

بحث بعنوان

دور الأقسام الإدارية في التطور في الأداء المؤسسي لدوائر المناطق في البلديات

إعداد

عاطف محمد جابر الزواهره

رئيس قسم إداري - المنطقة الأولى

بلدية الزرقاء

المستخلص

تعتبر الأقسام الادارية في البلديات حجر الزاوية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية في الإدارة العامة، حيث تلعب دوراً محورياً في ضبط العلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، وتضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ومستدامة للمواطنين. هذه الأنظمة تهدف إلى تحسين عمليات الإدارة، من خلال تحديد الإجراءات والسياسات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمسؤولية، مما يسهل من عمليات الرقابة والمتابعة ويحد من الفساد الإداري. كما تساهم في تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد، من خلال التخطيط السليم والمراقبة الدقيقة لمختلف الأنشطة والخدمات، مما يسهم في تلبية احتياجات المجتمع بكفاءة وفعالية، ويعزز من قدرات البلديات على مواجهة التحديات المختلفة وتطوير بيئة تنظيمية فعالة وشفافة تلبية تطلعات المواطنين.

Abstract

The administrative departments in municipalities are the cornerstone for developing institutional performance and achieving efficiency and transparency in public administration. They play a pivotal role in regulating relationships between various individuals and departments, ensuring the provision of high-quality and sustainable services to citizens. These systems aim to improve management processes by defining procedures and policies that enhance transparency and accountability, facilitating monitoring and follow-up, and reducing administrative corruption. They also contribute to improving resource efficiency through proper planning and precise monitoring of various activities and services, thus meeting the community's needs effectively and efficiently. Moreover, they strengthen the municipalities' ability to face challenges and develop an effective and transparent organizational environment that meets citizens' expectations.

المُقَدِّمة

من ضمن الركائز في أي مؤسسة هي تطبيق الأقسام الادارية ، حيث تعتبر ركيزة التي ينبني عليها كل شيء في عمل وتطور المؤسسات. فإذا كانت المؤسسات ضعيفة، تصبح احتمالات نجاح أهدافها أقل بكثير؛ ولذلك تدعو هذه الأهداف إلى "مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات". وينطبق هذا على الجميع؛ القطاعين العام والخاص، محليًا وعالميًا. وينطبق على البلديات حيث تعد التطبيقات الإدارية من المواضيع التي يتم استخدامها في البلديات، ويجب الإشارة إليها وإلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية سواء على صعيد أقسام البلدية أو على صعيد البلدية ككل، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في التطبيقات الإدارية التي تساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تمثلت في ما يلي:

- ما هي أبرز الأقسام الادارية التي تستخدمها دوائر المناطق في البلديات في تطوير الأداء المؤسسي؟
- ما أثر استخدام معايير الأقسام الادارية في التطور في الأداء المؤسسي لدوائر المناطق في البلديات؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أبرز الأقسام الإدارية التي تستخدمها دوائر المناطق في البلديات في تطوير الأداء المؤسسي.

- الكشف عن أثر استخدام معايير الأقسام الإدارية في التطور في الأداء المؤسسي لدوائر المناطق في البلديات.

أهمية الدراسة:

وتتبع أهمية الدراسة من النقاط التالي:

1- تتبع أهمية الدراسة من المواضيع التي تناولتها كونها ركزت على أهم موضوعين في تنظيم العمل

البلدي وهو؛ معايير تطبيق الأقسام الإدارية ، والتطور المؤسسي في البلديات.

2- تتبع أهمية الدراسة من أهمية البلديات كونها تمثل السلطة المحلية المسؤولة عن تنظيم شؤون الناس

وتقديم الخدمات لهم على اختلاف أشكالها وأنواعها.

3- تعتبر مواضيع معايير الإدارة ، والتطور المؤسسي في البلديات من المواضيع التي عدد الدراسات فيه

قليل جداً.

4- تتبع أهمية الدراسة كونها تلفت نظر متخذي القرارات في البلديات لأهمية تطبيق معايير الإدارة من

نشر ثقافة الجودة الشاملة أو الشفافية أو الحوكمة.

5- قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في مجال الأقسام الادارية

المستخدمة في تطوير العمل البلدي.

مصطلحات الدراسة:

الأقسام الإدارية: هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء العمل وتميزه.

