

## أداء المرشدين الزراعيين لبعض المهام الإرشادية وعلاقته برضاهم عن المناخ التنظيمي

-دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى من العراق-

بيان عبد الجبار رضا

أحلام طالب كاظم

مثال عبد اللطيف سلمان

قسم الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة بغداد

[Ahlam.talib@yahoo.com](mailto:Ahlam.talib@yahoo.com)

## المستخلص

استهدف البحث الحالي تحديد مستوى أداء المرشدين الزراعيين لبعض المهام الإرشادية، وتحديد مستوى رضا المرشدين الزراعيين عن المناخ التنظيمي في المنظمة الإرشادية فضلا عن دراسة العلاقة بين مستوى أدائهم لبعض المهام الإرشادية ومستوى رضاهم عن المناخ التنظيمي. اشتمل مجتمع البحث جميع المرشدين الزراعيين الموزعين على 8 محافظات في المنطقة الوسطى من العراق والبالغ عددهم 223 مرشدا زراعيًا فضلا عن مدراء الشعب والأقسام الزراعية والمراكز الإرشادية البالغ عددهم 169 مدير. أخذت عينة من المحافظات بنسبة 70% بواقع 6 محافظات هي بابل، واسط، كربلاء، النجف، الأنبار، ديالى، وأخذت عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة 50% من المدراء بواقع 54 مدير وكذلك من المرشدين الزراعيين وبواقع 77 مرشدا زراعيًا. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تحتوي على مقياسين الأول لقياس مستوى أداء المرشدين الزراعيين تكون من 16 فقرة موزعة على 3 مجالات هي المهام التعليمية تضمنت 6 فقرات، ومهام في إدارة البرامج الإرشادية تضمنت 4 فقرات، والمهام التنفيذية تضمنت 6 فقرات وفق مقياس خماسي ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف. أما مقياس رضا المرشدين الزراعيين عن المناخ التنظيمي تضمن 29 فقرة موزعة على 7 مجالات هي: البناء التنظيمي 4 فقرات، نظام المكافأة 3 فقرات، العمل الجماعي 4 فقرات، نظام الإشراف 6 فقرات، إدارة الخلافات 5 فقرات، الانتماء للمنظمة الإرشادية 3 فقرات، الظروف المادية للعمل الإرشادي 4 فقرات وفق مقياس خماسي مرضي تماما، مرضي، مرضي لحد ما، غير مرضي، غير مرضي تماما، وتوصلت النتائج إن بعض المهام التعليمية والتنفيذية تنجز بشكل جيد ومقبول، في حين كانت مهام إدارة البرامج الإرشادية تنجز بشكل جيد، وقد احتل نظام الأشراف المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين عليه.

كلمات مفتاحية: الأداء، مهام المرشدين الزراعيين، المناخ التنظيمي.

The Iraqi Journal of Agricultural Sciences – 46(1): 87-94, 2015Salman et al.,

**THE PERFORMANCE OF AGRICULTURAL EXTENSION AGENTS FOR SOME  
EXTENSION TASKS AND ITS RELATIONSHIP TO THEIR SATISFACTION FOR  
ORGANIZATIONAL CLIMATE**

-A FIELD STUDY IN THE CENTRAL REGION OF IRAQ-

M. A. Salman

A. Talib

B. A. Ridha

Dept. of Agric. Extension- Coll. of Agric.-Univ. of Baghdad

[Ahlam.talib@yahoo.com](mailto:Ahlam.talib@yahoo.com)**ABSTRACT**

The aims of this research are to identifying the level of the performance of agricultural extension agents for some extension tasks and to identifying the satisfaction level of extension agents for the organizational climate in the organization, as well as studying the relationship between the level of their performance of some tasks and their satisfaction with the organizational climate. The populations of the research consist of 223 agricultural extension agents who distributed on 8 provinces in the central region of Iraq and 169 directors of agricultural extension department, sections and centers. A sample of 70% was taken from 6 provinces namely: Babylon, Wasit, Karbala, Al Najaf, Anbar, Diyala. A proportional random sample of 50 % was taken which consist of 54 director and 77 agricultural extension agents. A question nary sheet was used for collecting data based on two scales. The first scale used to measure the level of performance of agricultural extension agent which consist of 16 items distributed on 3 sectors( educational tasks 6 items, management of extension programs 4 items, and executive tasks 6 items, using five scale parameter ( excellent, very good, good, weak and acceptable). The second scale was used to measure the satisfaction of agricultural extension agents of organizational climate which consist of 29 items distributed on 7 sectors: 4 items for organizational structure, 3 items for awarding system, 4 items for team work, 6 items for supervision system, 5 items for differently management, 3 items for Organization attendance and 5 items for physical conditions of extension agents, according to five scale parameter: completely satisfactory, satisfactory to some extent, unsatisfactory, completely unsatisfactory. The results showed that some of educational and executive tasks were in a good and acceptable accomplishment, while the management of the extension programs was in a good accomplishment. The supervision system was ranked as the first according to the importance level and agreement of the researchable.

