



البحث السادس

تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية

إعداد

الباحث/ سامي إبراهيم سالم

د. سلوي السعيد فراج

أستاذ العلوم السياسية المساعد

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

د. أحمد عبد الرحمن الشطوري

أستاذ العلوم الحيوية والصحة

الرياضية المساعد

كلية التربية الرياضية - جامعة العريش



تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية

د. أحمد عبد الرحمن الشطوري

د. سلوى السعيد فراج

أ. سامي إبراهيم سالم



تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في

ضوء الإدارة الذاتية

إعداد

الباحث/ سامي إبراهيم سالم

د. أحمد عبد الرحمن الشطوري

أستاذ العلوم الحيوية والصحة الرياضية المساعد

كلية التربية الرياضية - جامعة العريش

د. سلوى السعيد فراج

أستاذ العلوم السياسية المساعد

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على امكانية تطوير الأداء الادارى بالوحدات المحلية في ضوء الادارة الذاتية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لظروف الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة (٧٤) مفردة من العاملين بالوحدات المحلية ، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة ، وابرزت نتائج الدراسة وجود تأثيرات طبيعية وجغرافية متفاوتة بين الذكور والاناث في الثقافة التنظيمية والمشاركة في صنع القرار تعزى للذكور ، ووجود قلق كبير من تبنى الادارة الذاتية بسبب تحمل المسؤوليات وفشل القرارات احيانا . واوصت الدراسة ضرورة تعزيز فكرة الادارة الذاتية للمساهمة في تحمل المسؤوليات والمشاركة في صناعة القرارات ، وتنمية روح الانتماء للمؤسسة المحلية ، والاعتماد على النفس اداريا ، واعداد التريب المهني اللازم لبناء كوادر وقيادات محلية .

الكلمات المفتاحية : التطوير ، الأداء الإداري ، الادارة المحلية ، الادارة الذاتية .

Abstract:

The research aims to identify the possibility of developing administrative performance in local units in the light of self-management, and the researcher used the descriptive approach to suit the study conditions. And females in the organizational culture and participation in decision-making is attributed to



males, and there is a great concern about adopting self-management because of assuming responsibilities and failure of decisions sometimes. The necessary professionalism to build local cadres and leaders.

Keywords: development, administrative performance, local administration, self-management.

المقدمة :

مما لا شك فيه إن العولمة قد أرخت بظلالها على العمل الإداري ، بسبب التطورات الصناعية والتكنولوجية، وأضحى التفكير في مواكبة قطار العصر شيئاً أساسياً لا بد منه ، وأوضحت التطورات السريعة والهائلة وبصوره غير مألوفة من قبل، المتسارعه في إيقاعها، المتنوعة في مضمونها ، المتباينة في شكلها، والمؤثره في كل جوانب الحياة الأساسية لهذا العصر، مما يلقي بالمسئولية الجسيمة على المؤسسات العريقة، ومنها الوحدات المحليه لمواكبه تلك التطورات السريعة ، للاستفادة منها وتطويرها لخدمه الأهداف العامة لمؤسسات الدولة.

ويعد التقدم العلمي والتقني عاملاً أساسياً في تقدم الشعوب والأمم ، وينعكس هذا التقدم على المجالات المختلفة سواء كانت محليه أو دوليه ، وعلم الإدارة من العلوم التي تؤثر على المجتمع في كافة مجالاته ، حيث أنها تعد الملجأ الذي يلجأ إليه الأفراد والمجتمعات لتذليل الصعوبات وحل المشكلات، فمن خلالها يمكن جمع البيانات والمعلومات ، واستغلال الفرص المستقبلية، والتغلب على الصعوبات الحالية، لذا ينبغي الدراية بأصول علم الإدارة من قبل العاملين للمساعدة في أداء الأعمال الإدارية بالشكل المطلوب - العلمي والكيفي - مما يؤدي للوصول إلى الأهداف المخطط لها بأيسر وأفضل الطرق. (خلف ٢٠١١: ٢٨٥)

وتتمثل أهميه الإدارة الذاتية في المؤسسات الخدمية في إتاحة أفرسه للمديرين والمسؤولين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، ووضع الأهداف ، ومتابعه تنفيذها من خلال بذل الجهود للوصول إلى النتائج المرضية ، وينظر للإدارة الذاتية على أنها عبارة عن



فريق عمل يتحمل المسؤولية الكاملة عن أداء العمل ، مع تعزيز الحكم الذاتي لأفراد الفريق ، و توفر المناخ الملائم ، فهي تعني الانتقال من مركزية السلطة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ولامركزية الإدارة. (العمرى : ٢٠١٥ : ١٩٤)
مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحث في الإدارة المحلية من خلال التساؤلات الآتية:

١/ هل للإدارة الذاتية دور في تطوير ورفع مستوى الأداء الإداري بأقسام شؤون البيئة في الوحدات المحلية بمركز ومدينه بئر العبد ؟
٢/ ما دور رؤساء القرى (القيادة المحلية) بمركز ومدينه بئر العبد في تعزيز الإدارة الذاتية لتطوير الأداء للموظفين بأقسام شؤون البيئة في الوحدات المحلية بمركز ومدينه بئر العبد ؟

٣/ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينه الدراسة حول دور رؤساء القرى بمركز ومدينه بئر العبد في تعزيز الإدارة الذاتية للارتقاء بالأداء الإداري لدى الموظفين بأقسام شؤون البيئة ووضع الحلول المناسبة للمشكلات البيئية تعزي لمتغيرات (الجنس . المؤهل . سنوات . الخبرة . التخصص) ؟
الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المتعلقة بالإدارة الذاتية.

دراسة صالح بن محمد الدوسري (٢٠١٩) "رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية لدى قائدي المدارس الثانوية بالرياض"

استهدفت الدراسة بلورة رؤية مقترحة لتفعيل ادوار قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقويم في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، حيث عرضت الأسس النظرية للإدارة الذاتية ، ثم تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ، ثم العمليات الإدارية المختارة ، ودور قائدي المدارس فيها ، واستخدمت الدراسة إستبانة



طبقت عينة عشوائية قوامها ٤١٠ من مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للتعرف على مدى انفاقهم على تطبيق قائدي المدارس لمبادئ الإدارة الذاتية ، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق عينة الدراسة أن قائدي المدارس يطبقون مبادئ الإدارة الذاتية في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتقويم ، وأوصت الدراسة بضرورة تفويض السلطة وتوفير التمويل المناسب وتوافر نظام اتصالات فعال يسمح بتدفق المعلومات وحتمية المشاركة الفعالة .

دراسة فاطمة عبد الرحمن مصلح المطيري (٢٠٢٠) "تفعيل الشراكة المجتمعية كأحد مجالات الإدارة الذاتية في ضوء بعض الخبرات العالمية"

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية ، والتعرف على معوقات ممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وطبقت على عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية بمدينة القصيم بلغ عددهن (٨٥) قائدة ، وقد توصلت الرسالة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها وجود معوقات لممارسة قائدات المدارس بمدينة القصيم للشراكة المجتمعية، ومنها قلة تفويض عملية اتخاذ القرار للقائد ، وكذلك ضغط العمل والتي تمنع أولياء الأمور من زيارة أبنائهم في المؤسسة ، وأوصت الدراسة بأهمية تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية ، القائمة على الشراكة والالتزام مما يزيد من الإحساس بالاعتقاد والجدارة والشعور بالملكية والالتزام بين المشاركين والعمل على تقليل ضغط العمل وتفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة المؤسسة تحقيقا للشفافية والشراكة في المسؤولية.

دراسة مصطفى أبو الريش (٢٠٢٢) "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"

هدف البحث الحالي إلى تحسين التعليم الأساسي في مصر باستخدام مدخل الإدارة الذاتية حيث يعد مفهوم الإدارة الذاتية من أهم المفاهيم المعاصرة التي تساند توجه



التعليم بهدف الحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة ، وإن الهدف من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة زيادة الفاعلية للمدرسة ومن ثم الحصول على الخدمات التعليمية الجيدة والمميزة للطلاب ، ومن ثم تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية من خلال تصور مقترح في ضوء خبرة أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية . استخدم الباحث المنهج المقارن وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج المستمدة من الإطار النظري ومنها نشر الوعي بثقافة الاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية للمدرسة وأهميتها في تحسين جودة التعليم وجودة المخرجات التعليمية ، وتماشياً مع الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤م - ٢٠٣٠م ، وضرورة الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في صناعة القرار داخل المؤسسة التعليمية وإطلاع المجتمع المحلي بالدور التربوي للمدرسة وإشراك الأسرة في وضع الخطط والاستراتيجيات التعليمية والمشاركة في وضع المناهج وتقييمها ، وأوصت الدراسة بضرورة استقلالية المؤسسة ماليا وإداريا وتشجيع التفكير الإبداعي للتخلص من المعوقات التنظيمية البيروقراطية ، تفعيل دور المرؤوسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة والتطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية الإدارة وزيادة دعم المهارات الفردية لكل المشاركين ، حتى يتم تحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات .

دراسة عوض الله الشرفة (٢٠٢٢) "اثر تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية على تخفيف

ضغوط العمل"

وقد هدفت الدراسة للتعرف على دور الإدارة الذاتية في التخفيف من ضغوط العمل في ظل جائحة كورونا لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينه البحث ٢٤٦ موظفاً ، وخرج البحث بنتائج أهمها: توافر مؤشرات التخفيف من ضغوط العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة في ظل ارمه كورونا بدرجة متوسطة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أداره مصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة للممارسات والأنشطة التي



تسهم في تنمية الإدارة الذاتية لدى الموظفين ، وتعزيز الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بحرية ، وأهميه عقد المصلحة لقاء دوريا للموظفين الإداريين لحسمهم على طرح أفكارهم وأرائهم المبدعة التي من شأنها التجديد والتطوير والابتكار.

الدراسات السابقة المتعلقة بتطوير الأداء الإداري

دراسة منيرة الجاسر (٢٠٢١) "التطور الإداري ودوره في تطبيق منظومة الإدارة الالكترونية خلال الأزمات (كوفيد ١٩ نموذجاً)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام تطبيق منظومة الإدارة الالكترونية في الدعم والتطوير الإداري، وتحديد أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق منظومة الإدارة الالكترونية من خلال الأزمات (كوفيد ١٩) ، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، وكانت عدد عينات البحث ٣٥ فردا ، ومن أهم النتائج أن الإدارة الالكترونية أصبحت عاملا أساسيا وضرورة حتمية لا بد من تطبيقها وتعميمها في كافة الإدارات الحكومية ، حيث أصبح القطاع الحكومي في حاجة ماسة إلى الاستفادة من هذه التقنية الحديثة لتطوير العمل ، وتحسين الخدمة ، ومعالجة الأزمات ، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التكنولوجيا المعلومات والاتصال والإدارة الالكترونية لدى مختلف أفراد المجتمع وتهيئة الكوادر البشرية الفنية والإدارية على استخدام أدوات ووسائل العمل الالكترونية ، وضرورة تفعيل مشروع مكاتب الخدمات الالكترونية للمواطنين في كل محافظه ، وتجهيز بنيه تحتية قوية متمثلة في شبكه الاتصالات وأجهزه الحاسب لكافه أنحاء الجمهورية وتوفير التشريعات القانونية المتخصصة.

دراسة دودو غلاب (٢٠٢٢) " آليات تطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية"

وقد أجريت الدراسة على عينه من القادة ومديرو الإدارات والعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأبرزت النتائج عدم اعتماد المديرية على التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل ، وقله اهتمام



المديرية بتوصيف قواعد معلومات الموظفين من حيث إعدادهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية ، وعدم وجود اتصال بين جميع المناصب الإدارية بالمديرية وبين الإدارات ، وأوصت الدراسة بضرورة إن تعمل المديرية على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد والإمكانات المادية والبشرية لتطوير الأداء الإداري ، والعمل على أن تتميز الإجراءات الخاصة بإداره المديرية بالسهولة والبعد عن التعقيد ، وضرورة إن تعمل المديرية على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها ، ووضع لائحة مالية لتحفيز العاملين على الارتقاء بأدائهم في العمل ، والتأكد من إن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها .

