

احتياجات ومبررات إعادة التنظيم للمراكز الإرشادية الزراعية بمصر من وجهة
نظر مسئولى المراكز فى بعض المحافظات باستخدام التحليل العاىلى ٢٠١٢

نوران محمد علمى الصاوى

د. محمد أحمد فريد

المستخلص

استهدف البحث تحديد احتياجات ومبررات إعادة التنظيم للمراكز الارشادية من وجهة نظر مسئولى هذه المراكز والكشف عن العوامل الاساسية وراء اعادة التنظيم لها. وقد أجرى البحث على عينة (٤٢) تمثل ٨٠ % من اجمالى شاملة مسئولى المراكز الارشادية فى محافظات كفر الشيخ - المنوفية - الاسماعيلية والمنيا وشمال سيناء (٥٢) وتم جمع البيانات من خلال استبيان اشتمل على قائمة بينود التغير المتوقع وقرين كل منها متصل يوضح شدة الحاجة الى التغير - وقد استخدم اختبار كاي^٢ والتحليل العاىلى بطريقة العوامل الاساسية بجانب التكرار والنسب المئوية والمتوسطات. وقد أسفرت النتائج عن وجود فرق معنوى بين مستويات شدة الحاجة الى التغير التنظيمى بين المبحوثين وان هناك ثمانية عوامل اساسية كشف عنها البحث بالتحليل العاىلى وراء اعادة التنظيم المتوقع للمراكز الارشادية تمت تسميتها كما يلى :

بناء وتنمية القدرة القيادية - البيئة الفيزيقية لمكان العمل - تنمية الموارد البشرية - تنظيم توزيع السلطة ووحدة الامر - نسق المعلومات والبيانات - نظم الرقابة - والتكنولوجيا التعليمية الارشادية وأهداف المركز- وقد أوصى البحث ببعض اجراءات اعادة التنظيم للمركز الارشادى فى ضوء نتائج البحث.

المقدمة والمشكلة:

تعتبر عملية التغيير فى المنظمات أحد أهم الجوانب الديناميكية فى المنظمة ، بجانب القوة والقيادة واتخاذ القرارات والاتصال.

والتغيير ظاهرة Phenomenon معقدة وإنه بمرور الزمن يتحول القبول الارغامى لتنظيم ما ، الى التغيير الارادى المرغوب للمنظمة المرغوب .والتغيير فى حد ذاته قد يكون مفيداً، وقد يكون معوقاً للتنظيم؛ بمعنى انه قد يحدث نمواً او يحدث تدهوراً أو إفولاً Decline أو تحولاً فى الشكل والوظيفة . وفى سياق النظرة البيولوجية للمنظمة فالتنظيمات كالكائن الحى : تولد ، وتنمو، ونشيخ، وتموت، ومن بين علماء هذه النظرة Kinberly and Miles 1980 . ويجزم P.207 1982 Hall بأنه لا توجد بعد الادوات التى تمكن من التشخيص الدقيق لموقع المنظمة عن نقطة معينة فى دورة الحياة، و لكن ما يمكن تحليله أكاديمياً بالبحث هما حالتان: الولادة ، والافول، فكل منهما مكونان هامان جداً فى التغيير التنظيمى وهما ليسا واردان فى تحليلات دورة حياة المنظمة.

ويعرف Hage 1980 P. 262 التغيير التنظيمى بأنه: تحول Alternation وابتقال Transformation إلى الشكل الذى يسعى نحو بقاء أفضل للمنظمة فى البيئة .

ويستخلص Griffin 1996 P. 352 عن كل من William Mary Fagans ،Richard ، Woodman 1989 و Pasmare 1993، and Robert Dimering 1992 أن التغيير التنظيمى هو أى تكيف ملموس Substnsitive modification فى بعض أجزاء المنظمة .

ويقصر Robbins 1978 P.329 التغيير التنظيمي على ما يتعلق بالتغيير البنائي المخطط Planned Structure change فالمنظمة بحاجة الى التغيير والتكيف حتى تكون فعالة.

ومعنى هذا ان التغيير التنظيمي إنما هو فى التركيب أو البناء Structure ، أما التغيير فى سلوك العاملين والقادة بالمنظمة فيعنى ذلك التطوير التنظيمي (Griffin) Development Organization (Griffin) ويميز 1996 P.354 بين التغيير المخطط planned والتغيير الاستجابي Reactive فالاول يصمم وينفذ بنظام وتوقيت كتوقع لأحداث المستقبل أما الثانى فهو استجابة جزئية عند حدوث أحداث معينة.

وبصفة عامة فإن اصطلاح إعادة التنظيم Reorganization يعبر عن جهود التغيير التنظيمي الارادى المخطط أو الاستجابي .

ويعنى إعادة إعادة التنظيم عند شهيب ١٩٨٢ ص ٢٩-٣٧ بأنه استجابة التنظيم للتغيرات التى تحدث سواء على مستوى معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات العاملين أو الهيكل التنظيمي بحيث يستجيب التنظيم للتحديات البيئية ومؤثراتها ، ويرى لياقت ١٩٦٤ ، ص ٢٩٧-٣١٦. أن إعادة التنظيم: ما هي الا إجراءات ومصالحات لجعل التنظيم متلائماً مع وظيفته. ويذكر الازهرى عن فرنسيس و " بيل" ١٩٨٥ ، ص ٣٥٧. أن إعادة التنظيم تعنى : مجهوداً طويل الاجل لتحسين عمليات وحل مشكلات المنظمة وتجديد حيويتها من خلال الادارة الاكثر فعالية وترابطاً مع بيئة المنظمة مع التركيز على فرق العمل الرئيسية باستخدام نظريات وتكنولوجيات العلوم السلوكية التطبيقية.

وينظر أرجيروس كما أورد الازهرى ١٩٨٤ ص ٣٥٨ أن إعادة التنظيم هي: عملية بعث الحيوية وزيادة تفجير الطاقات وزيادة العمل والتنشيط والتجديد من

خلال الموارد الفنية والبشرية وذكر الازهرى عن بيكارد ، ص ٣٦١ بأنها جهد مخطط شامل لكل أجزاء المنظمة أو جزء واضح فيها يدار من القمة لزيادة فاعليته وقوته من خلال تدخلات مخططة فى عمليات التنظيم وباستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية ولذلك فهي تشتمل على برنامج شامل للمنظمة ككل. أما لندبرج كما ذكر الازهرى ، ص ٣٦١ فإن الاجابة على سؤالين هما أين نحن حقيقة ؟ وأين نريد أن تكون هي التى تحدد تحريك التنظيم الى الوضع المستهدف واعادة النظر فى المكونات المنطقية للتنظيم . ويعرف على ١٩٨٤ ، ص ٢١١ إعادة التنظيم بأنها : نوع من التخطيط العلمى الطويل الأجل الموجه لتحسين الاداء بشكل مستمر وتشخيص عملى لمشكلات التنظيم.

وهذه العملية اعادة التنظيم كما يرى 1970 Holden Fish, Smith P.409 هي عملية مستمرة من الدراسة والتطور development والتكيف (الموائمة) لظروف التغيير والمراجعة للممارسات الفعلية للتأكد من الفهم والعمل بفاعلية والرقابة control للانشطة الهامة التى عادة ما تؤثر على:

- المبادرة والموافقة على التكيف التنظيمى.

- المراجعة الدورية للممارسات المنظمة

- التدريب التنظيمى

- الاحتياجات من الموظفين

- الخطة التنظيمية

- الخرائط التنظيمية

- اختصاصات الوظائف

- مسؤوليات الرقابة

- الدليل التنظيمي Manual

ويقرر Waldo, D 1970 P.410 أنه يجب إجراء دراسات على المنظمة يكون من نتائجها تصنيف المشكلات والتوترات التي توحى باعادة التنظيم، وقدم لذلك اسئلة ومعايير P.410 هذا فإن هناك جوانب أو مبررات هامة لاعادة التنظيم ، تشير الى الاضطراب أو الخلل أو التوتر وهذه الجوانب كما ذكر Lepawsky 1970 P.413 هي:

- وحدة الأمر

- التفويض

- نطاق الإشراف أو الضبط

- أنماط خطوط السلطة والاستشارة

- التباين الجغرافي

ويوجز Gulick, L. جوانب أو مبررات اعادة التنظيم فيما يلي :

الهدف - العملية - الفرد- المكان - Purpose - process-

Person - Place

ويمكن اختصارها بـ(4P's) (P387).

ولكن Griffin 1996 P.259 - 260 يقرر أن مجالات التغيير في المنظمة يمكن أن تشمل اقلياً كل جوانب المنظمة ولكن معظم التدخلات التغييرية تشمل : التركيب التنظيمي والتصميم design والتكنولوجيا ، العمليات الاجرائية ،والناس وفيما يلي شرح مبسط لبنود كل جانب :

(١) البناء والتصميم :

ومنها - تصميم الوظائف .

- التقسيم التنظيمي

- علاقات التقارير

- توزيع السلطة

- آليات التنسيق

- علاقة الخط/ المشورة

- التصميم اجمالاً

- الثقافة

- إدارة الموارد البشرية

وإذا اشتملت جوانب التعبير على كل الجوانب السابقة فإنه يلزم لذلك

برنامج تغيير شامل وتسمى هذه العملية عندئذ Reengineering اعادة الهندسة

التنظيمية (Ginffin) 1996 P.362

والخطوات العامة في عملية إعادة الهندسة التنظيمية هي كما يلي :

١- تنمية أهداف وإستراتيجية لجهود إعادة الهندسة .

٢- التأكد من التزام الإدارة بجهود إعادة الهندسة

٣- إثارة الإحساس العاجل Urgency من العاملين في المنظمة.

٤- البدء من أحكام - صادقة واضحة Clean في الأثر ، وفي اعادة بعث

المنظمة . recreate

٥- التوفيق بين وجهات النظر من اعلى لأسفل ومن أسفل لاعلى (P.364

1996 Griffin)

أما اصطلاح التطوير التنظيمى أو التنمية التنظيمية Organization development (OD) فهو مجال هام يركز أساسا على الناس فى المنظمة ويعرف بأنه جهد يخطط على اتساع التنظيم - نطاق واسع (ويدار من القمة يستهدف زيادة الفاعلية التنظيمية والصحة Health من خلال التدخلات فى عملية التنظيم باستخدام العلوم السلوكية.

