

## بحث بعنوان

# ” اللامركزية كمدخل لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ”

## إعداد

ولاء مختار عثمان محمود

حاصل على درجة الماجستير - قسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم



## تمهيد

إن نظام الإدارة المحلية شهد العديد من الإصلاحات المتتالية على المستويين المؤسسى والتشريعى ومع ذلك مازال هناك فجوة بين الطموح لتحقيقه وبين ما هو واقع ولا بد من التحرك نحو اللامركزية من خلال ثلاثة اتجاهات هى اللامركزية المالية ، والسياسية ، والإدارية كما نجد أن تعزيز اللامركزية يأتى من خلال استخدام اسلوب الإدارة بالأداف حيث أنه يساعد علي تحقيق المحاسبية والشفافية فى التعامل مع المواقف وإعطاء فرصة لتأهيل كوادر صف ثانٍ . كما أن اللامركزية تعتمد على مشاركة المجتمع المحلى بأكمله إذا نفذت من خلال رؤية تنمية محلية صحيحة ، وهذا ما دفع الباحثة إلى الاهتمام بدراسة اللامركزية فى الإدارة المحلية بصفة عامة والوحدات المحلية بصفة خاصة.

## أولاً : مشكلة الدراسة:

حظيت قضية التنمية باهتمام بالغ على مر السنين سواء من جانب المفكرين والدارسين أو من جانب الدول المتقدمة والنامية على السواء فرفع معدلات التنمية وتحقيق أقصى قدر منها هى غاية كل الدول والشعوب ولا يقع عبء تحقيق التنمية على الدولة فقط بل يشمل الدولة وكافة أجهزتها ومنظمات المجتمع المدنى بل وأفراد المجتمع المدنى بل وأفراد المجتمع أيضاً خاصة فى ظل الظروف الراهنة التى تواجهها الدولة.

ويتطلب تحقيق التنمية أسلوباً خاصاً بالإدارة يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديدها فى المركز الأول وهذا الأسلوب موجود وهو ما يطلق عليه أسلوب الإدارة بالأهداف والذى له فاعلية فى تطوير الأداء الإدارى فى مختلف المجالات التى طبق فيها فالإدارة بالأهداف تشير الى نظام إدارى يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات فليست العبرة فى كيفية القيام بالأعمال وإنما ماذا نريد أن ننجز من أعمال ، حيث يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤسين فى تحديد أهدافهم وخططهم للوصول الى أغراض مشتركة فى الأجهزة الحكومية<sup>(1)</sup>، حيث يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف مشاركة كل العاملين بالمنظمات الحكومية والأهلية منها فى السلطة بدرجة متفاوتة بين كل العاملين وييسر هذا النظام عملية المشاركة بشكل إيجابى وفعال وعلمى وبما يتلاءم مع أهداف ورغبات المنظمة والعاملين بها فالأهداف وسيلة للوصول الى النتائج التى ترغب المنظمة والعاملين بها تحقيقها ، ومن ثم يركز هذا الاسلوب على النتائج<sup>(2)</sup>، كما أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق فوائد مختلفة منها تحسين أداء الإدارة بصورة عامة وتحسين عمليات التخطيط التقليدى والاستراتيجى وتحسين وسائل وأساليب الرقابة والعلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وتطوير القدرات الإدارية والفنية للمديرين كما أنها تساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية واكتشاف المهارات الصالحة للترقية

كما أنها تعطى صورة كاملة عن المنظمة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلى لها وتساعد الرئيس على إنجاز مهام عمله وتشجع المرؤوس على تطوير نفسه<sup>(٣)</sup>.

وعند الحديث عن الإدارة فى أى دولة من الدول ولا بد من التطرق إلى المركزية واللامركزية إذ أن الدولة الحديثة لم تعد وظيفتها الدفاع عن البلاد فى الخارج وحراسة أمنها فى الداخل ، ولكنها دولة خدمات اجتماعية موزعة ورعاية عامة لجميع سكانها فى بيئاتهم ومناطقهم المختلفة وهو ما أوضحته دراسة " زينج يونجين ١٩٩٥ " على أن اللامركزية ما بين الحكومات فى الصين تؤدى الى نقل قوة إتخاذ القرارات من المركز الى المستويات الأدنى ، كما تخلق اللامركزية التطوير المحلى والنمو الاقتصادى المحلى<sup>(٤)</sup>، ويرجع عدم أخذ بعض الحكومات باللامركزية وتفويض السلطات من جانب الرؤساء إلى عدم رغبتهم فى التنازل عن سلطاتهم المطلقة والتقليل من المزايا العملية لنفوذ الوظيفة التى جوهر الترقية<sup>(٥)</sup> ، ولذا فقد شهدت الوحدات المحلية فى الآونة الأخيرة وفى ظل ما طرأ على أدوار الدولة من تغيرات فكرة التقسيم الإدارى اللامركزى فى النظام الفرنسى مستويين وفى النظام البريطانى ثلاثة مستويات باستثناء مدينة لندن الكبرى ، بينما تمثل جمهورية مصر العربية بتعدد مستوياتها الإدارية تصل الى خمسة مستويات والواقع أن هناك اليوم اتجاهاً عالمياً للعمل على خفض مستويات الإدارة المحلية من ثلاثة أو أكثر الى مستويين وذلك لأن تعدد هذه المستويات معوق لطبيعة العمل المحلى<sup>(٦)</sup>.

ويرى البعض أن بداية هذا الإصلاح تأتى من الإدارة الخاصة بهذه الوحدات فإدارة هذه الوحدات تتسم بقدر من المركزية مما لا يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات كما تتركز عملية صناعة القرار فى أيدى قلة<sup>(٧)</sup> وأن الإدارة المركزية رغم الحاجة لها فى بعض الأمور إلا أن المبالغة والتشدد فى تطبيق تنظيم إدارى مركزى يؤدى الى تعطيل الأعمال وضعف التخطيط والتنسيق كما تؤدى إلى ضياع جهود الفروع المختلفة للوزارات فى السعى للحصول على الموافقات والموارد المالية اللازمة وتجاهل الحاجات المحلية وعدم أخذها فى الاعتبار مما يضعف قرارات الجهاز الإدارى وخطته التنفيذية<sup>(٨)</sup>.

فقضية اللامركزية الإدارية جزء لا يتجزأ من عملية الإصلاح الإدارى للدولة ولا تعنى اللامركزية نقل السلطة من القمة الى القاع سواء على مستوى الوحدة الإدارية أو مستوى المحليات فحسب ولكنها تتضمن تغيير الأدوار فى كلا المستويين<sup>(٩)</sup> وهذا ما أكدت عليه الكثير من الدراسات مثل:

أوضحت دراسة " سوزان تيلور ٢٠٠٠ " أن تطبيق اللامركزية يزيد من المشاركة الشعبية فى السلفادور كما تزيد من تطوير المحليات<sup>(١٠)</sup>.

أوضحت دراسة " ليسكيا باجيكيك ٢٠٠١ " أن صنع برامج التنمية تحتاج الى جهد وتأثير وإستخدام لنظام اللامركزية وزيادة مشاركة المحليين<sup>(١١)</sup>.

أوضحت دراسة " نافروا باجران ٢٠٠١ " أن ترسيخ لأنظمة اللامركزية والتقنيات التي توجه للخدمات المحلية وتأثيرها الواسع النطاق على المستوى السياسى<sup>(١٢)</sup>.

أوضحت دراسة " إبراهيم محمد أبو الحسن ٢٠٠٥ " أن الإدارة المحلية تمتلك قوى حقيقية تستطيع من خلالها توجيه المصالح المحلية بفاعلية كما أوضحت الدراسة أن اللامركزية أحد و أقوى السبل لزيادة مشاركة المجتمع فى اتخاذ القرار<sup>(١٣)</sup>.  
فى " بوليفيا " ساعدت قوانين اللامركزية والمشاركة الشعبية على إعادة تنظيم جهاز الحكومة المركزية بأكمله<sup>(١٤)</sup>.

وفى كيكاماتان إحدى قرى إندونيسيا تم تطبيق اللامركزية حيث حقق المشروع حتى الآن نجاحاً فى التنفيذ ارتفع من أربعين قرية فى ١٩٩٨ إلى أكثر من خمسة عشر ألف قرية فى ٢٠٠٢م<sup>(١٥)</sup>.

أما فى فرنسا فيتم توزيع الواجبات والمسئوليات بين السلطات المركزية واللامركزية باتباع أسلوبين إداريين هما : أسلوب عدم التركيز الإدارى وأسلوب اللامركزية الإدارية حيث أن المحافظين ورؤساء الوحدات المحلية لهم صفة مزدوجة فهم من جانب يمثلون الدولة وأمام المجالس المحلية المنتخبة وفى نفس الوقت يمثلون السلطات المحلية، أما فى إنجلترا فهى على خلاف فرنسا فلا يوجد بها نص دستورى عام يمنح الاختصاص العام للوحدات المحلية ولكن يحدد الإختصاصات للوحدات المحلية من خلال البرلمان الذى يعطى بعض المسئوليات للوحدات المحلية كما أنها ليست إلزامية بل لها صفة اختيارية حيث نجد أن غالبية مسئوليات الوحدات المحلية فى إنجلترا هى إدارة المرافق الحيوية ، أما فى ألمانيا الاتحادية فهى تتبع نهج فرنسا فى توزيع المسئولية بين السلطات المركزية وإسلوب اللامركزية الإدارية حيث تنقسم واجبات البلديات إلى مجموعتين وهى الواجبات المحلية الإلزامية : والتي تقوم البلديات بإدارتها وتنظيمها باعتبارها صاحبة الاختصاص الأصيل لها نظراً لطابعها المحلى ، وتقوم بعمل كل الواجبات التى تعطىها لها الحكومة المركزية ولكن هناك اتجاه نحو التطوير فى مجال الإدارة المحلية من خلال إلغاء الوحدات الصغيرة وإنشاء وحدات محلية قادرة على تقديم الخدمات<sup>(١٦)</sup>.

وذلك على المستوى العالمى أما على المستوى المحلى تؤدى اللامركزية إلى تعزيز المشاركة المحلية والديمقراطية وبناء القدرات المؤسسية المحلية والاستخدام الأفضل للموارد كما تؤدى اللامركزية إلى الإنجاز السريع للمهام وتمكين المواطنين والاستجابة للمشاكل المحلية وتيسير عملية المساءلة والارتقاء بمستوى الخدمات الأساسية وتخفيض تكاليف المعاملات<sup>(١٧)</sup>

ويمكن تحقيق ما تهدف إليه اللامركزية من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فهو عبارة عن مجموعة الإجراءات التى تحقق إجماع بين أعضاء المنظمة علي النتائج الجماعية التى يجب تحقيقها حيث تركز الموارد للوصول إلى أهداف معينة ومحددة، ويتطلب هذا

الأسلوب الإدارى وضوح الميزانية ومرونتها وسهولة تناولها وتحديد معايير الأداء ومتابعة الإجراءات التى تشجع أعضاء كل جماعة على تقييم ما تم إنجازه ووجود المديرين القادرين على وضع المعايير وتقييمها<sup>(١٨)</sup>، وهذا يعنى أن الهدف الذى يلتزم به المرؤوس يكون نتاجاً للمشاركة بينة وبين الرئيس فى عملية تحديده وفى نفس الوقت يكون معلوماً للمرؤوس أن العوائد التى سوف يحصل عليها ترتبط بمستوى أدائه فى إنجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها.

لذلك سوف تقوم الباحثة بدراسة إتجاه العاملين فى الوحدات المحلية نحو اللامركزية وذلك على اعتبار أن اللامركزية تمنح مرونة أكثر فى صنع القرارات ومواجهة المواقف المتغيرة وبذلك نحصل على الكفاءة التنظيمية فى أجهزة الدولة الإدارية<sup>(١٩)</sup>.

### ثانياً: أهداف الدراسة

تعتمد على الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- تحليل اتجاهات العاملين نحو اللامركزية فى الوحدات المحلية.
- ٢- تحليل الصعوبات التى تواجه العاملين فى الوحدات المحلية نتيجة واقع المركزية.
- ٣- تحليل طرق تفعيل اللامركزية فى الوحدات المحلية.

### ثالثاً: تساؤلات الدراسة

- ١- ما اتجاه العاملين فى الوحدات المحلية نحو اللامركزية ؟
- ٢- ما الصعوبات التى تواجه العاملين فى الوحدات المحلية نتيجة واقع المركزية ؟
- ٣- ما طرق تفعيل اللامركزية فى الوحدات المحلية؟

### رابعاً: مفاهيم الدراسة

#### ١. تعريف اللامركزية Decentralization

تعنى اللامركزية " نقل الاختصاص كلية بما يتضمنه من سلطة ومسئولية من وحدة إدارية مركزية على مستوى أعلى إلى وحدات إدارية أخرى بحيث تصبح عملية إتخاذ القرارات والمسئولية أقرب إلى مواقع التنفيذ"<sup>(٢٠)</sup>.

كما عرف " روندنيللى Rondinell " ١٩٨١ اللامركزية:

" بأنها نقل السلطة إلى الحكم المحلى فى الحكومة المركزية وفى التفويض أى نقل السلطة من الحكومة البلدية أو تحويلها إلى حكومات أخرى أو سياسات ثانوية وخصوصاً نقل السلطة فى القطاع الخاص"<sup>(٢١)</sup>.

