

# أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل

Dimensions of excellence in strategic developmental action in the state of Jijel, a field study at the state of Jijel

هبة ياسف\*

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر

[hiba\\_yacef@live.fr](mailto:hiba_yacef@live.fr)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ قبول للنشر: 2021/03/05

تاريخ الإستلام: 2020/11/01

## ملخص:

تحاول الدراسة الحالية تشخيص أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل من خلال دراسة ميدانية على عينة قصدية بلغ عددها 23 مبحوث موزعين على أعوان التأطير، وأعوان التطبيق أجريت معهم مقابلات هدفها جمع المعلومات حول التهديدات، والفرص التي تحيط بالعمل الإداري لولاية جيجل، إضافة إلى بحثها عن المؤشرات الظاهرة والكامنة للتميز في بناءها التنظيمي، وأدائها الإداري. على ذلك الأساس كان المنهج الوصفي الذي يقوم على التحليل المنهجي الذي اتبعته الدراسة الحالية في جمع، تحليل، وتفسير النتائج التي أسفرت عنها المقابلات، وتوصلت إلى أن الفعل الاستراتيجي لإدارة الولاية الموجه نحو تحقيق التنمية الشاملة يخفق في ذلك حسب التهديدات المتنوعة التي تواجه إدارة الولاية، وعدم استثمارها في الفرص الممكنة لديها، إضافة إلى عدم إدراكها لأهمية مؤشرات التميز الظاهرة، والكامنة لديها، وعليه استنتجت الدراسة الحالية اقتصار الفعل الاستراتيجي التنموي على البعد الإداري، والتنظيمي للتميز في جوانبه القانونية دون البعد التشغيلي، والتنافسي.

الكلمات المفتاحية: أبعاد، التميز، أبعاد التميز، الفعل الاستراتيجي، الفعل الاستراتيجي التنموي.

تصنيف JEL: M14، O20، L20.

## Abstract:

The current study tries to diagnose the dimensions of excellence in the strategic developmental act of the state of Jijel on an intentional sample of 23 respondents distributed among the supervising and the application agents. Interviews were conducted with them aiming at gathering information about the threats and opportunities surrounding the administrative work of the state of Jijel, in addition to their research on the apparent and underlying indicators of excellence. It concluded that the strategic action of the state administration directed towards achieving comprehensive development fails to do so according to the various threats facing the state administration, and not investing it in its possible opportunities, in addition to its lack of awareness of the importance of the apparent and underlying indicators of excellence, and accordingly the current study concluded that the strategic developmental act is limited On the administrative and organizational dimension of excellence, without the operational and competitive dimension.

**Keywords:** dimensions; excellence; dimensions of excellence; strategic action; strategic developmental action.

**Jel Classification Codes:** M14 .O20. L20.

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة:

تعتبر الإدارة المحلية للولاية بالعمليات الإدارية التي تقوم بها من أجل تنظيم، وتسيير المجتمع المحلي أداة للتواصل مع المجتمع المحلي، بما تحمله من دلالات، ومعانٍ للأفعال التي يقوم بها الفاعل الاستراتيجي المحلي، والدلالات الاجتماعية التي تتولد بفعل الإدارة المحلية، ورد فعل المواطن يكشف عن طبيعة التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي، هذا التواصل الاجتماعي الذي يقيمه الفعل الاستراتيجي الإداري المحلي مع أفراد مجتمعه المحلي، وما يقدمه من تساند للمجتمع ككل في ذلك دلالة اجتماعية. لذلك أنماط الفعل الاستراتيجي التنموي ليست إلا واحدة من أنماط التواصل مع المجتمع المحلي تستمد دلالتها من البنية الاستراتيجية للفعل الاستراتيجي نظرياً، ومن البنية الاجتماعية للمجتمع المحلي التي تختلف عن البنية المجتمعية لمجتمع محلي آخر.

وعليه هذا الارتباط بين الفعل، ورد الفعل ليس ارتباطاً وظيفياً يقوم على التساند، والارتباط العضوي إنما هو ارتباط بنيوي يستمد مقوماته من وحدة البنية القانونية التي تقر شرعيته، وتتجلى بأشكال مختلفة بدءاً بـ"الثقافة البيروقراطية" التي لازالت تحدد السلطة، والمسؤوليات، وتعطي للإدارة المحلية شكلها الهرمي. نتج عن هذه الثقافة ثقافة أخرى مساندة لها هي "ثقافة الدور" من خلال تنوع التخصصات الوظيفية، والتركيز على أدوار الفاعلين الوظيفية أكثر من الموظفين، وتعطي الأسبقية لتنفيذ القواعد، والأنظمة، وما تقسيم إدارة الولاية على شكل مديريات، مصالح، ومكاتب فمن أجل تدعيم هذه الثقافة وتسهيل تمثيلها وظيفياً، إضافة لـ"ثقافة العمليات" الناتجة عن السعي لإنجاز عمليات، واجراءات العمل دون الاهتمام بالنتائج التي سوف تحقق. ومن أجل تدعيم هذه الثقافات الثلاثة قانونياً تعتبر "ثقافة النفوذ أو القوة" الآلية التنظيمية التي تحقق ذلك بتركيز القوة، والسلطة، وحصصها في يد فاعلين محدودين يتخذون القرار، وكل أعضاء التنظيم ملزمون بتنفيذها.

على هذا الأساس التحليل الاستراتيجي يعتبر بالنسبة للدراسة الحالية منطلق نظري لفهم أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لإدارة الولاية، لأن التنظيم كوسيلة لتحقيق التميز كما اعتبره "إدريس أوهلال"، والذي يشبهه بالجسم المتحرك في ساحة التنافس، والصراع التي تظهر في عملية التخطيط، وترشيد القرارات، وفعالية النتائج، والتنافس على ميزة التميز، سوف يخفي حسب المقاربة الاستراتيجية للتنظيم حقيقة اللعبة التنظيمية المندمجة ضمن هذه الثقافة التنظيمية ويحول انتباه أعضاء التنظيم عن علاقات القوة القائمة بين الفاعلين وعن المصالح الفردية، والجماعية الموجودة داخل التنظيم، الذي هو لعبة قائمة على لاعبين تنظيميين، وعراقل يضعها الفاعلين لبعضهم من الدخول في اللعب، أو تقويض حريتهم عند الدخول، وقواعد اللعب، ورهانات تعطي للعب معناه، ومساره. (إدريس أوهلال، 2016، ص 10) بالإضافة إلى أن فئة كبيرة من أعضاء التنظيم الذين لم يدخلوا في هذه اللعبة مباشرة، لكنهم مسيرونها مما يجعلهم يحتاجون إلى ممارسات خاصة لتلقيهم الفاعلية التنظيمية -الاستراتيجية-، لأن علاقات القوة بين اللاعبين/الفاعلين هي أهم التفاعلات في البناء التنظيمي الاستراتيجي.

لذلك عملت الدراسة الحالية على صياغة إشكالياتها في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن الكشف عن أبعاد التميز

في الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هي التهديدات التي تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل؟.

✓ ما هي الفرص التي يمكن أن تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل؟.

✓ فيما تتمثل مؤشرات التميز في ولاية جيجل؟

وكانت هذه التساؤلات من أجل البحث عن أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي للولاية، وتعميمه على التنظيم ككل دون احتكاره من قبل فاعلين سواء كانوا أفرادا أو جماعات، حيث أن الافتراض الأساسي للدراسة الحالية حول تميز الإدارة المحلية ممثلة في الولاية أنه -التميز- نتيجة لبنائها التنظيمي الجماعي، وأهم استفادة جماعية من هذا التميز هي ضمان التميز التنظيمي في البيئة التنظيمية، والتميز الاجتماعي في المجتمع الذي يتواجد فيه قادها لوضع الفرضية الرئيسية التالية: يمكن الكشف عن أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل من خلال الموازنة الاستراتيجية، ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

✓ إن التهديدات التي تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل داخلية وخارجية؛

✓ تتعلق الفرص التي يمكن أن تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل بمواردها الداخلية والخارجية؛

✓ تتمثل مؤشرات التميز لولاية جيجل في مؤشرات ظاهرة وأخرى كامنة.