Keywords: performance, the tasks of agricultural extension agents, organizational climate.

## المقدمة

تتوقف فاعلية التنظيمات المختلفة ومنها المنظمة الإرشادية في تحقيق أهدافها على عدة عوامل منها أداء الأفراد العاملين فيها (25)، إذ يعبر الأداء عن قدرة المنظمة الإرشادية في الوصول إلى أهدافها لامتلاكها قدرات تنظيمية (4)، تمكنها من استعمال الموارد المتاحة لها بطرائق كفوءة وفاعلة (8). فالأداء الماضي يمكن أن يؤثر على الأداء المستقبلي، والذي يعد من أكثر العوامل التي تسبب النتائج المستقبلية (28)، لكونه يمثل النواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة الإرشادية لمواردها والتي من خلالها يمكن الحصول على أشخاص جيدين مع الاحتفاظ بنتائج جيدة (23)، كما انه المؤشر الرئيس في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى النتائج، فضلا عن إشباع حاجات ورغبات المرشدين الزراعيين ورفع الروح المعنوية لديهم (22)، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بالمهام الموكلة لهم (2)، وهو بذلك يمثل النتيجة النهائية لعملهم (27)، وعليه يمثل المرشد الزراعي الدعامة الرئيسة لنجاح العمل الإرشادي في المنظمة الإرشادية (5)، باعتباره حلقة وصل بين نظامين اجتماعيين هما التنظيم الإرشادي الذي ينتمي إليه والتنظيم الخارجي الذي يعمل فيه والمتمثل بجمهور المرشدين، فهو يقوم بإمداد المرشدين بالمعلومات والخبرات الفنية المتعلقة بالجانب الزراعي وذلك من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بهم. وتأسيسا على ما سبق فان نجاح الإرشاد الزراعي في تحقيق أهدافه يعتمد بصفة أساسية على مستوى أداء المرشدين الزراعيين لمهامهم الإرشادية المختلفة، فالمرشدين الجيدين يمتلكون خصائص وقدرات ومهارات ملائمة لمستوى الأداء المطلوب، فالأداء الجيد يقترن بالصحة التنظيمية والتي تعني "حصيلة التفاعل بين مرشدين جيدين ومنظمة إرشادية صحيحة"، أما المنظمة الإرشادية الصحيحة فهي التي تتوفر فيها المناخ الملائم لدفع المرشدين على أداء العمل وتحقيق النتائج المرغوبة (3). فالمنح التنظيمي يقصد به (مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة للأفراد الذين يعملون في هذه

البيئة والتي تؤثر على دوافعهم وسلوكهم) (21). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى اثر المناخ التنظيمي على أداء المرشدين الزراعيين فقد وجد (11) بان هناك علاقة معنوية بين الرضا عن المناخ التنظيمي والأداء. وتوصل موران (18) في دراسته إلى إن مستوى الأداء كان أفضل لدى المؤسسات التي تتمتع بمناخ تنظيمي ايجابي، وإنها أكثر دقة في تحديد أهدافها مقارنة بالمؤسسات ذات المناخ التنظيمي السلبي، وبينت Porter (19) إن للمناخ التنظيمي علاقة ايجابية مع الإنتاج الإبداعي للعاملين، وأشار كل من Janice (12) و Welsch (26) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي. في حين إن مستوى أداء المرشدين الزراعيين لمجموع أعمالهم يوصف أنه متوسط يميل للانخفاض (7)، وفي ضوء الدراسات السابقة ولأهمية المناخ التنظيمي في أداء المرشدين الزراعيين ولعدم وجود دراسات إرشادية في هذا المجال لذا جاء البحث الحالي للتعرف على مستوى أداء المرشدين الزراعيين لبعض المهام الإرشادية والتعرف على مستوى رضا المرشدين الزراعيين عن المناخ التنظيمي في المنظمة الإرشادية فضلا عن دراسة العلاقة بين مستوى أداء المرشدين الزراعيين لبعض المهام الإرشادية ومستوى رضاهم عن المناخ التنظيمي.

## الفرضية البحثية

توجد علاقة إيجابية بين مستوى أداء المرشدين الزراعيين ورضاهم عن المناخ التنظيمي لبعض المهام الإرشادية.

## المواد والطرائق

**مجتمع البحث:** شمل مجتمع البحث محافظات المنطقة الوسطى والبالغ عددها 8 محافظات (بابل وواسط وكربلاء والنجف وبغداد وديالى وصلاح الدين والانباء). كما اشتمل البحث المرشدين الزراعيين والموزعين على محافظات المنطقة الوسطى والبالغ عددهم 223 مرشد زراعي، فضلا عن مدراء الشعب والأقسام الزراعية والمراكز والزراعية الإرشادية والبالغ عددهم 169 مدير.

