

قياس فعالية المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر

محمود إسماعيل أحمد عثمان

باحث بقسم بحوث التنظيم والتدريب الإرشادي (معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية - محطة بحوث سخا)

المستخلص

استهدف البحث قياس فعالية المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر : لتحديد أهم المتغيرات المنظمية والإدارية التى يمكن من خلالها تحسين مستوى فعالية هذه المراكز كمنظمات إرشادية طرفية ، حيث تبين للباحث أن أى من الدراسات السابقة ذات الصلة - على ندرتها - لم تتطرق إلى قياس فعالية المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر ، بيد أن كفاءة هذه المراكز وفعاليتها يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف والأدوار التى أنشئت من أجلها . وقد تم قياس هذه الفعالية لدى عينة عشوائية من المراكز الإرشادية بلغ قوامها ١١٢ مركزاً إرشادياً ، مثلت ٦٤٪ من إجمالى المراكز الإرشادية بكل من الوجهين البحرى والقبلى. وتم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية بالتعاون مع مديرى تلك المراكز ؛ باعتبارهم المصادر الأولية والثانوية للبيانات التى استخدم فى تحليلها وعرضها بعض الأدوات الإحصائية وهى: الارتباط المتعدد ، ومعامل التحديد ، والانحدار الجزئى والمتعدد ، واختبار (χ^2) ، ومعامل التوافق ، ومعامل الاختلاف ، إلى جانب جداول التوزيع التكرارى والنسبى . ويمكن تلخيص أهم النتائج البحثية على النحو التالى :

أولاً : توجد اختلافات جوهرية بين المراكز الإرشادية الزراعية المدروسة فيما يتعلق بفعاليتها كمنظمة ، كما أن أقل من نصف هذه المراكز (٤٥,٥٪) تتواجد فى فئة مستوى الفعالية المرتفعة ، وباقى المراكز دون ذلك مقاسه بمعيارين هما: معيار تحقيق الأهداف ، ومعيار كفاءة تحقيق العمليات الداخلية.

ثانياً : إن خمسة عشر متغيراً مستقلاً مجتمعاً ، كان لها تأثيراً مغزويماً على المتغير التابع ، و أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعاً مسؤولة عن تفسير ٤٥٪ ، و ٤٣٪ على التوالى من جملة المتغيرات التى يمكن حدوثها فى المتغير التابع وهو فعالية المراكز الإرشادية قيد البحث ، مقلسة بمعيارين منفردين كل منها على حده وهما : معيار تحقيق الأهداف ، ومعيار كفاءة تحقيق العمليات الداخلية بنفس ترتيب نسب التفسير السابقة .

ثالثاً : توجد علاقة مغزوية بين تسعة متغيرات مستقلة وفعالية المراكز الإرشادية كمتغير تابع . وقد أمكن تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المرتبطة مغزويماً بالمتغير التابع استناداً إلى قيم معامل الانحدار الجزئى القيلسى (Beta) للمتغيرات المستقلة .

رابعاً : تم التعرف على بعض المشكلات والمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق المراكز الإرشادية لأهدافها ، كما أمكن تحديد بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم إيجابياً فى تحسين مستوى فعالية المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر . ومن أهم هذه المقترحات : حسن اختيار العاملين بالمراكز الإرشادية وتدريبهم باستمرار Annual Training وتدعيم المراكز بالباحثين المتواجدين بالحلقات البحثية الإقليمية ، ودعم المراكز مادياً ومعنوياً وتطويرها باستمرار .

المقدمة والمشكلة البحثية

أصبحت المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر موضع اهتمام متنامى من قبل الباحثين الإرشاديين وغيرهم ، وقد يرجع ذلك للآمال المعقودة عليها فى عملية التحديث الزراعى عموماً ، والتنمية الريفية على وجه الخصوص . ورغم ما تبذله وزارة الزراعة من جهود جادة لدعم هذه المراكز ، إلا أن بعض المشاهدات الميدانية للباحث ، تنطوى فى معظمها على بعض القرائن المنظمية والإدارية التى تشير إلى تباين هذه المراكز الإرشادية فى قدرتها على تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها كماً وكيفاً ، كما أنها تتباين فى قدرتها على تحقيق عملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية . ومن ثم فإنه يمكن البحث فى هذه الجوانب التى تعكس مستوى الفعالية لتلك المراكز؛ وذلك للوقوف على مدى نجاح هذه المراكز فى القيام بأدوارها المنوطة بها ، ثم اقتراح كيفية تفعيل هذه الأدوار فى ضوء ما يسفر عنه البحث من نتائج يمكن الاهتداء بها لزيادة الفعالية لهذه المراكز الإرشادية .

وتأسيساً على ما سبق ، فإن مشكلة البحث تثير عدداً من الأسئلة البحثية ومن بينها ما يلى:

- ما درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز الإرشادية لأهدافها ؟ وما درجة أو مستوى كفاءة هذه المراكز فى القيام بعملياتها الإدارية الداخلية ؟ وما لا شك فيه أن الإجابة عن هذه الأسئلة قد يساعد إلى حد كبير فى التعرف على بعض العوامل - المتغيرات - الإدارية والتنظيمية ذات العلاقة بفعالية المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر ؛ حتى يمكن تعظيم الاستفادة من هذه المراكز بما تتميز به من استقلالية المكان إدارياً ، ووجودها بين المستهدفين مباشرة ، وتعظيم الاستفادة من الجهاز الوظيفى بهذه المراكز الذى تم تدريبه فى مجالات التخصص الإنتاجى الزراعى المناسب للجغرافيا الزراعية لمناطق عمل تلك المراكز ، إلى جانب تعظيم الاستفادة من الأجهزة والإمكانات التكنولوجية التعليمية ، ومن الوسائل والمعينات الإرشادية المتاحة بهذه المراكز التى أنشئت كمنارات تعليمية إرشادية على مستوى قرى الجمهورية .

الإطار النظري والاستعراض المرجعي

تعتبر المراكز الإرشادية بمثابة انطلاقة جديدة على طريق تحديث التنظيم الإرشادى الزراعى المصرى لتحقيق متطلبات التنمية الريفية المستدامة ، ومواجهة تحديات النخصصة وأليات السوق . حيث ينظر البعض إلى تلك المراكز من منظور كونها منظمات توافرت لها عناصر التنظيم

الأساسية وهي : الوظائف والاختصاصات ، وأفراد يقومون بتلك الوظائف والاختصاصات ، وأدوات ووسائل مادية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها تلك المراكز . ومن ثم فإن البحث ينصب على تلك المنظمات بعد مرور ثمان سنوات على إنشاء أول مركز إرشادي زراعى فى مصر ، حيث تم افتتاح أول مركز منها بناحية أبو مشهور بمحافظة المنوفية فى سبتمبر عام ١٩٩٦ ، كمقار مناسبة لتقديم الخدمة الإرشادية بشكل جيد لجمهور المسترشدين فى الريف المصرى ، ثم توالى التطوير لهذه المراكز لتصبح أكثر كفاءة وفعالية ؛ باعتبارها أنظمة لها أهدافها وهيكلها ومحتواها وطرقها ووسائلها وعلاقتها ونظمها الفرعية وأفرادها وإمكاناتها وسلطاتها ... الخ .

ولكى تسهم نتائج البحث فى تفعيل دور هذه المراكز لتواكب المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ؛ لتستمر فى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وبما يحقق لها القدرة على الاستمرار فى بيئة سريعة التغير ، فإنه يصبح من الضرورى الوقوف على المستوى الحالى فعالية المراكز الإرشادية . وترجع أهمية ذلك فى أن هذا المستوى قد يعكس وبوضوح بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية التى قد تؤثر فى قدرة هذه المراكز على القيام بالأدوار المتعددة المنوطة بها بكفاءة وفعالية . حيث يسعى البحث إلى استخلاص النتائج واقتراح التوصيات البحثية التى قد تساعد على تفعيل activating دور المراكز.

وتأسيساً على ما سبق ، ووفقاً لبناء ومتطلبات البحث ، اعتمد الباحث على عدد من المدخل والمعايير الأكثر شيوعاً فى قياس الفعالية وخاصة ما يتعلق منها بالفعالية التنظيمية organizational effectiveness ، والفعالية الإدارية managerial effectiveness (أسس التنظيم الإدارى + الممارسات والأنشطة) . واستيفاء للإطار النظرى لهذا البحث ؛ فإن الأمر يقتضى عرضاً لبعض وجهات النظر التى تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية والفاعلية الإدارية ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : مفهوم الفعالية التنظيمية : لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مفهوم محدد للفعالية التنظيمية أو على معايير محددة لقياس الفعالية التنظيمية والتعرف على العوامل المؤثرة فى فعالية المؤسسات ، كما أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والمنظرين حتى الآن فى تحديد وتعريف الفعالية التنظيمية أو على مدخل أو معايير محددة لقياسها، ويتضح ذلك نقلاً عن نصر (١٩٩٥ ، ص ص : ١٩٧٧ - ١٩٧٨) وذلك على النحو التالى :

١- **إتزيونى Etzioni :** عرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق وإنجاز أهدافها .

٢- **كاتز وكان Katz & Kahn :** أوضح أن الفعالية التنظيمية ما هى إلا رفع وتعظيم العوائد والإيرادات بواسطة الوسائل والأساليب الاقتصادية والتكنولوجية (الكفاءة) وكذلك بواسطة الأساليب السياسية .

- ٣- **ياخمان وسيشور Yuchtman & Seashore** : عرف الفعالية التنظيمية على أنها حالة اتفاق تنعكس على قدرة المنظمة على تسخير واستغلال البيئة في نيل وإحراز الموارد القيمة والنادرة .
- ٤- **ستيرز Steers** : رأى أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على إحراز والانتفاع بالموارد والمداخل النادرة واستغلالها بقدر الإمكان في متابعة عملياتها وتحقيق أهدافها.
- ٥- **كومينج Cummings** : عرف الفعالية التنظيمية بأنها واحدة من أكبر النسب المثوية المرتبطة بإحساس وشعور أعضائها بالحرية في استخدام المنظمة وأجزائها الداخلية كوسيلة لتحقيق أهدافهم.
- ٦- **بيننج وجودمان Penning & Goodman** : أوضحوا أن المنظمات تكون فعالة إذا كانت القيود والأحكام تستطيع أن تحقق الرضا والقناعة ، وتقارب النتائج التنظيمية أو تزيد عن مجموعة الأهداف المتعددة المستندة إليها .
- ٧- **فيفر Pefeffer** : أكد على أن المنظمات الفاعلة هي التي تدرك بدقة نماذج الاعتمادية التبادلية للموارد ، وترى المطالب والحاجات الحقيقية وتتجاوب لتلبية تلك الحاجات .
- ٨- **موت Mott** : عرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعبئة مراكز قوتها من أجل العمل.
- ٩- **ميلر Miller** : عرف الفعالية التنظيمية بأنها درجة تحقيق المنظمة وإنجازها لأهدافها .
- ١٠- **جريجيبولوس ومان Georogopoulos & Mann** : عرفا الفعالية التنظيمية بأنها الكيفية التي تعمل بها المنظمة لتحقيق أهدافها .
- ١١- **برايس Price** : عرف الفعالية التنظيمية بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها .
- ١٢- **جامع** : عرف الفعالية التنظيمية على أنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي تعمل من أجلها أو تنشأ الوصول إليها .
- ١٣- **فرانسيس و وودكوك frrancis & woodcock** : أوضحوا أن الفعالية Effectiveness : تعنى القدرة على تسخير الموارد في الأنشطة التي تقود إلى تحقيق النتائج المستهدفة مما يستوجب تبني قيمة عمل الأشياء الصحيحة Doing the right thing أما الكفاءة Efficiency فيقصد بها عمل الأشياء بطريقة متقنة مما يستوجب تبني قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة Doing things in right ways .

مما سبق يتضح أن المفاهيم الخاصة بالفعالية التنظيمية متعددة وليس هناك اتفاق على مفهوم واحد لها ومع ذلك توجد أربعة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية باعتبارها من أكثر المدخل استخداماً في قياس الفعالية التنظيمية عموماً وهي مدخل الهدف ، ومدخل الموارد ، ومدخل العمليات،

ومدخل جمهور المتعاملين. فوفقاً لمدخل الهدف: تعنى الفعالية التنظيمية "درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها". مصطفى (١٩٨٧، ص: ٦٤). ووفقاً لمدخل الموارد: فإن الفعالية تعنى "قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة المحيطة للحصول على احتياجاتها من الموارد (المدخلات) من أجل استمرار نشاطها". دياب (١٩٩٨، ص: ٣٢١). أما بالنسبة لمدخل العمليات: فإن المؤسسات الفعالة "هى التى تتصف عملياتها الداخلية بخصائص تنظيمية معينة..... ويحدد مدخل جمهور المتعاملين: معنى الفعالية بأنها: "درجة إشباع المؤسسة لاحتياجات جمهور المتعاملين مثل العاملين بالمؤسسة أو العملاء، أو بقية أفراد المجتمع المحلى". (kimbrough & Nunnery 1983, p: 259).

ثانياً: مفهوم الفعالية الإدارية: ينظر بعض علماء الإدارة وممارسيها إلى الفعالية الإدارية على أنها "مجموعة من الصفات الشخصية التى يتصف بها المدير الفعال ومنها الرغبة فى تحمل المسؤولية، والذكاء، والقدرة على الاقتناع، والحزم، والقوة الجسمانية، والصبر، والثبات، والطموح، والثقة بالنفس، والاهتمامات الواسعة... الخ. وهناك اتجاه آخر يرى أن الفعالية الإدارية لا تقتصر فقط على مجموعة الصفات الشخصية، بل لابد من توافر مجموعة من المهارات التى يمكن للمدير أن يتعلمها من خلال التدريب والممارسة كالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والرشيدة... الخ، وهناك اتجاه ثالث يرى أن الفعالية الإدارية تتحقق نتيجة تفاعل معقد بين الصفات الشخصية للمدير والنتائج المتوقعة منه، والإمكانات المتاحة لتحقيق هذه النتائج، إلى جانب نوعية التغذية المرتدة التى تصله، والتى منها الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التى تقدمها المنظمة ولوائح المؤسسة التى يعمل بها "دياب (١٩٩٨، ص: ٣١٩)، أما الاتجاه الرابع فإنه يشير إلى أن الفعالية الإدارية "تعنى أن يحقق المدير النتائج المطلوبة منه بحكم منصبه". دمع (١٩٨٢، ص: ٦٤). ويشير صبيح (١٩٨٤، ص: ٤) إلى أنه "لكى يتم تحديد فعالية التنظيم الإدارى، هناك مجموعة من التساؤلات تتطلب الإجابة عليها بوضوح وهى: هل تقسيم العمل يعتمد على الأسس الوظيفية السليمة؟ وهل يوجد نطاق إشراف مناسب؟ وهل السلطة والمسئولية لكل فرد محددة تماماً وواضحة؟ وهل الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأعمال محددة ومعروفة؟ وهل هناك متابعة فعالة لتنفيذ الأعمال؟

ويرى الباحث أنه يمكن الربط بين فعالية التنظيم الإدارى فى المراكز الإرشادية - موضوع الدراسة - وأسس التنظيم الإدارى لهذه المراكز، باعتبار أن وجود هذه الأسس يؤدى إلى تحقيق الفعالية لدور هذه المراكز الإرشادية. وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول بأن مستوى فعالية دور المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر يتحدد بمدى تحقق أسس التنظيم الإدارى لهذه المراكز الإرشادية. وهو ما يتفق مع ما ذكره دياب (١٩٩٨، ص: ٣١٢) من "أن مستوى الفعالية Effectiveness يتحدد من خلال التعرف على مدى ما تحقق من أهداف". ويتفق معه جامع (١٩٧٥، ص: ٢٠٩) فى أن الفعالية التنظيمية "هى مدى تحقيق المنظمة للأهداف التى تعمل من أجلها أو تنشأ الوصول إليها". ويشير مرزبان (١٩٩٦، ص: ٧٧) إلى "أن نقص الفعالية التنظيمية يرجع فى أغلب الأحيان إلى سوء التوافق

مع العوامل البيئية دائمة التغير .

ومن ناحية أخرى ، أوضح دياب (١٩٩٨ ، ص : ٣١٢-٣٢٠) أن الفعالية المنظمية هي " فعالية المؤسسات بكل جوانبها ... وأنه يمكن قياس الفعالية من خلال مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية " . أما الكفاءة Efficiency فعرّفها (1973, P : .25) Good بأنها " القدرة على انجاز أو تحقيق النتائج المرغوب فيها مع الاقتصاد في الوقت والجهد والإنفاق " . ويتفق هذا المفهوم مع القول بأن الكفاءة " هي تحقيق النتائج المتوقعة بأقل جهد ووقت وتكلفة " (Steers, R. M. (1981, P:43) ومن خلاصة الآراء التي ناقشت مفهوم الكفاءة Efficiency يمكن القول بأن " معظمها ركز على الحصول على أعلى مخرجات أو عائد بأقل المدخلات " . دياب (١٩٩٨ ، ص : ٣١٦) . ويحدد الضرغامى (١٩٧٨ ، ص : ٦٧ - ٦٨) نقلاً عن Etzioni معنى الفعالية Effectiveness بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها ، أما الكفاءة Efficiency فتقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة مخرجات ، فالكفاءة تعنى تحقيق نفس المستوى من المخرجات أو النتائج ولكن بتكاليف أقل ، أما الفعالية فتعنى المزيد من المخرجات بنفس التكلفة . وعلى الرغم من أن قياس الفعالية والكفاءة يثير كثيراً من المشكلات ، إلا أن قياس الفعالية بصفة خاصة يمكن أن يكون يسيراً نسبياً إذا كنا نعرف ما الذى ينبغى تحقيقه من نشاط معين داخل المؤسسة أو من المؤسسة بكاملها ، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التى إن توفرت كانت دليلاً على تحقيق الفعالية ، ويقدر تحقيق هذه المؤشرات بتحدد مستوى الفعالية " .

وهناك من أوضح أن " الفعالية تختص بالإجابة على السؤال : what to do ، والتعرف على البدائل العديدة لتحقيق ما نريد واختيار البديل الذى يوصل للهدف ، أما الكفاءة فتختص بالإجابة على السؤال كيف نعمل : how to do ؟ وتعنى كيف سننفذ هذا البديل ، وتركز الكفاءة - على تنفيذ البديل بأقصر وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة وبأقل جهد ممكن " . خليل (بدون تاريخ ، ص : ٥ - ٦) ، وعلى ذلك يمكن القول : " بأنه يمكن تحقيق الكفاءة اشتقاقاً من الفعالية ، باعتبار أن المؤسسة أو الإدارة الفعالة ستؤدى بالضرورة إلى الكفاءة والعكس غير صحيح " . الهوارى (١٩٧٥ ، ص : ٢٠ - ٢٤) .

ويوضح السلمى (١٩٧٢ ، ص : ٢٣٧-٢٣٩) نقلاً عن Steers الفرق بين الفعالية والكفاءة بقوله : " الفعالية هي تحقيق الأهداف العملية أو الواقعية ، أما الكفاءة فهي معدل التكلفة إلى المنفعة الناتجة من تحقيق هذه الأهداف " . وعلى ذلك كلما كان تحقيق الأهداف أكثر تكلفة سواء فى الوقت أو الجهد أو المال كان مستوى الكفاءة أقل ، ويتفق الجمل (١٩٧٧ ، ص : ١٥) مع هذا الرأى بقوله أن الفعالية " هي تحقيق الأهداف المطلوبة ، بينما الكفاءة هي حسن استخدام الموارد المتاحة فى تحقيق الأهداف ، أو استخدامها أفضل استخدام يوفر الوقت والجهد والتكلفة ، ومجموع كل من الفعالية والكفاءة هو الإنتاجية " . ويشير العيسوى (٢٠٠٠ ، ص : ٣٨) . إلى أن المقصود بالفعالية هو " التوصل إلى أفضل استخدام للموارد ، أى تخصيص وإدارة الموارد استجابة للحاجات الجماعية .

