

AGRICULTURAL EXTENSION OFFICIAL LEADERS' ATTITUDES TOWARDS INTERORGANIZATIONAL COORDINATION AT THE LOCAL LEVEL IN A.R.E

Mazen, M. H. and S. A. El-Ghamrini

Agricultural Extension and Rural Development Research Institute,
Agricultural Research Center

اتجاهات المسؤولين الإرشاديين نحو التنسيق بين التنظيمات الإرشادية على
المستوى المحلى بجمهورية مصر العربية
محمد حسين مازن، سامى عبد الهادى الغمرينى
معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية

الملخص

استهدف هذا البحث التعرف على اتجاهات المسؤولين الإرشاديين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية ، وعلاقة تلك الاتجاهات ببعض العوامل والمتغيرات الشخصية المدروسة للمبحوثين، والتعرف على شكل وصوره التنسيق المناسب بين هذه الإدارات فى ضوء الظروف الحالية ، وترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية تبعاً لدرجة أهميتها، ثم ترتيب أولويات العناصر التى يجب أن يشملها التنسيق بين هذه الإدارات فى المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين. وقد استخدمت المعاينة العشوائية العنقودية لتحديد المجال الجغرافى للبحث ونتج عن ذلك اختيار محافظتى الشرقية والقليوبية بالوجه البحرى ، ومحافظتى بنى سويف وسوهاج بالوجه القبلى ، ثم اختيار عشوائياً ست عشر مركزاً إدارياً بواقع أربعة مراكز من كل محافظة، أما عن المجال البشرى فقد اختير جميع مديرى ونواب مديرى إدارات الإرشاد الزراعى ، ومكافحة الآفات ، والبساتين ، والأراضى والمياه ، والإنتاج الحيوانى التابعة لمديريات الزراعة، والإرشاد البيطرى بمديريات الطب البيطرى ، والإرشاد الزراعى بمديريات الإصلاح الزراعى، وكذلك جميع رؤساء الأقسام الفنية التابعين لهذه الإدارات وبذلك بلغ إجمالى عدد المبحوثين ١٥٢ مبحوثاً. وجمعت البيانات خلال شهرى سبتمبر وأكتوبر ٢٠٠٢ بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة استبيان ، واستخدم فى عرض وتحليل البيانات العرض الجدولى بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى ، واختبار χ^2 ، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون ، واختبار F لتحليل التباين. وتلخصت أهم نتائج البحث فيما يلى:

- ١- ان حوالى ثلثى المبحوثين (٦٦,٤٥%) نواوا اتجاهات إيجابية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة، وان أكثر من الربع قليلاً (٢٨,٩٥%) اتجاهاتهم محايدة، بينما أظهرت نسبة قليلة منهم (٤,٦%) اتجاهات سلبية.
- ٢- اتضح عدم معنوية العلاقة بين درجة اتجاه المسؤولين الإرشاديين المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية وبين كل من الإدارة الإرشادية التى ينتمون إليها، والمنصب الإدارى ، ومدة الخبرة فى المنصب الحالى ، والمستوى المحلى للمسئولية ، ومستوى المؤهل الدراسى، والتخصص ، والعمر والترتيب الإدارى.
- ٣- فضل غالبية المبحوثين (٨٠,٦%) التنسيق المشترك الذى يجمع بين المركزية واللامركزية للتطبيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة.
- ٤- أوضح مايقرب من ثلاث أرباع المبحوثين (٧١,٧%) أن التنسيق بصفة الرأى هو انسب صور التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة فى المرحلة الحالية.
- ٥- ترتيبت وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة من حيث أهميتها النسبية فى المرحلة الحالية ترتيبت تنازلياً على النحو التالى: الاتصال المباشر - اللجان المشتركة - الاتصال الكتابى - المؤتمرات السنوية - الاتصال التليفونى - التمثيل الإدارى المتبادل.

٦- ترتبت عناصر التنسيق فى المرحلة الحالية وفق استجابات الباحثين تنازليا على النحو التالى:
الاستشارات الفنية - تبادل المعلومات - التعاون فى مشروعات وبرامج مشتركة- العمل فى إطار خطة واحدة- انتقال الخبراء والفنيين - انتقال المعدات والإمكانات- إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات - انتقال الأموال والاعتمادات - انتقال الإداريين.
وقد أوصى البحث بتدعيم الاتجاهات الإيجابية والمحايدة ومعالجة الاتجاهات السلبية وبتطبيق التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة على النحو الذى لايتعارض مع اختيارات الباحثين.

المقدمة

يحدث التنسيق باتفاق جماعى بين مجموعة من المنظمات المشاركة فى نفس البيئة لمواجهة مشاكل بيئية بطريقة تتناسب مع الزمن الذى تتم فيه، ويتم عن طريقة تحقيق فوائد معينة وتلافى بعض النتائج السلبية (Molnar, Rogers-1982)، وللتنسيق أنماط عديدة تختلف طبقا للمنظور الذى يتم على أساسه تقسيم هذه الأنماط ولعل من أبرزها مايتعلق بمستوى اتخاذ القرار المشترك للنسق وأنصيفة المتبعة فى اتخاذه، وطبقا لمستوى اتخاذ القرارات يأخذ التنسيق اشكالا متعددة: (Klonglan, Mulford-1975)
١- التنسيق المركزى: وفيه يصنع القرار مركزيا. ولا تتوافر للإدارات على المستوى المحلى استقلاليتها- حيث يتكون مجلس أعلى للتنسيق يضم الإدارات المركزية.
٢- التنسيق اللامركزى: وهو يتميز بلامركزية صنع القرار وافتقار الجهات المركزية للتأثير فيه، وامكانية عمل البرامج المشتركة محليا.
٣- التنسيق المشترك: ويحتوى على خصائص النوعين السابقين فى وقت واحد حيث تصنع الإدارات على المستوى المحلى قراراتها فى وفاق جزئى مع الإدارات المركزية ولكن يكون لكل منها كيانها الخاص فى نفس الوقت.

