

دور الجودة المستدامة في تحسين فعالية القرار الإداري بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي

د. محمد جمال محمد عبدالهادي

مدرس إدارة الأعمال بمعهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

المستخلص :

يسعي البحث الحالي إلى إبراز دور الجودة المستدامة على فعالية القرار الإداري الذي يعد من أهم العوامل المشجعة والمحفزة لسلوك الأفراد العاملين في مكان العمل، التي لها نتائج وانعكاسات واضحة في تحقيق أهداف المنظمة فهو يساهم في خلق مناخ تنظيمي متميز من خلال الجودة المستدامة والاستفادة منها من خلال فعالية القرار الإداري، حيث تتناول الجودة المستدامة على الجودة الفنية المستدامة (أعمال التخطيط، وأعمال التصميم، وأعمال التنفيذ، وأعمال البحوث) والجودة الإدارية المستدامة (أعمال الشؤون الإدارية ، أعمال التدريب)، الجودة الاجتماعية المستدامة (الشخصية ، تصرفات ، سلوك) ودورها على فاعلية القرار الإداري والذي يظهر من خلال تحقيق أهداف البيئة وتنفيذ الأعمال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، بالكفاءة المطلوبة واتساق القرار وتماسكه، شمول القرار وتكامله. مدى توافق القرار مع البيئة المحيطة، مدى القبول للقرار المتخذ ، وأشار لأهمية البحث من الناحية النظرية، والعلمية، والأهداف التي من شأنها كتب البحث، الفروض التي وضعها الباحث لحل مشكلة البحث، وكذلك متغيرات البحث، وأسلوب البحث، المجتمع وعينة البحث، الدراسات السابقة؛ التي اشتملت على توضيح الجودة المستدامة، وفعالية القرار الإداري، أظهرت النتائج وجود تأثير للجودة المستدامة (الإدارية - الفنية - الاجتماعية) على فاعلية القرار الإداري .

الكلمات المفتاحية : الجودة المستدامة ، فعالية القرار الإداري، الجودة الفنية المستدامة، الجودة الإدارية المستدامة ، الجودة الاجتماعية المستدامة.

Abstract:

The current research seeks to highlight the role of sustainable quality on the effectiveness of the administrative decision, which is one of the most encouraging and motivating factors for the behavior of individuals working in the workplace, which have clear results and implications in achieving the goals of the organization as it contributes to creating a distinct organizational climate through sustainable quality and benefiting from it through The effectiveness of the administrative decision, as it deals with sustainable quality on sustainable technical quality (planning work, design work, implementation work, and research work), sustainable administrative quality (administrative affairs work, training work), sustainable social quality (personal Remains, behavior) and their role on the effectiveness of the administrative decision, which appears through Achieving environmental goals and carrying out work in a timely manner and at the appropriate cost, with the required efficiency, consistency and coherence of the decision, including the decision and its integration. The extent of compatibility of the decision with the surrounding environment, the extent of acceptance of the decision taken, and pointed out the importance of research from the theoretical and scientific point of view, the goals that the research books would have, the assumptions that the researcher set to solve the research problem, as well as research variables, research style, society and research sample, previous studies; That included clarifying sustainable quality and the effectiveness of the administrative decision, the results showed that there is a significant effect of sustainable quality (administrative - technical - social) on the effectiveness of the administrative decision. .

Key words: Sustainable Quality, Effectiveness of Management Decision, Technical quality, Sustainable management quality, Sustainable social quality

المبحث الأول - منهجية البحث مقدمة البحث:

الجودة المستدامة وفعالية القرار الإداري حيث إنَّ هناك العديد من القرارات تتخذها الهيئة لمواجهة تسيير وإتمام الأعمال؛ منها ما هو فني والآخر إداري ويتعرف البحث عن الجودة المستدامة ، وكذلك الفاعلية، القرار الإداري، ودور الجودة المستدامة على فعالية القرار بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي.

من المتطلبات المهمة في ظل التطورات العلمية الهائلة في جميع العلوم وحدة المنافسة العالمية، وظهور العولمة والشركات المتعددة الجنسيات وتدخل الدول في شئون الدول الأخرى والاستحواذ على مقدرات الدول النامية وظهور المنظمات الدولية، والاتفاقات الدولية، أصبحت الدول في حاجة لوضع برامج طموحة تهدف إلى تحقيق الجودة المستدامة في ظل ضيق الموارد، أصبحت هناك حاجة ماسة للاستخدام الأمثل للموارد ولا يأتي هذا من فراغ، بل لابد من العمل بطريقة علمية وفقاً لقرارات إدارية فعالة، تتعامل مع هذه المنظومة بحساسة، ومع العاملين بالمنظمات ولكي نواجه هذه التقلبات علينا التمسك بالمبادئ الإدارية التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. وأن تتم بكفاءة وفعالية، والاستفادة من التجارب السابقة وتجارب الدول الأخرى والدراسات والمراجع والأبحاث العلمية والكتب في إعداد خطط طموحة بما يتناسب مع قدراتنا ومعتقدتنا وثقافتنا التنظيمية والرقابة الشاملة على الموظفين والأعمال التي يتم تنفيذها وقياس فعالية تلك القرارات.

يوضح (Azapagic, ٢٠٠٣) أنه بالنسبة للعديد من قادة الصناعة والشركات ، أصبحت استدامة الشركات أداة لا تقدر بثمن لاستكشاف طرق لخفض التكاليف ، وإدارة المخاطر ، وإنشاء منتجات جديدة ، ودفع التغييرات الداخلية الأساسية في الثقافة والهيكل. في الوقت الحاضر ، من المعترف به على نطاق واسع أن الشركات بحاجة إلى التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيًا من أجل المساهمة في الرفاه الاجتماعي والقدرة التنافسية وكذلك النجاح المالي للشركة (Ortas Moneva, ٢٠١٠). لذلك ، يمكن أن يؤدي الالتزام النشط من جانب الشركات تجاه الأهداف البيئية والاجتماعية إلى زيادة

قيمة المساهمين بالإضافة إلى المساهمة في إنشاء قيم طويلة الأجل للمؤسسات (Figge, ٢٠٠٥).

تعريف بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي:

قد أنشأت الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي في عام ١٩٨١م حيث صدر القرار الجمهوري (١٩٧) بإنشاء الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي وجمع الهيئتين العامتين لمياه الشرب والصرف الصحي جميع محافظات مصر ما عدى القاهرة الكبرى والإسكندرية.

المهام الرئيسية المنوطة للهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي.

١- رسم السياسات والخطط لتقديم خدمة مياه الشرب والصرف الصحي على المستوى القومي.

٢- عمل الدراسات والتصميمات والإشراف على تنفيذ المشروعات القومية الكبرى لمحافظة الأقاليم.

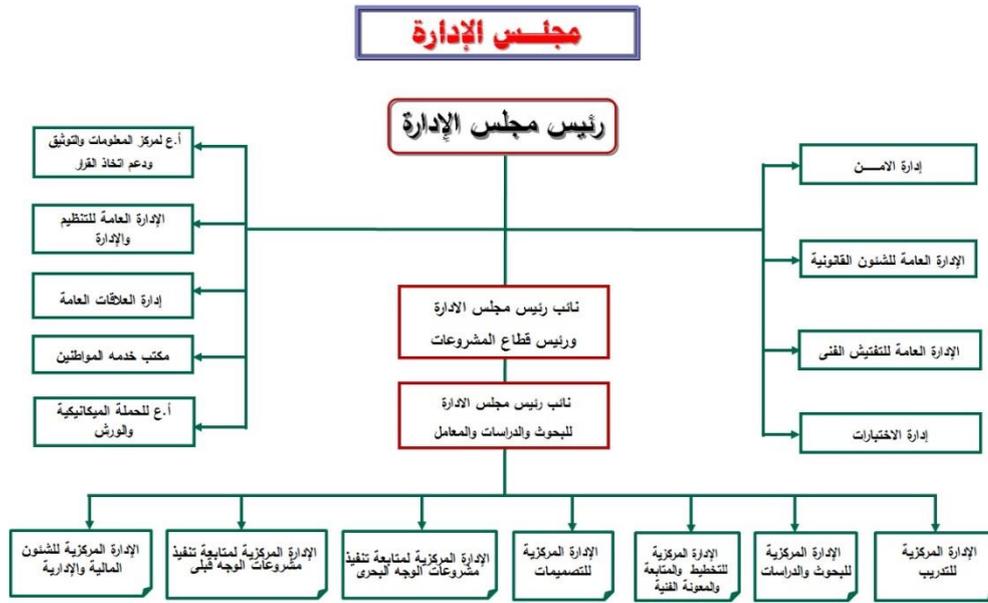
٣- إنشاء مركز التدريب لرفع الكفاءة الإنتاجية فيما يخص أعمال مياه الشرب والصرف الصحي.

٤- تقديم المشورة والخبرة الفنية في مجالات مياه الشرب والصرف الصحي داخلياً وخارجياً: (الدول العربية والأجنبية).

٥- كما تتولى الهيئة تنفيذ مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي بالمدن الجديدة نيابة عن هيئة المجتمعات العمرانية وتمويل منها.

