

العلاقة بين فاعلية المنظمة الإرشادية الزراعية وبين بعدى التركيب التنظيمي: الرسمية
والمركزية بمحافظة شمال سيناء والمنوفية - مصر ٢٠١٢

نوران محمد علمى الصاوى *

المستخلص

استهدف البحث تحديد مستوى كل من الرسمية والمركزية كأهم بعدين من أبعاد التركيب (البناء) التنظيمي لمنظمة الإرشاد الزراعي في محافظة شمال سيناء والمنوفية وكذا تحديد العلاقة بين مستوى فاعلية المنظمة الإرشادية بكلتا المحافظتين بمستويات كل من الرسمية والمركزية، وذلك على عينه من مستوى العمل الإرشادي بالعشوائية التطبيقية (١٠٢) مثلت حوالى ٢٠ % من إجمالي شاملتهم البالغ (٢٠٥). وقد استخدم الاستبيان بالمقابلة في جمع البيانات التي يوفرها مقياس لفاعلية التنظيمية والذي سبق استخدامه وتقنيته في دراسة سابقة ومقاييس كل من الرسمية والمركزية وقد تم استخدام معامل فاي في التحليل الإحصائي وقد أظهرت النتائج أن ٧٩,٤ % من المبحوثين يرون أن الرسمية في المنظمة عالية وأن نسبة ٦٧ % منهم يرون أن المنظمة تميل الى اللامركزية كما أظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة بين مستوى فاعلية المنظمة وبين كل من مستوى الرسمية ومستوى المركزية للمنظمة ، وقد أوصى البحث بإجراءات تكفل مزيداً من تطبيق اللامركزية والتخفف من درجة الرسمية لتعاضد درجة فاعلية منظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة شمال سيناء.

*معهد بحوث الإرشاد الزراعي

المقدمة

يعتبر الإرشاد الزراعي ضرورة محورية Pillar للبحوث والتنمية الزراعية، وللأسف فإنه يسود إدراك غير صحي عن الإرشاد في كثير من الدول النامية. بسبب أخطاء في أوضاع التنظيم الإرشادي بجانب أشياء أخرى تؤدي إلى ضعف أداء الخدمة الإرشادية، وهذا الأداء الضعيف إنما هو بسبب ضعف المنظمة، ولا يجب أن يقود ضعف المنظمة هذا إلى الاعتقاد بعدم أهمية وضرورة الوظائف الإرشادية (P.vii, 2005, Qamar).

ربما تكون الفعالية التنظيمية Organization Effectiveness أحد أبرز المباحث التي تعكس توجه الفنى الإدارى لدى دارس النظرية التنظيمية وذلك طبقاً لما ذكره كلا من P.680-703, 1977, (Benson , Robins , 1987. P316)

كما أن دراسة الفعالية التنظيمية تتناول أسس التحليل لجوانب القوة والضعف في المنظمة P. 269. 1982 Hall ومع ذلك فإن مفهوم الفعالية التنظيمية مفهوم يصعب تحديده بدقة ، وقد أورد فريد والساوي وعبد الحليم ٢٠١١ ثلاثة نماذج لدراسة الفعالية التنظيمية ذكرها Mulford 1976 هي نموذج الأهداف الرسمية للمنظمة ، ونموذج موارد المنظمة ، ونموذج النسق (الجهاز)، وأضاف Hall, 1982, نموذجان آخران ذكرها (فريد - وزميلة ، ٢٠١١ عن Hall هما نموذج رضا العاملين ، ونموذج المناقضة ، وكل تلك النماذج السابقة تعرضت لانتقادات شديدة ، ولعل أهم ما يستخلص منها أن جوهر كل نموذج إنما يسهم مع غيره في بناء منظور تكاملى للفاعلية التنظيمية.

وطبقاً لما رآه Steers , 1957 كما أورده (فريد والساوى وعبد الحليم) ٢٠١١ المرجع السابق فإنه إستخدم م (١٤) معياراً للابعاد المتعددة معاً يمكن من قياس الفعالية التنظيمية ، وهذه الابعاد هي على الترتيب هي : التكيف و المرونه ، والانتاجية ، والرضا الوظيفى ، والأرباحية ، وتدبير الموارد، وغياب التوتر، والتحكم فى البيئه، والتنمية ، والكفاءة ، والقدرة على الاحتفاظ بالعاملين ، والنمو ، والتكامل ، والاتصالات المفتوحة والبقاء .

ويرى Griffin ١٩٩٦ كما ذكر (فريد والصاوى وعبد الحليم) ٢٠١١ مرجع سابق أن الفاعلية هي "أداء ما هو صحيح صحيحاً Doing right things Right" فى إطار من فهم المنظمة للبيئة والاستجابة لها والتأثير عليها.

كما أن Griffen ١٩٩٦ قد أستعرض اربعة نماذج للفاعلية هي : نموذج الموارد Resource System ويشير الى موارد المنظمة المطلوبة مادياً بشرياً ، ونموذج الهدف Internal process ، ونموذج العمليات التحويلية ويشير إلى رضى العاملين والروح المعنوية ، ونموذج التكوينات الاستراتيجية strategic constitutions ويشير الى الجماعات المستهدفة من التنظيم (فريد وآخرون) مرجع سابق.

