

عنوان البحث

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023

إسراء سالم أحمد الجلامدة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الإدارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4379>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023 ، وقد تناولت الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة ومدى تطوير أداء البلديات لأنها تستند على نظم التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والضمان. كذلك بينت الدراسة العناصر والمبادئ والمعايير التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة ، ومدى انعكاس ادارة الجودة الشاملة على تحسين اداء موظفي البلديات في الاردن. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023 وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج ، حيث أكدت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تساهم في تطوير أداء البلديات لأنها تستند على نظم التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والضمان، وأوصت الدراسة بان على البلديات قياس أداء موظفيها من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال إنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان ومراقبة الجودة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الدور، البلديات.

## RESEARCH TITLE

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ITS ROLE IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF MUNICIPAL EMPLOYEES 2023****Esraa Salem Ahmed Al-Jalamdeh<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4379>**Published at 01/03/2023****Accepted at 15/02/2023****Abstract**

The study aimed to identify total quality management and its role in improving the performance of municipal employees 2023. The study dealt with the importance of total quality management and the extent to which municipal performance is developed because it is based on planning, organizing, directing, monitoring and guarantee systems. The study also showed the elements, principles and standards on which total quality management is based, and the extent to which The reflection of total quality management on improving the performance of municipal employees in Jordan.

The study adopted the descriptive analytical approach as one of the most used approaches in the study of human social phenomena, as the descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing total quality management and its role in improving the performance of municipal employees 2023

The study reached a set of recommendations and results, where the study confirmed that total quality management contributes to the development of municipal performance because it is based on planning, organizing, directing, monitoring and guarantee systems. Planning, assurance and quality control.

**Key Words:** Total quality management, role, municipalities

## المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة نهج إداري يسعى إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل وبيان مدى رضا المجتمعات المحلية من خلال تقديم خدمات تتميز بجودة عالية تتمثل في الخدمات الإدارية والتشاركية والبيئة والصحة وتكنولوجيا المعلومات التي تستند على نظم التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والضمان تشرف إدارة الجودة الشاملة على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز داخل الأعمال وعملياتها. ويشمل ذلك تحديد سياسة الجودة ، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة ، ومراقبة الجودة وإجراءات تحسين الجودة.

وتتحقق أدوات الجودة الشاملة من خلال مجموعة من المعايير التي تشكل مؤشر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية للمؤسسة ، ومدى رضا المجتمعات المحلية من جودة الخدمة ، وتعزيز عناصر الإنتاج ، وتطور أداء الموظفين والشعور بالأمن الوظيفي تعد إدارة الجودة الشاملة تطبيق إداري جديد في العالم التكنولوجي الحديث ، بل لتشمل إدارة الجودة الشاملة العديد من القطاعات والأنشطة في الدول المتقدمة، حيث تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل في ضبط مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وتقديم خدمات خالية من العيوب لكسب ثقة جميع العملاء.، كذلك تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحفيز وتطوير أداء الموظفين وزيادة انتاجهم ، وزيادة قدرة المؤسسة على توجيه وتجهيز وتطوير جميع العاملين بها. والرقابة الجيدة على عمليات الإنتاج، وتطوير أدوات قياس العمليات. وإدارة الوقت بطريقة صحيحة

**مشكلة الدراسة :** تكمن إشكالية الدراسة في موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023 ، حيث أصبح تطبيق إدارة الجودة من المعايير التي من خلالها يقاس أداء الموظفين في البلدية ، الا ان تطبيق إدارة الجودة في البلديات يشهد العديد من التحديات والإشكاليات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة الشاملة، والتي تتمثل في ثقافة المجتمع، والتغيير المستمر في القيادة الإدارية، قلة الوعي برغبات العملاء وأذواقهم، غياب ثقافة التحسن والتعلم، وغياب الدعم والوعي الكافي من الإدارات **أهمية الدراسة :** تبرز أهمية الدراسة في نطاقين نظري وتطبيقي.

**الأهمية النظرية :** قد تسهم هذه الدراسة في رفد مراكز الأبحاث والدراسات والمختصين في بيان أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023، **الأهمية التطبيقية :** أبرزت الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023، وأبرزت الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ادرة الجودة الشاملة في البلديات حيث تطبيقها يسهم في تحسين أداء موظفي البلديات ، والمساعدة في تقديم الخدمة الافضل للمجتمعات المحلية **أهداف الدراسة :** من خلال الدراسة تم التعرف على الأهداف التالية :

- 1- بيان مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وأهدافها
- 2- مدى انعكاس تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي البلديات

أسئلة الدراسة : من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما معاييرها وأهدافها ؟

2- ما مدى انعكاس تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي البلديات

منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية , حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023,

محددات الدراسة :

المحدد الزمني : 2023

المحدد المكاني : المملكة الأردنية الهاشمية

المحدد الموضوع : الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات

مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة : هي العملية المستمرة لاكتشاف وتقليل أو إزالة الأخطاء في جودة الخدمة ، وتبسيط إدارة سلسلة التوريد ، وتحسين تجربة العملاء ، والتأكد من أن الموظفين على معرفة ودراية بالتدريب. كذلك مساهمة جميع الأطراف المشاركة في تقديم الخدمات وبيان جودها امام المجتمع المحلي<sup>1</sup>

الدور : هو المهمة او الموقف الاجتماعي الذي يحدد مجموعة من التوقعات التي يعتقها الأفراد , او المكانة داخل الجماعة او قد يكون الدور نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات<sup>2</sup>