دراسة حسن الدماس (٢٠٢٢) "التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينه الحسكه" ،

وقد هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري ودوره في تحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينه الحسكه ، حيث بلغت عينه البحث ١١٧ عاملا من العاملين في مديرية التربية بمدينه الحسكه ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد جاءت النتائج بان متوسط مستوى التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينه الحسكه جاء بدرجة متوسطة ، وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاتصال بين المديريات الفرعية والإدارة المركزية في دمشق من خلال وسائل الاتصال فعالة ، والعمل على وضع نظام خاص للحوافز التشجيعية وربطه بالأداء والإنتاجية ، ووضع برامج تدريبية للعاملين ، وبناء قاعدة معلومات تساعد العاملين في المديريات الفرعية على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي.

دراسة عصام عطية عبد الفتاح (٢٠٢٢) " تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة شمال سيناء دراسة مستقبلية "

وقد استهدفت الدراسة تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة شمال سيناء دراسة مستقبلية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي ، وقد أجريت الدراسة على عدد ٢٩ عينه ، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها : أعاده النظر



في ادوار الأكاديمية المهنية للمعلمين ، وتفعيل استخدامات بنك المعرفة المصري وموارده المعرفية ، وإنشاء تطبيق تفاعلي على الهواتف الذكية يسمح للمعلم بحجز الدورة التدريبية بناء على احتياجاته التدريبية ورفع الوعي لدى المعلمين بأهمية الانخراط في برامج التنمية المهنية.

دراسة قزو عبد المطلب (٢٠٢٢) "الأبعاد الأساسية للتطوير الإداري ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر عينه من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر عينه من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة ، وقد شملت الدراسة عينه ٤٢ موظف من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة ، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأبرزت نتائج الدراسة أن مختلف أبعاد التطوير التنظيمي تؤثر في الحد من الفساد الإداري لدى العاملين في مديريه الخدمات الجامعية لولاية الجلفة ، وقد أوصت الدراسة بتطوير نظام المعلومات والاتصال ، ومشاركه الموظفين في وضع الأهداف ، ومراعاة توزيع العمل على التخصص مع مرونة الهيكل التنظيمي ، وزيادة اهتمام الإدارة بالموارد البشري وجذب ذوي الكفاءات والمؤهلات باعتبارها العنصر الأكثر حيوية في نجاح عملية التطوير .

التعليق علي الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

تمثلت الدراسات السابقة في عدد (٩) دراسة عربيه منها عدد ٤ دراسات لها علاقة بالإدارة الذاتية وعدد ٥ دراسات تتعلق بتطوير الأداء الإداري ، ومن خلال استعراض تلك الدراسات تبين الأتي:

يوجد التشابه بين الدراسات السابقة في التنوع لطرح موضوع تطوير الإداري ومدى ارتباطه بتحسين وتطوير أداء العاملين ، وهذا مايفري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون بتناول الموضوع بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات



السابقة ، وكذا يعمل الباحث على أن يقدم ماله علميه يستفاد منها العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج مقدمه وتوصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره بمدخل الإدارة الذاتية.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة علي النحو التالي:

اتسمت جميع الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الذاتية وتطوير الأداء الإداري بمفاهيم بحثية تقليدية أو قديمة ، وكما ركزت الدراسات السابقة على المؤسسات التعليمية والمؤسسات الإدارية الأخرى ، وكما لاحظ الباحث أن جميع الدراسات السابقة اهتمت و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمسحي والمقارن ، ولم يجد الباحث من هذه الدراسات من يستخدم المناهج التجريبي أو شبة تجريبي ، وهي الدراسات التي تستخدم التجربة باستمرار ولا تعتمد على الفكر وقواعد المنطق وحدها رغم أهميته ب، اعتبارها تحقق تكامل المناهج البحثية ، مما يضيف نوعا من التدعيم البحثي والمصدقية والموضوعية ، ويعالج قصور الدراسات الوصفية التي تخضع في بعض الأحيان لأهواء وميول وتحيز الباحثين وتتأثر بالعواطف ، ولكثره الدراسات التي تناولت الإدارة الذاتية وتطوير الأداء الإداري .

مما جعل الباحث يعتمد على مصادر متعددة للحصول على البيانات المطلوبة وخاصة المنهج ، وكذلك وضع فرضيات الدراسة. كما يوجد بعض الدراسات تناولت موضوع الاداره الذاتيه وعلاقتها بتطوير الاداء الاداري من بعض الجوانب والتي تشابه الدراسة الحالية فهي بمثابة طريق اتخذه الباحث في دراسته الحالية.

أهميه الدراسة:

الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية من خلال ما قد تسببه الدراسة الحالية في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والإدارية، حول دور الإدارة الذاتية في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري للموظفين بأقسام شؤون البيئة من وجهة نظر الموظفين ، وكذلك



توجيه أنظار المهتمين والدارسين والباحثين للبحث في هذا المجال ، وكذلك يمكن للباحثين الاستفادة من الأداة المستخدمة بالبحث في الدراسات التالية .

الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية بما تقدمه نتائج هذه الدراسة من فوائد تخدم الميدان الخدمي ، إذ قد تفيد نتائج هذه الدراسة أفراد القيادة المحلية والباحثين في مجال الإدارة الذاتية وعلى وجه الخصوص في المجالات التي تساعد في حل القضايا البيئية ، وكذلك تفعيل الإدارة الذاتية للموظفين.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى هدف رئيسي وهو:

التعرف على دور الإدارة الذاتية في رفع كفاءة الأداء الإداري بأقسام شئون البيئة في الوحدات المحلية بمركز ومدينه بئر العبد .

وينبثق من ذلك الهدف عدة أهداف فرعية وهي:

١ / التعرف على دور الوحدات المحلية بمركز ومدينه بئر العبد في تعزيز الإدارة الذاتية الارتقاء بالأداء الإداري للموظفين .

٢ / الكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الذاتية بالوحدات المحلية بمركز ومدينه بئر العبد.

٣ / التعرف على آراء العينة المستفتاة حول مدي توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية .

٤ / وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالوحدات المحلية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

فرضيات الدراسة :

تكمن فرضيات الدراسة على فرضين رئيسيين ، ثم محاوله تطويرها من خلال الدراسات السابقة وهما:



- تؤثر الإدارة الذاتية تأثيرًا أساسيًا على الأداء ، و سرعه الانجاز لدى الموظفين وتنقسم هذه الفرضية إلى :
- يؤثر تفويض الصلاحيات تأثيرًا معنويًا على تحسين الإدارة ، و الأداء الوظيفي لدى الموظفين بأقسام شئون البيئة بالوحدات المحلية لمركز ومدينه بالعبد .
- يؤثر تفويض الصلاحيات علي الوصول بالموظفين إلى الرضا الوظيفي ، و سرعه انجاز الأعمال الخدمية ، و معالجه القضايا البيئية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة التي تهتم بالبيئة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد الإدارة الذاتية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين ، تعزي إلى متغير الجنس والعمر والمؤهل وعدد سنوات الخبرة.

مصطلحات الدراسة:

التطوير:

عملية مخططة طويلة الأمد ، تهدف إلى زيادة قدرة وفاعلية المؤسسة من خلال الارتقاء بمستوى الإدارة في ضوء الإمكانيات المتاحة ، والاستفادة من الخبرات في هذا المجال للمساعدة للوصول إلى ميزة تنافسية . (رشدي : ٢٠٢٢ : ٥)

التطوير الإداري : يعرف بأنه عملية جماعية مستمرة ومخططة ، تهدف إلى تطوير العاملين وتحسين أساليبهم في العمل ، عن طريقه التأثير في قيمهم ومهاراتهم. (الدماس : ٢٠٢٢ : ٣٧٤)

الأداء الإداري :

بأنه مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة طبقاً للأعمال والمهام المكلف بها ، وفق خطة محددة ونظام وبرنامج وقواعد ونظم واضحة لتحقيق الأهداف التنموية المنشودة للمؤسسة. (حكمت وآخرون : ٢٠٢٠ : ٧٤)



ويمكن تعريف الأداء الإداري بأنه " العمل المتصل بالنواحي الإدارية الذي يقوم بها القائمون على أدارة الوحدات المحلية والعاملون بها ، بقصد تحقيق الأهداف الخاصة المحلية". (تعريف إجرائي)

الإدارة المحلية

تعنى توزيع أعباء الوظيفة الإدارية للدولة بناءً على قانون بين الأجهزة التنفيذية المركزية وبين المجالس المحلية المنتخبة على مستوى الوحدات الإدارية المتمتعة بالشخصية الاعتبارية، وتمارس اختصاصاتها ومهامها وفقاً لمواردها المالية عن طريق المجالس المحلية وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية. (فرغلي: ٢٠١٩: ٢٦٥)

الإدارة الذاتية:

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها مدخل إداري يساعد على تطوير المهارات الإدارية للمديرين ، وذلك من خلال العمل على استقلاليه الإدارة في شؤونها ، وتركز على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوظيف الموارد المادية والبشرية بهدف تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة . (حمران : ٢٠٢١ : ٤٥١)

و يمكن تعريف الإدارة الذاتية على أنها عبارة عن " فريق عمل يتحمل المسؤولية الكاملة عن أداء العمل في جميع مستوياته ، وتحقيق الأهداف مع تعزيز الحكم الذاتي لأفراد الفريق ، و توفر المناخ الملائم ، فهي تعني الانتقال من مركزية السلطة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ولا مركزية الإدارة " . (تعريف إجرائي)

حدود الدراسة:

الحدود البشرية:

موظفي أقسام شؤون البيئية بالوحدات المحلية لمركز ومدينه بئر العبد شمال سيناء وعددهم (٧٤) موظف .

الحدود المكانية:

قري مركز ومدينه بئر العبد محافظه شمال سيناء من قرية مزار شرقا حتى قرية الشيخ زايد غربا.



الحدود الزمنية:

سوف تطبق الدراسة من بداية عام ٢٠٢٢ وحتى الانتهاء من الدراسة.

الإطار النظري

المحور الأول: الإدارة الذاتية

أهميه الإدارة الذاتية:

تشرك الإدارة الذاتية كلا من العاملين وقيادات المجتمع المحلي بالإضافة إلى العاملين في الوظائف العليا ، وكذلك صانع القرار في اتخاذ القرارات المناسبة لصالح المؤسسة ، ويتم ذلك عن طريق تفويض السلطة أمام بعض من مسؤولياتها إلى أطراف أخرى لتطبيق اللامركزية بطريقه فعالة في صنع القرار ، والتي يصاحبها الممارسة العملية للديمقراطية والإحساس بملكيه المؤسسة وتبادل الثقة.

هذا وتمثل الإدارة الذاتية ذلك النظام الذي يلبي التعطش الهائل للحرية في العمل ، فبعد سنوات من سيطرة مفهوم الرقابة والقيود المستمرة ، فمن الطبيعي أن يطمح الاقتصاد العالمي إلى التنفس مرة أخرى. (بوفال: ٢٠٢١: ١٤٦)

كما توجد مهارات متعددة للإدارة الذاتية تتمثل في حل المشكلات وكيفية اتخاذ القرار واستخدام الموارد والمشاركة الجماعية والمهارة في تنفيذ الاجراءات ، ومن المنطقي أن حلول المشكلات يحتاج الى براعة ومهارة ذاتية ، وبدلا من أن يتلقى الناس حلولا لمشكلاتهم يجب تعليمهم كيفية حلها بدلا من ذلك ، وتوليد الحلول الممكنة حتى لو بمساعدة الاخرين. (Holman: 2003: 2)

إن السلوك البشري هو جزء من سلسلة معقدة تكوّن شخصية الفرد ، لذا يجب أخذ العديد من العوامل في الإعتبار عند تعديل سلوك الأفراد ، بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مقيدين بأداء سلوكيات معينة بسبب نقص المعرفة والمهارة ، وحيث أن تحسين المعرفة ضروري في حياة الفرد ، فيجب العمل على تغيير وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب مع تحقيق الأهداف ، وتجنب المشكلات من خلال بث روح المشاركة والحث على تحمل المسؤوليات والتنمية المهنية المستمرة .



