

عنوان البحث

**التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة
الأردنية الهاشمية**

عبدالله مصطفى محمد الشبلي¹

¹ رئيس قسم محاسبة في محكمة بلدية جرش، وزارة الإدارة المحلية، بلدية جرش الكبرى، الأردن.

بريد الكتروني: abdallahshebli@yahoo.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4364>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على أثر التغيير التنظيمي على تطور الأداء المؤسسي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على عناصر التغيير التنظيمي، و التعرف على أسباب التغيير والتطوير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي من خلاله توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك العديد من الأسباب إلى التغيير والتطوير المؤسسي نذكر منها، التطور التكنولوجي، و ضعف الأداء للعاملين في البلديات، و تغيير أهداف البلدية، و القوانين والأنظمة، وكذلك توصلت إن أبرز خصائص التغيير التنظيمي في البلديات؛ الواقعية و الاستهدافية، و التوافقية، و الفاعلية والمشاركة. وتوصلت كذلك من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات؛ جودة الخدمات، قوة الموارد البشرية، لابد من وجود فريق مالي فعال وقوي، الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة. وأوصت الدراسة يجب على البلديات العمل على إحداث ثورة تطويرية وتغيرية من أجل الوصول إلى التطوير المؤسسي المنشود في البلديات، وكذلك العمل على صياغة خطة إستراتيجية تسعى لتصميم نموذج جديد للتغيير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية بما يتوافق مع تطوير الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، تطور الأداء المؤسسي، البلديات.

RESEARCH TITLE

Organizational change and its impact on enhancing the institutional performance of municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan

ABDALLAH MUSTAFA MOHAMMAD ELSHEBLI¹

¹ Head of Accounting Department at Jerash Municipal Court, Ministry of Local Administration, Greater Jerash Municipality, Jordan.
Email: abdallahelshebli@yahoo.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4364>

Published at 01/03/2023

Accepted at 15/02/2023

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational change on the development of institutional performance in the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan, as well as to identify the elements of organizational change, and to identify the reasons for change and organizational development in the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study reached the following results: There are many reasons for institutional change and development, including technological development, poor performance of municipal workers, changing municipal objectives, laws and regulations, and the most prominent characteristics of organizational change in municipalities; realism, targetability, compatibility, and effectiveness and participation. It also reached one of the most important criteria for developing institutional performance in municipalities; The quality of services, the strength of human resources, the presence of an effective and strong financial team, familiarity with the operations and various administrative functions. The study recommended that the municipalities should work on bringing about a development and change revolution in order to reach the desired institutional development in the municipalities, as well as work on formulating a strategic plan that seeks to design a new model for organizational change for municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan in line with the development of institutional performance.

Key Words: organizational change, institutional performance development, municipalities.

المقدمة

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، أن المنظمات تشهد تغييرات بسبب تغييرات في عوامل البيئة الداخلية الخاصة بها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة إلى أخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى، ولكنها جميعاً تعيش في حالة التغيير وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وقد يكون نتيجة جهد واعٍ ومخطط. ويهدف التغيير التنظيمي في البلديات إلى زيادة فاعلية البلديات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف البلدية، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل أقسام ومديريات البلدية.

مشكلة الدراسة

تستمد الدراسة الحالية مشكلتها من عدم وجود دراسات في موضوع التغيير التنظيمي مطبقة على البلديات، وكذلك من إيمان الباحث بالدور الكبير للتغيير التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي في البلديات.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أثر التغيير التنظيمي على تطور الأداء المؤسسي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؟
- ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مفهوم التغيير التنظيمي في البلديات؟
- ما مفهوم تطور الأداء المؤسسي في البلديات؟
- ما عناصر التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما أنواع التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما تصنيف التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- أسباب التغيير والتطوير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟ ما-
- ما خصائص التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما أهداف التطور المؤسسي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما معايير الأداء المؤسسي المميز في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر التغيير التنظيمي على تطور الأداء المؤسسي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية .
- معرفة مفهوم التغيير التنظيمي في البلديات.
- معرفة مفهوم تطور الأداء المؤسسي في البلديات.
- التعرف على عناصر التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة أنواع التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة تصنيف التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على أسباب التغيير والتطوير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة خصائص التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على أهداف التطور المؤسسي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة معايير الأداء المؤسسي المميز في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من ما يلي:

- تتبع أهميتها من خلال إنها تحتاج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناول التطور التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- إن الدراسة التالية تلفت نظر أصحاب الاختصاص لأثر التغيير التنظيمي في البلديات على تطوير الأداء المؤسسي
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من وزارة الإدارة المحلية والبلديات، للاطلاع عليها وإعطاء رؤية لتطوير الأداء المؤسسي بناء على التغيير التنظيمي.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية كونها ربطت التغيير التنظيمي بتطوير الأداء المؤسسي في البلديات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية للدراسة وتمثلت في : التطور التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: العاملين في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وخاصة في الأقسام الإدارية.

