

التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية

Planning to achieve service excellence in local administration units

٢٠٢٤/١/٢٥ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/٢/١٢ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/٢/٢٢ تاريخ القبول

إعداد

أميرة عصام أبوالنعمان جلال

Amira Esaam Aboelnoman

مدرس مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

amiraessam@social.aun.edu.eg

التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية

اعداد وتنفيذ

أميرة عصام أبوالنعمان جلال

مدرس مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

ملخص البحث:

يدور هذا البحث حول أهمية التخطيط الاجتماعي في تحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية حيث يعمل التخطيط على وضع الاستراتيجيات والتكتيكات الفعالة وذلك لتطوير أداء وحدات الإدارة المحلية، وقد هدف البحث إلى تحديد مستوى أبعاد التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية، وتحديد مستوى أبعاد التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية.

واعتمد البحث على أسلوب الدراسة المكتبية من خلال حصر وتحليل ما أسفرت عنه المؤتمرات والندوات والمناقشات العلمية وما احتواه التراث النظري المتاح عن التخطيط الاجتماعي والتميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي من أهمها أنه يجب أن تمتلك وحدات الإدارة المحلية قيادات تخطيطية نموذجية في أفكارها وأخلاقياتها وتعاملاتها لهم تأثير قوي على تقديم الخدمة، وكذلك لا غنى لأي وحدة محلية عن امتلاك استراتيجية واضحة تتحرك من خلالها، وتكون قائمة على تفهم احتياجات وتوقعات العملاء، وضرورة أن تتبنى وحدات الإدارة المحلية سياسات من شأنها تطويع أدوار الشراكات الخارجية والموارد الداخلية بحيث تتلاءم مع استراتيجيات المؤسسة في إدارة شؤونها بطريقة فعالة، وذلك عبر بناء علاقات طويلة الأمد مع الشركاء والموردين، كذلك ضرورة أن تقوم الوحدات المحلية بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الأداء والمعايير لتقييم مدى نجاحها في خدمة عملائها بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومتطلبات التغيير اللازمة في حالة وجود أوجه قصور أو وجود مستجدات في أي من خطوات أو إجراءات العملية الخدمية، ولابد من ترسيخ صداقية المؤسسة لدى موظفي المؤسسة بمدى جديتها في السعي نحو التميز في تقديم الخدمة لعملائها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التميز الخدمي، الإدارة المحلية.

Planning to achieve service excellence in local administration units

Abstract

This research revolves around the importance of social planning in achieving service excellence in local administration units, as planning works to develop effective strategies and tactics in order to develop the performance of local administration units. The research aimed to determine the level of planning dimensions to achieve service excellence in local administration units, and to determine the level of service excellence dimensions in local administration units. Local administration.

The research relied on the desk study method by inventorying and analyzing what resulted from conferences, seminars and scientific discussions and what was contained in the available theoretical heritage on social planning and service excellence in local administration units.

The research reached a set of results and recommendations, the most important of which is that local administration units must have planning leaders. They are exemplary in their ideas, ethics, and dealings, and they have a strong impact on service provision. Likewise, it is indispensable for any local unit to have a clear strategy through which it moves, and that is based on understanding the needs and expectations of customers, and the necessity for local administration units to adopt policies that would adapt the roles of external partnerships and internal resources so that It is compatible with the organization's strategies in managing its affairs in an effective manner, by building long-term relationships with partners and suppliers. It is also necessary for local units to rely on a set of performance indicators and standards to evaluate the extent of their success in serving their customers based on their needs and expectations, and the necessary change requirements in the event of Deficiencies or developments in any of the steps or procedures of the service process. The organization's credibility must be established among the organization's employees by the extent of its seriousness in striving toward excellence in providing service to its customers.

Keywords : planning, service excellence, local administration.

أولاً: مشكلة الدراسة:

التخطيط الإجماعي كتخصص دقيق في مهنة الخدمة الاجتماعية يساهم بصورة مباشرة في إحداث تغييرات لتحقيق التميز الخدمي بالإدارة المحلية لأنه يعمل على وضع الإستراتيجيات الفعالة وتنفيذها وتقييمها، وذلك للتطوير في أداء وحدات الإدارة المحلية، ويؤدي عدم وجود الجهود التخطيطية الكافية، وعدم وضوح الأهداف التخطيطية إلي ضياع جهود العاملين وعدم قدرتهم علي تطوير أدائهم بتلك الإدارات المحلية.

ولقد بحثت المنظمات الحديثة عن التطور والتميز في جميع مجالات أعمالها وأجهزتها التي تقدم خدمات أو سلع أو أية مخرجات أخري، ومما لا شك فيه أن التطوير والتميز يتفاوت بين المنظمات حسب قدرات المنظمة وإمكانياتها وفلسفتها الإدارية وإدراك ورؤية ومهارات وقدرات ودافعية وشجاعة للتميز والتجديد، ويمكن أن يكون التميز من خلال تشجيع العاملين، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم (Simard & Rice, 2006, 94).

ومن ثم أصبحت القدرة الوظيفية والسعي نحو احتلال مركز متميز في السوق على قمة أولويات أهداف منظمات الأعمال في ظل المتغيرات المعاصرة التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات، والتي تتمثل في المنافسة محلياً وعلى المستوى الدولي، فالتطورات التكنولوجية، المتسارعة في مجال الإنتاج والمعلومات، والاهتمام بالموارد البشرية كان الأساس في أي تحرك داخل المؤسسة، فقوة المؤسسة وقدرتها على المنافسة تتجلى في إمكانية استغلالها لمواردها البشرية وتسييرها، أي التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، ويعتمد هذا التحول على القدرة الإبداعية المستمرة في إطار ثورة التكنولوجيا (دادن، ٢٠٠٤، ٦٦).

