

مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مسئولى الارشاد الزراعى الميدانيين بمحافظة كفر الشيخ والغربية والدقهلية

ا.د محمد أحمد فريد* د. مى سعد زغول محمد* د. نوران محمد الصاوى*

المستخلص

يسعى البحث إلى تطبيق مقياس Hill and Gareth jones لقياس مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قادة العمل الإرشادي الميداني بمحافظة كفر الشيخ والغربية والدقهلية لتحديد مستويات مهاراتهم فى التخطيط الاستراتيجي ، والفرق بين هذه المستويات ، وتحديد العلاقة بين درجات مهارة التخطيط الاستراتيجي وبين كل من المتغيرات المستقلة : السلوك القيادي ، ومهارات القائد الفعال ، والابتكارية ، ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، ومدة الخدمة فى العمل الإرشادي ، وحاجة المنظمة إلى التغيير ، وسرعة التغيير المطلوب للمنظمة الارشادية. وبلغ عدد هؤلاء المسئولين (٩٠) مسئولاً على مستوى مديرية الزراعة والمراكز الادارية بكل من المحافظات المدروسة. وقد تأكد للباحثين صدق وثبوت المقياس وصلاحيته للتطبيق وأنه يعتد به فى إجراءات البحث. وقد أوضحت النتائج أن نسبة ٣٨,٥% من المبحوثين كانوا من ذوى المستوى المرتفع فى مهارة التخطيط الاستراتيجي ، فى حين بلغت نسبة المبحوثين ذوى المستوى المهارى المنخفض ١٢,٥% ، وتبين أن الفرق بين هذه المستويات معنوي ، كما أتضح أن متغيرات السلوك القيادي ، ومهارات القائد الفعال ، والابتكارية كانت معنوية موجبة مع درجات المهارة فى التخطيط الاستراتيجي ، أما متغيرات حاجة المنظمة للتغيير ، وسرعة التغيير المطلوبة لذلك فكان كل منهما ذو علاقة معنوية عكسية مع درجات المهارة فى التخطيط الاستراتيجي وذلك عند مستوى ٠,٠١ . وقد أوصى البحث بمزيد من التدريب والتنمية لهذه القدرات والمهارات لقادة العمل الإرشادي الميدانيين لأهميتها للحاضر والمستقبل.

* معهد بحوث الارشاد الزراعى والتنمية الريفية

المقدمة

تعنى الإدارة _ أية إدارة _ في عالمنا المعاصر أننا نعيش فى عالم إجتماعى وإقتصادى وتكنولوجى مثير للتوتر ، وغامض بل وأيضاً شديد التغير وغير ممكن التنبؤ به "Stewart" (1987-P410) ومع إختلاف طفيف بين علماء الإدارة فإن التخطيط الاستراتيجى هو شكل من أشكال التخطيط الهامة وهو عملية تفكيرية تبين المسارات والتوجهات الأساسية التى تختارها الإدارة العليا لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر والقيود الموجودة فى البيئة الخارجية على ضوء توقعاتها لخطة وتوجيهات أطراف المنظمة (أصحاب العلاقات والمصلحة والمستفيدين من المنظمة). والتخطيط الاستراتيجى من هذا المنطلق فلسفة عمل وليس برنامجاً تنفيذياً ، وهو رؤية شاملة للظروف البيئية ، ورؤية إجمالية لأجزاء المنظمة تعكس الأهداف الجوهرية للإدارة ومن يتعامل معها على الأمد البعيد ، وهى مسئولية الإدارة العليا فى المنظمة "الشرقاوى" (بدون : ص ٢١:٢٠) نقلاً عن Taylor Bernard "and Reith Millan (1973-P190).

وقد عرف "Woldron Vsanth and Akumar and Aruliyary" (1997 -

P121) التخطيط بأنه عملية التحديد المسبق لما يجب إنجازه ؟ ومتى ؟ ومن قبل من ؟ وبأية تكلفة ؟ ، أى أن التخطيط هو تصميم للمستقبل وتوقع للمشكلات ، وتخييل للنجاح. وما التخطيط الاستراتيجى إلا نوعاً من أنواع التخطيط حيث حدد "مايكل اليسون" و"جون كارى" (٢٠٠٧- ص٤٢) تلك الأنواع هى التخطيط طويل الأمد ، والتخطيط التشغيلى ، والتخطيط الاستراتيجى ، وقد قرر الشرقاوى (بدون : ص ٣٥:٣٤) أنه من الضرورى لیتسنى إجراء التخطيط الإستراتيجى أن تتم تنمية مهارات وتكوين قدرات عديدة وهذه المهارات فى مجالات عديدة هى على الأقل ما يلى : القدرة على تكوين أحكام وثيقة لتقييم مدى ملائمة الاستراتيجيات والسياسات المطبقة والبيئية السائدة ومدى تطابقها مع القيم التى يعتنقها رجال الإدارة العليا ، وإكتساب مهارات فى التحليل والتصرف على الفرص والقيود القائمة فى البيئة بالإضافة إلى القدرة على تحديد نقاط الضعف فى المنظمة المسئولة عن القيام بإعداد تحليل المواقف المفيدة فى بناء التصميم وتطبيقه للاستراتيجيات والسياسات ، والقدرة على التعرف على الاستراتيجيات والسياسات التى تناسب كل موقف ، وتقييم البدائل فى ضوء معايير مثل التقييم المختلفة لرجال الادارة العليا والتغيرات المجتمعية والمراكز المالية والامكانات ... الخ ، وكذا القدرة على التوصية بإتباع طرق ومحددات للتصرفات على ضوء الاستراتيجيات والخطة التفصيلية وكذا إقتراح التعديلات التنظيمية وتبوير الإحتياجات المالية وغيرها. وأن يكون لديه