**عينة البحث:** اختيرت عينة من المحافظات بنسبة 70% ويواقع 6 محافظات (بابل وواسط وكربلاء والنجف والانباء وديالى). اخذت عينة عشوائية طبقية تناسبية من المرشدين

أ. البناء التنظيمي ويتضمن 4 فقرات. ب. نظام المكافأة ويتضمن 3 فقرات. ج. العمل الجماعي ويتضمن 4 فقرات. د. نظام الإشراف ويتضمن 6 فقرات. ر. إدارة الخلافات ويتضمن 5 فقرات. س. الانتماء للمنظمة الإرشادية ويتضمن 3 فقرات. ص. الظروف المادية للعمل الإرشادي ويتضمن 4 فقرات. تم وضع مقياس مندرج متكون من خمس عبارات هي: مرضي تماما ومرضي ومرضي لحد ما وغير مرضي وغير مرضي تماما وحددت له الأوزان 5 و4 و3 و2 و1 بالتتابع، وبذلك تراوحت درجة المقياس الكلية بين 145-29 درجة.

#### صدق وثبات الاستبانة

ويقصد به ان الاختبار جيد وصادق في نظر كل من المبحوثين والباحثين، ويقاس من الظاهر ولا يقاس الفعل (1). وقد تم قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من اخصائي الارشاد الزراعي وإدارة الاعمال، اذ اشار Ebel (9) إلى أن أفضل وسيلة لقياس الصدق الظاهري هو أن يقرر عدد من الخبراء المتخصصين صلاحية الفقرات للصفة المراد قياسها، ولحساب متوسطات درجات موافقة الخبراء على المقاييس التي تضمنتها الاستبانة، تم تحديد وزن (قيمة رقمية) لكل عبارة في المقاييس التي تضمنتها الاستبانة وعلى النحو الآتي: 2 درجة لموافق و1 درجة لموافق مع اجراء التعديل وصفر لغير الموافق، وتم تحديد عتبة قطع 80% لبقاء اي من مكونات المقاييس المقترحة، وبعد اطلاع الخبراء على الاستبانة تم الاخذ بآرائهم واجراء التعديلات المقترحة، إذ بلغت عتبة القطع لمحاوَر وفقرات الاستبانة 96% وعليه تم الابقاء على جميعها، وبذلك فقد بلغت فقرات مقياس الأداء بصيغته النهائية 16 فقرة موزعة على 3 محاور، أما مقياس الرضا عن المناخ التنظيمي فتكون من 29 فقرة موزعة على 7 محاور.

#### الاختبار الأولي

اجري اختبار أولي للاستبانة على عينة استطلاعية من 15 مرشد زراعي و5 مدرء للتأكد من ثبات الاداء على وفق معادلة الفاكرونباخ وكان مقدار معامل الثبات لمقياس الأداء والرضا عن المناخ التنظيمي هو 0.85 و0.87 بالتتابع،

الزراعيين والمدرء البالغ عددهم 153 مرشد زراعي و108 مديرا بنسبة 50% وبواقع 77 و54 بالتتابع (جدول 1).

#### جدول 1. عدد المديرين والمرشدين الزراعيين موزعين وفقا

##### للمحافظات

المحافظة	عدد المديرين	عدد عينة المديرين	عدد المرشدين	عدد عينة المرشدين
بابل	24	12	40	20
واسط	20	10	28	14
كربلاء	10	5	14	7
النجف	14	7	27	14
الائبار	18	9	22	11
ديالى	22	11	22	11
المجموع	108	54	153	77

#### منهج البحث

استخدم أسلوب المسح الميداني في تحقيق اهداف البحث لانه يعد مناسباً للحصول على بيانات عن مستوى أداء المرشدين الزراعيين والرضا عن المناخ التنظيمي، وهو يتفرع من المنهج الوصفي في العلوم الاجتماعية (17).  
بناء مقياس لقياس الأداء: تم إعداد المقاييس الخاصة بالبحث في ضوء:

1. الأدبيات المتخصصة في مواضيع الادارة الارشادية والارشاد الزراعي. 2. التطورات الفنية في ميدان الادارة بشكل عام والادارة الارشادية بشكل خاص من خلال استخدام الحاسوب والانترنت. 3. الخبرة الاكاديمية والميدانية لفريق البحث في ميدان الارشاد الزراعي، ومن خلال المصادر السابقة الذكر والتي تعد مصادر مهمة في بناء المقياس، فقد تم تصميم مقياسين هما:-

الأول: مقياس لقياس مستوى أداء المرشدين الزراعيين خاص بالمديرين تكون من 16 فقرة موزعة على 3 مجالات هي:

أ. المهام التعليمية تضمنت 6 فقرات. ب. مهام في إدارة البرامج الإرشادية تضمنت 4 فقرات. ج. المهام التنفيذية تضمنت 6 فقرات. استخدم مقياس خماسي لقياس مستوى الأداء متكون من خمس عبارات هي: ممتاز وجيد جدا وجيد ومقبول وضعيف وحددت الأوزان 5 و4 و3 و2 و1 بالتتابع، وبذلك تراوحت درجة المقياس بين 16-80 درجة.