ويستعرض Robbins 1978 P.311 أهم الأسباب الواضحة للتغيير التنظيمى كما يلى :

- ١-التغير فى الأهداف
- ٢-شراء أجهزة ومعدات جديدة
- ٣-ندرة العمالة
- ٤-تغير اللوائح الحكومية.
- ٥-التغيرات الحادة فى الاقتصاد.
- ٦-زيادة حجم المنظمة بما يؤثر على التنسيق وعلى تداخل الوظائف.
- ٧-تصرفات المنافسين والأسواق.
- ٨-تدهور الروح المعنوية للعاملين .
- ٩-القوة وتوزيع السلطة
- ١٠-التغير فى الإستراتيجية.
- ١١-التغيرات فى البيئة
- ١٢-التغيرات فى عمليات التنظيم : أنماط اتخاذ القرار، والاتصال .

ومع ذلك فإن Robbins المرجع السابق يقرر أن بذور Seeds P.312 التغيير التنظيمى البنائى يمكن أن تأتى من عدد لا نهائى من المصادر ولكن اليقيني فى الذهن أن : الثقة فى الإستراتيجية، والحجم، والتكنولوجيا والبيئة يمكن ان تكون هى المصادر الأساسية للتغيير البنائى. ويعود Robbins ليوجز مجالات أو موضوعات التغيير:

١-البناء : توزيع السلطة - تخصيص الحوافز - التغيير فى سلسلة إصدار الأوامر - درجة الرسمية Delation الوظائف أو الأعمال position والأقسام والفروع تضخم المستوى الافقى الأعلى - تناقص نطاق الإشراف على مستوى القمة.

٢-التكنولوجيا : توليفات المواد والأجهزة والإمكانات التى يستخدمها العاملين- شدة اعتماد العاملين على أنشطة بعضهم البعض بما يحتاج ذلك الى تخصص والى معلومات جديدة للتعامل مع المقررات الجديدة.

٣-العمليات التنظيمية :

- عملية اتخاذ القرارات.
- أنماط الاتصال

ويذكر Lepauraskey 1970 Usponlent P.404 فى سياق ذلك إن دمج بعض الوظائف العالية تحت دعوى التكامل تحت أكثر من رئيس ينشأ عن ذلك توترات Troubles فى الإدارة وفى استقرار ذهن العاملين.

كما أن هناك ما يطلق عليه التدفق او الانسياب Streamlining أو بالهزة فى الخدمات jerking service عند ضم خدمات متعددة تحت قيادة واحدة عليا فربما يعكس ذلك خلافا فى اللغة المتبادلة بين العاملين وإدارة الأفراد

والميزانية والمحاسبة وصيانة التسهيلات. ولذلك أثار على اقتصاديات المنظمة وكفاءتها وعلى أية حالة فإن جعل وظائف العاملين فى عملية مستمرة من المركزية / اللامركزية والتكامل / عدم التكامل تبقى كل منهم على حافة edge البقاء فى المنظمة أو عدم البقاء فى المنظمة فى السنوات القادمة .

ويذكر ديموك ، وديموك ، وكننج ١٩٦٧.ص٢٥٢ أن موضوع إعادة التنظيم إنما يرجع تاريخه إلى تاريخ التنظيم نفسه وأن عملية إعادة التنظيم وهى عملية مستمرة لإصلاح الخطأ فى الأوضاع الناتجة عن التغيرات فى : الحجم والرغبة فى الاستفادة من التقدم - واتجاهات الحكومة وأهدافها، فالدوافع والأهداف فى إعادة التنظيم عديدة ومختلطة وإن الفرق بين إعادة التنظيم والتنظيم هو فى الأغلب فرق فى المستوى ؛ فإعادة التنظيم هى العملية الأكثر شمولاً حيث تأثيرها على التشكيل الرسمى بما قد تتضمنه من إعادة توزيع الوظائف والوحدات التنفيذية حيث قد تصل للإلغاء أو الإنشاء أو محاولة إعادة التنظيم وتحسين التشكيل والإجراءات وليس فى سلوك العاملين وقدراتهم.

ويقرر ديموك أن إعادة التنظيم تكون فى حدود المبادئ السليمة المحترفة لتكون بذلك وسيلة لبلوغ غاية ،والغاية دائماً موضوعاً للمراجعة والمناقشة، وعلى ذلك فإن الشك الحكيم يعتبر مدخلاً مفيداً فى جميع مسائل إعادة التنظيم (ديموك وزميلييه - مرجع سابق ، ص٢٦٧).

التنظيم - اى تنظيم - شأنه شأن التنظيمات الاجتماعية فى المجتمع عرضه لسوء التنظيم (ديموك ، وديموك وكننج ١٩٦٧)

وأعراض سوء التنظيم تشمل لدى (ديموك وآخرون نفس المرجع السابق) على :

١-الشقاق الحزبى

٢-تعدد القادة

٣- تدهور المستويات الأخلاقية

٤- تزايد المستويات الهجومية والتعصب.

٥- تغلب العواطف على العقل

أما ليتون كما ذكر dimock, 1964 P. 174 فيرى سوء التنظيم فيما يلي :

- تمزق العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة
- تزايد المواقف التي يتولد عنها الضغط والتوتر داخل المنظمة مثل
- الخوف من فقدان الوظيفة
- تقييد الحركة والعزلة وعدم القبول.
- الخيبة المستمرة فى الأهداف والرغبات والحاجات والنوايا والخطط والظروف وما لم يمكن تطبيق إجراءات إدارية تخفف من هذا التوتر بما يتسق مع التنظيم الاجتماعي للمنظمة فلا بد ان من التغيير التنظيمي.

أما مفهوم الإصلاح الإداري (عمر ، ١٩٧٨ ، ص ١٩-٢٠) . Admin . Reform فهو إدخال تحولات إدارية على الأجهزة الحكومية التي تقاوم التحسين والتغيير وعمليات إعادة التنظيم الحكومي ولذلك فإن من أهم وأبرز أدوات التحسين هو فرض الإصلاح الإداري على المنظمات الحكومية من خارجها ولا يفترض في ذلك إدخال تغييرات جزئية بل هي هيكلية شاملة ، وعادة ما يكون الإصلاح الإداري دعوة أو مبادرة من المصلحين المشتغلين بالعملية السياسية إذ هو مجهود يبذل لتطبيق أفكار جديدة على النظام الإداري وعلى أساس نظرة مخططة تستهدف تحسين النظام لتحقيق اذاف مرغوبة فى التنمية القومية . (فريد ٢٠٠٦ ، ص ٩١).

أما الثورة الإدارية (عمر ١٩٧٨ ، مرجع سابق ، ص ٢٠-٢١) Admin Revolution فإنها تقوم على إجراءات علاجية وجراحية للمشكلات

الإدارية والشعور بعدم الرضى والحاجة إلى التغيير لدى القيادة السياسية والإدارية على كافة مستويات فى أداء أجهزة الحكومة وتوفير السلع والخدمات العامة بأقل قدر من الفاقد وذلك بعد استنفاد جهود الإصلاح الإدارى والتغيير الإدارى. إن الثورة الإدارية الإدارية إستراتيجية شاملة تركز على تجميع وشحن جهود كل من له دور فى الإصلاح الحكومى وغير الحكومى، وهى قد تشمل جميع مجالات حياة المجتمع الاقتصادية والاجتماعية وتفيد فى احوال البيئة الخارجية المعقدة والمتغيرة Turbulent environment وكذا فى الاحوال والمواقف الطارئة contingency التى تتطلب سرعة فى اتخاذ القرارات. والثورة الإدارية أكبر من الإصلاح الإدارى ومن التغيير الإدارى.

والموضوع الرئيسى للثورة الإدارية هى الادارة العامة والتنمية والانتاجية الحكومية وتحتاج لإجرائها الى قيادات علمية وبحوث وخصائيين ذوى قدرة لدفع الثورة الإدارية (عمر ، ١٩٨٠ ص ٢٥).

من هنا يتضح شدة الخلط فى استخدام تلك المفاهيم غالباً لدى المسئولين عن قطاع الارشاد الزراعى وحتى الباحثين انفسهم.

ومراحل عملية التغيير التنظيمى كما قدمها نموذج Gnesik (١٩٩١) (فريد ٢٠٠٦، ص ٩٧) كما يلى :

- ١- التعرف على الحاجة الى التغيير
- ٢- تأسيس اهداف التغيير
- ٣- تشخيص المتغيرات المرتبطة
- ٤- انتقاء اساليب التغيير المناسبة
- ٥- التخطيط لتنفيذ التغيير
- ٦- التغيير الفعلى

٧- التقييم والمتابعة

ويكاد يجمع مشاهير علماء التنظيم على ضرورة إجراء دراسات وافية عن عمليات التنظيم وإعادة التنظيم وان تعقد لذلك مقابلات ومناقشات وجلسات استماع للتأكد من استحقاقات إعادة التنظيم وفتياته الصحيحة، ويؤكد ديموك وزميليه على العمل مع اللجان المختصة في إعادة التنظيم للادارة العامة مثل هيئات التنظيم والإدارة في الدولة مع مراجعة للميزانية والمالية في ذات الوقت وليس الهدف من ذلك إصدار توصيات فحسب بل تحقيق التغيير لاستصدار قرارات تنفيذية وصدور تشريع تنفيذي.

وفيما يلي عرض لاشهر الدراسات والبحوث التي اجريت على تقييم المراكز الارشادية والتي تشير حقيقة الى حاجة المراكز الارشادية للتغيير وليس "التحسين" أو "التطوير":

١- دراسة زهران ١٩٩٧ :

أشارت دراسة زهران (١٩٩٧ : ٨) الى أن المطالب التي تسهم في تحقيق المراكز لأهدافها تمثل منظومة متكاملة من الإبعاد الاجارية والتنظيمية والمالية والفنية وهي كما يلي :

- ١- التحديد الواضح لأهداف المركز الارشادي ومهام وأدوار فريق العمل.
- ٢- مدى ملائمة الهيكل الوظيفي للمركز لطبيعة الأهداف ونطاق خدمة المركز.
- ٣- توفير تمويل مستدام وكاف وملائم لطبيعة الأنشطة التي يستهدفها المركز.
- ٤- توفير المقر المتسع والمجهز والملائم، وصيانته.

- ٥- حسن اختيار مسئول المركز وفريق العمل ،وتثبيته واستمرار حفزه .
- ٦- الدعم التنظيمي بالإمكانات والتسهيلات ،وحل المشكلات المالية والإدارية بالمركز .
- ٧- التدريب المخطط المتوازن والمستمر لفريق العمل بالمركز ومتابعته تدريجياً .
- ٨- تحقيق التنسيق الرأسي ووضوح خطوط السلطة بين المركز والجهات الإشرافية الأعلى .
- ٩- تحقيق التنسيق الأفقي ،والمكامل مع باقي المنظمات الريفية بمنطقة عمل المركز .
- ١٠- جعل المركز أغنى منظمة ريفية معلوماتية بمدىها بالمواد الفنية الزراعية المنتجة لها خصيصاً .
- ١١- التخطيط لضمان امداد المركز بنتائج البحوث والاختصاصيين الإرشاديين بشكل منتظم ومستمر .
- ١٢- الانتقال من أسلوب الأنشطة المنعزلة إلى بناء البرامج الإرشادية المخططة .
- ١٣- تنوع أساليب جذب الريفيين للمركز واستعادة ثقتهم وخلق الطلب على خدماته .
- ١٤- البحث عن تجريب مداخل العمل الإرشادي ،وتحقيق العون الذاتي والاستمرارية للمركز .
- ١٥- توفير بيئة حاضنه ، بتفهم القيادات الإشرافية الأعلى للمتطلبات السابقة ومن ثم توفيرها .

