

عنوان البحث

**تطبيق معايير الجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي للبلديات في المملكة
الأردنية الهاشمية**

احمد ضيف الله احمد المصالحة¹

¹ محاسب رئيسي، بلدية جرش الكبرى، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: ahmadmagableh9@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4234>

تاريخ القبول: 2023/01/12م

تاريخ النشر: 2023/01/21م

المستخلص

هدفت الدراسة 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 التقويم 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.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، البلديات.

RESEARCH TITLE**The application of comprehensive quality standards and their role in the organizational development of municipalities in the Kingdom Hashemite Jordanian****Ahmad Daif Allah Ahmad Al Masalha¹**

¹ Chief Accountant, Greater Jerash Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.
Email: ahmadmagableh9@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4234>

Published at 21/01/2023**Accepted at 12/01/2023****Abstract**

The study aimed to identify the reality of the application of total quality standards by municipalities in Jordan, as well as to identify the reality of the organizational development of municipalities in Jordan, as well as to provide a set of recommendations that increase the effectiveness and efficiency of the role of applying comprehensive quality standards in the organizational development of municipalities in Jordan. The researcher used the descriptive approach, and showed The study results in the following results: The impact of the application of comprehensive quality standards on municipalities is determined by the following: speed in completing the transaction and expansion in service provision, reducing administrative and financial errors in the work of municipalities, as well as the use of quality leads to activating the role of internal and external control, as well as the study concluded that the role of applying Quality standards Comprehensive in the organizational development of municipalities by providing an accurate system in the municipalities that defines the responsibilities of each department and the limits of intervention between departments as well as the evaluation and accounting mechanism, as well as developing and developing the efficiency of workers in the municipalities by providing workshops and continuous educational lectures. The study recommended the need to work on establishing quality units in all municipalities in the Kingdom, as well as training workers in municipalities and developing their capabilities in using electronic programs.

Key Words: : total quality, organizational development, municipalities.

المقدمة:

إن عملية تحقيق الفعالية داخل المؤسسات المختلفة؛ هي أهم ما تطمح إليه المؤسسات بجميع أشكالها (حكومية أو خاصة)، ولتحقيق ذلك لا بد لها من الإطلاع على أحدث الأساليب المتوصل إليها في التنظيم، والبلدية في المملكة الأردنية الهاشمية كغيرها من المنظمات التي تصبو إلى الوصول إلى تحقيق الفعالية، وبذلك يمكنها الاستعانة بالمداخل الحديثة في التنظيم ومن أهمها مدخل "إدارة الجودة الشاملة"، وقد كان التساؤل العام للإشكالية هو: هل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية للموظفين داخل البلدية؟، وفرضية الدراسة هي: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المحلية يؤدي إلى زيادة فعالية الأفراد داخل البلدية وتحقيق المصلحة العامة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وما هي أبرز المعوقات؟
- ما دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي للبلديات في الأردن؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق البلديات في الأردن لمعايير الجودة الشاملة.
2. التعرف على واقع التطور التنظيمي للبلديات في الأردن.
3. معرفة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي للبلديات في الأردن.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تزيد فاعلية وكفاءة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي للبلديات في الأردن.

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 الجودة الشاملة، والتطور التنظيمي 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- يعتبر مواضيع معايير الجودة الشاملة، والتطور التنظيمي في البلديات من المواضيع الحديثة التي عدد الدراسات فيه قليل جداً.
- 4- تتبع أهمية الدراسة كونها تلفت نظر متخذي القرارات في البلديات لأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 5- قد تنشر هذه الدراسة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعي الذي تمثل في: تطبيق معايير الجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: جميع العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: هي الفترة إعداد الدراسة (2022).

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

مصطلحات الدراسة:

التطور التنظيمي: هي عملية ممنهجة/تطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم، بحيث يكون لهم القدرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات التي تحدث.

وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي ما تقوم به البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية من تطور في منظومة العمل البلدي (Noronha Carlos, 2002).

الجودة الشاملة: مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة والهدف العام هو تطوير الأداء في المؤسسة (العمرى، 1425).

وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو القضاء على الأخطاء في عمل البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وقام الباحث بتعريف البلديات إجرائياً: هي المؤسسة التي تسعى من خلال هذه الدراسة التعرف على دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي للبلديات.

الدراسات السابقة:

قامت الكركي (2022) بدراسة هدفت لأبرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات وما قد تسهم عملية إدارة الموارد البشرية من إجراء التغيرات التي تساعد موظف البلدية، وتناولت الدراسة بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفه، وبيان دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في البلديات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة إن لإدارة الموارد البشرية دور في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي، وأوصت أنه من الضروري على أدارت البلدية تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتباره المحرك للقوى

العاملة والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي من أجل تطوير الموظفين.

