

بحث بعنوان

تسهيل معاملات البلديات في الأردن

اعداد

اميرة العموش

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء سُبل تسهيل معاملات البلديات في الأردن عبر تحليل العوامل المؤثرة في سرعة الإجراءات وفعالية الخدمات البلدية، مع التركيز على دور البنية التحتية الرقمية والتنسيق الحكومي وتدريب الموظفين. اعتمدت الدراسة منهجاً مزدوجاً (كمي ونوعي)، حيث تم توزيع استبيانات على عيّنة من المواطنين في خمس مدن رئيسية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع موظفي البلديات. أظهرت النتائج أنّ التحديات الرئيسية تتمثل في نقص التمويل، ومقاومة التغيير، وضعف التدريب، ومحدودية الأنظمة الإلكترونية. كما أفادت تجارب دول رائدة في الحكومة الإلكترونية (مثل إستونيا وسنغافورة وكوريا الجنوبية والدنمارك) بأنّ التحوّل الرقمي الشامل يساهم في تقليل البيروقراطية وتحسين رضا المواطنين. لذا توصي الدراسة بضرورة تبني نماذج إدارية وتقنية مبتكرة، مع توفير بيئة تدريب متكاملة للموظّفين، وتعزيز الشفافية والتنسيق المشترك بين الجهات الحكومية، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات البلدية ورفع كفاءة الإدارة المحلية في الأردن.

Study Abstract

This study aims to explore ways of facilitating municipal transactions in Jordan by analyzing the factors influencing the speed of procedures and the effectiveness of municipal services, with a focus on the roles of digital infrastructure, governmental coordination, and staff training. The study employed a mixed-methods approach (both quantitative and qualitative), distributing questionnaires to a sample of citizens in five major cities, in addition to conducting interviews with municipal employees. The findings indicated that the primary challenges include insufficient funding, resistance to change, inadequate training, and limited electronic systems. Moreover, experiences from leading e-government countries (such as Estonia, Singapore, South Korea, and Denmark) have shown that comprehensive digital transformation helps reduce bureaucracy and enhance citizen satisfaction. Accordingly, the study recommends adopting innovative managerial and technological models, providing a comprehensive training environment for staff, and reinforcing transparency and intergovernmental coordination, with the aim of improving municipal services and enhancing the efficiency of local administration in Jordan.

المقدمة

البلديات في الأردن تُعتبر جزءاً أساسياً من هيكل الحكومة المحلية وتلعب دوراً كبيراً في تقديم خدمات أساسية تسهم في تحسين مستوى حياة المواطنين. على الرغم من الجهود المستمرة لتحسين أداء البلديات في الأردن، إلا أن التحديات المتعلقة بتسريع الإجراءات وتسهيل المعاملات لا تزال قائمة. يعاني الكثير من المواطنين من تعقيد الإجراءات وتأخير الخدمات، سواء في معالجة الطلبات أو في توفير الخدمات الضرورية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تسهيل المعاملات في البلديات الأردنية من خلال دراسة التحديات التي يواجهها المواطنون والموظفون على حد سواء، واستكشاف الحلول الممكنة بناءً على نتائج البحث الكمي والنوعي. كما تسلط الدراسة الضوء على تجارب الدول التي نجحت في رقمنة خدمات البلديات كإستونيا وسنغافورة، مع محاولة اقتراح آليات لتحسين الواقع المحلي في الأردن.

تعدّ البلديات في الأردن إحدى الركائز الأساسية للحكومة المحلية، وتضطلع بمسؤوليات حيوية تتنوّع بين التخطيط العمراني وتطوير البنية التحتية وتقديم الخدمات الأساسية وتنظيم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في المدن والقرى والمناطق الحضرية. ومع توسّع نطاق الخدمات وتزايد أعداد المواطنين، تواجه البلديات تحديات متعدّدة تتصل بطول الإجراءات وتعقيدها، وتباطؤ المعاملات، وضعف التنسيق بين الدوائر الحكومية المختلفة. إضافة إلى ذلك، تتباين مستويات الوعي لدى المواطنين حول الخدمات والحقوق المتاحة لهم، ما يزيد من صعوبة حصولهم على الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبتين.