من التعريفات السابقة سوف تستخلص الباحثة التعريف الإجرائى للامركزية:

أ. الذى بمقتضاه يتم نقل السلطة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأقل فى الوحدات المحلية .

- ب. تفويض السلطة فى الوحدات المحلية لصالح العاملين وذلك لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف العامة فى المستويات الإدارية الدنيا .
- ج. تحقيق نوع من الاستقلال المحلى أى إسناد السلطة إلى وظائف المستوى الأدنى فى الوحدات المحلية .
- د. هى إعطاء العاملين فى الوحدات المحلية قدرًا من التفويض يسمح باتخاذ القرارات .

## ٢. تعريف الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

وينظر ريدن Redin الى الإدارة بالأهداف على أنها " تحديد لأهداف الوظائف الإدارية مع ربط هذه الأهداف الفردية بالأهداف العامه للمنظمة وذلك مع تحديد معايير لقياس إنجاز الأهداف المحددة زمنياً والمرتبطة أفقياً ورأسياً بالهيكل التنظيمى"<sup>(٢٢)</sup>.

كما عرف أحمد شفيق السكرى الإدارة بالأهداف "بأنها الإجراءات التى تحقق إجماع بين أعضاء المنظمة عن النتائج الجماعية التى يجب تحقيقها حيث تركز الموارد لكل نتيجة ويحدد تاريخ للوصول إلى أهداف معينة ومحددة"<sup>(٢٣)</sup>.

عرف موريسى Morrisey الإدارة بالأهداف على أنها " إدارة تحوى أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء فى ضوء قياس النتائج"<sup>(٢٤)</sup>.

كما عرف أورديون Ordione الإدارة بالأهداف "بأنها عملية يقوم بموجبها المديرين الأعلى والتابعين للمنظمة بالاشتراك فى تحديد أهداف مشتركة وتحديد المجالات الرئيسية لكل فرد مسئول من حيث النتائج المتوقعة منه وإستخدام هذه التدابير كأدلة لتشغيل وتقييم وحده لكل عضو من أعضائها"<sup>(٢٥)</sup>.

- ومن التعريفات السابقة تستخلص الباحثة التعريف الإجرائى للإدارة بالأهداف:

- أ. تسعى الإدارة بالأهداف على تحقيق أفضل النتائج.
- ب. تساعد الإدارة بالأهداف على وضع برنامج العمل موضوع التنفيذ بحيث يقوم كل مسئول بالمهام والأدوار المسندة إليه.
- ج. تساعد الإدارة بالأهداف على إشتراك الرئيس والمرؤوسين معاً فى وضع الأهداف بما يسمح للمرؤوسين بالمشاركة فى كل خطوة من خطوات العمل.
- د. تعمل الإدارة بالأهداف على تحسين نظم تقييم الأداء للعاملين.
- هـ. تحدد وتوفر الإدارة بالأهداف كافة المصادر والموارد المالية والبشرية اللازمة للقيام بالعمل تجاه تحقيق الأهداف.

و. تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين برامج التنمية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف.

### خامساً: الإطار النظري للبحث

#### ١. أشكال اللامركزية Forms Of Decentralization (٢٦):

هناك أربعة أشكال للامركزية وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهي :

##### أ. نقل السلطة Devolution :

هو الحكم الذاتى على مستوى أقل وحدة مثل المقاطعات والمناطق والسلطات المحلية التى هى قانونياً مستقلة ، ونقل السلطات إلى هذه الوحدات من خلال تنازل الحكومة المركزية لخلق وظائف معينة أو وحدات جديدة للحكومة التى هى خارج نطاق سيطرتها المباشرة .

##### ب. التفويض Delegation :

هو شبة ذاتية الحكم على مستوى أقل وحدة مثل المناطق الحضرية أو الإقليمية لتطوير الشركات نحو جوانب الحكم بالتفويض من خلال التشريعات والتفويض لصنع القرار فى الحكومة أو السلطة الإدارية والمسئولية لإخضاعها لمهام المؤسسات والمنظمات والتفويض من جانب الحكومة المركزية والمنظمات التى تتمتع بشبه الحكم الذاتى وليس كلياً.

##### ج. عدم التركيز Deconcentration :

هو تنسيق على مستوى أقل وحدة أو وحدات فرعية أو المكاتب المحلية أو الإدارة المركزية لتقديم الخدمات لهذه الوحدات عادة لتفويض السلطة فى مجال السياسة العامة ، والمسائل المالية والإدارية من دون أى مدخلات محلية مستقلة .

##### د. الخصخصة Privatization :

يشير إلى وحدات من خارج الهيكل الحكومى الرسمى مثل المنظمات غير الحكومية والمؤسسات والشركات وتُحدث الخصخصة فى التخطيط والمسئولية الإدارية أو غيرها من الوظائف العامة فتحول إلى الحكومة الطوعية الخاصة أو المؤسسات غير الحكومية وفى بعض الحالات قد تنقل إلى الحكومات " المنظمات الموازية " مثل المنظمات الوطنية والجمعيات المهنية ، الأحزاب السياسية وفى حالات أخرى ، يمكن أن تحول المسئولية عن إنتاج السلع أو الخدمات التى يقوم بها القطاع الخاص والخصخصة.

#### ٢. أنماط اللامركزية:

تم تطبيق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأشكال اللامركزية وهي:



### أ. اللامركزية الإدارية **Administrative Decentralization**:

وهى نقل المسؤولية عن التخطيط والإدارة وجمع وتوزيع الموارد من الحكومة المركزية ووكالاتها إلى الميدان ، والوحدات الحكومية ، والوحدات التابعة لها أو مستويات الحكومة التى تستمع بحكم شبه ذاتى للسلطات العامة أو الشركات على نطاق المنطقة سلطات إقليمية أو وظيفية أو غير حكومية أو من القطاع الخاص والمنظمات الطوعية<sup>(٢٧)</sup>.

- يلزم لتحقيق اللامركزية الإدارية توافر ثلاثة عناصر أساسية هي:

- ١- وجود مصلحة جماعية مشتركة لمجموعة من المواطنين متميزة عن المصالح القومية.
- ٢- وجود مجالس أو هيئات إدارية مستقلة ومنتخبة تدير هذه الهيئات .
- ٣- خضوع عمل هذه الهيئات لإشراف السلطة المركزية ووصايتها<sup>(٢٨)</sup>.

### ب. اللامركزية المالية **Fisical Decentralization**:

هى جوهر أى جهد لإصلاح القطاع العام فالخصائص الأساسية لنظام اللامركزية المالية ينبغى أن يشمل ذلك:

- أ- الشفافية فى التوزيع .
- ب- القدرة على التنبؤ من المبالغ المتاحة للمؤسسات المحلية .
- ت- قدرة الحكم الذاتى على اتخاذ القرار واستخدام الموارد على أساس صيغ الشفافية<sup>(٢٩)</sup>.

- مبادئ اللامركزية المالية:

- ١- إسناد مسؤوليات الإنفاق على مختلف مستويات الحكم المحلى .
- ٢- إحالة مصادر الدخل والضرائب على مختلف المستويات الحكومية.
- ٣- التحويلات المالية الدولية.
- ٤- الاقتراض دون الوطنى : يمكن الاقتراض للحكومات المحلية<sup>(٣٠)</sup>.

### ج. اللامركزية السياسية **Political Decentralization**<sup>(٣١)</sup>:

هى التركيز على تعزيز الحكم المحلى الذى كان مدفوعاً بالرغبة فى كسر قبضة البيروقراطية الفاسدة أحياناً ، واللامركزية تشمل النقل الإدارى والمالى والسلطة السياسية لتسهيل عملية التخطيط على المستوى المحلى وربط موظفى الحكومة والمجتمع المدنى .

### ٣. أهداف اللامركزية **Objective Of Decentralization**<sup>(٣٢)</sup>:

- ١- اللامركزية تزيد من قنوات الاتصال والإدارة .
- ٢- أن اللامركزية من شأنها أن تساعد فى القضاء على هذا الازدحام عن طريق تحسين تدفق المعلومات من القمة إلى مستوى أدنى.
- ٣- أن اللامركزية ستحسن الحكومة للتجاوب مع الجمهور.

- ٤- اللامركزية غالبًا ما توفر وسيلة لإدارة التنمية الاقتصادية الوطنية بشكل أكثر فعالية وكفاءة وتنمية برامج الاقتصاد الكلى .
- ٥- اللامركزية وسيلة لزيادة قدرة المسؤولين فى الحكومة المركزية للحصول على أفضل الظروف الإقليمية والمحلية .
- ٦- اللامركزية تهدف إلى التخطيط بزيادة البرامج المحلية.
- ٧- اللامركزية وسيلة لحشد الدعم لسياسات التنمية الوطنية .
٤. أهمية اللامركزية<sup>(٣٣)</sup> :

- خبراء البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة يؤكدون على أهمية اللامركزية فى النقاط التالية:
- أ. الاستجابة السريعة للاحتياجات المحلية.
- ب. مزيد من المساءلة والشفافية وتقليل الفساد .
- ج. تحسين تقديم الخدمات الأساسية.
- د. تحسين تدفق المعلومات.
- هـ. استدامة المشاريع.
- و. وسيلة أقوى لحل الصراع .
- ز. زيادة الطاقة المحلية والحماس بين صفوف ذوى المصلحة المحليين.
- ح. توسيع الفرص المتاحة للتمثيل السياسى.
٥. متطلبات اللامركزية<sup>(٣٤)</sup>:

تنجح اللامركزية عندما يكون هناك حكومة مركزية مستقرة تلتزم كل منها بنقل المسئوليات والموارد إلى السلطات المحلية، وتشير تجارب اللامركزية إلى أهمية وجود عدد قليل من المبادئ الأساسية التى تتعلق بما يلى :

- ١- المهام التى يجب أن تكون مختاره بعناية والتى يتعين قيام اللامركزية بها .
- ٢- الموارد التى تمكن السلطات المحلية من توفير الخدمات التى يجب أن تقدم لى تحقق خطط اللامركزية :

- الاولى : تتعلق بوظائف الحكومة المركزية التى تشمل التمويل والتنظيم الكبير مثل السياسة الخارجية ، العملة ، التدريب ، الرقابة ، التعليم ، التحصينات الصحية ، رأس المال ، والمرافق .
- الثانية : تتعلق بنقل وصنع القرار إلى السلطات المحلية وتدعيمها بالموارد المالية الكافية والقدرة الإدارية والآليات اللازمة لإجراء هذه السلطات للمساءلة .
- هناك مجموعة أخرى من متطلبات اللامركزية وهى<sup>(٣٥)</sup>:

- أ. لا بد من تفويض سلطات الرقابة والإشراف والمتابعة والمحاسبة تبعاً لقانون العاملين العام إلى المجالس المحلية بشقيها التنفيذى والشعبى على مستوى المحافظة.
- ب. تأهيل كوادر محلية راغبة ومدربة وأمينه على مستوى المحليات.
- ج. نظراً لصعوبة وتعقد كثير من العمليات التنفيذية المحلية زراعية كانت أم صناعية أم حرفية فكثير ما يصعب تفويض عمليات التدريب والبحوث والوقاية من الآفات الزراعية ومكافحتها إلى المنظمات المحلية كالتعاونيات أو الاخصائيين على المستوى الحلقى ولذلك فليلزم الارتقاء بمستوى فاعلية المراكز البحثية والإرشادية المركزية.
- د. ضرورة الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات القروية والحضرية لتشجيع المنظمات الأهلية حتى تصبح قادرة على تبادل الخبرات مع الحكومة والقطاع الخاص .

### ٦. مزايا اللامركزية<sup>(٣٦)</sup>:

يمكن تصنيف المزايا التي تتحقق من تطبيق اللامركزية فى التنظيمات الحكومية إلى أربع مجموعات هى :

- أ. المزايا الإدارية :
- إعفاء الحكومة المركزية من الضغط الزائد عليها وهو الضغط الذى يتمثل فى طلبات الجماهير ورغباتهم .
  - السرعة والمرونة فى البت فى الأعمال وحل المشكلات وتلافى الأخطاء وتداركها وذلك لسرعة إمكانية اتخاذ القرار فى الوقت المناسب .
  - توفر المعلومات لدى الرؤساء بالمستويات اللامركزية مما جعل القرارات على المستوى اللامركزي مبنية على المعلومات المتكاملة الصحيحة وفقاً لكل مجتمع محلى وطبيعته .
  - سهولة عملية الاتصال وفعاليتها دون تعقيدات روتينية أو الانتظار للموافقة على القرارات .
- ب. المزايا السياسية:
- إن المشروعات التى تنفذ فى ظل الأسلوب اللامركزي تزيل فكرة تسيد الحكومة المركزية وإنفرادها بالسلطة دون المستويات المحلية .
  - تمكن اللامركزية من توسيع نطاق الديمقراطية .
  - تصدر القرارات محلياً ووفقاً لصالح الإقليم وظروفه المحلية .
- ج. المزايا الاجتماعية:
- أن اللامركزية تساعد على تنمية الشعور بالمسئولية الاجتماعية والقومية وذلك عن طريق :
  - إدراك المواطن لمسئوليته لحل المشكلات المحلية وتحمل الأعباء فى هذا الصدد .

