

ATTITUDES TOWARDS ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS AMONG AGRICULTURAL EXTENSION SUPERVISORS AND ITS RELATIONSHIP WITH SOME STRUCTURAL AND BEHAVIORIAL VARIABLES AT GHARBIA AND DAKAHLIA GOVERNORATES IN EGYPT

Abd El-Gawad, A. M.

Extension Organization and Training Dept., Agriculture Extension and Rural Development Research Institute

الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين وعلاقتها ببعض متغيرات البناء والسلوك التنظيمي بمحافظة الغربية والدقهلية في مصر

عبد الهادي محمد عبد الجواد

قسم بحوث التنظيم والتدريب الإرشادي - معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية

الملخص

استهدف البحث تحديد الفرق بين فئات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي بين المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين ، وتحديد العلاقة بين هذه الفئات وبين عدد من متغيرات البناء والسلوك التنظيمي بمحافظة الغربية والدقهلية ، هذا وقد بلغت عينة الدراسة ٨٥ مشرفا إرشاديا تمثل ٣٥% من إجمالي شمولهم ، وباستخدام إستبيان بالمقابلة خصص لإستيفاء البيانات المحققة لأهداف البحث وإختبار فروضه. وقد أمكن الوصول إلى أهم النتائج التالية:

أن هناك فروقا فيما بين المبحوثين في نوعية الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وأن التطابق النسبي كان معنويا فيما بين نوعية الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي وبين كل من مستوى وضوح المسؤولية ، ومستوى الرسمية ، في حين كانت العلاقة غير معنوية في بقية المتغيرات المدروسة وهي وضوح الهيكل التنظيمي ، والرضا عن نظام المكافأة ، ونظام الحفز ، ومناخ العلاقات الداخلية، وحدث الصراع ، والتنمية الذاتية ، والضببط الذاتي ، والإستقلالية ، والمدة من التخرج ، ومدة العمل في الإرشاد الزراعي ، ومدة العمل كمشرف إرشادي ، ونطاق الإشراف ، وعدد الدورات التدريبية التي تلقاها.

المقدمة

يعتبر شعير هو الحقيقة غير القابلة للتغيير عبر المنظمات وعبر الحياة ذاتها، وأن حدوث التغيير في المنظمة تعبير عن كافة ظواهر الحياة والبقاء التي تسعى إليه المنظمات.

ويمكن أن يشير التغيير التنظيمي إلي "أي تعديل أو تكيف جوهري لبعض أجزاء المنظمة (8:205-228) ومن ثم فإن التغيير يمكن أن يشتمل علي أي جوانب من مسيرات العمل ، وأسس التقسيم التنظيمي ، ونطاق الإشراف ، والتكنولوجيا ، والتصميم التنظيمي ، والعاملين أنفسهم وغير ذلك.

ويري (Griffin: 1996) أنه من الجدير بالاعتبار التأكيد علي أن أي تغيير يطرأ في التنظيم قد يمتد أثره إلي مجالات أو مناطق أخرى. وبصرف النظر عن القوي التي تدفع للتغيير سواء كانت داخلية أو خارجية أو مجالات التغيير ، فمن المؤكد أن التجديد التنظيمي Organizational Innovation ذو علاقة وثيقة بالتغيير (4: 352-367)

ويمكن تعريف التجديد التنظيمي بأنه "الجهد الذي تتوليه إدارته منظمة لتنمية أو تطوير سلع أو خدمات جديدة ، أو استخدامات جديدة لسلع وأساليب لخدمات قائمة ، وهو علي هذا النحو في غاية الأهمية ، فيدون خدمات جديدة أو أساليب جديدة للمنظمة فإنها سوف تقبل إزاء جودتها ومواقف التنافس لها. (4:367-)

وتتعدد أشكال التجديدات ومع كل فكره مبتكرة فإن المنظمة تطور واقعا مختلفا للتحدي لبدء عملية التجديد أو الاستحداث ، حيث يمكن أن تكون هذه التجديدات أصلية ، أو تراكمية تكنولوجية ، أو إدارية ، أو سلعية ، أو عملية إجرائية. (371-370:4)

وتجدر الإشارة أن كل التغييرات ليست تجديدا في حين أن التجديد نفسه تغيير. وتعتمد التنمية التنظيمية والتغير التنظيمي المخطط على تغير الاتجاهات ، والإدراكات والسلوكيات ، والتوقعات للعاملين في ظروف وجود آراء متصارعة عن فعالية الأساليب المختلفة للتنمية التنظيمية . وعلى الرغم من أهمية المستحدث فإن كثيرا من المنظمات تفشل في التنمية الإستحداثية وذلك لنقص ما يتطلبه ذلك من أفراد مبتكرين أو ملتزمين بانشطة إبتكارية. (374:4)

من هنا كان الاتجاه التجديدي Innovative Attitude أيضا في غاية الأهمية ، حيث توضح المدى الذي يكون عنده العاملون في المنظمة ذوي سلوك فعلي حقيقي حيال التجديد أكثر من مجرد نواياهم حيال التجديد وذلك طبقا لتعريف (Ettlie and O' keefe:1982) (3:176) ومع ذلك فإن هناك اعتقادا بأن العاملين عليهم أن يعرفوا ما يحتاجون إلى تنفيذه وأن علي الإدارة أن تثق بهم وتمسكهم ليعملوا ما بوسعهم بدون خوف من العقاب عند الخطأ. ويشير ذلك إلى أن الجو التسامحي والديمقراطي يشجعان على التجديد والإبتكار بدون تسلط من الإدارة.

وإذا كان الجهاز الإداري البيروقراطي في أي منظمة يبدو جامدا ولا مباليا Lethargic حيث تنجز الأشياء ببطيء شديد. ومع ذلك فعلي تلك الأجهزة أن تعمل بشكل أفضل من الطريقة التي تعمل بها حاليا ، إذا ما أرادت الحفاظ علي مسيرة الحاجات الأساسية المتزايدة للعاملين ، وللمجهور الذي تخدمه وبسرعة ، وعليها أن تقدم حولا جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهها. ويرى كبار المسؤولين بالجهاز الحكومي بمصر عامة أن التأهيل المنخفض لمرؤوسيههم، وأيضا الافتقار إلي الحوافز الملانمة ، وبروز إحساس المرؤوس بعدم الأمان قيودا علي الإبتكار ، ويضاف إلي ذلك أيضا رفض المرؤوسين تحمّل أي مسؤوليات إضافية ، في حين يتطلب التجديد والإبتكار حدا أدني من المخاطرة والاضطلاح بالمسؤولية كجزء من طبيعته الأساسية (١٤٠:١).

ويذكر Robbins أحد علامات نظرية التنظيم في العصر الحديث " إما أن تجدد وإما أن تموت" ، وأن التجديد هو المعركة المقبلة للمنظمة طالما أن سمة البيئة دينامية كسمة الحياة ذاتها ، فإن التجديد يظل مرتبطا وبشدة بفاعلية المنظمة.... فالتجديد يعني التبنى للأفكار الحديثة لتصنع تنظيما متجددا. ومن هنا كان سؤال المشكلة البحثية ، هل يمكن التقرير بشكل موضوعي وعلمي بأن اتجاهات قادة الإرشاد الزراعي من المشرفين الإرشاديين الزراعيين هي وراء التجديد المنخفض في منظمة الإرشاد الزراعي علي الرغم من مرور سياسة التحرير الاقتصادي التي تبنتها الدولة بمراحل للتغيير الهيكلي والمؤسسي لكافة منظمات قطاع الزراعة؟

وهل يمكن الاستفادة من هؤلاء المشرفين أو القادة الميدانيين الإرشاديين فسي أن يكونوا قدوة لمرؤوسيههم في إرساء التجديد وتشجيعه ، وتقليل محددات تطبيقية من خلال توضيح العلاقة بين مستويات اتجاهاتهم نحو التجديد التنظيمي ، وبين بعض المتغيرات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي؟

أهداف البحث

يستهدف هذا البحث تحقيق ما يلي من أهداف:

أولاً: تحديد الفرق بين فئات اتجاهات التجديد التنظيمي ، فيما بين المشرفين الإرشاديين الميدانيين المبحوثين ثانياً: تحديد العلاقة بين فئات التجديد التنظيمي لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية :

- ١- وضوح الهيكل التنظيمي.
- ٢- الرضا عن نظام المكافأة.
- ٣- تنظيم الحفز.
- ٤- وضوح المسؤولية.
- ٥- مناخ العلاقات الداخلية.
- ٦- الرسمية.
- ٧- حدوث الصبر.
- ٨- التنمية الذاتية.
- ٩- الضبط الذاتي.
- ١٠- الإستقلالية.
- ١١- المدة من التخرج.
- ١٢- مدة العمل في الإرشاد الزراعي.
- ١٤- نطاق الإشراف.
- ١٥- عدد الدورات التدريبية.

الفروض البحثية:

الفرض البحثي الأول:

يوجد فرق بين فئات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين .

الفرض البحثي الثاني:

توجد علاقة معنوية بين فئات إتجاهات التجديد التنظيمي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين وبين كل من المتغيرات التالية:

- ١- وضوح الهيكل التنظيمي.
- ٢- الرضا عن نظام المكافأة.
- ٣- نظم الحفز.
- ٤- وضوح المسؤولية.
- ٥- مناخ العلاقات الداخلية.
- ٦- الرسمية.
- ٧- حدوث الصراخ.
- ٨- التنمية الذاتية.
- ٩- الضبط الذاتي.
- ١٠- الإستقلالية.
- ١١- المدة من التخرج.
- ١٢- مدة العمل في الإرشاد الزراعي.
- ١٣- مدة العمل كمشرف إرشادي زراعي.
- ١٤- نطاق الإشراف.
- ١٥- عدد الدورات التدريبية.

الإجراءات البحثية:

تشكلت الإجراءات البحثية مما يأتي:

منطقة البحث:

تم اختيار محافظتي الغربية والدقهلية لتكون منطقة البحث حيث أن محافظة الغربية هي منطقة عمل الباحث ومحافظة الدقهلية هي أولى المحافظات المجاورة لها.

