجهد المبذول؛ نوعية الجهد؛ نمط الأداء، لذا فالأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة بالطريقة الصحيحة بما يتوافق مع الفاعلية، والكفاءة في العمل. (خليل، 2014)

البلديات: هيئات أهلية مستقلة ماليا تمارس صلاحياتها بموجب تفويض من الحكومة ضمن إطار تشريعي، وتمنح صلاحيات للقيام بمهامها، وتعمل تحت إشراف ورقابة وزارة الإدارة المحلية، وهناك من يرى أن البلدية حكومة محلية تتولاها هيئات محلية منتخبة، تتمتع بصلاحيات إدارية وتنفيذية تتصل بالمقيمين في نطاق محلي محدد، ولها سلطة إصدار قرارات ولوائح. (شطناوي، 2007)

الاطار النظري والدراسات السابقة:

تقييم الأداء في البلديات الأردنية يقصد به عملية التأكد من قيام هذه الهيئات بوظائفها المحددة لها ومدى استغلالها للموارد المتوفرة لها بفاعلية وكفاءة مناسبة ومدى قدرتها على مواجهة المشكلات المحلية لجمهورها، ومدى نسبة جودة الخدمات التي تقدمها، فعملية تقييم أداء الهيئات المحلية هي بمثابة عملية متابعة مستمرة لأدائها من الجهات ذات العلاقة. وفق معايير ومقاييس معدة مسبقا لهذا الغرض. (عواملة، وحنيطي، 1995).



وتؤثر على عملية تقييم أداء البلديات عدة عوامل، منها الآتي:

1- **الجهة التي تقوم بعملية التقييم**، إن كانت داخلية من ذات المؤسسة، أم خارجية فلكل جهة أهدافها واتجاهاتها وضوابط تضبط عملها؛ فإذا كان التقييم من داخل المؤسسة فجل اهتمامه أن يقيس مدى تقدم الأداء نحو الأهداف المعدة في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.

أما إن كانت جهة خارج المؤسسة، كما في الهيئات المحلية وغالبا ما تكن من جهة ذات علاقة مثل وزارة الحكم المحلي، والمستفيدون من أداء ونشاطات الهيئة المحلية وقد يكونوا من الشركاء الممولين ببرنامح تطوير البلديات.

ومن أمثلة عملية التقييم من الجهات ذات العلاقة، منشورات (MDLF) ك(مشروع المدن المتكاملة والتنمية الحضرية، (ICUD) إطار الإدارة البيئية والاجتماعية (2016)، حيث شارك (MDLF) في عملية تقييم أداء البلديات في جوانب إدارة البيئة الاجتماعية من قبل البلديات. (MILF، 2016).

2- **فريق التقييم**: ويمكن تشكيل فريق التقييم من جهة منفردة من إحدى الجهات أو هو مزيج منها معا وأفضل فريق يقوم بعملية التقييم هو الفريق المشترك من كل الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، ولأن الفريق المشتركة يحقق عدة مزايا لعملية التقييم وعدة فوائد لكافة هذه الأطراف، مثل الإبداع في التفكير وإشعار الجميع أن لهم دور في قرارات المنظمة والاستفادة من الخبرات المتوفرة، والكادر الذي تملكه هذه الجهات وتعزيز قدرة المنظمة على تحسين أدائها لما تعلمه من متابعة هذه الجهات لأدائها وتوفير المصروفات المنفقة على عملية التقييم، وتقليل أخطاء عملية التقييم واستفادة كافة الأطراف من نتائج ومخرجات عملية التقييم بشكل جمعي يساعد على تطوير الأداء بشكل موضوعي. (الشملة، 2017).

3- **خطة التقويم**؛ حيث تخضع عملية التقييم لمدى نجاعة خطة عملية التقويم من خلال تشكيل فريق يتصف بالقدرة والكفاءة، واتخاذ الخطوات العملية وفق جداول زمنية وأهداف واضحة تتسم بصفات الهدف الفعال (smart) وغيرها من الإجراءات التي تعطي الخطة صفات الخطة الجيدة.



