

# دراسة رضا العاملين الإرشاديين عن بعض الأبعاد الإدارية لمنظمات الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية

- مصر

دراسة بحثية

إبراهيم عبدالوهاب محمود موسى عمر<sup>1</sup> رانيا حمدي عبدالصادق باشا<sup>1</sup>

1- قسم الإقتصاد الزراعي – كلية الزراعة – جامعة الزقازيق

البريد الإلكتروني : ebrahim\_omar80@yahoo.com

## الملخص

يستهدف هذا البحث بصفه أساسية دراسة العلاقة بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية ومواكبة وتطوير الخدمة الإرشادية ودراسة الخصائص العامة والإدارية للمرشدين الزراعيين المبحوثين , وتحديد العلاقة بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي والمتغيرات المستقلة المدروسة وتحديد العلاقة بين درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية والمتغيرات المستقلة المدروسة , تحديد نسبة إسهام المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير التباين في المتغيرات التابعة لكل منهما علي حده , وقد تم إجراء هذا البحث في محافظة الشرقية , حيث تم إختيار جميع الأخصائيين بالمديرية وجميع رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالإدارات الزراعية وجميع مديري المراكز الإرشادية بالمحافظة وذلك بشكل عمدي , كما تم إختيار باقي أفراد العينة من المرشدين الزراعيين التنفيذيين بشكل عشوائي من (3) مراكز إدارية وهي الزقازيق وبلبيس وفاقوس , وذلك خلال الفترة من يناير إلي مايو 2015 م , وتم تحديد حجم العينة حيث كان عددها (100) مبحوثاً , وتم الحصول علي البيانات الخاصة بالبحث من خلال إستمارات إستبيان تم تجميعها بالمقابلة الشخصية مع المرشدين الزراعيين , وتم إستخدام الأساليب الإحصائية التآليه في تحليل بيانات البحث وهي التكرارات والنسب المئوية ومعامل إرتباط الرتب لسييرمان والإنحدار الخطي المتعدد في عرض بيانات البحث وإستخلاص النتائج .وجاءت أهم النتائج بالنسبة للرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي : كانت آراء (98%) من المبحوثين ما بين منخفضة ومتوسطة بالنسبة لهذا المتغير , وأن (2%) فقط منهم كانت آرائهم مرتفعة , كما إتضح وجود علاقة إرتباطية بين هذا المتغير وكلاً من (المؤهل الدراسي , عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية, ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية , أشكال الرقابة ومظاهر الفساد , درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين , الخصائص العامة للإدارة , معايير تقاضي الإجور والحوافز ) , كما إتضح عدم وجود علاقة إرتباطية مع باقي المتغيرات , إرتبطت المتغيرات المستقلة مجتمعة مع هذا المتغير التابع بمعامل إرتباط متعدد بلغت قيمته (0.526) ومعامل تحديد بلغت قيمته (0.276) وقد بلغت قيمة F المحسوبة (2.8) . بالنسبة لدرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية : كانت آراء حوالي (90%) من المبحوثين ما بين متوسطة ومرتفعة بالنسبة لتطوير للخدمة الإرشادية , وأن حوالي (10%) منهم

كانت آرائهم منخفضة , كما إتضح وجود علاقة إرتباطية بين هذا المتغير وكلاً من (المؤهل الدراسي , التخصص الدراسي , عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية, نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي , أشكال الرقابة ومظاهر الفساد , درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة, درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين , الخصائص العامة للإدارة , درجة الإلتزام الوظيفي ) , ولم تكن هناك علاقة إرتباطية بينة وباقي المتغيرات, وإرتبطت المتغيرات المستقلة مجتمعة مع هذا المتغير التابع بمعامل ارتباط متعدد قدره (0.718) ومعامل تحديد قدره (0.516) وقد بلغت قيمة F المحسوبة (7.72) .

الكلمات المفتاحية: الرضا، أسلوب الإدارة والترقية، الخدمة الإرشادية، الإلتزام الوظيفي، معايير تقاضي الأجور والحوافز، درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين.

## المقدمة

إن الدفع بعجلة التنمية الإدارية إعتماً على الوسائل الحديثة في ذلك ليست عملية عفوية إنما نتيجة لمجموعة من المتغيرات والمستجدات التي تحتم إنتاجها على كافة الأصعدة السياسية والإجتماعية والإجتماعية والثقافية في ظل عالم إكتسحته العولمة المتعددة الجوانب والتي ألزمت الإدارة تغيير وسائلها لتطوير خدماتها الموجهة إلى الجمهور تماشياً مع ضرورات العولمة (Michael cattane,2002,p.5) . لذلك نجد أن الأنماط الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة هذه التغيرات لأنها صممت وفقاً لبيئة إقتصادية مستقرة , الأمر الذي لم يعد متاح في هذا التوقيت ( مرسلي ,2011, ص 2 ) , وإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية كما أتفق عليها العديد من العلماء البارزين تعد محور العملية الإدارية وجوهرها وأن نجاح المؤسسة أو الدائرة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة , ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها (الهزيمة , 2009 , ص 397) , وتتطلب عملية التنمية والتحديث للقطاع الزراعي نظاماً متكاملماً يساعد على إنسياب المعارف والمبتكرات الزراعية المستحدثة من مصادرها البحثية إلى جمهور الزراع عن طريق الإتصال الفعال بين المستهدفين بالتنمية والعاملين بالهيئات المسؤولة عن تنميتهم والتي من أهمها الإرشاد الزراعي (يوسف والشافعي , 2006 , ص 7646) , حيث يتفق علماء وخبراء الإرشاد الزراعي المعاصرين على أن الإرشاد الزراعي مكون رئيسي من مكونات التنمية الزراعية أو منظومة التنمية الزراعية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية (عمر , 1992 , ص 50) , وأن نجاح العمل الإرشادي الزراعي في أداء رسالته وتحقيق أهدافه يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة وخبرة ومهارة العاملين به على كافة المستويات التنظيمية , خاصة العاملين منهم على المستويات المحلية , حيث يقع على عاتقهم مهمة تعليم الزراع لإحداث تغييرات سلوكية مرغوبة في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم , وذلك بهدف أن تساهم هذه التغيرات في إقناعهم وتحفيزهم ودفعهم لتبني الأفكار والأساليب المزرعية المستحدثة (صقر , 2001 , ص 2) . لذلك فإن هذا البحث يركز بصفة أساسية على دراسة العلاقة بين درجة إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين بعض أبعاد المنظمات الإرشادية .

## الإطار النظري والإستعراض المرجعي

أولاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالأبعاد الإدارية للمنظمات الإرشادية

\* مفهوم الإدارة بصفه عامة والإدارة الإرشادية بصفة خاصة :  
عريف دياب نقلاً عن تايلور (2001، ص94) الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم

التأكد من أنهم يؤديه بأحسن وأرخص طريقة. وأوضح حدة ولخضر(2006، ص10) أن الإدارة هي مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب المناسب لعناصر الإنتاج. ويشير زهران وآخرون (2002، ص139) إلى أن الإدارة الإرشادية هي إنجاز الأهداف التي من أجلها وجد تنظيم الإرشاد الزراعي من خلال بعض الإجراءات والوظائف الديناميكية والتي يلتزم بها العاملون في الإرشاد الزراعي من أجل ضبط وتوجيه أنشطتهم داخل التنظيم الإرشادي.

• مفهوم التنظيم وخصائص التنظيم الإرشادي الجيد :

عريف زهران وآخرون (2002، ص140) التنظيم بأنه الشكل الخاص لأعداد كبيرة من الناس إلى الحد الذي لا يسمح بعلاقات المواجهة الشخصية والمشاركين في أعمال معقدة ومرتبين بطريقة محسوسة لتحقيق أهداف متفق عليها.

