



## بعض مؤشرات فعالية الوحدات المحلية القروية بمحافظة بني سويف

[23]

علاء محمد سعيد إبراهيم<sup>1</sup> - نفيسة أحمد حامد الهواري<sup>2</sup> - أسامة متولى محمد<sup>2</sup>

1- ديوان عام محافظة بني سويف - بني سويف - مصر

2- قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الفيوم - الفيوم - مصر

الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة بالنسبة لقياسها بتحقيق أهدافها.

ثانياً: فيما يتعلق بالمؤشر الثاني للفعالية والخاص بمستوى الرضا الوظيفي، فقد بينت النتائج أن نحو 2,6% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات منخفضة من الرضا الوظيفي في حين أن قرابة 33,4% منها ذات درجات متوسطة من الرضا الوظيفي، وأن 64% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي.

ثالثاً: أما فيما يخص بالمؤشر الثالث للفعالية والمتعلق بمستوى التكامل المنظمي، فقد أوضحت نتائج الدراسة أن نحو 2,6% من الوحدات المحلية القروية المدروسة تتميز بدرجة منخفضة من التكامل المنظمي الكلي، وأن حوالي 23% منها تتميز بدرجة متوسطة من التكامل المنظمي الكلي، وأخيراً فإن قرابة من 74,4% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة من التكامل المنظمي الكلي.

رابعاً: وبالنسبة للمؤشر الرابع للفعالية والمتعلق بالإنتاجية المنظمية، فقد أشارت النتائج إلى أن نحو 48,7% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات منخفضة من الإنتاجية المنظمية في حين أن حوالي نسبة 33,4% منها ذات درجة إنتاجية منظمية متوسطة، وأخيراً فإن ما يقرب من 17,9% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة من الإنتاجية المنظمية.

## المقدمة والمشكلة البحثية

تنبهت الدولة حديثاً إلى أهمية التنمية الريفية ليس على مستوى المجتمع الريفي فحسب بل على مستوى

الكلمات الدالة: الوحدات المحلية، الفعالية المنظمية، المنظمات الاجتماعية

## الموجز

استهدف هذا البحث بصفة رئيسية التعرف على بعض مؤشرات فعالية الوحدات المحلية القروية بمحافظة بني سويف، وقد تمثلت شاملة هذه الدراسة في جميع الوحدات المحلية القروية بمحافظة بني سويف، وعددها 39 وحدة محلية قروية، وقد تم جمع البيانات البحثية من إجمالي هذا العدد من الوحدات المحلية القروية بالمحافظة، وللحصول على البيانات الميدانية اللازمة للدراسة فقد تم تصميم استبيان خاص برؤساء الوحدات المحلية القروية، وتم استيفاء بيانات هذا الاستبيان من خلال المقابلة الشخصية لرؤساء هذه الوحدات، وقد تم جمع البيانات خلال شهري أغسطس وسبتمبر 2011م. وقد استخدم في وصف بيانات الدراسة كل من: جداول التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، كما استخدم معامل الثبات (ألفا) كرونباخ لتقدير درجة ثبات بعض المقاييس المركبة.

## ولقد تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يأتي

أولاً: فيما يتعلق بالمؤشر الأول للفعالية، وهو درجة قيام الوحدات المحلية المدروسة بتحقيق أهدافها، فقد أظهرت النتائج أن نحو 25,6% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات منخفضة بالنسبة لقياسها بتحقيق أهدافها في حين أن قرابة 46,2% منها تتميز بدرجات متوسطة، وأخيراً فإن حوالي 28,2% من

(سلم البحث البحث في 8 أبريل 2014)

(الموافقة على البحث في 29 أبريل 2014)

- 2- التعرف على بعض مؤشرات فعالية الوحدات المحلية القروية بمنطقة الدراسة.
- 3- تقدير حجم الفجوة بين مؤشرات الفعالية المنظمية الراهنة، والحد الأقصى لكل مؤشر من مؤشرات الفعالية المدروسة.
- 4- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل بالوحدات المحلية القروية المدروسة، وكذا مقترحات حلها من وجهة نظر رؤساء هذه الوحدات المحلية.

### الاستعراض المرجعي

تمثل الإدارة المحلية الجانب التنفيذي من السلطة التي تمارس في الدولة، وهى بذلك تعتبر جزءاً من الجهاز التنفيذي الذي يقوم بإدارة بعض المرافق القومية (بواسطة أجهزته المركزية، وأيضاً بعض المرافق المحلية التي يترك أمرها للوحدات المحلية التي تتولى إدارتها، كما تقوم برسم السياسة المحلية وتنفيذها في إطار السياسة القومية، سواء على مستوى المحافظة، أو المركز، أو المدينة أو القرية (أغا، 1979: 17 - 18).

وللإدارة المحلية عدة وظائف رئيسية أهمها: توفير الخدمات المرتبطة بالبنية التحتية للسكان، وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمحليات بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة، وإيجاد نوع من التعاون بين الحكومة المركزية والمحليات بصورة تؤدي إلى زيادة رفاهية السكان المحليين، وتحفيز الطاقات المحلية وتجميعها لدفع عملية التنمية على المستوى المحلي، والدفاع عن المصالح المحلية وضمان التوزيع العادل للموارد (العزب، 2002: 80 - 81).

ولقد مر تشكيل وحدات الحكم المحلي بمستويات وفقاً لقوانين الإدارة المحلية، حيث تباشر الوحدة المحلية القروية اختصاصاتها من خلال المجلس الشعبي المحلي للقرية، والأجهزة التنفيذية والإدارية بها ممثلة في رئيس الوحدة المحلية، والمجلس التنفيذي والجهاز الإداري بالوحدة المحلية، ولكل من المجالس الشعبية المحلية، والمجالس التنفيذية مهام معينة حددها القانون (المجالس القومية المتخصصة، 1997: 18).

ويمكن تعريف فعالية الوحدات المحلية القروية بصفة خاصة والفعالية المنظمية بصفة عامة على أنها تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث

المجتمع المصري بشقيه: الريفي والحضري، وقد قامت الدولة بالكثير من المشروعات في محاولة جادة لتحقيق أهداف التنمية الريفية بالقرية المصرية بهدف تخليصها من التخلف النسبي التي تعيش فيه وإحداث تغييرات هادفة ومتطورة ومخططة سواء كانت في المجالات الاقتصادية، أو الاجتماعية، وذلك للنهوض بالمجتمع الريفي، وتحقيق التقدم الاجتماعي والاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة (عبد العال، 1994: 19).

ومن أجل ذلك اهتمت الدولة بإنشاء الكثير من المنظمات الاجتماعية الريفية بالريف المصري، والتي تغطي مختلف مجالات الحياة ومختلف أنشطة الريفيين؛ فهناك منظمات اقتصادية، واجتماعية، وصحية، وتعليمية، وسياسية إلى غير ذلك (محمود، 2002: 178).