أما عن الصيغة التى يتم بها اتخاذ القرار فتتضمن عدة صور: (الطحاوى - ١٩٦٥)
١- التنسيق بصفة الأمر: وفيه يكون لجهة إدارية محددة حق إلزام الجهات الإدارية الأخرى بتوجيهاتها.
٢- التنسيق بصفة الرأى: وفيه تحاطب الإدارات المشتركة فى التنسيق علما بالغرض الجماعى ويتم الاتفاق على أفضل الطرق للتنفيذ بسرعة وإتقان على أن تعمل كل إدارة على تنفيذ واجباتها فى حدود الخطة العامة وبما يتمشى مع الهدف العام (المتفق عليهما).
٣- تنسيق الإجراءات: وفيه يتم تحديد الإدارة التى تقوم بعمل معين فى المجال المشترك بين الإدارات المكونة للنسق مع رسم علاقة الإدارات بعضها ببعض فى هذا المجال المشترك.
٤- التنسيق المادى: وفيه تختار الإدارات المكونة للنسق القرار الموضوعى الموحد فيما يختص بالموضوعات التى يتم التنسيق بشأنها ثم يتم فرض هذا القرار على جميع الإدارات المختصة.
وقد يشتمل التنسيق على بعض أو الكثير من العناصر طبقا لدرجة التنسيق بين الأطراف المكونة للنسق. وتتضمن هذه العناصر طبقا لما ذكره كل من (Klongan, et al-1976)، و (Schmidt, Kachan-1977) ما يلى: أ- الاستشارات الفنية ب- انتقال الخبراء والفنيين ج- انتقال الإداريين د- انتقال الأموال والاعتمادات هـ- انتقال المعدات والإمكانات و- تداول المعلومات ز- إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات ح- التعاون فى مشروعات وبرامج مشتركة. ط- العمل فى إطار خطة واحدة.

وهناك وسائل متعددة تستخدم فى التنسيق ذكر منها كل من (Mulford, Rogers-1982)، و (Calalaskiewiz, shatin-1981): أ- تكوين لجان مشتركة مختصة بالتنسيق. ب- التمثيل الإدارى المتبادل. ج- عقد مؤتمرات سنوية. د- الاتصال المباشر (لقاءات - اجتماعات دورية). هـ- الاتصال المكتوب (نشرات دورية - خطابات - مطبوعات)، و- الاتصال التليفونى. ويتأثر التنسيق شكلا وموضوعا وتطبيقا، كما تتأثر عناصره ووسائله بعوامل عديدة لعل من أهمها اتجاهات المسؤولين الإداريين نحوه، فالاتجاهات ليست مجرد أفكار أو معتقدات أو ثقافة فحسب، كما إنها ليست مشاعر فحسب، ولكنها أكثر عمقا فى داخل الفرد، حيث أنها تتضمن محركا هاما للسلوك وللعقل البشرى (Converse-1984)، كما أوضح (Walton-1973) انه عندما يكون هناك قادة منظمات متساويون فى اتجاهاتهم الإيجابية فان ذلك يؤدى إلى علاقات جيدة بين منظماتهم والعكس صحيح.

وإزاء تضخم الجهاز الإدارى الذى انعكس على الواقع الفعلى فى تعدد الإدارات الإرشادية المحلية التابعة لوزارة الزراعة واستصلاح الأراضى والتي تشمل إدارات الإرشاد الزراعى ، ومكافحة الآفات ، والبساتين ، والإنتاج الحيوانى ، والأراضى والمياه بمديريات الزراعة ، والإرشاد البيطرى بمديريات الطب البيطرى، والإرشاد الزراعى بمديريات الإصلاح الزراعى. وذلك فضلا عن الأعداد الكبيرة من العاملين بهذه الإدارات. ولما كانت كل هذه الإدارات تسعى فى الوقت الحالى إلى إرشاد الزراع بصفة أساسية بعد أن كان تقديم الخدمات يستوعب جزءا كبيرا من مهامها . لذا أصبح التنسيق بين أوجه الأنشطة المختلفة التى تقوم بها يبدو أمرا شديدا الأهمية، ولاسيما بعد اتباع الإدارة للمبادئ العلمية الحديثة كمبدأى التخصص وتقسيم العمل، وكنتيجة منطقية لانتهاج أسلوب التخطيط على جميع المستويات، وأيضا للدور الذى يلعبه التنسيق من ضمان عدم التعارض أو التكرار الذين يؤدىان إلى إهدار الموارد المنظمة المحدودة. وفى تجويد الخدمات الإرشادية المقدمة للمزارعين مع خفض النفقات اللازمة لتقديمها. ونظرا لأن اتجاهات المسؤولين عن هذه الإدارات الإرشادية المحلية نحو التنسيق بينها تعمل كموجهات لسلوكهم المتعلق بالتنسيق بينها وكدوافع نحو العمل على تحقيقه بالصورة المطلوبة. لذا كان من الأهمية بمكان التعرف على اتجاهات هؤلاء المسؤولين للتعرف على موقفهم من التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية ومحاولة تعديل الاتجاهات السلبية ودعم الاتجاهات الإيجابية وتأييدها. وكذلك للتعرف على أنماط التنسيق المناسبة للظروف المحلية وترتيب عناصر ووسائل التنسيق المدروسة من حيث أهميتها وملاءمتها للمرحلة الحالية.

أهداف البحث:

- 1- تأسيسا على ما تقدم فقد تحددت أهداف البحث فيما يلى:
- 1- التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
- 2- التعرف على العلاقة بين بعض العوامل والمتغيرات الشخصية للمبحوثين وبين الدرجة الكلية لاتجاههم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة.
- 3- التعرف على شكل التنسيق الأكثر مناسبة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة فى المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.
- 4- التعرف على صورة التنسيق الأكثر ملاءمة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة فى المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.
- 5- التعرف على ترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة من حيث أهميتها بالمرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.
- 6- التعرف على ترتيب أولويات العناصر التى يمكن أن يشملها التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة فى المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

الفروض البحثية

- لتحقيق الهدف البحثى الثانى تم صياغة الثمانية فروض البحثية التالية:
- 1- توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف الإدارات الإرشادية المحلية التى يتبعونها.
 - 2- توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف المناصب الإدارية التى يشغلونها.
 - 3- توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف مستويات المؤهلات العلمية الحاصلين عليها.
 - 4- يوجد ارتباط معنوى بين مدة خبرة المبحوثين فى مناصبهم الإدارية وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
 - 5- يوجد ارتباط معنوى بين عمر المبحوثين وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
 - 6- توجد فروق معنوية بين متوسطى الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتى المبحوثين (المسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المحافظات، والمسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
 - 7- توجد فروق معنوية بين متوسطى الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتى المبحوثين (ذوى التخصص الإرشادى، وذوى التخصص غير الإرشادى) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

٨- توجد فروق معنوية بين متوسطى الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتى المبحوثين (الذين تلقوا تدريبا إداريا، والذين لم يتلقوا تدريبا إداريا) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

التعريفات الاجرائية لبعض المصطلحات المستخدمة فى البحث

شكل التنسيق:

هو مستوى اتخاذ القرار للإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وهو إما مركزى أو لامركزى أو مشترك

صورة التنسيق

هى الصيغة التى يتم بها اتخاذ القرار من قبل مسئولى الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وتتضمن التنسيق بصفة الأمر - التنسيق بصفة الرأى - تنسيق الإجراءات - التنسيق المادى.

