

المركزية / اللامركزية فى سياق التغييرات التنظيمية المتوقعة لمنظمة الإرشاد الزراعى
الحكومى بمصر من وجهة نظر مسئولى الإدارة العليا بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعى

ومسئولى الإرشاد الإقليمى والمحلى ببعض محافظات ج.م.ع

أ.د/محمد أحمد فريد د/نوران محمد الصاوى

د/عبد الهادى محمد عبد الجواد الدسوقى

معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية

المستخلص

يستهدف البحث إستكشاف رأى كلا من مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ومسئولى قادة العمل الإقليمى والمحلى فى ست محافظات عن اللامركزية ضمن جوانب التغيير التنظيمى المتوقع. وقد أجرى البحث على (٢٠) مسئولاً بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعى هم شاملة كل المدراء العموم ومديرى الأقسام ومديرى الإدارات ورئيس الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، و (١٥٠) من مسئولى العمل الإرشادى بالأقاليم فى المحافظات الستة وهى : المنوفية والغربية والدقهلية وكفر الشيخ والبحيرة والشرقية وهم شاملة كل من شغل وظيفة مدير عام إرشاد زراعى على مستوى الإقليم وعلى مستوى المحافظة ، وكذا مديرى الإرشاد على مستوى المحافظة ورؤساء الأقسام بجميع مراكز تلك المحافظات.

وتم جمع البيانات بإستخدام إستمارة إستبيان بالمقابلة الشخصية تتضمن أسئلة وقوائم مفتوحة النهاية التى تفى بأهداف البحث ، وعرضت النتائج بالتكرارات والنسب المئوية ، وكانت أهم النتائج أن اللامركزية جانب هام من جوانب التغيير التنظيمى المتوقع وأن شكل اللامركزية المتوقع لدى مجموعتى البحث هما تخصيص المسؤولية والتفويض وأن شكل اللامركزية المتوقع عند مسئولى الإدارة العامة بالأقاليم هو نقل السلطات والاستقلال فى بعض الواجبات عند مسئولى الأقاليم ، فى حين كان التفويض والاستقلال فى بعض الواجبات لدى مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى. وفيما يتعلق بأسس اللامركزية فقد إتفق الفريقان على أساس لامركزية الوظائف وبنسبة أقل للامركزية على أساس المناطق الجغرافية وعن العمليات التنظيمية التى تتم فيها المركزية ، وإتضح أن

جميع العمليات والوظائف تتم عند المستوى المركزي لدى مسئولى الإدارة المركزية ولدى مسئولى الأقاليم والمحليات بنفس النسب لكل من هذه العمليات تقريبا ، وإتضح أن غالبية مسئولى الإدارة المركزية ومسئولى الأقاليم يرجعون فى قراراتهم فى غالبية المجالات للرئيس الأعلى ، وبسؤالهم عن الوظائف التى يجب أن تتم عند مستوى الإدارة المركزية فإتضح أنها هى معظم الوظائف المدروسة سواء لدى مسئولى القمة أو مسئولى الأقاليم والمحليات ، أما فيما يجب أن تقوم به الإدارة العامة للإرشاد الزراعى بالأقاليم فقد تقاربت النسبة المرتفعة فيما بينهما فى مختلف الوظائف المدروسة.

ويمكن القول بأن رؤيتهم المواتية عن فوائد اللامركزية كانت متقاربة وقد إنتفتت مجموعتى البحث على معوقات لتطبيق اللامركزية مع فروق متقاربة فى نسب الاستجابة لكل من المعوقات المدروسة ، وقد أضاف مسئولى الإرشاد بالأقاليم عددا آخر من المعوقات هى ضعف الاتصالات ، وتعدد جهات إصدار الأوامر ، وقلة الحوافز ، وغياب التفويض ، وغياب التنسيق.

المقدمة والمشكلة

أقر كلا من "Robbins.PV٣ & Hall P.١١٤" أن المركزية / اللامركزية خاصية تركيبية هامة للمنظمة تشير إلى توزيع القوة فى المنظمة ، وهى من أفضل الأساليب لتلخيص كافة جوانب البناء أو التركيب بالمنظمة. وقد حدد "Ranson & Hinings & Greenwood (١٩٨٠)" أن البناء قد يكون **Constituted** أو **Constitutive**. وفى حالة المركزية فإن القوة الموزعة هى أمره قهرية تولد أفعال الآخرين وعلى الآخرين الإذعان للقواعد التنظيمية وللقرارات. والمركزية أيضا قد تكون موقفية **Constituted** فيها يرتبط توزيع القوة بالتغيير كما يحصل لدى الأفراد والجماعات حين تضيع القوة عبر الزمن.

وأياما اختلفت تعريفات المركزية واللامركزية فإنها تدور حول توزيع القوة ، ويعرفها "Hage (١٩٨٠)" بالمستوى والتنوع للمشاركة فى القرارات الاستراتيجية بواسطة جماعات تمثل عدداً من الجماعات فى المنظمة ، فالمستوى الأمثل من المشاركة من عدد كبير من الجماعات فى المنظمة هو الأقل فى المركزية ، ومدخل Hage هذا يؤكد على حقيقة أن القوة تمارس بأساليب متنوعة وفى أماكن متنوعة بالمنظمة.

ويعرف "Van de ven & Ferry(1980).P.399" المركزية بأنها مركز سلطة إتخاذ القرار في المنظمة ، في حين أن معظم القرارات تصنع والوحدة التنظيمية هي بمثابة مركزية ، والوحدة اللامركزية عادة تتضمن أن معظم مصادر إتخاذ القرارات مفوضة من مدراء للسلطة لمرؤوسيهـم.

كما يذكر "Van de ven & Ferry" أن تتابعات القرارات هام جدا ، ففي المنظمات شديدة الإحتراف فإن القرار يكون بالنظر إلى مجالات الإقتدار أو الكفاءة المهنية أو الإحترافية فيترك للمحترفين بالمنظمة. وتعتبر المجالات التي تخرج عن حدود الإقتدار الإحترافي هي الأكثر مركزية.

وهناك جوانب عديدة للمركزية أكثرها شيوعا هو: الحق في صنع القرارات ولكن من الذي يتخذ القرارات؟ وماهى القرارات التي تتخذ؟ وما نوع القرارات هذه؟ومتى تتخذ؟.فإذا ما أتخذت معظم القرارات في القمة فالتنظيم مركزى ، والأمر ليس أيضا ببساطة هكذا ففي حالة ما إذا كان للمنظمة سياسة متخذة وراء تلك القرارات فإن "Arlyn" "P.150 (1973) & Melcher. تجيب على هذا الحوار أنه في حالة إمكان العاملين إتخاذ القرارات ولكنهم مرتبطين في ذلك بسياسة المنظمة فإن التنظيم يكون (مركزى / بيروقراطى) (BureauCary/Centralized) ذلك بسبب إتساع الموقف الذى تغطيه السياسة فتكون المركزية هنا ليست شيئا بسيطا لمن يتخذ القرارات وإذا كان العاملون عند المستوى القاعدى من المنظمة يصنعون معظم القرارات ولكن هذه القرارات مبرمجة من خلال سياسة المنظمة فإن هذه الحالة من حالات المركزية الشديدة.

ومن خلال زاوية أخرى وهى تقييم الأنشطة ، يقرر "Dornbusch & Scott"(1975 .P.82) أنه إذا ما أجرى تقييم العاملين على مستوى قمة المنظمة فهذه مركزية بصرف النظر عن المستوى الذى تتخذ فيه القرارات حتى لو كانت واحدة من السياسات فى المنظمة.

ففى المواقف شديدة المركزية فى المنظمة لا يكون موثوقا فى العاملين لاتخاذ القرار أو أنهم لا يمكنهم تقييم أنفسهم. أما فى المواقف الأقل مركزية تشير إلى مزيد من الرغبة فى إجازة تنفيذ العاملين لأنشطتهم بمزيد من الاستقلالية Autonomous.

ومن الجدير بالذكر فإن مواصفات العاملين وحجمهم بالمنظمة يحدد المركزية بدرجة كبيرة وكذلك التكنولوجيا والبيئة. ولذا فإن الاختيار بين المركزية واللامركزية يكون أمراً دقيقاً حرجاً.

وقد عرف "Blau.(1970) P.106" اللامركزية بأنها تعنى تفويض المسؤوليات من قمة الإدارة (المدير ونائبه) ولدى الإدارة الوسطى عند مستوى رؤساء الأقسام إلى المكاتب المحلية.

ويقرر "فيفنر وشيروود" أن مفهوم اللامركزية يعنى أشياء عديدة فى نظر مختلف الأفراد فالبعض يراها فى ضوء إتخاذ القرار ، وغيرهم ينظرون إليها من وجهة نظر التوزيع الجغرافى والإقليمى ، وآخرون (Cordiner (1950) & Sloan (1956) "P.62-30. يعالجون اللامركزية على أنها فلسفة للحياة الجماعية وأنها مجموعة قيم تنظيمية لها جوانب إجتماعية وسيكولوجية وروحية ، وينبع هذا الأسلوب فى الحياة من الإيمان وتمتد جذوره الأخلاقية فى الديمقراطية وأنها عند بدء تطبيقها تكون أسلوباً أصعب فى الحياة لأنها تنطوى على تغيير فى السلوك يسير فى إتجاه مضاد لأنماط ثقافات البشر فى الاستمتاع بالسلطة وإصدار الأوامر وتقويم أعمال الآخرين ، ولهذا فالتغيير فى السلوك التنظيمى أمر جدير بالاهتمام.