لذلك يعتبر التميز الخدمي أحد العناصر الرئيسية التي تساهم في نجاح المؤسسات في عالم الأعمال الحديث حيث إنها عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج وتحسين الأداء بشكل مستمر كما أنها تتطلب

اعتماد أساليب وأدوات محددة لتحقيق التفوق والتميز في جميع جوانب العمل، ويساعد التميز الخدمي على التقدم المستمر للمؤسسة كما أنها تستخدم حوافز واقعية لمكافأة فريق العمل وهي أداة ضرورية لمواجهة التحديات التي يعتقد أنها لا تقهر، ومن ذلك يعتبر تنمية العاملين وتوظيف التكنولوجيا، وأيضا تنوع برامج وخدمات المؤسسة من العوامل التي تساعد على اكتساب صفة الجودة، وتوضح أهمية التميز الخدمي وضرورته من خلال الفوائد والمنافع والمزايا الاستراتيجية التي تعود علي المؤسسة. (Bailey & Taylor, 2004, 76)

ومن أهم المؤسسات التي يجب أن تهتم بتميز خدماتها هي وحدات الإدارة المحلية، لأنها تسعى جاهدة لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين المستفيدين منها، حيث تعتبر المحليات في مصر وسيلة من الوسائل التي تساعد أفراد المجتمع في إدارة شئونهم المحلية، فالمحليات لها القدرة علي إتخاذ القرار في بعض الاختصاصات، وذلك مما يقلل من المركزية، كما أن لها سلطة تمارس حسب القانون، وقد بدأ تطبيق نظام الإدارة المحلية في مصر عام ١٩٦٠، حيث صدر قانون رقم (١٢٤) والذي حدد الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في مصر (بطاويح، ٢٠١٤، ٩).

وتستمد الإدارة المحلية ضرورة وجودها وحتميتها من الدور الفعال والملموس الذي تلعبه في حياة أفراد المجتمع ومالها من تأثير واضح علي حياه المواطن، حيث يمثل الدور الرئيسي للإدارة المحلية في العمل علي تحقيق أهداف الدولة والمجتمع (عبدالوهاب، ٢٠١٨، ١٩٤).

حيث تحتل الإدارة المحلية مركزاً هاماً في نظام الحكم المحلي الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لتمييزها بأنها أداة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب. (Osborn & gaebler, 2012, 30)

استخدامها لعملية التخطيط الإداري، وتوصلت الدراسة إلي عدة توصيات من أهمها على الإدارة العليا بالشركة مشاركة الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الخطط، على الشركة العمل بالتخطيط من أجل زيادة حصتها السوقية، ينبغي على الشركة مضاعفة اهتمامها بالتخطيط بغية تحقيق أهدافها بفاعلية، إخضاع الموظفين للتدريب المستمر بغية النهوض بالمؤسسة.

٤- دراسة (مخصيد، ٢٠٢٢): بعنوان "أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت"، وأستهدفت الدراسة معرفة أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وتوصلت إلي مجموعة من التوصيات ومنها أن يتم الاهتمام والعمل على تحسين نظام شغور المناصب الوظيفية المعمول به بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وحث العاملين على معرفة أهمية تطبيق أنظمة تخطيط المسار الوظيفي وزيادة التوعية بأهميتها وما يمكن أن يتحقق من المنافع للجميع مع ضرورة الاهتمام بنظم وأساليب التحفيز وكذلك ضرورة توفير قاعدة بيانات كافية للمسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية.

٥- دراسة (صالح وأخرون، ٢٠٢٣): بعنوان "التخطيط لتنمية القدرات البشرية كمدخل لسوق العمل وفق مؤشرات أقتصاد المعرفة" وأستهدفت الدراسة بيان دور مؤشرات أقتصاد المعرفة باعتبارها أحد روافد التخطيط للتنمية البشرية في تعزيز رأس المال البشري، وتوصلت الدراسة إلي عدة استنتاجات أهمها:

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة علي النحو التالي: (التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية).

ثانياً: الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط.

١- دراسة (الفاعوري، ٢٠١٥): بعنوان "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي" وأستهدفت الدراسة الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة علي تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

٢- دراسة (فتحية مختار، ٢٠٢٠): بعنوان "علاقة التخطيط الاجتماعي بمهنة الخدمة الاجتماعية والسياسة الاجتماعية" وأستهدفت الدراسة إبراز أهمية التخطيط الاجتماعي للاستفادة منه في تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته في تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال تحديد العلاقة بين كل من مهنة الخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلي اعتبار التخطيط الاجتماعي أداة عملية ضرورية لتحقيق أهداف السياسة الاجتماعية.

٣- دراسة (حسن، الكاتب، ٢٠٢١): بعنوان "أثر التخطيط على تطوير أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركة المناخ للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء" وأستهدفت الدراسة معرفة مدى تطبيق الشركة لعملية التخطيط الإداري السليم من عدمه، معرفة الطرق المتبعة في التخطيط في الشركة، معرفة العوائق التي تواجهها الشركة عند

الأرتقاء بمستوي جودة الخدمة التي تقدمها.

٣- دراسة (المصري، ٢٠٢١): بعنوان "مدي تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز في تقديم الخدمة دراسة تطبيقية علي الوزارات الفلسطينية" وأستهدفت الدراسة التعرف علي أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز في تقديم الخدمة، وتوصلت الدراسة إلي أن الوزارة تساعد أنظمة المعلومات في سرعة الحصول علي البيانات لأنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تتحدث باستمرار كما توصلت إلي ضرورة وضع آلية واضحة تعمل علي تنمية مهارات العاملين موجهة نحو العمل الجماعي مع مراعاة توزيع المسؤوليات عند تنفيذ الخطة.

٤- دراسة (دوار، ٢٠٢٢): بعنوان "ثقافة الجودة ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية الصحية" وأستهدفت الدراسة التعرف على دور ثقافة الجودة في تحقيق التميز في أداء الخدمة الصحية بمستشفيات (خميس مليانة - مليانة_العطاف) بولاية عين الدفلى، وتوصلت إلي انه توجد علاقة تأثير قوية ما بين ثقافة الجودة و تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مستشفيات (خميس مليانة، مليانة، العطاف) بولاية عين الدفلى، كما توصلت إلي ضرورة الأهتمام بنشر ثقافة الجودة وتطوير ثقافة تنظيمية في المؤسسات العمومية تساهم في تحقيق الجودة وتوكيدها للوصول إلي التميز في تقديم خدمة عمومية ترقى إلي مستوي تطلعات المواطنين.

