



جامعة تيسمسيلت
مجلة



الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة

تصدر عن

مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التزقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

التزقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743



الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة



مجلة

تصدر عن

مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت

المجلد 04 العدد 02

دسيمبر 2021

revue.mesd@gmail.com

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018

المدير الشرفي للمجلة

أ. د. دهموم عبد المجيد مدير جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

مدير ورئيس تحرير المجلة

أ. د. ألعيداني إلياس، جامعة تيسمسيلت

نائب رئيس التحرير

أ. د. محي الدين محمود عمر ، جامعة تيسمسيلت

رئيس لجنة القراءة

د سوداني نادية ، جامعة تيسمسيلت

أعضاء هيئة التحرير

أ. د. سماعيل عيسى / د. محمودي أحمد / د بوكريدي عبد القادر / د. بوزكري جيلالي

أعضاء اللجنة العلمية

د. صالح هاني عبد الحكيم إسماعيل	جامعة طيبة بالمدينة المنورة
أ. د لعلاوي عمر	المدرسة العليا للتجارة.
أ. د راتول محمد	جامعة الشلف
أ. د عبد الحفيظ دحية	المدرسة العليا للتجارة.
د كمال خريف	جامعة ابن زهر المغرب
أ. د ثابتي حبيب	جامعة معسكر
د سيد علي كمال كايا	Business School Toulouse
أ. د كمال رزيق	جامعة البليدة
أ. د الطاهر أحمد محمد علي	جامعة القصيم (المملكة العربية السعودية)
د. أحمد عبدالصبور الدجاوي	كلية الحقوق - جامعة أسيوط
د. حكيم براضية	جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية
د. عماد الدحيات	جامعة الامارات العربية المتحدة
أ. نسرين موسى أحمد أحمد؛	جامعة أم درمان الأهلية (السودان)
د عبد الله سراج	(المملكة العربية السعودية)
د همام القوصي	جامعة حلب - الجمهورية العربية السورية
د. سلطان عبد الرحمن فتحي	الجامعة التقنية الشمالية - العراق -

معهد الادارة والحاسبات ونظم المعلومات مصر	د. نشأت ادوارد
جامعة بغداد	ا.د.سعاد هادي حسن الطائي
جامعة سلطان قابوس عمان	د وكيل عمار
مصر	أ.د/ رحاب يوسف
جامعة بشار	أ.د. عبد السلام مخلوفي
جامعة ابن باديس مستعانة	ا د عدالة العجال
جامعة الجلفة	أ.د. مداح خضر
جامعة تيسمسيلت	أ.د. عمر محي الدين محمود
جامعة تيسمسيلت	أ.د. عيسى سماعيل
جامعة تيسمسيلت	أ.د. محمد صلاح
جامعة ابن خلدون تيارت	أ.د. خيرة مجدوب
جامعة بومرداس	ا د بن حميدة هشام
جامعة الجلفة	أ د بلخيري فاطنة
جامعة تيسمسيلت	د. محمودي أحمد
جامعة تيسمسيلت	د. بوزكري الجيلالي
جامعة يحي فارس بالمدينة	د. نذير بوسهوة
جامعة بشار	د. زهير طافر
جامعة الوادي	د. علي العبسي
جامعة تيسمسيلت	د. روشو عبد القادر
جامعة الجلفة	د. هزري طارق
جامعة ابن خلدون تيارت	د. زيان عبد الحق
جامعة البليدة	د. عبدالحق القينغي
جامعة المسيلة	د. مخوخ رزيقة
جامعة الشلف	د. حمزة مزيان
جامعة تيسمسيلت	د بن شيخ عبد الرحمن
جامعة معسكر	د. حسيني إسحاق
جامعة خميس مليانة	د. قسول فاطمة الزهراء
جامعة المسيلة	د مخوخ رزيقة
جامعة خميس مليانة	د فاطمة الزهرة قسول
جامعة تيسمسيلت	د راجحي بوعبدالله
جامعة تيسمسيلت	د بنونيرة موسي
جامعة المدية	د بن قيدة مروان
جامعة المسيلة	د ميلودي اعمر
المدرسة العليا للتجارة	د بن بلس بلال
جامعة ابن خلدون تيارت	د بناي صبرينة

أولاً: التعريف بالمجلة.

مجلة "الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة" مجلة أكاديمية علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تسميكت، وتتناول القضايا والموضوعات بمجال علوم التسيير والتجارية والدراسات الاقتصادية. ويأتي إطلاق المجلة في إطار الاهتمام المتزايد بالبحث العلمي والتعليم الجامعي بجامعة تيسمسيلت، عن طريق نشر الدراسات الجادة والمتميزة ذات الطابع الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال والتسويق والدراسات الاستراتيجية بالإضافة إلى الدراسات الاقتصادية الكمية والمتخصصة، على أن تستند الدراسات المنشورة إلى معايير نشر علمية دقيقة وذلك بمشاركة أبرز الأكاديميين والباحثين في الجزائر والعالم العربي وباقي دول العالم.

ثانياً: أهداف المجلة.

- تسليط الضوء بشكل علمي على المواضيع والقضايا ذات الطابع الاقتصادي البحث الخاص بالجزائر وباقي دول العالم.
- تشجيع البحث العلمي في الجامعات الجزائرية وباقي الجامعات في دول العالم، وإتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي.
- الإسهام في إثراء البحث العلمي في مجالات علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، من خلال نشر البحوث والدراسات النظرية، الكمية والميدانية.
- استشراف القضايا المستقبلية المرتبطة بالجزائر، والدول العربية، وبقية دول العالم.
- التركيز على الدراسات الاستراتيجية الآنية، والمواضيع الحديثة المحتملة في مختلف اهتمامات الباحثين المنتهين للمجلة وغيرهم من الباحثين عبر مختلف أنحاء الوطن والعالم.
- الإسهام في نهضة التعليم الجامعي وتطويره في الجزائر والعالم العربي.
- إطلاق طاقات الإبداع والتنافس العلمي، وفتح المجال أمام البحوث الأكاديمية الحقيقية.
- دعم المكانة العلمية والأكاديمية لجامعة تيسمسيلت وتوسيع آفاق البحث العلمي.

محتويات العدد

الصفحة	مؤسسة الانتماء	المشاركون	عنوان المقال
23-08		د. حسابو أحمد حسابو ؛ جامعة الإمام المهدي السودان	تأثير بيئة العمل الداخلية على تحسين أداء العاملين بشركة السكر السودانية
39-24		ط.د عبد الرؤوف حماني ؛ جامعة يحي فارس بالمدينة ط.د نوازي لعلاوي ؛ جامعة يحي فارس بالمدينة	معيّار كفاية رأس المال في البنوك الإسلامية بين اتفاقية بازل 3 ومجلس الخدمات المالية الإسلامية - دراسة تطبيقية على مجموعة البركة المصرفية-
55 -40		كوّاش زهية ؛ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة بن حاج جيلالي مغراوة فتحية ؛ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة	واقع وتحديات التمويل الاسلامي في الجزائر - بنك البركة الجزائري نموذجا-
74-56		د/ هبة ياسف ؛ جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل	اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل
90-75		أقوم فاطمة ؛ مدرسة الدراسات العليا التجارية	أهمية اليقظة الإستراتيجية في انتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
110-91		ربحي فاطمة ؛ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر
134-111		أبو تراب تغريد قاسم محمد ؛ جامعة البصرة ؛ العراق	أزمة المياه في العراق وأبعادها الاقتصادية - إشارة خاصة إلى البصرة
154-135		جودي عبدالحق ؛ جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ا.د حميدوش احمد ؛ جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة	دور الإبداع في إنعاش دورة حياة المنتج
165-155		عبد الجليل طواهر ؛ جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) رميساء العمراوي ؛ جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) أمينة كنتاوي ؛ جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)	إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة لتعزيز تنافسية المنظمات شركة جوجل الفابت أنموذجا



Modern Economic and Sustainable Development

LMESD

Review

Published by

“The Laboratory of Modern Economic and Sustainable Development”

LMESD

University of Tissemsilt

Volume 04 – ISSUE 02

DECEMBER 2021

revue.mesd@gmail.com

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

International Standard Serial Number: ISSN: 2710-8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716-8743

Legal deposit : December-2018



University of Tissemsilt



Modern Economic and Sustainable Development review

*Approved Scientific international Semestrial review And
specializing in economic field*

Published by

*The laboratory of Modern Economic and sustainable
development*

faculty of Economics, Business and Management Sciences

International Standard Serial Number: ISSN: 2710-8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716-8743



اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي - دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل

Local administration reliance on comprehensive quality mechanisms to achieve qualitative excellence in the local society - A field study in the state of Jijel

د/ هبة ياسف¹

Dr/ Hiba Yacef

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)؛ المختبر المتعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية
التطبيقية من أجل التنمية ؛ hiba_yacef@live.fr

تاريخ الاستلام: 2021/03/15 تاريخ القبول: 2021/08/04 تاريخ النشر: 2021/12/15

الملخص:

التنظيم المحلي لا يمكنه أن يتميز في المجتمع المحلي إذا لم يتميز أمام نفسه في بيئته التنظيمية، والسبيل إلى ذلك هو أن تشاع ثقافة الجودة في التنظيم من أجل تجاوز الاتجاهات السلبية، والمعيقة للتطوير، والتغيير، وتعزيز الإبداع، وادخال معايير الجودة في العمل. من ذلك لنا كدراسة حالية أن تنفق حول أهمية دور، وعلاقة التميز بالجودة من خلال علاقة إيجابية تفاعلية تخلقها آليات الجودة الشاملة في الأدوار الإدارية والاجتماعية للإدارة المحلية التي تستثمر فيها لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي. وهذا هو التصور النظري الذي تحمله الدراسة الحالية حول اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي، والذي أطرته بتصور ميداني من الهيئات الإدارية لولاية جيجل، وتوصلت إلى أن عمل هيئاتها الإدارية وفق البعد الاستراتيجي أمر لا مفر منه لأن جميع وظائف الولاية يجب أن تكون استراتيجية حتى تحقق التميز إداريا، واجتماعيا، على هذا الأساس يفترض أن يكون البناء الاستراتيجي لإدارة الولاية مقترنا بمتغيرات الجودة التي تساعد الفاعلين الجديدين ذوي الاستعداد الإيجابي لخدمة الإدارة في مساعيهم من أجل هذا التميز النوعي في المجتمع المحلي.

