

معرفة مدراء الارشاد الزراعي بالإدارة الاستراتيجية في محافظات المنطقة الوسطى من العراق

اشواق عبد الرزاق ناجي

استاذ

فهد سالم حمد الدليمي

باحث

جامعة بغداد-كلية الزراعة-قسم الارشاد ونقل التقانات الزراعية

fahad.salim89@yahoo.com

المستخلص

استهدف البحث الى تحديد مستوى معرفة مدراء الارشاد الزراعي في مجال الادارة الاستراتيجية، وتحقيقاً لأهداف البحث أعد الباحث استبانة تضمنت مقياس رباعي، وقد اشتملت على 75 فقرة لمدراء الادارة الوسطى والتنفيذية توزعت على 12 محوراً هي (المضمون، الاهمية، الاهداف، انواع الاستراتيجيات، مستويات الاستراتيجية، خصائص الرؤية، خصائص الرسالة، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية، مهام وواجبات المدير الاستراتيجي). شَمِلَ البحث عينة عشوائية من محافظات المنطقة الوسطى من العراق هي (بغداد، بابل، النجف، كربلاء، واسط، ديالى)، وسحب جميع مدراء الادارة الوسطى ومعاونيهم والبالغ عددهم 50 مديراً، وسحبت عينة عشوائية بنسبة 40% من كل فئة من فئات مدراء الادارة التنفيذية وواقع 80 موظفاً وبذلك اصبح حجم العينة الكلي 130 مديراً. وقد أظهرت نتائج البحث أن متوسط درجات المعرفة بلغ 143,46 درجة لمدراء الادارة الوسطى، وبلغ 135,88 درجة في لمدراء الادارة التنفيذية وعلى مقياس معرفة بلغت درجته العليا 225 ودرجته الصغرى صفر وعدد فقراته 75 فقرة. وظهر أن 48% من مدراء الادارة الوسطى و55% من مدراء الادارة التنفيذية يوصف مستواهم المعرفي بالمتوسط، ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام بتأهيل مدراء الارشاد الزراعي وتطوير قدراتهم المعرفية والمهارية في مجال الادارة الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وان تأخذ وزارة الزراعة بنظر الاعتبار اهمية مدخل الادارة الاستراتيجية ودوره في تحقيق التنمية الزراعية وان تعمل على تعزيز تطبيقه.

كلمات مفتاحية: رؤية ارشادية، رسالة ارشادية.

*البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الاول.

The Iraqi Journal of Agricultural Sciences – 47(3): 757-764, 2016

Al-Dulaimi & Najj

**THE KNOWLEDGE OF AGRICULTURE EXTENSION MANAGERS ON
THE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PROVINCES OF THE MIDDLE
REGION OF IRAQ.**

F.S.H. Al-Dulaimi
Researcher

A.A.Naji
Prof.

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

fahad.salim89@yahoo.com

ABSTRACT

The objective of this research to determine the knowledge level of the agriculture extension managers in the strategic management, To achieve the aims of this study we used a questionnaire included with a quadrant scale and consists of 75 paragraph for the managers of the middle zone and the executive directors, distributed in 12 sectors (Concept, the importance, aims, types of strategies, level of strategies, Vision Characteristics, Mission Characteristics , strategic analysis, strategy formulation, strategy application, adjustment of the strategy, role and duties of the strategic manger). A random samples of 50 managers and vice managers have been taken from the middle zone of Iraq (Baghdad, Babylon, Najaf, Karbalaa, Wasit, Dyala). Moreover, another random samples represents 40% of each of the directors and executive management categories of 80 employees to be a total sample size 130 Director. The results of the study showed the average level of knowledge was 143,46 degree for the managers of the middle zone, and 135,88 degree for the executive directors on a knowledge scale ranges from to 225 degree and consists of 75 paragraph. 48% of the managers of the middle zone and 55% of the executive directors has a medium level of knowledge, accordingly this study recommend the importance of qualifying the agriculture extension managers and to develop their capabilities and skills in the field of the strategic management through specialized training programs. Moreover, the Ministry of Agriculture should take in account the importance of the strategic management and its role in achieving the agriculture development and should work to enhance its application.