ضرورة تبني العراق لاستراتيجيات منهجية واستباقية للتحويل إلى اقتصاد المعرفة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التميز الخدمي بوحدات الادارة المحلية.

١- دراسة (breja& etal, 2010):

بعنوان "دور المرونة في الحفاظ على التميز: حالة شركة إدارة الجودة الشاملة" إستهدفت الدراسة التعرف علي دور المرونة في تعزيز التميز، وتوصلت إلي أن الإدارة المرنة في التعامل مع البيئة من حيث دراستها وتحليلها، وكذلك دراسة متطلبات جائزة أودارد ديمنج في الجودة هي الأقدر في تحقيق التميز لأداء منظماتها.

٢- دراسة (حسين، ٢٠٢٠): بعنوان "أدارة

التميز ودوره في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي" وأستهدفت الدراسة التعرف إلي أي مدي تهتم البنوك العامة محل الدراسة باتباع وتطبيق معايير ومبادئ إدارة التميز كما أستدفت التوصل لمجموعة من التوصيات التي تعزز من أثر تطبيق مبادئ ومعايير إدارة التميز في تحسين مستوى الخدمة المقدمة من البنوك العامة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أن مدي تاثير التميز القيادي في البنوك بوجه عام والبنوك محل الدراسة بوجه خاص علي مستوى جودة الخدمة التي تقدمها تلك البنوك هو درجة متوسطة، كما توصلت إلي ضرورة الأهتمام بجانب التميز القيادي في البنوك العامة بوجه عام والبنوك الخاصة بوجه خاص وذلك بهدف

المؤسسات كما جاء في دراسة (حسين
٢٠٢٠).

٤. ركزت مجموعة من الدراسات علي معرفة
أثر بعض العوامل مثل التخطيط
الأستراتيجي وثقافة الجودة علي تحقيق
التميز الخدمي كما جاء في دراسة
(المصري ٢٠٢١، دوار ٢٠٢٢).

الجانب الثاني: موقف الدراسة الحالية من الدراسات
السابقة

أ. أوجه الأتفاق:

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
في ضرورة الإهتمام بالتخطيط كمتطلب
أساسي تسعي إليه المنظمة.
٢- كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات
السابقة في ضرورة توفير الوسائل والطرق
والأستراتيجيات التي تؤدي بدورها إلي تحقيق
التميز الخدمي داخل أي المنظمة.

ب. أوجه الأختلاف:

١- ركزت الدراسة الحالية علي العلاقة بين
التخطيط وتحقيق التميز الخدمي بوحدات
الإدارة المحلية، بينما ركزت الدراسات السابقة
علي دراسة دور وأهمية التخطيط داخل
المنظمة.

٢- أيضاً تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات
السابقة في مكان وزمان تطبيق الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

١- يعد التخطيط الاجتماعي أفضل أداة يمكن من
خلالها تحقيق التنمية بما يستخدمه من
مداخل ونماذج وأستراتيجيات وأبعاد وقيم
تسهم في تحقيق التميز الخدمي في وحدات
الإدارة المحلية.

٢- يعتبر التميز الخدمي أساسي لنجاح الشركات
والمؤسسات في سوق الأعمال المتنافسة مما
يؤدي إلي تحقيق التنمية المستدامة داخل
المجتمع.

٥- دراسة (الباجوري، ٢٠٢٢): بعنوان

"إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية
مغايرة في ضوء دستور ٢٠١٤"
وأستهدفت الدراسة البحث عن سبل
إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية في
مصر في ضوء الفقرات الدستورية
الحاكمة للإدارة المحلية في إطار
دستور ٢٠١٤، وتوصلت الدراسة إلي
مجموعة من الأستنتاجات أهمها:
يستلزم التحول نحو اللامركزية في
مصر إصلاحات علي مستويات ثلاثة)
مستوي النظام المحلي، ومستوي
التنظيمات المحلية، ومستوي الأفراد
المحليين)، ضرورة النهوض بالعنصر
البشري المدرب والقادر علي تنفيذ
المهام والسياسات التنموية الجديدة،
وكل ذلك يستلزم وجود منظومة قومية
لبناء القدرات تتفق مع أهداف الإصلاح
والتنمية علي المستويين القومي
والمحلي، وكذلك العمل علي تطوير
منظومة الإعلام المحلي، وذلك من
خلال دعم قدرات القنوات الإقليمية.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

الجانب الاول: تحليل وأستنتاج:

١. أستهدفت بعض الدراسات معرفة أثر
التخطيط علي مجموعة من المتغيرات
مثل التميز المؤسسي وتنمية الموارد
البشرية كما جاء في دراسة (الفاعوري
٢٠١٥، مخصيد ٢٠٢٢)
٢. ركزت بعض الدراسات علي العلاقة بين
التخطيط الاجتماعي والسياسة
الأجتماعية كما جاء في دراسة (فتحية
مختار ٢٠٢٠)
٣. أستهدفت بعض الدراسات بتحديد مدي
تطبيق معايير ومبادئ التميز في

- الإستجابة لحاجات المواطنين.
- الرضا عن الخدمة.
- التحسين المستمر للخدمة.
- المرونة في تقديم الخدمة.
- المصداقية في تقديم الخدمة.

سادساً: مفاهيم الدراسة

تعتمد الدراسة علي مجموعة من المفاهيم كالتالي:

١- مفهوم التميز الخدمي

مفهوم التميز أصطلاحاً يعرف مدحت أبو النصر التميز بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة علي تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية وأداء الأعمال بأتقان (أبونصر، ٢٠١٠، ٦٧).

ويعرف التميز الخدمي علي أنه تقديم خدمة تتجاوز توقعات العملاء ويستلزم رضا العملاء. (Asif, 2015, 13)

ويعرف بأنه تقديم خدمة تتجاوز توقعات العميل مما يجعل المنظمة دائماً هي البديل الوحيد للعملاء الحاليين والأختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز العام لهذه المنظمة. (توفيق، ٢٠١٠، ٧)

٢- مفهوم الإدارة المحلية

هي مناطق جغرافية معينة، ذات أستقلال مالي وأداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، وتقدم الخدمات العامة، ويقوم علي إدارتها مجلس محلي إما عن طريق الانتخاب أو التعيين أو الجمع بين الانتخاب والتعيين، وتمارس أختصاصاتها وواجباتها المنوطة بها تحت رقابة السلطة المركزية وبموجب القانون (المبيضيين، ٢٠١٩، ١٨).