- إسهام المواطن فى تنفيذ المشروعات المحلية.

#### د. المزايا الإنسانية:

- شعور العاملين بأهمية تحمل مسئولية البت وممارسة حرية التصرف وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة والظروف المحلية .
- الشعور بالرضا المستمد من السلطة المخولة للرؤساء .

#### ٧. عيوب اللامركزية:

- على الرغم مما لأسلوب اللامركزية فى الإدارة من فوائد فإن خصومة ينسبون إليه عددًا من العيوب ترجع فى جملتها فى الحقيقة إلى الإسراف فى التطبيق وليس إلى المبدأ فى ذاته وهى:
- أ. النظام اللامركزي يؤدي إلى المساس بالقدر الضروري من الوحدة الإدارية فى الدولة فهو يسمح بقيام وحدات إدارية متعددة ومستقلة مما يخل بوحده السلطة العامة فى البلاد .
  - ب. إن الروح لدى الهيئات اللامركزية قد تدفعها إلى تغليب مصالحها الخاصة أى المصالح المحلية على المصالح العامة القومية.
  - ج. فكرة الانتخابات فى الهيئات اللامركزية فالانتخابات تأتي بعناصر لا تتوافر لديها الخبرة والدرية ثم إن المجالس المنتخبة تتأثر فى ممارستها بالاعتبارات الانتخابية والرغبة فى إرضاء الناخبين وكل ذلك يؤدي إلى الإسراف وعدم الاقتصاد فى النفقات.<sup>(٣٧)</sup>
  - د. زيادة الأعباء المالية بسبب تكرار الخدمات الاستشارية والمساعدة كالشئون القانونية والشئون الإدارية على المستوى المحلى .
  - هـ. الميل إلى تنفيذ المشروعات البراقة بغرض الدعاية مما قد يصرفها فى ضوء اللامركزية إلى عدم الاهتمام بأولويات المشروعات التى يحتاجها المجتمع المحلى فعلاً<sup>(٣٨)</sup>

#### سادساً: منهجية الدراسة

##### ١. نوع الدراسة:

تتنمى هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التى توضح مدى تحقيق المركزية لأهدافها فى الوحدات المحلية.

##### ٢. المنهج المستخدم:

وقد استخدمت الباحثة منهج المسح الإجماعى الشامل للعاملين بالوحدات المحلية لمركز الفيوم.

##### ٣. أدوات الدراسة:

إتساقاً مع متطلبات الدراسة فقد إعتمدت الباحثة علي أداة رئيسية لجمع البيانات تمثلت فى مقياس لمعرفة إتجاهات العاملين فى الوحدات المحلية نحو اللامركزية.

**- إجراءات صدق المقياس :**

من أجل فحص صدق الأداة استخدمت الباحثة الصدق الظاهري وصدق المضمون للأداة بالاستعانة بمحكمين حيث قامت الباحثة بعرض المقياس فى صورته المبدئية على عدد (١٠) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الخدمة الإجتماعية بكل من ( جامعة الفيوم - جامعة حلوان ) وذلك لإعطاء آرائهم فى المقياس، وفى ضوء ملاحظات السادة المحكمين فى عبارات المقياس سواء بالحذف أو الإضافة أو تعديل صياغة بعض العبارات فقد تم إستبعاد العبارات التى تقل نسبة الإتفاق عن ٨٠ %، وتم صياغة المقياس فى شكله النهائى بحيث يتضمن كل بُعد عبارات سلبية وأخرى إيجابية ، واصبح المقياس يشمل على ( ١١٧ عبارة ) موزعة على خمسة أبعاد .

**- ثبات المقياس**

وإستخدمت الباحثة لحساب معاملات الثبات طريقة واحدة وهى :

الثبات بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار وذلك على النحو التالى :

- ١- إختيار واحدة من الوحدات المحلية لمركز الفيوم وتم تطبيق المقياس على هذه العينة
- ٢- ثم طبقت الباحثة الثبات على عدد ( ١٠ من العاملين ) فى الوحدات المحلية لمركز الفيوم .
- ٣- قامت الباحثة بإجراء التطبيق الثانى على نفس العينة بفاصل زمنى قدرة ( ١٥ ) يوماً بعد التطبيق الأول للمقياس .

**الثبات العام للمقياس :**

وتم حسابية من خلال المعادلة العامة للمقياس ، وهى مجموع قوة الارتباط الأول والثانى على عددهم على النحو التالى :

$$\text{الثبات العام للمقياس} = \frac{0,89 + 0,94}{2} = 0,91$$

ويتضح مما سبق أن المقياس يتميز بدرجة ثبات قوتها ( ٠,٩١ ) وهو معامل صالح للثبات.

**٤ . مجالات الدراسة****( أ ) المجال المكانى :**

العينة لعدد ( ١٣ وحدة محلية بمركز الفيوم ) وهم :

( الشيخ فضل - العدو - العزب - اللاهون - الناصرية - ثلاث - دسيا - دمو - زاوية الكرادسة - سيلا - كفور النيل - هواره المقطع - هواره عدلان ) .

**( ب ) المجال البشرى :**

إتساقاً مع المنهج المستخدم فى هذه الدراسة وهو منهج المسح الإجتماعى الشامل لجميع العاملين فى الوحدات المحلية بمركز الفيوم حيث طبق المقياس على عدد ( ٣٦٠ ) مفردة من أصل ( ٣٨٨ ) وذلك نظراً لعدم صلاحية بقية الاستمارات للتطبيق لأن المبحوثين لم يقوموا بملئ جميع اجزاء المقياس وبالتالي تم إستبعادهم .

### جدول رقم ( ١ )

يوضح عدد العاملين الذين تم تطبيق الدراسة عليهم بكل وحدة محلية بمركز الفيوم

م	اسم الوحدة المحلية	عدد العاملين بها
١-	الوحدة المحلية للشيخ فضل	٦ موظفين
٢-	الوحدة المحلية للعزب	٤٦ موظف
٣-	الوحدة المحلية للعدوة	٦٠ موظف
٤-	الوحدة المحلية للاهون	٥٧ موظف
٥-	الوحدة المحلية للناصرية	٣ موظفين
٦-	الوحدة المحلية لتلات	١٤ موظف
٧-	الوحدة المحلية لدسيا	٤٢ موظف
٨-	الوحدة المحلية لدمو	٢٥ موظف
٩-	الوحدة المحلية لزاوية الكرادسة	٥٩ موظف
١٠-	الوحدة المحلية لسبلا	٢٧ موظف
١١-	الوحدة المحلية لكفور النيل	موظف واحد
١٢-	الوحدة المحلية لهوارة المقطع	٣٣ موظف
١٣-	الوحدة المحلية لهوارة عدلان	١٥ موظف

إتساقاً مع المنهج المستخدم فى هذه الدراسة وهو منهج المسح الإجتماعى الشامل للمستفيدين من خدمات الوحدات المحلية بمركز الفيوم حيث طبقت إستمارة الاستبيان على عدد (٨١٢) مفردة من المترددين على الوحدات المحلية فى الفترة من ٢٠١٠/١٢/١١ الى ٢٠١٠/٣/٢٥ .

### ( ج ) المجال الزمنى:

وهى الفترة التى استغرقتها الباحثة فى إعداد الجزء النظرى وجمع المعلومات وصولاً إلى تطبيق الجزء الميدانى وتحليل وإستخلاص النتائج من ١٥ / ٢٠٠٨/١٢ وحتى ٢٥ / ٢٠١١/٨ .

## سابعاً: عرض وتحليل نتائج البحث

## أ. خصائص مجتمع البحث

## جدول رقم ( ٢ )

(ن = ٣٦٠)

يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً للنوع

الترتيب	النسبة	التكرار	الاستجابة
١	٧٧,٢	٢٧٨	النوع ذكر .
٢	٢٢,٨	٨٢	أنثى .
-	%١٠٠	٣٦٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق رقم (٢) إلى توزيع مجتمع البحث وفقاً للنوع حيث يشير إلى أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث بلغت النسبة (٧٧,٢%)، بينما نسبة الإناث وصلت (٢٢,٨%) وهذا يعكس سيطرة الرجال على العمل داخل الوحدات المحلية والضعف الشديد فى مشاركة المرأة وهذا يتفق مع دراسة (أحمد عبد الفتاح ناجى) فقد أشارت هذه الدراسة إلى قلة مشاركة المرأة فى مجال الإدارة بوجه عام والمجالس الشعبية المحلية بوجه خاص<sup>(٣٩)</sup>.

## جدول رقم ( ٣ )

(ن = ٣٦٠)

يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً للسن

الترتيب	النسبة	التكرار	الاستجابة
٤	٤,٢	١٥	السن أقل من ٣٥ سنة .
٢	٢١,١	٧٦	من ٣٥ سنة الى أقل من ٤٥ سنة .
١	٥٧,٢	٢٠٦	من ٤٥ سنة الى أقل من ٥٥ سنة .
٣	١٧,٥	٦٣	من ٥٥ سنة فأكثر .
-	%١٠٠	٣٦٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق رقم (٣) توزيع مجتمع البحث وفقاً للسن، حيث يتضح أن غالبية العاملين فى الوحدات المحلية فى الفئة العمرية (من ٤٥ سنة الى أقل من ٥٥ سنة) بنسبة (٥٧,٢%)، يليها الفئة العمرية (من ٣٥ سنة الى أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٢١,١%)، يليها الفئة العمرية (من ٥٥ سنة فأكثر) بنسبة (١٧,٥%)، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من ٣٥ سنة) بنسبة (٤,٢%) وهذا يشير الى قلة مشاركة الشباب فى الوحدات المحلية وبالتالي يؤدي ذلك إلى

ضعف قدرات الوحدات المحلية فى الوصول إلى هذه الفئات وإستثمار هذه الطاقات بما يفيد المجتمع المحلى.

#### جدول رقم ( ٤ )

( ن = ٣٦٠ )

يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً للحالة الإجتماعية

الترتيب	النسبة	التكرار	الاستجابة الحالة الاجتماعية
٢	١٦,٩	٦١	أعزب .
١	٧٨,٦	٢٨٣	متزوج .
٣	٣,١	١١	مطلق .
٤	١,٤	٥	أرمل .
-	%١٠٠	٣٦٠	المجموع

يبين الجدول السابق رقم (٤) توزيع مجتمع البحث وفقاً للحالة الإجتماعية حيث يتضح أن غالبية العاملين فى الوحدات المحلية من (المتزوجين) بنسبة (٧٨,٦%) ، يليها ( أعزب ) بنسبة ( ١٦,٩%) ، يليها ( المطلق ) بنسبة (٣,١%) ، وأخيراً (أرمل) بنسبة (١,٤%) وهذا يتفق مع نتائج دراسة ( عبد النبى أحمد عبد النبى ) فقد أشارت إلى أن أغلب القيادات المحليين من المتزوجيين وذلك بنسبة بلغت (٧٧%) وهذا يوضح الإستقرار الأسرى<sup>(٤٠)</sup>.

#### جدول رقم ( ٥ )

( ن = ٣٦٠ )

يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً للحالة التعليمية

الترتيب	النسبة	التكرار	الاستجابة الحالة التعليمية
١	٧٠,٦	٢٥٤	مؤهل متوسط .
٢	٢٦,٤	٩٥	مؤهل فوق المتوسط .
٣	٢,٨	١٠	مؤهل عالى .
٤	٠,٢	١	دراسات عليا .
-	%١٠٠	٣٦٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق رقم (٥) توزيع مجتمع البحث وفقاً للحالة التعليمية حيث نجد أن أكثر العاملين فى الوحدات المحلية حاصلين على (مؤهل متوسط) بنسبة (٧٠,٦%) ، يليها الحاصلين على (مؤهل فوق المتوسط) بنسبة (٢٦,٤%) ، يليها الحاصلين على (مؤهل عالى)



بنسبة (٢,٨%) حيث نجد أن نسبة المقيدى فى الدراسات العليا تصل الى (٠,٢%) وهى نسبة قليلة جدًا وهذا يتفق مع دراسة (أحمد عبد الفتاح ناجى) والذى أوضحت أن أعلى نسبة مشاركة فى مجال الإدارة المحلية من حملة المؤهلات المتوسطة<sup>(٤١)</sup>.

### جدول رقم ( ٦ )

( ن = ٣٦٠ )

يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً لمدة العمل

الترتيب	النسبة	التكرار	الاستجابة
٢	١٥,٣	٥٥	مدة العمل من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات .
٤	٩,٢	٣٣	من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة .
٥	٨,٦	٣١	من ١٥ سنة الى أقل من ٢٠ سنة .
١	٥٢,٢	١٨٨	من ٢٠ سنة الى أقل من ٢٥ سنة .
٣	١٤,٧	٥٣	من ٢٥ سنة فأكثر .
-	%١٠٠	٣٦٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق رقم (٦) توزيع مجتمع البحث وفقاً لمدة العمل حيث نجد أن أعلى مدة للعمل هى (من ٢٠ سنة الى أقل من ٢٥ سنة) بنسبة (٥٢,٢%)، بينما تتقارب نسبة مدة العمل بين (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات)، (من ٢٥ سنة فأكثر) حيث تصل نسبة الاولى إلى (١٥,٣%) بينما تصل نسبة الثانية إلى (١٤,٧%) ، كما نجد أيضاً تقارب مدة العمل بين (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة)، (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة) حيث تصل نسبة الاولى إلى (٩,٢%) بينما تصل نسبة الثانية إلى (٨,٦%) .