Key words: Extension Vision, Extension Mission

*Part of MSc. Theseis of first auther.

المقدمة

وتعزيز الأمن الغذائي، وهي ليست محصنة ضد مختلف التطورات التي تحصل حولها(11)، إذ إن واقع الإرشاد الزراعي يوصف بالضعف (دون مستوى ما ينبغي أن يكون عليه) في مقابلة الأهداف المنشودة وقد يعزى ذلك الضعف إلى أسباب عدة من أهمها ضعف ادارتها وضعف ادائها(2) ، وهناك توجهات لتحديث أنظمة الإرشاد الزراعي في العالم بشكل عام وفي العراق بشكل خاص واحد مجالات تحديثها الانفتاح على مدخل الإدارة الاستراتيجية الذي يمكن أن تكون منظمة الإرشاد الزراعي ميدان لتطبيقه، إذ يمكن أن يحدث نقلة نوعية في تحسين أداء المنظمة الإرشادية، فالإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها أصبحت عاجزة عن جعل المنظمة الإرشادية قادرة على تحقيق أهدافها، فتطبيق الإدارة الاستراتيجية يعطي للمنظمة قدرة على تقديم الخدمات بصورة مستدامة وتحقيق نتائج أفضل فهي تتجاوز العملية التخطيطية لتصبح هذه العملية جزءاً منها ومكملة لمفاهيم عدة يدخل ضمنها التخطيط الاستراتيجي (18). فالتخطيط الاستراتيجي يركز على محاولة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في بيئة العمل ومن ثم وضع خطط مستقبلية للمنظمة لاستغلال مواردها الاستغلال الأمثل(23) من أجل تحسين نوعية الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة(10) ، إن التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج الإرشاد الزراعي يساعد المنظمة الإرشادية على وضع رؤية مستقبلية لنظم وبرامج الإرشاد الزراعي لما تريد أن تصل إليه في المستقبل وتحديد رسالة المنظمة والغايات من العمل الإرشادي عن طريق إجراء التحليل البيئي رباعي الأبعاد (SWOT Analysis) لتحديد الاتي: أولاً: عناصر البيئة الداخلية لنظم الإرشاد الزراعي والتي تشمل(17):1.نقاط القوة: وتتمثل في الخصائص والمميزات والإمكانيات التي تتوفر للمنظمة وتساعد في إنجاز الغايات والأهداف، وكيفية تدعيمها والاستفادة القصوى منها.2.نقاط الضعف: وتتمثل في الخصائص والمحددات أو المعوقات التي تعاني منها المنظمة، وتوقع إنجاز الغايات والأهداف، وكيفية تقليل الآثار السلبية لها.ثانياً: عناصر البيئة الخارجية لنظم الإرشاد الزراعي والتي تشمل:1.الفرص: وهي ظروف وأوضاع وعوامل وقوى، خارج إطار سيطرة المنظمة، ويمكن أن تسهم إيجاباً في إنجاز الغايات والأهداف، وكيفية الاستفادة القصوى منها.2.التحديات: وهي