وكانت محددات نجاح فاعلية المراكز كما قررها زهران ١٩٩٧ المرجع السابق كما

يلي:

- ١- دعم التسهيلات الإدارية والمالية لمركز الارشاد الزراعي.
- ٢- دعم التنسيق الرأسي بين المستويات الارشادية والاقصى بينها وبين المنظمات الريفية.
- ٣- توفر اشربة فيديو متخصصة للمحاصيل المختلفة ولجميع الانشطة الريفية والزراعية بالمراكز ،وجود مكتبة لدعم المعارف والمعلومات في جميع مجالات البيئة والزراعة.
- ٤- توفير وسائل مواصلات بالمراكز للمرشدين ولمسؤولي المراكز على مستوى المحافظة.
- ٥- وضوح وتحديد العلاقات الوظيفية والاشرافية بين مسؤولي المركز والمستويات الاعلى.
- ٦- توفير الحافز المالي للعاملين بالمراكز الارشادية.
- ٧- توفير تكاليف التشغيل ومصاريف الانشطة المخصصة للمراكز وطريقة صرفها واتاحتها.

وكانت مقترحاته لتفعيل دور المراكز الارشادية الزراعية طبقاً لذلك هي :

- ١- النظر في التقدير المعنوي والمادي للعاملين بالمراكز الارشادية.
- ٢- توفير وسائل الانتقال لمدير المركز حتى يتمكن من الانتقال الى القرى التي تقع في نطاق المركز.
- ٣- التوسع التدريجي في الجهاز الوظيفي الذي يعمل بالمركز في مختلف التخصصات الزراعية.

٤- تنشيط أدوار القيادات المحلية واعطاء مسئول المركز الحرية التامة فى اختيارهم وتوصيف ادوارهم وبحث كيفية تحفيزهم وإشراكهم فى الأنشطة.

٥- تنظيم دورات تدريبية تنشيطية لمسئولى المراكز (٣-٤ ايام كل عام) لتجديد معلوماتهم ومهاراتهم.

٦- توفير المعينات والاجهزة الارشادية اللازمة لعمل المركز من خلال مركز الدعم الاعلامى بدكرنس.

وقد حدد زهران فى هذه الدراسة جوانب "التطوير" كما يلى:

أولاً: جوانب دعم إعلامى واتصالى :

- ١- توفير سجلات لتوثيق النشاط داخل المركز وعلى مستوى المحافظة.
- ٢- توفير افلام فيديو عن كافة التوصيات الفنية لمختلف الأنشطة الزراعية.
- ٣- ضرورة تخصيص حصة خاصة من المجلات والنشرات الارشادية والموسمية تفى باحتياجات المراكز وفقاً لطبيعة أنشطتها.
- ٤- إجراء مسح سريعة بالمشاركة لتوفير البيانات الاساسية عن كافة الاوضاع والاحوال الزراعية بالقرية لاستخدامها كقاعدة بيانات المركز.
- ٥- إنشاء مكتبة متكاملة شاملة لكافة المراجع الاساسية التى تخدم الأنشطة الارشادية المختلفة.
- ٦- تزويد المراكز الارشادية بأجهزة كمبيوتر حتى يمكن استفادتهم من النظم الخبيرة Expert system التى تغطى جميع مجالات التنمية الريفية بالقرية.

- ٧- الترويج عن المراكز فى أجهزة الاعلام المختلفة مثل (التلفزيون -
الاذاعة - الجرائد الاقليمية - الجرائد المحلية)
٨- طباعة نشرات ومجلات ارشادية بمعدل ٢٠٠ نسخة من كل صنف
لجميع المحاصيل الزراعية والانشطة الارشادية.

ثانيا: جوانب تنظيمية وتنسيقية :

- ١- تنظيم العلاقة الاتصالية بين مسئول المركز ومدير الادارة الزراعية
ومسئولى المحافظات عن المراكز الإرشادية الزراعية.
٢- إيجاد تعاون وعلاقة بين المراكز الإرشادية ومراكز الدعم الاعلامى.
٣- التنسيق بين أنشطة المراكز والأنشطة الإرشادية التى تقوم بها المشاريع
الممولة.
٤- الربط بين المراكز الإرشادية ومراكز البحوث وكنيات الزراعة.
٥- دمج أنشطة التنمية الريفية فى نشاط المركز والبحث عن صيغ مبتكرة
للعمل فى هذا المجال الهام.
٦- عقد حلقات نقاش وورش عمل تجمع مسئولى المراكز الإرشادية
والمشرفين عليهم على مستوى كل محافظة وذلك بهدف تبادل الخبرات
ومناقشة سبل تطوير الأداء بالمركز والتعرف على أهم المشاكل التى
تواجه تلك المراكز.
٧- عقد لقاء دورى لمسئولى المراكز بالمحافظات للمتابعة والتقييم ومناقشة
الاحتياجات والخطط والبرامج.

اهتمت الدراسة بتحديد جودة الخدمة الإرشادية المتقدمة ص ٣ من المراكز الإرشادية من وجهة نظر مسئولى المراكز الإرشادية أنفسهم طبقاً لابعاد خمسة هى : الجوانب المادية الملموسة: ويقصد بها التسهيلات المادية والمبانى ووجود الأجهزة والوسائل والمعينات التعليمية ومظهر العاملين: الوثوق (الاعتمادية) : ويقصد بها مدى توفر المادة العلمية ودقتها لدى العاملين بالمراكز وتوفر الأخصائيين فى فروع الزراعة والوثوق فى قدراتهم التأهيلية وسرعة حلهم لمشكلات الزراع والاستجابة وتشير الى السرعة التى تقدم بها الخدمة للزراع والاستعداد المستمر لذلك، والأمان ويشير بها الى توافر الانسجام والمودة بين العاملين فى المركز والإقناع بتقديم الخدمة ، اما التعاطف وهى البعد الخامس فيعبر عن تقدير الادارة والزراع لظروف عمل مسئولى المراكز من جانب تقديرها الإدارة ومسئولى المراكز لظروف الزراع ومشكلاتهم بروح من الصداقة.

وقد أظهرت النتائج تباين مستويات إدراك مسئولى المراكز الارشادية للابعاد الخمسة السابقة، وان هناك اختلافاً واضحاً فى توقعاتهم وما ينتظروه من أنشطة وخدمات الزراع (ما يجب أن يكون) للخدمة الارشادية المقدمة من المراكز من حيث الابعاد السابقة.

كما أظهرت النتائج ايضاً أن هناك تبايناً فيما بين ما يتم بالفعل من خدمات ارشادية من المراكز فيما بين مسئولى هذه المراكز. وقد اتضح الفرق بين الإدراك وبين التوقع لأبعاد الخدمة فكان معنوياً فى كل من الجوانب المادية والوثوق أو الاعتمادية فقط. أما الفروق بين الإدراك وبين ما يتم بالفعل لأبعاد الجودة للخدمة فكان معنوياً فى كل من الجوانب المادية الملموسة، والاستجابة، والأمان.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى تنمية جودة الخدمة الإرشادية المقدمة من المراكز من خلال "تحسين" ما يلي :

- ١- الثقة في مسئولى المركز والأخصائيين به.
- ٢- تحديث المواد التعليمية والأجهزة التعليمية.
- ٣- تحسين الاستجابة لاحتياجات الزراعة.
- ٤- الاستعداد الدائم للتعاون مع الزراعة .
- ٥- تحسين جاذبية المباني والتسهيلات المادية.
- ٦- الدقة فى المعلومات المقدمة وتنمية الروح المعنوية والصدقة مع الزراعة.
- ٧- تنمية تدعيم للإدارة لاداء العاملين بالمركز .
- ٨- الوفاء بتقديم الخدمة فى المواعيد المحددة.
- ٩- تنمية الشعور بالامان.
- ١٠- المهارة والمعرفة المتخصصة لدى العاملين.
- ١١- تفهم حاجات ومشكلات الزراعة .
- ١٢- مناسبة ساعات العمل والوقت المخصص لتقديم الخدمة.
- ١٣- زيادة القدرة المالية للمراكز .
- ١٤- التغلب على محدودات الموارد لتوفير الخدمة بشكل جيد
- ١٥- الحاجة الى دفع وتدعيم العاملين بالمركز وحفزهم.

٣- ولقد توصلت ورشة العمل الثالثة والرابعة برنامج الحوار القومى زهران

٢٠٠٢ ، ص ٢١٩ الى أن عناصر فاعلية المراكز الإرشادية الزراعية ،هى كما

يلى

- ١- التحديد الواضح لأهداف المركز الإرشادى ومهام وأدوار فريق العمل.
- ٢- ملاءمة الهيكل الوظيفى للمركز لطبيعة الأهداف ونطاق خدمة المركز.

- ٣- التحديد الواضح لمجالات الخدمة والفئات المستهدفة.
- ٤- وجود قاعدة بيانات عن القرية وتوفير سجلات وتقارير منتظمة عن النشاط.
- ٥- توفير المقر المتسع والمجهز والملئم وصيانته والحفاظ عليه.
- ٦- الدعم التنظيمي بالامكانيات والتسهيلات الادارية للمركز
- ٧- حسن اختيار مسئول المركز وإكمال خبرة فريق العمل بالمركز .
- ٨- توفير تمويل مستدام وكاف وملئم لطبيعة الانشطة التي يستهدفها المركز
- ٩- التدريب المخطط المتوازن المستمر لفريق العمل بالمركز ومتابعتهم تدريبياً.
- ١٠- وضوح التبعية الادارية (خطوط السلطة بين المركز والجهات الاشرافية).
- ١١- التنسيق الأفقى والمتكامل مع باقى المنظمات الريفية بمنطقة عمل المركز.
- ١٢- إغناء المركز معلوماتياً بمداه بالمواد الفنية الزراعية المنتجة خصيصاً له.
- ١٣- إمداد المركز بنتائج البحوث والاختصاصيين الارشاديين بشكل منتظم ومستمر.
- ١٤- التحول إلى بناء البرامج الارشادية المخططة والمنوعة والمتكاملة.
- ١٥- تنوع أساليب جذب الريفيين للمركز وكسب ثقتهم وخلق الطلب على خدماته.
- ١٦- استخدام اساليب ملائمة للتعرف على احتياجات المستهدفين.
- ١٧- تطوير نماذج وأنشطة للتقييم والمراجعة والمتابعة واستخدامها.
- ١٨- استخدام اساليب التيسير والتعلم الذاتى والمزراع الخبير.