ب. النتائج المرتبطة بتطبيق مقياس اللامركزية علي العاملين بالوحدات المحلية  
- النتائج المرتبطة باتجاهات العاملين فى الوحدات المحلية حول اللامركزية.  
جدول رقم (٧)  
يوضح النتائج المرتبطة باتجاهات العاملين فى الوحدات المحلية نحو اللامركزية

(ن = ٣٦٠)

الترتيب	القوة النسبية	المرجح الوزن	مجموع الأوزن	أرفض بشدة		أرفض		لا أعرف		أوافق		أوافق جداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨٧	٣١٣,٢٠	١٥٦٦	٣,١	١١	٢,٨	١٠	٣,٦	١٣	٣٧,٢	١٣٤	٥٣,٣	١٩٢	تزيد اللامركزية من كفاءة العمل فى المحليات .
٦	٨٦	٣٠٩,٦٠	١٥٤٨	١,٧	٦	٦,٤	٢٣	٥,٨	٢١	٣٢,٥	١١٧	٣٥,٦	١٩٣	تعزز اللامركزية الشفافية فى الوحدات المحلية .
١٩	٧٧,٤٤	٢٧٨,٨٠	١٣٩٤	٤,١	١٥١	٣١,٩	١١٥	٦,٧	٢٤	١٠,٣	٣٧	٩,٢	٣٣	تؤدى اللامركزية الى إساءة استخدام السلطة .
٩	٨٤,٢٢	٣٠٣,٢٠	١٥١٦	٢,٥	٩	٥,٣	١٩	٥,٣	١٩	٤٢,٥	١٥٣	٤٤,٤	١٦٠	تسهل اللامركزية من عملية الإدارة على المستوى المحلى
٢٥	٣٤,٨٩	١٢٥,٦٠	٦٢٨	١,٤	٥	٤,٢	١٥	٣,٦	١٣	٤٩,٢	١٧٧	٤١,٧	١٥٠	تزيل اللامركزية من فكرة سيطرة الحكومة المركزية .
١٠	٨٤	٣٠٢,٤٠	١٥١٢	١,٧	٦	٦,٧	٢٤	٢,٢	٨	٤٨,٩	١٧٦	٤٠,٦	١٤٦	يساعد نقل السلطة على تقاسم السلطة بين المستويين المحليين .
١٥	٨٢,٨٣	٢٩٨,٢٠	١٤٩١	٢,٨	١٠	٤,٤	١٦	٥,٦	٢٠	٥٠,٣	١٨١	٣٦,٩	١٣٣	توسع اللامركزية من نطاق الديمقراطية .
٢	٨٦,٨٣	٣١٢,٦٠	١٥٦٣	١,١	٤	٢,٨	١٠	٣,١	١١	٤٦,٩	١٦٩	٤٦,١	١٦٦	تساعد اللامركزية على تحسين مستوى الخدمات الأساسية
١٢	٨٣,٨٣	٣٠١,٨٠	١٥٠٩	٤,٢	١٥	٣,١	١١	١,٤	٥	٥٢,٢	١٨٨	٣٩,٢	١٤١	تساهم اللامركزية فى تقليل الضغط الزائد على الحكومة المركزية .
٤	٨٦,٢٨	٣١٠,٦٠	١٥٥٣	٠,٨	٥	٢,٨	١٠	-	-	٥٧,٥	٢٠٧	٣٨,٩	١٤٠	تسهل اللامركزية فى شعور العاملين بتحمل المسئولية .
٢٢	٧٥,٢٢	٢٧٠,٨٠	١٣٥٤	٣٣,٦	١٢١	٣٨,١	١٣٧	٨,٣	٣٠	١٠,٨	٣٩	٩,٢	٣٣	تؤدى اللامركزية الى زيادة الأعباء المالية فى المحليات
١٣	٨٣,٣٣	٣٠٠	١٥٠٠	١,٩	٧	٥,٨	٢١	٤,٢	١٥	٤٩,٧	١٧٩	٣٨,٣	١٣٨	يساعد تفويض السلطة على وصول الخدمة الى كل تجمع سكنى بالمستوى اللائق .
٥	٨٦,٠٦	٣٠٩,٨٠	١٥٤٩	١,٧	٦	٤,٢	١٥	١,٧	٦	٤٧,٢	١٧٠	٤٥,٣	١٦٣	تسهل تفويض السلطة فى مساعدة المحليات على التعرف على احتياجات سكانها أكثر من الحكومة المركزية .
٧	٨٥,٢٨	٣٠٧	١٥٣٥	-	-	٦,٤	٢٣	٣,١	١١	٤٨,٣	١٧٤	٤٢,٢	١٥٢	يزيد تفويض السلطة من المحاسبية فى الوحدات المحلية

٢٣	٧٢,٨٩	٢٦٢,٤٠	١٣١٢	٢١,٧	٧٨	٣٤,١	١٧٢	٢٠,٠	٧٢	٨,٦	٣١	٦,٧	٢٤	يؤدى تفويض السلطة الى المساس بوحدة الدولة الإدارية
٣	٨٦,٣٩	٣١١	١٥٥٥	١,٤	٥	١,٤	٥	٤,٧	١٧	٤٨,٩	١٧٦	٤٣,٦	١٥٧	يساعد تفويض السلطة على المشاركة فى صنع القرارات المحلية .
٢٠	٧٥,٧٢	٢٧٢,٦٠	١٣٦٣	٣٣,٩	١٢٢	٤١,٤	١٤٩	٣,٣	١٢	١٢,٢	٤٤	٩٠,٢	٣٣	يؤدى تفويض السلطة الى عدم الإهتمام بأولويات المشروعات
١٧	٨١,٧٢	٢٩٤,٤٠	١٤٧١	٠,٦	٢	٨,٦	٣١	٧,٢	٢٦	٤٨,٩	١٧٦	٣٤,٧	١٢٥	أفضل تفويض السلطة من الحكومة المركزية الى الوحدات المحلية التابعة لها .
١٨	٨١,٢٢	٢٩٢,٤٠	١٤٦٢	٢,٥	٩	٨,٣	٣٠	٣,٣	١٢	٥٢,٢	١٨٨	٣٣,٦	١٢١	يساعد تفويض السلطة على تقليل الفساد فى الوحدات المحلية
مكرر ٧	٨٥,٢٨	٣٠٧	١٥٣٥	١,٤	٥	٢,٥	٩	٢,٨	١٠	٥٥,٠	١٩٨	٣٨,٣	١٣٨	يساعد تفويض السلطة على زيادة تجاوب الحكومة مع الجمهور .
مكرر ٦	٨٦	٣٠٩,٦٠	١٥٤٨	١,١	٤	٣,١	١١	٥,٠	١٨	٤٦,٤	١٦٧	٤٤,٤	١٦٠	يساعد تفويض السلطة على زيادة ابتكار العاملين فى العمل .
١٦	٨١,٩٤	٢٩٥	١٤٧٥	١,٩	٧	٧,٨	٢٨	٦,٧	٢٤	٤٥,٨	١٦٥	٣٧,٨	١٣٦	يساعد تفويض السلطة على تنمية القدرات والمهارات لدى القيادات المحلية .
١١	٨٣,٩٤	٣٠٢,٢٠	١٥١١	٤,٢	١٥	٧,٥	٢٧	١,١	٤	٣٨,٩	١٤٠	٤٨,٣	١٧٤	يزيد تفويض السلطة من الشعور بالرضا .
٢١	٧٥,٣٩	٢٧١,٤٠	١٣٥٧	٣٤,٤	١٢٤	٣٧,٨	١٣٦	٥,٨	٢١	١٤,٢	٥١	٧,٨	٢٨	يؤدى تفويض السلطة الى تغلب المصالح الخاصة على المصالح القومية .
٢٤	٦٦,٦٧	٢٤٠	١٢٠٠	٢١,٩	٧٩	٣٠,٨	١١١	١٤,٢	٥١	٢٤,٧	٨٩	٨,٣	٣٠	يحم تفويض السلطة المحلية من الفئتين والمختصين الأكفاء .
١٤	٨٣,٢٢	٢٩٩,٦٠	١٤٩٨	٢,٨	١٠	٤,٢	١٢	٥,٨	٢١	٤٦,٩	١٦٩	٤٠,٣	١٤٥	يزيد تفويض السلطة من إشراف المواطنين على الأشغال العامة .
٨	٨٥,١٧	٣٠٦,٦٠	١٥٣٣	١,٧	٦	٣,٩	١٤	٥,٦	٢٠	٤٤,٧	١٦١	٤٤,٢	١٥٩	يزيد تفويض السلطة من المصداقية فى العمل .
.	.	٧٨٠,٧,٦	٣٩٠,٣٨	.	٨٢٢	.	١١٦٧	.	٥٠٤	.	٣٨٥٦	.	٣٣٧٠	المجموع
.	.	.	٣٦٠	.	٣٠,٤٥	.	٤٣,٢٣	.	١٨,٦٨	.	١٤٢,٨٢	.	١٢٤,٨٢	المتوسط
.	.	.	%١٠٠	.	١٢,٠٢	.	١٢,٠٢	.	٥,١٨	.	٣٩,٦٧	.	٣٤,٦٧	النسبة

القوة النسبية للبعد = ( ٨٠,٣٣ ) %

المتوسط الحسابى المرجح = ( ١٤٤٥,٨٥ )

بإستقراء بيانات الجدول السابق رقم ( ٧ ) والذي يوضح اللامركزية وعلاقتها بتحقيق أهداف الوحدات المحلية من النوع المرتفع حيث يتضح أن هذه الإستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح ( ١٤٤٥,٨٥ ) والقوة النسبية ( ٨٠,٣٣ %) ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا ب(أوافق جداً) بلغت ( ٣٤,٦٧ %) ، ونسبة (أوافق) بلغت ( ٣٩,٦٧ %) ، ونسبة (لا أعرف) بلغت ( ٥,١٨ %) ، ونسبة (أرفض) بلغت ( ١٢,٠٢ %) ، ونسبة (أرفض بشدة) بلغت ( ٨,٤٦ %).

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالى :

- جاءت العبارة رقم (١) التى مفادها (تزيد اللامركزية من كفاءة العمل فى المحليات ) فى الترتيب الأول بوزن مرجح (٣١٣,٢) وقوة نسبية (٨٧%) .
- جاءت العبارة رقم (٨) التى مفادها (تساعد اللامركزية على تحسين مستوى الخدمات الأساسية) فى الترتيب الثانى بوزن مرجح (٣١٢,٦) وقوة نسبية (٨٦,٨٣%) .
- جاءت العبارة رقم (١٥) التى مفادها (يؤدى تفويض السلطة الى المساس بوحدة الدولى الإدارية) فى الترتيب الثالث والعشرون بوزن مرجح (٢٦٢,٤) وقوة نسبية (٧٢,٨٩%) .
- جاءت العبارة رقم (٢٥) التى مفادها (يحرم تفويض السلطة المحليات من الفنيين والمتخصصين الأكفاء) فى الترتيب الرابع والعشرون بوزن مرجح (٢٤٠) وقوة نسبية (٦٦,٦٧%) .
- جاءت العبارة رقم (٥) التى مفادها (تزيل اللامركزية من فكرة سيطرة الحكومة المركزية) فى الترتيب الخامس والعشرون بوزن مرجح (١٢٥,٦) وقوة نسبية (٣٤,٨٩%) .

وهذا يدل على ما تحققة اللامركزية من كفاءة فى العمل وشفافية ومحاولة اللامركزية من وصول الخدمة إلى كل مواطن ومشاركة المواطنين فى صنع القرارات المحلية وهذا يوضح مدى إحتياج المحليات للامركزية ومن خلال ملاحظة الباحثة داخل الوحدات المحلية هو أن العاملين فى الوحدات المحلية يريدون تطبيق اللامركزية وذلك للتقليل من الأعمال الروتينية وتقليل الفساد داخل المحليات والمشاركة فى صنع القرارات المحلية وهذا بدوره سيزيد من توفير الخدمات للمواطنين بشكل أفضل وذلك لأن العاملين سيكون لديهم القدرة على تيسير الأعمال بدون تعقيدات روتينية ودون الرجوع إلى المستويات الأعلى وهذا يتفق مع دراسة ( أحمد عبد الحميد سليم ) والذي يرى أنه لابد من الرجوع إلى الخبراء والمتخصصين والمحليين وذلك يساعد على دراسة حاجات المواطنين ومشاركة المواطنين فى ترتيب حاجاتهم طبق أولوياتهم قبل إتخاذ القرارات<sup>(٤٢)</sup>.