الثاني: مقياس لقياس رضا المرشدين الزراعيين عن المناخ التنظيمي لبعض المهام الإرشادية تضمن 29 فقرة موزعة على سبع مجالات هي:

المعلومات الزراعية المستحدثة للزراع و ترويج الأفكار الزراعية المستحدثة للزراع خلال الاتصال بهم و تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الزراع نحو المبتكرات الزراعية المستحدثة، وقد يعود سبب ذلك الى ان وظيفة الإرشاد الزراعي لا ينظر اليه كأداة لنشر ونقل التقانات العلمية والتقنية فقط وإنما كوسيلة تساعد الزراع على تطوير الحلول لمعالجة المشكلات التي تواجههم وذلك من خلال تقديم المعارف والمعلومات لهم (13). كما إن هناك بعض المهام التعليمية تنجز بشكل مقبول وهي توعية و تنمية قدرات المرأة الريفية وتعريف الشباب الريفي بدورهم في تنمية المجتمع الريفي وتطوير قدراتهم، وقد يعزى ذلك الى انخفاض البرامج الارشادية والدورات التدريبية التي تعمل على تنمية قدرات المرأة الريفية وتوعية الشباب في تنمية المجتمع الريفي وتطويره. كما أظهرت النتائج ان اداء المبحوثين لبعض المهام في ادارة البرامج الارشادية، منها "المشاركة في تخطيط البرامج الارشادية و تنظيم وادارة النشاطات الارشادية" تنجز بشكل جيد.

وبذلك أصبحت الاستمارة صالحة لقياس المتغيرات المدروسة ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات من المبحوثين.

### جمع البيانات

جمعت البيانات بوساطة 77 استمارة، واستغرقت عملية جمعها على ما يقارب الشهرين، إذ بدأت في 2013/2/3 وانتهت في 2013/4/20، واستخدمت العديد من الطرائق الاحصائية لتحليل البيانات هي: التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط بيرسون ومعادلة ألفا كرونباخ .

### النتائج والمناقشة

#### الهدف الاول: التعرف على مستوى اداء المرشدين

#### الزراعيين لبعض المهام الارشادية

أظهرت النتائج، ان هناك مجموعة من المهام الارشادية الموكلة الى المرشد الزراعي للقيام بها، ويمتوسط مقداره 8.051 درجة، وانحراف معياري 3.7 درجة، وقد تم عرض النتائج بواسطة تقسيم المهام الارشادية الى 3 مهام وكما موضح في جدول 2. يتضح من الجدول 2، ان بعض المهام التعليمية للمرشدين الزراعيين تنجز بشكل جيد وهي " توصيل

جدول 2. توزيع العاملين وفقا لمستوى اداؤهم للمهام الارشادية

الترتيب	الانحراف المعياري	مستوى الاداء					المهام الارشادية	ت
		الوسط الحسابي	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا		
								اولا: المهام التعليمية
1	0.650	3.611	0	0	26	23	5	1 توصيل المعلومات الزراعية المستحدثة للزراع.
2	1.327	3.222	0	9	30	0	15	3 ترويج الافكار الزراعية المستحدثة للزراع خلال الاتصال بهم.
3	1.050	2.907	9	5	22	18	0	4 تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الزراع نحو المبتكرات الزراعية المستحدثة
4	0.997	2.796	8	9	23	14	0	2 تصير الزراع بالمشكلات غير المحسوسة.
5	0.850	2.648	3	23	18	10	0	6 توعية و تنمية قدرات المرأة الريفية.
6	1.127	2.444	13	18	9	14	0	5 تعريف الشباب الريفي بدورهم في تنمية المجتمع الريفي وتطوير قدراتهم
								ثانيا : المهام في ادارة البرامج الارشادية
1	0.949	3.166	0	15	20	14	5	2 المشاركة في تخطيط البرامج الارشادية.
2	1.329	3.077	10	5	20	9	10	4 تنظيم وادارة النشاطات الارشادية
3	1.312	2.888	10	14	7	18	5	3 المشاركة في تقويم البرامج الارشادية
4	1.176	2.777	8	15	17	9	5	1 التنسيق مع المنظمات الزراعية ذات العلاقة
								ثالثا : المهام التنفيذية
1	0.875	3.741	0	5	14	25	10	2 دعوة الزراع لحضور النشاطات الارشادية
2	0.979	3.55	5	9	18	22	0	3 الاستعانة بالقادة المحليين و الاخصائيين الموضوعيين والاستفادة منهم في تنفيذ البرامج الارشادية .
3	0.791	3.425	0	5	26	18	5	6 تدريب الزراع على المهارات الاساسية في تطبيق الافكار المستحدثة وخاصة عن طريق التدريب الموقفي .
4	1.081	3	9	4	19	22	0	5 تشخيص المشكلات التي تحصل اثناء تنفيذ البرامج الارشادية ومعالجتها.
5	1.082	2.814	9	10	17	18	0	4 الاشراف على الزراع اثناء تطبيقهم للمهارات المراد تعليمها لهم .
6	1.176	2.777	8	15	17	9	5	1 تهيئة المستلزمات التعليمية لتنفيذ عملية الاتصال بالفلاحين

