

## Analyze of the Current Situation of the Local Units of Villages in Kafrelsheikh Governorate Using Swot

Tantawy, A. M.

Agricultural Extension & Rural Development Research Institute - Agriculture Research Center

### تحليل الوضع الراهن للوحدات المحلية القروية في محافظة كفر الشيخ باستخدام SWOT

علام محمد طنطاوي

معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية

#### الملخص

استهدف هذا البحث تحليل الوضع الراهن للوحدات المحلية القروية في محافظة كفر الشيخ باستخدام SWOT الذي من خلاله يمكن تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها الوحدات المحلية القروية والتي تمثل كلا من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوحدة المحلية القروية من وجهة نظر مديري الوحدات المحلية القروية. وتم إجراء هذا البحث في محافظة كفر الشيخ التي تقع من ضمن محافظات المستوى الثالث من حيث التنمية البشرية، وبلغ عدد المبحوثين ٥٧ مبحوثاً وهم يمثلون شاملة البحث وعينته. وتم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة استبيان خلال شهرى يناير وفبراير عام ٢٠١٦م، وتم استخدام التكرارات والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والنسبة المئوية للمتوسط لترتيب نقاط القوة، والضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج كان من أهمها ما يلي: ١- بلغت النسبة المئوية لمتوسط إجمالي نقاط القوة ٦٨,٣٣%، وكان أكثر نقاطها تواجداً وجود لوائح وقوانين تنظيم سير العمل بدرجة متوسطة قدرها ٢,٧٩ درجة وكان أقلها عمل اجتماعات بصفة دورية للعاملين بدرجة متوسطة قدرها ١,٠٥ درجة. ٢- بلغت النسبة المئوية لمتوسط إجمالي نقاط الضعف ٤٧,٣٥%، وكان أكثرها تواجداً سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد رئيس الوحدة بدرجة متوسطة قدرها ٢,١٢ درجة وكان أقلها عدم وجود توصيف وظيفي للموظفين بدرجة متوسطة قدرها ٠,٢٣ درجة. ٣- بلغت النسبة المئوية لمتوسط إجمالي نقاط الفرص المتاحة ٥٨,٦٧% وكان أكثرها تواجداً وجود منظمات أخرى يمكن التعاون معها في تنفيذ أنشطة الوحدة بدرجة متوسطة قدرها ٢,٤٤ درجة، وأقلها وجود البيات حديثة للمشاركة في تحمل تكاليف الوحدة لزيادة التمويل بدرجة متوسطة قدرها ١,٤٠ درجة. ٤- بلغت النسبة المئوية لمتوسط إجمالي نقاط التهديدات ٥٣,٣٣% وكان أكثرها تواجداً تركيز وسائل الإعلام على أنشطة منظمة دون أخرى بدرجة متوسطة قدرها ٠,٨٢ درجة.

الأخرى كى توجه أنشطتها نحو استيفاء إحتياجات السكان المحليين الضرورية، ويقدر نجاح الوحدات المحلية فى أداء مهامها داخل المجتمع المحلى بقدر ما تنجح فى رفع المستوى التتموى لهذا المجتمع (الحيدرى، ١٩٨٨ : ٤٦٤).

وتستطيع الإدارة المحلية كأحد نظم الإدارة العامة الناجحة تحقيق أهدافها التتموية فى الريف من خلال الوحدات المحلية القروية كإحدى المنظمات الهامه المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الريفية باعتبارها الوسيلة الفعالة لتطبيق نظام اللامركزية الإدارية. حيث تتضافر من خلال مناقشتها جهود الجهات الشعبية الأصلية والجهات التنفيذية الحكومية لاختيار ودراسة وتخطيط وتنفيذ الأنشطة التتموية الريفية (الفيل، ٢٠٠١ : ٣٣).

ولتطوير اسلوب العمل بالوحدات المحلية القروية لابد من تقييم وضعها الحالى وذلك بالوقوف على نقاط القوة والضعف للوحدات المحلية وهما يمثلان البيئة الداخلية للوحدة المحلية، وكذلك تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التى تواجهها وهما يمثلان البيئة الخارجية للوحدات، ولذا يسعى البحث الحالى الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المختلفة التى تتعرض لها الوحدات المحلية، حتى يمكن تدعيم نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف لتعديلها، واستغلال ما يمكن استغلاله من فرص متاحة لصالح الوحدة المحلية، واتخاذ الإجراءات المختلفة التى يمكن من خلالها تلاشى أو تفادى تلك التهديدات التى يمكن أن تتعرض لها.

وعليه يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية: ما هى نقاط القوة فى الوحدات المحلية القروية؟، وما هى نقاط الضعف؟، وما هى الفرص المتاحة التى يمكن استغلالها؟، وما هى التهديدات أو المخاوف المختلفة التى تتعرض لها الوحدات المحلية القروية من البيئة الخارجية؟ وتلك التساؤلات هى جوهر المشكلة البحثية.

#### أهداف البحث

يستهدف البحث بصفة رئيسية تحليل الوضع الراهن للوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ باستخدام SWOT ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآتى :

١-الوقوف على نقاط القوة فى الوحدات المحلية القروية فى محافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.

٢-الوقوف على نقاط الضعف فى الوحدات المحلية القروية فى محافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.

٣-التعرف على الفرص المتاحة فى الوحدات المحلية القروية فى محافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.

#### المقدمة والمشكلة

تحتل التنمية الريفية مكانة بارزه ضمن أولويات العمل الإجتماعى والإقتصادى والسياسى فى مختلف المجتمعات . على الرغم من وجود إختلاف فى المعنى الذى يشير إليه مفهوم التنمية الريفية من زمن إلى آخر ومن مجتمع إلى مجتمع آخر، وكذا بإختلاف نوعية الدارسين. فمن المتفق عليه أن الهدف الرئيسى للتنمية الريفية يتجسد فى تحسين نوعية حياة السكان الريفيين (جامع، ٢٠١٥ : ١٥).

وفى الأونة الاخيرة زاد الاهتمام بالقريه المصريه والتي تعتبر حجر الأساس فى بناء المجتمع المصرى حيث يمثل قاطنوها القاعدة العريضة من سكان جمهورية مصر العربية. لذا فقد تعددت الدراسات التى تناولت ولا زالت تتناول تنمية المجتمعات الريفية، وعلى ضلأه الأنشطة التتموية فى وقتنا أو قسور العديد منها عن الوفاء بمتطلبات العملية التتموية واحتياجات السكان الريفيين، إلا أن أغلبها لا يزال جهوداً حكومية تتم من خلال المنظمات الإجتماعية الريفية الحكومية، الأمر الذى يؤكد على أهمية وحيوية هذه المنظمات وجوهية الأدوار التى تلعبها، والذى يبرز أيضاً المسئولية الكبيرة الملقاة على عاتقها فى إثراء ودفع عجلة التنمية الريفية (العزب، ٢٠٠٢ : ٢).

وأن الوظائف المختلفة التى تؤديها المنظمات الريفية لسكان المجتمع الريفي يمكن أن تكون الوسيلة المثلى لتطوير وتنمية القرى المصريه، وعليه فإن الوحدة المحلية هى أهم المنظمات العاملة فى مجال تنمية الريف وفى الوقت الحاضر تزايد الاعتماد على السلطات المحلية فى تقديم الخدمات المتصلة بالتنمية الإجتماعية والإقتصادية، حيث تحاول معظم الدول تطوير نظاماً للإدارة المحلية فيها فى محاولة منها لزيادة مشاركة سلطاتها المحلية فى تخطيط وتمويل وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية. وتعتبر الإدارة المحلية وسيلة رئيسية من وسائل تنمية المجتمعات المحلية من حيث كونها تدعم خدمة السكان المحليين لأنفسهم عن طريق ممثلين يقومون على مصالحهم ويرعون شئونهم، كما أنها فى نفس الوقت تعد هدفاً أساسياً من أهداف تنمية المجتمع، حيث أن عملية تنمية المجتمع الريفي إنما تقوم على موازنة الجهود الأهلية للجهود الحكومية (جامع وآخرون، ١٩٨٧ : ٣٧). وتعتبر الوحدة المحلية القروية أداة التنمية المحلية، وإحدى المنظمات الريفية التى تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية التنمية الريفية، كما تلعب الوحدة المحلية دوراً حيويًا وهامًا فى مختلف الأنشطة التى تنفذها كل المنظمات الموجودة بالقريه، فهى تراقب تنفيذ مختلف الأنشطة المنظمية داخل القريه، كما تعمل كمرشد للمنظمات

أو هي خصائص المنظمة التي تعطيها ميزة نسبية. (<http://ayadina.kenanaonline.com/SWOT.21/3/2016>).  
وتعرف نقاط الضعف: بأنها تتمثل في المشكلات المتواجدة بالمنظمة وتحت سيطرتها (عارف والبياض، ٢٠١٣: ١٤) وتعرف أيضا بأنها أي ظروف وعوامل نقص داخلية بالمنظمة موجودة فعلا وتعيق من القدرة على استغلال الفرص (المديولي، ٢٠١٥: ٤١). أو هي الخصائص التي تضع المنظمة في وضع غير موات بالنسبة للمنظمات الأخرى. (<http://www.manufacturingterms.com/SWOT.htm.11/4/2016>)  
أو هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط المنظمة. (<http://www/ayadina.kenanaonline.com/SWOT.htm.21/3/2016>)  
وتعرف الفرص المتاحة في النقاط الإيجابية بالمنظمة ولا تخضع لسيطرتها تبعا لإمكانات خارجية تمكن من تحقيق مكاسب للمنظمة (عارف، والبياض، ٢٠١٣: ١٥). وهي أية ظروف أو اتجاهات خارجية عن المنظمة ذات أثر إيجابي تمكن المنظمة من تطوير وتحسين أداؤها. (<http://www.manufacturingterms.com/SWOT.htm.11/4/2016>)  
وتعرف المخاطر والتهديدات على أنها النقاط السلبية التي تتحقق لمؤثرات خارجية بالمنظمة ولا تخضع لسيطرتها وتؤثر بالسلب على المنظمة (عارف، والبياض، ٢٠١٣: ١٦) وتعرف بأنها أي ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلبا على أو أثرت بشكل سلبي وهي عوامل مهددة للتنمية أو مهددة لتطوير عمل المنظمات أو قد تسبب خسارة أو ضرر لبعض أقسام المنظمة (المديولي، ٢٠١٥: ٣٧). أو هي الأشياء السلبية غير الموجودة ولكنها تهدد المنظمة خلال فترة الخطة لتطوير المنظمة (الصاوي، ٢٠١٥: ٢٢).  
وتعرف على أنها عناصر خارجية في البيئة التي يمكن أن تسبب المتاعب والمشاكل للمنظمة. (<http://www.manufacturingterms.com/SWOT.htm.11/4/2016>)  
أو هي العوامل الخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على أداء المنظمة. (<http://ayadina.kenanaonline.com.htm.21/3/2016>).  
ويرى (عارف، والبياض، ٢٠١٣: ١١-١٥) أن نقاط القوة ونقاط الضعف هي نتيجة للخصائص الداخلية في المنظمة، أما مكامن الفرص والمخاطر هي نتيجة للظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة.

٤- التعرف على التهديدات والمخاوف المختلفة التي تتعرض لها الوحدات المحلية القروية في محافظة كفر الشيخ من وجهة نظر المبحوثين.  
٥- التعرف على الدرجة الكلية لمكونات تحليل SWOT للوحدات المحلية القروية في محافظة كفر الشيخ.  
٦- محاولة وضع تصور لتطوير الوحدات المحلية القروية.