(Jean Bourbeau :2004:271)

أهداف الإدارة الذاتية :

تعددت الأهداف الخاصة بالادارة الذاتية وسنذكر منها:

١- تحقيق الكفاءة المطلوبة وإزالة التحديات وتحديد أفضل البرامج الملائمة لظروف العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية في إطار المشاركة الشعبية.

(سرور: ٢٠٠٨ : ٤٣)

٢- المزيد من الصلاحيات لكل العاملين في المؤسسة وفقا لاحتياجاتهم وبما لا يخل بعملية تحقيق الأهداف ، والتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجه النظم

الإدارية المتحجرة. (العمرى:٢٠١٥ : ٤٠-٤٣)

٣- إتاحة الفرص للمؤسسة في وضع التصور الذي يضمن تحقيق أهدافها ، والتركيز على جودة المخرجات ونتائج الأداء وتوزيع المسئوليات. (داود: ٢٠٠٩ : ٤٨٣ -

٤٨٤)

٤- الحد من المشكلات المترتبة على تأخر القرارات وتوفير الوقت في الجهد والعمل وتنمية العاملين وتطويرهم والعمل على تسريع اتخاذ القرارات.

(السويغان:٢٠٢١: ٣٨٤)

وترى حسن إن أهداف الإدارة الذاتية تتمثل في الأهداف التنموية الاقتصادية ، والأهداف التطويرية الإبداعية ، وأهداف تفعيل المشاركة المجتمعية.

(حسن : ٢٠١٦ : ٣٣-٣٤)

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية:

يمكن تحديد الأسس في النقاط التالية :

- اللامركزية:

وهي اللبنة الأولى التي تركز عليها الإدارة الذاتية ، حيث تتحول السلطة من الإدارة اللامركزية إلى إدارة المؤسسة بما تضمه من كوادر بشرية إضافة إلى أفراد المجتمع



المحلى ، وبالتالي فهي تخفف العبء على الأنظمة المركزية ولذلك تمثل لامركزية السلطة جوهر الإدارة الذاتية . (الوليدى : ٢٠١٦ : ٢٩٦)
وتشير اللامركزية إلى توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة والمشاركة في صنع القرار ، حيث تستند إلى نقل السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى وتفعيل دور المرؤوسين وإعطائهم صلاحيات يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم التنظيمية. (حسن وآخرون : ٢٠٢١ : ١٨٥)

- استقلاليه القرارات :

إن عملية اتخاذ القرار عملية عقلية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل ، وهي بذلك تعتمد على المهارات الخاصة بمنخذ القرار وتعتبر قلب المنظومة الإدارية بشكل عام فهي تدخل في كل العمليات الإدارية التي تتم في إطار المؤسسة . (السبيعي : ٢٠١٥ : ٢٢٤)

وعليه يتم منح المؤسسة مزيدا من الصلاحيات والسلطات والحرية في تحديد أنشطتها وأولويات عملها وتغيير الثقافات التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة ، وكذلك اختيار الحلول والبدائل الممكنة للمشاكل الرئيسية. (إبراهيم وآخرون : ٢٠٢١ : ١٨٠)

- **التنمية المهنية داخل المؤسسة:** وهي عبارة عن عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التحسينات المطلوبة في اتجاهات العاملين وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها ، ويعد التدريب القيادي أثناء الخدمة هو أفضل أنواع التدريب حيث يمكن من خلاله الوقوف على إمكانية تطبيق أساليب جديدة في العمل واكتساب مهارات إدارية فاعلة. (السبيعي : ٢٠١٥ :

(٢٣٥

كما أن التنمية المهنية الذاتية تعد عامل حاسم في نجاح المؤسسة بشرط أن تكون ذات صلة وثيقة بالبحوث العلمية والتخطيط بحيث تكون ضمن خطة أي مؤسسة ع، لى أن تستند هذه التنمية إلى رؤية واضحة وتخطيط علمي وتنفيذ سليم. (سهاونة : ٢٠١٩ : ٣٢)



- الشفافية وأتاحة المعلومات :

إن توافر نظام المعلومات الكامل والكافي داخل المؤسسة ، وطريقة التداول يمكن المشاركين من صنع القرارات واتخاذها واستمرار تدفق المعلومات يساعد بصورة كبيرة في تحسين الأداء. (عبد العزيز : ٢٠٠٩ : ٤٩٧)

كما أن عملية الاتصال ضرورية في العمل الإداري والتنظيمي ، فعن طريق الاتصال يتم انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، والتقصير في هذا المجال له آثاره السلبية على طريقة وكيفية الانجاز. (السبيعي : ٢٠١٥ : ٢٢٣)

- المساءلة عن النتائج:

وتعد المساءلة عن النتائج من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية وخاصة في مجال صنع القرار ، باعتبارها حق من حقوق المواطنين تجاه المؤسسة كأحد الضمانات الحقيقية لتعزيز مبدأ الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع ، ويعمل المدير على صياغة بعض المعايير التي توضع على أساسها مقاييس الأداء وكيفية الوفاء بها . (الراجحي : ٢٠٢١ : ١٠)

كما أن المساءلة والمحاسبية عن النتائج تعتبر من أهم أسس الإدارة الذاتية، حيث يعتمد على المساءلة الفردية أو المجتمعية للإدارة باعتبارها من ضمن مجموعه الحقوق التي يتمتع بها الأفراد والمجتمع المحلي وكذلك التأكد من سير الخطه الموضوعه في نصابها الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة كذلك تعتبر احد الأساليب التي تعزز الديمقراطية والمشاركة الشعبية . (العتل : ٢٠١٧ : ٤٦١)

. المشاركة المجتمعية ضمانا للشفافية والمساءلة :

وتعد المشاركة المجتمعية عملية مكملة للإدارة الحديثة وتكرس مبادئ الحكم الرشيد، حيث تقوم على التواصل الفعال بين الهيئات الحكومية المحلية والمواطنين فضلا عن اعتمادها الأساسي على تبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين، وتقديم مدخلات ووضع تصورات وسياسات تحدد مسار اخذ القرار. (عامر : ٢٠٢١ : ١٦٧)



كما أن المؤسسة ذات الصلات القوية والعلاقات الوطيدة مع المجتمع المحلي تستطيع إن تحقق أهدافها بمشاركة المجتمع المحلي، حيث يصبح من حق كل الأفراد المشاركين تغيير أو تعديل القرار المطلوب مع معرفتهم بالمسئولية الكاملة تجاه نتائج القرار وأثاره. (السبيعي : ٢٠١٥ : ٢٣٨-٢٣٩)

- حتمية التفويض وعدم التمركز:

كما تمثل لامركزية السلطة احد الأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ، حيث يتم منح المؤسسة السلطة والاستقلالية والتفويض والصلاحيات التي تمكنها من حرية الحركة والنمو والتطوير والعمل وفق استراتيجيات خاصة بها ، وذلك حتى تستطيع إن تؤدي وظائفها بكفاءة وتكون قادرة على إدارة أمورها وتسيير شئونها . ويهدف تفويض السلطة إلى:

١. تعادل السلطة مع المسؤولية: بمعنى أن تكون السلطة كافية لتنفيذ المسؤولية الملقاة على عاتق المرؤوسين.
٢. تكامل مسؤولية الرئيس: فالمبدأ المعروف إن تفويض السلطة لا يعنى إعفاء مفوضها من مسؤوليته ، حيث يظل الرئيس المباشر مسئول مسؤولية كاملة عن إتمام العمل ويسأل في ذلك أمام رؤسائه. (سهاونة: ٢٠١٩ : ٢٤ - ٢٥)

وحتى تطبق اللامركزية بشكل فعال فلا بد من إعطاء السلطة والحرية الكاملة للمؤسسة لتتصرف في المجالات الآتية:

. عملية التمويل من خلال تزويد المؤسسة بالقدرة على توجيه ذلك التمويل بما يتناسب مع خططها .

. عملية إصلاح وتغيير الأساليب التي تنتهجها سياسة المؤسسة . (الهاجري: ٢٠١٨ : ٢١٤)

. التنمية المهنية المتواصلة :



وتعد التنمية المهنية أساسا مهما من أسس الإدارة الذاتية ، حيث تحتاج إلى برامج للتنمية المهنية ذات جودة عالية، حتى يتمكن العاملون من فهم أدوارهم الجديدة وتأديتها بفاعلية لتحقيق أداء أفضل وتحسين المخرجات.

(الوليدى : ٢٠١٦ : ٢٩٨)

. وجوب المسائلة الشاملة لكل الأطراف المشاركة :

وتحتاج المؤسسة إلى المحاسبة المهنية والفنية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ، فعندما يترك للمؤسسة حرية الإدارة والاستقلال بنفسها في إدارة شئونها كان ولا بد من وضع نظام دقيق من المحاسبة والمساءلة يبدأ عند اختيار العاملين وينتهي بالحكم على المخرجات. (السبيعي : ٢٠١٥ : ٢٣٩)

كما تلجأ المؤسسات إلى ضرورة التمكين لبعض الصلاحيات ومنها الصلاحيات المالية ، ووجوب الرقابة والمتابعة المستمرة والمساءلة ، ولذا تضمن الإدارة الذاتية تفويض واستقلالية إدارة الشؤون المالية للمؤسسة من خلال تحديد وتنويع مصادر التمويل، وكذلك تحديد جوانب الإنفاق من حيث وضع إطار يحدد الآتي :

١ الإختصاصات والمسئوليات والمهام المنوطة بالعاملين وأسلوب توجيه طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية وأساليب الإرشاد والتوجيه.

٢ توضيح العناصر الأساسية والمتمثلة في رسالة المؤسسة ورؤيتها الحالية والمستقبلية وأهدافها وسياساتها وعلاقتها بالمجتمع المحلي.

٣ مصادر التمويل والية المتابعة الذاتية للأعمال. (داود : ٢٠٠٩ : ٤٩٠ . ٤٩٧)

٤ . تحديد المستويات الإدارية والهياكل والسياسات ، حيث تتطلب الإدارة الذاتية معرفة القادة بالهيكل الإداري للمؤسسة والمهام الوظيفية المختلفة ، كما تحتاج إلى توزيع الأدوار التابعة للإدارة العليا وإدارة المؤسسة توزيعا يتناسب مع ما تحتاجه الإدارة الذاتية للمؤسسة. (حسن وآخرون : ٢٠٢١ : ١٨٧)

متطلبات ومراحل تطبيق الإدارة الذاتية



- ضرورة إعداد القادة والمديرين وتفهمهم للقوانين وعند أي قرارات يتخذونها .
 - ضرورة المشاركة المجتمعية وتوفير المعلومات وإتاحتها للأطراف المعنية .
 - المشاركة الفعالة للعاملين في صناعه القرارات يؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي.
 - توافر المعلومات يساعد على اختيار البدائل المناسبة وحل المشكلات قبل وقوعها.
 - تنمية المهارات الذاتية والإدارية لدى المديرين التي تمكنهم من الثقة في أنفسهم عند اتخاذ القرارات.
 - تفويض العاملين لبعض الصلاحيات أمر ضروري لتجنب نمط الإدارة الفردية.
 - وضع ميزانيه لكل إدارة وإتاحة الفرصه للتصرف في هذه الميزانية بما يقدم الصالح العام مع ضرورة المحاسبة والمتابعة. (العتل ٢٠١٧ : ٤٦٥-٤٦٦)
 - كما اتفقت العديد من الدراسات علي أن الإدارة الذاتية تمر بالعديد من المراحل ويمكن ذكرها فيما يلي:
 - مرحله الاختيار : طبقا لما تفرضه المؤسسات من خطط على نفسها يتم تنميته وتطوير المهارات الذاتية للمسؤولين ، والتوجه نحو التمكين الإداري و تفويض الصلاحيات للموظفين ، مما يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المطلوبة في اقصر وقت ممكن.
 - مرحله التنمية : وفيها يتم التركيز علي تنميته العاملين داخل الموسسه من جميع الجوانب ، للوصول لمرحله الارتقاء بالمستوي الوظيفي للعاملين لتقديم أعلى خدمه للمواطنين.
 - مرحله التوجيه: ويتم توجيه جميع المخرجات الناتجة لرفع مستوي المؤسسة من الناحية الخدمية. (عطير ، القاسم ٢٠١٩ : ٤٩ - ٧٧)
 - مرحله القيادة والمشاركة: حيث تعد القيادة مسئولة عن العمليات الإدارية وتنظيمها ومراقبتها وتطويرها، كما تعد المشاركة ضرورية فهي تضمن الشفافية والمساءلة وتعدد وجهات النظر وضمان المسؤولية المشتركة لحين تحقيق النتائج.
- (آل صليح ٢٠٢٢ : ١٠)



المحور الثاني: الأداء الإداري

أهميه الأداء الإداري:

لقد اصبح تطوير إدارة الأداء احد اهم الاصلاحات والركائز التي تقوم عليها المؤسسات ، فالتميز في إدارة الأداء يخلق فرصا متتالية في مجالات التقدم خاصة في الوحدات المحلية حيث إنها تعتبر حلقة الوصل بين المواطنين والدولة ، والتي تشكل جزءا كبيرا من طموحات المواطنين تجاه الدولة فهي الوسيلة الوحيدة لاشباع رغباتهم وتحقيق اهدافهم .