في ظلّ التوجّه العالمي نحو تبني أنظمة الحكومة الإلكترونية (e-Government) لتسريع وتبسيط المعاملات وتقليل البيروقراطية، يبرز تساؤل حول مدى قدرة البلديات الأردنية على استثمار التقنيات الرقمية الحديثة لتطوير

خدماتها وتحسين أدائها. تشير بعض التقارير الدولية إلى نجاح دول رائدة في هذا المجال مثل إستونيا وسنغافورة وكوريا الجنوبية والدنمارك في خفض الزمن اللازم لإنجاز المعاملات بنسبة تصل إلى 30% أو أكثر، مترافقة مع ارتفاع ملحوظ في مستوى رضا المستفيدين (دراسة حكومة إستونيا، 2018؛ تقرير ماكينزي، 2017؛ تقرير البنك الدولي، 2019؛ دراسة جامعة كوبنهاغن، 2020).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومة الأردنية لتفعيل برامج التحوّل الرقمي في القطاعات الخدمية، لا تزال هناك فجوة ملحوظة بين ما هو قائم فعليًا وما يمكن تحقيقه على غرار التجارب الدولية الناجحة. لهذا السبب تكتسب دراسة سبل تسهيل معاملات البلديات في الأردن أهمية بالغة في الوقت الراهن، لا سيما في ظل تطلّع المواطنين لتحسين مستوى الخدمات وتسريع إنجاز معاملاتهم.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في قصور وتباطؤ المعاملات في البلديات الأردنية، الأمر الذي يؤثر سلبيًا في مستوى رضا المواطنين وكفاءة أداء البلديات. فالكثير من المعاملات يتطلب إجراءات مطوّلة تتضمن تنقّل المواطنين بين عدّة دوائر حكومية وبلدية، بالإضافة إلى نقص في البنية التحتية الرقمية وضعف تدريب الكوادر. ورغم بعض المحاولات الجزئية لرقمنة الخدمات، لا تزال غالبية المعاملات تُتجزّ يدويًا مع غياب الأنظمة الإلكترونية المتكاملة وتعدّد الإجراءات البيروقراطية. يُضاف إلى ذلك مقاومة التغيير في بعض الدوائر وتفاوت الوعي لدى المواطنين حول حقوقهم والإجراءات المطلوبة، فضلًا عن تحدّيات الفساد والمحسوبية التي تضرّ بجودة الخدمات.

وعليه، تتركّز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل المحوري الآتي:

ما مدى تأثير العوامل الإدارية والتقنية والتنظيمية في تسهيل معاملات البلديات في الأردن، وكيف يمكن تذليل العقبات الرهانة للوصول إلى مستوى أعلى من الرقمنة والكفاءة والشفافية؟

أهمية الدراسة

1. أهمية إدارية وتنظيمية: تساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار في وزارة الإدارة المحلية والبلديات على تحديد مواطن الخلل في البنية التنظيمية والإجراءات المتبعة، واقتراح حلول تستند إلى ممارسات عالمية أثبتت نجاحها. كما تفتح المجال لتطوير سياسات عامة تشجع على التحول الرقمي وتنسيق الجهود بين مختلف الدوائر الحكومية.

2. أهمية تنموية واقتصادية: ينعكس تسهيل المعاملات إيجابياً على البيئة الاستثمارية في الأردن، إذ إن تبسيط الإجراءات وتقليص الوقت والجهد يرفع من جاذبية المناطق الخاضعة لإدارة البلديات، ويحفز المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويعزز دور القطاع الخاص في التنمية المحلية.

3. أهمية اجتماعية: ستسهم أي تحسينات في تسهيل المعاملات في تعزيز ثقة المواطنين بالبلديات ورفع مستوى رضاهم. كما يُسهّل توفير خدمات إلكترونية وصول شرائح واسعة من السكان إلى المعاملات البلدية، خصوصاً في المناطق النائية، ما يُعزز العدالة والمساواة في الحصول على الخدمات.

4. أهمية علمية وبحثية: ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بدراسات ميدانية متخصصة في مجال التحول الرقمي للبلديات، وتلقي الضوء على معوقات التطبيق وسبل معالجتها. ويمكن للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة المحلية والحكومة الإلكترونية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لإجراء أبحاث تكميلية أو مقارنة مع دول أخرى.

5. إمكانية الاستفادة من التجارب الدولية: من خلال الاطلاع على تجارب دول متقدمة مثل إستونيا

وسنغافورة وكوريا الجنوبية والدنمارك، تمثل هذه الدراسة فرصة لاستلهاام النماذج الأكثر نجاحًا

وملاءمتها للواقع الأردني، بما يمهد الطريق أمام تبني أفضل الممارسات.