وهذا يقتضى توافر القدرة والكفاءة من جانب المؤسسة ، فضلاً عن توافر الحساسية لحاجات ومصالح الناس لدى هذه المؤسسات و خلاصة القول بأنه لا يمكن للفعالية Effectiveness أن تتحقق بدون كفاءة ، والعكس غير صحيح ، وهذا يعنى أن الكفاءة Efficiency تعد أحد عناصر الفعالية وهذا يعنى أيضاً " أنه إذا تحققت الفعالية لمؤسسة ما فإن ذلك يعنى تحقيق الكفاءة لهذه المؤسسة ، كما أن الكفاءة ترتبط أكثر بالأعمال الفنية ، أما الفعالية فهي ترتبط أكثر بالأعمال الإدارية . ومن ثم فإن المدير الفعال هو بطبيعة الحال يحقق الكفاءة والعكس غير صحيح " (دياب ١٩٩٨ ، ص: ٣١٩) . أو بعبارة أخرى ، فإن الفعالية والكفاءة المنظمية عنصران مترابطان ، أى أن العلاقة بينهما علاقة ارتباطية ، وإنه بزيادتهما ، تزداد قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه باستخدام الموارد المتاحة له .

ويشير نصر (١٩٩٥ ، ص: ٨١ - ٨٣) إلى أن كامبل Campbell توصل إلى تحديد حوالى ٣٠ معياراً مختلفاً لقياس الفعالية المنظمية أمكن ترتيبها تنازلياً من مستوى المعايير الشاملة الى مستوى المعايير الفردية وذلك على النحو التالى : ١- التقييم الشامل: ويمكن الحصول عليه من سؤال الخبراء عن تقديرهم للفعالية المنظمية ٢- الإنتاجية. ٢- الكفاءة. ٤- الربح . ٥- النوعية. ٦- الحوادث. ٧- النمو . ٨- التغيب عن العمل . ٩- معدلات الدوران . ١٠- الرضى عن العمل ١١- الدافعية. ١٢- الروح المعنوية. ١٣- الضبط والتحكم. ١٤- التماسك والصراع. ١٥- التكيف والمرونة. ١٦- التخطيط ووضع الأهداف. ١٧- الإجماع على الأهداف. ١٨- داخلية أهداف المنظمة. ١٩- تطابق القواعد والأدوار . ٢٠- مقاييس التفاعل الإدارى. ٢١- مقاييس المهام الإدارية. ٢٢- المعلومات الإدارية والاتصال. ٢٣- الاستعداد. ٢٤- الاستقرار. ٢٥- الانتفاع بالبيئة. ٢٦- التقييم بواسطة العملاء الخارجيون. ٢٧- قيمة الموارد البشرية. ٢٨- المشاركة واقتسام المسئولية. ٢٩- تأكيد التنمية والتدريب. ٣٠- التأكيد على الإنجاز.

وفى ضوء العرض السابق ، فإن البحث الحالى يستند فى تحديده لمفهوم تفعيل دور المراكز الإرشادية على مجموعة الآراء التى نظرت للفعالية Effectiveness على أنها تعنى الوصول إلى النتائج المتوقعة من أية عملية أو نشاط ، وتمثل النتائج المتوقعة من عملية التنظيم الإدارى مجموعة الممارسات المنظمية الإدارية التى يجب أن يقوم بها مسئول المركز الإرشادى والعاملين معه بالمركز ، وقد تبنى البحث هذا المفهوم للفعالية ، لأن النتائج المتوقعة من عملية التنظيم الإدارى لهذه المراكز الإرشادية لا تقتصر فقط على مراعاة أسس التنظيم الإدارى ، بل لابد أن تتضمن أيضاً الممارسات والأنشطة التى يتم من خلالها تنظيم المجالات المختلفة للعمل الإرشادى بالمراكز الإرشادية ، ولا يمكن لعملية التنظيم الإدارى أن تتم بالصورة المرجوة إلا إذا تحقق الجانبان معاً.

ولأغراض الدراسة ، فإن الباحث سوف يعتمد على مدخلين فقط هما : مدخل الهدف ، ومدخل العمليات ، مع استبعاد كل من مدخل الموارد لعدم ملاءمته كمعيار للدراسة بسبب القيود القانونية التى تخضع لها المراكز الإرشادية عند حصولها على مواردها ، ومدخل جمهور المتعاملين مع المراكز الإرشادية وهم الزراع والرئاسات الأعلى والأخصائيين العاملين بالمراكز ؛ كما أن الدراسة سوف

تستخدم بعض المؤشرات لقياس فعالية المراكز الإرشادية وهى : ١- درجة تحقيق المراكز الإرشادية للأهداف التى أنشئت من أجلها ، ٢- مستوى سلاسة تدفق المعلومات الإرشادية والإدارية أفقياً ورأسياً وبالتبادل خارج وداخل المراكز الإرشادية . ، ٣- سهولة أداء الأعمال والمهام الإرشادية المختلفة . ، ٤- عدم التعقيد والتحديد الواضح للعمليات الإدارية الداخلية للمراكز الإرشادية . ، ٥- تعدد الجمهور الإرشادى (زراع-شباب-فتيات-ربات اسر... الخ) المتعامل مع المراكز الإرشادية وتعاونها معها . ، ٦- تطابق درجات إشباع المراكز الإرشادية الزراعية لحاجات وتوقعات الجمهور المتعامل معها (العاملين بالمراكز والعاملين عليها والزراع المتعاملين معها) . ، ولكى تتحقق المخرجات Outputs أى الأهداف بالجودة المطلوبة ، فإنه يصبح من الضرورى تفعيل دور المراكز الإرشادية ، مع توافر المتطلبات الإدارية والمنظمية الإرشادية التى تحقق التميز والتفوق والاقتراب من الجمهور المتعامل مع المراكز لتحقيق الفعالية المنظمية والفعالية الإدارية لهذه المراكز الإرشادية .

الأهداف البحثية

فى ضوء المشاهدات الميدانية التى تشير إلى تباين واختلاف المراكز الإرشادية فى قدرتها على تحقيق أدوارها المنوطة بها ، فإن الهدف الرئيسى للبحث ينحصر فى قياس فعالية المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر . ولتحقيق هذا الهدف اقتضى الأمر تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- ١- تحديد مدى ومستوى تحقيق المراكز الإرشادية لأهدافها .
- ٢- تحديد مدى تحقيق المراكز الإرشادية لعملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية .
- ٣- تحديد الاختلافات المشاهدة بين المراكز الإرشادية فيما يتعلق بفعاليتها المنظمية .
- ٤- تحديد بعض المتغيرات الإدارية والمنظمية التى ترتبط وتؤثر على فعالية المراكز الإرشادية .
- ٥- تحديد معنوية العلاقة وشدتها بين بعض المتغيرات الإدارية والمنظمية - كمتغيرات مستقلة - وفعالية المراكز الإرشادية كمتغير تابع .
- ٦- التعرف على بعض المشكلات والمعوقات الإدارية والمنظمية التى تواجه المراكز الإرشادية أثناء عملها .
- ٧- تحديد بعض المقترحات لتفعيل دور المراكز الإرشادية.

الفروض البحثية

ولتحقيق الأهداف : الثالث والرابع والخامس ، تم صياغة الفروض البحثية التالية :

الفرض النظرى العام الأول : يفترض الباحث وجود اختلافات بين المراكز الإرشادية قيد البحث فيما يتعلق بمستوى فعاليتها المنظمية مقاسة بكل معيار على حده من المعايير المنفردة التالية :

- ١- درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز الإرشادية لأهدافها .

٢- درجة تحقيق العمليات الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية في المراكز الإرشادية .

ومن هذه الفروض تم اشتقاق فرضين إحصائيين يشتركان معاً في مقولة واحدة مؤداها أنه " لا توجد اختلافات جوهرية بين المراكز الإرشادية فيما يتعلق بمستوى فعاليتها المنظمية مقاسة بكلٍ من المعيارين المستخدمين كلٍ منهما على حده " . وقد تم التعرف على هذه الاختلافات - التباينات المشاهدة - باحتساب قيمة معامل الاختلاف (C.V) .

الفرض النظري العام الثاني : توجد علاقة ارتباطية مغزوية بين كل من : الخبرة الوظيفية للمدير (مسئول المركز) ، والإجماع على الأهداف ، ووضوح المهام الوظيفية ، وكفاية الأخصائيين بالمركز ، وتأكيد التنمية والتدريب ، والدعم المنظمي ، واللامركزية ، وكفاءة تشغيل المركز ، والتوقيت التشغيلي ، والمرونة والتكيف ، والمشكلات والمعوقات ، والكفاءة الوظيفية للمدير ، والتشتت الجغرافي للمركز ، والقدرة الإرشادية للمركز ، واستعداد المركز للتطور (كمتغيرات مستقلة) ، وبين الفعالية المنظمية للمراكز الإرشادية (كمتغير تابع رئيسي) مقاسة بكل معيار من المعايير المنفردة التالية : ١- درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز لأهدافها . ٢- درجة تحقيق المراكز الإرشادية لعملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة فعالية .

ومن هذا الفرض تم اشتقاق خمسة عشر فرضاً إحصائياً تتناول العلاقة لكل متغير مستقل على حده مع المتغير التابع . حيث تشترك جميعها في مقولة واحدة مؤداها أنه " لا توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة الخمسة عشر المدروسة كل منها منفرداً على حده وبين مستوى الفعالية المنظمية للمراكز الإرشادية مقاسة بكل من المعيارين المستخدمين كلٍ منهما منفرداً على حده " . وقد تم التعرف على هذه العلاقة الارتباطية ومغزويتها باحتساب قيم معامل الارتباط المتعدد ، وقيم معامل الانحدار الجزئي والمتعدد والقياسي ، واختبار (χ^2) ، ومعامل ارتباط التوافق Contingency Coefficient في حالة ما تكون قيم (χ^2) أكبر من نظيرتها الجدولية عند المستويات المعنوية المقبولة إحصائياً ؛ وذلك للحكم على شدة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

المنهج والطريقة البحثية

تم استخدام المنهج الاستقرائي inductive approach حتى ينتقل الباحث بمقتضاه من الملاحظات النوعية المحددة إلى التعميمات ، أما الطريقة البحثية المستخدمة research method فكانت الطريقة الميدانية field research لتجميع البيانات من مصادرها الأولية ، حيث أجريت دراسة استكشافية pilot study شارك الباحث فيها " لتحديد نقاط الاختلاف والاتفاق بين خبراء الإرشاد الزراعي الأكاديميين والتطبيقيين لتفعيل دور المراكز الإرشادية الزراعية في مصر " . كتمهيد لهذا البحث والذي يأخذ الصورة التحليلية analytical study في أحد جوانبه ومكوناته

بالإضافة إلى بعض الجوانب الوصفية والتقييمية . ولذلك فإن الباحث لجأ إلى الاستبيان بالمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات النوعية الكافية عن درجة وإجادة تحقيق الأهداف ، وما يتم تحقيقه داخل هذه المراكز من عمليات إدارية وتنظيمية مرغوب فيها ، والتي ستوضح دلالاتها ونتائج معالجتها الكمية والإحصائية فى متن البحث من خلال استعراض النتائج ومناقشتها .

المتغيرات البحثية وتعريفاتها الإجرائية : فى ضوء ما تضمنته المراجع والكتابات العلمية فى مجال فعالية المنظمات ، ومن الاستعراض المرجعى ، ووفقاً لأهداف البحث أختيرت المتغيرات البحثية التالية :

أولاً : المتغير التابع : وهو الفعالية المنظمية للمراكز الإرشادية : ويقصد به بيان مدى ما تقوم به المراكز الإرشادية من دور فعال فى تحقيق أهدافها بمستوى جيد ، إلى جانب نجاح تلك المراكز فى تحقيق عملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية .

ثانياً : المتغيرات المستقلة وعددها خمسة عشر متغيراً وهي على النحو التالى :

١- **الخبرة الوظيفية للمدير :** يقصد بها مقدار ما اكتسبه المدير من خبرات ومعارف ومعلومات واتجاهات خلال سنوات عمله بالإرشاد الزراعي وعمله كمدير للمركز الإرشادي . وتم قياس هذا المتغير من خلال بعدين هما : مدة العمل بالإرشاد الزراعي ومدة العمل كمدير للمركز الإرشادي ، ويتم التعبير عن الخبرة الوظيفية برقم مطلق يعبر عن مجموع عدد السنوات التي قضاها المبحوث فى كل من الإرشاد الزراعي والمركز الإرشادي ، ثم قسمت إلى ثلاث فئات (قليلة - متوسطة - كبيرة) يقابلها درجات (٢،٢١) على الترتيب .

٢- **الإجماع على الأهداف :** ونعنى بها فى هذا البحث درجة معرفة أو إلمام مديري المراكز بالأهداف التي حددتها جهة الاختصاص للمراكز الإرشادية . وتم قياس هذا المتغير بمدى معرفة وإلمام المبحوث بمضمون الأهداف التي حددتها جهة الاختصاص للمراكز الإرشادية (يعرف -يعرف لحد ما - لا يعرف) يقابلها درجات (١،٢٣) على الترتيب .

٣- **وضوح المهام والواجبات الوظيفية:** ويقصد بها فى هذا البحث مدى معرفة مدير المركز لمهامه وواجباته الوظيفية التي حددتها له جهة الاختصاص . وتم قياس هذا المتغير بمدى معرفة المبحوث بالمهام والواجبات الوظيفية التي حددتها جهة الاختصاص لمدير المركز الإرشادي (يعرف- يعرف لحد ما - لا يعرف) يقابلها درجات (١،٢٣) بنفس الترتيب .

٤- **كفاية عدد الأخصائيين :** ويقصد بها فى هذا البحث مدى كفاية عدد الأخصائيين بالمركز لتلبية الاحتياجات الإرشادية المتنوعة للزراع المتعاملين مع المركز . وتم قياس هذا المتغير من خلال بعد واحد يتمثل فى مدى كفاية عدد الأخصائيين بالمركز للوفاء بالاحتياجات الإرشادية للزراع فى منطقة عمل المركز (كافى- كافى لحد ما - غير كاف) يقابلها درجات (١،٢٣) .

٥- **تأكيد التنمية والتدريب** : ويقصد بها فى هذا البحث مدى تدريب الأخصائيين الموجودين بالمركز الإرشادي لزيادة وتنمية قدراتهم الأدائية . وتم قياس هذا المتغير من خلال بعد واحد يتمثل فى مدى تدريب الأخصائيين العاملين بالمركز (مدربون - مدربون لحد ما - غير مدربين) يقابلها درجات (١,٢,٣) .

٦- **الدعم المنظمى** : ويقصد بها فى هذا البحث مدى تعاون الرئاسات الأعلى ومدى تعاون الأخصائيين العاملين بالمركز مع إدارة المركز الإرشادي لتقديم التسهيلات ليقوم بالأدوار المنوط بها بكفاءة وفعالية . وتم قياس هذا المتغير من خلال عشرة بنود تشير إلى مدى تعاون عشرة جهات وأفراد يمثلون مستويات إدارية وتنظيمية زراعية وإرشادية مع المركز الإرشادي (متعاون - متعاون لحد ما - غير متعاون) يقابلها درجات (١,٢,٣) بنفس الترتيب ، ثم جمعت قيم البنود العشرة معاً لتعبر عن القيمة الكلية لمقدار الدعم المنظمى الذى يلقاه المركز من تلك الجهات وهؤلاء الأفراد .

٧- **اللامركزية** : ويقصد بها فى هذا البحث عدم تركيز سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بكل من : وضع البرامج الإرشادية ، وتحديد مواعيد تنفيذ الأنشطة الإرشادية بالمركز الإرشادي فى يد وحدات رئاسية أعلى من مستوى مدير المركز الإرشادي . وتم قياس هذا المتغير من خلال اختيار المبحوث لوحد أو أكثر من الاختيارات المطروحة عليه فى المقياس فيما يتعلق بوضع البرامج الإرشادية ، وتحديد مواعيد تنفيذ الأنشطة بالمركز الإرشادي وهذه الاختيارات هى : الإدارة المركزية - إدارة الإرشاد بالمديرية - مدير الإدارة الزراعية - مفتش الإرشاد بالمركز - العاملون بالمركز الإرشادي يقابلها درجات (٥,٤,٣,٢,١) على الترتيب ، ثم جمعت درجات الاختيارات معاً لتعبر عن القيمة الكلية لدرجة اللامركزية الإدارية التى يحظى بها المركز الإرشادي وكلما كبرت الدرجات كان ذلك مؤشراً على ارتفاع درجة اللامركزية . حيث قسمت إلى ثلاث فئات (كبيرة - متوسطة - منخفضة) يقابلها درجات (١,٢,٣) على الترتيب .

٨- **كفاءة التشغيل** : ويقصد بها فى هذا البحث مدى قيام المركز الإرشادي بإقامة أو تنفيذ حقول إرشادية فى النطاق الجغرافى لمنطقة عمل المركز . وتم قياس هذا المتغير بمعرفة مدى قيام المركز الإرشادي بإقامة أو تنفيذ حقول إرشادية فى النطاق الجغرافى لمنطقة عمل المركز الإرشادي (يقوم - يقوم أحياناً - لا يقوم بذلك) ويتم التعبير عن ذلك بإعطاء قيم رقمية مقابلة (١,٢,٣) على الترتيب .

٩- **التوقيت التشغيلي** : ويقصد بالتوقيت فى هذا البحث أن تكون مواعيد انعقاد الاجتماعات والندوات والأنشطة الإرشادية الأخرى بالمركز الإرشادي مناسبة للعاملين الإرشاديين بالمركز ولا يتعارض فيها تحقيق أهداف التنظيم مع أهداف العاملين به . وتم قياس هذا المتغير بمعرفة ما إذا كانت مواعيد انعقاد الاجتماعات والندوات والأنشطة الإرشادية الأخرى بالمركز الإرشادي مناسبة للعاملين الإرشاديين بالمركز (مناسبة - مناسبة لحد ما - غير مناسبة) يقابلها درجات (١,٢,٣) على الترتيب .

١٠- **المرونة والتكيف:** ويقصد بها قدرة المركز على التوافق مع ظروف الزراعة المستهدفين وبصفة خاصة من حيث تحديد المواعيد التي تناسب الزراعة عند تنفيذ المركز للأنشطة والبرامج الإرشادية الموجهة لهؤلاء الزراع . وتم قياس هذا المتغير من خلال معرفة قدرة المركز على تحديد المواعيد التي تناسب الزراعة عند تنفيذ المركز للأنشطة والبرامج الإرشادية الموجهة لهؤلاء الزراع (مناسبة- مناسبة لحد ما - غير مناسبة) ويتم التعبير عن ذلك بإعطائها قيم رقمية مقابلة (١، ٢، ٣) على التوالي .

١١- **المشكلات:** ترتبط المشكلات بالنواحي الإدارية والتنظيمية التي تحد من قدرة العاملين في المنظمة على تحقيق أهدافها ، وهو ما نقصده في هذا البحث من حيث العدد وهو رقم مطلق . وتم قياس هذا المتغير بحصر المشكلات التي تحد من قدرة هذه المراكز على تحقيق أهدافها وتقسيمها إلى ثلاث فئات (مشاكل كثيرة - مشاكل متوسطة - مشاكل قليلة) يقابلها درجات (٢، ٣، ٤) بنفس الترتيب.

١٢- **الكفاءة الوظيفية للمدير:** ويقصد بها في هذا البحث مدى ومستوى تحقيق المهام والأعمال الوظيفية المنوط بها مدير المركز والتي حددتها له جهة الاختصاص . تم قياس هذا المتغير من خلال مقياس متدرج من بعدين ، يتمثل البعد الأول في مدى قيام مدير المركز الإرشادي بالمهام والواجبات الوظيفية المنوط بها تفصيلاً (٣٢ مهمة وواجب) والاستجابات المطروحة هي (يقوم بها دائماً - يقوم بها أحياناً - يقوم بها نادراً - لا يقوم بها) يقابلها درجات (١، ٢، ٣، ٤) بنفس الترتيب . ويتمثل البعد الثاني في مستوى أداء مدير المركز لهذه المهام والواجبات (جيد - متوسط - ضعيف) وإعطائها درجات مقابلة (١، ٢، ٣) على الترتيب ، ثم جمعت قيم البعدين معاً لتعبر عن القيمة الكلية لكفاءة القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المنوط بها مدير المركز .

