

دور التطوير المؤسسي والتنظيمي في دعم نظام الإدارة المحلية المصري بالتطبيق على محافظة سوهاج

د. ياسر عبد الوهاب
مدرس إدارة عامة ومحلية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الإدارية إلى السلطات المحلية،
وتبعاً لذلك تعتبر الإدارة المحلية
تنظيماً إدارياً يخضع للتوجيهات
والتعليمات الصادرة عن مؤسسات
الحكومة المركزية وهي بالتالي
جزء من التنظيم الإداري العام
للدولة.

وتحتل الإدارة المحلية
مركزاً هاماً في نظام الحكم
الداخلي، كما تقوم بدور فعال في
التنمية الشاملة وتتميز بأنها إدارة
قريبة من المواطنين نابعة من
صميم الشعب، ولأن الإدارة
المحلية نابعة من صميم الشعب
فهي وحدها التي تستطيع تأكيد
وحده المجتمع باستثارة الرأي العام
المحلي والتفاعل مع عملية
التطوير المؤسسي والتنظيمي.

ومن ثم تعتبر الإدارة
المحلية بمثابة قناة تنقل مشكلات
المجتمع وحاجاته من جانب وتعيد
إلى هذا المجتمع حل هذه
المشكلات.

مقدمة:

بداية يمكننا القول أن
الإدارة المحلية في أيامنا هذه، هي
ضرورة من ضرورات
الديمقراطية والمشاركة الشعبية في
أية دولة عصرية، وبالإضافة إلى
ذلك فهي أسلوب من أساليب
التخفيف من أعباء الحكومة
المركزية.

ولقد عُرف نظام الإدارة
المحلية منذ زمن بعيد، غير أنه لم
يأخذ شكله القانوني وسمته النظامي
إلا بعد قيام الدولة الوطنية
أو الحديثة ذلك لأن الدولة الحديثة
إزدادت أعباؤها تجاه المواطنين،
مما جعل نقل أو تفويض بعض هذه
الأعباء إلى الوحدات المحلية أمراً
لا محيد عنه.

وتعتبر الإدارة المحلية
أسلوباً في اللامركزية الإدارية
تقوم بموجبه الحكومة المركزية
بتفويض جزء من صلاحيتها

المهارات التي يجب أن تتبناها
المحليات الراغبة في النجاح
والتميز في بيئة تنافسية متغيرة
باستمرار.

وتتسم الإدارة في المحليات
بسمات خاصة تميزها عن غيرها
من حيث الوسائل والأساليب
المتبعة، وكذلك من حيث نوعية
الخدمة والهدف المراد تحقيقه،
وعلى الرغم من أهمية الدور الذي
تقوم به الإدارة المحلية في تقديم
العديد من الخدمات الحكومية إلا
أن هذا الدور يوجد به قصور
تمثل في ضعف تعامل بعض
الوحدات المحلية مع شكاوى
ومقترحات المواطنين وعدم
التعرف على رضا المواطنين عن
جودة الخدمات المقدمة.

كما أن مظاهر الواقع الحالي
لوحدات الإدارة المحلية وبيئتها
المتغيرة تملئ عليها أن تعتمد
التطوير المؤسسي والتنظيمي في
مجالات شتى، من أجل رفع
كفاءتها وفعاليتها ولأن وحدات
الإدارة المحلية تعتبر جزءاً لا
يتجزأ من البيئة الكلية التي تضمنها
التطور المذهل، وان نظمها الحالية
لا تُجدي نفعاً أمام كل تلك الطفرات
والخطوات العلمية المتواصلة، فإن
هناك كثيراً من الأسئلة التي يمكن
إثارتها حول الدور الفعال للتطوير

ونظراً للتغيرات
والتحولات السريعة والمستمرة
التي تواجهها المحليات في التكيف
مع البيئة الداخلية والخارجية فقد
تزايد في السنوات الأخيرة دور
التطوير المؤسسي والتنظيمي، لأنه
يستهدف الإنسجام بين ما تقدمه
القوانين وبين نظم ومقتضيات نظام
الإدارة المحلية، في محاولة لخلق
درجة عالية من التكامل بين
مختلف الأنشطة والفعاليات
الإدارية على مستوى المحليات.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى
توضيح المنهجية المتبعة في
الدراسة من خلال خمس فقرات
أساسية تضمنت: مشكلة الدراسة،
أهداف وأهمية الدراسة، فرضية
الدراسة، الدراسات السابقة.

أولاً: مشكلة الدراسة

يقف العالم اليوم على أعتاب
عصر جديد تتحجم فيه الأساليب
التقليدية في أداء الأعمال لتحل
محلها أساليب جديدة، وربما لا
يختلف اثنان على أن التطوير
المؤسسي و التنظيمي هو أحد أبرز

تطبيق نهج التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحليل هذه الأهمية لذلك فإن إخضاعها للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في تطوير أداء المحليات، أما الهدف الثاني والذي يترتب على الهدف الرئيسي، فهو إعطاء بعض التوصيات التي تقوم على نتائج هذه الدراسة وخاصة فيما يتعلق بدور التطوير المؤسسي والتنظيمي في دعم نظام الإدارة المحلية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لتوضيح العلاقة بين فعالية التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية بغير إتاحة المجال للمحليات للاستفادة منها، إضافة لتنفيذها لآليات تفعيل المخرجات بما يحقق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال ثلاث مستويات.

(أ) على المستوى الشخصي شعور الباحث بأهمية الموضوع وأثره الكبير في مجال التطبيق سيكون له تأثير على فكر الباحث وزيادة معلوماته العلمية عن هذا الموضوع العلمي.

المؤسسي والتنظيمي في دعم وتحديث نظام الإدارة المحلية، وتنبؤ مشكلات الدراسة في التساؤلات التالية:

- ♦ ما طبيعة ونوع العلاقة فيما بين التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية؟
- ♦ ما أهمية تطبيق نهج التطوير المؤسسي والتنظيمي في وحدات الإدارات المحلية
- ♦ هل هناك علاقة بين تطبيق التطوير المؤسسي والتنظيمي وبين تطوير نظام الإدارة المحلية؟

وتأسيساً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي: " إن بقاء علاقة المتغيرين المذكورين دون تأصيل نظري وتطبيق عملي، سيفوت الفرصة على المحليات من أن تعرف فاعلية معطيات هذه العلاقة ودورها في تحقيق أهدافها وضمان بقاءها وتميزها وذلك بما يعزز التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية".

ثانياً: أهداف الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة بهدف استجلاء آراء عينة من الوحدات المحلية بخصوص أهمية

قطبين أو متغيرين محدودين، وبالتالي فإن هذه العلاقة مساوية لقيمة الصفر، أما الفرض البديل (H) فيعني عكس فرض النفي، ليشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قطبين أو متغيرين محدودين، وبالتالي هناك فروق في العلاقة ليست مساوية لقيمة الصفر.

وقد جاء اعتماد هذه الدراسة على هذا الأسلوب في صياغة الفرضيات، توخياً في الحياد وعدم التحيز، حيث يتم الفرض ابتداءً بعدم وجود العلاقة لاسيما يتم إثبات وجود علاقة، أو لا يتم إثبات وجودها، من خلال الاختبار العلمي، بحيث يوافق على الأخذ بالفرض البديل عند إثبات وجود علاقة، أو الأخذ بفرض النفي عند عدم إثبات وجود تلك العلاقة، طبقاً لوجه نظر (Sekaran,2000;110) ضمن كتابة "طرق البحث في الإدارة"، وأيضا وجهه

نظر (Leedu and Ormrod,2001:60-61) ضمن كتابه " البحث التطبيقي" وحسبما تؤكد عليه أيضاً تقنيات علم الإحصاء في تحليل البيانات الكمية.

وعلي هذا الأساس العلمي، تمت صياغة فرضيات هذه

(ب) **على المستوى التطبيقي** إيمان الباحث بأهمية المحليات، ولاستكشاف وجهات نظر العاملين، حيث جاءت هذه الدراسة كي تفحص آراء واتجاهات العاملين في الوحدات المحلية وما تخلص إليه من نتائج وتوصيات والعمل على تحسين أساليب العمل بهدف الإسراع في عملية التنمية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الدولة، ودعم وتحديث دور الإدارة المحلية في مصر.

