

## ORGANIZATIONAL PRE-REQUISITES FOR MODERN AGRICULTURAL COMMUNITIES NEEDED TO COPE WITH LOCAL AND INTERNATIONAL CHANGES

El-Bardan, M. A.

Institute of Agric. Extension and Rural Development, ARC.

المتطلبات التنظيمية للمجتمعات الزراعية المستحدثة في ظل المستجدات على الساحة العالمية والمحلية

محمد عبدالرازق البردان

قسم المجتمع الريفي - معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية

### الملخص

تطرح هذه الدراسة تساؤلاً بحثياً حول ماهية أنماط التغيير الاجتماعي الممكنة والمرغوبة وكيف يمكن أن نجاهد من أجل تحقيقها باستخلاص الدروس المستفادة من التجارب التنظيمية الريفية على امتداد التاريخ والرهانات التي طرحتها العولمة كعنصر للمراجعة الشاملة للمذاهب السياسية والاقتصادية والسياسات الثقافية ومحكاً للانتماءات الأصيلة للشعوب حيث أوضحت خبرات التنمية أن سياسات الاسراع بمعدلات النمو الاقتصادي يرتبط نجاحها باتباع سياسات منظمة لتحقيق العدالة الاجتماعية من ناحية ومحاربة الفساد من ناحية أخرى وأن شعور مقدمي الخدمات في الأراضي الجديدة بأهمية عطائهم يأتي كثمرة للتنسيق بين هذه السياسات، وضحت هذه السياسات عدة متطلبات أوضحتها الدراسات السابقة وخبرة الباحث في المنطقة.

استهدفت الدراسة التعرف على القضايا العريضة Themes المحددة للتغيير التنموي بالأراضي الجديدة وتحديد البنود الرئيسية لتلك القضايا وكذا أولويات تحقيق هذه القضايا. وقد أجرى البحث على شاملة ضمت جميع مقدمي الخدمات في المنظمات المحلية في مجالات الصحة والتعليم والزراعة ومشاريع التنمية الزراعية والبحوث الزراعية وتم سحب عينة عشوائية منتظمة قوامها 492 مبحوثاً تمثل 15% من العاملين بما يضمن التمثيل الجيد للمنظمات العاملة، واحتوت على ثلاث عينات فرعية، بلغ قوام كل منها 164 مبحوثاً لتمثيل المناطق الثلاث الرئيسية التي تشكل إقليم النوبارية وهي البستان والبنجر وغرب النوبارية، واحتوت صحيفة الاستبيان على 33 عبارة اتجاهية وفق مقياس ليكرت الخماسي وكانت أهم النتائج تشابه نتائج تطبيق أسلوب التجزئة النصفية Split-half method للعينات الفرعية الثلاث حيث تراوحت قيم الارتباط داخل العينة بين كل عامل وبنوده من 0.85 إلى الواحد الصحيح (بمتوسط قدره 0.97) ثم جمعت العينات الثلاث في تحليل عاملى مفرد Varimax Orthogonal Rotation باستخدام برنامج (SPSS) برز من خلاله بنود الخلل في ستة عوامل أولها أن القادات التنظيمية غير موضوعية ويحرك التنسيق بينها عوامل شخصية إلى حد كبير وأنها تفتقد لرؤية شخصية للمنطقة التي تعمل بها ولاتملك قدرات على العمل الجماعي ولا تسعى لبناء قدرات من معها وأنها لاتعاملهم على قدم المساواة.

أما المشاكل التي تضمنها الخطاب الاجتماعي فتشمل ديكتاتورية الحوار ومداهنة الرؤساء وانتشار دوائر الاستقطاب الاتصالي مع الآخر المتمثل في بث الإحباط والخوف من الحسد وعدم الارتياح عند الحديث مع الرئيس في العمل ومعايشة أخطاء الآخرين دون محاولة جادة لإصلاحهم بسبب الدروشة الدينية والخلط بين الإرادة الإلهية والإرادة الإنسانية وبالتالي تبني ثقافة الصمت والاكتماء بمشاهدة ما يحدث فقط. أما مشاكل البناء المنظمي فتكمن في عدم تقديم المسؤولية الاجتماعية عن المصالح الشخصية والشعور بعدم النجاح في تحقيق الكثير لأهدافهم في العمل في تلك المناطق وانشغال رؤساء بقضايا تافهة وعدم وجود سجلات للمعاملات لتفادي الأدلة المادية. وفيما يتعلق بمشاكل البيئة التنظيمية فشملت عدم الاكتراث بما يحدث في بيئة العمل وعدم الترحيب بالجديد من العمالة والاستعداد لترك العمل عند أول فرصة والاحساس بنقص جودة الخدمة المقدمة. أما بالنسبة للأهداف التنظيمية فهي في رأى الكثير غير محددة (S) ولا يرتبط تنفيذها بفترة زمنية (T) ولا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة (A) والتعايش مع الفجوة بين الأوضاع الراهنة وبين ما يجب أن تكون (R) واقتناء المدراء لرصد التقدم المرحلي نحو الهدف (M) وتختزل للرمز SMART. وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للمشروعات فتفتقد إلى دراسات أولية تبين مواطن القوة (S) والضعف (W) واكتشاف الفرص

المتاحة للتنمية بالمنطقة (O) والأخطار التي قد تتهددها سواء قبل أو أثناء أو بعد التنفيذ (T) خاصة عند انتهاء التمويل الأجنبي لها وتختزل للرمز (SWOT) ويتمتع هذا الأخير بأكبر درجة عاملية بما يؤكد أولويته وأن مراعاة عناصر التخطيط الاستراتيجي في مشروعات التوطين تعد مطلباً منظماً أساسياً وأن كفاية تحقيقه يرتبط بمطالب منظمية تالية مثل اختيار القيادات المنظمة الجيدة والتواصل من خلال حوار جيد ومؤثر في بيئة المنظمة المحددة الأهداف. وهذا التناقض بين أعلى قيمة عاملية لعامل التخطيط الاستراتيجي لمشروعات التوطين وأعلى قضية جزئية وهي ديكتاتورية القرارات لدى رسمي السياسات توصي بضرورة الإسراع بالتحول المدنى في إدارات الدولة ومن ثم اختيار الأفضل من القيادات المتخصصة إستناداً إلى تأهيلها Repertoire وخبرتها Biography وإلى ماتتبع به من شبكة عمل شخصي ومنظمى Networking وأن تكون بيئة المنظمة ذات بيئة تفاوضية Deliberative للصالح الوطنى يتم عملها فى شفافية ويمكن محاسبتها Accountability. كما أبرز التحليل t-value الذى يقارن بين المتوسط الحسابى لعامل التخطيط الاستراتيجى والمتوسط الحسابى لعامل البناء المنظمى مغزوية العلاقة بينهما. أوضح التحليل العاملى عدم تشعب مسألة "بناء القدرات للمواطن الريفى" بأى من العوامل الستة رغم إتساق بعدم العمومية تماماً بما يؤكد أن قضية بناء القدرات البشرية بلغت من الاتساع والعمق بحيث لا تتركز مفردة على أى عامل من العوامل المذكورة وأنها فى الواقع شتات ذلك كله.

## المقدمة

من الطبيعى أن يسعى البشر إلى التمايز وتأكيد ثقافتهم وهوياتهم التى تميزهم عن الآخرين. وإستندت الشعوب فى ذلك إلى أسس ومعايير موروثه Ascribed كاللغة والدين والتقاليد ومعارف محلية Indigenus أو إلى أسس ومعايير مكتسبة Acquired بالكفاءة المجتمعية والنجاح فى إقامة نظم إقتصادية وسياسية توفر الحياه الكريمة لأبنائها، وفى لحظات النهضة تبرز تمايزها بالإنفتاح على الغير وتنمى مابلغه من تقدم فتتعلم منه وتستفيد من خبراته، تقتبس وتختار وتتبنى من أفكاره مايساعدها على التقدم. أما فى لحظات التردى والتخلف تسود ثقافة الإنغلاق على الذات Self-confinement ورفض الآخر ويتطور الأمر إلى غرس مشاعر التعصب فى الفكر وأسلوب التعبير الذى يأخذ أشكال تحط من فعالية الخطاب الإجتماعى فى بث الأمل وإستنهاض النفوس وشحن الهمم، وفى ظل غياب البيات التساند الوظيفى بين الإرث الإجتماعى وإكتساب معايير التقدم تبرز أهمية النظرة الشمولية للمنظمة للتخطيط الإستراتيجى للتنمية على مستوى الدولة وتكامل هذا التخطيط إقليمياً ومحلياً مع معطيات النظام العالمى الجديد.

فى عصر تتلاحق فيه التغيرات بمعدلات متسارعة لن تبقى سوى النظم الأكلأ والأقدر على تطوير نفسها لتواكب المتغيرات إستناداً إلى البحث العلمى باعتباره نسقاً إجتماعياً يتفاعل مع باقى الأنساق كالنسق السياسى والنسق الإقتصادى والنسق الثقافى بما يحقق التنمية بوجه خاص والتقدم الحضارى بوجه عام من خلال انبثاق قدرات الانسان.

وتعكس خصائص البناء المجتمعى المصرى إنخفاضاً واضحاً لقدرة المنظمات على الارتقاء بخصائص المواطن المصرى خاصة فى الريف المصرى سواء فى خصائصه الفيزيقية (الصحة، التعليم، ... الخ) أو كاليات لتحسين خصائصه النوعية (حجى، 2001) مثل زيادة رأس المال الإجتماعى وزيادة المشاركة الشعبية أو كبح التمييز Stereotyping المؤدى لاستمرار الاستبعاد الإجتماعى الذى يعد حصاد بنية إجتماعية معينة ورؤى محددة ومؤشر على أداء هذه البنية لوظائفها، وهو ليس موقفاً سياسياً فقط ولاطبقياً ... الخ، ولكنه شتات ذلك كله، فهو ليس شأن الفقراء وحدهم ولاهم الأغنياء وحدهم وإنما هو مشكلة الجميع وليس أمامهم سوى تقليل الإستهبعاد الإجتماعى وتعظيم الإندماج وتحقيق الإستيعاب أى المواطنة الحققة (شكل 1).