ومن ناحية أخرى فإن Barbour 1974 ركز فى قياس الفاعلية التنظيمية على قياس الناتج Result وليس العمليات Processes ، والفاعلية فى نظرة "قياس الجودة وقيام عناصر المنظمة بإشباع وملاقاه الحاجه أو الهدف" وكانت مؤشراتته فى ذلك هي :

١- الناتج وليست العمليات.

٢- المصداقية فى التقدم نحو الاهداف.

٣- النفعية.

٤- الوضوح المرئى

٥- التوقيت

٦- البساطة

٧- المقبولية

وقد ذكر Baumheire.E 1978 المعايير الهامة لقياس لفاعلية التنظيمية(١٦) كما

يلى :

- ١- Acceptability المقبولية من العملاء - المؤسسين ، أصحاب المنظمة .
- ٢- Hamanenss الانسانية كأثرها على العملاء والجمهور.
- ٣- Appropriateness المناسبة الملائمة.
- ٤- Viability الجدارة أو الاستحقاقية هل يحتاج الى دعم بالمعنى السياسي.
- ٥- Exposure الإنتشارية هل يصل البرنامج الى الجمهور المستهدف.
- ٦- Responsiveness الاستجابة من الجانب العام Public والسياسى.
- ٧- Accountability المحاسبة بما تشتمل على تحمل مسؤوليات فترة الوظيفة بدون مجاملة.
- ٨- Impact الاثر من الاثار المستهدفة وغير المستهدفة .
- ٩- Contextual Criteria سلامة المعيار لوصف النسق أو النظام System والتفاعل بين أجزاءه
- ١٠- Relevance المناسبة الترابط للمشكلة محل الاعتبار.
- ١١- Utility النفعية هل هى مناسبة او تنفيذ فى حل للمشكلة.
- ١٢- Satisfaction الرضى للعملاء (الجمهور) والعامه تحليل لتكاليف/المنفعة / الفاعلية والكفاءة للمنظمة والمجتمع.
- ١٣- Timeliness الفورية بقله شديدة / متأخرة جداً .
- ١٤- Normative المعيارية ملاقة المسؤوليات القياسية للمجتمع (القيم)
- ١٥- Marketability القابلية للتسويق هل يمكن لاي شخص الحصول على أو استخدام هذه الخدمة.

١٦- Productivity الإنتاجية العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

ولقد استعان (فريد والساوى وعبد الحليم ٢٠١١ ص) بهذه المعايير السابقة لـ Bamheir فى تنمية مقياس لفاعلية المنظمة الارشادية بمصر وتم تنمية وإختبار صدقه بأساليب متعددة منها الصدق العاملى وإختبار ثبوته. ويعتبر هذا البحث خطوة موضوعية ذو صدق تركيبى وإحصائى وعاملى وذات ثبوت مرتفع ويعتد باستخدامه فى الدراسات والبحوث ،وقد إستعانت به الباحثة فى هذه الدراسة الحالية.

ومن جهة أخرى فالبناء التنظيمى (التركيب التنظيمى) Organization structure فهو كما عرفه P12 1974 Blau. هو التوزيعات القائمة بين عديد من خطوط سلطة الناس عبر أوضاع اجتماعية والتي تؤثر على علاقات الدور بين هؤلاء الناس.

Distributions along various lines of people among social position that influences the role relations among these people”

ووظيفة البناء التنظيمى كما يقرر P54 1982 Hall .أولها وأهمها أن البناء يقصد به أن ينتج المخرجات التنظيمية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وثانيها إن البناء مصمم لتقليل أو على الأقل ترتيب تأثير على تباينات الأفراد فى المنظمة، فالتركيب يمكن من ضمان تطابق الأفراد مع احتياجات المنظمة والعكس بالعكس، وثالثاً، إن البناء هو وضع الحالة التي تمارس فيها السلطة، وأيضاً هو حالة لتحديد أي الوظائف لديها القدرة فى المستوى الأول والتي يصنع فيها القرارات وانسياب المعلومات التي يحددها بشكل كبير البناء والتي يتم تنفيذ أنشطة المنظمة.

وأبعاد Dimension البناء أو التركيب هي ملامح features ،وهى عناصر هذا البناء أو متغيراته، وهذا الملامح عديدة عبر النظريات المختلفة وهى واسعة الانتشار ولكن ليست عالمية not universal , Robbins مرجع سابق P.54 منها : التشكيل الإدارى

والاستقلالية والمركزية واللامركزية والتعددية وتفويض السلطة والتباينه والرسمية والتكامل والاحترافية ونطاق الرقابة و التخصصية و القياسية standardization والنطاق الرأسي.

ولكن أهم هذه الملامح أو الأبعاد التي يتفق عليها كلا من Robbins و Hall هي الرسمية ، والمركزية / اللامركزية ، والتعددية .