على اعتبار أن التميز هو انعكاس لممارسات التنظيم من خلال استغلاله لكافة الفرص المتاحة، وغير المتاحة، وتفعيلها في إطار النشاطات الروتينية للتنظيم نحو تحقيق التميز بعيدا عن التهديدات التي قد تعيقه وهذا ما تقصده الدراسة الحالية بالموازنة الاستراتيجية.

ومن أجل تشخيص الواقع المدرس اختارات الدراسة الحالية المنهج الوصفي للتحليل وفق المقاربة الاستراتيجية أداء الإدارة الولائية في استثمار أبعاد التميز في أفعالها الاستراتيجية التنموية من مؤشر التهديدات، الفرص، والمؤشرات الظاهرة والكامنة للتميز في إطار الموازنة الاستراتيجية لهذه المؤشرات في بيئتها الداخلية، والخارجية. ولعل هذا الهدف الأساسي للدراسة الحالية ينبع من أهمية الأفعال التنموية التي تنفذها الولاية في المجتمع المحلي استجابة للمسؤولية الاجتماعية للإدارة العامة.

إن الفكرة الأساسية التي تظهر من خلال التشخيص بالإضافة إلى تركيزه على أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي أنه طرح فكرة كامنة في غاية الأهمية تتعلق بموضوع قديم حديث يثير انشغال الفكر الإداري، والتنظيمي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية التي تأخذها على عاتقها كل المنظمات الاجتماعية لأي مجتمع سواء كانت منظمات حكومية، أو غير حكومية حيث أن تميز هذه المنظمات سوف ينقل أثره إلى التميز الاجتماعي للمجتمعات، والدراسة الحالية أعطت أهمية كبيرة لمسألة المسؤولية الاجتماعية في هذا الطرح لأبعاد التميز في شقه التنموي الذي سيحصل في المجتمع المحلي الذي هو المجتمع الجيجلي.

2. قراءة في مفاهيم الدراسة من المجال الميداني المدرس:

## 1.2. التميز:

مفهوم "التميز" أشمل من "الابداع"، و"الاتقان"، و"التفوق" حيث أن كل هذه المفاهيم تؤدي إلى "التميز". وإلى جانب ذلك فإن مصطلح "التميز" يشير إلى "الرفعة" لأنه ترجمة للفظ المستخدم دوليا بعدما أنشئت مؤسسات علمية تحمل عبارة "Centers Of Excellence"، فاصطلح العلماء على أن يترجموها بالعربية "المراكز المتميزة". (فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى، ب س، ص 146).

وتتفق الدراسة الحالية مع الرأي الذي يرى أن "التميز" درجة عالية من الخير أو الكمال، بمعنى في أنه سياق للجدارة والامتياز، وهو متوافق مع بعد التجديد لأنه يحدث تحسين ديناميكي في درجات الجدارة، والامتياز. (Di francescoMorace, 2021, ص 25-40، «مجلة المهل الإقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 25-40».

www.future conceptlab.com) حيث يؤكد "ويلاند" "Wiland" على هذه السمة في التميز من خلال قوله بأن "التميز" طاقة خلاقة، ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان، والبيئة". (فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى، ب س، ص 147) نفهم من هذا التعريف أن التميز هو انعكاس لممارسات التنظيم من خلال استغلال التنظيم لكافة الفرص المتاحة، وغير المتاحة، وتفعيلها في إطار النشاطات الروتينية للتنظيم نحو تحقيق "التميز".

## 2.2. أبعاد التميز:

يركز "علي السلي" على الأهمية الكبيرة للأداء في تحقيق "التميز" حيث يساوي بين "التميز"، و"الأداء" معتبرا أن "التميز" هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية، العولمة، والمعرفة، عصر الأنترنت، وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات عصر سيادة العقل البشري، و سطوة قوة العلم، والفكر الإنساني، ولتوضيح هذه الفكرة ربط "علي السلي" "التميز" ببعدين محوريين في الإدارة الحديثة:

- ✓ **البعد الأول:** حدده في غاية الإدارة بحيث يعتبر أن الغاية الحقيقية هي السعي لتحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق "التعلم".
- ✓ **البعد الثاني:** كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال، وقرارات، وما تعتمد من نظم، وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة، والكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ، أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة".

هاذين البعدان متكاملان، ووجهان لعملة واحدة هي "التميز"، ولا يحقق أحدهما "التميز" دون الآخر، وحتى يتمكن هاذين البعدين من إنجاز مهمة "التميز" يعتمدان اعتمادا كلياً، وتاما على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم، والمتجدد باستمرار عن طريق "التعلم التنظيمي" حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع. (علي السلي، 2002، ص ص 07 و 08) ما يستشف من وجهة نظر "علي السلي" أن التنظيم لا يمكن أن يتميز أمام العملاء، وأمام المنافسين، المستفيدين والمجتمع ككل إذا لم يتميز أمام نفسه، والسبيل إلى ذلك هو "التعلم" المستمر حيث أن "التعلم التنظيمي" هو المنطق الخلاق ومنطق الابداع، وابتكار حالات تنظيمية مبتكرة لم تظهر بعد في التنظيمات الأخرى أو لم تطرح للمجتمع من قبل، ولم يعرفها المجتمع بعد. من ذلك لنا كدراسة حالية أن نتفق مع "علي السلي" حول أهمية، دور، وعلاقة "التعلم التنظيمي" بتحقيق "التميز" من خلال علاقة التعلم بالفرص والممكنات التي يمكن أن يولدها من إدارة الولاية نظرا لكون هذه الإدارة مفتوحة على بيئتها الداخلية والخارجية الأمر الذي من شأنه أن يخلق مزيج من المعارف العملية التي تتفاعل مع بعضها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

## 3.2. الفعل الاستراتيجي:

بما أن الدراسة الحالية أعطت أهمية أساسية لأبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لإدارة ولاية جيجل فضروري عليها الوقوف موقف التنويه إلى "الفعل" المسبب لتحقيق أهداف التنظيم الإداري الولائي، فعندما نتكلم عن الموجبات المسببة لتحقيق التميز في إدارة الولاية فهذا يعني أنه يجب ربط استراتيجية الولاية مباشرة بالأفعال المسببة لتجسيدها فعليا على أرض الواقع. وهو نفس الموقف الذي ركز عليه كل من "ناومي"، و"باين" "Naumes"، و"باين" "Paine" عندما شرحا فكرتهما حول مفهوم الاستراتيجية التي تؤكد على أن الاستراتيجية في التنظيم هي "أفعال أساسية، أو نماذج للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة" (طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص 31). وهو التعريف

الذي يؤكد على هيمنة فعل الفاعلين الأساسيين للتنظيم، والذي يخول لهم، ويمنحهم السلطة الفعلية لبناء استراتيجية منظمهم، لذلك كانت هذه الأفعال بمثابة "القوة الدافعة التي تستند إليها الاستراتيجية، والتي تعتبر المحدد الأول المؤثر على جميع القرارات ذات العلاقة بمستقبل المنظمة". وعلى حسب تصور كل من "زيرمان"، و"تريجو" (ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص33) المنظمة في إطار الاستراتيجية الفعلية كان دور الفاعلين أساسيا في تحديد هذا التصور نظرا لأهميته القصوى فهو تصور استراتيجي. والفاعل القائم على هذه الإدارة إذا كان منطبقا لإدارته للمنظمة هو المنطق الاستراتيجي فهذا سوف يثمر لا محال على التوجه الإداري نحو تحقيق التميز، وعليه الدراسة الحالية تؤكد على أهمية أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي الذي ينتهجه الفاعل في تحقيق التنمية المحلية بولاية جيجل هذا المسعى وفق التصور الاستراتيجي للفاعل بمقدرته أن يتنبأ، ويتوقع المستقبل من خلال استراتيجيات تنفيذية للفاعل، والتي يحددها مسبقا ضمن تحليلاته الاستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم الإداري للولاية.