وتعد الوحدة المحلية من أهم المنظمات التنموية في الريف المصري؛ فهي منظمة حكومية منوطة بإحداث تغييرات جوهرية في بنيات ووظائف النظم الاجتماعية الريفية، وهي منظمة تنسيقية لمختلف التنظيمات الأخرى في القرية، وتقوم بالتنسيق، والربط بين مختلف الجهود والأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية الحكومية منها وغير الحكومية على حد سواء؛ ومن ثم فإنها تؤدي دوراً تنموياً مهماً في تنفيذ مشاريع التنمية الريفية. (خميس، 1989: 123).

ويتمثل الدور الاجتماعي للوحدة المحلية القروية في ربط البناء الحكومي بالقاعدة الشعبية، وتحقيق هذا الدور الاجتماعي عدداً من الأهداف أهمها: العمل على تحقيق الثقة بالإنسان وبالقيم الإنسانية عن طريق تأكيد حرية الفرد واحترام كرامته من خلال العمل الجمعي الذي يربط الفرد بمجتمعه (عبد العزيز، 1990: 4).

لذا تتلخص مشكلة هذا البحث في دراسة الواقع الراهن للوحدات المحلية القروية، ومحاولة توصيف فعاليتها في إحداث التنمية الريفية، علاوة على الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه العمل بالوحدات المحلية القروية، وكذا أهم مقترحات تطويرها.

### الأهداف البحثية

#### تتمثل الأهداف البحثية للدراسة فيما يلي

- 1- توصيف الواقع الراهن للوحدات المحلية القروية بمحافظة بني سويف.

محافظة بني سويف تضم 39 وحدة محلية قروية حيث يعد هذا العدد من الوحدات صغير نسبياً، لذا فقد رُوي جمع البيانات البحثية من إجمالي هذا العدد من الوحدات المحلية القروية بالمحافظة.

#### ثانياً: أدوات جمع وتحليل البيانات

للحصول على البيانات الميدانية اللازمة للدراسة تم تصميم استبيان خاص بالوحدات المحلية القروية المدروسة، وقد تم استيفاء بيانات الاستبيان من خلال المقابلة الشخصية لرؤساء هذه الوحدات المحلية، وقبل بداية جمع البيانات تم إجراء اختبار قبلي Pretest لبنود الاستبيان لتأكد صدق الأسئلة، ومدى فهم المبحوثين لها حيث تم في ضوء نتائج هذا الاختبار إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان.

تم جمع البيانات خلال شهري أغسطس وسبتمبر 2011م، وبعد الانتهاء من جمع البيانات ومراجعتها تم تصميم دليل لترميزها، وعلى أساسه تم تفرغ البيانات يدوياً، ثم إدخالها إلى الحاسب الآلي لتحليلها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي Spss.

وقد استخدم في وصف بيانات هذه الدراسة جداول التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لغرض وصف البيانات، كما استخدم معامل الثبات كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) لقياس درجة ثبات بعض المقاييس المركبة (1) (Carmines and Zeller, 1979: 44).

ثالثاً: المفاهيم الإجرائية وطرق قياس المتغيرات البحثية

#### أ- المتغيرات المستخدمة في توصيف الواقع الراهن للوحدات المحلية القروية المدروسة

بلغ عدد المتغيرات البحثية المستخدمة في توصيف الواقع الراهن للوحدات المحلية القروية المدروسة 14 متغيراً بحثياً تم قياسها على النحو الآتي:

يركز هذا المفهوم على مخرجات أو نتائج أداء الوحدات المحلية، والذي يتعين بموجبه أداء العمل المناسب الذي يجب أدائه لبلوغ الأهداف المحددة (سويلم، 2003: 91).

وتتعدد مداخل قياس الفعالية المنظرية وفقاً لتعدد وتباين تعريفات هذا المفهوم، وفي هذا الصدد يتفق كل من: الحنفي (1987: 31-38)، وخميس (1989: 51-53)، وعبد العزيز (1990: 51-53)، والهلباوي (1998: 63-66)، وعبد الرحمن (2000: 213-215)، والعزب (2002: 45-52)، وسويلم (2003: 102-107)، ومحمد (2011: 42-46) على أن هناك عدداً من المداخل الرئيسية لقياس الفعالية المنظرية، من أهمها: مدخل تحقيق الأهداف، ومدخل موارد النظام، ومدخل العمليات، ومدخل الكفاءة، ومدخل جمهور المتعاملين، ومدخل النسق المفتوح.

هذا وقد تم تصميم نموذج مقترح للفعالية المنظرية للوحدات المحلية القروية يشمل خمسة محاور رئيسية هي: تحقيق الأهداف، والرضا الوظيفي، والتكامل المنظمي، والإنتاجية المنظرية، واستفادة الجمهور المستهدف من خدمات الوحدة.

#### الأسلوب البحثي

##### أولاً: المجال الجغرافي والبشري للدراسة

اختيرت محافظة بني سويف لإجراء الدراسة، حيث تعد إحدى محافظات إقليم شمال الصعيد الذي يضم محافظات الجيزة، والفيوم، وبني سويف، والمنيا، وهي محافظات ذات طابع ريفي، وتقع المحافظة على جانبي النيل، ويحدها من الشمال محافظة الجيزة، ومن الجنوب محافظة المنيا، ومن الغرب محافظة الفيوم، ومن الشرق محافظة البحر الأحمر، وتبلغ المساحة الفعلية للمحافظة 10954م<sup>2</sup> ويقطنها حوالي 2,3 مليون نسمة موزعين على 7 مراكز يتبعها 7 مدن، و39 وحدة محلية قروية، و222 قرية، وبلغ عدد النجوع والعزب والكفور بالمحافظة 767 (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة بني سويف، بيانات غير منشورة، 2011).

وتتمثل شاملة هذه الدراسة في جميع الوحدات المحلية القروية بمحافظة بني سويف، وعلى ذلك تعد وحدة التحليل بهذه الدراسة هي الوحدة المحلية القروية، ونظراً لأن

(1) المعادلة المستخدمة في حساب معامل الثبات هي:  $\alpha = NP / (1 + P(N-1))$  حيث:  $\alpha$  = معامل الثبات المقدر للمقياس (معامل ألفا)،  $N$  = عدد عبارات المقياس،  $P$  = متوسط معاملات الارتباط الداخلي بين بنود المقياس (Carmines and Zeller, 1979: 44).

**1- عمر الوحدة المحلية القروية**

يقصد به عدد السنوات الميلادية التي مرت على الوحدة المحلية القروية منذ إنشائها وحتى تاريخ جمع البيانات، وذلك لأقرب سنة ميلادية.

**2-النطاق السكاني التابع للوحدات المحلية القروية**

يعبر عن عدد سكان القرى الذي يقع في النطاق الإداري للوحدة المحلية القروية، وقد تم تحديده طبقاً لتقديرات أعداد السكان الواردة من مركز المعلومات ودعم القرار بديوان عام محافظة بني سويف لعام 2011م.

**3- درجة التنشئة الوظيفية**

وقيس من خلال سؤال رئيس الوحدة عن حضوره لأي دورات تدريبية في مجال الإدارة المحلية، حيث أعطى درجتان في حالة الاجابة بنعم، ودرجة واحدة في حالة الاجابة بلا. وفي حالة الاجابة بنعم فقد تم توجيه خمسة اسئلة لرئيس الوحدة تعكس في مجملها حجم ونوع التدريبات ومدى توافقها مع احتياجات العمل، وذلك على مقياس رباعي، حيث أعطيت الاستجابات على بنود هذا المقياس القيم الرقمية: 1، 2، 3، 4، 5 على الترتيب وفقاً لاتجاه كل عبارة.

