

عنوان البحث

**تقييم أداء العاملين في البلديات وتأثيره على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في  
المملكة الأردنية الهاشمية**

محمد أحمد عبد الحميد شويات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إداري ثالث، بلدية كفرنجة الجديدة، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: moh\_moh\_1992@yahoo.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4355>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر تقييم أداء العاملين في البلديات في تطوير جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على أهداف وأهمية ومحددات وخصائص وفوائد تقييم أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها البلديات فعن طريق التقييم الأداء تتمكن البلديات من الحكم علي دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها. وإن أبرز أهداف تقييم أداء العاملين في البلديات؛ رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها البلدية، و رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين، و معرفة معوقات العمل ومحاولة التصحيح في البلديات. وإن أهمية تقييم الأداء تنبع من خلال؛ أهمية على مستوى البلديات، وأهمية على مستوى الموظفين. وتوصلت كذلك إن خصائص تقييم الأداء في البلدية يجب أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا، و أن يخضع جميع العاملين في البلديات للتقييم دون استثناء، أن يدرك المرؤوسين في البلديات ضرورة تقييم الأداء ومدى الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم وعلى تطور الخدمات التي تقدمها البلدية. أما فوائد تقييم الأداء في البلدية؛ فوائد إدارية وسلوكية، و تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للموظف ومدى الاستفادة منه في مكان آخر، تقييم معلومات العاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدايم لأعمالهم. وأوصت الدراسة يجب على البلديات العمل على إيجاد آلية موضوعية لتقييم العاملين لديها، وضرورة تدريب العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية وتطوير قدراتهم مما ينعكس على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات. والعمل على يجب على البلديات العمل على إعداد دليل إجراءات التقييم بحيث الابتعاد على الشخصية في عملية التقييم.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم أداء العاملين، جودة الخدمات، بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

## RESEARCH TITLE

**EVALUATING THE PERFORMANCE OF MUNICIPAL WORKERS AND ITS IMPACT ON THE QUALITY OF SERVICES PROVIDED BY MUNICIPALITIES IN THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN****MOHAMMAD AHMAD ABED AL HAMEED SHOWAIAT<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Third Administrator, New Kufra Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.  
Email: moh\_moh\_1992@yahoo.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4355>

**Published at 01/03/2023**

**Accepted at 15/02/2023**

**Abstract**

The current study aimed to identify the impact of evaluating the performance of workers in the municipalities in developing the quality of services provided by the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan, as well as to identify the objectives, importance, determinants, characteristics and benefits of evaluating the performance of workers in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan. Inductive, and the study reached the following results: The performance evaluation process is one of the important operations practiced by the municipalities. Through performance evaluation, municipalities can judge the accuracy of the policies and programs they adopt. The most important objectives of evaluating the performance of workers in municipalities; Raise the efficiency of the services provided by the municipality, and raise the level of performance by raising the efficiency of the employees, and knowing the obstacles to work and trying correction in municipalities. The importance of performance appraisal stems from; Importance at the municipal level, and importance at the level of employees. It also concluded that the characteristics of performance evaluation in the municipality must be periodic, continuous and continuous, and that all workers in municipalities are subject to evaluation without exception, that subordinates in municipalities realize the necessity of evaluating performance and the extent of benefits and positives accruing to them and the development of services provided by the municipality. As for the benefits of performance appraisal in the municipality; Administrative and behavioral benefits, determining the appropriateness of the employee's current job and the extent to which it is used elsewhere, evaluating the information of the employees themselves about the quality and efficiency of their work performance. The study recommended that municipalities should work on finding an objective mechanism for evaluating their employees, and the need to train employees In the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan and the development of their capabilities, which is reflected in the quality of services provided by the municipalities. Municipalities must work on preparing a guide for evaluation procedures so as to avoid personalities in the evaluation process.

**Key Words:** employee performance evaluation, quality of services, municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan.

## مقدمة

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين نقادياً للعشوائية وعدم الموضوعية في تقييم الآخرين والحكم على أدائهم وسلوكهم بشيء من الأمانة والعدالة وابتعاداً عن التخمين والتهميش لهذه الوظيفة الهامة في المنظمات المعاصرة فقد أفرزت اجتهادات العلماء والباحثين وذوي الاختصاص إلى إيجاد واستحداث ما يسمى "بتقييم الأداء" ويطبق على العاملين على حد سواء في القطاع العام والخاص.