وفى هذا الصدد يلقى استخدام وسائل الإعلام فى التربية والارتقاء بالحوار إهتماماً واسع النطاق فى معظم دول العالم وإن اختلفت كفاءة استخدامها فى التعلم والى يكون التعليم فى نفس الوقت مجرد غرس وعاء للمعرفة وإنما تطوير للملكات: ملكات أساسية من قراءة وكتابة، ملكة التصرف بمسئولية تجاه الآخرين وإتخاذ المبادرة وللعمل الخلاق والجماعى، فلقد أخفقت النظم المدرسية الحالية فى بناء قدرات الإنسان على التعلم Learning، فالإسراف فى التعليم Education أو إنعدام جودته قتل الرغبة فى التعليم. من المسئول عن خلق مجتمع يتوق للتعلم؟ عندما يصبح التعلم نظاماً موزعاً للإبداع والإبتكار، ملائماً للحاجات ومنمشر عبر الكثير بدءاً من مطبخ الأسرة إلى فصل الدراسة والمقاهى وأماكن العمل ليس لمجرد دفع التنمية الإقتصادية بل مجالاً للإبداع فى مجال بحثه.

**شكل (1): الماسة الذهبية لمعايير التقدم.  
(البنك الدولي حول التنمية البشرية، 2005)**

ولعل الرصد العلمي للواقع الإجتماعى والفهم الدقيق للأشكال الإجتماعية التى توارت من الماضى ولتلك الأنماط من الحياة الإجتماعية المختلفة عنا والتى نتجت من عمليات التغيير الإجتماعى الراهنة فى بلدان أخرى يمكن أن يساعد فى إنجاز مهام علم الإجتماع كتنشيط نقدى (Critical thinking) فى إستشراف المستقبل بطرح تساؤل بحثى حول ماهية أنماط التغيير الإجتماعى الممكنة والمرغوبة وكيف يمكن أن تجاهد من أجل تحقيقها باستخلاص الدروس المستفادة من التجربة الإجتماعية على امتداد التاريخ المصرى الحافل. لقد شهد التاريخ المصرى تجربتين اقتصاديتين لإصلاح هذا البناء، لعب رأس المال السياسى السافر والمقتنع دوراً كانت له آثاره الإجتماعية البعيدة من حيث أفكار الناس ومشاعرهم نحو الحياة، فكانت التجربة الاشتراكية التى تبنتها ثورة 23 يوليو بمبادئها الست وكان على رأسها القضاء على سيطرة رأس المال على الحكم كخطوة هامة فى مسعاها لتحقيق العدالة الإجتماعية ولجعل النظام من الناحية الشكلية - على الأقل - منزهاً عن الانتماء الفج للأسمالية، وتبنت عدة آليات تراوحت بين التأميم من ناحية وتطبيق قوانين الإصلاح الزراعى وبناء قطاع عام يقود عملية التنمية ودعم المزارع من خلال بنك التسليف والإئتمان الزراعى وغيرها من ناحية أخرى. وتأتى التجربة الثانية فى أعقاب خروج مصر منتصرة من حرب أكتوبر 1973 حيث تبنت فكرة التحرر الإقتصادى وحرية السوق دون تحديد مفهوم متكامل للتنمية وتقييم للأوضاع الإقتصادية البديلة وتأثيرها على الحالة الراهنة لرفاهية المجتمع كضرورة أولى فى تلك المرحلة، حيث أغفل الدور المنظمى فى الارتقاء بالمعادلة الإقتصادية المصرية الذى تأثر بنوعين من المتغيرات: الأولى ويشمل المتغيرات الداخلية التى تتفاعل داخل النموذج وتحدد مساراته، وبالتالي عدم صياغة سياسات فعالة لتحقيق أهدافها السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، كما أدى عدم تفعيل آليات بناء القدرات Building Capacity سواء على المستوى الكلى Macro-level بتخطيط القوى العاملة أو على المستوى الجزئى Micro-level بتحسين خصائصها لمواجهة احتياجات سوق العمل إلى مزيد من الاستقطاب الإجتماعى وتركز الثروة لدى قلة من أعضاء الطبقات العليا وبالتالي عاد رأس المال للمشاركة فى الحكم من مواقع مهيمنة Silent authority مما أدى لإنتشار دوائر الفقر بين الطبقات الدنيا والوسطى الأمر الذى أعاق مسار التنمية المنشودة. وصحب ذلك تغييرات فى البناء الإجتماعى الريفى أدى إلى بروز عديد من الحركات الإجتماعية المنادية بالإصلاح والتحول للمجتمع المدنى ووضوح دور المنظمات غير الحكومية.

ولم تحاول مصر فى موقفاها من المجموعة الثانية من المتغيرات وهى المتغيرات الخارجية أى تلك التى تأتى من الخارج وتتفاعل مع المعطيات الداخلية وتحدد أيضاً مسار النمو ويأتى على رأس هذه المتغيرات أسعار البترول العالمية والمدفوعات والمتحصلات التى تعتمد على العالم الخارجى مثل إيرادات السياحة

وأسعار السلع الزراعية وغيرها الاستفادة من الميزات النسبية وريادتها الجغرافية والتاريخية للمنطقة في تحسين موقفها في التجارة العالمية، إما بسبب ازدواجية المعايير وتعددها في ظل النظام العالمي الجديد أو لأسباب داخلية متشابكة **Clustering** خاصة بتلك الدول، منها تنازع القوانين المنظمة لبرامج الإصلاح الإقتصادي بها وعدم زيادة التوجه إلى التعليم المهني وفقاً لمؤشرات السوق المحلي والأجنبي مما جعل النمو الإقتصادي الحادث لا يستند لقاعدة صلبة من النمو الحقيقي في القطاعات الإنتاجية، وكذلك فشل الأجهزة الرقابية في دعم المنافسة وعدم الإحتكار مما أفقد حركة الإصلاح الشروط الكافية للإستفادة من العولمة كتوجه عالمي لم تختاره مصر طواعية، الأمر الذي أدى إلى تفاوت واضح في توزيع عوائد التنمية والتحرر الإقتصادي الحادث، وتنامي الإضطراب في الشعور الوطني والإنتماء القومي وصحب ذلك تزايد الأسي والاحباط واتضحت أوجه عدة للتعارض بين ما يبشر به العلم من آفاق لإحداث تطور ممكن من ناحية والجذور العميقة للإيدولوجية السياسية والروحية من ناحية أخرى.

لقد وضع علم الإجتماع المعاصر أيدينا على دور المنظمات - وبخاصة الريفية منها - في تحقيق الإندماج الإجتماعي للناس على كافة الأصعدة: إنتاجاً وإستهلاكاً وتفاعلاً إجتماعياً وسياسياً بدلاً من إستمرار إستبعادهم أو حرمانهم أو إقصائهم عن تلك المشاركة إستناداً إلى قوالب نمطية عقيمة صاغتها قيم بالية، الأمر الذي يتطلب توسيع مفهوم الإرشاد بحيث لا يقتصر على النواحي الزراعية فقط بل يمتد ليشمل مؤسسات ومنظمات المجتمع بشكل عام وذلك بإستحداث صور جديدة من المشاركة وبناء القدرات والتمكين. تزداد أهمية هذا الدور المنظمي ليس فقط بسبب تقلص حجم الطبقة الوسطى ومعاناتها من قضايا الإشباع للحاجات الأساسية بل لانعكاس ذلك سلباً على إمكانات أي نهوض جري وتعطيل إقتراض النظام أن زيادة الإستثمار عبر تشجيع المستثمرين يؤدي لزيادة الناتج القومي بما يتيح فرص تشغيل أكبر ومن ثم يحدث مزيد من الإشباع "نتيجة تساقط ثمار التنمية على الجميع لتشملمهم" وهي الفكرة المحركة لإقتصاد السوق الحر، إلا أنها لم تؤتي أكلها بسبب تحول بعض مابقي من الجهاز الإداري من الدولة إلى سماسة ليسو لمصلحة الوطن ولكن لاستباق كطف ثمار التنمية وأعانهم في ذلك قوم آخرون لم يهتموا ببناء جيل ثان من القيادات.

ويمكن تعريف بناء القدرات على أنها توليفة من المداخلات الذهنية العملية التي يقترحها شركاء التنمية من داخل المجتمع المحلي أو من خارجه لمساعدة الأفراد والجماعات في الريف المصري لمواجهة التغيرات المعيشية والاجتماعية بهدف تحسين رأس المال البشري والاجتماعي والتمويلي وكذلك استدامة الرصيد البيئي والطبيعي الذي يملكه المجتمع بأسلوب له جذوره الأخلاقية (Kilpatrik, 2003).

#### المشكلة والأهداف

ما زالت قضية شعور المواطن بضالة عائد التنمية ومنجزاتها وما تبرزه المؤشرات الكلية مثل معدل النمو الإقتصادي من صورة واحدة أمراً يشغل المتخصصين والخبراء باعتبار ذلك عصب العملية التنموية والمعياري الحاكم الرئيسي للحكم على جودة التنمية وصحتها وسلامتها من عدمه وأيضاً باعتبارها حجر الزاوية الحاكم على التطابق بين التوجهات التنموية نحو تحقيق الأهداف الإقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومدى قدرة الإستراتيجية المنظمة على التحسين المستمر للهناء المعيشي من خلال بناء القدرات والمشاركة الشعبية والتمكين.