كلمات مفتاحية: الإدارة المحلية، آليات الجودة الشاملة، التميز، التميز النوعي، المجتمع المحلي.

تصنيفات JEL: H83، L15، O14، J31، H7.

Abstract:

The local organization cannot excel in the local community if it does not excel in front of itself in its organizational environment, and the way to do that is to spread the culture of quality in the organization in order to overcome negative trends, hindering development, change, enhancing creativity, and introducing quality standards into work. From that for us as a current study to agree on the importance, role, and relationship of excellence with quality through a positive, interactive relationship created by comprehensive quality mechanisms in the administrative and social roles of the local administration in which it invests to achieve qualitative excellence in the local community.

¹ اسم ولقب الباحث المرسل: هبة ياسف ؛ الإيميل: hiba_yacef@live.fr



This is the theoretical perception that the current study holds about the local administration's reliance on comprehensive quality mechanisms to achieve qualitative excellence in the local community, which was framed by a field vision from the administrative bodies of the state of Jijel, and concluded that the work of its administrative bodies according to the strategic dimension is inevitable because all the functions of the state It must be a strategy in order to achieve administrative and social excellence. On this basis, the strategic structure of the state administration is assumed to be associated with quality variables that help worthy actors with a positive willingness to serve the administration in their endeavors for this qualitative excellence in the local community.

Keywords: local Administration; Comprehensive quality mechanisms; Excellence; Qualitative Excellence; local society.

JEL Classification Codes: H83, L15, O14, I31, H7.

مقدمة:

خلال مسار العقدين الماضيين ظهرت إدارة الجودة الشاملة لتحسين العمليات التنظيمية، وإعادة الهندسة التي كانت من استخدامات القادة في محاولاتهم لخلق التميز، وعلى الرغم من كل ما أثبتته المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة من قيمة مضافة غير أنها لم تثبت أنها الطريق المباشر للتميز، بفعل أن أغلبها ارتكزت على تغيير التنظيم، أو الأشخاص، أو العمليات، أو المنتجات ولا أحد منها ركز على التغيير في الطريقة الأساسية لعمل القائد، ونظرته لعالم التنظيمات، والمجتمع، أي التصور الذهني للتنظيم. لذلك كان "Gualmini" محققا إذ يرى أن الإدارة العامة مازالت تركز على مبادئ البيروقراطية لذلك من الضروري العمل بما أوصي به "اولسن" "Olsen" أي إعادة اكتشاف البيروقراطية، وفهم طبيعة اندماجها في بناء الإدارة. وهو ما يعكسه "اتجاه واضح نحو الإدارة العامة -على وجه التحديد- في نموذج لتركيز الاستراتيجيات، والعمليات حول احتياجات المواطنين"،¹ نظرا لكون التحولات المعاصرة للإدارة العامة توصي بضرورة الجودة في الخدمات المقدمة للمواطنين لذلك كان على الإدارة العامة أن تنتقل للنظر في قضايا الإدارة، والمجتمع بمنظور استراتيجي.

كما بينت العديد من الدراسات أن التميز هو الناتج من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، بمعنى التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت هذه الدراسات التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة، ومثلت إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسات قاعدة إدارة التميز. وفي سياق مخالف لنتائج هذه الدراسات أشارت دراسات أخرى إلى قصور تطبيقات مدخل إدارة الجودة الشاملة عن تحقيق ميزة تنافسية، وأكدوا أن التنظيمات تحتاج إلى أساليب إدارية إضافية لتحقيق التميز، كما أن إدارة الجودة الشاملة لم توفر للتنظيمات إمكانية تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي. حيث أكدت هذه الدراسات على أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي، فمن 60% إلى 67% من المنظمات حسب "تغريد عيد الجعبري" التي تبنت تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها. مما ينوه إلى عدم الاعتماد المجرد عليها للوصول إلى التميز على حد تعبير "أكوف" "Ackoff" في كتابه "Démocratie Corporation" لأنها تركز على تلبية توقعات الزبون، بينما السعي إلى التميز يعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير للتميز اعتمادا على تقييم كمي، ونوعي لنتائج الإدارة، ومقارنتها بالنتائج المرجعية للتميز"،² أما مدخل إدارة الجودة الشاملة فيقتصر على تقييم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين وتطوير الأداء نحو الجودة، لذلك أهم المتطلبات الهادفة لنجاح التنظيم اعتماد المنهج الاستراتيجي في التعامل مع الجودة عند تبني الجودة كاستراتيجية للتميز.

وتتأسس هذه الرؤية من الأهمية الاستراتيجية الكبيرة التي أخذها مفهوم الجودة في تحقيق التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع مما يستدعي بالضرورة أن يندمج هذا البعد الاستراتيجي للجودة بالتميز النوعي، والواقع هذا التصور يجسد أحد الاتجاهات في الإدارة التي تعتبر الجودة أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، وضمن "جودة الأداء الإداري من أجل خدمة ذات جودة عالية



تضمن الوصول إلى التميز في المجتمع³. وما يمكن التأكيد عليه أن تحقيق التميز الاجتماعي من خلال أي مقارنة لا يكون من إنتاج الفكر الإداري المتميز، والمتجدد وفقا لعمل الأكاديميين، والمنظرين بل بالتفاعل أيضا مع الممارسين في التنظيم بخبراتهم، ومهاراتهم في الواقع العملي⁴ هذا الأخير الذي شهد تطبيق عدة مقاربات نظرية تبحث عن الجودة الفاعلية، التفوق الإبداع، والتميز. وباعتبار الدراسة الحالية تبحث في أهمية اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة في تحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي على وجه التحديد من خلال دراسة ميدانية في الهيئات الإدارية لولاية جيجل نتساءل: هل تعتمد الإدارة المحلية لولاية جيجل على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي؟ ويندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعمل إدارة الولاية على تحسين الجودة عند قيامها بأدوارها الإدارية والاجتماعية؟
 - هل تمتلك إدارة الولاية نظام للجودة بما يؤهلها لتحديد قدراتها النوعية؟
 - هل تهتم إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة بما يؤهلها لتحقيق التميز النوعي؟
- ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يقوم على التحليل، ويتناسب مع وصف متغيراتها، ومؤشراتها من خلال التعبير النوعي، أو التعبير الكمي الذي يوضحها من واقعها الميداني. ومن ثم الوصول إلى بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، والتي من شأنها توضيح سبيل تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الإداري المحلي في علاقته بالأداء المتميز.

أولا. فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأساسية:

تعتمد الإدارة المحلية لولاية جيجل على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي.

2. الفرضيات الجزئية:

- تعمل إدارة الولاية على تحسين الجودة عند قيامها بأدوارها الإدارية والاجتماعية.
- تمتلك إدارة الولاية نظام للجودة بما يؤهلها لتحديد قدراتها النوعية.
- تهتم إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة بما يؤهلها لتحقيق التميز النوعي.

ثانيا. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية لتحقيق هدفين أساسيين هما:

- معرفة إذا كانت إدارة ولاية جيجل تعتمد على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي.
- معرفة إذا كانت إدارة الولاية تهتم بتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي.

ثالثا. تحديد المفاهيم الإجرائية:

1. الإدارة المحلية: الإدارة المحلية كمفهوم وممارسة تقصد بها الدراسة الحالية مجموع الأدوار الإدارية والاجتماعية التي تقوم بها الإدارة الولائية في المجتمع المحلي لولاية جيجل.
2. آليات الجودة الشاملة: "الجودة اليوم تعتبر من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجيا، كما أن جودة المنتج، أو الخدمة تتميز بشكل واضح، وبظهور أشكال المنافسة الشاملة القائمة على الجودة تطلب الأمر معالجة الجودة في إطار استراتيجي والاعتماد عليها كاستراتيجية كلية"⁵ شأنها شأن الأبعاد الأخرى للتنظيم، حيث تمثل السلع والخدمات التي يقدمها التنظيم المحلي منافع للمجتمع المحلي، هذه العملية تتطلب من الإدارة المحلية الاعتماد على معايير الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى الجودة، والنوعية وفق منهجية موضوعية، وهادفة لا تتوفر إلا من خلال آليات الجودة الشاملة التي تتضمن هذه المعايير، والتي تشملها أسئلة المدرجة في استمارة البحث الحالي.



3. التميز: كما لا ينفصل مصطلح "التميز" عن الممارسة فهو لا ينفصل عن الفكر أو "المعرفة"، وحتى ولو يظهر على مستوى هذا الفكر جدل، تضاد الأفكار، الطروحات، وحتى الأيديولوجيات إلا أن هذا الجدل هو جدل تحديد الدلالة المفهومية لمصطلح "التميز" مع وجود اتفاق على اصطلاحية مفهوم "التميز"، وأما هذا الجدل فهو راجع في أصله إلى تحديد درجة التميز اصطلاحيا، بمعنى متى نقول أن فعل معين في أي نشاط معين أنه وصل إلى درجة "التميز"؟ هل يكفي مصطلح "الأكثر"؟ لتعبير عن الدلالة المفهومية في أصل "التميز". ولو كانت هذه الدرجة من "التميز" في الفعل تكون في المدى القصير، فإن الاستمرار في البحث عن "التميز" في الفعل بالإتقان، بالإبداع بالتفوق، وبالمعرفة والتي تظهر في مجالات الممارسة المختلفة، حيث يظهر عمق "التميز" في بنائه المصطلحي والمفهومي، وعليه الدلالة المفهومية التي تأخذ بها الدراسة الحالية في تحديدها لمفهوم "التميز" هي كل الأفعال التي تثبت "الإتقان"، "الإبداع" و"التفوق" بالمعايير الموضوعية، والعلمية، ووفق فعل استراتيجي يتوخى هذا "التفوق" "الإبداع"، و"الإتقان" على المدى القصير والبعيد، وأن تكون غاية هذا الفعل الاستراتيجي الوصول إلى "التميز".