١٩- تحقيق قدرات العون الذاتى والاستمرارية للمركز الإرشادى الزراعى.

٢٠- توفير بيئة حاضنة لتفهم القيادات الاشرافية الاعلى للعناصر السابقة

وتوفيرها.

٤- وعن محددات فعالية المراكز الإرشادية والأساليب المقترحة لضماتها فقد

توصلت مجموعة العمل الاولى برنامج الحوار الوطنى المراكز الإرشادية المؤتمر

السادس للإرشاد كلية الزراعة - جامعة المنصورة - فريد ٢٠٠٢ ، ص ٢٠٥-

٢٠٦ فبراير ٢٠٠٣ الى ما يلى :

عناصر الفاعلية للمراكز وأساليب توفيرها ص ٢٠٥-٢٠٦.

العناصر	الأساليب
الأول: التحديد الواضح لأهداف المركز ومهام وأدوار فريق العمل	١ اتفاق معطن من أصحاب المصلحة فى المراكز الإرشادية الزراع والعاملين الإرشاديين والمسئولين على أهداف للمركز متفق عليها.
٢	تغطية مجالات العمل الإرشادى الزراعي بمنطقة المركز ومسيرتها للإستراتيجية العامة لوزارة الزراعة
٣	إعلان رسمى أو قرار رسمى يحدد الأهداف المراد تحقيقها عند الإنشاء أو حالياً.
٤	ظهور نواتج ملموسة للخدمة المقدمة من المراكز الإرشادية للعمل الزراعي ولا تتعارض مع البيئة

فهم العاملين بالمركز عن الأهداف.	٥	
تجاوب الزراع مع الإرشاد بالمركز	٦	
انسجام العلاقة بين المركز وبين المؤسسات الأخرى	٧	
تميز واختلاف نشاط فريق العمل	١	الثانى : ملائمة الهيكل
الإعلان الرسمى عن طبيعة التنظيم بالمراكز	٢	الوظيفي للمركز لطبيعة الأهداف ونطلق خدمة
تدريب وتلقين المسئولين لمهام العاملين والمركز	٣	المركز
توزيع الفريق على ما يهمه من التركيب المحصولى أو الانشطة المطلوبة	٤	
استكمال تعيين الاخصائيين المرشدين	٥	
عدد البرامج المتنوعة التى تغطى الاسرة الريفية	١	الثالث: التحديد الواضح لمجالات الخدمة وفئات المستهدفين
اتاحة البيانات حسب الطلب ، وإمكانية تعديلها	١	الرابع : وجود قاعدة
وجود سجلات موحدة كافية	٢	بيانات عن القرية وسجلات وتقارير منتظمة عن النشاط

الخامس : توفير المقر المتسع والمجهز وصيانته	١	مطابقة البناء طبقاً للتصميم
	٢	إجراء الصيانة المستمرة
السادس : صيانة الأجهزة	١	تعطل الأجهزة عند التشغيل
السابع: الدعم التنظيمي والتسهيلات الادارية	١	سرعة تلبية المركز لاحتياجاته وطلباته من بشر وأجهزة تدريب ، ومركبات ، وتليفونات ، ووقود
	٢	تحفيز العاملين بالمراكز الارشادية والمراكز الادارية ..
الثامن : حسن اختيار مسئولى المراكز	١	سبق الخبرة فى الاعمال السابقة
	٢	القدرة على الاتصال والتعامل مع الزراع
	٣	حسن التعامل مع رؤساءه ومرؤوسيه
	٤	الرغبة فى خدمة الزراع كخدمة عامة
	٥	القبول الجماعى
	٦	استعداده المستمر للتعلم والتغيير
	٧	ايمانه بدور المرأة وغيرها من الفئات المحرومة

التأهيل ليس شرط ضرورة كمقدمة للنجاح	٨	
كفاءة عمله الحالي	٩	
تجاوبه مع الزراع	١٠	
استيعابه للتدريب	١١	
سرعة استعاض مصروفات التشغيل	١	التاسع : التمويل للتشغيل
كفاية تخصيص الاعتماد المالي لبند المصروفات	٢	
استمرار القيام بالانشطة المطلوبة	٣	
حدوث تدريب ، وكفايته	١	العاشر : التدريب لفريق العمل (الاخصائيين المرشدين)
انسجام العلاقة	١	الحادي عشر : وضوح التبعية الادارية
تتاغم الاختصاصات (عدم تعارض)	٢	

٥- وقد توصلت ورشة العمل الثانية - برنامج الحوار القومي - المراكز الارشادية تحت (المؤتمر السادس للارشاد والتنمية الريفية - كلية الزراعة - جامعة المنصورة محمود الجمل ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٠٩-٢١٠ الى انه محددات فعالية المراكز الارشادية كانت كما يلي:

١-التنسيق الافقى والمتكامل مع باقى المنظمات الرئيسية فى منطقة عمل المركز.

٢-اغناء المركز معلوماتياً.

٣-امداد المركز بنتائج البحوث والاختصاصيين الارشاديين.

٤-التحول الى بناء البرامج الارشادية المخططة.

٥-تنوع أساليب جذب الريفيين للمركز.

٦-استخدام اساليب ملائمة للتعرف على احتياجات المستهدفين.

٧-تطوير نماذج وأنشطة للتعليم.

٨-استخدام اسلوب تعليمى ارشادى يعتمد على التيسير والتعلم الذاتى والمزارع الخارجى.

٩-تحقيق قدرات المعونة الذاتية

١٠-توفير بيئة حاضنه لتفهم القيادات

٦-وقد توصلت دراسة الجمل ٢٠٠٣ ص ١٧٧ - ٢٢٦ بالدقهلية على المراكز الارشادية ان أهم المشكلات التى تواجه العمل بها مرتبة تنازلياً بحسب تسمية من ذكرها :

- ١-الأجور والحوافز
- ٢-عدم توفر التمويل اللازم للأنشطة التعليمية
- ٣-تقصي تدريب الأخصائيين
- ٤-تقصي الاخصائيين في بعض الفروع
- ٥-تقصي وسائل المواصلات والاتصالات
- ٦-اتساع نطاق الاشراف
- ٧-عدم توافر المواد التعليمية المطبوعة
- ٨-تعدد جهات الاشراف
- ٩-نقص الوسائل والإمكانات السمعية والبصرية
- ٧-أما دراسة فريد وآخرون ٢٠٠٣ :

فقد انصبت على تناول نفس ابعاد الجودة للخدمة الإرشادية المقدمة من المراكز الإرشادية والسابق دراستها ١٩٩٩ ولكن من وجهة نظر الزراع باعتبارهم المتلقين لهذه الخدمات فكانت أهم النتائج هي وجود فرق بين ما يدركه الزراع وبين ما ينتظروه وبين ما يقدم لهم من خدمة إرشادية بالفعل وذلك في الأبعاد الأساسية المدروسة ، بمعنى أن إدراكات الزراع كانت الاعلى من توقعاتهم وأن أدنى استجابات لهم كانت هي ما يتصل بواقع ما يقدم لهم بالفعل ،وقد يثير ذلك استخلاصاً بالحاجة الماسة على تنمية استراتيجية مدروسة لتحقيق الجودة والنمو والبقاء للمراكز الإرشادية على المستويات المختلفة التنظيمية والادارية والتفذية والمادية والمالية.

٨- فى دراسة جمال ٢٠٠٣ كانت معوقات عمل المراكز التى ذكرها كما يلى :

أن مراكز الوجه البحرى تجابه قصوراً فى المواد التعليمية (النشرات والمجلات وأشرطة الفيديو) بشكل عالى يلى ذلك عدم توافر الدورات التدريبية ،ولا تواجه هذه المراكز توفير إمكانية تنمية المرأة الريفية، او ضعف للعلاقة مع كليات الزراعة ،وبالنسبة للمعوقات الادارية كان أبرزها فى الثلاثة مجموعات من مراكز الوجه البحرى والقبلى والمناطق الجديدة المدروسة هى عدم انتظام صرف حوافر العاملين بالمركز، وتثير مراكز الوجه القبلى معوقاً هاماً هو عدم وضوح تبعية المراكز الإرشادية.

وفىما يتعلق بمتطلبات المراكز الإرشادية اللازمة من وجهة نظر المبحوثين فى دراسة جمال ٢٠٠٣ :

فقد أوضحت النتائج ان هناك متطلبات فنية ،وأخرى مالية وإدارية متنوعة، وأن كافة المتطلبات التى ذكرها المبحوثين عامة وهى عالية نسبياً فى الوجه البحرى منها فى الوجه القبلى، وكانت اقلها تكراراً ونسبة فى المناطق الجديدة ،وكانت أهم المتطلبات الفنية فى مراكز الوجه البحرى على الترتيب هى : توفير أخصائية لتنمية المرأة الريفية ،وتوفير وسائل اتصال تليفونية، توفير المطبوعات والنشرات الإرشادية ،وعمل برنامج لمسابقات الزراع المتميزين، فى حين كانت أهم المتطلبات فى مراكز الوجه القبلى هى توفير المطبوعات الإرشادية.

وبصفة عامة فإن توفير أخصائية لتنمية المرأة الريفية ، وتوفير النشرات والمجلات الإرشادية كانت أهم تلك المتطلبات فى مستوى الشاملة ، أما المتطلبات فكان أهمها لمراكز الوجه البحرى : توفير التمويل للصيانة يليها توفير بدلات المحاضرين وسلف مستديمة للمراكز وتوفير الحوافر المالية المناسبة لفرق عمل المراكز ،و كانت أهم تلك المتطلبات لمراكز الوجه القبلى هى توفير التمويل

لصيانة الأجهزة ، صرف بدلات للندوات الإرشادية ، وتوفير حوافز مناسبة لفريق العمل ، ولكن فى مراكز المناطق الجديدة فإن أهم المتطلبات المالية كانت لتمويل صيانة وتشغيل الأجهزة.

وبصفة عامة فعلى مستوى شاملة دراسته فقد كانت أبرز المطالب هى: لتشغيل الأجهزة وصيانتها وفيما عدا ذلك فقد نالت المتطلبات الإدارية جميعها نسباً تقل عن ٥٠ % من الشاملة وإن كان أبرزها عقد الدورات التدريبية للإرشاديين.

وكانت مقترحات مسئولو المراكز الإرشادية جميعها إيجابية وتسهم فى تفعيل المراكز الإرشادية وكان أهمها على الترتيب : تحفيز العاملين بالمراكز واستكمال الأجهزة ووسائل الاتصال وتوفير السجلات والملفات والنشرات ، والمطبوعات وتدبير الدعم المالى للندوات وتوفير وسائل انتقال وإمكانية صيانة الأجهزة ، واستمرار التدريب للعاملين بالمركز وغير ذلك.