القدرة والمهارة على الربط بين النظرية والتطبيق وذلك بتنمية فهم واسع لمتى وكيف يمكن استخدام أسلوب معين ، وتقدير ما يرتبط به خاصة في مواقف إتخاذ القرارات ، هذا بجانب القدرة على تحليل مشكلات الإدارات المتخصصة عند التعامل مع مشكلات المنظمة ككل ، وهى مهارة تؤدى بصاحبها الى بناء معرفة تكاملية وتنسيقية. ويتفق المؤلفين مع كتابات كل من "Bruce" (1964-Pp221:225) ، "Powers" (1966-P12) فى إضافة مهارة استخدام المعلومات فى عملية التخطيط إلى مجموعة المهارات السابقة. ومن هنا فإن للتخطيط الاستراتيجى الجيد هو أساس نجاح أى نوع آخر من التخطيط

وهناك على الأقل مدخلان الأول مدخل يعتمد على تحديد الخصائص المطلوبة والسمات الضرورية للشخص المراد شغله لوظيفة الإدارة العليا "Bass.B.M" (1981-P73) ، أما المدخل الثانى وقد اقترحه "Katz" (1955-P.33:42) فإنه يركز على المهارات التى يبدئها الناجحون من الإداريين عند أداءهم للعمل وتتضمن مقدرة الشخص على استخدام التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية. والمهارات الإنسانية : وترتبط بكيفية أداء العمل والتعامل مع الافراد وهى تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع الأشخاص لتحقيق الأهداف والمهارات الذهنية (الفكرية): وهى تتعلق بالسؤال لماذا يتم عمل شئ ماى وبالقدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة ، انها تتضمن مقدرة الشخص على فهم التغيرات فى المنظمة عندما تتأثر بالبيئة وتؤثر فيها وقد أشار (كاتز) إلى أن الخليط من هذه المهارات الثلاث يختلف بحسب مستويات إدارة المنظمة (عليا/ وسطى / دنيا) وتعتمد الإدارة فى المستويات العليا على المهارات الانسانية والفكرية وهى الأكثر أهمية للإدارة الناجحة. وأكدت ذلك أيضاً دراسة مجلة فورتن Fortune حسب ما ذكره "هيلين ، وهنجر" (١٩٩٠- ص ٥٣) أن تلك المهارات الفكرية هى الأكثر أهمية حتى عند إنتقال الشخص من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا.

وفيما يتعلق بمدخل الصفات والمهارات المطلوبة فى شاغل وظائف الادارة العليا فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجى فقط سرد "الماضى" (٢٠٠٧ - ص٥٨:٥٧) أن أهم المهارات والصفات المطلوبة فى أى مدير وفى المدير الإشرافى على وجه الخصوص هى كما يلى :

- القدرة على التفكير الإبتكارى الخلاق.
- القدرة على مواجهة وحل المشكلات.
- سلامة النطق وصفاء الذهن.

- سرعة البديهة.
 - القدرة على التحليل المنطقي.
 - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
 - سعة الافق والنظرة الكلية للأمور.
 - التحرر من قيود المألوف والصادرات الخاطئة.
 - البصيرة النافذة والالهام الموفق.
 - حسن الظن بقدراته والثقة فى نفسه وفى مرؤسيه.
 - التفاؤل ودولم التوكل على الله والايمان به.
 - رقة التعامل مع الاخرين والقدرة على التأثير عليهم.
 - للقدرة على حسن الاستفادة من الوقت وإدارته بفاعلية.
 - الإلمام الفنى العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
 - قوة الإدارة وشدة العزيمة التى لا تضرب.
- ويذكر "توفيق" (٢٠٠٣ - ص ١٨) أن معظم المديرين بعد وصولهم إلى منصب فى الإدارة العليا يستمرون فى التركيز على المشكلات الروتينية اليومية التى قضوا فيها ما يزيد عن ٣٠:٢٠ سنة انه لا يمكنهم التحول فجأة إلى اسلوب التخطيط الذى يعتمد على الإبداع الذهنى وسعة الثقافة. ولقد أقر ٩٠% منهم أنهم لا يستطيعون القيام بذلك لأنهم غير مدربين على التخطيط الاستراتيجى ويعترفون أيضاً بعدم إتاحة مثل هذا النوع من التدريب لهم من قبل. وهذا يشير إلى إهمال أهمية التخطيط الاستراتيجى وإهمال رؤساء المنظمات وأعضاء مجالس إدارتها لأحد أهم وظائفهم وإختصاصاتهم وهو تنمية مهارات المسئولين عن إدارة المنظمة ويعتبر التوجه إلى المستقبل Future Orientation وما يندرج تحته من مسميات "التصميم من أجل المستقبل" و"اختراع المستقبل" و"خلق المستقبل" والمساهمة الخلاقة فى جعل المستقبل أمراً قابلاً للتحقيق هو الأساس فى مهمة من يتولى إدارة المنظمات فلا يصح الاكتفاء بالنظرة القدرية وتوقع أن المستقبل سيحدث من تلقاء نفسه ، فوظيفتهم الأساسية هى جعل المستقبل يتحقق بالشكل الذى يرغبون فيه.