وقد عرف الباحث الأقسام الإدارية إجرائياً: هي تلك المعايير الإدارية من حوكمة وتطبيقات الجودة الشاملة التي تستخدمها دوائر المناطق في البلديات من أجل تطوير الإجراءات والخدمات المقدمة للمواطن.

وقام الباحث بتعريف دوائر المناطق في البلديات إجرائياً: هي البلدية التي سعى الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على أبرز الأقسام الادارية المستخدمة لديها من أجل تطوير الخدمات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعي الذي تمثل في: تطبيق الأقسام الادارية في تطوير الأداء المؤسسي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية: دوائر المناطق في البلديات نموذجاً.

الحدود البشرية: جميع العاملين في دوائر المناطق في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود المكانية: هو المكان الذي تم تطبيق الدراسة دوائر المناطق في البلديات والمناطق التابعة لها في المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومرتببة من الأحدث إلى الأقدم:

وفي دراسة قام بها المصالحة (2023) هدفت التعرف على واقع تطبيق البلديات في الأردن لمعايير الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على واقع التطور التنظيمي للبلديات في الأردن، وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات التي تزيد فاعلية وكفاءة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي للبلديات في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: إن أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على البلديات يتحدد فيما يلي: السرعة في إنجاز المعاملة والتوسع في تقديم الخدمة، تقليل الأخطاء الإدارية والمالية في عمل البلديات، وكذلك يؤدي استخدام الجودة إلى تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية، وكذلك توصلت الدراسة ببرز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي للبلديات من خلال توفير نظام دقيق في البلديات يحدد مسؤوليات كل إدارة وحدود التدخل بين الأقسام وكذلك آلية التقييم والمحاسبة، وكذلك تطوير وتنمية كفاءة العاملين في البلديات وذلك بتوفير ورش ومحاضرات تعليمية مستمرة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إنشاء وحدات للجودة في جميع البلديات في المملكة، وكذلك تدريب العاملين في البلديات وتطوير قدراتهم في استخدام البرامج الالكترونية.

قام لمين (2021) بدراسة هدفت الدراسة إلى تحديد دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات، ومحاولة إسقاط ذلك من خلال دراسة استطلاعية إستبائية لعينة من 140 مفردة من الموظفين الإداريين ببلدية بسكرة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت هذه الدراسة إلى أن المجلس البلدي الحالي لا يتمتع بالقبول العام للإجراءات والسياسات التي يطبقها من حيث الوفاء بالعهود المدرجة في

<https://jaspps.com>

البرنامج المقدم ودرجة الصدق في تطبيق البرامج المسطرة والالتزام بها، إلا أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين قيم وأخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، حيث يرتبط الجانب الأخلاقي بالطبيعة البشرية أو في معاملات وتصرفات الأطراف المسيرة للمؤسسة تجاه جميع الأطراف كالصدق والالتزام بالوعود والوفاء بها، والتي تعتبر أحد الركائز للحكم علي جودة نظام الحوكمة داخل المؤسسات المختلفة

قام زماعرة (2021) بدراسة سعت إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في تحول بلديات محافظة الخليل (الخليل، حلحول، دورا) إلى منظمات ذكية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يناسب واقع الدراسة، وقامت بتصميم استبانة تضمنت (50) فقرة موزعة على محورين وأربعة مجالات فرعية، تضمن المحور الأول دور نظم المعلومات الإدارية، وتضمن أربعة مجالات وهي: (الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات في البلدية، خصائص نظم المعلومات المتوفرة من نظم المعلومات الإدارية بالبلدية، كفاءة العاملين في إدارة نظم المعلومات في البلدية، ملائمة برمجيات نظم المعلومات)، أما المحور الثاني فتعلق بخصائص المنظمات الذكية، وتمتعت بدرجة ثبات للدرجة الكلية لتطبيق نظم المعلومات الإدارية (0.94)، ولمحور خصائص المنظمات الذكية (0.92)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلديات مدن محافظة الخليل (بلدية الخليل، بلدية حلحول، بلدية دورا) والذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية والبالغ عددهم (200) موظف أجريت عليهم هذه الدراسة، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة القصدية حيث طبقت على (157) موظف. وبناء على النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها الاستمرار في رفع كفاءة مكونات نظم المعلومات الإدارية وتوفير الأجهزة والبرمجيات والتقنيات اللازمة لعمل البلديات، تطوير قواعد البيانات وتحديثها باستمرار، لجعلها تواكب المتغيرات التكنولوجية المتسارعة في بيئة العمل المحيطة بالبلديات، وتحافظ على أمن المعلومات، تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البلديات، إعداد