هي أسلوب من أساليب الإدارة حيث يقسم بموجب هذا الأسلوب إقليم الدولة إلي وحدات محلية يشرف علي إدارة كل منها مجلس ممثل الإدارة العامة لسكان تلك الوحدات، وتستقل هذه المجالس بموارد مالية ذاتية، وترتبط بعلاقات يحددها القانون (القبلان، ٢٠١٥، ٢٩).

هي شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبة توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات

٣- تستمد هذه الدراسة قوتها من ارتباطها بأحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنظمات والهيئات لتهيئة المناخ الملائم لتوفره لديها ألا وهو التميز الخدمي، والذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

٤- ندرة الدراسات في حدود علم الباحثة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث "التخطيط والتميز الخدمي".

٥- تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المجال الذي تطبق فيه حيث أن الوحدات المحلية تتولي في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها.

٦- من الممكن أن تساهم هذه الدراسة في تقديم تصور واضح لدور التخطيط وقدرته علي أحداث التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية.

رابعاً: أهداف الدراسة

١- تحديد مستوي أبعاد التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية.

٢- تحديد مستوي أبعاد التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية.

خامساً: فروض الدراسة

الفرض الأول: "من المتوقع أن يكون مستوي التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية متوسطاً"، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- مرحلة وضع الخطة.
- مرحلة تنفيذ الخطة.
- مرحلة متابعة الخطة.
- مرحلة تقويم الخطة.

الفرض الثاني: " من المتوقع أن يكون مستوي التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية متوسطاً" ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

ومن خلال العرض السابق لنظرية المنظمات يمكن أن نوضح كيفية إستفادة الدراسة من نظرية المنظمات في التالي:

- المساهمة في تطوير أنشطة وبرامج الإدارات المحلية، وذلك لسد الإحتياجات الملحة للمواطنين المستفيدين من خدمات وبرامج تلك الأجهزة.
- المساهمة في الإستثمار الفعال للموارد، والإمكانيات الموجودة بوحدات الإدارة المحلية.
- فتح قنوات الإتصال بين الوحدات المحلية وبعضها، لصنع نوع من تبادل الخبرات والمعلومات، بهدف تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

ثامناً: الأطار النظري للدراسة

(أ) أهمية التميز الخدمي:

يعتبر التميز هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية، فالتميز الخدمي له أهمية كبيرة داخل المنظمة التي يحاول تحقيق النجاح والتقدم فيها وتكمن أهمية التميز فيما يلي:

- ١- يعد التميز مقياس لقدرة الفرد علي أداء عمله وكذلك أداء أعمال أخري.(العالي، ١٩٨٦، ١)
- ٢- أهمية التميز في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- ٣- تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- ٤- ارتباط نظام الحوافز بالتميز الخدمي وهذا ما يزيد اهتمام العاملين بتميزهم.
- ٥- ارتباط التميز بالاستقرار الوظيفي للعاملين.(حجاج وأخرون، ٢٠١٤، ٣٨)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية التميز الخدمي ترجع إلي شخصية ودور الموظف والمعارف

محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها (ثابت، ٢٠١٥، ١٢).

التعريف الأجرائي لوحدات الإدارة المحلية:

١. هيئة منتخبة من أهل المنطقة المحلية تتمتع بنوع من الاستقلالية تجاه السلطة المركزية.
٢. تسعى إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة.
٣. تهدف إلى تنمية المجتمع المحلي والمساهمة في توجيه التغيير الاجتماعي.
٤. خلية أساسية في بناء جهاز العمل الحكومي.

سابعاً: الموجهات النظرية للدراسة

نظرية المنظمات

الإنسان يولد ويعيش في منظمات ويشبع إحتياجاته داخل المنظمات، ومن ثم فإن دراسة تلك المنظمات يساعد علي فهمها وتوجيهها الجهة السليمة لإشباع هذه الأحتياجات الإنسانية بطريقة مناسبة، كما أن دراسة هذه المنظمات يساعد علي معرفة طرق جعل مخرجاتها سواء أكانت سلعاً أم خدمات أكثر فاعلية في إشباع الأحتياجات الإنسانية.

فروض النظرية:

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم.
- سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف محددة.
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً.
- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها، وهي واضحة المعالم نسبياً.

وتعتبر الوحدات المحلية إحدى منظمات المصلحة العامة والتي تقدم خدمات لفئات المجتمع بشكل عام، وذلك من أجل إشباع احتياجاتهم سواء الإقتصادية أو الإجتماعية أو الثقافية أو التعليمية أو الصحية أو غيرها وتعمل على زيادة مشاركة الأفراد أنفسهم في تنمية مجتمعهم المحلي (أبوالنصر، ٢٠٠٧، ٥٣).

٤- التأكيد الشخصي: يعني التأكيد الشخصي أن يتم تقييمك كشخص، يتضمن ذلك كلام من المكونات المالية وغير المالية. كما أنها تلامس الشفافية الداخلية والحوار على حد سواء إذا أكدت الإدارة القيمة الجوهرية للموظف كشخص احتراماً لحاجته إلى معلومات صادقة، سيكون لدى جميع الموظفين سبب أكبر للشعور بالرضا والتحفيز والاستعداد للتفوق فيما يفعل. (Heskett, 1994, 164-166)

(ت) المهارات المطلوب توفرها في الموظفين لتقديم خدمة متميزة:
يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات في الموظفين الذين يقدمون الخدمات للعملاء لترقى إلى خدمات مميزة، وهي كما يلي:

١- يجب أن يتوفر لدى الموظف مهارة الصبر وحسن الإصغاء إلى العملاء، ويتمتع بالإصرار والتمسك بأفكاره وتكون لديه أخلاق العمل الحسنة، والحضور المهدئ المطمئن والقدرة على التعامل مع المفاجآت.