ولقد لجأت العديد من المنظمات فى التركيز على أهمية تقوية مهارات المديرين فيما يتعلق بالبرؤية ، والالتزام ، وإصدار أحكام Vision – Commitment, and Judgment

والإدراك القوى لمفهوم الغايات التنظيمية ، الرؤية الواضحة للهدف المنشود ، وتوقيت الوصول اليه والدوافع إلى ذلك.

وفي موضع آخر يذكر "توفيق" (٢٠٠٣ - ص ٢٠) أن المهارات الذهنية النابعة من التفكير عن طريق السيناريوهات المتعددة "البدائل الاستراتيجية" تمكن من تحليل المواقف بصورة أدق وتشخيص المستقبل.. ومن أهم المهارات الواجب توافرها هي المقدرة على التوصل قبل الآخرين لمعرفة نقاط الضعف لينتقطها بمهارة وسط الضوضاء التي تحدث في البيئة الخارجية ، أى المقدرة على معرفة الفجوة القائمة في التفاعلات التي تحدث في البيئة وبين القدرة على إحداث التوازن بين العوامل المتراكمة سواء الداخلية أو الخارجية وإحداث التوازن بينها وبين فاعلية المنظم داخل المنظمة وأن يستخدم المعلومات بطريقة مبتكرة.

وإن كانت الاستراتيجية إختصاص لرجال على مستوى عالى جداً في المنظمة (الإدارة العليا) إلا أنهم لا يفهمون جيداً واقعية التغيير المطلوب الحصول عليه على المستوى الإجرائى أو الميدانى. ولذلك فإن الاستراتيجية إذا ما إنسابت من أسفل لأعلى فإن الإدارة العليا يمكن أن تفشل في تحقيق إهتمامات المنظمة وتأكيد الصورة الكلية المتضامنه المشتركة

ولذلك يقرر "Lloyd" (1987-Pp415:417) ان هيئة الإدارة والعاملين الفنيين والإدارة الميدانية(التنفيذيين) يجب أن يعملوا جميعاً معاً لبناء إستراتيجية فعالة... وان مفتاح النجاح فى عملية بناء الاستراتيجية هو عند الحد الذى تكون فيه هيئة الإدارة متحملة مسئوليتها فى التفكير والتنفيذ الاستراتيجى الفعال ويتوقف ذلك على الإلتزام العام المشترك من المنظمة ... وإنه لا يمكن تجاهل وإهمال الناس فى عملية التفكير الاستراتيجى.

ويذكر "Fulmer&Franklin" (1982 - P149) إن السياسات عادة ما يصنعها المستوى الأعلى فى المنظمة ولكن وبشكل كبير فإن التحدى الكبير أمام المشرف فى تطبيقها وإتخاذ قرارات بشأنها وتفسيرها بشكل تشاركى مع مرؤسيه وعليه أن يتدرب ليتحمل مسئولياته بفاعلية فى فهم السياسات والخطط الحالية وكيفية تطبيقها بشكل مناسب.

المشكلة البحثية

لعل المهارات والقدرات المهنية التي يقوم بها أو يتطلبها الأداء القيادي للمنظمة الإرشادية هي حجر الزاوية في عملية صياغة الاستراتيجيات ، وهي ليست تميزاً لقائد عن آخر فقط بل تميز أيضاً منظمة عن أخرى ، وإن المنظمة الإرشادية بما تملكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق ، إنما تملك النجاح والفاعلية. ولعل عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة لا تتوقف ليجتمع فيها التمكن الإداري مع العلم ، وإذا ما تم ذلك فالمدراء سيتحولون إلى عقل وقلب وروح المنظمة الإرشادية ويتعين عليهم في سبيل ذلك تنمية وتطوير هذا الاتجاه وصيانته لأنهم سيمثلون الطاقة المادية والعاطفية التي تقود المنظمة إلى الأمام وإن هذا الدور الإنمائي والتطويري إنما يستحق الجهود الصعبة التي لا مفر من بذلها في البداية وصولاً إلى تحقيق التخطيط الاستراتيجي.

فهل للمدراء الميدانيين للعمل الإرشادي الزراعي بالأقاليم على درجة من القدرة والمهارة التي تجعلهم قادرين على مسؤولية التخطيط الاستراتيجي حالياً أو متى أريد لهم شغل وظائف أعلى ؟ وما هي مستوياتهم في مهارة التخطيط الاستراتيجي وهل هناك فرق بين هذه المستويات لئلا يتسنى البدء في برامج التنمية وتطوير قدرتهم ؟ وما هي المتغيرات التي قد تترن أو ترتبط بمهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي ؟ كل هذه التساؤلات تشكل متركلات وأبعاد مشكلة البحث.

ومن ثم نشأت حاجة البحث إلى الإجابة على هذه الأسئلة والتساؤلات لأول مرة على

صعيد البحوث الإرشادية بمصر

الأهداف البحثية :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية :

١- إختبار صدق وثبات مقياس Hill&Jones لمهارة التخطيط الاستراتيجي تحت الظروف المصرية.