وقد اقتصرَت الباحثة على كلا من الرسمية ، والمركزية / اللامركزية لتتناولها في هذا البحث وتشير الرسمية Formalization إلى الدرجة التي عندها تكون الأعمال Jobs بالمنظمة قد قننت قياسياً Standardization بشكل رسمي يتضح معها منظورات متخذي القرار بإزاء أعضاء المنظمة في شكل تعليمات مكتوبة. والرسمية لدى Hall 1982 هي المدى الذي تكون فيه القواعد والتعليمات والتقنيات مكتوبة وذلك من خلال فنيات الاختيار للعاملين أو متطلبات الدور - التدريب - الطقوس والتراث والسياسات.

ومع ذلك فإن Robbins P.64. يقرر أن قياس الرسمية يمكن أن يكون معلناً أو ضمناً من خلال تعليمات مكتوبة أو من خلال سجلات مكتوبة أو إدراك العاملين ومن ثم إنائه يمكن لأغراض القياس استخدام اتجاهات العاملين حيال القواعد والإجراءات والتعليمات والقواعد المكتوبة عند الدرجة التي تكون فيها تلك القواعد موضحة للإجراءات وملزمة بالقواعد.

وقد استفادت الباحثة من ذلك في تعريف وقياس الرسمية ومن الجدير بالذكر أن المدى في درجة الرسمية واسع فيما بين المنظمات المختلفة وحتى وفي داخل المنظمة الواحدة ، فهناك أعمال ذات رسمية قليلة ، وهناك أعمال ذات رسمية أعلى وبصفه عامة فمن الحقيقي أن الأعمال غير الماهرة المحددة narrowest والتي تكون بسيطة ومتكرره (رتيبه) Repetitive هي التي تميل لأن تظهر درجة عالية من الرسمية وأن أكثر الأعمال الاحترافية (المهنية) هي الأقل في درجة الرسمية المرتفعة. وبداخل المنظمة فالوظائف في المستوى الأعلى يزيد فيها الاندماج والمشاركة في الأنشطة التي هي أقل في رتابتها وتحتاج إلى حلول

فريدة Unique متميزة وتزيد هذه الحالة كلما اقترب المديرين من الوظائف التي على المستوى الأعلى ، فالرسمية إذن تميل لأن تكون قليلة بالنظر إلى مستوى الهيراركي في المنظمة ، والعكس بالعكس صحيح Mintzberg H. and Robbins 1979 - P.65 وفيما يتعلق بالمركزية فإنها من أعقد أبعاد التركيب التنظيمي، وتشير معظم النظريات إلى أن الاصطلاح يشير إلى الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرارات متمركزة في نقطة أحادية في المنظمة ، والدرجة الأعلى إذن تتضمن المركزية، بينما الدرجة الأقل من التمرکز توضح المركزية القليلة أو ما يعرف باللامركزية Robbins P.73.

فالمركزية تتعلق بدرجة تشتت dispersion السلطة لصنع القرارات بداخل المنظمة. ويذكر كل من فريد ٢٠٠٦ ص، و P307 Griffin أن الدرجة العليا من المركزية والدرجة الدنيا منها (اللامركزية) إنما تقعان على طرفي متصل وان أي منها لا يمكن الاستغناء عنه في أية منظمة.

من هنا فإن الدرجة الدنيا في المركزية تصف مجالات الاقتدار أو الكفاءة المهنية الاحترافية إذ يترك للمحترفين بالمنظمة حرية اتخاذ القرارات، أما المجالات التي تخرج عن حدود الاقتدار الاحترافي فتكون هي الأكثر مركزية Vandenven and Ferry مع الأخذ في الاعتبار عوامل البيئة الخارجية ودرجة تعقيد المنظمة وعدم التيقن بالبيئة الأكثر في اللامركزية ، وتاريخ المنظمة ، وحب الماضي ، وطبيعة القرارات (فريد- عبد الجواد - الصاوي ٢٠٠٧، ص ١٧٧) عن Daft 1992.

ولقد أفاد هذا التراث السابق في تعريف وقياس المركزية في هذا البحث فيسؤل المبحوث : عن مصدر القرارات بالمنظمة عادة في المجالات الآتية :

النقل - التعيين - المكافآت - الجزاء عن تصرف خاطئ- البت في شكاوى العاملين
- تقرير الميزانية - وضع خطط العمل الارشادي - الترشيح لدورة تدريبية - منح الاجازات السنوية - الموافقة على اجازة العمل للخارج ، بحيث تكون الاجابة قرين كل من هذه

المجالات على إحدى فئات الاجابة التالية : اصدرها بنفسى دون الرجوع الى الرئيس الاعلى
أتصل بالرئيس الاعلى للاتفاق على القرار/ يتخذها الرئيس الاعلى وحده دون الرجوع لى.

وتشير نتائج دراسة فريد- الدسوقى - الصاوى ٢٠٠٧ ص ١٨٩. الى شدة تركز
القوة لصنع قرارات مركزية فى معظم المجالات والعمليات الادارية المدروسة فى المنظمة
الإرشادية الزراعية على مستوى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي.