ثانياً: الهيكل التنظيمي :

شكل رقم (١)



الهيكل التنظيمي الخاص بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي

المصدر: موقع الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي

الإلكتروني (www.nopwasd.gov.eg)

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

تم إجراء هذه الدراسة عن طريق قيام الباحث بسؤال (٥٠) من العاملين (عينة ميسرة) يعملون في الهيئة القومية لمياه والصرف الصحي وذلك عن طريق أعداد قائمة أسئلة تتمحور حول الجودة المستدامة وواقع فعالية القرار الإداري، وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه القائمة على دراسات (Chiu et al, ٢٠٠٦؛ المحاميد، ٢٠١١؛ ٢٠١٣، Aslam et al) والجدول التالي رقم (١) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على العاملين بالهيئة:

جدول رقم (١)
توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية

الموزع	مهندسون	محاسبون	تنمية إدارية	فنيون	أعمال كتابية
الموزع	٢٠	١٨	١٩	١٨	٣٩
المسترد	١٠	١٠	٨	٨	١٤
الإجمالي	٥٠				

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الاستطلاعية

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على الموظفين ولعيني الدراسة، وقد تم التوزيع بناءً على نسبة كل فئة إلى العدد الإجمالي للفئة، كما يوضح الجدول رقم (٢) نتائج الاستطلاعية الميدانية:

جدول رقم (٢)
نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية

المحور الأول الجودة المستدامة	موافق	غير موافق	نسبة عدم الموافقة
١ تتناسب أهداف الشركة مع التخطيط والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بشكل مستمر .	١٠	٤٠	٨٠%
٢ تشارك إدارة التخطيط الإدارات الأخرى في وضع الخطة بشكل دوري منتظم.	٨	٤٢	٨٤%
٣ تهتم إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات باستمرار بما يتواءم مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .	٩	٤١	٨٢%
٤ تراعي إدارة العليا الاهتمام بالمرونة في وضع الخطط وتعديلها حسب الظروف الطارئة تتم بشكل دوري.	٣٧	١٣	٢٦%
٥ تقوم إدارة البحوث بعمل التحاليل اللازمة ومتابعة التفتيش الدوري للمحطات ومراقبة مراحل التحلية بشكل مستمر .	٤٣	٧	١٤%

المحور الثاني فعالية القرار الإداري				
١	تصدر القرارات في الاوقات المناسبة لضمان تفعيلها والاستفادة منها.	٦	٤٤	٨٨%
٢	يتم اتخاذ القرارات بما يتناسب مع الامكانيات المادية والبشرية والاحتياجات.	٥	٤٥	٩٠%
٣	تراعى القرارات دراسة التغيرات في الاسعار قبل صدورها.	-	٥٠	١٠٠%
٤	تسعى القرارات الي تحقيق اهداف الهيئة علي المدى القصير والطويل.	٧	٤٣	٨٦%
٥	تحري الدقة في الحصول على البيانات والمعلومات لضمان تحقيق الاهداف .	٢٦	٢٤	٤٨%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الاستطلاعية

قد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية النتائج الآتية:

- يؤكد (٨٠%) من العينة على ضعف اهتمام الهيئة بتكوين شبكات اتصال تدعم العلاقات الإيجابية.
- اتفق ما نسبته (٨٤%) من العينة على وجود أزمة ثقة على المستوى التنظيمي بين العاملين والإدارة.
- فيما أكد ما نسبته (٨٢%) على علي عدم اهتمام إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات باستمرار بما يتوازي مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .
- اتفق ما نسبته (٧٤%) ان الشركة تراعي إدارة العليا الاهتمام بالمرونة في وضع الخطط وتعديلها حسب الظروف الطارئة تتم بشكل دوري.
- يرى (٨٨%، و٩٠%، و١٠٠%) من العينة على التوالي أن هناك ضعفاً في مشاركة المعرفة من خلال ورش العمل التدريبية والندوات، وعدم اهتمام الهيئة بتوفير مجال أو نشاط يجمع العاملين بقصد الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، وأن الهيئة لا تقدم حوافز لدعم الجودة المستدامة من خلال القرار الإداري.

- أكد (٨٦٪) من العينة على أن الهيئة لا توفر أنظمة خاصة لتحقيق اهداف الهيئة مثل (شبكات الاتصال الداخلي، انترنت...).
- أجاب ما نسبته (٤٨٪) من العينة على عدم تحري الدقة في الحصول على البيانات والمعلومات لضمان تحقيق الاهداف .

قد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية المكتبية والميدانية إلى الآتي:

- بالاطلاع على معظم بيانات الدراسة الاستطلاعية المكتبية يتضح أن الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي متماثلة ومتناسخة من بعضها البعض إلى حد كبير بحيث لا يتم تقديم إضافة جديدة إلى مكونات الواقع العملي ولم تتوفر فيها التخصصات النادرة التي يطلبها سوق العمل، وافتتاح فروع الجديدة لغرض حل مشاكل العملاء .
 - لم يتم مراعاة توزيع الاعمال على التخصصات وفقا لأولويات خطط التنمية للهيئة ومشاريع المستقبلية.
 - غياب الادارات الرقمية المتصلة بقواعد البيانات العالمية، وغياب خدمة الانترنت وشبكات الاتصال الداخلية التي تساعد وتسهل عملية التواصل مع العملاء والعاملين في الهيئة.
 - على الرغم من وجود مؤشرات تدل على أزمة الثقة بين المواطنين والهيئة ، ضعف الاهتمام بتدريب العاملين إلا أن هناك مؤشرات أخرى تدل على توافر بعض مصادر الجودة المستدامة في الهيئة ومن خلال ذلك يمكن تكوين رصيد من الجودة المستدامة يدعم ويساند مشاركة فعالية القرار خصوصاً أن مؤشرات رغبة الأفراد في مشاركة اتخاذ القرار مع زملائهم في العمل كانت مرتفعة.
- ثالثاً: المشكلة البحثية:

من خلال ما توصل إليه من الدراسة الاستطلاعية إن هناك تحديات عديدة تواجه الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي لتحقيق الجودة المستدامة والتي من شأنها التأثير بشكل كبير على فعالية القرارات الإدارية وبالتالي تؤثر على الأعمال

والوظائف والموظفون حيث إن وزارة الإسكان تُقدر احتياجاتها من مشروعات وكميات المياه والصرف الصحي وتقوم وزارة التخطيط بالدراسة وتضع خطة واضحة للعام المالي للمشروعات الموضحة بالخطة' وأوجه الصرف' وتكون عبارة عن موازنة تقديرية للأعمال، وتكون معتمدة من مجلس الشعب وتتولى الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي الصَّرف تطبيق القرارات الإدارية طبقاً لما هو مقرر من وزارة التخطيط. ويعهد إلى وزارة المالية باعتماد ومراجعة المصروفات والجهاز المركزي للحسابات بمراجعة بعد الصرف كما يتولى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إعطاء الدرجات والترقيات للعاملين. وحيث إنَّ عدم تطبيق الجودة المستدامة على فعالية القرارات الإدارية المتخذة يؤدي إلى انخفاض أثر تلك القرارات، وعدم فاعليتها ويمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الآتي:

ما أهمية الجودة المستدامة على فعالية القرار الإداري في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي ، التساؤلات التالية:

- ١- هل يوجد أثر للجودة المستدامة على فعالية القرار بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟
- ٢- ما أثر للجودة المستدامة على (إدارة التنفيذ، التخطيط، التصميم، التدريب، البحوث العلمية الكيميائية) على فعالية القرارات بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟
- ٣- أثر الجودة المستدامة على (الشئون المالية والإدارية) على فعالية القرار بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟
- ٤- ما هي الطريقة الأنسب للجودة المستدامة على الأعمال التي تؤدي إلى فعالية القرار الإداري بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي؟
- ٥- هل تملك الهيئة القومية لمياه الشرب طريقة للجودة المستدامة وصولاً لفعالية القرارات الإدارية؟

- ٦- هل هناك مقاييس فعلية لقياس فعالية القرارات الإدارية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي؟
- ٧- هل للمستويات الإدارية تأثير على الجودة المستدامة على الأعمال بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي؟
- ٨- هل هناك تفاعل مشترك بين جميع الإدارات يتيح حرية انتقال المعلومات؛ التي تسهل الجودة المستدامة؟
- رابعاً- فروض البحث:
- يتمثل الفرض الرئيسي للبحث فيما يلي:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري

ينبثق عن الفرض السابق، الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الفنية المستدامة على فاعلية القرار الإداري.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الإدارية المستدامة على فاعلية القرار الإداري.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الاجتماعية المستدامة على فاعلية القرار الإداري.
- خامساً- أهمية البحث:
- أهمية الدراسة من كونها تتناول النقاط التي توفر مزيداً من المعلومات حول مشكلة الدراسة وتساعد على توفير الفهم الكافي لمدخل الجودة المستدامة مثل جودة التخطيط وإعادة توزيع الوظائف والتطوير التنظيمي وفصل الوظائف وخطوات سير الأعمال والمستندات مقترنة بالوقت والرضا الوظيفي ورضا المستفيدين.

١ - الأهمية العلمية:

تتضح أهمية البحث من خلال دور الجودة المستدامة على فعالية القرار الإداري بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي من خلال المساهمات المتوقعة نتائجها في تبني فكرة الجودة المستدامة وتوجيهها التوجيه السليم في عملية اتخاذ القرارات الفعالة.

٢ - الأهمية العملية:

تتبنى سياسة الجودة المستدامة على القرارات الإدارية والتي تسعى إليها الدولة مع الحرص أن تكون الهيئة منارة لكل دول العالم في تنقية مياه الشرب والصرف الصحي بالإضافة إلى تقديم معلومات دقيقة للإدارة العليا التي تهتم بمعرفة معلومات موثقة ومصدقة وعلمية ومستمدة من الدراسات الميدانية، حيث أن المستويات الإدارية العليا تسعى لتحقيق فعالية لكل قراراتها، وعلى قياس أثر العلاقة بين الجودة المستدامة ونتائجها على صناعة القرار الإداري الفعال وأثره على تحقيق الخطة، ورضا المواطنين من الخدمة، ورضا العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب، والصرف الصحي، ورضا جهات الرقابة الخارجية وعامة الشعب. وتحقيق أهداف الهيئة وبالتالي تحقيق أهداف الوزارة وتحقيق أهداف الدولة والصالح العام.