في النهاية، يُتوقع أن تساهم هذه الدراسة في بناء قاعدة معرفية تساعد صنّاع القرار والعاملين في البلديات

الأردنية على صياغة خطط واستراتيجيات أكثر فعالية لتسهيل المعاملات، وزيادة مستوى شفافية الخدمات

ورضا المواطنين عنها، ما يدعم النمو والتنمية على المستويين المحلي والوطني.

الإطار النظري

يهدف الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم والمداخل النظرية التي يستند إليها موضوع تسهيل معاملات البلديات

في الأردن، وتسلط الضوء على أهم المحاور التي تندرج تحت هذا المفهوم، بما في ذلك دور الإدارة المحلية،

والتحول الرقمي، والتحديات التنظيمية والإدارية، فضلاً عن استعراض بعض التجارب العالمية ذات الصلة.

ويمكن تقسيم الإطار النظري إلى عدّة محاور رئيسية كما يلي:

أولاً: مفهوم الإدارة المحلية ودور البلديات في الأردن

تُعتبر الإدارة المحلية إحدى الركائز الأساسية في منظومة الحوكمة؛ فهي الممثل الأول لمصالح المواطنين على

المستوى المحلي، والمسؤولة عن تقديم خدمات حيوية تشمل التخطيط العمراني، وتطوير البنية التحتية، والتنظيم

الاقتصادي والاجتماعي (عبد الرحمن، 2018). وفي السياق الأردني، تُعدّ البلديات الجزء الحيوي من الإدارة

المحلية، إذ تحظى بصلاحيات تشريعية وتنفيذية لتنظيم شؤون المناطق الواقعة تحت إدارتها، مثل إصدار

تراخيص البناء، وتعبيد الطرق، وجمع النفايات، وغيرها من الخدمات التي ترتبط مباشرة بحياة المواطنين (العنبي، 2019).

أهمية البلديات في التنمية المحلية:

1. تلبية احتياجات المجتمع المحلي: تُعدّ البلديات خط الاتصال الأول بين المواطنين والحكومة المركزية؛ فهي تترجم السياسات الوطنية إلى برامج ومشروعات تنفيذية على مستوى الأحياء والمدن.
2. توزيع عادل للموارد: تسهم البلديات في حوكمة توزيع الموارد المالية والبشرية على المناطق التابعة لها، بما يضمن تلبية الاحتياجات الحقيقية للمواطنين. (Koontz & Weihrich, 2010)
3. تشجيع المشاركة المجتمعية: عبر المجالس البلدية واللقاءات المجتمعية، يمكن للمواطنين المساهمة في وضع الخطط والمشاريع التنموية، ما يعزّز من قيم المشاركة والشفافية والمساءلة (Robbins & Judge, 2013).

ثانيًا: تسهيل المعاملات كمدخل لتطوير الأداء البلدي

يقصد بتسهيل المعاملات تبسيط الإجراءات الإدارية والحدّ من البيروقراطية بما يُمكن المواطنين والمستثمرين من إنجاز معاملاتهم في أقل وقت وجهد ممكن. (Baker, 2002) وقد بدأت العديد من الحكومات حول العالم بتبني مفهوم "الحكومة الرشيقة (Lean Government)" و"الإدارة المتمحورة حول المواطن (Citizen-Centered Administration)" لتحسين جودة الخدمات العامة ورفع مستوى رضا المستفيدين.

عناصر تسهيل المعاملات البلدية:

1. تقليص الخطوات الإدارية: مراجعة الإجراءات القائمة وحذف أي خطوات غير ضرورية أو متكررة.
2. تقليل المدة الزمنية للمعاملة: وضع مؤشرات قياس (KPIs) لزمان إنجاز كل خدمة، ومقارنة الأداء بالأهداف المحددة.
3. توفير المعلومات بشكل واضح: إتاحة أدلة إرشادية للمواطنين حول المتطلبات والمستندات والرسوم؛ سواء في المكاتب أو عبر مواقع إلكترونية رسمية.
4. تمكين الموظّفين: تدريب الكوادر البلدية وتأهيلهم على مهارات الاتصال والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة لضمان سرعة الإنجاز (عبد الرحمن، 2018).