ويتم في البلديات تقييم المحاور الآتية:

المحور الأول: الإدارة والموارد وجعل من مدخلات عملية التقييم - التي شكلت معايير للأداء الإدارية العليا والإستراتيجية والعلميات والموارد البشرية والموارد المالية.

المحور الثاني: نتائج الأداء المؤسسي وحددت معاييرها بمدخلات: علاقات الهيئة المحلية والتنمية المجتمعية والنتائج العامة ومؤشرات الأداء

الدراسات السابقة:

دراسة المعاينة (2022) بعنوان " الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات " وهدفت الدراسة للتعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات الأردنية، وتناولت الدراسة أهمية الإدارة الإستراتيجية وعناصرها في البلديات باعتبار ان البلديات التي تعتمد خطط إستراتيجية متطورة تساهم في تحسين أداءها وأداء موظفيها؛ لان ذلك ينعكس على تقديم جودة أفضل للمجتمعات التي تقع داخل حدودها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج، حيث أكدت الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية احد العناصر الإدارية الرئيسية التي تسهم في تحسين أداء موظفي البلديات. وأوصت الدراسة بأنه على رؤساء البلديات تشجيع العاملين في البلديات على المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد مشكلة الأداء لديهم مما يزيد من رضا الموظفين ويؤثر إيجابا على عملية تقييم الأداء.

ودراسة المجالي (2022) بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات " وهدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، وقد تناولت الدراسة المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلي وابرز عناصرها وخصائصها، بالإضافة إلى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر ودوره في تحسين جودة الخدمة، كذلك تناولت الدراسة دور القيادة التحويلي في تحسين أداء الموظفين في البلديات في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلي كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة البلديات. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسية في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين.



أما دراسة الديب (2016) بعنوان "نحو مجالس محلية حقيقية" وهدفت الدراسة للبحث في كيفية النهوض بالمجالس الشعبية المحلية المصرية، كما تهدف للبحث في أسباب قصور دور هذه المجالس في خدمة وتنمية المجتمع المصري، وما هو سبيل مواجهة المشاكل التي يعاني منها المجتمع المحلي في مصر ودور المجالس المحلية وأدائها، وتوصلت الدراسة إلى أن المجالس الشعبية المحلية المصرية تعاني من عدد من المعوقات مثل: الخلل الهيكلي، والازدواج التنظيمي، وتدهور علاقة المجالس المحلية بالمواطنين، وفشل خطط التنمية المحلية.

و**دراسة (سلطة جودة البيئة، 2015م) بعنوان "تقييم الأداء البيئي للبلديات في قطاع غزة" التي هدفت إلى تقييم الأداء البيئي للبلديات في قطاع غزة، وجرى التقييم المبني على البلديات المصنفين لدى وزارة الحكم المحلي تصنيف A,B وعددهم 15 بلدية وتضمن التقييم ست عناصر أساسية وهي: مستوى النظافة، مستوى المساحات الخضراء، المياه والصرف الصحي، التمييز والمبادرات البيئية، مدى التعاون والالتزام بالمتطلبات البيئية الصادرة عن سلطة جودة البيئة، ومدى رضا المجتمع المحلي عن الخدمات البيئية التي تقدمها البلدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التقييم هو بدرجة كبيرة مقارنة نسبية بين أداء البلديات البيئي ولا يستند إلى معايير عالمية وبالرغم من ذلك فإنه من الملاحظ أن مستوى النظافة جيد خصوصا في البلديات الكبرى، كما أنه كان هناك صعوبة في الحصول على البيانات المطلوبة من بعض البلديات، كما لوحظ وجود نقص في سيارات نقل وترحيل النفايات خصوصا لدى البلديات من الفئة (ب) مما يسبب في تأخير ترحيل النفايات من الأحياء السكنية، والفترة التي تم خلالها التقييم تزامنت مع وجود فرق نظافة، تقوم بأعمال التنظيف في البلديات.**