١٣- **التشتت الجغرافي :** ويقصد بها مناسبة الموقع الجغرافي للمركز الإرشادي لأماكن إقامة المسترشدين المستهدفين في منطقة عمل المركز ، وأن يكون ذلك من أسباب إقبال الزراع على حضور الأنشطة الإرشادية التي يقوم بها المركز الإرشادي لسهولة الوصول إليه . وهو متغير ثنائي المحاور تم قياسه من خلال مؤشرين يوضحان قدرة المركز على ترتيب موارده الرئيسية (الأرض - العمل - راس المال - الإدارة) لتحقيق أكبر قدر من الأهداف والأدوار المنوط بها المركز . وتم قياس المؤشر الأول من خلال التعرف على مدى مناسبة الموقع الجغرافي للمركز الإرشادي بالنسبة للزراع في المنطقة التي يخدمها المركز (مناسب- مناسب لحد ما - غير مناسب) يقابلها درجات (١، ٢، ٣) على الترتيب ، أما المؤشر الثاني فكان عن مدى إقبال زراع المنطقة على حضور الأنشطة الإرشادية التي يقوم بها المركز (إقبال كبير - إقبال متوسط - إقبال ضعيف - لا يوجد إقبال) يقابلها درجات (١، ٢، ٣، ٤) بنفس الترتيب . ثم جمعت قيم البعدين معاً لتعبر عن القيمة الكلية لدرجة التشتت الجغرافي، وكلما كانت القيمة صغيرة كانت درجة التشتت منخفضة أي كان الموقع الجغرافي للمركز والمساحة التي يغطيها مناسبة لإنجاز أهدافه .

١٤- القدرة الإرشادية: ويقصد بها قدرة المركز على تلبية الاحتياجات الإرشادية الطارئة للزراع في منطقة عمل المركز باستخدام الإمكانيات المتاحة . وتم قياس هذا المتغير من خلال التعرف على مدى قدرة المركز الإرشادي على تلبية الاحتياجات الإرشادية الطارئة للزراع في منطقة عمل المركز باستخدام الموارد المتاحة للمركز (قادر- قادر لحد ما - غير قادر) ويتم التعبير عن ذلك بإعطائها قيم رقمية مقابلة (١، ٢، ٣) بنفس الترتيب .

١٥- الاستعداد للتطور: ويقصد بها احتمالات نجاح المركز الإرشادي في تدريب الشباب الريفي والفتيات والمرأة الريفية على بعض الصناعات المنزلية الريفية والمشروعات الزراعية الصغيرة إذا ما طلب من المركز القيام بذلك لمحاربة البطالة والفقر في الريف . وهو متغير ثلاثي الأبعاد ، يتمثل البعد الأول في مدى استعداد المركز للإسهام في محاربة الفقر في الريف من خلال دعوة الفتيات والمرأة الريفية لتدريبهن إرشادياً على بعض الصناعات المنزلية والمشروعات الزراعية الصغيرة (مستعد - مستعد لحد ما - غير مستعد) يقابلها درجات (١، ٢، ٣) على الترتيب ، وتمثل البعد الثاني في استعداد المركز أيضاً للإسهام في القضاء على بطالة الشباب في الريف إذا ما طلب منه ذلك من خلال دعوة الشباب الريفي لتدريبهم إرشادياً على بعض الصناعات والمشروعات الصغيرة (مستعد- مستعد لحد ما - غير مستعد) وإعلاء درجات مقابلة (١، ٢، ٣) بنفس الترتيب . أما البعد الثالث فقد تمثل في مدى استعداد المركز للتعاون مع أي جهة بحثية لعمل بحوث ودراسات ميدانية يستفيد منها المركز في أنشطته الإرشادية المختلفة في منطقة عمله (مستعد- مستعد لحد ما - غير مستعد) يقابلها درجات (١، ٢، ٣) على الترتيب . ثم جمعت قيم البنود الثلاثة معاً لتعبر القيمة الكلية عن درجة استعداد المركز الإرشادي للتطور التنظيمي .

الشاملة والعينة: شاملة هذا البحث هي جميع المراكز الإرشادية الزراعية في جميع محافظات الجمهورية وعددها ١٧٦ مركز إرشادي ، أخذت عينة عشوائية تمثلت في جميع المراكز الإرشادية بمحافظات الشرقية والغربية والبحيرة وكفر الشيخ والدقهلية إلى جانب منطقة النوبارية من الوجه البحري ، ومحافظات الجيزة والفيوم وسوهاج وأسبوط من الوجه القبلي ، وذلك لأن بها أكبر عدد من المراكز الإرشادية مقارنة بالمحافظات الأخرى إلى جانب تمثيلها للوجهين البحري والقبلي ، وبذلك بلغ عدد المراكز الإرشادية المشمولة في عينة البحث ١١٢ مركز إرشادي تمثلت ٦٤٪ من إجمالي وحدات الشاملة النظرية لهذا البحث .

أدوات جمع البيانات: تم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة استبيان (بعد معالجتها) وقد وضعت بنودها بالتفصيل في ضوء ما حددته جهة الاختصاص لكل من أهداف المركز، والمهام والواجبات الوظيفية للمدير ، أما العمليات الإدارية والتنظيمية الداخلية للمراكز الإرشادية فقد صيغت بنود القياس لمعرفة مدى تطبيق كل بند فيها مع ما يحدث فعلاً في المركز الإرشادي .

القياس والمعالجة الكمية : تم قياس الفعالية المنظمية للمراكز الإرشادية باستخدام معيارين منفردين هما : معيار تحقيق الأهداف ، ومعيار تحقيق العمليات الإدارية والتنظيمية الداخلية ، باعتبارهما من أكثر المعايير استخداماً فى قياس الفعالية المنظمية وذلك على النحو التالى :

أ- معيار تحقيق الأهداف: يعتبر من أكثر معايير الفعالية المنظمية استخداماً ، وفعالية المنظمة وفق هذا المعيار تقاس بمدى إنجازها لأهدافها . وبناءً على ذلك تم صياغة أهداف المراكز الإرشادية التى حددتها جهة الاختصاص - الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى - تفصيلاً (٢٥ هدف) بدلاً من صورتها المركبة الصادرة بها من قبل ؛ وذلك لأخذ الاستجابة عليها من قبل مديرى المراكز الإرشادية باعتبارهم مصدر البيانات اللازمة للبحث وكان ذلك فى شكل مقياس متدرج من بعيين ، يتمثل البعد الأول فى درجة تحقيق المركز لأهدافه (دائماً - أحياناً - نادراً - لا تتحقق) ويقابلها درجات (١،٢،٣،٤) على الترتيب ، ويتمثل البعد الثانى فى مستوى إجابة تحقيق تلك الأهداف (جيد - متوسط - ضعيف) وإعطائها درجات (١،٢،٣) بنفس الترتيب . وبذلك يكون الباحث قد أضاف بعداً جديداً لم يستخدم من قبل فى قياس تحقيق الأهداف وهو بعد مستوى الإجابة الذى تتحقق به تلك الأهداف وبصفة خاصة فى المنظمات الخدمية مثل المراكز الإرشادية الزراعية ، ثم جمعت قيم البدين معاً لتعبر القيمة الكلية عن مدى ومستوى تحقيق المراكز لأهدافها كمعيار مركب يقيس فعاليتها المنظمية .

ب - معيار تحقيق العمليات الإدارية : وهو من المعايير التى تستخدم على نطاق واسع من قبل الباحثين لقياس الفعالية المنظمية ، وقد تم استخدامه فى هذا البحث للتعرف على مدى تحقيق المراكز الإرشادية للعمليات الإدارية الداخلية بكفاءة ، وقيس من خلال ٤٨ عبارة تم صياغتها فى شكل بنود يمثل كل منها مؤشراً - معياراً - من مؤشرات الفعالية الإدارية للمراكز الإرشادية يقابلها الاستجابات الفعلية لما يحدث فى المراكز (مطابق - مطابق لحد ما - غير مطابق) يقابلها درجات (١،٢،٣) للعبارة الإيجابية و (٣،٢،١) للعبارة السلبية ثم جمعت قيم البنود الثماني والأربعين لتعبر القيمة الكلية عن مدى تحقيق المراكز الإرشادية لعملياتها الإدارية الداخلية بفعالية .

الطرق والأساليب الإحصائية : لإجراء العمليات الإحصائية والتحليلية واختبار الفروض المطلوبة ، اقتضى الأمر استخدام الأدوات الإحصائية التالية : النسب المئوية ، والمتوسط الحسابى ، والانحراف المعياري ، والارتباط المتعدد ، والانحدار الجزئى والمتعدد ، واختبار (χ^2) ومعامل التوافق (C)، ومعامل الاختلاف (C.V) خيرى (١٩٥٧ ، ص : ١٢٣ - ١٢٨) ، إلى جانب جداول التوزيع التكراري والنسبي.

عرض ومناقشة النتائج

أولاً : تباين المراكز الإرشادية فى مستوى فعاليتها المنظمية : الفعالية المنظمية للمراكز الإرشادية الزراعية هى المتغير المركزى (التابع) وتمثل الهدف النهائى الذى يرمى البحث لاستقصاء

مستوياتها والعوامل المرتبطة بها والمؤثرة عليها - وتم تحديد مستوى الفعالية المنظمية لهذه المراكز من خلال معيارين على النحو التالي :

١- معيار تحقيق الأهداف : أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (١) إلى تقسيم المراكز الإرشادية إلى ثلاث فئات في ضوء المدى المشاهد للقيم الرقمية المعبرة عن مدى ومستوى تحقيق المراكز الإرشادية لأهدافها المحددة لها من قبل جهة الاختصاص. ومنها يتضح أن أقل من نصف المراكز الإرشادية المدروسة (٤٥.٥٪) فعاليتها المنظمية مرتفعة ، وأن أكثر من ثلث المراكز (٣٨.٤٪) فعاليتها المنظمية متوسطة ، أما المراكز الإرشادية منخفضة الفعالية المنظمية فقد بلغت نسبتها (١٦.١٪) فقط من إجمالي المراكز الإرشادية المدروسة . وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن أكثر من نصف المراكز الإرشادية موضع البحث (٥٤.٥٪) فعاليتها المنظمية ما بين المتوسطة والمنخفضة ، وذلك لأنها لم تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها سواء من حيث المدى أو المستوى أي من حيث الكم والجودة التي تتحقق بها تلك الأهداف ، وهو ما أوضحته تفصيلاً النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٢) .

ومن ناحية أخرى ، أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٢) أن النسبة المئوية المتوسطة لعدد المراكز الإرشادية التي تحقق أهدافها دائماً وبمستوى جيد بلغت قيمتها (٤٠٪) من إجمالي المراكز الإرشادية موضع البحث ، في حين بلغت نسبة المراكز التي نادراً ما تحقق أهدافها (١٣٪). أما المراكز الإرشادية التي تحقق أهدافها بمستوى ضعيف فقد بلغت نسبتها (٢٨٪) تقريباً من إجمالي المراكز المدروسة . أما النسبة المئوية المتوسطة لعدد المراكز الإرشادية التي يتعدم فيها تحقيق الأهداف ، فقد بلغت قرابة (١٤٪) من إجمالي المراكز الإرشادية موضع البحث . وتتطوى تلك الأرقام على نتيجة مؤداها أن المراكز الإرشادية الزراعية موضع البحث تتباين وتختلف في قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أنها تتباين وتختلف أيضاً في مستويات تحقيق تلك الأهداف. وللتعرف على مدى تباين واختلاف هذه المراكز في درجة ومستوى تحقيقها لأهدافها ، تم احتساب قيمة معامل الاختلاف (C.V) . وقد تبين أن قيمة هذا المعامل تصل إلى (٢٢٪) تقريباً مما يشير إلى تباين واختلاف قدرة هذه المراكز في تحقيق أهدافها كماً ونوعاً . حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجات الرقمية المعبرة عن درجة إجابة تحقيق الأهداف (١٢٤.٠٨) درجة بانحراف معياري قدره (٢٦.٨٢). ويعتقد الباحث أن هناك بعض العوامل التي ترتبط بهذا التباين والاختلاف في مدى ومستوى تحقيق المراكز لأهدافها ، وهو ما قد تكشف عنه النتائج التحليلية لقياس الفعالية المنظمية لتلك المراكز لاحقاً في متن هذا البحث .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٣٢) مرة أخرى يتبين أن (٢٥٪) من إجمالي مراكز العينة البحثية يتعدم فيها تماماً تحقيق الأهداف التالية : تدريب قادة الرأي على التكنولوجيا الزراعية الحديثة ، وتدريب الشباب الريفي بالقوية على الأنشطة البيئية والصناعات الريفية ، وتدريب المرأة الريفية بالقوية على الأنشطة البيئية والصناعات الريفية . كما يتضح أن قرابة (٢٠٪) من المراكز الإرشادية موضع البحث يتعدم فيها تماماً تحقيق الأهداف التالية : مشاركة الزراع في بناء البرامج الإرشادية

للمركز الإرشادي ، وإحضار الباحثين الزراعيين للتعرف على المشكلات الميدانية وإيجاد الحلول لها ، والتنسيق والتعاون بين المركز الإرشادي والوحدة المحلية بالقرية لعمل برامج إرشادية تنموية مجدية . هذا إلى جانب أن (٢٨.٤٪) من إجمالي المراكز الإرشادية لم تحقق هدفها الخاص بإيجاد شبكة معلومات بالمركز الإرشادي لخدمة القرية وإن كان هذا الهدف يرتبط بما تقرره جهة الاختصاص من تزويد بعض المراكز دون غيرها بالتليفون والكمبيوتر والإنترنت ... الخ وفقاً للتمويل المتاح ومع ذلك فإنه تصدر الإشارة والإشادة ببعض المراكز الإرشادية التي تحرص على تحقيق أهدافها دائماً وبمستوى جيد ، وأنه ينبغي حفز ودفع المراكز المتوسطة والمنخفضة الفعالية المنظمية لتحسين قدراتها المنظمية لتفعيل أدوارها المنوطة بها مستقبلاً وهو الهدف الاستراتيجي لهذا البحث .

٢- معيار تحقيق العمليات الإدارية الداخلية : أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) إلى أن (٤٢٪) من المراكز الإرشادية موضع البحث فعاليتها المنظمية مرتفعة فيما يتعلق بكفاءتها في القيام بعملياتها الإدارية الداخلية ، وأن قرابة نصف مراكز عينة البحث (٤٨٪) فعاليتها المنظمية متوسطة في هذا الخصوص ، أما المراكز الإرشادية ذات الفعالية المنظمية المنخفضة فقد بلغت نسبتها (٨٪) فقط من إجمالي المراكز الإرشادية المدروسة . وتشير هذه النتائج في مضمونها إلى أن أكثر من نصف المراكز الإرشادية موضع البحث (٥٥٪) تقريباً فعاليتها المنظمية ما بين المنخفضة والمتوسطة ، وذلك لأن كفاءتها في القيام بعملياتها الإدارية الداخلية ما بين المنخفضة والمتوسطة . ومن الملاحظ أن هذه النسبة تقترب من نظيرتها عندما قيست الفعالية المنظمية للمراكز الإرشادية باستخدام معيار تحقيق الأهداف .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٣٤) يتبين أن السلطات الممنوحة لقرابة (٤٩٪) من مديري المراكز الإرشادية موضع البحث ، غير كافية لإنجاز المهام المكلفين بها وأن تعدد الجهات الإشرافية على المراكز وما ينتج عن ذلك من تعارض في الأوامر الإدارية الصادرة للعاملين بالمركز يتسبب في تعويق العمل تماماً في أكثر من (٥٠٪) من المراكز الإرشادية ، وتعويقه لحد ما في قرابة (٤٠٪) من المراكز الإرشادية الأخرى . وأن النطاق الجغرافي للعمل لأكثر من نصف المراكز الإرشادية موضع البحث (٥٧٪) يعد نطاقاً جغرافياً غير ملائم لعمل تلك المراكز ، مما يصعب معه تنفيذ الأنشطة الإرشادية المطلوب تحقيقها ، كما أن (٤٥٪) تقريباً من المراكز الإرشادية تعاني من التعقيد الإداري عند إنهاء الأعمال الخاصة بصيانة الأجهزة والمعينات الموجودة بالمركز . وأن قرابة (٤٠٪) من المراكز الإرشادية يعجز عن تحقيق حاجات الزراع وتوقعاتهم بسبب ضعف الإمكانيات المتاحة في المراكز ، كما أن (٤١٪) تقريباً من المراكز الإرشادية موضع البحث ، تعجز عن تحقيق حاجات الزراع وتوقعات العاملين بالمركز الإرشادي موضع البحث بسبب قصور الموارد والإمكانات . إضافة إلى أن قرابة (٤٣٪) من مديري المراكز الإرشادية رضاهم الوظيفي منخفض لضعف فرص الترقى أمامهم . كما أن البعد المكاني وعدم توافر وسيلة مواصلات أو اتصال تليفوني للعاملين في أكثر من نصف المراكز الإرشادية موضع البحث (٥١٪) تقريباً ؛ يسبب للمركز الإرشادي مشاكل اتصالية وتنظيمية .

ومما لا شك فيه أن تلك النتائج توضح أن المراكز الإرشادية المدروسة تتباين وتختلف في قدرتها على تحقيق عملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة ، وللتعرف على مدى تباين أو اختلاف المراكز الإرشادية في فعاليتها الإدارية مقاسة بمقياس تحقيق العمليات الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية ، تم احتساب قيمة معامل الاختلاف (C.V)، وقد تبين أن قيمة هذا المعامل بلغت (١٨٪) ، وأن المتوسط الحسابي لدرجة كفاءة المراكز الإرشادية في تحقيق عملياتها الإدارية الداخلية بلغت قيمته (١١١,٤٦) درجة بانحراف معياري قدره (١٩,٨٥) . ومع ذلك فهناك بعض المراكز الإرشادية موضع البحث قادرة على تحقيق عملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية ، وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن الأعمال والمهام الوظيفية محددة ومعروفة تماماً لكل فرد من فريق العمل في أكثر من (٨٠٪) من المراكز الإرشادية ، وأن العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين طيبة وعلى ما يرام في قرابة (٨٥٪) من المراكز الإرشادية ، وأن العمل يسير بدون إجهاد في العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض في قرابة (٧٨٪) من المراكز الإرشادية موضع البحث ، وغير ذلك من مؤشرات إيجابية للفعالية المنظمية لتلك المراكز مما يشير إلى ضرورة تشجيع تلك المراكز نحو الاستمرار في القيام بعملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة ، حيث تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف مديري تلك المراكز (٥٣,٦٪) يفتقدون الطموح بسبب عدم التشجيع من المسؤولين بالتنظيم الإرشادي بوجه عام .