وقد تعرض لأهم خصائص التنظيم الإرشادي الجيد علي النحو التالي :

الخصائص	المقصود بها	أهميتها
1- التدرج الهرمي .	توزيع السلطات علي المستويات الرأسية من القمة إلي القاعدة فيما يعرف بالهرم الإداري .	تحقيق مبدأ اللامركزية الذي يعني تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمؤسسين حرية التصرف
2- وحدة الأوامر.	يكون لكل مرؤوس في التسلسل الإداري رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيه	تمنع تضارب التعليمات وصعوبة تحديد المسؤوليات وضعف الإشراف علي المرؤوسين .
3- ملائمة نطاق الإشراف والتحكم .	تحديد عدد مناسب من الأشخاص الذين يخضعون مباشرة لرئيس واحد بما يتفق وطبيعة العمل .	يستطيع الرئيس أن ينسق بين جهود مؤسسية يبسر وإتقان ويحدد مصدر وطبيعة القرارات غير الراشدة .
4- التنسيق والتكامل داخلياً وخارجياً .	العمل المشترك بين العاملين في التنظيم والعاملين في التنظيمات ذات العلاقة علي مختلف المستويات الإدارية .	يحقق فعالية الجهود والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة ويتيح تبادل الخبرات بين المنظمات ذات الاهداف المشتركة.
5- التحديد الواضح للمسؤوليات.	التعريف الدقيق لأعمال ومسؤوليات العاملين في التنظيم كتابة (التوصيف الوظيفي) .	يتمكن كل شخص في التنظيم من تفهم واجباته ومسئولياته وحقوقه، كما يعد أداة جيدة للتقييم الذاتي .
6- المرونة والبساطة .	قدرة التنظيم علي التعديل تبعاً للظروف الطارئة التي قد يصادفها ، مع وجود شبكة واضحة ومحدده لسريان المعلومات .	إستبعاد الأجهزة أو الاقسام التي لا تؤدي عملاً واضحاً وتعيق التنظيم عن الأداء السريع والفعال لمهامه ، وسرعة انسياب الأوامر والتعليمات .

الأبعاد التنظيمية للمنظمة الارشادية (المؤتمر الثامن للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية ، 2007 ، ص 101) :

1- مستوي توافر بعض الخصائص التنظيمية للإدارات الارشادية :

- وضوح الأهداف . - ملائمة الهيكل الداخلي . المتابعة والتقييم المستمر .

- الإستقرار التنظيمي . - العمل الفريقي .
- ملائمة نظام العمل . - التوصيف الدقيق للوظائف .
- العلاقة التنسيقية . - توافر فرص التمويل .
- 2- إتجاهات التطوير خلال المرحلة التالية .
- 3- مستوي تواجد المشكلات التنظيمية والإدارية المؤثرة علي الأداء .

ثانياً : التطوير الإداري والمواكبة وإتخاذ القرار:

#### 1- مفهوم التطوير الإداري :

عرف الفرجاني نقلاً عن إسماعيل ( 2008, ص30) التطوير الإداري أنه هو جهد مخطط يهدف إلي تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم , وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدراتهم التنظيمية علي إتخاذ القرارات وحل المشكلات , وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق إستخدام العلوم السلوكية .

وعرفه مرسلي نقلاً عن Bechard ( 2011, ص30) التطوير الإداري بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فاعلية التنظيم وإحساسه بالصحة , من خلال مدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك بإستخدام نظريات العلوم السلوكية .

#### 2- مواكبة الإدارة والانتقال بها من الإدارة التقليدية إلي الإدارة الحديثة :

أشار ماهر (2007, ص31) إلي الكيفية والشكل الذي تنتقل به الإدارة التقليدية إلي الإدارة الحديثة :

##### الإدارة الحديثة

(سيادة)

##### الإدارة التقليدية

(إنهيار)

- |                                   |   |                                 |
|-----------------------------------|---|---------------------------------|
| إلي السوق المتقلب .               | ← | 1- من السوق المستقرة            |
| إلي المنافسة والتحالفات .         | ← | 2- من حماية الدولة للإقتصاد     |
| إلي المستهلك والعمل .             | ← | 3- من غلبة المنتج               |
| إلي الإدارة المرنة والمتغيرات .   | ← | 4- من الإدارة البيروقراطية      |
| إلي التطور المستمر لسياسات مرنة . | ← | 5- من السياسات الثابته          |
| إلي الرؤية للمستقبل .             | ← | 6- من سيطرة الماضي والحاضر      |
| إلي التفوق الذهني .               | ← | 7- من التفوق المادي             |
| إلي الجودة من وجهة نظر العميل .   | ← | 8- من الجودة من وجهة نظر المنتج |
| إلي كونية الأعمال والإدارة .      | ← | 9- من إقليمية الإدارة           |
| إلي المزايا التنافسية .           | ← | 10- من المزايا النسبية          |
| إلي الجيد من الأشياء .            | ← | 11- من تنفيذ الأشياء بشكل جيد   |

12- من الأنظمة المغلقة ← إلى الأنظمة المفتوحة.

13- من الإستقرار ← إلى التغيير.

### 3- تعريف القرار الإداري وأساليب إتخاذ القرارات الإدارية :

#### • مفهوم القرار الإداري :

أوضح شمس الدين (2005, ص 5) أنه هو ذلك القرار الذي يتخذه شاغلوا المراكز الإدارية على مختلف مستوياتهم وفي مختلف مجالات عملهم، وينصرف إلى تنفيذ وظائف الإدارة ، من قبل الغير على الغالب . وعرف عامر [نوع القرار (2006, ص 10) بأنه هو جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلي حيز الوجود وتتضمن خطوات التعرف علي المشكلة وتحديددها وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير للقياس , وجمع المعلومات والبيانات , وإقتراح الحلول المناسبة , وتقنين كل حل علي حده للوصول إلي أفضل الحلول .

#### • أساليب إتخاذ القرارات :

وأشار التهامي ( 2008, ص ص 265-267) إلي أن أبرز طرق وأساليب اتخاذ القرارات هي:

أ. الطريقة الوافية : وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلي أجزاء ثم إختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان لها , ودراسة النتائج المترتبة علي تفضيل بديل عن الآخر .

ب. الطريقة الكمية : نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الإلية والبرامج المتصلة بها , فقد ظهرت الحاجة إلي اللجوء إلي تلك البرامج في معالجة تلك البيانات الرقمية المتصلة بمحاولات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك , نظراً لسهولة التعرف علي المشكلة عند تحديده بصورة كمية وأيضاً سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلات .

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة :

- أسلوب العينات : حيث يتم الإستعانة بعينة ممثلة للمجتمع ويتم الإستدلال من خلال دراسة العينة علي المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في العديد من البحوث والدراسات .
- النموذج الإحتمالية : حيث يعتمد علي القيمة المتوقعه للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الإحتمالات في إتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد والمخاطرة .
- المحاكاة : وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية , حيث يتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثه بالفعل .

- البرامج الخطية: وهي من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة , وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر , وهي طريقة رياضية يتم الحصول من خلالها علي أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد .
- خرائط مراقبة الجودة الإحصائية: وهي تعبر عن دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد علي خريطة معينة أعلي حد للظاهرة وأدني حد لها , وتلك الخرائط تستخدم للتمييز بين الفروقات في أساليب الإنتاج لإسباب قد ترجع إلي عوامل معينة أو للصدفة .

#### مشكلة البحث :

نحن نعيش في عالم كثرة فيه التغيرات وقلت فيه نسبة ثبات الأشياء علي حالها فهناك تغيرات في المجالات الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والمعرفية , لذلك هناك تغيرات جذرية في مجال الإدارة ونظمها ونظرياتها وأساليب وطرق إتخاذ وصنع القرارات وإليات التطوير والمواكبة وأساليب الترقية الإدارية , الأمر الذي أدى إلي حدوث تغيرات في مجالات الهياكل الإدارية للمنظمات المختلفة ترتب علي ظهور مستجدات في مجالات العمل أدت إلي إستحداث وظائف جديدة للقيام بتلك الواجبات . وانطلاقاً من هذا العرض نجد أن عن طريقة إتخاذ القرارات الإدارية والترقية والتطوير والمواكبة الإدارية في الجهاز الإرشادي قديمة ولا تواكب التغيرات الحادثة من حوله , حيث أنه قد ظهر العديد من الأدوار التي يجب أن يقوم بها الإرشاد الزراعي لا يستطيع تأديتها من خلال نفس الأساليب القديمة وهناك العديد من المجالات الخدمية الإرشادية ذات الأهمية لا تؤدي , الأمر الذي ترتب عليه حرمان الزراع من القيام بأعمال مزرعية كانت من الممكن أن تساعد في رفع مستواه الإقتصادي والاجتماعي .

#### أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من كونه محاولة جادة للتعرف علي الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطرق الترقية الإدارية ومدى تطور ومواكبة الخدمة الإرشادية بمحافظة لكون القرار الإداري لأي مؤسسة هو المحرك الرئيسي لها , حيث أن هذا البحث سوف يقف علي وضع القرارات الإدارية وطرق الترقية الحالية في الإرشاد الزراعي ومدى مواكبة الخدمة الإرشادية للتغيير والتطوير, حيث أن متطلبات وإحتياجات الخدمة الإرشادية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك الأمر الذي يلزم الجهات المسؤولة بتطوير نظام الهيكلية الإدارية للإرشاد الزراعي بما يحقق طموحات جمهور المسترشدين , وبالإضافة إلي العرض السابق فإن البحث له أهمية نظرية وأخري تطبيقية , بالنسبة للأهمية النظرية فهي قلة الدراسات العلمية عن التطوير الإداري للإرشاد الزراعي وسوف يقدم هذا البحث إطاراً نظرياً يساعد في فهم قضية التطوير الإداري بالإرشاد الزراعي بالإضافة إلي كونه مرجعاً علمياً تستفيد منه الدراسات المستقبلية في نفس المجال , أما عن الأهمية العملية أن هذا البحث سوف تخرج منه مجموعة من التوصيات العملية وفقاً للنتائج المتحصل عليها لتكون بين يدي متخذي القرار لتطوير إدارة تقديم للخدمة الإرشادية للمسترشدين في محافظة الشرقية .