و**دراسة (مؤسسة الرؤيا الفلسطينية، 2014م) بعنوان "دراسة حول مدى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها لهم بلدية الدوحة في محافظة بيت لحم" وهدفت الدراسة التي نفذتها مؤسسة الرؤيا الفلسطينية بالتعاون مع مجلس بلدي مدينة الدوحة في محافظة بيت لحم لقياس توجهات المواطنين في المدينة نحو جودة الخدمات الأساسية التي يتلقونها من بلدية الدوحة، وذلك سعيا لتطوير واقع المدينة وما تقدمه البلدية من خدمات. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى رضا المواطنين بشكل عام عن الخدمات المقدمة لهم من قبل بلدية الدوحة جاء متوسط بالنسبة لأغلب الخدمات مثل الخدمات العامة، والعناية بالنظافة والبيئة وتوفير الحاويات والرقابة على الأسواق، وخدمات البنية التحتية والعناية بالشوارع، ووضوح النظم وسهولة الوصول لطاقم العاملين بالبلدية وجدية**



وكفاءة العاملين فيها. بالمقابل كان مستوى الرضا منخفض بالنسبة لخدمات أخرى مثل تشجيع الاستثمار والعناية بالحدائق والمتنزهات وتخضير المدينة، وخدمات الأراضي وتراخيص البناء وإعداد المخططات الهيكلية والعمل بشفافية.

و**دراسة المبيضين (2013) بعنوان "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"**، فقد هدفت هذه الدراسة تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد علاقات ارتباطية لكل من المتغيرات فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، وتشريعات تقييم الأداء المؤسسي، وأهداف تقييم الأداء المؤسسي و معايير تقييم الأداء المؤسسي، والقائمين على تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة محل البحث.

أما **دراسة الطعمنة (2005) بعنوان "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي"** وهدفت إلى: التعريف بمفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأغراضه ومستوياته، والوقوف على طبيعة العلاقة بين تقييم الأداء المؤسسي ومستويات الأداء الأخرى. واستعراض طرق استنباط معايير الأداء من خلال مناقشة عدد من النماذج التي يمكن استخدامها لهذا الغرض. وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج قدمها الباحث كمقترحات لمعالجة القصور في أداء الهيئات المحلية في الوطن العربي، ولم يذكر عنوان واضحا لنتائج الدراسة. ولم تكن الدراسة تطبيقية حيث اعتمد الباحث على التعريف بالمصطلحات والمفاهيم واستنتج مقترحاته، حيث عرض النموذج التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي، ثم نموذج يقترحه بناء على دراساته. وساعدت الدراسات السابقة الباحث في جوانب عدة، وهي: التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، ووضع الإطار العام للدراسة بصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة أسئلة الاستبانة.



نوع الدراسة ومنهجها

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تعمل على دراسة الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة وتفسيرها وتحليلها، وتسمى هذه الدراسات بالمسوح الاجتماعية، وتعتمد هذه الدراسة على المنهج المسحي الذي يعد من أنسب المناهج العلمية مناسبة للدراسات الوصفية، ولا يقتصر منهج المسح على استخدام أسلوب واحد في عملية جمع المعلومات والبيانات وإنما يستخدم أساليب عديدة كالاستقصاءات والاستبانات، بالإضافة إلى الملاحظة (Hussein, 1995, p.147).

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية الموقر التابعة للعاصمة، ونظراً لأن مجتمع الدراسة كبير العدد فقد تم اتباع أسلوب العينة المتاحة وبلغ قوامها (50) مفردة من موظفي بلدية الموقر، ولمناسبة نوع العينة مع طبيعة الدراسة، وفيما يأتي الوصف التفصيلي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1): الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة النسبية المنوية %
الجنس	ذكر	37	74
	أنثى	13	26
العمر	28-18	10	20
	39-29	27	54
	50-40	12	24
	51 سنة وأكثر	1	2
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	6	12
	دبلوم متوسط	6	12
	بكالوريوس	30	60

16	8	ماجستير	عدد سنوات الخبرة
30	15	أقل من 5 سنوات	
34	17	6- 10	
8	4	11- 15	
28	14	15 سنة وأكثر	
100	50	المجموع	

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة بحثية لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، التي تعد من أكثر الأدوات المستخدمة بجمع المعلومات في البحوث المسحية، وتم تصميمها من خلال تطبيق "google forms" بالاعتماد على الأدب النظري السابق، وتكونت من خمسة محاور. وقد وضعت في شكل فقرات على مقياس ليكرت لجميع المحاور.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية m للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة، فقد حدد البحث ثلاثة مستويات، هي: (موافق، محايد، غير موافق) بناء على المعادلة الآتية: طول الفترة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$ كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): معيار القياس والاتجاه للحكم على فقرات أداة الدراسة