٢- تحديد الفرق في مستويات مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مسئولى الإرشاد الزراعي الميدانيين.

٣- تحديد العلاقة بين درجات مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مسئولى الإرشاد الزراعي الميدانيين وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية : السلوك القيادي ، ومهارات القائد للفعال ، الابتكارية ، تقدير حاجة منظمة الإرشاد الزراعي للتغيير ،

وتقدير سرعة التغيير المطلوب فى المنظمة الإرشادية ، ومدة الخدمة فى وظيفة مشرف ، مدة الخدمة فى العمل الإرشادى.

الأهمية البحثية :

يشكل البحث سداً لثغرة بحثية فى مجال بحوث التنظيم والإدارة والتخطيط للإرشاد الزراعى حيث تخلوا الساحة من مثله ، حيث يسعى البحث إلى أن تستخدم نتائجه فى تطبيق كثيف وسريع لبرامج تنمية وتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجى بجانب القدرات والمهارات الأخرى التى ستوجهه إلى مدراء الإرشاد الزراعى الميدانيين ومسئولى العمل بالمراكز الإدارية بالمحافظات أملاً فى تكوين كادر يساعد فى بناء المستقبل.

الفروض البحثية :

- الفرض البحثى الأول : "هناك فرق فى مستويات مهارة التخطيط الاستراتيجى لدى مسئولى العمل الإرشادى الميدانى".

- الفرض البحثى الثانى : "هناك علاقة بين درجات مهارة مسئولى العمل الإرشادى الزراعى الميدانى وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية : السلوك القيادى ، ومهارات القائد الفعال ، الابتكارية ، تقدير حاجة منظمة الإرشاد الزراعى للتغيير ، وتقدير سرعة التغيير المطلوب فى المنظمة الإرشادية ، ومدة الخدمة فى وظيفة مشرف ، مدة الخدمة فى العمل الإرشادى".

ويقابل هذه الفروض البحثية فروض إحصائية لإختبارها.

المفاهيم والتعريفات الإجرائية :

- مسئول الإرشاد الزراعى الميدانى : ويقصد بهم فى هذا البحث القائم بشغل وظيفة مدير الإرشاد الزراعى بالمحافظة ومساعدوه ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعى بالمراكز الإدارية التابعة للمحافظة.

- مهارة القائد الفعال : ويقصد به فى هذا البحث الإستجابة على عبارات المقياس التى تتشكل من السمات والمهارات التامة النجاح.

- السلوك القيادى : ويقصد بها فى هذا البحث الاستجابة على الفئات والأشكال السلوكية التى تصف السلوك الذى يقوم به القائد فى المواقف المختلفة وذلك طبقاً للمقياس المستخدم.

- التفكير الإبتكارى : ويقصد بها فى هذا البحث مجموع الاستجابات التى يدلى بها
المبحوث على عبارات المقياس المستخدم والتى تقيس ما يقوم به المبحوث من أداء
يرتبط بالابتكار والتجديد وعمل حلول جديدة لمشكلات قديمة.

الطريقة البحثية :

منطقة البحث : تم إختيار ثلاثة محافظات عشوائياً هى الدقهلية ، وكفر الشيخ ، والغربية
لتكون منطقة للبحث من بين محافظات الوجه البحرى الهامة زراعياً وهى : المنوفية ،
والغربية ، والشرقية ، والقليوبية ، ودمياط ، والبحيرة ، والإسماعيلية ، وكفر الشيخ ،
والدقهلية ، وبذا تمثل هذه المحافظات الثلاثة حوالى ثلث المحافظات الهامة زراعياً
وإرشادياً بالوجه البحرى.

شاملة البحث : تتكون شاملة البحث من كل من شغل ووظيفة مدير إرشاد زراعى على
مستوى المحافظة ومساعدوه وكذلك رؤساء الأقسام على مستوى المراكز الإدارية بكل
منها وعددهم ٣٢ بمحافظة الدقهلية ، ٢٥ بمحافظة كفر الشيخ ، ٣٣ بمحافظة الغربية
ليصل إجمالى الشاملة ٩٠.

المتغيرات البحثية والمقاييس :

- مهارة التخطيط الإستراتيجى : تم قياسه فى هذا البحث إعتماً على مقياس Hill
and Gareth 1973 والمقياس الأسمى يتكون من ١٠ عبارات أضاف إليها الباحثين
٩ عبارات أخرى لتعطى عملية التخطيط بصفة عامة وبذا أصبح المقياس يتشكل من
١٩ عبارة يطلب من المبحوث الاستجابة قرين كل عبارة على متصل من ٥ نقاط
(تتطبق على تماماً ، تنطبق ، نادرأ ، لا تتطبق أبداً) وتعطى القسيم
الدرجة ٥،٤،٣،٢،١ على الترتيب وذلك فى حالة العبارات الموجبة والعكس فى حالة
العبارات السالبة.