وقد زادت في الأونة الأخيرة الفجوة بين مايجوز الاختلاف حوله وما لايجوز في مفهوم الأمن القومي المصري والميل إلى تفعيل أكبر لأدوار المنظمات في بناء عناصر القدرة الذاتية للفرد - بشرية كانت أو ثقافية أو معنوية أو نفسية - بما يقتضى إعادة ترسيم الحدود بين الثابت والمتغير في هذا المفهوم، وامتد هذا التوجه إلى الشارع والمنزل وجميع زوايا حركة الحياة اليومية للناس، وهذا الخط الجديد له متطلبات مختلفة، كما أن مواطن ضعفه في الدول النامية تحتاج إستراتيجيات التعامل معها، لا يصلح فيها الإستمرار بالتمسك بمفاهيم ونظريات كانت متوافقة مع ظروف عصرها لكنها فقدت مصداقيتها مع التطورات الداخلية والعالمية، وبناء على التطور الحادث في مفاهيم الأمن القومي الزراعي زاد التركيز على ثلاث نقاط: 1- ضمان وجود وتوافر إستراتيجية واضحة المعالم للزراعة إنتاجاً وتوزيعاً وتوفر حالة من الرضا العام بأهداف هذه الإستراتيجية وآلياتها. 2- إفساح المجال واسعاً أمام الجهات العلمية المتخصصة في أن تدلو بدلوها في قضايا البحث والتعليم وخاصة التعليم المهني والفني. 3- التحقيق في كيفية تحسين الوضع الناجم عن توقيع مصر لإتفاقية التجارة العالمية لصالح المزارع المصري. لكن ذلك يحتاج لتمهيد الأرض ومقدمات يأتي في مقدمتها بدأ إحترام التخصص وتقسيم العمل ليتحرك ويخرج من كهف الأعراض عن المشاركة سواء كان الأعراض قهرياً أو طوعاً.

هذا وقد أثار بزوغ المجتمع المدني كحليف قوى لكل من الدولة والقطاع الخاص حفيظة البيروقراطية ذات الجذور العميقة في أفكار الحكومة وحرك هواجس أمنية تنتمي للعالم القديم وعالم ما قبل العولمة، إلا أنه يلاحظ اتجاه متزايد للإلتفاف حول الأهداف النبيلة للمجتمع المدني التي تعنى توسيع دائرة المشاركة في القول والعمل وذلك بتعيين قيادات للمنظمات ذات الوضع الإستراتيجي في المجتمع المدني بل وأحياناً معظم أعضائها بمعرفة الحكومة. ويوضح شكل (2) حزمة العلاقات الجدلية *Dialectic* بين السلطة والثروة والاعلام تكسب الفرد من خلال ما يملكه من سلطة، سطوة رأس المال على النفوس، الإثارة الإعلامية والعجز عن إنتاج نصوص قادرة على النفاذ إلى الوعي الاجتماعي ومؤثرة على اتجاهات الجماهير بشكل إيجابي يؤكد محاولة الدولة تفعيل مبدأ المواطنة. فرغم تحسين مناخ الإستثمار وتعديل العديد من القوانين والتشريعات التي تسمح بإطلاق الإستثمارات إلا أن ذلك لم يصاحبه تصور مستقبلي لإستراتيجيات إدارة العمل في مؤسسات الدولة في مرحلة العولمة الأمر الذي أدى لإرتفاع معدل التضخم إلى 12% تزيد في الريف عن الحضر والعشوائيات إلى 30% معظمها في المناطق الريفية ويعيش 16 مليون من السكان تحت خط الفقر بأقل من دولار يومياً معظمهم في المناطق الريفية.

## شكل (2): مآلت إليه العلاقات من تمزق وجمود اجتماعي *Social disruption and rigidity*

لتنافس السلطة والثروة والاعلام في ظل غياب مبدأ المواطنة كسلاح قانوني. وتحتاج المنظمات المحلية الريفية سواء في علاقتها الأفقية أو الرأسية الحالية إلى صياغة جديدة خاصة وأن ماتقدمه من خدمات تعد بمثابة الوجبة الطازجة التي إن صلحت مكوناتها وميقاتها صلحت مسيرة العمل التنموي كله وذلك بعد تنامي ظهور منظمات موازية تقوم بأدوارها في الريف بسبب إستشراء الروح الرأسمالية، بما يعنى أهمية التفكير جدياً في الإحلال/الإستبدال الهدفي *Organization displacement* لعدد من المنظمات المعقدة على مستوى الدولة ليس فقط لإنهاء دور المنظمة ولكن أيضاً لعدم قدرتها على تحقيق أهدافها وعدم كفاءتها في تحقيق تلك الأهداف. وتشير أدبيات الفكر التنموي الحالي إلى تلازم تحقيق نمو مع عدالة التوزيع باتباع سياسات توزيعية توسع السوق وتزيد القوة الشرائية وأن الاستثمار ليس نقل ملكية شئ من فرد لآخر وإنما زيادة القدرة الانتاجية والقيمة المضافة للنتائج القومي وأن التفكير في بيع أصول تملكها الدولة كان يجب أن يسبقه دراسة لتقييم تلك الأصول وكيفية ترشيد مسارها بعدة خطوات لإعادة التوازن الذي أحدثته العولمة لكثير من المقصودات النامية منها 4 خطوات علاجية هي: أ- إعادة البناء الفكرى

للمنظمة The mind of organization. ب- التكيف الهيكلي للمنظمة وفقاً للمستجدات. ج- إنعاش بيئة المنظمة Reviving the organization environment. د- بعث الحياة لروح المنظمة Resurrecting the spirit of the organization. ويتفق ذلك مع مقولة شومبيتر العالم الإقتصادي النمساوي الأصل الأمريكي الجنسية حول الهدم البناء (Creative destruction) بمعنى التخلص من القديم غير الكفؤ وإستبداله بالجديد الأكثر كفاءة ، فإذا فشلت تلك المحاولات فعلى الدولة أن تقدم سبباً شرعياً واضحاً تحدد على ضوءه من سيستري وما الثمن وكيف سيتم دعم البنية الأساسية من خلاله.

وفي هذا الصدد يلاحظ تباين المنظمات في تطوير إستراتيجياتها الفعالة أو ما نسميه "القدرة الإستراتيجية Strategic capacity" والتي تعتمد مخرجاتها الإيجابية على الإمام المعرفي Salient knowledge بالمعارف الدارجة اللازمة لحل المشاكل الروتينية في كل مجال على حده بشكل فعال أخذين في الإعتبار تغير البيانات المختلفة وفقاً للمبادرة التي يقوم بها وكيل التغيير وردود فعلها والعمليات الشمولية Heuristic processes ومعها يعاد صياغة الحلول التقليدية بطريقة مبتكرة لمواجهة مشاكل لم يسبق لفادة المنظمات مواجهتها. وبعد التسجيل المستمر لردود الفعل نحو هذه البادرات وتقييمها باستمرار أمر هام بما يتيح مقارنتها عبر البيانات المختلفة. كما تشكل الدافعية مكوناً حيوياً في بيئة العمل وهي المجتمع المحلي وذلك لتأثيرها المحوري على الإبداع في النتائج حين تسيطر على عملاء التغيير الرئيسيين في الميدان وقدرتهم لتحمل المخاطر وإستدامة الحماس في تحقيق الهدف. وعندما يصبح العمل جزء من إهتمام الشخص يصبح الإثابة الداخلية/الرضا الشخصي أكثر تأثيراً عن الإثابة الخارجية في أي عمل إبداعي. ويفسر البردان (2007) تأثير الدافعية على النتائج ومالها من سحر إيجابي على خلق الإلتزام الوجداني نحو أداء أفضل للعمل بأن مزيد من النجاح يعنى مزيد من الدافعية للاستفادة بما لديهم من فرص وموارد، فالأوضاع التنظيمية التي يتمتع أفرادها بقدر من الإستقلال الشخصي Autonomy وردود فعل مشجعة وإيجابية من أقرانهم ورؤسائهم ويشكلون جزء من فريق عمل ينافس فرق أخرى في تحقيق هدف معين كلها أمور تزيد من دافعتهم والعكس صحيح حيث يزداد التنافس على لاشئ داخل الفريق.

ويستهدف البحث الحالي على بعض المتطلبات التنظيمية لتنمية إقليم النوبارية من خلال تحقيق أهداف الدراسة التالية:

- 1- التعرف على القضايا العريضة Themes المحددة للتغير التنموي في ظل المتغيرات المحلية والعالمية.
- 2- تحديد البنود الرئيسية المكونة لتلك القضايا.
- 3- وضع أولويات لهذه القضايا على ضوء مايفصح عنه التحليل الإحصائي.

#### الإستعراض المرجعي

من أسوأ الظواهر في مصر الآن تلك التناقضات التي تحتاج حياة المصريين كتجمع بشري والتي تصل إلى حد اللامعقول بين طرفي Continuum المواطنة والإغتراب. وما أكثر اللامعقول في حياتنا على كل المستويات، ففي الوقت الذي كانت تشهد فيه شواطيء ماربنا في مصر مظاهر البذخ في سباق البخوت العالمي، كانت وسائل الإعلام العالمي على الشاطيء المقابل للسواحل الإيطالية تتناقل صور أشلاء الضحايا من الشباب المصري، الأمر الذي يؤكد الواقع الكئيب للانفصال الشبكي في خريطة المجتمع، والذي فقدنا معه الرؤيا والرؤى. فليس من قبيل المصادفة أن معظم المهاجرين بتلك الطريقة غير الشرعية من الريف الذين لم تستطع المنظمات المحلية في قراهم أن تلعب دوراً هاماً في تكسير الجمود الإجتماعي بأن تجعل مسارات التغير الإجتماعي باعتماداً على الإرتياح فالسياسات العامة لم تنجح كثيراً في إعداد الكادر البشري المسلح بالمعارف والمهارات والقدرات العملية المطلوبة للعمل في مواقع العمل والإنتاج أو أن تجعل التعليم رافداً أساسياً لتعزيز الديمقراطية وثقافة المواطنة كأسلوب للحياة الكريمة تعترف بالآخر وتدخص ثقافة الفوضى التي تبنتها فئات أسفدها الثراء فاستباححت كل شئ لتخذل شركائها في الوطن وصحب ذلك تآكل لبنية الطبقة الوسطى في المجتمع المصري والتي ظلت لفترات طويلة صمام الأمان لإستدامة حيوية المشاركة ليس فقط من خلال حراكها الإجتماعي وإنما أيضاً لبروز الحركات الإجتماعية الإصلاحية من خلالها التي استهدفت تحقيق المساواة في فرص الحياة وتكافؤ الفرص وأن يحصل الانسان على ما تؤهله له قدراته وكفائته وهو جوهر العدالة الاجتماعية التي تضمن أن يشارك غالبية المواطنين في التمتع بثمار النمو الاقتصادي. وفي هذا الصدد يؤكد فيبر (1904) أن الممارسة الفعلية تشير إلى أن كثير من المنظمات تتغاضى عن حقيقة تلاحمها في وحدة الغاية وهي التنمية الإنسانية. كما أكد أهمية الخطاب الديني ووضوح محتواه كسلوك في المواقف المختلفة متأملاً العلاقة بين انتشار البروتستانتية ونمو الروح الرأسمالية وهي الرسالة التي لم ينجح الدعاة العرب الجدد في معالجتها الأمر الذي يتطلب أن تعمل المنظمات الريفية كوحدة واحدة متناغمة لكي تكون على مستوى