المشكلة

ينظر الى فاعلية المنظمة الإرشادية الزراعية على أنها مخرج output للمنظمة
يتضمن إنتشارية برامجيه وإنسانيته وعمومية خدمته للجمهور الارشادى من خلال البرامج
والانشطة المتوائمة مع ظروف الزراع التى تتضمن الحل الاكثر تجاوباً للمشكلة ، ويستفيد
منها الجمهور فى أثرها ونفعها بما يعكس الرضا والمقبولية من المجتمع الزراع وأن يتم ذلك
فى سياق من استيفاء المعايير التنظيمية السليمة للمنظمة لتستحق جدارة الدعم بالمعنى
السياسى، ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة ورسالتها. أو انها ربما تكون إنعكاساً للتكوينات
الاستراتيجية فيما بين عمليات المنظمة. بمعنى أنه هل كلما زادت درجة التزام اوتمسك التنظيم
بالقواعد والتعليمات الرسمية (فى شتى الجوانب تزيد درجة الفاعلية ؟ وهل كلما زادت درجة
تمركز القوة فى يد المستويات الأعلى من المنظمة تزيد درجة الفاعلية للمنظمة ؟!

فهل للبناء أو التركيب التنظيمى القائم حالياً له صلة بهذه الفعالية ؟ الاجابة من
الجوانب النظرية نعم إذن فهل تلك الصلة واقعة ميدانياً فى منظمة الإرشاد الزراعي المصرية؟
إن نتائج التراث البحثى فى هذا المجال بمصر لا تشير من قريب أو من بعيد الى
التحقق من علاقة ابعاد التركيب التنظيمى بفاعلية المنظمة الإرشادية الزراعية ، إذ أن هناك
ندرة عامة فى دراسة الفاعلية وندرته أكثر فى المبحث الدقيق فى العلاقة بين الفاعلية والبناء (
التركيب للمنظمة). ومن ثم فقد استثيرت مشكلة البحث وظهرت الحاجة الى إجراء هذه
الدراسة لفض الشك المنهجي حول تساؤلات المشكلة.

الأهداف

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف البحثية التالية:

أولاً : تحديد مستوى كل من (١) الرسمية ، (٢) المركزية بمنظمة الإرشاد الزراعي بمحافظةي شمال سيناء ، المنوفية.

ثانياً: تحديد العلاقة بين مستوى كل من الرسمية والمركزية لمنظمة الإرشاد الزراعي وبين مستوى فعالية المنظمة في كلتا المحافظتين.

الأهمية البحثية

لا يدعى هذا البحث أهمية أكثر من كونه إسهاماً نظرياً جاداً في نظرية التنظيم وتطبيقاتها على منظمة الإرشاد الزراعي بمصر في منطقتين هامتين يعلق عليهما الامال في مزيد من التنمية الزراعية وربما قد يشير أيضاً الى إمكانية إعادة النظر في كلا من الرسمية ودرجة المركزية الحاليين في المنظمة الإرشادية الزراعية بمصر عامة ومنطقة البحث خاصة وصولاً الى الفاعلية الأعلى وتلك أهمية أخرى.

الفروض البحثية

الفرض البحثي الأول

" هناك علاقة بين مستوى رسمية المنظمة الإرشادية وبين مستوى فاعلية المنظمة الإرشادية الزراعية بمحافظةي شمال سيناء والمنوفية "

الفرض البحثي الثاني

هناك علاقة بين مستوى مركزية المنظمة الإرشادية وبين مستوى فاعلية المنظمة الإرشادية الزراعية بمحافظةي شمال سيناء والمنوفية.

محددات البحث

إقتصر البحث على محافظتى شمال سيناء والمنوفية كما أقتصر على بعدى الرسومية والمركزية من أبعاد تركيب المنظمة لأهميتها الفائقة فى تركيب المنظمة ،وقد إقتصر ايضاً على عينه من المبحوثين من مسئولى العمل الارشادى بكلاً المحافظتين وعلى إختبار الفرودين الاحصائية بإستخدام معامل (فاى) لتناسبه مع طبيعة البيانات.

الاجراءات البحثية

منطقة البحث

تم إختيار محافظة شمال سيناء ،ومحافظة المنوفية لتكونا منطقتى الدراسة. الاوانى نظراً لأهميتها الحالية والمستقبلية فى تنمية مصر ، والثانية لأنها من كبريات المحافظات الزراعية فى مصر فضلاً عن الظهير الصحراوى فى مراكزها الغربية (بدر والسادات) وأنها الأقم فى منظماتها المجتمعية والزراعية بمصر ،والى حاجة كلا منهما الى منظمة إرشادية فعالة.

الشاملة والعينه

تشكل شاملة المبحوثين من جميع مسئولى العمل الارشادى الزراعى بكل من المحافظتين المدروستين فكان إجمالى عددهم فى شمال سيناء (٩٦) وكان إجمالى عددهم فى المنوفية (٤٠٦) ويصبح إجمالى الشاملة . لكلا المحافظتين موزعين على الوظائف المختلنة للعمل الارشادى(٥٠٢).