#### أهداف البحث :

تماشياً مع أبعاد المشكلة البحثية أمكن <sup>2</sup>إياعة أهداف البحث التاليه :

- 1- التعرف علي الخصائص العامة والإدارية للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية .
- 2- تحديد العلاقة بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي والمتغيرات المستقلة المدروسة .
- 3- تحديد المتغيرات التي تسهم معنوياً في تفسير التباين الكلي في الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للمبحوثين .
- 4- تحديد العلاقة بين درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية المقدمة لجمهور المسترشدين والمتغيرات المستقلة المدروسة.
- 5- تحديد المتغيرات التي تسهم معنوياً في تفسير التباين في درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية.

### الطريقة البحثية

يتضمن هذا الجزء عرضاً للطريقة البحثية للبحث الراهن , وذلك من خلال تناول التعريفات الإجرائية الخاصة بالبحث , مجال البحث الميداني ( البشري - الزمني - الجغرافي ) , أدوات جمع البيانات الميدانية , المعالجة الكمية للبيانات , أدوات التحليل الإحصائي , الفروض النظرية للبحث .

#### أولاً: التعريفات الإجرائية :

- 1- الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي: ويقصد به في هذا البحث مدي إتاحة الإرشاد الزراعي مناخ للإستفاده من ما هو جديد , واللامركزية في إتخاذ القرارات , وإتاحة المعلومات يبسر من وإلي المرشد الزراعي , والتأهيل المناسب لشغل الوظائف والخبرة والثقة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل , وترقية الأفراد المتميزين , ومعرفة المطلوب للترقية إلي المستوي الإداري الأعلى , والبعد عن الوساطة والمحسوبية عند الترقية .
- 2- درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية : ويقصد به في هذا البحث مدي خضوع الخدمات التي يقدمها الإرشاد الزراعي إلي التطوير المستمر , ومحاولة تطبيق معايير الجودة في الخدمة الإرشادية , والإستجابة إلي مقترحات الزراع , ووضع رضا الزراع في الإعتبار عند التخطيط للبرنامج , ومحاولة الإستفادة من التجارب الناجحة للإرشاد الزراعي الخاص .
- 3- درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة: ويقصد بها في هذا البحث درجة الموافقة علي أسلوب الإدارة في توجيه الآخرين , إستخدام النقد البناء وليس الهدام , الاهتمام بمشكلات المرشدين الزراعيين , الاهتمام بإظهار نجاحات المرشدين الزراعيين ومدي التريص بالمرشد لتصيد الأخطاء له ولاء الإدارة يكون للمستوي الإداري الأعلى ومدي وجود عداله في التعامل مع المرشدين الزراعيين .
- 4- درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين: ويقصد به في هذا البحث تمكين المرشد الزراعي من إتخاذ بعض القرارات والتشجيع علي تبادل المعرفة فيما بين المرشدين بعضهم البعض والسعي إلي إكساب

المرشد الخبرات الجديدة من خلال التدريب و دعم جهود البحث العلمي وإرسال المرشدين الزراعيين إلي بعثات خارج مصر .

5- الخصائص العامة للإدارة الإرشادية : ويقصد به في هذا البحث مدي توفير الإدارة للإمكانات اللازمة لإنجاز الأعمال الإرشادية ومدي توافر العدد الكافي من المرشدين والأخصائيين والمشرفين الزراعيين ومدي سماح الإدارة بإتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إليها ونظام المراقبة والمتابعة المعمول به وأليات ضبط مواعيد الحضور والإنصراف ومدي إلتزام الإدارة الحرفي ببعض القوانين القديمة ومدي توافر كادر إداري ذو خبرة لمساعدة المرشدين الزراعيين للقيام بالمهام المطلوبة منهم.

6- معايير تقاضي الأجور والحوافز: ويقصد بها في هذا البحث هل هناك معايير يتم بناءً عليها تحديد قيمة الأجر ومدي تناسب الأجر مع مصاريف المعيشة والأسعار السائدة وهل تتناسب الأجور وتتقارب مع باقي الهيئات والمؤسسات ومدي تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل ومدي وجود إمتيازات إضافية بجانب الرواتب .

7- درجة الإلتزام الوظيفي: ويقصد به في هذا البحث مدي الدراية بالمهام والواجبات المطلوبة من المرشد الزراعي ومدي الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف وسير العمل مهما كانت الظروف لا تؤثر عليه ولا تعطله والرغبة والحب في العمل الذي يقوم به المرشد , والنشاط في إنجاز الأعمال الموكلة إلي المرشد الزراعي .

#### ثانياً : مجال البحث الميداني :

ويقصد به ذلك الإطار الذي يجري فيه البحث الميداني يشمل ثلاثة أبعاد هي (جغرافي – بشري – زمني )

يمكن عرضها كالتالي :

1- المجال الجغرافي للبحث : ويقصد به المجتمع أو المنطقة التي تم إجراء البحث فيها , حيث تم إجراء هذه البحث في محافظة الشرقية علي الجهاز الإداري للإرشاد الزراعي بجميع مستوياته الإدارية .

2- المجال البشري للبحث: ويقصد به في هذا البحث الأفراد الذين تم تطبيق البحث الميداني عليهم حيث كانت العينة كالتالي: تم عمل حصر لجميع المرشدين الزراعيين التابعين لمديرية الزراعة بمحافظة الشرقية حيث مثل ذلك الحصر إجمالي شاملة البحث حيث بلغت 635 مرشداً زراعياً وذلك عام 2013- 2014 ثم تم تطبيق المعادلة رقم1 (الصياد , 1988, 108) علي تلك الشاملة .

$$n = \frac{N}{(N-1)B^2 + 1} \quad (1)$$

حيث ان :

n = حجم العينة الممثلة للمجتمع أو المرشدين الزراعيين.

N = جملة مجتمع المرشدين الزراعيين العاملين في محافظة الشرقية.

B = خطأ التقدير (0.1).

ومن ثم كان حجم العينة وفقاً للمعادلة هو 86 مرشداً زراعياً من إجمالي عدد المرشدين الزراعيين العاملين بمحافظة الشرقية، حيث تم تجميع 100 إستمارة إستبيان من كافة المستويات الإدارية والهيئات التي تقدم خدمات إرشادية للمزارعين وذلك علي النحو التالي: أ- جميع أخصائيو الإرشاد الزراعي العاملين في مديرية الزراعة وعددهم (13) . ب-

جميع رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي في الإدارات الزراعية وعددهم (16). ج- جميع مديري المراكز الإرشادية الموجودة داخل حدود المحافظة وعددهم (11). د - وتم إختيار باقي العينة بشكل عشوائي من المرشدين الزراعيين من ثلاثة مراكز وهي الزقازيق ومركز بلبس ومركز فاقوس حيث كانت هذه المراكز هي الأكبر في عدد المرشدين الزراعيين , حيث يتضح ان حوالي 40% من المبحوثين تم إختيارهم بشكل عمدي و 60% منهم تم إختيارهم بشكل عشوائي .

3- المجال الزمني : تم جمع بيانات هذا البحث خلال الفترة من يناير إلي مايو 2015 م , وذلك بإستخدام أسلوب الإستبيان بالمقابلة الشخصية .

#### ثالثاً : أدوات جمع البيانات الميدانية للبحث :

للحصول علي بيانات هذه البحث تم تصميم إستمارة إستبيان لجمع البيانات من المبحوثين والتي تتناسب بنودها مع تحقيق أهداف البحث .