(ج) **على المستوى الأكاديمي** ندرة ما كتب، وخصوصاً مع ندرة الدراسات العربية والمحلية مما شجع الباحث على الاهتمام بالموضوع لتقديم دراسة علمية وتطبيقية متخصصة.

رابعاً: فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تبني فرضين رئيسيين وعده فروض فرعية طبقاً لأسلوب (فرض النفي والفرض البديل- Null and Altamate Hypotheses) أي إن فرض النفي (Ho) يعني عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية "Significant" بين

وتحسين جودة الخدمات
المقدمة للمواطنين.

خامساً: الإجراءات المنهجية لِلدِّرَاسَةِ

(أ) منهج الدراسة:

يعتمد الباحث علي استخدام
المنهج الوصفي التحليلي، حيث
يهدف إلي وصف وتحليل آراء
واتجاهات مديرو الوحدات المحلية
نحو دراسة أثر تطبيق منهج
التطوير المؤسسي والتنظيمي في
تطوير نظام الإدارة المحلية، نظراً
لكونها من الاتجاهات الإدارية
الحديثة.

(ب) أسلوب الدراسة:

أعتمد الباحث على أسلوب
الدراسة العلمية الأكاديمية
والتطبيقية ومن هنا يمكن تقسيم
الدراسة إلي قسمين كما يلي :

القسم الأول: الدراسة النظرية

وفيه يقوم الباحث بالإطلاع
علي كل من:

• الكتب والمراجع العلمية
والأجنبية المتعلقة بموضوع
البحث.

• الدوريات الخاصة بالتطوير
المؤسسي والتنظيمي والإدارة
المحلية.

الدراسة، طبقاً لمنطق فرضيات
النفي، بحيث يتم الأخذ بها عندما لا
يفصح الاختبار الإحصائي عن
وجود علاقة بين المتغيرين
المطلوبين، وبالعكس سوف يتم
الأخذ بفرضيات الإثبات البديلة
التي تقر بوجود العلاقة بين
المتغيرين المطلوبين، وقد تم تقسيم
الفروض كالتالي:

أولاً: الفروض الرئيسية

١- (H_0) لا توجد علاقة ارتباط
جوهرية بين التطوير
المؤسسي والتنظيمي ونظام
الإدارة المحلية فيما يتعلق
بالآتي (فاعلية الأداء
الوظيفي - الثقافة التنظيمية
- تبسيط الإجراءات).

٢- (H_0) لا توجد علاقة ارتباط
جوهرية بين التطوير
المؤسسي والتنظيمي ونظام
الإدارة المحلية فيما يتعلق
بالآتي (الدقة في أداء
الوظيفة - القدرة على أداء
الوظيفة - الإلمام بكل
جوانب الوظيفة) وتحسين
أداء العاملين.

٣- (H_0) لا توجد علاقة ارتباط
جوهرية بين التطوير
المؤسسي والتنظيمي

اختيارها أن تعبر عن مجتمع الدراسة بحيث تحقق شروط الاختيار الجيد للعينة ، لذا فقد كان اختيار مدينة سوهاج متعمداً ، لأنها بدأت بالفعل في تطبيق نهج التطوير المؤسسي والتنظيمي ولأنها تعتبر من مراكز النقل السكاني.

والجدول التالي رقم (١) يبين عدد الوحدات المحلية ومديريات الخدمات والمجالس الشعبية في المحافظات.

♦ الأبحاث التي تضمنتها الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بهذا الموضوع.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية

(أ) مجتمع وحدود الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة في أجهزة الإدارة المحلية علي مستوى محافظة سوهاج وتتمثل في عدد (٣٠٠) مديرية (مديرو الوحدات المحلية) ، ولتنفيذ الدراسة ميدانياً روعي في

جدول رقم (١)

عدد الوحدات المحلية - مديريات الخدمات - المجالس الشعبية علي مستوى المحافظات

المحافظة	عدد المراكز	عدد المدن	عدد الأحياء	إجمالي الوحدات المحلية	عدد مديريات الخدمات	عدد المجالس الشعبية	الإجمالي
القاهرة	٠	٠	٣١	٣١	٣٧٢	٣١	٤٣٤
الجيزة	١٠	١٢	٧	٢٩	٣٢٤	٢٧	٣٨٠
القليوبية	٧	١٠	٢	١٩	٢١٦	١٨	٢٥٣
الإسكندرية	١	١	٧	٩	٩٦	٨	١١٣
البحيرة	١٥	١٥	٠	٣٠	٣٦٠	٣٠	٤٢٠
مطروح	٨	٨	٠	١٦	١٩٢	١٦	٢٢٤
المنوفية	٩	١٠	٢	٢١	١٥٥	١٩	٢٦٨
الغربية	٨	٨	٤	٢٠	٢٤٠	٢٠	٢٨٠
كفر الشيخ	١٠	١١	٠	٢١	٢٤٠	٢٠	٢٨١
دمياط	٤	١٠	٠	١٤	١٦٨	١٤	١٩٦
الدقهلية	١٦	١٨	٣٢	٣٦	٤٢٠	٣٥	٤٩١
شمال سيناء	٦	٦	٠	١٢	١٤٤	١٢	١٦٨
جنوب سيناء	٥	٨	٠	١٣	١٥٦	١٣	١٨٢

عدد الوحدات المحلية -- مديريات الخدمات - المجالس الشعبية علي مستوي المحافظات
تابع جدول رقم (١)

المحافظة	عدد المراكز	عدد المدن	عدد الأحياء	إجمالي الوحدات المحلية	عدد مديريات الخدمات	عدد المجالس الشعبية	الإجمالي
بور سعيد	٠	٠	٧	٧	٨٤	٧	٩٨
الإسماعيلية	٥	٧	٣	١٥	١٣٢	١٥	٢١٠
السويس	٠	٠	٥	٥	٦٠	٥	٧٠
الشرقية	١٣	١٥	٢	٣٠	٣٦٠	٣٠	٤٢٠
بني سويف	٧	٧	٠	١٤	١٦٨	١٤	١٩٦
المنيا	٩	٩	٠	١٨	٢١٦	١٨	٢٥٢
الفيوم	٦	٦	٠	١٢	١٤٤	١٢	١٦٨
أسيوط	١١	١١	٢	٢٤	٢٨٨	٢٤	٣٣٦
السوادي الجديد	٤	٤	٠	٨	٨٤	٨	٩٢
سوهاج	١١	١١	٣	٢٥	٣٠٠	٢٥	٣٥٠
قنا	١١	١١	٠	٢٢	٢٦٤	٢٢	٣٠٨
أسوان	٥	١٠	٠	١٥	١٨٠	١٥	٢١٠
البحر الأحمر	٠	٦	٢	٨	٧٢	٦	٨٦
الأقصر	٣	٤	٠	٧	٣٦	٣	٤٦
الإجمالي	١٨٤	٢١٨	٧٩	٤٨١	٥٢٢٠	٤٣٥	٦١٣٦

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠٠٨

(ب) صدق وثبات الأداة (المقياس)

الدراسة وقد أعيدت صياغة بعض الفقرات تبعًا لذلك، كما تم حساب درجة ثبات المقاييس (Cronbach Alpha) لمعرفة الاتساق الداخلي بين فقراتها.

وقد تم تصميم الاستمارة لإخراجها بالشكل الذي يؤدي إلى الحصول على المعلومات المطلوبة

لضمان صدق المقياس وزعت الاستمارة على عدد من الأساتذة العاملين في الجامعات المصرية بهدف التعرف على درجة وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ومعرفة مدى انسجام عباراتها وتطابقها مع أهداف

بدقة وموضوعية. ولتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية تم استخدام مقياس Likert الخماسي إذ تم إعطاء الإجابات عن الأسئلة الأوزان الآتية:

بدرجة كبيرة جداً (٥)
بدرجة كبيرة (٤) بدرجة متوسطة
(٣) بدرجة قليلة (٢) بدرجة قليلة جداً (١) وقد تضمنت الاستمارة (٢٣) فقرة. وأخضعت الاستمارة إلى اختبار الصدق بطريقة (الصدق من معامل الثبات) وقد بلغ (٠,٨٣) وهو معامل صدق عالٍ ويُعتمد عليه.