شاملة المبحوثين:

تشكلت شاملة المبحوثين من إجمالي العاملين الإرشاديين الذين يشغلون وظيفة رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي ووكلاء الإرشاد بالإدارات الزراعية على مستوى المراكز الإدارية ، وكذا من يعمل في وظيفة مفتش إرشاد بمديريات الزراعة بمحافظة الغربية والدقهلية ويبلغ إجمالي عددهم ٢٨٥ مشرفا إرشاديا.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من كشوف شاملة المشرفين الإرشاديين بالمحافظتين تمثل حوالى ٣٥% من إجمالي حجم الشاملة فبلغ حجم العينة ٨٥ مشرفا إرشاديا وهذه الكشوف أعدها الباحث طبقا لبيانات الجهاز الإرشادي بكل من المحافظتين.

التعريفات الإجرائية:

- ١- إتجاهات المشرفين نحو التجديد التنظيمي: ويقصد به في هذا البحث ما تشير به إستجابة المبحوثين من القبول والتفضيل للتغيير في أساليب العمل والإدارة في التنظيم وتطبيق الأفكار الحديثة وأساليب إتخاذ القرارات لتوائم متطلبات حل المشكلات والظروف المستجدة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية.
- ٢- وضوح الهيكل التنظيمي: ويقصد به إستجابة المبحوثين التي تشير إلى الموافقة على حجم العمل وواجبات الوظيفة وحجم السلطات المفوضة ، ووضوح التقسيم التنظيمي وإختصاصات كل منها بحيث لا يحدث التعارض أو التداخل.
- ٣- الرضا عن نظام المكافأة: ويقصد به درجة إرتياح المبحوثين عن عدالة نظام ترقيةهم ومبدأ الإثابة أو العقاب عن أداء العمل.
- ٤- وضوح المسؤولية: ويقصد بها درجة إستجابة المبحوثين على تأكدهم من معرفة إختصاصات وواجبات وظيفتهم وخلوها من التعارض والتداخل مع وظائف أخرى بحيث لا يخرج العمل لدى كل منهم عن مساره المرسوم وبدون تدخل الأساليب الذاتية وغير المرغوب فيها عند المحاسبة.

- ٥- مناخ العلاقات الداخلية: ويقصد به إستجابة المبحوثين عن الإرتياح لأجواء العمل من حيث الألفة والمودة والإحترام والتسامح والمشاركة الإجتماعية وخلوه من أجواء الشلل والإشاعات والتسلط.
- ٦- نظم الحفز: ويقصد بها موافقة المبحوثين على عدالة الأساليب القائمة بالتتنظيم لحفز العاملين وإيجابية دور المشرف في إتاحة الفرصة للحفز.
- ٧- الرسمية: ويقصد بها درجة موافقة المبحوثين على إستخدام المنظمة لقواعد ولوائح وتعليمات مكتوبة تتعلق بإجراءات العمل وإدارته بما فيها الأعراف المتفق عليها وغير المكتوبة.
- ٨- حدوث الصراع: ويقصد به درجة إقرار المبحوثين لحدوث حساسية ومشاكل حادة بين العاملين حول العمل لسوء فهم أهدافه أو تداخله بين أكثر من فرد والإنقسام بين العاملين مع أو ضد إدارة العمل.
- ٩- التنمية الذاتية: ويقصد بها درجة قيام المبحوث بتزويد نفسه بالمعرفة الجديدة من المصادر المتعددة في سياق من إقراره بقصور معرفته وقبوله لنقد الآخرين بصدر رحب.
- ١٠- الضبط الذاتي: ويقصد به درجة قيام المبحوث بالسيطرة على سلوكه عند التفاعل مع الآخرين طبقا للقواعد المرغوب فيها إجتماعيا ومنهيا ومحاسبة نفسه أولا بأول قبل الوقوع في أخطاء العلاقات مع الآخرين.
- ١١- الإستقلالية: ويقصد بها درجة إستجابة المبحوث نحو إختياره لأساليب تنفيذ العمل التي تحقق أهدافه دون التقيد بأساليب محددة قد تفرض عليه.

المتغيرات والمعالجة الكمية:

المتغير التابع: اتجاهات المشرفين نحو التجديد التنظيمي

وتم قياسه من خلال مقياس لفظي فترتي مكون من ١٣ عبارة يستجيب المبحوث قرين كل عبارة علي متصل من ثلاث نقاط (إيجابي ، محايد ، سلبي) وينال المبحوث القيم الدرجية (٣ ، ٢ ، ١) علي الترتيب في حالة العبارات الموجبة ويتم عكسها في حالة العبارات المعكوسة ، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلي قدره (٣٩ درجة) وبين حد أدني قدره (١٣ درجة) وهذه العبارات هي (نفضل التقدم ببطء حتى على الجراة المدروسة ، يسود الإعتقاد بأن كافة الظواهر بالمجتمع مستقرة فلا يأخذ في الإعتبار أثرها على منظمة الإرشاد الزراعي ، يغير الإرشاد من أساليب عمله مع أي تغير يحدث في الحياة الإقتصادية والإجتماعية ، لا يتم في هذا التنظيم صنع القرارات ولكنهم يصدرنون التعليمات فقط ، يتم الرجوع إلى القرارات السابقة دون بذل مجهود لدراسة موضوع القرار الحالي ، تأجيل إتخاذ القرارات سمة نعاني منها ، معظم القرارات مبنية على معلومات غير يقينية ، قلة من أفراد المنظمة هي التي تصنع القرار ، يتأثر إتخاذ أي قرار في إدارتنا بمجموعة معينة من الموظفين ، يشترك الكثير من الموظفين في التفكير أو طرح الأفكار لإتخاذ أي قرار ، يرفض رئيس العمل تطبيق المتدربين الموفدين للجديد الذي تعلموه في الدورة ، تميل إدارتنا للأخذ بأي أسلوب بعد تطبيقه في الإدارات الأخرى لمدة طويلة نسبيا - ترتيبك إدارتنا عند حدوث أمر طارئ يستدعي قرار سريع) .

المتغيرات المستقلة:

١- وضوح الهيكل التنظيمي: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترتي مكون من ١٤ عبارة. يجيب المبحوث علي كل منهما طبقا لفئات الإستجابة الثلاثة وهي (إيجابي ، محايد ، سلبي) وفي حالة العبارة الموجبة يعطي القيم الدرجية (٣ ، ٢ ، ١) علي الترتيب ، ويتم عكسها في حالة العبارات المعكوسة ، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلي قدره (٤٢ درجة) وبين حد أدني قدره (١٤ درجة) وهذه العبارات هي (أشربان لدى كمية واجبات تفوق سلطتي ، ليس لدى سلطة كافية لإنجاز مهام عملي ، لا يحرص المدير على تفويض سلطته للمستوى الأدنى ، لا يمكن إتخاذ قرار في موضوع دون الرجوع لرئيسي الأعلى ، تتم جميع الاعمال برغم حرفية اللوائح والتعليمات ، يتعطل موظفو الإرشاد الزراعي عند مستوى الأقسام المناظرة من الإتصال ببعضهم البعض دون الرجوع للرئيس الأعلى ، يجد المرؤوسين صعوبة في الإتصال برؤسائهم على المستويات العليا ، كثيرا ما يحدث خلاف بين قسمين لتداخل واجباتهما ، أحيانا تظهر مشكلات سببها تعارض عمل قسمين أو أكثر ، أدرك أن التنظيم الإرشادي يتغير من حين لآخر طبقا لتغير الظروف ، لا تأتي الأيام بجديد في التنظيم الإرشادي فهو كما عرفته من سنوات طويلة ، لا ترى الإقتراحات البناءة طريقها للتنفيذ لكثرة الروتين المعطل ، كثيرا ما تتدثر إقتراحات عظيمة لكثرة الإجراءات والتوقيعات التي تحتاجها ، أشعر أن أي إتصال بين إثنين في القسم يحتاج لموافقة مسبقة) .

٢-الرضا عن نظام المكافأة: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترتي مكون من ١١ عبارة، ويجيب المبحوث علي كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة. (إيجابي، محايد، سلبي) وفي حالة العبارة الموجبة يعطي القيم الرقمية (٣، ٢، ١) علي الترتيب ويتم عكسها في حالة العبارات المعكوسة، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٣ درجة) وبين حد أدنى قدره (١١ درجة) وهذه العبارات هي (ينقص هذا التنظيم نظام دقيق لترقية الممتازين فيه، كثير من الممتازين لم يحصلوا على ترقية تناسبهم، اجادة العمل تلقي المكافأة الفورية من إدارة العمل، معايير الحوافز الحالية تساوي بين الممتازين والمقصرين، الإمتياز في أداء العمل ليس هو السبب الرئيسي للمكافأة، يرى الرؤساء أخطاء العمل ولا يرون إنجازاته، لا تسمع من رؤساء العمل غير النقد، تتطفي رغبة الإجابة في العمل فالمكافأة مسألة شخصية، الأداء الجيد لم يعد من المبررات القوية للترقية، ليس كل من يخطئ في هذا التنظيم يعاقب بما يستحق، يتعرض بعض العاملين للمحاسبة عن خطأ لم يرتكبه).

٣-نظم الدفع: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترتي مكون من ١١ عبارة، يجيب المبحوث علي كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابي، محايد، سلبي) وفي حالة العبارة الموجبة يعطي القيم الرقمية (٣، ٢، ١) علي الترتيب ويتم عكسها في حالة العبارات المعكوسة، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٣ درجة) وبين حد أدنى قدره (١١ درجة) وهذه العبارات هي (لا يتساهلون الرؤساء في مجازاة المخالف للأداء، ينتظر ذوي الأداء العالي طويلا حتى تتم مكافأتهم، الحوافز والمكافآت تتم هنا بشكل غير معروف أساسا، يتعرض صاحب أي اقتراح بناء في العمل للتهكم والسخرية، يحرص رئيسي علي التوصية بمكافآت تشجيعية لبعض الزملاء كل سنة وهم لا يستحقون، يشكروا بعض الزملاء من تخطي ترقية لهم لحساب ترقية آخرين، مع قلة الحوافز المالية لا نفقد أبدا التشجيع الأدبي من الرئيس أمام الآخرين، كثيرا لا يكون الجزاء من جنس العمل، لولا تشجيع رؤسائي السابقين ما وصلت لهذا المستوى، تتم مساندة رئيس العمل لنا متى طلبناها فقط، أخلص في عملي وكثير من العاملين زملائي أيضا ولا ننتظر التقدير أو الحفز من إدارتنا).

