

عنوان البحث

**استخدام معايير الجودة الشاملة وأثرها على التطور الإداري والمالي في بلديات المملكة
الأردنية الهاشمية**

ربيع عدنان عبد الحي الكساسبة¹

¹ مهندس مدني، بلدية عي، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: om237988@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4354>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية كشف عن أثر استخدام معايير الجودة الشاملة في التطور الإداري والمالي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للإجابة عن نتائج الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة في التطور الإداري تتمثل فيما يلي؛ تحسين مستوى الأداء لكل فرد في البلديات عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل البلدية، وكذلك تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي في عمل البلديات، والعمل على تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها والتحول التكنولوجي فيها. وتوصلت الدراسة إن تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطور الخدمات المحاسبية تتمثل فيما يلي؛ أن الهدف الأكبر من تطبيق معايير الجودة هو ضمان سلامة العمل الداخلية في كافة جوانب الجهاز المالي في البلديات وخاصة الأقسام المحاسبية، وكذلك التأكد من إن النفقات العامة في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية قدمت وفقا لما هو مقرر لها والتأكد من حسن استخدامها للأموال العامة للبلديات ، والعمل على ضمان حسن استخدام الأموال والاقتصاد في الأنفاق، من دون عرقلة التنفيذ وذلك بمنع التشدد والروتين غير المبرر في الإجراءات، وبشكل يضمن مكافحة الفساد المالي والإداري في تنفيذ المشاريع الخدمية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية. وأوصت الدراسة حث البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية على الاهتمام بالتطبيق الصحيح لجميع معايير الجودة الشاملة، وضرورة العمل على تفعيل دور دليل الإجراءات المتبع في تقييم البلديات ضمن الإجراءات المالية والمحاسبية للعمل في البلديات.

الكلمات المفتاحية: معايير الجودة الشاملة، التطور الإداري، التطور المالي، البلديات.

RESEARCH TITLE**The use of comprehensive quality standards and their impact on administrative and financial development in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan****Rabi Adnan a. al Kasasbeh¹**

¹ Civil Engineer - Ai Municipality, Ministry of Local Administration
Email: om237988@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4354>

Published at 01/03/2023**Accepted at 15/02/2023****Abstract**

The current study aimed to reveal the impact of the use of comprehensive quality standards on the administrative and financial development in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used to answer the results of the study. The effect of applying comprehensive quality standards on administrative development is as follows: Improving the level of performance of each individual in the municipalities through the training and training he receives for every change that occurs within the municipality, as well as encouraging team spirit and improving cooperation by spreading the spirit of teamwork in the work of municipalities, and working on developing human resources by developing acquired capabilities and skills and upgrading their behavioral patterns. and technological transformation. The study concluded that the effect of the application of comprehensive quality standards on The development of accounting services is as follows; The biggest goal of applying quality standards is to ensure the integrity of the internal work in all aspects of the financial system in the municipalities, especially the accounting departments, as well as to ensure that public expenditures in the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan are provided according to what was decided for them and to ensure their proper use of the public funds of the municipalities, and to work on Ensuring the proper use of funds and economy in spending, without obstructing implementation by preventing extremism and unjustified red tape in procedures, and in a manner that guarantees combating financial and administrative corruption in the implementation of service projects in municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study recommended urging the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan to pay attention to the correct application of all comprehensive quality standards. And the need to work on activating the role of the procedures guide used in evaluating municipalities within the financial and accounting procedures for working in municipalities.

Key Words: comprehensive quality standards, administrative development, financial development, municipalities.

مقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات والتي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أحسن أداء ممكن، وتحسين الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات أو المؤسسات، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظهور التطور التكنولوجي والحاجة إلى الخدمات الإلكترونية سواء الإدارية أو المالية. فمعايير الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات متلقي الخدمة من البلديات، أي خدمة المواطن والبحث عن رضائه ، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة البلديات، وفي هذا الإطار فإن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية في المجال الإداري والمالي في عمل البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية"1.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ومن أجل تطبيق معايير الجودة لتشمل هذه التغيرات: الفكر، والسلوك، القيم، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء..الخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات البلديات للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها ، بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى متلقي الخدمة، وتمثلت أسئلة الدراسة بسؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر استخدام معايير الجودة الشاملة في التطور الإداري والمالي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تعريف معايير الجودة الشاملة ؟

- ما هي خصائص معايير الجودة الشاملة؟

- ما تأثير معايير الجودة الشاملة على التطور الإداري في البلديات؟

- ما تأثير معايير الجودة الشاملة على التطور المالي في البلديات؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم معايير الجودة الشاملة.