وقد عرف "Griffin (1996). P.307" اللامركزية بأنها العملية الإنتظامية لتفويض القوة والسلطة إلى مستوى مديرى الإدارة الوسطى، وأن اللامركزية هى نهاية متصل بدايته المركزية، وأنه لا توجد منظمة لا مركزية تماماً أو مركزية تماماً ولذا فالبحث الحالى أخذ فى عنوانه (المركزية / اللامركزية).

ويقرر "Daft (1992). P.15" أن العوامل التى تحكم الوضع على متصل المركزية / اللامركزية هى:

-البيئة الخارجية ، ودرجة تعقيد المنظمة الشديد وعدم اليقين بالبيئة الأكثر فى اللامركزية ، وتاريخ المنظمة وحب الماضى وربط ما عمله حالياً بما عملته سابقاً سواء بالمركزية أو اللامركزية ، وطبيعة القرارات ، فالقرارات الدقيقة والصعبة والتى بها مخاطرة تصنع ضغطاً لتكون مركزية ، وقرارات المدراء عند المستوى القاعدى.

ويقرر "فيفنر وشيروود" (١٩٦٠) ص ص ٢١٥-٢٢٣ أن المنظمات الكبرى تتجه إلى اللامركزية وأن أسس الأخذ باللامركزية يكون على أساس ما يلي:

أولاً: الوظائف: وفيها يرجع كل مدير إلى رئيس وظيفي Executive مستقل في المركز الرئيسي ويكون مثل هذا التنظيم ذو مستويات رأسية ثلاثة ويبدو أن العاملين يكونون أقل بلبلة فيما يتصل بمراكزهم لأنهم يعرفون رؤساءهم بوضوح.

ثانياً: اللامركزية الجغرافية: وفيها يرفع جميع الموظفين تقاريرهم إلى المركز الرئيسي عن طريق المدير الإقليمي وجميع الخطوط الوظيفية المتجهة إلى المركز الرئيسي إستشارية ، وهذه المنظمة تتكون من أربعة مستويات ، ويبدو أن يكون هناك إختلافاً في وجهات النظر في من ينبغي أن يكون له السلطة في عمل محدد العاملين على المستوى المركزي أم موظفي الأقاليم.

ثالثاً: لامركزية أقسام الإنتاج: وفيها ينظم كل قسم كوحدة مستقلة ويصمم البناء والوحدات الميدانية على أساس الوظائف أو على أساس التوزيع الجغرافي أو مزيج منهما وتعمل اللجان الموجودة على مستوى المنظمة على إيجاد النمطية والتجانس المرغوب.

واللامركزية مطلب للتنمية حيث تتطلع إلى سياسات وإستراتيجيات أسرع للتنمية ومفصلة بحسب الظروف المحلية إجتماعياً وإقتصادياً وبيئياً. وتطبيقها صحيحاً ويمكن من تطويع التراكيب الحكومية محلياً واستجابتها لحاجات المواطنين وسماحها لقنوات تربط القاعدة المحلية بالمؤسسات الحكومية المركزية ، ومن ثم فاللامركزية توفر الفرصة لإنشاء آليات فعالة للتنمية المستدامة وكلما كانت مبادئ اللامركزية قليلة الفهم وأن قدرات إدارتها ضعيفة ، كلما كانت العملية غير كافية. وتتوقف اللامركزية الناجحة على تعريف داخلي لأدوار السلطات المحلية والإقليمية والقومية ، وأيضاً على تنمية وتطوير فعال للمؤسسات عند كل مستوى في التخطيط وإتخاذ القرارات وعلى مشاركة واندماج الفاعلين المشاركين عند كل المستويات.

وتشتمل مخاطر اللامركزية غير المناسبة على تدعيم الصفوات Elites (مراكز القوة) المحلية ، والتفتت الاجتماعي السياسي عبر مسارات عرقية أو أقاليم مهمشة وضعف التماسك القومي ، والصراعات المتشابكة ، إن المشكلة الرئيسية هي أن اللامركزية مثلها مثل المشاركة تعني أشياء مختلفة فيما بين الناس المختلفين.

واللامركزية كما تعرفها " Barry.(n.d).P " وزملائها هي إنتقال مركز القوة وإتخاذ القرار سواء للمستويات الأقل (لامركزية رأسية) أو إلى وحدات أخرى بالمنظمة (لامركزية أفقية) ويمكن أن تكون تلك القوة سياسية ، وإدارية ، أو مالية. وهناك أشكال رئيسية من اللامركزية هي:

- تخصيص المسؤولية Devolution ، والتخفيف وعدم التركيز Deconcentration ، والتفويض Delegation ، والتحلل من اللوائح والتعليمات Deregulation.

١- ويعنى تخصيص المسؤولية: (اللامركزية الديمقراطية) هي إنتقال السلطة من دائرة اختصاص أعلى إلى دائرة اختصاص أقل.

٢- تخفيف المسؤولية: ويعنى (اللامركزية الإدارية) وهي لامركزية رأسية للقوة للتصرف أو الاجراءات دون أن يقرر أو يراقب كلية وذلك بداخل الإدارة أو المؤسسة الفنية.

٣- التفويض: قد يكون رأسيا أو أفقيا وهو إنتقال التنفيذ المحدود وليس إتخاذ القرارات من أى إدارة إدارية إلى الحكومة المحلية أو غيرها.

٤- التحلل من اللوائح: وهو الخروج عن اللوائح الخاصة لدى السلطة العامة.

وغالبا ما تعنى الحكومات باللامركزية الإدارية إنتقال الأنشطة بداخل بناء الحكومة إلى المستوى المحلى ولكن بدون أى سلطة حقيقية لممارسة إتخاذ القرار أو أية تخصيصات لموارد مالية ، وغالبا ما تكون اللامركزية الإدارية إستجابة للفشل فى الضبط المركزى فى مشروعات وخدمات التنمية الريفية والتي تتمتع بنجاح محدود ، ولكن هذه المشكلات على المستوى المركزى قد أزيحت للمستوى المحلى بدون فعالية إدارية أو محاسبة محلية.

وتعتبر اللامركزية الديمقراطية هي الأساس فى التنمية المحلية حين يتصل بها التشريع الذى يتغلب على المحددات والمعوقات ، وعلى قلة الفعالية للحكومة المركزية ، وأنه سوف يحدث فشل فى اللامركزية الديمقراطية ما لم يتم الانتباه إلى تناول المشكلات المؤسسية الهامة والتي تتعلق بقوة الأفراد فى المقاومة للتغيير والاتجاهات السالبة للمشاركين ، والدافع لتحقيق الأرباح لدى الأفراد ، ولا يعنى ذلك عدم الاستفادة من دروس عمليات التنمية ، فإدارة الموارد الطبيعية ذات حساسية سياسية ويجب تناولها قبل تنفيذ اللامركزية الديمقراطية ، مثل العلاقة بين المالك والمستأجر ، والضبط للموارد.

وعامة فإن نسق System اللامركزية يجب أن يتوفر به ما يلي:

١- تنمية قوة كافية لممارسة التأثير الفعلى على السياسة وعلى أنشطة التنمية ، وموارد كافية لإنجاز المهام المهمة ، وقدرة فنية ومؤسسية كافية لإنجاز المهام ، وآليات ثابتة مستمرة للمحاسبة.

ويكرر "جانت (١٩٨٦) ص ٢٤٠-٢٤٣" أن اللامركزية تعنى أشياء عديدة فى نظر مختلف الأفراد. فالبعض لا يراها إلا فى ضوء إتخاذ القرارات ، وغيرهم ينظرون إليها من زاوية التوزيع الجغرافى للإدارة، وآخرون يعالجون اللامركزية باعتبارها فلسفة حياة جماعية ومجموعة من القيم التنظيمية لها جوانب إجتماعية وسيكولوجية وروحية. وقد عبر "جانت ص ٢٤٠" بأنه حين توكل الوظائف العامة إلى أقسام فرعية للحكومة (القومية أو المحلية) فإن هذه العملية توزع وتسمى لامركزية. وحين تكون الوظائف لامركزية عن طريق إسنادها إلى حكومات الولاية أو المحلية تسمى (إنتقال مسئولية) ولكن عندما توكل إلى المكاتب الميدانية للحكومة المركزية فإن هذه العملية تعرف (باللامركزية).

وعلى حين تعتبر اللامركزية مبدأً إدارياً سليماً وظاهرة هامة فى الفلسفة التنظيمية إلا أنها لا تتطلب نضجاً وخلقاً من أفراد المنظمة فحسب وإنما تتطلب أيضاً نضجاً وخلقاً فى نطاق المجتمع الأكبر. (P. ٢٣٠. ١٩٦٠. Pfiffner & Frank & P. Sherwood) ويذكر "فيفنر وشيروود ، مرجع سابق ، ص ٢٤٠" أن نمط اللامركزية كما وضعه الممارسون وأصحاب النظريات الأكاديمية لها أربعة أجزاء هى كما يلي:

١- البناء الرسمى: وفيه يقسم

الهرم الوظيفى والعمل المنبسط هبوطاً إلى المستويات الأفقية الأدنى حد والتمييز بين المستوى المحلى عن عمليات الإنتاج وإنشاء أقسام فرعية شعبة مستقلة كوحدات تشغيل وتنفيذ رئيسية ، وتصميم البناء للسلطة الرسمية وفق نموذج المشورة والتنفيذ وأن يكون التخطيط التنظيمى أداة للنمو والتغيير.