٤-ودموح المسئولية: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترتي مكون من ١٣ عبارة، يجيب المبحوث علي كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابي، محايد، سلبي) وفي حالة العبارة الموجبة يعطي القيم الرقمية (٣، ٢، ١) علي الترتيب ويتم عكسها في حالة العبارات المعكوسة، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٩ درجة) وبين حد أدنى قدره (١٣ درجة) وهذه العبارات هي (عادة ما يحدث خلاف حول إختصاصات وظيفة كل موظف، يتم اللجوء إلى المناقشات لحسم تدخل الإختصاصات أو تعارضها، لا يحاسب أي موظف عن درجة جودة عمله فكل الأعمال تعتبر صحيحة، يكتفى الرئيس بتحديد النتائج المراد الوصول إليها ويترك للعاملين الحرية في أساليب تنفيذها، لا يمكن الخروج عن سير العمل لأي سبب مهما كان، يمكن تبرير أي خطأ في العمل مهما كان هذا الخطأ، يشعر جميع العاملين بمسئولية نجاح العمل كالرئيس تماما، يندر حدوث تعارض بين عمل إثنين من الموظفين فقواعد العمل واضحة، ينجح النفاق الإداري في تثليل أي صعوبة في العمل، تغفل إذا لم تستخدم الحيل الشخصية للخروج من الأزمات الوظيفية، يشيع أن يتصل المخطئ من مسئوليته عن أخطاء عمله، يشيع أن يلقى المخطئ بمسئولية أخطاء عمله على غيره، يمكن أن تكلف بعمل وليس عليك أن تحاسب عليه).

٥-مناخ العلاقات الداخلية: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترتي مكون من ١٠ عبارات، يجيب المبحوث علي كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابي، محايد، سلبي) وفي حالة العبارة الموجبة يعطي القيم الرقمية (٣، ٢، ١) علي الترتيب ويتم عكسها في حالة العبارات المعكوسة، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٠ درجة) وبين حد أدنى قدره (١٠ درجات) وهذه العبارات هي (يسود إحساس أن كل الناس في الإدارة أصدقاء، لا تشعر بأنك غريب عن العاملين بالمنظمة مهما كنت حديث العهد بالعمل، يتعامل غالبية الناس في إدارتنا باعتبارهم أسرة متماسكة، لا يمر يوم دون الإستفسار عن سبب غياب أي زميل، تتسابق للمشاركة في الأفراح أو الأحزان لبعض العاملين، في أحسن حالات المرح بين العاملين لا ينسون مكانة كلا منهم، أكون حذرا طول الوقت في تعاملتي مع زملاء العمل خشية المشكلات، يمكن تمييز الشلل في إدارتنا بسهولة، تحل مشكلات العلاقات بيننا بشكل ودي بين الزملاء، يستحيل أن تنتشر بيننا إشاعات عن الزملاء والزميلات).

٦-الرسمية: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترتي مكون من ١٠ عبارات، يجيب المبحوث علي كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابي، محايد، سلبي) وفي حالة العبارة الموجبة يعطي القيم الرقمية (٣، ٢، ١) علي الترتيب ويتم عكسها في حالة العبارات المعكوسة، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٠ درجة) وبين حد أدنى قدره (١٠ درجة) وهذه العبارات هي (لا يوجد

إختلاف على إجراءات عمل أى شئ "تقلات - ترقى - جزاء" فهي مكتوبة ومعروفة من قبل ، تتعطل كثير من الأعمال بعض الوقت لكثرة الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذها ، كثرة الإجهادات لإستراح إجراءات للعمل تجعله لا يتم بالشكل الناجح ، وراء الأعمال الناجحة التحايل على كثير من القواعد الجامدة فى العمل ، لا تشعر أن هناك ثغرات فى قواعد تسيير العمل يمكن إستغلالها ، بالرغم من قلّة القواعد الرسمية لتسيير العمل إلا أن العمل يسير على نحو أفضل ، نعمل حايلا فى ضوء قواعد عمل قديمة تحتاج الى التغيير طبقا للتغيرات الحادثة ، دائما إجراءات العمل لدينا هى تعليمات تحدها المسؤوليات الأعلى ، يحتاج أى رئيس جديد لوضع قواعده الخاصة لتسيير العمل ، نكلف بأعمال مع أجهزة أخرى تختلف فى طبيعتها وقواعد العمل عن الإرشاد الزراعى).

٧- حدوث الصراع: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترى مكون من ١٣ عبارة ، يجيب المبحوث على كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابى ، محايد ، سلبى) وفي حالة العبارة الموجبة يعطى القيم الرقمية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ويتم عكسها فى حالة العبارات المعكوسة ، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٩ درجة) وبين حد أدنى قدره (١٣ درجة) وهذه العبارات هى (كثرا ما يحدث سوء فهم لأهداف العمل ، لا تجد إثنين راضين تماما عن أدوارهم ووظائفهم فى العمل ، تضطرب أدوار العاملين مع تغيير الرئاسات أو القيادات ، أستطيع القيام بدورى كما يتوقعه الآخرون منى ، أشعر أن بعض العالمين توزع عليهم كمية العمل بطريقة غير عادلة بالنسبة لزملائهم ، أشعر بأنى لم أجد طريقي فى أداء واجباتى حتى الآن ، يتحصل كثير من العاملين فى بعض الأقسام على عنائهم فى العمل فى مقابل الراحة للعاملين فى أقسام أخرى ، يشيع أن يشكو أحد رؤساء الأقسام من تداخل الإختصاصات أو التناقض مع قسم آخر ، تنشأ فى إدارتنا الخلافات للحساسية الشخصية بين رؤساء العمل ، كثيرا ما تصدر الإعتراضات عن سير العمل من ذوى القوة مع أنهم ليس لديهم سلطة ، سريعا ما تنشأ الخلافات المعلنة وسريعا ما تجد الحل ، أجنى مزيدا من الخسارة الشخصية كلما أخصلت فى أداء عملى).

٨- التنمية الذاتية: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترى مكون من ١١ عبارة ، يجيب المبحوث على كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابى ، محايد ، سلبى) وفي حالة العبارة الموجبة يعطى القيم الرقمية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ويتم عكسها فى حالة العبارات المعكوسة ، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٣ درجة) وبين حد أدنى قدره (١١ درجة) وهذه العبارات هى (أنوع مصادر ثقافتى بصفة عامة للإسفادة منها فى عملى ، كلما شعرت بنسيان الخبرات الزراعية جددت خبرتى فيها من أى مصدر ، أشعر أن خبرتى تزيد يوم عن يوم ، لا أخجل من طلب المعرفة التى أكون محتاج إليها أو لا أعرفها ، أحرص على حضور التدريب لإستفادتى الشخصية حتى إذا لم يستفد منها العمل ، أطلب من كثير من الزملاء تحسين خبراتهم ، أتقبل نقد الآخرون على مستوى خبرتى أو كفاءتى ، أفضل الإعتذار عن عدم معرفتى لأى شئ عن ذكر معلومات مغلوطة ، أراجع معلوماتى بدقة مسبقا عن موضوعات فى إجتماعات الزراع قبل تقديمها إذا أتيج لى ذلك ، أسأل الآخريت دائما عن عيوبى فى الإتصال بالآخريين أثناء مواقف الإجتماعات أو التدريب ، أراقب نفسى للتأكد من حسن أداء العمل دون حاجة إلى لوائح أو رئيس مباشر ، أحاسب نفسى قبل محاسبة اللوائح ، يمكن أن يسير دولاى العمل بانتظام بدون رقابة الرئيس).

٩- الضبط الذاتى : تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترى مكون من ١٠ عبارات ، يجيب المبحوث على كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابى ، محايد ، سلبى) وفي حالة العبارة الموجبة يعطى القيم الرقمية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ويتم عكسها فى حالة العبارات المعكوسة ، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٠ درجة) وبين حد أدنى قدره (١٠ درجة) وهذه العبارات هى (الخسيرة والضمير الداخلى لا يكفيان لأداء عمل مضبوط ، مهما تعددت الأساليب الرقابية فإن المخطئ يفلت بخطاه المتعمد ، بداخل كل منا نظام يحافظ على جودة العمل بإستمرار ، حاجتنا للرقابة من الخارج محدودة فالكل يعرف واجبه بدقة ، من العيب الإستناد إلى الرقابة على كمية الأعمال وجودتها من الخارج إذا فقد الإنسان رقيبته على نفسه ، لدى معرفة وخبرة عن وجود الأعمال ولذا يمكننى الحكم عليها بنفسه وتقييمها قبل غيرى ، لا يمكن التأكيد من سلامة العمل لدى الموظفين إذا غاب الرئيس).

١٠- الإستقلالية: تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس فترى مكون من ١٠ عبارات ، يجيب المبحوث على كل منها طبقا لفئات الاستجابة الثلاثة (إيجابى ، محايد ، سلبى) وفي حالة العبارة الموجبة يعطى القيم الرقمية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ويتم عكسها فى حالة العبارات المعكوسة ، وقد تراوحت الدرجات بين حد أعلى قدره (٣٠ درجة) وبين حد أدنى قدره (١٠ درجة) وهذه العبارات هى (يشجع رئيسى المبدلات والنحول البديلة لمشكلات العمل طالما أنها تحقق نفس النتائج ، أقوم بأى سلوك إدارى فى عملى دون

الرجوع لرئيسي ، لايقيم الآخرون وزنا تنفيذيا لرأىي مهما كان صائبا ، يسود أن تقمع آراء الناس فى مهدها ، أرى فى نفسى كأننى الرئيس لأى عمل أقوم به ، يترك رئيسى لى الحرية الكاملة فى تنفيذ العمل ويراجع النتائج فقط ، يبدو أننى سأحصل على حريتى فى أداء العمل فقط يوم ترقيتى رئيسا له ، الرقابة الشديدة على كل صغيرة وكبيرة تقتل روحى المعنوية ، أرى أن مسئوليتى فى العمل عظيمة مع زيادة حريتى . أحاول جعل عملى مستقلا عن أعمال الآخريين بصرف النظر عن تكامله معهم).