- معرفة خصائص معايير الجودة الشاملة.

- كشف أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على التطور الإداري في البلديات.

- كشف أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على التطور المالي في البلديات.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

1. تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناول معايير الجودة الشاملة وتأثيرها على التطور المالي والإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
2. إن الدراسة التالية تلفت نظر أصحاب الاختصاص لأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة وتأثيرها على تطور عمل البلديات الإداري والمالي.
3. يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من وزارة الإدارة المحلية وبلديات المملكة الأردنية الهاشمية ، للاطلاع عليها وتعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة.
4. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية كونها ربطت بين معايير الجودة الشاملة مع تطور الأداء المالي والإداري من قبل العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية .
5. كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية البلديات كونها تمثل السلطة المحلية المسؤولة عن تنظيم شؤون الناس وتقديم الخدمات لهم على اختلاف أشكالها وأنواعها، وتسعى للتنمية في جميع المجالات، وتسعى لتحقيق قدر من التدقيق على أعمالها.
6. أن وجود معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى حدوث الثقة بالتقارير الإدارية والمالية والفنية في عمل البلديات.

محددات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحدود الآتية:

- 1-الحدود الموضوعية: استخدام معايير الجودة الشاملة وأثرها على التطور الإداري والمالي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2-الحدود البشرية: العاملين في الأقسام الإدارية والمالية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3-الحدود المكانية: جميع بلديات المملكة الأردنية الهاشمية
- 4-الحدود الزمنية: تم عمل الدراسة في شهر 9 من عام 2022حتى شهر 2 من عام 2023.

مصطلحات الدراسة

التطور الإداري: فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

وقد عرفها الباحث إجرائياً: الانتقال من حالة إلى حالة أخرى" وعادة يفترض أن التغيير يكون إلى الأحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من خطوات التغيير ويهدف إلى إنجاز المهام والأهداف التي تأسست من أجلها البلديات بكيفية أفضل وفعالية أكبر لغرض تطوير عمل البلدية من الناحية الإدارية.

التطور المالي: هي عملية تتم من خلالها مراجعة القوانين والأنظمة واللوائح المالية في البلديات، والتأكد من مدى ملاءمتها للتطورات ومعايير الجودة الشاملة التي تحدث وتحليلها واقتراح إجراء التعديلات التي تساعد على تحقيق أهداف التطور المالية في البلديات"2.

وعرف الباحث البلديات إجرائياً: هي المؤسسة التي نسعى من خلالها تطبيق معايير الجودة الشاملة من أجل التطور الإدارية والمالية في جميع أقسامها.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم

قام الزيتون"2023" إن تطور الأنظمة الإدارية يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة من البلديات، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف على أبرز الأنظمة الإدارية التي تستخدمها بلدية جرش الكبرى في تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك الكشف عن أثر استخدام معايير الأنظمة الإدارية الحديثة في التطور في الأداء المؤسسي لبلدية جرش الكبرى، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أبرز نتائج الدراسة، إن أبرز الأنظمة الإدارية التي تستخدمها بلدية جرش الكبرى في تطوير الأداء المؤسسي ما يلي؛ تطبيقات الجودة الشاملة، معايير الحوكمة الرشيدة، وكذلك تطبيق معايير الاستدامة في الخدمات، الابتكار والإبداع في عمل بلدية جرش الكبرى، التخطيط الاستراتيجي، وكذلك توصلت الدراسة تبرز آثار استخدام معايير الأنظمة الإدارية الحديثة في التطور في الأداء المؤسسي لبلدية جرش الكبرى من خلال ما يلي؛ تساعد الأنظمة الإدارية الحديثة في إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب للكوادر البشرية، تساعد الأنظمة الإدارية الحديثة في إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب للكوادر البشرية. يؤدي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع الخدمات بشكل متساوي لكل المناطق التابعة لبلدية جرش الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة قيام بلدية جرش الكبرى العمل على إعداد دليل إجراءات خاصة بخدمات البلدية مع تحديد الوقت لكل معاملات، وتحديد الأوراق المطلوبة لإجراء المعاملات، وكذلك يجب تطوير مديرية تطوير الأداء المؤسسي في بلدية جرش الكبرى بحيث تراقب تطبيق الأنظمة الإدارية في العمل وتقديم الخدمة"3.