٢- سلوك التنفيذيين:

فالمنفذون على مستوى المجلس يوجهون طاقاتهم للتخطيط ورسم السياسات وتقديم النتائج وتجنب التداخل فى شئون الإنتاج أو الخدمة والابتعاد عن تفاصيل العمل وبذل

النصيحة للمرؤوسين وليس الأمر والاستعداد واليقظة للإجابة على أى سؤال وقيامهم بتحديد الأهداف العريضة والرقابة من خلال تقارير الأداء والنتائج.

٣- السياسة والقرار:

تتقرر الخطط التوجيهية العريضة من مسئولى المجلس وإتساق سياسات المرؤوسين على السياسة على المستوى الأعلى وأن تتخذ القرارات على أدنى مستوى ملائم للموقف - وضرورة التشاور عند إتخاذ القرارات وتشجيع المرؤوسين على إتخاذ القرارات دون التهرب من المسئولية.

٤- المناخ الاجتماعى:

وتسود فيه الحرية المتأنية والمتزمنة وتعدد جهات الاتصال والتشاور والتفاعل الديموقراطى وإشباع الحاجة الأساسية فى القيادة والنظام وتشجيع التغيير والتنمية الذاتية فى حدود موارد المنظمة وإحتياجاتها.

ويذكر "P.91 (1975) Champion , Dean" أن السؤال الحائر الذى ظل بدون إجابة هو ما هى كمية المركزية أو اللامركزية التى تتم فى المنظمة لتكون فعالة كمنافس إقتصادى.

وينصب البحث الحالى على اللامركزية فى منظمة الإرشاد الزراعى وليست اللامركزية فى نظام الحكومة ومع ذلك فإن النظام الإدارى فى مصر يعد واحداً من أكثر النظم مركزية فى العالم وتشير مؤشراتها الكمية والكيفية إلى ذلك. وأن إختناقات البيروقراطية وعدم إستعمال الموارد المحدودة بكفاءة تمثل دافعا قويا للتلجاء إلى اللامركزية على إعتبارها آلية ضرورية لتوسيع وتعميق مشاركة المجتمعات المحلية فى عملية صنع القرارات بأسلوب يساعد على الوصول الأمثل للخدمات الأساسية وتحسين جودتها وكفاءتها الاقتصادية. ويوصى بالتدرج فى تطبيقها.(برنامج الأمم المتحدة ومعهد التخطيط القومى: ٢٠٠٤)

ومن نتائج البحوث العامة التى أجريت بمصر ما قام به المركز الديموجرافى بالقاهرة خصيصا لتقرير التنمية البشرية مصر ٢٠٠٤ للتعرف على آراء العاملين والإدارة فى وحدات الإدارة المحلية حول التطبيق الحالى للامركزية والموقف منها والقيود التى تواجهها وما يمكن أن تحققة للنهوض بمستوى الأداء. حيث أجرى المسح فى عشر محافظات حضرية وريفية على رؤساء الإدارات المحلية والمديريات ووكلاء الوزارات

وليس من بينها الزراعة وسكرتيرى المحافظات فبلغ عددهم ٧٣١ مبحوثا منهم ٣٨٠ فى محافظات الدلتا ، ٣٥١ فى محافظات الصعيد، وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن المواقف الإيجابية من اللامركزية كانت مرتبة تنازليا كما يلي: الإسراع فى أداء العمل وتبسيط الإجراءات والسماح للحكومة بالتركيز على معالجة القضايا القومية الأساسية ووضع السياسات العامة وتشجيع الجهود الفردية والمنظمات غير الحكومية على المشاركة فى التنمية وتخفيف الأعباء المالية والإدارية عن الحكومة وتمكين الوحدات المحلية من تقديم خدمات عامة ذات جودة أعلى وترسيخ الممارسة الديموقراطية وتفعيل مشاركة الأفراد فى الإدارة المحلية وتحقيق الاستغلال المالى والإدارى للوحدات المحلية وتمكين المجالس المحلية من تحمل مسئوليات التخطيط وإتخاذ القرارات.

أما المواقف السلبية فكانت مرتبة تنازليا كما يلي: أن المركزية لا تتماشى مع ماهو معتاد عليه من مدة طويلة وأنها تؤدي إلى التفتت الإدارى وتداخل الاختصاصات وتكرار الاجراءات، كما أوضحت النتائج أن المهام والعمليات الإدارية التى تطبق دائما تحت اللامركزية هى مرتبة تنازليا كما يلي: إيجاد مصادر غير حكومية للتمويل والتخطيط وصنع القرار وتحديد معايير حوافز العاملين وجزاءاتهم والتنسيق والتعاون وإدارة الأزمات والتفويض ومتابعة كفاءة الأداء والإشراف ومتابعة التنفيذ.

وفيما يتعلق بالقيود التى أفادت المبحوثين بوجودها وتحد من اللامركزية هى كما يلي: الإحجام عن تغيير الممارسات القديمة وعدم كفاية تدريب العاملين وعدم تهيؤ الرأى العام بعد لقبول اللامركزية وأن اللامركزية ليست على الأجنده السياسية وعدم كفاية عدد الكوادر القادرة قياديا على المستوى المحلى وعدم كفاية المخصصات المالية وعدم كفاية ما يسمح به للوحدات المحلية لخلق مصادر تمويل.

ويذكر "فريد" (٢٠٠٦) أن إتساع مناطق العمل والجمهور الإرشادى فى مصر يفرضان تدعيم اللامركزية والتى لايمكن معها أيضا الاستغناء عن المركزية على المستوى القومى.

كما يذكر "العادلى" (٢٠٠٦) عن "Rivera (٢٠٠١)" أن أولويات الاتجاهات والتحديات المستقبلية للخدمة الإرشادية التأكيد على دور أكبر للامركزية. وينبه "عبد العال" (٢٠٠٦) أنه لتطبيق اللامركزية على العمل الإرشادى لابد له من التحديد الدقيق لتأثير اللامركزية على علاقة الإرشاد مع الأجهزة المساندة ومنها علاقة الإرشاد بالبحوث وهل

ستؤدي إلى تحسين تلك العلاقة أم إلى العكس. وهذا أمر مستبعد بالرغم من أن أندونيسيا حققت لامركزية كل من البحوث والإرشاد. ويذكر عبد العال أيضا في نفس المرجع السابق أنه يمكن تطبيق لامركزية العمل الإرشادي من خلال ثلاثة اتجاهات:

١- لامركزية متصلة بأعباء التكاليف وإعادة صياغة النظام المالي ولا مركزية مستويات الحكومة المركزية المتعلقة بالإرشاد الزراعي من خلال الإصلاح الهيكلي ولا مركزية إدارة البرامج من خلال الاندماج التشاركي للزراعة في عملية اتخاذ القرارات.

ويمثل فك التركيز "Deconcentration" نقطة تحرك اللامركزية بخلاف أن تخصيص الميزانيات أو التنسيق الإقليمي يمكن أن تجعل السلطة المركزية غير مركزة.

المشكلة البحثية:

ليست اللامركزية مبدأ في الإدارة فقط ولكنها أيضا أسلوب للحياة ولها جذورها في أخلاقيات الديمقراطية وفلسفة المشاركة ، وهي فوق ذلك كله مطلب من مطالب الإصلاح التنظيمي في منظمة الإرشاد الزراعي على الصعيد العالمي ومطلب ملح أيضا من قادة العمل الإرشادي الزراعي في مصر. وتعتمد اللامركزية على أربعة مقومات كبرى هي البناء ، والتركيب ، والسلوك التنظيمي ، وجوانب القرارات ، والمناخ الاجتماعي.

ومن هنا فاللامركزية في هذا العالم المتسارع التغيير تتأثر وتؤثر في البناء التنظيمي كإحدى خصائص البناء التنظيمي الهامة ، وبحسب المواقف المختلفة تكون اللامركزية ايجابية أو سلبية ومن ثم يلزم البحث لاستنباط تراكيب تنظيمية تتوافق وتتكيف مع مطالب التغيير والظروف المستجدة ، وقد أصبح إمتلاك القدرة على إحداث التغيير شرطا أساسيا للبقاء وأصبح الجمود وعدم التكيف هو التخلف بعينه. ومتى كانت المركزية / اللامركزية أمرا يحسب له حساب في التركيبي التنظيمي - كشرط ضرورة مسبقة - عند إجراء التغيير البنائي في المنظمة الإرشادية لاتساع تأثيرها على التصميم التنظيمي لزم أن يكون هذا البحث محاولة علمية أولى للإجابة على الأسئلة والتساؤلات التالية على لسان قادة العمل الإرشادي على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى الأقاليم وعلى المستوى المحلي:

-ماهو موقع اللامركزية ضمن جوانب التغيير التنظيمي المتوقع؟ وما هو شكل أو صيغة اللامركزية الممكن تطبيقها في المنظمة الإرشادية على مستوى الإدارة المركزية

وإدارتها الإقليمية؟ وما هي أسس اللامركزية المتوقعة؟ وما هي العمليات أو الوظائف التنظيمية التي تتم مع المركزية؟ وما هي مجالات القرارات التي تتخذ عند مستوى إدارتي الإرشاد القومية والإقليمية؟ وبالجمله ما هو موقف مسئولى العمل الإرشادى من اللامركزية ورؤيتهم لمعوقات تطبيقها فى مصر؟

الأهداف البحثية:

يستهدف البحث فى سياق توقعات التغيير التنظيمى فى منظمة الإرشاد الزراعى التعرف على رأى كل من مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، ومسئولى قادة العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى فى ست محافظات على ما يلى:

أولاً: موقع اللامركزية ضمن جوانب التغيير التنظيمى المتوقع.