البلديات: هي مؤسسات شبه رسمية او جماعة محلية تتمتع بالشخصية المدنية ذات الاستقلال المالي وتملك صلاحيات تعيين حدودها او إلغائها, وتساهم وفقاً لتوجهاتها النهوض بالمنطقة التابعة لها اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وإدارياً .وبموجب قانون البلديات تمنح البلدية الصلاحيات والمسؤوليات التي تنظم مهامها.<sup>3</sup>

المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وأهدافها

يعود تاريخ إدارة الجودة الشاملة غالباً إلى أوائل القرن العشرين عندما قدم والتر شيوارت مراقبة الجودة الحديثة. قدم شيوارت قطعة بارزة من العمل الصناعي بعنوان التحكم الاقتصادي لجودة المنتجات المصنعة في عام 1931. يعتبر هذا المعرض أحد المبادئ التأسيسية والأساسية لمراقبة جودة التصنيع.<sup>4</sup>

بعد عقود من الزمن أدخلت المزيد من التطورات في عمل شيوارت معايير جديدة في إدارة الجودة. فقد نشر جوزيف جوران كتاباً صدر عام 1954 بعنوان ما هي مراقبة الجودة الشاملة؟ الطريقة اليابانية. استند العمل إلى تجربة يوران بعد أن تمت دعوته إلى اليابان من قبل علماء ومهندسين يابانيين. شارك جوران لاحقاً في تأليف تخطيط وتحليل الجودة ، وهو أحد أكثر الكتب مبيعاً في إدارة الجودة الشاملة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - جودة، محفوظ، (2006).، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.

<sup>2</sup> - جمعة، سلمى محمود (2000). طريقة العمل مع الجماعات-المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 37

<sup>3</sup> - قناة المملكة (2021). صدور قانون الإدارة المحلية في الجريدة الرسمية، 23، ايلول، الأردن.

<sup>4</sup> - جورج، ستيفن وارنولد يمرزكيرتش(1998). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان. الاردن.

<sup>5</sup> - حمود، خضير(2010). إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شخصية بارزة أخرى في تاريخ إدارة الجودة الشاملة هو ديمينغ. تم نشر ديمينغ أيضًا في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، وانخرط في اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين تضمن عمله المهني العديد من أطر إدارة الجودة الشاملة<sup>6</sup>

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تركز على العميل وترتكز على التحسين المستمر لإدارة عمليات الأعمال. كذلك تسعى جاهدة لضمان عمل جميع الموظفين المرتبطين نحو الأهداف المشتركة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة ، بالإضافة إلى تحسين الإجراءات المطبقة للإنتاج. هناك عدد من المبادئ التوجيهية التي تحدد إدارة الجودة الشاملة.<sup>7</sup>

اذن إدارة الجودة الشاملة هي نهج منظم للإدارة التنظيمية الشاملة. ينصب تركيز العملية على تحسين جودة مخرجات المؤسسة ، بما في ذلك السلع والخدمات ، من خلال التحسين المستمر للممارسات الداخلية يمكن أن تعكس المعايير الموضوعية كجزء من نهج إدارة الجودة الشاملة الأولويات الداخلية وأي معايير صناعية معمول بها لدى المؤسسة<sup>8</sup>

كذلك إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة للتحسين للأفراد والجماعات وكذلك للمؤسسة بأكملها ، حيث يحاول المديرين تغيير طريقة عمل المنظمة من خلال تطوير معرفة الناس حول ما يجب القيام به ، وكيفية القيام به ، والقيام بذلك بالطرق الصحيحة وقياس تحسين العملية ومستوى الإنجاز الحالي.<sup>9</sup>

إدارة الجودة الشاملة ليست عملية لمرة واحدة ؛ بل هي عملية مستمرة طويلة الأجل تتضمن جهودًا إدارية مستمرة يتم الاعتراف بها وتعزيزها من خلال جمع البيانات المستمر والتقييم والتغذية الراجعة وبرامج التحسين. لكي تكون إدارة الجودة الشاملة فعالة ، يجب أن تكون المنظمة كيانًا تعليميًا إداريًا وغير إداري يجب أن يسعى إلى التدريب والتعليم المستمر ، والقياس ، والمساءلة ، والاعتراف والمكافآت ، والتواصل ، والعمل الجماعي ، وتطبيق مختلف الأدوات والتقنيات.<sup>10</sup>

إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية لإدارة الأعمال تهدف إلى دمج الوعي بالجودة في جميع العمليات التنظيمية. وتستخدم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في التصنيع والتعليم والمستشفيات ومراكز الاتصال والحكومة والصناعات الخدمية ، فضلاً عن برامج الفضاء والعلوم.<sup>11</sup>

لذا فإن إدارة الجودة هي "ذلك الجانب من وظيفة الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة وتنفيذها ، وبالتالي فهي مسؤولية الإدارة العليا." إنها مسؤولية إدارية وتتعلق بالتحكم في جميع الأنشطة من أجل النجاح المستقبلي

<sup>6</sup> - محمد، جلال (2015)، أثر وجود معايير الجودة في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانیة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، 3-5 آذار، جامعة الشارقة، الإمارات

<sup>7</sup> - العزاوي ، محمد عبد الوهاب(2005)، إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار البازوري، الأردن.

<sup>8</sup> - أبو عبدة، فاطمة (2011)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

<sup>9</sup> - العلي، عبد الستار (2010)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

<sup>10</sup> - عبد العظيم (2012)، مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(20): 379-415.