**4- مستوى خبرة رئيس الوحدة**

يقصد به في هذه الدراسة عدد السنوات التي قضاها رئيس الوحدة المحلية في عمله بوصفه رئيساً لهذه الوحدة بالإضافة إلى عدد السنوات التي قضاها في عمله بالإدارة المحلية قبل رئاسة الوحدة.

**5- الانتقائية**

وقيس من خلال توجيه سؤالين لرئيس الوحدة، الأول يعكس مقدار العناية التي تُراعى من الجهات المسؤولة عند اختيار رؤساء الوحدات، وذلك على مقياس رباعي، حيث أعطيت الاستجابات على هذا السؤال القيم الرقمية: 1، 2، 3، 4، 5 على الترتيب وفقاً لاتجاه الاستجابة، أما السؤال الثاني فيعكس درجة موضوعية اختيار وتعيين القيادات بالوحدة، وذلك على مقياس خماسي، حيث أعطيت الاستجابات على هذا

السؤال القيم الرقمية: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب وفقاً لاتجاه الاستجابة.

**6- الوضوح**

وقيس من خلال سؤال المبحوث عن درجة وضوح كل من: قواعد العمل بالوحدة، والأهداف الواردة بقانون الإدارة المحلية، والأدوار الخاصة بالعاملين بالوحدة، وذلك من خلال الاختيار ما بين خمسة استجابات هي: واضحة تمامًا، وواضحة، وإلى حد ما، وغير واضحة، وغير واضحة على الإطلاق، حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب.

**7- درجة الرسمية**

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال توجيه تسع عبارات للمبحوثين تعكس في مجملها مستوى الرسمية داخل الوحدة المحلية القروية، وقد صيغت بعض هذه العبارات في صورة إيجابية في حين صيغ البعض الآخر في صورة سلبية حيث طلب من كل مبحوث أن يحدد درجة موافقته على كل عبارة، وذلك من خلال الاختيار ما بين خمس استجابات هي: موافق تمامًا، وموافق، وإلى حد ما، وغير موافق، وغير موافق على الإطلاق، حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب في حالة العبارات الإيجابية، والعكس في حالة العبارات السلبية. وقد تم جمع الدرجات المعيرة عن استجابات المبحوثين على العبارات التسعة لتعبر في مجملها عن درجة الرسمية.

**8- الانغماس الوظيفي**

وقد تم قياسه من خلال توجيه خمس عبارات للمبحوث تعكس مستوى الانغماس الوظيفي لرئيس الوحدة، وصيغ بعضها بصورة إيجابية في حين صيغ البعض الآخر في صورة سلبية، وقد تم التعبير رقمياً عن استجابات المبحوثين على هذه الأسئلة على نفس النحو المتبع بالمقياس السابق.

**9- اللامركزية**

وقيس من خلال توجيه خمس عبارات للمبحوث تعكس القرارات المهمة التي تتخذ داخل الوحدة بحيث طلب من كل مبحوث أن يوضح مدى قيام العاملين في الوحدة المحلية بالمشاركة في اتخاذ هذه القرارات،

وقد تم قياس هذا المتغير عن طريق سؤال رئيس الوحدة المحلية القروية عن مدى وجود عدد سنة من الخدمات والملحقات الخاصة بمبنى الوحدة، وعدد خمسة من أنواع الأثاث اللازم لعمل الوحدة حيث أعطيت درجتين في حالة وجودها، ودرجة واحدة في حالة عدم وجودها، وفي حالة وجودها تم سؤال المبحوث عن حالة هذه الملحقات، والخدمات، والأثاث، وذلك على مقياس ثلاثي، حيث أعطيت الاستجابات على هذه الأسئلة القيم الرقمية: 1،2،3،4 على الترتيب وفقاً لاتجاه الاستجابة، كما تم سؤال المبحوث كذلك عن مدى رضاه عن حالة الملحقات، والخدمات، والأثاث، وذلك على مقياس ثلاثي أيضاً تم التعبير عنه رقمياً على نفس النحو السابق. وقد تم جمع إجمالي درجات هذه البنود جميعاً لتعبر في مجملها عن درجة توافر الإمكانيات المادية التآثيرية للوحدة المحلية القروية.

#### 14- الاتصال الداخلي

وتم قياسه من خلال سؤال رئيس الوحدة عن درجة حدوث أربعة من الأمور المتعلقة بالاتصال داخل الوحدة، وذلك من خلال الاختيار ما بين أربع استجابات هي: دائماً، وأحياناً، ونادراً، ولا، حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 1،2،3،4 على الترتيب، وقد تم جمع إجمالي درجات هذه البنود جميعاً لتعبر في مجملها عن متغير الاتصال الداخلي داخل الوحدة المحلية القروية.

#### ب- المتغيرات المستخدمة في وصف محاور الفعالية المنظمية

بلغ عدد المحاور المستخدمة في قياس مستوى الفعالية المنظمية أربعة محاور، وتم قياسها على النحو الآتي:

##### 1- مدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها

وقيسمن خلال تحديد سبعة عشر هدفاً رئيسياً تقوم الوحدات المحلية القروية بأدائها، ومتابعة تنفيذها، ثم سؤال رؤساء الوحدات المحلية عن مدى تحقيق كل هدف من هذه الأهداف الرئيسية، كما تم استخدام عدد من الأهداف الفرعية المندرجة تحت كل هدف رئيسي حيث يسأل المبحوث عن مدى تحقيقها بوحدته، وذلك من خلال الاختيار ما بين خمس استجابات رئيسية هي: تحققت بالكامل، وتحققت، ونوعاً ما، ولم تتحقق، ولم

وذلك من خلال الاختيار بين أربع استجابات هي: دائماً، وأحياناً، ونادراً، ولا، حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 1،2،3،4، على الترتيب.

#### 10- الابتكارية

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال توجيه خمس عبارات تعكس مدى توافر فرص الابتكار داخل الوحدة، وصيغت بعضها في صورة ايجابية في حين البعض الآخر صيغ في صورة سلبية، وقد تم التعبير رقمياً عن استجابات المبحوثين على هذه الأسئلة على نفس النحو المتبع بمقياسي درجة الرسمية، والانغماس الوظيفي.

#### 11- المستوى التكنولوجي

وقيس عن طريق سؤال رئيس الوحدة عن مدى وجود عدد (8) من الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لعمل الوحدة حيث أعطيت درجتين في حالة وجودها ودرجة واحدة في حالة عدم وجودها، وفي حالة الوجود تم سؤال المبحوث عن حالة هذه الأجهزة والمعدات، وذلك من خلال الاختيار بين ثلاث استجابات هي: جيدة، ومتوسطة، ومتهالكة حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 1،2،3،4 على الترتيب، كما تم سؤال المبحوث كذلك عن مدى كفاية هذه الآلات والمعدات، وذلك من خلال الاختيار ما بين ثلاث استجابات هي: كاف، وكاف لحد ما، وغير كاف حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 1،2،3،4 على الترتيب، وقد تم جمع إجمالي درجات هذه البنود جميعاً لتعبر في مجملها عن المستوى التكنولوجي للوحدة المحلية القروية.