قام عبدالقادر (2019) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية ومعرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية إلى جانب الكشف عن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وتحد من تقديم الخدمات بجودة عالية في البلديات الفلسطينية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان التي تم توزيعها على جميع الإداريين في بلديات شرق القدس وشملت بلديات (أبوديس والعيزرية والسواحة الشرقية)، البالغ عددهم (83)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه يوجد في البلديات خطط استراتيجية تعمل من خلالها، وأن التخطيط يسهم في تحديد احتياجات البلدية بدقة متناهية، كما أن الموظفين في البلديات يحرصون على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي. الدراسة كشفت أيضاً أن الإدارة تضع برامج لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة. وأن البلديات تستعين بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب أن هذا الأخير يساعد على استخدام وسائل اتصال مختلفة عند الموظفين. قدمت الدراسة توصيات حول ضرورة متابعة وتقييم أداء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

قام علام وبن صغير (2021) بدراسة أشارت إلى إنها تسعى المؤسسات لزيادة كفاءتها وجودة خدماتها كي تحقق حاجات المجتمع، والتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية والتوجه نحو نظم حديثة، وكذا امتلاك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل، بحيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسات، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة. حيث سعت الدراسة لتوضيح مفاهيم الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، من خلال تحسين الخدمات البلدية، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل البلدي.
 - تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة وهذا ما اتجهت إليه الباحثة.
 - 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 البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
 - جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة من حيث الموضوع الذي ركزت هذه الدراسة على دور الرقابة المالية على جودة الإنفاق 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 البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- وتعتبر على حد علم الباحث من الدراسات القليلة التي تطبق على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

الأدب النظري:

معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في البلديات:

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول بين تحقيق البلديات أهدافها والوصول إلى الجودة المنشودة ، وهي كما يلي(عبدالقادر، 2002):

- 1- شيوع المركزية: بمعنى سيطرة المجالس البلدية في اتخاذ القرارات
- 2- شيوع العادات السلبية: مثل التواكل واللامبالاة والمجاملة والوساطة في إنجاز العمل مع وجود المحسوبية عند توزيع المسؤوليات.
- 3- إدارة الوقت: بمعنى أن البلديات تضيع غالبية الوقت في الأعمال الروتينية دون البحث عن الجديد الذي يساعدها في تحقيق النقلة النوعية.
- 4- فردية القرار: ويعني وجود جهة محددة من أجل اتخاذ القرارات مع إهمال عنصر المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات بالإضافة .
- 5- أتباع الأساليب التقليدية في إنجاز العمل في بعض الأحيان.
- 6- عدم قناعة بعض المسؤولين في البلدية بفكرة التغيير.

مكونات التطور التنظيمي في البلديات

تتكون عناصر التطور التنظيمي من ما يلي(الركبي، 2022) :

- 1- المعايير السلوكية التي ينقيد بها موظفين البلديات مثل المعاملة الإنسانية لمتلقي الخدمة.
- 2- القوانين الأنظمة والتعليمات: هي جميع القوانين والأنظمة والتعليمات المكتوبة التي تنظم عمل البلديات.
- 3- البنية التحتية وتضم المباني ومستلزمات العمل من الكمبيوتر والأجهزة التي يحتاجها الموظفين لإتمام عملهم.

- 4- الكوادر البشرية: وهي من أهم النقاط التي تؤثر على التطور التنظيمي للبلديات من خلال مدى القدرات الفنية والعلمية التي يتمتع فيها الموظفين في البلدية.
- 5- الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها البلديات.
- 6- الهيكل التنظيمي لتقسيم الوظائف والمهام الدقيقة لكل وظيفة.

أهداف التطوير التنظيمي:

- يهدف التطور التنظيمي كما أشار إليه :
 - تحسين إنتاجية الموظف وتطور كفاءة.
 - خلق ثقافة الإبداع والابتكار بين الموظفين.
 - ينتج التطور المستمر في العمل.
 - يساعد الموظفين على المشاركة في الخطط الإستراتيجية.
- تعطى الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في ظل إدارة الجودة الشاملة، تبرز هذه الأهمية من خلال التأكيد على قيم الجودة، ومراعاة الفعالية، الإبداع، الولاء، وهذه العناصر تعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وممارستها للتأثير على بيئة العمل، فوجود ثقافة تنظيمية قوية وداعمة يعبر عن ثقافة الجودة الشاملة بما تتضمنها من مبادئ وقيم الجودة، وهي تدفع الأفراد إلى إبراز مساهماتهم من أجل التحسين المستمر للعمليات ولضمان جودة المخرجات، ويعتبر ذلك من مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، لذلك فهي تعتمد على استخدام العمليات التنظيمية المختلفة لتثبيت وإرساء ثقافة الجودة الشاملة.
- أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل البلدي:

ينبع أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل البلدي من خلال ما يلي (حسن، 2015):