٣ - الأهمية الشخصية :

زيادة الثقافة والمعرفة من خلال جمع البيانات والوثائق المتعددة حول البحث، وكلما زادت المعلومات بتفاصيلها في الموضوع، إثبات الحقائق وتفسيرها إن كان للباحث شكوك حول موضوعه، فهو يُثابر لجمع التفاصيل التي تنفي شكوكه، وتثبت الحقيقة العلمية لموضوع البحث، الإدراك الصحيح لموضوع البحث، حيث ينبغي على الباحث أن يتعمق في الموضوع المعني ليتمكن من دراسته، والتعامل معه، معرفة المجال الذي يناسب الباحث، حيث يُحدّد الباحثون من خلال البحث المواضيع التي تُناسبهم، وتجذبهم للبحث، فالبحث لا يتعلّق فقط بمجرد إتمام الدراسة ونشرها، بل يُحدّد للباحث الحقول العلمية التي يرغب بدخولها في المستقبل. القدرة على الإنجاز بشكل فردي أو جماعي، حيث يتمكن الباحث بواسطة إنجازه للبحوث، من تعلّم كيفية الموازنة بين

العمل الذي يقع على عاتقهم بشكل فردي، وبين التنسيق في العمل كمجموعات .معرفة منشأ موضوع البحث وأصله، حيث يبدأ الباحث بجمع المعلومات لمعرفة الأصل الذي نشأ منه موضوع البحث الذي بين يديه، ومن خلال العملية التراكمية للمعلومات ينتج بحث موسوعي مليء بالمعلومات .

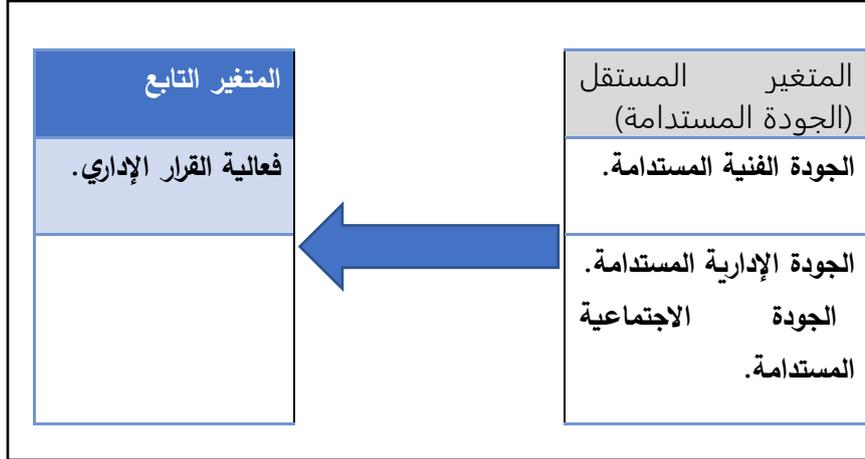
سادساً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف:

- ١- التعرف على الجودة المستدامة، ومفهومها، وطبيعتها، وأهميتها، واهدافها، وأقسامها، ومستوياتها، وخصائصها وأنواعها . ومبادئها .
 - ٢- التوصل إلي فعالية القرار وأنواعه وشروطه والقرار الجيد، وكيفية اتخاذه وأنواعه نماذجه والعوامل المؤثرة في اتخاذه ودوافعه ومراحله، ومعوقاته .
 - ٣- دور الجودة المستدامة على فعالية القرارات الفنية الخاصة (بالتخطيط والتصميم والتنفيذ) .
 - ٤- التعرف على أثر الجودة المستدامة على فعالية القرارات الإدارية الخاصة بالشؤون الإدارية وتنمية التدريب .
 - ٥- أهمية الجودة المستدامة على فعالية القرارات المالية .
 - ٦- الخروج بنتائج وتوصيات لزيادة فعالية اتخاذ القرارات بالتطبيق على الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .
- سابعاً- نموذج متغيرات البحث :

شكل رقم (٢)

تمودج متغيرات البحث



المصدر: اعداد الباحث

ثامناً- أسلوب البحث:

اعتمد الباحث في إعداد البحث على الأسلوبين التاليين:

١- الدراسة المكتبية:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والدراسات الوصفية التحليلية باعتماده على الرسائل العلمية، والكتب، والمراجع، والمدونات العربية، والأجنبية.

٢- الدراسة الوصفية:

تهدف الدراسة الوصفية الى إختبار الفروض التي قام البحث عليها بالإعتماد على قائمة استقصاء بغرض التعرف على الجودة المستدامة ودورها في فعالية القرار الإداري، حيث تناول هذا الجزء من الدراسة الميدانية اجراءات قياس متغيرات الدراسة والإساليب الاحصائية المستخدمه في تحليل البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء ومقابلة العاملين لشرح النقاط الغامضة لهم في القائمة.

تاسعاً- المجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع البحث العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي. من الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي.

جدول (٣)

جدول يوضح توزيع العاملين حسب مستوياتهم الإدارية والمهنية (١)

إجمالي	أعمال كتابية	فنيون	تنمية إدارية	محاسبون	مهندسون	
٢٥٦	٢٥	٣٢	٢٠	٢٥	١٥٤	كبير
٢٠٧	٦٣	٣٤	٣٣	٢٥	٣٧	الأولى
٣٤٢	١٧	٣٧	٦٠	٣٩	١٦٩	الثانية
٨٥٠	٨٢	٥٠٢	٢٧	٣٥	١٨٩	الثالثة
١١٨	١٧	٢٢				الرابعة
١٧٣٧	٢٠٤	٦٢٧	١٤٠	١٢٤	٥٤٩	الإجمالي

المصدر: الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية بالهيئة القومية لمياه شرب والصرف الصحي، ٢٠١٩.

٢- عينة البحث:

يفترض أن العينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً (القصاص، ٢٠٠٧)، وقد تم الاختيار على أساس قانون الاحتمالات وتكافؤ الفرص للاختيار فهي عينة عشوائية بسيطة تكون فرص اشتراك أي فرد من مجتمع الدراسة معروفة ومحددة (كاظم، ٢٠٠٦).

الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي. دراسة إحصائية، (١) لسنة ٢٠١٩.

قام الباحث باختيار عينه من العاملين بالهيئة القومية لمياة الشرب والصرف الصحى وفقاً لما يلي:

تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{ق(١-ق)}{ن} \times \sqrt{\frac{خطأ المسموح به = الدرجة}{المعيارية}} = \frac{٣٨٤}{مفردة} = \frac{٠.٥ \times ٠.٥}{ن} \times ١.٩٦ = ٠.٥$$

هذا وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة للباحث من إدارت الهيئة القومية لمياة الشرب والصرف الصحى في توزيع حجم العينة على الإدارات المركزية التي تشملها الهيئة وفقاً للجدول الآتي:

جدول رقم (٤)

نسب توزيع العينات العشوائية واعدادها

إجمالي	أعمال كتابية	فنيون	تنمية إدارية	محاسبون	مهندسون	
١٦٤٤	٢٠٤	٦٢٧	١٤٠	١٢٤	٥٤٩	الإجمالي
%١٠٠	%١٣	%٣٧	%٩	%٨	%٣٣	النسبة
٣٨٤	٤٥	١٥٤	٣٢	٢٨	١٢٥	عدد العينة
٣٢٠	٣٢	١٣١	٢٧	٢٣	١٠٨	المستردة

المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني : الجانب النظري أولاً: الجودة المستدامة:

يعبر عن "الاستدامة" كنقطة انطلاق لغوية ، فإن مصطلح "الإبلاغ عن الاستدامة" قد وضع نفسه كتسمية لشكل جديد من إجراءات الإبلاغ المتكاملة التي تتناول الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ذلك يجب أن يحتوي على نوعي والمعلومات الكمية عن مدى نجاح الشركة في رفع مستوى البيئة الفعالية الاجتماعية وتحسين الكفاءة البيئية والاجتماعية خلال فترة ما ، والاندماج هذه الجوانب في الجودة المستدامة

يشار في تعريف KPMG في "الدراسة الدولية للشركات لتقارير الاستدامة". تعرف KPMG تقارير الاستدامة بأنها "تقارير تتضمن معلومات كمية ونوعية عن المالية / الاقتصادية والاجتماعية / الأخلاقية والأداء البيئي بطريقة متوازنة" (KPMG ٢٠٠٧) على الرغم من أن هذا يمثل جديدة نسبياً الظاهرة التي ظهرت لأول مرة في نهاية التسعينيات ، وقد أظهرت الدراسات المختلفة نمو واضح في هذا النوع من التقارير في الماضي ، وكذلك حقيقة أنه سيكون على الأرجح مواصلة النمو في المستقبل.

زيادة الطلب على الشركات والمسؤولية الشاملة علي كل من البيئية والاجتماعية هناك ما يبرر البيئة من خلال مفهوم "المؤسسة شبه العامة" في الحديث نظريات الإدارة المتكررة إلى الاعتبارات التجارية الأخلاقية الأساسية.

تعتبر الجودة شكل تعاوني لأداء الأعمال بطريقة صحيحة وتعتمد على مشاركة العاملين وذلك من خلال فرق عمل تسمى فرق الجودة بهدف التطوير والتحسين المستمر بالاعتماد على رأى لمستفيدين والوفاء بمتطلباتهم حيث تبدأ بتحديد احتياجات المستفيد وتنتهي بالرضا عن السلعة أو الخدمة فهي نهج إداري يهدف إلى النجاح طويل المدى من خلال رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل فهي الملائمة لغرض إشباع رغبات المستهلك في الحاضر والمستقبل مع مراعاة الحرص في استخدام الموارد المادية والبشرية وخفض التكلفة وتقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات والرقابة المرحلية والكلية على الإنتاج ومدخلاته ومخرجاته .

تعني الجودة المستدامة التحسين المستمر في وسائل الرقابة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة. التصميم الجيد للمستندات الأولية وعملية الإدخال، دورة البيانات يساعد على الجودة المستدامة في جميع عمليات المنظمة كما أن اكتمال البيانات يمثل وسيلة أخرى لزيادة فعالية الجودة المستدامة (Romney & Steinbart: ٢٠٠٣).

الجودة المستدامة عبارة عن نهضة جديدة وأسلوب فعّال في الإدارة بالمنظومات المتوازنة وتتخلص في أهداف متوازنة، إرضاء العميل والعاملين وإدارة التحسين والتطوير المستمر والمحافظة على البيئة.

تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها: فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال والتي تعرف بأن حاجات المستهلك وأهداف المؤسسة ليست منفصلة .