وحدة الكفاية ووحدة المكان ووحدة الجمهور. ومن هنا تبرز أهمية تواجد قدرات إستراتيجية للعمل المنظمى على المستوى المحلى الريفى باعتبارها مداخل لتحقيق التناغم والتساند المعقد فى تلاحم قيادات المنظمات المحلية مع القيادات المحلية وسكان المجتمع المحلى نفسه. ويرى جامع وآخرون (Gamie et al., 1999) فى دراسة أسباب تخلف لقرية المصرية إرتفاع دور المنظمات الريفية فى عملية التنمية الريفية من خلال حركة التغيير الارتقائى الجذرى المستمر المخطط فى بناء ومهام الأجهزة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الريفية من خلال مركب الأنشطة التنموية المتناسقة والمتكاملة والشاملة والمتوازنة حكومياً وأهلياً والذى يتمثل فى الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمادية والبشرية لتحقيق العدالة التوزيعية للمردودات التنموية المتزايدة من الرخاء الاقتصادى والرفاء الاجتماعى والرضا النفسى للسواد الأعظم من السكان الريفيين. ومن هذا المنطلق فإنه بدون بناء قدرات الناس وإثارة وعيهم بالتغيير المطلوب من خلال الإرتقاء الثقافى بهم بكل ماتعنيه هذه الكلمة من معانى ستفرغ عملية التنمية من محتواها الحقيقى، حيث شكل الدور التنظيمى المتغير الأكثر إسهاماً فى تفسير تخلف القرية المصرية.

ويوضح شكل (3) تصور لتحقيق التنسيق بين المنظمات الريفية على المستوى المحلى والإقليمى على ضوء العديد من الدراسات السابقة والخبرة الميدانية للباحث فى مجال تنمية المجتمع المحلى الريفى.

**شكل (3): تخطيط العوامل المساهمة في تحقيق خدمات أفضل من أجل مجتمعات محلية  
حصينة Resilient (الصحة، التعليم، الأمن، الإسكان، التشغيل، صيانة البيئة الطبيعية)**

**الإطار النظري**

يسهم الإرتقاء بأدوار ووظائف المنظمات المحلية الريفية بشكل إيجابي في الإرتقاء بمستوى فعالية هذه المنظمات، ومن ثم تأكيد دورها في إحداث التغييرات الاجتماعية المطلوبة والارتقاء بمستوى المعيشة لسكانه. هذا وقد احتلت قضية التنسيق بين الأنشطة التسويقية وفعالية هذه المنظمات المحلية الريفية إهتمام العديد من الدراسات الأجنبية وإتفقت في معظمها على أنها قدرة المنظمة على الإرتقاء بالمستوى الأقتصادي والإجتماعي الحادث في الريف عن طريق تنظيم دخول المنظمات الغير حكومية لميادين العمل والأدوار والوظائف التي تتحملها المنظمات الحكومية أصلاً (Zekeri, 1992).

ويمكن التمييز بين نوعين من النماذج المنظمية: يطلق على النوع الأول "الألي Mechanistic" ويتسم بالترتيب الرأسي ووجود قواعد صارمة للضبط والتحكم والتخطيط والإجراءات. بينما يسمى الثاني بالنموذج العضوي Organic والذي يتسم بشكل واضح بالترتيب الأفقي والتنسيق الشخصي وقلة اللوائح والسياسات والإجراءات. ولكل من النموذجين مزاياه وعيوبه، فالنماذج ذات الأبنية الألية يرتبط بها إنخفاض الرضا الوظيفي وإنخفاض الحفاظ على الموارد البشرية وإرتفاع درجة البيروقراطية وعدم إعترافه بالتنوع في الدوافع والتوجهات والطموحات البشرية وكذا مخاوف البشر. وخلافاً لذلك يقع النموذج العضوي إلا أن له صعوبات منها صعوبة الاستمرار في المنظمات الضخمة (kilpatrik, 2003).



ويتسع إستخدام النموذج الآلى فى العديد من البحوث لربطه السبب بالنتيجة كنموذج خطى أحادى الإتجاه، وقد ظهرت خلافاً لذلك آراء تبرز طبيعة المنظمات التى تستند إلى نظرية النظم والتعقد (Complexity) من أشهرها نظرية الفوضى الخلاقة وترى أن المنظمات نظم غير خطية وأن المقدمات والنتائج لا يشترط أن تتناسب مع بعضها علائقياً، فهناك عوامل وقوى متعددة لها علاقات تأثيرية ومتبادلة على بعضها البعض، وقد وضعت تلك المناهج "البحثية" كبدايل أكثر واقعية لفهم التغيير الحادث فى المنظمات. والقاعدة هنا أن المدراء بحاجة لتقييم خططهم وطرق التعامل مع الموقف.

وإتساقاً مع الإستعراض النظرى السابق يمكن النظر إلى حتمية التغيير المنظمى وأن هذا التغيير دائم، تتأكد أهمية فكرة القدرة الذاتية للمنظمة على إعادة ترتيب أوراها بسرعة لتنمية المجتمع المحلى لها بصورة أفضل وبالتالى يعد التغيير هنا أحد القوى الذاتية للمنظمة Self-organizations وتتكون من شبكات عمل تتناول قضايا تنموية محددة وتعمل لحد ما بشكل غير رسمى خارج البناء الرسمى التنظيمى.

### المعالجة النظرية للموقف الراهن

إرتبط ظهور تنظيمات جديدة بالأراضى حديثة الإستصلاح خاصة المنظمات غير الأهلية NGOs بنجاح خطوات التحول المدنى واللامركزية كحركة إجتماعية فى مصر، والتى ارتبط تطورها ونموها وتباين نتائجها إلى الإختلاف فى مقدرات هذه المنظمات والفرص المتاحة لها وتشكيلها وهو أمر يؤكد أثر العوامل الموقفية والبيئة للقائمين عليها فى تحديد إستجابتها للفرص السياسية الجديدة وما أتاحتها من موارد لم تكن موجودة أو التغييرات التى لحقت بالأطر الثقافية نتيجة للعولمة. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة (الهلواوى، 2000) قدمت إستعراضاً للموارد فى المنظمات إلا أنها لم تفسر تبنى البعض معها لتكتيكات إتضح فيما بعد أنها أفضل من غيرها. ووفقاً للدراسات الإدارية تتزاوج فكرة القيادة مع العمل الإستراتيجى لتمييز العث من الثمين فى أداء المنظمات عند تحقيق أهدافها. ولنفهم الحركة الإجتماعية يتطلب الأمر معرفة لماذا يتصرف مختلف الأعضاء بطرق متباينة، البعض منهم يؤثر فى البيئة أكثر من الآخر، البعض يرى فرصة متاحة والبعض لا يرى، البعض يمتلك القدرة على تعبئة الموارد والبعض لا يملك والبعض يولف بين المقدمات بينما لا يستطيع الآخرون الجمع بينها.

ينطلق هذا البحث من الحاجة إلى مواجهة التحديات المفروضة على عالم يشكل فيه الإبداع وحقوق المواطن والمجازفة المحسوبة حاجات أساسية للمشروعات الإقتصادية والثقافية القومية حيث تقود المعرفة والأفكار عملية تكوين الثروة والتحديث وحيث تشكل بناء القدرات والتقنيات الجديدة قوام الخبرات للدخول فى العالم الجديد. وقد قدم الإمام وإبتهال أبو حسين (1995) نموذج تصورى لقياس فعالية التنظيم الإجتماعى (دراسة بنائية) حول "الأبعاد والمتغيرات المؤثرة فى فعالية التنظيم الإجتماعى الإقتصادى" حيث تمكن من تقسيمها إلى ثمانية أبعاد يمكن الاستفادة بها واعتبارها منطلقات فاعلة فى التنمية الريفية (شكل 4).