#### الاستعراض المرجعي

ظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي قام به البرت همفري وآخرون بمعهد سانتفورد من عام ١٩٦٠ حتى عام ١٩٧٠، وكان الغرض من إجراء البحث معرفة فشل التخطيط.  
ويستعمل هذا الأسلوب في التحليل منذ ذلك الحين بنجاح في مجالات متعددة منها تقييم حالة المنظمات، وتم تطويره ليتعامل مع المشكلات المعاصرة فهو يقوم بتحديد الأهداف الواقعية دون الاعتماد على استشاريين من خارج المشروع أو المنظمة (المديولي، ٢٠١٥: ٣٨).  
كما أنه أحد أشهر أدوات التخطيط الذي يقوم بتحليل أوضاع الشركات أو المنظمات بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة أو الشركة، وهذه الأداة تصنف تلك العوامل إلى عوامل سلبية أو عوامل إيجابية إن كانت سلبية عالجتها وإن كانت إيجابية استغلتها، ونقاط القوة والضعف هي العوامل الداخلية والتي تقع في سيطرة المنظمة أما بالنسبة للفرص والتهديدات فهي العوامل الخارجية والتي ليس للمنظمة تأثير عليها والتي يمكن أن تستغل في صالحها فتصبح فرصة أو تستخدم ضدها فتصبح تهديدا.  
(<http://ayadina.kenanaonline.com/posts/SWOT.htm21/3/2016>)  
وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المعروف باسم SWOT اختصارا للكلمات strengths, weaknesses, opportunities and threats.  
وتعرف نقاط القوة على أنها تتمثل في الموارد المتوفرة والقدرات التي يمكن استغلالها بالمنظمة وتحت سيطرتها في تحسين الأوضاع ورفع القدرة التنافسية لها (عارف والبياض، ٢٠١٣: ١١). أو هي أية إمكانات ذاتية موجودة فعلا لدى المنظمة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مقاومة التهديدات (المديولي، ٢٠١٥: ٤١) أو هي العوامل الداخلية التي تؤثر إيجابيا على المنظمة. (<http://www.manufacturingterms.com/SWOT.htm.11/4/2016>)

#### داخلي

إيجابي Positive	نقاط القوة (S) strengths	نقاط الضعف (W) weak nesses	سلبي Negative
	الفرص المتاحة (O) opportunities	التهديدات (المخاوف) (T) threats	

#### خارجي

#### شكل (١) يوضح نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات

المشروع أو في المنظمة. وأنه ينطوي على تحديد الهدف، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي هي مواتية وغير المواتية لتحقيق هذا الهدف. وينبغي تحديد الهدف والقيام به بعد إتمام إجراء تحليل SWOT الذي من شأنه أن يسمح بوضع أهداف يمكن تحقيقها. وتحديد SWOT أمر ضروري لأنه قد تتأثر الخطوات اللاحقة في عملية التخطيط من أجل تحقيق الهدف المحدد من SWOT لدى صناع القرار أو لأجل تحديد ما إذا كان الهدف ممكن، نظرا لـ SWOT. وإذا كان الهدف لا يمكن تحقيقه يتم اختيار هدف مختلف، وتكرر العملية، وغالبا ما يستخدم SWOT في الأوساط الأكاديمية لإبراز وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأنه مفيد بشكل خاص في تحديد المجالات من أجل التنمية. (<http://www.manufacturingterms.com/Arabic/strengths/SWOT.htm.11-4-2016>)  
ويعرف (الصاوي، ٢٠١٠: ١٧) SWOT analysis بأنه أسلوب يستخدم في التحليل الاستراتيجي بأسلوب يحدد الإيجابيات والسلبيات سواء تحت التأثير المباشر للمنظمة أو تؤثر عليه من خلال تقييم وتحليل أربعة نقاط رئيسية هي القوة والضعف والفرص والمخاطر وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتحليل الوضع الحالي.  
ويذكر (المديولي، ٢٠١٥: ٢٣) أن SWOT طريقة واحدة للاستخدام هو المطابقة والتحويل. يتم استخدام مطابقة العثور على مزايا تنافسية من خلال مطابقة القوة والفرص. والتحويل هو تطبيق إستراتيجيات التحول إلى تحويل نقاط الضعف إلى القوة أو التهديد أو الفرص.

وهو يعرف باسم أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) واستخدم في الأساس في تطوير المؤسسات الصناعية والتجارية ومنظمات المجتمع المدني، وقد تم تطبيقه بعد ذلك في مجالات عدة منها التخطيط الإستراتيجي، وهو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، يعتبر هذا النظام من النظم البسيطة والسهلة للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح إستراتيجية التنمية (حسن، ٢٠١٤).

وأشار (المديولي، ٢٠١٥: ٣٨) إلى أن أسلوب التحليل الرباعي يستخدم في مرحلة إعداد إستراتيجيات التنمية بغرض التعرف على جوانب القوى والضعف والتهديدات والمخاطر التي تواجه المشروع أو البرنامج التنموي أو المنظمة، وهو يتم بعد الانتهاء من دراسات الأوضاع الراهنة وتحليلها، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في الحوار المجتمعي على أن يقتصر على نخبة محدودة من الخبراء والفنيين ورجال الفكر والرأي والمثقفين والمسؤولين من الإدارة العليا والمتوسطة والمهتمين.

#### وفائدة هذا الأسلوب (فائدة التحليل الرباعي) هي :

- ١- المحافظة على نقاط القوة والعمل على تعظيمها وزيادة فاعليتها.
  - ٢- علاج نقاط الضعف أو إلغاؤها.
  - ٣- تحديد أولويات الفرص واستغلالها.
  - ٤- تحديد مكامن المخاطر وأسلوب تجنبها (المديولي، ٢٠١٥: ١٧).
- ويذكر (الصاوي، ٢٠١٠: ١٧) أن تحليل SWOT (تحليل بالتناوب SLO) هو أسلوب التخطيط الإستراتيجي يستخدم لتقييم مواطن القوة والضعف/ القيود والفرص والتهديدات المشتركة في

### شاملة وعينة البحث:

تتطوى شاملة هذا البحث على جميع الوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ، والبالغ عددها ٥٧ وحدة محلية قروية (مركز دعم واتخاذ القرار، ٢٠١٥) تمثل شاملة هذا البحث، وعلية تم إجراء هذا البحث على جميع الوحدات المحلية القروية بمحافظة، حيث اعتبرت شاملة البحث هي عينته.

### طريقة وأداة جمع البيانات :

تم جمع البيانات بطريقة المقابلة الشخصية باستخدام إستمارة الاستبيان لجمع البيانات صممت بحيث تضم أداة التحليل الإستراتيجي SWOT والمكونة من أربعة أبعاد هي: نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات (المخاوف) وبلغ عدد النقاط ٧٧ نقطة موزعة كالتالي:

١- نقاط القوة وتضم ٣٠ نقطة، نقاط الضعف وتضم ٢٢ نقطة، والاثنيان معا يمثلان البيئة الداخلية للوحدات المحلية القروية.

٢- الفرص المتاحة أمام الوحدات المحلية القروية وتمثل العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة الوحدات المحلية القروية وبلغ عدد هذه الفرص المذكورة بالإستمارة ١١ فرصة متاحة للوحدات المحلية القروية يمكن أن تستفيد منها في إحداه التطورات والتغيرات التي تزيد وتحسن من أداء الوحدات المحلية.

٣- التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها الوحدات المحلية القروية وتمثل العوامل الخارجية التي تعيق وتؤثر بشكل سلبي على أداء الوحدة وبلغ عددها ١٤ تهديدا يمنع أو يقلل الاستفادة منها، وهما يمثلان البيئة الخارجية للوحدات المحلية القروية.

### المعالجة الكمية للبيانات :

طلب من كل مبحوث (مدير الوحدة المحلية) أن يعبر عن درجة وجود كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للوحدات المحلية التي يعمل بها وفقا لأربعة استجابات هي لا توجد، توجد بدرجة ضعيفة، توجد بدرجة متوسطة، توجد بدرجة كبيرة، وأعطيت هذه الاستجابات ١، ٢، ٣، على الترتيب. ثم جمعت درجات نقاط كل بعد ليعبر عن الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة.

**أدوات التحليل الإحصائي:** استخدمت التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والنسبة المئوية للمتوسط (المتوسط النسبي) لترتيب نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفي شرح وعرض النتائج، وتم حساب المتوسط النسبي لكل نقطة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{المتوسط النسبي} = \frac{\text{متوسط درجة وجود كل نقطة} \times \text{الدرجة العليا لكل نقطة (٣)}}{١٠٠}$$

### النتائج ومناقشتها

#### أولاً: نقاط القوة في الوحدات المحلية القروية بمنطقة البحث من وجهة نظر المبحوثين

يوضح جدول (١) نقاط القوة في الوحدات المحلية القروية بمنطقة البحث وبلغ عددها ٣٠ نقطة، والتي جاءت بالجدول ومرتببة تنازلياً من حيث الأهمية وفقاً للمتوسط والمتوسط النسبي، حيث جاءت في مقدمة هذه النقاط وجود لوائح وقوانين تنظم سير العمل بدرجة متوسطة ٢.٧٩ درجة ومتوسط نسبي ٩٣%، وأفاد بذلك (٧٨.٩٥%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثاني تشجيع الريفيين على عمل مشروعات صغيرة بدرجة متوسطة ٢.٧٤ درجة ومتوسط نسبي قدره ٩١.٣٣% وأشار نحو (٧٣.٩٦%) من المبحوثين إلى وجودها بدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثالث اتخاذ رئيس الوحدة القرارات المناسبة وفقاً للظروف التي تواجه القرية بدرجة متوسطة ٢.٧٢ درجة ومتوسط نسبي ٩٠.٦٧% وأقر بوجودها بدرجة كبيرة (٧٧.١١%) من المبحوثين واحتلت نقطة لا مركزية اتخاذ القرارات في الوحدة المحلية في الترتيب الرابع بدرجة متوسطة ٢.٥٣ درجة ومتوسط نسبي ٨٤.٣٣%، وأشار (٥٤.٣٨%) من المبحوثين إلى وجودها بدرجة كبيرة.

في حين أتى في الترتيب الخامس الحصول على كافة المعلومات عن احتياج المجتمع المحلي التي تعمل به الوحدة بدرجة متوسطة ٢.٥١ درجة وبمتوسط نسبي ٨٣.٦٧% وأفاد بوجودها بدرجة كبيرة (٥٧.٨٩%) من المبحوثين. أما نقطة الاستجابة لمطالب الجمهور المستفيد من الوحدة جاءت في الترتيب السادس بدرجة متوسطة ٢.٤٦ درجة وبمتوسط نسبي ٨٢% وذكرها (٥٦.١٤%) على أنها توجد بدرجة كبيرة.

وأشار (حسن، ٢٠١٤) إلى أن الهدف من أي تحليل SWOT تحديد العوامل الرئيسية الداخلية أو الخارجية التي تعتبر مهمة لتحقيق الهدف. ولا تقتصر فائدته على منظمات تسعى للربح ولكن يمكن استخدامه في أي حالة صنع القرار ومن الأمثلة على ذلك المنظمات غير الربحية في الوحدات الحكومية، والأفراد، ويستخدم كذلك في مرحلة ما قبل الأزمة في التخطيط والوقائية وإدارة الأزمات ويمكن أيضا استخدامه في خلق التوصية خلال دراسة الجدوى والمسح.