ثانياً: شكل (صيغة) اللامركزية الممكن تطبيقها.

ثالثاً: شكل اللامركزية عند مستوى الإدارة العامة للإرشاد الزراعى بالأقاليم.

رابعاً: أسس اللامركزية.

خامساً: العمليات التنظيمية التى تتم فيها المركزية.

سادساً: مجالات القرارات التى تتخذ عند مستوى الإدارة لكلاً من شاملتى البحث.

سابعاً: الوظائف والعمليات التى يجب أن تقدم عند مستوى الإدارة المركزية.

ثامناً: الوظائف والعمليات التى يجب أن تقدم عند مستوى الإدارة العامة للإرشاد الزراعى بالأقاليم.

تاسعاً: رؤية اللامركزية من وجهة نظر المبحوثين.

عاشراً: معوقات تطبيق اللامركزية من وجهة نظر المبحوثين.

أهمية البحث:

يمثل البحث دراسة مبكرة لإحدى خصائص المنظمة الهامة وهى اللامركزية باعتبارها مطلباً لمسئولى الإرشاد الزراعى والعاملين بجانب صناعات القرار ومخططى التنمية فى مصر ، ومن ثم فالنتائج سوف تكون دليلاً يؤخذ فى الاعتبار فى خطوات التغيير التنظيمى المخطط لمنظمة الإرشاد الزراعى المصرية وبخاصة عند التصميم التنظيمى. والبحث بصفة عامة سد لفراغ أكاديمى بحثى فى مجال تركيب المنظمة الإرشادية والتغيير التنظيمى بمصر.

الإجراءات البحثية:

أجرى هذا البحث على الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي وهي ، التي تمثل منظمة الإرشاد الزراعي على القمة (المستوى المركزي القومي) ، وفي ست محافظات هي: المنوفية والغربية والدقهلية وكفر الشيخ والبحيرة والشرقية.

شوامل البحث:

أجرى هذا البحث على شاملة مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي وهم كل من هو فى وظيفة مدير عام أو مدير إدارة بجانب رئيس الإدارة المركزية ، وقد بلغ عددهم (٢٠) مبحوثا، أما شاملة قادة العمل الإرشادى بالأقاليم فهم كل من يعمل مفتشا للإرشاد على مستوى المحافظات المدروسة وعلى مستوى المراكز الإدارية بهذه المحافظات كرئيس لقسم الإرشاد الزراعي بجانب مديري الإدارات الزراعية بمراكز كل محافظة من المحافظات المدروسة وقد بلغ عددهم ١٥٠ مبحوثا بيان أعدادهم ٢٠ ، ٢١ ، ٢٦ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ٣٤ لمحافظات المنوفية والغربية والدقهلية وكفر الشيخ والبحيرة والشرقية على الترتيب.

البيانات:

أستخدم لتوفير بيانات البحث إستمارة إستبيان بالمقابلة الشخصية لكلا من مجموعتى البحث بإستخدام أسئلة لتحديد نعم / لا ، وأخرى لتقدير الأولوية لبعض جوانب الدراسة وأستخدم أسئلة مفتوحة وقوائم مفتوحة النهائية ، وتم إستخدام التكرار والنسب المئوية لعرض البيانات.

النتائج ومناقشتها

أولا: موقع اللامركزية ضمن جوانب التغيير التنظيمى المتوقع:

أ- حيث تم سؤال المبحوثين من الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي عن الجوانب التي يرون أنها ترتبط بالتغيرات البنائية فى منظمة الإرشاد الزراعي فأفادوا جميعا بنسبة ١٠٠% أن المركزية / اللامركزية من بين هذه الجوانب ، جدول رقم (١) ، وبذا فإن اللامركزية تشكل قسطا هاما من إدراكهم وحاجاتهم الهامة لجوانب التغيير البنائى فى المنظمة الإرشادية.

ب- ويستأىل مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى عن أهم التغييرات البنائية المتوقعة فى منظمة الإرشاد الزراعى وقعت المركزية / اللامركزية فى مرتبة متقدمة من تلك الجوانب ، حيث نالت موافقة ٦٦% من إجمالى شاملتهم ، جدول رقم (١)

ثانيا: شكل (صيغة) اللامركزية الممكن تطبيقه:

أ- لدى مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى: فقد تم سؤالهم عن صيغة اللامركزية الممكن تطبيقها فى الإرشاد الزراعى وهو سؤال قد يتحرى معنى اللامركزية وليس التعريف بها فكانت الاستجابات الموافقة تماما ٦٠% وكانت لصيغتين هما تخصيص المسؤولية بمعنى إنتقال السلطة من دائرة إختصاص أعلى إلى دائرة إختصاص أقل ، والتفويض بمعنى إنتقال التنفيذ المحدود من أى إدارة إدارية إلى الحكومة المحلية أو غيرها دون إتخاذ القرارات ، يليها التخفيف من اللوائح وقد كانت لدى ٥٥% من إجمالى شاملتهم ، أما أدنى النسب فكانت ٣٠% للتخفيف من المسؤولية بمعنى أنها لامركزية إدارية وهى لامركزية رأسية للقوة للتعرف دون أن يقرر أو يراقب كلية وذلك بدخل الإدارة أو المؤسسة الفنية.

ويعنى ذلك أن منح السلطات للمستوى الأقل والتفويض للواجبات هما الشكلان اللذان يرسمان معنى اللامركزية فى ذهن المبحوثين والمقبولان عند التطبيق وإن كان التفويض يتضمن المحاسبة على أداء الواجب المفوض وليس بالضرورة إستمراره أو شموليته لكل الواجبات.

ب- لدى قادة العمل الإرشاد الزراعى الإقليمى والمحلى نال تخصيص المسؤولية أعلى النسب حيث وافق عليها ٦٦,٦% من إجمالى شاملة هذه المجموعة ، فى حين ذكر ٤٠% أن التفويض هو شكل للمركزية الممكن تطبيقه ، ويلى ذلك التخفف من اللوائح بنسبة ٣٤,٦% ، أما أدنى النسب فكانت تخفيف المسؤولية وقد نالت ٢٦,٧% من إجمالى شاملتهم ، جدول رقم (٢).

ومن الجدير بالذكر أن نفس البنود السابقة قد نالت تقريبا نفس نسب مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، ويعنى ذلك إتفاق كلا من مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، وقادة العمل الإرشادى الزراعى الإقليمى والمحلى على شكل المركزية الممكن تطبيقه فى الإرشاد الزراعى.

ثالثاً: شكل اللامركزية عند مستوى الإدارة العامة للإرشاد الزراعي بالأقاليم:
أ- لدى مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي: رأى مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي أن تفويض السلطات أو إستقلال الإدارات الإقليمية ببعض الواجبات أعلى الأشكال التى تكون عندها لامركزية الإدارات الإقليمية وذلك بنسبة موافقة ٧٠% لكل من الشكليات أما نقل سلطات الإدارة المركزية بالقاهرة إلى الإدارات الإقليمية فقد حظيت بأدنى نسبة ١٠% ، جدول رقم (٣).

ب- لدى قادة العمل الإرشادى الزراعى الإقليمى والمحلى: فقد نالت جميع الأشكال المطروحة بموافقات عالية ، ولكن كان أعلاها لتفويض السلطات بنسبة ٩٦,٦% ، أما إستقلال الإدارات الإقليمية ببعض الواجبات فقد كانت أدنى النسب ٨٠% من إجمالى شاملتهم ، جدول رقم (٣).

وتعنى هذه النتائج السابقة إتفاق كلا من مجموعتى البحث على أن تفويض السلطات هو الشكل الذى يحظى بأعلى نسب الموافقة وفى ذلك إتساق مع النتيجة السابقة مباشرة.

رابعاً: أسس اللامركزية:

أ- مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى:

يوضح جدول رقم (٤) أن الأسس التى تقوم عليها اللامركزية كإستجابات لمسئولى القمة فى المنظمة الإرشادية هى على الترتيب: لامركزية على أساس المناطق الجغرافية وقد لقيت الموافقة لدى ٧٠% من شاملتهم ، ولامركزية على أساس أقسام العمل بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعى وقد كانت نسبة من إستجاب لها من شاملتهم ٥٠% ، أما اللامركزية على أساس الوظائف حيث يوجد شخص واحد فى القمة يرجع إليه كل ما دونه من مستويات الوظائف فقد وافق عليها فقط ١٥% من إجمالى شاملة المبحوثين.

ويمكن الاستخلاص بأن الإدارة العامة للإرشاد الزراعى الإقليمية (قرار ١٤٨ لسنة ١٩٩٤ القاهرة - الوجه البحرى - الوجه القبلى - وتم زيادتها إلى تسع إدارات إقليمية قرار ٨٣٣ لسنة ٢٠٠٠) تمثل المرتكز المتاح والمعقول لقيام اللامركزية ويمكن لأشكال وصيغ أخرى من اللامركزية أن تعمل فيما بين هذه الإدارات الإقليمية وبين المستويات التى تدونها.

ب- لدى قادة العمل الإرشادي على المستوى الإقليمي والمحلي:

يوضح جدول رقم (٤) أن الأسس التي تقوم عليها اللامركزية كإستجابات الموافقة لمسئولى قادة الإرشاد الزراعى الإقليميين والمحليين كانت أعلاها اللامركزية على أساس المناطق الجغرافية حيث ترفع فيها تقارير من المناطق إلى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى حيث كانت نسبة الموافقة على ذلك ٧٠% ، فى حين نالت اللامركزية على أقسام العمل بالإدارة المركزية موافقة ٦٦,٦% ، أما اللامركزية على أساس الوظائف حيث يرجع فيها فى قرارات الوظيفة إلى شخص فى القمة فقد نالت أقل نسب الموافقة ٤٣,٣% . ويعنى ذلك إتفاق مجموعتى البحث على أساس المناطق الجغرافية والإقليمية للامركزية فى منظمة الإرشاد الزراعى فى سياق التغيرات البنائية المتوقعة للمنظمة الإرشادية.