يتضح من الجدول السابق، بان نظام الأشراف احتل المرتبة الأولى من حيث رضا وموافقة المبحوثين عليه، إذ حصل على وسط حسابي قدره 20.532 درجة وهو أعلى من الأوساط الحسابية للمحاور الأخرى، وقد يعزى ذلك إلى أن أهمية الإشراف أصبحت حديثاً محل اهتمام الجميع لان العصر الحديث عصر العلم والمعلومات، وهناك كم هائل من الحقائق والمعارف التي يحتاجها المرشد الزراعي في أداء واجباته على أكمل وجه (14)، فضلا عن تزايد المشكلات التي تواجهها في الوقت الحاضر مما يجعل عملية الإشراف هي المصدر الأساس الذي يساعد على إحداث التغيير المطلوب (16)، في حين احتل نظام المكافآت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وموافقة المبحوثين عليه، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود نظام مكافآت في العراق لتشجيع المرشدين الزراعيين لاداء مهامهم الارشادية بصورة جيدة.

#### الهدف الثالث: التعرف على مستوى رضا العاملين الارشاديين عن ظروف عملهم (المناخ التنظيمي)

تم تحديد 7 محاور لقياس المناخ التنظيمي، وبمتوسط مقداره 12.786 درجة وبانحراف معياري 3.227 درجة (جدول 4). يتضح من الجدول 4 أن مستوى رضا المبحوثين عن البناء التنظيمي كانوا غير راضين عن وضوح في اختصاصات الوحدة الارشادية وفي وجود نظام مناسب لتفويض السلطة في العمل الإرشادي، في حين كان رضا المبحوثين عن الوضوح في السلطات ومسؤوليات الوظيفة الإرشادية غير مرضي اطلاقاً. اما الترابط والتكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية للعمل الارشادي فكان مرضي لحد ما، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود توصيف وظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي. أما في محور نظام المكافآت، فكان المبحوثين راضين تماماً عن "يركز المدير على مبدأ الجدارة والاستحقاق في ترقى المرشد الزراعي، وراضين لحد ما عن يركز المدير الارشادي على مكافأة المرشد الزراعي بدلاً من عقوبته، وقد يعود سبب ذلك إلى أن رفع الروح المعنوية للمبحوثين ورضاهم وشعورهم بانجاز المهام الموكلة لهم بشكل كفاء يعكس أثره على إشباع حاجاتهم الاجتماعية (20)، وكان رضا المبحوثين عن نظام المكافأة مع روح الابداع والتجديد للمرشد الزراعي، وغير مرضي اطلاقاً، وقد يعود سبب ذلك

قد يعزى ذلك إلى أن المشاركة في التخطيط تجعل القرارات اكثر دقة لضمان تحقيق النجاح المطلوب لإدارة النشاطات الإرشادية، أما باقي المهام فقد كانت تؤدي بشكل مقبول ولا يوجد اي مهمة تؤدي بشكل ضعيف. أما بالنسبة للمهام التنفيذية، فنجد ان بعض من هذه المهام يؤدي بشكل جيد جدا وهي " دعوة الزراع لحضور النشاطات الإرشادية والاستعانة بالقادة المحليين والاختصاصيين الموضوعيين للاستفادة منهم في تنفيذ البرامج الارشادية، والاشرف على الزراع اثناء تطبيقهم للمهارات المراد تعليمها لهم، و تشخيص المشكلات التي تحصل اثناء تنفيذ البرامج الارشادية ومعالجتها، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات المحلية تعد حلقة وصل فاعلة بين المرشد الزراعي والزراع إذ يعملون على تحريك الزراع ودفعمهم للمشاركة الواسعة بالنشاطات الإرشادية إذ يمكن لهؤلاء القادة تشخيص المشكلات التي تواجه الزراع فضلا عن نقل وتطبيق الأفكار المستحدثة. أما المهام التي تؤدي بشكل جيد هي تدريب الزراع على المهارات الاساسية في تطبيق الافكار المستحدثة وخاصة عن طريق التدريب الموقعي، و تهيئة المستلزمات التعليمية لتنفيذ عملية الاتصال بالفلاحين، وقد يعزى ذلك إلى أن الإرشاد الزراعي يهدف إلى مساعدة الزراع على فهم التقانات الزراعية والإشراف على تطبيقها لإحداث تغييرات سلوكية مرغوبة من خلال توفير المستلزمات الضرورية لها.

#### الهدف الثاني: ترتيب محاور البناء التنظيمي وفقا لمستوى رضا العاملين الإرشاديين

لمعرفة ترتيب محاور رضا العاملين، استخدم الوسط الحسابي وكما موضح في الجدول 3.