ويذكر (الفواخير، ٢٠١٢) أن عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة أو الشركة مهمة جدا حيث يعتبر من أهم عمليات التخطيط الإستراتيجي، والقيام بعملية المسح للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية مستخدمين تحليل SWOT يوفر لها معلومات هامة جدا تساعد على خلق نوع من التوافق فيما بين المصادر والقدرات المتوفرة لديها، والفرص المتاحة والمتواجدة في البيئة الخارجية التي تتعامل معها ويرى (Akca,2006:2838) أن التحليل من خلال طريقة SWOT يستخدم في توضيح الموقف الحالي للمنظمة والاحتمالات المستقبلية والمتغيرات المؤثرة عليه بالوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن التعرف عليها من خلال جلسات العصف الذهني حول موضوع محدد للأطراف ذات العلاقة.

وذكر (Abadi, 2012: 412) أن التحليل الإستراتيجي باستخدام SWOT يمكننا من المقارنة بين نقاط الضعف والقوة من خلال مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، والمقارنة بين الفرص والتهديدات من خلال مصفوفة تقييم العوامل الخارجية وهذا يساعد على توفر معلومات تساعد في الحكم على اختيار الإستراتيجيات الأربع والتي يمكن للمنظمة اختيارها لزيادة كفاءتها.

وأوضحت دراسة أجرتها إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمنظمة الأغذية والزراعة (FAO, 2012: 1) استخدام تحليل SWOT لمقدمي خدمات الإرشاد إنه يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات داخل المنظمة أو في إطار منظومة الإرشاد الزراعي ككل، وأجريت هذه الدراسة على فئة واحدة من العاملين وبسؤالهم عن كل بعد من الأبعاد الأربعة للتحليل في كل مقدم للخدمة والبالغ عددهم خمسة وهم الخدمة العامة للإرشاد الزراعي، ومركز البحوث الزراعية، والقطاع الخاص وجمعيات المزارعين، وموردى المدخلات الكيميائية الزراعية.

وأستخدم (نجم، وسحر هيكمل، ٢٠١٣) في تحليل الوضع الراهن لمنظمة الإرشاد الزراعي في مصر من خلال دراسة تم إجراؤها في ثلاث محافظات، كان هدفها تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الإرشاد الزراعي في مصر وتوصلت الدراسة إلى أن نقاط القوة تمثل ٤٨,٥%، وتمثل نقاط الضعف ٥٠,٦%، وتمثل الفرص المتاحة ٨٤,٥%، وتمثل التهديدات ٥٠,٣%.

وخلاصة القول أن استخدام SWOT يوضح نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة، ولهذا يمكن استخدام هذا الأسلوب في تحليل الوضع الراهن للوحدات المحلية القروية في الدراسة الحالية لإبراز نقاط القوة التي تتمتع بها، ونقاط الضعف التي تؤثر على أداء عملها بشكل سلبي، وكذلك الفرص المتاحة التي يمكن للوحدات المحلية القروية استغلالها بصورة إيجابية، وكذلك معرفة التهديدات المختلفة التي تتعرض لها لتجنبها في المستقبل، وذلك من خلال وجهة نظر مديري تلك الوحدات المحلية القروية، حيث أنهم أكثر فة من العاملين بالوحدة المحلية على دراية بشئون المحليات لذا يمكنهم تقييم البيئة الداخلية، وكذلك هم أكثر احتكاكا بالجمهور ولهذا قد يمكنهم تقييم البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الوحدات المحلية القروية.

### الطريقة البحثية

#### منطقة البحث:

أجرى هذا البحث في محافظة كفر الشيخ، وتم اختيار هذه المحافظة كمكان للدراسة، حيث تقع ضمن المحافظات ذات المستوى الثالث من حيث التنمية البشرية ضمن سبعة محافظات وهي الاسكندرية، والفيوم، والمنوفية، والشرقية، وأسيوط، والدقهلية والقليوبية (تقرير عرض نتائج التنمية البشرية، ٢٠١٥). بالإضافة إلى أنها مقر عمل الباحث مما يسهل عليه جمع البيانات.

(٤٢.٦٨%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة كبيرة، وجاءت نقطة القوة تبني برامج جديدة لتطوير عمل الوحدة في الترتيب التاسع بدرجة متوسطة ٢.٢٨ درجة ومتوسط نسبي ٧٦% وأفاد بوجودها بدرجة كبيرة من المبحوثين (٤٣.٣٨%)

بينما احتلت نقطة تنوع الطرق التي تستخدمها الوحدة في تنفيذ برامجها وأنشطتها في الترتيب السابع بدرجة متوسطة ٢.٤٠ درجة وبمتوسط نسبي ٨٠% وأقرها (٥٩.٦٥%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الثامن تعدد الأقسام داخل الوحدة لمتابعة وانجاز العمل بدرجة متوسطة ٢.٣٨ درجة وبمتوسط نسبي ٧٩.٣٣% وأشار

### جدول (١) : توزيع استجابات المبحوثين وفقاً لدرجة وجود نقاط القوة في الوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ.

نقاط القوة		لا توجد		توجد بدرجة كبيرة		توجد بدرجة متوسطة		توجد بدرجة ضعيفة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١- وجود لوائح وقوانين تنظم سير العمل.	صفر	صفر	٤٥	٧٨.٩٥	١٢	٢١.٠٥	صفر	صفر	٩٣
٢- تشجيع الريفيين على عمل مشروعات صغيرة.	صفر	صفر	٤٢	٧٣.٩٦	١٥	٢٦.٣١	صفر	صفر	٩١.٣٣
٣- اتخاذ رئيس الوحدة القرارات المناسبة وفقاً للظروف التي تواجه القرية.	صفر	صفر	٤٤	٧٧.١١	١٠	١٧.٥٤	٣	٥.٢٧	٩٠.٦٧
٤- لا مركزية اتخاذ القرارات في الوحدة المحلية.	صفر	صفر	٣١	٥٤.٣٨	٢٢	٣٨.٦٠	٤	٧.٠٢	٨٤.٣٣
٥- الحصول على كافة المعلومات عن احتياجات المجتمع المحلي التي تعمل به الوحدة.	صفر	صفر	٣٣	٥٧.٨٩	٢٠	٣٥.٥	٤	٧.٠٢	٨٣.٦٧
٦- الاستجابة لمطالب الجمهور المستفيد من الوحدة.	صفر	صفر	٣٢	٥٦.١٤	١٩	٣٣.٣٣	٦	١٠.٥٣	٨٢
٧- تنوع الطرق التي تستخدمها الوحدة في تنفيذ برامجها وأنشطتها.	صفر	صفر	٣٤	٥٩.٦٥	١٢	٢١.٠٥	١١	١٩.٣٠	٨٠
٨- تعدد الأقسام داخل الوحدة لمتابعة وانجاز العمل.	صفر	صفر	٣٩	٦٨.٤٢	١١	١٩.٣٠	٧	١٢.٢٨	٧٩.٣٣
٩- تبني برامج جديدة لتطوير عمل الوحدة.	صفر	صفر	٣١	٥٤.٣٨	١٤	٢٤.٥٦	٩	١٥.٧٩	٧٦
١٠- وجود علاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى بالقرية.	٣	٥.٢٧	٢٧	٤٧.٣٧	١٨	٣١.٥٨	١٢	٢١.٠٥	٧٥.٣٣
١١- تغطية الوحدة لجميع القرى التابعة لها بالخدمات.	صفر	صفر	٢١	٣٦.٨٤	٢٧	٤٧.٣٧	٩	١٥.٧٩	٧٣.٦٧
١٢- الاهتمام بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والصحية للريفيين.	صفر	صفر	٢٣	٤٠.٣٥	٢١	٣٦.٨٤	١٣	٢٢.٨١	٧٢.٥١
١٣- المساعدة في حل مشاكل القرية.	٦	١٠.٥٣	٢٧	٤٧.٣٧	١٨	٣١.٥٧	٦	١٠.٥٣	٧٢
١٤- توافر الخبرة لدى العاملين بالوحدة.	صفر	صفر	١٩	٣٣.٣٣	٢٦	٤٥.٦١	١٢	٢١.٠٥	٧٠.٦٧
١٥- العمل على المحافظة على حدود القرى التابعة لها الوحدة.	صفر	صفر	١٩	٣٣.٣٣	٢٦	٤٥.٦١	١٢	٢١.٠٦	٧٠.٦٧
١٦- وجود التدرج الهرمي وتقسيم العمل كأحد المبادئ التنظيمية.	صفر	صفر	١٢	٢١.٠٥	٣٩	٦٨.٤٢	٦	١٠.٥٣	٧٠.١٧
١٧- الإشراف والمتابعة على المنظمات الأخرى بالقرية.	صفر	صفر	٢٢	٣٨.٦٠	١٦	٢٨.٧٠	١٩	٣٣.٣٣	٦٨.٣٣
١٨- وجود اتصال بين الموظفين داخل القرية.	٣	٥.٢٦	٢١	٣٦.٨٤	١٨	٣١.٥٨	١٥	٦.٣٢	٦٦.٦٧
١٩- عدد العاملين كافي وعلى كفاءة.	صفر	صفر	١١	١٩.٣٠	٣٢	٥٦.١٤	١٤	٢٤.٥٦	٦٥
٢٠- موقع الوحدة مناسب للمواطنين.	صفر	صفر	١٦	٢٨.٠٧	٢٢	٣٨.٦٠	١٩	٣٣.٣٣	٦٥
٢١- الميزانية المخصصة للوحدة تغطي جميع أنشطتها.	٥	٨.٧٧	١٥	٢٦.٣١	٢٨	٤٩.١٢	٩	١٥.٧٩	٦٤.٣٣
٢٢- المحافظة على بيئة القرى من التلوث.	١١	١٩.٣٠	١٧	٢٩.٨٢	٢١	٣٦.٨٤	٨	١٤.٠٤	٥٩
٢٣- زيادة الخبرات والمعلومات بين العاملين بالوحدة والريفيين.	٢	٣.٥١	٩	١٥.٧٩	٢٥	٤٣.٨٦	٢١	٣٦.٨٤	٥٧.٣٣
٢٤- دعم القيم الإيجابية في المجتمع.	١	١.٧٥	١٢	٢١.٠٥	١٨	٣١.٥٨	٢٦	٤٥.٦٢	٥٧.٣٣
٢٥- التوسع في مشاركة الشباب والنساء في المناصب الإدارية العليا.	صفر	صفر	١١	١٩.٣٠	١٧	٢٩.٨٢	٢٩	٥٠.٨٨	٥٦
٢٦- تعاون الأهالي مع الوحدة في انجاز أعمالها.	١٣	٢٢.٨٢	١٧	٢٩.٨٢	١٢	٢١.٠٥	١٥	٢٦.٣١	٥٢.٦٧
٢٧- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطة الوحدة.	٨	١٤.٠٣	٨	١٤.٠٣	٢١	٣٦.٧٥	٢٠	٣٥.٠٩	٥٠.٣٣
٢٨- الأجهزة والمعدات متوفرة.	٥	٨.٧٧	٩	١٥.٧٩	١١	١٩.٣٠	٣٢	٥٦.١٤	٤٧.٣٣
٢٩- مساعدة أهل القرية في الحصول على الحصص التموينية.	١٧	٢٩.٨٢	١١	١٩.٣٠	١٤	٢٤.٥٦	١٥	٢٦.٣٢	٤٤.٣٣
٣٠- عمل اجتماعات بصفة دورية للعاملين.	٢٣	٤٠.٣٥	٧	١٢.٢٨	١٢	٢١.٠٥	١٥	٢٦.٣١	٣٥
الإجمالي	٩٧	٥.٦٧	٦٨٤	٣٨.٩٠	٥٧٧	٣٣.٧٤	٣٧١	٢١.٦٩	٦٨.٣٣

الرابع عشر توافر الخبرة لدى العاملين بالوحدة بدرجة متوسطة ٢.١٢ درجة ومتوسط نسبي ٧٠.٦٧% وذكرها (٤٥.٦١%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة متوسطة، وأما العمل على المحافظة على حدود القرى التابعة لها الوحدة جاءت في الترتيب الخامس عشر بدرجة متوسطة ٢.١٢ درجة ومتوسط نسبي ٧٠.٦٧% وذكرها (٤٥.٦١%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة متوسطة، وجاءت نقطة الإشراف والمتابعة على المنظمات الأخرى بالقرية في الترتيب السادس عشر بدرجة متوسطة ٢.١٠ درجة ومتوسط نسبي ٧٠.٧%، وأقر بوجودها بدرجة متوسطة (٦٨.٤٤%) من المبحوثين.