<sup>11</sup> - الحجري، محمد بدر، 2002، دور الجودة الشاملة في تحسين وتطوير الخدمات البلدية: تجربة بلدية مسقط، الإداري، السنة -242.

المنظمة. فإدارة الجودة الشاملة هي "إدارة الجودة ، بشكل كامل من جميع النواحي ، ومن الأعلى إلى الأسفل".<sup>12</sup> وعندما تقرر المؤسسة التركيز على جودة منتجاتها ، فإنها تنفذ هذا القرار من خلال تطبيق الجهود الإدارية لتغيير النهج بأكمله في العمل وجعل الجودة عاملاً إرشادياً في كل ما تفعله المؤسسة. وأن الاهتمام الإداري يتركز على كل نشاط تنظيمي ، مهما كان صغيراً هو جوهر إدارة الجودة الشاملة، يهدف إلى التحسين المستمر في البلديات ويركز بشكل أساسي على الرضا التام للمجتمعات المحلية<sup>13</sup>

وتُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها أداة للإدارة الفعالة ، وهي تشير إلى "التزام المنظمة طويل الأجل بالتحسين المستمر للجودة في جميع أنحاء المنظمة ، وبالمشاركة النشطة لجميع الأعضاء على جميع المستويات لتلبية وتجاوز توقعات العملاء". إدارة الجودة الشاملة هي تحول ملحوظ من عملية ، مدفوعة بالرقابة الخارجية من خلال الامتثال للإجراءات إلى عملية التحسين المعتاد ، حيث يتم تضمين التحكم داخل ثقافة المنظمة ومدفوعاً بها.<sup>14</sup>

### ثانياً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تستند إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والتي تركز على العميل ، وأداء الموظف في إطار نظام متكامل ، يعتمد على البيانان والتحسين المستمر ، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1. العميل أولاً: الركيزة الأولى والأهم لنجاح إدارة الجودة الشاملة هي التركيز الثابت على تجربة العميل في جميع التفاعلات مع المؤسسة. منذ الاتصال الأول وحتى الشراء والدعم المستمر ، يجب أن يكون العميل دائماً هو الأولوية الرئيسية.
2. الموظف: تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة كل عضو في الفريق لضمان تقديم مراقبة كاملة للجودة على كل مستوى. لا تركز إدارة الجودة الشاملة على قسم واحد لأن الهدف هو تزويد العملاء بتجربة رائعة من كل مستوى من مستويات المؤسسة.
3. القائم على العملية: تركز إدارة الجودة الشاملة على إنشاء وتنفيذ العمليات التي تزود المنظمات بالقدرة على تحقيق النجاح وتكراره. إن قياس النجاح وتحديد الخطوات المتخذة للوصول إليه أمران ضروريان للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.
4. نظام التكامل: تدور استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة حول الاستفادة من كل الأصول المتاحة للشركة. يتم تحقيق ذلك على أفضل وجه من خلال تكامل النظام الذي يجمع بين أجزاء متباينة من المنظمة في آلة واحدة جيدة التزيت تعمل في تآزر كامل.
5. التواصل: تتطلب إدارة الجودة الشاملة من كل عضو في الفريق أن يكون في أفضل حالاته وأن يعمل كعضو ذي قيمة مضافة في ذلك الفريق. هذا يعني أن الاتصال والشفافية هما مبدأ أساسيان لممارسات إدارة الجودة الشاملة الناجحة.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> - محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان (009) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية الاردن.

<sup>13</sup> - Furterer S.Elshennawy.A (2005), Implementation of TQM and lean SixSigma tools in local government: a framework and a case study, University of Central Florida, USA

<sup>14</sup> - George C. Cooper F (2003), Implementing the EFQM excellence model in a local authority, John Moores University, Liverpool, UK.

<sup>15</sup> - محمود عيد المسلم الصليبي (2008). الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان الطبعة الأولى، الأردن.

6. الاعتماد على البيانات. لا تستخدم إدارة الجودة الشاملة التخمين. بدلاً من ذلك يتم الاستفادة من البيانات لتحسين المنظمة ويتم اتخاذ القرارات بناءً على حقائق قابلة للقياس الكمي.
7. التحسين المستمر. إدارة الجودة الشاملة ليست عملية منتهية. الكمال أمر مستحيل ، لذلك يجب السعي دائماً لجعل المنظمة قريبة منه قدر الإمكان .

### ثالثاً : تطبيق إدارة الجودة الشامل

تتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبدأ من خلال اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات التنفيذ الفعلي ومتابعة التنفيذ من خلال توجيه الأهداف لتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين على المدى الطويل وتقييمها ومدى رضا العملاء على تطبيقها والتي تتم من خلال المعطيات التالية:<sup>16</sup>