العينة

تم أخذ عينه عشوائيه طبقية من كل فئات الاعمال والوظائف الارشادية الزراعية بكلتا المحافظتين لتمثل ٢٠ % من إجمالى الشاملة، فكان عددهم فى شمال سيناء ، إستبعد منها

استمارتين لعدم الإكمال وتعذر مقابلهما بعد ذلك فأصبح العدد (١٨) وفي محافظة المنوفية (٨٤) ومن ثم أصبح إجمالي عدد العينة المبحوثة ١٠٢ مبحوثاً.

جدول رقم (أ) : شاملة مسئولى العمل الارشادى بمحافظتى شمال سيناء والمنوفية والعينه

الفئات الوظيفية المنظمة	شمال سيناء			المنوفية		
	العدد	العينة %٢٠	العينة الفعلية	العدد	العينة %٢٠	العينة الفعلية
مدير ارشاد	١	١	١	١	١	١
م. على مستوى المديرية	٦	١,٢	٢٩	٦	٥,٨	٦
رئيس قسم ارشاد	٧	١,٤	٩	٧	١,٨	٧
اخصائيين بالمراكز الادارية	٥٣	١٠,٦	١١	٥٣	٦٣,٤	٦٣
مسئول مركز ارشادى	٦	١,٢	٩	٦	١,٨	٦
اخصائيين بالمركز الارشادى	٢٣	٤,٦	٥	٢٣	٨,٢	٨
إجمالي	٩٦	١٩,٢	٢٠	٩٦	٨١,٢	٨٢

البيانات :

أولاً: المتغير التابع : فعالية المنظمة الارشادية

بنود مقياس الفاعلية وتعريفها الإجرائى :

المقبولية : Acceptability

ويقصد بها: القبول والارتياح من جانب المسترشدين ومن جانب المنظمات الاخرى

ذات الصلة بالمنظمة ،ومن جانب العاملين بالمنظمة.

الانسانية : Humaneness

ويقصد بها: قيام العاملين الارشاديين بمعاملة المسترشدين بلباقة واحترام

الانتشارية : Difussionability

ويقصد بها: وصول البرامج الانتشارية الى الجمهور المستهدف:

الجدارة: Viability

ويقصد بها: استحقاق المنظمة الارشادية للدعم بالمعنى السياسى.

التلائمية : Appropriateness

ويقصد بها :أن تكون البرامج والحلول التى يقدمها الارشاد الزراعى هى بالضرورة متلائمة مع الحل المناسبة للمشكلة.

التجاوبية : Responsiveness

ويقصد بها: ان تقابل البرامج والانشطة الارشادية الاهتمامات العامة والرؤى السياسية.

المحاسبية :Accountability

ويقصد بها : خضوع الوظائف والواجبات للأداء الشفاف وبغير المحسوبية والقابلية للمساءلة والحساب.

الاثر (الاثار) :Impacts

ويقصد بها : قدرة المنظمة الارشادية على إحداث الاثار التعليمية المستهدفة وغير المستهدفة.

النفعية : Utility

ويقصد بها: أن تحقق البرامج الارشادية للجمهور والمسترشد استفادة من خلال زيادة الانتاج والارباح.

الرضى : Satisfaction

ويقصد بها :أن تسبب المنظمة الارشادية لكل من العاملين والمسترشدين والمنظمات ذات الصلة حالة من الارتضاء النفسى الشعورى.

الفورية (الآنية) Timeliness :

ويقصد بها :تقديم الخدمة الارشادية بشكل عاجل دون تأخير.

المعيارية Normative :

ويقصد بها :أن يلقى للتنظيم وخدماته المستويات القياسية والقيم المرغوبة فى المجتمع .

عمومية الخدمة Publicity :

ويقصد بها: إمكان حصول أى من المسترشدين أو المنتخبين على خدمات الارشاد التعليمية والاعلامية والاستشارية.

استيفاء المعايير التنظيمية الاساسية : Contextnal

ويقصد بها : مطابقة بعض مواصفات التنظيم الاساسية لمعايير مقبولة عن الحجم - والتكنولوجيا المستخدمة والاهداف والاستراتيجية والتفاعل بين أجزاء المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية .

القياس :

وقد شكلت هذه المعايير السابقة المقياس الذى وصلت اليه دراسة (فريد وزميلية (٢٠١١) وتم إختبار صدقه وثبوتة وفيه الفاعلية هى ما تشير به حصيلة درجات المعايير الاساسية المدروسة (١٤) معياراً .

المعالجة الكمية لبيانات المتغير التابع:

وقد قيس كل معيار على متصل من خمسة نقاط هي صالحة تماماً / صالحة الى حد ما / صالحة / غير صالحة / غير صالحة تماماً وتكون القيم الدرجية كما يلي ١/٢/٣/٤/٥ قرين كل فئة استجابة سابقة على الترتيب ،وبالتالى فإن الحد الاقصى للدرجات هي (٧٠ درجة). وأن الحد الأدنى (١٤ درجة)، وقد اعتبرت درجة الفاعلية عالية لمن حصل على درجات من ٥٦-٧٠ درجة وانها منخفضة لمن حصل على ٥٥ درجة فأقل.