4. التميز النوعي: يتكون التميز النوعي من عدة خصائص، ومميزات فقد يخلق من نقاط قوة تنظيمات المجتمع أو من منتج أو خدمة استثنائية تقدمها نفس التنظيمات للمجتمع، وتصل الإدارة المحلية إلى التميز النوعي في أدوارها الإدارية والاجتماعية عندما يعمل جميع الموظفين فيها بطريقة منسقة لضمان فعالية خلق قيمها، وتقديمها للمجتمع مع تحقيق مستويات عالية من الأداء عبر تطوير قدرات عالية من التميز في أدوارها بجميع مستويات إدارة الولاية الأمر الذي يتطلب منها البحث عن مصادر التميز ثم توظيف، والتعلم من نتائج استخدامها من أجل الوصول إلى الجودة، والنوعية وفق منهجية موضوعية، وهادفة تضمنها لها آليات الجودة الشاملة أين تصبح إدارة الولاية قادرة على تحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي.

رابعاً. أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية بغرض التوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة، ومن ثم تأكيد أو نفي فرضياتها أداة الإستمارة التي ضمت في شكلها النهائي 17 سؤالاً موزعاً على محاور فرضياتها الجزئية.

خامساً. عينة الدراسة:

بغرض جمع البيانات التي تتعلق بالقضايا التي تثيرها إشكالية الدراسة اعتمدت على العينة القصدية تتكون من 363 مفردة من رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، المتصرفين الرئيسيين، المتصرفين، وأعاون الإدارة من الهيئات الإدارية لولاية جيجل.

سادساً. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول 1: اتقان الموظفين لمهامهم واهتمام إدارة الولاية بالجودة في الأداء.

المجموع		لا						نعم						اهتمام إدارة الولاية بالجودة اتقان الموظفين لمهامهم	
		غياب ثقافة الجودة في الأداء		اتخاذ القرارات طبق افتراضات شخصية للفاعلين		عدم وجود تحسين مستمر لجودة الأداء		التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات		التطابق بين الاحتياجات والمواصفات		التحقق التام من متطلبات الأداء			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نعم	
7,16%	26	2,75%	10	1,65%	6	2,75%	10	-	-	-	-	-	-		
35,81%	130	-	-	-	-	-	-	10,47%	38	8,82%	32	16,53%	60		
38,84%	141	-	-	1,38%	5	-	-	18,73%	68	0,28%	1	18,46%	67		
6,06%	22	-	-	-	-	-	-	1,93%	7	2,20%	8	1,93%	7	لا	
6,06%	22	-	-	-	-	-	-	1,93%	7	2,75%	10	1,38%	5		
6,06%	22	-	-	-	-	-	-	2,75%	10	-	-	3,31%	12		
100	363	2,75%	10	3,03%	11	2,75%	10	35,81%	130	14,05%	51	41,60%	151	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم، أي أن إدارة الولاية تهتم بالجودة عن طريق التحقق التام من متطلبات الأداء، تمثل أعلى نسبة بـ 41,60%، مقابل 2,75% منهم أجابوا بـ لا لعدم وجود تحسين مستمر لجودة الأداء وغياب ثقافة الجودة في الأداء، حيث تساوت هاتين الفئتين في التكرارات. وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتقان الموظفين لمهامهم لمعرفة مدى تأثيره في اهتمام إدارة الولاية بالجودة وجدت الدراسة أن:

فئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي اتقان الموظفين لمهامهم لوعيهم بأهمية جودة الأداء واهتمام إدارة الولاية بالجودة بالتحسين المستمر للأداء في جميع المستويات، تمثل أعلى تكرارات هذه الفئة بـ 18,73%، مقابل 0,28% منهم أجابوا عن طريق التطابق بين الاحتياجات، والمواصفات. في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي اتقان الموظفين لمهامهم بالالتزام بالقوانين التنظيمية المحددة للأداء واهتمام إدارة الولاية بالجودة بالتحقق التام من متطلبات الأداء، تمثل أعلى تكرارات هذه الفئة بـ 16,53%، مقابل 8,82% منهم أجابوا عن طريق التطابق بين الاحتياجات، والمواصفات.

أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا أي عدم اتقان الموظفين لمهامهم لعدم التزام بتدقيق نتائج الأداء، واهتمام إدارة الولاية بالجودة بالتحقق التام لمتطلبات الأداء، تمثل أعلى تكرارات هذه الفئة بـ 3,31%، مقابل 2,75% منهم أجابوا عن طريق التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات. وفئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي اتقان الموظفين لمهامهم للالتزام بالإدارة بتدقيق نتائج الأداء، وعدم اهتمام الإدارة بالجودة لعدم تحسينها المستمر لجودة الأداء، وغياب ثقافة الجودة في الأداء تساوت، ومثلت أعلى تكرارات هذه الفئة بـ 2,75%، مقابل 1,65% منهم أجابوا لعدم اتخاذ القرارات طبقا للاقتراحات الشخصية للفاعلين. وجاءت فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا أي عدم اتقان الموظفين لمهامهم لغياب التوافق بين التكوين ومتطلبات جودة الأداء، واهتمام إدارة الولاية بالجودة عن طريق التطابق بين الاحتياجات والمواصفات، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 2,75% مقابل 1,38% منهم أجابوا عن طريق التحقق التام من متطلبات الأداء.

وأخيرا فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا أي عدم اتقان الموظفين لمهامهم لغياب القيادة التحفيزية، واهتمام إدارة الولاية بالجودة عن طريق التطابق بين الاحتياجات، والمواصفات تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 2,75%، مقابل 1,93% منهم أجابوا عن طريق التحقق التام لمتطلبات الأداء، والتحسين المستمر للأداء في جميع المستويات حيث تساوت في التكرارات. وعند حساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,71 أي ارتباط طردي قوي ما بين المتغيرين، أي كلما زاد اهتمام الموظفين بإتقان مهامهم كلما دفع ذلك بالإدارة الولاية لزيادة اهتمامها بالجودة في الأداء.

الجدول 2: ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية والطرق المستعملة لتحسين المستمر للجودة.

المجموع		ولا واحدة من هذه الطرق		مشاركة المعلومات الإجرائية بالتوصل بها مع الموظفين والمتعاملين		تعديل الطريقة الحالية (لأداء العمليات الوظيفية بطريقة أحسن)		دمج مجموعة من العمليات معا (يهدف لخلق عملية أحسن)		اقتراح عمليات جديدة تعتبر ابتكارا وتجديدا شاملا		الطرق المستعملة لتحسين المستمر تتضمن عملية للجودة التحسين المستمر للجودة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23,14%	84	3,03%	11	5,23%	19	9,92%	36	2,20%	8	2,75%	10	مبادرات التحسين المستمر للعمليات
24,52%	289	-	-	5,23%	19	4,68%	17	7,16%	26	7,44%	27	مراجعة الأسس الحالية باستمرار بحيث تعكس الاحتياجات المستقبلية للجودة
25,34%	92	-	-	3,58%	13	7,99%	29	6,61%	24	7,16%	26	آليات لتعزيز الجودة
12,12%	44	-	-	2,48%	9	4,96%	18	2,48%	9	2,20%	8	تبنى التغذية العكسية لتعرف على الاحتياجات غير المتوقعة
14,88%	54	-	-	5,23%	19	1,65%	6	3,31%	12	4,68%	17	تطبيق معايير واضحة قابلة لقياس الجودة
100	363	3,03%	11	21,76%	79	29,20%	106	21,76%	79	24,24%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث(ة).



يتجلى من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن الطرق المستعملة لتحسين المستمر للجودة تتمثل في تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات الوظيفية بطريقة أحسن، حيث تمثل أعلى نسبة بـ 29,20%، مقابل 3,03% يرون أنها لا تستعمل ولا طريقة من الطرق المحددة في الجدول.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية، لمعرفة مدى تأثيره على الطرق المستعملة لتحسين المستمر للجودة، وجدت الدراسة أن:

فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن مبادرات التحسين المستمر للعمليات، وأن الطريقة المستعملة لتحسين المستمر للجودة تتمثل في تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات الوظيفية بطريقة أحسن، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 9,92%، مقابل 2,20% يرون أن الطريقة المستعملة تتمثل في دمج مجموعة من العمليات معا لخلق عملية أحسن.

في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن استخدام آليات لتعزيز الجودة، وأن الطريقة المستعملة لتحسين المستمر للجودة تتمثل في تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات الوظيفية بطريقة أحسن، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 7,99%، مقابل 3,58% يرون أن الطريقة المستعملة تتمثل في المشاركة بالمعلومات الاجرائية أو التواصل بها مع الموظفين والمتعاملين.

أما فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن مراجعة الأسس الحالية باستمرار بحيث تعكس الاحتياجات المستقبلية للجودة، وأن الطريقة المستعملة لتحسين المستمر للجودة تتمثل في اقتراح عمليات جديدة تعتبر ابتكارا، وتجديدا شاملا، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 7,44%، مقابل 4,68% يرون أن الطريقة المستعملة هي تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات الوظيفية بطريقة أحسن.

كما أن فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن تطبيق معايير واضحة قابلة لقياس الجودة، وأن الطريقة المستعملة لتحسين المستمر للجودة تتمثل في المشاركة بالمعلومات الاجرائية أو التواصل بها مع الموظفين والمتعاملين، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 5,23%، مقابل 1,65% يرون أن الطريقة المستعملة تتمثل في تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.

وفئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن تبني التغذية العكسية للتعرف على الاحتياجات غير المتوقعة، وأن الطريقة المستعملة لتحسين المستمر للجودة تتمثل في تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات الوظيفية بطريقة أحسن، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 4,96%، مقابل 2,20% يرون أن الطريقة المستعملة تتمثل في اقتراح عمليات جديدة تعتبر ابتكارا، وتجديدا شاملا.

وبحساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,09 أي ارتباط طردي ضعيف جدا ما بين المتغيرين. فما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية يؤثر على الطرق المستعملة لتحسين المستمر للجودة.