- 1- التقييم :يعد التقييم الخطوة الأولى لتطبيق أي نظام جديد هو التقييم الصادق للمؤسسة كما هي اليوم. تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو أمر يجب تطبيقه على الهيكل الحالي للمنظمة ؛ لا يوجد دليل تفصيلي يخبرك بكيفية القيام بذلك لعملك. كل عمل فريد من نوعه ويتطلب منهجه الخاص ، ولكن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن توجه كل قرار.<sup>17</sup>
- 2- التأكيد على رضا العملاء : سيؤدي التركيز على رضا العملاء إلى تغيير طريقة تفكير الإدارات في واجباتهم. إذا كان هناك شيء يفعلونه لا يساعد في تحسين جودة المنتج أو زيادة تجربة العميل ، فهم لا يسرون في الاتجاه الصحيح. يجب أن يأخذ كل موظف ملكية دوره وأن يكون مستعداً للنظر في الطرق التي يمكنهم من خلالها تحسين إدارتهم ومخرجاتهم.<sup>18</sup>
- 3- التواصل مع الجميع : يعد الاتصال في جميع أنحاء المنظمة أمراً ضرورياً لتثقيف الجميع حول التغييرات القادمة مع توفير وسيلة لتلقي التعليقات. كما يقولون ، الاتصال هو طريق ذو اتجاهين. سيكون لدى الموظفين وقت أسهل بكثير في تكوين شعور بالملكية على العملية عندما يعلمون أن صوتهم مسموع وأن لديهم يدًا في توجيه التغييرات.<sup>19</sup>
- 4- إدارة الأخطاء: من أهم جوانب تقديم الجودة إدارة الأخطاء. بغض النظر عن مدى تركيز الجميع على زيادة الجودة ، ستواجه مؤسسات تكنولوجيا المعلومات دائماً مشكلة أو أخرى. ويعد إنشاء العمليات التي تخفف من حدة المشكلات أمراً ضرورياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة. يجب معالجة الأخطاء ومعالجتها في أسرع وقت ممكن بالطبع ، ولكن يجب أيضاً تسجيلها وتتبعها.ويمكن أن تشير القضايا المتكررة إلى

<sup>16</sup> - Houston D.Katavic.M (2006), Quality in a New Zealand Local Authority: A case study, Massey University, Palmerston North, New Zealand

<sup>17</sup> - هدي السامرائي (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان طبعة أولى الاردن..

<sup>18</sup> - Fredriksson, M (2003), TQM as a support for societal development – experiences from a Swedish community, Lule University of Technology, Sweden

<sup>19</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، طبعة ، الاردن.

مشكلة أعمق تتطلب تغييرات واسعة النطاق في الإجراءات الحالية. فالخطأ هو فرصة لتقييم المشكلة ، ولكنه أيضًا فرصة لاكتشاف ما ينجح. يجب على ممارسي إدارة الجودة الشاملة الاستفادة من الأخطاء كفرصة للتعلم من أخطائهم وإيجاد طرق لتجنبها في المستقبل.<sup>20</sup>

5- إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع : تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تأخذ جميع الأطراف ملكية الدور الذي تلعبه وهذا ينطبق بنفس القدر على الاعتراف بالخطأ وإعطاء الثناء. يتطلب التركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات المساءلة. إن تعلم انتزاع النصر من فكي الهزيمة هو السعي وراء إدارة الجودة عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الحوادث والانقطاعات.<sup>21</sup>

#### رابعاً : العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص إدارة الجودة الشاملة كنظام إدارة لمنظمة تركز على العملاء وتشرك جميع الموظفين في التحسين المستمر. يستخدم الاستراتيجية والبيانات والاتصالات الفعالة لدمج انضباط الجودة في ثقافة وأنشطة المنظمة. العديد من هذه المفاهيم موجودة في أنظمة إدارة الجودة الحديثة ، والتي خلفت إدارة الجودة الشاملة. فيما يلي المبادئ الثمانية لإدارة الجودة الشاملة:<sup>22</sup>

1. التركيز على العميل: يحدد العميل في النهاية مستوى الجودة. بغض النظر عما تفعله المنظمة لتعزيز تحسين الجودة - تدريب الموظفين ، أو دمج الجودة في عملية التصميم ، أو ترقية أجهزة الكمبيوتر أو البرامج - يحدد العميل ما إذا كانت الجهود جديرة بالاهتمام.
2. المشاركة الكاملة للموظفين: يشارك جميع الموظفين في العمل نحو أهداف مشتركة. لا يمكن الحصول على التزام الموظف الكامل إلا بعد دفع الخوف من مكان العمل ، وعندما يحدث التمكين ، وعندما توفر الإدارة البيئة المناسبة. تدمج أنظمة العمل عالية الأداء جهود التحسين المستمر مع العمليات التجارية العادية. فرق العمل المدارة ذاتياً هي أحد أشكال التمكين.<sup>23</sup>
3. التركيز على العملية: جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على عملية التفكير. العملية عبارة عن سلسلة من الخطوات التي تأخذ مدخلات من الموردين (داخليين أو خارجيين) وتحولهم إلى مخرجات يتم تسليمها للعملاء (داخلياً أو خارجياً). يتم تحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذ العملية ، ويتم مراقبة مقاييس الأداء باستمرار من أجل اكتشاف التباين غير المتوقع.
4. النظام المتكامل: على الرغم من أن المنظمة قد تتكون من العديد من التخصصات الوظيفية المختلفة التي يتم تنظيمها في كثير من الأحيان في أقسام منظمة بشكل عمودي ، إلا أن العمليات الأفقية التي تربط هذه الوظائف هي التي تركز على إدارة الجودة الشاملة.<sup>24</sup>

<sup>20</sup> - S'a P.Kanji G (2003), Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factor, measurements and improvement strategies, Sheffield Hallam University, Sheffield, UK

<sup>21</sup> - محسن علي عطية(2009). الجودة الشاملة و الجديد في التدريس، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى.الأردن.

<sup>22</sup> - محسن علي عطية (2008). الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة أولى ، الأردن..

<sup>23</sup> - Anbarib, F(2005), Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, The George Washington University, USA.