خامسا: العمليات التنظيمية التى تتم فيها المركزية:

أ- لدى مستوى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى:

توضح نتائج جدول رقم (٥) أن العمليات التى تمارس فيها المركزية هى التمويل والفصل من الخدمة حيث ينانان أكبر الاستجابات ٩٠% يليها عدد كبير من العمليات هى على الترتيب: التدريب للرؤساء ٨٥% ، التخطيط والتعيين فى الدرجات العليا وتعيين المؤقتين والجزاءات والتحقيقات القانونية ، والتنسيق مع المنظمات الأخرى وذلك بنسبة ٨٠% لكل منها ، أما الترخيص بالاجازات السنوية ، والترقيات ٧٥% ، والاجازات المرضية ٧٠% ، ونقل العاملين ٧٠% أيضا ، وتدريب المرشدين ٦٥% وأن بقية النسب المئوية بالجدول ربما توضح جوانب من هذه العمليات ويظهر فيها إستخدام اللامركزية برفع هذه الأعمال إلى المستوى الأعلى. وهكذا نجد أنه ومع إختلاف نسب من ذكرها فإن الوظائف التنظيمية التى تتم هى التمويل والتدريب والتخطيط والتنسيق مع المنظمات ، وشئون الأفراد من نقل وتعيين وترخيص بأجازات سنوية ومرضية وترقيات ، والرقابة.

ب- لدى قادة العمل الإرشادي الزراعى بالأقاليم والمحليات فى المحافظات المدروسة:

أوضحت نتائج جدول رقم (٥) أن العمليات والوظائف الأساسية التى تمارس فيها المركزية حسب رأى مسئولى العمل الإقليمي الميدانى كانت التمويل كأعلى نسب الموافقة ٩٦,٦% ، يليها تدريب المرشدين ، فالتخطيط ، فالجزاءات ، ونال كل منها موافقة نسبتها

٩٣% ، ٩٠% ، ٨٠% على الترتيب ، ونالت الوظائف الأخرى ترتيباً أقل وكان الحد الأدنى لنسبة الموافقة ٧٠% لكلا من الترخيص بالأجازات السنوية ، والأجازات المرضية. ومن نتائج مجموعتي المبحوثين يتضح أن هناك شبه تطابق نسبي بين نسب إستجابتهم للوظائف والعمليات التي تظهر فيها المركزية والتي تشير إلى شدة التمرکز بالقوة لصنع قرارات مركزية في معظم الوظائف.

سادسا: مجال القرارات التي تتخذ عند مستوى الوظيفة:

أ- لدى مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى:

بسؤال المبحوثين عن نسبة القرارات التي يتخذونها بأنفسهم أو تلك التي يرفعونها إلى رؤسائهم الأعلى (رئيس القطاع - الوزير) كانت كما يوضحها جدول رقم (٦) كما يلي: الجزءات ١٠٠% يتخذون قراراتهم بأنفسهم ، تليها الأجازات السنوية والأجازات المرضية ٧٥% لكل منها ، وتدريب المشرفين ٦٠% ، وتدريب المرشدين ٥٠% ، ثم بعد ذلك التخطيط ٤٠% ، يليها التحقيقات القانونية ٢٥% ، فنقل العاملين ٢٠% ، فالتقنيات ١٥% ، والتنسيق مع المنظمات الأخرى ١٥% أيضا.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ليست حتى مفوضة في إتخاذ قرارات كاملة عن كل من الوظائف والعمليات السابقة ولكن يرجع فيها للرئيس الأعلى (الوزير - رئيس القطاع - مدير مركز البحوث الزراعية) ويدعم ذلك ما ذكره (بيتر دراكر: ١٩٥٩ ، ص ٥٢٥) أن المقررات الدراسية تؤكد على الحاجة إلى تفويض السلطة الأدنى وهي فى ذلك على حق أما تفويض السلطة الحقيقى فإنه يكون دائما لأعلى فالمشاكل تنتهى دائما بإستقرارها على مكتب المسئول الكبير ... فهو فى حاجة دائمة لأن يعرف ما يجب أن يكون فيه إسهامه الأول والثانى على أكثر تقدير.

ب- لدى مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى:

وبسؤال المبحوثين عن مجال القرارات التي يتخذونها بأنفسهم عند مستوى وظائفهم اتضح أن مجال القرارات التي يتخذونها بأنفسهم كانت محصورة بين حد أعلى قدره ٣٧,٣% لكل من تدريب المشرفين ، وتدريب المرشدين ، وبين حد أدنى قدره ٢٠% لكل من التمويل ، والتعيينات للدرجات الأعلى ، والترخيص بالأجازات المرضية والتنسيق مع المنظمات الأخرى جدول رقم (٦).

ويتضح من ذلك أن النسبة العالية للقرارات التي تتخذ عند هذا المستوى ترفع للرئيس الأعلى ومعنى ذلك وجود الدرجة العالية من المركزية وضيق نطاق التفويض.

سابعاً: الوظائف والعمليات التي يجب أن تقدم عند مستوى الإدارة المركزية:

أ- لدى مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى:

أوضحت نتائج جدول رقم (٧) أن الدعم الفنى والتمويل والتدريب هى وظائف أساسية نالت منهم ١٠٠% ، أما المتابعة والتقييم والتنسيق فقد نالت موافقة ٩٥% من إجمالى شاملتهم ، والتخطيط ٩٠% ، أما التعيين والترقيات فقد نالت ٧٠% لكل منها.

ب- لدى مسئولى العمل الإرشادى الزراعى الإقليمى والمحلى:

أوضحت نفس نتائج جدول (٧) أن الوظائف التي يجب أن تقوم بها الإدارة المركزية من وجهة نظر مسئولى العمل الإقليمى والمحلى الإرشاديين هى التمويل والدعم حيث أفاد بذلك ٩٢,٦% ، ٩٣,٣% ، من إجمالى شاملتهم على الترتيب ، فى حين كانت المتابعة والتقييم والتخطيط هى وظائف للإدارة المركزية من وجهة نظر حوالى ٨٧% لكل منها من إجمالى الشاملة ، أما وظائف التدريب وتعيين القوى البشرية فقد نالت كل منها إستجابة ٨٠% من المبحوثين ، وكانت أقل الوظائف التي يرونها واجبة للإدارة المركزية للإرشاد الزراعى هى الترقيات للعاملين والتنسيق ٧٦,٦% لكل منها. جدول رقم (٧) وتعنى هذه النتيجة أنه ليست كل الوظائف متمركزة فى يد الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى بصفة تامة ، بل إن جميع الوظائف يجب أن تمارس عند مستوى القمة وأيضاً عند المستويات التالية لها.

ولكن الجدير بالذكر فإن وظائف مثل التخطيط والتنسيق الذى يتم فى القمة ربما يختلف عنه عند المستويات التي تدنو الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى فى النوعية والإجراءات.

ثامنا: العمليات أو الوظائف التي يجب أن تؤديها الإدارة العامة الإقليمية للإرشاد الزراعي:

أ-مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي:

أفاد مسؤولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي أن الوظائف التي يجب أن تؤديها هذه الإدارات الإقليمية على الترتيب بحسب نسب الاستجابة إلى كل منها كما يتضح ذلك من نتائج جدول رقم (٨) هي: الإشراف على التنفيذ ٩٥% ، التنسيق ٩٠% ، المتابعة ٨٥% ، ٨٠% لكلا من التخطيط والدعم للمحافظات التابعة لها ، ٧٠% للتقييم ، ٥٥% للتوظيف. وتعنى هذه النتيجة أن هذه الوظائف ربما تكون بداية صحيحة فيما لو طبقت اللامركزية بكفاءة.

ب-لدى مسؤولى العمل الإرشادى الزراعى الإقليمى والمحلى:

أفادت نتائج جدول (٨) أن الوظائف التي يجب أن يتولاها مسؤولى الإدارة العامة للإرشاد الزراعي بالأقاليم جميعا نالت مستوى مرتفع فى نسبة المستجيبين عليها ما بين حد أعلى قدره ٩٨% لكلا من الإشراف على التنفيذ ، والتنسيق ، وبين حد أدنى قدره ٧٦% للتوظيف، كما رتبت باقى الاستجابات تنازليا على النحو التالى: ٩٦,٦% لكل من المتابعة ، والدعم للمحافظات التابعة لها ، ٩٢% للتقييم ، ٨٦% للتخطيط ، وجميع ما أقره المبحوثين يمثل إدراكا واعيا بمهام هذه الإدارات الإقليمية.