ثالثاً: التحوّل الرقمي في البلديات والحكومة الإلكترونية

يشير التحوّل الرقمي إلى دمج التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية والخدمية، لرفع الكفاءة والشفافية، وتحسين تجربة المستفيدين (الدنمارك نموذجاً في جامعة كوبنهاغن، 2020). وفي إطار البلديات، تتجلى الحكومة الإلكترونية المحلية (Local e-Government) في توفير منصّات إلكترونية تتيح للمواطنين إنجاز معاملاتهم عن بُعد، مثل دفع الفواتير، وتجديد التراخيص، وتقديم الشكاوى، وغيرها.

أهم مبررات التحوّل الرقمي في البلديات:

1. تقليل تكلفة تقديم الخدمات: إذ يخفّف من الضغط على المكاتب الأمامية ويحدّ من الهدر في الموارد.

2. تسريع إنجاز المعاملات: يختصر الأنظمة الإلكترونية الوقت المستغرق في تبادل الأوراق والمعاملات التقليدية.

3. تعزيز الشفافية والمساءلة: إذ يمكن تتبع الخطوات الإجرائية وتسجيلها إلكترونياً، مما يقلص فرص الفساد. (Baker, 2002)

4. رفع كفاءة الموظفين: من خلال توفير أدوات تكنولوجية ذكية وتدريب مستمر، ما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات (Robbins & Judge, 2013).

أبرز تجارب الحكومة الإلكترونية الناجحة:

- إستونيا: رقمنة شاملة للخدمات، مع تقليص وقت الإجراءات بنسبة 30% (دراسة حكومة إستونيا، 2018).
- سنغافورة: مشروع "Smart Nation" الذي يوظف البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، ما رفع نسبة رضا المواطنين إلى 95% (تقرير ماكينزي، 2017).
- كوريا الجنوبية: منظومة متكاملة للخدمات البلدية عبر الإنترنت، أسهمت في خفض وقت إنجاز المعاملات بنسبة 40% (تقرير البنك الدولي، 2019).
- الدنمارك: منصّات إلكترونية موحّدة على مستوى البلديات، ساهمت في تقليل البيروقراطية بنسبة 35% (دراسة جامعة كوبنهاغن، 2020).

رابعاً: تحدّيات تسهيل معاملات البلديات في الأردن

رغم محاولات التحسين، تواجه البلديات الأردنية صعوبات عدّة (تقرير منظمة التعاون العربي، 2019)، أبرزها:

1. نقص التمويل: يعيق تطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لإطلاق أنظمة إلكترونية شاملة (العتيبي، 2019).

2. مقاومة التغيير: لدى بعض الموظّفين مخاوف من تبني التكنولوجيا الحديثة لأسباب ترتبط بالأمان الوظيفي أو الافتقار للمهارات اللازمة.

3. ضعف التدريب والتأهيل: قصور في البرامج التدريبية الموجهة للكوادر البشرية، خاصة في مجال التقنيات الرقمية وأدوات الاتصال.

4. عدم التنسيق بين الدوائر الحكومية: تضارب السياسات وضعف تبادل البيانات بين الوزارات والبلديات يؤدّي إلى تكرار الإجراءات وبطء المعاملات.

5. غياب التشريعات الملائمة: نقص القوانين أو التعليمات التنفيذية الداعمة للتحوّل الرقمي، ما يعرقل اعتماد الحلول الإلكترونية على نطاق واسع.

خامساً: الأسس النظرية الداعمة لتسهيل المعاملات البلدية

1. نظرية الإدارة العامة الجديدة: (New Public Management) تركز على تطبيق مبادئ القطاع الخاص في القطاع الحكومي، مثل الكفاءة والشفافية والمساءلة، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة

للمجتمع. (Pollitt & Bouckaert, 2011) يمكن أن تُوظف هذه النظرية في حوكمة البلديات لتعزيز ثقافة الأداء عالي الجودة وتبني التقنيات الحديثة.

2. نظرية الحوكمة الإلكترونية: (E-Governance) تفترض أنّ اعتماد التقنيات الرقمية من شأنه أن يرفع كفاءة المؤسسات الحكومية، ويعزز الثقة بين الإدارة والمواطنين، ويوسع قاعدة المشاركة في صنع القرار. تنطبق هذه النظرية على مستوى البلديات من خلال تبني أنظمة رقمية في إدارة المعاملات والبيانات.

3. نظرية النظم الاجتماعية التقنية: (Socio-Technical Systems) تركز على التفاعل بين العوامل البشرية (الموظفين والمستفيدين) والعوامل التقنية (الأدوات والنظم الرقمية). تؤكد النظرية أهمية الدمج المتوازن بين تطوير التكنولوجيا وتطوير مهارات العاملين وتنظيم الإجراءات المؤسسية (Bostrom & Heinen, 1977).