٢- يجب أن يتوفر لدى الموظف مهارات التواصل الواضحة؛ كما يمتلك موظف خدمة العملاء الجيد مهارات التمثيل الأساسية اللازمة للحفاظ على شخصيته المبتهجة بالرغم من تعامله مع شخص ربما يكون نكدا بطبيعته.

٣- يجب أن يتوفر لدى الموظف مهارات إدارة الوقت و التركيز الموجه بهدف.

٤- يجب أن يتوفر لدى الموظف القدرة على "قراءة" العملاء ومهارات إقناعهم.

٥- استعداد الموظف على التعلم الدائم والمستمر.
(ث) المشكلات التي تؤدي إلي عدم التميز الخدمي بالمؤسسات (سليمان, ٢٠١٥, ٣٥-٣٦)

١- التضخم الوظيفي والبطالة المقنعة.

٢- الفساد الإداري.

والخبرات التي يمتلكها وأيضاً إلى الحوافز والترقيات المقدمة له، وكذلك مدي استقراره الوظيفي داخل المنظمة.

(ب) عناصر (محددات) التميز الخدمي:

يوجد ٤ محددات يتم من خلالها تحقيق التميز الخدمي وهي كالتالي:

١- الموظفين: الموظفون هم الرابط الحاسم في تقديم الخدمة المتميزة، حيث يجب توجيه سلوك الموظف إلى الحد الذي يكون فيه للعمل معنى وقيمة، الموظفون ليسوا فقط أكبر عامل تكلفة في المؤسسات، بل هم أيضاً أصولها الأساسية فبدون موظفون لا تكون المؤسسة شيئاً، يحدد الموظفون الفرص ويصنعون المنتجات وتوقيع العملاء وإدارة الأصول وتوزيع الأرباح. (Boris, 2012, 171-172)

٢- بيئة العمل ودراسات الرضا الوظيفي: تظهر أن بيئة العمل لها التأثير الأكبر على التميز في الخدمة، أن تكون سعيداً في وظيفة هو نتيجة طبيعية للعمل من أجل علامة تجارية مدارة بشكل جيد تولد الفخر، إلى جانب قيادة أصيلة قوية توصل لكل موظف له أو لها قيمة جوهرية.

٣- القيادة والتنظيم: القيادة والتنظيم تشمل التواصل داخل المنظمة، سواء كان هناك "شعور بالعدالة" بين الموظفين، جنباً إلى جنب مع سياسات الموظفين والطريقة التي يتم بها تنظيم الأعمال، وهياكل وأطر المساءلة يجب وضعها للسماح للموظفين بأخذ زمام المبادرة وإجراء استثناء عرضي للقاعدة وهذا يعزز روح المبادرة داخل الشركة ويعزز الإبداع الضروري لإيجاد حلول جديدة للمشاكل وطرق أكثر فعالية لإجراء الأعمال.

(Hernon, 1996, 50)

٣- تقليدية وجمود طرق شغل الوظائف.

٤- ضعف نظم المحاسبة والمسائلة الحالية.

٥- تركيز السلطة لدى القيادات العليا وعدم تفويضها.

٦- عدم توفير الرعاية الصحية الكاملة للعاملين.

٧- عدم وجود برامج فعالة للموارد البشرية (آليات إدارة التميز الإداري).

(ج) وحدات الإدارة المحلية بين الأهمية ومشكلات الواقع

وفق تعريف الأمم المتحدة، تتبع الوحدات المحلية نظم الإدارة العامة كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، وأداة من أدوات التنمية، تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة، بمعنى كونها وسيلة إدارية لمعاونة الإدارة المركزية على أداء وظائفها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة، وتكتسب وحدات الإدارة المحلية الشخصية الاعتبارية مع ارتباط هذا بتحقيق السياسات التنموية للدولة وتتضمن اختصاصات الإدارة المحلية ثلاث سلطات هي: التقرير وتقوم به المجالس المحلية المنتخبة، والتنفيذ وتختص به الأجهزة المعنية، والرقابة، وتباشرها المجالس المحلية على الأعمال التنفيذية (يونس، ٢٠١٦، ٦٧-٦٨).

وفي ضوء وظائف الوحدات المحلية التنموية والسياسية، يمكن القول إن أهمية الوحدات المحلية تتمثل في جانبين رئيسيين؛ أولهما يدور حول ما يمكن أن تسهم به في تمكين المجتمع المحلي من القيام بدوره في عملية التنمية، ومن ثم تقوية الدولة لكي تكون قادرة على تعبئة الموارد، والتغلب على مشكلة ضعف التمويل، والحد من فجوة العدالة الاقتصادية والاجتماعية جغرافيا بين المحافظات، بينما يتعلق الجانب الآخر بما يمكن أن تلعبه في تعزيز الديمقراطية من خلال دورها في مشاركة المواطنين للانتخاب والتمثيل في مجالس محلية بصلاحيات فعلية تعمل على تجميع - والتعبير عن مطالب المواطنين (خربوش، ٢٠١٦، ٦٨-٦٩).

وفيما يتعلق بالدور الفعلي للوحدات المحلية بشأن الاستجابة لمطالب المواطنين، ومدى كونها مؤثرة في المواطنين ومعبرة عن احتياجاتهم، وأساساً لمشاركتهم، يمكن القول إن الخبرة العملية قد كشفت عن مشكلة الفجوة بين التشريع والممارسات وهناك حاجة للتغلب على هذه الفجوة في تفعيل قانون الإدارة المحلية، وأيضا ظهر التأثير السلبي لفجوة التفاوت وغياب العدالة في توزيع الموارد المالية والخدمات الحكومية بين المحافظات وبعضها بعضا، كما تشهد الإدارة المحلية غياب الحوكمة، وقد عمق ذلك من مشكلة تردي الخدمات العامة وإخفاق إدارة الموارد المتاحة أو الممكنة، مما يتطلب مواجهتها، من خلال تطوير نظام إدارة محلية يعتمد على النزاهة والمشاركة والمساءلة، بمعنى تطبيق الحوكمة التي تشير إلى حسن إدارة شئون المجتمع، وكفاءة الموارد البشرية المحلية، والتوظيف الفعال للمعلومات بمختلف أدواتها وتكنولوجياتها في عملية صنع واتخاذ القرار المحلي، والاستغلال الأمثل والمستدام للموارد الطبيعية، والوفاء باحتياجات المواطنين (محمود، ٢٠١٥، ٦٣-٦٤).