يري (Grosskurth and Rotmans: ٢٠٠٥, ١٣٥-١٥٠) الي انها ظاهرة جيلية تتحول من جيل إلى آخر، ولا بد أن تحدث عبر فترة زمنية لانقل عن جيلين ومن ثم فإن الزمن الكافي لتطبيق الجودة المستدامة يتراوح بين (٢٥) إلي (٥٠) سنة، وتشمل الخاصية المشتركة الثانية في مستوى القياس، فالجودة المستدامة هي عملية تحدث في مستويات عدة تتفاوت (محلي، إقليمي، دولي).

يري الباحث الجودة المستدامة هي نظام ادارى يعتمد على العمل الجماعى وروح فريق العمل بهدف الوصول الى مجموعه من الاهداف الخاصه بالعمل وتتركز على ازاله كل المعوقات وحل جميع المشاكل والتي قد تواجهه سير العمل بهدف رفع مستوى درجه جوده المنتجات المختلفه بهدف ارضاء اكبر قدر ممكن من العملاء على اختلاف مستوياتهم ورغباتهم وتوقعاتهم فى المنتجات المختلفه والحفاظ علي البيئة بشكل مستمر ومن هنا ياتى صفه الاستدامه والاستمراريه وبالتالي يتحقق النجاح على المدى الطويل.

١ - أهمية الجودة المستدامة:

ترتبط الجودة المستدامة بالعمليات الإدارية - التخطيط التنظيم التوجيه التنسيق - بنجاح العمليات الإدارية هو في الواقع نجاح المؤسسة من خلال القدرة على تحقيق أهدافها المنشودة وإن أي خطأ في العمليات يؤثر عليها وعلى كفاءة وفعالية النظام فتكمن أهمية الجودة المستدامة من خلال اكتشاف الأخطاء وإصلاحها وكذلك تجنب حدوثها بقدر الإمكان حيث إن الجودة المستدامة هي المؤشر والبيان الذي يكتشف الأخطاء فور حدوثها ويعمل على إصلاحها وخاصةً مع تعقد الشركات وكبر حجمها وتباين الأنشطة وترامي الأبعاد الجغرافية للشركات تظهر الحاجة لنظام رقابي سليم لمعرفة المنفذ الفعلي ومقارنته بالمخطط لبيان الانحراف وتقاديه والقيام بحل جميع المشكلات لذلك إن نجاح جوده الرقابة هو نجاح الإدارة ونجاح المدير في نفس الوقت والقدرة على المنافسة ومواجهة الأخطار وتحقيق الأهداف التي يرمي إليها النظام والمؤسسة.

ترجع أهمية الجودة المستدامة إلى الأسباب الآتية:**- الأهمية المالية:**

تتحمل الشركات والمنظمات تكاليف هائلة في إصلاح الأخطاء والعيوب الناجمة عن عدم دقة الأعمال مما يتسبب في إهدار الأموال والموارد المصنعة والطاقات وأوقات العمل لذلك تؤدي أخطاء الجودة إلى ارتفاع التكلفة للأعمال وانخفاض أثرها ونقص الأرباح والخروج من المنافسة العالمية .

- الأهمية التنافسية:

تعتبر الجودة حجر الأساس للقدرة التنافسية على الخصوص في الصناعة واهتم العلماء بها وكان أكثر ما يهتموا به جودة المنتج النهائي ولابد لنا من الاعتناء بجودة الأداء في الأنشطة الحكومية ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وبحث جميع الجوانب التي تؤدي الى الارتقاء بالأعمال والعاملين ومقارنة الأداء بين القطاعات المختلفة من جميع الجوانب التي تتعلق بتحقيق الأهداف وصولاً إلى مقدار مناسب من الشفافية وإرضاء القادة والمجتمع.

- الأهمية التكنولوجية والتقنية:

تمكن التطورات التكنولوجية والتقنية إلى استحداث وسائل جديدة أكثر تطوراً وإلى تحسين التقنية وتساهم الجودة في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتحسين وسائل التصنيع

أساليب وإجراءات الرقابة، يرى الباحث أنه في حالة غياب الجودة المستدامة تظهر المشاكل التالية:

- تفشي الرشوة، والمحسوبية.
 - الإهمال والإسراف في استخدام الموارد.
 - عدم الالتزام بالوقت وتحمل غرامات التأخير.
 - عدم الالتزام بدقة العمل والتباطؤ في معدلات الإنجاز.
 - تدني الكفاءة والفعالية والإنتاجية.
 - عدم القدرة على تحقيق الأهداف واختلال بين المخطط والمنفذ.
 - تدني الروح المعنوية للموظفين وظهور حالات من اللامبالاة.
 - فشل المديرين والعمليات الإدارية جميعاً.
 - انهيار في معدلات الشفافية بطريقة غير مقبولة.
 - ظهور التنظيمات غير الرسمية بأشكالها السيئة.
 - تؤثر على الناتج القومي والدخل القومي حتى لو كانت شركات قطاع خاص.
- ٢- تطبيقات الجودة المستدامة:

يتم تطبيق الجودة المستدامة علي حسب الاتجاه الموجة إليها على النحو التالي:

- الجودة المستدامة على الأفراد:

جوده الرقابة على أداء الموظف، وسلوكه داخل التنظيم وتقييم أداءه ومدى إنتاجيته لكل فرد على حدة وتستخدم مجموعة معايير رقابية؛ منها ما هو كمي ومنها ما هو

كيفية وهي عبارة عن تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها فريق عمل متخصص ويقوم بملاؤها المديرين المباشرين. وتقاس من خلال:

- مدى تفاعله مع الموظفين والعملاء.
- مدى التزامه بالمواعيد والأعمال الموكلة إليه.
- سرعته في أداء العمل مع الدقة.
- مدى تأثير البيئة الخارجية على سلوكه في العمل.
- التزامه الأخلاقي أثناء تأدية العمل.

يصف الموظف بإحدى الصفات الآتية: (هادئ، سريع الغضب، ثرثار، مفكر، مبدع، وقور، حلیم، مبتکر... إلخ)، من خلال هذه الصفات يوصف الموظف ويوضع في مكانه المناسب.

- جوده الرقابة على الأعمال:

تهتم جوده الرقابة على الأعمال بالأداء الفعلي للموظف أو العامل في الوردية، اليومية، الأسبوعية، الشهرية للأعمال المختلفة في جميع الأنشطة التي تتم داخل وخارج المؤسسة.

- الرقابة على المؤسسة ككل:

يعني تقييم الأداء الفعلي الكلي للمؤسسة ككل خلال فترة زمنية محددة لقياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً باستخدام معايير خاصة بالنشاط الكلي للمؤسسة؛ مثل الربحية، النمو السوقي، العائد على الاستثمار... إلخ.

ذلك باستخدام النسب والمؤشرات ويلي هذا النوع من الرقابة أهمية كبرى فقد يكون هناك التزام كامل من الأفراد نحو تأدية أعمالهم وسلوكهم وانضباطهم وعلى الرغم من ذلك تخفق الشركات وتخرج من قطاع الأعمال وتحقق خسائر فادحة مما يعرضها للإفلاس في بعض الأحيان؛ مثال مصنع سيارات داتسون باليابان أو شركة نوكيا

لإنتاج الموبيلات لإغفال أهمية التطوير وبالتالي تفشل المؤسسة وبذلك تفشل العملية الرقابية.

يرى الباحث:

أنَّ الجودة المستدامة لا تكون على الموظفين وخطوط الإنتاج والأعمال الفنية والإدارية والتقنية بل لابد أن تشمل أيضًا الجودة على بحوث العمليات والتطوير وتبني الفكر والإبداع والتكنولوجية الرقمية و وسائل الاتصال و على الأبحاث وذلك لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، قد اختار الباحث ثلاث ابعاد للجودة المستدامة هما :

- الجودة الفنية المستدامة: (جودة الفنية تتمثل في مدي تتطابق السياسات والإجراءات والإدوات مع المعايير الموضوعية من قبل خبراء المتخصصين في هذا المجال، فإذا استمر تتطابق الجوانب الفنية للخدمة مع الحفاظ على البيئة والمعايير الموضوعية من قبل المختصين في هذا المجال، فذلك يعني الجودة الفنية المستدامة)

- الجودة الإدارية المستدامة: (الجودة الإدارية هي الركيزة الأساسية للتطور باعتبار ان نظام التكامل الإداري هو نظام شامل يحدد من خلاله وضعية المؤسسة في إطار بيئة الاعمال لتحقيق الاهداف، فإذا اهتمت المؤسسة بتطوير وتقييم بيئة العمل الإداري والاجتماعي بشكل مستمر فذلك يعني الجودة الإدارية المستدامة)

- الجودة الاجتماعية المستدامة: الجودة الاجتماعية ليس مكونا واحداً وإنما مجموعة من المكونات مثل العلاقات، والثقة، والشبكات الاجتماعية المتقاسمة بين أفراد المجموعة، ولكل مكون من هذه المكونات وظائف يمكن استثمارها لتحقيق الأهداف والنتائج، فإذا قامت المنظمة بالحفاظ على على هذه المكونات بالإضافة إلى البيئة المحيطة بشكل مستمر فذلك يعني الجودة الاجتماعية المستدامة.

٣- المفاهيم المتداخلة (إدارة الجودة الشاملة - الجودة المستدامة - التنمية المستدامة)

إدارة الجودة الشاملة والاستمرار في تحسين الجودة امرأ ليس صعباً وليس سهلاً حيث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغيراً جذرياً في ثقافة المنظمات، وذلك لأنها تطالب من الإدارة أن تترك من برمجهما العالي وأن يتعلم الموظفين مع الخبراء أثناء أداء العمل، حيث أن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل، لا تنطوي فقط على مجرد إصدار الأوامر للموظفين ولكن يجب أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل، وذلك لأن جميع أعضاء المنظمة وفقاً لمبدأ إدارة الجودة الشاملة قد تم تدريبهم داخل المنظمة وبالتالي فأنه يتوقع منهم أن يحلوا العمليات وأن يعملوا سوياً من أجل التحسين والتطوير.