#### رابعاً : المعالجة الكمية لبيانات البحث :

لقد تم معالجة إستجابات المبحوثين بما يلائم تحليلها إحصائياً وإستخلاص النتائج اللازمة لتحقيق أهداف البحث وذلك علي النحو التالي :

- 1- السن : تم تحديد السن من خلال الرقم الخام الذي ذكره المبحوث .
- 2- المؤهل الدراسي : تم قياسه من خلال إعطاء مؤهل متوسط (درجة واحدة) , بكالوريوس (درجتين) , ماجستير (ثلاث درجات) , دكتوراة (أربع درجات) .
- 3- التخصص الدراسي : تم قياسه من خلال إعطاء تخصص إرشاد زراعي (درجتين) , تخصصات أخرى (درجة واحدة).
- 4- عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية: تم قياس هذا المتغير من خلال الرقم الخام الذي ذكره المبحوث وتم تقسيم الإستجابات إلي ثلاثة فئات عدد منخفض (5-0) دورات , عدد متوسط (10-6) دورات , عدد مرتفع (11-15) دورات.
- 5- نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي: تم قياس هذا المتغير من خلال إعطاء فني (درجة واحدة) , إداري (درجتين) , الاثنان معاً (ثلاث درجات) .
- 6- ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية : تم قياسه من خلال إعطاء نعم (درجة واحدة) , لا (درجتين) .
- 7- أشكال الرقابة ومظاهر الفساد: تم قياسه من خلال أربعة أشكال من أساليب الرقابة وهي الجولات الميدانية , التقارير الكتابية , التقارير الشفوية , الشكاوي الخاصة بالعاملين , وخمسة مظاهر للفساد وهي الوساطة , الرشوة , المحسوبية , الإخلال بقوانين العمل , الجهل بقوانين العمل , حيث تضمن كل سؤال ثلاثة إختيارات, موافق(3) , محايد (2) , غير موافق (1) , وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث كانت تتراوح ما بين (9-27) درجة أشكال الرقابة ومظاهر الفساد , تم تقسيم الإستجابات إلي ثلاثة فئات هي منخفضة (18-15) درجة , متوسطة (19-23) درجة , مرتفعه (27-24) درجة .
- 8- درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة: تم قياس هذا المتغير بسؤال العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين تسعة أسئلة تعكس مدي الرضا عن الإدارة الإرشادية, حيث تضمن كل سؤال ثلاث إختيارات , موافق ( ثلاث درجات ) محايد ( درجتين ) غير موافق (درجة واحدة ) ذلك بالنسبة للعبارات الايجابية أما العبارات

- السلبية كانت العكس وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث كانت تتراوح ما بين (9- 27) درجة تعبر عن درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية، تم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة فئات هي رضا منخفض (9-14) درجة ، رضا متوسط (15-21) درجة ، رضا مرتفع (22-27) درجة .
- 9- درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين: تم قياس هذا المتغير بسؤال العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين سبعة أسئلة تعكس درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشد الزراعي، حيث تضمن كل سؤال ثلاث إختيارات ، يحدث ( ثلاث درجات ) لحد ما ( درجتين ) لا يحدث (درجة واحدة) وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث كانت تتراوح ما بين (7- 21) درجة تعبر عن درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشد الزراعي ، وتم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة فئات إهتمام منخفض (7-11) درجة ، إهتمام متوسط (12- 16) درجة ، إهتمام مرتفع (17 - 21) درجة .
- 10- الخصائص العامة للإدارة الإرشادية : تم قياس هذا المتغير بسؤال العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين إثني عشر سؤالاً تعكس الخصائص العامة للإدارة الإرشادية ، حيث تضمن كل سؤال ثلاث إختيارات ، موافق ( ثلاث درجات ) محايد ( درجتين ) غير موافق (درجة واحدة) وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث كانت تتراوح ما بين (12-36) درجة تعبر عن درجة الخصائص العامة للإدارة الإرشادية ، وتم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة فئات هي خصائص منخفضة (16-21) درجة ، خصائص متوسطة (22- 28) درجة ، خصائص مرتفعة (29-34) درجة .
- 11- معايير تقاضي الاجور والحوافز: تم قياس هذا المتغير بسؤال العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين سبعة أسئلة تعكس معايير تقاضي الاجور، حيث تضمن كل سؤال ثلاث إختيارين ، نعم ( درجتين ) لا (درجة واحدة) وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث كانت تتراوح ما بين (7- 14) درجة تعبر عن معايير تقاضي الاجور، تم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة فئات معايير منخفضة (7-8) درجة ، معايير متوسطة (9- 11) درجة ، معايير مرتفع (12 - 13) درجة .
- 12- درجة الإلتزام الوظيفي : تم قياس هذا المتغير بسؤال العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين سبعة أسئلة تعكس درجة الإلتزام الوظيفي، حيث تضمن كل سؤال ثلاث إختيارات ، موافق ( ثلاث درجات ) محايد ( درجتين ) غير موافق (درجة واحدة) وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث كانت تتراوح ما بين (6- 18) درجة تعبر عن درجة الإلتزام الوظيفي، تم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة فئات إلتزام منخفض (7-10) درجة ، إلتزام متوسط (11-14) درجة ، إلتزام مرتفع (15 - 18) درجة .
- 13- الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي: تم قياس هذا المتغير بسؤال العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين أربعة عشر سؤالاً تعكس الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية، حيث تضمن كل سؤال إختيارين ، نعم ( درجتين ) لا (درجة واحدة) وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث كانت تتراوح ما بين (14- 28) درجة تعبر عن نظام وأسلوب التفكير الإداري وطريقة الترقية ، تم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة فئات منخفضة (18-21) درجة ، متوسطة (22- 25) درجة ، معايير مرتفعة (26 - 28) درجة .
- 14- درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية : تم قياس هذا المتغير بسؤال المرشدين الزراعيين المبحوثين ستة أسئلة تعكس درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية، حيث تضمن كل سؤال ثلاث إختيارات ، يحدث ( ثلاث درجات ) لحدما ( درجتين ) لا يحدث (درجة واحدة) وتم تجميع الدرجات الكلية لكل مبحوث حيث

كانت تتراوح ما بين (6-18) درجة تعبر عن درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية , تم تقسيم الإستجابات إلى ثلاثة فئات مواكبة وتطوير منخفضة (8-10) درجة , مواكبة وتطوير متوسطة (11-14) درجة , مواكبة وتطوير مرتفعة (15 - 18) درجة .

#### خامساً : أساليب التحليل الإحصائي :

تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية ومعامل إرتباط الرتب لسبيرمان والإنحدار الخطي المتعدد كأدوات للتحليل الإحصائي وإستخلاص النتائج .

#### سادساً : الفروض النظرية :

وفقاً للأهداف الخاصة بالبحث يمكن تحقيق الهدف الأول للبحث بالأسلوب الوصفي , أما لتحقيق الأهداف من الثاني إلي الخامس يمكن صياغة الفرضين التاليين :

- 1- توجد علاقة بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية الخاصة بالمرشدين الزراعيين المبحوثين وكلاً من المتغيرات المستقلة الآتية : (السن – المؤهل الدراسي – التخصص الدراسي – عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية – نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي - ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية – أشكال الرقابة و مظاهر الفساد - درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة- إهتمام الإرشاد الزراعي برفع خبرات المرشدين الزراعيين - الخصائص العامة للإدارة الإرشادية - معايير تقاضي الاجور والحوافز - درجة الإلتزام الوظيفي) .
- 2- توجد علاقة بين درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية المقدمة لجمهور المسترشدين وكلاً من المتغيرات المستقلة سالفة الذكر.

### النتائج ومناقشتها

يعرض هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها والخاتمة بأهداف البحث وفيما يلي عرض لتلك النتائج بالتفصيل :

- أولاً : لتحقيق الهدف الأول للبحث وهو التعرف علي الخصائص العامة والإدارية للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية : تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية في وصف تلك المتغيرات وهي (السن – المؤهل الدراسي – التخصص الدراسي – عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية – نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي - ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية – أشكال الرقابة ومظاهر الفساد - درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة – درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين - الخصائص العامة للإدارة الإرشادية - معايير تقاضي الاجور والحوافز - درجة الإلتزام الوظيفي) .
- 1- السن : أظهرت نتائج البحث أن حوالي 94% من العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين أعمارهم أكبر من 41 عاماً , وأن حوالي 6% من إجمالي المبحوثين أعمارهم 40 سنة فأقل الأمر الذي يعكس شيخوخة الجهاز الإداري للإرشاد الزراعي , الأمر الذي يترتب عليه عدم مقدرة هذا الجهاز علي تأدية المهام الموكولة إليه وتنفيذ خطة الإرشاد الزراعي بالمحافظة .