#### 4.2. أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي:

بناء على ما سبق ذكره دور الفاعل الاستراتيجي في الإدارة هو اظهار هذا التصور الاستراتيجي الذي يتبناه كاستراتيجية فعلية وبلورته في أفضل الممكنات التي تعبر عنه، وعن الرغبة في تحقيقه لأنه في الأساس يعبر عن الطموحات الجماعية للتنظيم، وهذا لا يعني أن الفاعل ليس صاحب التصور الاستراتيجي الذي هو رؤية التنظيم الذي ينتمي إليه بل هو جزء مهم جدا من هذه الرؤية، حيث يعمل على بناء التصور العام للتميز في شكل أفعال متعددة الأبعاد تمثل هذه الأبعاد في البعد الإداري، البعد التنظيمي، البعد التشغيلي، والبعد التنافسي، حيث تعبر هذه الأبعاد عن أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي للولاية.

وفقا لهذا المعنى، ينبغي للتحليل الاستراتيجي أن يتجه صوب بنية العمل الداخلية للتنظيم من أجل تحقيق الفهم الضروري أو القاعدي عن التميز الذي هو من صميم بنية أي تنظيم يحتاج إلى كشفه، ومن ثم تطويره من طرف الفاعلين الاستراتيجيين. ولهذا الأمر فإن الدلالات الاجتماعية لفعل الفاعل إنما تأتي أيضا من خلال الروابط الاجتماعية، فهي لا تنفصل عن الروابط الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية التي تشكل الوضع العام للتنظيم، وفي هذه الحالة فإن البناء العام للتصور الاستراتيجي لأبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لإدارة ولاية جيجل لا يكون إلا من خلال الروابط الاجتماعية التي يقيمها الفاعلون وتنظيماتهم مع الآخرين سواء كانوا أفرادا، أو جماعات، أو كيانات معنوية/تنظيمات، فمن الطبيعي أن يترتب على هذه الروابط علاقات، وأشكال من عدم التوافق، والانسجام الدائم في أشكال الفعل الاجتماعي مثلما الفعل الاستراتيجي الذي يتوخى بلوغ التميز في التنمية المحلية كجزء من التنمية الشاملة للبلاد. ويمكن تحديد أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي كما يلي:

#### ✓ البعد الإداري:

تحقيق التميز الإداري هو "الضرورة الاستراتيجية المقبلة للتنظيمات في جميع الأسواق، وفي جميع أنحاء العالم، وفي الأوقات الاقتصادية الصعبة يعد التميز الإداري أمرا بالغ الأهمية لأن التنظيم لا يمكنه أن يقوم بعمليات كبيرة التكلفة، أو يحل مشكلات تتعلق بالجودة، أو الاعتماد على دورات زمنية طويلة في السوق، وعليه يتطلب العمل الإداري لأي تنظيم التميز من خلال تخطيط الموارد البشري، إدارة علاقات العملاء، وأنظمة التشغيل الأخرى، وتأتي المنافسة الحالية والقادمة بين المنظمات من خلال الجمع بين الميزات التنافسية الحالية التميز التنظيمي، التميز التشغيلي، والتميز التنافسي، والإدارة المتميزة هي التي توفق بين جميع احتياجات أصحاب المصلحة، واشتقاق أكبر قيمة من الأداء، ويتحقق ذلك عن طريق التميز

الإداري بتحويل أنشطة الإدارة إلى أنشطة متكاملة، وربط عملياتها بعمليات استراتيجية، والمنظمات التي تحقق التميز في الإدارة تظهر عليها سمة "الذكاء"، فهي تستفيد من المنتجات، والتقنيات الرائدة في البيئة، والإدارة برؤى جديدة، وكذا سمة "الانحياز" حيث تدفع بالذكاء لربط عمليات الإدارة الاستراتيجية المالية، والتشغيلية" (Thomas, 2008, pp03 et 04) oestreich and Frank Buytendijk

#### ✓ البعد التنظيمي:

التميز التنظيمي عملية تكيف للجودة، للمعرفة، والتكنولوجيا يجمع بين الجهود، والمصالح المشتركة لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، ومفهوم التميز التنظيمي هو في صميم أنشطة "مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع" "UNOPS"، إيماناً منها أنه من خلال تحسين التنظيمات معرفتها، ومهاراتها، وعملياتها التنظيمية باستمرار يمكنها فقط تحقيق أفضل النتائج الممكنة للمجتمعات المستفيدة. كما ويقر "مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع" بأن تعزيز مهارات الفاعلين المختصين، أو قائد المشروع، أو المهندس المؤهل يمكنه أن يحدث الفرق بين نجاح أو فشل المشروع، ونتيجة لذلك يمتد التزام المكتب بالتميز التنظيمي إلى جميع موظفيه من خلال التدريب المكثف. وفي كل عام يشارك المئات من موظفي "مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع" في برامج تدريبية رفيعة المستوى للاستفادة القصوى من الموارد المحدودة، وكثيراً ما تكون الموارد المخصصة للمشاريع الإنسانية، والإنمائية، وبناء السلام محدودة ولذلك يجب استخدامها بفعالية، بالنسبة لـ "مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع"، يعني ذلك تقديم قيمة ممتازة مقابل المال، والشفافية في نفقاته، ونتائجه، وللقيام بذلك يجب أن تكون المنظمة منضبطة مالياً، وأن تبحث عن طرق لتحقيق نتائج جيدة في الوقت المناسب بالاعتماد على أفضل الممارسات، ومقارنة خدماته للمشاريع باستمرار، ونتائجه مع نتائج الوكالات الخارجية، ويسعى جاهداً للحصول على شهادات ذات صلة بأنشطته، بالإضافة إلى اعتماد المعايير، وأفضل الممارسات المعترف بها دولياً. وبالتالي فإن المكتب يضمن أن عملياته تعمل بشكل فعال على تحسين فعالية مشاريع شركائه، ومساعدة المانحين، والدول النامية على تحقيق أقصى استفادة من ميزانياتها المحدودة في المشاريع الاجتماعية، وينعكس الالتزام الإيجابي في سياسة "مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع" على مجالات الصحة، والسلامة المهنية، وتنفيذ الأنشطة ذات الآثار الاجتماعية، والبيئية. (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) (UNOPS)،

<https://www.unops.org/fr/about/ourglobal.siteheader.siteheader.youareherestory/excellence>

#### ✓ البعد التشغيلي:

عندما يعمل جميع الأفراد في التنظيم بطريقة منسقة على نحو فعال لخلق، وتسليم القيم التي تحتويها في التوفير لعملائها الخدمة، والسلعة المتميز دون احتياجها لمن يخلصها عندما تهمار (TonyGibeily, p01) <https://www.coursehero.com/file/11491097/a52013/> عندئذ يمكن القول على هذا التنظيم أنه وصل إلى مرحلة التميز التشغيلي، واستراتيجية التميز التشغيلي تدور حول المزج الصحيح بين التحركات الهيكلية الإدارية، التنظيمية والتنفيذية للتنظيم، وبما أن التميز التشغيلي "يصبح القاعدة وليس الاستثناء في الأعمال (Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, 2008, pp02-05) فالتنظيمات الناجحة بحاجة إلى مصدر جديد للتميز التنافسي على نحو متزايد، والفاعلون مطالبون بخلق ميزة استراتيجية، وليس الاكتفاء بعمليات الإدارة. هذه الحتمية الجديدة تتطلب العودة إلى البعد الأول الذي هو التميز الإداري ولتحقيق التميز التنافسي تحتاج الشركات إلى أن تصبح ذكية، ورشيقة، توسع التميز التشغيلي مع التميز الإداري، والتميز التنظيمي.