أن معظم العمليات الكبيرة المعقدة تنثني عزم الأفراد عن قيام بتحليل أدائهم لهذا يسود الخوف من الفشل بين الأفراد، ففي البيئة التي تتسم بالضغط الشديدة والتي يعمل منها كثير من مديري القطاع العام، لا أحد يريد أن يكون المدير عن المشاكل التي تقع.

أن إدارة الجودة الشاملة تسمح للموظفين بقول الحقيقة دون خوف وأن يحدوا ويشركوا في علاج المشكلات ومن خلال هذه العملية فقط يمكن التعامل مع معظم المشكلات بطريقة مفالة، حيث أن المنظمات التي تدار بطريقة جيدة تحتاج إلى استغلال كل قدراتها الفعلية وأن تعكس في ثقافتها وجهة النظر بأن كل شئ يمكن تحسينه وأن الهدف التنظيمي الرئيسي يجب أن يتمثل في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

الجودة المستدامة هي التحسين المستمر للمنظمة والمجتمع وما يحيط بي المنظمة، على نحو متزايد، أقر الباحثون بأن دمج أبعاد الاستدامة (مثل البيئة الطبيعية والعدالة الاجتماعية) في إدارة الجودة هو خطوة ضرورية لاتخاذها (Zhao, 2004)، (Isaksson, 2006؛ Asif et al., 2011)، منذ ذلك الحين على نطاق أوسع

وأكثر منهجية يمكن أن تؤدي الأساليب المتبعة في معالجة الاستدامة إلى نتائج أداء أفضل (Zairi and Peters, ٢٠٠٢؛ Wagner, ٢٠١٠؛ Chang and Kuo, ٢٠٠٨؛ Orlitzky et al., ٢٠٠٣). ومع ذلك، تشير مراجعة الأدبيات الحالية إلى وجود تحد كبير في تطبيق الجودة المستدامة على مستوى الشركات، خاصة فيما يتعلق بترجمة ودمج مفاهيم الاستدامة المعيارية في الممارسات التجارية اليومية (Scherrer et al., ٢٠٠٧)، على الرغم من المستوى العالي المعبر عنه عمومًا لأهمية الجودة المستدامة، فإن تنفيذ استدامة الشركات في ممارسات الشركات يختلف اختلافاً كبيراً (Hahn and Scheermesser, ٢٠٠٦).

بينما تم توضيح أهمية تحقيق الاستدامة في كثير من الأحيان (شارما، ٢٠٠٣)، يبقى الكثير مما يجب فهمه حول كيفية إسهام ممارسات الاستدامة في الأداء التنظيمي. إن الحجة القائلة بأن تكييف الممارسات التجارية المستدامة يمكن أن تساعد المنظمات على تحسين أدائها قد تم طرحها من قبل (Fairfield et al., ٢٠١١؛ Maletič et al., ٢٠١١) ولكن هناك القليل من الأدلة المنهجية حول كيفية تخصيص ممارسات الاستدامة ضمن أعمال إدارة الجودة، وما إذا كانت ممارسات الاستدامة هذه تعتمد على السياق. لذلك، فإن المشكلة التي يتم تسليط الضوء عليها في هذه الأطروحة هي عدم اليقين بشأن القيمة المضافة لممارسات الاستدامة المختلفة.

التنمية المستدامة وفقاً لتقرير لجنة برونتلاند (Brundtland Commission's) لعام ١٩٨٧م تحت عنوان (مستقبلنا المشترك)، أصبح مفهوم التنمية المستدامة معروفاً ومستخدمًا، فقد حددت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريفاً خاصاً لها على أنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر (دون المساومة على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم الخاصة)، ساعد هذا التقرير على فهم أنه تندرج تحت التنمية المستدامة عدة ركائز لتحقيقها، مثل: الحفاظ على سلامة البيئة، وإرضاء الحاجات الإنسانية الرئيسية، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتوفير التكافل المجتمعي المتعدد. لقد كان من مخرجات هذا التعريف إدراك أن التنمية المستدامة تشمل عدداً من المجالات المتنوعة، وهذه المجالات ذات قيمة إيكولوجية واقتصادية واجتماعية.

ثانياً: فاعلية القرار الإداري:

هي الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعريف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور المقيّم لها (خلف، ٢٠٠٦).

بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة (<http://en.wikipedia.org>).

"تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة وتعتبر مؤشر القدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة" (أبو قحف، ٢٠٠١).

اختلف العلماء والباحثين بين وجود علاقة متشابكة بين الكفاءة والفاعلية من جهة، والعوامل المؤثرة فيهم من جهة أخرى ورغم هذا التحدي هناك محاولات جادة الى الوصول الى مفاهيم خاصه بالفاعلية (برحومة، ٢٠٠٨).

١- الاعتبارات الهامة لتحقيق فعالية القرار الإداري (مقاييس الفعالية):

فالفاعلية تقيس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة ولكي يكون القرار فعّال لابد من يأخذ في الاعتبار العوامل الآتية: (برحومة، ٢٠٠٨).

- **التكلفة:** لابد من الاقتصاد في التكلفة ولكن ليس على حساب المنتج النهائي.

- **الدقة:** لابد أن يكون دقيقاً وواضحاً ولا يحمل معاني أخرى ويختص بموضوع أو شيء معين.

- **الكفاءة:** وهي تحقيق الأهداف المطلوبة بطريقة صحيحة وسليمة.

- **الوقت:** وهي إنجاز الأعمال بطريقة في الأوقات المطلوبة.

- **البيئة:** أن لا يكون له أثر سلبي على البيئة.

- **القبول:** وهو أن يحظى القرار على القبول العام من جهة الموظفين والمديرين والمتعاملين أو المستهلكين (الجمهور) أي يحظى القرار بالقبول داخل المنظمة والمجتمع.

- **السلامة:** حيث إن إغفال عنصر السلامة قد يؤدي إلى عواقب وخيمة في بعض الأوقات وتراعى وضوح السياسات والإجراءات في صناعة القرار لما لهم من أهمية قصوى أثناء التنفيذ.

٢- أهمية فعالية القرار الإداري:

تكمن أهمية الفعالية الوصول إلى الحد الأمثل لاستخدام الموارد المتاحة للحصول على أعلى معدل فائدة مرجوة من هذا الاستخدام كذلك أصح استخدام للموارد المتاحة بين الاستخدامات الصحيحة ولا تتحقق الفعالية إلا برضاء المستفيدين من وراء هذا الاستخدام وهنا نجد أنها تخاطب جميع الإدارات للعمل سويًا للوصول إلى إرضاء أكبر عدد من العاملين وكذلك تحقيق المشروعات بجودة ودقة عالية وفي مواعيدها المحددة بالإمكانيات المتاحة وكذلك إرضاء المجتمع عن الأداء؛ لأنَّ العائد له من جراء الفعالية تكمن في الاستفادة بمشروعات المياه والصرف الصحي والحرص على استخدام الأموال فكلما كان القرار فعَّال حقق الأهداف المنشودة للجميع.

٣- العوامل الإنسانية التي تساعد على فعالية القرار على المدى الطويل:

بعد دراسة أنواع وأساليب ونماذج وخطوات ومعلومية فعالية القرار؛ نستنتج بعض النتائج التي تساعد على تحسين فعالية القرار تدريب العاملين على اتخاذ القرار في المسائل التي تحتاج إلى قرارات غير متكررة؛ حيث إنَّ إصدار القرارات لا تأتي بالدراسة فقط ولكن أهمية الممارسة وإكساب العاملين الخبرة اللازمة لضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل.

إعادة وجهة نظر الإدارة العليا؛ فإنَّها ليست الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار وإنَّ مهمتها خلق جيل جديد يعمل للمستقبل ويواجه التحديات المستقبلية والتطورات

السريعة وإعطاء دورات وتوجيهات لاتخاذ القرار وإلمام الموظفين ومشاركتهم في صناعة القرار متابعة التنفيذ وتنمية الثقافة إنَّ المتابعة توفر أجواء من الثقة بين الإدارة والموظفين.

٤- مبادئ فعالية القرار الإداري:

تراعى بعض المبادئ لنجاح عملية فعالية القرار الإداري بالخصائص التالية:

- قياس فعالية القرار الإداري عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- عملية إيجابية؛ تسعى إلى تحقيق الهدف.
- عملية مستمرة فهي ليست وقتية بل مستمرة حتى فناء الغرض الذى وجد من أجله القرار.
- تعتمد فعالية القرار الإداري بشكل كبير على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.
- القانونية: حيث يتناسب القرار مع القوانين واللوائح والنظم المعمول بها وأن يكون مشروعاً.

المبحث الثالث : الجانب العملي:

يناقش الباحث فيما يلي نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرى البحث ، وهما الجودة المستدامة وفعالية القرار الإداري .

١- مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية بمتغير الجودة المستدامة :

- يعرض هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة بالجودة المستدامة على مستوي الفئات الوظيفية بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي، وفقاً لما يلي :
- أ- إجراء الإحصاءات الوصفية باستخدام الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية.
 - ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه.