سادسًا: استعراض بعض الدراسات السابقة

- دراسة حكومة إستونيا (2018) أشارت إلى أهمية التكامل الرقمي بين مختلف الدوائر الحكومية المحلية لتحقيق فعالية أعلى في المعاملات البلدية.
- تقرير شركة ماكينزي (2017) حول سنغافورة: ركّز على استخدام البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي (AI) في تقديم الخدمات الذكية للمواطنين، مما يخدم نموذج البلديات الذكية.
- تقرير البنك الدولي (2019) عن كوريا الجنوبية: أكّد دور التمويل الحكومي للأنظمة الرقمية الشاملة، ودور التدريب المكثّف للموظّفين في إنجاح التحوّل الرقمي على المستوى البلدي.

- دراسة العتيبي (2019) أظهرت ضرورة التنسيق الإداري الفعّال بين البلديات والمؤسسات الحكومية الأخرى في الأردن كعامل حاسم في تقليل تكرار المعاملات وتسريع إجراءاتها.
- دراسة عبد الرحمن (2018) أشارت إلى أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات والشفافية في تعزيز عمليات التطوير والتنسيق على مستوى البلديات الأردنية.

سابعًا: خلاصة الإطار النظري

يُبرز الإطار النظري الدور المحوري للبلديات في تحسين جودة الحياة والخدمات المقدّمة للمواطنين، ويؤكد أنّ تسهيل معاملات البلديات بات ركيزة أساسية للنهوض بالإدارة المحلية وتعزيز الثقة بين المواطن والجهات الرسمية. كما يتضح أنّ التحوّل الرقمي ليس مجرد توفير خدمات إلكترونية بسيطة، بل يتطلب تطويراً شاملاً للبنية التحتية، وتنمية مهارات الموظفين، وتفعيل آليات التنسيق والحوكمة، مع ضرورة اعتماد سياسات واضحة للشفافية والمساءلة. وتدعم التجارب الدولية الفكرة القائلة بأنّ "البلدية الرشيقة" المعتمدة على الأنظمة الرقمية والتواصل الفعال قادرة على تقديم خدمات أفضل، في وقت أقصر، وبثقة أعلى من قبل المستفيدين.

بناءً على ذلك، يركز هذا الإطار النظري على عناصر مهمّة مثل الإدارة المحلية والتحوّل الرقمي والتحديات الإدارية والتنظيمية، إلى جانب الخبرات الدولية، ما يوفر أرضية صلبة للباحثين وصنّاع القرار للانطلاق نحو أبحاث تطبيقية أو سياسات تنفيذية تساهم في تسهيل معاملات البلديات في الأردن وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

الاستنتاجات

1. دور محوري للتحوّل الرقمي: أظهرت نتائج البحث أنّ النهوض بمستوى الخدمات البلدية يتطلب تبني حلول تكنولوجية حديثة، خصوصاً الأنظمة الإلكترونية المتكاملة لتسريع الإجراءات وتقليل التكاليف.
2. تحديات البنية التحتية والتمويل: يتبين وجود فجوة واضحة في البنية التحتية الرقمية لدى كثير من البلديات الأردنية، يرافقها نقص التمويل الذي يحدّ من قدرة البلديات على تطوير الأنظمة الإلكترونية وتأهيل الكوادر البشرية اللازمة.
3. مقاومة التغيير وضعف التدريب: يواجه بعض الموظّفين صعوبات في التكيف مع التقنيات الجديدة، نتيجة الخوف من فقدان الوظيفة أو نقص مهارات التعامل مع الأنظمة الرقمية، ما يبرز الحاجة الماسّة إلى برامج تدريبية شاملة ومتخصّصة.
4. الحاجة إلى تنسيق حكومي فعال: ضعف التنسيق بين الدوائر الحكومية والبلديات يؤدّي إلى تكرار الإجراءات وطول مدّة إنجاز المعاملات، ما يقلّل من رضا المواطنين ويعرقل تيسير الخدمات.
5. أثر الشفافية والمساءلة: تُظهر التجارب الدولية أنّ توفّر آليات مساءلة واضحة، وشفافية في معالجة المعاملات ومتابعتها إلكترونياً، يسهم في الحدّ من الفساد والتلاعب، ويُحسّن ثقة المواطن بالمؤسّسات المحلية.
6. نماذج عالمية ناجحة: كشفت مراجعة التجارب الدولية (مثل إستونيا وسنغافورة وكوريا الجنوبية والدنمارك) عن مكاسب كبيرة يمكن تحقيقها عبر التحوّل الرقمي والدمج المتكامل للأنظمة، حيث تمّت ملاحظة زيادة في رضا المستفيدين وتراجع ملحوظ في نسب البيروقراطية.