الاتجاه	المقياس
موافق	1.00 – أقل من 2.33
محايد	2.33 – أقل من 3.66
غير موافق	3.66 – 5.00



الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لجأ الباحث من أجل معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) للعلوم الاجتماعية لاستخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التي تناسب أسئلة الدراسة والمتوافرة في البرنامج المذكور.

نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تقييم أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟

1- هل يوجد تقييم لأداء بلدية الموقر التي تعمل فيها؟

جدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية لوجود تقييم لأداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها

وجود تقييم الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	20%
لا	8	16%
لا أعلم	32	64%
المجموع		100%

يتبين من الجدول (3) التكرارات والنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة ويلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين لا يعلمون أن كان هناك وجود تقييم لأداء بلدية الموقر أما لا، بينما أجاب 20% فقط من عينة الدراسة بأن هناك تقييم لأداء بلدية الموقر.



2- كيف تقييم المستوى العام لأداء بلدية الموقر من وجهة نظرك؟

جدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية للمستوى العام لأداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها

وجود تقييم الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
ممتاز	5	10%
جيد جدا	21	42%
مقبول	22	44%
ضعيف	2	4%
المجموع	50	100%

يتبين من الجدول (4) التكرارات والنسبة المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة، ويتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين أي (44%) يرون أن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "مقبول"، تليها من يرون بأن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "جيد جدا" بنسبة (42%)، ويلاحظ أيضا أن 10% فقط من المبحوثين من يرون بان المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "ممتاز"، وتدلل هذه النتيجة بأن البلدية بحاجة إلى مجال واسع لتحسين أداها وتطويره للوصول إلى المستوى المطلوب.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مدى توفر الخدمات في تلبية احتياجات المواطنين في بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات توفر الخدمات في تلبية احتياجات المواطنين في بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها

التقدير العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخدمات التي تقدمها البلدية
بدرجة متوسطة	0.88	3.24	تنظيم وتنسيق البلدة وفق مخطط تنظيمي مصدق أصولاً من الجهات المختصة.
بدرجة متوسطة	0.81	3.13	الترخيص بإقامة الإنشاءات والأبنية وجميع التمديدات العامة والخاصة ومراقبتها.
بدرجة متوسطة	0.48	2.66	المحافظة على مظهر ونظافة البلدة، وإنشاء الحدائق والساحات والمنتزهات
بدرجة متوسطة	0.70	2.72	مراقبة المواد الغذائية والاستهلاكية والإشراف على تموين المواطنين بها
بدرجة منخفضة	0.46	2.56	إنشاء المسالخ وتنظيمها.
بدرجة منخفضة	0.47	2.67	إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع.
بدرجة متوسطة	0.75	2.74	الترخيص بمزاولة الحرف والمهن وفتح المحلات العامة ومراقبتها صحياً وفنياً.
بدرجة منخفضة	0.47	2.67	تحديد مواقف الباعة المتجولين، والسيارات والعربات بالاتفاق مع الجهات المختصة.
بدرجة منخفضة	0.32	2.64	تنظيم النقل الداخلي وتحديد أجوره بالاتفاق مع الجهات المختصة.
بدرجة منخفضة	0.28	2.65	نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة.