الجدول 3: الخطوات الممكنة لتحسين الجودة والتخطيط للجودة بإدارة الولاية.

المجموع		نقل هذه الخطوات السابقة للفاعلين للاطلاع عليها		تطوير العمليات التي من شأنها تقديم المنتج بالطريقة الأكثر تميزا		تطوير الخدمة بما يتجاوز احتياجات محددة		ترجمة هذه الاحتياجات إلى منتج		كشف الاحتياجات الكامنة التي لم تلى		تحديد المستهدفين		التخطيط للجودة بإدارة الولاية الخطوات الممكنة لتحسين الجودة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28,65%	104	4,96%	18	3,31%	12	1,65%	6	5,23%	19	5,23%	19	8,26%	30	التشاور مع الجهات المعنية
12,67%	46	-	-	-	-	2,48%	9	2,48%	9	2,48%	9	5,23%	19	تقييم بانتظام نتائج الأفعال

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



14,05%	51	1,65%	6	1,65%	6	1,65%	6	3,03%	11	1,38%	5	4,68%	17	تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها والجدول الزمني
7,99	29	2,20	8	2,48	9	-	-	1,93	7	-	-	1,38	5	تطبيق الإجراءات المخطط لها
13,50	49	1,93	7	4,96	18	-	-	2,20	8	-	-	4,41	16	استراتيجية بديلة
23,14	84	5,79	21	2,75	10	-	-	3,03	11	3,86	14	7,71	28	اجراء تحسين للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية
100	363	16,53	60	15,15	55	5,79	21	17,91	65	12,95	47	31,68	115	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

يستبين من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن التخطيط للجودة بإدارة الولاية يكون بتحديد الموظفين، والعملاء، والشركاء الاجتماعيين والمواطنين المستهدفين، حيث تمثل أعلى نسبة بـ 31,68٪، مقابل 5,79٪ يرون أنها تتمثل في تطوير خدماتها بما يتجاوز احتياجات محددة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في الخطوات الممكنة لتحسين الجودة، لمعرفة مدى تأثيره على التخطيط للجودة وجدت الدراسة أن: فئة المبحوثين الذين أجابوا أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتضمن في التشاور مع الجهات المعنية وأن التخطيط للجودة يكون بتحديد الموظفين والعملاء والشركاء الاجتماعيين والمواطنين المستهدفين تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 8,26٪، مقابل 1,65٪ يرون أنها تتمثل في تطوير خدماتها بما يتجاوز احتياجات محددة، وهو ما يؤكد الاتجاه العام للجدول.

في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتضمن اجراء تحسين للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية، وأن التخطيط للجودة يكون بتحديد الموظفين والعملاء والشركاء الاجتماعيين والمواطنين المستهدفين، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 7,71٪ وتدعم الاتجاه العام للجدول، مقابل 2,75٪ يرون أنها تتمثل في تطوير العمليات التي من شأنها تقديم المنتج بالطريقة الأكثر تميزا.

أما فئة المبحوثين الذين أجابوا أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتضمن في تقييم بانتظام نتائج الأفعال، وأن التخطيط للجودة يكون بتحديد الموظفين والعملاء والشركاء الاجتماعيين والمواطنين المستهدفين، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 5,23٪ وتدعم الاتجاه العام للجدول، مقابل 2,48٪ على التوالي يرون أنها تتمثل في كشف الاحتياجات الكامنة التي لم تلبى ترجمة هذه الاحتياجات إلى منتج، وتطوير خدماتها بما يتجاوز احتياجات محددة حيث تساوت في التكرارات.

كما أن فئة المبحوثين الذين أجابوا أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تكون باستراتيجية بديلة، وأن التخطيط للجودة يكون في تطوير العمليات التي من شأنها تقديم المنتج بالطريقة الأكثر تميزا، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 4,96٪، مقابل 1,93٪ يرون أنها تتمثل بنقل هذه الخطوات السابقة للفاعلين للاطلاع عليها.

وفئة المبحوثين الذين أجابوا أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تكون بتحديد الاجراءات التي يجب اتخاذها في جدول زمني، وأن التخطيط للجودة يكون بتحديد الموظفين والعملاء والشركاء الاجتماعيين والمواطنين المستهدفين، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 4,68٪ وتدعم الاتجاه العام للجدول، مقابل 1,38٪ يرون أنها تتمثل في كشف الاحتياجات الكامنة التي لم تلبى.

وجاءت في الأخير فئة المبحوثين الذين أجابوا أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تكون بتطبيق الاجراءات المخطط لها وأن التخطيط للجودة يكون بتطوير العمليات التي من شأنها تقديم المنتج بالطريقة الأكثر تميزا، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 2,48٪، مقابل 1,38٪ يرون أنها تتمثل في تحديد الموظفين، العملاء، الشركاء الاجتماعيين، والمواطنين المستهدفين.

وعند حساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين في إدارة الولاية، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,43 أي إرتباط طردي متوسط ما بين المتغيرين فالخطوات الممكنة لتحسين الجودة تؤثر على التخطيط للجودة بإدارة الولاية.



2- استنتاج الفرضية الجزئية الأولى:

- مدى الارتباط بين اتقان الموظفين لمهامهم واهتمام إدارة الولاية بالجودة في الأداء يقدر بـ 0,71 حسب معامل التوافق، أي ارتباط طردي قوي ما بين المتغيرين أي كلما زاد اهتمام الموظفين بإتقان مهامهم كلما دفع ذلك بإدارة الولاية لزيادة اهتمامها بالجودة في الأداء.
- مدى الارتباط بين ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية والطرق المستعملة لتحسين المستمر للجودة يقدر بـ 0,09 حسب معامل التوافق، أي ارتباط طردي ضعيف جدا ما بين المتغيرين أي أن ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية يؤثر على الطرق المستعملة لتحسين المستمر للجودة.
- مدى الارتباط بين الخطوات الممكنة لتحسين الجودة والتخطيط للجودة بإدارة الولاية يقدر بـ 0,43 حسب معامل التوافق، أي ارتباط طردي متوسط ما بين المتغيرين أي أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تؤثر على التخطيط للجودة بإدارة الولاية.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول 4: وجود بإدارة الولاية نظام للجودة ووسيلتها لإدارة الجودة.

إدارة الولاية للجودة من خلال وجود بإدارة الولاية نظام ضمان الجودة		الالتزام بالإطار القانوني		تطبيق إجراءات التدقيق		مكتب مستقل لإدارة الجودة		الثقة في الفاعلين		كلها معا		المجموع	
نعم	لا	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
يدمج معايير الجودة في نظم الرقابة		56	15,43%	7	1,93%	-	-	-	-	-	-	63	17,36%
يدمج معايير الجودة في نظم التوجيه		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
يدمج معايير الجودة في نظم تقييم الأداء		40	11,02%	-	-	-	-	-	-	52	14,33%	92	25,34%
لا		194	53,44%	-	-	-	-	14	3,86%	-	-	208	57,30%
المجموع		290	79,79%	7	1,93%	-	-	14	3,86%	52	14,33%	363	100%

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

تري الدراسة الحالية من القراءة الإحصائية للجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن إدارة الولاية تدير الجودة عن طريق الالتزام بالإطار القانوني بنسبة 79,89%، مقابل فئة المبحوثين الذين يرون أنها تدير الجودة من خلال تطبيق إجراءات التدقيق بنسبة 1,39%. وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود بإدارة الولاية نظام لضمان الجودة لمعرفة مدى تأثيره في متغير إدارة الولاية للجودة، وجدت الدراسة أن:

فئة المبحوثين الذين يرون عدم وجود نظام ضمان الجودة بإدارة الولاية، وأنها تقوم بإدارة الجودة من خلال الالتزام بالإطار القانوني تمثل أكبر نسبة بـ 53,44%، مقابل 3,86% يرون أنها تقوم بإدارة الجودة بالثقة في الفاعلين.

في حين أن فئة المبحوثين الذين يرون وجود نظام ضمان الجودة بإدارة الولاية يدمج معايير الجودة في نظم الرقابة وإدارة الولاية للجودة من خلال الالتزام بالإطار القانوني يمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 15,43%، مقابل 1,93% منهم يرون أن إدارة الجودة تتم من خلال تطبيق إجراءات التدقيق.

أما فئة المبحوثين الذين يرون وجود نظام ضمان الجودة بإدارة الولاية يدمج معايير الجودة في نظم تقييم الأداء وإدارتها للجودة بكل الاختيارات المتضمنة في الجدول أي (الالتزام بالإطار القانوني، تطبيق إجراءات التدقيق، مكتب مستقل لضبط الجودة، والثقة في الفاعلين) تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 14,33%، مقابل 11,02% يرون أنها تقوم بإدارة الجودة بالالتزام بالإطار القانوني.

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



وعند حساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,66 أي إرتباط طردي قوي ما بين المتغيرين، أي أنه كلما اعتمدت إدارة الولاية نظاما للجودة كلما ارتبطت بها وسيلتها لإدارة الجودة.

الجدول 5: المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية والاختيارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها فيها.

اختيارات الجودة التي يتم المستوى العمل بها الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها		تحديد إرشادات الجودة في كل عملية إدارية		تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة		تحديد عينات من الأداء المتميز		تعميم خصائص الأداء المتميز على الموظفين الآخرين		تحديد مستوى الجودة المطلوب فقط		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
23	6,34%	35	9,94%	11	3,03%	9	2,48%	26	7,16%	104	28,65%		
11	3,03%	24	6,61%	-	-	-	-	-	-	35	9,64%		
-	-	9	2,48%	-	-	-	-	26	7,16%	35	9,64%		
-	-	25	6,89%	-	-	-	-	7	1,93%	57	15,70%		
13	3,58%	46	12,67%	12	3,31%	36	9,92%	25	6,89%	32	8,63%		
47	12,95%	139	38,29%	23	6,34%	78	21,49%	76	21,16%	363	100%		

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

يظهر من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن الاختيارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها في إدارة الولاية تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، تمثل أعلى نسبة بـ 38,29%، مقابل 6,34% يرون أنها تتمثل في تحديد عينات من الأداء المتميز.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية، لمعرفة مدى تأثيره على الاختيارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها، وجدت الدراسة أن:

فئة المبحوثين الذين أجابوا أن المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية يتمثل في تدقيق مهام كل موظف، والاختيارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 12,67% مقابل 3,31% يرون أنها تتمثل في تحديد عينات من الأداء المتميز، حيث تدعم الاتجاه العام للجدول.