تواجه المنظمات الادارية في القطاعين العام والخاص الإنتاجية والخدمية منها على حد سواء تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة وأن هذه التحديات أوجدت كثيراً من الصعوبات أمام جميع المنظمات لمواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على تحقيق اهدافها(14)، الامر الذي يفرض على المنظمات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتتشددها، وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتقديم أفضل الخدمات وتطوير أدائها(20). فالإدارة الاستراتيجية تعد وسيلة حديثة لإدارة المنظمة نحو النجاح في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها فهي تعطي للمنظمة القدرة على توقع التغيرات البيئية وتعبئة مواردها الامر الذي يمكنها من تحويل التهديدات الى فرص وتقديم أفضل الخدمات (24)، إذ تسعى الإدارة الاستراتيجية الى تحويل رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها العامة الى استراتيجيات محددة تسعى كل وحدة من وحدات النشاط داخل المنظمة الى تطبيقها لتحسين المركز التنافسي للمنتجات والخدمات التي تقدمها على مستوى وحدات الاعمال (13). الامر الذي يسمح للمنظمة أن تكون أكثر نشاطاً وحيوية في تشكيل المستقبل الخاص من خلال وضع افضل الاستراتيجيات للتعامل مع التحديات التي تواجهها في المستقبل(22). فالمنظمات التي تسعى الى تحقيق اهدافها المتمثلة بالبقاء والاستقرار والنمو على الرغم من الاختلاف في اهدافها وحجومها وأنشطتها لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية (21) ، لما تملكه من قدرة في تحديد وصياغة رؤية ورسالة واهداف المنظمة فضلاً عن تخصيص جوانب القوة والضعف في المنظمة سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية وقد أجمعت المنظمات العالمية كلها التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك (9). وتعد منظمة الإرشاد الزراعي في العراق إحدى المنظمات التنموية في القطاع الزراعي التي تهدف الى تخفيف الفقر في الريف

الادارية (الوسطى،التنفيذية) في مجال ادارة الوحدات الارشادية.

المواد وطرائق العمل

منهج البحث: استخدم اسلوب المسح الميداني في تحقيق اهداف البحث لأنه يُعد اسلوباً مناسباً في جمع البيانات والمعلومات التفصيلية عن معرفة مدراء الارشاد الزراعي في فترة زمنية محددة. وهو يتفرع من المنهج الوصفي في البحث الاجتماعي.

منطقة البحث: سحبت عينة عشوائية من محافظات المنطقة الوسطى من العراق والتي بلغ عددها ست محافظات وزعت كالآتي(بغداد، ديالى، بابل، واسط، كربلاء، النجف). وسحب جميع مدراء فئة الادارة الارشادية الوسطى ومعاونيهم في تلك المحافظات والبالغ عددهم 50موظفاً ضمن (اقسام الارشاد الزراعي في دائرة الارشاد والتدريب الزراعي و مديريات الزراعة في تلك المحافظات، المراكز الارشادية التدريبية)، وسحبت عينة عشوائية بنسبة 40% من كل فئة من فئات مدراء الادارة الارشادية التنفيذية ليكون بذلك عددهم 80 موظفاً ضمن (الشعب الارشادية داخل الاقسام الارشادية، وحدات الارشاد الزراعي في الشعب الزراعية التابعة لمديريات الزراعة في المحافظات، المزارع الارشادية). ليكون بذلك حجم العينة النهائية 130 موظفاً.

بناء مقياس المعرفة بالإدارة الاستراتيجية: استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ، اذ تعد الاستبانة اداة ملائمة لجمع البيانات والحقائق والمعلومات التفصيلية من المبحوثين لتحقيق اهداف البحث(8) ، وقد مرت عملية بناء مقياس المعرفة في ست مراحل هي:

المرحلة الاولى: مرحلة اعداد الاستبانة بصورتها الاولى: في ضوء الاديبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وأراء الخبراء والمتخصصين في هذا المجال تم إعداد استبانة المعرفة بالإدارة الاستراتيجية بلغت مجموع فقراتها النهائية 75 فقرة توزعت على 12 محوراً.

المرحلة الثانية: مرحلة تطوير الاستبانة: عرض محاور وفقرات مقياس المعرفة بصورته الاولى على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في ميادين الارشاد الزراعي والادارة وبلغ عددهم 12 خبيراً لتحديد درجة موافقتهم على كل من