**شكل (4): نموذج تصوري لقياس فعالية التنظيم الاجتماعي الاقتصادي.**

لقد كان تقرير الزراع في منطقة النوبارية حول فترات الإزدهار التي شهدتها المنطقة وإرتبطت بقيادات معينة تبنت إستراتيجيات فعالة في إحداث تقدم لمسة الكثير منهم أمر غير باعث على الدهشة، ولا يعنى هذا الطرح أن الإستراتيجية أمر ذاتي متعلق بالشخص، فالتفكير الإستراتيجي تدبيرى وخيالى يتضح فيه قدرة القائد على بلورة الخبرات السابقة والفحص الواعي للموقف الراهن وتوقع ماذا سيكون عليه المستقبل. كما أن القائد يتأثر بالبناء المنظمى الذى يعمل به ويحتك من خلاله بالبيئة. خذ على سبيل المثال مايلي:

**أولاً: تحليل الحوار المنظمى كأحد أشكال الخطاب الاجتماعى وكيف يكون منشطاً أو مثبطاً للتغيير الاجتماعى،** حيث تركز الحالة العامة للتطور الفكرى والاجتماعى والثقافى لأى مجتمع إنسانى أساساً على قدرة الإنسان على التغيير والتطوير والتنمية والتي تعتمد على مدى إستيعابه لآليات ذلك التغيير واتجاهاته بحيث تحافظ على مفومات الإستمرار والإستقرار جنباً إلى جنب

مع ديناميكيات وقوى التغيير. وبعد الإتصال اللغوى والفعال أداة لإنبثاق القدرات الكامنة لدى الشعوب حيث يجعل المثيرات قادرة على إحداث الإستجابات المرغوبة، ومن هذا المنطلق تنمو أهمية الدور المفقود للمدرسة والأسرة والتنشئة المهنية فى صقل الحوار الاجتماعى الجيد لدى الأفراد والذى من خلاله نستطيع أن نحول الذكاء الفردى إلى ذكاء اجتماعى والطموح الفردى إلى طموح اجتماعى والمصالح الفردية إلى مصالح اجتماعية (Fairclough, 1992). وتبدو مهارة الإنسان وقدرته على خلق حوار بناء فى إدارة الموقف بكل أبعاده ومتغيراته لا ليدفعه فقط فى طريق تحقيق أهدافه وإنما أيضاً عدم إصابة الآخرين بالإحباط فيما لديهم من قدرات أو إمكانية تغيير محددات واقعهم، فغياب التساند الخلاق Collaboration بين العقول والأهداف والأدوار والعلاقات والأشخاص فى المؤسسات أدى لعدم توقير الإنسان فى معناه الإنسانى المبدع القادر على حمل لواء التنمية بقوة وفعالية، الأمر الذى يفرض علينا ضرورة الإلتزام بتطوير أساليب سلوكية ومهارات

اجتماعية ونفسية مشجعة على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية والشرعية فيما لدينا من موارد وحق الأجيال القادمة فيها والذي يعد حجر الزاوية في تنمية مستدامة للمجتمع المحلي.

### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي كمحرك للتغيير الإجتماعي

لم يمدنا التراث إلا بالقدر اليسير عن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والنجاح الذي تحققه حركة التحول الإقتصادي والإجتماعي في دول العالم، فالنظريات التي قدمت حول ظهور وتطور ونتائج هذه الحركة إستندت على التباينات الحادثة فيما تملكه تلك الحركات من موارد وفرص وتأكيد إجتماعي لشرعيتها، وهي مفاهيم تؤكد أثر تغير بيئة المنظمة على القائمين بالعمل المنظمي. ومن هذا المنطلق تتكشف أهمية وعى القيادة السياسية بأهمية تلازم التحول في المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية بإختيار القيادات الواعية المسؤولة عن تلك التحولات والتي تستجيب بسرعة لما تتيحه التغيرات السياسية الجديدة من فرص وموارد جديدة أتاحتها هذا التحول أو تلك التغيرات في الأطر الثقافية. ورغم ماقدمته الدراسات في مجال التكتيكات الإدارية من تقارير حول آلياتها وأثرها على المخرجات المنظمة إلا أنها لم تفسر إبتكار أحد المنظمات لمجموعة تكتيكات معينة إتضح فلاحها في منظمة دون أخرى، وفي هذا الصدد تبرز الدراسات التنظيمية والإدارية كيف تتساند فكرتي القيادة والإستراتيجية معاً وليس مجرد قدرتها على إبتكار بعض الآليات التي قد تفلح فيها دون غيرها. إن فهم متطلبات التغيير الإجتماعي يتطلب تبرير لماذا يسلك المسؤولين أساليب مختلفة وكذا وضوح تأثير البعض منهم على بيئة العمل بشكل أكبر من الآخر، وإنتهاز هذا البعض للفرص السياسية المتاحة دون الآخر وقدرته على تعبئة الموارد دون الآخرين وترتيب الأولويات كمقدمات جادة لإحداث التغيرات المطلوبة، ولأن الإستراتيجية مبنية غالباً على التعامل الإبتكاري الجريء مع المدخلات لذا فإن الإستراتيجية الجيدة تبدو غامضة ومن الصعوبة أن يعزى نجاحها فقط إلى معايير موضوعية مثل الموارد والفرص أكثر من الاعتماد على الاستخدام الإبتكاري لهما. ويتأثر القادة بالمديهم من تجارب حياتية وعلاقات وتعلم ميداني وهذه أمور تدهم بمنظورات متنوعة للعالم من حولهم وكذلك بالبناء التنظيمي الذي يعملون به ويتفاعلون من خلاله مع بيئتهم (جدول 1).

إن علاقة الإستراتيجية المنظمة بنجاح المنظمة في تحقيق المخرجات المنشودة بثلاث محاور لنظرية اللعب Game Theory: الأولى تفسره لعبة الصدفة Chance والثاني تشرحه لعبد المهارة Skill أما المحور الثالث فتقدمه لعبة الإستراتيجية. وفي الأولى يعتمد الكسب على الحظ في عملية السحب، بينما تعتمد المهارة على القدرة السلوكية مثل طريقة ضرب كرة التنس مثلاً، وفي الوقت نفسه تعتمد الإستراتيجية على الحصافة الذهنية Cognitive discernment عند التفاعل مع بقية لاعبي الفريق حول أفضل مسارات الفعل مثل إختيار نقاط البداية. وتعد المهارة والإستراتيجية محكات لتمييز لاعبين وتحقيهم للكسب عن الآخرين.

### ثالثاً: محددات القدرة الإستراتيجية Strategic Capacity للمنظمات

باعتبار الإستراتيجية شكل من التفكير الإبداعي أو الإبتكاري، يستند الإطار النظري على الأعمال التي قدمها علم النفس الإجتماعي وعلم الإجتماع المعرفي Cognitive ومنظري الفكر المنظمي حيث ركزت على ثلاث قضايا أساسية مؤثرة على المخرجات الإبداعية وهي: قاعدة معلوماتية رأسية وأفقية بارزة Salient knowledge، إمتلاك بصيرة متكاملة لطبيعة التداخل لعمليات التنمية، الإستناد إلى الدافعية كمحرك تنموي. ويربط شكل (5) بين متغيرات القيادة والمتغيرات المنظمة من ناحية والعناصر الثلاثة المحددة للقدرة الإستراتيجية Strategic capacity لتحديد الظروف التي يتسنى من خلالها تطوير مجموعة والإستراتيجية أكثر فاعلية عن مجموعة أخرى هي:

#### 1- الإلمام المعرفي بمهارات معينة مطلوبة في مجال العمل تكشف عن قيمة المعلومات البينية كجزء من الإستراتيجية

عندما يواجه المسئولين مشاكل روتينية فإن خلفيتهم عن التدابير الواجب إتخاذها في هذا المجال تسهم بشكل فعال في حل المشكلة. فكلما زادت معلومات الفرد عن المجال الذي يعمل به كلما زادت معلوماته الشخصية وزاد الإحتمال في التعامل بفعالية مع المشاكل التي تظهر في هذا المجال، ونظراً لتلاحق التغيرات التي تحدثها مبادرات المسئولين لتواكب المسيرة لذا يبدو من المهم بشكل خاص تقييم ردود الفعل لتلك المبادرات. ويعد إختيار الإلمام بالمعارف الرئيسية وثيق الصلة بالبيئة التي يحاول القادة الحصول على نتائج بها أو على الأقل بيئة عملهم.

#### 2- توفر بصيرة متكاملة للتداخل بين العمليات التنموية

عندما يواجه المسئول بالمنظمة بنمط جديد من المشاكل في بيئة عمله المتغيرة يحدد مالمديه من بصيرة متكاملة لتداخل العمليات التنموية درجة استخدامه للمعارف الرئيسية لإبتكار حل بإعادة صياغة فهمه لبيانات المشكلة

وتقديم تفسيرات بديلة وتخيل لمسارات بما يمكنه من مقارنة المشكلة الجديدة بالمشاكل التقليدية. ومن البديهي أنه كلما تولدت لديه أفكار متنوعة زاد احتمال العثور على أفكار جيدة من بينها، الأمر الذي يهيئ للمسئول نقاط إنطلاق متعددة وطرق مختلفة للحل مما يسهل التوصل لحل ابتكاري سواء إستناداً لخبراته الحياتية أو خبرة الجماعة التي يعمل بها. ويلاحظ إن الإلمام المعرفي بمتطلبات عدة مجالات لا يقدم فقط فرصة للاختيار بين إطارات رسمية متعددة ولكنها تفتح أمامه وفرة ذهنية في التفكير يحتمل فيها حلول متعددة مفيدة وأن معظم هذه الحلول تحمل معاني متباينة Equivocal.

### شكل (5): نموذج للعملية الاستراتيجية.

#### 3- الدافعية

تعد الدافعية ركناً أساسياً في إحداث مخرجات إبداعية بسبب أثرها على تركيز وإهتمام الفرد بعمله وإستدامة هذا التركيز لفترة طويلة ومثابرتة لتحقيق الهدف وإستعدادهم لتحمل المخاطرة والإستمرار في بذل طاقة أكبر (El-Bardan and Abdalla, 2007)، فالمسئول الأكثر دافعية يقوم بالأعمال التي يكتسب من خلالها مزيد من المعارف والمهارات عن المسئول عديم الدافعية، ويعد الإحساس بالإشباع والرضا الداخلى عن العمل أهم عامل في العمل الإبداعى، وقد يتخطى المسئول نمط التفكير المعتاد ليصبح مفكراً إبداعياً ناقداً إذا كان لديه إهتمام شخص بالموضوع وغير راضى عن الوضع الراهن أو تعرض لتجربة فاشلة نتيجة قصوره الفكرى وبرزت في الفجوة بين طموحاته والنتائج الحادثة، ويفسر لنا تأثير الدافعية على المخرجات المردود الإيجابى للإلتزام الشعورى والمعيارى Normative على الأداء فى مسرح العمل. وأخيراً فأحد الأسباب التى تؤكد نجاح فريق هو قيادة الفريق وإستمرار هذا النجاح طول الوقت حيث أن النجاح فى حد ذاته يزيد من الدافعية وليس فقط مالدى الإنسان من موارد أو فرص. فالمنظمات التى يتمتع أفرادها بالإستقلال وردود فعل إيجابية داعمة لنشاطهم من أقرانهم أو رؤسائهم وتعدد جزء من فريق متنافس مع فريق آخر يزيد من دافعتهم، وتتناقص هذه الدافعية عندما لايشعر الأفراد بالإستقلال ولايعبأ أحد بما يؤدونه من عمل أو يلقون رد فعل سلبى لما يقومون به من أقرانهم أو رؤسائهم أو يكونوا متنافسين داخل الفريق الواحد.