في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا أن المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية يتمثل في تلبية الاحتياجات الظاهرة للمستفيدين، والاختيارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 9,64% وتدعم الاتجاه العام للجدول، مقابل 2,48% يرون أنها تتمثل في تعميم خصائص الأداء المتميز على الموظفين الآخرين.

أما فئة المبحوثين الذين أجابوا أن المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية يتمثل في تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، والاختيارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها تتمثل في تعميم خصائص الأداء المتميز على الموظفين الآخرين، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 7,16%، مقابل 2,48% يرون أنها تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة.

كما أن فئة المبحوثين الذين أجابوا أن المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية، يتمثل في تقديم أدنى مستوى من الخدمة بدلا من عدمها، والاختيارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، وتحديد مستوى الجودة المطلوب فقط تساوت في التكرارات، ومثلت أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 6,89% مقابل 1,93% يرون أنها تتمثل في تعميم خصائص الأداء المتميز للموظفين الآخرين.

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



وفئة المبحوثين الذين أجابوا أن المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية يتمثل في تلبية التوقعات الكامنة للمستفيدين، والاختيارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها تتمثل في تعميم خصائص الأداء المتميز على الموظفين الآخرين، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 6,61% مقابل 3,03% يرون أنها تتمثل في تحديد ارشادات الجودة في كل عملية إدارية.

وعند حساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,78 أي إرتباط طردي قوي ما بين المتغيرين. حيث أن المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية يؤثر في الاختيارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها فيها.

الجدول 6: مراحل تشخيص الجودة وكيفية التحكم في عملية إدارة الجودة.

المجموع	جدولة عمليات تصحيح الأخطاء بمعالجة التصحيح المرتبطة بأوامر الجودة		حساب تكلفة إدارة الأداء التصحيحي في حالة عدم التوافق مع معايير جودة الأداء		تعقب سبب الأداء غير المتوافق مع معايير الجودة		تحديد إذا كانت نتائج الأداء تلتزم بمعايير الجودة		توثيق نتائج الأداء		إنشاء أوامر الجودة (في العمليات، المهام، النشاطات وغيرها)		المتحكم في عملية إدارة مراحل الجودة تشخيص الجودة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
7,99%	29	-	-	-	-	2,20%	8	3,03%	11	0,83%	3	1,93%	7	اقرار بدرجة التعقيد العالية
27,27%	99	4,96%	18	-	-	4,68%	17	4,96%	18	7,16%	26	5,51%	20	الاستطلاع والمعاينة
29,75%	108	2,48%	9	4,96%	18	6,89%	25	4,96%	18	4,68%	17	5,79%	21	اشراك كل المستويات الإدارية بأفكارهم وآرائهم
7,99%	29	-	-	-	-	2,75%	10	1,93%	7	2,20%	8	1,10%	4	الاتفاق على الاختيارات
27%	98	2,48%	9	-	-	5,23%	19	4,96%	18	6,89%	25	7,44%	27	المتابعة ضمن جو من التنسيق والتعاون
100	363	9,92%	36	4,96%	18	21,76%	79	19,83%	72	21,76%	79	21,76%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن كيفية التحكم في عملية إدارة الجودة تكون بإنشاء أوامر الجودة في العمليات، المهام، والنشاطات، كما توثيق نتائج الأداء وتعقب سبب الأداء غير المتوافق مع معايير الجودة، حيث تساوت في التكرارات ومثلت أعلى نسبة بـ 21,76% مقابل 4,96% يرون أنها تكون بحساب تكلفة إدارة الأداء التصحيحي في حالة عدم التوافق مع معايير جودة الأداء.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في مراحل تشخيص الجودة، لمعرفة مدى تأثيره على كيفية التحكم في عملية إدارة الجودة، وجدت الدراسة أن:

فئة المبحوثين الذين أجابوا أن مراحل تشخيص الجودة تتمثل في المتابعة ضمن جو من التنسيق والتعاون، وأن إدارة الولاية تتحكم في عملية إدارة الجودة بإنشاء أوامر الجودة في العمليات، المهام، والنشاطات، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 7,44%، مقابل 2,48% يرون أنها تتحكم في عملية إدارة الجودة عن طريق جدولة عمليات تصحيح الأخطاء باستخدام معالجة التصحيح المرتبطة بأوامر الجودة.

في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا أن مراحل تشخيص الجودة تتمثل في الاستكشاف والمعاينة، وأن إدارة الولاية تتحكم في عملية إدارة الجودة بتوثيق نتائج الأداء، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 7,16%، مقابل 4,68% يرون أنها تتحكم في عملية إدارة الجودة عن طريق تعقب سبب الأداء غير المتوافق مع معايير الجودة.

أما فئة المبحوثين الذين أجابوا أن مراحل تشخيص الجودة تتمثل في اشراك كل المستويات الإدارية بأفكارهم وآرائهم، وأن إدارة الولاية تتحكم في عملية إدارة الجودة بتعقب سبب الأداء غير المتوافق مع معايير الجودة، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 6,89%،

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



مقابل 2,48% يرون أنها تتحكم في عملية إدارة الجودة عن طريق جدولة عمليات تصحيح الأخطاء باستخدام معالجة التصحيح المرتبطة بأوامر الجودة.

كما أن فئة المبحوثين الذين أجابوا أن مراحل تشخيص الجودة تتمثل في الاقرار بدرجة التعقيد العالية، وأن إدارة الولاية تتحكم في عملية إدارة الجودة بتحديد إذا كانت نتائج الأداء تلتزم بمعايير الجودة، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 3,03%، مقابل 0,83% يرون أنها تتحكم في عملية إدارة الجودة عن طريق توثيق نتائج الأداء.

وفئة المبحوثين الذين أجابوا أن مراحل تشخيص الجودة تتمثل في الاتفاق على الاختيارات، وأن إدارة الولاية تتحكم في عملية إدارة الجودة بتعقب سبب الأداء غير المتوافق مع معايير الجودة، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 2,75%، مقابل 1,10% يرون أنها تتحكم في عملية إدارة الجودة عن طريق الاتفاق على الاختيارات.

وبحساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,39 أي إرتباط طردي ضعيف ما بين المتغيرين وهو يحتاج لتعزيز أكثر من قبل إدارة الولاية، حيث أن مراحل تشخيص الجودة تؤثر على كيفية التحكم في عملية إدارة الجودة.

4- استنتاج الفرضية الجزئية الثانية:

- مدى الإرتباط بين وجود بإدارة الولاية نظام للجودة ووسيلتها لإدارة الجودة يقدر بـ 0,66 حسب معامل التوافق، أي إرتباط طردي قوي ما بين المتغيرين فكلما اعتمدت إدارة الولاية نظاما للجودة كلما ارتبطت به وسيلتها لإدارة الجودة.
- مدى الإرتباط بين المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية والاختيارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها فيها يقدر بـ 0,78 حسب معامل التوافق، أي إرتباط طردي قوي ما بين المتغيرين فالمدى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها إدارة الولاية يؤثر في الاختيارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها فيها.
- مدى الإرتباط بين مراحل تشخيص الجودة وكيفية التحكم في عملية إدارة الجودة يقدر بـ 0,39 حسب معامل التوافق، أي إرتباط طردي ضعيف ما بين المتغيرين حيث أن مراحل تشخيص الجودة تؤثر على كيفية التحكم في عملية إدارة الجودة.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول 7: أساس تعامل الإدارة في المناقصات ومراعاتها للمواصفات النوعية في الأداء.

المجموع		الخطأ الصفري		الحد الأقصى من الأداء اللازم القيام به		الإلتزام		الدقة		المواصفات النوعية في الأداء أساس التعامل في المناقصات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1,38%	5	-	-	-	-	0,55%	2	0,83%	3	الذين يعملون على ضمان الجودة
37,74%	137	-	-	19,28%	70	8,82%	32	9,64%	35	الذين يعملون على تخفيض التكاليف
34,71%	126	-	-	20,94%	76	7,71%	28	6,06%	22	الذين يعملون في أقصر وقت
26,17	95	-	-	20,11%	73	6,06%	22	-	-	العلاقات غير رسمية
100	363	-	-	60,33%	219	23,14%	84	16,53%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

يتبين من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن المواصفات النوعية التي تراعيها إدارة الولاية تتمثل في الحد الأقصى من الأداء اللازم القيام به، حيث تمثل أعلى نسبة بـ 60,33% مقابل 16,53% منهم يرون أن المواصفات النوعية التي تراعيها تتمثل في الدقة. وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في أساس تعامل إدارة الولاية في المناقصات، لمعرفة مدى تأثيره في المواصفات النوعية للأداء وجدت الدراسة أن:



فئة المبحوثين الذين يرون أن أساس تعامل إدارة الولاية في المناقصات مع الذين يعملون في أقصر وقت والمواصفات النوعية التي تراعيها تتمثل في الحد الأقصى من الأداء اللازم القيام به، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 20,94%، مقابل 06,06% أجابوا أن هذه المواصفات النوعية تتمثل في الدقة.

في حين أن فئة المبحوثين الذين يرون أن تعامل إدارة الولاية في المناقصات يكون على أساس العلاقات غير رسمية والمواصفات النوعية التي تراعيها تتمثل في الحد الأقصى من الأداء اللازم القيام به، تمثل أعلى نسبة بـ 20,11% مقابل 06,06% أجابوا أن هذه المواصفات النوعية تتمثل في الإتقان.

أما فئة المبحوثين الذين يرون أن تعامل إدارة الولاية في المناقصات يكون مع الذين يعملون على تخفيض التكاليف والمواصفات النوعية التي تراعيها تتمثل في الحد الأقصى من الأداء اللازم القيام به كأحد المواصفات النوعية، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 19,28%، مقابل 08,82% أجابوا أن هذه المواصفات النوعية تتمثل في الإتقان.