<sup>24</sup> - William, TH (2003), An analysis of the effectiveness of Total Management in local government, University of la verne, California, USA.



5. تضيف العمليات الصغيرة إلى العمليات الأكبر ، وتتجمع جميع العمليات في العمليات التجارية المطلوبة لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية. يجب على الجميع فهم الرؤية والرسالة والمبادئ التوجيهية بالإضافة إلى سياسات الجودة والأهداف والعمليات الحاسمة للمؤسسة. يجب مراقبة أداء العمل والإبلاغ عنه بشكل مستمر.

6. نهج استراتيجي ومنهجي: جزء مهم من إدارة الجودة هو النهج الاستراتيجي والمنهجي لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها. تتضمن هذه العملية ، التي تسمى التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية ، صياغة خطة إستراتيجية تدمج الجودة كمكون أساسي.<sup>25</sup>

7. التحسين المستمر: يتمثل جانب كبير من إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للعملية. يدفع التحسين المستمر المنظمة إلى أن تكون تحليلية وإبداعية على حد سواء في إيجاد طرق لتصبح أكثر قدرة على المنافسة وأكثر فاعلية في تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

8. صنع القرار القائم على الحقائق: من أجل معرفة مدى جودة أداء المنظمة ، فإن البيانات المتعلقة بمقاييس الأداء ضرورية. تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تقوم المنظمة باستمرار بجمع وتحليل البيانات من أجل تحسين دقة اتخاذ القرار ، وتحقيق الإجماع ، والسماح بالتنبؤ على أساس التاريخ الماضي.

9. الاتصالات: خلال أوقات التغيير التنظيمي ، وكذلك جزء من العمليات اليومية ، تلعب الاتصالات الفعالة دورًا كبيرًا في الحفاظ على الروح المعنوية وتحفيز الموظفين على جميع المستويات. تتضمن الاتصالات الاستراتيجية والطريقة والتوقيت.<sup>26</sup>

يرى الباحث إن إدارة الجودة الشاملة من أبرز الإدارات التي تسهم في تطوير أداء الموظفين في المؤسسات والبلديات والمنظمات ، حيث من خلال إدارة الجودة الشاملة تحقيق الأداء السليم للخدمة من المرة الأولى، والتحول من تصحيح الأخطاء إلى منع الأخطاء أو توقيفها ، إضافة إلى منح الموظفين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم ، ولتحقيق ذلك لا بد من إيجاد كادر وظيفي تكون مهمته تصميم وتطوير وتحسين جودة والخدمات بحيث يمكن ان تسهم إدارة الجودة في تطوير أداء الموظف وتقديم جودة أفضل .

#### المبحث الثاني : دور إدارة الجودة على تحسين أداء موظفي البلديات

تواجه البلديات تحديات واسعة في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات مما زاد ذلك جتاة التنافس تقديم الخدمات الأفضل. مما دفع ذلك العديد من البلديات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، والانتقال الى استخدام أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولعل من أبرز هذه المفاهيم "إدارة الجودة الشاملة وهي الإدارة التي تستند على تطوير أداء موظفي البلديات من خلال بناء ثقافة تنظيمية تجعل من الجودة هدفها

<sup>25</sup> - محمد الصيرفي (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية ، طبعة اولى ، الاردن..

<sup>26</sup> - Sullivan B. Estes CH (2007), Measuring Customer Service Quality in Local Government: Fulton County Human Services Shares its Experience with Surveys and Recommends Ways to Use them to Improve Customer Satisfaction , The Public Manager, vol.36,no.1,pp.37-39, 2007

الأساسي في خدمة المجتمعات المحلية.<sup>27</sup>

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في البلديات من خلال تحسين مستوى جودة الخدمة للمواطن، وخفض شكاوى المراجعين وتذمر الموظفين. وتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي والمساهمة في تحقيق متطلباتهم، وحل مشكلاتهم، أو القيام بالمشاريع الإنتاجية التي تسهم في تنمية مجتمعاتهم المحلية.

يمكن أن يكون لإدارة الجودة الشاملة تأثير مهم ومفيد على التطوير الوظيفي والتنظيمي لموظفي البلديات من خلال جعل جميع الموظفين يركزون على إدارة الجودة والتحسين المستمر، يمكن للبلديات إنشاء ودعم القيم الثقافية التي تخلق نجاحًا طويل الأجل لكل من العملاء والمؤسسة نفسها. ويساعد تركيز إدارة الجودة الشاملة على الجودة في تحديد أوجه القصور في المهارات لدى الموظفين، إلى جانب التدريب أو التعليم أو التوجيه الضروريين لمعالجة أوجه القصور هذه.

مع التركيز على العمل الجماعي في البلديات تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى إنشاء فرق متعددة الوظائف ومشاركة المعرفة. يعمل الاتصال المتزايد والتنسيق عبر المجموعات المتباينة على تعميق المعرفة المؤسسية ويمنح الشركات مزيدًا من المرونة في نشر الموظفين.