وخلاصة العرض السابق أن النتائج الوصفية أوضحت للمعنيين بأمر المراكز الإرشادية الزراعية ، أن نسب عدد المراكز الإرشادية التي شملتها عينة البحث ذات الفعالية المنظمية المرتفعة كانت نسب متقاربة إلى حد كبير باستخدام معيارين منفردين من معيار قياس الفعالية المنظمية حيث بلغت نسبة المراكز الإرشادية مرتفعة الفعالية المنظمية باستخدام معيار تحقيق الأهداف قرابة (٤٦٪) ، وباستخدام معيار كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية حوالى (٤٣٪) من إجمالي المراكز المشمولة في عينة البحث . مما يشير إلى أن أكثر من نصف المراكز الإرشادية موضع البحث كانت دون ذلك المستوى ، أي أن مستوى فعاليتها المنظمية كانت ما بين المستوى المنخفض والمتوسط . ولما كان من بين افتراضات الباحث وتوقعاته أنه توجد اختلافات جوهرية بين المراكز الإرشادية في فعاليتها المنظمية ، فقد تحقق هذا الفرض البحثي وذلك باحتساب قيم معامل الاختلاف بين تلك المراكز في فعاليتها المنظمية باستخدام معيارين منفصلين كل منهما على حده وهما: معيار تحقيق الأهداف ، ومعيار تحقيق العمليات الإدارية الداخلية ، وكانت قيم معمل الاختلاف على النحو التالي : (٢٢٪) ، و (١٨٪) بنفس ترتيب المعيارين السابقين ، حيث تم استخدام اختبار t وقد وجد أن كل القيم معنوية عند ٠,٠١ . مما يشير إلى وجود فروق معنوية بين المراكز الإرشادية في قدرتها على تحقيق أهدافها كمياً ونوعاً ، وفي قدرتها على تحقيق عملياتها الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية ، وبذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل "لا توجد اختلافات جوهرية بين المراكز الإرشادية فيما يتعلق بفعاليتها المنظمية مقاسة بكل من المعايير المنفردة التالية ١- درجة وإجادة تحقيق الأهداف ، ٢- تحقيق العمليات الإدارية الداخلية بكفاءة وفعالية "

ثانياً : السمات الإدارية والتنظيمية للمراكز الإرشادية كمتغيرات مستقلة وعلاقتها بالفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية : فى ضوء توقعات الباحث واعتقاده أن بعض العوامل - المتغيرات - لها علاقة وتأثير على الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية ، ووفقاً لأهداف وفروض هذا البحث ، فإنه يمكن وصف المتغيرات الإدارية والتنظيمية للمراكز الإرشادية قيد البحث كمتغيرات مستقلة وعلاقتها بالفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية وذلك على النحو التالى :

١- **الخبرة الوظيفية لمدير المركز الإرشادى :** أوضحت النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (٣) أن قرابة (٢٠٪) من إجمالى مديرى المراكز الإرشادية موضع البحث ذوى خبرة وظيفية قليلة ، فى حين أن أكثر من ٥٢٪ من الباحثين ذوى خبرة وظيفية متوسطة ، كما أن قرابة (٢٧٪) من إجمالى الباحثين ذوى خبرة وظيفية كبيرة. ومن ذلك يتضح أن معظم مديرى المراكز الإرشادية قيد البحث (٧٢٪) لديهم خبرة وظيفية ما بين القليلة والمتوسطة. وقد يؤثر هذا بدوره على فعالية تلك المراكز نتيجة تباين مديرى تلك المراكز فى مقدار ما اكتسبه كل منهم من معارف ومعلومات وأتجاهات خلال ممارسة المهنة ، ويمكن تدريب وإعادة تدريب هؤلاء المديرين وتنمية مهاراتهم الإدارية لتحسين خبراتهم الوظيفية .

٢- **الإجماع على الأهداف :** الاتفاق والإجماع يشير إلى الدرجة التى يشاهد بها كل الأعضاء نفس الأهداف المنظمة ، وعلى ذلك فقد أشارت النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (٤) إلى أن حوالى ٤٠٪ من إجمالى مديرى المراكز الإرشادية الباحثين ، لديهم معرفة وإلمام بمضمون أهداف المراكز الإرشادية وذلك بدرجة كبيرة ، وأن (٥٠٪) من مجموع مديرى المراكز الإرشادية لديهم معرفة أو إلمام بمضمون أهداف المراكز الإرشادية ولكن بدرجة متوسطة ، أما ذوى المعرفة أو الإلمام المنخفضين بمضمون أهداف المراكز الإرشادية فقد بلغت نسبتهم قرابة ١٠٪ من إجمالى مديرى المراكز الإرشادية المدروسة . ومن ذلك يتضح أن غالبية مديرى المراكز الإرشادية قيد البحث لديهم معرفة وإلمام بمضمون أهداف المراكز الإرشادية بدرجة تتراوح ما بين المتوسطة والمرتفعة، مما قد يكون له أثره المباشر على أداء تلك المراكز لأنوارها التنموية المأمول فيها لأن الأهداف تبين الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها وبذلك تتحدد المسئوليات الإدارية والتنظيمية.

٣- **وضوح المهام الوظيفية للمدير :** وتعنى مدى فهم أعضاء المنظمة للمهام المرتبطة بالواجبات الوظيفية التى يؤديها كل منهم وهى وظيفة متخصصة وغير غامضة . ومن أهم عوامل نجاح المراكز الإرشادية أن تكون المهام والواجبات الوظيفية لجميع العاملين بها واضحة ومحددة ومتخصصة ومفهومة للجميع ؛ فالوظيفة بصفة عامة هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى تمددها السلطة المختصة - وأن مستوى أداء الأفراد داخل المراكز الإرشادية يتأثر بعدد من العوامل ومن بينها مدى إدراك العاملين لدورهم الوظيفى ، وبصفة خاصة مديرى تلك المراكز ، حتى يتمكنوا من إدارتها وتحقيق أهدافها بفعالية . وفى ضوء النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (٥) يتبين أن ٥٠٪ من إجمالى مديرى المراكز الباحثين ذوى مستوى معرفى مرتفع فيما يتعلق بمهام وواجبات

وظيقتهم ، وأن هناك حوالي (٤٠٪) من إجمالى المديرين المبحوثين مستواهم المعرفى متوسط بمهام وواجبات وظيفتهم، كما أن قرابة ١٠٪ من مديري المراكز المبحوثين نوى مستوى معرفى منخفض فيما يتعلق بالمهام والواجبات الوظيفية المناط بهم شغلها . وتشير تلك النتائج فى مضمونها إلى أن أكثر من ٩٠٪ من مسئولى المراكز الإرشادية نوى مستوى معرفى بمهامهم وواجباتهم الوظيفية يتراوح ما بين المتوسط والمرتفع ، مما قد يكون له أثره على الفعالية المنظمية لتلك المراكز .

٤- كفاية عدد الأخصائيين : الكفاية وفعلها يكفى " أى استغنى به عن غيره " . المعجم الوسيط (١٩٨٩:٣٧٣) ولذلك يؤثر عدد الأخصائيين العاملين بالمركز الإرشادى على حجم الأنشطة الإرشادية التى يتفدها المركز لتلبية الاحتياجات الإرشادية للزراع ، وقد يكون لعدد هؤلاء الأخصائيين علاقة بمدى كفايتهم للوفاء بمتطلبات العمل الإرشادى فى تلك المراكز . وقد أشارت النتائج الواردة فى الجدول رقم (٦) إلى عدم كفاية عدد الأخصائيين فى ٥٤٪ من إجمالى المراكز الإرشادية المدروسة : حيث بلغ عدد الأخصائيين بها أقل من ثلاثة أخصائيين ، بينما كان عدد الأخصائيين كاف لحد ما فى قرابة ٤٦٪ من إجمالى المراكز المدروسة ، حيث تراوح العدد ما بين (٤-٧) أخصائيين .بينما بلغت نسبة المراكز التى بها (٨ أخصائيين فأكثر) حوالى (٦٪) وهو عدد كافى تماماً للوفاء بمتطلباتها الإرشادية، مما قد يكون له تأثيره على فعالية تلك المراكز فى القيام بأدوارها خاصة وأن ٢٤٪ من المراكز ليس به أخصائيو محاصيل حقلية ، وأن (٤٢٪) من المراكز الإرشادية ليس به أخصائيو إنتاج حيوانى ، وأن (٣٩٪) ليس به أخصائيو مكافحة حقلية ، وأن (٧٨٪) ليس به أخصائيو تنمية ريفية ، وأن ٨٧٪ ليس به أخصائيو أراضى ومياه ، وحوالى ٨٦٪ ليس به أخصائيو تصنيع زراعى ، وأن ٧٩٪ من هذه المراكز ليس به أخصائيو إرشاد تسويقى ، وقرابة ٨٥٪ من المراكز قيد البحث ليس به أخصائيو ميكنة زراعية . وقد يرجع ذلك إلى قرار جهة الإختصاص بأن يكون بكل مركز إرشادى أخصائى أراضى ومياه ، وأخصائى ميكنة زراعية ، وأخصائى إرشاد تسويقى ، وأخصائى تصنيع زراعى ، ورئيساً للمجموعة بخلاف مدير المركز وذلك فى المحافظات التى نفذ بها مشروع التحديث الزراعى وهى محافظات كفر الشيخ وأسيوط ومنطقة النوبارية فقط . أما المحافظات الأخرى خارج مشروع التحديث فيكون بكل مركز إرشادى أخصائى محاصيل حقلية ، وأخصائى إنتاج حيوانى ، وأخصائى مكافحة حقلية ، ومدير مركز إرشادى . وقد يؤثر هذا الوضع غير المقنع على فعالية تلك المراكز الإرشادية فى تحقيق أدوارها التنموية المنوطة بها من قبل جهة الاختصاص . وقد أوضحت الدراسة الاستكشافية التى أجراها الباحث " أن غالبية خبراء الإرشاد الزراعى فى مصر يرفضون التنظيم الحالى للمراكز الإرشادية وأن يكون الأساس هو احتياجات العمل الإرشادى وطبيعته المختلفة من منطقة لأخرى وليس وجود هذه المراكز داخل إطار عمل مشروع التحديث بالمحافظات " . مازن وآخرون (٢٠٠١ ، ص : ٢٦٥) ، ومن هذه النتائج يتضح أن غالبية المراكز الإرشادية المدروسة ليس بها عدد كاف من الأخصائيين الإرشاديين.

٥- تأكيد التنمية والتدريب : يتوقف حجم عمل المنظمة على مدى تطويرها وتنميتها لمواردها البشرية ، وعلى ذلك فمن الأهمية بمكان أن تعمل المراكز الإرشادية على تطوير وتنمية مواردها البشرية وبصفة خاصة الأخصائيين المنوط بهم العمل مع الزراع مهما كان حجم العمل المنوط به المركز الإرشادي ، ولذلك فإن تدريب هؤلاء الأخصائيين يعد شرطاً أساسياً من شروط فعالية تلك المراكز . وباستقراء النتائج البحثية الواردة في الجدول رقم (٧) يتبين انخفاض درجة تأكيد التنمية والتدريب في حوالي ٢٣٪ من إجمالي المراكز المدروسة ، وهي المراكز التي لم يتم تدريب الأخصائيين بها ، في حين أن درجة تأكيد التنمية والتدريب متوسطة في قرابة ٥٩٪ من إجمالي المراكز المدروسة؛ وذلك لأن الأخصائيين بها مدربون لحد ما ، أما المراكز الإرشادية التي ترتفع فيها درجة تأكيد التنمية والتدريب فقد بلغت نسبتها قرابة ١٨٪ من إجمالي المراكز المدروسة؛ لأن الأخصائيين في تلك المراكز مدربون. ومما سبق يتضح أن معظم المراكز الإرشادية إما بها أخصائيون غير مدربون إطلاقاً أو أنهم مدربون لحد ما . حيث تبين أن أكثر من ٨٢٪ من المراكز الإرشادية تحتاج إلى تدريب الأخصائيين بها لتحسين مستوى فعاليتها المنظمية حتى تتمكن من تحقيق الأدوار المناطة بها تنموياً . وأن تدريب العاملين وتخصصهم وكفائتهم من المحددات الإدارية الهامة داخل أى منظمة ناجحة ، إلى جانب الكفاءة الإدارية للمنظمة من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة .

٦- الدعم المنظمي : يشير إلى مقدار المعوقات والتسهيلات الإدارية التي تتلقاها المنظمة من داخلها أو خارجها لتوليد الحماس وبناء التفاعل الذي يمكنها من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي تعترضها . ولذلك تحتاج المنظمات الوليدة إلى تدعيمها وتقويتها في بداية نشأتها حتى لا تنهار في ضوء المنافسة المشروعة وغير المشروعة بينها وبين الجهات أو المنظمات ذات الصلة الأخرى ، ويأتي تعاون العاملين بالمنظمة في مقدمة الأسباب الداعمة لها ولا تقل أهمية عن تعاون الرئاسات والقيادات التي تربطها بتلك المنظمات روابط إدارية عن أهمية الهواء للكائن الحي . وفي هذا الإطار أشارت النتائج البحثية الواردة في الجدول رقم (٨) إلى وجود حوالي ٨٢٪ من إجمالي المراكز الإرشادية موضع البحث تتمتع بدعم منظمي كبير ، وأن حوالي ١٣,٥٪ من إجمالي المراكز الإرشادية المدروسة تتمتع بدعم منظمي متوسط ، في حين أن ٤,٥٪ فقط من إجمالي المراكز الإرشادية قيد البحث تتمتع بدعم منظمي منخفض . وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن معظم المراكز الإرشادية (٩٥,٥٪) تقريباً تتمتع بدعم منظمي ما بين المتوسط والكبير وقد يؤثر ذلك على فعاليتها المنظمية .

٧- اللامركزية : وتعنى عدم تجميع سلطة اتخاذ القرارات الإدارية في يد وحدات رئاسية أعلى . وقد تؤدي مركزية اتخاذ القرارات إلى عدم سلامتها ويطننها واحتياجها إلى جهد كبير مما يؤدي إلى انخفاض فعالية المنظمة، وللتغلب على ذلك تصبح لامركزية اتخاذ القرارات هي البديل الطبيعي لضمان سهولة عملية اتخاذ القرار وتقليل الجهد اللازم لذلك واتخاذ القرار في الوقت المناسب لسير

العمل مما يؤدي إلى رفع فعالية المنظمة . ويبين الجدول رقم (٩) أن قرابة ٣٥٪ من إجمالي المراكز المدروسة تنخفض فيها درجة اللامركزية ، وأن حوالي ٢٣٪ من المراكز تتسم بدرجة لامركزية متوسطة ، في حين أن ٤٢٪ من إجمالي المراكز الإرشادية المدروسة ذات درجة عالية من اللامركزية . وبذلك يتضح أن أكثر من نصف المراكز (٥٨٪) تتسم بدرجة منخفضة إلى متوسطة من اللامركزية ، ولا شك أن هذا ينعكس على فعاليتها التنظيمية .

٨- كفاءة التشغيل : وتعنى قدرة المنظمة على تحديد واستخدام مواردها لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة . وفي هذا السياق أشارت النتائج البحثية الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى أن ٥٠٪ من إجمالي مراكز العينة البحثية ذات كفاءة تشغيلية مرتفعة، وأن قرابة ٢٩٪ من إجمالي المراكز الإرشادية قيد البحث ذات كفاءة تشغيلية متوسطة ، في حين أن حوالي ٢١٪ فقط من إجمالي المراكز الإرشادية ذات كفاءة تشغيلية منخفضة . وبذلك يتضح أن غالبية المراكز الإرشادية موضع البحث (٧٩٪ تقريباً) ذات كفاءة تشغيل ما بين المتوسطة والمرتفعة ، الأمر الذي يدل على ارتفاع كفاءة التشغيل في هذه المراكز ، وقد يؤدي ذلك إلى تحسين فعاليتها التنظيمية .

٩- التوقيت التشغيلي : يؤثر عامل التوقيت على الهيكل التنظيمي للمراكز الإرشادية من عدة نواحي ومنها تعدد نوبات العمل (صباحية/ مسائية) كما أن المركز الإرشادي يعتبر وحدة استشارية ينبغي توفير خدماتها في مناطق العمل ، وقد يتطلب الأمر تواجد فريق العمل بالمركز بصفة دائمة أو أحدهم على الأقل على مدار اليوم ، وتعتبر مواعيد العمل بالمنظمة أحد المحددات الأساسية لنجاحها في تحقيق أهدافها ، فالمواعيد التي تناسب ظروف العاملين بالمنظمة وظروف المتعاملين معها، تضمن إقبال الجميع على العمل بها والتعامل معها . وفي هذا السياق يتبين من النتائج البحثية الواردة في الجدول رقم (١١) أن التوقيت التشغيلي غير مناسب في قرابة ٣٪ فقط من إجمالي المراكز محل البحث ، وأن التوقيت التشغيلي مناسب لحد ما في حوالي ٢٣٪ من إجمالي المراكز الإرشادية المدروسة ، في حين أن التوقيت التشغيلي مناسب جداً في حوالي ٧٤٪ من إجمالي المراكز الإرشادية قيد البحث . وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن معظم المراكز الإرشادية موضع البحث (٩٧٪) تتسم بتوقيت تشغيلي مناسب جداً . وقد يؤثر ذلك في فعاليتها التنظيمية .

١٠- المرونة والتكيف : ويقصد بذلك قدرة المنظمة على تغيير إجراءات وخطوات العمل والتشغيل الأصلية كاستجابة للتغيرات البيئية تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على المرونة والتكيف وفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة بها ، شأنها في ذلك شأن الكائن الحي . وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (١٢) أن حوالي ١٣٪ من إجمالي المراكز الإرشادية موضع البحث تتسم بانخفاض مرونتها وتكيفها ، وأن قرابة ٤٨٪ من المراكز متوسطة المرونة والتكيف ، بينما يوجد حوالي ٤٠٪ من المراكز الإرشادية تتسم بارتفاع مرونتها وتكيفها . ومن ذلك يتضح أن غالبية المراكز الإرشادية (٨٨٪ تقريباً) ما بين المتوسطة والمرتفعة في مرونتها وتكيفها . وقد ينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية .

١١-المشكلات : كلما قل عدد المشكلات أو انعدمت ؛ كلما ساعد ذلك على استمرار المنظمة في تحقيق أهدافها وأدوارها المنوطة بها . وفى هذا الخصوص تم التعرف على أهم المشكلات التى تواجه المراكز الإرشادية والتي قد تؤثر على أنشطتها الإرشادية الأمر الذى قد يؤثر على فعاليتها المنظمة ، ومن ثم على أدوارها المتعددة المنوطة بها . وقد أشارت النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (١٢) إلى أن قرابة ٤٠٪ من إجمالى المراكز المدروسة تواجه عدداً قليلاً من المشكلات والمعوقات يتراوح عددها ما بين ٤ مشاكل فأقل ، وأن قرابة ٤٠٪ من إجمالى المراكز المدروسة تواجه عدداً متوسطاً من المشكلات والمعوقات يتراوح عددها ما بين (٥ - ٩) مشكلات ، أما المراكز الإرشادية التى تواجه عدداً كبيراً من المشكلات فقد بلغت نسبتها حوالى ٢١٪ من إجمالى المراكز الإرشادية قيد البحث . ويتضح من ذلك أن أكثر من نصف المراكز الإرشادية (٦٦٪ تقريباً) تواجه عدداً متوسطاً أو كبيراً من المشكلات والمعوقات . وقد يؤثر ذلك على فعاليتها المنظمة .

١٢- الكفاءة الوظيفية للمدير : يقصد بالكفاءة فى العمل " القدرة عليه وحسن تصريفه " . المعجم الوسيط (١٩٨٩:٧٩١) . ولذلك يعترف الأكاديميون والتنفيذيين على السواء بأن كفاءة المنظمات يتوقف على كفاءة إدارة العنصر البشرى وحل المشكلات الناجمة عنه ، وتعتبر كفاءة الإدارة داخل المنظمة أحد أهم عناصر الإنتاج المنظمى . وفى هذا الإطار أوضحت النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (١٤) أن حوالى ٢٠٪ من إجمالى مديري المراكز الإرشادية قيد البحث ، يتسمون بانخفاض كفاءتهم الوظيفية ، وأن قرابة ٢٨٪ من إجمالى المراكز الإرشادية المدروسة ذوى كفاءة وظيفية متوسطة ، فى حين أن مديري المراكز الإرشادية ذوى الكفاءة الوظيفية المرتفعة تصل نسبتهم حوالى ٥٢٪ من إجمالى مديري المراكز الإرشادية المثلة لعينة البحث ، مما يشير إلى أن الكفاءة الوظيفية لقرابة نصف مديري المراكز الإرشادية (٤٨٪) ذوى كفاءة وظيفية ما بين المنخفضة والمتوسطة ، وهو ما تؤكدته تفصيلاً النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (٣٥) . وقد يؤثر ذلك على الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية إذ من المتوقع ارتفاعها بارتفاع كفاءة مدير المركز فى القيام بالأعمال والمهام المنوطة بها .