ظروف وأوضاع وعوامل وقوى خارج إطار سيطرة المنظمة يمكن أن تسهم سلباً في إنجاز الغايات والأهداف، وكيفية تقليل أو الحد من آثارها السلبية، فضلاً عن تحديد الصورة العامة لواقع الزراعة ونوعية الحياة في المجتمع الريفي والتغييرات التي يمكن انجازها في المستقبل. وبعد المدير الارشادي احد الاركان الاساس في المنظمة الارشادية وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها لأنه يحتل الصدارة فيها فهو الرئيس والمشرف المباشر على ادارتها والقائد الذي تتركز وظائفه أولاً واخيراً في المنظمة الارشادية ونتيجة لما تقدم ولأهمية البالغة والدور الخطير الذي يلعبه المدير الارشادي في الجهاز الارشادي وتطورها فقد اصبحت الحاجة الى مدير يتمتع بالكفاءة والخبرة الادارية في مجال عملة(6)، أذ يجب أن تتوفر لدى المدراء والمسؤولين والقادة الاستراتيجيون في منظماتنا قدرات فكرية اكثر اتساعاً وذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الانشطة في المنظمة لمواجهة والمشكلات الحالية والمحتملة(5)، فهو الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الاستراتيجية الذي من المفترض ان يكون على معرفة كاملة بمبادئها واسس تطبيقها، اذ تتلخص مهمته في تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط قوتها و ضعفها فضلاً عن الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها ومن ثم صياغة الخطة الاستراتيجية المناسبة و تحتاج هذه الأخيرة إلى مهارات فكرية و تحليلية لأنها المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد (1). وانطلاقاً من الاهمية انفة الذكر كان التوجه نحو تطوير قدرات المدراء الارشاديين، أذ ان بناء القدرات الجوهرية للمنظمة تبدأ من بناء القدرات المعرفية والمهارية للمدراء(15)، بمختلف فئاتهم ومستوياتهم الادارية والوظيفية والتنظيمية بوصفهم ابرز واهم اداة في النظام الارشادي فمن خلالهم يقوم النظام الارشادي بتنفيذ البرامج والانشطة كافة من اجل تحقيق الغايات والاهداف المرسومة (7) ،فالمعرفة بالعمل ومبادئه وخطواته تعد الاساس في في ادائه السليم(19) الامر الذي يسمح لنظام الارشاد الزراعي بالتأثير الايجابي في الجهات المستهدفة عن طريق تحسين جودة خدماتها الارشادية. وجاء هدف البحث لتحديد مستوى معرفة مدراء الارشاد الزراعي بالإدارة الاستراتيجية في مستوياتهم

مقارنة إذا ما تم إعادة الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (16)، ومن أجل قياس الثبات اجري اختبار اولي للاستبانة pre-test في شهر كانون الاول من عام 2014 على عينه مكونة من 6 مدرء يمثلون الادارة الوسطى و8 مدرء يمثلون الادارة التنفيذية من خارج عينة البحث ضمن دائرة الارشاد والتدريب الزراعي، واستخدمت معادله الفا كرونباخ لقياس ثبات (المعرفة) إذ تعد من المعادلات الاحصائية المناسبة لقياس صلاحية المقياس والاتساق الداخلي للفقرات، وقد بلغ قيمة معامل ثبات المعرفة (0.92). **قياس متغيرات البحث قياس المستوى المعرفي:** لقياس مستوى معرفة مدرء الارشاد الزراعي بالادارة الاستراتيجية تم بناء مقياس خاص يتكون من 12 محوراً موجه لمدرء الوحدات الارشادية في المستويات الادارية (الوسطى، التنفيذية) واستخدم فيها مقياس رباي متدرج لقياس المستوى المعرفي يتكون من المستويات الآتية (اعرف بدرجة كبيرة، اعرف بدرجة متوسطة، اعرف بدرجة قليلة، لا اعرف)، وأعطيت له الأوزان الآتية 3، 2، 1، 0 درجة على التوالي، وكانت درجات هذا المقياس تتراوح بين (صفر-225).

جمع البيانات. جمعت البيانات من مدرء الارشاد الزراعي خلال الفترة من 2014/12/28 إلى 2015/2/17 من عينة البحث البالغة 130 موظفاً.

تحليل البيانات. استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي SPSS 19 في تحليل ومعالجة بيانات البحث (4).

الوسائل الاحصائية. استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والمعدل الموزون والوزن المئوي فضلاً عن معادلة الفا كرومباخ وكورد- ريشاردسون (KR-20) في تحليل بيانات البحث.

النتائج والمناقشة.