(ج) عينة الدراسة

تم تحديد حجم عينة الدراسة بمستوى معنوية ٥٪ وحدود ثقة ٩٥٪ وذلك طبقاً للمعادلات التالية (١)
الخطأ المسموح به = الدرجة المعيارية

$$n = \frac{c(1-c)}{e^2}$$

n = حجم العينة المراد تحديدها

c = عند الإجابات الصحيحة

ويقتضون ٥٠٪ للحصول على عينة كبيرة

$$= (٠,٠٥)$$

$$\frac{c(1-c)}{n} \times (١٩٦)$$

$$n = \frac{c(1-c)}{n} \times (٠,٥)$$

$$n = \frac{٠,٥ \times ٠,٥ \times ٣}{٠,٠٠٢٥}$$

$$= ٢١٥ \text{ مفردة}$$

سادساً: أدبيات الدراسة:

من خلال الرجوع إلي الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، يمكن الإشارة إلى الدراسات التالية:

(١) دراسة السدح ٢٠٠٧ التطوير المؤسسي في الجمهورية اليمنية في إطار الدور الجديد للدولة

وفيها أهتم الباحث بالدور الجديد للدولة وتطوير أساليب الإدارة وبحث مفاهيم جديدة مثل اللامركزية والمشاركة المجتمعية والشفافية وذلك من خلال وجود شركاء آخرين في إدارة شئون

المحددة بالخرطوم " دراسة ميدانية "

تناول الباحث شركة النقل البري في الخرطوم وذلك لقصور أدائها وعدم تقديمها الخدمة المطلوبة بالمستوى المطلوب، إلى جانب تعطل ضخ من المركبات، وقد هدف الباحث إلى دراسة المناخ التنظيمي بالشركة من حيث القيادة - التنظيم الإمكانات المتاحة - توفير المعلومات - نظم الاتصالات الداخلية - تحديد القرارات - العلاقات بين الأفراد والوحدات .

وقد أعتمد الباحث في دراسته على المقابلات مع المسؤولين واستخدام منهج الإسقاط وتحليل المضمون، ويتفق الباحث في رسالته مع موضوع دراستنا الحالية ويختلف من حيث التطبيق ومن حيث أن رسالتنا سوف تركز على نطو الإدارة المحلية والتي قد تركز على الخدمة العامة.

(٣) دراسة الحوسني ٢٠٠٤ تقييم فعالية التنظيم الإداري بالمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل والمتغيرات الداخلية

الدولة مثل القطاع الخاص والمجتمع المدني ، وقد قام الباحث في دراسته بالتركيز على إصلاح الهياكل المؤسسية في الجمهورية اليمنية والتي شاهدت الكثير من الإصلاحات المؤسسية التي هدفت إلى توسع نطاق اللامركزية وإتاحة الفرص للمشاركة الشعبية في عملية التنمية. وقد ركز الباحث اهتمامه بنظم الحكم المحلي من خلال اللامركزية المالية والإدارية والتي تساعد المواطن المحلي في تحديد احتياجاته المحلية .

وعلى الرغم من سطحية هذه الرسالة وعدم الغوص في المشاكل التنظيمية بالجهاز الإداري الحكومي إلا إنها قد أضافت إلى البحث العلمي في هذا المجال الذي مازال بحاجة إلى المزيد من الدراسات سواء في الجمهورية اليمنية أو غيرها من دول العالم الثالث، وإن كانت هذه الرسالة تتفق مع دراستنا الحالية في التطوير إلا أنها قد اختلفت من حيث التركيز على الإدارة المحلية بصفة عامة وذلك كما هو واضح في موضوع رسالتنا.

(٢) دراسة الأزهري ٢٠٠٦ ، التطوير التنظيمي مدخل علاجي لشركة النقل البري

♦ قصور في أداء المجالس الشعبية المحلية.

(٥) دراسة COCHRANE السياسات الإدارية للإدارة المحلية في الدول النامية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان السياسات الإدارية التي تتبعها الوحدات الإدارية في الدول النامية وما تواجه من مشكلات ووسائل حلها وبيان العلاقة بين الدول النامية والدول المتقدمة في الممارسات الإدارية المتبعة في كل منهما.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

♦ ضرورة حل المشكلات التي تواجه الإدارة المحلية في الدول النامية.

♦ تدعيم اللامركزية التي تمكن الوحدات المحلية من مواجهة هذه المشكلات.

♦ إنه لا توجد اختلافات بين السياسات الإدارية المطبقة في كل من الدول النامية والدول المتقدمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تأصيل الجانب النظري من الدراسة، كون تلك الدراسات

والخارجية المؤثرة على فعالية التنظيم الإداري، وعلى الرغم من تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الموضوع إلا أنها تختلف من حيث اهتمامها فقط بالتطوير التنظيمي دون المؤسسي الأمر الذي يختلف مع دراستنا الحالية.

(٤) دراسة خليل ١٩٩٥ مشكلات إدارة التنمية في قطاع الخدمات "دراسة تطبيقية على محافظة سوهاج"

هدفت الدراسة إلى تحليل مقومات التنمية المحلية للوقوف على أسباب ضعف الأداء بها وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه التنمية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

♦ إن عدم استقرار تشريعات الإدارة المحلية يؤدي إلى ضعف معدلات الأداء المحلي.

♦ غموض العلاقات التنظيمية بين الأجهزة المحلية.

♦ قصور في كفاءة الأداء الفني والكمي للعاملين بالأجهزة المحلية.

♦ عدم التنسيق وضعف التعاون بين الوحدات المحلية.

لما ورد في الأدبيات المتخصصة، وهذا ما ينصرف إليه المبحث الحالي عبر تناول الفقرات الآتية:

أولاً: التطوير المؤسسي والتنظيمي

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير المؤسسي والتنظيمي فمنهم من ركز على سلوك الأفراد في تعريفه للتطوير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، ومنهم من ركز على غير ذلك.

لماذا الاهتمام بالتطوير المؤسسي؟

لأنه أصبح ضرورة لرفع الأداء وتحسين الخدمة العامة

ويمكن تعريف التطوير المؤسسي بأنه " العملية التي عن طريقها تستطيع المنظمات زيادة قدرتها على وضع الأهداف العملية والقيام بتحقيقها في الوقت الذي تستفيد فيه بأقصى حد مما هو متاح لديها من موارد بشرية ومالية وأية موارد أخرى، فالمنظمات في القطاع الخدمي يجب أن يكون لها هدفان:

الأول: هو تغطية الخدمة تغطية

كاملة.

الثاني: هو الإستعادة لتكلفة الخدمة.

التي اعتمد عليها الباحث كانت لكبار الباحثين المتخصصين في موضوعي التطوير التنظيمي والإدارة المحلية

ومن خلال مراجعة تلك الأدبيات المذكورة آنفاً تمكن الباحث من استنتاج أن التطوير التنظيمي أداة لبناء الولاء وبت روح الحماس في الجماعة. فالتطوير التنظيمي يمنح العاملين سلطة المساهمة بفعالية لتحقيق الأهداف، ويشجع ويعزز الاتجاه لتجربة الوسائل الجديدة المبتكرة لإنجاز المهام. ويحث العاملين على تنقيح الأساليب والممارسات القديمة، ويشيع روح الثقة ويعطي كثيراً من الصلاحيات بين الزملاء، مما يساهم ويساعد بشكل فعال في تطوير نظام الإدارة المحلية.

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

التطوير المؤسسي والتنظيمي

ونظام الإدارة المحلية ...

مفاهيم وأبعاد

إن الخوض في تحليل العلاقة بين متغيرين، يستلزم دون شك تحديد المفاهيم الأساسية لهما وبيان أبعادهما الرئيسية، استناداً

التخطيط طويل المدى على المستوى القومي ومسئول أيضاً عن وضع المعايير القياسية والحصول على الموارد المالية وتوزيعها " والتنسيق بين الجهود المبذولة في مجال التدريب، إضافة إلى تقديم الدعم والمشورة إلى الهيئات الإقليمية".

ب - على المستوى الإقليمي:

حيث توجد تنظيمات إدارية قائمة أو هياكل إقليمية ومؤسسات مختلفة وتقوم هذه التنظيمات بالأعمال التالية:

- ١- تطوير وتمويل المشروعات الموجودة في الإقليم.
- ٢- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للفنيين ومستوى الإدارة على المستوى المحلي.

ج - على المستوى المحلي: وهنا

تكون المنظمات والمؤسسات المحلية مسنولة عن الإدارة وتحصيل الرسوم من

وعملية التطوير المؤسسي هي عملية طويلة الأجل، ويحدث التطوير المؤسسي من خلال واحدة أو أكثر من الصور التالية:

- ١- تغيير في سلوك منظمة معينه.
- ٢- تغيير في علاقة هذه المنظمة مع بيئتها.
- ٣- تغيير في القواعد التي تحكم العلاقات والسلوك في بيئة المنظمة.