١٣- التشتت الجغرافى : يعد التوزيع الجغرافى لمناطق عمل التنظيم من أهم محددات الهيكل التنظيمى ، وعلى ذلك فإن الموقع الجغرافى ودرجة التشتت وعمر التشغيل للمركز الإرشادى ، تعد من المحددات المنظمة الهامة لنجاح المركز . وتأسيساً على ذلك ووفقاً للنتائج الواردة فى الجدول رقم (١٥) يتبين أن قرابة ٢٪ فقط من إجمالى المراكز الإرشادية ذات تشتت جغرافى كبير ، أى أن موقعها الجغرافى غير مناسب لأماكن إقامة وسكن الزراع المستهدفين مما يقلل من درجة إقبالهم وحضورهم الأنشطة الإرشادية التى يقوم بها المركزين ، بينما أظهرت النتائج أن حوالى ٣١٪ من المراكز المدروسة تشتتتها الجغرافى متوسط ، أما المراكز الإرشادية ذات التشتت الجغرافى المنخفض فقد بلغت نسبتها ٦٧٪ من إجمالى المراكز الإرشادية المدروسة . مما يشير إلى أن غالبية المراكز (٩٨٪ تقريباً) تنقسم بدرجة تشتت جغرافى ما بين المتوسط والمنخفض ، أى أن موقعها الجغرافى مناسب

لأماكن إقامة وتجمع الزراع ، وأن إقبال المستهدفين على حضور الأنشطة الإرشادية التي يقوم بها المركز الإرشادي كبير. وقد ينعكس ذلك إيجابياً على الفعالية المنظرية لتلك المراكز الإرشادية .

١٤- القدرة الإرشادية : من بين المددات الاجتماعية الهامة لأي مركز إرشادي يسعى إلى النجاح والاستمرارية ما يلي : مدى إقبال الفئات المستهدفة على حضور الأنشطة الإرشادية ، وإدراك هذه الفئات لأهداف المراكز ، إلى جانب قدرة المركز على إشباع الحاجات الإرشادية للمستهدفين من معارف ومهارات واتجاهات وخبرات الخ وباستقراء النتائج البحثية الواردة في الجدول رقم (١٦) يتضح أن قرابة ٣٪ من إجمالي المراكز الإرشادية موضع البحث تتسم بضعف قدرتها الإرشادية، وأن قرابة ٥٣٪ من إجمالي المراكز قيد البحث تتسم بقدرتها الإرشادية المتوسطة . أما المراكز الإرشادية ذات القدرة الإرشادية الكبيرة فقد بلغت نسبتها قرابة ٤٤٪ من إجمالي المراكز الإرشادية موضع البحث . ومن ذلك يتضح أن أكثر من نصف المراكز الإرشادية الزراعية موضع البحث (٥٦٪) ذات قدرة إرشادية ما بين الضعيفة والمتوسطة أي أن قدرتها على تلبية الاحتياجات الطارئة للزراع في منطقة عمل المركز باستخدام الإمكانيات المتاحة بالمركز تتراوح ما بين الضعيفة والمتوسطة . وقد يكون لذلك تأثيره على فعاليتها المنظرية .

١٥- الاستعداد للتطور : وهو ما يشير إلى الحكم الشامل فيما يختص بإحتمال أن المنظمة سوف تنجح في إنجاز بعض المهام إذا ما سؤلت أن تؤديها . وفي هذا السياق أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) أن حوالي ٥٪ من إجمالي المراكز الإرشادية قيد البحث تتسم بانخفاض استعدادها للتطور ، وأن حوالي ٣٠٪ من المراكز الإرشادية ذات استعداد متوسط للتطور، بينما هناك حوالي ٦٤٪ من إجمالي المراكز المدروسة تتسم باستعدادها الكبير للتطور . وتوضح تلك النتائج أن غالبية المراكز الإرشادية تتسم باستعداد للتطور ما بين المتوسط والكبير . أي أن هذه المراكز لديها استعداد ما بين المتوسط والكبير للقيام بتدريب الشباب الريفي والفتيات والمرأة الريفية على بعض الصناعات المنزلية الريفية والمشروعات الزراعية الصغيرة إذا ما طلب من هذه المراكز القيام بذلك لمحاربة البطالة والفقر في الريف . وقد يؤثر استعداد هذه المراكز للتطور على فعاليتها المنظرية .

ثالثاً : العلاقات الارتباطية بين كلٍ من المتغيرات الإدارية والمنظرية للمراكز الإرشادية قيد البحث وفعاليتها المنظرية :

١-١ : أشارت النتائج البحثية إلى وجود علاقات ارتباطية مغزوية الإتجاه ومستوى المغزوية بين بعض المتغيرات الإدارية والمنظرية للمراكز الإرشادية المتمثلة في : الإجماع على الأهداف ، واللامركزية ، وكفاءة التشغيل ، والتوقيت التشغيلي ، والمرونة والتكيف ، والكفاءة الوظيفية للمدير ، والقدرة الإرشادية، والاستعداد للتطور - كمتغيرات مستقلة - والفعالية المنظرية للمراكز الإرشادية - كمتغير تابع - مقاسة بمقيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز لأهدافها . كما تبين

عدم وجود علاقات ارتباطية مغزوية بين باقى المتغيرات المدروسة.

١-٢: اتضح من النتائج البحثية مغزوية تأثير المتغيرات المستقلة الخمسة عشر المدروسة مجتمعة على المتغير التابع وهو الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية مقاسة بمعيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز لأهدافها، وذلك استناداً إلى قيمة نسبة f التى بلغت ٣,٥١١ وهى قيمة مغزوية عند المستوى الاحتمالى (٠,٠٠١)، وأن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة مسؤولة عن تفسير ٤٥٪ من جملة التغيرات التى يمكن حدوثها فى الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية قيد البحث كما هو مبين فى الجدول رقم (١٨). ومؤدى ذلك أن هناك متغيرات أخرى ذات تأثير على الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية المدروسة لم يتطرق إليها هذا البحث، ويمكن أن تتضمنها بحوث مستقبلية أخرى.

١-٣: لتوضيح الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة التى تضمنها النموذج الانحدارى على المتغير التابع وهو الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية مقاسه بمعيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز لأهدافها، فقد استند الباحث إلى قيم معامل الانحدار الجزئى القياسى (beta) للمتغيرات المستقلة المرتبطة مغزويًا فقط، وأمكن ترتيبها من الأول إلى الثامن كما هو موضح فى نفس الجدول رقم (١٨) حيث استبعد الباحث أياً من المتغيرات غير المرتبطة مغزويًا بالمتغير التابع فى دالة الانحدار. وتنطوى أرقام الجدول السابق على نتيجة مؤداها أنه كلما زادت الكفاءة الوظيفية للمدير وكلما زادت درجة اللامركزية وكلما تحسنت كفاءة تشغيل المراكز، وكلما كانت هذه المراكز أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة، وكلما كان وقت التشغيل مناسباً، وكلما كان استعداد المراكز كبيراً للتطور، وكلما كان هناك إجماع على الأهداف وزيادة فى القدرة الإرشادية كلما تحسنت الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية.

٢-١: استكمالاً لقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أوضحت النتائج البحثية وجود علاقات ارتباطية مغزوية بين بعض المتغيرات الإدارية والتنظيمية المتمثلة فى: الدعم المنظمى، والكفاءة الوظيفية للمدير - كمتغيرات مستقلة - والفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية موضح البحث - كمتغير تابع - مقاسة بمعيار مدى تحقيق المراكز الإرشادية المدروسة لعملياتها الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية وهو المعيار الثانى الذى استخدمه الباحث لقياس الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية.

٢-٢: أوضحت النتائج عدم وجود علاقات ارتباطية مغزوية بين بعض المتغيرات الإدارية والتنظيمية المتمثلة فى: الخبرة الوظيفية للمدير، والإجماع على الأهداف، ووضوح المهام والواجبات الوظيفية للمدير، وكفاية عدد الأخصائيين بالمركز، وتأكيد التنمية والتدريب، واللامركزية، وكفاءة التشغيل، والتوقيت التشغيلى، والمرونة والتكيف، والمشكلات والمعوقات، والتشتت الجغرافى، والقدرة الإرشادية، والاستعداد للتطور - كمتغيرات مستقلة - والفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية موضح البحث - كمتغير تابع - مقاسة بمعيار مدى تحقيق المراكز

لعملياتها الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية .

٢ - ٣ : اتضح من النتائج البحثية مغزوية تأثير المتغيرات المستقلة الخمسة عشر المدروسة مجتمعة على المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية قيد البحث ، وذلك استناداً إلى قيمة نسبة f التي بلغت ٣,٣٠٥ وهي قيمة مغزوية عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٠١) ، وأن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة مسؤولة عن تفسير ٤٢,٥% من جملة التغيرات التي يمكن حدوثها في الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية قيد البحث كما هو مبين في الجدول رقم (١٩) . ومؤدى ذلك أن هناك متغيرات أخرى ذات تأثير على الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية المدروسة لم يتطرق إليها هذا البحث ، ويمكن أن تتضمنها بحوث مستقبلية أخرى .

٢ - ٤ : لتوضيح الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج الانحدارى على المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية مقياساً بمعيار درجة تحقيق تلك المراكز لعملياتها الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية ، فقد استند الباحث إلى قيمة معامل الانحدار الجزئى القياسى (Beta) للمتغيرات المستقلة المرتبطة مغزويماً فقط ، أمكن ترتيبها من الأول إلى الثانى كما هو موضح فى نفس الجدول (١٩) علماً بأنه قد تم استبعاد جميع المتغيرات المستقلة غير المرتبطة مغزويماً بالمتغير التابع.

وخلاصة العرض السابق أن المتغيرات المستقلة الخمسة عشر المدروسة مجتمعة كان لها تأثيراً مغزويماً على المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية موضع البحث ، وأن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة مسؤولة عن تفسير ٤٥% ، و ٤٢,٥% من جملة التغيرات التي يمكن حدوثها في المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية موضع البحث مقياساً بكل من المعيارين التاليين بنفس ترتيبهما وهما : معيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز لأهدافها ، ومعيار تحقيق المراكز لعملياتها الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفاعلية .

رابعاً : **العلاقات الاعتمادية وشدتها بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:** فى ضوء التقارب الملحوظ لقيم معامل الارتباط المتعدد ، ونسب معامل التحديد كما هو موضح فى الجدول رقم (٢٠) وما يعنيه ذلك من دلالة إحصائية إيجابية مؤداها صدق المعايير المستخدمة فى قياس الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية قيد البحث باستخدام مدخلين مختلفين فى قياس الفعالية التنظيمية وهما: مدخل الهدف ، ومدخل العمليات. ولما كانت الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية كظاهرة اجتماعية تعتمد على عدد كبير من العوامل المتداخلة التي يصعب فصلها عن بعضها ، فقد اعتمد الباحث على معامل الارتباط المتعدد فى قياس الظاهرة الى جانب معامل التحديد . وقد استخدم الباحث أيضاً اختبار مربع كاي (χ^2) ومعامل التوافق ؛ لتحديد العلاقات الاعتمادية مغزويماً وشدته هذه العلاقات ما بين كل من المتغيرات الإدارية والتنظيمية للمراكز الإرشادية - كمتغيرات مستقلة - ومستوى الفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية - كمتغير تابع - مقياساً بكل معيار منفرد

من المعيارين السابق شرحهما كل منهما على حده ، وقد استبعد الباحث أيضاً من المتغيرات غير المرتبطة مغزويًا ، أما المتغيرات المستقلة المرتبطة مغزويًا بالمتغير التابع فكانت نتائج العلاقات وشدتها بينهما على النحو التالي :

١ - ١ : العلاقة بين وضوح المهام والواجبات الوظيفية للمدير والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي: عند دراسة العلاقة بين درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ومستوى فعاليته التنظيمية مقياساً بـمقياس درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز لأهدافها ، أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢١) أن قيمة (χ^2) المسوية (١٢,٨٦٩) ، وهي قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (٩,٤٨٨) عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية (٠,٠٥) . وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الإحصائي القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز الإرشادي والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي مقياساً بـمقياس درجة ومستوى إجابة تحقق المراكز لأهدافها " . أي أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية بالنسبة لمدير المركز الإرشادي ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٥٪. وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل ارتباط التوافق (C) وتبين أنه (٠,٣٢) ، وهذا يعنى وجود ارتباط ما بين درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز . أي أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط .

٢-١ : بدراسة العلاقة بين وضوح المهام والواجبات الوظيفية للمدير والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي مقياساً بـمقياس تحقيق العمليات الإدارية الداخلية بكفاءة ، أظهرت النتائج البحثية الواردة في الجدول رقم (٢٢) أن قيمة (χ^2) المسوية (١٠,٧٩٢) ، وهي قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (٩,٤٨٨) عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية (٠,٠٥) . وعلى ذلك يتم رفض الفرض الإحصائي القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز مقياساً بـمقياس نجاح المركز في تحقيق عملياته الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية " . أي أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٥٪ . وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل التوافق (C) وتبين أنها (٠,٢٠) ، وهذا معناه وجود ارتباط ما بين درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز . أي أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط .

٢-١ : العلاقة بين كفاية عدد الأخصائيين بالمركز الإرشادي والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي : بدراسة العلاقة بين كفاية عدد الأخصائيين بالمركز الإرشادي ومستوى فعاليته التنظيمية مقياساً بـمقياس درجة ومستوى إجابة تحقيق الأهداف ، أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٣) إلى

أن قيمة (χ^2) المحسوبة (١١,٧٧٦) ، وهى قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية عند درجات حرية (٤) ، ومستوى معنوية (٠.٠٥) . وعلى ذلك تكون محقين فى رفض الفرض الإحصائى الذى ينص على أنه " لا توجد علاقة مغزوية بين كفاية عدد الأخصائين بالمركز الإرشادى ومستوى فعاليته المنظمة مقاسة بمعيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المركز لأهدافه " . أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين كفاية عدد الأخصائين بالمركز الإرشادى ومستوى فعاليته المنظمة وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٥٪ . وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل التوافق (C) وتبين أنها (٠.٢١) ، وهذا يعنى وجود ارتباط ما بين كفاية عدد الأخصائين بالمركز الإرشادى ومستوى فعاليته المنظمة . أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط . ويستدل من تلك النتيجة على أنه كلما كان عدد الأخصائين بالمركز كافياً للمجالات الإرشادية التى يقوم بها المركز فى منطقة عمله ، كلما تحسنت فعاليته المنظمة وزادت قدرته على تحقيق أهدافه وبمستوى جيد . وتتفق هذه النتيجة مع واقع الحال حيث يوجد ٢٤٪ من المراكز الإرشادية ليس بها أخصائيو محاصيل ، و٤٢٪ ليس بها أخصائيو إنتاج حيوانى ، و٣٩٪ من المراكز ليس بها أخصائيو مكافحة حقلية ، و٧٨٪ ليس بها أخصائيو تنمية ريفية ، و٨٧٪ ليس بها أخصائيو أراضي ومياه ، و٧٩٪ ليس بها أخصائيو ميكنة ، و٨٥٪ ليس بها أخصائيو تصنيع زراعى ، و٨٦٪ ليس بها أخصائيو إرشاد تسويقى ، و٧٩٪ ليس بها أخصائيو بساتين وخضر . أضف إلى ذلك أن هناك ١٢ مركزاً إرشادياً تمثل ١١٪ من جملة المراكز قيد البحث ، ليس بها أخصائيو لأى نشاط .

٢-١ : العلاقة بين الدعم المنظمى للمراكز الإرشادية والفعالية المنظمة لهذه المراكز :
أوضحت النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (٢٤) إلى أن قيمة (χ^2) المحسوبة (٣٧,١٧٢) وهى قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (١٢,٢٧٧) عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية (٠.٠٠١) . وعلى ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائى القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين مقدار الدعم المنظمى للمركز الإرشادى ومستوى فعاليته المنظمة مقاسة بمعيار تحقيق المركز لعملياته الإدارية والمنظمة الداخلية بكفاءة وفعالية " أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين حجم الدعم المنظمى الذى تلقاه المراكز الإرشادية وبين فاعليتها المنظمة وذلك بنسبة تأكد تصل إلى أكثر من ٩٩٪ . وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب فيه معامل التوافق (C) وتبين أنها (٠.٥٠) ، وهذا معناه وجود ارتباط ما بين حجم الدعم المنظمى الذى تلقاه المراكز الإرشادية ومستوى فاعليتها المنظمة مقاسة بمعيار نجاح المراكز فى تحقيق عملياتها الإدارية والمنظمة الداخلية بكفاءة وفعالية . أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة متوسطة . ويستدل من تلك النتيجة على أنه كلما زادت درجة تعاون الإدارة الزراعية ، ومديرية الزراعة ، والإدارة المركزية كمنظمات داعمة للعمل فى المراكز الإرشادية ، كلما تحسنت الفعالية المنظمة لهذه المراكز وأصبحت أكثر قدرة على تحقيق أدوارها . كما أنه كلما زادت درجة تعاون مدير الإدارة الزراعية ، ومفتش الإرشاد ، ومفتش المكافحة ، ومنسق المحافظة ، والأخصائيو ، ورئيس قطاع الزراعة كأفراد كلما تحسنت فعالية المراكز الإرشادية أيضاً وزادت قدرتها على تحقيق عملياتها الإدارية والمنظمة الداخلية بكفاءة وفعالية .

٢-٢ : العلاقة بين المرونة والتكيف للمراكز الإرشادية والفعالية المنظمية لهذه المراكز :

بدراسة العلاقة بين قدرة المركز الإرشادي على المرونة والتكيف ومستوى فعاليته المنظمية مقاسة بمعيار مدى نجاح المركز في تحقيق عملياته الإدارية والمنظمية الداخلية بكفاءة وفعالية ، أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢٥) أن قيمة (χ^2) المسوبة (٩,٨٩١) وهي قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (٩,٤٨٨) عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية (٠,٠٥) . وعلى ذلك فإنه يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية ما بين قدرة المركز الإرشادي على المرونة والتكيف وبين مستوى فعاليته المنظمية مقاسة بمعيار نجاح المركز في تحقيق عملياته الإدارية والمنظمية الداخلية بكفاءة وفعالية " . أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين قدرة المركز الإرشادي على المرونة والتكيف وبين فعاليته المنظمية وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٥٪ . وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل التوافق (C) فتبين أن قيمته (٠,٢٨) وهذا معناه وجود ارتباط ما بين قدرة المركز الإرشادي على المرونة والتكيف للظروف المحيطة به ، وبين مستوى فعاليته المنظمية مقاسة بمعيار النجاح في تحقيق العمليات الإدارية والمنظمية الداخلية بكفاءة وفعالية ؛ أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط .

٣-٢ : العلاقة بين الكفاءة الوظيفية للمدير والفعالية المنظمية للمركز الإرشادي : بدراسة

العلاقة بين درجة الكفاءة الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ، ومستوى الفعالية المنظمية للمركز مقاسة بمعيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المركز لأهدافه ، أوضحت النتائج البحثية الواردة في الجدول رقم (٢٦) أن قيمة (χ^2) المسوبة (٤١,٨٣٩) وهي قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (١٣,٢٧٧) عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية (٠,٠١) . وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الإحصائي القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين الكفاءة الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ومستوى الفعالية المنظمية للمركز مقاسة بمعيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المركز لأهدافه " . أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين درجة الكفاءة الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ، وبين مستوى الفعالية المنظمية للمركز الإرشادي وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٩٪ . وللحكم على شدة هذه العلاقة ، تم احتساب قيمة معامل ارتباط التوافق (C) وتبين أنها (٠,٥٢) وهذا معناه وجود ارتباط ما بين درجة الكفاءة الوظيفية لمدير المركز ومستوى الفعالية المنظمية للمركز مقاسة بمعيار درجة ومستوى إجابة تحقيق المركز لأهدافه . أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وبدرجة أكبر من المتوسط . ويستدل من تلك النتيجة على أنه كلما كان مدير المركز قادراً على تحقيق أكبر عدد من الأعمال والمهام الوظيفية المنوط بها وبطريقة متقنة كلما تحسنت الفعالية المنظمية للمركز الإرشادي وتحسنت قدرته على تحقيق الأدوار المتعددة المنوط بها .