عناصر التنسيق :

هى المفردات التى يمكن أن يتضمنها التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة (كليا وجزئيا) وفقا لدرجة التنسيق القائم بينها وتشمل: الاستشارات الفنية - انتقال الخبراء الفنيين - انتقال الإبريين - انتقال الأموال والاعتمادات - انتقال المعدات والإمكانات - تبادل المعلومات - إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات - التعاون فى مشروعات وبرامج مشتركة - العمل فى إطار خطة واحدة.

وسائل التنسيق:

هى الآلية التى يمكن استخدامها فى عملية التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وتشمل: تكوين لجان مشتركة - التمثيل الإدارى المتبادل - عقد مؤتمرات سنوية - الاتصال المباشر - الاتصال المكتوب - الاتصال التليفونى.

الطريقة البحثية

استخدمت المعاينة العشوائية العنقودية فى تحديد المجال الجغرافى والبشرى للعينه على النحو

التالى:

المجال الجغرافى :

اختيرت عشوائيا محافظتى القليوبية والشرقية بالوجه البحرى ومحافظتى بنى سويف وسوهاج بالوجه القبلى ، ثم اختير عشوائيا من هذه المحافظات ستة عشر مركزا إداريا بواقع أربعة مراكز إدارية من كل محافظة .

المجال البشرى:

أجريت الدراسة على جميع مديرى الإدارات ونوابهم لإدارات: الإرشاد الزراعى ، ومكافحة الآفات ، والبساتين، والإنتاج الحيوانى ، والأراضى والمياه بمديريات الزراعة ، وإدارات الإرشاد البيطرى بمديريات الطب البيطرى ، وإدارات الإرشاد الزراعى بمديريات الإصلاح الزراعى على مستوى المحافظة بالمحافظات الأربعة ، وكذلك جميع رؤساء الأقسام التابعة فنيا لهذه الإدارات على مستوى المراكز الإدارية السنة عشر المختارة ، وبذلك بلغ عدد المبحوثين ١٥٢ مبحوثا.

وجمعت البيانات خلال شهرى سبتمبر وأكتوبر من عام ٢٠٠٢ بالمقابلة الشخصية مع المبحوثين باستخدام استمارة استبيان معدة لهذا الغرض بعد اختبارها ميدانيا للتأكد من صلاحيتها، وإجراء التعديلات اللازمة ، حيث تضمنت فى صورتها النهائية أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية والمهنية المدروسة للمبحوثين وهى: الإدارات التابع لها المبحوث ، والمنصب الإدارى ، ومدة الخبرة بالمنصب الحالى، والمستوى المحلى للمسئولية ، والمؤهل ، والتخصص ، والعمر، والتدريب الإدارى الحاصل عليه ، ومقياس لاتجاه المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلى تم تحكيمة وتقنيته للتأكد من توافر شروط الصدق والثبات المطلوبة فيه، كذلك تضمنت استمارة الاستبيان أسئلة تتعلق بشكل وصورة التنسيق الأكثر مناسبة للظروف المحلية من وجهة نظر المبحوثين وذلك من خلال الاختيار من متعدد ، وتحديد درجة أهمية وسائل التنسيق المدروسة بإعطائها درجة من عشرة ، وتحديد العناصر التى يمكن أن يشملها التنسيق فى المرحلة الحالية من خلال طلب الاختيار من متعدد مع السماح بأكثر من اختيار.

المعالجة الكمية للبيانات:

لتحديد اتجاه المسولين الإرشاديين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلي أعد مقياس تألف من (٥٧) عبارة منها (٢٩) عبارة إيجابية ، و(٢٨) عبارة سلبية ، اعتمدت على مجموعة من المؤشرات التي تعكس المحاور الأساسية لاتجاه المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية وهي:

- أ- الاقتناع بوجود أهداف ومصالح مشتركة.
- ب- امكانية التفاهم لتحقيق الأهداف المشتركة مع مراعاة المصالح الخاصة بكل إدارة.
- ج- الإيمان بالعمل الجماعي المشترك، والبعد عن النزعة الفردية، والاستقلالية، والانعزالية.
- د- الاقتناع بأهمية وضرورة التنسيق .
- هـ- النزعة نحو التنسيق.
- و- الموقف من إجراءات التنسيق.

ز- الموقف من التنسيق مع المنظمات ذات التبعية التنظيمية المختلفة

وللتحقق من صدق محتوى العبارات عرضت على ستة عشر محكما من الأساتذة ورؤساء البحوث المتخصصين في الإرشاد الزراعي. وقد تم الاختيار النهائي للعبارات طبقا لإقرار من ٧٥% من المحكمين على الأقل بصلاحياتها، وقد أسفر ذلك عن استبعاد ١٧ عبارة من المقياس وانتهى الى ٤٠ عبارة طبقت في صورتها التجريبية على مقياس متدرج من خمس فئات هي(موافق بشدة - موافق - سيان - غير موافق - غير موافق بشدة) مقابل درجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب فسي العبارات الإيجابية والعكس في العبارات السلبية، وطلب من المبحوث وضع الأرقام التي تعبر عن درجة موافقته أمام كل عبارة فيما يتعلق بكل إدارة من الإدارات الست المطلوب قياس الاتجاه نحو التنسيق بينها . وبذلك تراوح مدى الدرجة الكلية للمقياس بين ٢٤٠ درجة كحد أدنى، و ١٢٠٠ درجة كحد أقصى.

وقد تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس وذلك من خلال تحقيق اتساق درجة كل عبارة من عبارات المقياس (٤٠ عبارة) مع الدرجة الكلية للمقياس (خيرى- ١٩٧٠) ، وقد تبين أن قيم معاملات ارتباط هذه العبارات تتراوح بين ٠,٣٩٤١ ، و ٠,٨٨١١ ، وجميعها معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بما يشير إلى إسهام عال لجميع العبارات في الدرجة الكلية للمقياس.

كما تم حساب معامل ثبات المقياس باستخدام معادلة كرونباخ Cronbach لاستخراج معامل الفا الذى بلغت قيمته ٠,٩٧٢٥ ، مما يعطى دلالة قوية على ثبات المقياس.

وقد تم التحقق من الصدق الذاتى للمقياس بحساب الجذر التربيعى لمعامل ثبات المقياس المحسوب بمعادلة "كرونباخ" فوجد انه يساوى ٠,٩٨٦٢ ، وهو معامل صدق مرتفع.