- ضمان رضا وولاء العملاء.
- ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية.
- التحسين التنظيمي للبلديات.
- التكيف مع المتغيرات والبيئات التنظيمية
- زيادة إنتاجية الموظف في العمل.
- القضاء على العيوب والنواقص في العمل البلدي.
- زيادة الأمن الوظيفي لموظفي البلديات.
- خفض تكاليف التشغيل.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة ، بعد الرجوع إلى المصادر والتي من أهمها الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومواقع الانترنت الخاصة بتطبيق معايير الجودة الشاملة وعلاقته بالتطور التنظيمي، إضافة إلى معرفة وإطلاع الباحث عن كثب نتيجة عمله كمحاسب رئيسي في بلدية جرش الكبرى.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على " ما أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وما هي أبرز المعوقات ؟

يبرز أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على البلديات من خلال ما يلي:

- السرعة في إنجاز المعاملة والتوسع في تقديم الخدمة.
- تقليل الأخطاء الإدارية والمالية في عمل البلديات.
- انتقال دور البلديات من الدور التقليدي الخدمي إلى دور يسعى لتحقيق التنمية في جميع المجالات.
- يؤدي استخدام الجودة إلى التقليل من كلف الإنتاج.
- يؤدي استخدام الجودة إلى تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية.
- يؤدي استخدام الجودة إلى تطوير أداء العاملين في البلدية.

ثانياً: معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في البلديات:

- عدم الاستقرار الإداري في البلديات.
- حصر معظم الصلاحيات بيد رئيس البلدية.
- عدم وجود تحفيز كافي للمتميزين، وعدم وجود عقوبات للمهملين.
- عدم مرونة التعليمات والقوانين المطبقة في البلديات.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.
- عدم وجود معاهد تدريبية متطورة لتحسين أداء الموظفين في نفس البلديات.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على " ما دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي للبلديات في الأردن؟

ويبرز دورها من خلال ما يلي:

- توفير نظام دقيق في البلديات يحدد مسؤوليات كل إدارة وحدود التدخل بين الأقسام وكذلك آلية التقييم والمحاسبة.
- توفير الأدوات والإمكانات التكنولوجية المناسبة والتي من خلالها يسهل زيادة الإنتاجية الخاصة بالعمل البلدي وكذلك كفاءتها.
- توفير بيئة عمل منسجمة تعرف أهداف البلديات بوضوح وتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية.
- توفير الكفاءات المهنية الجيدة والتي من خلالها تصبح عملية التطوير سهلة التطبيق في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- تطوير وتنمية كفاءة العاملين في البلديات وذلك بتوفير ورش ومحاضرات تعليمية مستمرة.
- توفير الاستقلالية التامة لإدارة الجودة الشاملة في أداء عملية تقييمها وذلك لضمان عدم الخضوع لأي ضغوطات من السلطة أو من إحدى المستفيدين والمقاومين لعملية التغيير داخل البلديات.
- تحديث معايير السلامة والصحة المهنية وكذلك معايير جودة الخدمة التي تقدمها البلديات بصفة دورية بحيث ترتقي الخدمات إلى مستوى أعلى من الجودة والكفاءة.
- العمل على تحسين الخدمات البلدية بصفة مستمرة، بحيث تستهدف الأفضل وليس المتاح أو المقبول.
- تطوير مهارات وخبرات العاملين في إدارة الجودة الشاملة وذلك بتوفير الكورسات التعليمية والتوجيهات الأكاديمية المستمرة.
- تثقيف المؤسسة والعاملين بها حول أهمية دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وما تقدمه من خدمات.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- العمل على إنشاء وحدات للجودة في جميع البلديات في المملكة.
- يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات عن تطبيقات الجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي في البلديات.
- من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة؛ البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة الإدارة المحلية.
- تدريب العاملين في البلديات وتطوير قدراتهم في استخدام البرامج الالكترونية.
- على البلدية دعم الأفكار الإبداعية التي تحقق التطور التنظيمي.
- العمل على توفير الرقابة الداخلية الملائمة للعمل في البلديات.
- يجب على البلديات تطبيق القوانين واللوائح وعدم تجاوزها.
- العمل على إعداد دليل إجراءات خاصة بخدمات البلدية مع تحديد الوقت لكل معاملات.

المراجع:**المراجع العربية**

- حسن ، عبد الله . (2015). إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع.
- مؤنس، منى.(2020). اثر الإدارة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى فلسطين.
- العمرى، مشهور بن ناصر. (1425هـ). العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هلال، محمد. (2000). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، (ط2)، القاهرة : دار الكتب.
- النجار ، فريد (2002) : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، الطبعة الثانية، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .
- علام، بوبكر وبن الصغير، عبد العظيم.(2021). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالمصلحة البنية مترية لبلدية سعيدة، مجلة السياسة العالمية، 5(2)، 97-114.
- الركبي، نكاء.(2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفين البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 9(3).
- عبدالقادر، حسين.(2019). واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة، 20(2)، 313-340.

المراجع الأجنبية

Noronha Carlos (2002), The Theory of Culture-specific Total Quality Management, (New York Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Houston D.Katavic.M (2006), Quality in a New Zealand Local Authority:

Acase study, Massey University, Palmerston North, New Zealand.