#### الأسلوب البحثى

##### أ- المجال البشرى والجغرافى

تم سحب عينة عشوائية منتظمة من شاملة ضمت جميع العاملين ومقدمى الخدمات بالمنظمات المحلية مثل التعليم والصحة والجمعيات الزراعية ومشاريع التنمية الزراعية بالمنطقة فى حدود 15% بما يضمن تمثيل جميع المجالات الخدمية العاملة بإقليم النوبارية الذى يشمل ثلاث مناطق رئيسية هى منطقة البستان ومنطقة البنجر ومنطقة غرب النوبارية والذى تقترب مساحته من مليون فدان. وبلغت قيمة العينة الكلية 492 مبحوثاً تم تقسيمها لثلاث عينات فرعية متساوية لتمثل إجمالى العاملين بالثلاث مناطق.

##### ب- الطريقة البحثية

استندت الدراسة إلى قضايا رئيسية أثارها الدراسات السابقة (Zekeri, 1992، الإمام، 1995، البردان، 2007). وفي الأونة الأخيرة تزداد المطالبة بوجود أجهزة لقياس الرأي العام حول القضايا التي تشغل إهتمام المواطن العادي (مؤسسة الأهرام، معهد جالوب (Gallup)، حيث اتضح أن نجاح سياسات الاسراع بمعدلات النمو الاقتصادي يرتبط باتباع سياسات تسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية من ناحية وسياسات أخرى لمنع الفساد ومحاربه من ناحية أخرى. فالفساد عمل إجرامى غير مشروع يتم بشكل مستمر ويقوم على التواطؤ وخيانة الأمانة وبالتالي فهو ليس سلوك فردى فحسب وإنما يحدث فى ظل سياق إجتماعى يمكن أن يكون ميسراً له أو كايحاً لجماعه ومقاوماً له، وهو يضر بالفقراء بشدة لأنه يهدر الأموال المخصصة للتنمية ويقوض قدرة الحكومة على توفير الخدمات الأساسية بما يؤدي لزيادة التفاوت والاستبعاد الاجتماعى وإعاقة المساعدات والاستثمارات الاقتصادية وهو أحياناً آداة من أدوات القوى الكبرى لإحكام سيطرتها على الدول النامية من خلال سياسات حكومية وشركات دولية النشاط، وفي هذا الصدد تبرز متطلبات منظمة فى تقرير كيفية اختيار المسئول عن المنظمة وحيوية الخطاب الاجتماعى وسلامة البناء المنظمى والبيئة المنظمة وشروط الهدف المنظمى الجيد ومقومات التخطيط الاستراتيجى للمنظمة. ويكمن شعور المواطن بعائد التنمية سواء فى الأراضى الجديدة أو غيرها فى التنسيق بين هذه المتطلبات، فلقد أصبح مفهوم الفساد أمراً لصيقاً بالتنمية الاقتصادية ومرتبئاً بالأصلاح السياسى الذى يؤكد حقوق الإنسان فى أن يتمتع بثمار التنمية الاقتصادية من خلال بعدين لمحاربة الفساد: البعد الأول وقانى ويعنى بإيجاد بيئة مناهضة لممارسة الفساد من الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية، والبعد الثانى علاجى ويعنى بتحقيق الشفافية وحرية تداول المعلومات ووضوح الاختصاصات والإجراءات والقواعد المنظمة للنشاط الاقتصادى والإدارى سواء على المستوى الحكومى أو القطاع الخاص لدى مقدمى الخدمات Human service providers حيث تبرز الحاجة لتحسين مسارات التنمية من خلال التخطيط الإستراتيجى Strategic planning الذى عرفه لوفريدج (Loveridge, 1993) بأنه العملية التى تستطيع من خلالها المنظمات التنموية تقييم بيئتها الحالية وماستكون عليه فى المستقبل. وشملت قضايا اختيار القيادة المنظمة، جودة الخطاب الاجتماعى، البناء المنظمى، صحة بيئة المنظمة، جودة الأهداف المنظمة.

وقد احتوت إستمارة البحث على 33 عبارة صيغت بطريقة إنشائية Declarative تعكس مشاكل منظمة مجتمعية وتمثل بنود يمكن بلورتها عاملياً إلى قضايا Themes ووضعت على استمرارية ليكرت الخماسية (5-Point Likert Scale) وتكون ردود الفعل وفقاً لذلك: سليم (5)، سليم لحد ما (4)، لأعرف (3)، غير سليم لحد ما (2)، غير سليم (1). وقد استخدم التحليل الارتباطى والعاملى للبحث عن القضايا المركزية Themes وفى الوقت الذى وضع التحليل العاملى العبارات فى عدة عوامل تم اختيار نوع الارتباط بينها سواء كانت مستقلة Orthogonal أو بانئة Oblique.

## النتائج

يحتوى جدول (1) على قيم المتوسط الحسابى مرتبة ترتيباً تنازلياً وكذا الإنحرافات المعيارية المقابلة لها لإجمالى العينات الثلاث وتصدرت قيم سلطوية القرار وعدم تركيز القيادات على تحقيق أهداف المنظمة والالتزام بتحديد فترة زمنية لإنجاز الهدف أعلى القيم بينما جاء ترشيد الحوار وتنمية الإستماع للأخرين أقلها.

## التحليل العاملى

لتحديد المتطلبات المنظمة المحددة لتنمية المجتمعات الزراعية المستحدثة بإقليم النوبارية بمناطقه المختلفة التى سيطلق عليها فى هذا البحث القضايا Themes، تم إجراء تحليل عاملى لكل عينة على حده، فأجرى سحب عشوائى للنصف الأول من كل عينة (العينة 164 مبحوث لكل منطقة) للعينات الثلاث الفرعية ثم التأكد بتحليل عاملى للنصف الثانى. أوضحت المقارنة بين نتائج التحليل العاملى تشابه واضح بين المناطق الثلاث، وفى نفس الوقت إتضح أن الارتباطات داخل العينة الواحدة لدرجات العامل الناتج من ارتباطه بعدد من البنود تراوح معامل الارتباط بينها 0.85 إلى الواحد الصحيح (بمتوسط قدره 0.97) وتم تجميع العينات الثلاث فى تحليل عاملى مفرد Varimax orthogonal rotation بنفس الترتيب مستخدماً برنامج التحليل (SPSS).

ويقدم لنا جدول (2) ستة عوامل والمتغيرات المحددة داخل كل عامل (حيث بلغت نسبة التشبع 44.4%). **العامل الأول** يصف أوجه القصور في القيادات المنظمة من ناحية وتزايد الآثار الناجمة عن "ثقافة الخجل" في التعامل مع قادة العمل وإبراز أوجه القصور من ناحية أخرى ومنها: عدم الالتزام بمعايير موضوعية في الإدارة، التمييز في المعاملة بين المرؤوسين التابعين لها، ترجيح المصالح الشخصية على الصالح العام، إفتقارهم لبث روح المشاركة لدى العاملين، عدم الإهتمام بتدريب وتحديث مآلدبيهم من عمالة، جهلها ببعض المعالم الكشافة لتنمية المناطق التي تعمل بها وعدم التخصص. أما **العامل الثاني** فيطرح محاور الإخفاق للحوار المنظمي كأحد أشكال الخطاب الإجتماعي الميسر لحدوث تفاعل منظمي جيد وشمل ديكتاتورية الرأي، وغلبة إهتمام الرؤساء بمن يعلوهم مكان على الإهتمام بالمرؤوسين والإستقطاب النفسى الناجم من حوارات أصدقاء العمل المثيرة للإحباط والحيرة التي يصاب بها الإنسان لما يبديه البعض من تبرير أخلاقي للتخلف أحياناً مثل عدم الفخر بإنجازته تفادياً للحسد على ماوقفه الله إليه وتصحيحه لإخفاقات الآخرين فيتهم بأنه حاقد عليهم أو يدخل في دوامة "الدروشة الدينية" فيتهم باغتيال الآخرين عندما يشير لأهمية تصويب أخطائهم كذلك إنتظار الرزق بدلاً من السعى إليه بتحسين الأداء، كذلك الشعور بعدم الإرتياح عند الحديث مع الرؤساء نتيجة للتمييط المستمر Stereotyping بإبراز المسافة الإجتماعية كأحد أساليب الإستبعاد الإجتماعي للآراء المخالفة (هيلز، 2002)،

جدول (1): الترتيب وفق المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لـ 33 مطلب منظمي.