وبذلك تألفت الصورة النهائية من المقياس من ٤٠ عبارة اشتملت على ٢٢ عبارة ذات صيغة مثبتة ، و ١٨ عبارة ذات صيغة منفية . كما تم تقسيم مدى درجات الاتجاه الكلية إلى ثلاثة مستويات : مستوى مرتفع (٨٨١-٢٠٠ درجة) وهو يشير إلى اتجاه إيجابي ، ومستوى متوسط (٥٦١-٨٨٠ درجة) وهو يشير إلى اتجاه محايد ، ومستوى منخفض (٢٤٠-٥٦٠ درجة) وهو يشير إلى اتجاه سلبى.

وقد يتعلق بتحديد درجة أهمية وسائل التنسيق فقد استخدمت الدرجات الخام لاستخراج متوسطات درجات الأهمية ، أما عن شكل التنسيق الأفضل أو صورته الأكثر ملاءمة للظروف الحالية، والعناصر التى يمكن ان يشملها التنسيق فى المرحلة الحالية فقد تم التعامل إحصائيا مع تكرارات استجابات المبحوثين الواردة بشأنها وكذلك استخدمت البيانات الخام فى المعالجة الإحصائية للمتغيرات المستقلة للبحث. واستخدم فى عرض وتحليل البيانات: العرض الجدولى بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى المرجح، واختبار "t" ، واختبار "F" ومعامل ارتباط بيرسون.

النتائج

أولا: وصف عينة الدراسة

تبين من النتائج فيما يتعلق بوصف عينة البحث (جدول رقم ١) ما يلى:

١- المناصب الإدارية للمبحوثين بالإدارات الإرشادية المحلية المدروسة

وجد أن جميع الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة فيما عدا إدارة الإنتاج الحيوانى غير مكتملة بأعداد نواب مديرى الإدارات رغم أهمية هذا المنصب والدور المنوط به إداريا. ولعل ذلك يعود الى ان هذه

المركز الوظيفي غير مدرج بصفة رسمية في الهياكل التنظيمية لهذه الإدارات الإرشادية المحلية، ولاشك ان لذلك مردود سلبي على العمل الإداري بها بصفة عامة.

٢- المؤهل الدراسي:

كانت الفئة المنوالية للمبحوثين هي فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة قدرها (٩٢,١%) من إجمالي عدد المبحوثين. تلتها فئة الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة قدرها (٥,٩%) ، ثم فئة الحاصلين على دراسات عليا في مجال التخصص بنسبة قدرها (٢%). ولاشك ان إدارة منظمة إرشادية بكفاءة مناسبة يتطلب إعدادا علميا في تدريب ما قبل الخدمة لآتوفره المدارس الثانوية الزراعية، مالم تتداركه برامج تدريبية إدارية مخططة جيدا، حيث ان المعارف والمعتقدات الإدارية للعاملين لها انعكاسات على سلوكهم الإداري ولاسيما اتجاهاتهم نحو التنسيق بين التنظيمات الإرشادية المحلية.

٣- مدة الخبرة في المنصب الحالي:

اتضح أن حوالي ثلثي المبحوثين (٦٦,٥%) ممن قضوا سنة إلى ست سنوات، في مناصبهم الإداري، وان ما يقرب من ربع عدد المبحوثين (٢٤,٣%) قضوا من سبعة إلى اثني عشرة عاما، بينما بلغت نسبة من قضوا ثلاثة عشر إلى تسعة عشر عاما (٩,٢%). مما يشير إلى أن المدة التي قضوها غالبيتها المبحوثين في مناصبهم تراوحت بين القصيرة والمتوسطة، وبالتالي انخفاض فترة ممارسة التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة مما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحوه.

٤- العمر:

تبين أن أكثر من ثلثي المبحوثين (٦٩,١%) ينتمون إلى الفئة العمرية (٤٩-٥٩ سنة) مما يشير إلى ارتفاع نسبة كبار السن بين المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وقد يؤثر ذلك على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى من خلال الرصيد التراكمي الذي تكون خلال فترة حياتهم لانتباعاتهم عن التنسيق بين هذه الإدارات وقد يفسر ذلك بأن كبار السن في الوظيفة قد يكسبهم خبرة أكثر مما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المدروسة.

٥- التخصص :

اتضح أن معظم المبحوثين (٩٣%) من نوى التخصصات غير الإرشادية مما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

٦- للتدريب الإداري:

تبين ان حوالي ثلاثة ارباع المبحوثين (٧٤,٣%) لم يتعرضوا لتدريب إداري أثناء الخدمة، إضافة إلى التعرض غير الكافي للعلوم الإدارية التي تدرس من خلال تدريب ما قبل الخدمة بالمؤسسات التعليمية، كما اتضح من النتائج (جدول رقم ٢) ان موضوعات التدريب التي تعرض لها المبحوثون موضوعات إدارية عامة وليست متخصصة، ولم يتعرض احد هذه الموضوعات للتنسيق بصفة خاصة، كما أن مدة التدريب على الموضوع الواحد ليست موحدة مما يتوقع معه عدم تشابه محتويات برامجها. كل ذلك قد يتوقع معه محدودية المعرفة والمعتقدات المتعلقة بالتنسيق كأحد الوظائف الإدارية وبالتالي فقد تتأثر الاتجاهات نحوه بنساء على قدر المكون المعرفي والمقائدي للاتجاه.

ثانيا: اتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة:

أوضحت النتائج (جدول رقم ٣) أن ما يقرب من ثلثي المبحوثين (٦٦,٤٥%) لديهم اتجاه إيجابي نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بمتوسط درجة اتجاه بلغ ١٠٣٧,٢٣ درجة بما يساوي نسبة قدرها ٨٦,٤٤% من الدرجة الكلية للاتجاه ، وان أكثر من ربع المبحوثين يقليل (٢٨,٩٥%) لديهم اتجاه محايد بمتوسط درجة اتجاه بلغ ٧٣٧,٥٢ درجة وبما يساوي نسبة قدرها ٦١,٤٦% من الدرجة الكلية للاتجاه، على حين وجد ان نسبة قليلة قدرها ٤,٦% من المبحوثين اتجاهاتهم سلبية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية بمتوسط درجة اتجاه بلغ ٥٠٧,٧١ درجة وبما يساوي نسبة قدرها ٤٢,٣% من الدرجة الكلية للاتجاه. كما بلغ المتوسط العام للدرجات التي حصل عليها المبحوثون على مقياس الاتجاه نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة ٩٢٦,٠٩ درجة بما يساوي ٧٧,١٧% من الدرجة الكلية للاتجاه.