- النتائج المرتبطة بمعوقات تحقيق اللامركزية فى الوحدات المحلية :  
أ - النتائج المرتبطة بالمعوقات التى ترجع الى العاملين أنفسهم :

## جدول رقم ( ٨ )

( ن = ٣٦٠ )

بوضوح المعوقات التى ترجع الى العاملين أنفسهم :

الترتيب	القوة النسبية	المرجح	الوزن	مجموع الأوزان	أرض بشدة		أرض		لا أعرف		أوافق		أوافق جداً		العبارة
					ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٦	٣٩,٩٤	١٤٣,٨	١٤	٢٥	٢٤	٤,٧	١٧	٤٢,٥	١٥٣	٣٩,٢	١٤١	٣٦,٩	١٤١	٣٩,٢	عدم تطبيق أساليب حديثة عند القيام بمسئوليات العمل
١١	٣٧,٥٠	١٣٥	١٣	٢٧	٣,٦	١٣	٥٠	٤٦,٤	١٨٠	٣٦,٩	١٣٣	٣٥,٣	١٢٧	٣٦,٩	النقص فى البرامج التدريبية للقادة .
٨	٣٩,٧٢	١٣٤,٣	١٣	٢٣	٣,٤	٢٣	٥٤,٢	١٩٥	١٦٧	٣٥,٣	١٢٧	٣٣,٣	١٢٠	٣٣,٣	نقص ثقافة التفويض لدى العاملين .
١٠	٣٨,١٦	١٣٧,٤	١٠	٢٠	٤,٢	١٥	٥١,٤	١٨٥	١٩٥	٢٨,٩	١٠٤	٢٨,٩	١٠٤	٢٨,٩	أرى عدم التعاون بين العاملين يودى الى ضعف أداء العمل .
٣	٤٢,٣٨	١٥٢,٦	٥,٦	٢٠	٤,٢	٢٤	٥٤,٦	١٤٦	١٤٦	٢٩,٧	١٠٧	٢٩,٧	١٠٧	٢٩,٧	عدم منح القيادات الشابة فرصة للمشاركة فى تحديد أولويات المشروعات المحلية .
٢	٤٣,٦١	١٥٧	٥	١٨	٤,٧	٢٤	٣٤,٤	١٢٤	١٢٤	٥٠,٣	١٨١	٥٠,٣	١٨١	٥٠,٣	ضعف الانتماء يودى الى تدنى مستوى أداء العاملين .
١٣	٣٥,٨٣	١٢٩	٣,١	١١	٤,٢	١٥	٥٠,٦	١٨٢	١٨٢	٢٧,٥	٩٩	٢٧,٥	٩٩	٢٧,٥	قلة الخبرة لدى بعض القيادات المحليين .
١	٤٣,٧٢	١٥٧,٤	٥,٨	٢١	٣,٦	١٣	٤٧,٥	١٧١	١٧١	٣٢,٢	١١٦	٣٢,٢	١١٦	٣٢,٢	عدم إتمام العاملين المحليين بإجراءات العمل .
٤	٤١,٩٤	١٥١	٥	١٨	٤,٤	١٦	٤٨,٣	١٧٤	١٧٤	٣٩,٢	١٤١	٣٩,٢	١٤١	٣٩,٢	عدم قدرة العاملين على تحديد أولويات المشروعات المحلية .
٩	٣٨,٣٣	١٣٨	٢,٨	١٠	٤,٤	١٦	٣٩,٤	١٤٢	١٤٢	٤٣,٦	١٥٧	٤٣,٦	١٥٧	٤٣,٦	التغيير المستمر لدى بعض القيادات المحلية يضعف قوة العمل
٧	٣٩,٨٩	١٤٣,٦	٤,٤	١٦	٥,٣	١٩	٥٦,٤	٢٠٣	٢٠٣	٢٧,٢	٩٨	٢٧,٢	٩٨	٢٧,٢	عدم استخدام التفكير الجماعى فى العمل .
١٢	٣٦,١٦	١٣٠,٢	٢,٥	٩	٧,٨	٢٨	٤٢,٢	١٥٢	١٥٢	٢١٩,٢	١٦٥٦	٢١٩,٢	١٦٥٦	٢١٩,٢	نقص المعلومات الدقيقة يؤثر على أداء العاملين فى المحليات
٥	٤٠,٢٢	١٤٤,٨	٣,٣	١٢	٤٠,١	٢٤٠	١٨,٤٨	١٦٨,٦٣	١٦٨,٦٣	٣٥,٣٩	٣٥,٣٩	٣٥,٣٩	٣٥,٣٩	٣٥,٣٩	عدم قدرة العاملين على التجديد والإبتكار فى العمل
-	-	١٨٦٢,٨	٩٣١,٤	١٩٠	٣٠,٨٦	٥,١٣	٤٦,٨٤	٤٦,٨٤	٤٦,٨٤	-	-	-	-	-	المجموع
-	-	-	-	٣٦٠	٣٠,٨٦	١٨,٤٨	١٦٨,٦٣	١٦٨,٦٣	١٦٨,٦٣	-	-	-	-	-	المتوسط
-	-	-	-	١٠٠%	٨,٨٥	٥,١٣	٤٦,٨٤	٤٦,٨٤	٤٦,٨٤	-	-	-	-	-	النسبة

القوة النسبية للبعد = ( ٣٩,٨٠ % )

المتوسط الحسابى المرجح = ( ٧١٦,٤٦ )

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم ( ٨ ) والذي يوضح المعوقات التى ترجع إلى العاملين أنفسهم من النوع الضعيف حيث يتضح أن هذه الإستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح ( ٧١٦,٤٦ ) والقوة النسبية ( ٣٩,٨٠ %) ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا ب(أوافق جداً ) بلغت ( ٣٥,٣٩ %) ، ونسبة (أوافق) بلغت ( ٤٦,٨٤ %) ، ونسبة (لا أعرف) بلغت ( ٥,١٣ %) ، ونسبة (أرفض) بلغت ( ٨,٥٨ %) ، ونسبة (أرفض بشدة) بلغت ( ٤,٠٦ ) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالى :

- جاءت العبارة رقم (٨) والتي مفادها (عدم إمام العاملين المحليين بإجراءات العمل) فى الترتيب الأول بوزن مرجح (١٥٧,٤) وقوة نسبية (٤٣,٧٢) % .
  - جاءت العبارة رقم (٦) التى مفادها (ضعف الإنتماء يؤدي إلى تدنى مستوى أداء العاملين) فى الترتيب الثانى بوزن مرجح (١٥٧) وقوة نسبية (٤٣,٦١) % .
  - جاءت العبارة رقم (٥) التى مفادها (عدم منح القيادات الشابة فرصة للمشاركة فى تحديد أولويات المشروعات المحلية) فى الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٥٢,٦) وقوة نسبية (٤٢,٣٨) % .
  - جاءت العبارة رقم (١٢) التى مفادها (نقص المعلومات الدقيقة يؤثر على أداء العاملين فى المحليات) فى الترتيب الثانى عشر بوزن مرجح (١٣٠,٢) وقوة نسبية (٣٦,١٦) % .
  - جاءت العبارة رقم (٧) التى مفادها (قلة الخبرة لدى بعض القيادات المحليين) فى الترتيب الثالث عشر بوزن مرجح (١٢٩) وقوة نسبية (٣٥,٨٣) % .
- ويدل ذلك على أن قلة التدريب للعاملين والقادة بالوحدات المحلية يؤثر سلبياً على تطبيق اللامركزية نظراً لأن التدريب يزيد من الإبتكار والتجديد فى العمل وبالتالي يؤثر ذلك على المواطنين ويتفق ذلك مع دراسة ( رضا سلامة ) والذي يرى ضرورة أن يخضع القادة التنفيذيين للعديد من الدورات التدريبية للحد من المعوقات التى تواجههم فى تحقيق التنمية المتكاملة<sup>(٤٣)</sup>، دراسة ( يوسف موسى يوسف ) والذي أكد على أن نقص المعارف والمعلومات لدى القيادات المحلية يقلل من مشاركة المواطنين فى المحليات<sup>(٤٤)</sup>

## جدول رقم ( ٩ )

ب - النتائج المرتبطة بالمعوقات التي ترجع الى الوحدات المحلية :  
 بوضوح المعوقات التي ترجع الى الوحدات المحلية :

( ن = ٣٦٠ )

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	أرض بشدة		أرض		لا أعرف		أوافق		أوافق جداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٣٨,٤٤	١٣٨,٤	٦٩٢	٤,٤	١٦	٥,٦	٢٠	٥,٨	٢١	٤٦,١	١٦٦	٣٨,١	١٣٧	عدم إتباع هيكل تنظيمى للعمل يؤدي الى ضعف أداء الخدمات فى الوحدات المحلية .
٣	٣٧,٨٣	١٣٦,٢	٦٨١	٢,٨	١٠	١١,٤	٤١	٤,٧	١٧	٣٤,٤	١٢٤	٤٦,٧	١٦٨	إتساع نطاق الوحدة المحلية بما يسهم فى ضعف تقديم الخدمات .
٤	٣٧,٥٦	١٣٥,٢	٦٧٦	٥,٨	٢١	٥	١٨	٤,٢	١٥	٤١,١	١٤٨	٤٣,٩	١٥٨	الإفتقار الى التدريب فى الوحدات المحلية .
٢	٣٨,٢٢	١٣٧,٦	٦٨٨	٣,١	١١	٨,٩	٣٢	٣,٩	١٤	٤٤,٤	١٦٠	٣٩,٧	١٤٣	عدم وجود وحدات للتنمية الإدارية تهتم بالعنصر البشرى فى الوحدات المحلية .
٥	٤٠	١٤٤	٧٢٠	٥	١٨	٧,٨	٢٨	٦,٧	٢٤	٤٣,٣	١٥٦	٣٧,٢	١٣٤	عدم تطبيق قواعد حاكمة لشغل الوظائف المحلية يسهم فى ضعف تقديم الخدمات .
٦	٣٩,٦١	١٤٢,٦	٧١٣	٣,٩	١٤	٨,٩	٣٢	٥,٨	٢١	٤٤,٢	١٥٩	٣٧,٢	١٣٤	عدم وجود معايير حاكمة لتقييم أداء العمل فى الوحدات المحلية قد يسهم فى إهدار حقوق المواطنين فى تقديم الخدمات الملزمة .
.		١٣٩٠	٤١٧٠	-	٩٠	-	١٧١	-	١١٢	-	٩١٣	-	٨٧٤	المجموع
.			٣٦٠	-	١٥	-	٢٨,٥٠	-	١٨,٦٦	-	١٥٢,١٧	-	١٤٥,٦٧	المتوسط
.			%١٠٠	-	٤,١٧	-	٧,٩٢	-	٥,١٨	-	٤٢,٢٧	-	٤٠,٤٦	النسبة

القوة النسبية للبعد = ( ٣٨,٦١ % )

المتوسط الحسابى المرجح = ( ٦٩٥ )

بإستقراء بيانات الجدول السابق رقم ( ٩ ) والذي يوضح المعوقات التى ترجع إلى الوحدات المحلية من النوع الضعيف حيث يتضح أن هذه الإستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح ( ٦٩٥ ) والقوة النسبية ( ٣٨,٦١ %) ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا ب(أوافق جداً ) بلغت ( ٤٠,٤٦ %) ، ونسبة (أوافق) بلغت ( ٤٢,٢٧ %) ، ونسبة (لا أعرف) بلغت ( ٥,١٨ %) ، ونسبة (أرفض) بلغت ( ٧,٩٢ %) ، ونسبة (أرفض بشدة) بلغت ( ٤,١٧ %) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالى :

- جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها (عدم إتباع هيكل تنظيمى للعمل يؤدي إلى ضعف أداء الخدمات فى الوحدات المحلية) فى الترتيب الأول بوزن مرجح (١٣٨,٤) وقوة نسبية بلغت ( ٣٨,٤٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤) التى مفادها (عدم وجود وحدات للتنمية الإدارية تهتم بالعنصر البشرى فى الوحدات المحلية) فى الترتيب الثانى بوزن مرجح (١٣٧,٦) وقوة نسبية ( ٣٨,٢٢ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢) التى مفادها (إتساع نطاق الوحدة المحلية بما يسهم فى ضعف تقديم الخدمات ) فى الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٣٦,٢) وقوة نسبية ( ٣٧,٨٣ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣) التى مفادها (الإفتقار إلى التدريب فى الوحدات المحلية) فى الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٣٥,٢) وقوة نسبية ( ٣٧,٥٦ %) .
- جاءت العبارة رقم (٥) التى مفادها (عدم تطبيق قواعد حاكمة لشغل الوظائف المحلية يسهم فى ضعف تقديم الخدمات ) فى الترتيب الخامس بوزن مرجح ( ١٤٤ ) وقوة نسبية ( ٤٠ %) .
- جاءت العبارة رقم (٦) التى مفادها (عدم وجود معايير حاكمة لتقييم أداء العمل فى الوحدات المحلية قد يسهم فى إهدار حقوق المواطنين فى تقديم الخدمات الملائمة) فى الترتيب السادس بوزن مرجح (١٤٢,٦) وقوة نسبية ( ٣٩,٦١ %) .