بدرجة متوسطة	0.46	2.71	تحديد واستيفاء رسوم وعوائد البلدية والغرامات والجزاءات التي توقع على المخالفين لأنظمتها.
بدرجة منخفضة	0.35	2.81	حماية الأبنية الأثرية بالتعاون مع الجهات المختصة.
بدرجة منخفضة	0.46	2.71	تشجيع النشاط الثقافي، والرياضي، والاجتماعي، والمساهمة فيه بالتعاون مع الجهات المعنية.
بدرجة منخفضة	0.35	2.81	التعاون مع الجهات المختصة لمنع التسول، والتشرد، وإنشاء الملاجئ للعجزة والأيتام والمعتوهين وذوي العاهات وأمثالهم.
بدرجة متوسطة	0.48	2.66	منع وإزالة التعدي على أملاكها الخاصة والأملاك العامة الخاضعة لسلطاتها
بدرجة منخفضة	0.45	2.72	تلافي أضرار الحيوانات السائبة والكاسرة والرفق بالحيوان.
متوسطة	0.54	2.81	المتوسط الحسابي ككل

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، وجاء مستوى الفقرات متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.24 – 2.56)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة " تنظيم وتنسيق البلدة وفق مخطط تنظيمي مصدق أصولاً من الجهات المختصة"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "إنشاء المسالخ وتنظيمها." بمتوسط حسابي (2.56). وهذا يدل على أن البلديات بحاجة إلى تحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما أهم العوامل المؤثرة على فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول رقم (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات العوامل المؤثرة على فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها

التقدير العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العوامل المؤثرة
بدرجة كبيرة	0.99	4.05	تذمر المواطنين وشكاويهم
بدرجة كبيرة	0.96	4.02	المحسوبية والتدخل الاجتماعي في العمل الرسمي
بدرجة متوسطة	0.47	2.67	تعاون المواطنين ومشاركتهم في الشؤون المحلية
بدرجة متوسطة	0.94	3.21	القدرة على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة.
بدرجة متوسطة	0.88	3.01	وضوح الأهداف والخطط والمعايير في البلدية
بدرجة متوسطة	0.81	3.89	فعالية الهيكل التنظيمي لجهاز البلدية.
بدرجة كبيرة	0.97	4.02	رضا العاملين عن الحوافز المادية والمعنوية.
بدرجة متوسطة	1.10	3.28	السيطرة على المخالفات القانونية والتنظيمية.
بدرجة متوسطة	0.97	3.21	وضوح الإجراءات الإدارية والخدمية وسهولة تنفيذها.
بدرجة متوسطة	0.80	2.97	القدرة على تحصيل الأموال العامة البلدية من المكلفين.
بدرجة متوسطة	0.63	2.52	توفر الإيرادات الذاتية والاعتماد عليها في تلبية الاحتياجات المحلية.

درجة متوسطة	0.90	3.27	حجم الخدمات التي يقدمها المجلس البلدي.
درجة متوسطة	0.90	3.27	نوعية الخدمات التي يقدمها المجلس البلدي.
درجة متوسطة	0.85	3.22	القدرة على معالجة المشكلات العادية.
درجة متوسطة	0.81	3.15	القدرة على معالجة المشكلات الطارئة والاستثنائية.
درجة متوسطة	0.89	2.84	مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية الحديثة.
متوسطة	0.76	3.23	المتوسط الحسابي ككل

يبين الجدول رقم (6) العوامل المؤثرة على فاعلية أداء البلديات في الأردن، وآراء المبحوثين في مدى توفر هذه العوامل في بلدية الموقر، ويلاحظ وجود تفاوت كبير في آراء المبحوثين حول مدى توفر هذه العوامل في البلدية. كما يلاحظ أن بعض هذه العوامل يميل وفقاً لغالبية آراء المبحوثين إلى المتوسط بينها يميل البعض الآخر إلى توفرها بدرجة كبيرة.

وإن ملاحظة نسب التوزيع التكراري لآراء المبحوثين في مدى توفر العوامل المذكورة أعلاه في البلدية التي شملتها الدراسة تعكس مستويات عالية نسبياً لأداء البلدية. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23)، وجاء مستوى الفقرات متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.52-4.05)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة " تذمر المواطنين وشكاويهم" بدرجة كبيرة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة " توفر الإيرادات الذاتية والاعتماد عليها في تلبية الاحتياجات المحلية" بدرجة متوسطة.



مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما التحديات التي تعيق من فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول رقم (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التحديات التي تعيق من فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها

التحديات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام
نقص الأموال والإمكانات المادية	3.98	0.83	بدرجة كبيرة
تخلف التشريعات وجمودها وقدمها	3.85	0.78	بدرجة كبيرة
نقص الكفاءات البشرية المؤهلة	3.54	0.75	بدرجة متوسطة
تخلف الهياكل التنظيمية والإجراءات ونظم العمل	3.74	0.78	بدرجة كبيرة
التطورات الاجتماعية والسكانية والعمرانية والبيئية	3.57	0.83	بدرجة متوسطة
ضعف تعاون المواطنين مع البلدية	3.83	0.78	بدرجة كبيرة
ضعف الرقابة والمتابعة وتقييم أداء الأعمال	3.69	0.80	بدرجة كبيرة
المتوسط الحسابي ككل	3.96	0.81	بدرجة كبيرة

يبين الجدول رقم (7) التحديات التي تعيق من فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها، ويلاحظ وجود تفاوت نسبي في آراء المبحوثين حول هذه التحديات. كما يلاحظ أن بعض هذه التحديات يميل وفقاً لغالبية آراء المبحوثين إلى وجودها بدرجة كبيرة.

وإن ملاحظة نسب التوزيع التكراري لآراء المبحوثين في التحديات المذكورة أعلاه في البلدية التي شملتها الدراسة تعكس مستويات عالية نسبياً لوجود هذه التحديات. إذ بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.96)، وجاء مستوى الفقرات بدرجة كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54- 3.98)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "نقص الأموال والإمكانات المادية" بدرجة كبيرة، يليها الفقرة "تخلف التشريعات وجمودها وقدمها" بدرجة كبيرة، ثم فقرة "ضعف تعاون المواطنين مع البلدية" بدرجة كبيرة أيضاً.

مناقشة فروض الدراسة:

الفرض الأول: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء بلدية الموقر تُعزى لعواملهم الديموغرافية (الفئة العمرية، والنوع، والمستوى التعليمي، الخبرة).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء بلدية الموقر، وفقاً لمتغيرات الفئة العمرية، والنوع، والمستوى التعليمي، والخبرة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء بلدية الموقر، وفقاً لمتغيرات الفئة العمرية، والنوع، والمستوى التعليمي، والخبرة.

الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	18-28	0.723	1.240	3.296	0.093
	29-39	0.564			
	50-40	0.607			
	51 فأكثر	1.142			
النوع	ذكر	0.790	0.952	1.298	0.148
	أنثى	0.610			
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	0.778	1.422	3.296	0.072
	دبلوم	0.633			
	بكالوريوس	0.641			
	ماجستير	0.623			
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0.723	1.310	3.296	0.093



			0.564	4.07	من 6 – 10 سنوات
			0.607	3.83	من 11- 15 سنة
			1.142	3.66	أكثر من 15 سنة

يتبين من الجدول (8) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر الفئة العمرية.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر النوع.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر المستوى التعليمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة العملية.

وعليه تم التأكد من صحة الفرض الأول الذي ينص على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء بلدية الموقر تُعزى لعواملهم الديموغرافية (الفئة العمرية، والنوع، والمستوى التعليمي، الخبرة)".

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية بين مستوى أداء بلدية الموقر، وتوفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى أداء بلدية الموقر، وتوفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها. والجدول رقم (9) يوضح ذلك.



جدول (9): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى أداء بلدية الموقر، وتوفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها.

توفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها		
.668(**)	معامل الارتباط	مستوى أداء بلدية الموقر
.000	الدالة الإحصائية	
300	العدد	

- * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

- ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى أداء بلدية الموقر، وتوفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها، مما يدل على صحة الفرض الثاني.



أبرز نتائج الدراسة:

- أن النسبة الأكبر من المبحوثين أي (44%) يرون أن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "مقبول"، تليها من يرون بأن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "جيد جداً" بنسبة (42%)، ويلاحظ أيضاً أن 10% فقط من المبحوثين من يرون بأن المستوى العام لأداء بلدية الموقر هو "ممتاز".
- جاء مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "تنظيم وتنسيق البلدة وفق مخطط تنظيمي مصدق أصولاً من الجهات المختصة"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "إنشاء المسالخ وتنظيمها".
- جاءت الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فاعلية أداء البلديات في بلدية الموقر، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.23) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "تذمر المواطنين وشكاويهم" بدرجة كبيرة، ويليهما "المحسوبية والتدخل الاجتماعي في العمل الرسمي"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "توفر الإيرادات الذاتية والاعتماد عليها في تلبية الاحتياجات المحلية" بدرجة متوسطة.
- إن الدرجة الكلية للتحديات التي تعيق من فاعلية أداء بلدية الموقر من وجهة نظر العاملين فيها بلغت (3.96)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة "نقص الأموال والإمكانات المادية" بدرجة كبيرة، يليها الفقرة "تخلف التشريعات وجمودها وقدمها" بدرجة كبيرة، ثم فقرة "ضعف تعاون المواطنين مع البلدية" بدرجة كبيرة أيضاً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء بلدية الموقر تُعزى لعواملهم الديموغرافية (الفئة العمرية، والنوع، والمستوى التعليمي، الخبرة).
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى أداء بلدية الموقر، وتوفر الخدمات التي تقدمها البلدية في تلبية احتياجات المواطنين من وجهة نظر العاملين فيها.



التوصيات:

- ضرورة تطوير نظام متكامل لتقييم أداء البلديات في الأردن بحيث يتم ربطه مع نظم الاتصال والرقابة والحوافز والمعلومات بشكل فعال يسهم في خلق تحسين تدريجي مستقر ومستمر في الاتجاه العام لأداء البلديات في الأردن، وضرورة شرح أبعاد هذا النظام وتوضيغها وتطبيقها من خلال التعاون والمشاركة بين البلدية والجهات المعنية في الحكومة المركزية وغيرها ضمن إطار المصلحة الوطنية العامة.
- تحسين القدرات المالية للبلديات من خلال تشجيعها ومساعدتها على إقامة المشاريع الإنتاجية المدرة للدخل بالإضافة إلى متابعة تحصيل المستحقات المالية على المكلفين بها والتأكيد على مبدأ الرشد في القرارات المالية الاستثمارية والاتفاقية وغيرها.
- إعادة هيكلية وتقييم المدن الصغيرة «القرى» بحيث يتلاءم التقييم الجديد مع المتطلبات المتزايدة للمجتمع المعاصر ويراعي امكانات البلديات الصغيرة وقدرتها على الاستجابة الملائمة للتوقعات والأعباء المتنامية عليها. وتتضمن هذه التوصية ضرورة تجميع المدن الصغيرة بحيث تتضافر امكاناتها المحدودة لتلبية الحاجات البلدية ومعالجة مشكلاتها.
- تحديث التشريعات البلدية والعمل على تطويرها وفقا للمستجدات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية وغيرها.
- زيادة التفاعل والتعاون والمشاركة في الشؤون المحلية بين البلديات وخصوصا المتجاورة منها بالإضافة إلى زيادة التفاعل بين هذه المجالس من جهة وجهات أخرى مثل وزارة الشؤون البلدية والجامعات والفعاليات المجتمعية ذات الصلة بالشؤون المحلية.



المصادر والمراجع:

- بلدية لواء الموقر. (2022). الخطة الاستراتيجية لبلدية لواء الموقر للاعوام (2023-2025). تأليف وحدة التنمية - بلدية لواء الموقر. الموقر - محافظة العاصمة.
- خليل، ماضي، (2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- الديب، فواد سمير (2016)، نحو مجالس محلية حقيقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- سلطة جودة البيئة (2015)، تقييم الأداء البيئي للبلديات في قطاع غزة من وجهة نظر متلقي الخدمة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- شطناوي، علي خطار (2007)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشملة، عبد الفتاح احمد، (2017)، التطوير التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- الطعمانة، محمد محمود (2008)، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عواملة، نائل، وحنيطي، محمد (1995)، عملية تقييم الأداء للمجالس البلدية في الأردن، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، عمان.
- المبيضين، محمد زيب (2013)، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان.
- المجالي، محمد فلاح، 2022، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج3، ع8، الأردن.
- المعاينة، جاسم عبد الرحمن، 2022، الادارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج3، ع9، الأردن.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

- مؤسسة الرؤيا الفلسطينية (2014) دراسة حول مدى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها لهم بلدية الدوحة في محافظة بيت لحم، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.