وفئة المبحوثين الذين يرون أن تعامل إدارة الولاية في المناقصات يكون مع الذين يعملون على ضمان الجودة والمواصفات النوعية التي تراعيها تتمثل في الدقة، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 0,83% مقابل 0,55% أجابوا أن هذه المواصفات النوعية تتمثل في الإتقان.

وعند حساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,21 أي ارتباط طردي ضعيف ما بين المتغيرين، فكلما زاد اهتمام إدارة الولاية بمعايير موضوعية محددة كأسس لتعاملها مع المناقصات يزيد اهتمامها بالمواصفات النوعية.

الجدول 8: اتقان الموظفين لمهامهم واهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة.

المجموع		لا						نعم						اهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة اتقان الموظفين لمهامهم	
		سيادة المناخ التنظيمي البيروقراطي		الابتعاد عن معايير الجودة		عدم التعلم من الأخطاء بالحد من تكرارها		رفع قدرات الموظفين		نشر مفهوم الجودة في جميع المستويات الإدارية		تطوير مستمر في كافة العمليات الإدارية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نعم	
7,16%	26	-	-	-	-	-	-	7,16%	26	-	-	-	-		لا
35,81%	130	7,99%	29	0,55%	2	3,31%	12	2,20%	8	9,37%	34	12,40%	45		
38,84%	141	11,85%	43	1,38%	5	12,12%	44	-	-	6,06%	22	7,44%	27		
6,06%	22	-	-	-	-	-	-	3,86%	14	-	-	2,20%	8		
6,06%	22	-	-	-	-	-	-	3,31%	12	-	-	2,75%	10	لا	
6,06%	22	-	-	-	-	-	-	3,31%	12	-	-	2,75%	10		
100	363	19,84%	72	1,93%	7	15,43%	56	19,84%	72	15,43%	56	27,54%	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

يظهر من القراءة الإحصائية للجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم أي أن إدارة الولاية تهتم بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة بالتطوير المستمر في كافة العمليات الإدارية، حيث تمثل أعلى نسبة بـ 27,54% مقابل 1,93% أجابوا بـ لا، لعدم التعلم من الأخطاء بالحد من تكرارها. وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اتقان الموظفين لمهامهم لمعرفة مدى تأثيره في اهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة، وجدت الدراسة أن:

فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم أي اتقان الموظفين لمهامهم بالتزامهم بالقوانين، والأنظمة المحددة للأداء واهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة عن طريق تطوير مستمر في كافة العمليات الإدارية، تمثل أعلى تكرارات هذه الفئة بـ 12,40%،

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



مقابل 0,55% أجابوا بعدم اهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة، بسبب الابتعاد عن معايير الجودة وبذلك تأكد على الاتجاه العام للجدول.

في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم أي اتقان الموظفين لمهامهم لوعيمهم بأهمية جودة الأداء، وعدم اهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة بسبب عدم التعلم من الأخطاء بالحد من تكرارها، تمثل أعلى تكرارات هذه الفئة بـ 12,12%، مقابل 1,38% أجابوا بعدم اهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة، بسبب الابتعاد عن معايير الجودة. أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم أي اتقان الموظفين لمهامهم لالتزام الإدارة بتدقيق نتائج الأداء، واهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة برفع قدرات الموظفين، تمثل كل تكرارات هذه الفئة بنسبة 7,16%.

كما أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا أي عدم اتقان الموظفين لمهامهم لغياب القيادة التحفيزية، واهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة عن طريق رفع قدرات الموظفين، تمثل أعلى تكرارات هذه الفئة بـ 3,86%، مقابل 2,20% أجابوا عن طريق تطوير مستمر في كافة العمليات الإدارية.

وأخيرا جاءت الفئة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا أي عدم اتقان الموظفين لمهام لغياب التوافق بين التكوين ومتطلبات جودة الأداء، وفئة المبحوثين الذين يرون أن عدم الاتقان يرجع لعدم التزام الإدارة بتدقيق نتائج الأداء واهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة برفع قدرات الموظفين، تساوت في التكرارات حيث تمثل أعلى تكرارات في كل فئة بـ 3,31%، مقابل 2,75% أجابوا عن طريق تطوير مستمر في كافة العمليات الإدارية.

وعند حساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,65 أي إرتباط طردي قوي ما بين المتغيرين، وهو ارتباط يحتاج للدعم المتواصل حتى لا ينزل من هذه الدرجة القوية، فكلما زاد اتقان الموظفين لمهامهم كلما زاد اهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة.

الجدول 9: ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية والخطوات الممكنة لتحسين الجودة.

المجموع	الخطوات الممكنة لتحسين الجودة		التشاور مع الجهات الوصية		تقييم بانتظام نتائج الأفعال		تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في جدول زمني		تطبيق الإجراءات المخطط لها		استراتيجية بديلة		إجراء تحسين العمليات لتخلص من الإجراءات الروتينية	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مبادرات التحسين المستمر للعمليات	31	8,54%	20	5,51%	10	2,75%	-	-	-	-	-	-	23	6,34%
مراجعة الأسس الحالية باستمرار بحيث تعكس الاحتياجات المستقلة للجودة	30	8,26%	6	1,65%	15	4,13%	7	1,93%	17	4,68%	14	3,86%	289	24,52%
استخدام آليات لتعزيز الجودة	28	7,71%	14	3,86%	14	3,86%	7	1,93%	19	5,23%	10	2,75%	92	25,34%
تبني التغذية العكسية للتعرف على الاحتياجات غير المتوقعة	8	2,20%	-	-	6	1,65%	6	1,65%	10	2,75%	14	3,86%	44	12,12%
تطبيق معايير واضحة قابلة لقياس الجودة	7	1,93%	6	1,65%	6	1,65%	9	2,48%	3	0,83%	23	6,34%	54	14,88%
المجموع	104	28,65%	46	12,67%	51	14,05%	29	7,99%	49	13,5%	84	23,14%	363	100%

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

يظهر من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتمثل في التشاور مع الجهات المعنية، حيث تمثل أعلى نسبة بـ 28,65%، مقابل 7,99% يرون أنها تتمثل في تطبيق الإجراءات المخطط لها. وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة، لمعرفة مدى تأثيره على الخطوات الممكنة لتحسين الجودة، وجدت الدراسة أن:

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن مبادرات التحسين المستمر للعمليات، وأن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتمثل في التشاور مع الجهات المعنية، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 8,54%، مقابل 2,75% يرون أنها تتمثل في تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في جدول زمني.

في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن مراجعة الأسس الحالية باستمرار بحيث تعكس الاحتياجات المستقلة للجودة، وأن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتمثل في التشاور مع الجهات المعنية، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 8,26%، مقابل 1,65% يرون بالتقييم بانتظام نتائج الأفعال.

أما فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن استخدام آليات لتعزيز الجودة، وأن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتمثل في التشاور مع الجهات المعنية، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 7,71%، مقابل 1,93% يرون أنها تتمثل في تطبيق الإجراءات المخطط لها.

كما أن فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن تطبيق معايير واضحة قابلة لقياس الجودة، وأن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتمثل في إجراء تحسين للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 6,34%، مقابل 0,83% يرون أنها تتمثل في اعتماد استراتيجية بديلة.

وفئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية تتضمن تبني التغذية العكسية للتعرف على الاحتياجات غير المتوقعة، وأن الخطوات الممكنة لتحسين الجودة تتمثل في إجراء تحسين للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 3,86%، مقابل 1,65% يرون أنها تتمثل في تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في جدول زمني، وتطبيق الإجراءات المخطط لها.

بعد أن جاء الارتباط بين مؤشري الجدول السابق ضعيفا جدا، أرادت الدراسة الحالية تحديد مدى التأثير بين ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية، ومؤشر الخطوات الممكنة لتحسين الجودة. وعند حساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين، وجدت الدراسة أنه يساوي 0,14 أي إرتباط طردي ضعيف جدا ما بين المتغيرين على إدارة الولاية أن تقوم بتعزيز هذا الارتباط، وتقويته بالتزام الإدارة العليا.

الجدول 10: جلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة وما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة واختيارات الجودة التي يتم

العمل.

اختيارات الجودة التي يتم العمل بها		تحديد إرشادات الجودة في كل عملية إدارية		تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة		تحديد عينات من الأداء المتميز		تعميم خصائص الأداء المتميز على الموظفين الآخرين		تحديد مستوى الجودة المطلوب فقط		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
12	3,31%	-	-	-	-	23	6,34%	-	-	14	3,86%	49	13,50%
10	2,75%	35	9,64%	-	-	-	-	-	-	03	0,83%	48	13,22%
-	-	05	1,38%	-	-	-	-	02	0,55%	-	-	07	1,93%
-	-	02	0,55%	-	-	-	-	25	6,89%	-	-	27	7,44%
05	1,38%	-	-	-	-	-	-	-	-	23	6,34%	28	7,71%
27	7,44%	42	11,57%	23	6,34%	27	7,44%	40	11,02%	159	43,80%		
03	0,83%	-	-	-	-	-	-	04	1,10%	27	7,44%	34	9,37%
10	2,75%	31	8,54%	-	-	-	-	-	-	-	-	41	11,29%
-	-	47	12,95%	-	-	-	-	38	10,47%	-	-	85	23,42%

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



%4.68	17	%2.48	09	-	-	-	-	%2.20	08	-	-	تبنى التغذية العكسية للتعرف على الاحتياجات غير المتوقعة	لا
%7.44	27	-	-	%2.48	09	-	-	%3.03	11	%1.93	07	تطبيق معايير واضحة قابلة لقياس الجودة	
%56.20	204	%9.92	36	%14.05	51	-	-	%26.72	97	%5.51	20	مجموع الذين أجابوا لا	
100	363	7,16	76	21,49	78	6,34	23	38,29	139	12,95	47	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث(ة).

يظهر من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن الاختبارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها في إدارة الولاية تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، تمثل أعلى نسبة بـ 38,29%، مقابل 6,34% يرون أنها تتمثل في تحديد عينات من الأداء المتميز.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في جلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة، لمعرفة مدى تأثيره على الاختبارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها، وجدت الدراسة أن:

فئة المبحوثين الذين أجابوا لا أي لا يجلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة، والاختبارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 26,72% مقابل 5,51% يرون أنها تتمثل في تحديد إرشادات الجودة في كل عملية إدارية.