تحديد المستوى المعرفي لمدرء الارشاد الزراعي بمحاور الادارة الاستراتيجية لوحدة الارشاد الزراعي جميعها. أظهرت نتائج البحث، أن درجة معرفة مدرء الادارة الوسطى بمحاور الادارة الاستراتيجية جميعها، تراوحت بين 64-204 درجة وبمتوسط مقداره 143.46 درجة، وتراوحت درجة المعرفة لدى مدرء الادارة التنفيذية بين 31-216 وبمتوسط مقداره 135.88 درجة وعلى مقياس معرفة بلغت درجة العليا 225 ودرجته الصغرى صفر وعدد فقراته 75 فقرة، وقد تم توزيع

المحاور والفقرات الخاصة بالاستبانة في ضوء مقياس يتكون من ثلاث مستويات هي: موافق، موافق مع التعديل، غير موافق.

المرحلة الثالثة: مرحلة حساب متوسطات درجات موافقة الخبراء على مكونات الاستبانة: حدد وزن (قيمة رقمية) لكل عبارة في مقياس موافقة الخبراء على محاور وفقرات مكونات مقياس المعرفة بالادارة الاستراتيجية والتي تم ذكرها في المرحلة السابقة وعلى النحو الآتي: 2 درجة لعبارة موافق، درجة واحدة لعبارة موافق مع التعديل، صفر لعبارة غير موافق.

المرحلة الرابعة: مرحلة تحديد عتبة القطع (مقياس الموافقة على مكونات الاستبانة): ان المقصود بعتبة القطع الدرجة التي يجب ان تحصل عليها في متوسطات درجات موافقة الخبراء (المحكمين) عليها لبقائها في المقياس المذكور، اذا كانت درجة موافقة الخبراء (المحكمين) اكثر من 75% فان معامل الصدق يعد مقبولاً، وقد بلغت عتبة القطع لمقياس المعرفة بالادارة الاستراتيجية 98% من قبل الخبراء (المحكمين).

المرحلة الخامسة: مرحلة إعداد الاستبانة بصورته النهائية: بناءً على المرحلة السابقة الذكر (عتبة القطع) تم تحديد محاور وفقرات مقياس المعرفة بالادارة الاستراتيجية، اذ ان جميع المحاور والفقرات حصلت على درجة اكثر من 90% ، وبذلك بقيت جميع المحاور والفقرات ضمن المقياس والمتكون من 75 فقرة و12 محوراً كما مبين في جدول 1.

المرحلة السادسة: مرحلة فحص صدق وثبات الاستبانة:

صدق المقياس: ان الصدق يعني مدى صلاحية الاداة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله وهذا ما يعرف بالصدق الظاهري (3)، من أجل التحقق من الصدق الظاهري تم عرض المقياس بصورته الاولية على مجموعة من الخبراء في ميدان الارشاد الزراعي لبيان درجة موافقتهم على محاور وفقرات المقياس، أما صدق المحتوى فهو مدى تمثيل مكونات المقياس لمختلف اهداف وجوانب موضوع البحث (12)، ومن أجل التحقق من صدق المحتوى تم عرض المقياس بصورته الاولية على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة لبيان درجة موافقتهم على محاور وفقرات المقياس.

ثبات المقياس: يقصد بالثبات أن يعطي الاختبار نتائج

مدراء الارشاد الزراعي وفقاً لدرجات معارفهم الى ثلاثة فئات، كما موضح في جدول 2.
جدول 1. محاور وفقرات معرفة مدراء الارشاد الزراعي بالإدارة الاستراتيجية.