وقد اتضح من البيانات ان نسبة من رأى من المبحوثين المنظمة الارشادية ذات فعالية عالية (٥٦-٧٠ درجة) هم ٥٨,٨ % (٦٠ مبحوثاً) وان نسبة من رأى انه الفاعلية منخفضة (٥٥ درجة فأقل) هم حوالى ٤١,٢ % بما يشير بصفة عامة ان فاعلية المنظمة الارشادية مرتفعة نسبياً .

ثانياً : المتغيرات المستقلة:

١-الرسمية Fomalization

وهي تشير إلى حصيلة درجات المقياس الذي طورته الباحثة كما يلي :

هل هناك قواعد وتعليمات مستخدمة مكتوبة لكل من :

إجراءات النقل - إجراءات التعيين - طلب الترقى - الحصول على الحوافز والمكافآت -
الجزاء عن اخطاء فى العمل - الجزاءات التى تنظم العلاقة بين الزملاء - الجزاءات التى تنظم علاقات العمل بين الزملاء والرؤساء - الحصول على التدريب - اقتراح اساليب تحسين العمل - الشكوى فى الجوانب الادارية والمالية - الشكوى من الرؤساء - إجراءات تتابع الاعمال وسيرها ، وتقترن الاستجابة على كل بند سابق فى حالة نعم :

- من الضروري الالتزام بها وتقال ٣ درجات، يتم الالتزام بها أحياناً وتقال ٢ درجة،

لا يتم الالتزام بها وتقال ١ درجة.

- ومن ثم تكون الدرجة القصوى ٣٦ درجة والدرجة الدنيا ١٢ درجة وتشير فئة الدرجات من ٢١ - ٣٦ الى الرسمية العالية ، وفئة الدرجات (٢٠-١٠) درجة الى الرسمية المنخفضة.

٢- المركزية

وهي ما تشير به درجات المبحوثين على المقياس التالي والذي طورته الباحثة : من يصدر القرارات غالباً ؟ وذلك لكل من المجالات التالية (١٠) مجالات وهي

النقل - التعيين - المكافآت - الجزاء عن عمل خاطئ - البت في شكاوى العاملين - تقرير الميزانية - إقرار خطط العمل الارشادية - الترشيح لدورة تدريبية - الحصول على أجازات سنوية - الحصول على تراخيص بإجازات للعمل في الخارج. وتكون الاستجابة على واحدة من ثلاث فئات هي : أصدرها بنفسه دون الرجوع الى الرئيس الاعلى وتقال ٣ درجات / أتصل بالرئيس الاعلى للتشاور والاتفاق وتقال ٢ درجة / القرار من سلطة الرئيس الاعلى وحده دون الرجوع الى وتقال ١ درجة وتكون اجمالى درجة المركزية هي اجمالى درجات المبحوث فيها الدرجة القصوى هي ٣٠ درجة ، والدرجة الدنيا هي ١٠ درجات وتشير فئة درجات المركزية من (٢٠-٣٠) درجة الى اللامركزية اما فئة الدرجات من (٢٠ - ١٠) الى المركزية .

جمع البيانات : تم تصميم استماره استبيان - تشتمل على كل متغيرات الدراسة السابقة بالمقابلة في موقف جماعى ميدانياً.

العرض والتحليل الاحصائى

تم عرض البيانات فى شكل جدولى باستخدام التكرارات والنسب المئوية وتم التحليل باستخدام معامل (فاى) لاختيار فرضى الدراسة الاحصائية.

النتائج ومناقشتها

أولاً : فيما يتعلق بتحديد مستوى الرسمية بالمنظمة الإرشادية الزراعية بمنطقة الدراسة حسب رأى المبحوثين:

يوضح جدول رقم (١) أن نسبة من رأى مستوى الرسمية العالية بالمنظمة هم ٧٩,٤% من إجمالي المبحوثين، فى حين من رأى أنها منخفضة منهم نسبة ٢٠,٢٩% بمتوسط حسابى قدره ٢٥,٢١ درجة وبانحراف معيارى ٤,٦٥ ، وأن نسبة المتوسط الحسابى للدرجة القصوى هى ٨٤,٠٣%. ويشير ذلك الى حالة الالتزام العالى بالمنظمة بالتعليمات واللوائح والقواعد الرسمية الدائمة المنظمة للعمل بما يؤكد المستوى العالى لبعد الرسمية فى التركيب التنظيمى فى منظمى الارشاد الزراعى المدروستين.

ثانياً: فيما يتعلق بتحديد مستوى المركزية (مركزية / لا مركزية) بالمنظمة الارشاد الزراعى بمنطقى الارشاد المدروستين.

تبين من بيانات جدول (٢) ان ٣٢,٣٥% من إجمالي المبحوثين يرون أن المنظمة الإرشادية تميل الى المركزية فى حين قرر ٦٧,٦٥% من اجمالى المبحوثين ان المنظمة تميل الى اللامركزية وكان المتوسط الحسابى لدرجات الاستجابة ١٥,٦٣ درجة بانحراف معيارى ٤,٦٢ وكانت نسبة المتوسط الحسابى للدرجة القصوى الفعلية هى ٦٢,٥% . ويعنى ذلك أن هناك ميلاً وتوجهاً فى منظمة الارشاد بالمحافظتين للاخذ باللامركزية وتقليل المركزية أخذاً بمزايا اللامركزية فى أداء الاعمال الإرشادية الزراعية ، ومع ذلك فلم تكن كافية للارتباط المعنوى بدرجة الفعالية كما يتضح من النتيجة التالية.