يتنوع التميز التنافسي بين عدد من خصائص، ومميزات التنظيم فقد يخلق من نقاط قوة هذا التنظيم، أو من منتج، أو خدمة استثنائية، كما من الأبعاد الثلاثة السابقة لإدارة التميز فيمكن أن يكون "التميز التشغيلي كاستراتيجية تنافسية تهدف إلى تحقيق قيادة التكاليف هذا التركيز الرئيسي يؤدي إلى القضاء النهائي على الأخطاء، وادخال مجالات نوعية مثل إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن للعلاقة مع العملاء أن تكون استراتيجية للتميز التنافسي من خلال تقديم مجموعة فريدة من الخدمات للعملاء التي تسمح بتخصيص الخدمة، وتخصيص المنتجات لتلبية احتياجات العملاء المختلفة ويتطلب التصميم الناجح لحاجات العملاء امتلاك المعلومات العميقة بالعملاء فضلا عن رؤى العمليات التجارية لعملائها، كما يمكن أيضا لقيادة المنتج أن تكون استراتيجية ناجحة من أجل التميز التنافسي. (Tony Gibeily, <https://www.coursehero.com/file/11491097/a52013/p01>)

وهذا الأمر الذي يدفعنا للقول أن التميز حقيقة ليس مسألة مال، أو موارد في المقام الأول فهو يقع في حوالى ما يصنع من الموارد المتاحة بأفكار، وآراء، ويتم ذلك بالفحص النقدي، والتحليل الاستراتيجي من أجل تجاوز حالة سابقة، والانتقال إلى آفاق جديدة للمستقبل، والوصول بشكل استباقي إلى التميز في تحقيق التنمية محليا، ووطنيا.

## 5.2. الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل:

وعندما ننتهي في العنصر السابق إلى القول أن الغاية من تجسيد أبعاد التميز في أي فعل استراتيجي تنموي هي الوصول بشكل استباقي إلى التميز في تحقيق التنمية محليا، ووطنيا، فهذا الأمر يتطلب بروز دور الفاعل في تمكين ثقافة التميز في سياق المعايير، والممارسات الأولية للتنظيم الإداري لولاية جيجل، حيث أنه لا مناص من تبني كل الفاعلين ثقافة التميز، وجعلها رؤية لجميع أعضاء التنظيم في نهجه نحو تحقيق التميز التنموي الذي يبقى أسلوبا إستراتيجيا للحياة التنظيمية للولاية.

وهذا الأمر ينطوي مباشرة على الدور الكبير "للفاعل الاستراتيجي" من خلال تحديد استراتيجية التنظيم، وهؤلاء الفاعلين في التنظيم ليسوا مطالبين بتحديد استراتيجية التنظيم فقط، وإنما الحصول على مستوى معين من المعرفة الفهم، المهارات والقدرات الأساسية للإبداع، والابتكار، وهذا من شأنه أن يساهم في تحسين عملية إعادة الهيكلة في التنظيم عن طريق الاستراتيجية ومن ثم نجاح التنظيم بالتميز (Office of the basic education commission, 2015 p 291). ومثلما يقول "الآن توران" "Alain Touraine" في كتابه "Sociologie de l'Action" التعرف على الفاعل مغري لأنه يعطي الحقائق المرصودة معنى فوري (Alain Touraine, 1965, pp 257 et 258) وقد يكون السؤال الجوهرى الذي يمكن أن يطرح في هذا المقام هو لماذا يتم تناول الفاعل الاستراتيجي مادامت أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي هي المحور الأساسي لهذه الدراسة؟، الإجابة عن هذا السؤال تأخذ نفس الأهمية التي أعطتها "الآن توران" للفاعل، حيث أن الفاعل الاستراتيجي يعتبر الأداة الرئيسية للإدارة المحلية في الانتقال نحو تحقيق التميز من خلال الأثر الذي يتركه على صناعة الاستراتيجية، وعلى خلفية طرح هذا الموضوع "أبعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل" يتم اعطاء أهمية كبيرة في التشخيص التحليل، ومن ثم الفهم، والتفسير للفاعلين الاستراتيجيين تبعا لمقتضيات الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تتبلور مسألة الفاعلين الاستراتيجيين كعنصر فاعل في الإدارة، والتنظيم من حيث أن كلاهما بناء اجتماعي ناتج عن التقسيم الاجتماعي للعمل من جهة هو بناء مجسد، ومحدد لتغيرات اجتماعية، ومن جهة أخرى كلاهما يجسد، ويحدد التغيرات الاجتماعية التي تطرأ على أي بناء منهما وعلى المجتمع، وعليه تحليل أثر الفعل الاستراتيجي ك مكون من مكونات البناء الاجتماعي للتنظيم،

ومن ثم تشخيص، وتحليل ارتباط الفاعلين الاستراتيجيين بالتمثل الاجتماعي الذي ينتمون إليه سعياً لتحديد صورة مفهومية عن ديناميكية لعب الفاعلين في التنظيم، والإدارة انطلاقاً من هامش الحرية، والتصرف الذي يستغلونه هي الصورة التي تعبر عن تفاعل بين التمثلات الفردية للفاعلين الاستراتيجيين وتشكيلاتهم الاجتماعية، والإدارية، ومدى ارتباطها بتحقيق التميز.

ويطرح "ألان توران" كذلك سؤالاً في حدود المعنى السابق، فيقول هل يمكننا الوصول إلى معنى الفعل بمجرد توسيع وجهة نظر سابقة من اللحظة التي يتخلى فيها الفاعل عن الفعل الفردي في محاولة جعله موضوع جماعي؟ ويسترس "ألان توران" بالقول "يبدو أن العلاقة بين التنظيم، والنظام الاجتماعي القائم فيه لا يمكن أن تكون بسيطة، والاستمرارية بين الاثنين من لحظات التحليل النظري، وهو أن يتعرف الفاعل بالنسبة للنظام الاجتماعي القائم على العلاقة بين المساهمات التي يقدمها كلا الطرفين بما يرضي احتياجات مجموعة اجتماعية هذه المجموعة الملموسة، ويتم إخفاء الطابع المؤسسي على هذا الشخص، أو المجموعة الملموسة بالقوة" (Alain Touraine, 1965, pp 257 et 258) حيث توجد علاقات اكرهية في النسق التنظيمي ناتجة عن النظام، واللانظام هذه الحالة يخلقها الفاعلون تتحول إلى إخضاع طرف على حساب طرف آخر، وحتى ولو ظهر أن التنظيم متكامل، فإن هذا التكامل يحمل بين طياته أولوية جماعة على حساب جماعة أخرى استطاعت أن تحول فعلها إلى فعل جماعي للتنظيم، وبالتالي يخرج التنظيم عن الفعل الرسمي له، وتشكل الجماعات الملموسة للتنظيم نسق فعل ملموس تختزل فيه قواعد التنظيم بوجهة نظر هؤلاء الفاعلين، فمثلاً هناك نسق للفعل الملموس هناك جماعة ملموسة التي تحدد هذا النسق الملموس للفعل المتبع في التنظيم.

أحد الأسئلة التي يمكن طرحها هنا بالضبط ما هي أسباب الفاعل، أو جماعة أن تتصرف في مثل هذه الظروف بتصرف معين، حتى ولم يظهر على فعلها أنه "عقلاني" في عيون الآخرين؟ مادام أن التنظيم نسق عقلاني ملموس وفعل الفاعل نشط حتى لو كان لا يزال مجبراً، ومحدوداً (Gérard Piroton, www.usées.skynet.be/gerard.piroton, pp02-04) هناك فجوة بين فعل هذا الفاعل الذي يكون ظاهراً، ويمكن رأيته في مستوى التسلسل الهرمي وبين ممارسته الفعلية الموازية التي تكون كامنة وراء رؤيته الاستراتيجية، وبالنظر إلى التوقعات، والضغوط من الفاعلين الآخرين يبقى الفاعل على هامش من أفعاله مستترة يناور من خلالها، وبشكل عام في كل تنظيم هناك خلل في الآليات الداخلية حيث تقوم بإعاقة تنفيذ مهام الاستراتيجية، مما يؤثر ذلك على البيئة الداخلية، وينعكس على البيئة الخارجية، وصورة التنظيم بالنسبة للمجتمع يمكن أن يخلق هذا الخلل عامل التوازن بالنسبة للفاعلين في التنظيم من التلاعب الرسمي، وعن طريق إدخال قواعد تنظيمية غير مكتوبة بين فاعلين مكان القواعد المكتوبة لتصبح تمثل نسق الفعل الملموس، وهكذا يظهر التنظيم كما ولو أنه نسق متكامل، ومتساند وظيفياً وفي حقيقته أساسه تغلب استراتيجية فاعلين على حساب فاعلين آخرين، أو تبادل مصالح بين كل الأقطاب الفاعلة بما لا يخدم مصلحة كل طرف، ولا يمسه.