#### 12- نطاق الإشراف البشري

وتم قياسه بإجمالي عدد العاملين بالوحدة المحلية القروية المدروسة على مختلف تخصصاتهم (الإداريون، والفنيون، والكتبة، والعمال الدائمون، والعمال المؤقتون).

#### 13- درجة توافر الإمكانيات المادية والتآثيرية

تم قياسه من خلال توجيه سؤال لرئيس الوحدة عن طبيعة وشكل العلاقة التي تربط كل قسم بغيره من أقسام الوحدة المحلية المختلفة (وعددتها 12 قسمًا)، وكذا طبيعة وشكل العلاقة التي تربط وحدته مع غيرها من المنظمات، والإدارات، والمستويات الإشرافية (وعددتها 12 إدارة)، وذلك من خلال الاختيار ما بين أربع استجابات رئيسية: علاقة تعاونية، وعلاقة تنافسية، وعلاقة صراعية، ولا توجد علاقة، حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 1،2،3،4 على الترتيب، ثم جمعت الدرجات الخاصة بنود هذا المقياس لتعبر في مجملها عن مستوى التكامل المنظمي. وقد تم تقدير حجم الفجوة بين المستوى الراهن للتكامل المنظمي، والمستوى الأمثل له من خلال طرح متوسط مستويات التكامل الفعلي من الحد الأقصى لدرجات هذا المقياس.

#### 4- الإنتاجية المنظمية

تم قياسها بتوجيه سؤال لرؤساء الوحدات المحلية القروية عن عدد المشروعات التي قامت بها الوحدة المحلية خلال الخمس سنوات السابقة. وقد تم تقدير حجم الفجوة بين مستوى الإنتاجية المنظمية الراهن، والمستوى الأمثل لها من خلال طرح متوسط مستويات الإنتاجية المنظمية الراهنة من المستوى الأمثل لها، حيث تم النظر إلى المستوى الأمثل للإنتاجية المنظمية باعتباره أعلى قيم مستويات الإنتاجية المنظمية الفعلية من بين جميع الوحدات المحلية القروية المدروسة.

#### النتائج البحثية

أولاً: توصيف الواقع الراهن للوحدات المحلية القروية المدروسة  
يوضح جدول (1) التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية وفقاً لبعض المتغيرات المنظمية المدروسة، ومنه يتبين ارتفاع أعمار ما يقرب من ثلاثة أرباع الوحدات المحلية المدروسة، بالإضافة إلى الانخفاض النسبي في الحجم السكاني الذي تخدمه معظم الوحدات المحلية المدروسة، وارتفاع درجة التنشئة الوظيفية لدى 69,3% من الوحدات المدروسة،

تتحقق على الإطلاق حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 1،2،3،4،5 على الترتيب. ونظرًا لاختلاف عدد الأهداف الفرعية المندرجة تحت كل هدف رئيسي؛ فقد تم تجميع الدرجات المعبرة عن استجابات المبحوثين لكل هدف رئيسي، وتم حساب المتوسط الحسابي لكل منها ليعطي وزناً نسبياً متساوياً لجميع الأهداف الرئيسية، ثم جمعت درجات هذه المتوسطات لتعبر عن محور مدي قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها.

ولتقدير حجم الفجوة بين المستوى الراهن لتحقيق أهداف الوحدات المحلية القروية، والمستوى الأمثل لها، فقد تم طرح القيمة الرقمية المعبرة عن المتوسط الحسابي للمستويات الفعلية لتحقيق الأهداف الفرعية المندرجة تحت كل هدف رئيسي من القيمة الرقمية المعبرة عن الحد الأقصى لدرجات مقياس تحقيق هذا الهدف الرئيسي.

#### 2- الرضا الوظيفي

وقيس من خلال توجيه عدد (21) عبارة لرؤساء الوحدات المحلية القروية المدروسة تعكس أهم الجوانب المتعلقة بالعمل، وقد طلب من كل مبحوث أن يحدد درجة الرضا عن كل من هذه الجوانب، وذلك من خلال الاختيار ما بين خمس استجابات هي: راض جداً، وراض، وإلى حد ما، وغير راض، وغير راض على الإطلاق حيث أعطيت هذه الاستجابات القيم الرقمية: 1،2،3،4،5 على الترتيب، ثم جمعت الدرجات المعبرة عن بنود المقياس لتعبر في مجملها عن محور الرضا الوظيفي، وقد قدر حجم فجوة الرضا الوظيفي من خلال طرح متوسط مستويات الرضا الوظيفي الفعلية من الحد الأقصى لدرجات مقياس الرضا الوظيفي.

#### 3- التكامل المنظمي

جدول رقم 1. التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية وفقاً لبعض المتغيرات المنظمية المدروسة

ن = 39		المتغيرات	ن = 39		المتغيرات
%	عدد		%	عدد	
		<b>8- درجة الانغماس الوظيفي:</b>			<b>1- عمر الوحدة:</b>
2,5	1	- منخفضة (أقل من 12 درجة)	7,7	3	- منخفض (أقل من 24 سنة)
41,0	16	- متوسطة (12- 18 درجة)	15,3	6	- متوسط (24- 41 سنة)
56,5	22	- مرتفعة (أكبر من 18 درجة)	77,0	30	- مرتفع (أكبر من 41 سنة)
		-			
		<b>9- درجة اللامركزية:</b>			<b>2- الحجم السكاني:</b>
7,7	3	- منخفضة (أقل من 10 درجة)	92,5	36	- منخفض (أقل من 145 ألف)
20,5	8	- متوسطة (10- 15 درجة)	5,0	2	- متوسط (145- 265 ألف)
71,8	28	- مرتفعة (أكبر من 15 درجة)	2,5	1	- مرتفع (أكبر من 265 ألف)
		<b>10- درجة الابتكارية:</b>			<b>3- درجة التنشئة الوظيفية:</b>
12,8	5	- منخفضة (أقل من 12 درجة)	7,7	3	- منخفضة (أقل من 7 درجات)
23,0	9	- متوسطة (12- 18 درجة)	23,0	9	- متوسطة (7- 12 درجة)
64,2	25	- مرتفعة (أكبر من 18 درجة)	69,3	27	- مرتفعة (أكبر من 12 درجة)
		<b>11- المستوى التكنولوجي:</b>			<b>4- مستوى خبرة رئيس الوحدة:</b>
15,0	6	- منخفض (أقل من 27 درجة)	43,0	17	- منخفض (أقل من 11 سنة)
61,5	24	- متوسط (27- 45 درجة)	20,5	8	- متوسط (11- 20 سنة)
23,5	9	- مرتفع (أكبر من 45 درجة)	36,5	14	- مرتفع (أكبر من 20 سنة)
		<b>12- مستوى الاشراف البشري:</b>			<b>5- درجة الانتقائية:</b>
67,0	26	- منخفض (أقل من 10 أفراد)	5,1	2	- منخفضة (أقل من 5 درجات)
28,0	11	- متوسط (10- 15 فرد)	51,3	20	- متوسطة (5- 7 درجات)
5,0	2	- مرتفع (أكبر من 15 فرد)	43,6	17	- مرتفعة (أكبر من 7 درجات)
		<b>13- توافر الإمكانيات المادية:</b>			<b>6- درجة الوضوح:</b>
15,0	6	- منخفضة (أقل من 37 درجة)	23,0	9	- منخفضة (أقل من 7 درجات)
33,0	13	- متوسطة (37- 62 درجة)	38,5	15	- متوسطة (7- 11 درجة)
52,0	20	- مرتفعة (أكبر من 62 درجة)	38,5	15	- مرتفعة (أكبر من 11 درجة)
		<b>14- درجة الاتصال الداخلي:</b>			<b>7- درجة الرسمية:</b>
5,0	6	- منخفضة (أقل من 8 درجات)	59,0	23	- منخفضة (أقل من 21 درجة)
41,0	16	- متوسطة (8- 12 درجة)	2,5	1	- متوسطة (21- 33 درجة)
54,0	21	- مرتفعة (أكبر من 12 درجة)	38,5	15	- مرتفعة (أكبر من 33 درجة)