#### اولا : مزايا إدارة الجودة الشاملة

تبرز مزايا إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم الخدمات العالية الجودة التي تؤدي إلى تلبية احتياجات المجتمعات وإلى زيادة رضا الأفراد. ويمكن أن يؤدي ارتفاع رضا الأفراد إلى زيادة حصتها في السوق ونمو الإيرادات من خلال تقديم الخدمة الأفضل وأرضا المجتمعات المحلية، ومن أبرز مزايا إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>28</sup>

- 1- قيم ثقافية واضحة المعالم. البلديات التي تمارس إدارة الجودة الشاملة تطور وترعى القيم الأساسية حول إدارة الجودة والتحسين المستمر يسود موظفيها عقلية إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب المؤسسة من التوظيف إلى العمليات الداخلية إلى تطوير المنتجات.
- 2- التأكيد على إدارة الجودة: في إدارة الجودة الشاملة، تُبذل البلديات جهود جماعية لتحسين جودة الخدمات لإرضاء المجتمعات المحلية بشكل أكبر. يعد تحسين الجودة مفيدًا أيضًا لإعطاء الصورة المثلى للمنافسة في تقديم الخدمات الأفضل، وتتضمن إدارة الجودة الشاملة خطوات لتحسين الجودة والإنتاجية. هناك التزام كامل بالجودة من جانب المنظمة بأكملها. وتغطي إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف والأنشطة والأشخاص الذين يؤدون دورًا فعالاً في رفع القدرة التنافسية.<sup>29</sup>
- 3- إدارة الجودة عملية مستمرة: إدارة الجودة الشاملة هي عملية ونشاط مستمر حيث يوجد مجال واسع لاستخدام الأساليب والتقنيات الجديدة لتحسين معايير الجودة والأداء. "اسرق الأفكار باستمرار وبدون

<sup>27</sup> - محمد جاد أحمد (2008). التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية الطبعة الأولى الأردن

<sup>28</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان طبعة أولى، الأردن.

<sup>29</sup> - محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان (2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، الأردن.

خجل" هي القاعدة في إدارة الجودة الشاملة. ويعد تنفيذ الأفكار المبتكرة أو الاستفادة من الفرص الجديدة جزءاً لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة. في الواقع ، إدارة الجودة الشاملة هي مسعى لا ينتهي لتحقيق مستويات جديدة من الأداء .

- 4- التأكيد على نظام ضمان الجودة: الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو توفير أقصى قدر من الرضا للمجتمعات المحلية من خلال توفير خدمات ذات جودة عالية (خالية من العيوب).. يستخدم اليابانيون مفاهيم ومبادئ ضمان الجودة كجزء من برنامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حتى في حالة عدم استخدام اسم أو رقم معين. وبالتالي ، فإن نظام ضمان الجودة هو جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة.<sup>30</sup>
- 5- الربط بين الجودة والإنتاجية: إن تقنية إدارة الجودة الشاملة مفيدة لتحسين الجودة والإنتاجية على حدٍ سواء. فإن مثل هذا البرنامج يزيد الإنتاجية أيضاً، والأساليب المستخدمة في برامج إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على تحسين الجودة ، وعدم وجود عيوب في الإنتاج ، مما يجعل جميع الموظفين مسؤولين عن صيانة الجودة وتحسينها) لذا فإن برنامج إدارة الجودة الشاملة يخلق شعوراً بالمشاركة بين الموظفين. هناك أيضاً تحسن إيجابي في معنويات الموظفين.
- 6- إدارة الجودة الشاملة هي عملية تدريجية: إن إدخال إدارة الجودة الشاملة هو عملية تدريجية. إنه برنامج تحسين الذات وتحسين المجموعة من خلال بناء الفريق لرفع الجودة والإنتاجية في البلديات . تتعلق إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التدريجي لسلوك الأفراد تجاه المهام التي يؤديونها وموقفهم تجاه الآخرين. مطلوب ثورة ذهنية بين الموظفين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك ، فإن مثل هذا التغيير في التكوين العقلي للمديرين والموظفين يتطلب فترة طويلة. هذا يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تدريجية.
- 7- المواطن هو مصدر جميع الإيرادات التي تتدفق الى صندوق البلدية. لذلك فإن خدمة المواطنين يحافظ على التزامهم بدفع الضرائب المستحقة لهم من ضريبة وعوائد متعددة
- 8- مشاركة الموظف: تعد مشاركة الموظفين أهم ميزة معترف بها لإدارة الجودة الشاملة في البلديات . في الواقع الجودة هي عمل جماعي لجميع الموظفين. ومشاركتهم وتعاونهم يجب أن تؤخذ على جميع المستويات. وإدارة الجودة الشاملة ممكنة فقط من خلال الإدارة التشاركية. في ظل إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلالها يتم تحفيز الموظفين للمشاركة بنشاط في عملية تحسين الجودة من خلال الحوافز والاعتراف بالمساهمات لتحقيق معايير الجودة.<sup>31</sup>
- 9- تشكيل فرق تحسين الجودة: حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة هو بناء الفريق الذي يؤدي إلى الالتزام بالتحسين. وتشمل هذه الفرق فرق توجيه الجودة وفرق الإجراءات التصحيحية وما إلى ذلك. تحفز هذه الفرق الموظفين وتساهم في تحسين جودة الخدمة لدى البلديات

<sup>30</sup> - مهدي السامرائي(2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان طبعة أولى ، عمان.

<sup>31</sup> - محفوظ أحمد جودة (2009). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الرابعة ، الاردن.

10- مشاركة الإدارة: إدارة الجودة الشاملة هي نهج نظامي في إدارة الأعمال وتحسين الأداء العام. يحتاج إلى التزام كامل من الإدارة العليا لتوفير قيادة قابلة للحياة للنهج بأكمله. وهنا يجب أن تتخذ رئاسة البلدية عددًا من المبادرات من أجل بدء عملية إدارة الجودة الشاملة. في الواقع لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة انطلاقة جيدة بدون الالتزام الكامل من رئيس البلدية وكبار الموظفين المدراء ورؤساء الأقسام.