مسلسل	المطلب المنظمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	لايقبل رئيسي المناقشة في كثير مما يبديه من رأى	4.24	1.16
2	أرى أن قياداتنا شاغلة نفسها بحاجات تافهة	4.01	1.10
3	لايرتبط تحقيق الأهداف بفترة زمنية	3.86	1.15
4	يغيب عن مشاريع التوطين تقييم الفرص التي تتيحها المنطقة	3.83	1.14
5	تفتقد مشاريع التوطين البشرى دراسة جادة لنقاط القوة والضعف	3.78	1.20
6	لم تتجح كثير من المشروعات لأنها لم تزن المخاطر التي قد تتهددها	3.75	1.15
7	أشعر بعدم الإرتياح عند حديثي مع رئيسي في العمل	3.74	1.21
8	أرى أن المؤسسات هنا لاتبنى قدرات الإنسان	3.72	1.31
9	بأضطر لإخفاء الحقائق علشان زملائي مايحسدونيش	3.70	1.19
10	شطاره مديري أن مفيش حد يقدر يمسه عليه حاجة	3.65	1.19
11	المصالح الشخصية هي الحاكم لسير العمل عنده	3.61	1.24
12	المفروض دائماً حاجة مختلفة عن اللي بيحصل	3.60	1.15
13	الطيب مايعرفش ياكل عيش في الشغل عندنا	3.55	1.33
14	لأهتم كثيراً بما يحدث في العمل	3.47	1.22
15	لايرحب رئيسي بفكرة التدريب لتحسين الأداء	3.43	1.21
16	المصالح الشخصية هي التي تجمع رؤساء المنظمات بالمنطقة	3.40	1.23
17	رئيسي لايعرف الكثير عن المنطقة التي نخدمها	3.33	1.21
18	حواري مع رفاقي في العمل لايبعث على الأمل	3.32	1.26
19	لن أتردد في ترك عملي الحالي إذا وجدت أفضل منه	3.30	1.20
20	شعار المدير إضرب المربوط يخاف السايب	3.30	1.21
21	أعتقد أن كثير من أهداف عملي غير واضحة	3.29	1.19
22	يظهر رئيسي حماساً في الحوار مع المسئولين فقط	3.26	1.31
23	معظم أهداف عملنا مستحيلة لأنها مكلفة	3.24	1.42
24	اللي بيشتغل زي اللي مايبشتغلش	3.19	1.21

1.32	3.17	لو اتكلمت عن أخطاء حد مع رئيسي يقول لي إنك حاقه عليه	25
1.20	3.15	يفتقد مديري القدرة على تقييم ماتم تحقيقه من نجاح	26
1.36	3.12	أفضل الصمت عن الدخول في كلام مع حد معاه	27
1.27	3.05	لا نرحب بالقادمين الجدد للعمل معنا	28
1.46	3.00	أعتقد أن عملي لم ينجح في تحقيق أهدافه	29
1.25	2.88	أرى أن القيادات في إدارتنا غير موضوعية	30
1.29	2.86	أعتقد أن رؤسائنا لا يعاملونا سواسية	31
1.21	2.61	تفتقد معظم قيادات المنطقة بث روح المشاركة في الآخرين	32
1.33	2.41	يتهموني بالغبية عندما أشير لعلاج تقصير أحد الزملاء	33

## ملاحظة: المدى يتراوح من 5-1

وأخيراً ما ينجح عن ذلك أحياناً من الدخول "في ثقافة الصمت" والإكتفاء بمشاهدة ما يحدث دون مشاركة والتي ينظر إليها كمعوقات لتحقيق مجتمع منجز (Achieving Society). ويشمل العامل الثالث تحديد مظاهر الخلل في البناء المنظمي مثل أن تكون المصالح الشخصية هي المحك في سير العمل داخل المنظمة، وانشغال القيادات المنظمة بقضايا لا تمت بصلة لأهداف المنظمة والإحساس بالعجز لدى البعض في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، وخلق الأوراق التي قد يلجأ إليها بعض المدراء لدرجة تدني الثقة بهم أو الدخول معهم في علاقات Trust and reciprocity. ويتناول **العامل الرابع** بيئة المنظمة مثل عدم جدية الإهتمام بما يحدث، عدم الترحيب بدخول أشكال من العمالة الجديدة في المنظمة، سيادة روح الهروب من تحمل المسؤولية وتصحيح الوضع، وعدم جودة مآقده المنظمة من خدمات لعملائها. ويتناول **العامل الخامس** شروط الأهداف المنظمة الجيدة كالتحديد Specific وقابلية القياس Measurable وأن تكون في المتناول الموضوعي لقدرة المنظمة Accessible وأن تكون ذات إتصال وثيق Relevant بالهدف العام الذي أنشئت من أجله المنظمة وأن يتم تحقيق أي منها خلال فترة يحددها متخذي القرار بالمنظمة Time bound والتي تشكل في مضمونها الحروف الأولى من الكلمة الإنجليزية SMART. أما **العامل السادس** فيصف عناصر التخطيط الإستراتيجي للمستوطنات البشرية/المجتمعات الزراعية الجديدة وما ينبغي التفكير فيه عند الشروع فيها مثل التعرف على نقاط القوة والضعف Strength and Weakness في المنطقة المراد إقامة المشروع بها، كذلك ما تنتجها المنطقة الجديدة من فرص Opportunities يستطيع المشروع الاستفادة منها للتحسين المستمر للهناك المعيشي للسكان، كذلك دراسة المخاطر Threats التي يمكن أن يتعرض لها المشروع أثناء وبعد الإنتهاء من التوطين مثل الأخطار البيئية، وهذا العامل يشكل في مضمونه الحروف الأولى من الكلمة الإنجليزية SWOT التي تعد أحد مقاييس كفاءة التخطيط الإستراتيجي لمشروعات التوطين البشري (Loveridge, 1993).

## جدول (2): التدوير العامل لـ 33 بند تمثل المتطلبات المنظمية.

التشبع	العوامل وينودها	مسلسل
<b>I. العامل الأول: القيادة المنظمية</b>		
0.737	أرى أن القيادات في إدارتنا غير موضوعية	1
0.723	أعتقد أن رؤسائنا لا يعاملونا سواسية	2
0.685	المصالح الشخصية هي التي تجمع رؤساء المنظمات بالمنطقة	3
0.644	تفتقد معظم قيادات المنطقة لبث روح المشاركة في الآخرين	4
0.612	لا يرحب رئيسي المباشر بتدريبي لتحسين أدائي	5
0.600	رئيسي لا يعرف الكثير عن المنطقة التي نخدمها	6
<b>II. العامل الثاني: الخطاب الإجتماعي</b>		
0.650	لا يقبل رئيسي المناقشة في كثير مما يبديه من رأي	1
0.647	يظهر رئيسي حماساً في الحوار مع المسؤولين فقط	2
0.614	حواري مع رفاقي في العمل لا يبعث على الأمل	3
0.585	بأضطر لإخفاء الحقائق علشان ما يجسدونيش	4
0.562	أشعر بعدم الإرتياح عند حديثي مع رئيسي في العمل	5
0.517	لو اتكلمت عن أخطاء حد مع رئيسي يقول إنك حاقه عليه	6
0.500	أفضل الصمت عن الدخول في الكلام مع حد معاه	7
0.473	يتهموني بالغبية عندما أشير إلى علاج تقصير أحد الزملاء	8
<b>III. العامل الثالث: البناء المنظمي</b>		



0.774	المصالح الشخصية هي الحاكم لسير العمل بمنظمتي	1
0.770	أعتقد أن عملي لم ينجح في تنفيذ أهدافه	2
0.742	أرى أن القيادات في إدارتنا شاعلة نفسها بحاجات تافهة	3
0.484	شظارة مديري إن مفيش حد يقدر يمسك عليه حاجة	4
<b>IV. العامل الرابع: بيئة المنظمة</b>		
0.699	لاأهتم كثيراً بما يحدث في العمل	1
0.670	لانرحب بالقادمين الجدد للعمل معنا	2
0.595	لن أتردد في ترك عملي الحالي إذا وجدت عمل أفضل	3
0.533	أعتقد أن مانقدمه من خدمات بالقرى غير جيد	4
<b>V. العامل الخامس: الأهداف المنظمة</b>		
0.656	أعتقد أن كثير من أهداف العمل الذي أؤديه غير واضحة	1
0.650	يفتقد مديري القدرة على تقييم درجة النجاح	2
0.634	معظم أهداف عملنا مستحيلة لأنها مكلفة	3
0.594	المفروض دائماً حاجة مختلفة عن اللي بيحصل	4
0.559	لايرتبط تحقيق الأهداف بمنظمتي بفترة محددة	5
<b>VI. العامل السادس: التخطيط الاستراتيجي للمشروعات</b>		
0.816	تفتقد مشاريع التوطين البشري لدراسة نقاط القوة والضعف بالمنطقة	1
0.801	يغيب عن المشروعات هنا بيان بالفرص المتاحة للتنمية	2
0.773	لم ينجح كثير من المشروعات لأنها لم تزن الأخطار المهددة	3

#### تفسر العوامل الست 54.1% من التباين الكلي العينة = 492 مبحوثاً

وعلى الرغم من أن العوامل الستة تصف قضايا أساسية مميزة وتفند أبعادها الفئوية إلا أنها في نفس الوقت تعكس آراء المبحوثين حول تلك القضايا وتفسر مفهوم الفرد عن قضايا مثل معايير جودة الهدف المنظمي، ومن بين العوامل التي تشترك في بند "عدم جودة مايقدم من خدمات أمر لايرتبط فقط ببند بيئة المنظمة لكنه يرتبط بحقوق المواطنة والتعامل على قدم المساواة مع الآخر. هذا وقد تم حساب درجة كل عامل إستناداً للبند الأكثر في تشبعها به، وبالتالي فدرجات العامل تمثل إجمالي درجات بنوده، ودرجة كل بند إذا ما نسبت إلى هذا الإجمالي (Proportion) فإنها تمثل قيمة إسهام البند منفرداً في تفسير العامل. أبرز التحليل العامل إرتفاع قيمة العامل (6) وتمتعه بأعلى درجة عاملية بمايوكد أولوية الإهتمام بمطلب التخطيط الإستراتيجي في عمليات التوطين البشري وأن هذا الأمر يسبق ويحدد جدوى وجود قيادة منظمة تستطيع إدارة حوار جيد ومؤثر في بيئة المنظمة جيدة الأهداف، لذا كانت قيمة (ت) t-value التي تقارن المتوسط الحسابي للعامل السادس "التخطيط الإستراتيجي" ومتوسط عامل البنية المنظمة الذي مثل الترتيب الثاني في إرتفاع القيمة العاملية معنوية وبلغت 13.9.

#### التحليل العامل يربط أولويات البرمجة لنشاط التوطين

إن وضع أمور محددة في إطارها الواسع يحمل مضامين هامة للعاملين الميدانيين في مجال التوطين، ذلك لأن الإعداد الناجح لبرامج التوطين يحوى مكونين رئيسيين هما "إحترام مبدأ التخصص وتقسيم العمل" والثاني "قيادة العمل الفريقي Team leadership"، وهذين المكونين متداخلين لأن العمل الفريقي يتطلب إحترام تخصص كل فرد من أعضاء الفريق، في الوقت نفسه فإن قيادة العمل الفريقي يتطلب الإلمام بجوانب تخصصية وهذا هو جوهر الإهتمام بالإطار الواسع المجالات.

