

مؤشرات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر

"دراسة من وجهة نظر الخدمة الاجتماعية"

إعداد

د. السيد على عثمان أحمد

المدرس بقسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة الفيوم

أولاً: المقدمة ومشكلة الدراسة :

تعد عملية توفير احتياجات المواطنين من خدمات وغيرها ضمن الأدوار الأصيلة للدولة العصرية ومسئولية هامة من مسؤولياتها الجسام المنوطة بها .

من هنا تأتي أهمية وجود نظام محلي يتعامل مع المتطلبات المختلفة للمواطنين وفقا للظروف المجتمعية والطبيعية وغيرها من الظروف التي تحدد أشكال الخدمات الواجب توافرها لاستيفاء هذه المتطلبات^(١) .

ولقد ظهر نظام الادارة المحلية أو الحكم المحلى نتيجة لاتساع مهام وواجبات الدولة الحديثة والتزايد والتطور السريع فى الاحتياجات ومطالب المواطنين فى المجتمع المحلى ، اضافة لعدم قدرة الحكومة المركزية على الوفاء بالاحتياجات المحلية كذلك والحاجة الملحة لاشراك المواطن المحلى فى ادارة شئون مجتمعه .

فسكان المجتمع المحلى هم أدرى الناس بمشاكله والوسائل المختلفة اللازمة لمواجهتها بل هم القادرون على ادارة شئونهم بأنفسهم ، فضلاً عن اتخاذ القرارات الضرورية وتحديد أفضل الطرق لتلبية الاحتياجات المحلية .

ولقد أكدت دراسة عبد الله السبيعي على الدور الهام للمحليات فى التخطيط لبرامج التنمية الشاملة والذى يتمثل فى تحديد احتياجات المحافظات واقتراح ادراجها فى خطة الدولة، تحديد أولويات المشروعات، الاشراف والمتابعة على الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها ، والعمل على تحقيق برامج التنمية المحلية لأهدافها من خلال تنمية الحس الوطنى وتطوير البنية التحتية^(٢).

ويعد نظام الإدارة المحلية أو الحكم المحلي ضرورة من ضرورات الديمقراطية والمشاركة الشعبية فى أية دولة عصرية^(٣) .

وهذا انطلاقاً من الدور الحيوي الطموح الذي يجب أن تضطلع به الأجهزة الإدارية عموماً والمحلية بوجه خاص حتى تصبح ادارتها لمسئولياتها ذات طابع تنموي وهذا ما يؤكد عليه مفهوم ادارة التنمية المحلية والتأكيد علي إدارة هذه الوحدات من أجل التنمية بعد أن كان الدور التقليدي لها مرتبطاً أساساً بحفظ القانون والنظام وجمع الإيرادات^(٤) .

حيث تصاعدت ظاهرة النزوع إلي المحلية، بشكل يعزز من دور الوحدات المحلية المتمتعة بقدر من الاستقلالية ، ومن ثم ظهور الوحدات المحلية كوحدات فاعلة في الاقتصاد الدولي ومن ثم في السياسة الدولية بشكل عام، وقد تطلب هذا الصعود لأدوار المدن في الاقتصاد الدولي ضرورة تمتع هذه المدن بقدر من الاستقلالية ، حتى تتمكن هذه الوحدات المحلية الأولى من الاضطلاع الأكبر فى عملية التنمية^(٥) .

وذلك من خلال زيادة دور الوحدات المحلية لتحقيق التنمية المحلية والقيام بتوفير المناخ لتكاتف مؤسسات ومنظمات المجتمع الأهلية والحكومية والخاصة ، وذلك من خلال ادارتها بأفضل الأساليب الادارية لتحقيق أهدافها والسعي المستمر لتوفير سبل اصلاح وحدات نظام الادارة المحلية.

ومن خلال ما أشارت إليه دراسة "سكينة عاشوري" من أن إصلاح الإدارة المحلية لدعم التنمية وتقليص مظاهر الفساد يمكن أن يعتمد علي وجود قيادات ادارية محلية ذات كفاءة عالية تتناسب مع الوظائف المسندة إليهم، وذلك من خلال القدرة علي تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات بوضوح ، والقدرة علي التحليل

والمقارنة حتى تكون أهداف قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها استنزاف للقدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة^(١)، والاهتمام بالموارد البشرية المحلية من خلال التأكيد علي فاعلية التدريب للقيادات المحلية والاعداد الجيد وتولي هذه المسؤولية للأكفاء^(٧).

والعمل علي بناء القدرات المحلية وايجاد كوادر تنفيذية وشعبية ذات كفاءة وجدارة في إدارة المحليات بما يحقق في النهاية أهداف الوحدات المحلية الخدمية والتنمية .

ويشير "هنري دينسون H.Denesion إلي أن العمل الجماعي هو أحد المكونات الأساسية لنجاح الأعمال ، ويعتمد علي وجود أهداف محددة سواء علي مستوي الأفراد أو المنظمة، والتأكيد علي وضوح الهدف ، ووجود رغبة لدي الأفراد في وجود غرض مشترك^(٨).

فإن عملية التحسين والتطوير لأى منظمة من خلال تحديد الأهداف والمستفيدين مع توضيح تلك الأهداف بشكل معين ودقيق لجميع أفراد التنظيم، بالإضافة إلي مشاركتهم في تحديدها ، هذا له أثر فعال علي الجهد المبذول من جانب أعضاء التنظيم، وهذه هي الخاصية التي تدور حولها فلسفة نظام الإدارة بالأهداف^(٩).

وتتطلق فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف من الإيمان بحب الإنسان للعمل والابتكار إذا ما توافرت له الظروف والطريقة الفعالة للتحفيز وتحقيق الذات واشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن بدون تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، والاستفادة المثلي من البيئة المحيطة ، وما توفره من عناصر، والإيمان بالإدارة بمنهج ديمقراطي يركز علي المشاركة والتعاون، والتركيز علي النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد^(١٠). كما يقوم علي وضع أهداف محددة للمؤسسة أو لنشاط معين بها كأساس لتحقيق أعلي مستويات الكفاءة بها^(١١).

ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد أسلوب من أساليب الإدارة ولكنه أسلوب لتنمية المنظمات ، فالتركيز علي اشتراك كل الناس بشكل حقيقي في تحديد الأهداف ، ولقاءات المدير مع رؤسياه لتدارس مجالات النتائج ومقاييس النتائج والأهداف وخطط التحسين اللازمة وخطط العمل وبرامج العمل لا شك يقوي إحساس الناس بالرؤية الواحدة ويقوي الإحساس بروح الفريق بل يصبح واقعاً ملموساً^(١٢) .

وهذا ما أكدت عليه دراسة Andrea Turolla^(١٣) من أهمية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وفاعليته في تحقيق الأهداف الإدارية في المنظمات العامة وذلك من خلال زيادة القدرة على تحديد مؤشرات الأداء، وتقييم النتائج من خلال الفرق بين الأهداف والنتائج العملية، واقتراح القرارات الصحيحة، وزيادة المسؤولية الذاتية للأفراد .

وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد العزيز بن سالم^(١٤) حيث أشارت إلى أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ووضع آلية لمشاركة العاملين في وضع معايير واضحة للتعرف على أدائهم .

كما أكدت دراسة Dow Scott^(١٥) أن نظام الإدارة بالأهداف يعمل على توفير الثقة بين العاملين ورؤسائهم من جانب والادارة العليا من جانب آخر.

وأشارت دراسة محمد توفيق محمد^(١٦) إلى ضرورة تعزيز التعاون والمشاركة مع العاملين من جانب الإدارة وافساح المجال لهم للمشاركة في صياغة أهداف العمل .

ولقد توصلت دراسة Baldridge, J. Victor^(١٧) إلى أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يساعد على تحسين العلاقات الإدارية وزيادة قدرة المنظمات للتغلب على معوقاتنا بتوفير مجال للإبداع والابتكار .

وأضافت دراسة عصام جلال حسن^(١٨) وجود الكثير من المشكلات الداخلية التي يعاني منها نظام الإدارة المحلية علاوة على وجود كثير من العوامل الخارجية، والتي أوجدت مجموعة من التحديات التي تدفع نحو ضرورة وحتمية تطوير نظام الإدارة المحلية .

ونظراً للدور الخدمي المهم التي تضطلع به وحدات الإدارة المحلية في مصر فهي في احتياج لتطوير الأداء وتحقيق عناصر الكفاءة والفعالية وتطبيق أفضل الأساليب الإدارية في الوصول للأهداف وتقديم الخدمات .

ولقد أكدت دراسة عصام صالح ذيب^(١٩) إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلى الآثار الإيجابية له على أداء العاملين بالمؤسسات وضرورة الاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال .

ولعل ذلك يتطلب قناعة القيادات الإدارية والإشرافية والمسؤولين بوحدات الإدارة المحلية بجدوى تطبيق مثل هذه المفاهيم الإدارية ومنها أسلوب الإدارة بالأهداف من أجل تغيير واقع الأداء الخدمي بالمحليات .

وقد أوضحت دراسة كل من : محمد توفيق^(٢٠)، Rodgers, Robert^(٢١) على أهمية دور نظام الإدارة بالأهداف في زيادة القدرة التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال تحديد الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار شريطة تأييد الإدارة العليا لتطبيق هذا النظام .

وبالنسبة لكيفية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كأحد برامج التطوير التنظيمي فقد توصلت دراسة Carvalho, Gerard F^(٢٢) إلى أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يحتاج إلى وقت حيث يتم استخدامه في بداية الأمر كنظام لتقييم الأداء ثم استخدامه كبرنامج لتحفيز الأداء عن طريق مشاركة المرؤوسين في وضع أهداف ووظائف بما يحقق النتائج وتقاسم المسؤولية .

وتكمن أهمية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كما توصلت دراسة Mansergh, Gerald G.^(٢٣) في قدرته على حل المشكلات الرئيسية لإدارة المنظمة من خلال تحديد الأهداف العامة، والعمل الجماعي من خلال تحديد مهام محددة تستخدم في قياس الأداء للأفراد مما يوفر العمل الفريقي بالمنظمة .

وحتى يمكن للمنظمات الخدمية تحقيق أهدافها لابد أن تدار بكفاءة إدارية تعمل علي تنظيم الجهود وحشد الإمكانيات مستندة في ذلك على الدراسة العميقة لبيئة المنظمة مع وجود أهداف وخطة عمل واضحة .

ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية بالاهتمام من الأكاديميين والتطبيقيين ، بجانب ما يتمتع به هذا الأسلوب من اهتمام من المنظمات كافة في المجتمعات النامية والمتقدمة علي السواء ، ويرجع السبب فيما يحظى به هذا الأسلوب من قوة دفع

مستمرة وفي بقاءه وتطوره كنظام للإدارة إلى جانب اهتمامه بالناحية العلمية والتطبيقية ، حيث يشكل هذا الأسلوب منهجاً واضحاً للتطبيق العملي يعتمد على الكثير من مبادئ الإدارة الناجحة ونظرياتها^(٢٤).

حيث يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف مشاركة كل العاملين بالمنظمات الحكومية والأهلية في السلطة بدرجة متفاوتة بين كل العاملين ، وييسر هذا النظام عملية المشاركة على نحو إيجابي وفعال وعملي بما يتلائم مع أهداف ورغبات المنظمة والعاملين فيها ، فالأهداف وسيلة أساسية للوصول إلي النتائج التي ترغب المنظمة والعاملين بها تحقيقها^(٢٥).

ولقد أشارت دراسة عكوشي عبد القادر^(٢٦) إلى عدد من المشكلات المرتبطة بالإدارة المحلية والتي تعود إلى العديد من العوامل التنظيمية المتعلقة خاصة بالبيئة التنظيمية الإجتماعية داخل المؤسسة ، من حيث غياب التكامل الإجتماعي بين الأفراد والجماعات وعدم إنسجامهم، كما أشارت الدراسة لمشكلة التكيف التنظيمي التي أسهمت في إضعاف الكفاءة التنظيمية لمؤسسات الإدارة المحلية ، وأخيراً مشكلة ضعف الفعالية على مستوى إدارات مؤسسات الإدارة المحلية .

وتسعى وحدات الإدارة المحلية في مصر إلى محاولة تحقيق الأداء المتميز في تقديم خدماتها الجماهيرية للمواطنين باعتبار ذلك ضمن أولوياتها الأساسية من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها وإمكانياتها المتاحة حالياً ومستقبلاً وهذا لا يتأتى إلا من خلال البحث عن أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق لها ما تصبو إليه. ويستطيع أسلوب الإدارة بالأهداف بما يملكه من قيم إدارية متمثلة في الالتزام بين الرئيس والمرؤوس والمشاركة والتغذية الراجعة ومن خلال عناصره المتمثلة في دراسة بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد خطة العمل التفصيلية والمتابعة والتقييم ، أن يساهم في تحسين الأداء الخدمي لوحدات الإدارة المحلية في مصر ومن ثم تتحدد القضية البحثية للدراسة الراهنة في تحديد مؤشرات واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر والتوصل لرؤية مستقبلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر من خلال الوظائف القيادية والإشرافية .

ثانياً: أهمية الدراسة : تتحدد الأهمية العلمية والعملية للدراسة الراهنة في النقاط التالية :

- ١- تنصب هذه الدراسة على إحدى المنظمات الحكومية الإستراتيجية وهي وحدات الإدارة المحلية وهي تمثل قطاعاً إستراتيجياً من قطاعات الخدمات العامة الأساسية نظراً لما تقوم به من مهمة كبيرة في التنمية المحلية .
- ٢- توجيه نظر القائمين على الإدارة بنظام الإدارة المحلية نحو هذا المدخل الحديث، وكذلك إمكانية استخدامه وتطبيقه على مستوي الوحدات المحلية باعتباره أحد المداخل الحديثة التي جاء بها الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- لقد تم تطبيق هذا المدخل واستخدامه في العديد من الدول المتقدمة والنامية، وقد أثبتت كفاءة عالية وفاعلية عندما وضع موضع التطبيق والممارسة العملية في المؤسسات المختلفة.