ج - النتائج المرتبطة بالمعوقات التي ترجع إلى التمويل .  
 بوضوح المعوقات التي ترجع إلى التمويل :

## جدول رقم ( ١٠ )

( ن = ٣٦٠ )

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	أرفض بشدة		أرفض		لا أعرف		أوافق		أوافق جداً		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٤١,٥٦	١٤٩,٦	٧٤٨	٦,٤	٢٣	١٠,٣	٣٧	٤,٢	١٥	٤٣,١	١٥٥	٣٦,١	١٣٠	توزيع الموارد المالية على المحليات لا تكون مرتبطة بعدد السكان .
٦	٣٥,٧٢	١٢٨,٦	٦٤٣	٢,٨	١٠	٨,١	٢٩	-	-	٤٣,٣	١٥٦	٤٥,٨	١٦٥	إنخفاض الأجور يؤثر على أداء العاملين .
٥	٣٥,٧٨	١٢٨,٨	٦٤٤	-	-	٣,٣	١٢	١٠,٦	٣٨	٤٧,٨	١٧٢	٣٨,٣	١٣٨	نقص الإمكانيات المالية يؤثر سلباً على المشروعات المحلية .
١	٨٣,١٧	٢٩٩,٤	١٤٩٧	٣,١	١١	٥	١٨	٤,٧	١٧	٤٧,٥	١٧١	٣٩,٧	١٤٣	زيادة الرقابة على الموازنات المحلية .
٢	٥٣,٩٤	١٩٤,٢	٩٧١	٢١,١	٧٦	٣٤,٤	١٢٤	٩,٤	٣٤	٢٣,٦	٨٥	١١,٤	٤١	أفضل استخدام الإعانات الحكومية المالية فى المحليات
٤	٣٦,٣٣	١٣٠,٨	٦٥٤	٣,١	١١	٦,١	٢٢	٥	١٨	٤١,١	١٤٨	٤٤,٧	١٦١	نقص الموارد المالية يؤثر على مستوى الأجور .
مكرر ٥	٣٥,٧٨	١٢٨,٨	٦٤٤	٣,١	١١	٧,٨	٢٨	٤,٧	١٧	٣٤,٢	١٢٣	٥٠,٣	١٨١	عدم وجود مصادر تمويل محلية كافية .
.	-	١١٦٠,٠٢	٥٨٠١	-	١٤٢	-	٢٧٠	-	١٣٩	-	١٠١٠	-	٩٥٩	المجموع
.	-	-	٣٦٠	-	٢٠,٢	-	٣٨,٥٧	-	١٩,٨٦	-	١٤٤,٢٩	-	١٣٧	المتوسط
.	-	-	%١٠٠	-	٥,٦٣	-	١٠,٧١	-	٥,٥٢	-	٤٠,٠٨	-	٣٨,٠٦	النسبة

القوة النسبية للبعد = ( ٤٦,٠٤ % )

المتوسط الحسابى المرجح = ( ٨٢٨,٧١ )

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم ( ١٠ ) والذي يوضح المعوقات التي ترجع إلى التمويل من النوع الضعيف حيث يتضح أن هذه الإستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح ( ٨٢٨,٧١ ) والقوة النسبية ( ٤٦,٠٤ % ) ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا ب(أوافق جداً) بلغت ( ٣٨,٠٦ % ) ، ونسبة (أوافق) بلغت ( ٤٠,٠٨ % ) ، ونسبة (لا أعرف) بلغت ( ٥,٥٢ % ) ، ونسبة (أرفض) بلغت ( ١٠,٧١ % ) ، ونسبة (أرفض بشدة) بلغت ( ٥,٦٣ % ) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالى :

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها (زيادة الرقابة على الموازنات المحلية) فى الترتيب الأول بوزن مرجح (٢٩٩,٤) وقوة نسبية بلغت (٨٣,٩٤) % .
  - جاءت العبارة رقم (٥) التى مفادها (أفضل إستخدام الإعانات الحكومية المالية فى المحليات) فى الترتيب الثانى بوزن مرجح (١٩٤,٢) وقوة نسبية (٥٣,٩٤) % .
  - جاءت العبارة رقم (١) التى مفادها (توزيع الموارد المالية على المحليات لا تكون مرتبطة بعدد السكان) فى الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٤٩,٦) وقوة نسبية (٤١,٥٦) % .
  - جاءت العبارة رقم (٦) التى مفادها (نقص الموارد المالية يؤثر على مستوى الأجور) فى الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٣٠,٨) وقوة نسبية (٣٦,٣٣) % .
  - جاءت العبارة رقم (٣) التى مفادها (نقص الإمكانيات المالية يؤثر سلبياً على المشروعات المحلية) فى الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٢٨,٨) وقوة نسبية (٣٥,٧٨) % .
  - جاءت العبارة رقم (٢) التى مفادها (إنخفاض الأجور يؤثر على أداء العاملين) فى الترتيب السادس بوزن مرجح (١٢٨,٦) وقوة نسبية (٣٥,٧٢) % .
- ويدل ذلك على أن زيادة الرقابة على الموازنات المحلية ونقص الإمكانيات المالية يؤثر سلبياً على المشروعات المحلية ، وهذا يتفق مع دراسة ( محمد العزازى ) فى أن قصور الإعتمادات المخصصة للوحدات المحلية بالمحافظات وتأخر وصول الإعتمادات من الجهات المركزية بالعاصمة مما يؤثر سلبياً على عملية صنع القرارات(٤٥).

## جدول رقم ( ١١ )

د - المعوقات التي ترجع للمجتمع المحلى .  
يوضح المعوقات التي ترجع للمجتمع المحلى :

( ن = ٣٦٠ )

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	أرفض بشدة		أرفض		لا أعرف		أوافق		أوافق جداً		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٤٢,٧٢	١٥٣,٨	٧٦٩	٣,٧	١٤	١٤,٧	٥٣	٤,٧	١٧	٤٤,٤	١٦٠	٣٢,٢	١١٦	عدم وعى المواطنين بأهمية مشاركتهم فى المجتمع المحلى انخفاض مستوى الوعى بالمصلحة العامة لدى السكان المحليين .
٢	٤٤,٥٠	١٦٠,٢	٨٠١	٨,٣	٣٠	١٢,٥	٤٥	٤,٧	١٧	٤٢,٢	١٥٢	٣٢,٢	١١٦	انخفاض وعى المواطنين بأهمية مشاركتهم فى المجتمع المحلى انخفاض مستوى الوعى بالمصلحة العامة لدى السكان المحليين .
٤	٤٣,٥٥	١٥٦,٨	٧٨٤	٣,٦	١٣	١١,٤	٤١	١٦,١	٥٨	٣٦,٩	١٣٣	٣١,٩	١١٥	محدودية ثقافة تفويض السلطة لدى السكان المحليين . وجود عادات وتقاليد سلبية مرتبطة بتطبيق المركزية .
٧	٣٧,٤٤	١٣٤,٨	٦٧٤	٣,٦	١٣	٧,٢	٢٦	٥,٨	٢١	٣٩,٤	١٤٢	٤٣,٩	١٥٨	وجود عادات وتقاليد سلبية مرتبطة بتطبيق المركزية . عدو التعاون بين الوحدات المحلية يؤدي الى ضعف مستوى الأداء بالنسبة لمستويات العمل .
مكرر	٣٧,٤٤	١٣٤,٨	٦٧٤	٣,٦	١٣	٤,٧	١٧	٤,٧	١٧	٤٩,٢	١٧٧	٣٧,٨	١٣٦	عدو التعاون بين الوحدات المحلية يؤدي الى ضعف مستوى الأداء بالنسبة لمستويات العمل .
١	٥٥,٣٣	١٩٩,٢	٩٩٦	٥,٦	٢٠	١٨,٩	٦٨	٧,٥	٢٧	٤١,٤	١٤٩	٢٦,٧	٩٦	قيم المجتمع تمثل عائقاً أمام تطبيق تفويض السلطة . انتشار الأمية فى المحليات يؤدي الى عدم إستيعابهم لثقافة تفويض السلطة .
٣	٤٤,٣٣	١٥٩,٦	٧٩٨	٤,٤	١٦	١٦,٤	٥٩	٥,٦	٢٠	٤٣,٦	١٥٧	٣٠	١٠٨	انتشار الأمية فى المحليات يؤدي الى عدم إستيعابهم لثقافة تفويض السلطة . التفتت أدت الى ترسيخ مبادئ المركزية فى أذهان السكان المحليين .
٦	٣٨,٣٣	١٣٨	٦٩٠	٣,٦	١٣	٤,٤	١٦	٦,١	٢٢	٥١,٧	١٨٦	٣٤,٢	١٢٣	التفتت أدت الى ترسيخ مبادئ المركزية فى أذهان السكان المحليين .
-	-	١٢٣٧,٢	٦١٨٦	-	١٣٢	-	٣٢٥	-	١٩٩	-	١٢٥٦	-	٩٦٨	المجموع
-	-	-	٣٦٠	-	١٦,٥	-	٤٠,٦٣	-	٢٤,٨٧	-	١٥٧	-	١٢١	المتوسط
-	-	-	%١٠٠	-	٤,٥٨	-	١١,٢٨	-	٦,٩١	-	٤٣,٦١	-	٣٣,٦١	النسبة

القوة النسبية لتبعد = ( ٤٢,٩٦ % )

المتوسط الحسابى المرجح = ( ٧٧٣,٢٥ )

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم ( ١١ ) والذي يوضح المعوقات التي ترجع للمجتمع المحلى من النوع الضعيف حيث يتضح أن هذه الإستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح ( ٧٧٣,٢٥ ) والقوة النسبية (٤٢,٩٦%) ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا ب(أوافق جداً) بلغت (٣٣,٦١%) ، ونسبة (أوافق) بلغت (٤٣,٦١%) ، ونسبة (لا أعرف) بلغت (٦,٩١%) ، ونسبة (أرفض) بلغت (١١,٢٨%) ، ونسبة (أرفض بشدة) بلغت (٤,٥٨%) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالى :

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها (قيم المجتمع تمثل عائقاً أمام تطبيق تفويض السلطة) فى الترتيب الأول بوزن مرجح (١٩٩,٢) وقوة نسبية (٥٥,٣٣%) .
  - جاءت العبارة رقم (٢) التى مفادها (إنخفاض مستوى الوعى بالمصلحة العامة لدى السكان المحليين) فى الترتيب الثانى بوزن مرجح (١٦٠,٢) وقوة نسبية (٤٤,٥٠%)
  - جاءت العبارة رقم (٧) التى مفادها (إنتشار الأمية فى المحليات يؤدى إلى عدم إستيعابهم لثقافة تفويض السلطة) فى الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٥٩,٦) وقوة نسبية (٤٤,٣٣%) .
  - جاءت العبارة رقم (٣) التى مفادها (محدودية ثقافة تفويض السلطة لدى السكان المحليين) فى الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٥٦,٨) وقوة نسبية (٤٣,٥٥%) .
  - جاءت العبارة رقم (١) التى مفادها (عدم وعى المواطنين بأهمية مشاركتهم فى المجتمع المحلى) فى الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٥٣,٨) وقوة نسبية (٤٢,٧٢%) .
  - جاءت العبارة رقم (٨) التى مفادها (التثنية أدت إلى ترسيخ مبادئ المركزية فى أذهان السكان وخاصة المحليين) فى الترتيب السادس بوزن مرجح (١٣٨) وقوة نسبية (٣٨,٣٣%) .
  - جاءت العبارة رقم (٤) التى مفادها (وجود عادات وتقاليد سلبية مرتبطة بتطبيق المركزية) ، وكذلك العبارة رقم (٥) والتي مفادها (عدم التعاون بين الوحدات المحلية يؤدى إلى ضعف مستوى الأداء بالنسبة لمسئوليات العمل) فى الترتيب السادس بوزن مرجح (١٣٤,٨) وقوة نسبية (٣٧,٤٤%) ،
- ويدل ذلك على محدودية ثقافة المجتمع وهذا يتفق مع دراسة ( محمد عبد الفتاح ) والذي يؤكد على أن إنخفاض المستوى التعليمى وإرتفاع نسبة الأمية فى المحليات من أهم المعوقات لأى شئ فى المحليات<sup>(٤٦)</sup> .

## جدول رقم ( ١٢ )

يوضح ترتيب المعوقات تحقيق اللامركزية فى الوحدات المحلية وفقاً للمتوسط المرجح والقوة النسبية . ( ن = ٣٦٠ )

الترتيب	المستوى	القوة النسبية	المتوسط المرجح	أرفض بشدة		أرفض		لا أعرف		أوافق		أوافق جداً		الإيجابية
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣	ضعيف	%٣٩,٨٠	٧١١,٤٦	٤,٠٦	١٤,٦٤	٨,٥٨	٣٠,٨٦	٥,١٣	١٨,٤٨	٤٦,٨٤	١٨٦,٦٣	٣٥,٣٩	١٢٧,٣٩	معوقات ترجع للعاملين أنفسهم .
٤	ضعيف	%٣٨,٦١	٦٩٥	٤,١٧	١٥	٧,٩٢	٢٨,٥٠	٥,١٨	١٨,٦٦	٤٢,٢٧	١٢٥,١٧	٤٠,٤٦	١٤٥,٦٧	معوقات ترجع الى الوحدات المحلية
١	ضعيف	%٤٦,٠٦	٨٢٨,٧١	٥,٦٣	٢٠,٢٨	١٠,٧١	٣٨,٥٧	٥,٥٢	١٩,٨٦	٤٠,٠٨	١٤٤,٢٩	٣٨,٠٦	١٣٧	معوقات ترجع الى التمويل .
٢	ضعيف	%٤٢,٩٦	٧٧٣,٢٥	٤,٥٨	١٦,٥٠	١١,٢٨	٤٠,٦٣	٦,٩١	٢٤,٨٧	٤٣,٦١	١٥٧	٣٣,٦١	١٢١	معوقات ترجع للمجتمع المحلى .
-	-	١٦٧,٤١	٣٠١٣,٤٢	-	٦٦,٤٢	-	١٣٨,٥٦	-	٨١,٨٧	-	٦٢٢,٠٩	-	٥٣١,٠٦	المجموع
-	ضعيف	٤١,٨٥	٧٥٣,٣٦	٤,٦١	١٦,٦١	٩,٦٢	٣٤,٦٤	٥,٦٩	٢٠,٤٧	٤٣,٢٠	١٥٥,٥٢	٣٦,٨٨	١٣٢,٧٧	المتوسط

\* تم حساب المستويات وفق القوة النسبية ، بحيث تمثل القوة النسبية أقل من (٠,٥٠) مستوى ضعيف ، ومن (٠,٥٠) إلى أقل من (٠,٦٥) متوسط ، ومن (٠,٦٥) إلى أقل من (٠,٧٠) فوق المتوسط) ، ومن (٠,٧٠) إلى أقل من (٠,٨٥) مرتفع ، ومن (٠,٨٥) إلى (٠,١٠٠) مرتفع جداً .