١١-أمدة من التخرج: تم قياس هذا المتغير بعدد السنوات الخام من وقت تخرج المبحوث وحتى تاريخ جمع البيانات.

١٢-مدة العمل فى الإرشاد الزراعي: تم قياس هذا المتغير بعدد السنوات الخام التى أمضاها المبحوث فى العمل الإرشادي الزراعي.

١٣-مدة العمل كمشرف إرشادي : تم قياس هذا المتغير بعدد السنوات الخام التى أمضاها المبحوث فى العمل كمشرف إرشادي زراعي.

١٤-نطاق الإشراف: تم قياس هذا المتغير بعدد المرعوسين من المرشدين الزراعيين الذين يرأسهم ويشرف عليهم ويوجه عملهم مباشرة.

١٥-عدد الدورات التدريبية: تم قياس هذا المتغير بعدد الدورات التدريبية التى حضرها المبحوث فى الخمس سنوات الأخيرة.

جمع البيانات :

تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية للمبوثين تغطى الأسئلة والبيانات التى تشير إلى متغيرات الدراسة فى مناطق عملهم وذلك فى الفترة من مارس وحتى إبريل ٢٠٠٢ .

التحليل الإحصائي:

استخدم لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه الإحصائية مربع كاي ومعامل بيتس للتصحیح عندما يلزم ذلك.

النتائج ومناقشتها

أولا:تحديد الفرق بين فئات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمى لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين :

توضح البيانات الواردة بجدول رقم (١) أن ذوى الإتجاهات الموالية نحو التجديد التنظيمى يشكلون نسبة قدرها ٢٠% من إجمالى المبحوثين ، فى حين أن ذوى الإتجاهات السلبية أعلى قليلا من الربع حيث بلغت نسبتهم ٢٥,٩% ، أما ذوى الإتجاهات المحايدة وهى الأكثر عددا فقد بلغت نسبتهم ٥٤,١% ، وبإزاء الفرق الظاهر بين مستويات الإتجاهات الثلاثة أستخدم إختيار كاي^٢ وبتضح منه أن قيمة كاي^٢ المحسوبة هى ١٧,٦١ وهى معنوية عند مستوى ٠,٠١ ، وعليه تقرر رفض الفرض الإحصائى الأول . وقبول الفرض البحثى الأول الذى ينص على أنه "يوجد فرق بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمى لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين .

جدول (١): التكرار والنسبة المئوية للمشرفين الإرشاديين المبحوثين بحسب فئات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمى.

فئات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمى	التكرار	%
سلبى (٣-١٩,٥) درجة	٢٢	٢٥,٩
محايد (١٩,٦-٣٢,٦) درجة	٤٦	٥٤,١
إيجابى (٣٢,٧-٣٩) درجة	١٧	٢٠
إجمالى	٨٥	١٠٠

قيمة كاي^٢ المحسوبة = ١٧,٦١ كاي^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠١ ودرجات حرية (٤) = ١٣,٢٨

:: الفرق معنوى جدا

مع التسليم بخصمية الفروق بين الأفراد عامة في كثير من المتغيرات النفسية والمعرفية والشعورية وأنه من الواضح أن نسبة ذوى الاتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي وهى تمثل فقط ٢٠% من المبحوثين مما يشير إلى أن الابتكار أو التجديد التنظيمي في المنظمة الإرشادية لدى هؤلاء المسؤولين الميدانيين المحللين سلبي ، وقد لا يبشر باستجابة مواتية للتجديدات التنظيمية سواء كانت في أساليب العمل أو أجهزة وتكنولوجيا العمل التعليمي أو المعلوماتي عند أخطر وأهم مستوى من مستويات العمل الإرشادي ألا وهو المستوى الإشرافي الأول. حيث يشير ذلك إلى قلة التفاؤل بتجديدية هذا المستوى حتى لو كانت اتجاهات الإدارة العليا موجبة التجديدية.

ثانيا: تحديد العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة و بين فئات الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي: -وضوح الهيكل التنظيمي:

توضح من البيانات الواردة بجدول رقم (٢) أن ذوى الاتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي من بين ذوى الإستجابة الإيجابية لسلامة الهيكل التنظيمي بلغ عددهم ٦ مبحوثين يمثلون حوالى ٢٧,٣% من إجمالى هذا المستوى ، في حين أن ذوى الاتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي من بين ذوى الاتجاهات السلبية عن وضوح الهيكل التنظيمي بلغ عددهم ٧ مبحوثين ويمثلون ٤١,٧٦% لهذا المستوى ، بينما كانت نسبة ذوى الاتجاهات الإيجابية لوضوح الهيكل التنظيمي ٣٥,٢٩%. ومن الواضح أن التوافق النسبي ربما كان مقاربا بين كل من مستويات الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي وبين مستويات وضوح الهيكل التنظيمي.

جدول (٢): نتائج إختبار حسن المطابقة (كا^٢) بين نوعية الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين وبين مستويات إستجاباتهم نحو كل من المتغيرات المستقلة المدروسة.

المتغير التابع المتغيرات المستقلة	الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي			الإجمالى	قيمة كا ^٢
	سلبي (١٣-١٩,٥) درجة	محايد (١٩,٦-٣٢,٦) درجة	إيجابي (٣٢,٧-٣٩) درجة		
وضوح الهيكل التنظيمي:					كا ^٢ المحسوبة ٣,٧٥٩ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبي (١٤-٢٠,٩) درجة	٩,٨ ^{١٣}	٥,٧ ^٢	٦,٥ ^١	٢٢	
محايد (٢١-٣٤,٩) درجة	٢,٦ ^٨	١١,٩ ^٥	١٣,٥ ^{١١}	٤٦	
إيجابي (٣٥-٤٢) درجة	٧,٦ ^٧	٤,٤ ^٢	٥ ^١	١٧	
الإجمالى	٣٨	٢٢	٢٥	٨٥	
الرضا عن نظام المكافأة:					كا ^٢ المحسوبة ٩,١٣٥ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبي (١١-١٦,٥) درجة	١١,٣ ^{١١}	٩,٥ ^٥	١,١ ^١	٢٢	
محايد (١٦,٦-٢٧,٦) درجة	١٥,٢ ^{١٢}	٢٠,٦ ^{١٥}	١٠,٣ ^٧	٤٦	
إيجابي (٢٧,٧-٣٣) درجة	٥,٦ ^١	٦,٧ ^١	٣,٨ ^١	١٧	
الإجمالى	٢٨	٣٨	٢٥	٨٥	
نظم الحفز:					كا ^٢ المحسوبة ٢,١١٨ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبي (١١-١٦,٥) درجة	٤,٤ ^٢	١١,١ ^{١١}	٦,٥ ^٧	٢٢	
محايد (١٦,٦-٢٧,٦) درجة	٩,٢ ^{١١}	٢١,٣ ^{١١}	١٣,٥ ^{١٢}	٤٦	
إيجابي (٢٧,٧-٣٣) درجة	٣,٤ ^١	٨,٦ ^{١١}	٥ ^٢	١٧	
الإجمالى	١٧	٤٣	٢٥	٨٥	

تابع جدول (٢): نتائج اختبار حسن المطابقة (كا^٢) بين نوعية الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين وبين مستويات إستجاباتهم نحو كل من المتغيرات المستقلة المدروسة.

المتغير التابع المتغيرات المستقلة	الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي			الإجمالي	قيمة كا ^٢
	سلبى (١٣-١٩.٥) درجة	محايد (١٩.٦-٣٢.٦) درجة	إيجابى (٣٢.٧-٣٩) درجة		
وضوح المستويات:					كا ^٢ المحسوبة ١٣.٤٠٩ (*) كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ و درجات حرية (٤) ٩.٤٨٨
سلبى (١٣-١٩.٥) درجة	(٢.٩) ^١	(٦.٥) ^١	(٩.٣) ^٢	٢٢	
محايد (١٩.٦-٣٢.٦) درجة	(١٣) ^١	(١٣.٥) ^١	(١٩.٥) ^١	٤٦	
إيجابى (٣٢.٧-٣٩) درجة	(٤.٨) ^٢	(٥) ^٢	(٧.٢) ^٢	١٧	
الإجمالي	٢٤	٣٥	٣٦	٩٥	
مناخ العلاقات الداخلية:					كا ^٢ المحسوبة ٤.٢٣٥ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ و درجات حرية (٤) ٩.٤٨٨
سلبى (١٠-١٤.٩) درجة	(٧.٥) ^١	(٧.٢) ^١	(٧.٢) ^٢	٢٢	
محايد (١٥-٢٤.٩) درجة	(١٥.٧) ^٢	(١٥.٢) ^١	(١٥.٢) ^١	٤٦	
إيجابى (٢٥-٣٠) درجة	(٥.٨) ^٢	(٥.٦) ^٢	(٥.٦) ^١	١٧	
الإجمالي	٢٩	٢٨	٢٨	٨٥	
الرسمية:					كا ^٢ المحسوبة ١٢.٦٦٩ (*) كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ و درجات حرية (٤) ٩.٤٨٨
سلبى (١٠-١٤.٩) درجة	(٧) ^١	(١١.٦) ^١	(٣.٤) ^٢	٢٢	
محايد (١٥-٢٤.٩) درجة	(١٤.٦) ^١	(٢٤.٤) ^١	(٧) ^١	٤٦	
إيجابى (٢٥-٣٠) درجة	(٥.٤) ^٢	(٩) ^١	(٢.٦) ^١	١٧	
الإجمالي	٢٧	٤٥	١٣	٨٥	
حدوث الصراع:					كا ^٢ المحسوبة ٣.٧ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ و درجات حرية (٤) ٩.٤٨٨
سلبى (١٣-١٩.٥) درجة	(٦.٥) ^١	(١١.٩) ^١	(٣.٦) ^٢	٢٢	
محايد (١٩.٦-٣٢.٦) درجة	(١٣.٥) ^١	(٢٤.٩) ^١	(٧.٦) ^١	٤٦	
إيجابى (٣٢.٧-٣٩) درجة	(٥) ^٢	(٩.٢) ^١	(٢.٨) ^١	١٧	
الإجمالي	٢٥	٤٦	١٤	٨٥	
شمية الذاتية:					كا ^٢ المحسوبة ٢.٦٨٣ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ و درجات حرية (٤) ٩.٤٨٨
سلبى (١١-١٦.٥) درجة	(٣.١) ^٢	(٣.٤) ^١	(١٥.٥) ^١	٢٢	
محايد (١٦.٦-٢٧.٦) درجة	(٦.٥) ^١	(٧) ^١	(٣٢.٥) ^١	٤٦	
إيجابى (٢٧.٧-٣٣) درجة	(٢.٤) ^٢	(٢.٦) ^٢	(١٢) ^١	١٧	
الإجمالي	١٢	١٣	٦٠	٨٥	
الضبط الذاتى:					كا ^٢ المحسوبة ٤.٨ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ و درجات حرية (٤) ٩.٤٨٨
سلبى (١٠-١٤.٩) درجة	(٦.٧) ^١	(٨.٨) ^١	(٦.٥) ^٢	٢٢	
محايد (١٥-٢٤.٩) درجة	(١٤.١) ^١	(١٨.٤) ^١	(١٣.٥) ^١	٤٦	
إيجابى (٢٥-٣٠) درجة	(٥.٢) ^٢	(٦.٨) ^١	(٩) ^١	١٧	
الإجمالي	٢٦	٣٤	٢٥	٨٥	