### ثانيا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات

لا شك ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات ليس بالأمر السهل وإنما أمر هناك كثير من التحديات وتحتاج الى مزيد من الوقت لتستطيع استكمال مراحلها، ومن ابرز مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات :<sup>32</sup>

1. مرحلة الإعداد، وهي أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات ، ويتم فيها تحديد هل إذا كانت البلدية تستفيد أم لا من الجودة الشاملة. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة ، لا بد من اتخاذ قرارات مجلس بلدي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. تشكل قسم مختص بإدارة الجودة الشاملة لخلق ثقافة تعزز التغيير لتحقيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وتقيس مدى رضا المجتمعات المحلية حيال تقديم الخدمة .
2. مرحلة التخطيط: وهي ثاني مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا يقوم قسم إدارة الجودة في البلديات باستخدام المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد)؛ لتنفيذ مرحلة التخطيط بنجاح. وتتم عملية التخطيط من بيان رؤية البلدية تجاه أعمالها المستقبلية ،وتحديد رسالة البلدية ، ووضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى حتى يكون هناك انسجام بين الرؤية وبين رسالة البلدية .<sup>33</sup>
3. مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة التطبيق الفعلي وعلى ارض الواقع حيث تقوم اقسام ادارة الجودة بإحداث التغييرات التي يحتاجونها من خلال أداء المهام للوصول إلى الأهداف المحددة. وتبرز المهام من خلال التدريب ، والدعم المالي من مدير إدارة الجودة الشاملة.
4. مرحلة الرقابة: في هذه المرحلة يتحقق نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة الذي يناسب طبيعة النشاط، ويتم تحديد أساليب الرقابة التي يتم من خلالها قياس الأداء ومدى نجاح المنظمة في التطبيق لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة: التقييم الذاتي من خلال الموظفين ، الاستناد على التغذية الراجعة من خلال الموظفين ، وتقليل التكلفة والقدرة على كشف الأخطاء.<sup>34</sup>
5. المرحلة المتقدمة: حي يصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات جعل البلديات مميزة في تقديم الخدمات ويتم ذلك من خلال الكشف عن خدماتها المميزة ، وقد تشارك البلدية في المسابقات الدولية والمحلية لإدارة الجودة الشاملة

<sup>32</sup> - عواطف إبراهيم الحداد(2009). إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى ،الاردن.

<sup>33</sup> - لي صالح جوهر (2009). الإصلاح التعليمي في العالم العربي - توجهات عالمية- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة ، الطبعة الأولى ، الاردن.

<sup>34</sup> - عمر وصفي عقيلي (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، دار وائل للنشر عمان ، الطبعة الأولى ، الاردن.

يرى الباحث ان إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تتصف في الشمولية في الأداء وتقديم الخدمة الأفضل ,وهي إدارة تتحقق من خلالها كل عناصر الإدارة الناجحة من إعداد وتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم , حيث من خلال إدارة الجودة الشاملة تحقق ما هو الاميز وما هو الأفضل للبلديات , والبلديات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة هي البلديات الأفضل من حيث حجم الخدمة المقدم , ومن حسن اداء موظفيها , وتقديم كل معايير الحوكمة والشفافية والنزاهة والرضاء الوظيفي.

### الخاتمة والنتائج والتوصيات

#### أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدّراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدّراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات, وقد تناولت الدّراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023, وقد بينت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تعد نهج إداري يسعى إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل ويبين مدى رضا المجتمعات المحلية من خلال تقديم خدمات تتميز بجودة عالية تتمثل في الخدمات الإدارية والتشاركية والبيئة والصحة وتكنولوجيا المعلومات التي تستند على نظم التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والضمان وبينت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تشرف على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز داخل الأعمال وعملياتها. ويشمل ذلك تحديد سياسة الجودة ، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة ، ومراقبة الجودة وإجراءات تحسين الجودة.

وأكدت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تحقق معايير تتمثل ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية للبلدية , وتظهر مدى رضا المجتمعات المحلية من جودة الخدمة , وتعزيز عناصر الإنتاج , وتطور أداء الموظفين والشعور بالأمن الوظيفي

كذلك أثبتت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تعد تطبيق إداري جديد في العالم التكنولوجي الحديث ، حيث تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل في ضبط مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وتقديم خدمات خالية من العيوب لكسب ثقة جميع العملاء.. كذلك تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحفيز وتطوير أداء الموظفين وزيادة انتاجهم ، وزيادة قدرة المؤسسة على توجيه وتجهيز وتطوير جميع العاملين بها. والمراقبة الجيدة على عمليات الإنتاج، وتطوير أدوات قياس العمليات. وإدارة الوقت بطريقة صحيحة .