٤-٢ : بدراسة العلاقة بين الكفاءة الوظيفية لمدير المركز الإرشادي والفعالية المنظمية للمركز

الإرشادي مقاسة بمعيار مدى نجاح المراكز الإرشادية في القيام بعملياتها الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية ، أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٧) أن قيمة (χ^2) المسوبة

(١٠٠٥١٥) وهي قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (٩,٤٨٨) عند درجات حرية (٤) مستوى معنوية (٠,٠٠٥). وعلى ذلك يتم رفض الفرض الإحصائي القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين الكفاءة الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز مقياساً بمعيار تحقيق العمليات الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية ". أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين درجة الكفاءة الوظيفية لمدير المركز الإرشادي ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٥٪. وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل ارتباط التوافق (C) فتبين أنه (٠,٢٩)، وهذا يعنى وجود ارتباط بين درجة الكفاءة الوظيفية لمدير المركز ، ومستوى الفعالية التنظيمية للمركز . أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط وتتفق تلك النتيجة مع النتيجة مع النتيجتين السابقتين فى أنه كلما ارتفعت درجة الكفاءة الوظيفية لمدير المركز الإرشادي كلما تحسن مستوى الفعالية التنظيمية للمركز.

٥-٢ : العلاقة بين التشتمت الجغرافى للمركز والفعالية التنظيمية لهذا المركز: عند دراسة العلاقة بين التشتمت الجغرافى للمركز الإرشادي و مستوى فعاليته التنظيمية تبين وكما هو موضح فى الجدول رقم (٢٨) أن قيمة (χ^2) المحسوبة (٩,٥٠٥) وهي قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (٩,٤٨٨) عند درجات حرية (٤) ومستوى مغزوية (٠,٠٠٥). وعلى ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين التشتمت الجغرافى للمركز الإرشادي ومستوى فعاليته التنظيمية مقياساً بمعيار تحقيق المركز لعملياته الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية ". أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين درجة التشتمت الجغرافى للمركز الإرشادي ، وبين مستوى فعاليته التنظيمية وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٥٪. وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل التوافق (C) فتبين أنه (٠,٢٨) ، وهذا معناه وجود ارتباط بين درجة التشتمت الجغرافى للمركز الإرشادي ومستوى فعاليته التنظيمية . أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط . ويستدل من تلك النتيجة على أنه كلما كان الموقع الجغرافى للمركز الإرشادي مناسباً لأماكن إقامة الزراع المستهدفين كلما تحسن مستوى فعاليته التنظيمية وهو ما ينعكس بالإيجاب على درجة إقبال الزراع وحضورهم الأنشطة الإرشادية التى يقوم بها المركز الإرشادي .

٦-٢ : العلاقة بين القدرة الإرشادية للمركز والفعالية التنظيمية له: بدراسة العلاقة ما بين القدرة الإرشادية للمركز الإرشادي ومستوى فعاليته التنظيمية ، أظهرت النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (٢٩) أن قيمة (χ^2) المحسوبة (١٦,١٠٨) وهي قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (١٣,٢٧٧) عند درجات حرية (٤) ومستوى معنوية (٠,٠٠١). وعلى ذلك يتم رفض الفرض الإحصائي القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين القدرة الإرشادية للمركز الإرشادي ومستوى فعاليته التنظيمية مقياساً بمعيار تحقيق المركز لعملياته الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية ". أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين قدرة المركز الإرشادي على تلبية الاحتياجات الطارئة للزراع فى منطقة عمله باستخدام إمكاناته المتاحة ، وبين مستوى فعاليته التنظيمية وذلك بنسبة تأكد يصل إلى ٩٩٪.

وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل التوافق (C) وتبين أن هذه القيمة (٠,٣٥) ، وهذا يعنى وجود ارتباط بين القدرة الارشادية للمركز ومستوى فعاليته المنظمة . أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط . ويستدل من ذلك أنه بزيادة الإمكانيات الإرشادية للمركز الإرشادى بكل ما تنطوى عليه تلك الإمكانيات من أخصائيين وأدوات تعليمية تكنولوجية ومواد تعليمية إرشادية ، وموقع ، ودعم منظمى ... الخ ، كلما تحسن مستوى الفعالية المنظمة للمركز الإرشادى .

٢-٧ : العلاقة بين الاستعداد للتطور والفعالية المنظمة للمركز الإرشادى : بدراسة العلاقة بين الإستعداد للتطور ومستوى الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية ، أظهرت النتائج البحثية الواردة فى الجدول رقم (٣٠) أن قيمة (r^2) المحسوبة (١٠,٣٦٠) وهى قيمة أكبر من نظيرتها الجدولية (٩,٤٨٨) عند درجات حرية (٤) ومستوى مغزوية (٠,٠٥) . وعلى ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائى القائل " بعدم وجود علاقة مغزوية بين استعداد المركز الإرشادى للتطور ومستوى فعاليته المنظمة مقاسة بمعيار مدى نجاح المركز فى تحقيق عملياته الإدارية والمنظمة الداخلية بكفاءة وفاعلية " . أى أن هناك علاقة اعتمادية حقيقية ما بين استعداد المركز للتطور وبين فعاليته المنظمة وذلك بنسبة تأكد تصل إلى ٩٥٪ . وللحكم على شدة هذه العلاقة تم احتساب قيمة معامل ارتباط التوافق (C) وتبين أنه (٠,٢٩) ، وهذا يعنى وجود ارتباط ما بين استعداد المراكز للتطور وبين مستوى فاعليتها المنظمة مقاسة بمعيار نجاح المراكز فى تحقيق عملياتها الإدارية والمنظمة الداخلية بكفاءة وفاعلية . أى أن هناك علاقة اعتمادية بين الظاهرتين وإن كانت بدرجة أقل من المتوسط . ويستدل من هذه النتيجة على أنه كلما ارتفعت درجة استعداد المركز الإرشادى فى إنجاز بعض المهام الإرشادية المفاجئة حال طلبها ، كلما تحسنت فعاليته المنظمة .

خامساً : تحديد بعض المشكلات والمعوقات التى تواجه المراكز الإرشادية أثناء عملها : اهتم الباحث بالتعرف على أهم المشكلات الإدارية والمعوقات المنظمة التى تواجه المراكز الإرشادية ، حيث أن وجودها قد يؤثر على فعالية هذه المراكز الإرشادية ، وقد أمكن ترتيب هذه المشكلات تنازلياً وفقاً لتكرارها كما هو مبين فى الجدول رقم (٣١) ، ويتضح من ذلك أن معظم المشكلات التى تواجه المراكز الإرشادية ، إنما تنحصر فى المشكلات الإدارية ، وقد أمكن ترتيب أهمها فيما يلى : ١- عدم تحفيز الأخصائيين أسوة بمديرى المراكز . ٢- قصور فى التمويل اللازم لتنفيذ الأنشطة الإرشادية بالمراكز . ٣- عدم كفاية الوسائل والمعينات الإرشادية . ٤- ضعف الوعى بأهمية المراكز سواء من قبل بعض الرئاسات أو من قبل الفئات المستهدفة . ٥- عدم وجود أجهزة إدارية متخصصة . ٦- صعوبة تسوية العهدة . ٧- عدم اختيار الأخصائيين والمسؤولين بعناية . ويمكن الرجوع إلى هذه المشاكل تفصيلاً فى الجدول رقم (٣١) المشار إليه أعلاه . وثمة إجراءات بسيطة كفيلة بإنهاء هذه المشكلات لتحسين مستوى الفعالية المنظمة للمراكز الإرشادية فى ضوء ما اقترحه مديرى تلك المراكز ، كما هو مبين فى الجدول رقم (٣٢) حيث أمكن ترتيب هذه المقترحات تنازلياً على النحو التالى : ١- تدريب

الأخصائيين والمسؤولين بالمراكز بشكل مستمر **annual training** .٢- تحفيز الأخصائيين والعاملين بالمركز. ٣- توفير الاعتمادات المالية للإنفاق على أنشطة المركز. ٤- زيادة عدد الندوات الإرشادية وتوفير النشرات والمطبوعات. ٥- توفير وسيلة انتقال للعاملين بالمراكز. ٦- توفير الباحثين لتزويد المراكز بالتوصيات الفنية الحديثة. ويمكن الرجوع تفصيلاً إلى هذه المقترحات فى الجدول رقم (٣٢) المشار إليه أعلاه .

وإضافة إلى مقترحات المديرين الباحثين على نحو ما سبق ، فقد وافقوا على عدد من المقترحات المطروحة عليهم فى أداة جمع البيانات ، وكانت أهم هذه المقترحات مرتبة تنازلياً فى ضوء تكراراتها على النحو التالى :

- ١- دعوة باحثين من مراكز البحوث الزراعية لتنشيط أعمال ومهام المركز الإرشادى فى نطاقه الجغرافى .
- ٢- عمل دفتر مطبوع للاستشارات الزراعية التى يقدمها الأخصائى بالمركز لطلاب المشورة الإرشادية .
- ٣- أن يكون تزايد أعداد المسترشدين المترددين على المركز الإرشادى أحد معايير كفاءة العاملين بالمركز الإرشادى .
- ٤- توفير بعض مستلزمات الإنتاج لضمان جهة التوريد للمركز لنشر التكنولوجيا الزراعية الجديدة بالقريبة من ناحية ، وإيجاد مصدر لتمويل بعض الأعمال والمهام التى يقوم بها المركز ، ومنها صيانة المحتويات الداخلية للمبنى .
- ٥- تغيير اسم مسئول المركز الإرشادى إلى مدير المركز ليكون الأثر النفسى أكثر إيجابية كما هو الحال فى مدير الجمعية الزراعية المجاورة للمركز الإرشادى .
- ٦- جعل التبعية الفنية للمراكز الإرشادية - لمحطات البحوث الزراعية الإقليمية لضمان تردد الباحثين على المركز الإرشادى وتزويده بالمعارف الجديدة كل فى مجال تخصصه .
- ٧- تحصيل جنيه واحد عن كل فدان فى السنة نظير الانتفاع بعضوية وخدمات المركز الإرشادى الاستشارية .
- ٨- تكوين فريق من الشباب الإرشادى كحلقة وصل بين المركز وزراع القرية للإقتداء بهم فى تطبيق التوصيات .
- ٩- عمل تعاقدات مسبقة بين المركز والزراع بمقابل مابى نظير الإشراف الإرشادى الإنتاجى والتسويقى للمزارع .

التوصيات

فى ضوء نتائج البحث وما آل إليه من مضامين وما انطوى عليه من مشكلات ومقترحات ، أمكن استخلاص التوصيات البحثية التالية:

- ١- تطوير أهداف المراكز الإرشادية بما يتفق وطبيعتها كنظم مفتوحة تؤثر في البيئة المجتمعية المحيطة بها ، وتتأثر بما يحدث فيها من تغيرات وتطورات اقتصادية وسياسية واجتماعية .
- ٢- استكمال اعداد الأخصائيين بالمراكز الإرشادية وفقاً لاحتياجاتها الفعلية .
- ٣- زيادة كفاءة التشغيل من خلال حسن اختيار الموقع وتشجيع المزارعين على المشاركة في أنشطة المركز .
- ٤- زيادة استعداد المراكز للتطور ؛ بدعوة الباحثين والشباب والجهات البحثية للتعامل مع المراكز والاستفادة والإفادة من إمكانياتها .
- ٥- زيادة التعاون المنظمى بين العاملين بالمركز والرئاسات الأعلى ، وذلك بتحسين الاتصال الرأسى من أعلى إلى أسفل وبالعكس.
- ٦- تنفيذ أكثر من حلقة تدريبية وبأكثر من طريقة لمديرى الإدارات الزراعية ورؤساء الاقسام بها بما فى ذلك رؤساء أقسام الإرشاد الزراعى ، إضافة إلى رؤوس العمل الزراعى بمديريات الزراعة بالمحافظات لحثهم على تدعيم المراكز الإرشادية وتعاونهم مع العاملين بها كل منهم فى حدود سلطاته ومسئوليته ؛ حتى لا تتحول تلك المراكز إلى مجرد منظمات هامشية سرعان ما ينفض الزراع من حولها لعدم جدواها ونفعها بالنسبة لهم .

جدول رقم (٢) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية

العدد	العدد	درجة كفاءة القيام بالعمليات
٩	٨.٠	منخفضة (٦٥ - ٩٠)
٥٤	٤٨.٠	متوسطة (٩١ - ١١٦)
٤٩	٤٣.٠	مرتفعة (١١٧ - فأكثر)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (١) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز لأهدافها

العدد	العدد	درجة ومستوى إجابة تحقيق الأهداف
١٨	١٦.١	منخفضة (٥٦ - ٩٢)
٤٣	٣٨.٤	متوسطة (٩٣ - ١٢٩)
٥١	٤٥.٥	كبيرة (١٣٠ - فأكثر)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (٤) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة الإجماع على الأهداف

العدد	العدد	درجة الإجماع على الأهداف
١١	٩.٨	منخفضة (صفر - ٨)
٥٦	٥٠.٠	متوسطة (٩ - ١٧)
٤٥	٤٠.٢	كبيرة (١٨ - فأكثر)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (٣) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة الخبرة الوظيفية لمدير المركز

العدد	العدد	درجة الخبرة الوظيفية
٢٢	١٩.٧	قليلة (صفر - ١٠)
٦٠	٥٣.٥	متوسطة (١١ - ٢١)
٣٠	٢٦.٨	كبيرة (٢٢ - فأكثر)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (١) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة كفاية عدد الأخصائيين

العدد	العدد	درجة كفاية عدد الأخصائيين
٥٤	٤٨.٢	غير كافي (صفر - ٢)
٥١	٤٥.٥	كافي لحد ما (٤ - ٧)
٧	٦.٣	كافي (٨ - فأكثر)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (٥) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة وضوح المهام الوظيفية

العدد	العدد	درجة وضوح المهام الوظيفية
١١	٩.٨	منخفضة (صفر - ٩)
٤٥	٤٠.٢	متوسطة (١٠ - ١٩)
٥٦	٥٠.٠	كبيرة (٢٠ - فأكثر)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (٨) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة الدعم المنظمي

العدد	العدد	درجة الدعم المنظمي
٥	٤.٥	منخفضة (١١ - ١٦)
١٥	١٣.٤	متوسطة (١٧ - ٢٢)
٩٢	٨٢.١	كبيرة (٢٣ - فأكثر)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (٧) التوزيع العددي والنسبي لمتغير درجة تأكيد التنمية والتدريب

العدد	العدد	درجة تأكيد التنمية والتدريب
٢٦	٢٣.٢	منخفضة (١)
٦٦	٥٨.٩	متوسطة (٢)
٢٠	١٧.٩	كبيرة (٣)
١١٢	١٠٠.٠	الإجمالي

جدول رقم (١٠) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة كفاءة التشغيل

العدد	%	درجة كفاءة التشغيل
٢٤	٢١,٤	منخفضة (١)
٣٢	٢٨,٦	متوسطة (٢)
٥٦	٥٠,٠	مرتفعة (٣)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (٩) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة اللامركزية

العدد	%	درجة اللامركزية
٣٩	٣٤,٨	منخفضة (٩ - ١٢)
٢٦	٢٣,٢	متوسطة (٨ - ٨)
٤٧	٤٢,٠	كبيرة (١ - ٤)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١٢) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة المرونة والتكيف

العدد	%	درجة المرونة والتكيف
١٤	١٢,٥	منخفضة (١)
٥٢	٤٧,٣	متوسطة (٢)
٤٥	٤٠,٢	مرتفعة (٣)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١١) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة التوقيت التشغيلي

العدد	%	درجة التوقيت التشغيلي
٣	٢,٧	غير مناسب (١)
٢٦	٢٣,٢	مناسب لحد ما (٢)
٨٣	٧٤,١	مناسب (٣)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١٤) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة الكفاءة الوظيفية للمدير

العدد	%	درجة الكفاءة الوظيفية للمدير
٢٣	٢٠,٥	منخفضة (٤٣ - ١٠٢)
٣١	٢٧,٧	متوسطة (١٠٢ - ١٦٢)
٥٨	٥١,٨	مرتفعة (١٦٣ - فأكثر)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١٣) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
عدد المشكلات

العدد	%	عدد المشكلات
٤٤	٣٩,٣	قليل (٤ - فأقل)
٤٤	٣٩,٣	متوسط (٥ - ٩)
٢٤	٢١,٤	كبير (١٠ - فأكثر)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١٦) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة القدرة الإرشادية

العدد	%	درجة القدرة الإرشادية
٣	٢,٧	ضعيفة (١)
٥٩	٥٢,٧	متوسطة (٢)
٥٠	٤٤,٦	كبيرة (٣)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١٥) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة التشتت الجغرافي

العدد	%	درجة التشتت الجغرافي
٢	١,٨	منخفضة (٢ - ٣)
٢٥	٢١,٤	متوسطة (٤ - ٥)
٧٥	٦٦,٨	كبيرة (٦ - ٧)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١٧) التوزيع العددي والنسبي لمتغير
درجة الاستعداد للتطور

العدد	%	درجة الاستعداد للتطور
٦	٥,٤	منخفض (٣ - ٤)
٢٤	٢٠,٤	متوسط (٥ - ٦)
٧٢	٦٤,٢	كبير (٧ - ٨)
١١٢	١٠٠,٠	الإجمالي

جدول رقم (١٨) نتائج العلاقات الانحدارية بين المتغيرات المستقلة المرتبطة مغزويًا بالفعالية
المنظمية كمتغير تابع مقاسة بدرجة وإجادة تحقيق الأهداف

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار الجزئي (B)	معامل الانحدار الجزئي القياسي (Beta)	قيمة ت (T)	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية
الكفاءة الوظيفية للمدير .	٤٩,٧٢٣-	٢,٩٢٤-	٢,٦٩٢-	٠,٠٠٥	الأول
اللامركزية .	٥٦,١١٥	١,٦٥٧	٢,٨٣٢	٠,٠٠١	الثاني
كفاءة التشغيل .	٤٥,١٤٦	١,٣٦٣	٢,٤٧٧	٠,٠٠٥	الثالث
المرونة والتكيف .	٥٠,٣١٦	١,٢٦٤	٢,٦٦٤	٠,٠٠١	الرابع
التوقيت التشغيلي .	٤٠,٥٣	٠,٧٧٦	٢,٢٠٦	٠,٠٠٥	الخامس
الاستعداد للتطور .	٠,٣٠٣	٠,٥٧	٦,٤٦٧	٠,٠٠١	السادس
الإجماع على الأهداف .	٠,٨٢٩	٠,٢١٥	٢,١٠٥	٠,٠٠٥	السابع
القدرة الإرشادية .	٩,٩٣٤	٠,١٩٨	١,٩٩١	٠,٠٠٥	الثامن
قيمة الثابت constant = ٤٢,١٠٣		قيمة معامل التحديد $r^2 = ٠,٤٥$			
قيمة معامل الارتباط المتعدد R = ٠,٦٧١		قيمة نسبة F = ٣,٥١١			

جدول رقم (١٩) نتائج العلاقات الانحدارية بين المتغيرات المستقلة المرتبطة مغزويًا بالفعالية المنظمة
كمتغير تابع مقاسة بمقياس تحقيق المراكز لعملياتها الإدارية والمنظمية الداخلية بكفاءة وفعالية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار الجزئي (B)	معامل الانحدار الجزئي القياسي (Beta)	قيمة ت (T)	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية
الدعم المنظمي .	١,٤٩٢	٠,٤٢١	٤,٦٦٥	٠,٠٠٠١	الأول
الكفاءة الوظيفية للمدير .	٥,٥٦٩	٠,١٨٩	٢,١١٩	٠,٠٠٥	الثاني
قيمة الثابت constant = ٤٤,٥٨٠		قيمة معامل التحديد $r^2 = ٠,٤٣٥$			
قيمة معامل الارتباط المتعدد R = ٠,٦٦٠		قيمة نسبة F = ٣,٣٠٥			

جدول رقم (٢٠) نتائج العلاقات الارتباطية المتعددة بين المتغيرات المستقلة والفعالية التنظيمية للمراكز الإرشادية كمتغير تابع مقاسة بمعياريين منفردين كل منهما على حده

Std. Error of the Estimate	Adjusted Square R	R square	R	المعيار المستخدم في قياس الفعالية التنظيمية
٢٢,٠٩٣١	٠,٣٢٢	٠,٤٥	٠,٦٧١	١- درجة ومستوى إجابة تحقيق المراكز الإرشادية لأهدافها.
١٢,٤٠٦٥	٠,٣٠٤	٠,٤٣٥	٠,٦٦	٢- درجة تحقيق المراكز لعملياتها الإدارية والتنظيمية الداخلية بكفاءة وفعالية.