درجة. ويوضح جدول (2) التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لمدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها، حيث تبين من بيانات الجدول أن نحو 25,6% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات منخفضة بالنسبة لقيامها بتحقيق أهدافها في حين أن قرابة 46,2% منها تتميز بدرجات متوسطة، وأخيراً فإن حوالي 28,2% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة بالنسبة لقيامها بتحقيق أهدافها.

#### ب- مدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق كل هدف من أهدافها الرئيسية

يوضح جدول (3) التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية وفقاً لمدى تحقيق الأهداف الرئيسية، حيث تبين أن أعلى مجالات تحقيق الأهداف كانت لصالح مجال بناء وتنمية القرية، في حين كان أقلها هو مجال السياحة.

#### المؤشر الثاني: الرضا الوظيفي

باستعراض التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لمؤشر درجات الرضا الوظيفي لرؤساء الوحدات المحلية تبين من بيانات الجدول أن هذه الدرجات تتراوح ما بين 25-88 درجة بمتوسط حسابي قدره 69,4 درجة، وانحراف معياري بلغ 11,2 درجة. ويوضح جدول (4) التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لدرجة الرضا الوظيفي لرؤساء هذه الوحدات، حيث يتبين من الجدول أن نحو 2,6% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات منخفضة من الرضا الوظيفي في حين أن قرابة نسبة 33,4% منها ذات درجات متوسطة من الرضا الوظيفي، وأن 64% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي.

#### المؤشر الثالث: التكامل المنظمي

باستعراض التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لمؤشر درجة التكامل المنظمي، تبين أن هذه الدرجات تتراوح ما بين 48-96 درجة، بمتوسط حسابي قدره 85,2 درجة،

وانخفاض مستوى الخبرة لدى قرابة نصف عدد رؤساء الوحدات، علاوة على توسط كل من درجة الإنتقائية والمستوى التكنولوجي الخاص بأكثر من نصف عدد الوحدات، في مقابل ارتفاع درجة وضوح قواعد العمل بالنسبة لنحو 38,5% من الوحدات المدروسة.

علاوة على ما سبق، يتضح كذلك من بيانات الجدول انخفاض درجة الرسمية لدى قرابة نصف عدد الوحدات المدروسة، في مقابل ارتفاع درجات كل من الانغماس الوظيفي وتوافر الإمكانيات المادية التأسيسية والاتصال الداخلي لدى قرابة نصف عدد الوحدات المدروسة، كما اتضح كذلك ارتفاع درجة اللامركزية لدى نحو ثلاثة أرباع الوحدات، وارتفاع درجة الابتكارية لدى 64,2% من الوحدات، وأخيراً انخفاض مستوى الإشراف البشري بالنسبة لنحو 67,0% من الوحدات المحلية المدروسة.

#### ثانياً: وصف مؤشرات الفعالية المنظمية

يتناول هذا الجزء وصفاً لبعض مؤشرات فعالية الوحدات المحلية القروية، حيث يتضمن هذا الوصف أربعة مؤشرات للفعالية هي: مدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها، والرضا الوظيفي، والتكامل المنظمي، والانتاجية المنظمية.

#### المؤشر الأول: مدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها

يتناول هذا المؤشر، مدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها، وقد تم تقسيمه إلى مستويين رئيسيين، حيث يستعرض المستوى الأول: التوصيف العام لمؤشر مستوى تحقيق الأهداف الرسمية للوحدات المحلية القروية، في حين يستعرض المستوى الثاني: مدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق كل هدف من أهدافها الرئيسية.

#### أ- التوصيف العام لمؤشر مستوى تحقيق الأهداف الرسمية للوحدات المحلية القروية

باستعراض التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لمؤشر درجات قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها تبين أن هذه الدرجات تتراوح ما بين 21-52 درجة، بمتوسط حسابي قدره 37,3 درجة، وانحراف معياري بلغ 7,5



جدول رقم 2. التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لمدى قيام الوحدة المحلية بتحقيق أهدافها

مدى قيام الوحدة المحلية القروية بتحقيق أهدافها	عدد	%
- منخفضة (21- 31 درجة)	10	25,6
- متوسطة (32- 42 درجة)	18	46,2
- مرتفعة (43- 52 درجة)	11	28,2
<b>الإجمالي</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

جدول رقم 3. متوسطات تحقيق الأهداف الرئيسية للوحدات المحلية القروية المدروسة

الترتيب	المتوسط	مجالات تحقيق الأهداف
1	4,0	- مجال بناء وتنمية القرية المصرية
2	3,7	- مجال شئون الأزهر
3	3,7	- مجال الكهرباء
4	3,6	- مجال الشئون الاجتماعية
5	3,6	- مجال شئون الإسكان والشئون العمرانية والمرافق
6	3,5	- مجال شئون الأوقاف
7	3,5	- مجال الشباب والرياضة
8	3,5	- مجال الشئون الصحية
9	3,3	- مجال شئون التعليم
10	2,9	- مجال شئون التضامن الاجتماعي
11	2,9	- مجال الشئون الزراعية
12	2,9	- مجال الشئون الاقتصادية
13	2,7	- مجال القوى العاملة والتدريب المهني
14	2,6	- مجال التعاون
15	2,5	- مجال الصناعات الحرفية والتعاون الإنتاجي
16	2,5	- مجال شئون الثقافة والإعلام
17	2,4	- مجال السياحة

حوالي 23,0% ذات مستوى متوسط من التكامل المنظمي، وأخيراً فإن قرابة من 74,4% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات مستوى مرتفع من التكامل المنظمي.