تابع جدول (٢): نتائج إختبار حسن المطابقة (كا^٢) بين نوعية الإجهادات نحو التجديد التنظيمي لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين وبين مستويات إستجاباتهم نحو كل من المتغيرات المستقلة المدروسة.

المتغير التابع	الإجهادات نحو التجديد التنظيمي			الإجمالي	قيمة كا ^٢
	المتغيرات المستقلة	سلبى (١٣-١٩,٥) درجة	محايد (١٩,٦-٣٢,٦) درجة		
الإستقلالية:					كا ^٢ المحسوبة ١,٠٣٩ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ و درجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبى (١٠-١٤,٩) درجة	(٥,٧) ^٥	(٩,٣) ^{١١}	(٧) ^٧	٢٢	
محايد (١٥-٢٤,٩) درجة	(١١,٩) ^{١١}	(١٩,٥) ^{١٧}	(١٤,٦) ^{١٤}	٤٦	
إيجابى (٢٥-٣٠) درجة	(٤,٤) ^٤	(٧,٢) ^٧	(٥,٤) ^٥	١٧	
الإجمالي	٢٢	٣٦	٢٧	٨٥	
المدة من التخرج:					كا ^٢ المحسوبة ٢,٦٤٣ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ و درجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبى (٥-١٠) سنة	(٦,٧) ^٦	(٥,٤) ^٥	(٩,٨) ^{١٠}	٢٢	
محايد (١١-١٦) سنة	(١٤,١) ^{١٤}	(١١,٤) ^{١١}	(٢٠,٦) ^{٢٠}	٤٦	
إيجابى (١٧ فأكثر) سنة	(٥,٢) ^٥	(٤,٢) ^٤	(٧,٦) ^٧	١٧	
الإجمالي	٢٨	٢١	٢٦	٨٥	
مدة العمل فى الإرشاد الزراعى:					كا ^٢ المحسوبة ٦,٢٨٦ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ و درجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبى (٥-١٠) سنة	(٨) ^٨	(٤,٤) ^٤	(٩,٦) ^{١٠}	٢٢	
محايد (١١-١٦) سنة	(١٦,٨) ^{١٦}	(٩,٢) ^٩	(٢٠) ^{٢٠}	٤٦	
إيجابى (١٧ فأكثر) سنة	(٦,٢) ^٦	(٣,٤) ^٣	(٧,٤) ^٧	١٧	
الإجمالي	٣١	١٧	٣٧	٨٥	
مدة العمل كمشرف إرشادى:					كا ^٢ المحسوبة ٣,٧٣٦ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ و درجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبى (٢-٦) سنة	(٤,٤) ^٤	(١٠,٩) ^{١١}	(٦,٧) ^٧	٢٢	
محايد (٧-٩) سنة	(٩,٢) ^٩	(٢٢,٧) ^{٢٢}	(١٤,١) ^{١٤}	٤٦	
إيجابى (١٠ فأكثر) سنة	(٣,٤) ^٣	(٨,٤) ^٨	(٥,١) ^٥	١٧	
الإجمالي	١٧	٤٢	٢٦	٨٥	
نطاق الإنشراق:					كا ^٢ المحسوبة ٤,٣٨٩ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ و درجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبى (٦-١٠/مشرف)	(٤,٤) ^٤	(١٠,٩) ^{١١}	(٦,٧) ^٧	٢٢	
محايد (١١-٢٠/مشرف)	(٩,٢) ^٩	(٢٢,٧) ^{٢٢}	(١٤,١) ^{١٤}	٤٦	
إيجابى (٢١ فأكثر/مشرف)	(٣,٤) ^٣	(٨,٤) ^٨	(٥,٢) ^٥	١٧	
الإجمالي	١٧	٤٢	٢٦	٨٥	
عدد الدورات التدريبية:					كا ^٢ المحسوبة ٥,٣٤٠ كا ^٢ الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ و درجات حرية (٤) ٩,٤٨٨
سلبى (١-٢) دورة	(٣,٤) ^٣	(٨,٣) ^٨	(١٠,٤) ^{١٠}	٢٢	
محايد (٣-٤) دورة	(٧) ^٧	(١٧,٣) ^{١٧}	(٢١,٦) ^{٢١}	٤٦	
إيجابى (٥ فأكثر) دورة	(٢,٦) ^٢	(٦,٤) ^٦	(٨) ^٨	١٧	
الإجمالي	١٣	٣٢	٤٠	٨٥	

وبإختبار هذه العلاقة باستخدام كا^٢ إتضح أن قيمته المحسوبة ٣,٧٥٦ وهى تقل عن قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية ٠,٠٥ ومن ثم فهى غير معنوية ومن ثم فإننا لم نتسكن من رفض هذا الجزء من الفرض الإحصائى الثانى ولم نتسكن من قبول هذا الجزء من الفرض البحثى المقابل .

وهذا يتفق مع أكثر الدراسات العامة عن البيروقراطية المصرية والتي تشير مؤشراتنا إلى الإضرابات العامة في الأجهزة الحكومية والتي من بينها الإضراب في تحديد أدوار ووظائف العاملين ، والعلاقات التنظيمية ، والسلطات المخولة لكل وظيفة ، ثم علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات الأخرى. من هنا فإن البناء التنظيمي الحالي في العمل الإرشادي ربما كان في حاجة إلى مزيد من التعديلات حتى لا يكون حجر عثرة أمام التجديد التنظيمي، وأن واحدة من أهم خصائص التنظيم الفعال التي تسمح بالتجديد والابتكار هي معقولية حجم التعقد والرسمية وعلاقة المركزية واللامركزية المتوازنة وهذا ما أكدته (Miller , and Friesen, 1984) (201-176 : 6) ، ويوجز (Robbins) (7:329) أن التعقدية والرسمية والمركزية واللامركزية من أفضل أبعاد الهيكل التنظيمي المنبأ للتعبير عامة وللتجديد خاصة.

٢- الرضا عن نظام المكافأة:

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢) أن ٥٠% من ذوى الاتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي ذو اتجاه سلبي أيضا في الرضا عن نظام المكافأة ، في حين بلغت نسبة ذوى الاتجاهات الإيجابية للرضا عن نظام المكافأة من بين هذا المستوى من التجديد ٣٥,٢٩% ، أما ذوى الاتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي من بين ذوى الاتجاهات الإيجابية للرضا عن نظام المكافأة كانت نسبتهم ٢٧,٢٧% ، وأن نسبة من وقع في فئة الاتجاهات السلبية للرضا عن نظام المكافأة من فئة ذوى الاتجاهات الإيجابية للتجديد التنظيمي كانت ١٧,٦٤% . وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين الاتجاهات نحو التجديد ، وبين الرضا عن نظام المكافأة فقد استخدم إختبار كآ وكانت قيمتها ٩,١٥٣ ، وهي تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ، ودرجات حرية (٤) ، ومن ثم فلم يمكن رفض هذا الجزء من الفرض الإحصائي الثانى وبالتالي لم يمكن قبول هذا الجزء من الفرض البحثي الثانى.

وتعنى هذه النتيجة أنه ربما بزيادة المكافأة تقل الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي وهناك ما يدعّم ذلك. فكثير من العاملين لا يتوقف حفزهم على قدراتهم ومهاراتهم بقدر ما يتوقف على تقدير رؤسائهم الشخصي.

ومع تكرار المكافأة يتم تدعيم السلوك المواتي للعمل ، وهذا العمل هو العمل الإعتيادي الروتيني الذي يرضى عنه الرؤساء على إعتبار أن المجيدين في العمل قادرين على الإحساس بالإتجاه نحو التجديد ، وقد لا يكون الأمر كذلك بالمرّة متى إعتبرت المكافأة غير مرتبطة بأداء الأعمال وأن عدم أدائها لن يتسبب عنه الحصول على مكافأة ، ومن هنا يرتبط السلوك الرتيب بالمكافأة فيقل الإتجاه نحو التجديد التنظيمي ، وذلك متى إعتبرت المكافأة تمنح طبقا لمعيار الأغلبية في الأداء المطلوب ، وهناك كثير من الرؤساء يعتبرون أن الإتجاه نحو التجديد ما هو إلا مظهر من مظاهر التمرد أو عدم الرضا الوظيفي. وربما يكون مناسبا هنا الإهابة بإجادة استخدام المكافأة لتنمية المقترحات والتجديدات وزرع بذور الإبتكار حتى لا يصاب العمل بالكهولة.