(د) المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية:

عندما نتحدث عن المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز في الخدمة، فمن الضروري الأخذ في الاعتبار أنها تختلف في طبيعتها تبعا للجهة المقدمة لها؛ فخدمات الكهرباء غير خدمات التعليم وغير خدمات الدوائر الحكومية، لكنها تشترك في كون بعضها مادي والبعض الآخر غير مادي (إنساني).

ومن أجل هذا تنبّهت لضرورة الارتكاز على محاور ضرورية لجعل ما تقدمه من خدمات لعملائها متميزا، ومن بين هذه المحاور ما يلي:

- ✓ اللوائح والأسس المؤسسة للخدمة المقدمة.
- ✓ الإجراءات المتبعة أثناء تقديم الخدمة.
- ✓ الإطار الزمني المطلوب لإنجاز الخدمة.
- ✓ المناخ العام الذي يتم تقديم الخدمة فيه
- ✓ طبيعة متلقي الخدمة ومقدمها.

١. توفير البيئة الداعمة لتطبيق رؤية المؤسسة تجاه عملائها.
 ٢. ترسيخ مصداقية المؤسسة لدى موظفي المؤسسة بمدى جديتها في السعي نحو التميز في تقديم الخدمة لعملائها.
 ٣. توليد الثقة بين موظفي المؤسسة لإبداء آرائهم حول أساليب تطوير الخدمة المقدمة للعملاء، وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق ذلك.
- من أجل ما سبق تسعى المؤسسات بكل طاقتها للالتزام بتقديم خدمة متميزة لعملائها.
- فما هي إذن أهمية وجود معايير للخدمة المتميزة الواجب على المؤسسات السعي لتطبيقها؟
- متطلبات تقديم الخدمة المتميزة:
- هي نقطة في غاية الأهمية، فوجود مواصفات محددة لتلك الخدمة المتميزة يعني تحويل الملامح العامة لها إلى خطوات وإجراءات محددة قابلة للقياس، وهو ما يعكس جدية المؤسسة في ترجمة النظريات إلى واقع عملي ملموس، وبالتالي يؤكد سعيها بإخلاص نحو التميز في إرضاء عملائها (السلمي، ١٩٩٩، ٣٦).
- توجد بعض المعايير والخصائص الواجب توافرها في الخدمة المتميزة وهي كالتالي:
- ١- القيادة: يجب أن تمتلك المؤسسات المتميزة قيادات نموذجية في أفكارها وأخلاقياتها وتعاملاتها، قيادات لديها القدرة على التنبؤ بالمستقبل وصنع الفارق حتى تضمن استمرارية نجاحها، فالقادة لهم تأثير يتجسد فيما يلي:
 - قدرتهم على تطوير رسالة ورؤية وقيم المؤسسة.
 - درايتهم بأفضل الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسة، وضمان مرونة أفراد إدارتها الاستجابة لذلك التطوير وتلك المتغيرات.

- ✓ الرسوم الخاصة بالخدمة (الفقي، ٢٠١٢، ٦٩).
- ونذكر هنا المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية:
- ١- إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية العميل
 - مفهوم الرؤية: يجب أن يتم وضع رؤية الوحدات المحلية تصورا للهدف من وجودها وما تتطلع لتحقيقه في المستقبل بحيث يعلم موظفيها وعمالها الغاية من وجودها والهدف الذي تسعى لتحقيقه.
 - دور الرؤية وأهميتها: ويلعب توافر رؤية واضحة للمؤسسة دورا هاما يتضح فيما يلي:
 ١. توفير الإلهام للعاملين وتهيئتهم للتعامل مع تحديات المستقبل.
 ٢. توحيد آراء جميع العاملين حول وضع المؤسسة المستقبلي.
 ٣. تسهيل عملية وضع أهداف المؤسسة.
 ٤. ترسيخ صورة ذهنية واضحة وإيجابية عن المؤسسة عند جميع العملاء المرتبطين بها.
- ٢- بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء
- ترتبط ثقافة خدمة العملاء إلى حد كبير بتحقيق الشفافية داخل المؤسسة، ولإدراك ذلك، يتوجب على المؤسسة السعي نحو:
١. إيجاد معايير واضحة ومتفق عليها لقياس جودة خدمة العملاء.
 ٢. توفير أفراد مؤهلين قادرين على تحقيق تلك المعايير.
 ٣. تشجيع المقترحات والآراء التي تهدف لتحسين مستوى الخدمة.
 - ومن أمثلة الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة: (العميل دائما على حق، والعميل هو رئيسي) (الفقي، ٢٠١٠، ٢٣).
 - ٣- التزام الإدارة بجودة خدمة العملاء
- ويضمن مثل هذا السلوك الأمور التالية:

أوجه قصور أو وجود مستجدات في أي من خطوات أو إجراءات العملية الخدمية.

٦- نتائج الأفراد: تقوم المؤسسات المتميزة -في ضوء احتياجات وتوقعات الأفراد- بإقرار مجموعة من مؤشرات الأداء التي تمكنها من تقييم مدى نجاح استراتيجياتها في تلبية رغبات عملائها وتوقعاتهم، ومن ثم نجاحها في تقديم خدمة متميزة لهم، وبحيث تضمن بقاءها في الساحة السوقية التنافسية. (الجفيري، ٢٠١٧، ٥٧-٥٨).

تاسعاً: منهجية البحث

اعتمدت الباحثة على أسلوب الدراسة المكتبية من خلال حصر وتحليل ما أسفرت عنه المؤتمرات والندوات والنقاشات العلمية حول قضية التميز الخدمي وكذلك ما احتواه التراث النظري المتاح عن وحدات الإدارة المحلية والتخطيط لتحقيق التميز الخدمي وذلك في بعض المراجع والدراسات الأجنبية وبعض المراجع العربية والخبرات الميدانية للخدمة الاجتماعية.