الحدود الزمانية: وقت قيام الباحث بإجراء الدراسة بداية عام (2023).

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، والاهتمام بوصفها وصف دقيق، ويصف لنا الظاهرة وتحديد سماتها وخصائصها من خلال جمع المعلومات والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك من خبرة الباحث كموظف في بلدية جرش الكبرى.

مصطلحات الدراسة

التغيير التنظيمي: هي جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركيه وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل "1".

تطوير الأداء المؤسسي: هو عبارة عن نهج تقوم به المنظمات أو أداة تهدف إلى تمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات أو المنظمة التي ينتمون إليها من خلال فعاليات التقييم الذاتي، والتحليل وإعداد ومتابعة خطط العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية (2).

وقام الباحث بتعريف البلدية إجرائياً: هي تلك المؤسسة التي نسعى من خلالها لمعرفة أثر التغيير التنظيمي على تطوير الأداء المؤسسي فيها.

الدراسات السابقة

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

قام الأخرس (2023) بدراسة تهدف الدراسة الحالية 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، وكذلك 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 (3).

قامت الكركي (2022) بدراسة هدفت إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات حيث أبرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات وما قد تسهم عملية إدارة الموارد

البشرية من إجراء التغييرات 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 الى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية دور في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي ، وأوصت انه من الضروري على أدارت البلدية تعزيز دور لإدارة الموارد البشرية باعتباره المحرك للقوى العاملة والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي من اجل تطوير الموظف(4).

وفي دراسة قامت فيها يوب (2019) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتطوير استبيان وتوجيهه لموظفي البلديات يضم ثلاث محاور (المتغيرات الشخصية، التغيير التنظيمي "متغير مستقل"، التحول الرقمي "متغير تابع")، شملت الدراسة 57 موظفاً. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة موافقة متوسطة على مستوى التغيير التنظيمي بالبلديات محل الدراسة؛ درجة موافقة متوسطة على مستوى التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات سكيكدة محل الدراسة(5).

قام محمد، تيم (2017) بدراسة هدفت للتعرف على دور وأهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري قد تحتاج الي تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الادارية والتنظيمية اهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وايضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الادارية الثلاثة وايضا التخبط في استخدام الانظمة الحديثة والمتطورة والذي يترتب عليه مقاومة التغيير وأيضاً كثرة دوران العمالة وتقديم الاستقالات والاتجاه الي القطاعات الأخرى لذا قام البحث الحالي علي إلقاء الضوء علي هذه الجوانب بالإضافة الي انه تم تطبيق البحث علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة أسباب أهمها إن هذا النوع من المؤسسات الحكومية لدية العديد من المشكلات الإدارية حيث ترتبط نجاحها ارتباط كلي بخدمة المواطنين وإذا تحقق رضاء العملاء ينعكس ذلك علي نجاح المؤسسة ، وتم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من 147 مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الأقسام والمشرفين والمرؤوسين وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لإثبات فروض البحث ، وتوصل البحث إلى عدة نتائج اهمها ثبوت صحة فروض البحث والذي أثبتت أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام وأيضاً لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات

والوحدات ومن النتائج الهامة أيضا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وتم إثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير الي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التغيير التطويري للمنظمة وبين خصائص عناصر البحث مما يشير الي ان التغيير التطويري بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم(6).

تعليق على الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية منها:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح عده أمور لابد من التأكيد عليها منها:

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بطبيعة موضوع الدراسة حيث ركزت على: التغيير التنظيمي و تطور الأداء المؤسسي.

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية البيئة التي طبقت عليها الدراسة حيث طبقت على البلديات.

- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي لملائمته مع أهداف هذه الدراسة.

- أكدت معظم الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي على أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق تطور الأداء المؤسسي.

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالتركيز على البلدية، لأهمية البلدية في التأثير على تنمية المجتمع. مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

استفادة الباحث من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة.