جدول رقم (٢١) توزيع (χ^2) ما بين درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز الإرشادي والفعالية التنظيمية للمركز

ق = ٠,٢٢	الفعالية التنظيمية مقاسة بدرجة وإجابة تحقيق الأهداف			d-f = 4 $\chi^2 = 12.869$	
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	مرتفعة
١١	٤	٥	٢	درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية	منخفضة
٤٥	١٣	٢٠	١٢	متوسطة	مرتفعة
٥٦	٣٤	١٨	٤		
١١٢	٥١	٤٣	١٨		

جدول رقم (٢٢) توزيع (χ^2) ما بين درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية لمدير المركز والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي

ق = ٠,٢٠	الفعالية التنظيمية مقاسة بمدى كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية			d-f = 4 $\chi^2 = 10.792$	
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	مرتفعة
١١	٤	٧	صفر	درجة وضوح المهام والواجبات الوظيفية	منخفضة
٤٥	١٦	٢١	٨	متوسطة	مرتفعة
٥٦	٢٨	٢٧	١		
١١٢	٤٨	٥٥	٩		

جدول رقم (٢٣) توزيع (χ^2) ما بين درجة كفاية عدد الاخصائيين بالمركز الإرشادي والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي

ق = ٠,٥٢	الفعالية التنظيمية مقاسه بدرجة وإجابة تحقيق الأهداف			d-f = 4 $\chi^2 = 11.776$	
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	مرتفعة
٥٤	٢٢	٢٤	٨	كفاية عدد الاخصائيين	منخفضة
٥١	٢٨	١٧	٦	متوسطة	مرتفعة
٧	١	٢	٤		
١١٢	٥١	٤٣	١٨		

جدول رقم (٢٤) توزيع (χ^2) ما بين مقدار الدعم المنظمي للمركز والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي

ق = ٠,٥٠	الفعالية التنظيمية مقاسة بمدى كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية			d-f = 4 $\chi^2 = 37.172$
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
٥	صفر	٢	٣	منخفض
١٦	٤	٧	٥	متوسط
٩١	٤٤	٤٦	١	مرتفع
١١٢	٤٨	٥٥	٩	

جدول رقم (٢٥) توزيع (χ^2) ما بين درجة المرونة والتكيف للمركز والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي

ق = ٠,٢٨	الفعالية التنظيمية مقاسة بمدى كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية			d-f = 4 $\chi^2 = 9.891$
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
١٤	٢	١١	١	منخفضة
٥٣	٢٤	٢٢	٧	متوسطة
٤٥	٢٢	٢٢	١	مرتفعة
١١٢	٤٨	٥٥	٩	

جدول رقم (٢٦) توزيع (χ^2) ما بين درجة الكفاءة الوظيفية لمدير المركز والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي

ق = ٠,٥٢	الفعالية التنظيمية مقاسة بدرجة وإجادة تحقيق الأهداف			d-f = 4 $\chi^2 = 41.839$
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
٢٣	٦	٨	٩	منخفضة
٣٦	٤	١٨	٩	متوسطة
٥٨	٤١	١٧	صفر	مرتفعة
١١٢	٥١	٤٣	١٨	

جدول رقم (٢٧) توزيع (χ^2) ما بين درجة الكفاءة الوظيفية للمدير والفعالية التنظيمية للمركز الإرشادي

ق = ٠,٢٩	الفعالية التنظيمية مقاسة بمدى كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية			d-f = 4 $\chi^2 = 10.515$
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
٢٣	١٥	٧	١	منخفضة
٣٦	٨	١٨	٥	متوسطة
٥٨	٢٥	٣٠	٢	مرتفعة
١١٢	٤٨	٥٥	٩	

جدول رقم (٢٨) توزيع (χ^2) ما بين درجة التشتت الجغرافي
والفعالية المنظمية للمركز الإرشادي

ق = ٢٨ = ..	الفعالية المنظمية مقاسة بمدى كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية			d-f = 4 $\chi^2 = 9.505$	درجة التشتت الجغرافي
	كبيرة	متوسطة	منخفضة		
٧٦	٣٥	٢٨	٣	منخفضة	
٣٤	١٢	١٧	٥	متوسطة	
٧٦	١	صفر	١	مرتفعة	
١١٢	٤٨	٥٥	٩		

جدول رقم (٢٩) توزيع (χ^2) ما بين درجة القدرة الإرشادية للمركز
والفعالية المنظمية للمركز الإرشادي

ق = ٣٥ = ..	الفعالية المنظمية مقاسة بمدى كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية			d-f = 4 $\chi^2 = 16.108$	درجة القدرة الارشادية
	كبيرة	متوسطة	منخفضة		
٢	١	صفر	١	منخفضة	
٥٧	١٦	٢٥	٦	متوسطة	
٥٣	٢١	٢٠	٢	مرتفعة	
١١٢	٤٨	٥٥	٩		

جدول رقم (٣٠) توزيع (χ^2) ما بين درجة الاستعداد للتطور
والفعالية المنظمية للمركز الإرشادي

ق = ٢٩ = ..	الفعالية المنظمية مقاسة بمدى كفاءة القيام بالعمليات الإدارية الداخلية			d-f = 4 $\chi^2 = 10.360$	درجة الاستعداد للتطور
	كبيرة	متوسطة	منخفضة		
٦	٢	٣	صفر	منخفضة	
٣٤	٧	٢٢	٤	متوسطة	
٧٢	٢٨	٢٩	٥	مرتفعة	
١١٢	٤٨	٥٥	٩		

جدول رقم (٣١) المشكلات والمعوقات التي تواجه عمل المراكز الإرشادية

الترتيب	المشكلات	الترتيب	المشكلات	الترتيب	المشكلات
٢	عدم تعاون المرشدين في الجمعيات	٦	مؤوف الزراعة عن حضور للمركز	٧٣	عدم وجود حوافز للأخصائيين
٢	الحديد واسع في السور	٦	عدم وجود خفير ليلي ثابت	٥٩	عدم تمويل الندوات والاجتماعات
٢	عدم مساواة المراكز ببعضها	٦	عدم وجود كمبيوتر	٥٤	عدم كفاية التدريب للمديرين
١	عدم وجود متخصص لتشغيل الأجهزة	٦	صعوبات تسوية العهدة	٢٢	عدم توافر النشرات الإرشادية
١	عدم الاهتمام بالمراكز	٦	عدم وجود جهاز إداري متخصص بالمركز	٢٨	مشكلة العمال المؤقتين
١	ضعف العلاقة بين المركز والزراع	٥	التكاليف بأعمال أخرى للمدير	٢٧	عدم توافر الإمكانات المالية
١	لا يوجد سور حول المركز	٥	صعوبة الاتصال بالمستويات الأعلى	٢٥	عدم وجود مونتوسيكول مع المدير
١	خلل في الأبواب الرئيسية	٤	لا توجد بالمركز كهرباء/ طفايات حريق/ مياه	٢٢	عدم وجود شرائط فيديو
١	عدم توافر شيليك جديدة	٣	عدم وجود يوفيه أو أدوات لليوفيه	١٧	عدم وجود بنزين وقطع غيار الموتوسيكلات
١	المراكز عمارة من مبنى فقط	٣	عدم اختيار الأخصائيين والمسؤولين بعناية	١٧	عدم وجود تليفون أو فاكس
١	عدم وجود ديسكات للكمبيوتر	٣	عدم حداثة التوصيات والملة العلمية	١٦	عدم كفاية الوسائل والعيينات
١	التعارض بين أهداف المركز وأهداف الإدارة الزراعية	٣	قلة تردد الباحثين على المركز	١٣	بعد المركز عن الزراع
١	عدم تدريب القادة الزراعيين	٣	عدم وجود مرشدة للتنمية الريفية	١٢	عدم تفرغ الأخصائيين
١	عدم منسبة مواعيد الندوات	٣	لا توجد أحواض للتشجير	١١	عدم اهتمام المسؤولين الكبار
١	عدم تعاون العاملين بالمركز	٢	انعدام المقول الإرشادية	١١	تحت مدير الإدارة الزراعية
١	عدم تعاون الإدارة المركزية	٢	بطء حل المشكلات	١٠	عدم توافر الأدوات الكتابية
١	تكس المكان بالموظفين	٢	انعدام التعاون بين المراكز والجهات الحكومية الأخرى	١٠	عدم وجود دولاب لحفظ الأجهزة والمعدات والشرائط والنشرات
١	لا يوجد بدل انتقال	٢	عدم تحفيز الزراع	٩	عدم معرفة المسؤولين بأهمية المركز
١	لا يوجد بدل ضيافة	٢	عدم الصيانة الدورية للمنشآت	٨	تعدد مستويات الإشراف
١	ضعف السلطة الممنوحة للمركز	٢	الالتزام بأوقات العمل الرسمية فقط	٨	عدم كفاية الأخصائيين
١	عدم التزام المسؤولين بالواعيد	٢	وجود المركز في مناطق إصلاح زراعي	٧	عدم إقتناع الرؤساء بتنا
		٢	عدم السماح ببيع مستلزمات الإنتاج	٧	عدم وجود سلفة لشراء الطبوعات

جدول رقم (٣٢) مقترحات المبحوثين لتفعيل دور المراكز الإرشادية

الترتيب	المقترحات	الترتيب	المقترحات
٧	توفير الإمكانيات للمركز	٥٦	تدريب الأخصائيين والمسؤولين بالمراكز
٦	تحفيز المزارعين	٤٤	تحفيز العاملين بالمركز
٥	حسن اختيار المسؤولين والأخصائيين	٤٢	توفير الاعتمادات المالية للإنفاق على أنشطة المركز الإرشادي
٥	نقل المعلومات في موعدها تماماً	٤٠	زيادة عدد الندوات وتحويلها
٣	زيادة مساحة التعريف بالمركز	٣٦	توفير النشرات والمطبوعات.... الخ
٢	ضم المركز الإرشادي إلى البحوث الزراعية	٣٢	تدعيم المركز بالعدد اللازم من العاملين والأخصائيين
١	متابعة أداء المرشدين	٢٠	توفير وسيلة انتقال للعاملين بالمركز
١	تخصيص إدارة مستقلة للمراكز	١٨	وجود باحثين بالمركز لتوفير التوصيات الحديثة
١	وضع جدول زمني للزيارات الميدانية	١٣	توفير مستلزمات الإنتاج بالمركز
١	التنسيق بين المحافظات لتبادل الخبرات	١٠	تليفون / فاكس / كمبيوتر
١	تفرغ المسئول والأخصائيين للعمل بالمركز	٨	التوسع في الحقول الإرشادية
١	عمل دفتر مطبوع للاستشارات الميدانية	٨	تدريب الرئاسات الأعلى حتى يمكنهم تدعيم المركز الإرشادي
١	عمل قاعدة بيانات زراعية بالمركز	٧	تفعيل الترابط بين أدنى مستوى وأعلى مستوى من القادة
١	انتخاب قادة ريفيين للمشاركة في وضع البرامج	٧	تشجيع العمال المؤقتين

جدول رقم (٢٢) التوزيع النسبي للمراكز الإرشادية وفقاً لدرجة ومستوى إجابة تحقيقها لأهدافها

م	الاهداف	مدى ومستوى تحقيقها					
		تتفق دائماً	تتفق أحياناً	تختلف كثيراً	لا تتحقق أبداً	مستوى إجابة تحقيق أهداف	مستوى إجابة تحقيق أهداف
		(%)	(%)	(%)	(%)	متوسط	مجموع
١	عقد الندوات الإرشادية لإقناع الأسر الريفية بالتكنولوجيا الزراعية.	٥٥,٤	٣٥,٧	٢,٦	٥,٤	٤٦,٤	١٤,٢
٢	عقد الاجتماعات الإرشادية لإقناع الأسر الريفية بالتكنولوجيا الزراعية.	٣٥,٧	٤٤,٦	١٤,٢	٥,٤	٣٩,٢	٧,١
٣	تنفيذ حلقات الاستماع والمساعدة لإقناع الأسر الريفية بالتكنولوجيا الزراعية.	٣٤,٨	٤٤,٦	٩,٨	١١,٠	٣٥,٧	٢٤,١
٤	دعوة الباحثين لزيارة المركز للتعرف على المشكلات التي تحتاج إلى حلول بحثية.	٣٤,٨	٤٧,٢	١٧,٠	٠,٩	٣٧,٥	٢٤,١
٥	تنظيم لقاءات دورية / موسمية بين الباحثين والزرايع لدعم التوصيات الإرشادية.	٤٢,٨	٣٠,٤	١٣,٤	١٢,٠	٤٧,٢	٢٧,٧
٦	إحضار الباحثين الزراعيين للتعرف على المشاكل الميدانية وإيجاد الحلول لها.	٢٥,٠	٣٨,٤	١٧,٠	٢٠,٠	٢٩,٥	٣٥,٧
٧	مشاركة الزرايع في بناء البرامج الإرشادية للمركز الإرشادي.	٢٤,١	٤٠,٢	١٧,٠	١٩,٠	٢٩,٥	٣٣,٩
٨	مشاركة القادة الريفيين المحليين في بناء البرامج الإرشادية للمركز الإرشادي.	٢٩,٥	٤٢,٠	١٢,٠	١٦,٠	٣٥,٧	٢٥,٠
٩	مشاركة الزرايع في حضور الأنشطة الإرشادية للمركز الإرشادي.	٥١,٨	٣٣,٠	٨,٠	٧,١	٤٦,٤	١٥,٢
١٠	قيام المركز الإرشادي بتدريب المرشدين الزراعيين لتحسين قدراتهم الإرشادية.	٤٢,٠	٣٥,٧	١١,٦	١١,٠	٤٨,٢	٢٨,٦
١١	قيام المركز الإرشادي بتدريب قادة الرأي على التكنولوجيا الزراعية الحديثة.	٢٥,٠	٣١,٣	١٨,٨	٢٥,٠	٢٩,٥	٤٣,٨
١٢	قيام المركز الإرشادي بتدريب زرايع القرية على التكنولوجيا الزراعية الحديثة.	٣٣,٠	٣٩,٣	١١,٦	١٦,٠	٢٥,٩	٣٨,٤
١٣	قيام المركز الإرشادي بتدريب الشباب الريفيين على الأنشطة البيئية والصناعات الريفية.	٢٤,١	٣٣,١	١٨,٨	٢٥,٠	٢٥,٠	٤٠,٢
١٤	قيام المركز بتدريب المرأة الريفية بالقرية على الأنشطة البيئية والصناعات الريفية.	٢٥,٩	٣٢,١	١٧,٠	٢٥,٠	٣٦,٨	٤٢,٠
١٥	حصر المشكلات التي تواجه المسترشدين بالقرية التابع لها المركز الإرشادي.	٥١,٨	٣٧,٥	٨,٠	٢,٧	٥٠,٩	١١,٦
١٦	ترتيب المشكلات طبقاً للأولويات لإيجاد الحلول المناسبة لها.	٦٢,٥	٢٤,١	٨,٠	٥,٤	٦١,٦	١٧,٩
١٧	نقل المشكلات التي تواجه الزرايع إلى المسئولين لإيجاد الحلول السريعة والمناسبة لها.	٦٦,١	٢٢,٣	٨,٠	٣,٦	٥٤,٥	١٤,٣
١٨	إيجاد شبكة معلومات بالمركز الإرشادي لخدمة القرية.	٢٣,٢	٢٣,٢	١٥,٢	٣٨,٠	٢٣,٢	٥٠,٩
١٩	التعاون / التنسيق مع المستشفى / الوحدة الصحية بالقرية لعمل برامج إرشادية صحية وبيئية.	٥٠,٠	٣٣,٠	٥,٤	١٢,٠	٥٢,٧	٢١,٤
٢٠	التعاون / التنسيق مع المدرسة / المدارس الموجودة بالقرية لعمل برامج إرشادية تثقيفية.	٢٣,١	٣٧,٥	١٣,٤	١٧,٠	٣٤,٨	٢٣,٩
٢١	التعاون / التنسيق بين المركز والجمعية الزراعية لعمل برامج إرشادية تعاونية زراعية.	٦٠,٧	٤٤,١	٧,١	٨,٠	٥٥,٤	١٨,٨
٢٢	التعاون / التنسيق بين المركز الإرشادي وبنك القرية لعمل برامج إرشادية اقتصادية زراعية.	٢٨,٦	٣٦,٨	١٦,١	٢٩,٠	٣٠,٤	٤٢,٠
٢٣	التعاون / التنسيق بين المركز الإرشادي وجمعية الري بالقرية لعمل برامج إرشادية إرواقية.	٢٧,٧	٣٥,٩	١٩,٦	٢٧,٠	٢٩,٥	٤٥,٥
٢٤	التعاون / التنسيق بين المركز والوحدة الطبية بالقرية لعمل برامج إرشادية تنوعية محلية.	٥١,٨	٢٠,٥	٩,٨	١٨,٠	٤٩,١	٣١,٨
٢٥	قيام المركز الإرشادي بتوعية الريفيين بمجالات التنمية الريفية في القرية.	٦٦,١	٢٢,٣	٧,١	٤,٥	٦٢,٥	١٧,٦

جدول رقم (٢٤) التوزيع النسبي لمدى توافر مؤشرات الفعالية الادارية والتنظيمية الداخلية للمراكز الارشادية