<https://jaspps.com>

برامج تدريبية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات، تعزيز أبعاد المنظمات الذكية من خلال العمل على تحسين برنامج للحوافز، وتطوير الرؤية الإستراتيجية ومن ثم دعم ثقافة الجدارة، تدريب الموارد البشرية العاملة في البلديات على معايير ونظم ومتطلبات المنظمات الذكية، إعادة تطوير وصيانة المباني وتجهيزها بالتقنيات التكنولوجية التي تخدم خصائص المنظمات الذكي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

جميع الدراسات ركزت على مدى تطبيق معايير الإدارة في العمل البلدي.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة وهذا ما اتجه إليه الباحث.

إن جميع الدراسات السابقة طبقت على بيئة البلديات وفي دول مختلفة.

جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة في جوانب مختلفة منها؛

- اختلفت في البيئة التي طبقت عليها الدراسة كون لا يوجد دراسات بنفس الموضوع طبقت على دوائر المناطق في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة من حيث الموضوع الذي ركزت هذه الدراسة على الأقسام الادارية بشكل عام وهذا الذي لم تتطرق إليها الدراسات الأخرى التي ركزت على أحد تلك الأقسام الإدارية.

واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها.

واختيار المنهج العلمي الملائم.

وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع، والاستفادة من كتابة الأدب النظري.

الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة

الحالية وفي نفس الموضوع.

وتميزت هذه الدراسة من خلال:

شريحة الدراسة وهم جميع الموظفين في دوائر المناطق في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وتعتبر على حد علم الباحث من الدراسات القليلة التي تطبق على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية المختص

بالأقسام الإدارية المستخدمة في البلديات.

الأدب النظري:

تسعى الأقسام الإدارية المطبقة في البلديات إلى كما أشار العمري(1425):

– المحافظة على أموال البلديات: تعد المحافظة على المال العام للبلديات الهدف الأول الذي تدعو إليه

تلك الأنظمة، ومن أهم السبل الكفيلة لتحقيق ذلك، وضع قوانين وتشريعات تتلاءم مع التغيرات والتطورات

على جميع المستويات من أجل المحافظة على المال العام.

<https://jasps.com>

- الشفافية والمكاشفة في أداء العمل: يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق أو تطبيق نظام الإدارة في المؤسسات بشكل عام والبلديات بشكل خاص من خلال ضرورة توفر جميع المعلومات بدقة ووضوح وعدم إخفاء أي معلومة وإظهارها لمتلقي الخدمة في الوقت المناسب والإفصاح عن كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات.
- ضمان حقوق المواطنين المتعاملين مع البلدية: يعد التطور في الأقسام الإدارية المستخدمة في البلديات من أهم الأساليب التي تحفز فئة أصحاب المصالح من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين الدخول في مختلف التعاملات مع البلديات، لذلك على وزارة الإدارة المحلية بالتعاون مع البلديات وضع معايير وقوانين تساهم في ضمان حقوق لكافة المتعاملين معها.
- تحديد مهام وصلاحيات العاملين في البلديات بشكل دقيق: يحدد مسؤوليات الإدارة وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية من خلال توفير المعلومات لكافة المستويات الإدارية وبذل العناية المهنية اللازمة وبما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها وبالشكل الذي يضمن الأداء الأمثل وكذلك ضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية، وجودة الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطن (حرب وخير الله، 2021).