وتشير هذه النتائج الى :

- 1- ان حوالى ثلثي المبحوثين لديهم اتجاهات ايجابية نحو التنسيق بين الادارات الإرشادية المحلية المبحوثة وبمتوسطات درجات اتجاه عالية.
 - 2- ان نسبة ضئيلة من المبحوثين لديهم اتجاهات سلبية نحو التنسيق بين هذه الإدارات.
 - 3- ان المتوسط العام لدرجات المبحوثين على مقياس الاتجاه يضعهم فى المستوى المرتفع نسبة الى التقسيم الموضوع لمدى درجات الاتجاه الكلية.
- وتعد هذه النتائج مؤشرا طيبا نحو امكانية تطبيق نظام تنسيق فعال بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلى وباحتمالات نجاح عالية . كما تشير الى امكانية دعم ورفع الاتجاهات المحسنة وضرورة تعديل النسب الضئيلة من الاتجاهات السلبية من خلال البرامج التدريبية التي تؤكد على أهمية التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية وكذلك من خلال عقد حلقات مناقشة واجتماعات وندوات تضم المسؤولين عن هذه الإدارات والعاملين بها اذا اقتضى الأمر لتوضيح أهمية التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلى وضرورته لدفع عملية العمل الإرشادى والنهوض به.

ثالثا: اختبار صحة الفروض البحثية فيما يتعلق بالعلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية للمبحوثين وبيئتهم المدرسية الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة

1- الإدارة الإرشادية التابع لها المبحوث

أظهرت النتائج (جدول رقم 4) ان قيمة "ف" المحسوبة بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات مبحوثي كل إدارة إرشادية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية عند مستوى 0.05 . وبذلك لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف الإدارات الإرشادية المحلية التي يتبعونها".

وهذا يعنى وجود تجانس بين المسؤولين من حيث اتجاهاتهم نحو التنسيق بين إداراتهم وعدم انفراد مبحوثوا إدارة ما دون غيرها باتجاهات سلبية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة مما قد يعيق التنسيق معها. كما قد يعنى إمكانية عمل برامج موحدة لتدريب وتحسين اتجاهات جميع المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة على اختلاف الإدارات الإرشادية التي ينتمون إليها.

2- المنصب الإدارى للمبحوثين

بينت النتائج (جدول رقم 4) أن قيمة "ف" المحسوبة بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين (من مديري الإدارات الإرشادية ، ونوابهم ، ورؤساء الأقسام بالمراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى المدروسة غير معنوية عند مستوى 0.05 . وعليه فانه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف المناصب الإدارية التي يشغلونها".

وهذا يعنى وجود توافق رأسي بين اتجاهات المبحوثين على اختلاف مناصبهم الإدارية او مراكزهم الوظيفية بحيث لا يتوقع أن تؤثر اتجاهات كل مستوى في تنفيذ تعليمات المستوى الإشرافي الأعلى فيما يتعلق بالتنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى وفقا لدرجة اتجاهه نحو التنسيق بينها. كما أن جميع برامج تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية الأخرى يمكن أن تكون متشابهة لجميع المناصب الإدارية.

3- المؤهل:

أوضحت النتائج (جدول رقم 4) ان قيمة "ف" المحسوبة بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعات المبحوثين (الحاصلين على دراسات عليا، والحاصلين على درجة البكالوريوس، وذوى المؤهلات المتوسطة) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية عند مستوى 0.05 . وبذلك لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا لاختلاف مستويات المؤهلات العلمية الحاصلين عليها".

ومن هذا يتضح أن اتجاهات الباحثين لم تتأثر بمستوى مؤهلاتهم العلمية. ولعل ذلك يشير إلى تقارب مستوى معارف ومعتقدات الباحثين نحو التنسيق على اختلاف مستوياتهم التعليمية. ويتطلب إعطاء اهتمام أكبر للعلوم الإدارية (ولاسيما ما يتعلق بالتنسيق) على المستوى الجامعي ومستوى الدراسات العليا.

٤- مدة الخبرة

أوضحت النتائج (جدول رقم ٥) أن قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين مدة خبرة الباحثين والدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة غير معنوية ومن ثم فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا يوجد ارتباط معنوي بين مدة خبرة الباحثين في مناصبهم الإدارية وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة". مما يشير إلى عدم وجود أثر لخبرة الباحثين على اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.

٥- العمر

أظهرت النتائج (جدول رقم ٥) أن قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين عمر الباحثين والدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة غير معنوية وعليه فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا يوجد ارتباط معنوي بين عمر الباحثين وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة". بما يعنى عدم وجود علاقة بين عمر الباحثين وبين اتجاهاتهم نحو التنسيق بين هذه الإدارات.

٦- المستوى المحلي للمسئولية

بينت النتائج (جدول رقم ٦) أن قيمة t^* للفرق بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي الباحثين (المسؤولين على مستوى المحافظة والمسؤولين على مستوى المراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية وبذلك فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي الباحثين (المسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المحافظات، والمسؤولين عن الإدارات الإرشادية على مستوى المراكز) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة".

ويشير ذلك إلى عدم وجود تباين بين المسؤولين الإرشاديين على اختلاف مستوياتهم الإدارية المحلية من حيث اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية على المستوى المحلي. بحيث لا يمكن توقع اختلاف بين درجات تنسيق الباحثين المسؤولين عن الإدارات الإرشادية وبين نظراءهم على مستوى المحافظة، وبين درجات تنسيق الباحثين المسؤولين عن الأقسام الإرشادية ونظراءهم على مستوى المركز، ويكون هذا الاختلاف راجعاً لاختلاف الاتجاه بين المسؤولين نحو التنسيق بين هذه الإدارات.

٧- التخصص

أوضحت النتائج (جدول رقم ٦) أن قيمة t^* للفرق بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي الباحثين (ذوي التخصص الإرشادي، وذوي التخصص غير الإرشادي) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية وبذلك فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي الباحثين (ذوي التخصص الإرشادي، وذوي التخصص غير الإرشادي) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة". ويشير ذلك إلى عدم وجود علاقة بين تخصص الباحثين وبين اتجاهاتهم نحو التنسيق بين هذه الإدارات الإرشادية.

٨- التدريب الإداري

أظهرت النتائج (جدول رقم ٦) أن قيمة t^* للفرق بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي الباحثين (الذين تلقوا تدريباً إدارياً، والذين لم يتلقوا تدريباً إدارياً) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة كانت غير معنوية وبذلك فإنه لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد فروق معنوية بين متوسطي الدرجات الكلية لاتجاهات مجموعتي الباحثين (الذين تلقوا تدريباً إدارياً، والذين لم يتلقوا تدريباً إدارياً) نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة".

ويشير ذلك الى عدم وجود علاقة بين التدريب الذي تلقاه المبحوثون اثناء الخدمة وبين اتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة. وربما يعود ذلك الى عدم تعرض القلة من المبحوثين الذين تلقوا تدريباً إدارياً الى معلومات كافية عن التنسيق من خلال تدريبهم الإداري بما يسمح بالتأثير على اتجاهاتهم نحوه بصفة عامة أو نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بصفة خاصة.