وجاءت نقطة وجود التدرج الهرمي وتقسيم العمل كأحد المبادئ التنظيمية في الترتيب السابع عشر بدرجة متوسطة ٢.٠٥ درجة ومتوسط نسبي ٦٨.٣٣% وأقر بوجودها (٣٨.٦٠%) من المبحوثين، وجاء في الترتيب الثامن عشر وجود اتصال بين الموظفين داخل الوحدة بدرجة

وجاء في الترتيب العاشر وجود علاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى بالقرية بدرجة متوسطة ٢.٢٦ درجة ومتوسط نسبي ٧٥.٣٣% وأشار بوجودها بدرجة كبيرة (٤٧.٣٤%) من المبحوثين. وجاء في الترتيب الحادي عشر تغطية الوحدة لجميع القرى التابعة لها بالخدمات بدرجة متوسطة ٢.٢١ درجة ومتوسط نسبي ٧٣.٦٧% وذكرها (٣١.٥٨%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة متوسطة، وجاء الاهتمام بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية للريفيين في الترتيب الثاني عشر بدرجة متوسطة ٢.١٧ درجة ومتوسط نسبي ٧٢.٥١% وذكرها (٤٠.٣٥%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة كبيرة.

في حين جاءت نقطة المساعدة في حل مشاكل القرية في الترتيب الثالث عشر بدرجة متوسطة ٢.١٦ درجة ومتوسط نسبي ٧٢% وأشار (٤٧.٣٧%) من المبحوثين بوجودها بدرجة كبيرة، وأتى في الترتيب

متوسطة ٢ درجة ومتوسط نسبي ٦٦.٦٧% وأقر وجودها بدرجة كبيرة (٣٦.٨٤%) من المبحوثين، وكانت نقطة عدد العاملين بالوحدة كافي وعلى كفاءة في الترتيب التاسع عشر بدرجة متوسطة ١.٩٥ درجة ومتوسط نسبي ٦٥% وذكرها (٥٦.١٤%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب العشرين موقع الوحدة مناسب للمواطنين بدرجة متوسطة ١.٩٥ درجة ومتوسط نسبي ٦٥% وأشار إليها (٣٨.٦٠%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة متوسطة.

والميزانية المخصصة للوحدة تغطي جميع أنشطتها جاءت في الترتيب الحادي والعشرين بدرجة متوسطة ١.٩٣ درجة ومتوسط نسبي ٦٤.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة متوسطة (٤٩.١٢%) من المبحوثين، وجاءت نقطة المحافظة على بيئة القرى من التلوث في الترتيب الثاني والعشرين بدرجة متوسطة ١.٧٧ درجة ومتوسط نسبي ٥٩% وأقر بوجودها بدرجة متوسطة (٣٦.٨٤%) من المبحوثين. وجاء في الترتيب الثالث والعشرين زيادة الخبرات والمعلومات بين العاملين بالوحدة والريفيين بدرجة متوسطة ١.٧٢ درجة ومتوسط نسبي ٥٧.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة متوسطة (٤٣.٨٦%) من المبحوثين. أما نقطة دعم القيم الإيجابية في المجتمع جاءت في الترتيب الرابع والعشرين بدرجة متوسطة ١.٧٢ درجة ومتوسط نسبي ٥٧.٣٣% وأشار بوجودها بدرجة ضعيفة (٤٥.٦٢%) من المبحوثين.

في حين جاءت نقطة التوسع في مشاركة الشباب والنساء في المناصب الإدارية العليا في الترتيب الخامس والعشرين بدرجة متوسطة ١.٦٨ درجة ومتوسط نسبي ٥٦%، وأفاد بوجودها بدرجة ضعيفة (٥٠.٨٨%) من المبحوثين. واحتلت نقطة تعاون الأهالي مع الوحدة في انجاز أعمالها الترتيب السادس والعشرين بدرجة متوسطة ١.٥٨ درجة ومتوسط نسبي ٥٢.٦٧% وأشار بوجودها بدرجة كبيرة (٢٩.٨٢%) من المبحوثين. واحتلت نقطة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطة الوحدة الترتيب السابع والعشرين من بين نقاط القوة بدرجة متوسطة ١.٥١ درجة متوسطة ومتوسط نسبي ٥٠.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة متوسطة وضعيفة (٣٦.٧٥%)، (٣٥.٠٩%) من المبحوثين على الترتيب.

و جاءت نقطة الأجهزة والمعدات متوفرة بالوحدة في الترتيب الثامن والعشرين بدرجة متوسطة ١.٤٢ درجة ومتوسط نسبي ٤٧.٣٣% وأقر بوجودها بدرجة ضعيفة (٥٦.١٤%) من المبحوثين. واحتلت نقطة مساعدة أهل القرية في الحصول على الحصص التموينية في الترتيب التاسع والعشرين بدرجة متوسطة ١.٣٣ درجة ومتوسط نسبي ٤٤.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة ضعيفة، ومتوسطة (٢٦.٣٢%)، (٢٤.٥٦%) من المبحوثين على الترتيب، وكانت آخر نقاط القوة هي نقطة عمل اجتماعات بصفة دورية للعاملين في الترتيب الثلاثين والأخير بدرجة متوسطة ١.٠٥ درجة ومتوسط نسبي ٣٥%، وأقر بوجودها بدرجة ضعيفة (٢٦.٣١%) من المبحوثين.

من العرض السابق يمكن استنتاج أن المبحوثين ذكروا ٣٠ نقطة من نقاط القوة في الوحدات المحلية القروية في محافظة كفر الشيخ كان أكثر هذه النقاط أهمية وجود لوائح وقوانين تنظم سير العمل، وتشجيع الريفيين على عمل مشروعات صغيرة، واتخاذ رئيس الوحدة القرارات المناسبة وفقاً للطرف التي تواجهه القروية، ولا مركزية اتخاذ القرارات في الوحدة المحلية وكان أقل نقاط القوة أهمية توفير الأجهزة والمعدات، ومساعدة أهل القرية في الحصول على الحصص التموينية، وعمل اجتماعات بصفة دورية للعاملين وأن هذه النقاط موجودة بالفعل داخل الوحدات المحلية القروية، وعليه يجب المحافظة على هذه النقاط وتعظيمها من قبل الوحدة المحلية القروية حتى ندعم من قدراتها ونحسن من أدائها وبالتالي تزيد فاعليتها، وعليه نستطيع أن نطور من أداء الوحدات المحلية التي هي عصب عملية التنمية الريفية لأن الوحدة المحلية هي المنظمة المحورية في عملية التنمية الريفية فبالنهوض بالوحدات المحلية القروية يمكن النهوض بالريف الذي يشكل أكثر من نصف المجتمع المصري.

**ثانياً: نقاط الضعف في الوحدات المحلية القروية بمنطقة البحث من وجهة نظر المبحوثين.**

يوضح جدول (٢) نقاط الضعف في الوحدات المحلية القروية بمنطقة البحث وبلغ عدد النقاط ٢٢ نقطة، والتي جاءت بالجدول ومرتبته تنازلياً من حيث الأهمية وفقاً للمتوسط والمتوسط النسبي، حيث جاءت في مقدمة هذه النقاط سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد رئيس الوحدة بدرجة متوسطة ٢.٧٥ درجة ومتوسط نسبي ٩١.٦٧% وأفاد بهذه النقطة بدرجة كبيرة (٧٧.٢٠%) من المبحوثين. واحتلت نقطة الضعف عدم وجود

تدريب للعاملين بالوحدة الترتيب الثاني بدرجة متوسطة ٢.٥١ درجة ومتوسط نسبي ٨٣.٦٧% وأشار (٦٤.٩١%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة كبيرة. وجاءت نقطة عدم اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات الوحدة في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة ٢.٤٢ درجة ومتوسط نسبي ٨٠.٦٧% وأقر وجودها بدرجة كبيرة (٥٦.٤%) من المبحوثين. وأن نقطة الضعف عدم استقلالية الوحدة في اتخاذ قراراتها جاءت في الترتيب الرابع بدرجة متوسطة ٢.٢١ درجة ومتوسط نسبي ٧٣.٦٧% وأفاد بوجودها بدرجة كبيرة (٤٥.٦٢%) من المبحوثين.

واحتلت الترتيب الخامس بين نقاط الضعف الحوافز المادية والمعنوية لا تتناسب مع طبيعة العمل بدرجة متوسطة ٢.٠٣ درجة ومتوسط نسبي ٦٧.٦٧% وأشار (٤٣.٨٦%) من المبحوثين على أنه توجد بدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب السادس عدم مناسبة أجر العاملين مع الأعباء الوظيفية لهم بدرجة متوسطة ١.٩٦ درجة ومتوسط نسبي ٦٥.٣٣% وأقر بوجودها بدرجة متوسطة (٤٣.٨٦%) من المبحوثين. وأن نقطة الضعف صعوبة تغطية الوحدة لكل القرى التابعة لها جاءت في الترتيب السابع بدرجة متوسطة ١.٧٠ درجة ومتوسط نسبي ٥٦.٦٧% وأقر بوجودها بدرجة متوسطة (٤٣.٨٦%) من المبحوثين.

واحتلت نقطة ضعف التنسيق بين الوحدة وغيرها من المنظمات بالقرية الترتيب الثامن بدرجة متوسطة ١.٧٠ درجة ومتوسط نسبي ٥٦.٦٧% وذكرها (٣٦.٨٤%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة متوسطة. وأن نقطة الضعف اتكالية الموظفين على بعضهم في انجاز الأعمال جاءت في الترتيب التاسع بدرجة متوسطة ١.٦٧ درجة ومتوسط نسبي ٥٥.٦٧% وأفاد (٣٨.٦٠%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة كبيرة.

واحتلت نقطة قلة الأجهزة والمعدات اللازمة في الوحدة الترتيب العاشر بين نقاط الضعف بدرجة متوسطة قدرها ١.٥٤ درجة ومتوسط نسبي ٥١.٣٣% وذكرها (٣٦.٨٤%) من المبحوثين أنها غير موجودة، وأفاد (٣١.٥٨%) من المبحوثين أنها موجودة بدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الحادي عشر انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة متوسطة ١.٣٣ درجة ومتوسط نسبي ٤٤.٣٣% وأشار (٥٢.٦٤%) من المبحوثين أنها موجودة بدرجة ضعيفة. أما نقطة زيادة حجم العمالة دون حاجة العمل إليها جاءت في الترتيب الثاني عشر بدرجة متوسطة ١.٢٤ درجة ومتوسط نسبي ٤١.٣٣% وأقرها (٦٨.٤٢%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة ضعيفة.