أهداف استخدام الأقسام الإدارية

وتسعى الأقسام الإدارية إلى رفع الكفاءة في أداء البلديات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، والعمل على وضع أنظمة للرقابة على أداء البلديات على مختلف أقسامها ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة

بسير العمل داخل المؤسسة ويمكن تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق أنظمة الإدارة بما يأتي (عبد القادر، 2019):

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة المقصرين في أداء واجباتهم في البلديات.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة للبلدية مع مراعاة مصالح متلقي الخدمة مع البلديات.
- تطوير الأنظمة لتأمين خدمة أفضل للمواطنين والمستخدمين.
- توحيد و تنفيذ إجراءات و طرق العمل في جميع البلديات.
- العمل على تسهيل الحصول على المعلومات من قبل متلقي خدمات البلديات.
- تحسين صورة البلديات لدى المجتمع عن طريق تطوير الخدمات المقدمة.
- تعيين و تقديم آخر التقنيات لنتناسب و متطلبات البلديات.
- توفير بنية تحتية عالية الكفاءة لاستخدام أحدث الأقسام الادارية.
- رفع مدخول البلديات و تقليل تكلفة الخدمات المقدمة من البلديات.
- تقديم الخدمة المتواصلة للمواطنين (Mira, R., &Hammadache, A. 2017)

مميزات الأقسام الادارية المستخدمة في البلديات:

لقد أصبحت الأقسام الإدارية من حوكمة وجودة وشفافية ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل البلديات التي تريد أن تواكب تطورات عصر الثورة الرقمية، حيث لا يختلف هذا النظام الإداري عن نهضة المعلومات العالمية، لأنه يتمتع بمجموعة من الإيجابيات والمميزات خاصة في مجال تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطن، ما يجعل التحول إليه من الضرورات، حيث من شأنه أن يسرع من عملية إنجاز المهام في

الدوائر الحكومية وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات، فضلاً عن تحقيق الشفافية في الإدارة ومكافحة الجرائم الوظيفية والفساد الإداري، فالفساد يعوق معدلات النمو الاقتصادي ويضعف الثقة بالبلديات ، وتوفر الأقسام الإدارية العديد من المزايا سواءً للبلديات أو المواطنين من ضمنها التالي:

- 1- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- 2- التحول إلكترونياً بشكل أكثر فعالية للخدمات التي تقدم للمواطنين.
- 3- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء في الخدمات التي تقدمها البلديات لمتلقي الخدمة.
- 4- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة فيما يتعلق بالمعاملات الورقية والاستفادة منهم في مواقع أخرى في العمل البلدي.
- 5- تقليل الأخطاء إلى أقل ما يمكن، فالنظام الإداري الحديث أقل عرضة للأخطاء.
- 6- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المتعاملين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- 7- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الخدمات.
- 8- المشاركة مع المجتمع المحلي في معالجة السلبيات عن طريق تيسير استطلاع رأي أو عمل اجتماع أو لقاءات من قبل البلديات لتحديد السلبيات والسعي لعلاجها.
- 9- استقطاب واختيار الموظفين بطريقة محايدة على أساس الكفاءة والخبرة في العمل من دون اعتبارات شخصية . (مؤنس، 2020)

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة، بعد الرجوع إلى المصادر والتي من أهمها الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومواقع الإنترنت الخاصة بتطبيق معايير الأقسام الإدارية، إضافة إلى معرفة واطلاع الباحث عن كُتب نتيجة عمله ككاتب في دوائر المناطق في البلديات.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على " ما هي أبرز الأقسام الإدارية التي تستخدمها دوائر المناطق في البلديات في تطوير الأداء المؤسسي؟

إن أبرز الأقسام الإدارية التي تستخدمها دوائر المناطق في البلديات في تطوير الأداء المؤسسي ما يلي:

- تطبيقات الجودة الشاملة.
- معايير الحوكمة الرشيدة.
- تطبيق معايير الاستدامة.
- الابتكار والإبداع في عمل دوائر المناطق في البلديات.
- التخطيط الاستراتيجي في عمل دوائر المناطق في البلديات، حيث يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي نهج تستخدمه إدارة البلديات التي تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي وضعتها دوائر المناطق في البلديات.

– المسؤولية المجتمعية.

– سيادة القانون.

– الكفاءة والفعالية.

– سرعة الاستجابة.

– التشاركية مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي.

– البناء التنظيمي.

– التغيير الإيجابي.

– الرقابة بجميع أشكالها.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على ” ما أثر استخدام معايير الأقسام الإدارية في التطور في الأداء

المؤسسي لدوائر المناطق في البلديات؟

تبرز آثار استخدام معايير الأقسام الإدارية في التطور في الأداء المؤسسي لدوائر المناطق في البلديات من

خلال ما يلي:

– توفير التوجيه التنظيمي طويل الأجل، وتحديد أهداف محددة، وتطوير مجموعات من الأنشطة التي

يتعين تنفيذها، في إطار زمني معين، لتحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية

ذات الصلة، والتعهد بتنفيذ ورصد ومراقبة الخطط المختارة في دوائر المناطق في البلديات.