- ٤- تساهم هذه الدراسة في تأكيد فعالية القيادة الإدارية ودورها في تطبيق الإدارة بالأهداف .
- ٦- تولى الدراسة اهتمامها بوحدة الإدارة المحلية لأنها من أهم مؤسسات ممارسة الديمقراطية المحلية.
- ٧- تهتم الدراسة بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الوحدات المحلية باعتبارها الأقرب إلى المواطن المحلى مما يجعلها الأقدر على ادراك احتياجاته المحلية.
- ٨- تتمثل أهمية الدراسة الراهنة في اهتمامها بالدور الهام الذى يمكن أن تساهم به الوحدات المحلية فى جهود التنمية الشاملة وحل المشكلات المجتمعة والاسهام فى تحسين مستوى المعيشة.
- ثالثاً: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الراهنة لتحقيق هدفين أساسيين هما:
- ١- تحديد واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- وينبثق من هذا الهدف الرئيسى مجموعة الأهداف الفرعية التالية:
- ١- تحديد مدى وجود تطبيق للتحليل البيئى (الرباعى) فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- ب- تحديد مدى وجود استراتيجية واضحة فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- ج- تحديد مدى وجود أهداف تفصيلية للعمل فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- د- تحديد مدى وجود خطة عمل فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- هـ- تحديد مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- ٢- التوصل لرؤية مستقبلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- رابعاً: تساؤلات الدراسة : تسعى الدراسة الراهنة للإجابة على تساؤلين أساسيين هما:
- ١- ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- وينبثق من هذا التساؤل الرئيسى مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:
- ١- ما مدى وجود تطبيق للتحليل البيئى (الرباعى) فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- ب- ما مدى وجود استراتيجية واضحة فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- ج- ما مدى وجود أهداف تفصيلية للعمل فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- د- ما مدى وجود خطة عمل فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- هـ- ما مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- ٢- ما الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فى وحدات الإدارة المحلية فى مصر .
- الإطار النظرى للدراسة :

١ - مفهوم الإدارة بالأهداف : يرى البعض أن الإدارة بالأهداف هى استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الأفراد ، وتقوم هذه الإستراتيجية علي فكرة أساسية هي تحديد

أهداف واقعية بواسطة أعضاء الإدارة ، والعمل علي تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية .

كما يؤكد دراكر Drucker على أن الإدارة بالأهداف هي " أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز علي الجانب الإنساني من دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة ، ويمكن أن يطبقها كل المديرين علي اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية^(٢٧).

كما تري سامية فهمي أن الإدارة بالأهداف^(٢٨) هي : عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح للمسئوليات (هدف كل وظيفة) ومع إطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف كل في إطار اختصاصه وهدفه المحدد دون التقيد بالنظم البيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات ، ثم محاسبتهم علي تحقيق النتائج.

وعرفها أحمد عبد الفتاح بأنها^(٢٩) بأنها: أسلوب شامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوي متحرك ، يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ، ويعمل علي التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية ، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين علي تحديد أهداف متحركة ومتطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء علي معايير موضوعية.

وقد عرفها رشاد أحمد عبد اللطيف^(٣٠) بأنها : منهج وعملية يقوم علي أساس تحديد الأهداف وتحسين وتطوير المنظمة في النواحي (الهيكل التنظيمي ، العلاقات ، الترقيات ، التدريب ... إلخ) ، وتحقيق الإنجاز وتحسين العلاقات والارتقاء بالمؤسسة.

والواقع أن لكل من التعريفات السابقة ما يبرره من الجوانب النظرية والواقع العملي سوياً فمثلاً ذلك الاتجاه الذي يركز علي أنها أداة تقويم ترجع جذوره إلي نشأة الإدارة بالأهداف من خلال معالجتها لمشكلات التقويم علي أساس أن التحديد الدقيق للأهداف والاتفاق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين ، وكذلك الاتفاق علي المعايير التي تقيس الوصول إلي هذه الأهداف سيجعل تقويم النتائج قائماً علي أساس موضوعي لا مجال للتحيز الشخصي ، أما الاتجاه الثاني يركز علي أنها أوسع من مجرد كونها إدارة للتقويم الموضوعي للأداء حيث أنها تشمل في الواقع كل الوظائف الأساسية للعملية الإدارية ، وأخيراً فإن الاتجاه الثالث يؤكد علي أنها أداة رقابية حيث يقوم المدير أو المشرف بمراجعة الأداء المطلوب بقياس النتائج مع مرؤوسيه طبقاً للمعايير التي حددها سوياً عند وضع الخطة وتحليل نقاط القوة والضعف في الأداء^(٣١).

وتتعدد وتتباين المصطلحات المعبرة عن الإدارة بالأهداف، إلا أن جوهر هذه المصطلحات جميعاً واحد ، ومن هذه المصطلحات الإدارة بالأهداف والنتائج ، والإدارة بالنتائج ، والإدارة بالأهداف والأولويات ، والإدارة بالاتفاق ، والإدارة بالالتزام ، والإدارة بالرقابة الذاتية ، الإدارة بالجهد الجماعي .

ويعتبر أول من أطلق هذا التعبير هو "بيتر دراكر Peter Druker في كتابه "ممارسة الإدارة Practice of Management الذي نشره عام ١٩٥٤، حيث استخدم تعبير الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية Management by Objectives and Self Control .

وتتفق الدراسة على تعريف الإدارة بالأهداف إجرائياً على أنها: أسلوب ادارى حديث يقوم بتحديد الأهداف العملية الادارية وبمشاركة المرؤسين بالمنظمة وتقوم على عناصر أساسية هي : تحليل بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً ، استراتيجية واضحة للعمل ، أهداف تفصيلية للعمل ، خطة عمل بالوحدة ، نظام للتقييم والمتابعة ، وتعتمد على قيم الالتزام والثقة المتبادلة والمشاركة والتغذية العكسية بين الرؤساء والمرؤسين .

أولاً: فلسفة و مبادئ الإدارة بالأهداف : لقد ذكر "بيتر ف . دروكر" في كتابه "ممارسة الإدارة" أن فلسفة نظام الإدارة بالأهداف تعتمد علي أن تجعل من المصلحة العامة هدفاً لكل مدير وكذلك استبدال التحكم من الخارج حيث أنها تركز علي مفهوم وظيفة الإدارة ، وترتكز كذلك علي فكرة تحليل المتطلبات المحددة لفريق الإدارة والعقبات التي تواجهه (٣٢).

حيث أن الرقابة المطلوبة في مفهوم الإدارة بالأهداف هي رقابة ذاتية علي مستوي الوظيفة الواحدة ابتداءً من السلوك الوظيفي للموظف والمدير وأيضاً النشاطات الوظيفية والتي تعود للوظيفة نفسها لضبط سير الإجراءات وقنوات التنفيذ(٣٣).

وفيما يتعلق بفلسفة الإدارة بالأهداف فإن هناك العديد من المبادئ اللازمة من أجل ممارستها ، ولقد ذكر صلاح السيد في كتابه "الإدارة بالأهداف" مجموعة من المبادئ تمثلت في (٣٤):

- أ- التمييز بين الغايات والوسائل .
- ب- توافر ثلاثة عناصر في الأهداف المحددة.
- ج- وضوح الهدف النهائي.
- د- المساندة التنظيمية.
- هـ- اشتراك الرئيس.
- و- الأهداف المتعددة والأمثلة الفرعية.
- ز- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية.
- ط- المشاركة.
- ك- روح التساؤل.
- ل- نمو الفرد.

ولقد حدد البعض مجموعة من الأفكار المتعلقة بنظام الادارة بالأهداف أهمها (٣٥):

- أ - أساس تحديد الأهداف معرفة واضحة ومتجددة بالسوق المستهدف.
- ب- يتم تحديد الأهداف بالنظر إلي الموارد والإمكانيات المتوفرة (والتي يمكن أو يتوقع توفيرها) والفرص المتاحة في السوق (أو التي يتوقع حدوثها) كذلك تؤخذ القيود والمحددات والمعوقات في الحسبان.
- ج- يستند نظام الإدارة بالأهداف إلي نظم فعالة للمعلومات تسمح بالتعرف علي أوضاع السوق وأداء الشركة والمنافسين أولاً بأول ورصد المتغيرات الحاصلة والمتوقعة بالسرعة الكفيلة لتمكين الإدارة من مراجعة موقفها

وتعديل خططها لاستثمار ما قد يتاح من فرص أو التعامل مع المعوقات بما يضمن تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنجاز المستهدف.

د- كذلك يقوم النظام علي فعالية وكفاءة نظم المعلومات الداخلية بما يوفر القدرة علي تتبع الأداء في جميع مراحلها بدرجات كافية من التفصيل والدقة ، الأمر الذي يجعل الإدارة قادرة علي تقييم الإنجاز المتوقع استنادا إلي مؤشرات ما تحقق فعلاً واستنتاج الاتجاه العام للأداء.

هـ- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظام الموازنات التخطيطية التي تعتبر أحد الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة لتحديد النتائج المستهدفة والأنشطة المحققة لها والموارد اللازم تدبيرها في تناسق يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعظم العوائد المحققة.

و- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظم تقييم الأداء للعاملين (قياس كفاءة الأداء علي مستوي الفرد الواحد) وتقييم أداء التقسيمات التنظيمية (الإدارات والأقسام والوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي) ثم تقييم الأداء الكلي علي مستوي المنظمة .

وتوجد مجموعة من الأسس التطبيقية لنظام الادارة بالأهداف والتي من أهمها (٣٦):

أ- أهمية تصميم خطة واضحة تحدد الهدف العام بالتفصيل والتحديد والوضوح ، إلي جانب أهداف وحدات المنظمة والعاملين.

ب- المشاركة لكل عامل في وضع الخطة وخاصة خطة نشاطه ، والاتفاق معه مقدماً علي معيار النتائج الذي سيحاسب بموجبه وأسلوب المحاسبة.

ج- النهوض بمستوي المهارات والاهتمام بالتدريب في رفع مستوي الأداء.

د - التقليل من الرقابة الخارجية علي العامل أثناء التنفيذ تشجيعاً للرقابة الذاتية وخلق روح الإخلاص والرغبة في الإقتان وفي جو من الشعور بالحرية ، مدفوعاً في بادئ الأمر بنظام المحاسبة النهائية وتقدير الأجر والمكافآت علي أساس نتائج المحاسبة.

وتتطلب الإدارة بالأهداف توفير مقومات أساسية لعملها ونجاحها ، وحتى يمكن أن تحقق أغراضها ، وتتجح كأسلوب قوي هادف للوصول إلي النتائج في سرعة وكفاءة عالية، وتتضح مقومات نظام الادارة بالأهداف من خلال :

١- تحديد أهداف كل وحدة أو قسم بالمنظمة. ٢- وجود قيادة جيدة .

٣- سيادة عدد من القيم الدافعة للإنجاز مثل: الالتزام والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين.

٤- أن يتم التقييم في ضوء الإنجازات. ٥- وجود نظام فعال للأجور والحوافز والجزاءات .

إن أسلوب الادارة بالأهداف يعتمد في الأساس على تحقيق المشاركة الفعالة من جانب المرؤسين في القرارات التي من شأنها تحقيق الأهداف ويقوم هذا الأسلوب على مايلي :

أ- وجود أهداف واحدة يلتف حولها الجميع تحظى بالقبول من كافة الأطراف من أجل تحقيقها تجمع كافة الأهداف الرئيسية والفرعية.

ب- المؤشر الوحيد الذى يمكن اعتماده لممارسة التقييم الفعلى للأعمال هو معيار تحقق الأهداف والنتائج. **ثانياً: نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالوحدات المحلية** : لاشك أن القيادة أو المديرين فى أى منظمة معاصرة أصبحوا فى حاجة إلى انتهاج أساليب ادارية أكثر مناسبة خاصة فى ظل التغيرات المتلاحقة التى تشهدها المؤسسات على اختلاف أنواعها ، ومن ثم يصبح هذا المدير مسئولاً عن النتائج أو المخرجات المرغوبة .

وتتحدد درجة السيطرة والتحكم من جانب القيادة بالمنظمة فى ضوء مصطلحات ترتبط جميعها بالأبعاد المختلفة لأى تنظيم وهى: درجة المركزية والتفويض المتبعة بالمنظمة ، درجة التركيز المرتبطة بالنواحي الرسمية والأخرى غير الرسمية ، درجة الاشراف الشخصى^(٣٧).

ولذا يتعين على الادارة أو قيادة المنظمة أن تضع الانجاز معياراً للتقييم وأن تمارس دوراً تنظيمياً فى هذا الشأن وفى النهاية أن تكون فى عملها موجهة بالنتائج وتحمل المسئولية.

وعلى الرغم من اضطلاع المنظمات بالعديد من الوظائف مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق... إلخ إلا أن الأنشطة الادارية على وجه الخصوص هى الأهم من بين كل الوظائف المختلفة للمنظمة ، حيث ما زال يحظى النشاط الادارى باهتمام كافة المنظمات على اختلاف أنواعها^(٣٨).

وتسير عملية تطبيق الادارة بالأهداف من خلال مرحلتين هما: وضع الأهداف العامة للمنظمة مع ربطها بفترة زمنية معينة، وبعد الاتفاق على هذه الأهداف يجب ترجمتها إلى خطوات عمل يتعين على كل مسئول اتخاذها وبالتالي فنظام الادارة بالأهداف هو برنامج فعلى وليس عملاً إضافياً بالمنظمة^(٣٩). وتحتاج عملية تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف النظر إلى المنظمة باعتبارها كل يتألف من عناصر أساسية هامة هى: السلوك ونمط القيادة والبناء المادى والمعنوى والتحديات والفرص المتاحة والتأثير والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية السائدة وأخيراً الأهداف المحددة .

وتسير عملية الادارة بالأهداف من خلال مرحلتين الأولى تبدأ بوضع أهداف عامة كلية للمنظمة للفترة الزمنية المستهدفة والثانية الحصول على اتفاق حول هذه الاهداف حيث يتم ترجمتها إلى خطوات عمل يتعين على كل مدير اتخاذها وبالتالي فهى تشكل عملاً أصيلاً وليس جهداً اضافياً بالمنظمة.

ويؤكد Druker على أهمية عملية تحديد الأهداف بالمنظمة وأن يتوافر لدى جميع أفراد التنظيم الفهم الواضح لهذه الأهداف فى ضوء قناعة كل منهم بأدوارهم ومسئولياتهم فى تحقيق هذه الأهداف^(٤٠).

وتتحدد خطوات الادارة بالأهداف بمشاركة كافة المستويات الادارية لأن الأخيرة مجتمعة هى التى ساهمت مباشرة فى صياغة الأهداف وتمر عملية تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف بالخطوات الآتية :

- وضع الأهداف : وهذه من خلال الدراسة العميقة لواقع المنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص المتاحة أمامها فى المستقبل .