ويعتبر الأداء الإداري داخل المنظمات هو العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، كما يعد وسيلة النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، وبالتالي يجب على القائمين على تفسير المؤسسات والمنظمات من اجل الرقي بها في عالم المنظمات الفعالة إن يهتموا بتحسين الأداء الإداري من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة، مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ، وبالتالي يحقق للأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية التي تضمن لها المكانة والقدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفه وأسرع وقت .
(عبد الرازق : ٢٠٢٠ : ٤٣)

كما أن الأداء الإداري يمكن المؤسسة من المبادرة والمبادرة ، بمعنى أن يكون لديها القدره على التأثير بدلا من الاستجابة للتأثير أو رد الفعل ، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تصنع مستقبلها وتحدد أهدافها ومسارات تحقيقه، ويساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغييرات المستمرة في بيئة المؤسسة، وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير. (رزق :٢٠١٨ : ٨٧)

أهداف الأداء الإداري:

تعد عملية الأداء عملية هادفة ، تسعى إلى تنمية المنظمة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة ، وذلك في إطار من الأهداف التي أوضحها الدراسات وهي :

١. رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين.



٢. زيادة المقدرة على المواجهة الصحيحة والمقترحة لحل مشاكل المنظمة.
٣. المساهمة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لمتخذ القرار بصورة مستمرة.
٤. إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كإفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد.
٥. مساعده المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
٦. تنمية القوى البشرية وتحسين أداؤها وإيجاد مناخ ملائم.
٧. تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة الطرف واحد.
٨. تركيز جهود التطوير الإداري على مجموعات العمل في تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم. (عبدالمطلب : ٢٠٢٢ : ١٠٨)

أبعاد الأداء الإداري

- بعد الرؤية الذاتية :

والرؤية الفاعلة هي تلك الرؤية التي تمكن صاحبها من تحديد مساره الصحيح والدقيق بغية تحقيق الأهداف المنشودة مع ضرورة المشاركة المجتمعية سعياً لصنع مجتمعات مهنية اقوي، والذي يطلب الفهم والإدراك المشترك والالتزام الكبير ووضع رؤية واضحة للمؤسسة من خلال الاتفاق الجماعي بين الأطراف المشاركة .

(سرور : ٢٠٠٨ : ٥١)

كما انه لا بد للإدارة الذاتية من رؤية فعالة وواضحة لأي عمل تصبو لتحقيق أهدافه ، والرؤية الفاعلة هي التي تمكن صاحبها من تحديد مساره الصحيح والدقيق والذي يتطلب الفهم والإدراك المشترك والالتزام الكبير داخل المؤسسة، وتكوين رؤية واضحة



المعالم فيما يتعلق بالمهمة والرسالة الأساسية للمؤسسة والقيم السائدة والغايات والأهداف المخطط لها من خلال عملية رسمية يتم من خلالها بناء اتفاق جماعي حول الرؤية واعتبارها ميثاق عمل. (الهاجري: ٢٠١٨ : ١٧٩)
- بعد التنمية المهنية :

. وتعرف التنمية المهنية بأنها عملية مستمرة مخطط لها وقابلة للتنفيذ ، تستهدف الارتقاء بمستوى أداء العامل من خلال اكتساب المهارات المهنية اللازمة ، وتزويده بالمعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات الايجابية لديه ، بما يسهم في تحسين مستوى التعلم والتعليم استجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع. (عبد الفتاح:٢٠٢٢: ٤٨)

حيث يشجع مدير المؤسسة العاملين على أن يعيدوا دائماً التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية داخل وخارج العمل ، وأن يطرحوا هذه الممارسات للبحث والنقاش مع زملائهم ، ويحرص على عملية التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج العمل ، ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية ، ولكن بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء ، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء في الوقت الحاضر . (الألفي : ٢٠٢٠ : ١١٠٨)

- بعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات:

لما كانت المؤسسة بحاجة إلى أن يتشارك أطراف مختلفة فهي بأمر الحاجة إلى نظام اتصالات دقيق وفعال (رسمي وغير رسمي) يسمح يتدفق المعلومات بين جميع الأطراف ، وذلك سعياً لاتخاذ القرارات الصحيحة وفقاً للمعطيات المتعددة وفي الوقت المناسب.

(الدوسرى : ٢٠١٩ : ٣٠١-٣٠٢)
وحتى ينجح التغيير، لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال ، بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة ، حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير. (صقر: ٢٠١٦ : ٣٦٥)

- بعد الحوكمة :



ومن أهم مبادئ الحوكمة لتقليل مؤشرات الفساد والانحراف ، وجود إطار تشريعي لحماية أفراد المجتمع وكذلك وجود العدالة والإفصاح والشفافية والمساءلة والمحاسبة ، وكذلك وجود سياسات واضحة لتجنب الازدواجية وتعارض المصالح .
(حسين : ٢٠١٥ : ١٨٨)

و يمكن تحديد ثلاث عناصر للحومه في إدارة المؤسسات وهي كالآتي:

- علاقة المؤسسة بمؤسسات الدولة

- علاقة المؤسسة بالمجتمع المدني

- علاقة المؤسسة بالقطاع الخاص

وبالنظر للشراكة بين كل من الدولة والمجتمع والقطاع الخاص والرجوع إلى واقع المؤسسات يمكن ملاحظه أن تبعية الوحدات المحلية لمؤسسات الدولة تبعية شديدة، حيث إن تلك الوحدات هي جزء لا يتجزأ من مؤسسات الدولة، وبالنسبة لعلاقة الوحدات بالمجتمع المدني والقطاع الخاص أظهرت الدراسات ضعف المشاركة الشعبية بالرأي في إدارة الوحدات المحلية، وقله اهتمام المسؤولين بطرح قضاياها أمام الرأي العام، و عدم إتاحة الفرصه لمن يريد المشاركة بالرأي في هذه القضية، كما إن المجالس المحلية في المدن والقرى بعيده كل البعد عن اداره تلك الوحدات .

(فراج : ٢٠٢١ : ٨٧)

- بعد المشاركة في صنع القرار:

وتعني المشاركة تقاسم الوظائف والأدوار بين جميع الموظفين في سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة،

وتتمثل في مجموعه الأنشطة التي يقوم بها الموظفين بشكل جماعي ومتناسق قصد تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة التي يعمل بها من جهة أخرى ، فهي مبدأ من مبادئ الديمقراطية لأنها تعطي اهتمام بشكل كبير للموظفين داخل المؤسسة، وفتح المجال لهم للمشاركة في عمليه صنع واتخاذ القرارات وإبداء اقتراحاتهم وتشجيعهم على الإبداع وتنمية أفكارهم والاستفادة من خبرات ومعلومات الآخرين



والمناقشة بشكل دقيق لوضع الحلول المناسبة للمشكلات، كما إن شعور الموظفين بهذا الاهتمام يدفعهم إلى العمل أكثر ويخلق لهم شعور الانتماء لتلك المنظمة، مما ينعكس عليها بشكل ايجابي وعلى مستوى أدائها. (فاطمة: ٢٠١٨: ٢١)

ولتحقق المؤسسات نجاحها وتضمن إستمراريتها يجب عليها أن تعمل بفكر وأساليب مبتكرة وحديثة، حتى تستطيع أن تضمن مركزها في السوق خاصة في ظل تزايد عدد المؤسسات الإبتكارية والمنافسة التي يشهدها العالم المعاصر، كما يلعب الابتكار دورا محوريا لدى المؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي والصناعي والتحديات الكبيرة التي تواجهها مما يجعلها في حاجة ماسة إليه. (لحرش: ٢٠١٩: ٣)

– المحاسبة والمراقبة :

وتعتبر من أولى خطوات تطبيق الإدارة الذاتية وذلك للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة حسب الخطة الموضوعية والمعدة مسبقا، سواء كانت هذه المتابعة والمحاسبة من قبل الإدارة العليا أو من قبل المجتمع المحلي. (سرور: ٢٠٠٨: ٤٩)

وتعنى وجود طرق وأساليب مقنعة تمكن من المحاسبة والمساءلة لكل مسئول ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة مع وجود قضاء مستقل وعادل، وعليه فيجب تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، كما أن دورها لا يقتصر على جانب العقاب فقط ولكن يجب أن تركز أيضا على وجود حوافز لتساعد على إدارة المهام بإخلاص وفعالية. (حسين: ٢٠١٥: ١٨٧)

مجالات الدراسة:

١- المجال الزمني:

استغرق إجراء الدراسة في كل من مناطق البحث بشقيها النظرى والتطبيقي فترة زمنية تقرب من عام تم خلالها اعداد الإطار النظرى للدراسة وتحديد ادوات جمع البيانات للجانب الميدانى وتطبيق استمارة الاستبيان على المبحوثين وعرض وتحليل البيانات الاحصائية واستخلاص نتائج الدراسة وكتابة التقرير النهائى لها.



٢. المجال الجغرافي:

تم إجراء البحث على مركز ومدينة بئر العبد والممتدة من مركز الشيخ زايد غربا مزار شرقا.

٣. المجال البشري:

تكونت عينة الدراسة من ٧٤ فرد (٥٨ ذكور)، (١٦ إناث) وتتكون العينة من الشرائح الآتية من ٢٥ - ٤٠ ومن ٤١ - ٥٥ ومن ٥٦ - فما فوق.

المنهج المستخدم في الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم الاعتماد على نوعين من الدراسات:

- دراسة مكتبية : وتعتمد على البيانات الثانوية الموجودة في الكتب والمراجع والدوريات والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- دراسة ميدانية : حيث تم تجميع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من المصادر الأولية وقد تم الاعتماد على الإستبيان بهدف جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

عينة الدراسة :-

يتوقف تصميم العينة على أهداف البحث ومدى شموله وتحديد البيانات المطلوب جمعها ومجتمع الدراسة ومجالها البشري والجغرافي، ويتطلب تصميم العينة تحديد نوع العينة المطلوبة وحجمها.

عند تصميم العينة يجب التأكيد على ضرورة ما يلي:

- (١) أن تكون ممثلة بقدر الإمكان للقاطنين بمنطقة الدراسة.
- (٢) أن تشمل مجالا جغرافيا ممثلا بقدر الإمكان لأكبر نسبة ممكنة للحيز الجغرافي.