في حين فئة المبحوثين الذين أجابوا نعم أي يجلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة، والاختبارات المتعلقة بالجودة التي تعمل بها تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، تمثل أعلى نسبة لهذه الفئة بـ 11,57% مقابل 6,34% يرون أنها تتمثل في تعميم خصائص الأداء المتميز على الموظفين الآخرين. وتدعم الاتجاه العام للجدول.

ولتفكيك هذه العلاقة أكثر قامت الدراسة بإدخال متغير ثالث وسيط وهو ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة والذي أظهر نفس الارتباط السابق حيث أن المبحوثين الذين أجابوا لا أي لا يجلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة، ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة هو استخدام آليات لتعزيز الجودة، وأن الاختبارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها في إدارة الولاية تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، تمثل أعلى نسبة بـ 12,95% مقابل 9,64% أجابوا نعم أي يجلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة، ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة هو مراجعة الأسس الحالية باستمرار بحيث تعكس الاحتياجات المستقلة للجودة وأن الاختبارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها في إدارة الولاية تتمثل في تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة. وعند حساب الارتباط المتعدد بين هذه المتغيرات الثلاثة وجدت الدراسة الحالية أنه يساوي 0,63 أي ارتباط طردي قوي بين المتغيرات.

6- استنتاج الفرضية الجزئية الثالثة:

- مدى الارتباط بين أساس تعامل الإدارة في المناقصات ومراعاتها للمواصفات النوعية في الأداء يقدر بـ 0,21 حسب معامل التوافق، أي ارتباط طردي ضعيف ما بين المتغيرين فكلما زاد اهتمام إدارة الولاية بمعايير موضوعية محددة كأساس لتعاملها مع المناقصات يزيد اهتمامها بالمواصفات النوعية.
- مدى الارتباط بين اتقان الموظفين لمهامهم واهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة يقدر بـ 0,65 حسب معامل التوافق، أي ارتباط طردي قوي ما بين المتغيرين فكلما زاد اتقان الموظفين لمهامهم كلما زاد اهتمام إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة.
- مدى الارتباط بين ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية، ومؤشر الخطوات الممكنة لتحسين الجودة يقدر بـ 0,14 حسب معامل التوافق، أي ارتباط طردي ضعيف جدا ما بين المتغيرين.

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



- مدى الارتباط بين جلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة وما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة واختيارات الجودة التي يتم العمل بقدر بـ 0,63 حسب معامل الارتباط المتعدد، أي ارتباط طردي قوي ما بين هذه المتغيرات.

سابعاً. مناقشة نتائج الفرضية العامة وفق النتائج الكمية لفرضياتها الجزئية:

- يجب الإشارة بعد النتائج القوية التي رصدها الجدول رقم 01 أن اتقان الموظفين لمهامهم يزيد من قدرة إدارة الولاية على مواجهة المشكلات بحلول فعالة لا تكلف الجهد، والوقت، والتكلفة وهذا ما يعني اتمام المهام على أكمل وجه ممكن. ومن أجل استمرار الموظفين في انجاز مهامهم بفعالية يتحتم عليهم البحث عن التميز، لأن الاتقان المستمر يستوجب أداء عالياً من المرونة، التنظيم، السلاسة، العمل الجماعي، التعامل الإيجابي. ولعل هذا الاتقان يؤثر بشكل كبير على اهتمام إدارة الولاية بالجودة، التي تتأثر بهذا المستوى المتقن في الأداء، وتضطر لمواكبته، فاهتمامها بالجودة سوف يحدث تغيير، وتبديل ثم تطوير على أنماط العمل، كما على الوعي السائدة في إدارة الأداء الرسمي لإدارة الولاية، ما من شأنه أن يبدل أيضاً وتبعاً له-وعي إدارة الولاية- وعي المجتمع، معتقداته، وتصوراتها عن إدارة الولاية. وبالتمعن في خانات المجاميع الهامشية لاحظت الدراسة الحالية أن الاهتمام بالجودة لا يتم في جميع العمليات، والمهام حيث أن إدارة الولاية تعطي الأهمية الأكبر للتحقق التام من متطلبات الأداء بينما التطابق بين الاحتياجات، والمواصفات كمؤشر للاهتمام بالجودة فجاءت نسبته ضعيفة جداً، ولعل التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة المحددة للأداء هو السبب المؤثر، إضافة لوعيهم بأهمية الجودة أكثر من التزام إدارة الولاية بتدقيق نتائج الأداء. لذلك تحتاج الإدارة للاهتمام بالجودة الشاملة في بيئة محلية تتميز بتعدد طلبات على الخدمات ذات الجودة.

- إن التحسين المستمر للجودة هو مؤشر لإدارة الجودة الشاملة يتلخص في تحسينات تدريجية أو متقطعة على الأداء الإداري، مما يزيد في قدرتها على تلبية متطلبات جودة الأداء، وتقوم إدارة الولاية وفق الجدول رقم 02 بفعل تحسين الجودة عن طريق تعديل الطريقة الحالية من أجل أداء العمليات الوظيفية بطريقة أحسن، اقتراح عمليات جديدة تعتبر ابتكاراً، وتجديداً شاملاً، بالإضافة إلى دمج مجموعة من العمليات معا حتى تخلق عملية أحسن، ومشاركة المعلومات الإجرائية، والتوصل بها مع الموظفين، والمتعاملين. وتعتبر هذه الطرق للتحكم الأفضل في الأداء، وفي نفس الوقت اجراء بعض التعديلات على معايير الجودة التي يتم استعمالها حالياً، علاوة على تغيير الطرق الأولى، ووضع طرق جديدة. وقبل تحديد طرق التحسين المستمر للجودة يتطلب هذا الإجراء أن يسبق بإجراء آخر الذي هو تحديد ما يتضمنه هذا التحسين المستمر للجودة بدقة، بتقييم جميع المهام التي تتضمنها العمليات الإدارية عن طريق تحليلها لجزئياتها، ثم تجميعها من جديد في نسقها الأول حتى يمكنها فهم احتياجاتها من الجودة، وادخال التحسينات لتطويرها، أو دمجها، أو التخلي عن بعضها، أو تعويضها. وبالنسبة لما يتضمنه التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية من مبادرات التحسين المستمر للعمليات، مراجعة الأسس الحالية باستمرار بحيث تعكس الاحتياجات المستقبلية للجودة، آليات لتعزيز الجودة، التغذية العكسية للتعرف على الاحتياجات غير المتوقعة ومعايير واضحة قابلة لقياس الجودة، كلها ارتبطت بشكل ضعيف جداً مع طرق تحسين الجودة المذكورة سابقاً.

- يظهر من خلال الخطوات الممكنة لتحسين الجودة التي تضمنها الجدول رقم 03 والتي جاء على التوالي من أعلى إلى أدنى نسبة: التشاور مع الجهات المعنية، اجراء تحسين للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية، تحديد الاجراءات التي يجب اتخاذها وجدولها الزمني، استراتيجية بديلة، تقييم بانتظام نتائج الأفعال، وتطبيق الاجراءات المخطط لها ترتبط بما يعرف بالتخطيط للجودة التي تعتبر سابقة عن عملية التحسين للجودة، حيث أن التنظيم الذي يهتم بالمستوى النوعي العالي في أدائه يقوم بعملية التخطيط للجودة، وعند وصوله إلى هذا المستوى يتولى عملية انجاز العملية اللاحقة التي هي التحسين



المستمر للجودة من أجل إبقاء هذا المستوى العالي من الجودة. كما لهذه العملية أن تعدل في عملية التخطيط للجودة التي نفذتها الجودة إذا لم تتحصل على النتائج المطلوبة، ويرى "جوران" J.M. Joran أن التخطيط للجودة يبدأ بتحديد أهداف الجودة، ومعاييرها من أجل التحسين المستمر للجودة ويتضمن في الأساس التخطيط الاستراتيجي للجودة، تخطيط جودة الخدمات، وتخطيط جودة العمليات.

- إن إدارة الجودة من خلال الالتزام بالإطار القانوني كما جاء في النتائج السابقة للجدول رقم 04 من أجل ضمان الجودة هي آلية قانونية تجعل الإدارة قادرة على الالتزام، والوفاء بالجودة، ويبدو أن اخضاع إدارة الولاية نظام ضمان الجودة للقانون يرجع من جهة لغياب أصلا نظام لضمان الجودة، ومن جهة أخرى حتى يمكنها المتابعة والمراقبة القانونية حتى يصبح ضمان الجودة أمرا مفروضا قانونيا. ويتضمن نظام ضمان الجودة بالنسبة للمتوسطة التي أجابت بنعم آليات تندمج في العمليات، والمهام التي تقوم بها إدارة الولاية حيث يكون هذا النظام نسقا من إدارة الجودة، يعمل على اقرار متطلبات الجودة في إدارة الولاية حيث يدمج معايير الجودة في نظم تقييم الأداء وفي نظم الرقابة. غير أن نظام ضمان الجودة يتطلب تخطيطا ممنهجاً يتم وفقه التدرج بأهداف محددة نحو اقرار الجودة بإدارة الولاية لذلك فهو نظام يختلف عما يعرف بمراقبة الجودة، ولعله الأمر الغامض في وجود هذا النظام من عدمه حيث نسبة تقترب من المتوسط ترى بوجوده، ونسبة تتعدي المتوسط بالقليل ترى في عدم وجوده.

- من المفروض على إدارة الولاية أن تضمن المستوى الأدنى لنوعية الخدمة التي يجب أن تقدمها حتى لو أنها لا تطبق أي من معايير الجودة، وليس لها أي نظام لضمان الجودة، وهذا المستوى الأدنى لنوعية الخدمة يشمل: تدقيق مهام كل موظف، تلبية الاحتياجات الظاهرة للمستفيدين تقديم أدنى مستوى من الخدمة بدلا من عدمها، تلبية التوقعات الكامنة للمستفيدين، وتعميق مفهوم الشفافية، والبعد عن المحسوبية، مرتبة على التوالي حسب اجابات المبحوثين في الجدول رقم 05. ووفقها يتم تحديد الاختيارات المتعلقة بالجودة التي يتم العمل بها في إدارة الولاية في مقدمتها تحديد عملية مراقبة مسبقة للجودة استنادا إلى معايير محددة، يليها تعميم خصائص الأداء المتميز على الموظفين الآخرين.