- تحليل الأهداف : وذلك بتقسيمها إلى أهداف جزئية حسب الأقسام المتاحة بالمنظمة ومجالات العمل المختلفة مع وضع معايير محددة لتقييم مدى تحقق هذه الأهداف .
- وضع خطة العمل اللازمة لتحقيق الأهداف التم تحديدها في الخطوات السابقة .
- خلق بيئة عمل مواتية للعمل تتضمن العقاب والثواب.
- وضع خطط لمتابعة الأداء .
- التنفيذ والتقييم .

ولعل هنالك العديد من الأسباب التي تدعو كافة المنظمات الحكومية والخاصة والأهلية إلى انتهاج مدخل الإدارة بالأهداف والتي ينحصر أهمها في: المنافسة الدولية القوية ، التأثيرات القوية للتكنولوجيا الحديثة، أسواق العمل التنافسية خاصة بالنسبة للمهنيين ، زيادة درجات التعاون بين كافة المنظمات .

وتحتاج وحدات الإدارة المحلية في مصر شأنها شأن العديد من المنظمات العصرية إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لتحقيق وظيفتها الخدمية بمجتمعاتها المحلية وهذا يتطلب مراعاة تحقق ما يلي:

- البعد عن المركزية أو تركيز السلطات في يد المسؤولين والقيادات الأمر الذي يحقق مبدأ تمكين الموظف.
 - الحث على التجديد والتطوير في العمل بما يقصر أمد تحقيق الأهداف المرجوة .
 - العمل على تحقيق مشاركة العاملين في مراحل العمل المختلفة بالوحدة المحلية خاصة في التخطيط والتنفيذ.
 - اتباع نظم جديدة في تقييم أداء العاملين من شأنها التشجيع على ممارسة النقد الذاتي من جانب الموظف .
- ٢- مفهوم الإدارة المحلية : تعتبر اللامركزية أحد أهم النظم التي من خلالها تمكن المواطنين في المجتمع المحلي من المشاركة الفعالة والحقيقية في إدارة الشؤون العامة المحلية للمجتمعات التي يعيشون بها، كما أنه بدون تطبيق سليم للامركزية لا يمكن القول بإمكانية تحقيق التنمية المحلية المستدامة ، لاسيما في ظل عجز الحكومة المركزية عن الوفاء بكافة احتياجات المجتمع وخاصة مع تنامي عدد السكان من ناحية وندرة أو سوء استغلال الموارد الطبيعية والبشرية من ناحية أخرى^(٤١).

وإذا كانت الوحدات المحلية هي بمثابة أنظمة فرعية داخل النظام السياسي القومي، ولها مقادير متباينة من الخصوصية، من حيث الحجم والقدرات والسكان، لكن تجمعها صفات مشتركة لكونها أنظمة فرعية تعيش في بيئات محلية خاصة بها، فإن طبيعة العلاقة الارتباطية بين طبيعة التنظيم المحلي (حكم محلي ، إدارة محلية) تتحدد بمدى استقلالية الوحدات المحلية تجاه السلطة المركزية من ناحية ، وقدرة هذه الوحدات علي تحقيق أهداف التنمية المحلية من ناحية أخرى^(٤٢).

وتتفاوت نظم الإدارة المحلية في العالم من حيث أنواع اللامركزية الإدارية التي تتبناها ، وفي الإجمال فإن أدبيات اللامركزية وممارستها حددت أشكال للامركزية اعتماداً علي مدى الصلاحيات والاختصاصات التي تمنحها الصلاحيات المركزية للوحدات المحلية والتي تتمثل في^(٤٣):

١- اللامركزية الإقليمية Territorial Decentralization: وفي هذا النوع تقوم وحدات اقليمية مستقلة بإدارة الشؤون المحلية للاقليم أو المنطقة المحلية من الدولة ، وتختلف الوحدات اللامركزية الإقليمية عن وحدات عدم

التركيز الإداري ، فالأولي تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتمارس نشاطات محلية ولها اختصاصات أصلية بحيث لا تخضع بصورة مطلقة للسلطة المركزية في العاصمة في حين أن الوحدات الفرعية للإدارة المركزية ترتبط برابطة التبعية والخضوع للحكومة المركزية.

٢- اللامركزية المصلحية Functional Decentralization: تعني قيام هيئات عامة مستقلة قادرة علي ممارسة وظيفتها المحدودة في منطقة واحدة أو عدة مناطق في الدولة.

وهناك العديد من الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الإدارة المحلية والحكم المحلي وهل هما مترادفان؟ أم أنهما غير مترادفين ويستعرض كل منهما الأسانيد والحجج لدعم وجهة نظره.

حيث يري البعض أن الحكم المحلي Local Government يختلف عن الإدارة المحلية Local Administration، فالإدارة المحلية تركز أكثر علي الجوانب التنفيذية وأن تضمنت بعض السلطات والاهتمامات التي تشير إلي دورها في صنع القرارات ووضع السياسات ، أما الحكم المحلي فهو يركز علي دور المواطنين في حكم وإدارة شؤونهم بأنفسهم ، سواء بطريقة مباشرة لاجتماعات المواطنين أو غير مباشرة من خلال مجالس محلية تقوم علي أساس تمثيلهم والتأكيد علي دور المواطنين في حكم وإدارة شؤونهم المحلية^(٤٤).

ولقد أشار الباحثون إلى أن غالبية الفقه القانوني تؤكد علي أن تسمية الإدارة المحلية والحكم المحلي في مجال اللامركزية الإدارية هي اختلاف المسميات والاصطلاحات وبما أن تسمية الحكم المحلي قد تثير التباساً مع نظام اللامركزية السياسية ، لذا من الأفضل اعتماد تسمية "الإدارة المحلية" كاصطلاح علمي وعملي للتعبير عن اللامركزية الإقليمية الإدارية والاستغناء عن استعمال تعبير "الحكم المحلي" ^(٤٥).

أما عن مفهوم وحدات الإدارة المحلية من وجهة نظر الدراسة الراهنة فهي الوحدات التي تشكل نظام الإدارة المحلية في مصر بموجب قوانين الإدارة المحلية الصادرة في هذا الشأن والتي تتشكل من : المحافظات والمدن والمراكز والقرى والتوابع من الكفور والنجوع والعزب.

أولاً: الإدارة المحلية والتنمية المحلية: تعتمد التنمية في أي مجتمع على إدارة قوية وعصرية تضع نصب عينيها مصلحة مواطنيها، وبدون ذلك لا يمكن الحديث عن تنمية حقيقية وهذا ما يصدقه واقع التنمية الاجتماعية في حالات المقارنة بين الدول النامية والأخرى المتقدمة.

حيث أن هذا الاتجاه أمكن إدراكه في الدول المتقدمة ، فهناك علاقة مباشرة ودائمة بين حدوث التنمية وبين جهود الإدارة في تلك المجتمعات ، بصرف النظر عن هوية النظام أو المذاهب - الإيديولوجية - الذي تعتنقه الدولة ، ولهذا فإن نوع الافتتاح الذي نعيش معه بالنظر إلي التنمية علي أنها مشكلة اقتصادية بحتة يجب مراجعته حتى تتسق أفكارنا مع الواقع^(٤٦).

حيث أن تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف علي وجود المنظمات القادرة علي تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها ، لذا كان الاهتمام المتعاظم بدور الإدارة علي اعتبار أنها أداة التقدم والنمو^(٤٧).

ولا غني حالياً عن الإدارة ، فلقد أصبحت الحاجة إليها أكثر من أي وقت مضى لارتباطها الوثيق بمستوي المعيشة في أي مجتمع ، كذلك يجب أن يكون كل المشاركين فيها علي شتى المستويات الوظيفية علي درجة من المهارة الفكرية ، إذا قصد بنتائج أي مجهود اجتماعي أن تكون إنتاجيته مؤكدة^(٤٨).

وإذا كانت المؤسسات الاجتماعية كغيرها من التنظيمات ، إلا أنها وبحكم تخصصها في نوع محدد من المخرجات التي تأخذ غالباً شكل الخدمات الاجتماعية والعامية يجب أن تدار وفق أساليب تتأثر بالضرورة بقيم الخدمة الاجتماعية كمهنة^(٤٩).

وهناك العديد من العوامل التي تؤكد علي أهمية نظام الادارية المحلية من قبل الحكومات والشعوب علي حد سواء تنموياً وخدمياً ، وهذه العوامل المشتركة تتلخص في العناصر التالية^(٥٠):

- قصور الادارة المركزية في الاضطلاع بمهام التسيير في جميع المجالات وعلي جميع الأصعدة.
- تطور وتغير طبيعة العلاقة القائمة بين الدولة الحديثة والمجتمعات المدنية المعاصرة.
- تطلع الأفراد إلي تقلد المسؤولية المباشرة لتدبير شؤونهم المحلية.
- الإيمان الشديد بأن متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تقتضي قيام نظام اداري يبنى علي أسس لامركزية.

وتعتبر الإدارة المحلية أداة رئيسية من أدوات إدارة المجتمع في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للمحليات بصورة مباشرة ، ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي القومي بصورة غير مباشرة، كما أن دور الإدارة لا يتوقف علي ما تملكه الوحدة المحلية من موارد تساهم في عملية التنمية بل يتعداها باعتبارها شريكة في عملية التنمية والانفتاح من ثمارها وبذلك تصبح المحليات شريك كامل وأساسي في عملية التنمية وليست مجرد أحد العوامل المساعدة فيها^(٥١).

وذلك بفضل ما يتمتع به نظام الادارة المحلية من اضطلاع بتقديم الخدمات الاجتماعية وتحقيق التنمية المحلية وقدرته علي تحديد الاحتياجات المحلية نتيجة قربه من المواطن المحلي فضلاً عن قدرته علي تعبئة الموارد الذاتية والمبادرات الخاصة.

ولا شك أن لتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في نجاح الأداء الخدمي في المحليات حيث تساهم في انجاز الأعمال والأنشطة الخدمية ، كما أن لها تأثيرها في النواحي المتعلقة بالادارة و القيادة وتكاليف الخدمات في ضوء علاقتها جميعاً بتلبية الاحتياجات المحلية^(٥٢).

ولزيادة فاعلية دور الوحدات المحلية والتركيز علي الكيف وليس الكم، بالإضافة إلي تمكين المواطنين ، وليس مجرد خدمتهم، وفي هذا الإطار تقوم الوحدات المحلية بمجموعة من الوظائف والأدوار في المجالات التالية^(٥٣):

- توفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات: وذلك بإصدار اللوائح المحلية التي توفر للمستثمرين أساساً قانونياً للاستثمار في الوحدات المحلية، وإنشاء وتطوير مشروعات البنية الأساسية اللازمة للاستثمار.
- صنع السياسات العامة: وذلك من خلال مشاركتها الحكومة المركزية في صنع السياسات العامة وتحديد أولويات المواطنين والمجتمعات المحلية.

- تأهيل وتدريب الموارد البشرية : من خلال إنشاء المدارس والمعاهد والكليات والمؤسسات الأخرى وتدريب الأفراد الذين لا يمتلكون مهارات محددة، بل تمكنهم من الاستفادة من فرص العمل المتوافرة في المجتمع بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب التحويلي للأفراد بالمجتمع.

اضافة لذلك أصبح لزاماً على وحدات الادارة المحلية لتفعيل دورها التنموي مراعاة تحقيق ما يلي :

- العمل على تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المختلفة الصحية والتعليمية وغيرها المقدمة للمواطنين .

- التطوير المستمر للخدمات القائمة وايجاد أخرى جديدة في ضوء التغيير المستمر للاحتياجات المحلية.

- تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات المحلية حتى تأتي معبرة لتوقعات وأحلام وتطلعات المواطن المحلي.

- العمل على تعزيز الديمقراطية المحلية وتضمين قيم المشاركة الشفافية والمساءلة في كل الأنشطة المحلية.

- انتهاج الأساليب الادارية الناجحة التي ثبت بالدليل نجاحها في ادارة الشؤون المحلية في العديد من الدول.

- الايمان بحق المواطن المحلي في الحصول على المعرفة والمعلومات فيما يتعلق بالموارد والخدمات .

ولعل ذلك يؤكد على مدى فاعلية نظام الإدارة المحلية في المشاركة في التنمية المحلية المستدامة وذلك من خلال ما يتميز به هذا النظام من قدرات وما يتوافر لديه من امكانيات وموارد ، رغم ما يواجهه من معوقات للقيام بهذا الدور وذلك من خلال تبني الرؤي المستقبلية وتطبيق الأساليب الحديثة في نظام الإدارة المحلية.

ثانياً: إشكاليات نظام الإدارة المحلية في مصر: يعاني نظام الاداره المحلية في مصر من عدة إشكاليات والتي أعاقت الوحدات الإدارية المحلية عن أداء وظائفها التنموية ومنها:

١- ضعف القدرات المؤسسية للمحليات^(٥٤): وتتجلي مظاهر انخفاض الأداء المؤسسي للمحليات في التعقيدات وطول الاجراءات الإدارية المتعلقة بتقديم الخدمات العامة وضعف كفاءة توظيف الموارد البشرية والمالية علي المستوي المحلي مما أدى إلي درجات متزايدة من عدم الرضاء عن أداء الوحدات الإدارية وموظفيها.

٢- اختيار القيادات التنفيذية : حيث أن العمل في المجتمعات المحلية يحتاج إلي إعداد يتناسب ومهام العمل المحلي بما يتطلبه من تفاعل بين هذه القيادات والسكان المحليين والقدرة علي الاتصال والتفاوض مع أفراد المجتمع.

٣- ضعف الاهتمام بالمهنية والتخصص^(٥٥): وافتقار العاملين إلي الكفاءة والخبرة اللازمة للقيام بالمهام الإدارية وخاصة ما يتعلق بعدم جدوي وفاعلية الرقابة الإدارية للوحدات المحلية في مجتمعاتها المحلية. وإذا كانت الدولة جادة في منح المزيد من الصلاحيات والمسئوليات للوحدات المحلية، فلا بد من توفير مجموعة من العوامل التي تضمن ذلك وتتمثل في^(٥٦):

أ- استعداد والتزام القوي السياسية لدعم قادة الوحدات المحلية في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات وتزويدهم بالسلطات والصلاحيات اللازمة لنشاطاتهم المحلية.