لقد أعاد التحليل العامل صياغة أهم قضايا المسؤولين ومقدمي الخدمات في المنظمات العاملة بالأراضي الجديدة، فقد حظى العامل السادس وهو عناصر التخطيط الإستراتيجي بأولوية عن باقي العوامل بينما جاء بند قضية الديكتاتورية في إتخاذ القرارات وهذا التناقض بين أعلى عامل وأعلى قضية جزئية يحمل في طياته العديد من المعاني ذلك لأن العامل يحمل 3 متغيرات جزئية (ذات تشبع عالي له) وهي عدم دراسة نقاط القوة والضعف في المنطقة المزمع إقامة مشروع توطين بها، عدم دراسة مانتيجح المنطقة من فرص يمكن إستثمارها للتنمية المستدامة، كذلك عدم دراسة الأخطار التي قد تحدث بالمشروع أثناء إقامته أو بعد الإنتهاء من تنفيذه. وفي الواقع فرغم أنه ليس هناك علاقة واضحة أو تشابه Commonality بين هذا العامل والقرار السيادة في بعض المنظمات، إلا أن هذا المعنى العميق (Deep structure) ظهر بوضوح في العامل الثاني وهو حيوية الحوار المنظمي ككل. علاوة على ذلك فإن العامل السادس يحمل قلق حول مستقبل إنشاء المجتمعات الزراعية المستحدثة لعدم الأخذ بعناصر التخطيط الإستراتيجي عند التفكير في التوطين البشري أو تقويم جوانب نجاحه أو فشله، حيث يركز على جوانب أغفلتها الإدارات المتتالية لمشاريع التوطين

مثل ترأس غير المتخصصين في التنمية الريفية لبرامج قومية في التنمية والتدريب مما ترتب عليه إستبعاد مايجب إبقاؤه وإبقاء مايجب إستبعاده وعدم إهتمام المسؤولين بفكرة المساءلة والمحاسبة والمجاملات لعدم تفرغهم وتشتت إهتماماتهم Divided aims. ومن الملاحظ أن هذا العامل لا يحوى تفسير لعدم الأخذ بأسباب التخطيط الإستراتيجي لمشروعات التوطين البشرى. إن طبيعة الارتباط بين توجهات المبحوثين وأرائهم عن قضايا معينة في هذا المجال تعطى علاقات مبسطة للغاية لهذه التوجهات والإهتمامات (Surface structures)، الأمر الذى قد يخفى قضايا خطيرة والذى يعد مفيداً في فهم قضايا الفوضى والفساد.

### المناقشة

لا تكمن أهمية التحليل العاملى في هذا البحث فقط في إبراز القضايا العامة للمتطلبات المنظمية بل أيضاً في إمكانية مقارنة العوامل المحددة لها ببعضها البعض، كذلك ماتحتله تلك القضايا من مساحة إعلامية تشغل رأى العاملين في مجال إتخاذ القرار حول قضايا جماهيرية مثل الفساد وصعوبة ترشيد الدعم وضرورة الخروج من التيه الإدارى والذى أوضحه العامل الخاص بنمط القيادات المنظمية وافتقار الأهداف المنظمية إلى التحديد والتقييم لمدى تحققها أو أنها في حدود الإمكانيات وأن تحقيقها يرتبط بالخطة الإقليمية ثم القومية وأن لها وقت يتم خلاله إنجازها، الأمر الذى أدى وفي تلك المرحلة الحرجة لتداعيات فى التحول الإقتصادى والإجتماعى والثقافى مما أدى لشعور المواطن بعدم عدالة توزيع عوائد التنمية وفسرت إلى حد كبير لماذا تراجعنا وتقدم غيرنا.

إن كل عامل يعكس قضية محورية بنطوى تحتها توليفة من المشاكل التى تتعدى فكرتها مجرد تلخيص بسيط لهذا العامل ، كما أن أولوية كل عامل تضع أمام راسمى السياسة المنظمية بشكل عام والمسؤولين عن المجتمعات الزراعية المستحدثة بوجه خاص تدعو لاختيار أفضل للقيادات لتحسين الأساليب الإدارية وضرورة تخطيط منهجى للبرامج المنظمية الشاملة في ظل رؤية واضحة لمظاهر التشابك المنظمى بينهم. إن ما طرحه التحليل العاملى من قضايا عريضة إتسم بعضها بعدم العمومية تماماً Commonality مثل "ضرورة بناء القدرات البشرية" والذى لم يشجع تحت أى عامل من العوامل الستة يعنى أنه من الإلتساع والعمق بحيث لا يرتكز على أى من القضايا الست المطروحة منفرداً، لذا فالقائمون على تدريب الإدارات العليا ومقدمى الخدمات يجب أن يضعوا نصب أعينهم أهداف المنظمة بشكل فعال متخصص بما يتفق وإعداد الكوادر المهنية بها.

### المراجع

- الجمعية المصرية لعلم الاجتماع الريفى بالتعاون مع مؤسسة "فريدريش فارمان" الألمانية". ندوة حول المتطلبات المجتمعية للإصلاح الإقتصادى: البعد الغائب فى تنمية الريف المصرى - ديسمبر 1995. عبدالله، مختار محمد وراتب عبداللطيف صومع: نحو نموذج تطبيقي لتحقيق التنسيق بين المنظمات الريفية. الأمام، محمد السيد وإبتهال أبو حسين: نموذج تصورى لقياس فعالية التنظيم الإجتماعى (دراسة بناءية). الهلباوى، هشام (2000): "دور المنظمات الغير حكومية فى التنمية الريفية". رسالة دكتوراه - قسم المجتمع الريفى - كلية الزراعة - جامعة الأسكندرية.
- حجى، طارق (2001): "قيم التقدم". مكتبة الأهرام.
- روجيه جارودى "حفارو القبور: قصة الحضارة التى تحفر للإنسانية قبرها". حوارات حول "الإعلام والحقيقة". نشرات جامعة ليون.
- قراءات متنوعة فى جريدة الأهرام المصرية اليومية "قضايا وآراء".
- نشرات البنك الدولى (2005): "التنمية البشرية فى الدول النامية".
- هيلز، جون وجوليان لوغران ودافيد بياشو (2002): "الإستبعاد الإجتماعى: محاولة للفهم". ترجمة د. محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 344، الكويت.

El-Bardan, Mohamed A. and Amir Mohamed Abdalla (2007): The Role of Personality Traits in the Relationship between Organizational Structure and Job Satisfaction: An Empirical Study on Rural Organizations in El-Behira Governorate. Alexandria Science Exchange Journal, Vol. 28, No. 4.

Fairclough, Norman (1992): Discourse and Social Change. London.

- Gamie, Mohamed N. (2001): Community Barriers of Sustainable Development in Rural Egypt. A Conference on the Role of Social Technology and Research in Rural Development, Faculty of Agric., Kafr-Elsheikh, Tanta University, The Egyptian Society for Rural Sociology, Vol. 2.
- Kilpatrik, Sue and I.A.N. Falk (2003): Learning in Agriculture: Building Social Capital in Island Communities. *Local Environment*, Vol. 8, No. 5, pp. 501-512, Carfax Publishing.
- Loveridge, Scott and A. Allan Schmid (1993): Strategic Planning and Population Settlements in Rural Development Issues for Agric. Economics to the Year 2000. *Amer. J. Econ.* vol. 75, pp. 1160-1163.
- Weber, Max (1904): *The Protestant ethics and the Spirit of Capitalism*. Translated by Talcott Parsons. New York: Scribners.
- Zekeri, Andrew (1992): Theorizing in Studies Testing the Growth Machine Hypothesis: A Critical Evaluation. *The Rural Sociologist*, Vol. 12, No. 3.

## **ORGANIZATIONAL PRE-REQUISITES FOR MODERN AGRICULTURAL COMMUNITIES NEEDED TO COPE WITH LOCAL AND INTERNATIONAL CHANGES**

**El-Bardan, M. A.**

**Institute of Agric. Extension and Rural Development, ARC.**

### **ABSTRACT**

This study aims mainly at examining concerns about defects in organizational leadership, organizational discourse outcomes, organizational structures, objectives, environment, and strategic planning in Egypt, particularly in rural sector on the age of globalization. Six major themes in an analysis of three regional samples of 492 service providers at local organizations in Nubaria regions, namely Bangar Elsokkar, Bustan, and West Nubaria which represent 15% of the total population. These themes were extracted from a larger set of 33 specific issues using factor analysis - a statistical technique designed to extract subsets from a large number of items. This type of analysis can improve both policy planners and decision makers reports on public concerns about streamlining the relationship between the Egyptian economic growth which seems apparently high and the diminishing sense of rural people satisfaction in the newly reclaimed areas. Based on extensive review and the researcher experiences, 33 declarative managerial statements (e.g., to make rude people good one start with punishing good people for any error), I did not realize my tasks as a service providers. Respondents rated each issue on a 5-point Likert scale ranging from "I agree totally" to "I refuse totally". Correlation and factor analyses were used to search for the broader themes. Mean ranking and standard deviations for each of the 33 specific issues are tabulated. Initial factorings were conducted on a randomly selected half (n = 164) of West Nubaria sample and confirmed with the second half. Comparisons among the factor solutions for each region indicated substantial similarity among them. The three sub-samples were combined and single factor analysis (Varimax,

***El-Bardan, M. A.***

Orthogonal rotation) was conducted. Six factors and the variables that defined them (i.e., loaded 0.48) highlight aspects of corruption in some rural organizations leadership, discourse outcomes, structure, environment, objectives and strategic planning. Together, these six factors accounted for 54% of the variance among the 33 specific issues. Three issues did not load on criterion. One specific item in the survey “the inability of the current institutions to building capacity strategy” loaded on none of the six factors. That is, it was too broad a topic to have focused implications. Human service providers must be more focused, but not too specific in order to respond appropriately to enduring people needs. Thereby avoiding the risk of responding to gloomy predictions and neglecting the most straight forward channel to resilient communities

2349

2350

2351

2352

2353

2354

2355

2356

2357

2358

2359

2360

2361

2362

2363

2364

2365

2366

2367

2368