عاشراً: توصيات الدراسة

- ١- يجب أن تمتلك وحدات الإدارة المحلية قيادات نموذجية في أفكارها وأخلاقياتها وتعاملاتها، قيادات لديها القدرة على التنبؤ بالمستقبل وصنع الفارق حتى تضمن استمرارية نجاحها، فالقادة لهم تأثير قوي علي تقديم الخدمة.
- ٢- لا غنى لأي وحدة محلية عن امتلاك استراتيجية واضحة تتحرك من خلالها، وتكون قائمة على تفهم احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين، وأن تسعى لتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة، فوجود مثل هذه الاستراتيجيات يضمن بقاء المؤسسة في حالة تأهب واستعداد تام لمواجهة أي تغيرات محتملة.

٢- الاستراتيجية: لا غنى لأي مؤسسة متميزة عن امتلاك استراتيجية واضحة تتحرك من خلالها، وتكون قائمة على تفهم احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين، وأن تسعى لتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة، فوجود مثل هذه الاستراتيجيات يضمن بقاء المؤسسة في حالة تأهب واستعداد تام لمواجهة أي تغيرات محتملة (الفاقي، ٢٠١٠، ٢٥).

٣- الأفراد: تحرص المؤسسات المتميزة على تقدير موظفيها وتحفيزهم، وتبني سياسات من شأنها تطوير قدراتهم ونشر العدالة بينهم، كما أنها تعني بالتواصل معهم، ونشر ثقافة المنفعة المتبادلة في أسلوب تفكيرهم بحيث يصبح تحقيق أهدافهم الشخصية غير متعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة.

٤- العمليات، المنتجات، والخدمات: تهتم المؤسسات المتميزة بحسن تصميم وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات من أجل أن تحتوي على قيمة متميزة للعملاء، وهي في سبيل ذلك تسعى للآتي:

- تصنيف وتحديد أولويات العمليات والمنهج المناسب لإدارتها وتحسينها بشكل فعال بحيث تلبي توقعات العملاء في نهاية الأمر.
- تطوير المنتجات والخدمات عبر استخدام أبحاث السوق واستطلاعات رأي العلماء في تحديد مجالات التطوير التي تؤدي إلى تحسينها، وابتكار منتجات وخدمات جديدة ومبدعة تشبع تطلعات وطموحات العملاء الحاليين والجدد.
- ٥- نتائج العملاء: تقوم المؤسسات المتميزة بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الأداء والمعايير لتقييم مدى نجاحها في خدمة عملائها بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومتطلبات التغيير اللازمة في حالة وجود

في السعي نحو التميز في تقديم
الخدمة لعملائها.

٩- لابد من بناء ثقافة تنظيمية تدعم
خدمة العملاء حيث ترتبط ثقافة خدمة
العملاء إلى حد كبير بتحقيق الشفافية
داخل المؤسسة.

١٠- توليد الثقة بين موظفي المؤسسة
لإبداء آرائهم حول أساليب تطوير
الخدمة المقدمة للعملاء، وتشجيعهم
على بذل أقصى طاقتهم في سبيل
تحقيق ذلك.

١١- لابد علي الوحدات المحلية العمل علي
التطوير المستمر للهيكـل التنظيمي
والاداري لها لتسهيل تقديم الخدمات
ومواكبة ما يحدث من تغيير في المجتمع
المعاصر.

٣- لابد أن تحرص وحدات الإدارة المحلية
على تقدير موظفيها وتحفيزهم، وتبني
سياسات من شأنها تطوير قدراتهم
ونشر العدالة بينهم، كما أنها تعني
بالتواصل معهم، ونشر ثقافة المنفعة
المتبادلة في أسلوب تفكيرهم بحيث
يصبح تحقيق أهدافهم الشخصية غير
متعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة.
٤- ضرورة أن تتبنى وحدات الإدارة المحلية
سياسات من شأنها تطويع أدوار
الشراكات الخارجية والموارد الداخلية
بحيث تتلاءم مع استراتيجيات المؤسسة
في إدارة شؤونها بطريقة فعالة، وذلك
عبر بناء علاقات طويلة الأمد مع
الشركاء والموردين.

٥- لابد أن تهتم الوحدات المحلية بحسن
تصميم وإدارة العمليات والمنتجات
والخدمات من أجل أن تحتوي على
قيمة متميزة للعملاء.

٦- ضرورة أن تقوم الوحدات المحلية
بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات
الأداء والمعايير لتقييم مدى نجاحها في
خدمة عملائها بناء على احتياجاتهم
وتوقعاتهم، ومتطلبات التغيير اللازمة
في حالة وجود أوجه قصور أو وجود
مستجدات في أي من خطوات أو
إجراءات العملية الخدمية.

٧- يجب أن يتم وضع رؤية الوحدات
المحلية تصورا للهدف من وجودها وما
تتطلع لتحقيقه في المستقبل بحيث
يعلم موظفيها وعملائها الغاية من
وجودها والهدف الذي تسعى لتحقيقه.