ب-وجود تشريعات واضحة المعالم تحدد الوظائف لكل من المحليات والحكومة المركزية وتعزز المشاركة لكل من المواطنين والقادة المحليين في إدارة المرافق العامة والمحلية.

ج-العوامل السلوكية والسيكولوجية الداعمة للنهج اللامركزي وتوافر الرغبة لدي الحكومة المركزية بتقبل مشاركة المواطنين والقيادات المحلية التقليدية في عملية صنع القرارات.

د- توفير العوامل المالية والقوي البشرية.

كما أنه ولكي تضمن الحكومة فعالية نظام الإدارة المحلية ينبغي الحد من سلبيات البيروقراطية في العمل المحلي، ويتم ذلك عن طريق العديد من الأساليب ومنها تنمية الكفاءات المحلية البشرية والعاملة في الأجهزة الادارية المحلية للارتفاع بمهاراتها وقدراتها عند ممارسة العمل المحلي^(٥٧).

وتقدم وسائل التواصل الاجتماعي فرصاً مهمة في ذلك من خلال تخصيص الموارد بشكل رشيد وتحديد أولويات المواطنين واحتياجاتهم؛ لجعل السياسات المحلية أكثر قبولاً عبر التعرف على أفكار المواطن وآرائه؛ ودعم التوجه المعتمد على المواطنين ، والأداء الفعال للخدمات العامة^(٥٨).

– الاجراءات المنهجية للدراسة :

١- نوع الدراسة: تنتمي الدراسة الراهنة لنوعية الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف وتحليل وتحديد مؤشرات تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في وحدات الادارة المحلية في مصر .

٢- المنهج المستخدم: أعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للوظائف القيادية والاشرفية والمسؤولين بمجلس مدينة الفيوم كإحدى وحدات الادارة المحلية في مصر .

٣- أدوات الدراسة: أعتمد الباحث في جمع بيانات دراسته على أداة رئيسية هي استمارة قياس مطبقة على الوظائف القيادية والاشرفية بمجلس مدينة الفيوم وتتكون من :

– البيانات الأولية وهي: النوع ، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة بالوحدة المحلية، عدد سنوات الخبرة ، الحصول على دورات ، نوعية الدورات .

١- البيانات المرتبطة بمدى وجود تطبيق للتحليل البيئي (الرباعي) بالوحدة المحلية .

٢- البيانات المرتبطة بمدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية.

٣- البيانات المرتبطة بمدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية .

٤- البيانات المرتبطة بمدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية .

٥- البيانات المرتبطة بمدى وجود نظام للتقييم والمتابعة بالوحدة المحلية .

٦- بيانات عن الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في وحدات الادارة المحلية في مصر .

– صدق وثبات أداة الدراسة:

– صدق المحتوى: معنى صدق المحتوى مدى تمثيل بنود الأداة للمحتوى المراد قياسه، وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الاستبانة بعضها ببعض وارتباطها بالمجموع الكلي ، وكذلك حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والعلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة.

جدول رقم (١) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي

المجموع الكلي	الأبعاد
**٠.٦٠	مدى وجود تطبيق للتحليل البيئي (دراسة الوحدة داخلياً وخارجياً) بالوحدة المحلية
**٠.٨٧	مدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية
*٠.٦٧	مدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية
**٠.٧٨	مدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية
**٠.٨٥	مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة بالوحدة المحلية
**٠.٣٢	الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر

* * تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠.٠١) . وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

- ثبات الأداة : تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى المحاور، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة ومحاورها:

جدول رقم (٢) معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

معامل الثبات	الأبعاد
٠.٦٨	مدى وجود تطبيق للتحليل البيئي (دراسة الوحدة داخلياً وخارجياً) بالوحدة المحلية
٠.٦٥	مدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية
٠.٦١	مدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية
٠.٦٣	مدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية
٠.٧٧	مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة بالوحدة المحلية
٠.٦٣	الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر
٠.٦٦	المقياس ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

٤ - مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني : تم تطبيق الدراسة الراهنة على مجموعة الوظائف الاشرافية والقيادية بمجلس مدينة الفيوم باعتبار أن مجلس مدينة الفيوم ممثلاً عن وحدات الإدارة المحلية في مصر.

ب- المجال البشري: تم تطبيق الدراسة الراهنة على مجموعة الوظائف الاشرافية والقيادية بمجلس مدينة الفيوم ومن خلال طريقة المسح الشامل بلغ عددهم (٥٧) مسئولاً ، والجدول رقم (٣) التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٣) يوضح توزيع الوظائف الاشرافية والقيادية بمجلس مدينة الفيوم

م	الادارات	مدير عام	مدير	رئيس قسم	م	الادارات	مدير عام	مدير	رئيس قسم
١	المراقبة المالية	١	-	-	١٧	الحسابات	١	-	-
٢	الشئون الادارية	-	١	-	١٨	الارادات	١	-	-
٣	التتمية الريفية	١	-	-	١٩	التنفيذ	١	-	-
٤	المخازن	-	١	-	٢٠	شئون الخريجين	١	١	-
٥	الشئون القانونية	١	-	-	٢١	محو الأمية	١	١	-
٦	الشئون المالية	١	-	-	٢٢	الخزينة	-	-	-
٧	المعاشات	١	-	-	٢٣	المناطق الداخلية	-	-	-
٨	وحدة تحليل الجهاز	-	١	-	٢٤	ادارة الكهرياء	١	١	-
٩	شئون البيئة	١	١	١	٢٥	الأمن	١	١	١
١٠	التفتيش المالى	-	١	-	٢٦	الازلات	١	١	-
١١	المهيات	١	١	١	٢٧	المكتب الفنى لرئيس المدينة	١	١	-
١٢	الادارة المالية	١	١	١	٢٨	الإملاك	١	١	-
١٣	منطقة تحسين البيئة غرب	-	-	-	٢٩	مكتب رئيس المدينة	١	١	-
١٤	ادارة حى غرب	-	-	-	٣٠	المركز التكنولوجى	١	١	-
١٥	ادارة المساكن	١	١	١	٣١	الحفظ	-	-	-
١٦	التوريدات	-	-	-	٣٢		-	-	-
	المجموع	٩	٨	٨		المجموع	١١	٩	١٢

ج- المجال الزمني: فترة اجراء الدراسة الميدانية التى تمت فى الفترة من فبراير ٢٠١٧ وحتى مايو ٢٠١٧ .

- المعالجات الإحصائية: حيث استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية خلال الدراسة وشملت: معامل بيرسون ، تحليل التباين الاحادي ، الوزن المرجح ، القوة النسبية ،النسب المئوية .

- مناقشة وتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

١- وصف مفردات مجتمع الدراسة :

جدول (٤) يوضح خصائص مفردات مجتمع الدراسة

ن=٥٧

م	المتغير	ك	%
١	النوع - ذكر - انثى	٤١ ١٦	٧١.٩٣ ٢٨.٠٧
	المجموع	٥٧	١٠٠
٢	الفئة العمرية أ- من ٣٠ سنة لأقل من ٣٥ سنة ب- من ٣٥ سنة لأقل من ٤٠ سنة ج- من ٤٠ سنة لأقل من ٤٥ سنة د- من ٤٥ لأقل من ٥٠ سنة هـ- من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة	٣ ٩ ١٠ ٢٤ ١١	٥.٢٦ ١٥.٧٩ ١٧.٥٤ ٤٢.١١ ١٩.٣٠
	المجموع	٥٧	١٠٠
٣	الحالة الاجتماعية أ- أعزب ب- متزوج ج- أرمل د- مطلق	٥ ٥٢ ٥ ٠	٠ ٩١.٢٣ ٨.٧٧ ٠
	المجموع	٥٧	١٠٠
٤	المستوى التعليمى أ- مؤهل متوسط ب- مؤهل فوق متوسط ج - مؤهل عال د- دراسات عليا	٨ ١٥ ٢٩ ٥	١٤.٠٤ ٢٦.٣٢ ٥٠.٨٨ ٨.٧٧
	المجموع	٥٧	١٠٠
٥	الوظيفة بالوحدة المحلية أ- رئيس وحدة محلية ب- نائب رئيس ج- سكرتير د- مدير عام ادارة هـ- مدير ادارة و- رئيس قسم	١ ١ ١ ١٩ ١٦ ١٩	١.٧٥ ١.٧٥ ١.٧٥ ٣٣.٣٣ ٢٨.٠٧ ٣٣.٣٣
	المجموع	٥٧	١٠٠

٦	عدد سنوات الخبرة فى الوظيفة القيادية أو الاشرافية	أ- من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات ب- من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة ج- من ١٥ سنوات لأقل من ٢٠ سنة د- من ٢٠ سنوات لأقل من ٢٥ سنة هـ- من ٢٥ سنة لأقل من ٣٠ سنة	٦ ٥ ٤ ٢٠ ٢٢	١٠.٥٣ ٨.٧٧ ٧.٠١ ٣٥.٠٩ ٣٨.٦٠
المجموع			٥٧	١٠٠
٧	الحصول على دورات تدريبية طوال فترة العمل	أ- نعم ب- لا	٣٧ ٢٠	٦٤.٩١ ٣٥.٠٩
المجموع			٥٧	١٠٠
٨	نوعية الدورات	أ- التخطيط الاستراتيجى ب- تحسين الأداء ج- أساليب الإدارة أو القيادة د- تحديد الأهداف هـ- تنمية الموارد البشرية و- أخرى تذكر	٥ ١٠ ١٠ ٢ ٥ ٥	١٣.٥١ ٢٧.٠٣ ٢٧.٠٣ ٥.٤١ ١٣.٥١ ١٣.٥١
المجموع			٣٧	١٠٠

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٤) والذى يوضح خصائص مفردات مجتمع الدراسة يتضح ما يلي:

- أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة من الذكور بنسبة ٧١.٩٣% ، بينما جاءت نسبة الإناث فى المرتبة الثانية بنسبة ٢٨.٠٧% .

- وفيما يتعلق بمتغير العمر بالنسبة لمفردات مجتمع الدراسة ، فقد جاءت الفئة العمرية من ٤٥ لأقل من ٥٠ سنة بنسبة ٤٢.١١% وتليها فى المرتبة الثانية من ٥٠ سنة لأقل من ٦٠ سنة بنسبة ١٩.٣٠% وتليها فى المرتبة الثالثة الفئة العمرية من ٤٠ سنة لأقل من ٤٥ سنة بنسبة ١٧.٥٤% ، وبعدها الفئة العمرية من ٣٥ سنة لأقل من ٤٠ سنة بنسبة ١٥.٧٩% وأخيراً الفئة من ٣٠ سنة لأقل من ٣٥ سنة بنسبة ٥.٢٦% .

- وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية لمفردات مجتمع الدراسة ، فقد جاءت فئة المتزوجين فى المرتبة الأولى بنسبة ٩١.٢٣%، تليها فئة أرمل بنسبة ٨.٧٧% .

- وبالنسبة لتوزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمى، فقد جاء الحاصلون على مؤهل عال بنسبة ٥٠.٨٨%، وتليها فئة الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة ٢٦.٣٢%، وتليها فئة الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة ١٤.٠٤% وأخيراً فئة دراسات عليا بنسبة ٨.٧٧% .

- أما بالنسبة للوظيفة بالوحدة المحلية فقد جاءت فئة مدير عام ادارة و رئيس قسم بنسبة ٣٣.٣٣% تليها فئة مدير ادارة بنسبة ٢٨.٠٧% وأخيراً فئات رئيس وحدة محلية ونائب رئيس وسكرتير بنسبة ١.٧٥% .

- وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فى الوظيفة القيادية أو الاشرافية لمفردات مجتمع الدراسة ، فقد جاء فى المرتبة الأولى فئة من ٢٥ سنة لأقل من ٣٠ سنة بنسبة ٣٨.٦٠% بعدها فئة من ٢٠ سنوات لأقل من ٢٥ سنة بنسبة ٣٥.٠٩% ثم فئة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٠.٥٣% وفئة من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة بنسبة ٨.٧٧% وأخيراً فئة من ١٥ سنوات لأقل من ٢٠ سنة بنسبة ٧.٠١% .

- وفيما يتعلق بالحصول على دورات تدريبية طوال فترة العمل فقد بلغت نسبة من أجابوا بنعم ٦٤.٩١% ونسبة من أجابوا بلا ٣٥.٠٩% .

- أما بالنسبة لنوعية الدورات التى تم الحصول عليها طوال فترة العمل فقد بلغت من حصلوا على دورات فى تحسين الأداء وأساليب الإدارة ٢٧.٠٣% تليها نسبة من حصلوا على دورات فى التخطيط الاستراتيجى والتنمية البشرية ودورات أخرى حيث بلغت ١٣.٥١% وأخيراً جاءت نسبة من حصلوا على دورات فى تحديد الأهداف حيث بلغت ٥.٤١% .