وعلى الرغم من أن التنظيمات هي آليات لترشيد عملياتها ولها حدود تفصلها السلطة، إلا أن لديها فرصة لتطوير استراتيجيات الفاعلين فيها، لأن فعل الجهات الفاعلة لم يعد ينظر إليه على أنه بسيط، ولتحقيق هذه الأهداف فإن الجهات الفاعلة سوف تتابع استراتيجياتها الخاصة سوف يستخدمون الموارد، والطرق الأكثر حكمة نظر للقيود التي يضعها التنظيم أو الجماعات الأخرى، ويقوم الفاعل بتعديل فعله باستمرار من خلال البيانات الجديدة التي يواجهها في بحثه عن السلطة وهذه عقلانية محدودة، وليست مطلقة، (Gérard Piroton, www.usées.skynet.be/gerard.piroton, pp02-04) وفي بحثه عن السلطة يعتمد الفاعل التحليل الاستراتيجي من أجل متابعة حالات التفاعل القائم في التنظيم، ومن ثم معرفة أسس



الترابط الوظيفي، حيث يمكنه من خلال التحليل الاستراتيجي إزالة مصادر عدم اليقين التي كانت تمثل عائقا بالنسبة له عن طريق كشف المعرفة الكامنة، وبالتالي تجاوز إكراهات الفعل الجماعي.

ففي حين أن بعض التنظيمات تظهر الأداء الصحيح أخرى تظهر الأداء المتميز، ونتائج استثنائية، ولمدة خمس سنوات "جيم كولينز" "Jim collins" أستاذ، وباحث في الإدارة في جامعة "كولورادو" "Colorado" جمع فريقا من الباحثين للكشف عن سر التحول إلى التميز في تحليل 11 شركة بأداء قوي في السوق أكبر من مثيلتها من الشركات في نفس القطاع، وتوصل إلى أن جميع هذه الشركات المتميزة التي حققت نجاحا لديها قادة يجمعون بين الكمال، والتواضع الشخصي بعيدا عن الزعامة الكاريزمية، وهؤلاء القادة لديهم صفة حيوية لتحقيق نتائج هذا المستوى العالي من التميز الدائم.

وتوصل "جيم كولينز" إلى نتيجة مفادها أن الاستراتيجية لن تسمح أبدا بتحقيق التميز إذا كان المشاركون في التنفيذ لا يتمتعون بالأداء المتوقع، حيث يتطلب المفهوم شعورا عاليا جدا بالتميز، وتقدير الإمكانيات الحقيقية له، ويجب أن تدرك الشركات أن مجرد القيام بما تعرف لن يحدث أبدا التميز المتواصل، بل التركيز أيضا على المجالات التي يمكن من خلال التميز أن يصبح حالة دائمة بهذه الشركات، (Jim collins, 2013, p 13) حيث أن العالم يتحرك بسرعة كبيرة، والتحديات التي يجب مواجهتها كبيرة هي الأخرى، كما أن هذه التحديات تجلب أيضا فرصا هائلة للتميز إذا ما تم فتح مجالات جديدة لتخيل طرق جديدة لفعل أمور تنظيمية جديدة على ما اعتاد عليه التنظيم.

### 3. تحليل وتفسير المجال الميداني المدروس وفق نتائج أداة الدراسة:

#### 1.3. منهج الدراسة:

اختارت الدراسة الحالية لنفسها المنهج الوصفي الذي يقوم على التحليل بغية تحليل ومن ثم تفسير إجابات المبحوثين حول أبعاد ومؤشرات موضوع هذه الدراسة.

#### 2.3. أداة الدراسة:

أما أداة البحث التي اعتمدت عليها أساسا فهي المقابلة، إضافة إلى الملاحظة التي رافقت بها الباحثة حوارها الذي أجرته مع المبحوثين أثناء المقابلات التي أجرتها معهم الأمر الذي مكنها من اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية التي رأتها تتناسب مع التهديدات، والفرص التي تحيط بإدارة الولاية.

#### 4.3. عينة الدراسة:

جاءت عينة الدراسة قصدية تحكمية هادفة غابتها الوصول إلى البيانات والمعلومات الاستراتيجية فيما يخص الوضع الداخلي، والخارجي لإدارة الولاية، لذلك اختارت أن تتعامل مع الموظفين ذوي المناصب العليا من أعوان التأطير، وأعوان التطبيق. وينبغي التنبيه إلى أن أعوان التطبيق ليسوا هم أعوان التحكم، أو أعوان التنفيذ، فبينما مهمة أعوان التأطير تأطير تنسيق، ومراقبة نشاط الأعوان الموضوعين تحت سلطتهم. فإن أعوان التطبيق الذين يصطلح عليهم بإدارة الولاية الإطارات الوسطى، وهم الفئة المرشحة لشغل مناصب التأطير في المستقبل فمهمتهم التنسيق، تبادل المعلومات، وحل المشاكل. بينما أعوان التحكم فهم المكلفين بتنفيذ التعليمات الموجهة إليهم، أما أعوان التنفيذ فيتولون تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة. وبلغ عدد أفراد العينة 23 مبحوث من أعوان التأطير، وأعوان التطبيق.

#### 4.4. نتائج الدراسة:

##### 1.4.4. التهديدات التي تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي للولاية:

جدول 1: يبين التهديدات التي تشكل خطر على إدارة الولاية في تحقيق التنمية محليا.

نوع التهديد	طبيعة التهديد
الإدارية	اقتصار دورها في الرعاية الاجتماعية فقط
التنظيمية	ثقافة التبعية التي تؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية اتجاه الموضوعات الإدارية، ووعي سلبي أو تابع ناتج عن ضعف ثقة المجتمع في إدارة الولاية التي تعمل على تنميته
الحضرية	وتيرة التحضر منخفضة رغم التطوير في المكان (المناطق النائية)
التنموية	عدم المساواة في التنمية
السياسية	عدم تجديد التمثيلية السياسية واحتكار أحزاب معينة الممارسة الإدارية على مستوى الولاية
الاقتصادية	التنمية الاقتصادية على مستوى الولاية ضعيفة جدا رغم ما تتميز به المنطقة من امكانيات
الجغرافية	75% من الولاية جبال مما يولد صعوبة التنمية، نزوح الأهالي إلى المناطق الأقل نائية
البيئية الطبيعية والاجتماعية	التهemis الاجتماعي: تهemis المجال حسب الوضعية الاجتماعية، وحسب التقسيم الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة.

- يتضح من خلال الجدول رقم (01) الذي يمثل تلخيص الدراسة الحالية لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالتهديدات التي تشكل خطر على إدارة الولاية في تحقيق التنمية محليا أن:
- ✓ النشاط الإداري لإدارة الولاية يقتصر في الرعاية الاجتماعية فقط مما يستدعي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: اللامركزية الفعلية، وتفعيل النشاطات المحلية والمؤسسات التي تخلق القيمة محليا.
  - ✓ تنظيميا تسود ثقافة التبعية التي تؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية اتجاه الموضوعات الإدارية، ووعي سلبي أو تابع ناتج عن ضعف ثقة المجتمع في إدارة الولاية التي تعمل على تنميته، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: دعم ثقافة المشاركة التي تؤدي إلى تكوين اتجاهات ايجابية اتجاه الموضوعات الإدارية (الوعي المشارك).
  - ✓ حضريا وتيرة التحضر منخفضة رغم التطوير في المكان (المناطق النائية)، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: إعادة التوازن المجالي بزيادة معدل الاندماج المحلي.
  - ✓ التنموية عدم المساواة في التنمية، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: تنفيذ برامج تنمية بلدية وقطاعية بنفس الأهمية، والجدية لكل الدوائر وبلدياتها، وحسب الخصوصية الجغرافية لكل منها، والتعامل مع المجتمع المدني مثل جمعيات الشباب في هذا السبيل.
  - ✓ سياسيا عدم تجديد التمثيلية السياسية واحتكار أحزاب معينة الممارسة الإدارية على مستوى الولاية، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: ضرورة فتح المجال نحو كسب التوجهات الإيجابية للتمثيلات السياسية الأخرى.
  - ✓ اقتصاديا التنمية الاقتصادية على مستوى الولاية ضعيفة جدا رغم ما تتميز به المنطقة من امكانيات، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: فتح مجال الاستثمار في السياحة، والاستثمار أكثر في ميناء جن جن لصالح ولاية جيجل.
  - ✓ جغرافيا 75% من الولاية جبال مما يولد صعوبة التنمية، نزوح الأهالي إلى المناطق الأقل نائية، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: فتح المجال للسياحة الجبلية، والنشاطات

والزراعات الجبلية. وفك العزلة عنها، حيث أن ساحل ولاية جيجل يستطيع لوحده دفع حركة التنمية الاقتصادية، إذا ما دفع بالسياحة في الولاية.