أشكال التطوير المؤسسي:

١- الهياكل التنظيمية: حيث يؤثر الهيكل التنظيمي على كفاءة تقديم الخدمة "ولكنه في حد ذاته لا يمثل ضمانا لوجود إدارة تتسم بالفعالية" ويقصد بالفعالية عمليات التحسين والإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة والتي تتطلب الوفاء بالعديد من المعايير الفنية والإدارية والإجرائية - وأفضل وسيلة لتحقيقها من وجهة النظر التنظيمية هي الجمع بين وجود مؤسسات مركزية وغير مركزية لكل منها مسئولياتها الواضحة والمحددة.

وهناك ثلاث مستويات من الهياكل التنظيمية:

أ- على المستوى القومي: فهناك هيئة أو جهاز يكون المسئول عن

الإدارة من إتخاذ القرارات في حدود صلاحيتها.

تعريف التطوير التنظيمي:

يعرفه (Bechard) بأنه "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.

كما يعرفه (Duncan) بأنه جهود مخططة تشمل جميع المستويات التنظيمية في المنظمة تهدف الى زيادة الفاعلية ويقوم بهذه العملية وكيل التغيير أو العالم السلوكي بمساعدة القيادة في المنظمة.

ويعرفه (Bennis) بأنه "الإستجابة للتغيير وأنه إستراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال السوق والتحديات المحيطة.

وأخيراً يعرفه (Harver & Brown) بأنه "جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل

مستخدمي الخدمة وصيانة النظم المحلية.

٢- **القوانين:** يجب أن تساعد القوانين في تحقيق النمو للمنظمات والإستقلال الذاتي لإدارة المرفق.

٣- **النظم:** وتتمثل النظم المؤسسية في الوظائف التالية:

أ- **التخطيط:** أي تخطيط الإدارة وتطوير المنشآت.
ب- **التوجيه:** من خلال إتخاذ القرارات اللازمة بشأن تكامل الموارد والتعاون في المرفق.

ج- **الشؤون المالية:** وتحددها السياسات الخاصة بإستخدام الموارد المالية.

ويجب أن ترتبط النظم بالسياسات الخاصة بتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب وتغيير القيم السلبية في الأداء وبتقويم جديدة كالشفافية وتبادل البيانات، الأمر الذي يتطلب إستخدام التكنولوجيا للحصول على المعلومات بسهولة. فالتطوير المؤسسي والتنظيمي هو وسيلة لتحسين كفاءة الأداء ووسيلة لتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية. ويشمل التطوير أيضاً منح الصلاحيات حتى تتمكن

الأشخاص ذوي التأثير فى المنظمة ورفع قدرتهم على رسم الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادى، ومن خلال هذه الفئة من القيادات والأعضاء وعلاقاتهم التكاملية والتبادلية تتمكن المنظمة من الإحتفاظ بمحاولة التجديد والإستعداد لمقابلة المشكلات والتعامل مع التحديات التى تعترض سبيل ذلك.

٣ - تستخدم عملية التطوير مفهوم نظرية النظم System Approach كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أى وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على إنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها والمنظمة تعتبر نظاماً فرعية فى نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجى، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة المتغيرات المتكاملة فى البيئة الخارجية، وأن أى تأثير على أى نظام أو فرع داخلها يودى بالتالى الى مزيد من التغيرات فى فروعها

المشكلات التنظيمية. وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية.

ومن خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن إستخلاص بعض السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير المؤسسى والتنظيمى والتى تتمثل فى:

١ - تركز عمليات التطوير المؤسسى والتنظيمى إهتمامها على المناخ الداخلى للتنظيم الذى يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس المقصود هنا تجاهل المناخ الخارجى، ولكن المقصود من جهود التطوير البدء بالنظر الى المناخ الداخلى مع مراقبة المناخ الخارجى لتأخذ ما يحدث من تغيرات بهدف معالجة ما يكتنف المنظمة من خلل أو مشكلات، بمعنى التركيز على جوهر ومحتوى المنظمة ككل، ولا يقتصر على العمل الجماعى والأعمال التنظيمية فقط.

٢ - يركز النظام على الإدارة التعاونية وتطوير حضارة المنظمة وقيمها ومبادئها والتقاليد التى تحكم سلوك الأفراد وذلك لزيادة فاعلية

تعريف الإدارة المحلية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، تبعاً لوجهات نظر المفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب.

فيعرفها الكاتب البريطاني (Modie Grame) إنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة.

ويعرفها العطار ، بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر إختصاصات تحت إشراف الحكومة ورقابتها، وأهم ما يميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الانتخابي والتركيز على رقابه وإشراف الحكومة المركزية.

وعرفها الشيخلى، بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، وأن تتمكن الأجهزة

أونظمها وبالتالي داخل البيئة أي المنظمة ككل.

٤- إشاعة الإحساس بين العاملين في المنظمة بأن أهداف المنظمة هي أهدافهم وأن المنظمة هي جزء لا يتجزأ منهم.

وسائل التطوير:

تستخدم المنظمة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا التطوير وكذلك فإنها تلجأ إلى العديد من تلك الأساليب لكي تدخل التطوير المثالي وتعتبر الإدارة المحلية تنظيماً إدارياً تخضع فيه السلطات المحلية للتعليمات والسياسات العامة الصادرة من الحكومة المركزية والمتعلقة بإدارة قياس إنتاجية شؤون منطقة جغرافية معينة وتكون جزءاً من الهيكل الإداري للدولة ويمكن أن يعود تطبيق نظام الإدارة المحلية بفوائد عديدة على المنطقة المحلية والسلطة المركزية، فجوهر الإدارة المحلية هو أن يقوم أبناء الوحدة الإدارية لإشباع حاجاتهم بأنفسهم ضمن منطلق حرص الحكومة على السماح لأبناء البلدة أن يقوموا بهذه المهمة.

أهداف الإدارة المحلية:

من منطلق فلسفة الإدارة المحلية، يمكن تلمس الأهداف التالية للإدارة المحلية:

أولاً : الأهداف السياسية

أ- الديمقراطية والمشاركة - تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية. وهي تقوم على قاعدة المشاركة فى إتخاذ القرارات فى إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم فى إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وغنى عن القول بأن الإدارة المحلية هى المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطى بالدولة كلها. كما إن إشراك المواطنين فى إدارة وحداتهم المحلية يدر بهم على أصول العمل السياسى بما يعزز لديهم مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم.

ب- تقوية البناء السياسى والإقتصادى والاجتماعى للدولة: وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها فى العاصمة ويمكن أن يظهر

المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة. ومما يميز هذا التعريف أنه يبين أهمية ودور الإدارة المحلية فى إدارة المرافق العامة المحلية داخل مجتمعها.

وينظر الزعبي، للإدارة المحلية على إنها أسلوب إدارة بمقتضاه يقسم إقليم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلى، تتمتع بشخصية إعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

وفى ضوء التعريفات أعلاه وقواسمها المشتركة يمكن تعريف الإدارة المحلية : بأنها جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية إحتياجات مجتمعها المحلى ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

ويرى الباحث: أن الإدارة

المحلية تعتبر طريقة من طرق الإدارة وليست صورة من صور الحكم، وهى جزء من السلطة التنفيذية، لا تشمل كل وظيفة الدولة الإدارية، بل تتناول إدارة المرافق المحلية تاركة المرافق القومية للسلطة المركزية.

ب- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية الى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

ت- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والإستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.

ث- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

ثالثاً: الأهداف الاجتماعية

تركز الإدارة المحلية على ربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لإحتياجات وأولويات المجتمعية المحلية ووسائل تميمتها إقتصادياً وإجتماعياً وذلك من خلال.

أ - دعم وترسيخ الثقة بالمواطن وإحترام حرية وإدارته ورغبته فى المشاركة فى إدارة الشؤون

أثر ذلك عند تعرض الدولة الى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمى المركزى للدولة وعندها تبقى الوحدات المحلية (اللامركزية) التي اعتادت على حرية التصرف والإستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدى لمسئولياتها دون شعور بالحاجة أو الإعتماد المطلق على المركز.