المحاور	الفقرات	مستوى المعرفة		
		اعرف بدرجة كبيرة	اعرف بدرجة متوسطة	اعرف بدرجة قليلة
المعرفة المتعلقة بمضمون مصطلحات الإدارة الاستراتيجية	1- التخطيط الاستراتيجي 2- الاهداف الاستراتيجية 3- صياغ رؤية المنظمة 4- صياغة رسالة المنظمة 5- صياغة استراتيجية المنظمة 6- التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) 7- تحليل البيئة الداخلية ونقاط القوة والضعف 8- تحليل البيئة الداخلية والفرص والتهديدات 9- تنفيذ الاستراتيجية 10- تقويم ومتابعة الاستراتيجية			
المعرفة بأهمية مصطلحات الإدارة الاستراتيجية	1- مبادئ التخطيط الاستراتيجي 2- الاهداف الاستراتيجية 3- صياغة رؤية المنظمة 4- صياغة رسالة المنظمة 5- صياغة استراتيجية المنظمة 6- المعرفة بأهمية التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) 7- تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف 8- تحليل البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات 9- تنفيذ الاستراتيجية 10- تقويم ومتابعة الاستراتيجية			
المعرفة بالأهداف المنشودة من مكونات الإدارة الاستراتيجية	1- رؤية المنظمة 2- رسالة المنظمة 3- صياغة استراتيجية المنظمة 4- التحليل البيئي (الحوليل الاستراتيجي) 5- تحليل البيئة الداخلية ونقاط القوة والضعف 6- تحليل البيئة الداخلية والفرص والتهديدات 7- تنفيذ الاستراتيجية 8- تقويم ومتابعة الاستراتيجية			
المعرفة بأنواع استراتيجيات المنظمة	1- استراتيجية النمو والتوسع 2- استراتيجية الثبات والاستقرار 3- استراتيجية التراجع والانكماش			
المعرفة بمستويات استراتيجية المنظمة	1- استراتيجية المنظمة 2- استراتيجية الاعمال 3- الاستراتيجية الوظيفية			
المعرفة بخصائص الرؤية	1- ان تكون للمنظمة رؤية مكتوبة 2- ان تكون الرؤية مرنة وقابلة للتطبيق. 3- الرؤية تتناسب مع قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع 4- توضح الرؤية لجميع الموظفين من خلال قنوات الاتصال الرسمية 5- تبادل الآراء مع رؤساء الاقسام والموظفين عند صياغة الرؤية . 6- الرؤية واضحة وتستشرق افاق المستقبل. 7- الرؤية منسجمة مع رؤية وزارة الزراعة 8- تتضمن الرؤية قدراً من التحدي المتواصل. 9- الرؤية تتلاءم مع التغييرات البيئية والوضع الحالي.			
المعرفة بخصائص الرسالة	1- ان تكون للمنظمة رسالة مكتوبة 2- ان تكون الرسالة مرنة وقابلة للتطبيق. 3- أشارك الموظفين في صياغة الرسالة 4- الرسالة تتناسب مع قيم ومعتقدات وثقافة			

				المجتمع. 5- توضح الرسالة لجميع الموظفين من خلال قنوات الاتصال الرسمية	
				1- تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية . 2- تحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية. 3- تحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة الخارجية 4- تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة في البيئة الخارجية	المعرفة بإجراءات التحليل البيئي
				1- تحدد المنظمة مجال العمل المستقبلي 2- تضع المنظمة اهداف واضحة ودقيقة 3- تحدد الاهداف وفق الامكانيات المتاحة لدى المنظمة والمجتمع المستهدف 4- تكون الاهداف مرنة وقابلة للتطبيق 5- يشترك جميع الموظفين في صياغة استراتيجية المنظمة 6- تضع المنظمة اهداف بديلة	المعرفة المتعلقة بإجراءات صياغة استراتيجية المنظمة
				1- يتم تنفيذ النشاطات وفق خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية 2- تزود المنظمة الوحدات المعنية بالتنفيذ بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم 3- تعتمد المنظمة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة والمختصين لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	المعرفة المتعلقة بإجراءات تنفيذ استراتيجية المنظمة
				1- يتم تقويم الاداء وفق منهجية واضحة 2- تضع المنظمة مؤشرات واضحة للحكم على صياغة الرؤية 3- تضع المنظمة مؤشرات واضحة للحكم على صياغة الرسالة 4- تضع المنظمة مؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي 5- تضع المنظمة مؤشرات واضحة للحكم على صياغة الاستراتيجية 6- تضع المنظمة مؤشرات واضحة للحكم تنفيذ الاستراتيجية 7- تضع المنظمة مؤشرات واضحة للحكم تقويم عملية تقويم الاستراتيجية	المعرفة بإجراءات تقويم استراتيجية المنظمة
				1- تشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية 2- تنظيم وإدارة المعلومات الاستراتيجية 3- الإيمان بفلسفة المنظمة وأيديولوجيتها وترسيخها 4- تطوير خطط العمل الإبداعية 5- المشاركة الفاعلة في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية 6- الإشراف على تنفيذ استراتيجيات المنظمة 7- تقويم الاستراتيجيات واداء المنظمة	المعرفة بمهام وواجبات المدير الاستراتيجي