- السلوك القيادى : تم الإعتما على مقياس السلوك القيادى الذى وضعه "Van Flent"
(1986-Pp38:39) and Yuki بعد تعريبه وفحص صدقه الظاهرى للتأكد من
تمشيه بعد الترجمة مع الثقافة العربية عامة والمصرية خاصة. ويتكون من ٢٣
عبارة ذات توجه سلوكى Action قرين كل منها متصل قطباه ينطبق تماماً ، ولا
ينطبق تماماً وتعطى القيمة الدرجة فى حالة الفئة الاولى ٥ درجات والفئة الدنيا ١
درجة.

وقد سبق استخدامه في دراسة "صبحى ، نوران ، ومارى بشرى" (٢٠٠٩-ص ٢٦٩) وكانت جميع عباراته صادقه على مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٠٥ ، لعبارتين فقط وكان معامل ثبوته الإحصائي ٠,٨٠٣٨ ، أما معامل صدقه الإحصائي فكان ٠,٨٩٦٥ واعتبره الباحثين مقبولاً ويعتد به في القياس.

- مهارة القائد الفعال : تم الإعتماد في قياس هذا المتغير على ما ذكره "David A. Whetten and Kim.SCameron" (1991-P5) ويتكون المقياس من ١٠ عبارات مصممه على اسلوب ليكرت وقرين كل منهما متصل من ٥ نقاط تتطبق على تماماً ، تتطبق ، تتطبق لحد ما ، نادراً ، لا تتطبق أبداً وقد أعطى الباحث القيمة الدرجية المقابلة للنقاط السابقة ٥,٤,٣,٢,١ على الترتيب في حالة العبارات المثبتة والعكس في حالة العبارات المنفيه ، وعند إختبار صدق هذا المقياس بطريقة الإتساق الداخلى كانت جميع العبارات موجبة ومعنوية ما عدا عبارة واحدة كانت عكسية غير معنوية فتم استبعادها وبذا يصبح إجمالى المقياس بعد الصدق الداخلى ٩ عبارات ، وبذا يصبح إجمالى الدرجات القصوى التى يحصل عليها المبحوث ٤٥ إو إجمالى الدرجات الدنيا ٩.

- الابتكارية : وقد استخدم البحث مقياس الابتكاريه الذى ذكره "Flumer R. and Stephen Franklin"(1982-Pp54:56) الذى عربه وإستخدمه "ناجح صالح خير الله"(٢٠٠٥-ص ١٣٣:١٣٢) ومع تأكده من صدقه إلا أن البحث الحالى أجرى إختبار لصدقه بإستخدام معامل الإتساق الداخلى بين درجة كل عبارة من عباراته البالغ عددها ٣٦ عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس فإتضح أنه صادق بعد حذف ٦ عبارات وكان معامل ثبوته "ألفا" بعد الحذف ٠,٨٠٠٧ ، وفيه يطلب من المبحوثين الإستجابة على كل عبارة قرين كل منها متصل من خمسة نقاط تتطبق تماماً ، ينطبق ، تتطبق لحد ما ، لا تتطبق ، لا تتطبق تماماً وقد اعطيت تلك الفئات القيم الدرجية ٥,٤,٣,٢,١ على الترتيب ومن ثم تكون الدرجة الإجمالية القصوى للمقياس ١٥٠ درجة والدرجة الدنيا للمقياس ٣٠ درجة.

- تقدير شدة حاجة المنظمة إلى التغيير : وفيه تم سؤال المبحوثين كيف ترى شدة الحاجة إلى تغيير المنظمة الارشادية الزراعية على فئات شديدة ، إلى حد ما ، فى غير حاجة للتغيير ويعطى استجابته ٣,٢,١ على الترتيب.

- تقدير سرعة التغير المطلوب في المنظمة الإرشادية : وفيه تم سؤال المبحوثين ما هي السرعة المطلوبة لاجراءات التغيير في منظمة الارشاد الزراعى وتكون الإجابة على فئات سريعاً ، وتدرجياً ويعطى المبحوث عن استجابته القيم الدرجية ٣٠١ على الترتيب.

- مدة الخدمة فى الإرشاد الزراعى : وقيست بعدد السنوات التى إنتقضت على بداية عمل المبحوث فى العمل الإرشادى الزراعى وحتى جمع البيانات فى ديسمبر ٢٠٠٩.

- مدة الخدمة فى وظيفة رئيس قسم (مشرف إرشادى) : وقد تم قياسها بعدد السنوات التى إنتقضت على بداية إستلامه لوظيفة رئيس قسم إرشاد زراعى حتى إجراء هذا البحث.

هذا وقد تم جمع البيانات بمعرفة الباحثين وعاونه أعضاء الهيئة البحثية بمحطات بحوث سخا والجميزة وتاج العز.

التحليل الإحصائى : تم استخدام معامل الاتساق الداخلى لاختيار صدق المقياس المتعلق بمهارة التخطيط الاستراتيجى وكذا معامل ألفا للثبوت وإختبار كاي^٢ لاختيار الفرض الإحصائى الأول "خبرى"(١٩٧٠- ص ٣١٦) ، ومعامل الارتباط البسيط لإختبار الفرض الإحصائى الثانى ، وقد تم عرض البيانات من خلال المتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى والتكرارات والنسب المئوية.