ثانياً: الأهداف الإدارية

يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملاءمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها، وتتلخص تلك الأهداف بما يلى :

أ- تحقيق الكفاءة الإدارية، لقد أشار Browing أن من أهم حسنات النظام اللامركزى هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث ان هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى إقتصادية من تبنى النظام المركزى عند تقديم السلع والخدمات المحلية، حيث يمكن النظام اللامركزى تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة والتي تختلف من محلية لأخرى وبهذا فهي أكثر قدرة على الإستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزى .

خطأ فروض الدراسة وقد اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية (١) الوسط الحسابي لتحديد مستوي استجابة الوحدات لمتغيرات الدراسة ومقاييسه (٢) الانحراف المعياري لحساب مقدار تشتت قيم الإجابات عن الوسط الحسابي (٣) معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث (٤) -t test لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. F-test لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة لتوضيح مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من تغيرات تطراً على المتغير التابع .

التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

اختبار نموذج وفرضيات الدراسة يتطلب نموذج الدراسة اختبار فرضياتها على النحو التالي:

يشير الجدول رقم (١) إلى طبيعة علاقات الارتباط بين التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية على مستوى الوحدات قيد الدراسة:

المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة.

ب- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها بسبب التنظيمات الحديثة .

ت- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على إحتياجاتهم وإشباع رغباتهم وميولهم.

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للدراسة وصف المتغيرات الأساسية وتحليل العلاقة الارتباطية

استهدفت الدراسة تحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة بشأن تطوير نظام الإدارة المحلية باستخدام منهج التطوير المؤسسي والتنظيمي، وقد قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة بغرض التعرف على آراء واتجاهات مديرو الوحدات نحو دور التطوير المؤسسي والتنظيمي كمدخل لدعم نظام الإدارة المحلية وذلك عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية التي تثبت صحة أو

جدول رقم (١)
العلاقة بين التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية
على مستوى المحافظات قيد الدراسة

الإدارة المحلية	التغير المعتمد
*0.74	فاعلية الأداء الوظيفي
*0.55	الثقافة التنظيمية
*0.63	تبسيط الإجراءات
*0.72	الدقة في الأداء الوظيفي
*0.69	القدرة على أداء الوظيفة
*0.74	الإلمام بكل جوانب الوظيفة
*0.85	المؤشر الكلي

معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.86*) وتدل هذه النتيجة على أنه كلما توافرت القابلية للتغيير والتطوير ساهم ذلك في رفع مستوى أداء المحافظات المبحوثة وتعزيز أدائها.

يوضح المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين منهج التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية على مستوى المحافظات قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85*) وتنسجم هذه النتيجة مع ما عرضة (Roh&Miller,2002) من أن المحافظات بمقدورها تسيير هذه الأبعاد باتجاه خدمة المواطنين، ومن خلال استقراء نتائج التحليل بين بُعد التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية يتبين وجود علاقة ارتباط

جدول رقم (٢)
وصف أبعاد متغير التطوير المؤسسي والتنظيمي

م	الأبعاد	تكرار الإجابات				الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1	فاعلية الأداء الوظيفي	4	5	6	38	4	3.15	0.84
2	الثقافة التنظيمية	2	5	17	29	5	3.72	0.87
3	تبسيط الإجراءات	1	4	6	32	5	3.71	0.83
4	الدقة في الأداء الوظيفي	1	3	6	36	2	3.49	0.81
5	القدرة على أداء الوظيفة	4	5	5	30	3	3.53	0.81
6	الإلمام بكل جوانب الوظيفة	1	3	6	35	4	3.81	0.84

* استخرجت النتائج بالاستعانة ببرنامج SPSS

يظهر من الجدول (٢) ما يلي:

- ٣- حقق بُعد تبسيط الإجراءات وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ 3.71 بوزن مئوي 72% وانحراف معياري 0.83 وبرغم أن هذا الوسط أعلي من الوسط الفرضي بقليل، لكنه يحتاج إلي جهود أكبر لتحسين مستوى أداء هذا البعد.
- ٤- حقق بُعد الدقة في الأداء الوظيفي وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ 3.49 بوزن مئوي 71% وانحراف معياري 0.81 بمعنى أن مستوي الاهتمام بهذا البعد فوق المتوسط ويحتاج إلى تفعيل أكبر لتحقيق المنافع المتوخاة من هذا البعد والمتمثلة في دقة الأداء الوظيفي.
- ٥- حقق بُعد القدرة على أداء الوظيفة وسطاً حسابياً مرجحاً قدرة 3.53 بوزن مئوي 71%

- ١- حقق بُعد فاعلية الأداء الوظيفي وسطاً حسابياً مرجحاً قدره 3.15 بوزن مئوي (73%) وانحراف معياري 0.84 وهذا الوسط أعلي من الوسط الفرضي، ويعني ذلك مؤشراً جيداً يشير إلي سعي المحليات المبحوثة للإلمام بكل جوانب التطوير.
- ٢- حقق بُعد الثقافة التنظيمية وسطاً حسابياً مرجحاً قدرة 3.72 بوزن مئوي 75% وانحراف معياري 0.87 وهذا الوسط أعلي من الوسط الفرضي بقليل ويحتاج إلي المزيد من الجهد لتحسين مستوى أداء هذا البعد.

والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية
فيما يتعلق بالآتي (فاعلية الأداء
الوظيفي - الثقافة التنظيمية -
تبسيط الإجراءات). ولإثبات صحة
أو عدم صحة هذا الفرض تم القيام
بعدد من الاختبارات كما يلي:-

أ- تحليل التباين

يبين الجدول رقم (٣)
تحليل التباين لمتغير التطوير
المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة
المحلية فيما يتعلق بـ (فاعلية الأداء
الوظيفي - الثقافة التنظيمية -
تبسيط الإجراءات).

وانحراف معياري 0.81 وهذه
النسبة تشير وجود مهارات
عالية في لدى القائمين بالعمل.

٦- حقق بُعد الإمام بكل جوانب
الوظيفة وسطاً حسابياً مرجحاً
قدرة 3.72 بوزن منوي 76%
وانحراف معنوي 0.87 وهذا
الوسط أعلي من الوسط
الفرضي.

اختبار صحة الفرض الأول

(H₀) لا توجد علاقة ارتباط
جوهرية بين التطوير المؤسسي

جدول رقم (٣)
تحليل التباين للفرض الأول

البيان	مجموعة المربعات	متوسط المربعات	اختبار "f"
الانحدار	373,412	46,754	الارتباط المعنوية
الخطأ	287,221	476,109	49,566 **0,000

يدل علي صحة العلاقة الانحدارية
وجوهرية العلاقة بين المتغيرين.

بد معاملات الارتباط

يبين الجدول التالي معاملات
الارتباط بين متغير تطبيق التطوير
المؤسسي والتنظيمي كمتغير
مستقل ومتغير الإدارة المحلية فيما
يتعلق بالآتي (فاعلية الأداء
الوظيفي - الثقافة التنظيمية -
تبسيط الإجراءات) كمتغير تابع.

وبالنظر في جدول تحليل
التباين يتضح وجود علاقة
انحدارية قوية بين التطوير
المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة
المحلية فيما يتعلق بالآتي (فاعلية
الأداء الوظيفي - الثقافة التنظيمية
- تبسيط الإجراءات) كمتغير تابع
حيث كانت قيمة اختبار " f "
49,566 وهي قيمة داله إحصائياً
عند مستوي معنوية 0,000 وهذا

جدول رقم (٤)

قيم F المحسوبة و R²

لقياس تأثير التطوير المؤسسي والتنظيمي في فاعلية نظام الإدارة المحلية

تبسيط الإجراءات		الثقافة التنظيمية		فاعلية الأداء الوظيفي		التطوير المؤسسي والتنظيمي
R2	F المحسوبة	R2	F المحسوبة	R2	F المحسوبة	
0.256	2.251	0.114	1.554	0.231	*3.221	نظام الإدارة المحلية

* معنوية عند مستوى 0.05 * قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل التطوير المؤسسي والتنظيمي في متغيري (فاعلية الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، تبسيط الإجراءات) (*3.221) (1.554) ، (2.251) وبلغت قيم معامل التحديد (R²) 0.231 ، 0.114 ، 0.256

جدول رقم (٥)