أ- الإحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج قياس أبعاد الجودة المستدامة (الفنية- الادارية - الاجتماعية) على مستوى الفئات الوظيفية بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي (مهندسون- محاسبون- تنمية إدارية - فنيون - أعمال كتابية) باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٥)

نتائج الإحصاءات الوصفية للفئات الوظيفية

الأبعاد	العدد	المكاتب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجودة الفنية المستدامة	١٠٨	مهندسون	٤,٠٣٤٧	.٤٥٢٨٢
	٢٣	محاسبون	٣,٩٣٤٨	.٦٩٠٧٢
	٢٧	تنمية إدارية	٣,٨٦٥٧	.٥٧٨٢٣
	١٣١	فنيون	٣,٩٠٥١	.٦٠٨٦٥
	٣١	أعمال كتابية	٣,٨٠٨٥	.٦٠١٦٣
	٣٢٠	الدرجة الكلية	٣,٩٣٨٣	.٥٦٥٣٥
جودة الادارية المستدامة	١٠٨	مهندسون	٣,٩٨١٥	.٦٥٠٩٤
	٢٣	محاسبون	٣,٩١٣٠	.٧٥٢٣٠
	٢٧	تنمية إدارية	٣,٨٧٠٤	.٧١٥١٢
	١٣١	فنيون	٣,٨٩١٢	.٧٨٨٨٠
	٣١	أعمال كتابية	٣,٨٣٠٦	.٨٧٨٨٩
	٣٢٠	الدرجة الكلية	٣,٩١٥٦	.٧٤٢٧٢
الجودة الاجتماعية المستدامة	١٠٨	مهندسون	٣,٩٠٥١	.٦٠٤١٨
	٢٣	محاسبون	٣,٩٤٠٢	.٩٨٨٤٨
	٢٧	تنمية إدارية	٣,٩٠٢٨	.٧٧٥٤٨
	١٣١	فنيون	٣,٨٠٨٢	.٧٤٧٠٠
	٣١	أعمال كتابية	٣,٨٣٤٧	.٧٤٠٤٩
	٣٢٠	الدرجة الكلية	٣,٨٦٠٩	.٧٢١٣٠

بتحليل بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يزيد الوسط الحسابي لبعدي الجودة المستدامة (الفنية - الادارية) على مستوى إستجابات فئة المهندسين عن الفئات الوظيفية الأخرى بقيم قدرها ٤.٠٣٤٧، ٣.٩٨١٥ علي التوالي .
- تأتي فئة المحاسبين في مقدمة الفئات الوظيفية من حيث بعد جودة الادارية المستدامة بوسط حسابي قدره ٣.٩٤٠١.
- تقل قيمة الوسط الحسابي لفئة الاعمال الكتابية من حيث بعدي الجودة الفنية والاجتماعية المستدامة، بمتوسطات قدرها ٣.٨٠٨٥، ٣.٨٣٠٦ علي التوالي، كما تقل قيمة الوسط الحسابي لفئة الفنيين على مستوى بعد الرقابة الإدارية، بقيمة قدرها ٣.٨٠٨٢.
- يعكس الانحراف المعياري لفئة الفنيين أكبر تشتت في نتائج قياس الجودة المستدامة وذلك على مستوى الأبعاد الثلاثة.
- ب - الاحصاءات الاستدلالية :
- للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد الجودة المستدامة

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدلالة
الجودة الفنية المستدامة	بين المجموعات	٤	١.٨١٤	.٤٥٣	١.٤٢٦	٠.٢٢٥	غير معنوية
	داخل المجموعات	٣١٥	١٠٠.١٤٧	.٣١٨			
	الكلي	٣١٩	١٠١.٩٦١				
الجودة الإدارية المستدامة	بين المجموعات	٤	.٨٢٦	.٢٠٦	.٣٧١	٠.٨٢٩	غير معنوية
	داخل المجموعات	٣١٥	١٧٥.١٤٦	.٥٥٦			
	الكلي	٣١٩	١٧٥.٩٧٢				
الجودة الاجتماعية المستدامة	بين المجموعات	٤	.٧٨٨	.١٩٧	.٣٧٦	٠.٨٢٦	غير معنوية
	داخل المجموعات	٣١٥	١٦٥.١٨٠	.٥٢٤			
	الكلي	٣١٩	١٦٥.٩٦٨				

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح عدم

وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لجميع ابعاد الجودة المستدامة.

٢- مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بمتغير فعالية القرار الإداري:

يوضح هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة بفعالية القرار الإداري على مستوي الفئات

الوظيفية بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي وفقاً لما يلي :

أ- إجراء الاحصاءات الوصفية باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

ب- إجراء الاحصاءات الاستدلالية باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه.

أ- الاحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج قياس فعالية القرار الإداري على مستوى الفئات الوظيفية

جدول رقم (٧)

نتائج الإحصاءات الوصفية

المقياس	العدد	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فعالية القرار الإداري	١٠٨	مهندسون	٣.٨٥٧٣	.٥٥٠٧٨
	٢٣	محاسبون	٣.٩٥٢٩	.٨٥٩٠١
	٢٧	تنمية إدارية	٣.٧٥٣١	.٨٦٥٢٥
	١٣١	فنيون	٣.٧٢٠١	.٨٧٠٢٨
	٣١	أعمال كتابية	٣.٨٧٩٠	.٨١٣٠٤
	٣٢٠	الدرجة الكلية	٣.٨٠١٣	.٧٦٨٥٦

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يزيد الوسط الحسابي لفئة المحاسبين عن الفئات الوظيفية الأخرى فيما يتعلق

بإستجابات هذه الفئة لفاعلية القرار الإداري بقيمة قدرها ٣.٩٥٢٩ .

- يقل الوسط الحسابي لفئة الفنيين عن باقي الفئات الوظيفية بقيمة قدرها

٣.٧٢٠١ .

- يعكس الانحراف المعياري لفئة الفنيين أكبر تشتت في قيم الوسط الحسابي عن

الفئات الوظيفية الأخرى.

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم استخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يعرض نتاجه الجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

تحليل التباين أحادي الإتجاه لفاعلية القرار الإداري

الدالة	P	F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
غير معنوية	٠.٥٠٣	.٨٣٦	.٤٩٥	١.٩٨٠	٤	بين المجموعات
			.٥٩٢	١٨٦.٤٤٨	٣١٥	داخل المجموعات
				١٨٨.٤٢٩	٣١٩	الكلي

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين احادي الإتجاه لتحديد المعنوية يتضح عدم وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لفاعلية القرار الإداري .

➤ تحليل التباين ثنائي الإتجاه لتأثير الخبرة و الجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري :

يوضح الجدول رقم (٩) كافة النتائج المتعلقة بتأثير كلا من الخبرة والجودة المستدامة على فاعلية القرار الاداري .

جدول رقم (٩)

تحليل التباين ثنائي الاتجاه لتأثير الخبرة والجودة المستدامة على
فاعلية القرار الإداري

بيان	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدلالة
١- الخبرة	١١٠	٨٩,٧٤٦٥	.٨١٦	٥,٠٥٤	.٠٠٠	معنوية
٢- الجودة المستدامة	١	١٩٦٨,٣٣٢	١٩٦٨,٣٣٢	١٢١٩٣,٣٦٩	.٠٠٠	معنوية
٣- تفاعل الخبرة و الجودة المستدامة (٢×١)	١١٠	٨٩,٧٤٦	.٨١٦	٥,٠٥٤	.٠٠٠	معنوية
التباين المشروح	٨٩	١٤,٣٦٧	.١٦١			
التباين الكلي	٢٠٠	٢٧٧٤,٣٩٥				

تشير نتائج الجدول السابق الى ما يلي :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة على فعالية القرار الإداري ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٥,٠٥٤ عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٢١٩٣,٣٦٩ عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- يوجد تأثير جوهري لتفاعل الخبرة والجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري ، مما يعنى - فى رأى الباحث - ما يلى :
- أن كلا البعدين (الخبرة - الجودة المستدامة) يرتبطان معاً فى التأثير على فعالية القرار الإداري ، أن كل بعد له تأثيره منفرداً على فعالية القرار الإداري .

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة:

ينص الفرض الرئيسي للبحث:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة المستدامة (الفنية - الادارية - الاجتماعية) على فاعلية القرار الإداري

ينبثق عن الفرض السابق، الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الإدارية المستدامة على فاعلية القرار الإداري.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الفنية المستدامة على فاعلية القرار الإداري.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الاجتماعية المستدامة على فاعلية القرار الإداري.

لغرض إختبار الفروض السابقة ، قام الباحث بالخطوات التالية :

١- حساب معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الجودة المستدامة الإدارية والمالية والفنية وفاعلية القرار الإداري وتحديد معنوية الارتباط.

٢- إجراء تحليل الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد الجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري وتحديد معنوية التأثير.

٣- إجراء تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجات وأولويات تأثير كل بعد على فاعلية القرار مع تحديد معنوية التأثير.

- معاملات الارتباط البسيط بين الأبعاد الرقابية وفاعلية القرار الإداري :

يبين الجدول رقم (١٠) نتائج معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد المتغير المستقل وفاعلية القرار الإداري

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الجودة المستدامة وفاعلية القرار الإداري

أبعاد الجودة المستدامة	فاعلية القرار الإداري
الإدارية	.٧٦٧
الفنية	.٦٦١
الاجتماعية	.٧٠٦
الجودة المستدامة (المقياس الكلى)	.٨٠٦

مستوى المعنوية ٠.١ .

يتضح من بيانات الجدول السابق ، وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الجودة المستدامة وفاعلية القرار الإداري عند مستوى ٠.١ .

يرى الباحث أنه إذا كانت هذه النتيجة تؤكد مبدئياً عدم صحة الفروض الفرعية وبالتالي عدم صحة الفرض الرئيسي للدراسة ، إلا أن الأمر يتطلب قياس مدى تأثير كل بعد للجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري ، بجانب قياس درجات تأثير هذه الأبعاد مجتمعة وتحديد أولويات تأثير كل بعد .

١- اختبار الفرض الفرعي الأول :

ينص الفرض على : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الادارية المستدامة على فاعلية القرار الإداري .

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (١١)

جدول رقم (١١)

نتائج الانحدار البسيط لبعء الجودة الإدارية المستدامة على فاعلية القرار الإداري

المتغيرات	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري لb	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.٦٤٧	.١٥١	.٧٦٧	٤.٢٩٧	.٠٠٠	
الجودة الإدارية المستدامة	.٨١٧	.٠٣٨		٢١.٢٩٢	.٠٠٠	معنوية
معامل الارتباط $(R) = (**).٧٦٧$ معامل التحديد $(R^2) = ٠.٥٨٨$ الخطأ المعياري للنموذج ٠.٤٩٤ قيمة اختبار (ف) $= ٥٣.٣٥٩$ درجة الحرية $= (٣١٨,١)$ مستوى الدلالة $= ٠.٠٠١$ دالة عند ٠.٠٠١						

يظهر الجدول السابق ، وجود تأثير معنوي لبعء الجودة الادارية المستدامة على فاعلية القرار الإداري ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة ٢١.٢٩٢ ، وقيمة (P) (... ، وهي نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.١ .