م	مؤشرات الفعالية الادارية والتنظيمية الداخلية للمراكز الارشادية	مدى توافر الشروط		
		الادارية والتنظيمية	الادارية والتنظيمية	الادارية والتنظيمية
		الادارية والتنظيمية	الادارية والتنظيمية	الادارية والتنظيمية
١	عدد الأخصائيين في المركز الإرشادي كافي تماماً لتغطية نشاط المركز في منطقة عمله .	٢٧,٧	٤٥,٥	٢٦,٨
٢	مجالات التخصص الإرشادي بالمركز الإرشادي تناسب تماماً بحروف المسترشدين بالمنطقة .	٤٢,٨	٤٢,٠	١٤,٣
٣	عدد المرشدين الذين يشرف عليهم مسؤولي المركز الإرشادي أكثر من اللازم	٨,٩	١٢,٠	٧٨,٦
٤	عدد العاملين بالمركز الإرشادي يتناسب القدرات الإدارية والإشرافية لمسئول المركز الإرشادي	٤٢,٨	٢٠,٥	٣٥,٧
٥	السلطة الممنوحة لمسئول المركز الإرشادي غير كافية لإنجاز المهام المكلف بها .	٤٢,٨	٣٥,٧	٢٠,٥
٦	كل واحد في المركز عارف اختصاصاته ومهامه ويؤديها بشكل مناسب	٧٢,٣	٢٥,٩	١,٨
٧	الأعمال والمهام لكل واحد في المركز الإرشادي محددة ومعروفة .	٨٠,٤	١٥,٢	٤,٥
٨	جميع الأخصائيين بالمركز يستخدمون الأجهزة السمعية والبصرية الموجودة في المركز الإرشادي	٣٧,٥	٣٩,٣	٢٣,٢
٩	يجيد مسئول المركز الإرشادي استخدام الأجهزة السمعية والبصرية والمعينات الموجودة بالمركز الإرشادي .	٧,٠	١٩,٦	٩,٨
١٠	تعدد الجهات التي تشرف علينا وتعارض الأوامر الصادرة إلينا يسبب لنا مشاكل في العمل بالمركز الإرشادي .	٥٠,٩	٣٣,٩	١٥,٢
١١	العلاقات الانسانية بين جميع العاملين بالمركز الإرشادي طيبة وعلى ما يرام	٨٤,٨	٩,٨	٥,٤
١٢	نعانى من كثرة المتابعين من القاهرة والمديرية والإدارة الزراعية مما يربك العمل بالمركز الإرشادي .	١٧,٠	٢,٠	٥٢,٧
١٣	معظم الزائرين لنا يكتفون بزيارتنا مكتئباً في مقر المركز الإرشادي ولا يزورون أنشطتنا الميدانية	١٦,١	٤,٠	٤٢,٨
١٤	المسئولية الملقاة على عاتق كل منا أكبر من إمكانيات المركز الإرشادي	٢٥,٩	٢٥,٩	٤٨,٢
١٥	نعانى من صعوبة الاتصال بالمستويات الأعلى مما يتسبب في إعاقه العمل بالمركز الإرشادي	٣٢,١	٣٧,٥	٣٠,٤
١٦	معظم الأوامر تصدر لنا من أعلى دون أخذ رأينا فيما يوكل إلينا من أعمال ومهام .	٣٤,٨	٣٤,٨	٣٠,٤
١٧	بعض الرئاسات علينا تفتقد المهارة الفكرية الإدارية مما يؤدي إلى إعاقه العمل بالمركز الإرشادي أحياناً .	٢٢,٣	٣٥,٧	٤٢,٠
١٨	بعض مسئولى المراكز الارشادية يفتقدون الكفاية المهنية للعمل الإرشادي .	١٤,٣	٢٧,٧	٥٨,٠
١٩	غالبية العاملين بالمراكز الارشادية لا يجدون معلوماتهم الزراعية .	١٢,٤	٣,٠	٥٦,٣
٢٠	غالبية المسئولين والأخصائيين في المراكز الارشادية لا يجيدون استخدام الأجهزة والمعينات الموجودة بالمركز .	١٦,١	٤١,١	٤٢,٩
٢١	يسير العمل في المركز بدون إجهاد في العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض .	٧٧,٧	١٧,٩	٤,٥
٢٢	يسير العمل في المركز الإرشادي بدون توتر في العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض .	٨٨,٤	٩,٢	١,٨
٢٣	كثيراً ما تتعارض أهداف العمل بالمركز الإرشادي مع أهداف العاملين به .	٨,٩	٣٦,٨	٦٧,٠
٢٤	غالبية الأخصائيين لا يستطيع تنظيم وإدارة الاجتماعات والتدوات الإرشادية داخل المركز باقتدار .	١٧,٠	٢٧,٧	٥٥,٤
٢٥	غالبية مسئولى المراكز الارشادية لا يرغبون في تحمل المسئولية الملقاة على عاتقهم لعدم دعم المسئولين لهم .	١٠,٧	٣,٠	٥٨,٩
٢٦	غالبية مسئولى المراكز الارشادية يفتقدون القدرة على الإقناع أثناء ممارستهم للعمل الإرشادي	٧,٠	٨,٩	٨٣,٩

مدى توافر الشروط		مؤشرات الفعالية الادارية والتنظيمية الداخلية للمراكز الارشادية	م
الادارية والتنظيمية	مؤشرات توافرها		
مؤشرات توافرها	مؤشرات توافرها	مؤشرات توافرها	م
٥٢,٧	٣٣,٩	١٣,٤	٢٧
٧٠,٥	٢٠,٥	٨,٩	٢٨
٧٦,٨	١٧,٠	٦,٣	٢٩
٤٦,٤	٤٠,٢	١٣,٤	٣٠
٥٦,٣	٢١,٣	١٢,٥	٣١
٥٧,١	٣٦,٦	٦,٣	٣٢
٧٢,٢	٢٣,٢	٤,٥	٣٣
٨٢,١	١٧,٠	٠,٩	٣٤
٥٤,٥	٣٣,٠	١٢,٥	٣٥
٤٢,٩	٣٥,٧	٢١,٤	٣٦
٣٠,٤	٢٥,٠	٤٤,٦	٣٧
٦٩,٦	١٨,٨	١١,٦	٣٨
٦٩,٦	٢٥,٩	٤,٥	٣٩
٢٨,٦	٣٣,١	٣٩,٣	٤٠
٤٠,٢	٥٠,٠	٩,٨	٤١
١٤,٣	٤٤,٦	٤١,١	٤٢
٢٢,٣	٢٤,٨	٤٢,٩	٤٣
٨٥,٠	٣٧,٥	٤,٥	٤٤
٤٥,٥	٤٢,٠	١٢,٥	٤٥
٣٣,٢	٢٥,٩	٥,٩	٤٦
٢٠,٥	٢٥,٠	٥٤,٥	٤٧
٥٧,١	٢٥,٩	١٧,٠	٤٨

جدول رقم (٣٥) التوزيع النسبي لمديري المراكز الإرشادية وفقاً لمدى ومستوى قيامهم بتحقيق مهامهم وواجباتهم الوظيفية

م	المهام والواجبات الوظيفية لمدير المراكز الإرشادية	مدى ومستوى تحقيقها				مدى تحقيق المهام			مستوى تحقيق المهام	
		تتحقق دائماً	تتحقق أحياناً	تتحقق نادراً	لا تتحقق أبداً	أبداً	متوسط	ضعيف	مستوى تحقيق المهام	
١	حصر الاحتياجات الإرشادية لزراع القرية التي يخدمها المركز الإرشادي.	٦٧,٩	٢٩,٥	١,٨	٠,٩	٧,٠	٣١,٨	٢,٧	٣١,٨	
٢	حصر الاحتياجات الإرشادية للشباب بالقرية التي يخدمها المركز الإرشادي	٢١,٢	٤٨,٢	١٢,٠	٨,٠	٣٢,١	٤٨,٢	١٩,٦	٤٨,٢	
٣	حصر الاحتياجات الإرشادية للفتيات بالقرية التي يخدمها المركز الإرشادي	٢٤,١	٣٧,٥	٢١,٤	١٧,٠	٣٢,١	٤٢,٩	٢٥,٠	٤٢,٩	
٤	حصر الاحتياجات الإرشادية للريفيات بالقرية التي يخدمها المركز الإرشادي	٢٢,١	٣٨,٤	١٧,٩	١١,٦	٣٣,٩	٣٥,٧	٣٠,٤	٣٥,٧	
٥	تحديد أولويات الاحتياجات الإرشادية للزراع بالقرية التي يخدمها المركز الإرشادي.	٦٦,٠	٢٥,٠	٨,٠	٠,٩	٦٦,١	٢٤,١	٩,٨	٦٦,١	
٦	تحديد أولويات الاحتياجات الإرشادية للشباب الريفى بالقرية التي يخدمها المركز	٢٩,٥	٤٢,٩	٢١,١	١١,٦	٣٠,٤	٤٩,١	٢٠,٥	٤٩,١	
٧	تحديد أولويات الاحتياجات الإرشادية للفتيات بالقرية التي يخدمها المركز	٢٤,٠	٣٥,٧	٢١,١	١٩,٦	٢٤,١	٤٣,٨	٣٢,٠	٤٣,٨	
٨	تحديد أولويات الاحتياجات الإرشادية لربات الأسر الريفيات التي يخدمها المركز.	٢٥,٠	٣٣,٩	٢٣,٢	١٧,٩	٣٧,٧	٤٢,٩	٢٩,٥	٤٢,٩	
٩	تخطيط البرامج الإرشادية اللازمة للفئات المستهدفة بالقرية التي يخدمها المركز	٥٨,٠	٢٥,٩	١,٠	٥,٤	٥٦,٣	٢٣,٩	٩,٨	٥٦,٣	
١٠	تحديد الأنشطة الإرشادية اللازمة مع الفئات المستهدفة بالقرية التي يخدمها المركز.	٥٥,٤	٣١,٢	٨,٠	٥,٤	٣٠,٤	٣٨,٤	٤,٥	٣٨,٤	
١١	التنسيق بين الإحصائيين العاملين بالمركز الإرشادي.	٨٧,٥	٨,٠	٣,٦	٠,٩	٨١,٣	١٦,١	٢,٧	٨١,٣	
١٢	تنفيذ البرامج والأنشطة الإرشادية السابق تحديدها وإجازتها من قبل المسؤولين عن المركز .	٧٥,٩	١٩,٦	٢,٧	١,٨	٨١,٣	١٦,١	٢,٧	٨١,٣	
١٣	تقييم البرامج والأنشطة الإرشادية التي يتم تنفيذها في منطقة عمل المركز الإرشادي.	٧٤,١	١٦,١	٧,١	٢,٧	٨٢,١	١٤,٣	٣,٦	٨٢,١	
١٤	إشراك المزارعين في تنفيذ البرامج والأنشطة التي سبق تحديدها بمعرفتهم.	٤٢,٠	٣٦,٦	١٣,٤	٨,٠	٥١,٨	٢٤,٨	١٣,٤	٢٤,٨	
١٥	التنسيق مع أجهزة الوزارة لتوفير التوصيات التي تناسب المنطقة التي يخدمها المركز.	٤٣,٨	٢٩,٢	١٠,٧	٦,٣	٥٢,٧	٣٥,٧	١١,٦	٥٢,٧	
١٦	التنسيق مع أجهزة الوزارة لإيجاد الحلول للمشكلات الميدانية التي تظهر في منطقة المركز.	٤٣,٨	٢٤,٨	١١,٦	٩,٨	٥٢,٧	٢٩,٥	١٧,٩	٥٢,٧	
١٧	التنسيق مع المسؤولين لتوفير التوصيات الإرشادية وإيجاد الحلول للمشكلات المثارة .	٦٣,٤	٢٣,٩	٠,٩	١,٨	٥٨,٩	٣٨,٤	٢,٧	٥٨,٩	
١٨	حصر متطلبات العمل الإرشادي الميداني اللازمة للمركز الإرشادي.	٦٤,٣	٢١,٢	١,٨	٢,٧	٥١,٨	٤٢,٠	٦,٣	٤٢,٠	
١٩	التنسيق مع المستويات الأعلى لتوفير متطلبات العمل الإرشادي اللازمة.	٤٥,٥	٤٢,٩	٨,٩	٣,٦	٤٦,٤	٤١,١	١٢,٥	٤٦,٤	
٢٠	التنسيق مع الجهات الأهلية بغرض تفعيل العمل الإرشادي وفقاً للتوصيات وظروف المسترشدين.	٣٦,٦	٣٦,٦	١٦,١	١,٠	٤٤,٦	٤٠,٢	١٥,٢	٤٤,٦	
٢١	المتابعة الميدانية لأداء المرشدين الزراعيين بمنطقة عمل المركز الإرشادي وكذا الأخصائيين بالمركز.	٦٥,٢	٢١,٤	٨,٩	٤,٥	٧١,٤	٢٢,٣	٦,٣	٧١,٤	
٢٢	تحديد الاحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين بالمنطقة التي يخدمها المركز الإرشادي.	٢٣,٩	٤٣,٨	٩,٨	١٢,٥	١٦,٢	٤٦,٤	١٤,٣	٤٦,٤	
٢٣	التنسيق مع المستويات الأعلى بغرض تحسين أداء المرشدين الزراعيين في منطقة عمل المركز	٢٨,٤	٤٠,٢	١,٠	١,٠	٤٤,٦	٤٢,٠	١٣,٤	٤٢,٠	
٢٤	التنسيق مع المستويات الأعلى بغرض تحفيز المتميزين من المرشدين.	١٩,٦	٣١,٢	١٧,١	٣٢,١	٢٩,٥	٢٩,٥	٤,١	٢٩,٥	
٢٥	وضع نظام للسجلات الخاصة بنشاط المركز الإرشادي.	٨٣,٠	١٤,٢	٠,٩	١,٨	٨٣,٩	١٢,٥	٢,٦	٨٣,٩	
٢٦	تنظيم للتقارير والسجلات الإرشادية الخاصة بنشاط المركز الإرشادي.	٨٨,٤	٩,٨	صفر	١,٨	٢٣,٢	٦,٣	٢,٧	٢٣,٢	
٢٧	تطوير نظام السجلات والتقارير بما يتفق مع مستجدات العمل الإرشادي.	٦١,٦	٢٨,٦	٢٦,٦	٦,٣	٥٩,٨	٣٠,٤	٦,٣	٣٠,٤	
٢٨	المحافظة على مقتنيات المركز الإرشادي من أثاث وخلافه .	٨٥,٧	١١,٦	٢,٧	صفر	٨٩,٣	٩,٨	٠,٩	٨٩,٣	
٢٩	صيانة الأجهزة السمعية والبصرية والمعينات الإرشادية الموجودة بالمركز الإرشادي	٧٧,٧	٧,١	٦,٣	٨,٩	٧٨,٦	١١,٦	٩,٨	٧٨,٦	
٣٠	تنظيف و صيانة المبنى وقزميمه وحراسته.	٨٠,٤	١٢,٥	٣,٦	٣,٦	٧١,٥	١٢,٥	٨,٠	٧١,٥	
٣١	تسجيل الأنشطة الإرشادية أولاً بأول.	٩١,١	٧,١	٠,٩	٠,٩	٨٩,٣	٩,٨	٠,٩	٨٩,٣	
٣٢	اعتماد الخطة وبيان الإنجازات الخاصة بالمركز الإرشادي من مدير عام الإدارة الزراعية	٨٤,٨	٧,١	٢,٧	٥,٤	٨٥,٧	٨,٩	٥,٤	٨٥,٧	

المراجع

- ١- الجمل ، محمود عبد العزيز محمود (١٩٧٧) : " دراسة تحليلية لفعالية الإدارة العليا فى تحسين الكفاءة الإنتاجية الصناعية مع التطبيق على قطاعات الصناعات المعدنية فى ج. م. ع " . رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التجارة - جامعة أسيوط .
- ٢- السلمى ، على (دكتور) ، (١٩٧٢) : " السلوك الإنسانى فى الإدارة " - القاهرة - دار المعارف .
- ٣- الضرغامى ، أمين فؤاد ، (أكتوبر / ١٩٧٨) : " قياس فعالية المنظمات " ، مجلة الإدارة - العدد الثانى - القاهرة .
- ٤- العيسوى ، إبراهيم (دكتور) ، (٢٠٠٠) : " التنمية فى عالم متغير " - دراسة فى مفهوم التنمية ومؤشراتها - دار الشروق - القاهرة .
- ٥- الهوارى ، سيد (دكتور) ، (١٩٧٥) : " المدير الفعال " - القاهرة - مكتبة عين شمس .
- ٦- جامع ، محمد نبيل (دكتور) ، (١٩٧٥) : " المفتتح فى علم المجتمع " ، دار المطبوعات الجديدة .
- ٧- خليل ، نبيل محمد مرسى ، (غير مبين التاريخ) : " معايير الفعالية المنظمة : دراسة لتأثير بعض المتغيرات الموقفية على الفعالية " . رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التجارة - جامعة أسيوط .
- ٨- خيرى ، محمد السيد (دكتور) ، (١٩٥٧) : " الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية " ، طبعة ثانية ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- ٩- دعة ، مجيد إبراهيم ، (١٩٨٢) : " دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية فى مجال التربية والتعليم فى كلٍ من مصر واليمن والولايات المتحدة الأمريكية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة عين شمس .
- ١٠- دياب ، إسماعيل محمد ، وفتحى درويش عشيبية (دكتوران) ، (١٩٩٨) : " إدارة المدرسة الابتدائية " ، كلية التربية - فرع دمنهور - جامعة الإسكندرية .
- ١١- صبيح ، نبيل أحمد عامر ، (١٩٨٤/٤/٥) : " التنظيم البيروقراطى فى الإدارة التعليمية " ، بحث مقدم إلى مؤتمر الديمقراطية والتعليم فى مصر .
- ١٢- فرنسيس ، ديف ، و مايك وودكوك ، (١٩٩٥) : " القيم التنظيمية " ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان (دكتور) ، معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية .
- ١٣- مازن ، محمد حسين ، ومحمود إسماعيل عثمان ، ونادية مصطفى لمعى (دكاترة) ، (٢٠٠١) : " تحديد نقاط الاختلاف والاتفاق بين الخبراء الإرشاديين لتفعيل دور المراكز الإرشادية الزراعية فى مصر ، الإسكندرية للتبادل العلمى ، العدد (٤) ، مجلد (٢٢) ، الإسكندرية .
- ١٤- مجمع اللغة العربية (١٩٨٩) : " المعجم الوسيط " - القاهرة .

- ١٥- مرزبان ، عبد الحليم أحمد خلف (دكتور) ، (١٩٩٦/١١/٢٧) : " نحو استراتيجية لتطوير التنظيم الإرشادى الزراعى " ، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعى - جامعة القاهرة - كلية الزراعة .
- ١٦- مصطفى ، نهال فريد ، (١٩٨٧) : " استخدام مؤشر الفعالية لقياس أداء المؤسسات الصناعية فى مصر " - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية .
- ١٧- نصر ، أمير محمد عبد الله ، (١٩٩٥) : " دور الجمعيات التعاونية الزراعية بالأراضى المستصلحة فى التنمية الريفية - دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية والبحيرة " ، رسالة ماجستير - قسم المجتمع الريفى - كلية الزراعة - جامعة الإسكندرية .
18. Good, c. V., (1973): Directory of Education , 3rd edition , New York , McGraw - Hill Book Co ., Inc .
19. Kimbrough, R.B and Nunnery ,M.Y., (1983): Educational Administration , 2^{ed} New York ; Macmillan Publishing Co., Inc.
20. Steers , R.M., (1981) : "Introduction to Organizational Behavior", California : Good Year Publishing Co.

MEASUREMENTS OF EFFECTIVENESS OF THE AGRICULTURAL EXTENSION CENTERS IN EGYPT

MAHMOUD ISMAIEL AHMAD ETTMAN

*A researcher of Agricultural Extension & Rural Development research institute (Agri .
Research center -Sakha Station)*

The main objective of this research was to:

Measure the organizational effectiveness of agricultural extension centers (AECs) in Egypt, and to determine the variables, which affected on its effectiveness. Aiming at improving its ability to achieve their goals and multiple roles.

The sample amounted to 112 AECs represented 64% approximately of the total number of the AECs in Egypt. The research was conducted in the following governorate : sharkia , Gharbia, Behiera ,Kafr-El Shiekh, Dakahlia, in addition to Nubaria region representing the Delta , also Giza , Faiyom ,Sohag and Assiout representing Upper Egypt.

Data were collected by personal interviews using a prepared questionnaire. Coefficient of variance (c-v), coefficient of determination (R), simple and multiple correlation (B-Beta), chi-square test, contingency coefficient were used to analyze data statistically in addition to means, frequencies and percentages.

The main results of this research were:

First: There are a significant differences between the AECs in their effectiveness , and less than half of them (45%) were high levels of effectiveness measured by two individual criterion i.e : goal attainments , and the managerial effectiveness

Second: The collectively's 15 independent variables explained 45% and 43.5% of the AECs effectiveness measured by: Goal attainments and the managerial effectiveness respectively.

Third: The studied 112 AECs were classified in three categories of effectiveness

(high - medium - low) as follows: according to goal attainment there were 16.1% of AECs were low , 38.4% were medium, and 45.5 % were high according to the managerial effectiveness there were 8% of the AECs were low, 48.2% were medium and 43.8% of the studied AECs were high level of effectiveness.

Fourth: There are some problems and barriers which faces the AECs , and there are some research suggestions; it can be improve the effectiveness levels of the AECs with high carefully. The main suggestions are : Developing objectives and duties; also supporting the AECs, managerially, financially and providing them with a good researchers from the Agricultural research center.