فبالرغم من أن العاملين في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية ، يستطيع أن يطلع علي أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء أسلوب رسمي و نظامي قد يخلق الشعور بالشكر لدي العاملين بجدية البلدية في التقييم مما يزيد من أداهم وتطورهم و عمله بشكل اكبر ، و بسبب هذا التأثير فقد أولت المنظمات الكبرى اهتمام خاص و خصصت الكثير من الموارد لدعم و توجيه عملية قياس و تقييم أداء العاملين و هذا ما حدا بالكثير من الكتاب و الباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح للمنظمة و وسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء و العاملين، ما دفع الباحث الكتابة عن أهمية تقييم الأداء في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وتأثيرها على جودة الخدمات"1".

## أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

تتمثل سؤال الدراسة الرئيسي"ما أثر تقييم أداء العاملين في البلديات في تطوير جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- تعريف تقييم الأداء؟
- ما أهداف تقييم أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما خصائص تقييم الأداء الجيد في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما أهمية تقييم أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما محددات تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما فوائد استخدام نتائج تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- الصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: تقييم أداء العاملين في البلديات وتأثيره على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

- التعرف على مفاهيم تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة أهداف تقييم أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على أهمية تقييم أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة محددات تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على ما مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- الكشف عن فوائد استخدام نتائج تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة الصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي

- تتبع أهمية تقييم الأداء في كونه يستخدم لقياس أداء العاملين في البلديات ومدى كفاءة انجازهم للمهام الموكلة إليهم بحسب وصفها وخصائصها الوظيفية، وما يترتب على ذلك من تحسن الأداء مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- قد تشكل هذه الدراسة مساهمة علمية ترفد بها المكتبات الأردنية ومراكز البحوث العلمية لبيان أهمية تقييم الأداء ودورها في تعزيز جودة الخدمات البلدية.
- لقد أبرزت الدراسة أهمية تقييم الأداء لموظفين البلديات وما قد تسهم عملية إدارة الموارد البشرية من إجراء التغييرات التي تساعد موظف البلدية باعتبار ان نهج التغيير هو تطوير الموظف من خلال العمليات الإدارية التي ترتبط بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم ، مما يؤدي إلى تطور الخدمات في البلديات.
- تتبع أهمية الدراسة من كونها الدراسة الأولى على مستوى الأردن التي تبحث تقييم الأداء في البلديات ودورها في جودة الخدمات في البلديات بناء على علم الباحث.
- تتبع أهمية الدراسة كونها تلفت نظر متخذي القرارات في البلديات لأهمية تطبيق تقييم الأداء في العمل البلدي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في مجال تقييم الأداء المستخدمة في تطوير العمل البلدي.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعي الذي تمثل في: .

الحدود البشرية: جميع العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: هي الفترة إعداد الدراسة .

الحدود المكانية: هو المكان الذي تم تطبيق الدراسة البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

**مصطلحات الدراسة**

يعرف تقييم الأداء : أنه العملية الإدارية والفنية والسلوكية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط الحقائق

والمعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستوى الأداء المتحقق فعلاً للعاملين مقارنة بأدائهم السابق "2"

ويمكن تعريفها أيضاً: هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته

وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف "3".

وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي ما تقوم بها البلديات من تقييم أداء العاملين لديها من أجل تطور الأداء وتحسين

جودة الخدمات التي تقدمها البلديات.

**منهج الدراسة:**

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على تفصيل المعلومات للوصول إلى

النتيجة، ومن ثم إطلاق الأحكام العامة بناء على النتيجة، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على

جمع المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من الأدب النظري والدراسات السابقة، وكذلك خبرة الباحث من

خلال عمل الباحث كموظف في بلدية كفرنجة الجديدة.