(٣) عدد العينة ٧٤ موظف هم جميع الموظفين بمكاتب شؤون البيئة بالوحدات المحلية التابعة لمركز ومدينة بئرالعبد



٤) الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة:

تتمثل البيانات الأولية لعينة الدراسة فيما يلي:

جدول (١) الأعداد والنسب لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	٥٨	٧٨
انثي	١٦	٢٢
الإجمالي	٧٤	١٠٠

من الجدول السابق لوصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع كانت عينة الذكور بعدد ٥٨ مفردة بنسبة (٧٨%) وعينة والإناث بعدد ١٦ مفردة بنسبة (٢٢%).

جدول (٢) عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة العمرية

المرحلة العمرية	النوع		العدد	النسبة
	ذكر	انثي		
من ٢٥ عام - ٤٠ عام	٢٢	٧	٢٩	٤١%
	٣٠%	١٠%		
من ٤١ عام - ٥٥ عام	٢٥	٦	٣١	٤١%
	٣٣%	٨%		
من ٥٦ عام وما فوق	١١	٣	١٣	١٨%
	١٥%	٤%		
الإجمالي	٥٨	١٦	٧٤	١٠٠%
	٧٨%	٢٢%		

من الجدول السابق لوصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع لم يكن هناك فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث حيث كانت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،

أداة البحث المستخدمة في المسح:-

اعتمدت الدراسة على ما يلي:

١) زيارات ميدانية متعددة لمنطقة الدراسة للتعرف على طبيعتها الايكولوجية وطبيعة سكانها.



٢) اعداد استمارة استبيان كاداة للبحث، وقد اعتمدت على استمارات الدراسات السابقة بالاضافة إلى اعداد استماره استبيان باعبعاد الاداره الذاتيه وعلاقتها بتطوير الاداء الاداري .

٣) استخدم الباحث حزمة التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل العينة واستخلاص النتائج.

ادوات جمع البيانات:

استمارة الاستبيان هي أداة هامة من ادوات البحث التي تستخدم كثيرا لجمع المعطيات حول ظاهرة من الظواهر موضوع الدراسة، وهي أداة شائعة الاستعمال في العلوم الاداريه.

خطوات اعداد الاستبيان:

، وقد مر الاستبيان بعدة مراحل هي:

المرحلة الاولى: هي مرحلة الصياغة المبدئية للاستبيان بعد إجراء دراسة استطلاعية على مجتمع الدراسة، بهدف تكوين إطار موضوعي ونموذج تصوري واقعي يساعد في تصميم الاستبيان وتحديد طبيعة الاسئلة وكيفية صياغتها، وقد ساعد الباحث انتماؤه لمجتمع الدراسة في الدراسة الاستطلاعية وساعده كذلك في تطبيق استمارة الاستبيان فيما بعد. وقد سعى الباحث إلى صياغة عدد من الاسئلة التي تناولت كل قضية من القضايا التي تمت الاشارة اليها وتميزت هذه المرحلة بان صحيفة الاستبيان احتوت على الاسئلة المفتوحة والمغلقة لكي تستوعب كافة الاستجابات المحتملة من قبل المبحوثين.

المرحلة الثانية: هي مرحلة تحديد نوع الاسئلة وصياغتها، وقد اشتمل الاستبيان على انواع مختلفة من الاسئلة المباشرة بهدف الحصول على بيانات واضحة وصريحة وأكثر صدقا من افراد العينة، والاسئلة غير المباشرة، كذلك تضمنت الاستبيان مجموعة من الاسئلة المغلقة، حتى تيسر التحليل الإحصائي.



المرحلة الثالثة: الاستبيان في صورته النهائية، بعد التأكد من صلاحية الاداة للتطبيق، والقيام بتوضيح بعض الاسئلة الغامضة، واعاده بعض الاسئلة مرة اخرى بناء على اقتراحات السادة المشرفين والمحكمين.

المرحلة الرابعة: تم تعديل صحيفة الاستبيان في ضوء ما اشار اليه المحكمون من حذف وازافة وتغيير صياغة في بعض الاسئلة حتى تلائم اهداف البحث وتساؤلاته حتى تكون أكثر تعبيراً عن واقع مجتمع البحث والقضايا التي اشارت اليها الدراسة.

المرحلة الخامسة : هي مرحلة التأكد من صدق الاستمارة وثباتها

الصدق Validity

يمكن القول ان أداة الدراسة تكون صادقة إذا حققت الهدف الذي صممت من اجله، فالصدق يوضح لنا استجابات افراد العينة ودرجة الاختلاف بينهما في مختلف الجوانب، وللصدق انواع متعددة ولكن اكثرها انتشاراً في الاوساط الادارية والتربوية والاجتماعية ما يلي:

١- الصدق الظاهري: Face Validity

تكون الاداة المستخدمة صادقة إذا كان مظهرها وترتيبها وشكلها يوحي انها تقيس الهدف الذي صممت من اجله، فمثلاً إذا كانت الاداة تقيس القيم التربوية فيجب ان تتضمن مفردات الاداة اسئلة عن انواع القيم ومحاورها الاساسية وهنا الاداه تقيس محاور ادارية وتم التحقق من صدقها الظاهري .

٢- صدق المحتوى Content Validity

يشير هذا النوع من الصدق إلى ان محتوى أداة الدراسة يقيس الابعاد والاسس والمحاور والمفاهيم الاساسية الخاصة بموضوع الدراسة، ويعتمد صدق المحتوى على اجماع المحكمين والخبراء واسانذة الجامعات المتخصصون في المجال بالموافقة على محاور الاداة الاساسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد قام الباحث بإجراء الصدق على استمارة الاستبيان، بإجراء الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من المحكمين من اسانذة علم الاداره للتعرف على مدى صلاحية الاستمارة في



جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة ولقد تم تعديل بعض العبارات واعاده صياغة وحذف واطافة البعض الاخر فى ضوء ملاحظات الساده المحكمين.

أولا الصدق Validity :-

الإتساق الداخلي للاستبيان:-

تم حساب معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان والتي نتجت عن تطبيق الاستبيان على عينة مبدئية بلغ عدد أفرادها (٥٠) فرد من أفراد عينة الدراسة، وقام الباحث بحساب صدق الإتساق الداخلي ومعامل الارتباط المصحح كالآتي:

أولاً: صدق الاستبانة:

تم حساب الصدق التمييزي للاستبانة وذلك من خلال ترتيب درجات مجموعة الدراسة ترتيباً تنازلياً، ثم تحديد الميزان العلوي (أعلى ٢٧ % من أفراد العينة) وتحديد الميزان السفلي (أدنى ٢٧ % من أفراد العينة)، ومن ثم حساب دلالة الفرق بين طرفي الميزان (العلوي - الأدنى)، وحساب النسبة الحرجة لها، والجدول التالي يوضح قيمة النسبة الحرجة.

جدول (٣) النسبة الحرجة لحساب الصدق التمييزي للاستبانة

الميزان	العدد	قيمة (Z)	الدلالة
الأعلى	٨	٣.٧٣-	دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١
الأدنى	٨		

يتضح من جدول (٣) أن قيمة (Z) أكبر من الدرجة المعيارية ٢.٥٨ مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث إن النسبة الحرجة تكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ إذا زادت قيمتها عن الدرجة المعيارية ١.٩٦، وتكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ إذا زادت قيمتها عن الدرجة المعيارية ٢.٥٨ مما يشير إلى قدرة الاستبانة على التمييز.



ثانياً: ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب الثبات بأكثر من طريقة كما يلي:

(١) الثبات الكلي للاستبانة: وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ
.Cronbach's Alpha

وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وجاءت النتائج كما هي موضحة
في الجدول التالي:

جدول (٤) قيم معاملات ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرو نباخ
٠.٧١

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات مرتفع، مما تشير إلى ثبات الاستبانة
بدرجة يمكن الاطمئنان إليها.

ثانياً : الثبات Reliability:-

يقصد به مدى ثبات النتائج التي يتوصل إليها الباحث بتكرار القياس على العينة ذاتها
وبنفس الظروف، ويجرى اختبار الثبات باختيار عينة صغيرة من المجتمع محل
الدراسة لاجراء الاختبار أو تطبيق الاداة، وبعد فترة زمنية تتراوح بين اسبوعين واربعة
اسباع يعاد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها، ثم نقيس مدى التطابق بين
نتائج الاختبارين، فكلما ارتفعت درجة التطابق كلما دل ذلك على ارتفاع معامل
الثبات.

لذا فان الثبات يحدد التباين الحقيقي في الدرجة التي يحصل عليها الأفراد عند
تطبيق المقياس عليهم، وتوجد عدة طرق لحساب الثبات منها:

- طريقة اعاده الاختبار: وتعنى اعاده تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم بعد فترة
زمنية.
- طريقة التجزئة النصفية: وهي من أكثر الطرق شيوعاً، وفيها يتم تقسيم فقرات
الاختبار إلى قسمين متكافئين وإيجاد الارتباط بينهما.



- طريقة الصور المتكافئة: تكوين صورتين متكافئتين من الاختبار الواحد وتطبق على الأفراد أنفسهم، وإيجاد الارتباط بين درجات الأفراد على الصورتين.
 - طرق تحليل التباين: وهذه الطريقة تعتمد على اتساق أداء الفرد من مجال إلى آخر ويقاس معامل الثبات باستخدام عدة معادلات، ولكل منها طريقة خاصة لحسابه.
- للتحقق من ثبات الاستبيان استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة
- (٢) ثبات عبارات الاستبانة: وذلك من خلال حساب كل من المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الثبات المنوالي، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الثبات المنوالي
١	٢.٣١	٠.٦٠	٠.٣٣
٢	٢.٣٨	٠.٦٢	٠.٢٢
٣	٢.٥٢	٠.٥١	٠.٢٨
٤	١.٨٦	٠.٧٤	٠.١٧
٥	١.٤٥	٠.٦٩	٠.٤٨
٦	٢.٨٦	٠.٣٥	٠.٧٩
٧	٢.٨٣	٠.٤٧	٠.٧٩
٨	٢.٨٣	٠.٥٤	٠.٨٤
٩	٢.٦٢	٠.٦٢	٠.٥٣
١٠	٢.٢٤	٠.٦٤	٠.٣٣
١١	٢.٢١	٠.٥٦	٠.٤٨
١٢	٢.٠٠	٠.٤٦	٠.٦٩
١٣	٢.٥٢	٠.٦٣	٠.٣٨
١٤	٢.١٤	٠.٦٩	٠.٢٨
١٥	١.١٠	٠.٣١	٠.٨٤
١٦	٢.٢١	٠.٨٦	٠.٢٢
١٧	١.٧٢	٠.٦٥	٠.٢٨
١٨	١.٥٩	٠.٦٣	٠.٢٢
١٩	١.٦٩	٠.٧١	٠.١٧



رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الثبات المنوالي
٢٠	١.٤١	٠.٦٣	٠.٤٨
٢١	٢.٧٩	٠.٤١	٠.٦٩
٢٢	٢.٨٣	٠.٤٧	٠.٧٩
٢٣	٢.٧٦	٠.٥١	٠.٦٩
٢٤	٢.٣١	٠.٧١	٠.١٧
٢٥	٢.٥٥	٠.٥٧	٠.٣٨
٢٦	١.٩٠	٠.٦٢	٠.٤٣
٢٧	٢.٠٣	٠.٧٣	٠.٢٢
٢٨	١.٧٢	٠.٧٠	٠.١٧
٢٩	٢.١٤	٠.٥٨	٠.٤٨
٣٠	٢.١٠	٠.٧٧	٠.١٢
٣١	١.٦٦	٠.٧٧	٠.٢٨
٣٢	٢.٦٢	٠.٦٨	٠.٥٩
٣٣	٢.٥٩	٠.٦٣	٠.٤٨
٣٤	٢.٥٩	٠.٥٧	٠.٤٣
٣٥	٢.٠٠	٠.٨٥	٠.٠٢
٣٦	٢.١٧	٠.٧١	٠.٢٢
٣٧	١.٧٩	٠.٦٨	٠.٢٨
٣٨	١.٦٩	٠.٧١	٠.١٧
٣٩	١.٤١	٠.٦٣	٠.٤٨
٤٠	١.٤١	٠.٦٨	٠.٥٣
٤١	١.٤٨	٠.٦٣	٠.٣٨

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات المنوالي لعبارات الاستبانة تراوحت بين (٠.٠٢ - ٠.٨٤) وهي قيم في مجملها مرتفعة.