- 2- المؤهل الدراسي : تشير نتائج البحث إلي أن حوالي 72% من المرشدين الزراعيين المبحوثين حاصلون علي مؤهلات عليا فأعلي , وأن حوالي 28% من إجمالي المبحوثين حاصلون علي مؤهلات متوسطة .
- 3- التخصص الدراسي : أوضحت نتائج البحث أن حوالي 84% من العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين لم يكن تخصصهم الدراسي إرشاد زراعي , وأن حوالي 16 % فقط من إجمالي المبحوثين كان تخصصهم الدراسي إرشاد زراعي , هذه البيانات تعكس طريقة تعيين العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي , حيث أنه لا يراعي فيها التخصص , أو أنه لا يوجد أساس يتم بناء عليه تخصيص المهندس الزراعي داخل مديرية الزراعة بالشرقية , أو أن خريجي تخصص الإرشاد الزراعي عددهم لا يتناسب مع حاجة الإرشاد الزراعي .
- 4- عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية: أشارت نتائج البحث إلي أن حوالي 97% من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين قد حصلو علي عدد من الدورات يتراوح ما بين ( 0 – 10 ) دورة , وأن حوالي 3% فقط من إجمالي المبحوثين حصلو علي (11- 15) دورة , مع الأخذ في الإعتبار أن هذا العدد يشمل الدورات الإدارية والفنية , وأيضاً هناك تغيرات مستمرة ونتائج بحوث ودراسات يترتب عليها التجدد المستمر في المعلومات المتاحة والذي يحتاج إلي عدد كبير من الدورات التدريبية الفنية والإدارية .
- 5- نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي : يتضح من نتائج البحث أن حوالي 71 % من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين يقومون بأعمال فنية وأن حوالي 16 % يقومون بأعمال إدارية وأن حوالي 3% يقومون بأعمال إدارية وفنية وتعتبر هذه النسبة صحيحة من وجهة النظر الإدارية وهي 3:1 , حيث يتضح ان الحمل الإداري مناسب ولكن المشكلة ليست في الحمل الإداري للمرشد الزراعي ولكنها في الحمل الفني له حيث أن نسبة المرشد الزراعي إلي عدد الزراع المطلوب منه التواصل معهم تزيد عن تلك النسبة بأضعاف مضاعفة .
- 6- ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية : أشارت نتائج البحث إلي ان حوالي 40 % من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين لا يمارسون أعمالاً أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية , وأن حوالي 60% منهم يمارسون أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية , وهذا الأمر قد يرجع إلي إنخفاض المرتبات وزيادة أعباء المعيشة .
- 7- أشكال الرقابة ومظاهر الفساد : أوضحت نتائج البحث أن حوالي 91% من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين يرون أن أشكال الرقابة ومظاهر الفساد مابين متوسطة ومرتفعه , وأن حوالي 9% منهم فقط يرون ان أشكال الرقابة ومظاهر الفساد منخفضة , وهذا يدل علي أنه علي الرغم من الرقابة المرتفعه إلا أنه لا تمنع من حدوث الفساد الإداري في أشكال مختلفة , وهذا دليل علي أن الأساليب المستخدمة في الرقابة غير مناسبة ولا تحقق المرجو منها .
- 8- درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة: توضح نتائج البحث أن حوالي 58% من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين لديهم رضا منخفض ومتوسط عن الإدارة الإرشادية , أن حوالي 42% منهم لديهم رضا مرتفع , قد يرجع ذلك إلي أنه في بعض الأحيان يتم إختيار المناصب الإداريه بناء علي الولاء وليس علي أساس الكفاءة.
- 9- درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين : أشارت نتائج البحث إلي أن حوالي 61% من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين يرون أن هناك إهتمام منخفض ومتوسط من جانب الجهاز الإرشادي

الزراعي برفع خبرات المرشدين الزراعيين , وأن حوالي 39% منهم يرون أنه هناك إهتمام مرتفع , حيث يتضح من هذا العرض أن الجهاز الإرشادي الزراعي بالمحافظة لا يقوم بالدور المطلوب منه علي أكمل وجه تجاه المرشدين الزراعيين لتوصيل كل ما هو جديد إليهم .

10- الخصائص العامة للإدارة الإرشادية : يتبين من نتائج البحث أن حوالي 92% من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين يرون أن خصائص الإدارة الإرشادية متوسطة ومنخفضة , وأن حوالي 8% منهم يرون أن خصائص الإدارة مرتفعة , وهذا من الممكن أن يكون أحد الأسباب التي قد تؤدي إلي عدم قدرة الإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية علي التفاعل مع الزراع والتواصل معهم بالقدر الكافي , لأن كفاءة الإدارة في أي مؤسسة يساعد علي إتمام العمل المطلوب من تلك المؤسسة بشكل جيد , وإنخفاض خصائصها يترتب عليه العكس .

11- معايير تقاضي الأجور والحوافز : يتضح من نتائج البحث أن حوالي 93% من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين يرون أن معايير تقاضي الأجور متوسطة ومنخفضة وأن حوالي 7% منهم يرون أن معايير تقاضي الأجور مرتفعة , وهذا يعني أنه لا يوجد معايير محددة تستطيع من خلالها أن نقدم ثواب إلي المجتهدين في أعمالهم الإرشادية ولكن الجميع يأخذ نفس الراتب طالما أنه علي نفس الدرجة , هذا لايشجع علي تطوير العمل وإتاحة الفرصة للإبداع فيه , أضف إلي ذلك أن أجور العاملين في الإرشاد هي نفس أجور العاملين في التخصصات الأخرى داخل مديرية الزراعة علي الرغم أن العمل الإرشادي الزراعي يحتاج إلي مجهود شاق وساعات عمل إضافية .

12- درجة الإلتزام الوظيفي : تشير نتائج البحث إلي أن 88% من إجمالي العاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين يرون أنهم علي درجة عالية من الإلتزام الوظيفي , أن حوالي 12% منهم يرون أن إلتزامهم الوظيفي منخفض ومتوسط , وهذا الإلتزام قد يكون فعلياً من وجهة نظرهم لأنهم يرون الإمكانيات الضعيفة هي السبب في الحالة التي وصل إليها الإرشاد الزراعي .

جدول (1): الخصائص العامة والإدارية للعاملين بالارشاد الزراعي المبحوثين.

م	الخصائص	النسبة	م	الخصائص	النسبة
	إجمالي عدد المبحوثين	%		إجمالي عدد المبحوثين	%
		ن=100			ن=100

1-1	السن: - الفئة العمرية الأولى (30-40 سنة). - الفئة العمرية الثانية (41-50 سنة). - الفئة العمرية الثالثة (51-59 سنة).	0.6 0.23 0.71	-7	أشكال الرقابة ومظاهر الفساد: _ منخفضة (15-18) درجة . _ متوسطة (19-23) درجة . _ مرتفعة (24-27) درجة .	0.09 0.46 0.45
2-2	المؤهل الدراسي: - مؤهل متوسط . - بكالوريوس . - ماجستير . - دكتوراه .	0.28 0.69 0.02 0.01	-8	درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة: _ منخفض (9-14) درجة . _ متوسط (15-21) درجة . _ مرتفع (22-27) درجة .	0.29 0.29 0.42
3-3	التخصص الدراسي: _ إرشاد زراعي . _ تخصصات أخرى .	0.16 0.84	-9	درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين: _ إهتمام منخفض (7-11) درجة . _ إهتمام متوسط (12-16) درجة . _ إهتمام مرتفع (17-21) درجة .	0.18 0.43 0.39
4-4	عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية: _ (0-5) دورة . _ (6-10) دورة . _ (11-15) دورة .	0.81 0.16 0.03	-10	الخصائص العامة للإدارة الإرشادية: _ خصائص منخفضة (16-21) درجة . _ خصائص متوسطة (22-28) درجة . _ خصائص مرتفعه (29-34) درجة .	0.19 0.73 0.08
5-5	نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي: _ فني . _ اداري . _ إداري وفني .	0.71 0.16 0.03	-11	معايير تقاضي الاجور والحوافز . _ معايير منخفضة (7-8) درجة . _ معايير متوسطة (9-11) درجة . _ معايير مرتفعه (12-13) درجة .	0.23 0.70 0.07
6-6	ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية: _ لا . _ نعم .	0.40 0.60	-12	درجة الإلتزام الوظيفي . _ إلتزام منخفض (7-10) درجة . _ إلتزام متوسط (11-14) درجة . _ إلتزام مرتفع (15-18) درجة .	0.01 0.11 0.88

\* إجمالي العينة = 100 مرشداً

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميدانية في محافظة الشرقية، 2015.