و جاءت نقطة عدم كفاية الميزانية المخصصة للوحدة في الترتيب الثالث عشر بدرجة متوسطة ١.٢٨ درجة ومتوسط نسبي ٤٠.٥٣% وذكرها (٣٦.٨٤%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة متوسطة وأنها توجد بدرجة ضعيفة بنفس النسبة. وكانت نقطة وجود عجز في بعض التخصصات من أصحاب الخبرة في الترتيب الرابع عشر بدرجة متوسطة ١.١٧ درجة ومتوسط نسبي ٣٩%، وقد أشار المبحوثين أنها توجد بدرجة ضعيفة بنسبة (٣٨.٦٠%).

و جاء في الترتيب الخامس عشر نقطة الضعف وجود بعض الصراعات بين الموظفين داخل الوحدة بدرجة متوسطة قدرها ١.٠٩ درجة ومتوسط نسبي ٣٦.٣٣% وأقر (٤٥.٦٢%) من المبحوثين أنها غير موجودة، وأنها موجودة بدرجة متوسطة بنسبة (٢٩.٨٢%). وجاءت نقطة يتسم العمل في الوحدة بالروتين في الترتيب السادس عشر بدرجة متوسطة ٠.٩٥ درجة ومتوسط نسبي ٣١.٦٧% وذكرها (٥٢.٦٣%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة ضعيفة.

و جاءت في الترتيب السابع عشر ضعف الممارسات الديمقراطية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة المحلية بدرجة متوسطة ٠.٩٣ درجة ومتوسط نسبي ٣١% وأقر بوجودها (٢٨.٠٧%) من المبحوثين بدرجة ضعيفة. وكانت نقطة تحيز رئيس الوحدة لبعض الموظفين عن غيرهم في الترتيب الثامن عشر بدرجة متوسطة ٠.٨٤ درجة ومتوسط نسبي ٢٨% وأكد وجودها بدرجة متوسطة (٢٤.٥٦%) من المبحوثين. وجاء ندرة العمالة الفنية الماهرة في الترتيب التاسع عشر من بين نقاط الضعف بدرجة متوسطة ٠.٨١ درجة ومتوسط نسبي ٢٧% وذكرها (٢٨.٠٧%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة ضعيفة.

وأن نقطة الضعف عدم حرية رئيس الوحدة في اتخاذ بعض القرارات المالية إلا بالرجوع للجهات العليا جاءت في الترتيب العشرين بدرجة متوسطة ٠.٧٥ درجة ومتوسط نسبي ٢٥% وأشار بوجودها بدرجة ضعيفة (٤٧.٣٦%) من المبحوثين. وجاءت نقطة عدم وضوح

متوسطة ٢ درجة ومتوسط نسبي ٦٦.٦٧% وأقر وجودها بدرجة كبيرة (٣٦.٨٤%) من المبحوثين، وكانت نقطة عدد العاملين بالوحدة كافي وعلى كفاءة في الترتيب التاسع عشر بدرجة متوسطة ١.٩٥ درجة ومتوسط نسبي ٦٥% وذكرها (٥٦.١٤%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب العشرين موقع الوحدة مناسب للمواطنين بدرجة متوسطة ١.٩٥ درجة ومتوسط نسبي ٦٥% وأشار إليها (٣٨.٦٠%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة متوسطة.

والميزانية المخصصة للوحدة تغطي جميع أنشطتها جاءت في الترتيب الحادي والعشرين بدرجة متوسطة ١.٩٣ درجة ومتوسط نسبي ٦٤.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة متوسطة (٤٩.١٢%) من المبحوثين، وجاءت نقطة المحافظة على بيئة القرى من التلوث في الترتيب الثاني والعشرين بدرجة متوسطة ١.٧٧ درجة ومتوسط نسبي ٥٩% وأقر بوجودها بدرجة متوسطة (٣٦.٨٤%) من المبحوثين. وجاء في الترتيب الثالث والعشرين زيادة الخبرات والمعلومات بين العاملين بالوحدة والريفيين بدرجة متوسطة ١.٧٢ درجة ومتوسط نسبي ٥٧.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة متوسطة (٤٣.٨٦%) من المبحوثين. أما نقطة دعم القيم الإيجابية في المجتمع جاءت في الترتيب الرابع والعشرين بدرجة متوسطة ١.٧٢ درجة ومتوسط نسبي ٥٧.٣٣% وأشار بوجودها بدرجة ضعيفة (٤٥.٦٢%) من المبحوثين.

في حين جاءت نقطة التوسع في مشاركة الشباب والنساء في المناصب الإدارية العليا في الترتيب الخامس والعشرين بدرجة متوسطة ١.٦٨ درجة ومتوسط نسبي ٥٦%، وأفاد بوجودها بدرجة ضعيفة (٥٠.٨٨%) من المبحوثين. واحتلت نقطة تعاون الأهالي مع الوحدة في انجاز أعمالها الترتيب السادس والعشرين بدرجة متوسطة ١.٥٨ درجة ومتوسط نسبي ٥٢.٦٧% وأشار بوجودها بدرجة كبيرة (٢٩.٨٢%) من المبحوثين. واحتلت نقطة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطة الوحدة الترتيب السابع والعشرين من بين نقاط القوة بدرجة متوسطة ١.٥١ درجة متوسطة ومتوسط نسبي ٥٠.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة متوسطة وضعيفة (٣٦.٧٥%)، (٣٥.٠٩%) من المبحوثين على الترتيب.

و جاءت نقطة الأجهزة والمعدات متوفرة بالوحدة في الترتيب الثامن والعشرين بدرجة متوسطة ١.٤٢ درجة ومتوسط نسبي ٤٧.٣٣% وأقر بوجودها بدرجة ضعيفة (٥٦.١٤%) من المبحوثين. واحتلت نقطة مساعدة أهل القرية في الحصول على الحصص التموينية في الترتيب التاسع والعشرين بدرجة متوسطة ١.٣٣ درجة ومتوسط نسبي ٤٤.٣٣% وأفاد بوجودها بدرجة ضعيفة، ومتوسطة (٢٦.٣٢%)، (٢٤.٥٦%) من المبحوثين على الترتيب، وكانت آخر نقاط القوة هي نقطة عمل اجتماعات بصفة دورية للعاملين في الترتيب الثلاثين والأخير بدرجة متوسطة ١.٠٥ درجة ومتوسط نسبي ٣٥%، وأقر بوجودها بدرجة ضعيفة (٢٦.٣١%) من المبحوثين.

**وجهة نظر المبحوثين.**

يوضح جدول (٢) نقاط الضعف في الوحدات المحلية القروية بمنطقة البحث وبلغ عدد النقاط ٢٢ نقطة، والتي جاءت بالجدول ومرتبته تنازلياً من حيث الأهمية وفقاً للمتوسط والمتوسط النسبي، حيث جاءت في مقدمة هذه النقاط سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد رئيس الوحدة بدرجة متوسطة ٢.٧٥ درجة ومتوسط نسبي ٩١.٦٧% وأفاد بهذه النقطة بدرجة كبيرة (٧٧.٢٠%) من المبحوثين. واحتلت نقطة الضعف عدم وجود

تدريب للعاملين بالوحدة الترتيب الثاني بدرجة متوسطة ٢.٥١ درجة ومتوسط نسبي ٨٣.٦٧% وأشار (٦٤.٩١%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة كبيرة. وجاءت نقطة عدم اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات الوحدة في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة ٢.٤٢ درجة ومتوسط نسبي ٨٠.٦٧% وأقر وجودها بدرجة كبيرة (٥٦.٤%) من المبحوثين. وأن نقطة الضعف عدم استقلالية الوحدة في اتخاذ قراراتها جاءت في الترتيب الرابع بدرجة متوسطة ٢.٢١ درجة ومتوسط نسبي ٧٣.٦٧% وأفاد بوجودها بدرجة كبيرة (٤٥.٦٢%) من المبحوثين.

للموظفين بالوحدة في الترتيب الثاني والعشرين والأخير بدرجة متوسطة ٠.٢٣ ومتوسط نسبي ٧.٦٧%، وأشار بوجودها بدرجة كبيرة ومتوسطة وضعيفة (١١%) من المبحوثين.

اللوائح والقوانين في الترتيب الحادي والعشرين بدرجة متوسطة ٠.٢٨ درجة ومتوسط نسبي ٩.٣٣% وقد أقر وجودها بدرجة ضعيفة (٢٨.٠٧%) من المبحوثين. وجاءت نقطة عدم وجود توصيف وظيفي

### جدول (٢) : توزيع استجابات المبحوثين وفقاً لدرجة وجود نقاط الضعف في الوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ.