ثالثاً: فيما يتعلق بالعلاقة بين مستوى فاعلية المنظمة وكلاً من الرسمية ،والمركزية .

(١) الرسمية : ويتضح من الجدول (٣) أن ٤٥,٨% من المبحوثين ممن رأوا الفاعلية عالية كانوا فى مستوى الرسمية العالية ، فى حين أن حوالى ٢٥,٥% من رأوا

الفاعلية منخفضة وقعوا في فئة الرسمية العالية ، في حين كان نسبة ٤,٩ % من المبحوثين رأوا الفاعلية عالية وهم واقعون في فئة الرسمية المنخفضة ، وأن ١٥,٧% من المبحوثين كانوا في فئة الرسمية المنخفضة وواقعون في فئة الفاعلية المنخفضة وإزاء ذلك استخدم معامل (فاى) لاختبار الفرض الاحصائى الأول المتعلق بالعلاقة بين مستوى الرسمية ومستوى الفاعلية التنظيمية فإتضح أن قيمته المحسوبة ٠,٩٢٢٨ ، وهى غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، درجة حرية (١٠٠) ، ويفسر ذلك بأنه مع إحترافيه ومهنية العمل الإرشادى حيث طبيعته التعليمية والتي يجب أن تجعل من أنشطته أموراً ذات مرونة في سياق من ظروف التطبيق مع ظروف الزراع، ولكن الحادث في هذا البحث أن الرسمية عالية نسبياً بما يشير الى إعاقه العاملين الإرشاديين عن حرية الحركة واضاعة الوقت وتعطيل الاعمال وقضاء غالبية الوقت في إجراءات شكلية رسمية. وربما تحدد من الفاعلية أبعاد ومتغيرات أخرى لم توجه لها الدراسة الحالية .

(٢) المركزية (المركزية / اللامركزية)

يتضح من جدول (٤) ان ٢١,٦ % من المبحوثين كانوا ذوى استجابة في فئة اللامركزية وهم في ذات الوقت ذوى فاعلية عالية للمنظمة ، وان حوالى ٣٧,٣ % منهم كانوا في فئة الفاعلية العالية وهم واقعون في فئة المركزية العالية . أما نسبة من رأى الفاعلية منخفضة وكانوا واقعين في فئة اللامركزية فهم حوالى ١٠,٨ % ، كانوا من كانوا في نفس مستوى الفاعلية المنخفضة وذوى رأى بالمركزية المنخفضة فهم نسبة حوالى ٣٠,٤ % ، وبإزاء ذلك فقد استخدم معامل فاى لاختبار الفرض الاحصائى الثانى للعلاقة بين مستوى (المركزية / اللامركزية) وبين مستوى فاعلية المنظمة ،فإتضح ان قيمة معامل فاى المحسوبة هى ٠,١٢٦٩ وبمقارنتها بالقيم الجدولية نجد انها غير معنوية عند مستوى ٠,٥ ودرجة حرية (١٠٠) وتعنى هذه النتيجة ان درجة اللامركزية الحالية لا تدفع الى حدوث الفاعلية التنظيمية وان درجة المركزية العالية في حالة هذا البحث لم تشكل اسهاماً يتواءم مع ظروف ومحلية

المنظمة الارشادية فى محافظتى الدراسة ومع طبيعة جماهير كل محافظة واحتياجاتهم ومشكلاتهم.

ويوصى البحث

باستمرار بذل مزيد من الجهد للتخفيف من المركزية مع التوازن فى السلطات والمساعدة من جانب الرقابة المحلية والعمل على تقليل الروتين فى قواعد وتعليمات تسيير الاعمال لتخفيف حدة الرسمية فتتاح الافضل لتوفير الوقت وتسهيل الاداء وتوفير درجة من الرضا عن العمل.

الجداول

جدول رقم (١) التكرار والنسبة المئوية للمبحوثين بحسب مستوى الرسمية

المستوى	ت	%
رسمية عالية ٢٠-٣٦ درجة	٨١	٧٩,٤١
رسمية منخفضة ١٠-٢٠ درجات	٢١	٢٠,٥٩
	١٠٢	١٠٠

المتوسط الحسابى ٢٥,٢١ درجة

انحراف معيارى ٤,٦٥ درجة

جدول رقم (٢) التكرار والنسبة المئوية للمبحوثين بحسب مستوى المركزية / اللامركزية

المستوى	ت	%
تميل للمركزية ٢١-٣٠ درجة	٣٣	٣٢,٣٥
يميل الى اللامركزية ١٠-٢٠ درجات	٦٩	٦٧,٦٥
إجمالى	١٠٢	١٠٠