٩- وفى دراسة محجوب ٢٠٠٩ : لجميع المراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسبوط وسوهاج اتضح أن :

غالبية الباحثين موافقون على قيام العاملون بالمراكز الإرشادية بأداء المهام الإرشادية المدروسة وأن هناك تعدد فى جهات الإشراف الزراعية والادارة الزراعية ، والادارة المركزية للإرشاد الزراعى وتبين أن الغالبية العظمى من الباحثين أشاروا الى وجود علاقة بين المراكز الإرشادية والجهات البحثية بصورة دائمة ، خاصة فيما يتعلق بالاتصال بالباحثين المتخصصين ودعوتهم لزيارة المراكز الإرشادية ، وكانت مقترحات الباحثين فى دراسة محجوب لتوطيد العلاقة مع الجهات البحثية كان أهم مقترحات الباحثين لتوطيد العلاقة لزيادة المراكز الإرشادية هى دعوة الباحثين للمركز الإرشادى وتوفير وسائل انتقال تيسر للباحثين

زيادة المراكز الارشادية وعقد ندوات إرشادية بالمراكز الارشادية فى حضور الباحثين.

١٠- وقد توصلت دراسة فريد والصاوى وعليوه ٢٠١١ (١٦-١٨) الى أنه أمكن تقسيم أولويات تطوير تحسين المراكز بغرب النوبارية الى أولوية أولى كما يلى على الترتيب:

- ١- توفير القدرات والمهارات التى تكفل لرئيس المراكز الارشادى القيام بمهامه ومنها: المهارات الاجتماعية والقيادية والقدرة على الإقناع وحل المشكلات ومهارة التخطيط بجانب اللباقة وحسن المظهر.
- ٢- استكمال توفير العاملين بالمركز وتدريبهم على مهامهم وتوفير العمالة اللازمة.
- ٣- توفير قاعدة بيانات عن القرى التى يتواجد بها المركز.
- ٤- صيانة الاجهزة والمعدات التعليمية وتوفير مواد تعليمية حديثة.
- ٥- التأكيد على مهمة المركز الأساسية فى عمل خطط وبرامج إرشادية تلاقى احتياجات ومشكلات الزراع بالمنطقة.
- ٦- ضمان مشاركة أهالى المنطقة فى تخطيط البرامج وكافة أنشطة المركز.
- ٧- توفير اخصائى مواد وتجديد خبراتهم بشكل مستمر.
- ٨- تنمية وتدريب قيادات ريفية زراعية
- ٩- تغطية العمل الارشادى للرجل والمرأة والشباب ببرامج زراعية ومنزلية ذات كفاءة،.
- ١٠- توفير التمويل الملائم لتغطية النفقات الجارية والصيانة الدورية للاجهزة والمعدات.
- ١١- تدبير حوافز مجزية للعاملين بالمركز.

- ١٢- تلبية المتطلبات والاحتياجات المالية للمركز فى وقت ملائم.
- ١٣- توفير نظم المتابعة وتقسيم أنشطة المركز .
- ١٤- توفير المطبوعات الزراعية والمنزلية وتحديثها.
- ١٥- تركيب أجهزة تليفون وفاكس وكمبيوتر.
- ١٦- التزام القادة بنشر المعارف والممارسات على جيرانهم.

أما فى المرتبة الثانية من بنود المتطلبات التى وافق عليها مسئولو المراكز فهى
البنود بلى :

- ١- أستكمال وصيانة مبانى المركز .
- ٢- فك ازدواجية العلاقة بين المركز وبين الادارات الاقليمية والمحلية وبين الادارة العليا.
- ٣- إيجاد نظم للرقابة والسجلات المنظمة.
- ٤- التعاون والتكامل مع الجمعيات والمنظمات غير الحكومية.
- ٥- توثيق العلاقات مع كلية الزراعة الاقليمية وكذا محطات البحوث الاقليمية.
- ٦- إشراك القادة فى الندوات والمؤتمرات.
- ٧- نشر وتعميم المدارس الحقلية الزراعية وتكون تابعة للمراكز الإرشادية
- ٨- توفير المعلومات الحديثة فى حينها.
- ٩- مشاركة المركز والقادة فى تداول مستلزمات الانتاج بالاسواق.

المشكلة:

تكاد تكون بحوث تقييم المراكز الإرشادية بمصر مصاحبة بالتوازى مع إنشائها عام ١٩٩٥ وحتى الآن، ليس لكونها قاعدة ميدانية للهيكل التنظيمي الإرشادى على مستوى القرية ،ولكن أيضاً لاعتبار أدوارها التعليمية والتخطيطية والتنسيقية والتدعيمية . ومع شديد الدهشة فإن ابحاث ودراسات كثيرة سبق عرضها

تشير جميعها الى ان المراكز الإرشادية الزراعية بحاجة الى "التطوير" أو الى تجاوز "محددات نجاح فعالية المراكز أو تنمية الجودة" أو متطلبات تحسين وتطوير" وكلها مسميات جاءت على استحياء ولكن الحقيقة أنها تقصد التغيير التنظيمي جوهرياً فضلاً عن عدم الدقة العالية في تلك الاصطلاحات السابقة : بما يشير الى أن إنشاء المراكز الإرشادية كان إنشاء لوحدة تنظيمية إرشادية هامة بسرعة دون التدقيق في توفر اسس وقواعد التنظيم الفعال وادارته باستدامة.

والملاحظ أن نتائج تلك الدراسات السابقة خرجت بينود كثيرة متعددة في قوائم طويلة تحدد جوانب " التطوير " أو "التحسين" للمراكز الإرشادية ، والجدير بالذكر أن بنود هذه القوائم إنما هي مبررات لاعادة التنظيم من الوجهه العلمية كما وردت في الاستعراض المرجعي. وقد أنقضت ثلاث سنوات على الاقل من آخر دراسة للمراكز الإرشادية قامت بها الباحثة فهل تحرك ساكن في الادارة الإرشادية في محاولة التغيير المرغوب، ومن ثم فإن هذه الدراسة الحالية تتوجه بمحاولة الاجابة على سؤال هام هو هل مبررات التغيير للمراكز الإرشادية الزراعية ما زالت قائمة (٢٠١٢) وما شدة الحاجة الى تغييرها ؟وما هو وجهة تفاعلها فيما بينها بمعنى هل تكمن من كل هذه المبررات ورائها عوامل اساسية او عوامل مشتركة على الاقل لاختصار القوائم الطويلة وتركز الاعين على عناصر التغيير وادارة التنظيم ؟ فما هي ؟

الاهداف:

يستهدف البحث بصفة رئيسية ما يلي :

أولاً : تحديد مستوى الحاجة الى إجراء تغير تنظيمي للمراكز الإرشادية الزراعية في كل من البنود المطروحة في الدراسة لدى مسئولى المراكز الإرشادية الزراعية.

ثانيا : تحديد العوامل الرئيسية التي تتضمن بنود التغيير التنظيمى الاساسية للمراكز الارشادية.

أهمية البحث :

لا يجب الاعتقاد بأن هذا البحث يطرق موضوعاً قديماً أو انه تكرر ممل، كما لا يجب فى الوقت نفسه الاعتقاد أن البحوث السابقة قد استرعت انتباه المسؤولين عن قطاع الارشاد الزراعى ووزارة الزراعة للمشهد المترنح للمراكز الارشادية فى مصر، ولكن اليأس لم يتسرب بعد الى الباحثين فما يزالوا يلحون على ربط العلم بالتطبيق ويصرون على فعالية المنظمة الارشادية الزراعية ووحدها المختلفة خاصة الميدانية منها (المراكز الارشادية الزراعية) والامر بحاجة الى دراسة اسباب مقاومة التغيير لهذه المراكز.

وربما يوفر البحث وجها آخر للاهمية باستخدامه التحليل العاملى لاختصار موجبات التغيير التنظيمى للمراكز من قوائم طويلة الى عوامل رئيسية فقد يساعد ذلك على ممارسة عمله التغيير ووضع برامج التعيين المناسبة لذلك.

الفروض البحثية :

أولاً : الفرض البحث الاول :

" هناك فرق بين مستويات شدة الحاجة الى إجراء اعادة تنظيم للمراكز الارشادية الزراعية بحسب رأى مسئولى المراكز المبحوثين"

ثانيا : الفرض البحثى الثانى :

" هناك عوامل مشتركة تكمن وراء قائمة مبررات المراكز الارشادية لاعادة التنظيم بحسب رأى مسئولى المراكز الارشادية للمبحوثين"

الطريقة البحثية :

منطقة البحث :

أجرى البحث فى خمسة محافظات كفر الشيخ ، المنوفية والإسماعيلية والمنيا وشمال سيناء على المراكز الارشادية الواقعة بكل من هذه المحافظات والمعروف أن اجمالى المراكز الارشادية بمصر حتى إجراء البحث (٢٠١٢) مركزاً ويعمل بكل منها مسئول واحد.

الشاملة والعينه :

يبلغ شاملة المراكز الارشادية الزراعية بالمحافظات الخمسة المدروسة ٥٢ مركزاً أى ٥٢ مسئول مركز ارشادى وقد سحبت عينه تمثل ٨٠ % من شاملة المسئولين تم اخذها بحسب اجمالى الشاملة عن المراكز بكل محافظة من كشوف باسمائهم (جدول ١)

البيانات :

تم الاستعانة باستمارة الاستبيان بالقابلة الشخصية التى استخدمها الباحث (٢٠١١) بمنطقة النوبارية والتى اشتملت على (٢٠) بنداً فى قائمة مفتوحة النهاية تمثل جوانب التغيير المطلوب وتم اضافة المبحوثين (٦) بنود أخرى فأصبح اجمالى البنود ٢٦ كل بند متصل من ٣ نقاط: (بشدة / الى حد ما / بقلة) تتال استجابة المبحوث على كل منها ١/٢/٣ على الترتيب وتصبح الدرجة القصوى لاستجابة المبحوثين ٧٨ درجة والدرجة المتوسط هي ٤٢ والدرجة الدنى ٢٦ درجة .

وما هو جدير بالذكر أنه قد تم حساب معامل ثبوت قائمة بنود التغيرات التنظيمية للمراكز المطروحة للدراسة بطريقة كرونباخ فبلغ ٠,٩٥١٣ وكان معامل الصدق الاحصائى هو ٠,٧٩٥٤ هذا وقد تم جمع البيانات من خلال إستمارة

الاستبيان بالمقابلة الشخصية في مقر المراكز الارشادية المدروسة وذلك في الفترة من نوفمبر ٢٠١١ حتى فبراير ٢٠١٢.