نقاط الضعف	لا توجد		توجد بدرجة كبيرة		توجد بدرجة متوسطة		توجد بدرجة ضعيفة		المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١- سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد رئيس الوحدة.	صفر	٠	٧٧.٢٠	١٢	٢١.٠٥	١	١.٧٥	٢.٧٥	٩١.٦٧	
٢- عدم وجود تدريب للعاملين بالوحدة.	صفر	٠	٦٤.٩١	١٢	٢١.٠٥	٨	١٤.٠٤	٢.٥١	٨٣.٦٧	
٣- عدم اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات الوحدة.	صفر	٠	٥٦.١٤	١٧	٢٩.٨٢	٨	١٤.٠٣	٢.٤٢	٨٠.٦٧	
٤- عدم استقلالية الوحدة في اتخاذ قراراتها.	صفر	٠	٤٥.٦٢	١٧	٢٩.٨٢	١٤	٢٤.٥٦	٢.٢١	٧٣.٦٧	
٥- الحوافز المادية والمعنوية لا تتناسب مع طبيعة العمل.	٦	١٠.٥٢	٤٣.٨٦	١٥	٢٦.٣١	١١	١٩.٣١	٢.٠٣	٦٧.٦٧	
٦- عدم مناسبة أجر العاملين مع الأعباء الوظيفية لهم.	٤	٧.٠٢	٢٩.٨٢	١٧	٢٩.٨٢	١١	١٩.٣١	١.٩٦	٦٥.٣٣	
٧- صعوبة تغطية الوحدة لكل القرى التابعة لها.	٣	٥.٢٦	١٥.٦٠	٢٥	٤٣.٨٦	٢٠	٣٥.٣٨	١.٧٠	٥٦.٦٧	
٨- ضعف التنسيق بين الوحدة وغيرها من المنظمات بالقريبة.	١٣	٢٢.٨١	٢٨.٠٧	٢١	٣٦.٨٤	٧	١٢.٢٨	١.٧٠	٥٦.٦٧	
٩- اتكالية الموظفين على بعضهم في انجاز الأعمال.	١٧	٢٩.٨٢	٣٨.٦٠	١١	١٩.٣٠	٧	١٢.٢٨	١.٦٧	٥٥.٦٧	
١٠- قلة الأجهزة والمعدات اللازمة في الوحدة.	٢١	٣٦.٨٤	٣١.٥٨	١٦	٢٨.٠٧	٢	٣.٥١	١.٥٤	٥١.٣٣	
١١- انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.	١٠	١٧.٥٤	٢١.٠٥	٥	٨.٧٧	٣٠	٥٢.٦٤	١.٣٣	٤٤.٣٣	
١٢- زيادة حجم العمالة دون حاجة العمل لهم.	٥	٨.٧٧	١٠.٥٢	٦	١٠.٥٢	٣٩	٦٨.٤٢	١.٢٤	٤١.٣٣	
١٣- عدم كفاية الميزانية المخصصة للوحدة.	١٣	٢٢.٨١	٣.٥١	٢	٣.٥١	٢١	٣٦.٨٤	١.٢٨	٤٠.٠٣	
١٤- وجود عجز في بعض التخصصات من أصحاب الخبرة.	١٦	٢٨.٠٧	١٢.٢٨	٧	١٢.٢٨	٢٢	٣٨.٦٠	١.١٧	٣٩	
١٥- وجود بعض الصراعات بين الموظفين داخل الوحدة.	٢٦	٤٥.٦٢	٢١.٠٥	١٧	٢٩.٨٢	٢	٣.٥٢	١.٠٩	٣٦.٣٣	
١٦- يتسم العمل في الوحدة بالروتين.	٢١	٣٦.٨٤	٣.٥١	٤	٧.٠٢	٣٠	٥٢.٦٣	٠.٩٥	٣١.٦٧	
١٧- ضعف الممارسات الديمقراطية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة.	٢٧	٤٧.٣٧	٧.٠٢	٤	٧.٠٢	١٠	١٧.٥٤	٠.٩٣	٣١	
١٨- تحيز رئيس الوحدة لبعض الموظفين عن غيرهم.	٣٥	٦١.٤٠	١٠.٥٢	٦	١٠.٥٢	١٤	٢٤.٥٦	٠.٨٤	٢٨	
١٩- ندرة العمالة الفنية الماهرة.	٢٨	٤٩.١٢	٧.٠٢	٤	٧.٠٢	٩	١٥.٧٩	٠.٨١	٢٧	
٢٠- عدم حرية رئيس الوحدة في اتخاذ بعض القرارات المالية إلا بالرجوع للجهات العليا.	١٨	٣١.٥٨	٣.٥٢	٢	٣.٥٢	١٠	١٧.٥٤	٠.٧٥	٢٥	
٢١- عدم وضوح اللوائح والقوانين، وعدم وجود توصيف وظيفي للموظفين بالوحدة، ولذا يجب علاج نقاط الضعف أو إلغاؤها وتجنبها حتى تستطيع تلك الوحدات من القيام بدورها في تنمية القرى بفاعلية.	٤١	٧١.٩٣	صفر	صفر	صفر	١٦	٢٨.٠٧	٠.٢٨	٩.٣٣	
٢٢- عدم وجود توصيف وظيفي للموظفين بالوحدة.	٥١	٨٩.٤٧	٢	٣.٥٢	٣	٥.٢٦	١	١.٧٥	٧.٦٧	
الإجمالي	٣٥٥	٢٨.٣١	٣٠٥	٢٤.٣٢	٢٨٣	٢٢.٥٧	٣١١	٢٤.٨٠	١.٤٢	٤٧.٣٥

(٦٦.٦٧%) من المبحوثين أن هذه الفرصة توجد بدرجة كبيرة. واحتلت فرصة الاستعانة بالموارد البيئية الترتيب الثاني بدرجة متوسطة ٢.٠٧ درجة ومتوسط نسبي ٦٩%، وأشار (٥٤.٤٨%) من المبحوثين أن تلك الفرصة توجد بدرجة متوسطة.

وجاء فرص تولي الشباب مناصب إدارية عليا في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة ١.٨٩ درجة ومتوسط نسبي ٦٣%، وأفاد (٣٨.٦٠%)، (٣١.٥٨%) على أنها توجد بدرجة متوسطة وكبيرة على الترتيب. وجاء تشجيع تخطيط البرامج بمشاركة الريفيين في الترتيب الرابع بدرجة متوسطة ١.٨٤ درجة ومتوسط نسبي ٦١.٣٣% وأقر وجودها بدرجة متوسطة وكبيرة (٣٦.٨٤%)، (٣٣.٣٣%) من المبحوثين على الترتيب.

واحتلت فرصة الاستعانة بكيار العائلات لانجاز بعض أعمال الوحدة في الترتيب الخامس بدرجة متوسطة ١.٧٧ درجة ومتوسط نسبي ٥٩%، وأن هذه الفرصة ذكرها (٣٦.٨٤%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة ضعيفة، في حين ذكرها (٢٨.٠٧%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة كبيرة، وتوجد بدرجة متوسطة بنفس النسبة. وجاءت فرصة وجود قيادات محلية نسائية يستعان بها في تخطيط الأنشطة والبرامج في الترتيب السادس بدرجة متوسطة ١.٧٠ درجة ومتوسط نسبي ٥٦.٦٧% وأقرها (٢٩.٨٢%) من المبحوثين على أنها توجد بدرجة كبيرة، و(٣٣.٣٣%) منهم ذكروا أنها توجد بدرجة متوسطة، وكانت فرصة توفير الاقراض من جهات عديدة لإقامة المشروعات في الترتيب السابع بدرجة متوسطة

ونستنتج مما سبق أن المبحوثين ذكروا ٢٢ نقطة ضعف تؤثر على أداء الوحدات المحلية القروية، وكان أكثر نقاط الضعف تأثيراً على أداء الوحدات المحلية هو أن سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد رئيس الوحدة، وعدم وجود تدريب للعاملين بالوحدة، وعدم اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات الوحدة، وكان أقلها تأثيراً على أداء الوحدات عدم حرية رئيس الوحدة في اتخاذ بعض القرارات المالية إلا بالرجوع للجهات العليا، وعدم وضوح اللوائح والقوانين، وعدم وجود توصيف وظيفي للموظفين بالوحدة، ولذا يجب علاج نقاط الضعف أو إلغاؤها وتجنبها حتى تستطيع تلك الوحدات من القيام بدورها في تنمية القرى بفاعلية.

### ثالثاً : تحديد الفرص المتاحة للوحدات المحلية القروية في منطقة البحث من وجهة نظر المبحوثين.

أن الفرص المتاحة للوحدات المحلية هي نتيجة للظروف الخارجية المحيطة بتلك الوحدات وتمثل في النقاط الإيجابية الخارجية والتي إذا استغلت استغلالاً جيداً تمكن الوحدات المحلية من تحقيق مكاسب لها وتحسن من أداؤها وبلغ عددها ١١ فرصة متاحة للوحدات يمكن أن يستفيد منها في إحداث التطورات والتغيرات التي ترفع من شأن الوحدات في المستقبل، ويمكن ترتيبها من حيث الأهمية وفقاً للمتوسط والمتوسط النسبي، كما أظهرت البيانات الواردة بجدول (٣)، حيث جاء في الترتيب الأول فرصة وجود منظمات أخرى يمكن التعاون معها في تنفيذ أنشطة الوحدة بدرجة متوسطة ٢.٤٤ درجة ومتوسط نسبي ٨١.٣٣% حيث أقر

الاستعانة بأعضاء مجلس النواب في تدعيم جهود الوحدة في الترتيب العاشر بدرجة متوسطة ١.٤٦ درجة ومتوسط نسبي ٤٨.٦٧% وذكر المبحوثين أنها توجد بدرجة متوسطة بنسبة (٤٣.٨٦%). وجاء في الترتيب الحادي عشر والأخير فرصة وجود آليات حديثة للمشاركة في تحمل تكاليف الوحدة لزيادة التمويل بدرجة متوسطة ١.٤٠ درجة ومتوسط نسبي ٤٦.٦٧% وقد أشار (٥٠.٨٨%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة ضعيفة.

١.٦٨% ومتوسط نسبي ٥٦%، وقد أشار (٥٠.٨٨%) من المبحوثين أنها توجد بدرجة ضعيفة. واحتلت فرصة توفير فرص إصلاح المحليات بالاستعانة ببعض الخبراء الترتيب الثامن من بين الفرص المتاحة بدرجة متوسطة ١.٦١ درجة ومتوسط نسبي ٥٣.٦٧%، وأقرها (٥٧.٨٩%) من المبحوثين بدرجة ضعيفة. وجاء زيادة فرص التدريب الخارجي للعاملين في الترتيب التاسع بدرجة متوسطة ١.٤٧ درجة ومتوسط نسبي ٤٩%، وأفاد بوجودها بدرجة متوسطة (٤٥.٦١%) من المبحوثين. بينما جاءت فرصة

جدول (٣) : توزيع استجابات المبحوثين وفقاً لدرجة وجود الفرص المتاحة في الوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ.

الفرص المتاحة	لا توجد		توجد بدرجة كبيرة		توجد بدرجة متوسطة		توجد بدرجة ضعيفة		المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١- وجود منظمات أخرى يمكن التعاون معها في تنفيذ أنشطة الوحدة.	٤	٧.٠٢	٣٨	٦٦.٦٧	١٠	١٧.٥٤	٥	٨.٧٧	٢.٤٤	٨١.٣٣
٢- الاستعانة بالموارد البيئية المتاحة.	٣	٥.٢٦	١٦	٢٨.٠٧	٣١	٥٤.٤٨	٨	١٤.٠٣	٢.٠٧	٦٩
٣- فرصة تولى الشباب مناصب إدارية عليا.	٧	١٢.٨٨	١٨	٣١.٥٨	٢٢	٣٨.٦٠	١٠	١٧.٥٤	١.٨٩	٦٣
٤- تشجيع تخطيط البرامج بمشاركة الريفيين.	١١	١٩.٣٠	١٩	٣٣.٣٣	٢١	٣٦.٨٤	٦	١٠.٥٣	١.٨٤	٦١.٣٣
٥- الاستعانة بكيار العائلات لانجاز بعض أعمال الوحدة.	٤	٧.٠٢	١٦	٢٨.٠٧	١٦	٢٨.٠٧	٢١	٣٦.٨٤	١.٧٧	٥٩
٦- وجود قيادات محلية نسائية يستعان بها في تخطيط الأنشطة والبرامج.	١٣	٢٢.٨١	١٧	٢٩.٨٢	١٩	٣٣.٣٣	٨	١٤.٠٣	١.٧٠	٥٦.٦٧
٧- توفر فرص الاقراض من جهات عديدة لإقامة المشروعات.	صفر	صفر	١١	١٩.٣٠	١٧	٢٩.٨٢	٢٩	٥٠.٨٨	١.٦٨	٥٦
٨- توفر فرص اصلاح المحليات بالاستعانة ببعض الخبراء.	٦	١٠.٥٣	٩	١٥.٧٩	٣٣	٥٧.٨٩	٩	١٥.٧٩	١.٦١	٥٣.٦٧
٩- زيادة فرص التدريب الخارجي للعاملين.	٩	١٥.٧٩	٥	٨.٧٧	٢٦	٤٥.٦١	١٧	٢٩.٨٣	١.٤٧	٤٩
١٠- الاستعانة بأعضاء مجلس النواب في تدعيم جهود الوحدة.	١١	١٩.٣٠	٦	١٠.٥٣	٢٥	٤٣.٨٦	١٥	٢٦.٣٠	١.٤٦	٤٨.٦٧
١١- وجود آليات حديثة للمشاركة في تحمل تكاليف الوحدة الإجمالي.	صفر	صفر	١١	١٩.٣٠	١٧	٢٩.٨٢	٢٩	٥٠.٨٨	١.٤٠	٤٦.٦٧
	٦٨	١٠.٨٣	١٦٦	٢٦.٤٧	٢٣٧	٣٧.٧٩	١٥٧	٢٥	١.٧٦	٥٨.٦٧

واحتل الترتيب السادس توجيه رجال الأعمال لأنشطة منظمة وتخدم مصالحهم دون الوحدات المحلية بدرجة متوسطة ١.٨١ درجة ومتوسط نسبي ٦٠.٣٣% وقد أشار (٣٣.٣٣%) من المبحوثين أن هذا التهديد يوجد بدرجة ضعيفة، وأن (٣٩.٨٢%) منهم ذكروا أنه يوجد بدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب السابع ضعف المخصصات المالية للوحدة المحلية بدرجة متوسطة ١.٦٥ درجة، ومتوسط نسبي ٥٥%، وأن هذا التهديد يوجد بدرجة متوسطة بنسبة (٣٦.٨٤%) ويوجد بدرجة ضعيفة بنسبة (٣٣.٣٣%) كما ذكرها المبحوثين.