**الدراسات السابقة**

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

قام الأخرس "2023" بدراسة هدفت التعرف على التعرف على أهمية تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، وكذلك

الكشف عن معايير تطوير الأداء المؤسسي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات، والعمل على

الخطة لتطوير الأداء المؤسسي من أجل تحسين قدرات الموظفين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومن

أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتواصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن أهمية تطوير

الأداء المؤسسي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية يأتي من خلال؛ العمل على المحافظة على أداء وإنتاجية

الموظفين وتحفيزهم باستمرار لأداء أفضل ما لديهم، ويتم ذلك أن طريق التقييم المستمر لهم في البلدية، تعد عملية

التقييم المؤسسي أمراً ضرورياً لتحسين وتطوير الموظفين داخل البلديات، وكذلك يقوم تقييم الأداء بتقدير وتعزيز

العاملين والتواصل الفعال معهم، من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، الموارد البشرية، الإلمام

بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة، تعزيز الشفافية والنزاهة، وجود نظام حوكمة قوي وفعال، وجود مركز خدمات مميز. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس التطور في عمل البلديات، وكذلك العمل على تطوير خطط في بلديات المملكة من أجل تطوير العمل المؤسسي تكون قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات"4".

وفي دراسة صالحى "2014" يعتبر موضوع التنظيم الإداري بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة، إحدى الموضوعات التي حظيت ولازالت تحظى بأهمية بالغة في القانون الإداري والدستوري في آن واحد. فالتنظيم الإداري يعد ضرورة لا بد منها في الدولة الحديثة لكي تنهض بوظائفها وتقوم بواجباتها بصورة تمكنها من إنجاز أهدافها . ويتحقق ذلك عن طريق تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصها الإدارية وبيان تشكيلاتها و تحديد اختصاصاتها. وتتبع الدول في ذلك أحد الأسلوبين و قد تمزج بينهما و هما المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية"5".

أجرى ميساوي"2020" تحدثت على إن تطور الدولة من حارسه إلى أخرى اقتصادية فاجتماعية حتم عليها تطوير أدوارها التي أخذت تتسع باتساع رقعة الحاجات العامة. أدوار لأدائها كان لا بد للدولة من أن تجد لنفسها الوعاء المادي، البشري والتنظيمي الذي ستمارس فيه هذه المهام الجديدة لذلك لم يكن بالإمكان الرهان على نماء أي دولة حديثة بمعزل عن جودة مرافقها العامة، جودة يتم قياسها من خلال المؤشرات التالي بيانها؛ فعالية الموارد البشرية، و تطور ومرونة الفكر الإداري جودة وملائمة الإطار القانوني.

فالعلاقة التناسبية بين هذه المكونات الثلاث لا تجعل من عملية تقييم الإنتاج الوظيفي عملية تقنية صرفة تتلخص في أداء مهام الموظفين فقط. بل تجعل منه عملية تسلسلية تقييم الموارد البشرية (قيمية وسيكولوجيا) من طرف فكر إداري مسير ملتزم بإطار قانوني وتنظيمي ليكون بذلك التقييم الوظيفي مجموعا من التقنيات المعتمدة لقياس كل من كفاءة الموظف (المعرفية، التقنية والمهاراتية)، قابليته لتقلد مهام أصعب ومدى توفره على الصفات التي يتطلبها منصبه الوظيفي تبعا لهذا تكمن أهمية هذه العملية كمكون من مكونات الدورة الوظيفية في رفع مستوى الأداء العام للجهاز الإداري، تحقيق الرضا الوظيفي وكذا الالتزام المهني الذي يعود بالنفع على الفرد و الإدارة على حد سواء، كما تمكن من التقرير في تحويل المترشح مهام إدارية أو أخرى قيادية. يرتكز على تقييم ما يلي من عناصر: إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة، المردودية، القدرة على التنظيم، السلوك المهني، البحث والابتكار، تطور المسار المهني للموظف من حيث الترقى والحركية وكذا مؤهلاته المهنية. يتضح مما سبق أن الموارد البشرية تشكل الحجر الأساس في دورة التقييم الوظيفي لذلك كان التفكير في تأهيلها وإصلاحها من جهة وملائمة الإطار القانوني المنظم لها من جهة ثانية فرض عين على الدولة وهي تنشئ تحقيق الجودة الشاملة، جودة لا يتأتى تحقيقها بجزئية الإصلاح أو قطاعي -كما هو الحال في المغرب أنموذج مذ محاولات تقنينها للوظيفة العمومية و التحلي عن تركيز إدارتها إلى محاولات رقميتها للإدارة- بل تتحقق بالرهان على مقارنة الكفاءات كمدخل أساسي يعتمد على التدبير السليم والتشاكى وعلى استقلالية قرار المسؤولين عن الموارد البشرية في إعداد واختيار الإستراتيجية المتبعة. ما سيساهم لا محالة في تجويد الموارد البشرية، الارتقاء بالمستويين الاقتصادي والاجتماعي وتطوير الجانب التنظيمي"6".

## التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على مدى تطبيق تقييم الأداء وتأثيرها على تطور العمل.
  - تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة وهذا ما اتجه إليه الباحث في الدراسة.
  - 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 بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
  - جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة من حيث الموضوع الذي ركزت هذه الدراسة على تقييم الأداء بشكل عام وتأثيرها على جودة الخدمات وهذا الذي لم تتطرق إليها الدراسات الأخرى.
- واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

1. تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها..
2. واختيار المنهج العلمي الملائم.
3. وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع، والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
4. 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 بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- وتعتبر على حد علم الباحث الدراسة الأولى التي تطبق على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية المختص بأثر تقييم الأداء المستخدمة في البلديات على جودة الخدمات البلدية.

## الأدب النظري

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها البلديات فعن طريق التقييم الأداء تتمكن البلديات من الحكم علي دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها ، سواءً كانت سياسات استقطاب و اختيار و تعيين ، أو برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية . وما ينعكس على تطور الخدمات في البلديات"7".

وعلى مستوى العاملين في البلديات تعتبر عملية قياس الأداء وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف ،حيث تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لجميع المستويات في

المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج .

ويمثل تقييم الأداء تعريفه الموظف بكيفية أدائه لعمله، والسعي نحو عمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة وينعكس في المحصلة عن جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية"8".

#### أهداف تقييم الأداء في البلديات :

- رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها البلدية.
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- معرفة معوقات العمل ومحاولة التصحيح في البلديات.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- تحديد أوجه القصور في أداء العاملين والتعرف على جوانب الضعف في الأداء بالبلديات.
- الكشف عن الموظفين الصالحين لشغل الوظائف القيادية"9".

#### خصائص تقييم الأداء الجيد في البلديات

- أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا، أن توضع نتائجه بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع المسؤول المباشر أو رئيس البلدية.
- أن يخضع جميع العاملين في البلديات للتقييم دون استثناء.
- أن يدرك المرؤوسين في البلديات ضرورة تقييم الأداء ومدى الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم وعلى تطور الخدمات التي تقدمها البلدية.
- أن يشمل التقييم كافة الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية ذات العلاقة بالموظف وطبيعة الوظيفة في البلدية.
- وجود وضوح في المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم لموظفين البلديات.
- أن يعتمد التقييم على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوق بها.
- أن يدرك الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية لإنجاح عملية تقييم الأداء"10".

#### أهمية تقييم أداء العاملين في البلديات

يمكن تقسيم الأهمية إلى ما يلي:



**أولاً: أهمية على مستوى البلديات:**

- أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل بين العاملين في البلديات.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور في عمل البلدية.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات في تطور عمل البلديات.
- مساعدة البلديات على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة في التقييم "11".

**ثانياً: أهمية على مستوى العاملين في البلديات**

- يعد تقييم الأداء الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي في البلديات؛ كالترقية والنقل... الخ.
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل البلديات.
- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين في البلديات "12".

**محددات الاداء في البلديات:**

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

- 1- القدرات والمهارات
- 2- القدرات الشخصية
- 3- قدرات إنسانية واجتماعية.

ثانياً: عوامل تتصل بالبلديات:

- 1- وجبات ومهام وطبيعة العمل البلدي.
- 2- التنظيم الاجتماعي للعمل في البلديات.
- 3- الموارد والإمكانات المادية في البلديات.
- 4- استخدام التكنولوجيا في العمل البلدي "13".

**مهام تقييم الأداء في البلديات**

- محاولة دفع الخدمات التي تقدمها البلديات في الاتجاهات المحققة لأهداف البلدية وتحقيق رضا متلقي الخدمة.
- تصحيح مسارات الأنشطة التي يقوم بها الموظف وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء "14".

## مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء في البلديات

إن أبرز مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء في البلديات فيما يلي:

- اختبار صحة سياسة وأساليب الاختيار والتعيين في البلديات.
- تقوية ودفع الرؤساء للاهتمام بالمرؤوسين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية.
- تطور الخدمات التي تقدمها البلدية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها من وسائل وطرق تنمية وتطوير أداء العاملين في البلديات.
- يتم من خلالها تعبئة الشواغر الوظيفية للمناصب القيادية بناء على التقييم.
- تقرير وتحديد نوع الحوافز التي يمكن تقديمها للموظف في البلديات.
- وهناك استخدامات أخرى مثل المساعدة في توصيف الوظائف وتحديد المسار الوظيفي للموظف من خلال الترقيات والمساعدة في تحديد الاحتياجات المستقبلية للبلديات"15".