وبانحراف معياري بلغ 12,7 درجة. ويوضح جدول (5) التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لدرجة التكامل المنظمي، ومنه يتبين أن نحو 2,6% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات مستوى منخفض من التكامل المنظمي، في حين أن

**جدول رقم 4.** التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لدرجة الرضا الوظيفي

درجة الرضا الوظيفي	عدد	%
- منخفضة (25-46 درجة)	1	2,6
- متوسطة (49-76 درجة)	13	33,4
- مرتفعة (76-88 درجة)	25	64,0
<b>الإجمالي</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

**جدول رقم 5.** التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لدرجة التكامل المنظمي

درجة التكامل المنظمي	عدد	%
- منخفضة (48-63 درجة)	1	2,6
- متوسطة (64-80 درجة)	9	23,0
- مرتفعة (81-96 درجة)	29	74,4
<b>الإجمالي</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

ومنه يتبين أن المدى الفعلي لنسبة فجوة مؤشرات الفعالية المدروسة قد تراوح بين حد أدنى قدره 11,3% بالنسبة لمؤشر التكامل المنظمي، وحد أعلى قدره 50,7% بالنسبة لمؤشر الانتاجية المنظمية. وتتوزع نسبة الفجوة بالنسبة لباقي مؤشرات الفعالية المدروسة بين هذين الحدين بواقع 16,4% لمؤشر الرضا الوظيفي، 36,0% لمؤشر الانتاجية المنظمية.

**رابعاً: أهم المشكلات التي تواجه العمل بالوحدات المحلية القروية ومقترحات حلها من وجهة نظر رؤساء الوحدات**

**أ- أهم المشكلات التي تواجه العمل بالوحدات المحلية القروية من وجهة نظر رؤساء الوحدات:**

يوضح جدول (8) أهم المشكلات التي تواجه العمل بالوحدات المحلية القروية المدروسة من وجهة نظر رؤساء الوحدات حيث يتبين من بيانات الجدول أن رؤساء الوحدات المحلية قد ذكروا 20 بنداً من المشكلات التي تواجه الوحدة المحلية وتوقعها عن القيام

#### المؤشر الرابع: الانتاجية المنظمية

باستعراض التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لمؤشر درجات الانتاجية المنظمية، تبين أن هذه الدرجات تتراوح ما بين 5-30 درجة، بمتوسط حسابي قدره 14,8 درجة، وانحراف معياري بلغ 6,2 درجة. ويوضح جدول (6) التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لدرجة الانتاجية المنظمية حيث تبين أن نحو 48,7% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة من الانتاجية المنظمية، في حين أن حوالي 33,4% منها ذات درجة إنتاجية منظمية متوسطة، وأخيراً ما يقرب من 17,9% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات درجات مرتفعة من الانتاجية المنظمية.

**ثالثاً: الفجوة بين مؤشرات الفعالية المنظمية الراهنة والحد الأقصى لمؤشرات الفعالية المدروسة**

يوضح جدول (7) الفجوة بين المستوى الراهن والحد الأقصى لمؤشرات الفعالية المنظمية المدروسة،

جدول رقم 6. التوزيع العددي والنسبي للوحدات المحلية القروية المدروسة وفقاً لدرجة الإنتاجية المنظمة

درجة الإنتاجية المنظمة	عدد	%
- منخفضة (5- 13 درجة)	19	48,7
- متوسطة (14- 22 درجة)	13	33,4
- مرتفعة (23- 30 درجة)	7	17,9
<b>الإجمالي</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

جدول رقم 7. الفجوة بين المستوى الراهن والحد الأقصى لمؤشرات الفعالية المنظمة المدروسة

مؤشرات الفعالية	المستوى الراهن	الحد الأقصى للمؤشر	حجم الفجوة	نسبة الفجوة	الترتيب
1. مدى تحقيق أهداف الوحدة	3,2	5,0	1,8	36,0%	3
2. الرضا الوظيفي	69,4	88,0	18,6	16,4%	2
3. التكامل المنظمي	85,2	96,0	10,8	11,3%	1
4. الانتاجية المنظمة	14,8	30,0	15,2	50,7%	4

جدول رقم 8. أهم المشكلات التي تواجه العمل بالوحدات المحلية القروية المدروسة من وجهة نظر رؤساء هذه الوحدات

المشكلات من وجهة نظر رؤساء الوحدات	عدد	%
1- نقص الميزانية وعدم كفايتها لتقديم الخدمات والمشروعات التنموية	36	92,3
2- قلة المرتبات والحوافز المادية الخاصة بالعاملين بالوحدة	34	87,2
3- صغر حجم المبنى الخاصة بالوحدة وعدم مناسبتها لأداء العمل	32	82,1
4- نقص الأثاث والإمكانات التجهيزية بالوحدة	30	76,9
5- نقص الآلات والمعدات والأجهزة الخاصة بعمل الوحدة	28	71,8
6- قصور وسائل المواصلات اللازمة لانتقالات رئيس الوحدة والعاملين بها	27	69,2
7- عدم وجود سلطات تنفيذية لدى رئيس القرية	26	66,7
8- التداخل في الاختصاصات بين رئيسي القرية والمركز	25	64,1
9- الآثار السلبية الناجمة عن الصراع بين الشعبين والتنفيذيين	24	61,5
10- عدم قيام الأهالي بالتبرعات بجهودهم الذاتية لدعم الوحدات المحلية	24	61,5
11- قلة فرص التدريب للعاملين بالوحدة	23	59,0
12- عدم وجود وحدات سكنية خاصة بالعاملين بالوحدة من خارج القرية	23	59,0
13- عدم تفهم الأهالي لطبيعة العمل بالوحدة	23	59,0
14- كثرة الشكاوى الكيدية من بعض العاملين ضد زملائهم	22	56,4
15- الآثار السلبية الناجمة عن الصراع بين كبار العائلات	22	56,4
16- عدم تفهم بعض القيادات الشعبية لمفهوم التنمية	22	56,4
17- عدم قيام نقطة الشرطة بتوفير الدعم الأمني الكافي لعمل الوحدات	21	53,8
18- كثرة أعمال الرقابة على أنشطة الوحدة بما يتسبب في تعقيد الإجراءات	20	51,3
19- عدم وجود وحدة حسابية مستقلة خاصة بالوحدة المحلية	20	51,3
20- عدم وجود فرد مساحي بكل وحدة لأداء دوره في فصل التعديلات	19	48,7

على عاتقه تنمية الريف من خلال التنسيق مع الوحدات المحلية، وبمشاركة الأهالي والقيادات الشعبية والتنفيذية بتنفيذ المشروعات التنموية، وتحديد الأولويات الأساسية وفقاً لاحتياجات الأهالي مثل: الكهرباء، وهو ما كان متبعاً بتجربة الدولة ببرنامج شروق، ومن ثم مازال حتى الآن هناك مشروعات تنموية أقامها جهاز بناء وتنمية القرية بالوحدات المحلية يتم متابعتها وتقييمها، أما مجال الأزهر فيمكن تفسيره بأن الريف يتميز بالتدين؛ ومن ثم كان إنشاء المعاهد الدينية الابتدائية، والإعدادية، ومكاتب تحفيظ القرآن الكريم بالقرى الريفية أمر طبيعي ومن الأولويات، في حين يرجع تفسير انخفاض درجات تحقيق الأهداف لمجال الثقافة والإعلام إلى أنه أقل أهمية بالنسبة لأولويات الأهالي والتي تركز على المشروعات التنموية؛ ومن ثم قلة الاهتمام بإنشاء المكتبات، وقصور الثقافة بالقرى كان طبيعياً عند تحقيق الأهداف، وكذلك مجال السياحة والذي أوضحت النتائج حصوله على درجات منخفضة ربما يمكن تفسيره في ضوء أن محافظة بني سويف لا تعتبر محافظة سياحية إذ تفتقر لوجود الأماكن السياحية، والخدمات السياحية التي تقدم للسائحين، والزائرين للمحافظة ومن ثم انعكس ذلك على القرى فأصبح مجال السياحة أقل اهتماماً.