تاسعا: الرؤية للامركزية:

أ-رؤية قادة العمل الإرشادى الزراعى على مستوى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى للامركزية؟:

تعكس الاستجابات مواقف إتجاهية كلها مرغوبة ، وإنحصرت هذه الرؤى طبقا لنسب المستجيبين بالموافقة عليها جدول رقم (٩) بين حد أعلى قدره ١٠٠% وهى إمكانية جنى ثمار التنمية ، وبين حد أدنى قدره ٤٠% لتسهيل تحديد أولويات المجتمعات المحلية. هذا وقد أمكن ترتيب باقى إستجابات المبحوثين تنازليا على النحو التالى: ٩٠% لمزيد من سلطة ومسئوليات الإدارة المحلية ، ٧٥% لإصلاح التشريعات بالخدمات وتنظيمها وتفويض أكبر للسلطة ، ٧٠% لكل من علاج مشكلات التمويل ، وجودة الخدمات الإرشادية ، تضمن إمكانية الاستمرارية للعمل الإرشادى ، وتعزيز المشاركة المجتمعية فى صنع قرارات البرامج الإرشادية ، يأتى بعد ذلك تدعيم الهوية الإقليمية وتمكين من وسائل

البيروقراطيات المحلية بـ ٦٥% كليهما ، فى حين كانت نسبة الاستجابة على كل من طريقة تحسين الخدمة ، علاج إيجابى يستهدف الجماعات المهمشة ، والإنصاف ٦٠% ، ٥٥% لتمكين من سلطة ومسئوليات الإدارات المحلية والإقليمية ، ٥٠% لتضييق الفجوة بين الصعيد والدلتا والفجوة الإقليمية ، ٤٥% لتمكين الإدارات المحلية والإقليمية ، ٤٠% لتسهيل تحديد أولويات المجتمع المحلى.

وتعنى هذه النتائج الإدراك العالى لمعنى اللامركزية وفوائدها التطبيقية العملية للتنمية المحلية بصفة عامة إيماناً منهم بإمكانية اللامركزية فى إستدامة الخدمة الإرشادية وحلا لمشكلات الروتين والتمويل وجودة الخدمة ووضع أولويات البرامج وتمكين المستفيدين من المشاركة فى صنع قرارات برامجهم.

وبالجملة فإن هذه الرؤى تؤكد ما سبق التوصل إليه فى هذا البحث من شدة الحاجة إلى أن يلمس التغيير التنظيمى لمنظمة الإرشاد الزراعى جانب المركزية / اللامركزية.

ب- لدى مسئولى العمل الإرشادى الزراعى الإقليمى والمحلى:

توضح نتائج جدول (٩) أن توجهات غالبية المبحوثين من قادة العمل الإرشادى الإقليمى والميدانى إلى الموافقة على الرؤى المطروحة لاستجابتهم بحد أعلى قدره ٩٣,٣% كعلاج إيجابى يستهدف المجتمعات المهمشة ، وحد أدنى قدره ٥٠% من إجمالى شاملتهم لتسهيل تحديد أولويات المجتمع المحلى والبرامج. ثم كان ترتيب باقى الاستجابات تنازلياً على النحو التالى: إمكانية الاستمرارية للتنمية والبرامج الإرشادية وعلاج مشكلات التمويل والصيانة للخدمات وطريق لتحسين الخدمة العامة وتعزيز للمشاركة المجتمعية فى صنع القرارات وتسهيل تحديد أولويات المجتمع المحلى وطريق لتحسين الخدمة العامة والإنصاف وتمكين من سلطة ومسئوليات الإدارة المحلية وإصلاح للتشريعات بالخدمات وتنظيمها وتفويض أكبر للسلطة وتمكين للإدارة المحلية وتضييق الفجوة بين الصعيد والدلتا والفجوة الإقليمية وتدعيم الهوية الإقليمية والقومية.

وتعنى هذه النتيجة نضج الرؤية اللامركزية بصفة عامة كمعنى وكأداة للتنظيم وكتقافة للمجتمع كلية ، ولا يعنى ذلك أن أمامها طريقاً ليس طويلاً حتى تصل إلى النضج الكامل والفهم الشامل لإيجابياتها ومزاياها خاصة وأنها أصبحت ملمحاً تنظيمياً عالمياً خاصة للمنظمات الكبيرة مثل الإرشاد الزراعى.

عاشرا: معوقات التطبيق للامركزية:

أ- لدى مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى:

أفاد المبحوثين جدول رقم (١٠) أن ضعف التمويل والميزانيات قد نال النسب ١٠٠% ، وأن رغبة القيادات فى تركيز السلطات فى الإدارة المركزية للإرشاد أيضا ١٠٠% على قمة معوقات التطبيق للامركزية ، ومما لا شك فيه فإن الروتين الحكومى الجامد وعدم توفر قاعدة للبيانات والمعلومات من بين الأسباب الهامة التى ذكرها المبحوثين معوقا لقيام اللامركزية ، هذا بخلاف سوء التخطيط ، وضعف الرقابة ، وضعف الكفاءات البشرية بجانب عدم وضوح الهيكل التنظيمى ، والتدخل من المجالس المحلية وغيرها فى العمل الإرشادى.

ب- لدى مسئولى العمل الإرشادى الزراعى الإقليمى الميدانى المحلى:

أوضحت نتائج جدول (١٠) معوقات تطبيق اللامركزية كما يراها مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى والتى تراوحت نسبة الاستجابة عليها ما بين حد أعلى قدره ٩٣,٣% لكل من تعدد جهات إصدار الأوامر ، وغياب التفويض ، وغياب التنسيق ، وبين حد أدنى قدره ٣٣,٣% لضعف الاتصالات ، ثم رتبت باقى الاستجابات تنازليا على النحو التالى: ٩٠% لكل من الروتين الحكومى ، ورغبة القيادات فى تركيز السلطات فى الإدارة المركزية للإرشاد ، ٨٣% لضعف الرقابة والمتابعة والتقييم ، ٨٠% لعدم توفر الكفاءات وعدم وضوح الهيكل التنظيمى ، ٧٣,٣% لقللة الحوافز ، ٦٦,٦% لكل من رغبة القيادات فى تركيز السلطات فى الإدارة المركزية للإرشاد ، وضعف التمويل والميزانيات ، وتدخل المجالس المحلية وغيرها (٥١,٣%).

مما تقدم يتضح أن اللامركزية أمر هام عند دراسة الخصائص التركيبية للمنظمة وهى مما يلزم تقريره عن إعادة التنظيم أو تغيير المنظمة وتطبيقها فى مصر فى منظمة الإرشاد الزراعى وهى ليست خيراً كله أو شراً كله ، إذ تقتضى سلفاً قدرات بشرية قيادية تجيد فنون العمل مع الفريق ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والميزانيات والتغلب على المعوقات التى ذكرها البحث أو لم يذكرها ولكن "فمالا يؤخذ كله لا يترك بعضه" بمعنى أن يكون الأخذ باللامركزية حثيثا بالتوازن مع تنمية المناخ الديموقراطى والتشاركى وتغيير فى ثقافة المنظمة.

جدول رقم (١) التكرار والنسب المئوية لاستجابات كلا من مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، ومسئولى العمل الإرشادى الإقليمى ببعض المحافظات فيما يتعلق بجوانب التغيير التنظيمى المتوقع فى منظمة الإرشاد الزراعى المصرى

مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى (**)				مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد (*)				جوانب التغييرات البنائية المتوقعة فى منظمة الإرشاد الزراعى
لا		نعم		لا		نعم		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٣٠	٤٥	٧٠	١٠٥	٢٠	٤	٨٠	١٦	دور المنظمة وأهدافها
٣٨	٥٧	٦٢	٩٣	٤٥	٩	٥٥	١١	الجمهور المستهدف
٢٨	٤٢	٧٢	١٠٨	١٠	٢	٩٠	١٨	مجالات العمل الإرشادى
٣١,٤	٤٧	٦٨,٦	١٠٣	٢٥	٥	٧٥	١٥	مداخل العمل الإرشادى
٣٠,٧	٤٦	٦٩,٣	١٠٤	٥	١	٩٥	١٩	مهام ووظائف العاملين
٣٢	٤٨	٦٨	١٠٢	١٠	٢	٩٠	١٨	التخطيط
٣٠,٧	٥٦	٦٩,٣	١٠٤	٢٠	٤	٨٠	١٦	الاتصال
٣٠	٤٥	٧٠	١٠٥	١٥	٣	٨٥	١٧	الرقابة
٢٧,٤	٤١	٧٢,٦	١٠٩	-	-	١٠٠	٢٠	الميزانية
٢٦	٣٩	٧٤	١١١	-	-	١٠٠	٢٠	تدريب العاملين
٢٤,٧	٣٧	٧٥,٣	١١٣	-	-	١٠٠	٢٠	إختيار العاملين
٣٣,٤	٥٠	٦٦,٦	١٠٠	-	-	١٠٠	٢٠	اللامركزية

١٥٠ = ن (**)

٢٠ = ن (*)

جدول رقم (٢) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى شكل اللامركزية الممكن تطبيقه

أشكال اللامركزية الممكن تطبيقها		مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد						مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحط						
		أوافق		إلى حد ما		لا		أوافق		إلى حد ما		لا		
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١- تخصيص المسئولية:														
١٢	٦٠	٧	٣٥	١	٥	١٠٠	٦٦,٧	٣٨	٢٥,٣	١٢	١٢		١- إنتقال السلطة من دائرة إختصاص أعلى إلى دائرة إختصاص أقل	
٢- تخفيف المسئولية:														
٦	٣٠	١٢	٦٠	٢	١٠	٤٠	٤٦,٧	٩٥	٦٣,٣	١٥	١٥		١٠	١- لامركزية رأسية للقوة فى التصرف دون إتخاذ قرارات أو رقابة بداخل المؤسسة.
٣- التفويض:														
١٢	٦٠	٥	٢٥	٣	١٥	٦٠	٤٠	٦٨	٤٥,٤	٢٢	٢٢		٤,٦	١- هو إنتقال التنفيذ المحدود وليس سلطة إتخاذ القرارات.
٤- التخفيف من اللوائح:														
١١	٥٥	٦	٣٠	٣	١٥	٥٢	٣٤,٦	٤٠	٢٦,٦	٥٨	٥٨		٨,٨	١- هو تصرف السلطة العامة بالابتعاد عن اللوائح والتعليمات