## فوائد تقييم الأداء في عمل البلديات

- 1- الفوائد الإدارية: وتتمثل في تشخيص وتحليل الأداء المتميز للموظفين الذي يقوم به الفرد في عمله أو المقصرين فيه وذلك للتمييز بين العاملين المتميزين وكذلك المقصرين والمتقاعدسين في العمل البلدي.
- 2- الفوائد السلوكية: وتتمثل في معرفة خصائص الأفراد واستعداداتهم وعلاقاتهم ومواطن القوة والضعف فيهم من خلال اتصالهم بالآخرين وما يصلحون له من مهام لتحديد مساراتهم الوظيفية واحتياجاتهم التدريبية.
3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للموظف ومدى الاستفادة منه في مكان آخر"16".
4. تقييم معلومات العاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداؤهم لأعمالهم.

## الصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء في البلديات :

- إن أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه تقييم الأداء في البلديات كما يلي:
- عدم موضوعية الرؤساء الذين يمارسون إعداد وتقويم الأداء في بعض الأحيان في البلديات.
  - ب- الخوف من خضوع بعض الرؤساء للتأثيرات الشخصية لتي تجعلهم يميلون لصفة دون أخرى .
  - ج- غياب المعايير والمقاييس الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والأداء إلى حقائق ثابتة في عمل البلديات.
  - د- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة للأداء .
  - هـ- عدم الاهتمام بنتائج تقويم الأداء من جانب القيادات الإدارية العليا وبالتالي عدم تأثيرها على مسار الموظف الوظيفي في البلدية"17".

## التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- يجب على البلديات العمل على إيجاد آلية موضوعية لتقييم العاملين لديها .
- يجب تطوير مديرية تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بحيث تراقب تطبيق الأنظمة و العمل وتقديم الخدمة من قبل الموظفين.
- تدريب العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية وتطوير قدراتهم مما ينعكس على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات.
- على البلديات دعم الأفكار الإبداعية التي تعزز تقييم الأداء مما تحقق التطور التنظيمي والإداري والمالي لديها، مما ينعكس على الخدمة المقدمة للمواطن.
- يجب على البلديات العمل على إعداد دليل إجراءات التقييم بحيث الابتعاد على الشخصية في عملية التقييم.
- على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بتقييم الأداء في البلديات.

## المراجع:

1. - عبدالقادر، حسين.(2019). واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العلوم الاسلامية، 20(2)، 313-340.
2. أبو سلمى، عبدالله جميل (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 41، الجامعة الأردنية، عمان.
3. إيهاب صبيح رزيق (2001). الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ع2، القاهرة، مصر.
4. الأخرس، محمود. "2023". تطوير الأداء المؤسسي في البلديات وتأثيرها على التطور الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4"2"، 589-601.
5. صالحى، عبد الناصر. "2014". أثر الرقابة الادارية على تطوير أداء العاملين في البلديات، مجلة دراسات في الوظيفة الإدارية، 2"1"، 168-188.
6. ميساوي، أحمد. "2020". تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات بالقطاع العام، مجلة القانون والاعمال، 61: 183-207.
7. المصالحه، أحمد.(2023). تطبيق معايير الجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 4(2)، مجلة إلكترونية.

8. المجالي، نشأت. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن- بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3).
9. Rena, s and Warnerc, M. (2011), Human resources, higher education reform and employment opportunities for university graduates in the People's Republic of China, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 16, October 2011, 3429.
10. نور الدين , شنوفي (2004). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
11. Noronha Carlos (2002), The Theory of Culture-specific Total Quality Management, (New York Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
12. نادر أحمد أبو شيخة (2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 .
13. نجم عبد الله العزاوي (2010). عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
14. 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.
15. الحاتمي، بدر.(2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي : المرونة الإستراتيجية متغيراً بسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة مؤتة: المملكة الأردنية الهاشمية.
16. Kaufmann, Daniel, Recanatini, Francesca & Biletsky, Sergiy(2002). " Assessing Governance : Diagnostic Tools & Applied Methods for Capacity Building & Action Learning" , On Line.
17. قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.