قامت الزعبي "2022" بدراسة جاءت لتلقي الضوء على مدى أثر استخدام تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء، وقد تم استخدام الأسلوب الاستقرائي من خلال الدراسات والأعمال السابقة المتعلقة في أثر استخدام الجودة في تحسين كفاءة الأداء، وقد تم استنتاج انه يوجد دافع مهم وارتباط في استخدام تكاليف الجودة على تحسين كفاءة الأداء والتي تم تقديمه في البحث الحالي كما وتوصي الباحثة الإدارات بضرورة الاستمرار في تطبيق استخدام تكاليف الجودة وأن تغير من قناعاتها ما كان سائدا في السابق أن تحقيق جودة أعلى يتطلب تكاليف أعلى"4.

قام العاني "2021" هدف البحث إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة بإبعاها الثلاثة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين) في المتغير التابع التطوير الإداري، حيث شمل مجتمع البحث العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بمحافظة بغداد من مدرء الأقسام والشعب، كما

تألفت عيّنة البحث من (35) فرد ولتحقيق الغرض من هذا البحث طوّرت استبانة مكوّنة من (22) فقرة، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير مستلزمات تطبيقها. أما أبرز التوصيات كانت بتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من الإسهام بتحسين العمليات والجودة الذي ينعكس ايجاباً وتأثيراً على تطويرها "5".

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة بشكل عام وهذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في هذا المجال وركزت على التطور الإداري والمالي.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في هدف الدراسة الذي تمثل بأهمية معايير الجودة الشاملة في تطوير الأداء.
- 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 عدد الدراسات التي طبقت على بلديات الأردن قليل جداً.
- جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة من حيث الموضوع الذي ركزت هذه الدراسة على أهمية الجودة في تطوير الخدمات المحاسبية والإدارية 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 الأقسام المالية والإدارية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- وتعتبر على حد علم الباحث من الدراسات القليلة التي تطبق على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وعلى المنطقة العربية بشكل عام.

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 من خلال عمل الباحث كموظف في بلدية عي في محافظة الكرك.

الأدب النظري:

معايير الجودة الشاملة من أساسيات النجاح في أي مجال ، فبدون المعايير لا يكون هناك ضوابط لإنجاح أي مؤسسة من المؤسسات الإدارية، فهناك معايير خاصة بالمؤسسات الخدمية ومن ضمنها البلديات، وغير ذلك من المؤسسات التي تقوم عليها الدول، مجموعة من الصفات الواجب تواجدها في النظام الخاص بالمؤسسة القائمة، حيث تهدف تلك المعايير إلى تحقيق الجودة التامة داخل المؤسسة، والوصول بها إلى الهيكل المطلوب من الناحية الإدارية"6"

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحسين أدائها وفي ظل زيادة عدد المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد أصبح لزاماً على البلديات العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة وإحداث تغيير تنظيمي داخلها لكي تحظى بالقبول حسب معايير الجودة المتفق عليها وتستطيع بالتالي السير باتجاه التغيير الإيجابي"7"

خصائص معايير الجودة الشاملة:

- توضيح ومعرفة ما يحتاجه متلقي الخدمة من متطلبات واحتياجات.
- تحضير المناخ المناسب لإنجاح العمل في البلديات.
- التخطيط لجودة أهداف البلدية وإدارتها ومحتوى برامجها وخدماتها.
- تحديد التناسق بين الكادر المؤسسي في البلديات، وبين الكوادر ومتطلبات العمل المؤسسي نفسه داخل البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية"8".

معايير الجودة الشاملة في البلديات

- السعي نحو دقة العمل المطلوب وتنفيذه بالطريقة التي يرغب بها متلقي الخدمة في ضوء القانون.
- سرعة إنجاز العمل ومستوى الخدمة المقدمة للمواطن.
- ضمان إمام العاملين في البلديات بكافة متطلبات تنفيذ الخدمة، والقدرة على كسب ثقة العميل.
- العمل على حل المشكلات والشكاوى التي تقابل متلقي الخدمة بمنتهى الحرفية والرعاية
- مقياس الرضا عن الخدمة المقدمة تعتبر من معايير الجودة الشاملة داخل البلديات وخاصة الخدمات المالية والإدارية.

-إن وجود التنافسية داخل البلديات يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الإداري والمالي"9".

فاستخدام معايير الجودة الشاملة تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها في البلديات وذلك لغايات وتحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب عن طريق بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية"10".

تأثير معايير الجودة الشاملة على التطور الإداري في البلديات

يعتبر تأثير معايير الجودة الشاملة كونه يساهم في تحقيق التطور الإدارية في البلديات وذلك من خلال ما يلي:

- 1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد في البلديات عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل البلدية.
- 2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي في عمل البلديات.
- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت للعاملين في البلدية.
- 4- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات والمبادرات.
- 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها والتحول التكنولوجي فيها.
- 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف الإدارية بسبب التجول الإلكتروني للعمل الإداري في البلديات"11".
- 7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
- 8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات في البلديات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
- 9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني بالتعامل بين الموظفين ومع المراجعين بحيث تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح"12".