جدول رقم (٣) مستوى الفاعلية ومستوى الرسمية

المجموع	رسمية منخفضة ١٠-٢٠ درجات	رسمية عالية ٣٦ - ٢٠ درجة	مستوى الفاعلية
			مستوى الرسمية
٦٠	٥	٥٥	فاعلية عالية ٥٦-٧٠ درجة
٤٢	١٦	٢٦	فاعلية منخفضة ٥٥ درجة فأقل
١٠٢	٢١	٨١	اجمالي

قيمة معامل فاي ٠,٩٢٢٨ غير معنوي على مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (٤) مستوى الفاعلية التنظيمية ومستوى المركزية

المجموع	اللامركزية ٢٠- ١٠ درجات	مركزية ٣٦ - ٢٠ درجة	مستوى الفاعلية
			مستوى المركزية
٦٠	٣٨	٢٢	فاعلية عالية ٥٦-٧٠ درجة
٤٢	٣١	١١	فاعلية منخفضة ٥٥ درجة فأقل
١٠٢	٦٩	٣٣	اجمالي

قيمة معامل فاي ٠,١٢٦٩ غير معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المراجع

- (١) أبو حطب فؤاد ، آمال صادق (١٩٩١) مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الانجلو المصرية.
- (٢) فريد محمد أحمد ، نوران محمد الصاوي، حنان كمال عبد الحليم (٢٠١١) فاعلية المنظمة الارشادية الزراعية، تنمية مقياس باستخدام اسلوب المعايير وتطبيقه على محافظتى شمال سيناء والمنوفية ، المجلة العلمية للارشاد الزراعى، عدد .
- (٣) _____ ، عبد الهادى عبد الجواد الدسوقي، نوران محمد الصاوى (٢٠٠٧) المركزية / اللامركزية فى سياق التغيرات التنظيمية المتوقعة لمنظمة الارشاد الزراعى الحكومى من وجهة نظر مسئولى الادارة المركزية للارشاد الزراعى

ومستولى الارشاد الاقليمي والمحلى ببعض محافظات جمهورية مصر العربية -

الجمعية العلمية للارشاد الزراعى ، مجلد (١١) عدد (٣).

(٤) _____ (٢٠٠٦)، التركيب التنظيمى لمنظمة الارشاد الزراعى فى مصر بين

التغيير والاصلاح ، المؤتمر السابع للارشاد الزراعى والتنمية الريفية ، مبادرات

الاصلاح الارشاد الزراعى فى مصر تطبيقات ورؤى - كلية الزراعة جامعة

المنصورة ، نوفمبر ٢٠٠٦ ، ص ٨٩-١٠٧.

ثانياً: الأجنبية

- 5-Barbour G. (1974) : Service Management System . Palo Alto California, city of palo Alto.P.280
- 6-Baumheier E. (1978) : Evaluation of Human Services Programs in: Michael J. Murphy and Thomas Glynn (eds) : Human services management priorities for research. Washington D.C international city management association. P.601.
- 7-Bension, kenmeth, S (1977): Innovation and Crisis of Organizational Analyze, Journal of sociology quarterly. Vol (18) Mo(1) P.3-16.
- 8- Griffin R. Ricky. W (1996): Management 5ed Houghton Mifflin Comp. U.S.A.
- 9-Hall, Richard (1982): Organization: Structure : and Processes, Printic Hall, new Jersy.
- 10-Mulford C.L et al (1976): A Multidimensional. Evaluation of Effectiveness in Non Economic Organization,Org. and Admin. Sci. vol (7) no (4).
- 11-Robbins , S (1987) : Organization Theory, Printic Hall, New Jersy.
- 12-Blau (1974) : On the Nature of Organization, Willy and Sone Inc, New York.
- 13-Minltzberg, Henerzy (1979) : The Structure Of Organization, Englewood cliffs, Prentic Hall, New Jersy. P. 90-92.
- 14-Qamar, M.K. (2005): Modernizing National Agricultural Extension Systems , A Practical Guide for Policy Makers of Developing Countries, F.A.Q Rome .

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF THE AGRICULTURAL EXTENSION
ORGANIZATION AND EACH OF FORMALIZATION AND
CENTRALIZATION AS MAIN DIMENSIONS OF ORGANIZATION.
STRUCTURE, AT NORTH SINNA AND MONOFIA GOVERNORATE
EGYPT 2012 .**

***NORAN M. EL SAWY**

ABSTRACT

The research aimed at determining the levels of each of formalization and centralization as important dimensions of the Agric. Extension organization structure at North Sinna and Monofia governorates and to determine the relationship between the level of the organizational effectiveness of their ext. organizations and each of formalization and centralizations levels.

The research asked a selected stratified random sample (102) from the Agric.Ext. officers to represent 20 % from their population which reached (204) respondents. Data were collected through a questionnaire with interviews which contains the scale of organizational effectiveness that was tested and applied in a previous study and also scales of formalization and centralization variables . Phi coefficient was the statistical analysis tool.

Results revealed that about 79.4 % from the sample saw the formalization level in the ext. organization very high and about 67% from them perceive the ext. organization tend to be decentralized. Results also showed that there was no significant correlation between each of formalization and centralization and the organizational Effectiveness level