٢- إجابة السؤال الأول : ما مدى وجود تطبيق للتحليل البيئي (دراسة الوحدة داخلياً وخارجياً) بالوحدة المحلية ؟
جدول رقم (٥)

يوضح مدى وجود تطبيق للتحليل البيئي (دراسة الوحدة داخلياً وخارجياً) بالوحدة المحلية ن = ٥٧

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
١	أتعرف على القوانين والقرارات والتعليمات المنظمة للعمل بالادارة المحلية	٤٧	٨٢.٤٦	٤	٧.٠٢	٦	١٠.٥٣	١٥٥	٩٠.٦٤	٥١.٦٧	١١.٣٤	٢
٢	أهتم بمعرفة المستوى الحالي للخدمات المقدمة بالوحدة المحلية من خلال آراء الأفراد	٤٧	٨٢.٤٦	١٠	١٧.٥٤	٠	٠.٠٠	١٦١	٩٤.١٥	٥٣.٦٧	١١.٧٨	١
٣	أسعى إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة العمل بالوحدة المحلية	٣٧	٦٤.٩١	١٣	٢٢.٨١	٧	١٢.٢٨	١٤٤	٨٤.٢١	٤٨.٠٠	١٠.٥٣	٣
٤	أهتم بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية والأهلية والقطاع الخاص	٢٩	٥٠.٨٨	٢٤	٤٢.١١	٤	٧.٠٢	١٣٩	٨١.٢٩	٤٦.٣٣	١٠.١٧	٤
٥	أتابع الإحصاءات الصادرة عن أجهزة الدولة لدراسة الاحتياجات والمشكلات في النطاق الجغرافي للوحدة	٣٠	٥٢.٦٣	٢٢	٣٨.٦٠	٥	٨.٧٧	١٣٩	٨١.٢٩	٤٦.٣٣	١٠.١٧	٤
٦	أهتم بدراسة مشكلات المجتمع المحلي في النطاق الجغرافي للوحدة المحلية	٣١	٥٤.٣٩	٢٠	٣٥.٠٩	٦	١٠.٥٣	١٣٩	٨١.٢٩	٤٦.٣٣	١٠.١٧	٤
٧	أسعى باستمرار إلى تنمية الموارد الذاتية المختلفة بالوحدة المحلية	٢٥	٤٣.٨٦	١٧	٢٩.٨٢	١٥	٢٦.٣٢	١٢٤	٧٢.٥١	٤١.٣٣	٩.٠٧	٦
٨	أشارك في اعداد الدراسات المستقبلية المطلوبة للوحدة المحلية	١٦	٢٨.٠٧	٢٢	٣٨.٦٠	١٩	٣٣.٣٣	١١١	٦٤.٩١	٣٧.٠٠	٨.١٢	٨
٩	أسعى إلى التطوير المستمر في الخدمات بالوحدة المحلية بما يتفق مع احتياجات الأهالي	٣٧	٦٤.٩١	٢	٣.٥١	١٨	٣١.٥٨	١٣٣	٧٧.٧٨	٤٤.٣٣	٩.٧٣	٥
١٠	أهتم بتطوير مستوى الامكانيات والموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بالوحدة المحلية	٢١	٣٦.٨٤	٢٣	٤٠.٣٥	١٣	٢٢.٨١	١٢٢	٧١.٣٥	٤٠.٦٧	٨.٩٢	٧
		مجموع التكرارات المرجحة		مجموع الأوزان المرجحة		مجموع القوة النسبية (%)		المتوسط الحسابي	المتوسط المرجح	المؤشر ككل		
		١٣٦٧		٤٥٥.٦٧		٧٩.٩٤		٢٣.٩٨	١٣٦.٧٠			

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٥) والذي يوضح مدى وجود تطبيق للتحليل البيئي دراسة الوحدة داخلياً وخارجياً) بالوحدة المحلية يتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (١٣٦.٧٠) ومتوسط حسابي عام (٢٣.٩٨) وقوة نسبية بلغت (٧٩.٩٤%) وهذا التوزيع الاحصائي يدل على أن مدى وجود تطبيق للتحليل البيئي (دراسة الوحدة داخلياً وخارجياً) بالوحدة المحلية تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة ، وجاءت الاستجابات مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة :

١- في الترتيب الأول جاءت عبارة " أهتم بمعرفة المستوى الحالي للخدمات المقدمة بالوحدة المحلية من خلال آراء الأفراد " بقوة نسبية (٩٤.١٥%) ونسبة مرجحة (١١.٧٨%) .

٢- في الترتيب الثاني جاءت عبارة " أتعرف على القوانين والقرارات والتعليمات المنظمة للعمل بالادارة المحلية " بقوة نسبية (٩٠.٦٤%) ونسبة مرجحة (١١.٣٤%) .

٣- في الترتيب الثالث جاءت عبارة " اسعى إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات فى ادارة العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٨٤.٢١%) ونسبة مرجحة (١٠.٥٣%) .

٤- في الترتيب الرابع جاءت العبارتان " أهتم بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية والأهلية والقطاع الخاص " و " أتابع الاحصاءات الصادرة عن أجهزة الدولة لدراسة الاحتياجات والمشكلات فى النطاق الجغرافى للوحدة " و " أهتم بدراسة مشكلات المجتمع المحلى فى النطاق الجغرافى للوحدة المحلية " بقوة نسبية (٨١.٢٩%) ونسبة مرجحة (١٠.١٧%) .

٥- في الترتيب الخامس جاءت عبارة " اسعى إلى التطوير المستمر فى الخدمات بالوحدة المحلية بما يتفق مع احتياجات الأهالى " بقوة نسبية (٧٧.٧٨%) ونسبة مرجحة (٩.٧٣%) .

٦- في الترتيب السادس جاءت عبارة " اسعى باستمرار إلى تنمية الموارد الذاتية المختلفة بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٢.٥١%) ونسبة مرجحة (٩.٠٧%) .

٧- في الترتيب السابع جاءت عبارة " أهتم بتطوير مستوى الامكانيات والموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧١.٣٥%) ونسبة مرجحة (٨.٩٢%) .

٨- في الترتيب الثامن جاءت عبارة " أشرك فى اعداد الدراسات المستقبلية المطلوبة للوحدة المحلية " بقوة نسبية (٦٤.٩١%) ونسبة مرجحة (٨.١٢%) .

٣- إجابة السؤال الثاني : ما مدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية ؟

جدول رقم (٦)

ن = ٥٧

يوضح مدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية

الترتيب	النسبة المرجحة	الوزن المرجح	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
٢	١٠.٩٤	٤٤.٠٠	٧٧.١٩	١٣٢	٨.٧٧	٥	٥٠.٨٨	٢٩	٤٠.٣٥	٢٣	أشرك فى تحديد الرؤية المستقبلية للوحدة المحلية	١
٤	١٠.٦٩	٤٣.٠٠	٧٥.٤٤	١٢٩	٨.٧٧	٥	٥٦.١٤	٣٢	٣٥.٠٩	٢٠	أشرك فى صياغة الأهداف الاستراتيجية للوحدة المحلية	٢
٦	٩.٧٨	٣٩.٣٣	٦٩.٠١	١١٨	٢٢.٨١	١٣	٤٧.٣٧	٢٧	٢٩.٨٢	١٧	أتعاون مع القيادات فى تحديد مشكلات المجتمع المحلى للوحدة المحلية	٣
٩	٧.٩٥	٣٢.٠٠	٥٦.١٤	٩٦	٤٩.١٢	٢٨	٣٣.٣٣	١٩	١٧.٥٤	١٠	أشرك فى صياغة بدائل لحل مشكلات الأهالى بالمجتمع المحلى	٤
٨	٩.١١	٣٦.٦٧	٦٤.٣٣	١١٠	٢٤.٥٦	١٤	٥٧.٨٩	٣٣	١٧.٥٤	١٠	أهتم دائما بمعرفة المستجدات الحادثة بالمجتمع المحلى للوحدة المحلية	٥
٦	٩.٧٨	٣٩.٣٣	٦٩.٠١	١١٨	١٩.٣٠	١١	٥٤.٣٩	٣١	٢٦.٣٢	١٥	أشرك فى تحديد الخدمات المطلوبة بما يتفق مع رغبات المجتمع المحلى	٦
١	١١.١٠	٤٤.٦٧	٧٨.٣٦	١٣٤	١٧.٥٤	١٠	٢٩.٨٢	١٧	٥٢.٦٣	٣٠	أساهم فى صياغة الثقافة التنظيمية للعاملين بالوحدة المحلية	٧
٥	١٠.٤٤	٤٢.٠٠	٧٣.٦٨	١٢٦	١٤.٠٤	٨	٥٠.٨٨	٢٩	٣٥.٠٩	٢٠	أشرك فى تحديد استراتيجيات العمل بالوحدة المحلية	٨
٣	١٠.٨٥	٤٣.٦٧	٧٦.٦١	١٣١	١٧.٥٤	١٠	٣٥.٠٩	٢٠	٤٧.٣٧	٢٧	أهتم بالتنسيق بين الادارة والعاملين عند تحديد الاستراتيجية العامة للوحدة المحلية	٩
٧	٩.٣٦	٣٧.٦٧	٦٦.٠٨	١١٣	٣٨.٦٠	٢٢	٢٤.٥٦	١٤	٣٦.٨٤	٢١	أشرك فى صياغة الخطة العامة للوحدة المحلية	١٠
القوة النسبية (%)		مجموع الاوزان المرجحة	مجموع التكرارات المرجحة	المتوسط الحسابي	المتوسط المرجح	المؤشر ككل						

م	العبرة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك					
						١٢٠.٧٠	٢١.١٨	١٢٠.٧	٤٠.٢٣٣	٧٠.٥٨

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٦) والذي يوضح مدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية ويتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (١٢٠.٧) ومتوسط حسابي عام (٢١.١٨) وقوة نسبية بلغت (٧٠.٥٨%) وهذا التوزيع الاحصائي يدل على أن مدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة ، وجاءت الاستجابات مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة :

١- في الترتيب الأول جاءت عبارة " أساهم فى صياغة الثقافة التنظيمية للعاملين بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٨.٣٦%) ونسبة مرجحة (١١.١٠%) .

وهذه النتيجة قد أتفقت مع ما توصلت إليه دراسة أمجد محمد عبد الله (٥٩) من أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتأثر بالمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل: العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة ومن ثم يحتاج الأمر لتصحيح تصورات العاملين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

٢- في الترتيب الثاني جاءت عبارة " أشرك فى تحديد الرؤية المستقبلية للوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٧.١٩%) ونسبة مرجحة (١٠.٩٤%) .

٣- في الترتيب الثالث جاءت عبارة " أهتم بالتنسيق بين الادارة والعاملين عند تحديد الاستراتيجية العامة للوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٦.٦١%) ونسبة مرجحة (١٠.٨٥%) .

٤- في الترتيب الرابع جاءت العبارة " أشرك فى صياغة الأهداف الاستراتيجية للوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٥.٤٤%) ونسبة مرجحة (١٠.٦٩%) .

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (ORMSBY, JOSEPH GARDNER) (٦٠) من أن استخدام المنظمة لأسلوب الإدارة بالأهداف هو عامل مهم في التنبؤ بأهمية أهداف المنظمة من قبل الإدارة الوسطى وإدارة المستوى الأدنى وأن هناك ثلاثة عوامل حاسمة في الإدارة بالأهداف هي: صياغة الأهداف ، أهداف التنفيذ ، مشاركة العاملين .

٥- في الترتيب الخامس جاءت العبارة " أشرك فى تحديد استراتيجيات العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٣.٦٨%) ونسبة مرجحة (١٠.٤٤%) .

٦- في الترتيب السادس جاءت العبارتان " أتعاون مع القيادات فى تحديد مشكلات المجتمع المحلى للوحدة المحلية " و " أشرك فى تحديد الخدمات المطلوبة بما يتفق مع رغبات المجتمع المحلى " بقوة نسبية (٦٩.٠١%) ونسبة مرجحة (٩.٧٨%) .

٧- في الترتيب السابع جاءت عبارة " أشرك فى صياغة الخطة العامة للوحدة المحلية " بقوة نسبية (٦٦.٠٨%) ونسبة مرجحة (٩.٣٦%) .

٨- في الترتيب الثامن جاءت عبارة " أهتم دائماً بمعرفة المستجدات الحادثة بالمجتمع المحلى للوحدة المحلية " بقوة نسبية (٦٤.٣٣%) ونسبة مرجحة (٩.١١%).

٩- في الترتيب التاسع جاءت عبارة " أشرك فى صياغة بدائل لحل مشكلات الأهالى بالمجتمع المحلى " بقوة نسبية (٥٦.١٤%) ونسبة مرجحة (٧.٩٥%).

٤- إجابة السؤال الثالث : ما مدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية ؟

جدول رقم (٧)

يوضح مدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية ن = ٥٧

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	أعرف بدقة الأهداف المحددة فى نطاق اشرافى بالوحدة المحلية	١٤	٢٤.٥٦	٢٢	٣٨.٦٠	٢١	٣٦.٨٤	١٠٧	٦٢.٥٧	٣٥.٦٧	٨.٩١	٨	
٢	أمارس عملى بالوحدة المحلية وفق أهداف واضحة ومحددة	٩	١٥.٧٩	٢٣	٤٠.٣٥	٢٥	٤٣.٨٦	٩٨	٥٧.٣١	٣٢.٦٧	٨.١٦	١٠	
٣	أشارك فى صياغة الأهداف الخاصة بالنشاط فى نطاق اختصاصى	١٤	٢٤.٥٦	٢٠	٣٥.٠٩	٢٣	٤٠.٣٥	١٠٥	٦١.٤٠	٣٥.٠٠	٨.٧٤	٩	
٤	أحرص على مشاركة العاملين فى صياغة أهداف العمل	٢١	٣٦.٨٤	٢٣	٤٠.٣٥	١٣	٢٢.٨١	١٢٢	٧١.٣٥	٤٠.٦٧	١٠.١٦	٦	
٥	أحرص على التنسيق على مستوى الأهداف مع زملائى المسنولين بالوحدة المحلية	٢٠	٣٥.٠٩	٢٨	٤٩.١٢	٩	١٥.٧٩	١٢٥	٧٣.١٠	٤١.٦٧	١٠.٤١	٥	
٦	أحفز العاملين على المشاركة بإرائهم فى صياغة الأهداف بالوحدة المحلية	٣٠	٥٢.٦٣	١٢	٢١.٠٥	١٥	٢٦.٣٢	١٢٩	٧٥.٤٤	٤٣.٠٠	١٠.٧٤	٣	
٧	أهتم بالوقوف على أسباب عدم مشاركة العاملين فى صياغة أهداف العمل	٣٢	٥٦.١٤	١٩	٣٣.٣٣	٦	١٠.٥٣	١٤٠	٨١.٨٧	٤٦.٦٧	١١.٦٦	١	
٨	أشارك رؤسائى فى صياغة أهداف العمل بالوحدة المحلية	٢٥	٤٣.٨٦	٢٣	٤٠.٣٥	٩	١٥.٧٩	١٣٠	٧٦.٠٢	٤٣.٣٣	١٠.٨٢	٢	
٩	أحفز العاملين على صياغة أهداف شخصية بما يتفق مع أهداف العمل بالوحدة المحلية	٢٣	٤٠.٣٥	١٥	٢٦.٣٢	١٩	٣٣.٣٣	١١٨	٦٩.٠١	٣٩.٣٣	٩.٨٣	٧	
١٠	أحرص على تقديم الدعم الفنى للمؤسسين عند صياغتهم لأهدافهم	٢٣	٤٠.٣٥	٢٤	٤٢.١١	١٠	١٧.٥٤	١٢٧	٧٤.٢٧	٤٢.٣٣	١٠.٥٧	٤	
		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع	
		١٢٠.١٠		٢١.٠٧		١٢.٠١		٤٠٠.٣٣		٧٠.٢٣		القوة النسبية (%)	
		١٢.٠١		٢١.٠٧		١٢.٠١		٤٠٠.٣٣		٧٠.٢٣		القوة النسبية (%)	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٧) والذى يوضح مدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية يتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذى قدر (١٢٠١) ومتوسط حسابى عام (٢١.٠٧) وقوة نسبية بلغت (٧٠.٢٣%) وهذا التوزيع الاحصائى يدل على أن مدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة ، وجاءت الاستجابات مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة :

١- في الترتيب الأول جاءت عبارة " أهتم بالوقوف على أسباب عدم مشاركة العاملين فى صياغة أهداف العمل " بقوة نسبية (٨١.٨٧%) ونسبة مرجحة (١١.٦٦%).