وأتى تهديد عدم توحيد جهة الأشراف والرقابة يقلل من دور الوحدة في الترتيب الثامن بدرجة متوسطة ١.٦٣ درجة ومتوسط نسبي ٥٤.٣٣%، وأن المبحوثين ذكروا أن هذا التهديد يوجد بدرجة متوسطة بنسبة (٥٠.٨٨%). واحتل الترتيب التاسع حساسة التنفيذيين تجاه المشاركة الشعبية بدرجة متوسطة ١.٤٤ درجة ومتوسط نسبي ٤٨%، وأقر هذا التهديد (٤٠.٣٥%) على أنه يوجد بدرجة متوسطة. وجاء تهديد اتباع أسلوب المركزية في تخطيط البرامج التنموية في الترتيب العاشر بدرجة متوسطة ١.٤٤ درجة، ومتوسط نسبي ٤٨%، وأفاد (٢٩.٨٢%) أن هذا التهديد يوجد بدرجة متوسطة، في حين أفاد (٢٢.٨١%) منهم أنه يوجد بدرجة كبيرة. واحتل تهديد عدم الاستفادة من المنظمات الأخرى الترتيب الحادي عشر بدرجة متوسطة ١.٣٧ درجة، ومتوسط نسبي ٤٥.٦%، وأقره (٣٨.٦٠%) من المبحوثين على أنه يوجد بدرجة ضعيفة، وأن (٢٨.٠٧%) منهم ذكروا أن هذا التهديد يوجد بدرجة متوسطة.

وكان تهديد العصبية الأهلية في القرى في الترتيب الثاني عشر بدرجة متوسطة ١.٢٣ درجة، ومتوسط نسبي ٤١%، وأفاد (٣٦.٨٤%) من المبحوثين أنه يوجد بدرجة متوسطة، وأن (٢٩.٨٣%) أفادوا أنه يوجد بدرجة ضعيفة. وجاء تهديد وجود صراعات بين القيادات الشعبية والتنفيذية في الترتيب الثالث عشر بدرجة متوسطة ١.١٢ درجة، ومتوسط نسبي ٣٧.٣٣% وأقر بوجوده بدرجة كبيرة (٢٢.٨١%) من المبحوثين. واحتل الترتيب الرابع عشر والأخير ازدواجية التعليمات الصادرة للوحدة بدرجة متوسطة ٠.٨٢ درجة، ومتوسط نسبي ٢٧.٣٣%، وأقر بوجود هذا التهديد (٣٦.٨٤%) من المبحوثين أنه بدرجة ضعيفة.

وخلاصة القول أن المبحوثين ذكروا ١١ نقطة من الفرص المتاحة من خارج الوحدة يمكن تستغلها في المستقبل لزيادة فعاليتها وتحسين أدائها في التنمية، وكان أكثر نقاط الفرص المتاحة أهمية وجود منظمات أخرى يمكن التعاون معها في تنفيذ أنشطة الوحدة وأقلها أهمية وجود آليات حديثة للمشاركة في تحمل تكاليف الوحدة لزيادة التمويل، ولذا يجب استغلال هذه الفرص، وعلى مديرين الوحدات المحلية والقائمين على أمرها اتخاذ كافة الوسائل والإجراءات التي تساعد الوحدات المحلية على أن تستغل تلك الفرص لما لها من أهمية في تطوير وإصلاح الوحدات المحلية.

#### رابعا : التهديدات (المخاوف) التي تتعرض لها الوحدات المحلية القروية بمنطقة البحث من وجهة نظر المبحوثين.

أنت التهديدات أو المخاوف التي تواجه الوحدات المحلية القروية هي نتيجة للظروف الخارجية المحيطة بالوحدة المحلية وتمثل العوامل الخارجية التي تعيق وتؤثر بشكل سلبي على أداء الوحدات المحلية بلغ عددها ١٤ تهديداً يمنع أو يحد من الاستفادة من الوحدة المحلية، ويمكن ترتيبها من حيث الأهمية وفقاً للمتوسط النسبي كما بجدول (٤). فجاء في الترتيب الأول تركيز وسائل الإعلام على أنشطة منظمة دون أخرى بدرجة متوسطة ٢.٢٤ درجة ومتوسط نسبي ٧٤.٦٦% وأشار (٥٤.٣٨%) من المبحوثين أن هذا التهديد يوجد بدرجة كبيرة.

واحتل الترتيب الثاني بين التهديدات عدم تعاون المنظمات الغير حكومية مع الوحدة المحلية بدرجة متوسطة ٢.٠٥ درجة ومتوسط نسبي قدره ٥٠.٣٣%، وذكر (٤٥.٦٢%) من المبحوثين أن هذا التهديد يوجد بدرجة كبيرة. وجاء ضعف المشاركة المجتمعية للريفيين في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة ١.٨٩ درجة ومتوسط نسبي ٦٣% وأقر (٤٧.٣٧%) من المبحوثين أن هذا التهديد يوجد بدرجة كبيرة.

وجاء في الترتيب الرابع بين التهديدات ضعف ثقة الريفيين في الوحدة المحلية كمنظمة حكومية بدرجة متوسطة ١.٨٤ درجة ومتوسط نسبي ٦١.٣٣%، وذكر (٤٧.٣٧%) من المبحوثين أن هذا التهديد يوجد بدرجة متوسطة. وأتى في الترتيب الخامس نقص وعي الريفيين بدور الوحدة في تنمية الريف بدرجة متوسطة ١.٨٢ درجة ومتوسط نسبي ٦٠.٦٧%، وقد أشار (٣٣.٣٣%) من المبحوثين أن هذا التهديد يوجد أما بدرجة كبيرة أو درجة متوسطة كلا على حدى بنفس النسبة.

جدول (٤) : توزيع استجابات المبحوثين وفقاً لدرجة وجود التهديدات التي تتعرض لها الوحدات المحلية بمحافظة كفر الشيخ.

التهديدات أو المخاوف	لا توجد		توجد بدرجة كبيرة		توجد بدرجة متوسطة		توجد بدرجة ضعيفة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١- تركيز وسائل الإعلام على أنشطة منظمة دون أخرى.	٥	٨.٧٧	٣١	٥٤.٣٨	١٤	٢٤.٥٧	٧	١٢.٢٨
٢- عدم تعاون المنظمات الغير حكومية مع الوحدة المحلية.	٦	١٠.٥٣	٢٦	٤٥.٦٢	١٤	٢٤.٥٧	١١	١٩.٣٠
٣- ضعف المشاركة المجتمعية للريفيين.	٤	٧.٠٢	٢٧	٤٧.٣٧	١١	١٩.٣٠	١٥	٢٦.٣١
٤- ضعف ثقة الريفيين في الوحدة المحلية كمنظمة حكومية.	١١	١٩.٣٠	١٦	٢٨.٠٧	٢٧	٤٧.٣٧	٣	٥.٢٦
٥- نقص وعي الريفيين بدور الوحدة في تنمية الريف.	١٠	١٧.٥٤	١٩	٣٣.٣٣	١٩	٣٣.٣٣	٩	١٥.٧٩
٦- توجيه رجال الأعمال لأنشطة منظمة تخدم مصالحهم دون الوحدات المحلية.	٥	٨.٧٧	١٦	٢٨.٠٧	١٩	٣٣.٣٣	١٧	٢٩.٨٢
٧- ضعف المخصصات المالية للوحدة.	٦	١٠.٥٣	١١	١٩.٣٠	٢١	٣٦.٨٤	١٩	٣٣.٣٣
٨- عدم توحيد جهة الإشراف والرقابة يقلل من دور الوحدة.	٩	١٥.٧٩	٨	١٤.٠٣	٢٩	٥٠.٨٨	١١	١٩.٣٠
٩- حساسة التنفيذيين تجاه المشاركة الشعبية.	١٧	٢٩.٨٢	١١	١٩.٣٠	٢٣	٤٠.٣٥	٣	٥.٢٦
١٠- اتباع أسلوب المركزية في تخطيط البرامج التنموية.	١٨	٣١.٥٨	١٣	٢٢.٨١	١٧	٢٩.٨٢	٩	١٥.٧٩
١١- عدم الاستفادة من المنظمات الأخرى.	١٢	٢١.٠٥	٨	١٤.٠٣	١٦	٢٨.٠٧	٢٢	٣٨.٦٠
١٢- العصبية الأهلية في القرى.	١٢	٢١.٠٥	٧	١٢.٢٨	٢١	٣٦.٨٤	١٧	٢٩.٨٢
١٣- وجود صراعات بين القيادات الشعبية والتنفيذية.	٢٨	٤٩.١٢	١٣	٢٢.٨١	٩	١٥.٧٩	٧	١٢.٢٨
١٤- ازدواجية التعليمات الصادرة للوحدة.	٢٦	٤٥.٦٢	٨	١٤.٠٣	٢	٣.٥١	٢١	٣٦.٨٤
الإجمالي	١٦٩	٢١.١٨	٢١٤	٢٦.١٢	٢٤٢	٣٠.٣٢	١٧١	٢١.٦٨

خامساً : الدرجة الكلية لمكونات تحليل SWOT للوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ بمكوناته الأربعة نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات والمخاوف وفقاً للمتوسط النسبي كما يلي :

يوضح شكل (٢) الدرجة الكلية لمكونات تحليل SWOT للوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ بمكوناته الأربعة نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات وفقاً للمتوسط النسبي كما يلي :

١-العوامل الداخلية في الوحدات المحلية والتي تتكون من محاورين أولهما يتمثل في نقاط القوة في الوحدات المحلية القروية وهو أحد الجوانب الإيجابية والتي يبلغ عددها ٣٠ نقطة بلغت النسبة المئوية لإجمالي هذه النقاط ٦٨.٣٣%، وثانيها نقاط الضعف في الوحدات المحلية القروية وهو أحد الجوانب السلبية والتي وصل عددها ٢٢ نقطة بلغت النسبة المئوية للمتوسط لإجمالي هذه النقاط ٤٧.٣٥%.

#### العوامل الداخلية في الوحدات المحلية

إيجابي Positive	نقاط القوة (S) ٦٨.٣٣%	نقاط الضعف (W) ٤٧.٣٥%	سلبية Negative
	الفرص المتاحة (O) ٥٨.٦٧%	التهديدات (المخاوف) (T) ٥٣.٣٣%	

#### العوامل الخارجية في الوحدات المحلية

#### شكل (٢) تحليل STOW للوحدات المحلية القروية بمحافظة كفر الشيخ

٢- دعم الموارد الذاتية للوحدات المحلية وذلك من خلال الحصول على رسوم معينة للمساهمة في تدبير بعض الموارد التي تستخدم في تعزيز ميزانية الوحدات المحلية.