٨- لابد من ترسيخ مصداقية المؤسسة
لدى موظفي المؤسسة بمدى جدتها

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ٩- الفقي، ابراهيم (٢٠١٠). الطريق إلي الأمتياز، القاهرة، مؤسسة بداية للنشر والتوزيع.
 - ١٠- الفقي، ابراهيم (٢٠١٢). فن خدمة العملاء، القاهرة، مؤسسة بداية للنشر والتوزيع.
 - ١١- القبلان، غازي سلطان فلاح (٢٠١٥). تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة علي دور الحكام الإداريين، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.
 - ١٢- المبيضين، صفوان (٢٠١٩). الإدارة المحلية (مداخل التطوير)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - ١٣- باطويح، محمد عمر (٢٠١٤). اللأمركزية وإدارة المحليات" تجارب عربية ودولية"، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، مجلد ١٢، ع ١١٩.
 - ١٤- ثابت، بشير (٢٠١٥). الإدارة المحلية والحكم المحلي والفرق بينهما، المجلة الأفريقية للعلوم السياسية، ع ٤٤، ج ١.
 - ١٥- حسن، محمد بخاري & الكاتب، محمد بشر. (٢٠٢١). أثر التخطيط علي تطوير أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية علي شركة المناع للتجارة والأستثمار والمقاولات والبناء"، بحث منشور في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٥، عدد ٢.
 - ١٦- حسين، رامز رمضان محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز ودوره في تحسين مستوي جودة الخدمة المقدمة للعملاء: دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي، بحث منشور في مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للأقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مج ١١١، ع ٥٣٨.
 - ١٧- دادن، عبد الغنى (٢٠٠٤). تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
- ١- أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر.
 - ٢- أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠١٠). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
 - ٣- الباجوري، أيمن أمين. (٢٠٢٢). إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية مغايرة في ضوء دستور ٢٠١٤، بحث منشور في مجلة السياسة والاقتصاد جامعة بني سويف، كلية السياسة والاقتصاد، ج ١٥، ع ١٤٤.
 - ٤- الجفيري، محمد حسن (٢٠١٧). التميز في خدمة العملاء، قطر، دار صناع الأبداع للنتاج والتوزيع.
 - ٥- السلمي، علي (١٩٩٩). الإدارة بالأهداف (عن طريق المدير المتفوق)، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
 - ٦- العالي، طاهر محسن منصور (١٩٨٦). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر.
 - ٧- المصري، ماهر أسماعيل (٢٠٢١). مدي تأثير التخطيط الأستراتيجي في تحقيق التميز في تقديم الخدمة، بحث منشور بمجلة كلية العودة للبحوث والدراسات القانونية والإنسانية، غزة، كلية العودة الجامعية، ع ٨.
 - ٨- الفاعوري، أسماء مروان. (٢٠١٥). أثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.

طرابلس، بحث منشور في المجلة الدولية
للتنمية، مجلد ٩، ع ١.

٢٤- توفيق، عبدالرحمن (٢٠١٠). أسس
الخدمة المتميزة، القاهرة، مكتبة طريق العلم
للنشر والتوزيع.

٢٥- يونس، قرواط (٢٠١٦). أهمية
نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية
المستدامة، على المستوى المحلي - الإدارة
المحلية في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية
المستدامة، مجلة الحكمة للدراسات
الإقتصادية، العدد ٨، الجزائر، مؤسسة كنوز
الحكمة للنشر والتوزيع.

٢٦- خربوش، محمد صفي الدين (٢٠١٦).
دور الإدارة المحلية في تعزيز التحول
الديمقراطي في مصر، أحوال مصرية،
العدد ٦١، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات
السياسية والاستراتيجية.

٢٧- محمود، نهلة (٢٠١٥). أثر الفجوة
بين التشريع والممارسة على مبادئ الحكم
الرشيدي، في المجالس المحلية وتمكين
المشاركة المجتمعية نماذج عربية، (القاهرة
منتدى البدائل العربي للدراسات والمعهد
السويدي بالإسكندرية، أعمال ورشة بيروت
في الفترة من ٢٥ إلى ٢٨ يوليو).

ثانياً: المراجع الأجنبية

٢٨- Simard & Rice, (2006):
Managerial information
behaviour: Relationships among
total quality management
orientation, information use
environments, and managerial
roles. Total Quality Management
& Business Excellence,
volume17, issue1.

بانتهاج الأساليب الحديثة في تخفيض
التكاليف، الملتقى الوطني الأول حول
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات
المناخ الاقتصادي الجديد.

١٨- دوار، عبدالقادر (٢٠٢٢). ثقافة
الجودة ودورها في تحقيق التميز في أداء
الخدمة العمومية الصحية: حالة مستشفيات
خميس مليانة- مليانة- العطاف"، بحث
منشور بمجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد
بوقرة بومرداس، مجلد ١٢، ع ٢.

١٩- سليمان، سمير السيد محمد
(٢٠١٥). آليات التميز: مدخل الريادة
الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة،
القاهرة، الجهاز المركزي المصري للتنظيم
والإدارة، ع ١٤٨.

٢٠- صالح، لورنس يحيى
وأخرون. (٢٠٢٣). التخطيط لتنمية القدرات
البشرية كمدخل لسوق العمل وفق مؤشرات
اقتصاد المعرفة (تجارب مختارة مع إشارة إلى
العراق)، بحث منشور في مجلة اقتصاديات
الأعمال، مجلد ٥، عدد ٥.

٢١- عبدالوهاب، ياسر (٢٠١٨). مبادئ
وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام
الإدارة المحلية المصري، جامعة القاهرة، مجلة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ١٩،
ع ١٩٤.

٢٢- مخصيد، هيثم عبدالغفور. (٢٠٢٢).
أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في
تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، بحث
منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
والقانونية، مجلد ٦، عدد ٢.

٢٣- فتحية مختار (٢٠٢٠): علاقة
التخطيط الإجتماعي بمهنة الخدمة
الإجتماعية والسياسة الإجتماعية، جامعة

excellence: case of a TQM
company. International Journal
of Productivity and Quality
Management, vol5,iss3

Osborn David & gaebler -٢٩
ted (2012): Reinventing
government, new york, awesly
publishing company INC.

Bailey & Taylor, (2004): -٣٠
State Competition in Higher
Education: A race to the top, or
a race to the bottom?,
Economics of Governance,
Vol.5, Issue1, p76.

Asif Muhammad (2015): -٣١
A critical review of service
excellence models: towards
developing an integrated
framework, Springer.

Boris F.J. Collardi -٣٢
(2012): private banking" Building
a Culture of Excellence", John
Wiley & Sons Singapore Pte.
Ltd, Solaris South Tower,
Singapore.

Hernon, P. and Altman, -٣٣
E(1996): Service Quality in
Academic Libraries. Ablex
Publishing CorP.

Heskett, J.L., Jones, -٣٤
T.O., Loveman, G.W., Sasser,
W.E., & Schlesinger, L.A(1994):
"Putting the Service-Profit
Chain to Work." Harvard
iss72,vol(2). .Business Review,
Breja, S& et al (2010): -٣٥
Role of flexibility in sustaining