التمكن من إعداد الأدب النظري للدراسة.

تحديد المنهج البحثي الملائم لمثل تلك الدراسات.

ما تميزت بها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تم الاعتماد على مصادر بحثية متنوعة وحديثة، ومن بيانات مختلفة.

تقديم بعض التوصيات التي ممكن الاستفادة منها من أجل تطوير الأداء المؤسسي.

- تعتبر الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تم تطبيقها على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية التي تبحث أثر التغيير التنظيمي في تطور الأداء المؤسسي في البلديات.

الأدب النظري

إن التغيير التنظيمي هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية. من خلال الاستعانة بما

هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط البلديات. ويهدف هذا التطوير إلى تحقيق أهداف البلديات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى خدماتها، ويعزز ثقة متلقي الخدمة ويزيد ولائهم للبلدية، إذاً فالتغيير هو منهجية أو خطة أو نموذج منظم لإحداث تغيير في السياسات أو العمليات الإدارية أو نشاطات وخدمات البلدية لغرض تطويرها أو نقلها إلى وضع أفضل يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتحسينها(7).

عناصر التغيير التنظيمي في البلديات

إن أبرز عناصر التغيير التنظيمي في البلديات ما يلي:

- التغيير التنظيمي عملية مخططة، وطويلة الأجل، وعلى مستوى المنظمة، ويتضمن البرنامج التنظيمي على تشخيص دقيق للمنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.
- تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا للبلدية ممثله برئيس البلدية والمجلس البلدي.
- تشمل أنشطة التغيير التنظيمي جميع أقسام ومديريات البلدية.
- يهدف التغيير لزيادة فعالية البلدية بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات ووظائف البلدية(8).

أنواع التغيير التنظيمي

درجة التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير عشوائي • تغيير مخطط
وقت التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير سريع • تغيير بطيء
الشمولية	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير جزئي • تغيير شامل
الإمكانات	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير مادي • تغيير معنوي

تصنيف التغيير التنظيمي



-التغيير كرد فعل للأحداث: وتكون من خلال عدم التعامل مع الخلل لفترة طويلة يسبب تفاقم المشكلة بحيث يصبح صعب جداً التعامل معه، مما يستوجب التغيير وهو أضعف أنواع التغيير.

-التغيير بسبب الأزمات: لا تكون هناك خيارات في عملية التغيير.

-التغيير باستشراف المستقبل: يعتبر من أصعب أنواع التغيير لكنه يعطي نتائج كبيرة، حيث يحتاج إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية واللوائح والنظم وإجراءات وأساليب العمل ... إلخ والعمل على كل تقييمها بشكل مستمر والخروج بالنتائج المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع الواقع المتوقع وتتطلب عملية التنبؤ استخدام عدة وسائل لأنها تعتبر حاسمة في التغيير، وهذا النوع الذي تحتاج إليها البلديات(9).

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

هناك العديد من الأسباب إلى التغيير والتطوير المؤسسي نذكر منها:

-التطور التكنولوجي: وذلك بسبب إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة الخدمات لن تصل إلى جودتهم وتكلفة وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير في البلديات بل هو من أحد أهم أسباب التغيير.

- ضعف الأداء للعاملين في البلديات، سواء بسبب سوء التوزيع أو عدم الكفاءة.

- القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة، فقد تكون القانون عامل سلبي على التطور.

-تغيير أهداف البلدية: وظهر ذلك من خلال الرؤيا المكية بتحويل البلديات من الدور الخدمي إلى الدور التنموي.

- نمو البلدية وتطوير مهامها مما يؤدي إلى وجوب التغيير(10).

خصائص التغيير التنظيمي في البلديات

إن أبرز خصائص التغيير التنظيمي في البلديات ما يلي:

- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير والتطوير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه البلدية وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكانياتها.

- الاستهدافية: التغيير والتطوير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.

- التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالبلديات.

- الفاعلية: أي أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف البلدية المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.

- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً،

ويلتزم به كافة قوى التغيير في البلديات.

- الشرعية: يجب أن يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

- الإصلاح: إن التغيير التنظيمي يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في البلديات.

- القدرة على التطوير والابتكار: أي أن يسعى التغيير للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للبلدية، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في البلديات.

- القدرة على التكيف السريع مع الأهداف الجديدة للبلديات من خلال؛ أي أن التغيير والتطوير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالبلدية بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال البلدية(11).