النتائج ومناقشتها

أولاً: إختبار صدق وثبات مقياس مهارة التخطيط الاستراتيجى :

يوضح الجدول رقم (١) أنه باستخدام معامل الإتساق الداخلى بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس قد تراوحت معاملات الإتساق الداخلى بين حد أدنى قدره ٠,٢٤٧٩ (العبارة رقم (١٠) وباستخدام معامل الثبات "ألفا" لكرونباخ اتضح إنه ٠,٧٣٦٥ وهو دال إحصائياً ومعنوى مرتفع ومن ثم فإن المقياس له صدق وثبات مرتفع يعتد به لإجراء البحث. أما معامل الصدق الإحصائى كقيمة للجذر التربيعى لمعامل الثبات فقد بلغ ٠,٨٥٨١٩ وهو أيضاً مرتفع.

ثانياً : الفرق فى مستويات مهارة التخطيط الاستراتيجى لدى مسئولى الإرشاد الزراعى الميدانيين :

تبين من الجدول رقم (٢) أن ذوى المستوى المنخفض فى مهارة التخطيط الاستراتيجى قد بلغت نسبتهم ١١,٥% من إجمالى المبحوثين فى حين أن ذوى المستوى المرتفع فى هذه المهارة كانت نسبتهم ٣٨,٨٩%. أما ذوى المستوى المتوسط فكانوا ٥٠% بما يوضح أن هناك فرقاً ظاهرياً فيما بينهم فى مستويات مهارة التخطيط الاستراتيجى. وبإزاء الفروق الظاهرة فى نسب المبحوثين فى فئات مستويات المهارة السابقة فقد استخدم إختبار كآ للتأكد من معنوية هذه الفروق واتضح منه أن قيمة كآ المحسوبة هى ٧,٢٢ وهى تفوق نظيرتها الجدولية عند درجات حرية ٢ ، ومستوى معنوية ٠,٠٥ ومن هنا فقد تم رفض الفرض الإحصائى الأول وقبول الفرض البحثى الأول.

ويمكن للبحث أن يفسر إرتفاع المستوى لدى هؤلاء (٣٨,٤٩%) منهم ربما لإرتفاع مدة الخدمة ، ولإرتفاع سلوكهم القيادى ، وإلى قدراتهم الذهنية المتميزة وإلى نمو رؤيتهم الشمولية عن المنظمة الإرشادية ومستقبلها

ثالثاً : العلاقة بين درجات مهارات التخطيط الاستراتيجى لدى مسئولى الإرشاد الزراعى الميدانيين وبين المتغيرات المستقلة :

تشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى أن العلاقة بين درجات مهارة التخطيط الاستراتيجى وبين كل من متغيرات السلوك القيادى ، ومهارات القائد الفعال ، والإبتكارية كانت موجبة معنوية عند مستوى ٠,٠١ أما كل من متغيرى حاجة المنظمة إلى التغيير وسرعة التغير المطلوب لتغيير المنظمة فكانت العلاقة لكل منها سالبة ومعنوية عند مستوى ٠,٠١ وفيما يتعلق بمتغيرى مدة الخدمة فى وظيفة رئيس قسم ، ومدة الخدمة فى العمل الإرشادى فكانت العلاقة مع كل منها موجبة غير معنوية.

ومن هنا تم رفض الفرض الإحصائى الثانى عن الخمسة متغيرات الاولى ذات المعنوية وبالتالي قبول الفرض النظرى عنها أما المتغيرين الآخرين فلم يتسنى رفض الفرض الإحصائى عنهما ولم تتمكن بالتالى من قبول الفرض البحثى عنهما.

ويمكن مناقشة تلك النتائج بأن طول مدة الخدمة سواء فى الوظيفة أو فى الخدمة الإرشادية لم يكن لها أى علاقة معنوية ، والغريب أن شدة حاجة المنظمة الإرشادية للتغيير وسرعة هذا التغيير كانت ذات علاقة سالبة ومعنوية وهذا يشير إلى أنه مع إرتفاع مستوى

مهارة التخطيط الاستراتيجي نجد إنخفاضاً مقترناً بالحاجة إلى تغيير المنظمة وسرعة ذلك التغيير ، وحيث أن التخطيط الاستراتيجي في معظم زواياه وابعاده إنما هو تخطيط للمستقبل ونظرة ورؤية واسعة للخروج من دائرة التقليد المتوارث إلى رحابة التجديد والتغيير . ويتسق تماماً مع التراث المرجعي في القيادة والإشراف أن تكون متغيرات السلوك القيادي ومهارات القائد الفعال ذات علاقة موجبة معنوية. أما الابتكارية في حد ذاتها فهي قدرة تفكيرية ذهنية عالية ترى الأشياء من منظورات أوسع وترى فيها وظائف وأساليب ليست تقاربية إنما هي تباعدية بمفاهيم "جليفورد" ومن ثم كان من المنطقي أن تقترن بمهارة التخطيط الاستراتيجي وثم رفض الفرض الإحصائي عن هذه المتغيرات.

ويوصى الباحثون بإعطاء مزيد من الاهتمام لتطوير قدرات ومهارات المشرفين باعتبارهم قادة المستقبل وذلك من خلال برامج تدريبية متقنة يكتسبون من خلالها الخلفيات المعرفية والسلوكيات الصحيحة والمشاعر المواتية نحو التخطيط عامة كوظيفة هامة والتخطيط الاستراتيجي كمطلب ضروري.

وليكن واضحاً أن مستقبل الماضي في المستقبل ، وأن مستقبل الحاضر في الماضي وأن مستقبل المستقبل إنما يكون في الحاضر.