وهذه النتيجة تؤيدها نتائج دراسة (Terry Ingham) ^(١١) التي أكدت على ضرورة التحقق من امكانية تنفيذ الأهداف ، وهذا هو جزء من خطة العمل التي تلتزم بها مجموعات العمل بالمنظمة ، كما أوضحت ضرورة تحمل المسؤولية تجاه ذلك وأن تكون ملتزمة بهذه الأهداف، وهذا هو معيار قياس وتحسين الأداء بالمنظمة.

٢- في الترتيب الثاني جاءت عبارة " أشارك رؤسائي في صياغة أهداف العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٦.٠٢%) ونسبة مرجحة (١٠.٨٢%) .

٣- في الترتيب الثالث جاءت عبارة " أحفز العاملين على المشاركة بأرائهم في صياغة الأهداف بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٥.٤٤%) ونسبة مرجحة (١٠.٧٤%) .

وهذا ما أكدت عليه دراسة (عواطف سليمان) ^(١٢) في نتائجها حيث أوضحت أن أسلوب الإدارة بالأهداف من أفضل الأساليب الادارية التي توصل المنظمة إلى مستوى متميز وعال في الأداء وذلك للمبادئ التي من شأنها أن تدعم الإبداع والقدرات الفكرية لدى الأفراد العاملين وهذا يحتاج لمزيد من التحفيز من جانب الادارة على المشاركة بالرأى والجهد .

٤- في الترتيب الرابع جاءت العبارة " أحرص على تقديم الدعم الفني للمرؤسين عند صياغتهم لأهدافهم " بقوة نسبية (٧٤.٢٧%) ونسبة مرجحة (١٠.٥٧%) .

٥- في الترتيب الخامس جاءت العبارة " أحرص على التنسيق على مستوى الأهداف مع زملائي المسئولين بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٣.١٠%) ونسبة مرجحة (١٠.٤١%) .

٦- في الترتيب السادس جاءت العبارة " أحرص على مشاركة العاملين في صياغة أهداف العمل " بقوة نسبية (٧١.٣٥%) ونسبة مرجحة (١٠.١٦%) .

٧- في الترتيب السابع جاءت عبارة " أحفز العاملين على صياغة أهداف شخصية بما يتفق مع أهداف العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٦٩.٠١%) ونسبة مرجحة (٩.٨٣%) .

٨- في الترتيب الثامن جاءت عبارة " أعرف بدقة الأهداف المحددة في نطاق اشرافى بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٦٢.٥٧%) ونسبة مرجحة (٨.٩١%) .

٩- في الترتيب التاسع جاءت عبارة " أشارك في صياغة الأهداف الخاصة بالنشاط في نطاق اختصاصى " بقوة نسبية (٦١.٤٠%) ونسبة مرجحة (٨.٧٤%) .

١٠- في الترتيب العاشر جاءت عبارة " أمارس عملى بالوحدة المحلية وفق أهداف واضحة ومحددة " بقوة نسبية (٥٧.٣١%) ونسبة مرجحة (٨.١٦%) .

٥- إجابة السؤال الرابع : ما مدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية ؟

جدول رقم (٨)

ن = ٥٧

يوضح مدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	امارس العمل وفق خطة عمل واضحة ومحددة	١٣	٢٢.٨١	٣٠	٥٢.٦٣	١٤	٢٤.٥٦	١١٣	٦٦.٠٨	٣٧.٦٧	٨.٧٣	١٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك						
٢	أهتم بتحديد الموارد والامكانيات اللازمة لوضع خطة العمل بالوحدة المحلية	٢٣	٤٠.٣٥	٢٨	٤٩.١٢	٦	١٠.٥٣	١٣١	٧٦.٦١	٤٣.٦٧	١٠.١٢	٧	
٣	أشترك في صياغة عناصر خطة العمل بالوحدة المحلية	٢٥	٤٣.٨٦	٢٥	٤٣.٨٦	٧	١٢.٢٨	١٣٢	٧٧.١٩	٤٤.٠٠	١٠.١٩	٦	
٤	أقدم المساعدة للمرؤسين عند صياغتهم لخطة العمل التفصيلية	١٧	٢٩.٨٢	٢٥	٤٣.٨٦	١٥	٢٦.٣٢	١١٦	٦٧.٨٤	٣٨.٦٧	٨.٩٦	٩	
٥	ألتزم ببرنامج زمنى معين لتنفيذ خطة العمل	٢٦	٤٥.٦١	١٧	٢٩.٨٢	١٤	٢٤.٥٦	١٢٦	٧٣.٦٨	٤٢.٠٠	٩.٧٣	٨	
٦	أقوم بمتابعة تنفيذ خطة العمل ميدانياً ومكتبياً	٣٣	٥٧.٨٩	١٢	٢١.٠٥	١٢	٢١.٠٥	١٣٥	٧٨.٩٥	٤٥.٠٠	١٠.٤٢	٣	
٧	أحرص على إزال معوقات تنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية	٢٦	٤٥.٦١	٢٨	٤٩.١٢	٣	٥.٢٦	١٣٧	٨٠.١٢	٤٥.٦٧	١٠.٥٨	٢	
٨	أحرص على تطوير خطط العمل فى نطاق اشرافى باستمرار	٢٤	٤٢.١١	٢٩	٥٠.٨٨	٤	٧.٠٢	١٣٤	٧٨.٣٦	٤٤.٦٧	١٠.٣٥	٤	
٩	أهتم بتدبير الموارد والامكانيات المستقبلية اللازمة لتنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية	٢٩	٥٠.٨٨	٢٣	٤٠.٣٥	٥	٨.٧٧	١٣٨	٨٠.٧٠	٤٦.٠٠	١٠.٦٦	١	
١٠	أحرص على مشاركة المرؤوسين بأرائهم خلال تنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية	٢٩	٥٠.٨٨	١٨	٣١.٥٨	١٠	١٧.٥٤	١٣٣	٧٧.٧٨	٤٤.٣٣	١٠.٢٧	٥	
		مجموع التكرارات المرجحة		المتوسط الحسابي		المتوسط المرجح		القوة النسبية (%)		مجموع الاوزان المرجحة		القوة النسبية (%)	
		١٢٩٥		٢٢.٧٢		١٢٩.٥٠		٧٥.٧٣		٤٣١.٦٧		٧٥.٧٣	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٨) والذي يوضح مدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية يتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (١٢٩٥) ومتوسط حسابي عام (٢٢.٧٢) وقوة نسبية بلغت (٧٥.٧٣%) وهذا التوزيع الاحصائي يدل على أن مدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة ، وجاءت الاستجابات مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة :

- ١- في الترتيب الأول جاءت عبارة " أهتم بتدبير الموارد والامكانيات المستقبلية اللازمة لتنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٨٠.٧٠%) ونسبة مرجحة (١٠.٦٦%) .
- ٢- في الترتيب الثاني جاءت عبارة " أحرص على إزال معوقات تنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٨٠.١٢%) ونسبة مرجحة (١٠.٥٨%) .
- ٣- في الترتيب الثالث جاءت عبارة " أقوم بمتابعة تنفيذ خطة العمل ميدانياً ومكتبياً " بقوة نسبية (٧٨.٩٥%) ونسبة مرجحة (١٠.٤٢%) .
- ٤- في الترتيب الرابع جاءت العبارة " أحرص على تطوير خطط العمل فى نطاق اشرافى باستمرار " بقوة نسبية (٧٨.٣٦%) ونسبة مرجحة (١٠.٣٥%) .
- ٥- في الترتيب الخامس جاءت العبارة " أحرص على مشاركة المرؤوسين بأرائهم خلال تنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٧.٧٨%) ونسبة مرجحة (١٠.٢٧%) .

وهذا يتفق مع ما ذهبت إليه دراسة (JOHN LOCKWOOD) (٦٣) من أن تنمية الفرد وإشراكه في العملية الادارية من شأنه تنمية المنظمة ذاتها حيث تتعلق تنمية الإدارة بتخطيط نمو الفرد ويتم ذلك من خلال عمليات التعليم والتدريب والمشاركة الفعالة .

٦- في الترتيب السادس جاءت العبارة " أشرت في صياغة عناصر خطة العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٧.١٩%) ونسبة مرجحة (١٠.١٩%) .

٧- في الترتيب السابع جاءت عبارة " اهتم بتحديد الموارد والامكانيات اللازمة لوضع خطة العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٦.٦١%) ونسبة مرجحة (١٠.١٢%) .

٨- في الترتيب الثامن جاءت عبارة " ألتزم ببرنامج زمني معين لتنفيذ خطة العمل " بقوة نسبية (٧٣.٦٨%) ونسبة مرجحة (٩.٧٣%) .

٩- في الترتيب التاسع جاءت عبارة " أقدم المساعدة للمرؤسين عند صياغتهم لخطة العمل التفصيلية " بقوة نسبية (٦٧.٨٤%) ونسبة مرجحة (٨.٩٦%) .

١٠- في الترتيب العاشر جاءت عبارة " أمارس العمل وفق خطة عمل واضحة ومحددة " بقوة نسبية (٦٦.٠٨%) ونسبة مرجحة (٨.٧٣%) .

٦- إجابة السؤال الخامس : ما مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة بالوحدة المحلية ؟

جدول رقم (٩)

ن = ٥٧

يوضح مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة بالوحدة المحلية

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك						
١	توجد أنواع مختلفة للتقييم والمتابعة المستخدمة بالوحدة المحلية	٣٢	٥٦.١٤	١٥	٢٦.٣٢	١٠	١٧.٥٤	١٣٦	٧٩.٥٣	٤٥.٣٣	١١.١٤	١	
٢	أشارك في التقييم النصف سنوي لخطة العمل بالوحدة المحلية	٢٤	٤٢.١١	٢٤	٤٢.١١	٩	١٥.٧٩	١٢٩	٧٥.٤٤	٤٣.٠٠	١٠.٥٧	٢	
٣	التزم بإجراء التقييم السنوي لخطة العمل بالوحدة المحلية في نطاق اشرافي	٢٤	٤٢.١١	١٩	٣٣.٣٣	١٤	٢٤.٥٦	١٢٤	٧٢.٥١	٤١.٣٣	١٠.١٦	٤	
٤	أشارك في صياغة إجراءات ومعايير موضوعية للتقييم بالوحدة المحلية	٢٥	٤٣.٨٦	٢٠	٣٥.٠٩	١٢	٢١.٠٥	١٢٧	٧٤.٢٧	٤٢.٣٣	١٠.٤٠	٣	
٥	أستخدم نظام التقييم والمتابعة في تصحيح مسار العمل بالوحدة المحلية	١٧	٢٩.٨٢	٢٩	٥٠.٨٨	١١	١٩.٣٠	١٢٠	٧٠.١٨	٤٠.٠٠	٩.٨٣	٦	
٦	أحرص على متابعة تقارير العمل من المرؤوسين عن خطة العمل	١٠	١٧.٥٤	٣٦	٦٣.١٦	١١	١٩.٣٠	١١٣	٦٦.٠٨	٣٧.٦٧	٩.٢٥	٧	
٧	أستفيد من نظام التقييم والمتابعة بالوحدة في زيادة معدل الانجاز بالخطة	١٧	٢٩.٨٢	٣٢	٥٦.١٤	٨	١٤.٠٤	١٢٣	٧١.٩٣	٤١.٠٠	١٠.٠٧	٥	
٨	أحتفظ بعلاقات انسانية جيدة عند اجراء عملية التقييم والمتابعة	٢٥	٤٣.٨٦	٢٠	٣٥.٠٩	١٢	٢١.٠٥	١٢٧	٧٤.٢٧	٤٢.٣٣	١٠.٤٠	٣	
٩	أهتم بمعالجة نواحي القصور في ضوء نتائج عملية التقييم والمتابعة	٢١	٣٦.٨٤	٢١	٣٦.٨٤	١٥	٢٦.٣٢	١٢٠	٧٠.١٨	٤٠.٠٠	٩.٨٣	٦	
١٠	أحرص على ربط نظام التحفيز بنتائج عملية التقييم والمتابعة	١٢	٢١.٠٥	٢١	٣٦.٨٤	٢٤	٤٢.١١	١٠٢	٥٩.٦٥	٣٤.٠٠	٨.٣٥	٨	
		مجموع		مجموع		مجموع		المتوسط		المتوسط		المؤشر	
		٤٠٧.٠٠		١٢٢١		٢١.٤٢		١٢٢.١٠		٧١.٤٠		ككل	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٩) والذي يوضح مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة بالوحدة المحلية يتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (١٢٢١) ومتوسط حسابي عام (٢١.٤٢) وقوة نسبية بلغت (٧١.٤٠%) وهذا التوزيع الاحصائي يدل على أن مدى وجود نظام للتقييم والمتابعة بالوحدة المحلية تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة ، وجاءت الاستجابات مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة :

- ١- في الترتيب الأول جاءت عبارة " توجد أنواع مختلفة للتقييم والمتابعة المستخدمة بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٩.٥٣%) ونسبة مرجحة (١٠.٥٧%) .
 - ٢- في الترتيب الثاني جاءت عبارة " أشرك في التقييم النصف سنوي لخطة العمل بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٧٥.٤٤%) ونسبة مرجحة (١٠.٥٨%) .
 - ٣- في الترتيب الثالث جاءت العبارتان " أشرك في صياغة اجراءات ومعايير موضوعية للتقييم بالوحدة المحلية " و " أحفظ بعلاقات انسانية جيدة عند اجراء عملية التقييم والمتابعة " بقوة نسبية (٧٤.٢٧%) ونسبة مرجحة (١٠.٤٠%) .
 - ٤- في الترتيب الرابع جاءت العبارة " ألتم بأجراء التقييم السنوي لخطة العمل بالوحدة المحلية في نطاق اشرافي " بقوة نسبية (٧٢.٥١%) ونسبة مرجحة (١٠.١٦%) .
 - ٥- في الترتيب الخامس جاءت العبارة " أستفيد من نظام التقييم والمتابعة بالوحدة في زيادة معدل الانجاز بالخطة " بقوة نسبية (٧١.٩٣%) ونسبة مرجحة (١٠.٠٧%) .
 - ٦- في الترتيب السادس جاءت العبارتان " أستخدم نظام التقييم والمتابعة في تصحيح مسار العمل بالوحدة المحلية " و " أهتم بمعالجة نواحي القصور في ضوء نتائج عملية التقييم والمتابعة " بقوة نسبية (٧٠.١٨%) ونسبة مرجحة (٩.٨٣%) .
 - ٧- في الترتيب السابع جاءت عبارة " أحرص على متابعة تقارير العمل من المرؤوسين عن خطة العمل " بقوة نسبية (٦٦.٠٨%) ونسبة مرجحة (٩.٢٥%) .
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Erik Lindberg Timothy L.)^(١٤) التي أوضحت وجود علاقة بين استخدام مدخل الادارة بالأهداف وزيادة معدلات الأداء فضلاً عن خلق بيئة عمل أكثر فاعلية وتحسن الكفاءة في أداء الموظفين بشكل مستمر .
- ٨- في الترتيب الثامن جاءت عبارة " أحرص على ربط نظام التحفيز بنتائج عملية التقييم والمتابعة " بقوة نسبية (٥٩.٦٥%) ونسبة مرجحة (٨.٣٥%) .
- ٧- إجابة السؤال السادس : ما الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في وحدات الادارة المحلية

في مصر ؟ جدول رقم (١٠)

يوضح الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في وحدات الادارة المحلية في مصر ن = ٥٧

م	العبارة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%					

م	العبرة	نعم		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب	
		ك	%	ك	%						
١	أن يتم التعيين بالوحدات المحلية في ضوء الخبرات المطلوبة	١٤	٢٤.٥٦	٣٤	٥٩.٦٥	٨٩	٥٢.٠٥	٢٩.٦٧	٧.١٨	١٠	
٢	ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى تحقيق أهداف العمل	٢٦	٤٥.٦١	١٦	٢٨.٠٧	١١٣	٦٦.٠٨	٣٧.٦٧	٩.١١	٨	
٣	وجود نظام معلومات فعال يتيح اتخاذ القرارات بطريقة سليمة	١٩	٣٣.٣٣	٢٣	٤٠.٣٥	١٠٦	٦١.٩٩	٣٥.٣٣	٨.٥٥	٩	
٤	تهيئة المناخ لتحقيق التفاعل بين العاملين بالوحدة المحلية	٣٧	٦٤.٩١	٩	١٥.٧٩	١١٦	٦٧.٨٤	٣٨.٦٧	٩.٣٥	٧	
٥	تطوير الهيكل التنظيمي لتيسير العمل بالوحدات المحلية	٣٠	٥٢.٦٣	١٢	٢١.٠٥	١١٧	٦٨.٤٢	٣٩.٠٠	٩.٤٤	٦	
٦	تطبيق نمط القيادة الديمقراطية بالوحدات المحلية	٢٢	٣٨.٦٠	١٠	١٧.٥٤	١٢٩	٧٥.٤٤	٤٣.٠٠	١٠.٤٠	٥	
٧	تهيئة الجو المناسب لتحقيق المشاركة المجتمعية بالمجتمع المحلي	٢٧	٤٧.٣٧	٤	٧.٠٢	١٣٦	٧٩.٥٣	٤٥.٣٣	١٠.٩٧	٤	
٨	ضرورة وجود نظام كفاء للمتابعة والتقييم بالوحدات المحلية	٢٣	٤٠.٣٥	٢	٣.٥١	١٤٤	٨٤.٢١	٤٨.٠٠	١١.٦١	٢	
٩	تطبيق تقارير الكفاية بالوحدة المحلية بما يتفق ومجالات العمل	١٠	١٧.٥٤	٧	١٢.٢٨	١٤٧	٨٥.٩٦	٤٩.٠٠	١١.٨٥	١	
١٠	توفير الاعتمادات المالية في ضوء الأهداف المقصودة بالوحدات المحلية	١٢	٢١.٠٥	٨	١٤.٠٤	١٤٣	٨٣.٦٣	٤٧.٦٧	١١.٥٣	٣	
		مجموع		المتوسط		المتوسط		مجموع		القوة	
		١٢٤.٠٠		٢١.٧٥		١٢٤.٠٠		١٢٤.٠٠		النسبية	
		١٠٣.٣٣		٢١.٧٥		١٢٤.٠٠		١٢٤.٠٠		النسبية	
		٧٢.٥١		٢١.٧٥		١٢٤.٠٠		١٢٤.٠٠		النسبية	

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٠) والذي يوضح الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر يتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (١٢٤٠) ومتوسط حسابي عام (٢١.٧٥) وقوة نسبية بلغت (٧٢.٥١%) وهذا التوزيع الإحصائي يدل على أن الرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في وحدات الإدارة المحلية في مصر تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة ، وجاءت الاستجابات مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة :

- ١- في الترتيب الأول جاءت عبارة " تطبيق تقارير الكفاية بالوحدة المحلية بما يتفق ومجالات العمل " بقوة نسبية (٨٥.٩٦%) ونسبة مرجحة (١١.٨٥%) .
- ٢- في الترتيب الثاني جاءت عبارة " ضرورة وجود نظام كفاء للمتابعة والتقييم بالوحدات المحلية " بقوة نسبية (٨٤.٢١%) ونسبة مرجحة (١١.٦١%) .
- ٣- في الترتيب الثالث جاءت عبارة " توفير الاعتمادات المالية في ضوء الأهداف المقصودة بالوحدات المحلية " بقوة نسبية (٨٣.٦٣%) ونسبة مرجحة (١١.٥٣%) .
- ٤- في الترتيب الرابع جاءت عبارة " تهيئة الجو المناسب لتحقيق المشاركة المجتمعية بالمجتمع المحلي " بقوة نسبية (٧٩.٥٣%) ونسبة مرجحة (١٠.٩٧%) .
- ٥- في الترتيب الخامس جاءت عبارة " تطبيق نمط القيادة الديمقراطية بالوحدات المحلية " بقوة نسبية (٧٥.٤٤%) ونسبة مرجحة (١٠.٤٠%) .

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة سهى مصطفى حامد^(٦٥) والتي أوضحت أن أسلوب الادارة بالأهداف يحقق ديمقراطية الادارة ويعمل على تحسين مستوى الأداء لتوفير الخدمات للسكان المحليين بشكل جيد .

٦- في الترتيب السادس جاءت العبارة " تطوير الهيكل التنظيمى لتيسير العمل بالوحدات المحلية " بقوة نسبية (٦٨.٤٢%) ونسبة مرجحة (٩.٤٤%) .

٧- في الترتيب السابع جاءت عبارة " تهيئة المناخ لتحقيق التفاعل بين العاملين بالوحدة المحلية " بقوة نسبية (٦٧.٨٤%) ونسبة مرجحة (٩.٣٥%) .

٨- في الترتيب الثامن جاءت عبارة " ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى تحقيق أهداف العمل " بقوة نسبية (٦٦.٠٨%) ونسبة مرجحة (٩.١١%) .

٩- في الترتيب التاسع جاءت عبارة " وجود نظام معلومات فعال يتيح اتخاذ القرارات بطريقة سليمة " بقوة نسبية (٦١.٩٩%) ونسبة مرجحة (١١.٨٥%) .

وهذا ماكدت عليه دراسة (Chiara Mio & et al)^(٦٦) فى نتائجها حيث أوضحت أهمية وجود نظام معلومات جيد وفعال بالمنظمة يخدم كافة أنشطة وبرامج المنظمة خاصة ما يتعلق بالقرارات المرتبطة بتقييم أداء العاملين والقيادات الاشرافية.

١٠- في الترتيب العاشر جاءت عبارة " أن يتم التعيين بالوحدات المحلية فى ضوء الخبرات المطلوبة " بقوة نسبية (٥٢.٠٥%) ونسبة مرجحة (٧.١٨%) .

- النتائج العامة للدراسة:

١- النتائج المرتبطة بالتساؤل الأول والمتعلق بمدى وجود تطبيق للتحليل البيئى (دراسة الوحدة داخليا وخارجيا) بالوحدة المحلية ؟

- التعرف على القوانين والقرارات والتعليمات المنظمة للعمل بالادارة المحلية .
 - معرفة المستوى الحالى للخدمات المقدمة بالوحدة المحلية من خلال آراء الأفراد.
 - السعى إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات فى ادارة العمل بالوحدة المحلية.
 - الاهتمام بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية والأهلية والقطاع الخاص.
 - متابعة الاحصاءات الصادرة عن أجهزة الدولة لدراسة الاحتياجات والمشكلات فى النطاق الجغرافى للوحدة .
 - الاهتمام بدراسة مشكلات المجتمع المحلى فى النطاق الجغرافى للوحدة المحلية.
 - السعى باستمرار إلى تنمية الموارد الذاتية المختلفة بالوحدة المحلية.
 - المشاركة فى اعداد الدراسات المستقبلية المطلوبة للوحدة المحلية.
 - السعى إلى التطوير المستمر فى الخدمات بالوحدة المحلية بما يتفق مع احتياجات الأهالى.
 - الاهتمام بتطوير مستوى الامكانيات والموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بالوحدة المحلية .
- ٢- النتائج المرتبطة بالتساؤل الثانى والمتعلق بمدى وجود استراتيجية واضحة للعمل بالوحدة المحلية ؟
- المشاركة فى تحديد الرؤية المستقبلية للوحدة المحلية .

- المشاركة فى صياغة الأهداف الاستراتيجية للوحدة المحلية .
 - التعاون مع القيادات فى تحديد مشكلات المجتمع المحلى للوحدة المحلية .
 - المشاركة فى صياغة بدائل لحل مشكلات الأهالى بالمجتمع المحلى .
 - الاهتمام دائماً بمعرفة المستجدات الحادثة بالمجتمع المحلى للوحدة المحلية .
 - المشاركة فى تحديد الخدمات المطلوبة بما يتفق مع رغبات المجتمع المحلى .
 - المساهمة فى صياغة الثقافة التنظيمية للعاملين بالوحدة المحلية .
 - المشاركة فى تحديد استراتيجيات العمل بالوحدة المحلية.
 - الاهتمام بالتنسيق بين الادارة والعاملين عند تحديد الاستراتيجية العامة للوحدة المحلية .
 - المشاركة فى صياغة الخطة العامة للوحدة المحلية .
- ٣- النتائج المرتبطة بالتساؤل الثالث والمتعلق بمدى وجود أهداف تفصيلية واضحة للعمل بالوحدة المحلية ؟**
- المعرفة الدقيقة الأهداف المحددة فى نطاق اشرافى بالوحدة المحلية .
 - ممارسة العمل بالوحدة المحلية وفق أهداف واضحة ومحددة .
 - المشاركة فى صياغة الأهداف الخاصة بالنشاط فى نطاق اختصاصى .
 - الحرص على مشاركة العاملين فى صياغة أهداف العمل .
 - الحرص على التنسيق على مستوى الأهداف مع زملائى المسئولين بالوحدة المحلية .
 - تحفيز العاملين على المشاركة بأرائهم فى صياغة الأهداف بالوحدة المحلية .
 - الاهتمام بالوقوف على أسباب عدم مشاركة العاملين فى صياغة أهداف العمل .
 - مشاركة رؤسائى فى صياغة أهداف العمل بالوحدة المحلية .
 - تحفيز العاملين على صياغة أهداف شخصية بما يتفق مع أهداف العمل بالوحدة المحلية .
 - الحرص على تقديم الدعم الفنى للمرؤسين عند صياغتهم لأهدافهم .
- ٤- النتائج المرتبطة بالتساؤل الرابع والمتعلق بمدى وجود خطة عمل بالوحدة المحلية ؟**
- ممارسة العمل وفق خطة عمل واضحة ومحددة .
 - الاهتمام بتحديد الموارد والامكانيات اللازمة لوضع خطة العمل بالوحدة المحلية .
 - المشاركة فى صياغة عناصر خطة العمل بالوحدة المحلية .
 - تقديم المساعدة للمرؤسين عند صياغتهم لخطط العمل التفصيلية .
 - الالتزام ببرنامج زمنى معين لتنفيذ خطة العمل .
 - القيام بمتابعة تنفيذ خطة العمل ميدانياً ومكتيباً .
 - الحرص على إزال معوقات تنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية .
 - الحرص على تطوير خطط العمل فى نطاق الاشراف باستمرار .
 - الاهتمام بتدبير الموارد والامكانيات المستقبلية اللازمة لتنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية .
 - الحرص على مشاركة المرؤسين بأرائهم خلال تنفيذ خطة العمل بالوحدة المحلية .

٥- النتائج المرتبطة بالتساؤل الخامس والمتعلق بمدى وجود نظام للتعقيم والمتابعة بالوحدة المحلية ؟

- وجود أنواع مختلفة للتعقيم والمتابعة المستخدمة بالوحدة المحلية .
- المشاركة فى التعقيم النصف سنوى لخطة العمل بالوحدة المحلية .
- الالتزام باجراء التعقيم السنوى لخطة العمل بالوحدة المحلية فى نطاق اشرافى .
- المشاركة فى صياغة اجراءات ومعايير موضوعية للتعقيم بالوحدة المحلية .
- أستخدم نظام التعقيم والمتابعة فى تصحيح مسار العمل بالوحدة المحلية .
- الحرص على متابعة تقارير العمل من المرؤوسين عن خطة العمل .
- الاستفادة من نظام التعقيم والمتابعة بالوحدة فى زيادة معدل الانجاز بالخطة .
- الاحتفاظ بعلاقات انسانية جيدة عند اجراء عملية التعقيم والمتابعة .
- أهتم بمعالجة نواحى القصور فى ضوء نتائج عملية التعقيم والمتابعة .
- الحرص على ربط نظام التحفيز بنتائج عملية التعقيم والمتابعة .