تأثير معايير الجودة الشاملة على التطور المالي في البلديات

لا تقل فوائد الجودة الشاملة على تطور الخدمات المالية عن غيرها من الجوانب الوظيفية والإدارية الأخرى، حيث إنه تستمد قوتها من كونها النظام الشامل، وتكمن فوائدها في ما يلي:

- صيانة التدفق النقدي في البلديات.

وكذلك إدارة الموارد المالية وفق الأسس القانونية.-

ضمان الكفاءة التشغيلية في الخدمات المحاسبية في البلديات.-

-تقليل الأخطاء المتوقعة"13".

- أن الهدف الأكبر من تطبيق معايير الجودة هو ضمان سلامة العمل الداخلية في كافة جوانب الجهاز المالي في البلديات وخاصة الأقسام المحاسبية.

-النزاهة في حماية المال العام في البلديات.

- التأكد من إن النفقات العامة في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية قدمت وفقا لما هو مقرر لها والتأكد من حسن استخدامها للأموال العامة للبلديات.

- التأكد من أن القيود والسجلات والبيانات والتقارير المالية ممسوكة ومعدة بالطريقة الصحيحة التي تحددها اللوائح والأنظمة التي تحكم ذلك في البلديات.

-ضمان حسن استخدام الأموال والاقتصاد في الإنفاق، من دون عرقلة التنفيذ وذلك بمنع التشدد والروتين غير المبرر في الإجراءات، وبشكل يضمن مكافحة الفساد المالي والإداري في تنفيذ المشاريع الخدمية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

- تحقيق الأهداف العامة للبلديات بأعلى درجة من الكفاءة والاقتصاد .

- العمل على ترشيد الإنفاق العام وتوجيه الأقسام المالية في البلديات إلى أفضل السبل لتحسين وتطوير إجراءات الأعمال المالية"14" .

التوصيات:

توصي الدراسة بناء على نتائج الدراسة بما يلي:

1. حث البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية على الاهتمام بالتطبيق الصحيح لجميع معايير الجودة الشاملة.
2. العمل على نشر دليل إجراءات العمل الإداري والمالي لموظفين البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. العمل على تفعيل دور دليل الإجراءات المتبع في تقييم البلديات ضمن الإجراءات المالية والمحاسبية للعمل في البلديات.
4. من المؤمل أن تستفيد البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية من نتائج هذه الدراسة.
5. إجراء دراسات أكثر تخصص في أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة.
6. تأهيل العاملين في الأقسام المالية والإدارية عن طريق عقد دورات تدريبية للعاملين فيها وإخضاعهم إلى دورات متخصصة.

المراجع

1. سليم، فريد منصور (2007): أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
2. International Monetary Fund (IMF). (2017). Building Fiscal Capacity in Fragile States. Washington, DC. Open Government Partnership. "A Guide to Open Government and the Coronavirus: Public Procurement."
3. الزيتون، فؤاد. "2023". تطبيق الأنظمة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية: بلدية جرش الكبرى نموذجاً، مجلة العلوم الطبيعية والانسانية، 2"4".
4. الزعبي، لينا. "2022" اثر استخدام الجودة في تحسين الأداء في البلديات، المجلة الهربية للنشر، 5"50"، ص ص 429-415.
5. العاني، معاد. "2021". تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطور الإداري، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 3 "1"، ص 435-415.
6. بجلاب، صالح وفضيل، فارس. (2021). الرقابة المالية ودورها في تحقيق الرشادة المالية للنفقات العمومية المحلية: دراسة تحليلية ميدانية للقطب الرقابي لبلديات حسين داي للفترة 2016، مجلة أفاق العلمية، 13(4)، 742-723.
7. Houston D.Katavic.M (2006), Quality in a New Zealand Local Authority: Acase study, Massey University, Palmerston North, New Zealand.
8. علام، بوبكر وبن الصغير، عبد العظيم. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالمصلحة البية مترية لبلدية سعيدة، مجلة السياسة العالمية، 5(2)، 114-97.
9. هلال، محمد. (2000). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، (ط2)، القاهرة: دار الكتب.
10. 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.
11. الحاتمي، بدر. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة مؤته: المملكة الأردنية الهاشمية.
12. المصالحه، أحمد. (2023). تطبيق معايير الجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 4(2)، مجلة إلكترونية.
13. المجالي، نشأت. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن- بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3).
14. لمين، علوان. (2021). دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية لموظفي بلدية بسكرة، مجلة مجاميع المعرفة، 2(7)، ص ص 27-11.