مصادر جمع البيانات:-

استماره استبانته مكونه من ٤١ عبارته تتناول ابعاد الاداره الذاتيه ومدى ارتباطها بتطوير الاداء الاداري:

هي الاداة الرئيسيه التي أستخدمها الباحث في بحثه حيث تم أعداد هذا الدليل وعرضه على المحكمين والخبراء في علم الاداره من كليات وجامعات مختلفه وأبداء ملاحظاتهم القيمه التي من خلالها ظهر العمل في صورته النهائيه، ومن هذه الملاحظات التي تم تغييرها:-



أولاً: اعاده بعض المحاور الخاصه بالاستبيان.

ثانياً: - تعديل ترتيب العبارات بحيث تكون متناسبة ببعضها

- يرى بعض المحكمين شطب العبارة رقم (٣) وذلك لعدم وجود علاقة بينها وبين الاداره الذاتيه

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة ومناقشتها:-

خلال هذا الفصل عرض الباحث النتائج ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة،
ليهدف إلى التحقق من

"تطوير الاداء الاداري في ضوء الاداره الذاتيه"، ومن ثم تقوم النتائج بالإجابة
على التساؤلات الآتية:

- هل تؤثر الاداره الذاتيه تأثيرا على اداء و سرعه الانجاز لدى الموظفين
- هل يؤثر تفويض الصلاحيات تأثير معنويا" على تحسين الاداره و الاداء
الوظيفي لدى الموظفين باقسام شئون البيئه بالوحدات المحليه لمركز ومدينه
بالعبد .
- هل يؤثر تقيد الصلاحيات علي الوصول بالموظفين الي الرضا الوظيفي و
سرعه انجاز الاعمال الخدميه و معالجه القضايا البيئيه داخل المؤسسات
الحكوميه والخاصه التي تهتم بالبيئه
- توجد فروق ذات دلالة احصائيه في ابعاد الاداره الذاتيه وتحسين مستوى
الاداء

التحليل الإحصائي:

تم تفريغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم
الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences
وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية



SPSS V. 20، وتعد هذه الخطوة - تفرغ البيانات- خطوة تمهيدية لتبويب البيانات، ومن خلاله تم:

١- اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs لاختبار ثبات المقياس.

٢- اختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل إرتباط بيرسون بين الأبعاد وإجمالي المقياس.

٣- الإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال جدول البيانات في صورة جداول تكرارية (التكرار والنسبة المئوية) لأسئلة استمارات المقياس.

٤- اختبار "ت" T-Test لتوضيح الفروق بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع.

٥- إيجاد العلاقات الإرتباطية بمعامل إرتباط بيرسون لأبعاد الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مجموعة الدراسة على بنود الاستبانة، ثم تطبيق اختبار كاي^٢ لحسن المطابقة Goodness of fit لحساب دلالة الفروق بين التكرارات، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وذلك مع كل محور من محاور الاستبانة، وجاءت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (٥) نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة

ترتيب العبارة	المتوسط الوزني	الحكم على العبارة	مستوى دلالة	كا ^٢	غير محقق		إلى حد ما		محقق		رقم العبارة
					%	ك	%	ك	%	ك	
١١	٢.٤٩	محقق	٠.٠١	١٦.١٣	٩%	٤	٣٣%	١٥	٥٨%	٢٦	١
١٢	٢.٤٧	محقق	٠.٠١	١٤.٨٠	٩%	٤	٣٦%	١٦	٥٦%	٢٥	٢
١٣	٢.٤٤	محقق	٠.٠١	١٤.٩٣	٧%	٣	٤٢%	١٩	٥١%	٢٣	٣
١٧	٢.١٣	إلى حد ما	٠.٠٥	٧.٦٠	١٨%	٨	٥١%	٢٣	٣١%	١٤	٤
٢٣	١.٨٢	-	غير دالة	٣.٧٣	٣٨%	١	٤٢%	١٩	٢٠%	٩	٥



تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية

د. أحمد عبد الرحمن الشطوري

د. سلوى السعيد فراج

أ. سامي إبراهيم سالم

ترتيب العبارة	المتوسط الوزني	الحكم على العبارة	مستوى الدلالة	نكا	غير محقق		إلى حد ما		محقق		رقم العبارة
					%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٢.٧٣	محقق	٠.٠١	٤١.٢٠	%٤	٢	%١٨	٨	%٧٨	٣٥	٦
٣	٢.٨٤	محقق	٠.٠١	٥٨.١٣	%٢	١	%١١	٥	%٨٧	٣٩	٧
٣	٢.٨٤	محقق	٠.٠١	٥٤.٥٣	%٠	٠	%١٦	٧	%٨٤	٣٨	٨
٦	٢.٧١	محقق	٠.٠١	٣٧.٧٣	%٤	٢	%٢٠	٩	%٧٦	٣٤	٩
١٦	٢.٢٢	إلى حد ما	٠.٠١	٩.٧٣	%١٣	٦	%٥١	٢٣	%٣٦	١٦	١٠
١٣	٢.٤٤	إلى حد ما	٠.٠١	١٩.٧٣	%٢	١	%٥١	٢٣	%٤٧	٢١	١١
١٤	٢.٣١	إلى حد ما	٠.٠١	١٦.٥٣	%٧	٣	%٥٦	٢٥	%٣٨	١٧	١٢
٧	٢.٦٩	محقق	٠.٠١	٣٤.٥٣	%٤	٢	%٢٢	١٠	%٧٣	٣٣	١٣
١٤	٢.٣١	إلى حد ما	٠.٠١	٢٦.١٣	%٢	١	%٦٤	٢٩	%٣٣	١٥	١٤
٣٣	١.١٣	غير محقق	٠.٠١	٦٢.٨٠	%٨٩	٤	%٩	٤	%٢	١	١٥
١٥	٢.٢٧	—	غير دالة	٤.٨٠	%٢٠	٩	%٣٣	١٥	%٤٧	٢١	١٦
٢٤	١.٧٨	—	غير دالة	٤.٩٣	%٤٠	١	%٤٢	١٩	%١٨	٨	١٧
٢٦	١.٦٩	غير محقق	٠.٠٥	٦.٥٣	%٤٩	٢	%٣٣	١٥	%١٨	٨	١٨
٢٨	١.٦٤	غير محقق	٠.٠٥	٨.٩٣	%٤٩	٢	%٣٨	١٧	%١٣	٦	١٩
٢٧	١.٦٧	غير محقق	٠.٠١	١٠.٠٠	%٥٦	٢	%٢٢	١٠	%٢٢	١٠	٢٠
٨	٢.٦٧	محقق	٠.٠١	٣٠.٤٠	%٢	١	%٢٩	١٣	%٦٩	٣١	٢١
٢	٢.٨٧	محقق	٠.٠١	٥٨.٨٠	%٠	٠	%١٣	٦	%٨٧	٣٩	٢٢



تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية

د. أحمد عبد الرحمن الشطوري

د. سلوى السعيد فراج

أ. سامي إبراهيم سالم

ترتيب العبارة	المتوسط الوزني	الحكم على العبارة	مستوى الدلالة	ن	غير محقق		إلى حد ما		محقق		رقم العبارة
					%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٢.٧٣	محقق	٠.٠١	٣٨.٨٠	%٢	١	%٢٢	١٠	%٧٦	٣٤	٢٣
١٠	٢.٥٦	محقق	٠.٠١	٢٠.٩٣	%٤	٢	%٣٦	١٦	%٦٠	٢٧	٢٤
٤	٢.٧٨	محقق	٠.٠١	٤٨.٩٣	%٤	٢	%١٣	٦	%٨٢	٣٧	٢٥
٢٢	١.٨٤	—	غير دالة	٤.١٣	%٣٦	١ ٦	%٤٤	٢٠	%٢٠	٩	٢٦
٢١	١.٨٩	—	غير دالة	١.٧٣	%٣٦	١ ٦	%٤٠	١٨	%٢٤	١١	٢٧
٢٩	١.٦٠	غير محقق	٠.٠١	١٠.٨٠	%٥٣	٢ ٤	%٣٣	١٥	%١٣	٦	٢٨
٢٠	١.٩٨	إلى حد ما	٠.٠١	٣٦.١٣	%١٣	٦	%٧٦	٣٤	%١١	٥	٢٩
١٩	٢.٠٢	—	غير دالة	٢.٥٣	%٢٧	١ ٢	%٤٤	٢٠	%٢٩	١٣	٣٠
٢٥	١.٧٣	غير محقق	٠.٠٥	٨.٤٠	%٥٣	٢ ٤	%٢٠	٩	%٢٧	١٢	٣١
١	٣.٠٠	محقق	٠.٠١	٩٠.٠٠	%٠	٠	%٠	٠	١٠٠ %	٤٥	٣٢
٣	٢.٨٤	محقق	٠.٠١	٥٤.٥٣	%٠	٠	%١٦	٧	%٨٤	٣٨	٣٣
٩	٢.٥٨	محقق	٠.٠١	٢٤.١٣	%٩	٤	%٢٤	١١	%٦٧	٣٠	٣٤
٢٠	١.٩٨	—	غير دالة	٠.٩٣	%٣١	١ ٤	%٤٠	١٨	%٢٩	١٣	٣٥
١٨	٢.٠٩	إلى حد ما	٠.٠١	٢٦.١٣	%١١	٥	%٦٩	٣١	%٢٠	٩	٣٦
٢٩	١.٦٠	غير محقق	٠.٠١	١٠.٨٠	%٥٣	٢ ٤	%٣٣	١٥	%١٣	٦	٣٧
٢٨	١.٦٤	غير محقق	٠.٠٥	٨.٩٣	%٥٣	٢ ٤	%٢٩	١٣	%١٨	٨	٣٨



ترتيب العبارة	المتوسط الوزني	الحكم على العبارة	مستوى الدلالة	ن	غير محقق		إلى حد ما		محقق		رقم العبارة	
					ك	%	ك	%	ك	%		
٣٠	١.٤٩	غير محقق	٠.٠١	١٧.٧٣	٢	٦٠%	٧	٣١%	١٤	٩%	٤	٣٩
٣١	١.٤٤	غير محقق	٠.٠١	٢٠.٩٣	٢	٦٢%	٨	٣١%	١٤	٧%	٣	٤٠
٣٢	١.٣٣	غير محقق	٠.٠١	٣٠.٤٠	٣	٦٩%	١	٢٩%	١٣	٢%	١	٤١
					١	٢٧%	١	١٧%	٧	٣٩%	١٦	إجمالي

تحليلاً لما ورد في الجدول السابق نجد أن:

- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١٦) عبارة بنسبة مئوية (٣٩%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بالتحقق إلى حد ما) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٧) عبارة بنسبة مئوية (١٧%).
- عدد العبارات التي حققت دلالة إحصائية تدل على الحكم (بعدم التحقق) بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (١١) عبارة بنسبة مئوية (٢٧%).
- عدد العبارات التي لم تحقق أي دلالة إحصائية بين تكرارات استجابات أفراد العينة هو (٧) عبارة بنسبة مئوية (١٧%).