#### جدول 3. ترتيب المحاور وفقا لمستوى رضا العاملين

##### الإرشاديين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	التسلسل
1	4.125	20.532	نظام الإشراف	4
2	2.322	15.00	العمل الجماعي	3
3	3.003	14.142	إدارة الخلافات	5
4	2.352	11.688	الانتماء للمنظمة الإرشادية	6
5	3.618	11.519	البناء التنظيمي	1
6	4.497	8.493	الظروف المادية	7
7	2.672	8.129	نظام المكافآت	2

والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة الإرشادية (15). أما الظروف المادية للعمل الإرشادي فكان رضا المبحوثين عن تصميم مكان العمل الإرشادي مناسب، والاثاث المكتبي المناسب، وتوفير الأدوات والوسائل الإرشادية وطرق الإيضاح العملي لكل مرشد زراعي غير مرضي، في حين كان المبحوثين غير راضين اطلاقاً عن توفير وسائل نقل لاداء العمل الإرشادي.

إلى أن غالبية الخدمات الإرشادية تدار من قبل مؤسسات حكومية تعمل بموجب قواعد وأنظمة الإدارة العامة وهي قواعد لا تتضمن أحكاماً لمكافأة الأداء الرفيع ولا نظام أجور يقوم على أساس الاستحقاق (6)، في حين كان رضا المبحوثين عن العمل الجماعي ونظام الاشراف وادارة الخلافات والانتماء للمنظمة الإرشادية مرضي، وقد يعود سبب ذلك إلى أن العمل الجماعي يمكن المرشد الزراعي من تعبئة الجهد

جدول 4. توزيع المبحوثين طبقاً لمستويات رضاهم عن ظروف عملهم ( المناخ التنظيمي)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى الرضا				ظروف العمل واحتياجاته	المحاور	
			غير مرضي اطلاقاً	غير مرضي	مرضي لحد ما	مرضي تماماً			
1	1.192	3.155	0	33	15	13	16	وضوح في اختصاصات الوحدة الإرشادية.	البنية التنظيمية
2	1.055	2.935	3	30	19	19	6	يوجد نظام مناسب لتفويض السلطة في العمل الإرشادي	
3	0.965	2.831	6	22	31	15	3	التربط والتكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية للعمل الإرشادي.	
4	1.359	2.597	22	16	20	9	10	وضوح في سلطات ومسؤوليات الوظيفة الإرشادية.	
1	1.420	3.220	12	14	16	15	20	يركز المدير الإرشادي على مبدأ الجدارة والاستحقاق في ترقية المرشد الزراعي .	نظام المكافأة
2	1	3	7	13	34	19	4	يركز المدير الإرشادي على مكافأة المرشد الزراعي بدلا من عقوبته	
3	1.160	1.909	34	30	6	0	7	يتلائم نظام المكافأة مع روح الإبداع والتجديد للمرشد الزراعي.	
1	0.657	4.259	0	0	9	39	29	تقوم علاقات العمل بين المرشد الزراعي و الزراع على أساس الثقة والاحترام المتبادل.	العمل الجماعي
2	0.852	3.896	0	0	32	21	24	روح العمل الجماعي ساند بين المرشد الزراعي و الزراع.	
3	1.082	3.545	0	19	13	29	16	يشارك المرشد الزراعي في تحديد الاهداف الإرشادية .	
4	1.112	3.298	3	20	15	29	10	يشارك المرشد الزراعي في صنع القرار المزرعي.	
1	1.079	3.688	3	9	15	32	18	تعليمات العمل الإرشادي واضحة .	نظام الاشراف
2	1.071	3.532	0	16	22	21	18	القيادة الإرشادية تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة للمرشدين الزراعيين .	
3	1.106	3.441	6	9	17	35	10	تقوم فلسفة نظام تقييم أداء المرشدين الزراعيين على إصدار أحكام لغرض تنميتهم .	إدارة الخلافات
4	0.905	3.389	0	15	24	31	7	هناك وضوح في توقعات المدير الإرشادي لاداء عمل المرشدين الزراعيين.	
5	1.267	3.376	7	15	13	26	16	العلاقات غير الشخصية هي الأساس في التقدم الوظيفي للمرشد الزراعي .	
6	1.033	3.103	6	13	31	21	6	يعطي المدير الإرشادي الحرية للمرشد الزراعي.	
1	1.149	3.090	7	18	21	23	8	لايقبل المرشد الزراعي النقد البناء من قبل المدير الإرشادي.	
2	1.144	3.077	7	15	31	13	11	تقوم الإدارة الإرشادية من تقريب وجهات النظر المختلفة للمرشدين الزراعيين.	
3	1.185	2.675	16	19	19	20	3	وجهات النظر المختلفة للمرشدين الزراعيين لاتلقي اذانا صاغية من قبل الإدارة الإرشادية.	
4	1.303	2.662	22	10	23	16	6	لا يلتزم المرشد الزراعي باداء العمل الإرشادي بصورة جيدة في ظل الظروف الراهنة للقطر.	
5	1.404	2.636	19	27	4	17	10	تهرب المرشد الزراعي من أداء الأعمال الإرشادية في المناطق النائية.	
1	0.958	3.948	0	3	28	16	30	يشعر المرشد الزراعي بالانتماء للمنظمة الإرشادية.	الانتماء للمنظمة الإرشادية
2	0.920	3.909	0	3	27	21	26	يشعر كل مرشد زراعي بالانتماء باداء العمل الإرشادي.	
3	1.151	3.831	0	16	10	22	29	يقوم المرشد الزراعي باكثر مما هو مطلوب منه في أداء العمل الإرشادي بدافع ذاتي.	
1	1.155	2.350	20	28	15	10	4	تصميم مكان العمل الإرشادي مناسب.	الظروف المادية للعمل الإرشادي
2	1.394	2.363	25	29	3	10	10	الاثاث المكتبي مناسب.	
3	0.965	1.961	25	38	10	0	4	توفير الأدوات والوسائل الإرشادية وطرق الإيضاح العملي لكل مرشد زراعي.	
4	1.439	1.818	54	6	4	3	10	توفير وسائل النقل لاداء العمل الإرشادي بشكل جيد.	

فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة الإرشادية للعاملين فيها ليثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها (24). نستنتج مما سبق إن نجاح المرشد الزراعي في تحقيق أهداف العمل الإرشادي، يتطلب منه أن يؤدي العديد من المهام الإرشادية المختلفة، كما إن المرشد الزراعي هو المسؤول عن النجاح والاختفاق في انجاز المهام الموكلة له وذلك من خلال قدرته على إدارة الخلافات التي تواجهه أثناء عمله. كما وإن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي تؤثر على أداء المرشدين الزراعيين لمهامهم الإرشادية. ونوصي بضرورة زيادة إيمان المؤسسة الإرشادية وإقناعها بتوفير مناخ تنظيمي يزيد من حماس المرشدين الزراعيين في أداءهم للمهام الموكلة لهم بدقة، وضرورة إقامة دورات تدريبية لرفع مستوى أداء المرشدين الزراعيين لمهامهم الإرشادية والتعليمية.

#### المصادر

1. Abu Hatab, F. and S. A. Osman. 1987. Evaluation of Psychological. Edi. 3, Cairo, Anglo Egyptian Bookshop. p. 126.
2. Abdul Bakye, S. M. 2002. Management of Human Resources in Terms of Scientific and Practical. Al-Dar Al Jamaiya, Alexandria, Egypt. pp. 367.
3. Abdul Wahab, A. F. 1982. Introduction to Administration. Institute of Public Administration, Riyadh. p. 3.
4. Al-Lamy, N. D. E. 2007. The Relationship between Business Strategy and Information Technology and Its Impact on Organizational Performance. M.Sc Thesis, Dept. of Business Administration, Coll. of Management and Economics, Univ. of Baghdad. p. 103.
5. Arab Organization for Agricultural Development. 1994. Study of Efficiency of Agricultural Extension Systems in the Arab World. Khartoum, Sudan. p. 19.
6. Bentz, R.P. 1997. Acquiring and Managing Financial Resources. Improving Agricultural Extension, A Reference Manual, Ch.16, FAO, Rome. p. 143-147.
7. Chalooop, M. A. and A. A. Najji. 2011. Job stress and Its relationship to performance of extension agents in middle region of Iraq. Iraqi J. of Agric. Sci. 42(1): 70-81.

**الهدف الرابع: العلاقة بين مستوى أداء المرشدين الزراعيين لمهامهم الإرشادية ومستوى رضاهم عن المناخ التنظيمي**  
أظهرت النتائج وجود عوامل ذات علاقة بالمناخ التنظيمي، ولتحديد العلاقة بين المهام الإرشادية للمرشدين الزراعيين ورضاهم عن المناخ التنظيمي استخدم معامل الارتباط بيرسون، وكما موضح في الجدول 5.

**جدول 5. قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى أداء المبحوثين للمهام الإرشادية وعوامل المناخ التنظيمي**

المهام الإرشادية	المهام التعليمية	مهام في إدارة البرامج الإرشادية	المهام التنفيذية
عوامل المناخ التنظيمي	0.087	0.116	0.085
البناء التنظيمي	*0.284	0.041	*0.269
نظام المكافأة	*0.271	*0.292	0.241
العمل الجماعي	0.176	0.109	0.137
نظام الاشراف	0.203	*0.255	0.122
ادارة الخلافات	- 0.223	- 0.191	0.065
الانتماء للمنظمة الارشادية	*0.241	0.051	**0.343
الظروف المادية للعمل الارشادي			