كما بينت الدراسة انه من خلال إدارة الجودة الشاملة تحقق ما هو الاميز وما هو الأفضل للبلديات , والبلديات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة هي البلديات الأفضل من حيث حجم الخدمة المقدم , ومن حسن أداء موظفيها , وتقديم كل معايير الحوكمة والشفافية والنزاهة والرضاء الوظيفي

#### ثانياً : نتائج الدراسة

1- بينت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تعد نهج إداري يسعى إلى تحقيق النجاح ويبين مدى رضا المجتمعات المحلية من خلال تقديم خدمات تتميز بجودة عالية تتمثل في الخدمات الإدارية والتشاركية والبيئة والصحة وتكنولوجيا المعلومات , والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والضمان

- 2- بينت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تشرف على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز في الأداء داخل الأعمال وعملياتها. ويشمل ذلك تحديد سياسة الجودة ، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة ، ومراقبة الجودة وإجراءات تحسين الجودة.
- 3- أكدت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تحقق معايير تتمثل في ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية للبلدية ، وتظهر مدى رضا المجتمعات المحلية من جودة الخدمة ، وتعزيز عناصر الإنتاج ، وتطور أداء الموظفين والشعور بالأمن الوظيفي
- 4- كذلك أثبتت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تعد تطبيق إداري جديد في العالم التكنولوجي الحديث ، حيث تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل في ضبط مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وتقديم خدمات خالية من العيوب لكسب ثقة جميع العملاء.
- 5- بينت الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحفيز وتطوير أداء الموظفين وزيادة انتاجهم ، وزيادة قدرة المؤسسة على توجيهه وتجهيز وتطوير جميع العاملين بها. والرقابة الجيدة على عمليات الإنتاج، وتطوير أدوات قياس العمليات. وإدارة الوقت بطريقة صحيحة .

### ثالثا : التوصيات

- 1- أوصت الدراسة بان على البلديات قياس أداء موظفيها من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال إنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان ومراقبة الجودة .
- 2- من الضروري على البلديات إيجاد قسم لإدارة الجودة الشاملة على هيكل البلديات لما لهم من أهمية في تفعيل الإدارات الأخرى في داخل التنظيم الإداري للبلديات
- 3- من الضروري تفعيل عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في إعداد وتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أداء موظفي البلديات وتقديم الجودة الأفضل للمجتمعات المحلية ، وتحقيق رضا الأفراد على أداء البلدية بشكل عام
- 4- على وزارة الإدارة المحلية تعزيز دور إدارة الجودة الشاملة في بلديات لأنها تساعد على حسن تنفيذ الأعمال، وتحقيق عناصر الحوكمة والنزاهة والشفافية والمسؤولية القانونية تجاه تنفيذ الأعمال .

### المراجع

#### اولا : المراجع العربية

- أبو عبدة، فاطمة (2011)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين،
- جمعة، سلمى محمود (2000). طريقة العمل مع الجماعات-المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، ص37
- جودة، محفوظ، (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
- جورج، ستيفن وارنولد يمرزكيرتش(1998). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان.الأردن.
- الحجري، محمد بدر، 2002 ،دور الجودة الشاملة في تحسين وتطوير الخدمات البلدية: تجربة بلدية مسقط،

الإداري، السنة 240-242، ص، 90 العدد، 24

- حمود، خضير (2010)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد العظيم (2012)، مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(20): 379-415.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، الأردن.
- علي صالح جوهر (2009). الإصلاح التعليمي في العالم العربي - توجهات عالمية- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، الطبعة الأولى، الأردن.
- العلي، عبد الستار (2010)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عمر وصفي عقيلي (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى، الأردن.
- عواطف إبراهيم الحداد (2009). إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى، الأردن.
- قناة المملكة (2021). صدور قانون الإدارة المحلية في الجريدة الرسمية، 23، ايلول، الأردن.
- محسن علي عطية (2008). الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، الأردن..
- محسن علي عطية (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن.
- محفوظ أحمد جودة (2009). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، الأردن.
- محمد الصيرفي (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، طبعة أولى، الأردن..
- محمد عبد الوهاب العزاوي (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان طبعة أولى، الأردن.
- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان (2009) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية الأردن.
- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان (2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، الأردن.
- محمد، جلال (2015)، أثر وجود معايير الجودة في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، 3-5 آذار، جامعة الشارقة، الإمارات
- محمود عيد المسلم الصليبي (2008). الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع

عمان الطبعة الأولى، الأردن.

محمد جاد أحمد(2008). التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي , العلم و الإيمان للنشر و التوزيع

الإسكندرية الطبعة الأولى الأردن..

مهدي السامرائي(2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع

عمان طبعة أولى , عمان.

هدي السامرائي( 2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع

عمان طبعة أولى الاردن..

يوسف حجيم الطائي و آخرون ( 2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية , دار اليازوري

العلمية للنشر و التوزيع, عمان, طبعة , الاردن.

ثانيا : اللغة الانجليزية

Furterer S.Elshennawy.A (2005), Implementation of TQM and lean SixSigma tools in local government: a framework and a case study, University of Central Florida, USA

George C. Cooper F (2003), Implementing the EFQM excellence model in a local authority, John Moores University, Liverpool, UK.

Houston D.Katavic.M (2006), Quality in a New Zealand Local Authority: A case study, Massey University, Palmerston North, New Zealand

Fredriksson, M (2003), TQM as a support for societal development – experiences from a Swedish community, Lule University of Technology, Sweden

S'a P.Kanji G (2003), Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factor, measurements and improvement strategies, Sheffield Hallam University, Sheffield, UK

Anbarib, F(2005), Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, The George Washington University, USA.

William, TH (2003), An analysis of the effectiveness of Total Management in local government, University of la verne, California, USA.

Sullivan B. Estes CH (2007), Measuring Customer Service Quality in Local Government: Fulton County Human Services Shares its Experience with Surveys and Recommends Ways to Use them to Improve Customer Satisfaction , The Public Manager, vol.36,no.1,pp.37-39, 2007