أهداف التطور المؤسسي في البلديات

إن أبرز أهداف التطور المؤسسي في البلديات ما يلي:

- تميز القيادة العليا في البلديات: تتميز البلديات بشكل خاص بوجود قادة متميزة قادرين على ترجمة المستقبل وتحويله إلى واقع وتطوير العمل البلدي في جميع المجالات(12).

- التحول الإلكتروني في جميع الأعمال الإدارية.

- استخدام الآليات الملائمة من أجل التعرف على التحديات والمتغيرات الموجودة في عمل البلديات والتي من الممكن أن تؤثر تطور المؤسسي.

- تطوير مهارات الموظفين العاملين في البلديات.

- السعي نحو الاستمرار والاستدامة في العمل: تقوم البلديات من أجل التميز بتحقيق نتائج مستدامة وباهرة.

- التطور في التخطيط الاستراتيجي للبلديات(13).

معايير الأداء المؤسسي المميز في البلديات

من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات كما يلي:

- جودة الخدمات بحيث الأداء يكون مميز من حيث التعامل والجودة، وقادرا على الرد على الأسئلة والاستفسارات المختلفة، والعمل على معالجة شكاوى الزبائن وحلها.

- قوة الموارد البشرية، ومدى استثمار المؤسسة للعنصر البشري، حيث انه يشكل القوة الأهم في العمل، لأنه يوظف العناصر الأخرى، بسبب ارتباط وكفاءة وجودة المخرجات في المؤسسة بوجود فريق عمل يتميز بمؤهلات وخبرات عالية ومهارات قوية.

- لابد من وجود فريق مالي فعال وقوي، قادرا على التعامل مع العمليات المالية في البلديات.

- لابد من وجود نظام حوكمة قوى وفعال، يقدم الحكم الرشيد للبلديات، من حيث الرقابة على إنتاجها وضمان سيرها طبقاً لمعايير التميز للأداء.
- الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة، وما يتضمنه من تخطيط - وتنظيم - وتوجيه - ورقابة ، والتي تقوم بتحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.
- القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المختلفة.
- مدى إمكانية البلديات على تعزيز الشفافية والنزاهة، ومحاربة الفساد، مما يصب في مصالح البلدية وتطور خدماتها(14و15).

التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- يجب على البلديات العمل على إحداث ثورة تطويرية وتغييرية من أجل الوصول إلى التطوير المؤسسي المنشود في البلديات.
- العمل على صياغة خطة إستراتيجية تسعى لتصميم نموذج جديد للتغيير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية بما يتوافق مع تطوير الأداء المؤسسي.
- يجب على البلديات الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس التطور في عمل البلديات.
- يجب على البلديات التحول الإلكتروني كونه هو أساس التغيير الإيجابي في عمل البلديات.
- على البلديات الإطلاع والاستفادة من نتائج هذه الدراسة.
- يجب إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وربطها بمجالات أخرى.

المراجع

سيتم ترتيب المراجع حسب ورودها في البحث:

1. عبد الناصر، موسى و محمد، قريشي .(2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد09، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح .
2. أحلام محمد شواي .(2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 24، العدد 04، ص ص 415-442.
3. الأخرس، محمود.(2023). تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3)، 268-281.

4. الكركي، ذكاء. (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطور التنظيمي لموظفي البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3)، 458-472.
5. يوب، أمال. (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد 10(3)، ص ص 44-61.
6. تيم، محمد. (2017). دور إدارة التغيير في التطور التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 6(3)، 14-33.
7. المجالي، نشأت. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن - بلدية الكرك الكبرى نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(4)، ص ص 1024-1035.
8. ربحي، خضر وجعفر، يونس. (2022). مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على كفاءة العمل في بلديات قرى جنوب شرق القدس ومدينة أريحا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17)، 79-94.
9. Farooqui, M. & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. Procedia economics and Finance, 11, 122-129.
10. حسن، جمعة. (2018). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية وزارة الأعمار والبلديات والأشغال العمدة في العراق، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 6(2)، 39-62.
11. Ahadi, H.R. (2014). An examination of role of organization Enables in business Process reengineering and the impact of information technology ,international Journal of Business and Management, (4), 110-118.
12. 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 مؤتة: المملكة الأردنية الهاشمية.
13. مرجع سابق: المجالي، نشأت. (2022).
14. مرجع سابق: الكركي، ذكاء. (2022).
15. عالية، علي. (2020). انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(122)، 205-223.