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم ( ١٢ ) والذي يوضح ترتيب معوقات تحقيق اللامركزية فى الوحدات المحلية وفقاً للمتوسط المرجح والقوة النسبية من النوع الضعيف حيث يتضح أن هذه الإستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح ( ٧٥٣,٣٦ ) والقوة النسبية ( ٤١,٨٥ %) ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا ب(أوافق جداً) بلغت ( ٣٦,٨٨ %) ، ونسبة (أوافق) بلغت ( ٤٣,٢٠ %) ، ونسبة (لا أعرف) بلغت ( ٥,٦٩ %) ، ونسبة (أرفض) بلغت ( ٩,٦٢ %) ، ونسبة (أرفض بشدة) بلغت ( ٤,٦١ ) .

وقد جاء ترتيب المعوقات لتحقيق اللامركزية فى الوحدات المحلية وفقاً للمتوسط المرجح والقوة النسبية على النحو التالى :

- جاءت المعوقات التى ترجع إلى التمويل فى الترتيب الأول بمتوسط مرجح ( ٨٢٨,٧١ ) وقوة نسبية ( ٤٦,٠٤ ) .
- جاءت المعوقات التى ترجع الى المجتمع المحلى فى الترتيب الثانى بمتوسط مرجح ( ٧٧٣,٢٥ ) وقوة نسبية ( ٤٢,٩٦ ) .
- جاءت المعوقات التى ترجع إلى العاملين أنفسهم فى الترتيب الثالث بمتوسط مرجح ( ٧١٦,٤٦ ) وقوة نسبية ( ٣٩,٨٠ ) .
- جاءت المعوقات التى ترجع إلى الوحدات المحلية فى الترتيب الرابع بمتوسط مرجح ( ٦٩٥ ) وقوة نسبية ( ٣٨,٦١ ) .

## - النتائج المرتبطة باللامركزية وطرق تفعيلها بالوحدات المحلية .

## جدول رقم ( ١٣ )

( ن = ٣٦٠ )

بوضوح اللامركزية وطرق تفعيلها بالوحدات المحلية .

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	أرض بشدة		أرض		لا أعرف		أولف		أولف جداً		العبرة
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٢	٨٦,١١	٣١٠	١٥٥٠	٧	٥	١٨	٥,٣	١٩	٣٦,١	١٣٠	٥١,٧	١٨٦	١٨٦	إشياء بنك للمعلومات فى الميكنات يساعد على زيادة اللامركزية . استخدام التفكير الجماعى يساعد على تحديد المشروعات المحلية .
١٥	٨٠,٦١	٢٩٠,٢	١٤٥١	٣٥	٧,٨	٢٨	.	.	٣٤,٧	١٢٥	٤٧,٨	١٧٢	١٧٢	تنظيم دورات تدريبية للقيادة فى الوحدات المحلية .
١٠	٨٢,١٧	٢٩٥,٨	١٤٧٩	١٥	٩,٧	٣٥	.	.	٤٣,٣	١٥٦	٤٢,٨	١٥٤	١٥٤	إشياء جهاز متخصص للتدريب على المشاركة فى صنع القرار
٩	٨٢,٣٨	٢٩٦,٦	١٤٨٣	٥	٥	١٨	٨,٦	٣١	٣٥,٨	١٢٩	٤٥,٦	١٦٤	١٦٤	تنظيم دورات تدريبية للعاملين فى الوحدات المحلية لزيادة مستوى أدائهم .
١٤	٨٠,٦٧	٢٩٠,٤	١٤٥٢	٢٠	١٠,٦	٣٨	٩,٦	٢٥	٢٨,٩	١٠٤	٤٨,١	١٧٣	١٧٣	الاستفادة من تجارب الآخرين فى اللامركزية .
٦	٨٣,٥٠	٣٠٠,٦	١٥٠٣	٢٠	١,٩	٧	٦,٧	٢٤	٤١,١	١٤٨	٤٤,٧	١٦١	١٦١	تنظيم ندوات لتوعية بأهمية تفويض السلطة .
٥	٨٣,٨٩	٣٠٢	١٥١٠	٤,٤	٥	١٨	٦,٧	٢٤	٣٤,٤	١٢٤	٤٩,٤	١٧٨	١٧٨	ضرورة توفير مخطط إجتماعى فى كل وحدة محلية .
١٧	٧٥,٧٨	٢٧٢,٨	١٣٦٤	٦,٤	٨,١	٢٩	٢٣,٣	٨٤	٢٤,٧	٨٩	٣٧,٥	١٣٥	١٣٥	الإهتمام بالبحوث والدراسات التى تنور حول إحتياجات المجتمعات المحلية .
٣	٨٥,١٧	٣٠٦,٦	١٥٣٣	٣,١	٤,٢	١٥	٩,٢	٣٣	٣١,١	١١٢	٥٢,٢	١٨٩	١٨٩	الإهتمام بزيادة أجور العاملين فى الوحدات المحلية .
١	٨٨,٣٨	٣١٨,٢	١٥٩١	٢,٨	٣,٩	١٤	.	.	٣٥,٣	١٢٧	٥٨,١	٢٠٩	٢٠٩	مراعاة قيم وتقائيد المجتمع المحلى عند تحديد المشروعات المحلية .
٧	٨٣,٨٨	٣٠٠,٢	١٥٠١	.	٨,٩	٣٢	٩,٤	٣٤	٣٧,٥	١٣٥	٤٤,٢	١٥٩	١٥٩	تطوير النواج والتقائيد المنظمة للعمل المحلى .
١٣	٨١,٣٣	٢٩٢,٨	١٤٦٤	٤,٤	١١,٤	٤١	٣,٦	١٣	٣٤,٢	١٢٣	٤٦,٤	١٦٧	١٦٧	تدعيم الاتجاة نحو المشاركة المحلية .
٤	٨٥	٣٠٦	١٥٣٠	٢,٢	٣,٦	١٣	١٠,٣	٣٧	٣٤,٧	١٢٥	٤٩,٢	١٧٧	١٧٧	إعطاء القيادات الشابة فرصة للمشاركة فى صنع القرارات المحلية .
١١	٨١,٧٢	٢٩٤,٢	١٤٧١	٥,٨	٤,٢	١٥	٧,٨	٢٨	٤٠	١٤٤	٤٢,٢	١٥٢	١٥٢	زيادة مشاركة الهيئات المحلية فى تحديد أولويات المشروعات .
١٦	٧٦,٦٧	٢٧٦	١٣٨٠	٦,٤	١٧,٢	٦٢	.	.	٣٩,٤	١٤٢	٣٦,٩	١٣٣	١٣٣	توزيع النواج المالية على الميكنات طبقاً لعدد السكان
٨	٨٣,١٧	٢٩٩,٤	١٤٩٧	٢,٥	٤,٢	١٥	١١,٤	٤١	٣٨,٩	١٤٠	٤٣,١	١٥٥	١٥٥	مشاركة الهيئات المحلية فى صنع القرارات المتصلة بالمشروعات المحلية .
١٢	٨١,١٧	٢٩٢,٢	١٤٦١	٦,٧	٣,٩	١٤	٧,٢	٢٦	٤١,٤	١٤٩	٤٠,٨	١٤٧	١٤٧	المجموع
.	.	٥٠٤٤	٢٥٢٢٠	.	.	٤١٢	.	٤١٩	.	٢٢٠٢	.	٢٨١١	٢٨١١	المتوسط
.	.	.	٣٦٠	.	.	٢٤,٢٣	.	٢٤,٦٥	.	١٢٩,٥٣	.	١٦٥,٣٥	١٦٥,٣٥	النسبة
.	.	.	%١٠٠	.	.	٦,٧٣	.	٦,٨٥	.	٣٥,٩٨	.	٤٥,٩٣	٤٥,٩٣	

( القوة النسبية للبعد = ٨٢,٤٢ % )

( المتوسط الحسابى المرجح = ١٤٨٣,٥٣ )

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٣) والذي يوضح اللامركزية وطرق تفعيلها بالوحدات المحلية من النوع المرتفع حيث يتضح أن هذه الإستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (١٤٨٣,٥٣) والقوة النسبية (٨٢,٤٢%) ، وهذا يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا ب(أوافق جداً) بلغت (٤٥,٩٣%) ، ونسبة (أوافق) بلغت (٣٥,٩٨%) ، ونسبة (لا أعرف) بلغت (٦,٨٥%) ، ونسبة (أرفض) بلغت (٦,٧٣%) ، ونسبة (أرفض بشدة) بلغت (٤,٥١%) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية على النحو التالى:

- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي مفادها (الأهتمام بزيادة أجور العاملين فى الوحدات المحلية) فى الترتيب الأول بوزن مرجح (٣١٨,٢) وقوة نسبية (٨٨,٣٨%) .
- جاءت العبارة رقم (١) التى مفادها (إنشاء بنك للمعلومات فى المحليات يساعد على زيادة اللامركزية) فى الترتيب الثانى بوزن مرجح (٣١٠) وقوة نسبية (٨٦,١١%) .
- جاءت العبارة رقم (٢) التى مفادها (إستخدام التفكير الجماعى يساعد على تحديد المشروعات المحلية) فى الترتيب الخامس عشر بوزن مرجح (٢٩٠,٢) وقوة نسبية (٨٠,٦١%) .

- جاءت العبارة رقم (١٥) التى مفادها (زيادة مشاركة الهيئات المحلية فى تحديد أولويات المشروعات) فى الترتيب السادس عشر بوزن مرجح (٢٧٦) وقوة نسبية (٧٦,٦٧%) .
- جاءت العبارة رقم (٨) التى مفادها (ضرورة توفير مخطط إجتماعى فى كل وحدة محلية) فى الترتيب السابع عشر بوزن مرجح (٢٧٢,٨) وقوة نسبية (٧٥,٧٨%) .

وقد إنفقت هذه النتائج مع دراسة ( أحمد عبد الفتاح ناجى ) على أهمية مشاركة العاملون فى الوحدات المحلية فى الإدارة وصنع القرارات مع أهمية تمكين الأهالى من المشاركة الإيجابية وإعطاء الفرصة للمحليات لإدارة شئونهم المحلية طبقاً لمتطلبات التكيف وإيجاد قاعدة لتمويل الإستثمار فى المحليات مع ضرورة تدعيم الحكومة لتحقيق الإستقلال المالى فى المحليات<sup>(٤٧)</sup> ويتفق مع دراسة (عبد النبى أحمد) والذي يؤكد على ضرورة أن يخضع القادة للعديد من الدورات التدريبية التى تحسن من العمل وتزيد من كفاءته<sup>(٤٨)</sup>، كما أكد (رفعت عباس محمد) فى دراسته على أنه يجب الإهتمام بعقد لقاءات دورية بين كل من القيادات التنفيذية والوحدة المحلية من جهة وبين القيادات التنفيذية والقيادات الشعبية والوحدة المحلية من جهة أخرى<sup>(٤٩)</sup>.



## ثامناً: نتائج العامة للبحث

ترتبط دائما النتائج بالمقدمات في البحث العلمي لهذا سوف يتم عرض نتائج هذه الدراسة بشكل إجمالى وليس تفصيلى :

### التساؤل الأول: ما واقع اللامركزية فى الوحدات المحلية؟

أن الحكومة تمارس كل الوظائف الإدارية فى العاصمة والاقاليم المختلفة من خلال المؤسسات المركزية وفروعها من خلال الوحدات المحلية حيث تحاول الحكومة المركزية زيادة قوتها وسيطرتها إضافة إلى أنها تقييد الحريات كما تعكس مدى محدودية صلاحيات الوحدات المحلية، كما اثبتت الدراسة الميدانية التى تم تنفيذها على الوحدات المحلية لمركز الفيوم أن المتغيرات السياسية تلعب دوراً اساسياً فى المحليات كما أنها توفر الحد الأدنى من الخدمات كما أن الوحدات المحلية بسبب تطبيق المركزية وتأخر وصول الإعتمادات المالية تؤدى إلى تعطيل المشروعات المحلية.