ثانياً : تحقيقاً للهدف الثاني والرابع وهو تحديد العلاقة بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة

الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية ،

والعلاقة بينهما وبين المتغيرات المستقلة المدروسة أوضحت النتائج ما يلي :

أ. الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي :

يتضح من الجدول رقم ( 2 ) أن نسبة العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين الذين كانت آرائهم منخفضة بالنسبة

لنظام وأسلوب التفكير الإداري وطريقة الترقية بلغ حوالي 29% ، بينما كانت نسبة المبحوثين الذين كانت آرائهم

متوسطة بالنسبة لنظام وأسلوب التفكير الإداري وطريقة الترقية بلغ حوالي 59%، بينما كانت نسبة المبحوثين

الذين كانت آرائهم مرتفعه بالنسبة لنظام وأسلوب التفكير الإداري وطريقة الترقية بلغ حوالي 12%، حيث يتضح من

العرض السابق أن حوالي 88% من المرشدين الزراعيين المبحوثين يرون أن نظام وأسلوب التفكير الإداري وطريقة الترقية ما بين المنخفض والمتوسط , وهذا دليل علي أن المواكبة والتطوير لا تنعكس علي أسلوب الإدارة ونظم الترقية .

ب. درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية :

يتضح من الجدول رقم ( 2 ) أن نسبة العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين الذين كانت آرائهم منخفضة بالنسبة لدرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية بلغ حوالي 10% , بينما كانت نسبة المبحوثين الذين كانت آرائهم متوسطة بالنسبة لدرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية بلغ حوالي 40% , بينما كانت نسبة المبحوثين الذين كانت آرائهم مرتفعة بالنسبة لدرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية بلغ حوالي 50% , حيث يتضح من العرض السابق أن حوالي 90% من المرشدين الزراعيين المبحوثين يرون أن للخدمة الإرشادية خاضعه للتطوير المستمر بشكل متوسط ومرتفع .

جدول ( 2 ) : توزيع العاملين بالإرشاد الزراعي المبحوثين وفقاً لدرجة الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية.

أ-	الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي	العدد	%*
	تفكير إداري ونظام ترقية منخفض (18-21) درجة .	29	0.29
	تفكير إداري ونظام ترقية متوسط (22-25) درجة .	59	0.59
	تفكير إداري ونظام ترقية مرتفع (26-28) درجة .	12	0.12
ب-	المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية .	العدد	%*
	مواكبة وتطوير منخفضة (8-10) درجة .	10	0.10
	مواكبة وتطوير متوسطة (11-14) درجة .	40	0.40
	مواكبة وتطوير مرتفعة (15 – 18) درجة .	50	0.50

\*إجمالي العينة : 100

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميدانية في محافظة الشرقية، 2015.

\*- العلاقة بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية والمتغيرات المستقلة:

1- السن : بإختبار العلاقة الارتباطية بين درجة الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات السن لكل

منهم علي حده، أوضحت نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.011) ، (-0.04) علي الترتيب وهي غير معنوية إحصائياً ، أي لاتوجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة وطريقة الترقية والسن وأيضاً درجة المواكبة والتطوير والسن ، وقد يرجع ذلك إلي أن حوالي 94% من المرشدين الزراعيين تتراوح أعمارهم ما بين (41- 59) سنة وأن حوالي 70 % منهم أعمارهم فوق 50 عاماً ، أي أن الجهاز الإرشادي الزراعي بالمحافظة يتصف بالشيخوخة الأمر الذي يترتب عليه عدم قبوله لعملية التطوير .

2- **المؤهل الدراسي :** باختبار العلاقة الإرتباطية بين بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات المؤهل الدراسي لكل منهم علي حده، أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.242) ، (0.217) علي الترتيب وهي معنوية إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05، أي أنه توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة وطريقة الترقية والمؤهل الدراسي وأيضاً درجة المواكبة والتطوير والمؤهل الدراسي ، وقد يرجع ذلك إلي أن نسبة كبيرة من المرشدين الزراعيين المبحوثين حوالي 72% كانت مؤهلاتهم ما بين بكالوريوس وماجستير ودكتوراه وهذا يعكس مدي قبول تلك الفئة لفكرة التطوير واسلوب الإداري والترقية .

3- **التخصص الدراسي :** باختبار العلاقة الإرتباطية بين درجة الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات التخصص الدراسي لكل منهم علي حده، أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.144) ، (0.21) علي الترتيب وهي معنوية إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 بالنسبة للمواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية ، أي أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة وطريقة الترقية والتخصص الدراسي وتوجد علاقة إرتباطية بين درجة المواكبة والتطوير والتخصص الدراسي ، بالنسبة لإسلوب الإدارة والترقية قد ترجع عدم المعنوية إلي أن حوالي 84% من المبحوثين حاصلون علي تخصصات غير الارشاد الزراعي وبالتالي تعامل الإدارة معهم يكون علي هذا الأساس ، أما بالنسبة إلي للمواكبة والتطوير ومعنوية العلاقة عند 0.05 قد يرجع إلي محاولة تلك الفئة إلي إثبات ذاتها من خلال تطوير الخدمة الإرشادية المقدمة.

4- **عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية:** باختبار العلاقة الإرتباطية بين درجة الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية و الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات التدريب الإرشادي والفني لكل منهم علي حده، أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.215) ، (0.2) علي الترتيب وهي معنوية إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 ، وقد ترجع معنوية العلاقة بين التدريب الإرشادي والفني ومتغيري البحث المذكورين عالية إلي أن التدريب بصفة عامة يترتب عليه ترقيات إدارية في بعض الأحيان وهو أيضاً يساعد بصفة أساسية علي تطوير الخدمات الإرشادية المقدمة من قبل الجهاز الإرشادي .

5- **نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي:** باختبار العلاقة الإرتباطية بين بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات نوع العمل الذي يؤديه المرشد داخل الجهاز الإرشادي لكل منهم علي حده،

أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.045) ، (-0.236) علي الترتيب . وهي معنوية سالبة إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 بالنسبة للمواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية , وغير معنوية مع أسلوب الإدارة والترقية , أي أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة وطريقة الترقية و نوع العمل الذي يؤديه المرشد داخل الجهاز الإرشادي وتوجد علاقة إرتباطية سالبة بين درجة المواكبة والتطوير و نوع العمل الذي يؤديه المرشد داخل الجهاز الإرشادي , بالنسبة لإسلوب الإدارة والترقية قد ترجع عدم المعنوية إلي أن عدم الأخذ بنوع العمل في الإعتبار عند الترقية , أما بالنسبة إلي للمواكبة والتطوير والمعنوية السالبة للعلاقة عند 0.05 قد يرجع إلي أن الفئة التي يتم إختيارها للعمل في المواقع الإدارية هذا الإختيار ليس له علاقة بمدي تطوير هذا المرشد للخدمة الإرشادية التي يقدمها للزراع وبالتالي لا يأخذ بالكفاءة الإدارية في الإعتبار عند تولي المناصب الإدارية .

6- ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية : بإختبار العلاقة الإرتباطية بين بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات ممارسة المرشد الزراعي لأعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية لكل منهم علي حده , أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.21) , (0.141) علي الترتيب . وهي معنوية سالبة إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 بالنسبة أسلوب الإدارة والترقية, وغير معنوية مع المواكبة والتطوير, أي أنه توجد علاقة إرتباطية سالبة بين أسلوب الإدارة والترقية و ممارسة المرشد الزراعي لأعمال أخرى ولا توجد علاقة إرتباطية بين درجة المواكبة والتطوير و ممارسة المرشد الزراعي لأعمال أخرى, بالنسبة لإسلوب الإدارة والترقية قد ترجع المعنوية السالبة إلي ان هناك نسبة كبيرة من المبحوثين حوالي 40% يقومون بأعمال أخرى بعد ساعات العمل الرسمية وبالتالي هذه الأعمال قد تعرقل الترقيات الإدارية لهم وبالتالي قرارات الإدارة تكون في صورة سلبية , أما بالنسبة إلي للمواكبة والتطوير وعدم المعنوية قد يرجع إلي أن الفئة التي تقوم بأعمال أخرى تهتم بتطوير العمل الخاص بها ربما علي حساب العمل الحكومي .

7- أشكال الرقابة ومظاهر الفساد : بإختبار العلاقة الإرتباطية بين بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات أشكال الرقابة ومظاهر الفساد لكل منهم علي حده, أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.256) , (0.325) علي الترتيب وهي معنوية إحصائياً عند مستوي معنوية 0.01, أي أنه توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة وطريقة الترقية وأشكال الرقابة ومظاهر الفساد أيضاً درجة المواكبة والتطوير وأشكال الرقابة ومظاهر الفساد, وقد يرجع ذلك إلي أن الرقابة المناسبة وأنخفاض مستوي الفساد الإداري يترتب عليهم تطور العمل الإرشادي وإتخاذ قرارات وترقيات إدارية غالباً ما تكون في صالح العملية الإرشادية .

8- درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة: بإختبار العلاقة الإرتباطية بين بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة لكل منهم علي حده , أوضحت

نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.13) ، (-0.335) علي الترتيب. وهي غير معنوية إحصائياً بالنسبة لأسلوب الإدارة والترقية، و معنوية سالبة مع المواكبة والتطوير، أي أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة والترقية و درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة و توجد علاقة إرتباطية سالبة بين درجة المواكبة والتطوير ودرجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة عند مستوي معنوية 0.01 ، وقد ترجع العلاقة الإرتباطية السالبة للمواكبة والتطوير مع الرضا إلي أن عملية تطوير الخدمة الإرشادية لا تتم أو أنها تتم ولكن بشكل غير مناسب وبالتالي لا يؤدي إلي النتائج المطلوبة .

9- درجة إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين : بإختبار العلاقة الإرتباطية بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات إهتمام الإرشاد الزراعي برفع خبرات المرشدين لكل منهم علي حده ، أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.3) ، (0.617) علي الترتيب وهي معنوية إحصائياً عند مستوي معنوية 0.01، أي أنه توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة وطريقة الترقية وإهتمام الإرشاد الزراعي برفع خبرات المرشدين وأيضاً درجة المواكبة والتطوير وإهتمام الإرشاد الزراعي برفع خبرات المرشدين، وقد يرجع ذلك إلي أن رفع مستوي خبرات المرشد الزراعي يصب بشكل مباشر في قرارات الإدارة وترقيته وأيضاً يؤثر إيجابياً علي تطوير للخدمة الإرشادية .

10- الخصائص العامة للإدارة الإرشادية : بإختبار العلاقة الإرتباطية بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات الخصائص العامة للخدمة الإرشادية لكل منهم علي حده، أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.2) ، (0.365) علي الترتيب وهي معنوية إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة والترقية ، معنوية إحصائياً عند مستوي معنوية 0.01 بالنسبة لدرجة المواكبة والتطوير وقد يرجع ذلك إلي أنه كلما كانت الخصائص العامة للإدارة الإرشادية جيدة كلما انعكس ذلك علي أسلوب الإدارة والترقية ومواكبة وتطوير للخدمة الإرشادية لأن الإدارة تسهم في نجاح أي عمل بنسبة لا تقل عن 60% .

11- معايير تقاضي الأجور والحوافز : بإختبار العلاقة الإرتباطية بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات معايير تقاضي الأجور لكل منهم علي حده ، أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.22) ، (0.031) علي الترتيب. وهي معنوية إحصائياً بالنسبة لأسلوب الإدارة والترقية عند مستوي معنوية 0.05، و وغير معنوية مع المواكبة والتطوير، أي أنه توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة والترقية و معايير تقاضي الأجور ولا توجد علاقة إرتباطية بين درجة المواكبة والتطوير ومعايير تقاضي الأجور ، وقد يرجع ذلك إلي أن الاجور مرتبطة بممارسات الإدارة والترقيات الإدارية وليس بتطوير للخدمة الإرشادية وجودتها وهذا ما انعكس سلباً علي للخدمة الإرشادية

12- درجة الإلتزام الوظيفي: بإختبار العلاقة الإرتباطية بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية وبين فئات درجة الإلتزام الوظيفي لكل منهم علي حده , أوضحت نتائج جدول رقم (3) أن قيمة معامل الإرتباط بلغت (0.147) , (0.214) علي الترتيب. وهي غير معنوية إحصائياً بالنسبة لأسلوب الإدارة والترقية, معنوية مع المواكبة والتطوير عند مستوي معنوية 0.05, أي أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين أسلوب الإدارة والترقية ودرجة الإلتزام الوظيفي وتوجد علاقة إرتباطية بين درجة المواكبة والتطوير ودرجة الإلتزام الوظيفي , وقد يرجع ذلك إلي ان المرشد الزراعي الملتزم بقواعد العمل الإرشادي يساعد في تطوير العملية الإرشادية ولا يمكن إجبار العاملين علي الإلتزام الوظيفي من خلال مجموعة من القوانين التي تستخدمها الإدارة قد تكون مرتبطة بالترقيات والمكافئات .

جدول (3) : نتائج إختبار معامل الإرتباط البسيط سبيرمان بين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية , وبين المتغيرات المستقلة المدروسة .

م-	المتغيرات المستقلة	قيمة معامل الإرتباط	
		درجة الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية	درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية.
1	السن .	0.011	-0.04
2	المؤهل الدراسي .	*0.242	*0.217
3	التخصص الدراسي .	0.144	*0.21
4	عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية.	*0.215	*0.2
5	نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي.	0.045	*0.236-
6	ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية.	*0.21-	0.141
7	أشكال الرقابة ومظاهر الفساد .	**0.256	**0.325
8	درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة.	0.13	**0.335-
9	إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين .	**0.3	**0.617
10	الخصائص العامة للإدارة الإرشادية.	*0.2	**0.365
11	معايير تقاضي الاجور والحوافز.	*0.22	0.031
12	درجة الإلتزام الوظيفي .	0.147	*0.214

\*\* معنوية عند مستوي معنوية (0.01) \* معنوية عند مستوي معنوية(0.05)

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميدانية في محافظة الشرقية، 2015.

ثالثاً : إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحادث في الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية للعاملين في الإرشاد الزراعي ودرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية: تحقيقاً للهدف البحثي الثالث والخامس تم استخدام الإنحدار المتعدد لتحديد مدي إسهام المتغيرات المستقلة المدروسة في تفسير التباين الحادث في المتغيرات التابعة .  
أ – الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي : يتضح من الجدول رقم ( 4 ) ما يلي :

- أن المتغيرات المستقلة مجتمعة ترتبط بالرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بمعامل إرتباط متعدد قدرة (0.526) , ومعامل تحديد (0.276) , وقد بلغت قيمة F المحسوبة (2.8) , وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 , وهذا يدل علي أن المتغيرات المستقلة المدروسة مجتمعة تسهم إسهاماً معنوياً في تفسير حوالي 28% من التباين الكلي الحادث في الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية .
- تشير قيم معامل الإنحدار الجزئي المعياري إلي أن أربعة متغيرات فقط هي من بين المتغيرات الإثني عشر المدروسة هي التي تسهم إسهاماً معنوياً في تفسير التباين في الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية , حيث كانت قيمة (t) لهم معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وهي متغيرات ( المؤهل الدراسي , عدد الدورات الإدارية والفنية , إهتمام الإرشاد الزراعي برفع خبرات المرشدين الزراعيين , معايير تقاضي الاجور والحوافز) .

جدول ( 4 ) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة المدروسة وبين الرضا عن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية وطريقة الترقية الإدارية بالنسبة للعاملين في الإرشاد الزراعي :

م	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار غير المعياري B	معامل الإنحدار المعياري b	قيمة (t) المحسوبة
1	السن .	-0.015	-0.016	-0.168
2	المؤهل الدراسي .	0.212	0.212	*2.2
3	التخصص الدراسي .	-0.042	0.029	0.294
4	عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية.	0.213	0.193	*1.99
5	نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي.	-0.018	-0.025	-0.252
6	ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية.	-0.136	-0.126	-1.25
7	أشكال الرقابة ومظاهر الفساد .	0.059	0.071	0.682
8	درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة.	0.001	0.002	0.19
9	إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين .	0.152	0.207	*1.99
10	الخصائص العامة للإدارة الإرشادية.	0.059	0.028	0.269
11	معايير تقاضي الاجور والحوافز.	0.180	0.178	*2

1.1	0.105	0.152	12	درجة الإلتزام الوظيفي .
				معامل الإرتباط المتعدد $R = 0.526$
				معامل التحديد $R^2 = 0.276$
				قيمة F المحسوبة $= 2.768^{**}$

- \*\* معنوية عند مستوي معنوية (0.01) \* معنوية عند مستوي معنوية (0.05)
- المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميدانية في محافظة الشرقية، 2015.

#### ب- درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية:

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) ما يلي :

- أن المتغيرات المستقلة مجتمعة ترتبط بدرجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية بمعامل إرتباط متعدد قدرة (0.718) , ومعامل تحديد (0.516) , وقد بلغت قيمة F المحسوبة ( 7.72 ) , وهي قيمة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 , وهذا يدل علي أن التغيرات المستقلة المدروسة مجتمعة تسهم إسهاماً معنوياً في تفسير حوالي 52% من التباين الحادث في درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية .
- تشير قيم معامل الإنحدار الجزئي المعياري إلي أن ثلاثة متغيرات فقط من بين المتغيرات الإثني عشر المدروسة هي التي تسهم إسهاماً معنوياً في تفسير التباين في درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية, حيث كانت قيمة (t) المحسوبة لهم معنوية عند مستوي معنوية 0.01 وهي متغيرات ( نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي , درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة) ومعنويه عند مستوي معنوية 0.05 بالنسبة لمتغير (إهتمام الإرشاد الزراعي برفع خبرات المرشدين الزراعيين) .