التحليل الاحصائي :

استخدم اختبار كا^٢ لاختبار الفرض الاحصائي الأول كما استخدم التحليل العاملي بطريقة هوتلنج للمكونات الأساسية واعتبارات كايزر للمعيارية وذلك لاختبار الفرض الاحصائي الثاني (فرج ١٩٨٠) (سلطان ١٩٦٧) وذلك على الحاسب الالى وكذلك استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات وقد أجرى الباحث حسابات م. الاختلاف النسبي للتأكد من طبيعة تشتت البيانات، كما أجرى اختبار الثبوت باستخدام معامل الفا ومعامل الصدق الاحصائي (الجذر التربيعي لمعامل ألفا وذلك لاختبار صدق وثبوت القائمة المعروضة على المبحوثين كما سبقت الإشارة .

النتائج ومناقشتها :

أولاً : أ- تحديد مستوى الحاجة الى بنود التغيير التنظيمي للمراكز لدى مسئولى المراكز الارشادية الزراعية المبحوثين.

توضح البيانات جدول (٢) أن حوالى ٣٨ % من المبحوثين يرون أن مستوى الحاجة للتغيير عالى فى حين وقعت نسبة ٥٢,٣٨ % منهم فى فئة مستوى الاحتياج المتوسط.

وقد بلغ المتوسط الحسابى لدرجات الحاجة الى التغيير للمراكز ٥٨,٥٢ درجة بانحراف معيارى قدرة ١١,٣٧ درجة ويمثل هذا المتوسط حوالى ٥٧ % من الدرجة القصوى لكافة البنود المدروسة . ويعنى ذلك أن هذه هى الخطوة الاساسية الاولى فى التغيير للمراكز الا وهى تحديد الحاجة للتغيير ربما تكون كافية ودافعة

للاطلاق فى التخطيط للتغيير فى خطوات وعمليات يلزم ادارتها من خلال ادارة متخصصة لهذا الغرض.

ومن ناحية أخرى فإنه لاختبار معنويه الفرق بين مستويات الاحتياج المراكز الارشادية للتغيير التنظيمى فقد استخدم اختبار كا² وكانت قيمته المحسوبة هى ١٤,٩٩٨ وهى معنوية عند مستوى ٠,٠١ دح (٢) جدول (٢)

ب- بنود ومجالات التغيير التنظيمى للمراكز من وجه نظر المبحوثين وشدة الحاجة الى التغيير لكل منها.

يتبين من جدول (٣) أن استجابة المبحوثين نحو شدة التغيير فى فئة (بشدة) كانت أعلاها لدى (٦٦,٧%) منهم وذلك لبند توفير قاعدة بيانات عن القرى التى يخدمها لنشر وتعميم مدارس الحقل فى حين كانت استجابتهم فى فئة نوعا ما فى حدها الاعلى لتوفير المعلومات الحديثة فى حينها لدى ٤٧,٦ % منهم وبحد أدنى مؤثر لدى ٤,٨ % وذلك لكلا من توفير التمويل لتغطية نفقات المركز الجارية والصيانة ، وتوفير حوافز مجزية للعاملين بالمركز.

وفى فئة الاحتياج للتغيير _ بقلة" فكان النسبة الاعلى منهم (٥٠%) لتلبية المتطلبات المالية للمركز فى وقت ملائم .

من الواضح ان المتوسط الحسابى لاستجابات مسئولى المركز الارشادية المبحوثة قد وقع بين حد أدنى قدرة ٢,٥٧ درجة وذلك لتنمية مؤثرات ومهارات تحول المركز القيادية والادارية والشخصية وحد ادنى قدرة ٢ درجة منهم وذلك لبند مشاركة المركز والقادة فى تداول مستخرجات الاتاج والتسويق ()

ويرى البحث ان البنود الـ (٢٢) الاولى فى القائمة هى التى يمكن الاستهداء بها فى ترتيب اولويات هذه البنود لدى إدارة التغيير إجراء برنامج او خطة .

ثانياً: الكشف عن العوامل الأساسية فى التغيير التنظيمى للمراكز الارشادية الزراعية، وجوهر تحقيق هذا الهدف هو الوقوف على بنود التنظيم الواجب تغييرها بمعنى مبررات اعادة التنظيمية للمراكز الارشادية، خاصة وان القائمة المطروحة طويلة ويلزم ايجازها بطريقة علمية واحصائية تعزز اهمها والتي بمقتضاها وان ذلك التغيير آثار يلزم تغييرها سيكفل مقابلة التغيرات التنظيمية المطلوبة حتى فى البنود الاخرى .

ولذلك فقد استخدم التحليل العاملى بطريقة العوامل الأساسية لهوتلينج.

وتبين البيانات لاستخراج العوامل الأساسية بعد التدوير للحاجة الى تغيير المنظمة الارشادية المراكز الارشادية الزراعية جدول (٤) ان البنود (الثمانية) ارقام ١،٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨ على الترتيب تشكل ثمانية (٨) من العوامل الأساسية التالية :

العامل الاول : بناء القدرة البشرية القيادية للمنظمة وقد اسهم هذا العامل بـ ٨,١ % من التباين بنسبة ٤٤,٥ التراكم التباين وكان وقد تشبع بحوالى ٠٠,٦٧٩٥ .

وتتضمن تنمية قدرات ومهارات القيادة لدى مسئول المركز للقيام بمهامه سواء تلك المهارات الاجتماعية والقيادية والاتصالية والمهارات الادارية ومنها التخطيط بجانب ما يلزم من اجراءات تكفل الاختيار السليم للقادة ومن حسن المظهر والمواصفات الشخصية الأخرى ، التحديد المستمر والتدريب الاخصائى المواد ، المراكز ومرشدى القرى ومن وبالضرورة جان هذا يتضمن بالضرورة العمل على توفير أعداد القوى البشرية العاملة بالمراكز الإرشادية وتخطيط استكمال النقص فى هذه الإعداد او استبدالها لحل مشكلات دوران العمل Turnover وقد كانت قيمة التشبع بهذا العامل حوالى ٨,٢ و ان نسبة تباينه ٣٦ %.

العامل الثانى : وقد اسماه البحث توفير البيئة الفيزيائية للعمل وقد تشبع هذا العامل بمقدار ٠,٧٦٧٦ ، وأن نسبة تباينه ٨,٥ % ويتضمن ذلك اقامة مقار للمراكز الإرشادية بدلاً من استئجار عقارات فى ريف بعض المحافظات وقد يحتاج ذلك الى رصد ميزانية لذلك وعمل خطة لانتشار هذه المراكز .

العامل الثالث : أمكن تسميته بعامل توفير الموارد البشرية من العاملين بهذه المراكز وتميئهم وتدريبهم وحيث العاملين هم المورد الاساسى فى المنظمة فإن استكمال اعدادهم وتأهيلهم واعدادهم يعد العصب المركزى للعمل والمركز الارشادى يعانى نقصاً فى اعداد الاخصائيين العاملين به ومن وجهة نظر البحث فإن الامر يحتاج الى شخص آخر بجانب مسئول المركز لينوب عنه فى العمل عند غياب الاول وقد تشبع هذا العامل بـ ٠,٧٦٩٤٨ ، وكانت نسبة تباينه ٨,١ وأن النسبة التراكمية للتباين معه كانت ٥٢,٧ %.

أما العامل الرابع فيشتمل على حل مشكلة " ازدواجية العلاقة بين المراكز الارشادية وبين الادارة المركزية للارشاد ، وبين دراسة الارشاد والمحافظة التابع لها المركز . حيث الوضع القائم هو أن المراكز الارشادية تابعة لسلطة مباشرة من الادارة المركزية للارشاد مع ان مرشدى القرى فى منطقة عمل المركز (٥-٧ قرية فى محيط قرية ام) تابعة لسلطة ادارات الارشاد بالمركز الادارية والمحافظة وما قد يترتب عليه تعارض السلطات غالباً واضطراب اداء العمل وقد اسمى البحث هذا العامل نظام توزيع السلطة ووحدة الامر Chain of command وقد تشبع هذا العامل معنوياً بمقدار حوالى ٠,٩٠١ وكان نسبة تباين ٦,٥ وان هذه النسبة اتسمت فى قيمة تباين تراكمية ٥٩,١ % .

ويتعلق العامل الخامس : بتوفر قاعدة بيانات عن منطقة عمل المركز وبالقطع فإن العمل الارشادى المعاصر فى سياق تقدم مذهب فى تكنولوجيا المعرفة والمعلومات

والاتصال والوسائط الجديدة التي يلزم للمركز الارشادية ان يتسلح بالبيانات اللازمة لبناء برامج ارشادية و احداث التغيرات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية للريرفيين والجمهور المسترشددين وما لم يتوفر ذلك فغن كثيراً من الجهود ستعتمد على الارتجال والمحاولة والخطأ او اصدار بطاقات بشرية ومادية كبيرة ويتسع هذا العامل بمقدار حوالى ٠,٧٦٧، وكانت نسبة اسهام فى التباين ٥,٥ % ويمكن تسميته ينسق المعلومات والبيانات كما يمكن لمسئول المركز اتخاذ القرارات الميدانية الرشيدة لتنظيم ادارة المركز .

أما العامل السادس : فهو عنصر تنظيمى خطير يمكن تسميته بمنظم الرقابة، والرقابة كما يدرك باحثى التنظيم والادارة وظيفه او عملية ادارية غاية فى الاهمية على طريق تحقيق اهداف المنظمة وأدائها بفاعلية وكفاءة بجانب المحافظة على حسن سلامة الاجاء وتلافى اخطاء العمل وتصحيح الانحرافات والرقابة وهى حجر الزاوية فى وضع المعايير وقياس الاداء العضلى والتكامل مع عمليات التهطيط واتخاذ القرارات والتوجيه للعاملين directing وترتبط العمليات المتابعة والتقييم والرقابة نظام او نسق وليس إجراء منفصلا وان ومستلزمات ومتطلبات تجيب مراعاتها سواء عند بناء النظام أو عند تشغيله، وله أدوات الهامة منها التقارير والسجلات وكلاهما يكفل نجاح عملية الرقابة وتواصل المنظمة مع الادارة العليا أو الوسطى وتصدر الرقابة وحدها كاف لاجراء تغيير تنظيمى وقد كانت نسبة تباين هذا العامل ٥,٣ . وان النسبة التراكمية للتباين مع وجود هذا العامل ٦٩,٦ %.