### التساؤل الثانى: ما الصعوبات التى تواجه تطبيق اللامركزية فى الوحدات المحلية؟

أوضحت الدراسة أنه لا بد من تحسين قدرة العاملين على أدائهم لأعمالهم بصورة أفضل وذلك دون إهدار للقواعد والضوابط الإدارية والسلوكية ومن خلال ملاحظة الباحثة للعاملين داخل الوحدات المحلية فنجد عدم وجود إنضباط من جانب العاملين فى الحضور والإنصراف وذلك لعدم وجود ضوابط حاكمة للعمل ومن خلال تطبيق المركزية لا يوجد أى إهتمام بإعداد أو تدريب الموظفين وكذلك عدم قدرتهم على إتخاذ القرار وبالتالي يؤدى إلى ضعف تقديم الخدمة وكذلك ضعف الموازنات المحلية وتأخر وصولها يؤدى الى تأخر إنجاز المشروعات ونظراً لأن الخطة تأتى لهم مركزياً.

### التساؤل الثالث: ما العوامل المؤثرة فى تطبيق اللامركزية؟

أكدت نتائج الدراسة أن العوامل التى تؤثر على تطبيق اللامركزية هى إتساع نطاق عمل الوحدات المحلية بما يخدم عدد كبير من المستفيدين من خدماتها حيث نجد أن هناك وحدة محلية تخدم ٥ قرى و ٣٨ عزبة وذلك يوضح مدى إتساع نطاق خدماتها ، وكذلك الإحتياج إلى قرارات سريعة فى بعض المواقف دون الرجوع إلى العاصمة وذلك لتوفير الوقت والجهد وسرعة البت فى هذه القرارات وكذلك إحتياج سكان المحليات من الشعور بأن هذه المشروعات تعبر عن إحتياجاتهم وتوفر لهم الخدمات التى يحتاجون إليها .

**تاسعاً: توصيات الدراسة**

- ١- تعديل قانون الإدارة المحلية بما يخدم تعزيز اللامركزية كأسلوب إدارى داخل الوحدات المحلية .
- ٢- إنشاء بنك للمعلومات فى الوحدات المحلية عن عدد القرى والنجوع وكذا عدد السكان وأى الخدمات التى يحتاجون إليها وذلك من خلال توفير بيانات دقيقة ومسوح للقرى والنجوع التى تتبع كل وحدة محلية مع ضرورة تحديث هذه البيانات كل فترة وذلك لمعرفة الإنجازات التى تم تنفيذها .
- ٣- ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين والقادة بالوحدات المحلية بجميع مراكز المحافظة حول اللامركزية وطرق تطبيقها حتى يتلاشى مفهوم المركزية الذى استوطن بداخلهم .
- ٤- ضرورة توضيح المفهوم الصحيح للامركزية داخل الوحدات المحلية وكذلك بالنسبة للمستفيدين من خدمات هذه الوحدات حتى يكون لهم دور فعال فى المشاركة داخل مجتمعهم .
- ٥- ضرورة توفير فريق عمل ميدانى مدرب داخل كل وحدة محلية لتحديث البيانات .
- ٦- ضرورة إنشاء وحدة تدريبية داخل كل وحدة محلية أو على الأقل داخل كل مركز وذلك للتدريب على كل ما هو جديد حول اللامركزية وتطبيقها .
- ٧- ضرورة عرض تجارب كثير من الدول الأخرى حول تطبيق اللامركزية والإستفادة منها بما يخدم مجتمعنا .
- ٨- الإهتمام بأجور العاملين بالوحدات المحلية ولا بد أن يرتبط منح العلاوات بنظام لتقييم الأداء داخل الوحدة .
- ٩- وضع نظام خاص بالتأديب الإدارى للعاملين داخل الوحدات المحلية .
- ١٠- إعطاء القيادات الشابة داخل الوحدات المحلية فرصة للمشاركة فى صنع القرارات أى مزج الخبرة بالفكر الجديد والإستفادة منهم ومن طاقاتهم لتحسين أداء الخدمات .
- ١١- لابد من عمل ندوات ولقاءات للمستفيدين من خدمات الوحدات المحلية التى توضح كيفية تطبيق اللامركزية ومدى الإستفادة منها بما يعود بالنفع العام .
- ١٢- ضرورة تحقيق التوازن الكامل بين الموارد المالية وعدد السكان وذلك لتوفير الخدمة لكل السكان الذين يقعون داخل دائرة الوحدة المحلية .
- ١٣- تدعيم الإتجاه نحو المشاركة المحلية من خلال مشاركة السكان المحليين والعاملين بالوحدات المحلية والمؤسسات المحلية وكذا أعضاء المجالس الشعبية المحلية بما يخدم المجتمع المحلى بأكمله .

## المراجع المستخدمة

- ١- سمية بنت سليمان الرحيلي: الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة " فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ص ٢٠.
- ٢- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، ط ١، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٦٢.
- ٣- محمد الكندي: الإدارة بالأهداف " السهل الممتنع لتحقيق النتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٣٨ - ١٤٧.
- 4- Zheng Gongnian: **Institutional Change, Local Developmentalism and Economic Growth: The Making of Semi – Federalism in Reform China**, PhD, University Princeton, New Jersey, 1995.
- ٥- صالح مهدى علقش: إدارة التعليم في العراق من زاوية المركزية واللامركزية، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٢، ص ص ١٥ - ١٦.
- ٦- كامل بربر: نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٦، ص:ص ٣٣ : ٣٤.
- ٧- محمد نبيل جامع: إجتماعات التنمية الاقتصادية لمواجهة العولمة وتعزيز الأمن القومي، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٩٦.
- ٨- ماهر أبو المعاطي: الخدمة الاجتماعية والإدارة المحلية، ط ٢، مكتبة الصفوة، الفيوم، ١٩٩٧، ص ٥٩.
- ٩- تقرير التنمية البشرية: إختيار مستقبلنا نحو عقد إجتماعي جديد، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٤٤.
- 10- Suzanne Taylor : **Local Development: Seeking on Alternative in Post – Conflict El Salvador**, MA, University Canada, 2000.
- (١١) Lukusa Bajikla: **Multi – Level Planning Methodology for Local Transport Projects in the Context of Decentralized Decision – Making in Developing Countries**, PhD, University Polyte Chnic, 2001.

(٢) Navorro Pagaran: **Making Decentralization Work : Building Local Institutions in Cambodia**, PhD, Massachusetts Institute of Technology, 2001.

١٣- إبراهيم محمد أبو الحسن: دور اللجان النوعية في صنع القرارات التنموية ( دراسة مطبقة على المجلس المحلى بمحافظة الدقهلية)، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم ، ٢٠٠٥ .

١٤- شبكة منظومة الأمم المتحدة المهنية بالتنمية الريفية والأمن الغذائي، يونيو ٢٠٠٢ .

١٥- تقرير عن التنمية في العالم: جعل الخدمات تعمل لصالح الفقراء، القاهرة، مركز الأهرام الترجمة والنشر، ٢٠٠٤، ص ٩٣ .

١٦- محمد ماهر الصواف: الإدارة المحلية في مصر الواجبات والتنظيم ، مدينة الثقافة والعلوم ، معهد أكتوبر العالى للإقتصاد، ٢٠١٠، ص : ٧٦ : ٨٦ .

١٧- تقرير التنمية البشرية : جعل الخدمات تعمل لصالح الفقراء، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ٢٠٠٤ ص ٤٤ .

١٨- أحمد شفيق السكرى: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٠٧ .

١٩- أكرم الياصرى: اللامركزية مفهومها ومزاياها وعيوبها والعوامل المؤثرة فى تطبيقها، شبكة النبا المعلوماتية [www.Annabaa.org](http://www.Annabaa.org)

٢٠- إبراهيم عبد الهادى محمد : الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ١٦٢ .

(١) Andrew Parker: **Decentralization the Way Forward for Rural Development?**, The World Bank, 1995, p19.

٢٢- محمد الكندى: الإدارة بالأهداف "السهل الممتنع لتحقيق النتائج"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠ - ٢٣ .

٢٣- أحمد شفيق السكرى: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٧ .

٢٤- مجدى عزيز جرس: نظام ترتيب الوظائف بين النظرية والتطبيق فى القطاع الحكومى، الهيئة المصرية العامه للكتاب، القاهرة، ١٩٩٢م، ص ٢١١ .

(٥) Theodore W.Led: **Develops a System For Management by Objectives and Applies The System to The Retail Food Industry**, Journal of Food Distribution Research, Massachusetts, February, 1973 , p 56.

(٢٦) NUDP : **Decentralization : A Sampling of Definitions, Working Paper In Connection With The Join UNDP–Government Of Germany Evaluation Of The UNDP Role In Decentralization And Local Governance** , New York, October, 1999, pp 6–7.

(٢٧) NUDP : **Decentralization : A Sampling of Definitions, Working Paper In Connection With The Join UNDP–Government Of Germany Evaluation Of The UNDP Role In Decentralization And Local Governance** , op.cit, p 8.

٢٨- محمد الحسن: **اللامركزية في الوحدات المحلية ودورها في التنمية**، ندوة (الإدارة والمجتمع الاستجابة الإدارية للتغيير الثقافي والاجتماعي)، وزارة التعليم العالي ، الجمهورية العربية السورية ، ١٣-١٤ آذار ، ٢٠٠١ ، ص ٤٧٢ .

(٢٩) UNDP : **Decentralization : A Sampling Of Definitions**, op.cit, p 9

(٣٠) UNDP: **Fisical decentralization And Poverty Reduction**, Oxford University Press, New York, 2003, p14

(٣١) UNDP: **Fisical decentralization And Poverty Reduction**, op.cit, p 10 .

(٣٢) Nwafejoka Okolie: **Decentralization And Economic Development In Nigeria : Agricultural Policies And Implementation** , University Of American , Boston, 2000, p54.

(٣٣) UNDP : **Millennium Development Goals : A Compact Among Nations to End Human Poverty** , Oxford University Press, New York, 2003, p: p 135: 136.

(٣٤) UNDP : **Millennium Development Goals : A Compact Among Nations to End Human Poverty**, op.cit, p.p 137 : 138 .

٣٥- محمد نبيل جامع : **التنمية في خدمة الأمن القومي ( الطاقة البشرية والطاقة النووية في الميزان)**، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠١ ، ص:ص ٢٦٨ : ٢٧٠ .

٣٦- ماهر أبو المعاطي على: **الخدمة الاجتماعية والإدارة المحلية (أسس نظرية وممارسات ميدانية)**، ط ٢، مكتبة الصفوة، الفيوم، ١٩٩٧، ص: ص ٦٢ : ٦٣ .

٣٧- قوت القلوب محمد فريد : **تنظيمات الإدارة المحلية**، ط ١، مكتبة الصفوة، الفيوم، ٢٠٠٠، ص: ص ٨٠ : ٨١ .

٣٨- \_\_\_\_\_ : **الخدمة الاجتماعية والإدارة المحلية (أسس نظرية وممارسات ميدانية)**، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٤ .

- ٣٩- أحمد عبد الفتاح ناجى: رؤية أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمتطلبات تحديث الإدارة المحلية فى مصر، المؤتمر العلمى الرابع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، ١٣-١٤ مايو، ٢٠٠٢، ص ٢٤٠ .
- ٤٠- عبد النبى أحمد عبد النبى: دور القيادات المحلية فى تحديد أولويات مشروعات التنمية الريفية المتكاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم، ١٩٩٦، ص ١٣٤ .
- ٤١- أحمد عبد الفتاح ناجى : رؤية أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمتطلبات تحديث الإدارة المحلية فى مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٥ .
- ٤٢- أحمد عبد الحميد سليم : أثر بناء القوة على صنع سياسة الرعاية الاجتماعية دراسة مطبقة على المجلس الشعبى المحلى لمحافظة الفيوم ، رسالة دكتوراه (غير منشورة )، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم، ٢٠٠٧، ص ٢٥٥ .
- ٤٣- رضا سلامة على: تقويم برامج إعداد القادة فى التنمية المحلية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم ، ١٩٩٢ ، ص ١٤٨ .
- ٤٤- يوسف موسى يوسف: ممارسة طريقة تنظيم المجتمع للتغلب على معوقات مشاركة القيادات الشعبية فى المجتمع الريفى، رسالة دكتوراه (غير منشورة )، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم ، ١٩٩٥ ، ص ١٩٤ .
- ٤٥- محمد العزازى: تقييم عملية صنع القرارات المحلية ودورها فى تحقيق التنمية الريفية فى محافظة الشرقية، القاهرة، أعمال المؤتمر السنوى الثامن للبحوث السياسية، ٤-٥ ديسمبر، ١٩٩٤ ، ص ١٤٩ .
- ٤٦- محمد عبد الفتاح محمد: ممارسة تنظيم المجتمع للتغلب على معوقات مشاركة المواطنين فى التنمية بقرية زهرة محافظة البحيرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، ١٩٩٠، ص ١٩٤ .
- ٤٧- أحمد عبد الفتاح : رؤية أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمتطلبات تحديث الإدارة المحلية فى مصر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤ .
- ٤٨- عبد النبى أحمد : دور القيادات المحلية فى تحديد أولويات مشروعات التنمية الريفية المتكاملة ،رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، ١٩٩٦، ص ١٤٨ .
- ٤٩- رفعت عباس محمد : العوامل الإدارية المؤثرة على التخطيط للتنمية الريفية المتكاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة )، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، ٢٠٠٠، ص ٢٩ .