جدول ( 5 ) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة المدروسة وبين درجة المواكبة والتطوير للخدمة الإرشادية المقدمة للمسترشدين :

م	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار غير المعياري B	معامل الإنحدار المعياري b	قيمة (t) المحسوبة
1	السن .	0.052-	0.09-	0.583-
2	المؤهل الدراسي .	0.115	0.092	1.15
3	التخصص الدراسي .	0.050	0.027	0.330
4	عدد الدورات التدريبية الإرشادية والفنية.	0.156	0.113	1.43
5	نوع العمل الذي تقوم به داخل الجهاز الإرشادي.	0.164-	0.176-	*2.21-

0.432	0.035	0.048	6 ممارسة أعمال أخرى بعد مواعيد العمل الرسمية.
0.878	0.075	0.077	7 أشكال الرقابة ومظاهر الفساد .
*2.59-	0.207-	0.165-	8 درجة الرضا عن الإدارة الإرشادية بصفة عامة.
*6.1	0.517	0.473	9 إهتمام الإدارة برفع خبرات المرشدين الزراعيين .
0.585	0.050	0.066	10 الخصائص العامة للإدارة الإرشادية.
0.588	0.046	0.058	11 معايير تقاضي الاجور والحوافز.
1.2	0.098	0.178	12 درجة الإلتزام الوظيفي .
معامل الارتباط المتعدد $R = 0.718$ معامل التحديد $R^2 = 0.516$ قيمة F المحسوبة = $7.72^{**}$			
<b>** معنوية عند مستوي معنوية (0.01) * معنوية عند مستوي معنوية (0.05)</b>			

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميدانية في محافظة الشرقية، 2015.

### الخلاصة والتوصيات

أستناداً إلى الإستعراض السابق للنتائج البحثية يمكن التوصل إلى بعض الإستنتاجات الرئيسية , كما انه يمكن إقتراح بعض التوصيات الخاصة بالعملية الإدارية للجهاز الإرشادي بمحافظة الشرقية وذلك علي النحو التالي :

- 1- أن غالبية العاملين في الجهاز الإداري للإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية أعمارهم قاربت علي 50 عاماً فأكثر أي أنهم من كبار السن الأمر الذي لا يتناسب مع بعض الأعمال الإرشادية التي تحتاج إلى مجهوداً كبيراً , لذلك يوصي الباحث جهاز التنظيم والإدارة بتعيينات جديدة في المنظمات الإرشادية بمحافظة الشرقية .
- 2- كما أن غالبية المرشدين الزراعيين لم تكن تخصصاتهم الدراسية إرشاد زراعي وبالتالي عدم تعرضهم بالدراسة لبعض العلوم الإنسانية التي تساعد علي فهم أسس التعامل السليم مع الزراع وخصائص السلوك وغير ذلك ولكن طالما هناك ضرورة لهذا النوع من التعيينات وبناء علي هذه النتيجة يوصي الباحث إدارة التدريب التابعه للجهاز الارشاد بعمل دورات تدريب تأهيلي للمرشدين الزراعيين.
- 3- أن غالبية الدورات التدريبية والتدريب بصفة عامة يركز علي الجانب الفني والخاص بالمحاصيل والجديد فيها وأهمل التدريب الإرشادي ولم يتعرض التدريب إلى المشكلات الخاصة بتوصيل الرسالة الإرشادية وكيفية التعامل الصحيح مع الزملاء في العمل ومع الزراع لذلك يوصي البحث إدارة التدريب بعمل دورات تدريبية في مجال التدريب الإرشادي والإهتمام برفع خبرات المرشدين في مهارات التوصيل .
- 4- أن أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية غير مناسب حيث أن المرشد الزراعي في بعض الأحيان يكون ولائه للمستوي الإداري الأعلى أكبر من ولائها للجمهور المستهدف بالخدمة الإرشادية وبالتالي لاتلبي للخدمة الإرشادية متطلبات جمهور الإرشاد الزراعي لذلك يوصي البحث إدارة المتابعه بأخذ رأي الزراع في أداء المرشد الزراعي ليصبح هذا الرأي جزء من تقييم المرشد السنوي .
- 5- أن نظام الترقية المعمول به غير واضح المعالم حيث أنه يعتمد علي التراكم الزمني وليس علي تراكم الخبرات وقدرات الأداء وأن الترقية تأتي بصرف النظر عن تقارير الأداء الفعلية بل تأتي بناء علي تقرير الأداء الروتيني الذي غالباً ما يكون بنفس الشكل ونفس الدرجة لجميع العاملين في المستوي الإداري الواحد , لذلك يوصي

البحث إدارة المتابعة بوضع معايير واضحة ومحدده للترقية الإدارية للعاملين بالإرشاد الزراعي يستطيع من خلالها معرفة ما هو مطلوب منهم حتي يتم ترقيتهم إلي المستوى الإداري الأعلى ويستطيع جهاز الإرشاد الزراعي قياس الأداء الفعلي لهم قبل ترقيتهم ووضوح نظام واضح للترقية الإدارية للعاملين بالمنظمات الإرشادية حيث ان النظام الحالي يعتمد علي التراكم الزمني وليس علي التراكم الخبراتي .

6- كما يوصي البحث بإعادة النظر في جدول الرواتب الخاص بجهاز الإرشاد الزراعي بحيث يكون لهم تمييز في الرواتب والحوافز عن باقي الإدارات التابعة لمديرية الزراعة وذلك لتمييز الخدمة التي يقدمونها فالإرشاد الزراعي هو الجهاز العصبي الذي يوصل الإشارات من وإلى الزراع وباقي الهيئات المسؤولة عن تقدم العملية الزراعية .

## المراجع

- التهامي , حسين عبدالرحمن ( دكتور) " المدخل إلي أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة " الدار العالمية للنشر والتوزيع , القاهرة , 2008 .
- الصياد , مصطفى (دكتور) "الإحصاء الاجتماعي " قسم الإقتصاد الزراعي , كلية الزراعة , جامعة عين شمس , 1988 .
- الفرجاني , عبدالفتاح محمد علي " واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني " رسالة ماجستير , قسم إدارة أعمال , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , فلسطين , 2008 .
- المؤتمر الثامن للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية " هيكل ودور الإرشاد الزراعي في ظل الإصلاح والتحرر الإقتصادي " جامعة المنصورة , كلية الزراعة , قسم الإرشاد والمجتمع الريفي , 2007 .
- الهزايمة , أحمد صالح (دكتور) " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد (25) العدد(1) , 2009 , ص 397 .
- دياب , محمد إسماعيل (دكتور) " الإدارة المدرسية " دارالجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2001 .
- رايس , حدة , لخضر , مرغاد (دكتوران) " الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال " إيتراك للنشر والتوزيع , الجزائر , 2006 .
- زهران , يحيي وآخرون (دكاترة) " الدليل التدريبي للإرشاد الزراعي بالمشاركة ومهارات التيسير " , جمهورية مصر العربية ,, وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي , 2002 .
- شمس الدين , عبد الله شمس الدين (دكتور) " مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية " وزارة الصناعة , دمشق , 2005 .
- صقر , زغلول محمد علي (دكتور) : " دراسة لأثر بعض المتغيرات على مستوى معرفة ومستوى تبني القادة والأتباع للتوصيات الزراعية المستحدثة لمحصولي بنجر السكر والقمح بقرية سيدي غازي مركز كفر الشيخ - محافظة كفر الشيخ " معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية , مركز البحوث الزراعية , وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي , نشرة بحثية رقم ( 263 ) , 2001 .
- عمر , أحمد محمد (دكتور) : " الإرشاد الزراعي المعاصر " , مصر للخدمات العلمية , القاهرة , 1992 .
- ماهر , أحمد (دكتور) " تطوير المنظمات " الدار الجامعية , الإسكندرية , 2007 .

- مرسلي , رفيق " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001- 2011 " رسالة ماجستير , جامعة مولود معمري , كلية الحقوق والعلوم السياسية , 2011 .
- يوسف , عصام عبدالحميد , الشافعي , عبدالعليم أحمد (دكتوران) : " معارف الزراعة بأنظمة شبكة اتصال البحوث بالإرشاد الزراعي (فيركون) واستفادتهم من هذه الأنظمة ببعض مراكز محافظة كفر الشيخ " , مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية مجلد 31, العدد (12) , ديسمبر 2006.
- Michael cattane "The innovative approach of the management process" afnor, paris, 2002.