٣- نظم الحفز:

يتبين من بيانات جدول رقم (٢) أن ١٨,١٨% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي كانوا من بين ذوى الإتجاه السلبي أيضا في الرضا لنظم الحفز. هذا وقد بلغت نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية للرضا عن نظم الحفز من بين هذا المستوى من التجديد ٢٣,٥٢% ، أما ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد كانت نسبتهم ٣١,٨١% ، وأن نسبة من وقع في فئة الاتجاهات السلبية للرضا عن نظم الحفز التنظيمي من بين ذوى الإتجاهات الإيجابية للتجديد هي ١١,٧٦% . وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وبين مستويات الرضا نحو الحفز التنظيمي فقد تم استخدام إختبار كآ حيث كانت قيمة كآ المحسوبة ٢,١١٨ ، وهي تقل كثيرا عن قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، ودرجات حرية (٤) ، ومن ثم فهي غير معنوية ، ومن ذلك لم تتمكن من رفض هذا الجزء من الفرض الإحصائي الثانى ، ولم يتسنى قبول هذا الجزء من الفرض البحثي الثانى.

ويبدو أن ذوى الإتجاه التجديدي الإيجابي يخضعون للنقد والعقاب وليس للثناء والإثابة والإطراء . فقد لا يجد رؤسائهم فيما يقومون به شيئا مريحا أو مرضيا يرضى عنه الرؤساء الأعلى ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يبدو أن ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي هم من بين الأشخاص الأكثر جسدا ونقاشا وتصريحا باختلاف آرائهم عن الإتجاهات السائدة ، وبالتالي فهم عرضة للوقوع في أخطاء ، بالإضافة إلى أن كتبهم يسبب لهم نوعا من الإحباط ، قد يكون مدعاة لوقوعهم في أخطاء إدارية يجازون عليها.

٤- وضوح المسؤولية:

توضح بيانات جدول رقم (٢) أن ٤٠,٩% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمى هم من بين ذوى الإتجاه السلبى فى تقدير وضوح المسؤولية ، أما ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمى من بين ذوى الإتجاه السلبى عن وضوح المسؤولية قد بلغت نسبتهم ١٨,١٨% . فى حين بلغت نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو وضوح المسؤولية من بين هذا الإتجاه من التجديد ٧٦,٤٧% ، وأن من وقع فى فئة الإتجاه السلبى نحو وضوح المسؤولية من بين ذوى إتجاهات التجديد الإيجابى كانت نسبتهم ١١,٧% . وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمى ، وبين مستويات وضوح المسؤولية فقد استخدم إختبار كآ وإتضح منه أن قيمة كآ المحسوبة ١٣,٤٩ وهى تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ودرجات حرية (٤) ، ومن ثم رفض الجزء الرابع من الفرض الإحصائى الثانى ، وتم قبول هذا الجزء من الفرض البحثى الثانى.

ويمكن القول بأن المسؤولية فى جوهرها تعنى الواجب ، أو الواجبات التى يلزم تأديتها لتتم المحاسبة عليها فى مقابل الساطة المفوضة، وهى بالطبع تمثل الإطار الذى يلتزم به مشرفى الإرشاد المبحوثين ، ويبدو أن هناك عدم إتفاق على أدوار ومسئوليات المشرف الإرشادى، تنشأ عن عدم تحديد الإختصاصات بشكل رسمى مكتوب ليعرفه كل من يشغل هذه الوظيفة ، فالمسئولية-والحال هكذا- هى حصيلة تعليمات متواترة وبحسب اللزوم وليست فى الغالب إختصاصا مكتوبا ، ومن ثم فمن الطبيعى أن نجد إختلافا يبين كل من ذوى الإستجابة المنخفضة للمسئولية ، وبين ذوى الإتجاهات المرتفعة للتجديد التنظيمى . والجدير بالذكر أن الإبتكار والإحساس الشعورى بالحاجة إليه سواء فى أساليب العمل وإجراءاته أو فى التنظيم إنما يتولد بشكل أكبر لدى من يعمل ومن لديه إحساس أقوى بالمسئولية عن ذلك الذى ينخفض لديه التقدير والإحساس بالمسئولية ، فالعمل يمكن أن يشجع على إيداء الآراء والإقتراحات التى تجدد العمل أو تثير الرغبة فى تجديده ، وفى ذلك مدعاة لكسب المكانة والتقدير الإجتماعى للمشرف الإرشادى بين أقرانه ورؤسائه دون أن يحرج الرؤساء أو يظهر جمودهم أو يستفزهم للتغيير حيال ما هو جديد فى إطار وحسود المسئوليات ، وإن كان هناك ميلا لنقص الإتجاهات المواتية للتجديد مع زيادة مستوى المسؤولية.

٥- مناخ العلاقات الداخلية:

إتضح من بيانات جدول رقم (٢) أن ٤٥.٤٥% من بين ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمى كانوا ذوى إتجاه سلبى أيضا فى العلاقات الداخلية. فى حين أن ذوى الإتجاهات المحايدة نحو التجديد التنظيمى قد بلغت نسبتهم لنفس المستوى ٣٦% ، أما ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمى من بين ذوى الإتجاه السلبى عن مناخ علاقات العمل الداخلية فقد بلغت نسبتهم ١٨,١٨% ، فى حين بلغت نسبة ذوى الإتجاه الإيجابى فى العلاقات الداخلية من بين ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمى ٤٧,٠٥% ، وأن نسبة من وقع فى فئة الإتجاه السلبى للعلاقات الداخلية من بين فئة ذوى الإتجاهات الإيجابية للتجديد التنظيمى ٢٩,٤% .

وإزاء هذا الفرق الظاهر فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمى ، وبين مستويات العلاقات الداخلية فقد استخدم إختبار كآ حيث بلغت قيمة كآ المحسوبة ٤,٢٣٥ وهى تقل عن قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية ٠,٠٥ ، ومن ثم فهى غير معنوية ، ومن ذلك لم نتمكن من رفض هذا الجزء الخامس من الفرض الإحصائى الثانى، ولم يتسنى بالتالى قبول هذا الجزء من الفرض البحثى الثانى.

ويعنى ذلك أنه لا ترتبط مودة العلاقات وسماحتها بين العاملين وخلوها من الشد بالإتجاهات نحو التجديد التنظيمى . فالحال يظهر أن الجميع أصنفاء وليس بينهم درجة ما من التناقس أو مستوى من الإقتداء فى العمل يلزم بلوغه ، وربما كان هذا المناخ ليس حافزا على التفكير فى التجديد وليس مثيرا للتحدى فالجميع قد يسعون للمتماثل أو المسايرة Conformity .

٦- الرسمية:

توضح البيانات الواردة بجدول رقم (٢) أن ٥٩,٠٩% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمى كانوا ذوى إتجاه سلبى أيضا فى مستويات إستجاباتهم نحو رسمية التنظيم . فى حين بلغت نسبة ذوى الإتجاهات المحايدة لنفس المستوى ٣١,٨% ، وأن ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمى كانت نسبتهم ٩,٠% ، بينما بلغت نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية والسلبية نحو رسمية التنظيم من بين هذا المستوى من التجديد ١١,٧٦% .

وأزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الاتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وبين مستويات الإستجابة نحو رسمية التنظيم الإرشادي استخدام إختبار كائاً لتحديد معنوية الإختلاف فيما بينهما ، حيث إتضح أن قيمة كائاً المحسوبة ١٢,٦٦٩ وهى تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ ، ودرجات حرية (٤) ، ومن ثم فإنه قد تم رفض الجزء السادس من الفرض الإحصائى الثانى ، وبالتالي تم قبول هذا الجزء من الفرض البحثى الثانى.

وتعنى هذه النتيجة تأكيد ما ذكره (Hige & Aiken) (5) فى أن الميل للتغير ذو علاقة عكسية مع الرسمية ، فمزيد من درجة الرسمية يصاحبه أو يرتبط بمعدل منخفض للتغيير ، وكلما زاد عدد القواعد والتعليمات والتوجيهات كلما زادت درجة الجمود وعدم المرونة داخل المنظمة ، وأن الرسمية الزائدة لا تشجع الأساليب الجديدة لأداء الأتياى ، وأكثر من ذلك فالرسمية الزائدة تجعل التنظيم مستقر وتدعم امکانات القائمة كما أن التنظيم فى حالة الرسمية الزائدة يكون ثابتاً ويمكن التنبؤ بما يدور فيه ولكنه أيضاً يكون أقل إستجابة لقوى التغيير .

وقد أكد ذلك أيضاً (Bonoma & Zaltman) (2:315-322) حين قررا أن الرسمية العالية تقمع المبادأة بالتغيير وقدما الإستبصارات التالية التى موداها أن المنظمة الأكثر رسمية هى الأكثر ميلاً لأن تكون آلية فى التعامل مع التغييرات الأصلية ، وأن الرسمية العالية تجعل من التغييرات أكثر إثارة ، بمعنى إستعادة وإسترجاع التنظيم لتأسيس القواعد واللوائح التى سقطت أو أهملت وتفعيل معظم القواعد واللوائح لتتفاعل مع تغير محدود من المنظمة ، وأنه مع الدرجة العالية بالإلتزام بالتغيير مع وجود رسمية عالية بالتنظيم فإن عملية إتخاذ القرارات تأخذ فترة طويلة ولا يتم كاملاً التبنى للتجديد ، ومتى كان التنظيم مهيناً للتغيير أو التجديد فإن القواعد واللوائح تجعل من تبنى التغيير أكثر حدوثاً.

٧- حدوث الصراع:

تشير البيانات الواردة بجدول رقم (٢) أن ٤٥,٤٥% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمى ذو إتجاه سلبي أيضاً فى مستوى إستجاباتهم نحو حدوث الصراع. بينما بلغت نسبة ذوى الإتجاه الإيجابى نحو حدوث الصراع من بين هذا المستوى ١٧,٦٤% ، كما بينت النتائج أيضاً أن ذوى إتجاهات التجديد التنظيمى الإيجابية كانت نسبة ذوى الإتجاه الإيجابى نحو حدوث الصراع من بينهم ١٣,٦٣% ، وأن نسبة من وقع فى فئة مستوى الإتجاه السلبي نحو حدوث الصراع التنظيمى من بين ذوى الإتجاهات الإيجابية للتجديد التنظيمى ٢٣,٥٢%.