رابعاً: شكل التنسيق الأكثر مناسبة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

تبين من النتائج (جدول رقم ٧) أن شكل التنسيق المشترك الذي يجمع بين المركزية واللامركزية هو الشكل الذي أجمع عليه غالبية المبحوثين (٨٠,٢٦%) ، وفي المرتبة الثانية جاء كل من التنسيق المركزي ، والتنسيق اللامركزي بنسبة قدرها (٩,٨٧%) من إجمالي المبحوثين لكل منهما. ولعل ذلك يرجع إلى رغبة المبحوثين في أن يكون التنسيق رأسياً وأفقياً في آن واحد لكيلا تتخذ قرارات محلية غير منسجمة مع القرارات المركزية مما يحدث اضطراباً في إدارة العمل الإرشادي.

خامساً: صورة التنسيق الأكثر ملاءمة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

أظهرت النتائج (جدول رقم ٨) إن التنسيق بصفة الرأي هو الأكثر مناسبة من وجهة نظر ما يقرب من ثلاثة ارباع المبحوثين (٧١,٧%) ، وان ما يقرب من ربع المبحوثين (٢٣%) ذكروا تنسيق الاجراءات، ثم التنسيق المادي بنسبة قدرها ٤,٦% من مجموع المبحوثين، ثم التنسيق بصفة الأمر بنسبة قدرها ٠,٧% من إجمالي العينة . ولعل ذلك يشير الى رغبة المبحوثين في مناقشة أمورهم بصورة ديموقراطية تتيح لكل إدارة ابداء رأيها وان يكون لرأيها احترامه حتى وان لم يحظى بموافقة الجميع. ولعل ذلك هو انسب الصور في المرحلة الحالية كبدائية للتفاعل المثمر بين هذه الإدارات بما يفرضه الى قرارات افضل لصالح النسق ككل.

سادساً: ترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة من حيث درجة أهميتها بالمرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

أوضحت النتائج (جدول رقم ٩) ان الاتصال المباشر بما يتضمنه من لقاءات واجتماعات دورية منتظمة جاء على راس قائمة الوسائل من حيث أهميتها في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين بأهمية نسبة قدرها (٨٠,٨٥%) ثم اللجان المشتركة بأهمية نسبة قدرها (٧٥,٧%) ، ثم الاتصال الكتابي بأهمية نسبية قدرها (٧٤,٥٤%) ثم المؤتمرات السنوية بأهمية نسبية قدرها (٧١,٢٥%) ، ثم الاتصال التليفوني بأهمية نسبية قدرها (٧٠%) ، ثم التمثيل الإداري المتبادل بأهمية نسبية قدرها (٦٨,٥٤%) . ولعل ذلك يشير إلى رغبة المبحوثين في التفاعل المباشر في المرحلة الحالية لتبادل الآراء ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالتنسيق بينهم . يلي ذلك طرق الاتصال غير المباشرة ثم التمثيل الإداري المتبادل الذي جاء على ذيل القائمة رغم أهميته. وربما يعود ذلك إلى جعله في مرحلة متقدمة بعد ما يصل بهم الاتصال المباشر لأقصى قدر ممكن من الوفاق حول كل ما يتعلق بالتنسيق بينهم فيتم تنويع ذلك بالتمثيل الإداري المتبادل.

سابعاً: ترتيب أولويات العناصر التي يمكن أن يشملها التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين.

أظهرت النتائج (جدول رقم ١٠) أن الترتيب التنازلي للعناصر التي يمكن ان يشملها التنسيق في المرحلة الحالية جاء طبقاً لتكرارات استجابات المبحوثين على النحو التالي: الاستشارات الفنية بنسبة قدرها ٩٤,١% من إجمالي المبحوثين - انتقال المعلومات بنسبة قدرها ٩٣,٤% - التعاون في مشروعات وبرامج مشتركة بنسبة قدرها ٩٠,١% - العمل في إطار خطة واحدة بنسبة قدرها ٨٣,٦% - انتقال الخبراء والفنيين بنسبة قدرها ٨٣,٦% - انتقال المعدات والإمكانات بنسبة قدرها ٥٩,٢% - إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات بنسبة قدرها ٥٠% - انتقال الأموال والاعتمادات بنسبة قدرها ٣٤,٩% - انتقال الإداريين بنسبة قدرها ٣٠,٩% . ولعل هذه الاختيارات تشير الى مراحل تدريجية يرى المبحوثون أن يمر بها التنسيق ويتم الدخول في كل مرحلة عند إتمام المرحلة التي تسبقها بنجاح.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن التوصية بالآتي:
- إعداد وتنفيذ برامج لتنمية الموارد البشرية بالقطاعات المهمة بالعمل الإرشادي بوزارة الزراعة لتدعيم اتجاهات المسؤولين الإرشاديين بها نحو التنسيق متضمنة :
 - أ- المعرفة الكافية عن أهمية التنسيق في المرحلة الحالية والمزايا التي تتحقق نتيجة لتطبيقه ، وكذلك عن أنماطه وصوره وأشكاله ووسائله وأهدافه لكي تثرى الجانب المعرفي عنه وتدعمه.
 - ب- عقد لقاءات دورية في جو غير رسمي بين المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة على كل مستوى محلي في إطار من الود والصدافة لتدعيم أواصر المحبة والرغبة في التعاون الصادق بينهم.
 - ج- التعرف على كل ما يؤثر مخاوف المسؤولين الإرشاديين من تطبيق التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بجميع درجاته من خلال استبيانات أو استطلاعات للرأي أو حلقات نقاشية أو ندوات تسودها الصراحة والوضوح.
 - البدء بتطبيق الشكل المشترك للتنسيق الذي يجمع بين المركزية واللامركزية طبقا لرغبات الباحثين ولضمان عدم حدوث فجوات بين المستوى المركزي والمستوى المحلي.
 - الاستعانة في المرحلة الحالية بصورة التنسيق بالرأي دون اللجوء لفرض قرارات مسيادية تؤثر على اتجاهات المسؤولين عن الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة.
 - التركيز على استخدام وسائل الاتصال للمباشر للتنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة بالوقت الحاضر والتدرج في استخدام الوسائل الأخرى وفقا لمرحل ترتيب بتقدم العلاقات بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة ، وعلى أساس من تقييم نتائج التنسيق في كل مرحلة.
 - التدرج في استخدام عناصر التنسيق طبقا لتفضيلات الباحثين في المرحلة الحالي.