٣- دعم وزيادة حجم الاختصاصات الممنوحة لرؤساء الوحدة المحلية حتى يتسنى لهم إدارة التنمية في القرى، وكذلك زيادة حجم التفويض من المحافظين ورؤساء المدن إلى رؤساء الوحدات المحلية في بعض الأمور الهامة والعاجلة.

٤- إزالة التضارب في الاختصاصات بين الأجهزة التنفيذية والأجهزة الشعبية.

٥- تولي الأهالي بالمحليات إدارة مؤسساتهم والإشراف عليها ومراقبة حسن سير العمل بها بأسلوب ديمقراطي يحقق التنمية في إطار الخطة العامة للدولة.

٦- توفير أكبر قدر من اللامركزية الإدارية بأن يخول لرئيس القرية البت في الأمور الهامة والملحة في حدود سلطاته وإمكانيات وحدته بما يتراءى له من الأمور التي تفيد في حل مشاكل الوحدة، الأمر الذي

ويلاحظ مما سبق أن المبحوثين ذكروا ١٤ نقطة تهديد تواجهها الوحدة المحلية من الخارج، وكان أكثر التهديدات تأثيراً تركيز وسائل الإعلام على أنشطة منظمة دون أخرى، وضعف المشاركة المجتمعية للريفيين، وضعف ثقة الريفيين في الوحدة المحلية كمنظمة حكومية، وأن أقل هذه التهديدات أهمية وجود العصبية الأهلية في القرى، ووجود صراعات بين القيادات الشعبية والتنفيذية، وازدواجية التعليمات الصادرة للوحدة. ولذا يجب العمل على تفادي هذه التهديدات ومحاولة تجنبها قدر المستطاع، لأن هذه التهديدات إذا تركت سوف تؤثر سلباً على أي جهود تقوم بها الوحدات المحلية وتكون مهددة لأدوارها التنموية، وقد تسبب خسارة وضرر لبعض أقسام الوحدات المحلية، ولذلك يجب أخذ الاحتياطات الكفيلة الكافية التي تحمي الوحدات المحلية من تلك التهديدات.

٢-العوامل الخارجية في الوحدات المحلية القروية والتي تتكون من محاورين أيضاً أولهما يتمثل في الفرص المتاحة وهو أحد الجوانب الإيجابية في البيئة الخارجية والتي بلغ عددها ١١ نقطة (فرصة) بلغت النسبة المئوية للمتوسط لإجمالي هذه الفرص ٥٨.٦٧%، وثانيهما التهديدات التي تواجه الوحدات المحلية القروية وهو أحد الجوانب السلبية التي تؤثر سلباً عليها وصل عددها ١٤ تهديداً بلغت النسبة المئوية للمتوسط لإجمالي لهذه التهديدات ٥٣.٣٣%.

سادساً: وضع تصور لتطوير الوحدات المحلية القروية في المستقبل. من خلال تحليل الوضع الراهن والوقوف على مواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص والإمكانيات المتاحة وفي ظل الرؤية العامة لتطوير الإدارة المحلية أمكن وضع التصور التالي:

١- زيادة الاهتمام بالقيادات المحلية من خلال رفع المهارة الإدارية والفنية بواسطة البرامج التدريبية التي يجب أن تركز على فهم المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية.



العزب، أشرف محمد: دراسة اجتماعية اقتصادية لدور الوحدات المحلية القروية في أحداث التنمية بريف محافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ٢٠٠٢.

الفيل، خالد توفيق محمد: مختارات من العوامل المرتبطة بحيوية اللامركزية الريفية المحلية في بعض القرى المصرية، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠.

المديبولي، مصطفى كمال: دليل عمل المخطط الإستراتيجي العام للمدن المصرية، وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ٢٠١٥.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) <https://ar.wikipedia.org/wiki.com.swot.6/6/2016>.

تقرير التنمية البشرية المحلية، لعام ٢٠١٥.  
جامع، محمد نبيل: علم الاجتماع الريفي والتنمية الريفية، دار المعارف الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٠.

جامع، محمد نبيل، وعبدالرحيم الحيدري، ومرزوق عبد الرحيم عارف: الوحدة المحلية القروية- البناء والأداء في تنمية القرية المصرية- في التحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية، الجزء الثاني: تحديث وتنمية المنظمات والمؤسسات الريفية، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، مجلس بحوث الغذاء والزراعة بالتعاون مع قسم المجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٧.  
حسن، عاطف حمزة: تخطيط المدن أسلوب ومراحل، كلية الهندسة، جامعة قطر، ٢٠١٤.

عارف، حليم حسين، ومحسن البياض: التخطيط العمراني مبادئ وأسس، الجزء الأول، مكتبة الجملي، الإسكندرية.

مركز دعم واتخاذ القرار، محافظة كفر الشيخ، ٢٠١٥  
نجم، عماد الحسيني، وسحر عبدالخالق هيكل: تحليل الوضع الراهن لمنظمة الإرشاد الزراعي في مصر باستخدام SWOT، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، جامعة المنصورة، العدد (١٢)، مجلد (٤)، ديسمبر، ٢٠١٣.

Abadi, Saeid Ali, s.n. sajjadi, Melrzad Hamidi: SWOT Analysis of strategic position of sport and youth ministrys public relations department in iran: Acasestudy. Intemational Journal of Academic Research in Businesses and social science, August 2012, Vol.2. No,8, Issn 2222-6990, [www.hrmar.com/Journals,19/3/2012](http://www.hrmar.com/Journals,19/3/2012)

Akca, Hasan: Assessment of Rural Tourism InTurkey Using SWOT Analysis, journal of applied science,2006, 6(3):2837-2839ISSN 1821-5664©2006, sian netwoek for scientific in formation,2006

Fao: Swot Analysis of extension service providers, strengthening the pluralistic Agricultural Extension system: a Zimbabwean case, <http://www.Fao.org> in 5/5/2012

[http://www.manufacturingterms.com/Arabic/strengths,-weaknesses,-opportunities,-threats-\(SWOT\)-analysis.h](http://www.manufacturingterms.com/Arabic/strengths,-weaknesses,-opportunities,-threats-(SWOT)-analysis.h) (SWOT) HTM.11/4/2016

httb: //ayadina :kenanaon line. com/ posts/ SWOT. Htm 21/3/2016

ينعكس ايجابيا في زيادة فرص الابتكار لدى رؤساء القرى ومن ثم زيادة تقوية القرارات المتخذة مما يدعم نجاح الوحدة في تحقيق أهدافها.  
٧- محاولة الوصول الى فرص التدريب الخارجي للعاملين بالوحدة لرفع كفاءتهم.

٨- العمل على تأهيل الشباب وصقلهم بالخبرات المختلفة لتوليهم مناصب إدارية وكذلك مشاركة النساء في تلك المناصب حيث أنهم قوة لا يستهان بها.

٩- محاولة جذب كبار العائلات بكل قرية للحد من العصبية الأهلية المتواجدة في القرى لتسهيل وتسيير حركة عمل الوحدة عند القيام بأى مشروع ، حيث أنها تقف حجر عثرة في سبيل قيام الوحدات بالمشروعات المختلفة.

١٠- زيادة ميادين التعاون بين الوحدات المحلية وبعضها ووحدات والوحدات والأهالي لدفع عجلة التنمية التي تقوم بها تلك الوحدات.

١١- جذب رجال الأعمال وأعضاء مجلس النواب لدعم جهود الوحدات المحلية لإقامة المشروعات الإنتاجية المختلفة التي تسهم في زيادة تمويل الوحدة وترفع من ميزانيتها حتى تستطيع الوحدات القيام بأنشطتها في القرى المختلفة.

١٢- إعادة توزيع العاملين بكل وحدة وإعادة تدريبهم وتأهيلهم بحيث يكون كل موظف في مكان عمله المناسب داخل الوحدة والذي يتناسب مع مؤهله وخبراته وكذلك توزيعهم في التخصصات المختلفة حسب احتياج كل تخصص وحتى لا يكون هناك تكديس في بعض التخصصات وعجز في التخصصات الأخرى.

١٣- ان تكون جهة الإشراف و الرقابة على الوحدات المحلية جهة واحدة لمنع التكرار والازدواجية ومنع التخبط في القرارات الصادرة الى الوحدة.

١٤- تقسيم العمل بين العاملين بالوحدة بحيث يعرف كل موظف ما هي واجباته التي يقوم بها، وكذلك التنسيق بين العاملين داخل الوحدة لتحقيق اهداف الوحدة، وكذلك لابد من وجود توصيف وظيفي داخل كل وحدة وتطبيقه.

#### التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي : العمل على اتخاذ الإجراءات والتدابير المختلفة من قبل المسؤولين عن هذه الوحدات بالمحافظة على نقاط القوة الموجودة والعمل على تعظيمها وزيادة فاعليتها وعلاج نقاط الضعف أو إلغائها واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المختلفة التي تتعرض لها هذه الوحدات حتى يمكن أن تطور ونحسن من أداء تلك الوحدات المحلية في المستقبل، حيث يستلزم ذلك من متخذي القرار الأخذ بالسياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تؤدي إلى معظمة تلك الجوانب الإيجابية وتدنية الجوانب السلبية.

#### المراجع

الحيدري، عبدالرحيم عبدالرحيم: دراسة طبيعة ونوع العلاقات النشاطية بين الوحدة المحلية والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية في بعض قرى محافظات الغربية والجزيرة وكفر الشيخ والمنيا، مؤتمر الاقتصاد والتنمية الزراعية في مصر والبلاد العربية، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، الفترة من ٢-٤ فبراير ١٩٩٨.  
الصاوي، عادل: محاضرات في التخطيط العمراني لطلاب الفرقة الرابعة، كلية الهندسة، قسم التخطيط العمراني، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠.

## **Analyze of the Current Situation of the Local Units of Villages in Kafrelsheikh Governorate Using Swot**

**Tantawy A. M.**

**Agricultural Extension & Rural Development Research Institute - Agriculture Research Center**

### **ABSTRACT**

This research aims mainly to Analyze of the current situation of the local units of village in Kafrelsheikh governorate using SWOT, that through it we can identify the points of strengths, weaknesses, available opportunities, and threats which local units of village to be exposed, which represents both of the internal and the external environment of the local unit of village from the point of view of managers of the local units of village. This research was conducted in Kafrelsheikh governorate, which was located within the third level of the governorates in regard to human development index, sample research amounted to 57 respondents they represent the population at the same time. Data were collected by using personal interview questionnaire during January and February 2016, frequencies, percentage, arithmetic mean, and percentage of the mean to arrange the point of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The most important results were as follow: 1-The percentage of mean of total strengths points amounted to 68.33%, the most points were found is laws and regulations regulating the work with medium degree amounted to 2.79 degree ,the least of them was holding a regular meetings for workers medium degree amounted to 1.05 degrees. 2-The percentage of mean of total weakness points amounted to 47.35%, the most points were found is that the power of decision-making is concentrated in the hands of head of the unit with medium degree amounted to 2.12 degrees, the least of them was the lack of job descriptions for employees with medium degree amounted to 0.23 degrees. 3- The percentage of mean of total points of available opportunities amounted to 58.67%, the most points were found is that the is existence of other organizations can cooperate with them in the implementation of the activities of the unit with medium degree amounted to 2.44 degrees, and the least of them was existence of modern mechanisms to participate in the carrying unit costs to increase funding with medium degree amounted to 1 0.40 degrees. 4-The percentage of mean of total points of the threats amounted to 53.33%, the most points were found is that the media focus on organizational activities without the other with medium degree amounted to 0.82 degrees.