3. أوضحت نتائج الدراسة أن 97,4% من رؤساء الوحدات المحلية القروية المدروسة يتمتعون بدرجة كبيرة ومتوسطة من الرضا الوظيفي على الرغم من وجود الكثير من المشكلات التي تواجه هذه الوحدات، وربما يمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الدور الاجتماعي حيث تری هذه النظرية أن جانباً كبيراً من السلوك البشري يتسق، ويأخذ شكلاً معيناً ليقابل التوقعات الاجتماعية المرتبطة بالمراكز الاجتماعية التي يشغلها الأفراد في البنیان الاجتماعي حيث تمارس هذه التوقعات ضغطاً على سلوك الأفراد يدفعهم لأن يسلكوا السلوك الذي يتوقعه منهم المجتمع ولتطبيق هذا على رؤساء الوحدات المحلية نجد أن أفراد المجتمع ينظرون إلى رؤساء الوحدات المحلية على أنهم أصحاب مراكز اجتماعية عالية، وهم في الغالب الأكثر تعليماً،

بعملها، حيث يوضح الجدول أن أهم هذه المشكلات هي نقص الميزانية، يليها قلة المرتبات والحوافز المادية للعاملين بالوحدة، في حين أن أقلها أهمية هي عدم وجود فرد مساحي بكل وحدة لأداء دوره في فصل التعديت.

#### ب- مقترحات تطوير الوحدات المحلية القروية من وجهة نظر رؤساء الوحدات

يوضح جدول (9) أهم المقترحات التي ذكرها رؤساء الوحدات المحلية القروية بشأن تطوير العمل بهذه الوحدات، حيث تمثلت أهم هذه المقترحات في منح رؤساء الوحدات الصلاحية مع دعم اللامركزية، يليها دعم القدرات المالية للوحدات، إلى غير ذلك من المقترحات الموضحة تفصيلاً بالجدول.

#### مناقشة النتائج والتوصيات

##### أولاً: مناقشة النتائج

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن الخروج ببعض التفسيرات والملاحظات، وذلك على النحو التالي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم الوحدات المحلية القروية المدروسة (71,8%) ذات درجات منخفضة إلى متوسطة من تحقيق الأهداف الخاصة لهذه الوحدات، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى ضعف الإمكانيات البشرية لهذه الوحدات (حيث يتصف ذلك مع ما سبق وأن أوضحته النتائج من أن 67% من الوحدات المدروسة تعاني من انخفاض مستوى الإشراف البشري)، كما يمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى ظروف نقص الإمكانيات المادية للوحدات المدروسة، وهو ما عبر عنه رؤساء هذه الوحدات خلال عرضهم لأهم المشكلات التي تعاني منها وحداتهم.

2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الوحدات المحلية القروية المدروسة تميزت بدرجات عالية من تحقيق الأهداف في مجالات: تنمية وبناء وتنمية القرية ومجال الأزهر، وخدمات الكهرباء في حين أن مجال الثقافة والإعلام، ومجال السياحة كانت ذات درجات منخفضة من تحقيق الأهداف، وربما يرجع تفسير ذلك إلى إن جهاز بناء وتنمية القرية كان يقع

جدول رقم 9. أهم مقترحات تطوير الوحدات المحلية القروية من وجهة نظر رؤساء الوحدات

عدد	%	مقترحات التطوير من وجهة نظر رؤساء الوحدات
36	92,3	1- منح رؤساء الوحدات الصلاحية مع دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات
35	89,7	2- دعم القدرات المالية للوحدات بما يساعدها على أداء عملها بكفاءة
34	87,2	3- رفع كفاءة المعدات والآلات بالوحدة
32	82,1	4- زيادة الحوافز للعاملين بالوحدة مع توفير حافز إثابة للساعات الإضافية
31	79,5	5- إنشاء مشروع للتنظيف بالوحدة المحلية والتعاقد مع عمال نظافة بحافز مناسب
30	76,9	6- توفير الحاسبات الآلية مع إنشاء قواعد البيانات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات
29	74,4	7- توفير وسيلة انتقال مناسبة لرئيس الوحدة لتيسير عملية متابعة المشروعات
26	66,7	8- إنشاء صندوق بكل وحدة لدعم الخدمات التنموية بالقرية
26	66,7	9- تعاون القيادات الشعبية مع الوحدة في متابعة وتقييم المشروعات التنموية
22	56,4	10- التعرف على احتياجات الوحدات والعمل على توفيرها
20	51,3	11- زيادة التنسيق بين الوحدة وأجهزة الشرطة والأملاك لإزالة التعديات
16	41,0	12- الاهتمام بإقامة مباني متكاملة تليق بالوحدة المحلية
14	35,9	13- توفير مهندس نقابي وفرد مساحي بكل وحدة لإمكان فصل التعديات
12	30,8	14- التوسع في أنشطة توعية الأهالي بطبيعة عمل الوحدة وحثهم على دعمها ومساندتها
12	30,8	15- إزالة أوجه التضارب في اختصاصات كل من رئيس الوحدة ورئيس المركز
11	28,2	16- إنشاء وحدة حسابية خاصة بكل وحدة
9	23,1	17- الاهتمام بتدريب العاملين بالوحدات في مجالات تخصصاتهم المختلفة

التنظيم الإداري اللامركزي، والذي نجح في إيجاد علاقة متكاملة للوحدة المحلية داخليا وخارجيا. 5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن انخفاض وتوسط مستوى الإنتاجية المنظمة لدى نحو 82,1% من إجمالي الوحدات المحلية القروية المدروسة، حيث يمكن تفسير ذلك في ضوء اعتبارات منها ضعف الإمكانيات البشرية، ونقص الاعتمادات المالية المخصصة لهذه الوحدات، وهي نفس الاعتبارات التي أمكن في ضوء تفسيرها انخفاض مستوى تحقيق أهداف هذه الوحدات.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وفي ضوء المناقشة السابقة لهذه النتائج، يمكن استخلاص بعض التوصيات التي قد تفيد المهتمين بمجال التنمية الريفية بصفة عامة، والمسؤولين التنفيذيين والمشاركين في مجال تطوير الوحدات المحلية القروية، وذلك على النحو التالي

والأرقى مهنياً، وأكثر وعياً، وأنهم قدوة لغيرهم وهذا التوقع يزيد من الضغط الاجتماعي عليهم لالتزامهم بهذه السلوكيات المثالية بما يتعلق بقدرتهم على حل المشكلات وتقديم الخدمات المحلية مع إحساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وأيضاً شعورهم بمقدار التقدم الذي حققه في رئاسته ورضائه عن عمله كرئيس للوحدة ساعده على مواجهة المشكلات مع شعوره بالأمان الوظيفي، والتقدير، والتشجيع الذي يتلقاه عند تأدية الأعمال من الرئيس المباشر، وما يصاحبه من رضا أهالي القرية عن الوحدة.