التوصيات

1. تطوير البنية التحتية الرقمية

- توجيه جزء من الميزانيات البلدية نحو تحسين الشبكات والأنظمة المعلوماتية.
- تشجيع الشراكات مع القطاع الخاص وشركات التقنية لتوفير منصّات إلكترونية تفاعلية وخدمات حكومية متكاملة.

2. إطلاق برامج تدريب وتأهيل مكثفة

- إعداد دورات تدريبية متخصصة للموظّفين، تركز على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية ومهارات خدمة العملاء.
- توفير حوافز للموظّفين الذين يبادرون بتطوير قدراتهم الرقمية والمشاركة في تحسين الخدمات.

3. إعادة هندسة الإجراءات البلدية (Re-engineering)

- مراجعة العمليات الإدارية التقليدية وحذف أو دمج الخطوات غير الضرورية، بحيث تصبح الخدمات أكثر سلاسة وسرعة.
- وضع مؤشرات قياس أداء واضحة (KPIs) لكل خدمة، مع رصد دوري لمستوى الكفاءة والوقت المستغرق.

4. تعزيز الشفافية والمساءلة

- تبني منظومات إلكترونية تتيح للمواطن تتبّع معاملته في كل مرحلة ومعرفة المسؤول عنها.

- تطبيق سياسات حوكمة واضحة مثل "البيانات المفتوحة" و"السجلات الإلكترونية" للحدّ من الفساد والمحسوبية.

5. تفعيل التنسيق بين الجهات الحكومية

- بناء منصّات مشتركة لتبادل المعلومات بين البلديات ووزارات الداخلية والبيئة والصحة وغيرها، لتقليل تكرار الإجراءات.
- تشكيل لجان مشتركة على مستوى المحافظات تُعنى بمتابعة المبادرات الرقمية والعمل على تطويرها.

6. تعزيز المشاركة المجتمعية

- دعوة المواطنين للمساهمة في اقتراح الحلول وتقديم ملاحظاتهم من خلال منصّات إلكترونية سهلة الاستخدام.
- تنظيم حملات توعوية لشرح الخدمات الرقمية الجديدة، وكيفية الاستفادة منها، وذلك لرفع مستوى الوعي والثقة بالتغييرات الإدارية والرقمية.

7. الاستفادة من التجارب الدولية

- تبادل الخبرات مع الدول التي حققت نجاحًا في هذا المجال من خلال برامج التدريب والزيارات الميدانية والاتفاقيات المشتركة.
- مواءمة النماذج الناجحة بما يتناسب مع البيئة المحلية الأردنية، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والقانونية.

تشكّل هذه التوصيات إطارًا عمليًا يمكن الاعتماد عليه لتسهيل معاملات البلديات في الأردن، وتعزيز كفاءة الإدارة المحلية، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدّمة للمواطنين.

المصادر:

المراجع باللغة العربية

العتيبي، فهد. (2019). التنسيق الإداري وأثره في تحسين الخدمات المحلية. *مجلة البحوث الإدارية والعامة*، 12(2)، 63.45-

عبد الرحمن، سامي. (2018). *إدارة المنظمات العامة: التحديات المعاصرة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

منظمة التعاون العربي. (2019). *مقارنة الحكومة الإلكترونية في الدول العربية* (تقرير).
https://www.arabcooperation.org/publications/2019_ar_egov_report

المراجع باللغة الإنجليزية

Baker, T. (2002). Organizations as communication systems. *Communication Quarterly*, 50(1), 54-65. <https://doi.org/10.1080/01463370209385646>

Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. *MIS Quarterly*, 1(3), 17-32.
<https://doi.org/10.2307/248710>

Government of Estonia. (2018). *e-Estonia*. <https://e-estonia.com/>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective* (8th ed.). McGraw-Hill.

McKinsey & Company. (2017). *Smart Nation in Singapore*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/singapores-smart-nation-initiative>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3rd ed.). Oxford University Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.

University of Copenhagen. (2020). *Digital governance in Denmark*.
https://www.ku.dk/digital_governance

World Bank. (2019). *The success of e-government in South Korea..*
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0000-0>