المعرفي في مجال الادارة الاستراتيجية بالمتوسط ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اسباب عدة منها الاتي: أقله فرص التدريب التخصصي اثناء الخدمة في المحاور المذكورة أنفأ.ب.عدم التخصص في مجال الارشاد الزراعي.ج.قلة مدة الخدمة في المسؤولية الوظيفية الحالية. كما يتضح من الجدول السابق ان 46% من مدرء الادارة الوسطى كانت

يتضح من الجدول6، ان 48% من مدرء الادارة الوسطى و55% من مدرء الادارة التنفيذية كانت متوسطات درجات معارفهم تقع ضمن مستوى المعرفة المتوسطة إذ بلغت متوسطاتها 126.08 درجة و 122.18 درجة على التوالي، ويستنتج من ذلك ان اقل من نصف مدرء الادارة الوسطى واكثر من نصف مدرء الادارة التنفيذية يوصف مستواهم

الادارية والميدانية من الخدمة في ميدان الارشاد الزراعي الامر الذي قد يؤدي الى ارتفاع مستوى معارفهم وخبراتهم في مجال الادارة الاستراتيجية.

متوسطات درجات معرفتهم تقع ضمن مستوى المعرفة المرتفعة إذ بلغ متوسط معارفهم 171.43، ويستنتج من ذلك ان اقل من نصف مدراء الادارة الوسطى مستواهم المعرفي في مجال الادارة الاستراتيجية بالمرتفع ، وقد يرجع السبب في ذلك الى اكتسابهم مدراء الادارة الوسطى لبعض الخبرات

جدول 2. توزيع مدراء الارشاد الزراعي وفقاً لمستوى معارفهم بمحاور الادارة الاستراتيجية جميعها.

مدراء الادارة التنفيذية				مدراء الادارة الوسطى				فئات الادارة مستوى المعرفة
متوسط درجة المعرفة	%	العدد	حدود الفئات	متوسط درجة المعرفة	%	العدد	حدود الفئات	
44.2	6	5	75 -1	68	6	3	75 -1	قليلة
122.18	55	44	150 -76	126.08	48	24	150 -76	متوسطة
170.12	39	31	225-151	171.43	46	23	225-151	كبيرة
135.88	100	80	المجموع	143.46	100	50	المجموع	

Program, Safa for Publication and Distribution, Amman, Jordan, pp475.

5.AL-Nuaimi,S.A.2003.Specifications Strategic Thinker in The Organization, Arab Journal of Management, Issue (23)Pages (1):PP50.

6.AL-Salhi,A.T.H.2010.Communication Skills of Extension Managers in the Departments of Agriculture to the Provinces in the Central Region From the Viewpoint of Agricultural Extension Agents, M.Sc.Thesis, Dept. of.Agri.Extension. Coll. of Agric., Univ. of Baghdad, pp2.

7.AL-Taiy, H.K.2014.Entrance Proposal to Reform The Agricultural Extension System in Iraq, Iraqi Agricultural Research Journal (special issue) , Issue (19) Pages(7):PP213.

8.AL-Wadi,M.H.and.A.F.al-Zu'bi.2011 .Methods of Scientific Research, Amman, Jordan, pp205.