جدول رقم (٣) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى نقل أو تفويض أو إستقلال سلطات الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى بالقاهرة إلى الإدارة العامة للإرشاد الزراعى بالأقاليم

سلطات الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى		مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد (*)				مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى (**)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
نقل سلطات الإدارة المركزية بالقاهرة إلى الإدارة العامة بالأقاليم		٢	١٠	١٨	٩٠	١٢٥	٨٣,٦	٢٥	٢٦,٤
تفويض هذه السلطات		١٤	٧٠	٦	٣٠	١٤٥	٩٦,٦	٥	٣,٤
تستقل فى أداء معظم الواجبات		١٤	٧٠	٦	٣٠	١٢٠	٨٠	٣٠	٢٠

جدول رقم (٤) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى الأساس الذى تقوم عليه اللامركزية

الأساس الذى تقوم عليه اللامركزية		مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد				مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى			
		نعم		لا		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١- لامركزية على أساس الوظائف يرجع فى قرارات الوظائف إلى شخص فى القمة		٣	١٥	١٧	٨٥	٦٥	٤٣,٣	٨٥	٥٦,٧
٢- لامركزية على أساس المناطق الجغرافية ترفع فيه تقارير المناطق والمحافظات إلى القمة		١٤	٣٠	٦	٣٠	١٠٥	٧٠	٤٥	٣٠
٣- لامركزية على أساس أقسام العمل الإرشادى بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعى		١٠	٥	١٠	٥٠	١٠٠	٦٦,٦	٥٠	٣٣,٤

جدول رقم (٥) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى العمليات التى يظهر فيها إستخدام المركزية أكثر على مستوى عملهم

مستوى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى (**)				مستوى الإدارة المركزية للإرشاد (*)				العمليات التى يظهر فيها إستخدام المركزية
لا		نعم		لا		نعم		
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١٥	١٠	١٣٥	٩٠	٤	٢٠	١٦	٨٠	١-التخطيط
٢٥	١٦,٧	١٢٥	٨٣,٣	٣	١٥	١٧	٨٥	٢-تدريب الرؤساء
١٠	٦,٧	١٤٠	٩٣,٣	٧	٣٥	١٣	٦٥	٣-تدريب المرشدين
٥	٣,٤	١٤٥	٩٦,٦	٢	١٠	١٨	٩٠	٤-التمويل
١٨	١٢	١٣٢	٨٨	٤	٢٠	١٦	٨٠	٥-التعيين للدرجات الأعلى
٢٠	١٣,٤	١٣٠	٨٦,٦	٤	٢٠	١٦	٨٠	٦-تعيين الموقتين
٣٠	٢٠	١٢٠	٨٠	٢	١٠	١٨	٩٠	٧-الفصل من الخدمة
٣٠	٢٠	١٢٠	٨٠	٤	٢٠	١٦	٨٠	٨-الجـزاءات
١٥	١٠	١٣٥	٩٠	٥	٢٥	١٥	٧٥	٩-الأجازات السنوية
٤٥	٣٠	١٠٥	٧٠	٦	٢٠	١٤	٧٠	١٠-الأجازات المرضية
٤٥	٣٠	١٠٥	٧٠	٦	٢٠	١٤	٧٠	١١-نقل العاملين
٢٠	١٣,٤	١٣٠	٨٦,٦	٥	٢٥	١٥	٧٥	١٢-ترقيات
٣٥	٢٣,٤	١١٥	٧٦,٦	٤	٢٠	١٦	٨٠	١٣-التحقيقات القانونية مع المخطين
٣٠	٢٠	١٢٠	٨٠	٤	٢٠	١٦	٨٠	١٤-التسيق مع منظمات أخرى

** ن = ١٥٠ .

* ن = ٢٠ .

جدول رقم (٦) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى مجال القرارات التى يتخذونها عند مستوى وظائفهم

مستوى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى				مستوى الإدارة المركزية للإرشاد				القرارات التى يتخذونها
أرفعها لرئيسى		أخذها بنفسى		أرفعها لرئيسى		أخذها بنفسى		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٦٦,٦٦	١٠٠	٣٣,٣٤	٥٠	٦٠	١٢	٤٠	٨	١-التخطيط
٦٢,٦٦	٩٤	٣٧,٣٤	٥٦	٤٠	٨	٦٠	١٢	٢-تدريب المشرفين
٦٦,٦٦	١٠٠	٣٣,٣٤	٥٠	٥٠	١٠	٥٠	١٠	٣-تدريب المرشدين
٨٠	١٢٠	٢٠	٣٠	٩٥	١٩	٥	١	٤-التمويل
٨٠	١٢٠	٢٠	٣٠	١٠٠	٢٠	-	-	٥-التعيين للدرجات الأعلى
٧٣,٣٣	١١٠	٢٦,٦٧	٤٠	١٠٠	٢٠	-	-	٦-الفصل من الوظيفة
٧٣,٣٣	١١٠	٢٦,٦٧	٤٠	-	-	١٠٠	٢٠	٧-توقيع الجزاءات
٧٣,٣٣	١١٠	٢٦,٦٧	٤٠	٢٥	٥	٧٥	١٥	٨-الترخيص بالأجازات السنوية
٨٠	١٢٠	٢٠	٣٠	٢٥	٥	٧٥	١٥	٩-الترخيص بالأجازات المرضية
٨٣,٣٣	١٢٥	١٦,٦٧	٢٥	٨٠	١٦	٢٠	٤	١٠-نقل العاملين
٨٣,٣٣	١٢٥	١٦,٦٧	٢٥	٨٥	١٧	١٥	٣	١١-الترقيات
٨٠	١٢٠	٢٠	٣٠	٧٥	١٥	٢٥	٥	١٢-التحقيقات القانونية
٦٦,٦٦	١٠٠	٣٣,٣٤	٥٠	٨٥	١٧	١٥	٣	١٣-التنسيق مع المنظمات الأخرى

١٥٠ = ن**

٢٠ = ن*

جدول رقم (٧) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى الوظائف التى يجب أن تقوم بها الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى

مستوى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى		مستوى الإدارة المركزية للإرشاد				الوظائف التى يجب أن تقوم بها الإدارة المركزية		
لا		نعم		لا			نعم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد		%	العدد
١٣,٤	٢٠	٨٦,٦	١٣٠	٥	١	٩٥	١٩	١- المتابعة
١٦,٧	٢٥	٨٣,٣	١٢٥	٥	١	٩٥	١٩	٢- التقييم
١٦,٧	٢٥	٨٣,٣	١٢٥	١٠	٢	٩٠	١٨	٣- التخطيط
٧,٤	١١	٩٢,٦	١٣٩	-	-	١٠٠	٢٠	٤- الدعم
٦,٤	١٠	٩٣,٣	١٤٠	-	-	١٠٠	٢٠	٥- التمويل
٢٠	٣٠	٨٠	١٢٠	-	-	١٠٠	٢٠	٦- التدريب
٢٠	٣٠	٨٠	١٢٠	٣٠	٦	٧٠	١٤	٧- تعيين القوى البشرية
٢٣,٤	٣٥	٧٦,٦	١١٥	٢٠	٦	٧٠	١٤	٨- الترقيات
٢٣,٤	٣٥	٧٦,٦	١١٥	٥	١	٩٥	١٩	١٤- التنسيق

** ن = ١٥٠.

* ن = ٢٠.

جدول رقم (٨) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى الوظائف التى يجب أن تؤديها الإدارة العامة للإرشاد الزراعى على المستوى الإقليمى

مستوى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى		مستوى الإدارة المركزية للإرشاد				الوظائف التى يجب أن تؤديها الإدارة العامة للإرشاد الزراعى إقليميا		
لا		نعم		لا			نعم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد		%	العدد
٣,٤	٥	٩٦,٦	١٤٥	١٥	٣	٨٥	١٧	المتابعة
٨	١٢	٩٢	١٣٨	٣٠	٦	٧٠	١٤	التقييم
١٣,٤	٢٠	٨٦,٦	١٣٠	٢٠	٤	٨٠	١٦	التخطيط
٢٣,٤	٣٥	٧٦,٦	١١٥	٤٥	٩	٥٥	١١	التوظيف
٣,٤	٥	٩٦,٦	١٤٥	٢٠	٤	٨٠	١٦	الدعم للمحافظات
٢	٣	٩٨	١٤٧	٥	١	٩٥	١٩	الإشراف على التنفيذ
٢	٣	٩٨	١٤٧	١٠	٢	٩٠	١٨	التنسيق

** ن = ١٥٠.

* ن = ٢٠.