✓ وحسب البيئة الطبيعية والاجتماعية تهميش اجتماعي حسب الوضعية الاجتماعية، وحسب التقسيم الطبيعي، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: التهيئة العمرانية يجب أن ترتبط بمقاربة مجالية جديدة تعمل على ادماج المناطق الأكثر تهميشا، وعزلة وعلى تهيئة الاقليم لاحتضان مشاريع بنوية صناعية وفق استراتيجية طويلة المدى.

#### 2.4.4. الفرص التي يمكن أن تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي للولاية:

جدول 2: يبين الفرص التي تعطي إمكانية لإدارة الولاية في تحقيق التنمية محليا.

نوع الفرص	طبيعة الفرص
الموارد البشرية	فائض في الموارد البشرية غير المشغلة
الموارد الطبيعية	فائض في الموارد الطبيعية غير المشغلة والتي لم تشغل أبدا
الموارد الجغرافية	تنوع جغرافي: جبال، ساحل، يخلق تنمية مستدامة رائدة في الشرق الجزائري
الاحتياجات المجتمعية	تنوع الطلبات

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول رقم (02) الذي يمثل تلخيص الدراسة الحالية لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالفرص التي تمثل إمكانات لإدارة الولاية في تحقيق التنمية محليا أن:

- ✓ هناك فائض في الموارد البشرية غير المشغلة، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: تبني رؤية استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، وتأهيلها.
- ✓ هناك فائض في الموارد الطبيعية غير المشغلة والتي لم تشغل أبدا، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: اجباريا تبني الرؤية الاستراتيجية في التعامل مع موارد الولاية.
- ✓ الموارد الجغرافية تعرف تنوع جغرافي من جبال، ساحل، يخلق تنمية مستدامة رائدة في الشرق الجزائري، مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: إقامة سياحة رائدة في الشرق الجزائري الجبلية، والبحرية محليا قبل وطنيا، وخارجيا، باستقطاب المواطن الجيجلي نحو تدعيم اتجاهاته الايجابية اتجاه المكان الجغرافي الذي ينتمي إليه.
- ✓ أما من حيث الاحتياجات المجتمعية فتعرف تنوع في الطلبات مما يستدعي من الفاعل الاستراتيجي حسب هذه الدراسة اتخاذ قرار استراتيجي مفاده: تنوع الخدمات، وخصوصا البحث عن الجديدة والمطلوبة مثل: الخدمات التي يمكن أن يحتاج إليها المجتمع كالفئات الاجتماعية، ذوي الاحتياجات الخاصة، المسنين.

### 3.4.4. مؤشرات التميز في الولاية:

جدول 3: يبين مؤشرات التميز الظاهرة والكامنة بإدارة الولاية.

المؤشرات الكامنة	المؤشرات الظاهرة
المعرفة العملية لدى مدراء الإدارات ورؤساء المصالح	التغطية
أصحاب شهادات عالية، وخرجي المدرسة العليا للإدارة غير مستثمر فيهم	التمثيلية
ثقافة تنظيمية	عمليات الإدارة: الاستراتيجية، المالية، التشغيلية
المنخ التنظيمي	توقيت الانجاز
الهيكل التنظيمي الفعلي	التنوع في مجالات العمل

المصدر: من إعداد الباحثة.

يجب أن يكون واضحا لدى إدارة الولاية ما الذي يجعلها متميزة، أو متفردة في أداؤها، وإلا فإنها ستخسر مكانها في المجتمع المحلي، ومن الجدول رقم (03) يتضح أن إدارة الولاية لها ما يجعلها تتفرد، وتميز إذا ما أدركت المؤشرات الظاهرة والكامنة ضمن بنائها التنظيمي، وأداؤها الإداري.

فالمؤشرات الظاهرة المتمثلة في التغطية التي تعني بحسب ما استنتجته الدراسة الحالية أن كل مستوى إداري يغطي مجال عمل معين، ويختص في إنجاز، وهو الذي يعكس تقسيم العمل الوظيفي من خلال التخصص، ما يجعل موظفي كل مستوى على إطلاع متخصص حول مهام عملهم، وجبااتهم، ونشاطاتهم، وهذه ميزة لتوليد المعرفة المتعلقة بهذه الخبرة لأنها خبرة الممارسة. كما أن التغطية سوف تمنح للإدارة ميزة أخرى التي هي التمثيلية، بحيث هذه الخبرة سوف تكون ممثلة عند كل موظف في المستوى الإداري الذي يعمل فيه لذلك يكون لأشكال التميز قدرة على إيجاد لنفسها مكانا لدى الإدارة مثل الولاية لتصبح هذه الأشكال من تقاليد العمل إذا قبل بها هؤلاء الموظفين.

ويعتبر هاذين المؤشران من المؤشرات التي يتزامن ظهورهما لسطح الممارسة الإدارية الظاهرة مع عمليات الإدارة حيث تعتبر العمليات الإدارية التي تمارس فيها سواء الاستراتيجية، المالية، التشغيلية مؤثرة جدا في الإدارة داخليا، فلا مجال لأي اختراق للممارسة الإدارية حيث كل إدارة مسؤولة أمام السلطة حول تنفيذ عملها، كما تعكس هذه العمليات المهارة الإدارية التي يتمتع بها موظفي الإدارة في تعاملهم سواء مع القضايا، أو المستجندات، وهذا ما تبين من إجابات الموظفين حول تساؤلات المقابلة حيث لوحظ تمكنهم في مجال عملهم، وتخصصهم. وهذا في حد ذاته تنوع، واختلاف كمؤشرات للتميز التي يجب أن ينظر إليها على أنها تسمح للإدارة بالتميز وليس لخلق الخلاف، والصراع، وهي النظرة القاصرة جدا التي لاتزال تختزل الخلاف والصراع في أنه سلبي، وليس مصدرا لتجديد، التغيير، والتطور من منطلق الاختلاف وعدم التشابه.

أما التوقيت المناسب كمؤشر ظاهر اعتمدته الدراسة كذلك لما لعمليات الإدارة من قدرة على التنفيذ، إنجاز المهام والوظائف في الوقت المناسب، لذلك في ظل مؤشر عمليات الإدارة فعامل الوقت حاسم بالنسبة لإنجاز هذه العمليات في الوقت المحدد. ونظرا للمهام الموكلة لإدارة الولاية في المجتمع المحلي فإن عملها الإداري يتميز بالتنوع في المجالات، أو النشاطات مما يخلق تفاعل الإدارة بمستوياتها المختلفة مع محيطها الاجتماعي، وإقامة علاقات تأثير، وتأثر.

وإن تقيدت الدراسة الحالية بهذه المؤشرات الظاهرة الخمسة السابقة، فليس لاقتصار الولاية عليها فقط، بل لما تتضمنه من مؤشرات جزئية تغطي بها هذه المؤشرات الظاهرة، كما للتأكد على أن إدارة الولاية غنية بالمؤشرات الظاهرة للعيان بمجرد التعامل الأول مع إدارة الولاية، هذا الأمر سمح للدراسة الحالية بإدراك أن إدارة الولاية تحتوي ضمنها

مؤشرات كامنة لمستها من خلال تحكم الموظفين في تخصصات عملهم، وهي معرفة عملية كامنة إضافة لشهاداتهم الدراسية، الأمر الذي يجعل الموظف يتعامل مع مجال عمله بأريحية كبيرة، كما يسمح ذلك بخلق جو للتعلم بين ذوي المعرفة في التنظيم، والموظفين الآخرين، ومما هو متداول في البيئات التنظيمية التقليدية أن تقاسم المعرفة يكون في الحدود الضيقة في شكل إرشادات، وتوجيهات من أجل إتمام العمل لا أقل، ولا أكثر. هذه النظرة التقليدية ستظل طاغية حول نشر، وتداول المعرفة ما لم تساهم في تغييرها الثقافة التنظيمية السائدة المنعكسة على الجو، والمناخ التنظيمي.