– تنفيذ الخطوات والأهداف، وتسهيل تحقيق الفعالية التنظيمية. من خلال تحديد غرض البلدية وأهدافها.

– تساعد الأقسام الإدارية في إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب للكوادر البشرية.

- يؤدي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع الخدمات بشكل متساوي لكل المناطق التابعة لدوائر المناطق في البلديات.
- يؤدي إلى تطور واضح في أجهزة الرقابة في عمل دوائر المناطق في البلديات.
- السرعة في تحقيق التنمية الاقتصادية والبيئية والخدمية.
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين في دوائر المناطق في البلديات.
- تحديد أوجه القصور في أداء كوادر دوائر المناطق في البلديات والتعرف على جوانب الضعف في الأداء والعمل على تصحيحها.
- خلق ثقافة الإبداع والابتكار بين الموظفين في دوائر المناطق في البلديات.
- يساعد الموظفين على المشاركة في الخطط الإستراتيجية لدوائر المناطق في البلديات.
- خفض تكاليف التشغيل الخاصة بتقديم الخدمات في العمل البلدي.
- توفير نظام دقيق في دوائر المناطق في البلديات يحدد مسؤوليات كل إدارة وحدود التدخل بين الأقسام وكذلك آلية التقويم والمحاسبة.
- توفير بيئة عمل منسجمة تعرف أهداف البلدية بوضوح وتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- يجب على دوائر المناطق في البلديات العمل على خلق ثقافة حول تطبيق الأقسام الإدارية في العمل.

- يجب تطوير مديرية تطوير الأداء المؤسسي في دوائر المناطق في البلديات بحيث تراقب تطبيق الأقسام الإدارية في العمل وتقديم الخدمة.
- تدريب العاملين في دوائر المناطق في البلديات وتطوير قدراتهم في استخدام البرامج الالكترونية.
- على دوائر المناطق في البلديات دعم الأفكار الإبداعية التي تحقق التطور التنظيمي والإداري والمالي لديها، مما ينعكس على الخدمة المقدمة للمواطن.
- يجب على دوائر المناطق في البلديات العمل على إعداد دليل إجراءات خاصة بخدمات البلدية مع تحديد الوقت لكل معاملات، وتحديد الأوراق المطلوبة لإجراء المعاملات.
- على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بالأقسام الإدارية على بلديات أخرى أو بشكل أكثر تفصيل.

المراجع:

المراجع العربية

- حسن، عبد الله. (2015). إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع.
- حرب، حسام، حرب، رزق، أبو الخير، إيهاب. (2020). العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة، مجلة الإسراء، العدد 1 (4)، ص 13-32.
- زماعرة، عبير. (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في تحول بلديات محافظة الخليل (الخليل، حلحول، دورا) إلى منظمات ذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

- عارضة، أسعد. (2021). أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- العمري، مشهور بن ناصر. (1425هـ). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبدالقادر، حسين.(2019). واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العلوم الاسلامية، 20(2)، 313-340.
- العدوان، نضال.(2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(15)، ص ص 421-463.
- لمين، علوان.(2021). دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية لموظفي بلدية بسكرة، مجلة مجاميع المعرفة، 2(7)، ص ص 11-27.
- مؤنس، منى.(2020). اثر الإدارة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى فلسطين.
- المصالحه، أحمد.(2023). تطبيق معايير الجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 4(2)، مجلة إلكترونية.

- Houston D.Katavic.M (2006), Quality in a New Zealand Local Authority: A case study, Massey University, Palmerston North, New Zealand.
- Kaufmann, Daniel, Recanatini, Francesca & Biletsky, Sergiy (2002). ” Assessing Governance : Diagnostic Tools & Applied Methods for Capacity Building & Action Learning” , On Line.
- Mira, R., &Hammadache, A. (2017). Relationship between good governance and economic growth: A contribution to the institutional debate about state failure in developing countries
- Noronha Carlos (2002), The Theory of Culture-specific Total Quality Management, (New York Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.