مصفوفة الارتباط للفرض الأول

المتغير التابع Y1	العنوية	معامل الارتباط	عناصر المتغير المستقل	م
التطوير التنظيمي (فاعلية الأداء الوظيفي - الثقافة التنظيمية - تبسيط الإجراءات)	** ,.000	,.072	تعمل الإدارة المحلية على تسهيل إجراءات العمل وذلك من خلال تنظيم ومرور إجراءات العمل	1
	** ,.000	,.243	ضرورة إمام العاملين بطبيعة الإدارة المحلية وفلسفتها وأهدافها	2
	** ,.000	,.105	يعمل التطوير المؤسسي والتنظيمي على توفير البيانات والمعلومات الكافية عن النتائج المحققة فعلا في مجال الإدارة المحلية لمعرفة ردود أفعال المجهودات المبذولة.	3
	** ,.000	,.063	تضع الإدارة المحلية في اعتبارها الالتزام بالتصين المستمر.	4
	** ,.000	,.221	تهتم الإدارة المحلية بتطوير الأنماط القيادية	5
	** ,.000	,.003	تعمل الإدارة المحلية على أن يكون هناك برامج للتخطيط والمتابعة	6
	** ,.000	,.316	تقوم الإدارة التنفيذية بدورها في تنفيذ وتطبيق نظام الإدارة المحلية	7
	** ,.000	,.105	تساهم الإدارة المحلية في تفويض السلطات في اتخاذ القرارات	8
	** ,.000	,.276	تهتم الإدارة المحلية بتنمية روح الفريق	9
	** ,.000	,.219	تعتمد المحليات في بناء أهدافها على رغبة المواطنين بدلاً من اعتمادها على أهداف تطلبا الإدارة العليا	10

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01

ج. معامل التحديد

يبين الجدول رقم (٦) معامل التحديد (R2) لمتغير الفرض الأول.

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري قوى عند مستوى معنوية 0.01 بين العمل بنهج التطوير المؤسسي والتنظيمي ومتغير الإدارة المحلية (فاعلية الأداء الوظيفي - الثقافة التنظيمية - تبسيط الإجراءات).

جدول رقم (٦)
معامل التحديد للفرض الأول

الخطأ المعياري	R	R2	البيانات
0,89120	0,671	0,723	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R2 (0,723) وهو يعني أن تطبيق التطوير المؤسسي والتنظيمي يؤثر في (فاعلية الأداء الوظيفي - الثقافة التنظيمية - تبسيط الإجراءات) بنسبة 0,723 أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. اختبار "ت" ومستوى معنويته

يبين جدول رقم (٧) نموذج الانحدار للفرض الأول

جدول رقم (٧)
اختبار " ت " للفرض الأول

م	عناصر المتغير	اختبار " ت "	
		القيمة	المنوية
1	تعمل الإدارة المحلية على تسهيل إجراءات العمل وذلك من خلال تنظيم ومرونة إجراءات العمل	2,312	**0,000
2	ضرورة إلمام العاملين بطبيعة الإدارة المحلية وفلسفتها وأهدافها	0,451	**0,051
3	يعمل التطوير المؤسسي و التنظيمي على توفير البيانات والمعلومات الكافية عن النتائج المحققة فعلاً في مجال الإدارة المحلية لمعرفة ردود أفعال الجهود المبذولة.	3,537	**0,001
4	تضع الإدارة المحلية في اعتبارها الالتزام بالتحسين المستمر.	1,173	**0,109
5	تهتم الإدارة المحلية بتطوير الأنماط القيادية	2,976	**0,004
6	تعمل الإدارة المحلية على أن يكون هناك برامج للتخطيط والمتابعة	0,091	**0,052
7	تقوم الإدارة التنفيذية بدورها في تنفيذ وتطبيق نظم الإدارة المحلية	2,085	**0,080
8	تساهم الإدارة المحلية في تفويض السلطات في اتخاذ القرارات	1,42	**0,001
9	تهتم الإدارة المحلية بتنمية روح الفريق	3,267	**0,030
10	تعتمد المحليات في بناء أهدافها علي رغبة المواطنين بدلاً من اعتمادها على أهداف تملئها الإدارة العليا	1,753	**0,004

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01

تأسيساً علي ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول القائل :-
لا توجد علاقة ارتباط جوهرية بين التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية فيما يتعلق

وبالنظر في الجدول السابق يتضح أن جميع عناصر المتغير الداخلة في النموذج صحيحة حيث لم يصل تأثير أي منها إلي الصفر.

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات كما يلي:

أ- تحليل التباين

يبين الجدول رقم (8) تحليل التباين لمتغير تطبيق التطوير المؤسسي والتنظيمي ومؤشرات الأداء الوظيفي فيما يتعلق بالآتي (الدقة في أداء الوظيفة - القدرة على أداء الوظيفة - الإلمام بكل جوانب الوظيفة) وتحسين أداء العاملين.

بالآتي (فاعلية الأداء الوظيفي - الثقافة التنظيمية - تبسيط الإجراءات).

٢- اختبار صحة الفرض الثاني

ينص هذا الفرض على :

لا توجد علاقة ارتباط جوهريّة بين التطوير المؤسسي والتنظيمي ونظام الإدارة المحليّة فيما يتعلق بالآتي (الدقة في أداء الوظيفة - القدرة على أداء الوظيفة - الإلمام بكل جوانب الوظيفة) وتحسين أداء العاملين.

جدول رقم (8)

تحليل التباين للفرض الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموعة المربعات	البيان
المعنوية	الارتباط	37,543	365,576	الانحدار
**0,000	56,471	531,002	291,033	الخطأ

بد معاملات الارتباط

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين متغير التطوير المؤسسي والتنظيمي كمتغير مستقل ومؤشرات الأداء الوظيفي فيما يتعلق بالآتي (الدقة في أداء الوظيفة - القدرة على أداء الوظيفة - الإلمام بكل جوانب الوظيفة) وتحسين أداء العاملين .

وبالنظر في جدول تحليل التباين يتضح وجود علاقة انحدارية قوية بين تطبيق التطوير المؤسسي والتنظيمي ومؤشرات تحسين أداء العاملين حيث كانت قيمة اختبار "ف" 56,471 وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى معنوية 0,001 وهذا يدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (٩)

مصفوفة الارتباط للفرض الثاني

المتغير التابع Y2	المتغير المعنوية	معامل الارتباط	عناصر المتغير المستقل	م
مؤشرات الأداء الوظيفي (الدقة في أداء الوظيفة - القدرة على أداء الوظيفة - الإلمام بكل جوانب الوظيفة) وتحسين أداء العاملين.	٠,٠٠٠ **	٠,٠٦١	يتم التخطيط للتغيير بوضع أهداف واستراتيجيات بديلة في حالات ظهور ظروف تستوجب التغيير والتعامل مع المستجدات	11
	٠,٠٠٠ **	٠,١٩٨	تعتمد الإدارة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية	12
	٠,٠٠٠ **	٠,٠٨٧	تتصف الإدارة المحلية بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	13
	٠,٠٠٠ **	٠,٠٥٥	تستقطب الإدارة موظفين جدد نوي مهارات وكفاءات عالية	14
	٠,٠٠٠ **	٠,٣١١	تهتم القيادات بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والتطوير	15
	٠,٠٠٠ **	٠,٠٨٧	يتفق التطوير الذي يحدث مع رغبة العاملين	16
	٠,٠٠٠ **	٠,١١٤	هناك حاجة ملحة لإحداث تطوير في بعض جوانب العمل	17
	٠,٠٠٠ **	٠,٢١٣	ساهمت عملية التطوير في تحسين أساليب الاتصال الخارجية	18
	٠,٠٠٠ **	٠,١٠٨	يؤخذ في الاعتبار عند عمليات التطوير الظروف البيئية	19
	٠,٠٠٠ **	٠,٢٢١	تخصص مبالغ لأعمال التطوير من أجل تطوير الخدمات الحالية	20

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01

ومؤشرات الأداء الوظيفي (الدقة
في أداء الوظيفة - القدرة على أداء
الوظيفة - الإلمام بكل جوانب
الوظيفة) وتحسين أداء العاملين.