وهذا يدل على مجمل الحكم بالتحقق على عبارات الاستبانة.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:-

جدول (٦) اختبار (ت) لتوضيح الفروق بين عينة الدراسة باختلاف النوع لابعاد الدراسة

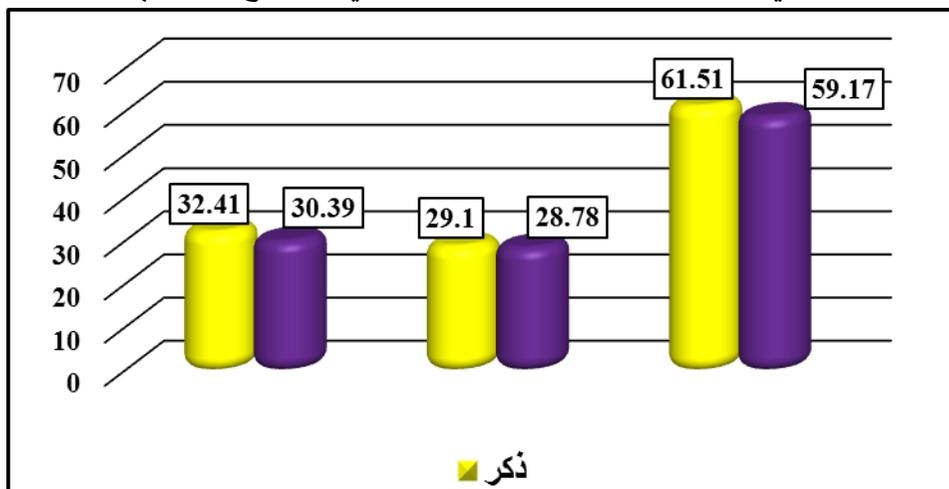
أبعاد المقياس	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة المعنوية
---------------	-------	-----------------	-------------------	--------	------------------



البيانات	البيانات	ابعد الاداره الذاتيه	
		ذكر	انثي
٠.٠٠٨	٢.٦٨	٥.٨٦	٣٢.٤١
		٧.١١	٣٠.٣٩
٠.٦	٠.٥٤	ابعد تطوير الاداء الاداري	
		ذكر	انثي
		٥.١٩	٢٩.١٠
		٥.١٧	٢٨.٧٨

من الجدول السابق يتضح الآتي:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ابعاد الاداره الذاتيه، حيث كانت قيمة (ت) دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وكانت الدلالة المعنوية (٠.٠٠٨) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وذلك لصالح الذكور، وكان متوسط عينة الذكور (٣٢.٤١) ومتوسط عينة الإناث (٣٠.٣٩) مما يشير إلى زيادة تبني الاداره الذاتيه عند الذكور عن عينة الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لمقياس تطوير الاداء الاداري ا وإجمالي المقياس حيث كانت قيم (ت) جميعها غير دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو ما يشير إلى تقارب تبني فكره الاداره الذاتيه لدى الذكور والإناث، وأيضاً تبني فكره تطوير الاداء ككل للجنسين في المجتمع السيناوي.



شكل (١) يوضح الفروق بين عينة الدراسة باختلاف النوع لمقياس الاداره الذاتيه

جدول (٧) العلاقة الارتباطية بين الاداره الذاتيه ومراحل تطوير الاداء



لإجمالي عينة الدراسة

المتغيرات	المرحلة الميدانية	المرحلة التنفيذية	المرحلة النهائية
الرؤية الذاتية	معامل الارتباط ٠.٣٥٦ (**)	٠.٣٨٣ (**)	٠.٣٨٤ (**)
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
المشاركة في صنع القرار	معامل الارتباط ٠.٣٦٠ (**)	٠.٣٤٨ (**)	٠.٣٧٠ (**)
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
المحاسبية	معامل الارتباط ٠.٤٣٣ (**)	٠.٣٣٥ (**)	٠.٤٠٧ (**)
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
التنمية المهنية	معامل الارتباط ٠.١٧٣ (**)	٠.١٣١ (*)	٠.١٦١ (**)
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠٣	٠.٠٢	٠.٠٠٥
التوظيف التكنولوجي	معامل الارتباط ٠.٢٨٨ (**)	٠.٣٣٥ (**)	٠.٣٢٢ (**)
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
القدرات الابداعية	معامل الارتباط ٠.٣٧١ (**)	٠.٣٥٨ (**)	٠.٣٨٢ (**)
	الدلالة المعنوية ٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١

من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية بين ابعاد الاداره الذاتيه ومراحل تطوير

الاداء الاداري لإجمالي عينة الدراسة يتبين الآتي:-

◀ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين مقاييس الاداره الذاتيه ومراحل تطوير الاداء الاداري حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٥٦)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين مقاييس الاداره الذاتيه و مراحل تطوير الاداء الاداري حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٨٣)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين مقاييس الاداره الذاتيه وتطوير الاداء الاداري حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٨٤).

◀ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين مقاييس الرؤيه الذاتيه وتطوير الاداء حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٦٠)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين مقاييس الاداره الذاتيه ومراحل تطوير الاداء الاداري حيث



بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٤٨)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين مقاييس مقاييس الاداره الذاتيه ومراحل تطوير الاداء الاداري حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٧٠).

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين الثقافه التنظيميه ومراحل تطوير الاداء حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٢٨٨)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المشاركه ومراحل تطوير الاداء الاداري حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٣٥)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين الحوكمه حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٢٢).

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين إجمالي مقاييس الاداره الذاتيه حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٧١)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين إجمالي مقاييس الاداره الذاتيه وتمراحل تطوير الاداء الاداري حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٣٥٨)، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

جدول (٨) العلاقة الارتباطية بين تطوير الاداء والاداره الذاتيه لعينة الذكور

المتغيرات		ابعاد الاداره الذاتيه	مقياس الاداء	تطوير
الرؤيه الذاتيه	معامل الارتباط	٠.٠١١	٠.٠٠٣	
	الدلالة المعنوية	٠.٨٩٧	٠.٩٧	
المشاركه في صنع القرار	معامل الارتباط	٠.١٠٩-	٠.١٠٦-	
	الدلالة المعنوية	٠.١٨٤	٠.١٩٧	
المحاسبية	معامل الارتباط	٠.٠٢١	٠.٠٦٩-	
	الدلالة المعنوية	٠.٨٠٣	٠.٤٠١	
التنميه المهنيه	معامل الارتباط	٠.٠٢٢-	٠.١٢٦-	



٠.١٢٤	٠.٧٩	الدلالة المعنوية	
٠.٠٨٩	٠.٢٠٤ ^(*)	معامل الارتباط	التوظيف التكنولوجي
٠.٢٨	٠.٠١	الدلالة المعنوية	
٠.٠٦-	٠.٠١٣	معامل الارتباط	القدرات الابداعيه
٠.٤٦٧	٠.٨٧٥	الدلالة المعنوية	

من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية بين تطوير الاداء والاداره الذاتيه لعينة الذكور يتبين وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين الاداره الذاتيه وتطوير الاداء الاداري حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠١) وقيمة معامل الارتباط (٠.٢٠٤)، إجمالي مقياس تطور الاداء وذلك لعينة الذكور حيث كانت قيم الدلالة المعنوية غير دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

جدول (٩) العلاقة الارتباطية لتطوير الاداء والاداره الذاتيه لعينة الإناث

المتغيرات	مقياس الضغوط البيئية المادية	مقياس الضغوط البيئية الاجتماعية	مقياس البيئية
الرؤية الذاتية	٠.٤٨٨ (**)	٠.٥٩٢ (**)	٠.٥٦٣ (**)
	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
المشاركة في صنع القرار	٠.٥٥٨ (**)	٠.٥٧٧ (**)	٠.٥٩٩ (**)
	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
المحاسبية	٠.٦٤٧ (**)	٠.٦١٨ (**)	٠.٦٧٢ (**)
	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
التنمية المهنية	٠.٢١٩ (**)	٠.٢٧٦ (**)	٠.٢٥٧ (**)
	٠.٠٠٧	٠.٠٠١	٠.٠٠١
التوظيف التكنولوجي	٠.٣٣٩ (**)	٠.٥٠٦ (**)	٠.٤٣٣ (**)
	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
القدرات الابداعيه	٠.٥١١ (**)	٠.٥٨١ (**)	٠.٥٧٢ (**)
	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١

من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية بين مقياس تطور الاداء والاداره الذاتيه لعينة



الإناث يتبين الآتي:-

◀ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين مقاييس تطوير الاداء والاداره الذاتيه حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.488)، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين القدرات الابداعيه وتطوير الاداءحيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.592)، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرؤيه الذاتيه حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.563).

◀ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين المشاركه في صنع القرار حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.558)، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين مقاييس المشاركه في صنع القرار حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.577)، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين التوظيف التكنولوجي حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.599).

◀ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين مقاييس الحوكمه حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.647)، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) التنميه المهنيه حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (0.001) وقيمة معامل الارتباط (0.618)، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) الارتباط (0.672).

ثالثا : مناقشه وتفسير النتائج :

اشارت نتائج الدراسة الحاليه إلى عدة امور اهمها توجد فروق ذات دلاله احصائية بين الذكور والإناث في كل من:



- مقياس الرؤية الذاتية وتطوير الاداء الاداري بينما لا توجد فروق ذات دلالات احصائية بين الذكور والإناث لقياس الثقافة التنظيمية . الامر الذي يشير إلى ان هناك تأثيرات طبيعية وجغرافية متفاوتة في تأثيرها على كل من الذكور والإناث، وكذلك الامر بالنسبة للمشاركة في صنع القرار .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الاداره الذاتيه وتطوير الاداء الاداري في المجتمعات البدوية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين مقياس كل من الاداره الذاتيه وتطوير الاداء الذي يلعب ادوارا عديدة ومتشابهة ومتداخلة تدفع الفرد سلبيًا وإيجابيًا نحو المشاركة الفعالة في تنمية المجتمع. وان هناك شعور بالانتماء يبني على اساس من التفاعل البيئي والاجتماعي الذي يعتبر من اهم القضايا التي تؤثر في المجتمعات وتماسكها الداخلي في قضية تطوير الاداء الاداري التي تمثل دراستها نقطة التقاء هامة لجميع طرق الاداره .

تفسير مقياس تطوير الاداء الاداري :-

- أظهرت النتائج إهتمام فائق من قبل العينة بالقلق من عدم تبني فكره الاداره الذاتيه بنسبة وصلت إلى ٩٢%، وكان للإناث أكثر منها لدى الرجال وهذا تفسير يرجع إلى صعوبة تحمل المسئوليه وفشل القرارات في بعض الاحيان .
- أظهرت النتائج أن هناك ٩٢% من العينة يشعرون بالفرح في حاله عدم المشاركة في اتخاذ اي قرارات والاكتفاء بتنفيذ القرارات.
- أظهرت النتائج أن هناك نسبة قليلة من العينة لا تتعدى ٣٣% تويد تطبيق الحوكمه بجميع جوانبها في المنظومه الاداريه لانها ترى انها عامل من اهم العوامل التي تؤدي لتطوير الاداء .



- أظهرت النتائج أن هناك أكثر من ٨٥% من العينة يهتمون بمتابعة الأخبار الاداريه وما يدور بالبلاد من وسائل تطوير جديده وكانت الإجابة بنعم ٣,٨٥% لدى إجمالي العينة وإن كانت هناك فروق بين الإناث والذكور حيث إهتمام الذكور يمثل ٤٤,٧% مقابل ٤٠,٧% للإناث ويرجع تفسيره إلى كثرة إحتكاك الرجال وتأثرهم بالأحداث وتحملهم مسئوليات شخصية وعائلية لما يدور حولهم من أحداث.

التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن التوصية بما يلي :

- إجراء العديد من الدراسات الإدارية التي تتعلق الإدارة الذاتية داخل المجتمعات الصحراوية القبلية في مصر والعالم العربي.
- القيام بالمزيد من الدراسات حول العلاقة بين تطوير الأداء الإداري والإدارة الذاتية بمصر والعالم العربي
- دراسة أثر جودة الوسائل الاعلاميه في تعزيز تبني الاداره الذاتيه بالمؤسسات الحكوميه لدى مجتمعات المناطق الحدودية.
- بث روح الشعور بالأمن والامان للمواطنين في امورهم المعيشية.
- ضرورة اعداد استراتيجيات للتنميه لمجتمع شمال سيناء عامة ومجتمع بئر العبد خاصه بالابعاد الاجتماعية والاقتصاديه وخصوصا التنميه المستدامة.
- عمل دراسات عن أسباب تدنى مشاركة المرأة تبني فكره الاداره الذاتيه وتحمل المسئوليه الاداريه في مصر وفي سيناء خاصة.
- زيادة الاهتمام بالحملات التوعوية الدينية من قبل الازهر الشريف لتعزيز روح الانتماء للمؤسسات المحليه والسعي علي تلبية احتياجات المواطنين والاعتماد علي النفس اداريا وثواب انجاز مهام وحل مشكلات المواطنين



- إبراز الشخصيات الوطنية الاصلية من المجتمع المحلي التي كان لها دور بارز في الاعمال الاداريه واتخاذهم كاملته من خلال وسائل التواصل الاجتماعي
- اقامة مشروعات قومية بسيناء بمشاركة جميع افراد المجتمع المحلي لضمان حمايتهم من الانخراط فى الاعمال الغير مشروعة وغرس قيم الانتماء والولاء والمحافظة على المقدرات الوطنية وذلك عن طريق تنمية الذات والاعتماد عليها .

المراجع العربية

ابراهيم ، حسام الدين السيد ، واخرون (٢٠٢١) الادارة الذاتية فى دول المكسيك والبرازيل والاكوادور وامكانية الافادة منها بسلطنة عمان المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب ، مجلد ٢٠ ، عدد ٢٠

ابو الريش ، مصطفى عبدالحاميد (٢٠٢٢) دراسة مقارنة للادارة الذاتية بمدارس التعليم الاساسى فى كل من استراليا والولايات المتحدة الامريكية وامكانية الافادة



منها في مصر جامعة طنطا - كلية التربية - مجلة كلية التربية ، مجلد ٨٥ ،
عدد ١

ال صليح ، جابر ناصر (٢٠٢٢) درجة تطبيق الادارة الذاتية فى مدارس
القطاع الشمالى بمدينة نجران فى ضوء التحول الرقمى ومشكلات تفعيلها من وجهة
نظر المديرين والمعلمين مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومى للبحوث
- غزة ، مجلد ٦ ، عدد ١١

الألفي ، حازم إبراهيم (٢٠٢٠) متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية فى مدارس
التعليم قبل الجامعي (دراسته ميدانية بمحافظة الدقهلية) ، مجلة كلية التربية
بالمنصورة ، مجلد ١٠٩ ، العدد ٥ ، سنة ٢٠٢٠

الجاسر ، منيره احمد (٢٠٢١) التطور الاداري ودوره في تطبيق منظومه الاداره
الالكترونيه خلال الازمات (كوفيد ١٩ نموذجاً) ، مجله البحوث التجاربه ، مجلد
٤٣ ، عدد ٢ ، سنة ٢٠٢١

الدماس ، حسن (٢٠٢٢) "التمكين الاداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الاداري
في مديره التربيه بمدينة الحسكه" ، مجله جامعه دمشق للعلوم التربويه والنفسيه ،
مجلد ٣٨ ، عدد ٤ ، سنه ٢٠٢٢

الدوسري ، صالح بن محمد (٢٠١٩) رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية
باستخدام الإدارة الذاتية لدى قائدي المدارس الثانوية بالرياض . مجلة العلوم التربوية
و النفسية، مجلد ١٣ ، عدد ١ ، سنة ٢٠١٩

الراجحي ، الهام نايف (٢٠٢١) مستوى تطبيق مستوى الادارة الذاتية فى المدارس
الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس مجلة جامعة الملك عبدالعزيز .
الاقتصاد والتجارة جامعة الملك عبدالعزيز ، مجلد ٣٥ ، عدد ١

السبيعي ، سعيد بن فايز (٢٠١٥) تفعيل مدخل الادارة الذاتية فى تطوير الاداء
الاداري لمدير المدرسة جامعة الازهر - كلية التربية ، مجلة التربية ، مجلد ٣ ،
عدد ١٦٣



- السوفيان ، مشارى مجبل (٢٠٢١) تفعيل مدخل الادارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، جامعة الازهر ، كلية التربية بالقاهرة ، مجلة التربية ، عدد ١٨٩ ، جزء اول .
- الشرفه ، ياسر طه ، عوض الله ، احمد زكي (٢٠٢٢) اثر تطبيق مفهوم الاداره الذاتيه على تخفيف ضغوط العمل ، مجله جامعه القدس المفتوحه للبحوث الاداريه والاقتصاديه ، مجلد ٧ ، عدد ١٨ ، سنه ٢٠٢٢
- العنل ، امانى عيد فلاح (٢٠١٧) متطلبات تطبيق مدخل الاداره الذاتيه في اداره المدرسه المتوسطه بدوله الكويت ، مجله البحث العلمي في التربيه ، مجلد ٥ ، عدد ١٨
- العمرى ، باسم بن صالح (٢٠١٥) واقع تطبيق الاداره الذاتيه في مدارس التعليم الاهلي بمدينة تبوك ، مجله البحث العلمي في التربيه ، عدد ١٦
- المطيري ، فاطمة عبد الرحمن (٢٠٢٠) تفعيل الشراكة المجتمعية كأحد مجالات الإدارة الذاتية في ضوء بعض الخبرات العالمية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، مجلد ١٨ ، عدد ١٨ ، سنة ٢٠٢٠
- الهاجري ، محمد فالح (٢٠١٨) المضامين العلمية للادارة الذاتية نظرة عصرية ورؤية تربوية ، مجلة كلية التربية بينها ، مجلد ٢ ، عدد ١١٥
- الوليدى ، عمار على ٢٠١٦ درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوى لمبادئ الدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، عدد ١٧١ جزء اول
- بوقال ، نسيم ٢٠٢١ الادارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام فى المنظمات المعاصرة دراسة حال نموذج الهولوكراسى فى شركة زابوس ، جامعة عبدالحميد مهري . قسنطينة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، مجلد ٧ ، عدد ١



- حسن ، اميرة رمضان ، وآخرون (٢٠٢١) تصور مقترح لتطوير الاداء الوظيفي للمعلمين بدولة الكويت في ضوء ممارسات الادارة الذاتية ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التربية ، مجلة كلية التربية ، مجلد ١٠٣ ، عدد ١٠٣
- حسن ، هناء عبد الكريم (٢٠١٦) نظام الإدارة الذاتية المدرسية ومدى امكانية تطبيقه في المدارس العراقية من وجهة نظر القادة التربويين ومديري المدارس الصديقة للطفل ، مجلة دراسات تربوية ، عدد ٣٦
- حسين ، سليمة (٢٠١٥) الحوكمة دراسة في المفهوم ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، عدد ١٠
- حكمت ، علي أبوالنور ، وآخرون (٢٠٢٠). دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في المؤسسات المحلية الحكومية بمصر .مجلة الدراسات والبحوث البيئية ، مجلد ١٠ ، عدد ٣
- حماده رشدي ، عبد العاطي عبد اللاه (٢٠٢٢). مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية .مجلة البحث في التربية وعلم النفس المجلد ٣٧ ، العدد ١ ، سنة ٢٠٢٢
- حمران ، انتصار سيف (٢٠٢١) متطلبات تحقيق الاداره الذاتيه بالمدارس الابتدائيه بدوله الكويت بحث مسئل من اطروحه رساله ماجستير في التربيه ، مجله كليه التربيه ، جامعه اسوان ، عدد ٣٦ ، سنه ٢٠٢١
- خلف ، قصير فوزي (٢٠١١) قياس الاداء الاداري لاداره الانديه الرياضيه من وجهه نظر المدربون مجله القادسيه لعلوم التربيه الرياضيه ، مجلد ١١ ، عدد ٢ ، سنة ٢٠١١
- دودو ، اسلام غلاب ، مغاوري ، محمد ابراهيم (٢٠٢٢) اليات تطوير الاداء الاداري للعاملين بمديريه الشباب والرياضه بمحافظه المنوفيه ، مجلة كليه التربيه الرياضيه ، جامعه اسوان ، مجلد ١٢ ، عدد ٢ ، سنه ٢٠٢٢



رزق ، سعيد صلاح (٢٠١٨) تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الازهرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعه الازهر .

سرور ، سهى سالم (٢٠٠٨) تطوير الاداره المدرسيه في المدارس الثانويه في محافظات

غزه في ضوء مفهوم الاداره الذاتيه للمدرسه الجامعه الاسلاميه ، غزه ، فلسطين .
سهاونة ، روان ميلاد (٢٠١٩) دور مديري المدارس الثانوية في قصبه المفرق في تعزيز القيادة الذاتية لدى معلميهم ، جامعه ال البيت ، عمادة الدراسات العليا ، كلية العلوم التربوية ، قسم الإدارة التربوية .

صقر ، عبدالعزيز (٢٠١٦) تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل ادارة التغيير : جامعة الامير سطاتم بن عبدالعزيز نموذجاً ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي عدد ٣٣

عامر ، سامح عبد المطلب (٢٠٢١) تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الادارة الذاتية : الممارسات ، المعوقات ، سبل التطوير بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا جامعة قناة السويس كلية التربية - مجلة كلية التربية ، مجلد ٤٩ ، عدد ٤٩

عبد الرزاق ، زراره (٢٠٢٠) اثر مستوى الاداء الاداري على فعاليه المنظمه ، دراسه حاله مذكره لنيل شهاده الماجستير في العلوم السياسيه والعلاقات الدوليّه ، كليه الحقوق والعلوم السياسيّه ، جامعه محمد بوضياف . المسيله ، الجزائر .

عبد العزيز ، جيهان عبد العزيز (٢٠٢٢) الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، مجلد ١٢٠ ، عدد ١ ، سنة ٢٠٢٢



عبد الفتاح ، عصام عطيه (٢٠٢٢) " تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظه شمال سيناء دراسة مستقبليه " _ ، مجله كليه التربية جامعه العريش ، مجلد ١٠ ، عدد ٣١ ، سنة ٢٠٢٢

عبد المطلب ، قزو (٢٠٢٢) الابعاد الاساسيه للتطوير الاداري ودورها في الحد من الفساد الاداري من وجهه نظر عينه من مستخدمى قطاع الخدمات الجامعيه لولايه الجلفه ، مجله اداره الاعمال والدراسات الاقتصاديه ، مجلد ٨ ، عدد ٢ ، سنة ٢٠٢٢
عطير ، ربيع شفيق ، القاسم ، حسام (٢٠١٩) درجه تطبيق الاداره الذاتيه في العمل الاداري بجامعة فلسطين التقنيه خضوري ، مجله الجامع في الدراسات النفسيه والعلوم التربويه مجلد ٤ عدد ٢ سنة ٢٠١٩

فاطمه ، حدر (٢٠١٨) دور الاداره بالمشاركه في تحقيق التطوير الاداري دراسه حاله مقر ولايه تيزي وزو ٢٠١٢ . ٢٠١٧ جامعه مولود معمري ولايه تيزي وزو ، كليه الحقوق والعلوم السياسيه ، الجزائر ، سنة ٢٠١٨

فراج ، حشمت عبدالحكم ، اخرون (٢٠٢١). مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، التربية (الأزهر) ، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسيه والاجتماعية ، مجلد ٤٠ ، عدد ١٩٠

فرغلى ، احمد زهران (٢٠١٩) فعالية دور الإدارة المحلية في السياسات العامة : دراسة مقارنة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مجلد ٢٠ ، عدد ٢ ، سنة ٢٠١٩

لحرش ، صراح (٢٠١٩) دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، الجزائر .

المراجع الأجنبية:



Holman (2003) Self-Management Education: History, Definition, Outcomes, and Mechanisms Kate R. Lorig, volume 26, Issue 1,2003

Jean Bourbeau(2004) Self-management and behaviour modification in COPD Volume 52, Issue 3, 2004,