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل .

٢- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض على :

" لا يوجد تأثير ذودلالة معنوية للجودة الفنية المستدامة على فاعلية القرار الإداري". لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (١٢)

جدول رقم (١٢)

نتائج الانحدار البسيط لُبعد جودة الفنية المستدامة على فاعلية القرار الإداري

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	١.١٢٢	.١٧٣	.٦٦١	٦.٤٦٦	.٠٠٠	معنوية
الجودة الفنية المستدامة	.٦٨٤	.٠٤٤		١٥.٧٢٣	.٠٠٠	
معامل الارتباط (R) = ٠.٦٦١(**) معامل التحديد (R^2) = ٠.٤٣٧ الخطأ المعياري للنموذج = ٠.٥٧٧٣٨						
قيمة اختبار (F) = ٢٤٧.٢١٠ درجة الحرية = (٣١٨،١) مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ دالة عند ٠.٠١						

يظهر الجدول السابق ، وجود تأثير معنوي لُبعد الجودة الفنية المستدامة على فاعلية القرار الإداري ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة ١٥.٧٢٣ ، وقيمة (P) ٠.٠٠٠ .وهي نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ .

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل .

٣- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض على : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة الاجتماعية المستدامة على فاعلية القرار الإداري"

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣)

نتائج الانحدار البسيط لبُعد الجودة الاجتماعية المستدامة على فعالية القرار الإداري

المعالم	القيمة B	الخطأ المعياري	معامل Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.٠٢٠	.٢١٥		.٠٩١	.٩٢٨	معنوية
الجودة الاجتماعية المستدامة	.٩٦٠	.٠٥٤	.٧٠٦	١٧.٧٩٦	.٠٠٠	
معامل الارتباط (ر) = ٠.٧٠٦ (**) معامل التحديد (ر) ² = ٠.٤٩٩ الخطأ المعياري للنموذج ٠.٥٤٤٨٧						
قيمة اختبار (ف) = ٣١٦.٦٨٠ درجة الحرية = (٣١٨،١) مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ دالة عند ٠.٠١						

يظهر الجدول السابق ، وجود تأثير معنوي لبعد الجودة الفنية المستدامة على فاعلية

القرار الإداري ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة ١٧.٧٩٦ ، وقيمة (P)

٠.٠٠٠. وهي نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ .

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل .

إثبات صحة الفرض الرئيسي:

ينص الفرض على : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الجودة المستدامة (الفنية -

الإدارية - الاجتماعية) على فاعلية القرار الإداري .

لإختبار الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجات

وأولويات تأثير كل بعد رقابي على فاعلية القرار مع تحديد معنوية التأثير ، الذي

يعرض نتائجه الجدول رقم (١٤)

جدول رقم (١٤)

نتائج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد الجودة المستدامة مجتمعة على فعالية القرار الإداري

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.١٤٤	.١٨١		.٧٩٤	.٤٢٨	معنوية
الجودة الإدارية المستدام	.٣١٠	.٠٧٢	.٢٢٨	٤.٢٩٧	.٠٠٠	معنوية
جودة الفنية المستدامة	.٢٠٢	.٠٥٠	.١٩٦	٤.٠٧٩	.٠٠٠	معنوية
الجودة الاجتماعية المستدامة	.٥٠٠	.٠٥٥	.٤٦٩	٩.٠٤٠	.٠٠٠	معنوية
معامل الارتباط (R) = ٠.٨٠٦ معامل التحديد (R ²) = ٠.٦٥٠ الخطأ المعياري للنموذج ٠.٤٥٦٦٠ قيمة اختبار (ف) = ١٩٥.٩٤٠ درجة الحرية = (٣ ، ٣١٦) مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠ دالة عند ٠.٠١						

تشير بيانات الجدول السابق الى تأثير جميع أبعاد الجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري ، وإن اختلفت درجات تأثير كل بعد ، وفقاً للترتيب التالي :

- ١- الجودة الاجتماعية المستدامة ٩.٠٤٠
- ٢- الجودة الإدارية المستدامة ٤.٢٩٧
- ٣- جودة الفنية المستدامة ٤.٠٧٩

عليه ، يمكن القول أنه يوجد تأثير لأبعاد الجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري ، وهو ما يثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الأول قبول الفرض البديل.

المبحث الرابع - النتائج والتوصيات:**أولاً: نتائج الدراسة الميدانية:****١- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالجودة المستدامة :**

○ يزيد الوسط الحسابي لبعدي جودة المستدامة (الفنية - الاجتماعية) على مستوى إستجابات فئة المهندسين عن الفئات الوظيفية الأخرى علي التوالي، تأتي فئة المحاسبين في مقدمة الفئات الوظيفية من حيث بعد جودة الإدارية المستدامة، تقل قيمة الوسط الحسابي لفئة الاعمال الكتابية من حيث بعدي الجودة الفنية والاجتماعية المستدامة، بمتوسطات قدرها، علي التوالي، كما تقل قيمة الوسط الحسابي لفئة الفنيين على مستوى بعد جودة الإدارية المستدامة.

○ يعكس الانحراف المعياري لفئة الفنيين أكبر تشتت في نتائج قياس جودة الفنية المستدامة وذلك على مستوى الأبعاد الرقابة الثلاثة.

○ عدم وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لجميع جودة المستدامة.

٢- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بفاعلية القرار الإداري:

○ يزيد الوسط الحسابي لفئة المحاسبين عن الفئات الوظيفية الأخرى فيما يتعلق بإستجابات هذه الفئة لفاعلية القرار الإداري، يقل الوسط الحسابي لفئة الفنيين عن باقي الفئات الوظيفية .

○ يعكس الانحراف المعياري لفئة الفنيين أكبر تشتت في قيم الوسط الحسابي عن الفئات الوظيفية الأخرى.

○ عدم وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لفاعلية القرار الإداري .

ثانياً - نتائج اختبار الفروض:

تم رفض الفرض الرئيسي القائل " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجودة المستدامة (الادارية -الفنية - الاجتماعية) على فاعلية القرار الإداري ". وقبول الفرض البديل : " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة المستدامة على فاعلية القرار الإداري " .

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الإدارة المستدامة على فاعلية القرار الإداري.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الفنية المستدامة على فاعلية القرار الإداري.

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الاجتماعية السمتدامة على فاعلية القرار الإداري.

٢- التوصيات:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة:

جدول رقم (١٥)

توصيات الدراسة

رقم	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١.	التأكيد على أهمية دور الجودة باستمرار في أعمال التخطيط والتصميم والتنفيذ والبحوث .	إدارة الموارد البشرية	- تسهيل إجراءات الرقابة لجميع فئات الموظفين. - توفير الدعم لجميع فئات الموظفين والتفرغ اللازم لممارسة الجودة المستدامة.
٢.	تعزيز ثقة الموظفين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي وإزالة المعوقات التنظيمية والثقافية والإدارية التي تحد من عملية استخدام الجودة على الأعمال الإدارية.	إدارة الموارد البشرية	من خلال مساندة جميع العاملين بالهيئة القومية لمياة الشرب والصرف الصحي بمختلف المستويات ومختلف الاتجاهات لعملية الجودة على الاعمال الإدارية.

٣.	تطبيق آليات العمل الجماعي داخل الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي بحيث يتحمل جميع العاملين مسؤولية التحسين والتطوير، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	مديرو المكاتب.	- من خلال إعطاء صلاحيات لمتخذ القرار. - عدم رجوع إلى الإدارة العليا في كل قرار يتم اتخاذه .
٤.	إتاحة المزيد من الفرص لمشاركة الموظفين في صنع القرارات داخل الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي، والتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم مما يساعد على تحسين الأداء المقدم للجمهور.	الإدارة العليا.	- إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أمام جميع العاملين، والسماح لهم بالمناقشة والاعتراض على القرارات التي تخصهم.
٥.	تدريب وتنمية مسؤولين الموارد البشرية بأصول ومهارات ومهام ووظائف (الاستقطاب - الاختيار - التعيين) والممارسات المختلفة لشعور بنتائج فاعلية القرار الإداري.	الإدارة العليا	- توفير الدعم الكافي لتدريب جميع العاملين بالهيئة القومية للمياه الشرب والصرف الصحي.
٦.	تهيئة مناخ العمل من خلال تحليل وتوصيف وظيفي جيد للعاملين للتعرف على موقعهم الوظيفي.	الإدارة العليا	- توفير جميع الإمكانيات اللازمة داخل المكاتب .
٧.	مراعاة تطبيق الإجراءات والقواعد بنفس الكيفية علي جميع العاملين دون تحيز وبأسلوب حيادي وموضوعي بناء علي القواعد الموضوعية.	مديرو الإدارات النوعية.	من خلال تسهيل الاتصالات بين جميع الإدارات والإدارة العليا مما يساهم في توفير بيئة جيدة وإيجابية للعمل وتنمية روح المشاركة الجماعية والانتماء .
٨.	تخفيض حد البيروقراطية في الهيئة من خلال تمكين العاملين وإعطائهم المزيد من حرية العمل خاصة وأن عملية التطوير غير مجدية في حالة وجود الروتين.	إدارة الموارد البشرية.	من خلال إنشاء إدارة مستقلة مسؤولة عن متابعة جميع الموظفين والاستماع إلى الأفكار ومحاولة تنفيذها.
٩.	ضرورة ميكنة الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي على مستوي الجمهورية لتحسين من جودة الخدمة المقدمة.	الإدارة العليا.	- تدريب جميع الموظفين في الهيئة على القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي . - اقناع الموظفين وتحفيزهم على ضرورة عملية الميكنة والتطوير. - شراء جميع الاجهزة والبرامج اللازمة لهذه المكاتب.