#### 5.4. تحليل النتائج:

إن تناول الدراسة الحالية تحليل التهديدات والفرص التي ترتبط بالعمل الإداري لولاية جيجل يعتبر من أجل البحث عن أبعاد التميز التي توظفها في فعلها الاستراتيجي التنموي من جهة، ومن جهة أخرى هل توظف هذه الأبعاد في تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين بيئتها الداخلية، والخارجية حتى يمكن بلوغ التميز في تحقيق التنمية المحلية. ومن أجل المواءمة بين العوامل الداخلية لإدارة الولاية، وظروف بيئتها الخارجية يستدعي منها تحليل استراتيجي لمحيطها الذي يتضمن جوانب القوة، وجوانب الضعف في شكل تهديدات، وفرص أو الممكّنات التي تحيط بالولاية، وتعتبر هذه العملية بمثابة تحديد "الموقف الاستراتيجي" للولاية، أين يصبح هذا الموقف مرجعية للتحليل، أي يرجع كل التحليل لهذا الموقف، أو قياسا بهذا الموقف. ولكل موقف استراتيجي لأي إدارة استراتيجية تقابله استراتيجية أين تصبح هذه الاستراتيجية هي الرابط الوسطي بين الإدارة، وبيئتها، وعليه فإن العلاقات التي تنجر عن هذه الرابطة يمكن تحديد اتجاهها، وعليه فإن العلاقات التي تسبق أي تحديد للشراكة الاستراتيجية بين الإدارة، والمجتمع المحلي وبلوغها، و/أو أيجادها من خلال نمط محدد من "الفعل" / "الاستراتيجي"

إن هذا النمط من "الفعل الاستراتيجي" لا يعتبر موقف موجه للبيئة الخارجية من أجل التحكم فيها، واخضاعها لما تفرزه البيئة الداخلية للولاية، بل هو فعل استراتيجي يرسخ إدراكا للبيئة الاستراتيجية الداخلية التي لا تنفصل عن البيئة الاستراتيجية الخارجية المشكلة لبنية ذات طابع استراتيجي، بحيث يصبح هذا المنظور الجمعي للبيئتين موزع في شكل ثقافة تنظيمية، قواعد قيم مبادئ، ومسلمات، إن مواءمة البيئة الداخلية، والخارجية مع بعضها في اتجاه استراتيجية محددة وتكييف أنساقها الفرعية مع كلا البيئتين يؤدي إلى التميز في حدود بيئة مناسبة، لها حالة من "التكامل" بين بيئتها الداخلية والخارجية. أما "التطابق" بين العلاقات في اتجاهها من الداخل إلى الخارج، ومن الخارج إلى الداخل يعني تحقيق التطابق المعنوي في التصور، و"التطابق"، و"التكامل" يقترن مع بعضه في إطار هذا التصور، أو الرؤية الاستراتيجية التي تقترن بالفاعل الاستراتيجي الذي يضعها في إطار التميز المناسب لهما، أي يزاوج التطابق بين الفاعلين في البيئتين في شكل علاقات تكاملية. في هذا الشأن "المواءمة الاستراتيجية"، وتعزيز الموقف الاستراتيجي للولاية الذي يعتبر حسب التحليل السابق للجدول رقم 01 و02 متوسطا إلى ضعيفا يتطلب منها: اعتبار أن البيئة الداخلية، هي البعد الداخلي لهذه المواءمة، والبيئة الخارجية هي البعد الخارجي لهذه المواءمة، والربط بين هذين البعدين في شكل تطابق، وتكامل من شأنه تحقيق هذه المواءمة الاستراتيجية، أما عدم التوافق الاستراتيجي، وعدم المواءمة الاستراتيجية هي ليست فقط عدم التوافق في الهدف الاستراتيجي، لكلا البعدين الذي يظهر في الفعل الاستراتيجي الفعلي، وفي كلا البيئتين، معبرا عن هذا اللانسجام، أو اللاتوافق الاستراتيجي، بل أبعد من ذلك هو تنافر بين بنيتين تتناقضان استراتيجيا، وإدراك الاستراتيجي لتناقض في البنيتين يعني إدراك للقواعد، القيم المبادئ، والتصورات التي تتناقض وتشكل خلافا، أو اختلافا استراتيجيا يؤثر على التوجه العام نحو تحقيق النجاح، فما بالك بالتميز الذي يحتاج أن تكون أهدافه الاستراتيجية تتطلب التكامل، التطابق، التجديد، والتطوير في هذه الأهداف حتى

تضمن استجابات للمتطلبات، والطلبات الجديدة، والمتطورة لكلا البعدين الداخلي، والخارجي. على ذلك الأساس وفي الجدولين السابقين عدت الدراسة الحالية التهديدات، والفرص الموجودة بالبيئة المحيطة بإدارة الولاية. ووجدت لنفسها - الدراسة الحالية- مجالاً لتحديد القرار الاستراتيجي المناسب الذي يجب على الفاعل الاستراتيجي أن يتخذه للتقليل من أثر هذه التهديدات، والاستفادة من الفرص المتاحة ضمنياً فيها، حيث كانت هذه القرارات محاولة لتضمين أبعاد التميز التي سبق الحديث عنها سابقاً بما يتلاقى مع طبيعة التنظيم الإداري لولاية جيجل كما قربته إجابات المبحوثين لفهم الدراسة الحالية. إن هذا التحليل السابق يدخل فيما أسمته الدراسة الحالية بتحديد المواءمة الاستراتيجية لإدارة الولاية وبما فيه المفاهيم المتضمنة له في مقارنة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات، والتي تقوم بتمحيص الإدارة من جميع جوانبها، أين تتحدد جوانب القوة، الضعف، التهديدات، والفرص التي تواجه الولاية قبل إعداد أي استراتيجية ثم تنفيذها، هذه الاستراتيجية التي هي بمثابة ربط إدارة الولاية بين الحاضر، والمستقبل. وبالنسبة للدراسة الحالية تشخيص التهديدات، والفرص المحيطة بهذه الإدارة الولائية كان من أجل تحديد القيمة الاستراتيجية لإدارة الولاية في تحقيق التنمية المحلية، ومستويات الفعل الاستراتيجي أو الممارسة الاستراتيجية التي لا يجب أن تنفصل عنها في تحقيق هذا النوع من التنمية وهو الأمر الذي افترضتها الدراسة الحالية في شقه الأول فيما أسمته بأبعاد التميز والتي يمكن أن تعطي فهماً أكثر شمولاً أو تخصصاً ينتقل من البعد الإداري، والتنظيمي فالتشغيلي، إلى التنافسي عبر مستويين: المستوى الداخلي منها من خلال تحديد الدور الاستراتيجي لكل فعل إداري في كل مستوى، أما المستوى الخارجي فمن خلال تحديد صورة إدارة الولاية في المجتمع المحلي، ونمو، وتطور الولاية في الأنساق الاجتماعية، الاقتصادية الثقافية، الصحية، التعليمية، والسياسية. ومن أجل الربط بين المستويين الداخلي، والخارجي ليطمئنا مع بعض في نفس النهج الذي هو نهج التميز يجب التحكم في أداء إدارة الولاية، وعملية التحكم هذه تنطلق من عملية سابقة لها ألا وهي عملية الفهم بهذا الأداء، والتنبؤ بمساره المستقبلي من أجل التحكم فيه، وهذه العملية تمر عبر عدة نقاط مهمة جداً تتمثل في:

- ✓ تحديد نسبة الأخطاء التي ترتكب في الإدارة والمجتمع؛
- ✓ تحديد نسبة الأداء مقارنة بالأهداف؛
- ✓ تحديد نسبة الشكاوي الداخلية والخارجية؛
- ✓ تحديد الإبداع في تقديم الخدمات؛
- ✓ تحديد الإبداع في معالجة الشكاوي أو الاستجابة لها بالفعل؛
- ✓ تحديد الوقت اللازم لتقديم الخدمات؛
- ✓ تحديد الإبداع في تطوير الخدمات الجديدة.