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح
وجود ارتباط جوهري قوي عند
مستوى معنوية 0.01 بين تطبيق
التطوير المؤسسي والتنظيمي

ج. معامل التحديد

يبين الجدول رقم (١٠) معامل التحديد (R2) لمتغير الفرض الثاني

جدول رقم (١٠) معامل التحديد للفرض الثاني

البيان	R2	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0,716	0,593	0,8917

تدخل في العلاقة الإنحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. اختبار " ت " ومستوى معنويته

يبين جدول رقم (١١) نموذج الانحدار للفرض الثاني

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R2 (0,716) وهو يعني أن تطبيق التطوير المؤسسي والتنظيمي يؤثر في مؤشرات تحسين جودة الخدمات (الدقة في أداء الوظيفة - القدرة على أداء الوظيفة - الإلمام بكل جوانب الوظيفة). بنسبة 0,593 أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم

جدول رقم (١١) اختبار " ت " للفرض الثاني

م	عناصر التفسير	اختبار " ت "	
		القيمة	المعنوية
11	يتم التخطيط للتغيير بوضع أهداف واستراتيجيات بديلة في حال ظهور ظروف تستوجب التغيير والتعامل مع المستجدات	3,421	**0,001
12	تعتمد الإدارة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا	0,265	**0,107
13	تتصف الإدارة المحلية بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	1,540	**0,043
14	تستقطب الإدارة موظفين جدد ذوي مهارات وكفاءات عالية	2,880	**0,761
15	تهتم القيادات بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والتطوير	3,665	**0,051
16	يتفق التطوير الذي يحدث مع رغبة العاملين	2,811	**0,157
17	هناك حاجة ملحة لإحداث تطوير في بعض جوانب العمل	1,672	**0,056
18	ساهمت عملية التطوير في تحسين أساليب الاتصال	1,076	**0,227
19	يؤخذ في الاعتبار عند عمليات التطوير العامل البيئي	2,657	**0,184
20	تخصص مبالغ لأعمال التطوير من أجل تطوير الخدمات الحالية	0,550	**0,551

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01

اختبار صحة الفرض الثالث
(H₀): لا توجد علاقة ارتباط
جوهريّة بين التطوير
المؤسسي والتنظيمي
وتحسين جودة الخدمات
المقدمة للمواطنين .
ولإثبات صحة أو عدم
صحة هذا الفرض تم القيام بعدد
من الاختبارات كما يلي:-
أ- تحليل التباين

يبين الجدول رقم (١٢)
تحليل التباين لمتغير التطوير
التنظيمي وتحسين جودة الخدمة
العامة

وبالنظر في الجدول السابق
يتضح أن جميع عناصر المتغير
الداخلة في النموذج صحيحة حيث
لم يصل تأثير أي منها إلي الصفر.
مما سبق يتضح عدم
صحة الفرض الثاني القائل:-

لا توجد علاقة ارتباط
جوهريّة بين التطوير المؤسسي
والتنظيمي ونظام الإدارة المحلية
فيما يتعلق بالآتي (الدقة في أداء
الوظيفة - القدرة على أداء
الوظيفة - الإلمام بكل جوانب
الوظيفة) وتحسين أداء العاملين.

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين للفرض الثالث

اختبار "ف"		متوسط المربعات	مجموعه المربعات	البيان
المعنوية	الارتباط	43.208	283.102	الانحدار
**0,000	56.191	398.901	294.524	الخطأ

عند مستوي معنوية 0.000 وهذا
يدل علي صحة العلاقة الانحدارية
وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين.

وبالنظر في جدول تحليل
التباين يتضح وجود علاقة
انحدارية قوية بين القيادة التحويلية
والتميز في الأداء كمتغير تابع
حيث كانت قيمة اختبار "ف"
56.191 وهي قيمة داله إحصائياً

جدول رقم (١٣)

مصفوفة الارتباط للفرض الثالث

م	عناصر المتغير المستقل	معامل الارتباط	العبارة	المتغير التابع Y1
21	ساعد التطوير المؤسسي والتنظيمي على امتلاك نظام معلومات	٠,١٠٧	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
22	ساهمت عملية التطوير في زيادة رغبة العاملين والقدرة على الأداء عند توزيع الأعمال	٠,١١٢	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
23	التطوير المؤسسي والتنظيمي يدعم ويساند نظام الإدارة المحلية	٠,٠٩٦	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
24	يتم التطوير المؤسسي والتنظيمي بدرجة سريعة	٠,١٠٧	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
25	يقوم بعملية التطوير مسئولين من الداخل	٠,١٩١	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
26	توجد إدارة معنية بشئون التطوير	٠,١٧٥	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
27	يساهم العاملون في أي قرار يتعلق بإجراء تطوير ما	٠,١٠٩	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
28	تهتم عملية التطوير المؤسسي والتنظيمي بتحسين قنوات الاتصال والمهارات المعرفية بين العاملين	٠,١١٤	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
29	ساهم التطوير المؤسسي والتنظيمي بإيجابية في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية	٠,١٤٣	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.
30	تهتم عملية التطوير المؤسسي والتنظيمي بدعم الأنماط القيادية.	٠,١٠٨	** ٠,٠٠٠	التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01

بمعامل التحديد

يبين الجدول رقم (١٤) معامل التحديد (R^2) لمتغير الفرض الثالث.

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري قوي عند مستوى معنوية 0.01 بين التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمة العامة.

جدول رقم (١٤)
معامل التحديد للفرض الثالث

البيان	R2	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0,820	0,921	0,9021

أسلوب سحب العينة ودقة القياس
وغيرها .

ج. اختبار " ت " ومستوى معنويته

يبين جدول رقم (١٥)
نموذج الانحدار للفرض الثالث

يوضح لنا الجدول السابق أن
معامل التحديد R2 (0,820) وهو
يعني أن نهج التطوير المؤسسي
والتنظيمي ساهم بصورة فعالة في
تحسين جودة الخدمة العامة بنسبة
0,9021 أما النسبة الباقية فتفسرها
متغيرات أخرى لم تدخل في
العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى
الأخطاء العشوائية الناتجة عن

جدول رقم (١٥)
اختبار " ت " للفرض الثالث

م	عناصر المتغير	اختبار " ت "	
		القيمة	المعنوية
21	ساعد التطوير المؤسسي والتنظيمي علي امتلاك نظام معلومات	4,561	**0,000
22	ساهمت عملية التطوير في زيادة رغبة العاملين والقدرة علي الأداء عند توزيع الأعمال	0,908	**0,051
23	التطوير المؤسسي والتنظيمي يدعم ويساند نظام الإدارة المحلية	3,537	**0,001
24	يتم التطوير المؤسسي والتنظيمي بدرجة سريعة	1,173	**0,109
25	يقوم بعملية التطوير مسئولين من الداخل	2,976	**0,004
26	توجد إدارة معنية بشئون التطوير	0,091	**0,052
27	يساهم العاملين في أي قرار يتعلق بإجراء تطوير ما	2,085	**0,080
28	تهتم عملية التطوير المؤسسي والتنظيمي بتحسين قنوات الاتصال والمهارات المعرفية بين العاملين	1,42	**0,001
29	ساهم التطوير المؤسسي والتنظيمي بإيجابية في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية	3,267	**0,030
30	تهتم عملية التطوير المؤسسي والتنظيمي بدعم الأنماط القيادية.	1,753	**0,004

* * دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,00

تقسيم النتائج إلي قسمين، القسم الأول يتناول النتائج الخاصة بالإطار النظري للدراسة والقسم الآخر يتعلق بالدراسة التطبيقية ، وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

(أ) نتائج الدراسة النظرية:

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية إلي عدد من النتائج المتعلقة بأثر التطوير المؤسسي والتنظيمي في تفعيل نظام الإدارة المحلية، وفيما يلي أهم هذه النتائج:

♦ هناك اتجاه متزايد من قبل المحليات نحو الأخذ بمبادئ التطوير المؤسسي والتنظيمي وذلك نظراً للمشكلات الحالية التي تواجهها المحليات في هذه الأونة.

♦ من الدوافع الرئيسة وراء اتجاه المحليات إلي تبني مداخل جديدة لتطوير الأداء هو التغير الكبير والمستمر في البيئة التي تعمل فيها المحليات وظهور كثير من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل المساءلة، الشفافية، تمكين المواطن وغير ها

.....

♦ تبين أن تطبيق نهج التطوير المؤسسي والتنظيمي ساهم

وبالنظر في الجدول السابق يتضح أن جميع عناصر المتغير الداخلة في النموذج صحيحة حيث لم يصل تأثير أي منها إلي الصفر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.952$ وبدرجة معنوية $Sig = 0.000$ علماً بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي 0.05 ، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.915 أي أن ما قيمته 0.709 من التغيرات في مستوى جودة الخدمة العامة ناتجة عن التغير في مجموعة العوامل المرتبطة بعناصر التطوير المؤسسي والتنظيمي مجتمعة.