المراجع العربية :

- إبراهيم محمد رمضان "أطار مقترح لتفعيل دور نظم المعلومات في عملية دعم واتخاذ القرار" "دراسة تطبيقية على مجموعة شركات مجموعة عثمان احمد عثمان" رسالة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٥
- احمد فرحات محمد البيومي نموذج مقترح لدعم اتخاذ القرارات في تركيب أعلاف الدواجن بالتطبيق علي احد مصانع تركيب الأعلاف الصعيد رسالة ماجستير في نظم معلومات الحاسب الألى أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٤.
- احمد محمد عبد البديع سيف نموذج مقترح لنظام دعم اتخاذ القرارات بالتطبيق على المباني المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة المنيا رسالة ماجستير الفلسفة في الحاسب الألى ونظم المعلومات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٥
- أخوار رشيدة، عالية بنت خلف: «المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية» ؛ عمان، دار مكتبة الحامد، ٢٠٠٦م (ص: ٧٩).
- الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي. دراسة إحصائية لسنة ٢٠١٨.
- أمجد كامل عبد الحميد فرغلي دراسة ماجستير إدارة الأعمال أتر العوامل البيئة على فعالية القرار بالتطبيق على الشركة الهندسية للتبريد والتكييف، وحدة الدراسات المهنية كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٠١١.
- أيمن حسين وهبي عبد الحكيم: «دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري وانعكاسه على الأداء الإداري دراسة تطبيقية على خدمات الأحياء بالقاهرة»؛ دكتوراه جامعة عين شمس (٢٠١٣م).

- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الطباعة للنشر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٣٧.
- جمال محمد سعيد القاسمي اللامركزية وأثرها علي اتخاذ القرار بالتطبيق علي الأندية الرياضية في دولة قطر رسالة دكتوراه في إدارة العامة والمحلية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٥.
- حافظ عبد الكريم الغزالي: «أثر القيادة التحويلية على فعالية القرار في شركات التأمين الأردنية» (٢٠١٢م).
- خالد الخطيب: «أخلاقيات الأعمال وأثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية في ظل التحديات العالمية المعاصرة» ؛ جامعة البتراء الأردن
=http://govome.ansppartner.com/search/web?q
- رابحة خالد عبد المعطي قياس إثر الاتصال الفعال على جودة القرارات قطاع شركات الادوية والمستحضرات الطبية بالإسكندرية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٥.
- سجلات الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي. سنة ٢٠١٧
- سعاد حرب قاسم أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار بالتطبيق على المدراء فى مكتبة غزة الإقليمي التابع للانترو، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ٢٠١١ ماجستير .
- سهام عزى: «المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالتطبيق على المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة» (٢٠١٢م).
- سيد عبد السميع عمارة: «تقييم كفاءه تطبيق ضمان الجودة الشاملة والاعتماد على مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية من منظور سوق العمل دراسة مقارنة»؛ جامعه عين شمس، (٢٠١٥م).

- شريف محمد فاروق: «دور الرقابة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية»؛ دراسة دكتوراه مهنية جامعة عين شمس (٢٠١٣م).
- عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجال التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية تصدر من المركز الدامعي بالوادي العدد الأول ٢٠٠٨ ص ٦٠
- عبد السلام أبو قحف اقتصاديات إدارة الأعمال والاستثمار الدولي ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، ٢٠٠١، ص ٢٢٢
- عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عايش: «دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية»؛ جامعة عين شمس (٢٠١٤م).
- عمرو عادل مغازي أحمد: «أثر نظم الرقابة الإدارية على تفعيل نظم الحوكمة دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية» ؛ رسالة دكتوراه مهنية جامعة عين شمس (٢٠١٣م).
- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور: «ثلاثية الجودة الشاملة» ؛ ترجمة عبد الحكيم أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر ١٩٩٩ م (ص: ٢٥١).
- القرار الجمهوري (١٩٧) بإنشاء الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي.
- كريمة شلبي محمد شلبي اثر مشاركة العاملين في ترشيد القرار الإداري في المنظمات الحكومية رسالة دكتوراه في إدارة الفلسفة العامة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٥.
- مبارك محمد الدوسري: "تقييم اثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت" دراسة ماجستير في المحاسبة، جامعه الشرق الأوسط للدراسات العليا ٢٠١٠م.

- محمد عبد الله العنزي أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرار الإداري
٢٠١٠م
- محمود السيد أحمد الدسوقي البحيري: «أثر الثقافة التنظيمية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة» ؛ رسالة ماجستير مهنية جامعة عين شمس سنة ٢٠١٢م (ص: ٣٨).
- مراد ميلود: «أثر الرقابة المالية على المحتوى الإعلامي للقوائم المالية، دراسة حالة شركة صيانة وخدمات السيارات فرع سونل غاز ورقلة» ؛ دراسة من النت (٢٠١٣م).
- مرح طاهر شكري، ماجستير في الإدارة التربوية (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري الوظائف الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم) كلية الدراسات العليا جامعه النجاح الوطنية فلسطين سنة ٢٠١٦.
- مرفت يوسف جرجس عجايبي: " دور عملية اتخاذ القرار في جودة التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية بالتطبيق على مدارس الثانوي العام الحكومي" رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال الفلسفة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٥.
- مهدي محمد القصاص، ٢٠٠٧، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، مكتبة عامر للطباعة ولانشر، المنصورة، ص٧٧.
- مي محمد حنفي سيد: "تقييم دور وحدة الرقابة على جودة أعمال مراقبي الحسابات بهيئة الرقابية المالية في تحسين جودة عملية المراجعة تطبيق على بعض الشركات الخاصة التابعة لهيئة الرقابة المالية"، الصعيد رسالة ماجستير في المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية، ٢٠١٤

- ميسون الشفا ، "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة "رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية : غزة، ٢٠٠٩

- ناصر محمد على المجهلى ، خصائص المعلومات المحابية واثرها على اتخاذ القرار دراسة ماجستير جامعة الجامعة الحاج لخضر (باتنة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير الجزائر ٢٠٠٩.

- نجوي وفائي محمد سليم، دور نظم المعلومات في عملية صنع واتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية" رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة في نظم المعلومات الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٥.

- وليد عبد الكريم عبد الوارث احمد إثر القرار الاستراتيجي في إدارة الأزمة دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصعيد رسالة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية ٢٠١٤.

المراجع الأجنبية :

- Anniina Vaittinen (٢٠١٧) "INTERNAL CONTROL RISK MANAGEMENT AND INTERNAL AUDIT IN FINNISH PUBLIC COMPANIES" Faculty of Economics YUVASCOLA university.

- Azapagic, A. (٢٠٠٣). Systems approach to corporate sustainability. A general management framework. Process Safety and Environmental Protection, ٨١(٥), ٣٠٣-٣١٦.

- Becker Christion & Palmer Sandra "The Effects of cluture on managers decision making a case study of Mexico and Germany" Unpublished thesis lulea University of technology. ٢٠٠٩

- Figge, F. (٢٠٠٥). Value-based environmental management. From environmental shareholder value to environmental option value. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, ١٢(١), ١٩-٣٠.

- Grosskurth J. and J. Rotmans (٢٠٠٥) " The Scene Model: Getting Grip on Sustainable Development in Policy Making" Environment Development and Sustainability Vol. (٧) No. (١).
- Hahn, T. and Scheermesser, M. (٢٠٠٦). Approaches to Corporate sustainability among German Companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. ١٣, ١٥٠-١٦٥.
- <http://en.wikipedia.org>
- <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf٢٠١١/٤May/Maletic%٢٠et%٢٠al.pdf>. [COBISS.SI-ID ٦٨٥١٣٤٧]
- Isaksson, R. and Steimle, U. (٢٠٠٩). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? The TQM Journal, ٢١(٢), ١٦٨-١٨١.
- KPMG/WIMM. KPMG International Study of Corporate Sustainability Reporting ٢٠٠٢ .Amsterdam: Graduate Business School ٢٠٠٢:٧.
- Lari Alireza (٢٠٠٤) "Measuring the Performance of Processes using cost of quality" Working Paper: ١٨٥١ ١٨٥٦
- MALETIČ, Matjaž, MALETIČ, Damjan, GOMIŠČEK, Boštjan. Can sustainable quality management contribute to the organizational performance?. African journal of business management, ISSN ١٩٩٣-٨٢٣٣, ٤. May ٢٠١١, vol. ٥, ٩, str. ٣٧٢٣-٣٧٣٤.
- Moneva, J.M. and Ortas, E. (٢٠١٠). Corporate environmental and financial performance: a multivariate approach. Industrial Management & Data Systems, ١١٠(٢), ١٩٣ - ٢١٠.
- Olga Bubilek (٢٠١٧) "Importance of Internal Audit and Internal Control in an organization Case Study" International Business Degree Thesis Bachelor of Business Administration Arcada University Helsinki Finland.

- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (٢٠٠٣). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, ٢٤(٣), ٤٠٣.
- Reza Malekinejad (٢٠١٦) "THE EFFECTIVENESS OF FINANCIAL STATEMENTS IN MANAGEMENT DECISION MAKING" *International Journal of Accounting Research* Vol. ٢ No. ١١ ٢٠١٦.
- Romney & Steinbart:(٢٠٠٣) *Accounting Information Systems* 8th Edition Prentice Hall P١٠٧.
- Sarkute Ligita Factors & Models of decision making analysis of governments in Lithuania Unpublished Dissertation Kaunans University.٢٠١١
- Scherrer, Y., Daub, C-H, and Burger, P. (٢٠٠٧). Editorial: Towards Integrating Sustainability into Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, ١٦, ٤٥٩-٤٦٠.
- Shanmugam J K Che Haat M. H. & Ali A. (٢٠١٢). An exploratory study of internal control and fraud prevention measures in SMEs. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)* ٣ (٢) ٩٠-٩٩ .
- Wagner, M. (٢٠١٠). The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics*, ٦٩, ١٥٥٣-١٥٦٠.
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T. and Wehrmeyer, W. (٢٠٠٢). The relationship between the environmental and economic performance of firms. An empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ٩, ١٣٣-١٤٦.