9.Hanna, F.2012.The Application of Strategic Management From the Perspective of Faculty Members in the College of Education at the University of Damascus requirements, Damascus University Journal, Issue (28) Pages(4):PP61

10.John Bryson.2003.Strategic Planning for Public Institutions and non-profit, Translated by Abd AL-mawjed, Izzat Mohammed and Ahmed Sakr Ashour, Lebanon Library Publishers, Lebanon,pp20.

الاستنتاجات والتوصيات

نستنتج من البحث ان الطابع العام للمستوى المعرفي لمدراء الارشاد الزراعي في المستويات الادارية(الوسطى، التنفيذية) في مجال الادارة الاستراتيجية بصوره عامه كان متوسطاً، وهذا يعكس ان مدراء الارشاد الزراعي بحاجة الى تطوير قدراتهم المعرفية في مجال الادارة الاستراتيجية من اجل تحسين مستوى اداء الوحدات الإرشادية المسؤولين عنها. ويوصي الباحث بضرورة تأهيل مدراء الارشاد الزراعي وتطوير قدراتهم المعرفية والمهارية في مجال الادارة الاستراتيجية في المستويات الادارية(الوسطى، التنفيذية) وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة في المجال المذكور.

REFERENCE

- 1.Aber, S.A.2013. Roles and Their Impact on Organizational Development of Strategic Leadership, (95): 252-257.
- 2.AL-Frayiji,A.R.H.2010. The Training Knowledge Needs for The Agricultural Extension Directors in Managing their Extension Units at Central Iraqi Governorates,M.Sc.Thesis,Dept.of.Agri.Exten sion. Coll. of Agric., Univ. of aghdad ,pp5.
- 3.AL-Hamdani,M.2006,Research Metho - dology, Warraq Foundation for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, pp273.
- 4.AL-Kadiri,H.R.M,and.M.A.AL-shiwailat .2012. Principles of Statistics and the Possibilities and Processed Using Spss

- 11.Kamar, Calim.2005.The Modernization of National Agricultural Extension Systems, Scientific Evidence, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Roma,pp9.
- 12.AL-jadiri,A.H,and J.A. Abu Hilo .2009 Foundations and Uses Statistical Methodology in Educational and Humanities Research, Amman, Jordan, pp157.
- 13.Mohammed,F.Y.2013.Managerial Decision –making.ConceptsTheories.Strategies, Psychological and Educational Research Journal, Pages (36):PP22.
- 14.Sulaitin, S.A.2007.Strategic Management and Its Effect on Increasing the Performance of Work Organizations, M.Sc. Thesis, Dept. of.Economy.Coll.of.Economy.Univ.of Tishreen,pp6.
- 15.AL-Kubaisi, S.A,and M.M.Y Sheikhli .2011.The Role of Tacit Knowledge in Building Core Capabilities, Anbar University Economic and Administrative Sciences Journal, Issue (3) Pages(6):PP48.
- 16.AL- Noah, M.A.2004.The Principles of Educational Research, Teachers- College in Riyadh,pp129.
- 17.AL- Shafei, I.M.A.2012.The Development of Systems and Agricultural Extension Programs and Rural Development Strategy in the Arab Countries, Arab Organization for Agricultural Development:PP18-21.
- 18.AL-Ameri, S.M.M,and T.M.M.AL-Ghalibi 2011.Business and Management,Wael Publishing, Jordan, pp260-261.
- 19.AL-Bahr, A.H.M,and H.K.AL-Taiy .2010 .Iraqi Journal of Agricultural Sciences, 41(1):80.
- 20.AL-Douri,Z.M.2003.Strategic Management Concepts, Processes and Case Studies, Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Jordan, pp5.
- 21.AL-Douri,Z.M.2005.Strategic Management Concepts, Processes and Case Studies, Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Jordan, pp27.
- 22.Fred R.D.2011.Strategic Management Concepts and Cases,Francis Marion University Florence, South Carolina,pp16.
- 23.R. Edward Freeman and J.M.2000.A Stakeholder Approach to Strategic Management,University of Virginia,pp11.
- 24.Svetlana and Alexei.2011.Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context.Bucharest Academy of Economic Studies:p52.