أما العامل السابع : والمتعلق بتوفر المواد التعليمية الحديثة وصيانة الاجهزة والمعدات التعليمية وان ظهور هذا البند أنما يكشف عن انعزال المراكز الارشاد عن فيض نتائج البحث العلمى الزراعى ومطبوعات الارشاد الحديثة. وكذا المواد السمعية والبصرية والتي حتى لو توفرت فالاجهزة التي تعرضها عاطلة تحتاج الى الاصلاح والصيانة . وربما يفرض ذلك الى الاصلاح والصيانة . وربما يفرض ذلك اعتماد

من يمارس مهامه في هذه المراكز انما يعتمد على الاتصال المواجهي والزيارات الحقلية او المكتبية دون الاتصال الجماعي والجاهيري الفعال.

وأمكن تسمية هذا العامل " بتدني التكنولوجيا التعليمية الارشادية"

وهذا العامل متشبع بمقدار ٠,٩٢٠٣٨ واسهم في التباين التراكمي بنسبة ٥ % .

أما العامل الثامن : والذي يكشف عن الخلل التنظيمي الجاد في المراكز الارشادية الا وهو أهداف هذه الوحدة التنظيمية فهي ليست معروفة وليست واردة في وثائق انشاء هذه المراكز والتي اكتشفت بان تذكر ان المراكز " واجهة لوزارة الزراعة على المستوى المحلي وإنها المستوى التنظيمي القاعدي او الميداني .. ومن غير المتصور ان نعتقد انه هناك انساناً بدون رأس بالقطع فهو إنسان ميت ونحن امام جثة ميت بلا رأس وكان حري بالإدارة الإرشادية المسارعة في تحديد أهداف هذه المراكز لتنظيم وظائفه وعملياته لضمان الأداء والجودة والنمو والبقاء.

ويمكن تسميته هذا العامل بأهداف المنظمة المدروسة وهي المراكز الارشادية والملاحظ أنه قيمه تشبعه بالعوامل الاخرى بلغت ٠,٩٥٢٥٢ واعلى التباين التراكمي عنده قد وصل نسبه الى ٧٨,٨% وقد أكتفى بالتحليل لاستخراج العوامل عند هذا الحد.

ومن ثم فقد تم قبول الفرض البحثي الثاني

ومما سبق فإن مجالات التغيير التنظيمي واعادة التنظيم اللازمة للمراكز الارشادية الزراعية والتي هي عناصر أو مبررات لهذا التغيير فهي كما يلي :

أولا : بناء وتنمية القدرة القيادية .

ثانيا: البيئة الفيزيقية لمكان العمل

ثالثا: تنمية الموارد البشرية

رابعاً: نظام توزيع السلطة ووحده الامر

خامساً: نسق المعلومات والبيانات

سادساً: نظم الرقابة

سابعاً: التكنولوجيا التعليمية الارشادية

ثامناً: أهداف المراكز الارشادية

إن إجراء التغيير التنظيمي في هذه القائمة السابقة واعادة تنظيمها كفيل
باصلاح وتنظيم كافة أنشطة وعمليات المركز الارشادي الاخرى. ويؤكد البحث على
انه عملية اعادة التنظيم هي عملية احترافية فنية وتحتاج الى إدارة متخصصة
بالتسيق مع عناصر من هيئة التنظيم والادارة بالضرورة مع غيرهم من ذوي
الخبرة والافتدار.

ويوصى البحث في ضوء نتائجه السابقة تشكيل لجنة عليا من كبار علماء
معهد بحوث الارشاد الزراعي وخبراء الارشاد الزراعي يصدر بها قرار من السيد
الوزير تتولى اعادة التنظيم للمراكز الارشادية في كافة العوامل التي خرجت بها
الدراسة ويصدر عن هذه اللجنة وثيقة يتحدد فيها : المركز الارشادي - رسالته -
واهميته - وأهدافه الطويلة والقصيرة وتشكيله التنظيمي - وتبعيته للاشراف من
إدارة الارشاد بمديرية الزراعة وتنظيم سجلاته وتقاريره والتسيق في علاقاته مع
المنظمات المحلية والاهلية بالمنطقة الواقع بها المركز.

كما تدرس اللجنة الاعتمادات المالية الكافية لتشكيله واستمرار عمله والعمل
على تزويد المركز بالعاملين مع تدريبهم واعادة تأهيلهم.

الجداول

جدول رقم (١) شاملة مسئولى المراكز الارشادية بالمحافظات المدروسة والعينة

المحافظات	العدد	العينة ٨٠% من الشاملة
كفر الشيخ	٢٢	١٨
الموفية	٩	٧
الاسماعيلية	٦	٥
شمال سيناء	٨	٦
المنيا	٧	٦
اجمالي	٥٢	٤٢

فأصبح حجم العينة ٤٢ مسئول مركز ارشادى

جدول رقم (٢) التكرار ونسبة للمبحوثين بحسب فئات شدة الحاجة الى التغيير

التنظيمى للمراكز الارشادية :

فئات مستوى الحاجة الى التغيير التنظيمى	ت	%
احتياج عالى ٦٦-٧٨	١٦	٣٨,١٠
احتياج متوسط ٤١-٦٥	٢٢	٥٢,٣٨
احتياج محدود ٢٦-٤٠	٤	٩,٥٢
اجمالي	٤٢	١٠٠,٠٠

قيمة كا ٢١٤ المحسوبة ١٤,٩٩٨ معنوى عند مستوى (٠,٠١) ، دح (٢)

المتوسط الحسابى ٥٨,٥٢ درجة

الانحراف المعياري ١١,٣٧ درجة

م. الاختلاف النسبى (٢٠٧) ١٩,٤٣%

جدول رقم (٣): التكرار والنسبة المئوية للمبحوثين بحسب شدة الحاجة للتغيير
التنظيمي للمراكز والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الانحراف المعياري درجة	المتوسط الحسابي درجة	الحاجة الى التغيير						المتطلبات
		بقلة		نوعا ما		بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٥٩	٢,٥٧	٤,٨	٢	٣٣,٣	١٤	٦١,٩	٢٦	١- توفير القدرات والمهارات التي تكفل لرئيس المركز الارشادي القيام بمهامه ومنها : المهارات الاجتماعية والقيادية والقدرة على الافئاح وحل المشكلات ومهارة التخطيط بجانب اللباقة وحسن المظهر.
٠,٧٥	٢,٢١	١٩	٨	٤٠,٥	١٧	٤,٥	١٧	٢- استكمال وصيانة مباني المركز.
٠,٧٤	٢,٤٥	١٤,٣	٦	٢٦,٢	١١	٥٩,٥	٢٥	٣- استكمال توفير العاملين بالمركز وتدريبهم على مهامهم وتوفير العمالة اللازمة.
٠,٨٨	٢,١٧	٣١	١٣	٤١,٤	٩	٤٧,٦	٢٠	٤- فك ازدواجية العلاقة بين المركز وبين الإدارات الإقليمية والمحلية وبين الإدارة العليا.

٠,٦٣	٢,٦	٧,١	٣٠	٢٦,٢	١١	٦٦,٧	٢٨	٥- توفير قاعدة بيانات عن القرى التي يتواجد بها المركز وظيفتها الاقتصادية والاجتماعية.
٠,٧٣	٢,٤	١٤,٣	٦	٣١	١٣	٥٤,٨	٢٣	٦- إيجاد نظم للرقابة والسجلات المنظمة.
٠,٧٩	٢,٣٣	١٩	٨	٢٨,٦	١٢	٥٢,٤	٢٢	٧- صيانة الأجهزة والمعدات التعليمية وتوفير مواد تعليمية حديثة.
٠,٧	٢,٤٣	١١,٩	٥	٣٣,٣	١٤	٥٤,٨	٢٣	٨- التأكيد على مهمة المركز الاساسية في عمل خطط وبرامج إرشادية تلاقى احتياجات وشكلات الزراع بالمنطقة.
٠,٧٩	٢,١	٢٦,٢	١١	٣٨,١	١٦	٣٥,٧	١٥	٩- ضمان مشاركة اهالى المنطقة فى تخطيط البرامج وكافة أنشطة المركز.
٠,٨١	٢,٢٩	٢١,٤	٩	٢٨,٦	١٢	٥٠	٢١	١٠- توفير اخصائى مواد وتجديد خبراتهم بشكل مستمر.
٠,٦٧	٢,٤٣	٩,٥	٤	٣٨,١	١٦	٥٢,٤	٢٢	١١- التعاون والتكامل مع الجمعيات والمنظمات غير الحكومية.
٠,٨٣	٢,٤	٢١,٤	٩	١٦,٧	٧	٦١,٩	٢٦	١٢- تنمية وتدريب قيادات ريفية زراعية.

٠,٥٩	٢,٦	٤,٨	٢	٣١	١٣	٦٤,٣	٢٧	١٣-تغطية العمل الارشادى للرجل والمرأة والشباب ببرامج زراعية ومنزلية ذات كفاءة.
٠,٩٧	٢,١٩	٣٨,١	١٦	٤,٨	٢	٥٧,٥	٢٥	١٤-توفير التمويل الملائم لتغطية النفقات الجارية والصيانة الدورية للاجهزة والمعدات.
٠,٩٦	٢,٢٤	٣٥,٧	١٥	٤,٨	٢	٥٩,٥	٢٥	١٥-تسيير حوافز مجزية للعاملين بالمركز.
٠,٨٧	٢,٢١	٥٠,٠	٢١	٢١,٤	٩	٢٨,٦	١٢	١٦-تلبية المتطلبات والاحتياجات المالية للمركز فى وقت ملائم.
٠,٩١	٢,١	٣٥,٧	١٥	١٩	٨	٤٥,٢	١٩	١٧-توفير نظم المتابعة وتقسيم أنشطة المركز.
٠,٧	٢,٦٢	١١,٩	٥	١٤,٣	٦	٧٣,٨	٣١	١٨-توفير المطبوعات الزراعية والمنزلية وتحديثها.
٠,٨	٢,٤	١٩	٨	٢١,٤	٩	٥٩,٥	٢٥	١٩- تركيب أجهزة تليفون وفاكس وكمبيوتر.
٠,٧	٢,٢٦	١٤,٣	٦	٤٥,٢	١٩	٤٠,٥	١٧	٢٠-توثيق العلاقات مع كليات الزراعة الاقليمية وكذا محطات البحوث الاقليمية.
٠,٩٢	١,٨١	٥٢,٤	٢٢	١٤,٣	٦	٣٣,٣	١٤	٢١-إشراك القادة فى الندوات والمؤتمرات.