جدول رقم (١) : المتوسط الحالى والإتحراف المعياري ومعاملات الاتساق الداخلى

بين عبارات مقياس مهارة التخطيط الاستراتيجى وجمالى درجات المقياس

م	العبارات	المتوسط الحسابى	الاتحراف المعيارى	الاختلاف النسبى %	معامل الاتساق الداخلى
١	أميل إلى المعرفة الوفية عن القرارات التى سأصدرها فى هذه المنظمة	٤,٢٤	٠,٩٢٦	٢١,١٦٩	**٠,٤٠٧٢
٢	عادة ما أذفع بالبرامج فى شكل تدريجى	٤,١٦	٠,٨٨٦	٢١,٢٩٨	**٠,٤٣٠٩
٣	أتحكم فى استخدامى للوقت بصعوبة	٣,٩١	١,١٤٣	٢٩,٢٣	**٠,٤٨٠١
٤	ليس بالضرورة أن أشارك فى صنع كل القرارات	٤,١٤	١,٠٠٢	٢٤,٠٢٠	**٠,٥٦٧٤
٥	أفضل الحصول إجماع على أفكارى أكثر من استخدامى للسلطة	٤,٤٤	٠,٨٤٤	١٩,٠٠٩	**٠,٤٠٦٢
٦	أرى أن المهارة السياسية هامة فى عملى بالمنظمة	٤,١٥	١,١٣٣	٢٧,٣٠	**٠,٤٩٤١
٧	أعرف متى أفوض فى تنفيذ مسئولياتى ولمن أفوضه	٤,١٥	١,١٠٥	٢٦,٦٣	**٠,٥٥٧٠
٨	من الضرورى إلزام الآخرين بالأهداف القيمة	٤,٤٤	٠,٨١٨	١٨,٤٢	**٠,٤٧١٦
٩	أعرض نفسى لمصادر معلومات متنوعة لأعرف ماتمير عليه المنظمة	٤,٣٦	٠,٨٠٩	١٨,٥٥٥	**٠,٣٨٧٦
١٠	أسجل مواعيدى فى العمل للبدء والانهاء	٤,١٥	١,٠٨٩	٢٦,١٦٩	**٠,٢٤٧٩
١١	أستشير الآخرين قبل توصية العمل	٤,٣٥	٠,٨٧٥	٢٠,١١٥	**٠,٣٣٣٣
١٢	أحتفظ بملفات للأجراءات والاجراءات البديلة	٤,١٧	١,٠٤٣	٢٥,٠١٢	**٠,٥٥٩٣١
١٣	لا قيمة للأهداف عندى ما لم أسجلها كتابة	٤,١٧	١,١٤٥	٢٨,١٣٣	٠,٤٤٤٨
١٤	أراجع نتائج اعمالى السابقة لأخذها فى الاعتبار عند بداية عمل جديد	٤,١٥	١,٠٨٦	٢٦,١٦٩	**٠,٤٨١٨
١٥	تساعدنى وفرة المعلومات فى اختيار بدائل التصرفات	٤,٣٩	٠,٩١٠	٢٠,٧٢٩	**٠,٤٦٣٣
١٦	أضع فى الاعتبار عند تخطيطى للعمل قدرات المرشدين المتاحة وكفاية الميزانية المخصصة	٤,٢٣	١,٠٠٠	٢٣,٦٤١	**٠,٥٣٩٧
١٧	حل أى مشكلة يكون فى ضوء التحليل لها	٤,٤٣	٠,٨٥٥	١٩,٣٠٠	**٠,٥٥٩٤
١٨	أمارس الرفض لأى أعمال لا تنتمى إلى التعليم الارشادى	٤,٢٠	٠,٩٦٩	٢٣,٠٧١	**٠,٤٣٥٦
١٩	من الضرورى أخذ أهداف المنظمة الارشادية وجوهر رسالتها عند وضع أى خطة أو برنامج ارشادى	٤,٢٨	١,٠١٣	٢٣,٦٦٨	**٠,٥٣٩١

الاتحراف المعيارى = ١٠,٣٣٧

ن = ٩٠ المتوسط العام = ٧٧,٩٧

معامل الاختلاف النسبى للمتوسط العام ١٣,١٢٩%

** = معنوى عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٢) : التكرار والنسبة المئوية للمشرفين الارشاديين المبحوثين

بحسب مستويات مهارة التخطيط الاستراتيجي

المستويات	العدد	%
مستوى مهارة منخفض (أقل من ٥٩ درجة)	١٠	١١,١
مستوى مهارة متوسط (٥٩ : ٧٩ درجة)	٤٥	٥٠
مستوى مهارة مرتفع (٨٠ : ٩٥ درجة)	٣٥	٣٨,٨٩
إجمالي	٩٠	١٠٠

كا^٢ المحسوبة = ٧,٢٢ كا^٢ الجدولية (دح = ٢، معنوية ٠,٠٥) = ٥,٩٩١

جدول رقم(٣) : قيم معاملات الارتباط بين كل من درجة مهارة التخطيط الاستراتيجي

لدى المشرفين الارشاديين والمبحوثين وبين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة

م	المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط
١	السلوك القيادي	**٠,٨٧١
٢	مهارات القائد الفعال	**٠,٧٠٢
٣	الابتكارية	**٠,٥٣٦
٤	حاجة المنظمة الى التغيير	**٠,٥٩٦-
٥	سرعة التغيير المطلوب للمنظمة الارشادية	**٠,٢٦٣-
٦	مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	٠,١٣١
٧	مدة الخدمة فى العمل الارشادي	٠,٠٦٦

** معنوى عند ٠,٠١

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- الماضى محمد المحمدى (٢٠٠٧) ، "إدارة الاستراتيجية" ، كلية التجارة جامعة القاهرة
- ٢- الشرفاوى ، على (بدون) ، " السياسات الإدارية تحليل وبناء وإختيار وتطبيق الاستراتيجية فى منشآت الأعمال ، المكتب العربى الحديث ، الاسكندرية.
- ٣- أليسون ، مايكل ، وجون كارى (٢٠٠٧) ، "التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات غير الربحية دليل عمل وكتاب تمارين" ، ترجمة مروان الحموى ، مكتبة العبيكله ، المملكة العربية السعودية ، الرياض.
- ٤- توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٣) ، " التخطيط الاستراتيجى هل يخلوا المستقبل من مخاطر؟ " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بمبك) ، سلسلة إصدارات بمبك ، العدد ٤٤ ، القاهرة
- ٥- خير الله ، ناجح صالح (٢٠٠٥) ، "خصائص وأدوار قادة الرأى فى نشر وتبنى بعض المستحدثات التكنولوجية بقرية بمحافظة المنيا" ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الزراعة ، جامعة المنيا
- ٦- خبرى ، السيد محمد (١٩٧٠) ، "الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية" ، دار النهضة العربية ، الطبعة الرابعة
- ٧- وهيلين ، توماس ، وديفيد هنجر (١٩٩٠) "الإدارة الاستراتيجية" ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، الرياض.
- ٨- سليمان ، سمير عبد الغفار ، وأحمد فؤاد عبد اللطيف (٢٠٠٣) ، "حاجة شباب الخريجين بالاراضى الحديثة لحلول ابتكارية لمشاكلهم" ، الجمعية العلمية للارشاد الزراعى ، مجلد ١٣ ، العدد ١
- ٩- صبحى ، هدى ، نوران محمد الصاوى ، مارى بشرى ميخائيل (٢٠٠٩) ، "السلوك القيادى لدى المشرفين الارشاديين الزراعيين " ، المجلة المصرية للجمعية العلمية للارشاد الزراعى ، مجلد ١٣ ، العدد الأول

- 9 - Bass B.M. (1981) : Stogdills Hand book of leadership, Free Press.New York. P73
- 10 – Bruce (1964) : A look at program planning . Jor. Of cooperative. Ext.winter Vol 2.
- 11-Charles W.L.Hill and Gareth. Jones(eds) 1993. Strategic Management, an Integrated Approach, 3ed edition, Houghton and Mifflin Comp and Edward Wapp.Harved Busniess Review, Oct. 1967 " Good manager don't make policy decisions".
- 12 – flummer, Robert M.and Stephen Franklin (eds) (1982) Supervision Principles of Professional Management, McMillan Pup. Comp, New York, Pp54:56.
- 13 –Katz, R.L.(1955) Skills of An Effective Administrator, Harvord Business Review Jor. Feb.Pp 33:42.
- 14 – Lloyd Bruce. 1987 strategic Planning, in: stewart Dorathy, Hand Book Management skills. Gowerhandbook, warcester England.
- 15 – Powers, Ranald G. (1966) Background Information in Planning Jor. Of Cooperative Extension, vol.IVspring No.1
- 16 – Stewart, Dorothy M.(1987) : Handbook Management Skills, Agowerhand book, Woreester England.
- 17 – van fleet, David and garya Yuki (1986)Military leadership: An Organization Behavior Perspective, JAI press Pp 36:39.
- 18 – Whetten, D.A. and Kim S.Cameron (1991) Developing Management Skills, 2 ed. Harpor Collins Pup, U.S.A.

Strategic Planning Skills Among The Field Agricultural Extension Officers in Kafer El Sheik, Gharbia and Dkhalia Governorates

Moh.A.Faried

* Maie Saad Zagloul

* Noran M. Elsaywe

ABSTRACT

This research aimed at exploring the validity and reliability of Hill and Jones scale for measuring the strategic planning skill (S.P.S) and applying it for the Agric. Ext. Officers and to determine their level of this vital skill. Field Also to investigate the relationship between (SPS) scores and some of independentant variables. To conduct the research Kafer El sheik, Gharbia and Dakhalia governorates were selected to represent the important Agric. Governorates in middle Egypt. All ext. Officers in each of the governorates were the research respondants. They researcged 90 officers at the regional and districts levels. The internal consistency coef. Alfa coef, and Pearson cor coef. Were used to analyze data. Results revealed that there was an observed difference between the levels of respondents dealing with the (SPS).

There was a positive significant relationship between (SPS) scors and each of leadership behavior, skills of the effective leader and creativness. But there was a negative and significant relationship with the intensity of change Ext. organization, the time needed to change the ext. Organization.

The research recommends to devote instinsive training to develop the abilities and skills of the field directors and supervisors to secure strategic leaders for the future.