ونظراً للإختلاف الظاهر فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمى ، وبين مستويات الإستجابة نحو حدوث الصراع فقد إستخدم إختبار مربع كائاً لتحديد معنوية الإختلاف بين المستويين ، حيث إتضح أن قيمة كائاً المحسوبة ٣,٧ وهى تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ ، ودرجات حرية (٤) ، وهذا يعنى أن الفرق غير معنوى ، ومن ثم فإننا لم نتمكن من رفض الجزء الرابع من الفرض الإحصائى الثانى ، ولم نتمكن من قبول هذا الجزء من الفرض البحثى البديل .

وتشير هذه النتيجة إلى أنه أى ما كان مصدر الصراع المحسوس لدى المبحوثين عند مستوى عملهم الإشرافى هذا إلا أن هذا الصراع يميل لأن يكون كامناً ولم يأخذ بعد شكله المادى المعلن .

من هنا فإن حدوث صراع يتسبب عنه إحباط لأهداف كل منهم فى عمله فيما يتعلق بالسلطات ، والواجبات ، والأدوار ، والمهام ، والتبعية ، وبالإختلاف والتباين الأفقى والرسمى المنخفض ، واضطراب معايير التقييم فى نظم الإثابة والحوافز وما ينشأ عن كل ذلك من عدم التجانس والإحساس بسهوبوط المكانة وعدم أداء الأدوار وضعف الإتصالات الفعالة وأن أثر كل هذه المصادر للصراع ربما يخفف منه الإحساس بالتجديد وبال حاجة للتجديد . من هنا كان كل من ذوى إتجاهات التجديد العالية ، وذوى إتجاهات التجديد المنخفضة متقاربون إلى حد ما فى تقديرهم وإستجاباتهم لحدث الصراع التنظيمى .

٨- التتمية الذاتية:

توضح البيانات الواردة بجدول رقم (٢) أن ذوى إتجاهات التجديد التنظيمى الإيجابية من بين ذوى الإتجاه الإيجابى نحو التتمية الذاتية يمثلون حوالى ٧٧,٢٧% ، فى حين أن ذوى إتجاهات التجديد السلبية من بين ذوى الإتجاه السلبي نحو التتمية الذاتية كانت نسبتهم ١٣,٦٣% ، أما ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التتمية الذاتية فكانت نسبتهم ٧٠,٨٥% ، فى حين كانت نسبة ذوى الإتجاهات السلبية منهم ٥,٨٨% ، ومن الواضح أن ٥٤,١١% من المبحوثين قد توزعوا على الإتجاه المعادى للإتجاهات نحو التجديد فيما بين مستويات الإستجابة نحو التتمية الذاتية لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين ، بما قد يشير إلى أن التناوب النسبى يميل للتقارب بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد ، وبين مستويات الإستجابة نحو التتمية الذاتية .

وباختبار هذه العلاقة باستخدام إختبار مربع كاي^٢، إتضح أن قيمة كاي^٢ المحسوبة هي ٢,٦٨٣ وهي تقل عن قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٤)، ومستوى معنوية عند ٠,٠٥، ومن ثم فهي غير معنوية. ومن ثم فإننا لم نتمكن من رفض الجزء الثامن من الفرض الإحصائي الثاني، ولم نتمكن بالتالي من قبول هذا الجزء من الفرض البحثي المقابل.

وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك تقاربا فيما بين ذوى الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي من بين ذوى التنمية الذاتية الإيجابية، وبين ذوى الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي السلبية وتمييزهم الذاتية موجبة. ومن ثم كان الفرق غير معنوي.

ولكى تكون التنمية الذاتية فى سياق فاعل فإنه يلزم أن تبنى وتزرع الإتجاهات نحو التجديد بشكل أكبر لتؤكد العلاقة الطردية المتوقعة فيما بينهم، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تنمية هؤلاء المبحوثين لذواتهم يميل لأن يدور حول واجبات يومية وليست قضايا تنظيمية تتعلق بالتركيب والعمليات والسلوك التنظيمي، وربما كان ذلك صحيحا فى ضوء القدرة المنخفضة للإمباثية Emphy.

٩- الضبط الذاتى:

إتضح من البيانات الواردة بجدول (٢) أن ٣٦,٣٦% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي، ذو مستوى إتجاه سلبي أيضا نحو الضبط الذاتى، وبلغت نسبة ذوى الإتجاه الإيجابي للإستجابة نحو الضبط الذاتى من بين هذا المستوى ٤٧,٠٥% أيضا، أما ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي من بين ذوى مستوى الإتجاه الإيجابي نحو الضبط الذاتى كانت نسبتهم ٢٢,٧٢%، وأن ذوى الإتجاه السلبى نحو الضبط الذاتى من بين ذوى إتجاهات التجديد الإيجابية كانت نسبتهم ١١,٧٦%. وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي، وبين مستويات الإستجابة نحو الضبط الذاتى فقد تم استخدام مربع كاي^٢، وكننت قيمته ٤,٨، وهي تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ودرجات حرية (٤)، ومن ثم فهي غير معنوية، وبالتالي فإننا لم نتمكن من رفض الجزء التاسع من الفرض الإحصائي الثاني، ولم نتمكن من قبول هذا الجزء من الفرض البحثي المقابل. وتشير النتيجة السابقة إلى أنه يكاد يتساوى أعداد المشرفين ذوى الضبط الذاتى العالى بذوى الضبط الذاتى المنخفض، ومن ثم فإن ذلك قد لا يسمح بظهور التأثير على المتغير التابع، ألا وهو الإتجاه نحو التجديد التنظيمي، وربما يلزم تناول الضبط الذاتى فى مقابل الضبط الرسمى فى مقياس يقترح لذلك.

١٠- الإستقلالية:

توضح البيانات الواردة بجدول (٢) أن ٢٢,٧٢% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي ذو إتجاه سلبي أيضا نحو الإستقلالية، وقد بلغت نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية للإستقلالية من بين ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي ٢٩,٤١% أيضا، أما ذوى إتجاهات التجديد الإيجابية من بين ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو الإستقلالية كانت نسبتهم ٣١,١٨%، فى حين كانت نسبة ذوى الإتجاهات السلبية للإستقلالية ٣٥,٢٩%. وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي، وبين مستويات الإستجابة نحو الإستقلالية لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين، فقد استخدم إختبار كاي^٢ وكننت قيمته ١,٠٣٩، وهي تقل كثيرا عن قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ودرجات حرية (٤)، ومن ثم فهي غير معنوية، وبالتالي فإننا لم نتمكن من رفض الجزء العاشر من الفرض الإحصائي الثاني، ولم نتمكن من قبول هذا الجزء من الفرض البحثي البديل.

وتعنى الإستقلالية عامة درجة رجوع أو عدم رجوع المشرفين فى قراراتهم للرئاسة الأعلى فى التنظيم الإرشادى الزراعى، وعلى مستوى المشرفين فإن الإستقلالية هنا قد تساوى فيها تقريبا ذوى الإستقلالية المرتفعة مع ذوى الإستقلالية المنخفضة، وهذا يعكس العلاقات الشخصية والقوة ودرجة التفويض الممنوحة من رؤساء العمل للمشرفين، وهذا أمر غير متعارف عليه تحت الأساليب الشائعة لإدارة الإرشاد الزراعى.

وهذا الحجم من الإستقلالية غير معروف وغير مكتوب وغير موثق، ومن هنا فإن عدم ظهور درجة عالية من الإستقلالية لتؤثر على الإتجاه نحو التجديد التنظيمي تجعل من الضرورة تدارس نظام السلطة وتفويضها، فمع الدرجة العالية من الإستقلالية فإنه يقابلها درجة عالية من الإتجاهات نحو التجديد والعكس صحيح، وأن الدرجة المنخفضة من الإستقلالية تجعل السلوك الإدارى للمشرفين محدودا وروتينيا وضيقا إلى الحد الذى يصبح فيه الإبقاء على الأوضاع القائمة قيمة مرغوبة.

١١- المدة من التخرج:

تبين النتائج الواردة بجدول (٢) أن ٤٠.٩% من ذوى الإتجاهات السلبية لدى المشرفين نحو التجديد التنظيمي ، ذو مستوى إتجاه سلبي أيضا في تأثير المدة من التخرج على التجديد التنظيمي ، في حين بلغت نسبة ذوى الإتجاه الإيجابي للتأثر من المدة من التخرج من بين ذوى الإتجاه الإيجابي للتجديد ٤٧.٠٥% ، وأن نسبة من وقع في فئة الإتجاه السلبي للتأثر بالمدة من التخرج من بين ذوى الإتجاه الإيجابي نحو التجديد كانت ٢٣.٥٢% ، ولإختبار معنوية الفروق بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وبين مستويات المدة من التخرج فقد استخدم إختبار مربع كاي وكانت قيمته ٢.٦٤٣ ، وهي تقل عن قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٤) ، ومستوى معنوية ٠.٠٥ ، ومن ثم فهي غير معنوية ، ومن ثم فإننا لم نتمكن من رفض الجزء الحادي عشر من الفرض الإحصائي الثاني ، ولم نتمكن من قبول هذا الجزء من الفرض البحثي البديل. وتثير هذه النتيجة أمرا غير متوقع إذ أن كافة أنماط الإتجاه نحو التجديد تميل لأن تكون ذات علاقة عكسية. إذ مع صغر السن يزداد الإتجاه نحو التجديد على زعم أن ذوى السن الأصغر ذوى نزعة للمخاطرة وحب التغيير والمرونة وما إلى ذلك من الأبعاد التي قد ترتبط بالإتجاه نحو التغيير ، ومع طول العمر يميل الإنسان للتقليدية وعدم الرغبة في زعزعة الإستقرار النفسي والإجتماعي ، وفي حالتنا هذه من الواضح أن أعداد ذوى الإتجاه التجديدي الإيجابي ومدة تخرجهم كانت سلبية أقل بكثير من ذوى التجديد السلبي والمدة من التخرج الإيجابية. ولا نجد تفسيراً مقبولاً لذلك سوى أن هناك ما لا يقل عن ٢٠ سنة مضت لم يعين فيها في الإرشاد الزراعي خريجا جديداً، ولذا فإن توزيع المتغير المستقل يبدو أنه غير طبيعي.