تأسيساً علي ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث القائل:

لا توجد علاقة ارتباط جوهريّة بين التطوير المؤسسي والتنظيمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة واكتمال الصورة حول الحقائق على أرض الواقع، فقد تم

المتغيرة وأن تستجيب للمواطنين بصورة إيجابية.

بشكل فعال في تقليل المشكلات التي تواجه المحليات.

ثانياً: توصيات الدراسة:

(ب) نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال دراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية التي قام بها الباحث ، أوصت الدراسة بما يلي:

• نجحت الوحدات المحلية محل البحث والدراسة في تبني عملية تطبيق التطوير المؤسسي والتنظيمي وقد وضح ذلك من خلال إشراك جميع العاملين في عملية التطوير واستجابة المحليات لبيئتها الداخلية والخارجية.

١- الاهتمام المستمر بالعنصر البشري إعداداً وتدريباً ويقترح في هذا الشأن السعي للاهتمام بمديرو الوحدات المحلية من خلال:

• ساهمت الوحدات المحلية التي أخذت بنهج التطوير المؤسسي والتنظيمي بشكل مباشر في دفع عجلة التنمية المحلية من خلال التوسع الأفقي في الخدمات المجتمعية.

• تحسين القدرة - بمعنى أن يوجه الاهتمام إلى الآليات التي تبعث فيهم الحافز على أداء أعمالهم بصورة أفضل وبمزيد من الدقة و السرعة، دون إهدار للقواعد والضوابط.

• بالرغم من أن المحليات تمكنت من تقديم خدمات محلية متميزة في المجتمع المحيط ومقابلة احتياجات المواطنين، إلا أن بعض المواطنين يواجهون العديد من الصعوبات في الحصول على بعض الخدمات.

• أن تكون الإدارة المحلية أكثر قرباً من موظفيها وسبيل ذلك هو توسيع مساحة المشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن إرساء كافة قواعد لامركزية الأعمال الإدارية.

• أثبتت الدراسة توافق الإطار النظري الذي مفاده إن اعتناق نهج التطوير المؤسسي والتنظيمي كأداة إدارية قد أدي إلى تطوير أداء المحليات ومكثها من أن تتماشى مع البيئة

٢- ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء

والصعوبات الخاصة
بالخدمات التي تقدمها.

ثالثاً: اتجاهات لدراسات وبحوث مستقبلية

١- تفتح هذه الدراسة مجالاً واعداداً
للبحوث المستقبلية الخاصة
بالتطوير المؤسسي والتنظيمي
في دعم وتفعيل نظام الإدارة
المحلية.

٢- يُدكن للدراسات والبحوث
المستقبلية أن تأخذ في الحسبان
الدور الوسيط لبعض
المتغيرات الأخرى مثل
القيادة، خصائص الإدارة العليا
وأن تستخدم بعض المتغيرات
الوسيطية في الدراسة كمقاييس
متعددة الأبعاد
(Multidimensional
Constructs).

٣- مازال هناك حاجة ملحة لمزيد
من البحوث عن تطبيق مفاهيم
التطوير المؤسسي والتنظيمي
حتى نرسم صورة أكثر
شمولية لمحددات نجاح الإدارة
المحلية.

٤- ينبغي أن يهتم الباحثون
بصورة أكبر بتطوير وفحص
رؤى أكثر عمقاً لدور التطوير
المؤسسي والتنظيمي في دعم
وتعزيز نهج الإدارة المحلية .

بتطبيق وتنفيذ نهج التطوير
المؤسسي والتنظيمي بشكل
واسع كأسلوب إداري متطور
يساعد الوحدات المحلية على
التأقلم مع بيئتها الداخلية
والخارجية، خاصة في ظل
الظروف والمستجدات الحالية
باعتبار التطوير المؤسسي
والتنظيمي منهج عمل .

٣- ضرورة أن تدرك وتعي
وحدات الإدارة المحلية أهمية
تطبيق نهج التطوير المؤسسي
والتنظيمي وذلك بهدف تطوير
قدرات وإمكانات مديرو
المحليات.

٤- إن طبيعة الظروف والتغيرات
التي تواجه المحليات اليوم...
تستدعي ضرورة أن تأخذ
وحدات الإدارة المحلية بعين
الإعتبار نهج التطوير
المؤسسي والتنظيمي من
تحديد الرسالة و الغاية وتحليل
البيئة الداخلية والخارجية.

٥- أخيراً نري ضرورة قيام
الوحدات المحلية بتقوية
العروابط بينها وبين
المواطنين، إذ كان بالإمكان
إشراكهم في عملية تطوير
الخدمات ولاسيما أن بعضهم
لدية خبرات ثمينة تساعد على
تخطي الكثير من المشكلات

(٤) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، خطة الإصلاح الإداري في مصر ٢٠٠٥

(٥) عبد الوهاب، سمير محمد، مقارنة لقوانين الإدارة المحلية، مركز البحوث والدراسات السياسية جامعته القاهرة ٢٠٠٤

(٦) عبد الهادي، احمد إبراهيم، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية ، الطبعة العاشرة، القاهرة: مكتبة عين شمس ٢٠٠٣

(٧) ثابت عبد الرحمن، إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، جامعته المنوفية، كلية التجارة، ٢٠٠٣

(٨) عبد الهادي، احمد إبراهيم ، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية ، الطبعة العاشرة ، القاهرة: مكتبة عين شمس ٢٠٠٣

(٩) الشيخلى، عبد الرازق ، العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية - دراسة مقارنة، ندوة العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية ، المعهد العربي لإنماء المدن بيروت ٢٣ _ ٢٥ سبتمبر ٢٠٠٢

وفى النهاية، فإننا نأمل أن يؤدي هذا المجهود الى مزيد من البحوث النظرية والتطبيقية التى يمكن أن تُثرى فهمنا لعملية التطوير المؤسسى والتنظيمى وكل من محدداته ونتائج فى وحدات الإدارة المحلية.

وأيضاً فإننا نأمل أن تشجع هذه الدراسة الباحثين على أن يأخذوا فى الحسبان توصياتها من أجل تكرار مثل هذه الدراسة فى مؤسسات ومنظمات أخرى، والبناء على نتائجها والتغلب على محدودتها.

المراجع

(١) عبد الوهاب، سمير محمد، الحكم المحلى في ضوء التطبيقات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٥

(٢) مصطفى، أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ٢٠٠٥

(٣) عاشور، أحمد صقر ، نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإداري، أخبار الإدارة القاهرة ٢٠٠٥

- the Property Service Agency The international Journal of Public Sector Management Vol. 14, Issue 2, 2001
- (18) Moran John and Baird Brightman Leading Organizational Change Career Development International Vol. 6, No2 2001 , pp 111- 119
- (19) Walter Kalin , Workshop on the Decentralization Process , UNDP, Zarqa – Jordan 21 August , 2000
- (20) Rodineli , Dennis A. Extending Urban Services In Developing Countries, Public Administration and Development 2000
- Web sits:**
1. <http://www.arabenvironment.net/arabic/archives/2006/11/116803.html>
 2. http://www.fao.org/sd/index_ar.htm
 3. http://www.geocities.com/mazen_alhalabi/development.htm
 4. <http://www.un.org/arabic/conferences/wssd/docs/arab.html>
- (١٠) الزعبي، خالد سمارة ، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها (دراسة مقارنة) منشأة المعارف ، الأسكندرية ٢٠٠١
- (١١) بسيوني، عبد الغنى ، أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ٢٠٠١
- (١٢) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية ، الدار الجامعية ٢٠٠٠ .
- (١٣) درويش، عبد الكريم ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الإنجلو المصرية ٢٠٠٠
- (١٤) العطار، فؤاد ، مبادئ في القانون الإداري ١٩٩٩ القاهرة
- (١٥) عبد الوهاب، علي محمد ، فرسان الإدارة ، القاهرة ، مكتبة شعاع ١٩٩٥
- (١٦) السلمي، علي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات بدون تاريخ .
- (17) Coram, Ron & Bernard Burns, Managing Organizational Change in The Public Sector Lessons From The Privatization on