٥- النتائج المرتبطة بالتساؤل السادس والمتعلق بالرؤية المستقبلية لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف فى

وحدات الادارة المحلية فى مصر ؟

- أن يتم التعيين بالوحدات المحلية فى ضوء الخبرات المطلوبة .
- ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى تحقيق أهداف العمل .
- وجود نظام معلومات فعال يتيح اتخاذ القرارات بطريقة سليمة .
- تهيئة المناخ لتحقيق التفاعل بين العاملين بالوحدة المحلية .
- تطوير الهيكل التنظيمى لتيسير العمل بالوحدات المحلية .
- تطبيق نمط القيادة الديمقراطية بالوحدات المحلية .
- تهيئة الجو المناسب لتحقيق المشاركة المجتمعية بالمجتمع المحلى .
- ضرورة وجود نظام كفاء للمتابعة والتقييم بالوحدات المحلية .
- تطبيق تقارير الكفاية بالوحدة المحلية بما يتفق ومجالات العمل .
- توفير الاعتمادات المالية فى ضوء الأهداف المقصودة بالوحدات المحلية .
- أهم توصيات الدراسة : توصى الدراسة الراهنة بما يلى فى ضوء مخرجاتها :
- ١- تهيئة المناخ المناسب بوحدة الادارة المحلية فى مصر من أجل تطبيق نموذج الادارة بالأهداف .
- ٢- العمل على ضمان المشاركة الفعالة من جانب ذوى الخبرة من العاملين بوحدة الادارة المحلية فى تحديد الأهداف المختلفة للأقسام والادارت واعداد تقارير الانجاز .
- ٣- اعتماد مبدأ الأهداف والنتائج فى العمل بوحدة الادارة المحلية وليس متطلبات الوظيفة فقط .
- ٤- الاهتمام بالتوصيف الوظيفى عند التعيين وأن الوظائف التى ليس لها أهداف محددة يجب إلغائها .
- ٥- العمل على تبنى أسلوب الادارة بالأهداف فى كافة المؤسسات الحكومية لما له من انعكاس ايجابى على توجيه سلوك وأداء العاملين .
- ٦- العمل على توضيح ايجابيات ومزايا تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف بوحدة الادارة المحلية فى مصر .
- ٧- الاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسات الأخرى التى طبقت أسلوب الادارة بالأهداف فى مصر وخارجها .

- ٨- العمل على عقد ورش العمل والمحاضرات المختلفة التي توضح كيفية تطبيق نموذج الادارة بالأهداف .
- ٩- الاعتماد على نموذج الادارة بالأهداف كوسيلة لتقييم أداء الموظف الحكومى بوحدة الادارة المحلية.
- ١٠- العمل على تعزيز القيم والممارسات المرتبطة بنموذج الادارة بالأهداف والمتمثلة فى المشاركة والثقة والالتزام والتغذية العكسية بين الادارة والعاملين.
- ١١- العمل على نشر ثقافة الادارة بالنتائج والأهداف بين الموظفين بوحدة الادارة المحلية لما له من أثر ايجابى على الأداء الخدمى .
- ١٢- التدريب المستمر لكافة الأقسام والادارات بوحدة الادارة المحلية على المهارات المختلفة التى يتطلبها أسلوب الادارة بالأهداف .
- ١٣- العمل على اعداد الكادر الادارى المدرب والقادر على تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف .
- ١٤- لا بد وأن يكون هناك استراتيجية واضحة للعمل بوحدة الادارة المحلية فى مصر .
- ١٥- العمل على استئارة اهتمام الادارة العليا بوحدة الادارة المحلية من أجل تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف .
- ١٦- ضرورة وضع خطة مستقبلية لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف بوحدة الادارة المحلية .
- ١٧- الدراسة الجيدة للبيئة الداخلية والخارجية بوحدة الادارة المحلية حتى يمكن تحديد المعوقات والفرص المتاحة .

- المراجع المستخدمة فى البحث:

- ١- علي الصاوي: اللامركزية في اطار الديمقراطية "ملاحظات في النظم المحلية المعاصرة" ، بدون دار نشر، ٢٠٠٢م، ص٨٥.
- ٢- عبد الله على حريول السبيعي : اسهام المجالس المحلية فى التخطيط لبرامج للتنمية الشاملة فى منطقة الرياض ، كلية لدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٩.
- ٣- سليمان بطارسة: التمويل المحلي "دراسة تحليلية للتجربة الاردنية،المؤتمر العربي الثاني "الإدارة المحلية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، القاهرة، فى الفترة من (٣ - ٥) مايو ٢٠٠٤، ص٦٥.
- ٤- ناهد أديب: النظام المحلي فى مصر " الواقع الحالى والاشكاليات ومبررات التغيير" ، ورقة عمل مقدمة لورشة عمل "حو اطار دستوري وقانوني داعم لتطبيق اللامركزية فى مصر، مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الانسان، القاهرة، فى الفترة من (٢٨ - ٣٠) مارس ، ٢٠١٢م، ص٨.
- ٥- سمير محمد عبد الوهاب: التكامل بين الأجهزة الحكومية والادارات المحلية والبلديات "خيارات وتوجهات" ، إدارة التغيير فى الادارات المحلية والبلديات ،المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ٢٠١١، ص١٣.
- ٦- سكينه عاشوري: الاتجاهات المعاصرة لنظم الادارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤م.
- ٧- محمد نصر مهنا: تطوير واصلاح الادارة المحلية من منظور الموارد البشرية، المؤتمر العربي الثاني "الادارة المحلية" ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية، فى الفترة من (٣ - ٥) مايو، القاهرة ٢٠٠٤، ص٨٩.
- ٨- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة فى الادارة، ترجمة: محمد الحديدي: الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١م، ص١٥٥.
- ٩- مرغام لخضر، رابيس حده: الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم فى منظمات الأعمال، إيتراك للنشر والتوزيع، الجزائر ، ٢٠٠٦م، ص٢٥.

- ١٠- محمد الكندي: الإدارة بالأهداف "السهل الممتع لتحقيق النتائج" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك) القاهرة، ٢٠٠٨، ص٢٥.
- ١١- يحيى حسن درويش وآخرون: أسس إدارة المنظمات الاجتماعية، بدون دار نشر، ١٩٩٠، ص٣.
- ١٢- رشاد أحمد عبد اللطيف : تنمية المنظمات الاجتماعية" مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع" ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠١٠، ص ٣٠.
- 13- Andrea Turolla : **Management by Objectives and Process Management in the Universities, an Italian Case Study**, Economic Ascendable Online ,International Business Review, No. 2,2008,p91.
- ١٤- عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح : واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، رسالة التربية وعلم النفس ، ع (٣٧) ، الرياض، ٢٠١١ .
- ١٥- محمد توفيق محمد بشير: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤسين في اتخاذ القرارات ، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥ .
- 16- Dow Scott : **The Causal Relationship Between Trust and The Assessed Value Of Management By Objectives** an Article ,Journal of Management Fall 1980 vol. 6 no. 2 157-175
- 17- Baldrige, J. Victor; Tierney, Michael L.: **New Approaches to Management, Creating Practical Systems of Management Information and Management by Objectives**, Higher Education Research Inst., Inc., Los Angeles, CA.
- ١٨- عصام جلال حسن شعت : استخدام منهج إعادة هندسة الإدارة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري "دراسة تحليلية" ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨ .
- ١٩- عصام صالح ذيب الغويرين: نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه ، الجامعة الأردنية، ٢٠١٠.
- ٢٠- محمد توفيق محمد : واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، ٢٠١٥ .
- 21- Rodgers, Robert; Hunter, John E : **Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity**, Journal of Applied Psychology, Vol 76(2), Apr 1991,p 322-336
- 22- Carvalho, Gerard F : **Installing Management By Objectives: A New Perspective On Organization change**, Human Resource Management. Spring72, Vol. 11 Issue 1, p23-30
- 23- Mansergh, Gerald G., Ed : **Dynamics of Management by Objectives for School Administrators**, A System of Participative Management Whereby Management Personnel in an Organization Identify Major Areas of Responsibility, Set Standards for Performance, and Measure the Results Against Those Standards, Metropolitan Detroit Bureau of School Studies, Inc., MI, 1972
- ٢٤- محمود كفاوين : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الشركة العربية المتحدة ، القاهرة ، ٢٠١٠ م ، ص ٧٥.
- ٢٥- طلعت مصطفى السروجي : إدارة المؤسسات الاجتماعية - الإصلاح والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٤.
- ٢٦- عكوشي عبد القادر: التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٦٣-١٦٥.
- ٢٧- علي محمد عبد الوهاب : الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص ١٧.
- ٢٨- سامية محمد فهمي : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ م ، ص١٢.
- ٢٩- أحمد عبد الفتاح ناجي : تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي" مداخل واستراتيجيات" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠١٤ م ، ص ٣١١.

- ٣٠- رشاد أحمد عبد اللطيف : تنمية المنظمات الاجتماعية " مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع " ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م ، ص ٢٩ .
- ٣١- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٥٦ .
- ٣٢- بيتر ف دروكر : ممارسة الإدارة ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠٧ .
- ٣٣- ظاهر محمود كلاله : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٢٧٧ .
- ٣٤- صلاح السيد : الإدارة بالأهداف " دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح " ، قسم النشر بالجامعة الأمريكية ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٢٢ .
- ٣٥- علي السلمي : الإدارة بالأهداف " طريق المدير المتفوق " ، سلسلة عالم الإدارة ، الإصدار الأول ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص ٨٩ .
- ٣٦- سامية محمد فهمي : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ ، ص ١٤ .
- 37- John Child : **Organization:A Guide to Problems & Practice** , Sage Publications Inc, London ,1984,P.p.136-171.
- 38- Derek S. Pugh & David J. Hickson: **Writers on Organizations** , Sage Publications Inc.,2007,P.p.59-123.
- 39- Anita Pankake : **Encyclopedia of educational Leadership & Aministration**, sage puplications ,Inc.,U.S.A., 2006, P.634.
- 40- Larry e. Sullivan : **the Sage Glossary of Social & Behavioral Science**, Sage Publications Inc.,2009,p.302.
- ٤١- سامي الطوخي: اللامركزية المجتمعية "مدخل التمكين والتنمية المحلية المستدامة، مركز الاستشارات ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، القاهرة، بدون سنة نشر ، ص ٤ .
- ٤٢- علي الصاوي: اللامركزية في إطار الديمقراطية " ملاحظات في النظم المحلية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨ .
- ٤٣- محمد محمود الطعمانه: نظم الادارة المحلية "المفهوم والفلسفة والأهداف" ، الملتقى العربي الأول بعنوان "نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، في الفترة من (١٨ - ٢٠) أغسطس ، ٢٠٠٣ ، ص ٧ .
- ٤٤- سمير محمد عبد الوهاب: التكامل بين الأجهزة الحكومية والادارات المحلية والبلديات " خيارات وتوجهات " ، مرجع سبق ذكره، ص ١٠ .
- ٤٥- حسن محمد عواضة: الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ١٩٨١م، ص ٢٤ .
- ٤٦- عبد الكريم درويش، ليلا ت كلا : دعم الإدارة العليا والتزامها ومشاركتها. ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ١٦٨ .
- ٤٧- مدحت محمد أبو النصر : إدارة منظمات المجتمع المدني ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤ .
- ٤٨- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي : الإدارة "مفاهيمها وأنواعها وعملياتها" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ٨٦ .
- ٤٩- محروس محمود خليفة وآخرون: دليل تحليلي لإدارة المؤسسات الاجتماعية، سلسلة الدراسات الاجتماعية في التدريب الاجتماعي، جامعة الدول العربية ، الأمانة العامة، القاهرة ، العدد الرابع ، ١٩٩٢ ، ص ٧١ .
- ٥٠- إبراهيم زياني: دراسات في الإدارة المحلية من منظور علم الإدارة، المكتبة الوطنية ، المملكة المغربية، ٢٠٠٠ ، ص ٢٦ .

٥١- محمد الديداموني محمد: الرقابة السياسية والقضائية علي أعمال الإدارة المحلية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٤١.

52- Stephen Osahon Uwaifo and et al :**The Role of Information Technology in Local Government Administration in Delta State Nigeria: A Case Study of Aniocha North and Aniocha South Local Government Areas**, Vol. 23 Issue: 2, Emerald Group Publishing Limited 2006, , pp.17-21.

٥٣- سمير محمد عبد الوهاب: التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات خيارات وتوجهات، مرجع سبق ذكره ، ص٢٩.

٥٤- صالح الشيخ: الإدارة المحلية في مصر " برنامج المرأة والمشاركة السياسية" ، المجلس القومي للمرأة، القاهرة، ٢٠١٣، ص٣٣.

٥٥- أيمن أحمد محمد الجمل: أثر الإدارة التشريعية علي تطبيق اللامركزية في النظام المحلي المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠م، ص١٨٥.

٥٦- محمد محمود الطعمنة: نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، مرجع سبق ذكره، ص١٣.

٥٧- ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة الحكم المحلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص٢٠.

58- Mehmet Zahid Sobaci: **Social Media and Local Governments " Theory and Practice "**, Public Administration and Information Technology Volume 15, Springer International Publishing Switzerland,U.S.A, 2016,P.7.

٥٩- أمجد محمد عبد الله : أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة السلبيمانية ، جامعة مؤتة ، بغداد ، ٢٠١٠ .

60- ORMSBY, JOSEPH GARDNER : **MANAGEMENT BY OBJECTIVES: MANAGER'S PERCEPTION OF ORGANIZATION OBJECTIVES**, Ph.D , University/institution University of Arkansas, U.S.A, 1980, p. 164..

61-Terry Ingham : **How to Implement Management by Objectives in the Workplace , Case study** ,The TQM Magazine, The TQM Magazine, Vol. 6 Issue: 4, 1994 ,pp.53-54 .

٦٢- عواطف سليمان : أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز دراسة حالة : المؤسسة الوطنية سوناطراك - مديرية الصيانة بسكرة ، دراسة ماجستير ، جامعة محمد خضر ، بسكرة، ٢٠٠٩.

63-JOHN LOCKWOOD"**Management development by objectives**", **Management Decision**, Vol. 1 Issue:3, MCB UP Ltd , 1967, pp.55-57.

64-Erik Lindberg, Timothy L. Wilson, "**Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary schools**",Research paper .Journal of Educational Administration, Vol. 49 Issue: 1, 2011,pp.62-75,

٦٥- سهى مصطفى حامد :الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات ، مجلة كلية الآداب ، العدد ٩١، جامعة بغداد .

66- Chiara Mio & et al: "**Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: First results from Italy**", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 28 Issue: 3, 2015 ,pp.325-364.