يتضح من الجدول السابق، بان هناك علاقة معنوية وعلى مستوى 0.05 بين المهام التعليمية التي يؤديها المرشد الزراعي وكل من نظام المكافأة والعمل الجماعي والظروف المادية للعمل الإرشادي، قد يعزى ذلك إلى أن نظام المكافآت يشجع على الأداء الرفيع، لان إدارة الرواتب والأجور تعد أداة فاعلة في تشجيع الأداء الوظيفي والحماس والرضا للمرشدين الزراعيين (6). فضلا عن ان رضا المرشدين الزراعيين عن ظروف عملهم يؤثر بشكل كبير على دوافعهم وإخلاصهم في أداء عملهم ، في حين كانت هناك علاقة معنوية وعلى مستوى 0.05 بين المهام التي يؤديها المرشد الزراعي لإدارة البرامج الإرشادية وكل من العمل الجماعي، إدارة الخلافات، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض الخلافات يمكن تجنبها وعدم الاكترتات بها، والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل المشاكل المسببة للخلاف (10). كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية وعلى مستوى 0.01 بين أداء المرشدين للمهام التنفيذية والظروف المادية للعمل الإرشادي، ومعنوية على مستوى 0.05 مع نظام المكافأة، وقد يعزى ذلك إلى أن احد جوانب إدارة العمل الإرشادي هو حاجته إلى تطوير نظام المكافآت لكي يستطيع جذب موظفي الإرشاد والاحتفاظ بهم وإثارة الحماس لديهم من خلال توفر

8. Daft, R. L. 2003. Organization Theory and Design: 9<sup>th</sup> Edi. Southwestern College, U.S.A. p. 12.9.
9. Ebel, R. L. 1979. Essentials of Educational Measurement. New Jersey, Englewood Cliffs; Prentice Hall. p. 555.
10. Hdoom, A. T. 2010. Communication Skills of Extension Managers in the Departments of Agriculture to the Provinces in the Central Region from the View Point of Agricultural Agents. M.Sc. Thesis, Dept. of Extension and Agric. Edu., Coll. of Agric. Univ. of Baghdad. p. 35.
11. Humble, J., D. Jackson and A. Thomson. 1994. The Strategic Power of Corporate Values "Long Range Planning. p. 28.
12. Janice M. G. 1985. Leadership as an Aspect of Organizational Climate, Job Satisfaction and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty Dissertation Abstract International. University of Utah. p. 3206.
13. Khalil, H. O. and M. Ismail. 2008. Extension worker as a leader to farmers: influence of extension leadership competencies and organizational commitment on extension workers performance in Yemen. J. of International Soc. Res. 1(4): 371-380.
14. Al-Khatib, I. Y. and A. I. Al-Khatib. 2003. Educational Supervision: Philosophy, Methods and Applications. Dar Kandil, Publ., and Distrib., Amman, Jordan. p. 73.
15. Al-Lozi, M. 2003. Organizational Development: Fundamentals and Modern Concepts. 2<sup>nd</sup> Edi. Dar Wael, Publ., Amman, Jordan. p. 183.
16. Al-Hariry, R. 2006. Educational Supervision, Reality and Future Prospects. Dar Al Manhage, Publ., Distrib., Oman. p. 15.
17. Melham, S. M. 2000. Research Methods in Education and Psychology. 1<sup>st</sup> Edi. Dar Al-Masira, Publ., Distrib., Oman. p. 372.
18. Moran E. T. 1985. Organizational Climate in Institution of Higher Education, Dissertation Abstract International. Univ. of Pittsburg.
19. Porter C. F. 1984. Organizational derivate climate and creative output in Two Excellent Research and Development Decisions, Dissertation Abstract International. Univ. of Massachussets.
20. Rasmy, M. H. 2005. Organizational Behavior in Educational Management. Dar Alwafa, Printing, Publ., Alexandria, Egypt. pp. 104.
21. Al-Salem, M. S. and A. H. Al Saleh. 1991. Human Resources Management. Baghdad, Economic Press. pp. 261.
22. Al-Shamma, K. M. and K. K. Hammoud. 2000. Organization Theory. 1<sup>st</sup> Edi. Dar Al-Masira, Publ., Distrib. Oman. pp. 330.
23. Schermerhom, J. 2000. Organization Behavior. 7<sup>th</sup> Edi. Inc., New York. p. 26.
24. Shaways, M. N. 2005. Management of Human Resources - Personnel Management. Dar Al-Sourok, Publ. Oman. pp. 208.
25. Al-Waagafy, R. 2001. Introduction to Psychology. 3<sup>rd</sup> Edi. Dar Al-Shrouk, Publ., Oman. p. 318-319.
26. Welsch, H., H. Levan and L. Frickson. 1989. Comparative Analysis of Care Professional and Administrators Responses Concerning Climate. Autonomy and Job Satisfaction, National Academy of Management Presentation, August.
27. Wheelen, T. L and D.J. Hunger. 2002. Strategic Management and Business Policy. 8<sup>th</sup> Edi. Prentice Hall, New Jersey. pp. 243.
28. Zhang, M. and J. Cullough 2000. Effect of Learning and Information Technology Capability on Business Performance. London, Richard D., Irwin, Inc., pp. 149.