- تشخيص الجودة أول خطوة تؤدي إلى تحقيق الجودة، والتفوق والتميز، بحيث يؤدي التشخيص إلى وضع برنامج عمل لتنفيذ جملة اقتراحات مقدمة في شكل اجراءات عملية في التخطيط للجودة، ثم عملية تحسين الجودة من أجل التحكم في عملية إدارة الجودة الشاملة وهي العملية التي يجب أن تعزز أكثر من قبل إدارة الولاية حسب نتائج الجدول رقم 06.

- إن المواصفات النوعية للأداء التي حددت في هذا الجدول تعكس مستويات النوعية للإدارة كمعايير لتقويم الأداء وهي معايير خاصة لتدرج في الأداء نحو التميز، كما أن التخطيط للتحسين المستمر للجودة يكون بمراجعة هذه المواصفات النوعية للأداء. وحقيقة هذه المواصفات النوعية للأداء كما التحسين المستمر للجودة تتقابل، وتلتقي في نظام ضمان الجودة، وأي انحراف عن هذه المواصفات لا يرتقي أبدا بأداء إدارة الولاية. وفي إدارة المناقصات التي تطرحها إدارة الولاية يمكن أن تأثر بشكل كبير على الأداء، إذ يعتبر تطبيق القانون والالتزام القانوني في إدارة المناقصات سبيل لمواجهة الفساد، أو الاعتبارات غير الرسمية، حيث أنها ستوضح الممارسات في إدارة الصفقات والشروط المرتبطة بها، وإذا كانت تخضع لاستراتيجية فعالة في إدارتها، وبشكل آخر سوف تعكس الاستخدام المناسب للأدوات التي تؤكد على الجودة في التعاقد، والتنفيذ. كما تبين أن إدارة الولاية تعمل في إدارة المناقصات مع الذين يعملون على تخفيض التكاليف، الذين يعملون في أقصر وقت، وأيضا على العلاقات غير رسمية، وتتجاهل الذين يعملون على ضمان الجودة حسب إجابات المبحوثين، هذا الأمر أثر على المواصفات النوعية في الأداء كالدقة والالتقان، والتركيز على الحد الأقصى من الأداء اللازم القيام به حسب ما جاء في الجدول رقم 07.



- يتضح أن إدارة الولاية تمارس المهام الإدارية وفقا للجودة الشاملة حسب إجابات المبحوثين التي دونها الجدول رقم 08، وهذه الممارسة لا تخرج عن ظروف واقع إدارة الولاية، واهتمامها بالجودة، فبنسب ضعيفة تعمل على تطوير مستمر في كافة العمليات الإدارية، نشر مفهوم الجودة في جميع المستويات الإدارية، ورفع قدرات الموظفين. إلا أن اتقان الموظفين لمهامهم يأثر بشكل إيجابي على الجو العام لممارسة إدارة الولاية للجودة الشاملة، حيث أن الجودة يجب أن تكون هدفا محددا تسعى لتحقيقه، وممارسة مهامها وفقا للجودة الشاملة معناه أن الموظفين يتفانون في إتقان مهامهم.
- بعد أن جاء الارتباط بين مؤشري الجدول السابق ضعيفا جدا، أرادت الدراسة الحالية تحديد مدى التأثير بين ما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة في إدارة الولاية، ومؤشر الخطوات الممكنة لتحسين الجودة حسب نتائج الجدول رقم 09 فوجدت أن على إدارة الولاية أن تقوم بتعزيز هذا الارتباط ، وتقويته بالتزام الإدارة العليا حيث أن إدارة الجودة الشاملة، دعمها وتطبيقها تحتاج لإرادة الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا بالإضافة للوعي بالجودة، ووضع الأهداف، وتطبيقها حيث تعتبر هذه الاجراءات سابقة عن خطوات التحسين المستمر للجودة. وبحسب "ويليام ادوارد ديمينج" W. Edwards Deming "عملية التحسين المستمر للجودة تكون من أربعة اجراءات تعمل بشكل دائري وفي نفس الوقت تتسلسل طريقا بشكل تصاعدي نحو الجودة المستمرة في التطور وهي التخطيط، الفعل التفحص، والتصرف⁶ لأن التحسين المستمر للجودة بدون توقف هو السبيل الوحيد للتميز النوعي.
- ووفق الجدول رقم 10 أرادت الدراسة الربط بين جلب الفاعلين لإنجازات متميزة للإدارة وما تتضمنه عملية التحسين المستمر للجودة واختيارات الجودة التي يتم العمل فوجدت أن هذا الارتباط جاء قويا ما يدل على أن إدارة الولاية تعتمد على فاعليها في تحسين نوعية الأداء وهم من يقومون بالاختيارات والقرارات المتعلقة بالجودة.

ومن ثم:

- تعتمد الإدارة المحلية لولاية جيجل على آليات الجودة الشاملة لكنها لا تحقق التميز النوعي في المجتمع المحلي حيث:
- تعمل إدارة الولاية على تحسين الجودة عند قيامها بأدوارها الإدارية والاجتماعية بدرجة متوسطة.
- تمتلك إدارة الولاية نظام للجودة لكن لا يؤهلها لتحديد قدراتها النوعية، حيث تحققت هذه الفرضية بدرجة ضعيفة.
- تهتم إدارة الولاية بممارسة المهام وفقا للجودة الشاملة ولا يؤهلها ذلك لتحقيق التميز النوعي، حيث تحققت هذه الفرضية بدرجة متوسطة.

خاتمة:

إن الإلمام الكافي، الخبرة العالية، والمعرفة الإدارية الدقيقة من أجل رسم استراتيجيات تنافسية بالنسبة للتنظيمات المعاصرة، وكذا توجيه الجهود المبذولة فيها لتحقيق أهداف استراتيجية على المدى البعيد، جعل علم الإدارة يسعى لتطوير مداخل متعددة تسهم في ذلك، منها مدخل إدارة الجودة الشاملة. حيث أن ظهور، وتطور إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى اسهامات العديد من الخبراء في مجال الإدارة، والجودة معا من أجل تعزيز وظيفة التخطيط، والرقابة على الأداء، وتحقيق جودة في الخدمات، وأداء متميز. ووفق لهذا السبب جاءت الدراسة الحالية لتبحث في واقع اعتماد إدارة ولاية جيجل على آليات الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في أدوارها الإدارية والاجتماعية. أما أبرز النتائج المتوصل إليها أن فرضيتها الأساسية لم تتحقق كليا نظرا لعدم تحقق فرضياتها الجزئية التي جاءت نتائجها من ضعيفة إلى متوسطة. وعليها تقدم الدراسة الحالية هذه الاقتراحات التي تراها ضرورية من أجل الاهتمام الفعلي بمؤشرات الجودة الشاملة في إدارة ولاية جيجل:

- تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات في مقدمتها وجود نظام لتأكيد الجودة الشاملة.
- استثمار الفاعلين الأساسيين في آليات تحسين الجودة من أجل تنفيذ استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.

المقال بعنوان: اعتماد الإدارة المحلية على آليات الجودة الشاملة لتحقيق التميز النوعي في المجتمع المحلي -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل



- تعد ثقافة الجودة أساس تحسين الأداء، وتطويره المستمر حيث تشرك جميع الفاعلين، والموظفين في وعي تنظيمي يدفعهم للبحث عن تقديم أدائهم بأفضل صورة له، وغياب الجودة كمصدر استراتيجي بالنسبة لإدارة الولاية يعني أن هذه الأخيرة لم تنخرط بعد في نسق الثقافة التنظيمية التي تشيع مناخ الجودة في جميع مستوياتها، ومن ثم البحث خلق ثقافة الجودة في إدارة الولاية حاجة ملحة جدا.
 - وباعتبار أن الولاية هي صورة مصغرة لتجسيد اللامركزية في المجال المحلي، وهدفها هو تلبية الاحتياجات النوعية لسكان المحليين، والنهوض بالتنمية المحلية الشاملة لما لها من مكانة باعتبارها من الهيئات الاستراتيجية المحلية الأكثر إدراكا لاحتياجات المواطنين، فإن تصميم هيئاتها الإدارية وفق البعد الاستراتيجي أمر لا مفر منه لأن جميع وظائف الولاية يجب أن تكون استراتيجية حتى تحقق التميز إداريا، واجتماعيا، على هذا الأساس يفترض أن يكون البناء الاستراتيجي لإدارة الولاية مقترنا بمتغيرات الجودة، المعرفة، والتكنولوجيا التي تساعد الفاعلين الجديرين ذوي الاستعداد الايجابي لخدمة الإدارة في مساعيهم من أجل هذا التميز.
- الهوامش والمراجع:

- ¹ - Bosse Julia and all, 2013, In Search of local Public Management Excellence Seven Journeys to Success, Publications service, the Nether lands, p146.
- ² - الجعبري تغريد عيد، 2009، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، ص ص 44 و 45.
- ³ - نجم عبود نجم، 2010، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار الصفاء، عمان، ص 404.
- ⁴ - سامح عامر، 2014، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون، مؤسسة طبية للنشر، القاهرة، ص ص 122 و 123.
- ⁵ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 23.
- ⁶ - Duret Daniel et Pillet Maurice, qualité en production, édition d'organisation, Paris, p64.

قائمة المراجع:

- 1- سامح عامر، 2014، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون، مؤسسة طبية للنشر، القاهرة.
- 2- نجم عبود نجم، 2010، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار الصفاء، عمان.
- 3- الجعبري تغريد عيد، 2009، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

- 4- Bosse Julia and all, 2013, In Search of local Public Management Excellence Seven Journeys to Success, Publications service, the Nether lands.
- 5- Duret Daniel et Pillet Maurice, qualité en production, édition d'organisation, Paris.