4. بينت نتائج الدراسة أن 97,4% من الوحدات المحلية القروية المدروسة ذات مستوى تكامل منظمي مرتفع ومتوسط، ويمكن تفسير ذلك في ضوء تحول التوجه الحكومي من المركزية إلى اللامركزية نتيجة لتحسن أداء المخطط المصري، والتوجه الحكومي المستمر الذي أعطى شكلاً متناسقاً من

- أ- في ضوء ما أوضحتها النتائج من انخفاض مستوى تحقيق أهداف الوحدات القروية المدروسة في بعض مجالات عملها، لذا توصي الدراسة بالآتي
- 1- قيام الجهات الإشرافية بإجراء تقييم سنوي لأولويات تحقيق الأهداف على أن تركز الوحدات على الأهداف التي تبين انخفاض مستوى تحقيقها، وخاصة ما يتعلق منها بمجالات: السياحة، والثقافة والأعلام، والصناعات الحرفية والتعاون الإنتاجي، إلى غير ذلك من الأهداف التي أوضحت نتائج الدراسة انخفاض مستوى تحقيقها.
- 2- في ضوء ما أوضحتها نتائجها من انخفاض مستوى تحقيق الأهداف الخاصة بمجال السياحة، لذا توصي الدراسة بضرورة تركيز اهتمام الأجهزة التنفيذية بالسياحة كمورد اقتصادي، وخاصة بالقرى التي يمكن أن تتوفر بها مقومات السياحة.
- 3- في ضوء ما أوضحتها نتائجها من انخفاض مستوى تحقيق الأهداف الخاصة بمجال الثقافة والأعلام، لذا توصي الدراسة بضرورة التركيز على الاهتمام بإنشاء دور للكتب بالوحدات المحلية ومنح التراخيص الخاصة بها ومراقبة نشاطها.
- 4- في ضوء ما أوضحتها نتائجها من انخفاض مستوى تحقيق الأهداف الخاصة بمجال الصناعات الحرفية والتعاون الإنتاجي، لذا توصي الدراسة بضرورة التركيز على إنشاء وإدارة مراكز التدريب المهني، بكل وحدة محلية، والمساعدة على تسويق منتجات الجمعيات التعاونية الإنتاجية، وكذلك توفير الخامات اللازمة للحرفيين والإشراف على توزيعها.
- 5- نظراً لما أوضحتها النتائج من انخفاض مستوى استفادة الجمهور المستهدف من الخدمات التي تقدمها الوحدات المحلية القروية في مجال الشؤون الاقتصادية، لذا توصي الدراسة بضرورة اهتمام الدولة بالمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر، وتشجيع الشباب على تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال قيام الوحدات المحلية القروية بالتنسيق مع الهيئات الائتمانية المانحة للقروض لتمويل المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر للشباب بفائدة بسيطة، مع تقديم
- خدمات إعداد دراسات الجدوى، ومتابعة هذه المشروعات.
- ب- في ضوء ما أوضحتها النتائج من مستوى انخفاض الرضا الوظيفي لبعض الوحدات المحلية القروية المدروسة لذا توصي الدراسة بالآتي
- 1- وضع أسس لمنح المكافآت وفقاً للجهود المبذولة من قبل العاملين لتنفيذ أهداف الوحدة.
- 2- منح حافز معنوي من خلال الثناء وكلمات التشجيع التي يتلقاها رؤساء الوحدات من رؤسائهم.
- 3- وضع أسس موضوعية للتقدمي لشغل وظائف رؤساء الوحدات المحلية القروية، وتشجيع التنافس بين العاملين بالوحدة لشغل هذه الوظائف.
- 4- وضع مقترحات رؤساء الوحدات المحلية القروية موضع التنفيذ (تفعيل مقترحات رؤساء الوحدات).
- ج- بناء على ما أوضحتها نتائج الدراسة من انخفاض الإنتاجية المنظمة بالوحدات المحلية القروية المدروسة، وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة الحالية بقيام رؤساء الوحدات المحلية بتنفيذ الآتي
- 1- إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التنموية لكل وحدة محلية وفقاً للمتطلبات الأساسية للسكان بنطاق عمل هذه الوحدات.
- 2- ترتيب الأولويات التنموية وفقاً للاحتياجات الفعلية للسكان.
- 3- تحديد جدول زمني لتنفيذ المشروعات التنموية ذات الأولوية المتقدمة.
- 4- تقديم الدعم المالي اللازم لتنفيذ هذه المشروعات التنموية من خلال الموازنة، وبمشاركة المستفيدين من خدمات هذه الوحدات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أغا، كمال عبد المعطي 1979. العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية، رسالة دكتوراه، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ص 17-18.
- الحنفي، محمد غانم، وصيام عبد الغفور العباسي، ومحمد عبد الوهاب جاد الرب 1988. رضا العاملين عن عملهم بالمنظمات الريفية ومحدداته

- المجتمع الريفي، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ص ص 213-215.
- عبد العال، سعد الدين محمد 1994. دراسة بعض العوامل المؤثرة على فعالية المواقف التدريبية للعاملين في القطاع الزراعي، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، ص 19.
- عبد العزيز، أنور السعيد كيوان 1990. دراسة تقييميه لدور الوحدات المحلية في التنمية الريفية، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ص ص 51-53.
- محمد، أسامة متولي 2011. مقدمة في علم المجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة الفيوم، ص ص 42-46.
- محمود، محمود صالح 2002. العوامل المؤثرة على اتجاه الريفيين نحو الوحدة المحلية بأربع قرى بمحافظتي الشرقية والفيوم، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية، 47(1): ص ص 177-192.
- ثانياً: المراجع الانجليزية
- Carmines, E.G. and R. Zeller 1979. Reliability and Validity Assessment, London, Saga publication, Inco, Beverly Hills, California, USA, p. 44.
- بقرية طيبة بقطاع النهضة أحدي المناطق الزراعية المستصلحة بمصر، مجلد جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلة 23، العدد (11)، ص ص 31-38.
- العزب، أشرف محمد أبو اليزيد 2002. دراسة اجتماعية اقتصادية لدور الوحدات المحلية القروية في إحداث التنمية بريف محافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ص ص 45-52.
- الهللأوي، هشام عبد الرازق توفيق 1998. دور المنظمات غير الحكومية في التنمية الريفية، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، ص ص 63-66.
- خسيس، محمد إبراهيم عنتر 1989. دور الوحدات المحلية القروية في التنمية الريفية - دراسة ميدانية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة طنطا، ص ص 51-53.
- سويلم، محمد نسيم علي 2003. التوأمان الكفاءة والفعالية، مصر للخدمات التعليمية، القاهرة، مصر، ص 91.
- عبد الرحمن، محمود مصباح 2000. المنظمات الاجتماعية الريفية في: محمود مصباح عبد الرحمن ومحمد السيد شمس الدين: قراءات في علم