جدول رقم (٩) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين فى رؤيتهم للامركزية

الرؤى للامركزية		مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد						مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى					
		أوافق		إلى حد ما		لا		أوافق		إلى حد ما		لا	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
طريق لتحسين الخدمة	١٢	٦٠	٨	٤٠	-	-	١٢	٦٠	٣٠	٢٠	١٠	٦,٦	
تعزيز للمشاركة لمجتمعية فى صنع قرارات البرامج الإرشادية	١٤	٧٠	٦	٣٠	-	-	١٥	٧٦,٦	٣٠	٢٠	١٥	١٠	
تمكين للإدارات المحلية والإقليمية	٩	٤٥	٨	٤٠	١٥	٣	١٢	٢٦,٦	٤٠	٦٥,٣	٩٨	٨	
تمكين من وسائل البير وقراطيات المحلية	١٣	٦٥	٧	٣٥	-	-	٢	٢٢,٣	٣٥	٧٥,٣	١١٣	٠,١٤	
تسهيل لتحديد أولويات المجتمع المحلى	٨	٤٠	٩	٤٥	١٥	٣	١٥	٥٠	٦٠	٧٥	٧٥	١٠	
تمكين من سلطة ومسئوليات الإدارة المحلية والإقليمية	١١	٥٥	٨	٤٠	٥	١	٨	٢٨	٤٢	٦٦,٦	١٠٠	٥,٤	
تضيق الفجوة بين الصعيد والدلتا والفجوة الإقليمية	١٠	٥٠	٧	٣٥	١٥	٣	١٥	٣٢,٣	٥٠	٥٦,٦	٨٥	١٠	
علاج إيجابى يستهدف الجماعات المهمشة	١٢	٦٠	٧	٣٥	٥	١	١٠	١٦,٧	١٠	٩٣,٣	١٤٠	-	
تضمن إمكانية الاستمرارية للعمل الإرشادى	١٤	٧٠	٦	٣٠	-	-	٥	١٠	١٥	٨٦,٦	١٣٠	٣,٤	
الإنصاف	١٢	٦٠	٧	٣٥	٥	١	٢٠	٢٦,٦	٤٠	٧٠	١٠٥	٢٠	
تدعيم الهوية الإقليمية	١٣	٦٥	٧	٣٥	-	-	٨	٤٨,٣	٦٢	٩٣,٣	٨٠	٥,٤	
علاج مشكلات التمويل وجودة للخدمات الإرشادية	١٤	٧٠	٦	٣٠	-	-	١٥	٧٦,٦	٣٠	٧٦,٦	١١٥	٣,٤	
إصلاح للتشريعات بالخدمات وتنظيمها وتفويض أكبر للسلطة	١٥	٧٥	٥	٢٥	-	-	١٠	٢٦,٦	٤٠	٦٦,٦	١٠٠	٦,٨	
تزيد من سلطة ومسئوليات الإدارة المحلية والإقليمية	١٨	٩٠	٢	١٠	-	-	٣٠	٨٠	١٢٠	٨٠	١٢٠	-	
إمكانية جنى ثمار التنمية	٢٠	١٠٠	-	-	-	-	٢٠	٢٠	٣٠	٨٠	١٢٠	-	

** ن = ١٥٠

* ن = ٢٠

جدول رقم (١٠) التكرار والنسب المئوية لرأى المبحوثين في معوقات تطبيق اللامركزية

مسئولى العمل الإرشادى الإقليمى والمحلى		مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد		المعوقات
%	العدد	%	العدد	
٦٦,٦	١٠٠	١٠٠	٢٠	١-ضعف التمويل والميزانيات
٩٠	١٣٥	٩٥	١٩	٢-الروتين الحكومى
٨٠	١٢٠	٧٥	١٥	٣-عدم توفر الكفاءات
٩٠	١٣٥	١٠٠	٢٠	٤-رغبة القيادات فى تركيز السلطات فى الإدارة المركزية للإرشاد
٦٦,٦	١٠٠	٧٥	١٥	٥-سوء التخطيط
٨٣,٣	١٢٥	٧٥	١٥	٦-ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم
٥١,٣	٧٧	٧٥	١٥	٧-تدخل المجالس المحلية وغيرها
-	-	٩٠	١٨	٨-عدم وجود قاعدة للبيانات
٨٠	١٢٠	٧٥	١٥	٩-عدم وضوح الهيكل التنظيمى
٣٣,٣	٥٠	-	-	١٠-ضعف الاتصالات
٩٣,٣	١٤٠	-	-	١١-تعدد جهات إصدار الأوامر
٧٣,٣	١١٠	-	-	١٢-قلة الحوافز
٩٣,٣	١٤٠	-	-	١٣-غياب التفويض
٩٣,٣	١٤٠	-	-	١٤-غياب التنسيق

ن = ١٥٠ **

ن = ٢٠ *

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- العادلى ، أحمد السيد (٢٠٠٦) ، المؤتمر السابع للإرشاد الزراعى والتنمية الريفية ، مبادرات الإصلاح الإرشادى الزراعى فى مصر (تطبيقات ورؤى) ، قضايا الإصلاح الإرشادى وأولوياته ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة.
- ٢-برنامج الأمم المتحدة الإنمائى ومعهد التخطيط القومى (٢٠٠٤) ، تقرير التنمية البشرية فى مصر ، اللامركزية من أجل الحكم الرشيد ، القاهرة.
- ٣-جورج ، جانيت (١٩٨٦) ، إدارة التنمية ، ترجمة منير مرسى ، دار المعارف ، القاهرة.
- ٤-عبد العال ، محمد حسن (٢٠٠٦) ، المؤتمر السابع للإرشاد الزراعى والتنمية الريفية ، مبادرات الإصلاح الإرشادى الزراعى فى مصر (تطبيقات ورؤى) ، إصلاح الإرشاد الزراعى ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة.
- ٥-فريد ، محمد أحمد (٢٠٠٦) ، المؤتمر السابع للإرشاد الزراعى والتنمية الريفية ، مبادرات الإصلاح الإرشادى الزراعى فى مصر (تطبيقات ورؤى) ، بين التغير والإصلاح ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة.
- ٦-فيفنر وشيروود (١٩٦٠) ، التنظيم الإدارى ، ترجمة توفيق رمزى ، النهضة المصرية ، القاهرة.
- 7-Arlyn L. Mel sher (1975): Structure and Process of organization: A System Approach Prentic – Hall Inc Englewood Cliffs N.J.
- 8-Blau, Peter (1970); Decentralization in Bureacracies, in Mayer, N. Zald (ed), power in organization, Nashuille term venderlult vie. Press. P.30.
- 9-Champion, Dean J (1975); The Sociology of Organization, Mc - Graw – Hill Book comp. U.S.A.
- 10-Cordinez, Ralph. J. (1950; New Frontieess Of Professional Managers, Mc Graw Hill N. j.
- 11-Clyton Barry, Dalal and Stephen Bag, (N.D); Sustainable Development Strategies, Easthscaan puplited, London Sterling VA p.p. 20-22.
- 12-Hage, Jerald (1980); Theorios of Organizations, John wiley and Sons, N. Y.

- 13-Hall, Richard. H (1982); Organization: Structure and Process, Prentic – Hall inc. England Chiffs. New Jessy.
- 14-Mayer. W. R Scott and Strang (1987); Centralization, Fragementation and School District complexty, Admin. Sciences Quar. Jour. P.p.186-201.
- 15-Daft, Richard (1992); Organization Theory and Design West Dug. Comp. U.S.A.
- 16-Dale Ernest (1956); Cortistsutions to Administration by sloan Administrative Science.
- 17-Dornbusch, Sanford and Richard scott (1975); Evaluation and the Exercise of Authority, Basic Books N.Y.
- 18-Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood (1960); Administrative organization, Prentic Hall Inc Englwood cliffs. New Jersey.
- 19-Ranson, Stewart, Bol Hinings and Royster Greenwood (1980); The Structing Of Organizational Structure, Admin. Scien. Quar. Vol. 22. no.1. p.p.30-45.
- 20-Robbins Stephen- R (1981); Organization Theory Structure, Design and Application, 2ed. Prentics- Hall- Inc, N.j.
- 21-Van den ven, Andrew and Diance L-Ferry (1980); Measuring and Assessing organization, John Wiely & sons N.y.

**CENTRALIZATION / DECENTRALIZATION IN CONTEXT
OF THE EXPECTED ORGANIZATIONAL CHANGE FOR THE
AGRICULTURAL EXTENSION ORGANIZATION IN EGYPT:
PROSPECTS FROM THE CENTRAL ADMINISTRATORS
AND THE LOCAL AND REGIONAL EXTENSION OFFICERS
POINT OF VIEWS IN SOME EGYPTIEN GOVERNORATES**

**Mohammed A. Farid Norhan M. El-Sawy
Abd El-Hady M. Abd El-Gawad**

ABSTRACT

This Research aimed at Exploring views of both the central Administrators in Extension organization and the local and regional officers about Decentralization as A structure dimension needed in the organization change procedures in the Extension Organization.

Data were collected from a population of the central Administrators amounted(20) and another population of the local and regional officers in sex governorates: Monefia, Gharbia, Daqahlyia, Kafr El-Sheikh, Beheura and Sharkia.

This population constituted from all the directors and general directors and departments chiefs. They amounted (150) A questionnaire with interviews was the tools for Collecting data. Percentages and frequencies were used for presenting data; Main results revealed that decentralization is an essential side in the expected Ext. organizational change or reform. The favorable types of decentralization were devaluation and delegation but for the local and regional level the type is shifting authorities and independence in some tasks, there were the agreement of the local and regional officers. But for the central administrators offices preferred types delegation and independence. Dealing with decentralization bases the two groups agreed upon jobs base and the geographical base, all the organizational function and processes were done at the central level. Both respondents refer their majority decisions to the higher chief. The functions and Processes ought to be done at the central Administration were the majority of the studied functions. The Same trend when asked about the function ought to be done at the local and regional level; all of respondent groups had a positive disposition about decentralization. Many Reasonable barriers were hinders the implementation of decentralization for both groups. The Local and regional offices specially added other barriers as: Lake of communication, Various Levels for order and commands, Type of incentives, absence of delegation, and absence of coordination.