ولأن مستوى أداء الإدارة الولائية لا يصل لمستوى التميز حسب ما كشفته الإجابات المبحوثين حول التهديدات غير المعالجة، والفرص غير المستغلة بالرغم من وجود مؤشرات إيجابية ظاهرة، وكامنة، ولكون المجتمع المحلي أصبح يعرف أكثر من ذي قبل عن حقوقه من الخدمات المقدمة له من طرف الولاية، يتوجب على إدارة الولاية أن تتبنى توجهها استراتيجياً أكثر تحديداً في متغيراته المستقبلية لتحقيق التميز في خدماتها لكل ذوي الفائدة سواء في البيئة الداخلية، أو الخارجية. ويكون من المفيد أن تعيد تقييم وضعها الحالي، وطريقة عملها في سياق هيكلها التنظيمي، ووحداتها، بحيث تكون الغاية الأساسية لهذا التقييم هي التقييم، وتحديد بالنظر فيما إذا كانت العمليات، والهيكل التنظيمية التي تأطرها مفيدة لعملية التعلم التنظيمي من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تهدف إلى التقدم، والتطور، ومن ثم التفرد، والتميز. وقد يكون من

المفيد أكثر بانتظار هذه العملية النظر في تخفيض عدد العمليات، والممارسات التي هي ليست في صالح إدارة الولاية، وصورتها في المجتمع المحلي.

## 5. خاتمة:

الدراسة الحالية وهي مدعمة بالمعرفة الاستراتيجية النظرية حول الإدارة ترى أنه في واقع محلي محدود التصرف بحكم القانون مثل إدارة ولاية جيجل وللإحاطة بتجربتها الاستراتيجية المحلية، ومعرفة إن كانت هذه الإدارة تقبل مثل هذا التصور للتميز في الفعل الاستراتيجي التنموي وفق أبعاد التميز، وبالنظر لهذا الاهتمام بإدارة الولاية في الواقع المحلي من الإنصاف القول أنها كقطاع عام محلي تعد أساس التميز الاجتماعي حيث أن الإدارة المحلية المتميزة هي عامل الذي يصنع الفارق في أي استراتيجية لتحقيق التميز الاجتماعي، غير أن واقع إدارة الولاية لا يعطي على نفسه هذا الانطباع من خلال ما قدمته لنا إجابات المبحوثين من دلالات أحاطت بالتحليلات السابقة، حيث لا يصل الفعل الاستراتيجي التنموي للولاية لمستوى التميز حول التهديدات غير المعالجة، والفرص غير المستغلة بالرغم من وجود مؤشرات إيجابية ظاهرة، وكامنة. وتبين ومن نتائج المقابلات أن:

- ✓ التهديدات التي تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل داخلية وخارجية؛
  - ✓ تتعلق الفرص التي يمكن أن تؤثر على الفعل الاستراتيجي التنموي لولاية جيجل بمواردها الداخلية والخارجية؛
  - ✓ تتمثل مؤشرات التميز لولاية جيجل في مؤشرات ظاهرة وأخرى كامنة.
- واجمالا لما سبق، فإن التمهيد المعرفي بين ما هو اجتماعي، إداري، واستراتيجي في إدارة الولاية بمعناه العلمي يغيب نظرا لكون أهداف الأفعال التنموية الموجهة للمجتمع المحلي ترتبط بالمجموعة الثقافية للبناء الاجتماعي لإدارة الولاية الذي لا يسمح في كل العمليات بأن يتطابق مع المعرفة الإدارية العلمية، بل يتحاور مع المعرفة الاجتماعية، الثقافية، والسياسية بعيدا عن المعرفة الاستراتيجية، هذا الوضع تسببت فيه عدم فاعلية، وشفافية فعل الفاعلين. أما البحث عن تميز الفعل ومن أبعاد التميز يحتاج لأن يكون الفعل في الاقليم الاجتماعي المحلي مستقلا بذاته عن التمثلات العشوائية، القبلية الاجتماعية، الثقافية والايديولوجيات السياسية مندمجا في المسؤولية الاجتماعية، والأخلاقية.
- كل هذه الاستنتاجات سوف يكون لها تأثير على المسار التالي لإدارة الولاية، وغالبا ما يكون ذلك أكثر تقيدا بالحدود الزمنية، وسوف تخلق أيضا مشكلات إذا لم تكن وفق استراتيجية فعلية تنتقل من البعد الإداري، التنظيمي، التشغيلي والتنافسي للتميز، لذلك تقترح الدراسة الحالية ضرورة أن:
- ✓ تخدم استراتيجية الفاعلين الاستراتيجيين في أفعالها التنموية الموجهة للمجتمع المحلي هذه المشكلات بملاحظات يومية وتحليل للعلاقات، والتفاعلات، وطريقة التفكير، وهذا لا يمكن حدوثه إلا بتحديد الانحرافات المؤثرة، وأسبابها حتى يمكن صياغة الحلول المطلوبة، وإيضاح مدى ملائمة الاستراتيجية في ظل هذه الانحرافات؛
  - ✓ ونظرا للقلق من أن يؤدي الوضع الحالي إلى نوع من العزلة عن الواقع بغياب الوعي البعيد المدى، والبعد عن التهديدات والفرص التي تواجهها الإدارة المحلية في ممارستها اليومية، ترى الدراسة الحالية أنها تحتاج لإزادة الفاعلين في المبادرة لتصحيح العواقب غير المتوقعة للحالة الراهنة التي تتموقع فيها إدارة الولاية، وتحمل مسؤولية اتخاذ اجراءات تصحيحية واجب عليها.

وعلى أية حال مناقشة التميز في إدارة الولاية من منظور استراتيجي يوحى بالأفكار الذكية، والمبتكرة يمكن تطبيقها بنجاح شريطة أن لا تخرج عن أبعاد التميز، ثم إدارتها بفعل استراتيجي، وذلك لكون المجتمع المحلي أصبح يعرف أكثر من ذي

قبل عن حقوقه من الخدمات المقدمة إليه، لذا يتوجب على الإدارة المحلية أن تتبنى توجهها استراتيجيا لتحقيق التميز في ممارستها، وتشرك جميع أفراد بيئتها سواء الداخلية، أو الخارجية في عملية تشاركية سبيلها الوصول إلى تحقيق التميز الاجتماعي.

#### 6. قائمة المراجع:

7. إدريس أوهللال(2016)، التنظيم، مجموعة الأكاديميات العربية، ط1، دم، ص 10.
8. فيصل بن محمد بن مطلق الخنزري(دس)، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، ماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، ص 146.
9. على السلمي(2002)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص ص 07 و 08.
10. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيحي إدريس(2007)، الإدارة الاستراتيجية –منظور منهجي متكامل-، داروائل، عمان، ص 31.
11. **Thomas oestreich and Frank buytendijk (2008), management excellence: leveraging technology and Techniques, Oracle Corporation, U.S.A, pp03 et 04.**
12. مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (UNOPS) (17:41، 2018/07/15)، بحث حول التميز، <https://www.unops.org/fr/about/ourglobal.siteheader.siteheader.youareherestory/excellence>
13. **Tony Gibeily, Opérationnel Excellence People Excellence and Excellence In Organisations, p01,https://www.coursehero.com/file/11491097/a52013/.**
14. **Di francesco Morace (24/07/2018, 17,43h) Sociologia Ila Piramidedell'eccellenza, www.future conceptlab.com.**
15. **Thomas Oestreich and Frank buytendijk(2008), Management excellence How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead, oracle corporation, U.S.A, pp02-05.**
16. Office of the basic education commission, **The management strategies for excellence of the shoools** under the bureau of special education, ganaratchakanvinlawan et sirlakareerachkub, 11the international straegic management conferonce 2015 suansunandharajabhat university, Bangkok Thailand, p 291.
17. **Alain Touraine(1965), Sociologie de l'Action, Éditionsdu Seuil, Paris, pp 257 et 258.**
18. **Gérard Piroton, Une présentation de L'Analyse Stratégique selon Michel Crozier et Erhard Friedberg. Présentation schématique, www.usées.skynet.be/gerard.piroton, pp02-04.**
19. **Jim Collins, de la performance à l'excellence devenir une entreprise leader, Pearson, Londres, 2013, p13.**