٠,٧٣	١,٩٥	٢٨,٦	١٢	٤٧,٦	٢٠	٢٣,٨	١٠	٢٢-نشر وتعميم مدارس الزراع وتكون تابعة للمراكز.
٠,٩١	٢,٠٥	٤٢,٩	١٨	١٩	٨	٣٨,١	١٦	٢٣-التصريح لقادة المحليين بزيارة المزارع الاستثمارية الكبيرة.
٠,٩٣	١,٨٦	٥٠	٢١	١٤,٣	٦	٣٥,٧	١٥	٢٤-التزام القادة بنشر المعارف والممارسات على جيرانهم
٠,٧٢	١,٨٦	٣٣,٣	١٤	٤٧,٦	٢٠	١٩	٨	٢٥-توفير المعلومات الحديثة في حينها.
٠,٩١	٢	٤٠,٥	١٧	١٩	٨	٤٠,٥	١٧	٢٦-مشاركة المركز والقادة في تداول مسئزمات الانتاج بالاسواق.

١١,٣٧ ٥٨,٥٢

ن=٤٢

جدول رقم (٤) العوامل الأساسية وراء المطالبة باعادة التنظيم للمراكز الارشادية

(الجدول النهائى بعد التدوير)

النسبة التراكمية للتباين	نسبة التباين pec of variance	Eigen value	الشيوع	ترتيب العامل	البنود المدروسة
٣٦	٣٦	٩,٣٥٥٥٦	٠,٨١٦٢٧	الاول	١-توفير القدرات والمهارات القيادية لرتب المركز
٤٤,٥	٨,٥	٢,٢٢٠٣٩	٠,٧٦٧٦	الثانى	٢-اشكال صيانة مبانى المركز
٥٢,٧	٨,١	٢,١١٣٧٤	٠,٧٦٩٤٨	الثالث	٣-استكمال توفير الموارد البشرية وتدريبهم وتمنيحهم وكذا استكمال العمالة اللازمين
٥٩,١	٦,٥	١,٦٨١٠١	٠,٩٠٠٧١	الرابع	٤-فك الازدواجية لعلاقة المركز
٦٩,٩	٥,٥	١,٤٢٦٢٥	٠,٧٦٦٦١	الخامس	٥-توفير قاعدة بيانات اجتماعية واقتصادية عن القرى
٦٩,٩	٥,٣	١,٣٨٩٦٥	٠,٨٨٤٠٢	السادس	٦-ايجاد نظم رقابة وسجلات تنظيمية
٧٤,٩	٥	١,٢٩٥٦١	٠,٩٢٠٣٨	السابع	٧-صيانة الاجهزة والمعدات التعليمية وتوفير مواد تعليمية حديثة
٧٨,٨	٣,٩	١,٠٠٨٠٦	٠,٩٢٥٢١	الثامن	٨-التأكيد أن مهمة المركز الأساسية هي عمل برنامج وخطط ارشادية لملاقة احتياجات ومشكلات الزراعة

المراجع

أولا بالعربية :

- ١- الجمل، محمود محمد مصطفى (٢٠٠٣) دراسة تحليلية للوضع الراهن بالمراكز الارشادية الزراعية - دراسة حالة بمحافظة الدقهلية - المؤتمر السادس للارشاد الزراعى والتنمية الريفية - برنامج الحوار القومى ... كلية الزراعة- جامعة المنصورة، ص ١٧٧-١٩٦.
- ٢- الأزهرى، محى الدين، (١٩٨٤) الاجارة من وجهه نظر المنظمة ، دار الفكر العربى ، القاهرة.
- ٣- جمال ، ابراهيم عبد الطيف ، (٢٠٠٣) ، فعالية المراكز الارشادية رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية الزراعة - جامعة المنصورة.
- ٤- ديمكوك ، مارشال ، ادوار ، جلاديزا وجدن ، لويس ، وكنج (١٩٦٧). الادارة العامة - ترجمة ابراهيم على البرلسى مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع ، طبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة.
- ٥- زهران على على ، (٢٠٠٢) ، محددات فاعلية المراكز الارشادية ورشه العمل الاولى جلسة العمل الثالثة والرابعة برنامج الحوار القومى فى مجال العمل الارشاد الزراعى - المراكز الارشادية . نشر فى المؤتمر السادس للارشاد الزراعى والتنمية الريفية (كلية الزراعة - جامعة المنصورة) فبراير ٢٠٠٣.
- ٥- زهران يحيى على، (١٩٩٦) ، لقاء الخبراء الاول لبلورة الدليل التدريبى وتدعيم دور المراكز الارشادية . الادارة المركزية للارشاد الزراعى ومركز الدعم الاعلامى بذكرنس.

٦- زهران على على ، (نوفمبر، ١٩٩٧) ، تقرير فريق المتابعة الميدانية للمراكز الارشادية الزراعية ، وزارة الزراعة الادارة المركزية للارشاد الزراعى ومركز الدعم الاعلامى بذكرنس.

٧- زهران على على ، ديسمبر (٢٠٠٣) ، عناصر فاعلية المراكز الارشادية - ورشة العمل الثالثة والرابعة منشورة فى المؤتمر السادس للارشاد الزراعى *** الرابعة وخمسون عاماً من العمل الارشادى الزراعى فى مصر ببرنامج الحوار القومى فى مجال العمل الارشادى - المرحلة الاولى فبراير ٢٠٠٣ جامعة المنصورة - كلية الزراعة.

٨- سلطان ، عماد الدين محمد ، ١٩٦٧ ، التحليل العاملى الطبعة الاولى دار المعارف بمصر القاهرة.

٩- شويب محمد على ، ١٩٨٢ ، السلوك الانسانى فى التنظيم دار الفكر العربى ، ص ٢٩-٣٧؟

١٠- فرج ، صفوت ، ١٩٨٠. التحليل العاملى فى العلوم السلوكية ، دار الفكر العربى - القاهرة.

١١- فريد محمد أحمد ، نوران محمد على الصاوى ، على عبد الفتاح عليوة ، ٢٠١١، متطلبات تطوير وتحسين المراكز الارشادية الزراعية فى منطقة النوبارية من وجهتى نظر مسئولى المراكز الارشادية والقادرة المحامين فى قرى هذه المراكز - مجلة الجمعية العلمية للارشاد الزراعى ، المجلد (١٥) عدد (٢)

١٢- _____ ، ٢٠٠٦ التركيب التنظيمى لمنظمة الارشاد الزراعى فى مصر بين التغيير والاصلاح " مؤتمر السابع للارشاد الزراعى والتنمية الريفية مبادرات الاصلاح الارشادى الزراعى فى مصر - تطبيقات ورؤي - جامعة المنصورة - كلية الزراعة.

- ١٣- _____، وعبد الهادي محمد عبد الجواد، وأحمد بدوى ، ١٩٩٩ ، جودة الخدمة الارشادية الزراعية المقدمة من المراكز الارشادية الزراعية ، من وجهة نظر مسئولى المراكز ، نشرة بحثية معهد بحوث الارشاد الزراعى والتنمية الريفية.
- ١٤- _____، وعبد الهادي عبد الجواد، وسامى على المرسي شادى، ٢٠٠٣ ، جودة الخدمة الارشادية المقدمة من المراكز الارشادية كما يراها المسترشدين - المؤتمر السادس للارشاد الزراعى والتنمية الريفية- برنامج الحوار الوطنى حول قضايا العمل الارشادية - كلية الزراعة - جامعة المنصورة.
- ١٥- _____، ٢٠٠٣ ، محددات فعالية المراكز الإرشادية نتائج ورشة عمل المجموعة الأولى - برنامج الحوار القومي .. المؤتمر السادس للإرشاد الزراعي والريفية - كلية الزراعة - المنصورة ٢٠٠٤-٢٠٠٧.
- ١٦- على كمال محمد ، ١٩٨٤ ، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة دار النهضة العربية ، القاهرة .
- ١٧- عمر ، ابراهيم عباس ، ١٩٧٨ ، حول مفهوم الثورة الإدارية - مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات لتنمية الإدارية ، مجلد (١) العدد الأول (يوليو) .
- ١٨- محجوب ، عبد الحواد جودة ، ٢٠٠٩ ، كلية الزراعة -جامعة المنيا (مستخلص الدراسة) مجلة الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية - معهد بحوث الإرشاد الزراعي - المجلد الأول العدد (٣) يوليو ٢٠١٠ .
- ١٩- وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى ٢٠١٠ الخطة التنفيذية لاستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ملحق (١) العرض الفنى بالمشروعات الخطة - مجلس البحوث الزراعية والتنمية - مصر .

- 20- Beckhard, Richard, 1969 : Organization Development Strategies and Models . Addison wesley . P9.
- 21- Griffin , 1996: Management 5th edition Houshton Miffin Comp. New Jersey.
- 22- Gulick , Luther. Notes Onth, Theory of Organization , in Lepawsky. 1970. Opit. P.387.
- 23- Hall, Richard , 1982. Organizations : Structure and Process 4ed edition Printic Hall inc. New Jersey.
- 24- Hase, Jerald , 1980, Theories of Organizations, John Wily and sone . Inc. New York.
- 25- Leighton, Alexander, 1946. The Governing of Men, Princton University Presses . New Jersey P. 324-352 citedin.
- 26- Robbins, Stephen P. 1978. Organization Theory Structure, Design and Applications , 2ed edition. Printric Hall International, inc. USPO, lent,D. The Common Sense of Reorganization Letter on Public Administration in lepowsky op. At 403-404.
- 27- Holden, Fish and Smith, 1944, Top Management Organization and Control, in: the Process Reorganization, **Lepaursky Albert, 1970** Administration the Art and Science of Organization and Management , Oxford , IBH pub.co. India with Cooperation of Oxford Univ.
- 28- Kinresly, Joen R and Robert. A Miles (eds) ,1980. the Organizational life cycle, San Franciso Jossey –Bass P(IX)

**NEEDS AND RATIONALS FOR REORGANIZATION THE
AGRICULTURAL EXTENSION CENTERS IN EGYPT
AMONG VIEWS OF AGRICULTURAL EXTENSION
OFFICERS IN SOME GOVERNORATES THROUGH
USING THE FACTORIAL ANALYSIS**

Moh. A Faired

Noran, M. El Saway

ABSTRACT

The research aimed at determining needs and rationals for reorganization of the agricultural extension center (A.E.C) depending views of (A.E.C) officers . A sample of 42 respondents were selected to represent about 80 % of from their population in the following governorates : Kafer El Sheik – Monofia – Esmalia-
Menia – North Sinna . Data were collected through a well designed-valid and reliable-questionnaire contained a list of proposed items for reorganization of (A.E.C). Chi 2 and factor analysis was the statistical analysis tools beside another tools for presenting data.

Main results reveled that the difference between levels of needs to change the centers was significant. According to the factor analysis after rotating it was extracted 8 eight principles factors stand behind reorganizing the (A.E.C) these named: building and developing formal leadership capacities – physical environmental of A.E.C as work place –developing the A.E.C

human power - arrangement of authority and command order-
information and data system - control systems. Extension
educational technologies and (A.E.C) objectives.

The research recommended some of managerial
procedures to reorganize A.E.C according to these results.