المراجع

- ١- الطحاوي، سليمان محمد (١٩٦٥) مبادئ علم الإدارة ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ٢- خيرى ، السيد محمد (١٩٧٠) الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، دار النهضة العربية ، الطبعة الرابعة، القاهرة.

- 1- Converse, J. 1984. "Attitude Measurement in Psychology and Sociology: the Early years". PP. 1-39, In: C. Turner and E. Martin (Editors), Surveying Subjective phenomena. Volume II. New York: Russel Sage Foundation.
- 2- Galaskiewicz, J. and D. Shatin, 1981. " Leadership and networking among Neighborhood human service organizations": Administrative Science Quarterly, 26: 434 – 448.
- 3- Klonglan, G.; C. Mulford, R. Warren, and J. Winklepeck. 1975. " Creating Interorganizational coordination: Project Report" Sociology Report. No. 122A – Ames, Iowa: Department of Sociology. Iowa Stat University.
- 4- Klonglan, G., R. Warren, J. Winklepeck, and S. Paulson, 1976. Interorganizational Measurement in the social services sector: Differences by hierarchial level" Administrative Science Quarterly, 4 (December): 675-687.
- 5- Mulford, C. and D. Rogers. 1982. "Definitions and Models" Pp. 9-31, In: D. Rogers and D. Whetten (Editors), Interorganizational coordination: Theory, Research, and Implementation. Ames, Iowa: Iowa state University .
- 6-Schmidt, S. and T. Kochan, 1977. "Interorganizational Relationships Pattern and motivations." Administrative Science. Quarterly, 22: 220-934.
- 7-Walton, R. 1972." Interorganizational Decision – Making and Identity Conflict. Pp: 87-98, In: M. Tuite, R. Chisholm, and M. Randor (Editors), Interorganizational Decision Making. Chicago: Aldine Publishing Company.

الجدول

جدول رقم (١): توزيع المبحوثين وفقا لبعض متغيراتهم الشخصية المدروسة

المتغير	عدد	%	المتغير	عدد	%
الإدارة الإرشادية التابعين لها:			مدة الخبرة		
الإرشاد الزراعي	٢٢	١٤,٥	أقل من ٦ سنوات	١٠١	٦٦,٥
مكافحة الآفات	٢٤	١٥,٨	٧-١٢ سنة	٣٧	٢٤,٣
البيساتين	٢٣	١٥,١	١٣-١٩ سنة	١٤	٩,٢
الإنتاج الحيواني	٢٤	١٥,٨	المجموع	١٥٢	١٠٠,٠
الأراضي والمياه	٢٢	١٤,٥	العمر		
الإرشاد البيطري	٢١	١٣,٨	٢٧-٣٨	٦	٣,٩
الإرشاد بالإصلاح الزراعي	١٦	١٠,٥	٣٩-٤٩	٤١	٢٧,٠
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠	٤٩-٥٩	١٠٥	٦٩,١
المنصب الإداري			المجموع	١٥٢	١٠٠,٠
مدير إدارة	٢٨	١٨,٤	المستوى المحلى للمسئولية		
نائب مدير الإدارة	١٦	١٠,٥	على مستوى المحافظة	٤٤	٢٨,٩
رئيس قسم	١٠,٨	٧,١	على مستوى المركز	١٠٨	٧١,١
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠	المجموع	١٥٢	١٠٠,٠
المؤهل			التدريب الإداري		
متوسط	٩	٥,٩	متدرب	٣٩	٢٥,٧
عالي	١٤٠	٩٢,١	غير متدرب	١١٣	٧٤,٣
دراسات عليا	٣	٢,٠	المجموع	١٥٢	١٠٠,٠
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠			

* عدد الأفراد المبحوثين: ١٥٢ مبحوثا.

جدول رقم (٢): توزيع التدريب الإداري الذي حصل عليه المبحوثون وفقا لموضوعات ومدة التدريب

البيان	عدد الدورات	%	مدة الدورة
موضوع الدورة	٨	١٦,٦٧	٧-١٥
إدارة عليا	١١	٢٢,٩٢	٧-٢١
مدير إدارة	٨	١٦,٦٧	١٥-٣٠
رئيس قسم	٤	٨,٣٣	٧-١٥
الإدارة الحديثة	٣	٦,٢٥	٢١
الإدارة الوسطى	٢	٤,١٧	١٥
النظم الإدارية	١٠	٢٠,٨٣	٧-٢١
تنمية مهارات الإدارة الوسطى	١	٢,٠٨	٤٥
الاتجاهات الحديثة في الإدارة	١	٢,٠٨	٧
الرقابة	٤٨	١٠٠,٠	
إجمالي عدد الدورات			

جدول رقم (٣): توزيع المبحوثين وفقا لمستوى اتجاههم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة

فئات الاتجاه	عدد	%
اتجاه إيجابي (٨٨١-١٢٠٠) درجة	١٠١	٦٦,٤٥
اتجاه محايد (٥٦١-٨٨٠) درجة	٤٤	٢٨,٩٥
اتجاه سلبي (٢٤٠-٥٦٠) درجة	٧	٤,٦٠
المجموع	١٥٢	١٠٠,٠

جدول رقم (٤): تحليل التباين وقيم "ف" بين متوسطات الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة طبقا لاختلاف الإدارات التي يتبعونها، ومناصبهم الإدارية ومؤهلاتهم الدراسية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مجال المقارنة
١- الإدارات الإرشادية التي يتبعها المبحوثين	٦	٣٣٣٤٤١,٥٥٩	٥٥٥٧٣,٥٩٣	١,٦٨	بين المجموعات داخل المجموعات
	١٤٥	٤٧٩٦٧٣٨,٣٣	٣٣٠٨٠,٩٥٤		
	١٥١	٥١٣٠١٧٩,٨٩			المجموع
٢- المنصب الإداري	٢	٢٢١٥٩,٤٣٢	١١٠٧٩,٦٧١	٠,٧٢٤	بين المجموعات داخل المجموعات
	١٤٩	٥١٠٨٠٢٠,٥٥	٣٤٢٨٢,٠١٧		
	١٥١	٥١٣٠١٧٩,٨٩			المجموع
٣- مستوى المؤهل الدراسي	٢	١٥٦٢٠١,٥٣٠	٧٨١٠٠,٧٦٥	٢,٣٤٠	بين المجموعات داخل المجموعات
	١٤٩	٤٩٧٣٩٧٨,٣٦	٣٣٣٨٢,٤٠٥		
	١٥١٤	٥١٣٠١٧٩,٨٩			المجموع

•• معنوى عند مستوى ٠,٠١ * معنوى عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (٥): قيم معاملات الارتباط البسيط بين كل من مدة خبرة المبحوثين وأعمارهم ، وبين الدرجة الكلية لاتجاهاتهم نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة

م	المتغيرات المدروسة	البيان	قيم معاملات الارتباط
١-	مدة الخبرة		٠,١١٧-
٢-	العمر		٠,٧٨

•• معنوى عند مستوى ٠,٠١ * معنوى عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (٦): قيمة "T" للفروق بين متوسطى الدرجات الكلية لاتجاهات المبحوثين نحو التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة وفقا للمستوى المحلى للمسئولية، والتخصص، والتدريب الإداري

المتغيرات	البيان	المتوسطات	قيم "T"
١- المستوى المحلى للمسئولية			
- المحافظة		٩١٧,٢٥٠	٠,٣٧٦-
- المركز		٩٢٩,٦٨٥	
٢- التخصص			
- إرشادي		٨٦٠,٨٠٠	١,٠١٩-
- غير إرشادي		٩٢٢,٨٢٧	
٣- التدريب الإداري			
متدرب		٨٧٩,١٠٣	١,٨٦١-
غير متدرب		٩٤٢,٣٠١	

جدول رقم (٧): آراء المبحوثين بشكل التنسيق الأكثر مناسبة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية

الشكل	التكرار	عدد	%
التنسيق المركزي		١٥	٩,٨٧
التنسيق اللامركزي		١٥	٩,٨٧
التنسيق المشترك		١٢٢	٨٠,٢٦
المجموع		١٥٢	١٠٠,٠

جدول رقم (٨): آراء المبحوثين بصورة التنسيق الأكثر ملاءمة لظروف الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة في المرحلة الحالية

صورة التنسيق	التكرار	عدد	%
التنسيق بصفة الأمر		١	٠,٧
التنسيق بصفة الرأي		١٠٩	٧١,٧
تنسيق الإجراءات		٣٥	٢٣,٠
التنسيق المادي		٧	٤,٦
المجموع		١٥٢	١٠٠,٠

جدول رقم (٩): ترتيب وسائل التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة من حيث درجة أهميتها في المرحلة الحالية من وجهة نظر المبحوثين

الوسيلة	البيان	متوسط درجة الأهمية	الأهمية النسبية
الاتصال المباشر (لقاءات - اجتماعات دورية)		٨,٠٨٥٠	٨٠,٨٥
اللجان المشاركة		٧,٥٧	٧٥,٧
الاتصال الكتابي		٧,٤٥٤	٧٤,٥٤
عقد المؤتمرات السنوية		٧,١٢٥	٧١,٢٥
الاتصال التليفوني		٧,٠٠	٧٠,٠
التمثيل الإداري المتبادل		٦,٨٥٤	٦٨,٥٤

جدول رقم (١٠): ترتيب عناصر التنسيق بين الإدارات الإرشادية المحلية المدروسة طبقاً لتكرارات اختيارها من قبل المبحوثين

العناصر	التكرار	%	الترتيب
الاستشارات الفنية	١٤٣	٩٤,١	الأول
انتقال المعلومات	١٤٢	٩٣,٤	الثاني
التعاون في مشروعات وبرامج مشتركة	١٣٧	٩٠,١	الثالث
العمل في إطار خطة واحدة	١٢٧	٨٣,٦	الرابع
انتقال الخبراء والفنيين	١٢٧	٨٣,٦	الخامس
انتقال المعدات والامكانيات	٩٠	٥٩,٢	السادس
إعادة توصيف الوظائف وعلاقتها ببعضها بين الإدارات	٧٦	٥٠,٠	السابع
انتقال الأموال والاعتمادات	٥٣	٣٤,٩	الثامن
انتقال الإداريين	٤٧	٣٠,٩	التاسع

**AGRICULTURAL EXTENSION OFFICIAL LEADERS'
ATTITUDES TOWARDS INTERORGANIZATIONAL
COORDINATION AT THE LOCAL LEVEL IN A.R.E**

Mazen, M. H. and S. A. El-Ghamrini

**Agricultural Extension and Rural Development Research Institute,
Agricultural Research Center**

ABSTRACT

The main objectives of this study were: to determine attitude's of agricultural extension decision makers towards coordination among local agricultural extension administration units; to determine relationship between attitudes of agricultural extension decision makers and each of some studied personal / demographic variables related to the study participants; to identify appropriate coordination pattern and form among agricultural extension administration units under the present conditions; to rank the used coordination methods in accordance with their importance; and to rank priorities of elements that are perceived by the study participants as necessary to be included in coordination among agricultural extension administration unites.

A random cluster sample encompassed four randomly selected governorates (Sharkia and Kaliobia representing the Delta, and Beni-Suef and Sohag representing upper Egypt), Four districts / governorate were randomly selected with a total number of 16 districts / 4 governorates. The data was collected from all of the administrators, their deputes and department heads, working in local extension that are affiliated with different extension organization (Agricultural Extension, pesticide control, horticulture, lands and waters, animal production of governorate agriculture, veterinary Extension of governorate veterinary service, and agricultural extension of governorate agricultural reform, with a total of 152 respondents. The study data were collected during September and October, 2002.

- A written questionnaire and face-to-face interviews were used in collecting the data. Frequency tables, percentage, arithmetic mean, t-test, person correlation coefficient, and F – test were used in analyzing the collected study data.

The most important study findings were as the following :

- 1- About two thirds of the respondents (66.45 %) had positive attitudes towards coordination among the studied agricultural extension local administration units, about a quarter of the respondents (28.95 %) had medium attitudes, and 4.6 % of the respondents had negative attitudes (against coordination).
- 2- There were no significant relationship between attitude scores of there respondents and each of: agricultural extension administration units they were affiliated with, position tenure, obtained educational degree, local level of decision makers, specialization, age, and administrative training obtained.

- 3- More than three quarters of the respondents (80.6%) preferred mutual coordination that combine both centralization and decentralization;
- 4-About three quarters of the study respondents indicated that coordination in opinion form was the best for agricultural extension administration units;
- 5-The most important methods for coordination among the studied agricultural extension administration units were ranked, in descending way, by the respondents as: direct personal communication, joint committees, written communication, annual conferences, phone call, and reciprocal administrative representation.
- 6- The most important coordination elements among the studied agricultural extension administration units, perceived by the study participants in a descending way were: technical consultations, information reciprocity, cooperation in joint ventures and programs, working in a frame of a unified plan, movement of experts and technicians within the network, movement of equipment and resources within the network, reassignment and reclassification of positions to be used within the network, reciprocity of funds and credits within the network, and movement and reciprocity of administrators within the network.

The study concluded some suggestions to be raised to policy-makers to support positive attitudes of the official leaders of the studied agricultural extension units and eradicate the negative attitudes among them. The study also suggested to apply coordination procedures among the studied agricultural extension units in a way that are not contradicted with the study respondents' choices.