١٢- مدة العمل في الإرشاد الزراعي:

ينضح من البيانات الواردة بجدول (٢) أن ٣٦.٣٦% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي ذوى إتجاه سلبي أيضا في تأثير مدة العمل في الإرشاد الزراعي على إتجاهاتهم نحو التجديد ، فسي حين بلغت نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي ٤٥.٤٥% ، بينما بلغت نسبة ذوى الإتجاه الإيجابي لتأثير مدة العمل في الإرشاد الزراعي وبين ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي ٥٢.٩٤% ، وأن نسبة من وقع في فئة الإتجاه السلبي لتأثير مدة العمل في الإرشاد الزراعي وبين فئسة ذوى الإتجاهات الإيجابية للتجديد التنظيمي ٤٧.٠٥% ، في حين أن ٥٤.٠% من المبحوثين قد توزعوا على فئسة الإتجاه المحايد نحو التجديد التنظيمي فيما بين فئة الإتجاهات نحو تأثير مدة العمل في الإرشاد الزراعي الثلاثة.

وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وبين مستويات مدة العمل في الإرشاد الزراعي فقد تم استخدام إختبار مربع كاي وكانت قيمته ٦.٢٨٦ وهي تقل عن قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية ٠.٠٥ ، ومن ثم فهي غير معنوية ، ومن ذلك لم نتمكن من رفض الجزء الثاني عشر من الفرض الإحصائي الثاني ، ولم نتمكن من قبول هذا الجزء من الفرض البحثي البديل.

كان من المتوقع أن نجد أن أصحاب المدة الطويلة في الخدمة بالإرشاد ، وقد مروا بعدد من الخبرات والمواقف المثيرة لمواطن التجديد والرغبة في إتغيير وربما لا يعرف الحاجة إلى التجديد من هو حديث الخدمة ، إذ عليه الإزعاج لتعليمات ونظام العمل بحكم حداثة خبرته ، ولم تثبت هذه العلاقة الطردية وربما يرجع ذلك إلى أن طول مدة الخبرة كانت تعنى المحافظة على تنفيذ إجراءات وتعليمات الرؤساء والتنظيم الإرشادي عامة.

١٣- مدة العمل كمشرف إرشادي:

توضح البيانات الواردة بجدول (٢) أن ١٨.١٨% من ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي ذوى إتجاه سلبي أيضا في تأثير مدة العمل في الإشراف الإرشادي ، في حين بلغت نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية لتأثير مدة العمل في الإشراف الإرشادي من بين ذوى الإتجاه من التجديد ٢٩.٤١% . أما نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي فكانت نسبتهم ٣١.٨١% ، وأن نسبة من وقع في فئة الإتجاه السلبي لتأثير مدة العمل كمشرف إرشادي من بين ذوى الإتجاه الإيجابي للتجديد كانت ٥.٨٨% . وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وبين مستويات الإستجابة نحو مدة العمل في الإشراف الإرشادي فقد استخدم إختبار كاي وكانت قيمتها ٣.٧٣٦ ، وهي تقل نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ودرجات حرية (٤) ، ومن ثم فهي غير معنوية ، ومن ذلك لم نتمكن

من رفض الجزء الثالث عشر من الفرض الإحصائي الثاني ، ولم تتمكن من قبول هذا الجزء من الفرض البحثي البديل .

ولإزاء هذه النتيجة فإنه كان من المتوقع أن يكون المشرف الإرشادي بحكم موقعه الهام فسي إدارة العمل الإرشادي الميداني على دراية كافية أولا بأول بمشكلات العمل وإنجازاته ومتطلبات تحسينه وكما زادت مدة عمله كمشرف كلما كان ترمومترا صادقا للإتجاهات نحو التغيير بل وإجراء التغيير ذاته لا مركزيا إذا لزم الأمر ، ولكن ربما تحولت طول المدة إلى ركون للإستقرار حتى لا يعرف شخصه بكثرة الشكّة وإثارة الإضطرابات فيزعزع هذا من ثقة المرشدين المشرف عليهم فيه بخلاف المتاعب الأخرى .

١٤- نطاق الإشراف:

تستير النتائج الواردة بجدول (٢) أن ٣٦.٣٦% من بين ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي ذوى إتجاه سلبي أيضا في نطاق الإشراف ، وأن نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي من بين مستويات نطاق الإشراف الإيجابية كانت ١٣.٦٣% ، في حين بلغت نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية لنطاق الإشراف الإرشادي من بين هذا الإتجاه من التجديد ٥.٨٨% ، في حين بلغت نسبية ذوى الإتجاه السلبى في تأثير نطاق الإشراف على الإتجاه نحو التجديد من بين ذوى الإتجاه التجديدي الإيجابي ٢٩.٤١% .

ونظرا للإختلاف الظاهر فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وبين مستوى نطاق الإشراف الإرشادي فقد إستخدم إختبار مربع كاي لتحديد معنوية الإختلاف بين الإتجاهين ، فإتضح أن قيمة كاي المحسوبة ٤.٦٨٩ وهي تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ودرجات حرية (٤) ، ومن ثم فهي غير معنوية ، ومن ذلك لم يمكن رفض هذا الجزء الرابع عشر من الفرض الإحصائي التلثي ، ولم يقبل الفرض البحثي البديل .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المشرفين ذوى النطاق الواسع من عدد المرشدين المرؤوسين لا يجدون في أنفسهم حاجة عالية للتجديد التنظيمي ، حيث لا فرصة لذلك غير إحكام الرقابة وإستخدام عالى للسلطة وهم بحكم العادة أقدم في خبراتهم ومدد عملهم ، في حين أن ذوى النطاق الإشرافي الضيق عادة يكونوا حديثي العهد بالخدمة نسبيا ويخشون من حدوث إضطراب في مشاعرهم حيال التنظيم بالتجديد .

١٥- عدد الدورات التدريبية:

إتضح من بيانات جدول (٢) أن ١٨.١٨% من بين ذوى الإتجاهات السلبية نحو التجديد التنظيمي ذوى إتجاه إيجابي في تأثير عدد الدورات التدريبية على الإتجاه نحو التجديد التنظيمي ، في حين بلغت نسبة ذوى الإتجاه الإيجابي لتأثير عدد الدورات التدريبية على الإتجاه نحو التجديد التنظيمي ٦٤.٧٠% ، أما نسبة ذوى الإتجاهات الإيجابية نحو التجديد التنظيمي من بين ذوى الإتجاه السلبى لتأثير عدد الدورات التدريبية على الإتجاه نحو التجديد التنظيمي فكانت نسبتهم ٥٤.٥٤% .

وإزاء تلك الفروق الظاهرة فيما بين مستويات الإتجاهات نحو التجديد التنظيمي ، وبين مستوى عدد الدورات التدريبية فقد إستخدم إختبار مربع كاي لتحديد معنوية الإختلاف بين الإتجاهين ، فإتضح أن قيمة كاي المحسوبة ٥.٣٤٠ وهي تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ودرجات حرية (٤) ، ومن ثم فهي غير معنوية ، وبذلك فإننا لم نتمكن من رفض هذا الجزء الخامس عشر من الفرض الإحصائي الثاني ، ولم نتمكن من قبول الفرض البحثي البديل .

وتعنى هذه النتيجة أن كثافة التدريب بزيادة عدد الدورات التدريبية ربما يترتب عليها زيادة في المعرفة أو تنمية مهارة ولكن لم تعنى تنمية إتجاهات موجبة نحو العمل الإرشادي ونحو جوانب تحسينه وتجديده تنظيميا . وربما من الجانب الأخر تماما أن الدورات أصلا لم تتناول بالعرض والتحليل والمناقشة للإتجاهات المعاصرة للعمل الإرشادي ، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلاته الميدانية مع تقديم إطارات ولو مبسطة عن التنظيم وإدارة العمل الإرشادي خاصة الميداني منه .

المراجع

- تالف ، مونت ، على نيلة ، والسيد يس (١٩٩٤) ، البيروقراطية المصرية ، دراسة ميدانية، ترجمة على لينة ومراجعة السيد يس ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ، القاهرة.
- Bonoma, T.V., Gerold Zaltman (1981). Psychology for Management, Kent Publishing Boston, U.S.A.
- Ettlie, J.E. and R.D.O. Keefe, (1982). Innovative Attitudes, Values and Intentions in Organizations , *Jor. Of Management studies*, Vol.19.4-
- Griffin, R.W. (1996). Management, 5th ed Houghton Mifflin Comp., U.S.A.
- Hage, J. And Michael Aiken (1970). Social Change in Complex Organization, Random House, New York.
- Miller, D and Frieson P.H (1984). Organization, A Quantum view Englewood cliffs N.J Printic Hall.
- Robbins, S. (1987). Organization Theory: Structure , Design and Application , Printic Hall International . Inc. U.S.A.
- Woodman, Richard , W , (1989). Organization Change and Development : New Arenas for Inquiry and Action , *Jor. Of Manag.* June.

ATTITUDES TOWARDS ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS AMONG AGRICULTURAL EXTENSION SUPERVISORS AND ITS RELATIONSHIP WITH SOME STRUCTURAL AND BEHAVIORIAL VARIABLES AT GHARBIA AND DAKAHLIA GOVERNORATES IN EGYPT

Abd El-Gawad A. M.

Extension Organization and Treaning Dept., Agriculture Extension and Rural Development Research Institute

ABSTRACT

This Research aimed at deterring the difference between agric. Extension supervisors attitudes levels toward organizational innovativeness and deterring the relationship between these levels and each of some structural and behaviorai variables. A Random sample were selected from the population of the Ext. Supervisors in Gharbia and Dakahlia. Such sample were amounted 85 equal to 30 percentages from their population. A Questionnaire with interview was designed to provide data, Chi² was the statistical tools for analysis data.

Main results revealed that: There was a significant difference between the respondents level of their attitudes toward organization innovation.

The relationship was significant with each of levels of clarity of responsibility , and formality levels. But each of the rest of the following variables was not significant : Clarity of the org. structure, satisfaction toward reward system , motivation system, internal relations atmosphere , conflict occurrence , self developing , autonomy , graduation period, employment in ext. Jobs period , years of working as an ext. supervisor , supervisor span and numbers of attending training courses.