

## Agricultural co-operatives' organizational climate and its impact on extension roles performance at kafr el-sheikh governorate

Alazab, A. M.\* and A. I. M. A. Elhamoly\*\*

\*Rural Sociology Branch, Agric. Economics Dept., Fac. Agric., Kafrelsheikh Univ.

E-mail: asrfazab@yahoo.com

\*\*Agric. Extension Branch, Agric. Economics Dept., Fac. Agric., Kafrelsheikh Univ.

E-mail: a\_elhamoly@yahoo.com

### المناخ التنظيمي للتعاونيات الزراعية وأثره على أداء أدوارها الإرشادية بمحافظة كفر الشيخ

أشرف محمد العزب \* وعادل إبراهيم محمد على الحامولي\*\*  
\* فرع الاجتماع الريفي - قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة كفر الشيخ  
\*\* فرع الإرشاد الزراعي - قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة كفر الشيخ

#### الملخص

استهدف هذا البحث بصفة رئيسية التعرف على أثر المناخ التنظيمي للتعاونيات على درجة أداء المرشدين الزراعيين العاملين بها لأدوارهم الإرشادية، وذلك من خلال: ١- تحديد مستوى أداء المرشدين العاملين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية، ٢- ترتيب الأدوار الإرشادية حسب أولوية أداء المرشدين الزراعيين لها، ٣- الوقوف على أهم متغيرات المناخ التنظيمي المؤثرة على درجة أداء المرشدين الزراعيين لأدوارهم الإرشادية. وذلك من خلال تحليل أهم العوامل المرتبطة والمحددة لهذا الأداء، وقد استخدم أسلوب التحليل التمييزي للمقارنة بين ثلاث مجموعات من المرشدين الزراعيين العاملين بالتعاونيات الزراعية وهي: المؤدون لأدوارهم أداءً كاملاً، والمؤدون لأدوارهم بدرجة متوسطة، والذين لم يؤدوا أدوارهم بالنسبة لمتغيرات التمييز وهي متغيرات المناخ التنظيمي والمتمثلة في: (١) التعقيد المنظمي، (٢) وضوح الأدوار، (٣) الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، (٤) التكنولوجيا، (٥) الابتكار، (٦) اللامركزية، (٧) الرسمية، (٨) الرضا الوظيفي، (٩) التحفيز، (١٠) التكيف، (١١) التدريب، وبعض المتغيرات الشخصية والاتصالية والمتمثلة في: ١- مصادر المعلومات، ٢- الخبرة الإرشادية، ٣- إدراك فلسفة العمل الإرشادي وقد توصلت نتائج البحث إلى ما يلي:

١- تبين أن هناك أربعة أدوار أداها المبحوثون بدرجة كاملة تمثلت في: تخطيط الأنشطة والبرامج الإرشادية لمسترشدى التعاونية، ثم تشجيع الزراع للمشاركة في الأنشطة الإرشادية، اكتشاف القيادات الريفية بمنطقة التعاونية، ثم تحديد الموارد والإمكانات المتاحة بمنطقة التعاونية. كما اتضح وجود ثمانية أدوار لم يؤدها المبحوثون منها: المساهمة في حل المشكلات بمنطقة التعاونية، المشاركة في تقييم الأنشطة الإرشادية بمنطقة التعاونية، والمساهمة في تحقيق أقصى عوائد تسويقية للزراعي، وتنسيق العمل مع أقرب مركز إرشادي للتعاونية، تدريب الشباب الريفي في المجالات التنموية، وتدريب المرأة الريفية في المجالات المنزلية، وتنسيق العمل مع المنظمات الاجتماعية بمنطقة التعاونية، والاتصال بالجهات البحثية لحل المشكلات بالمنطقة.

٢- اتضح وجود تباين جوهري بين مجموعات البحث الثلاث بالنسبة لغالبية المتغيرات المستقلة عدا متغيري التعقيد المنظمي، والتحفيز، وكانت أهم متغيرات التمييز المستقلة إسهاماً في تفسير متغير درجة أداء المرشدين الزراعيين لأدوارهم الإرشادية هي متغيرات: وضوح الأدوار، والتكيف، واللامركزية، والرضا الوظيفي، والخبرة الإرشادية، والابتكار، والتكنولوجيا، والرسمية، ومصادر المعلومات، والتدريب، وإدراك فلسفة العمل الإرشادي، والاتجاه نحو التنسيق المنظمي على الترتيب.

- ٣- تبين أن متغيرات التمييز فسرت قرابة ٤٦% من التمييز بين المجموعات الثلاث، حيث بلغت قيمة Wilks' Lambda ٠,٥٤١.
- ٤- اتضح أن نسبة التصنيف الصحيح لفئات مجموعات الأداء الثلاث قد بلغت قرابة ٥٥% وفقاً لمتغيرات التمييز المستخدمة.
- ٥- تبين قيمة  $\tau$  أن التعاونيات الزراعية التي تستطيع توفير مناخاً تنظيمياً جيداً للمرشدين الزراعيين من حيث توضيح الأدوار المنوطة بهم، وقدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المختلفة والمتغيرة، وتوفير قدر مناسب من اللامركزية الإدارية، ومن الرسمية، وتحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي لهم، والتي تستطيع أيضاً إقامة علاقات تنسيقية إيجابية مع المنظمات الأخرى العاملة بالقرب، وتوفير مستوى مرتفع من التكنولوجيا المستخدم في انجاز المهام، وتحقيق مستويات مرتفعة من التجديدية والابتكار، وتستطيع تحفيز العاملين بها، والإهتمام بتدريبهم، فيتوقع أن يقوم هؤلاء المرشدون بأداء أدوارهم الإرشادية الوظيفية المنوطة بهم أداءً كاملاً بنسبة ٦٢.٥%.

### المقدمة ومشكلة البحث

تعتبر مصر من الدول التي بادرت بتطبيق سياسات للإصلاح الإقتصادي والتكيف الهيكلي في مختلف القطاعات ولا سيما في القطاع الزراعي، والتي تعتمد على الإصلاح المالي والنقدي والاستثماري، وأخيراً الإصلاح المؤسسي لكل المنظمات والمؤسسات المجتمعية المرتبطة بالقطاع الزراعي، بهدف تحقيق التنمية المستدامة.

ويعتبر القطاع الزراعي ركيزة أساسية للاقتصاد القومي المصري، حيث يساهم بحوالي ٢٥% من الناتج المحلي الإجمالي، وبحوالي ٣٦% من إجمالي الصادرات، ويعمل به ٣٤% من إجمالي القوى العاملة، ويسهم في توفير الأمن الغذائي ومد القطاع الصناعي بالمواد الخام الزراعية اللازمة لإستمرارية هذا القطاع في نشاطه، (وزارة الزراعة، ٢٠١٠). لذا تعد عملية التنمية الزراعية ضرورة حتمية لزيادة معدلات النمو في الإقتصاد القومي وتحقيق الإكتفاء الذاتي والتخفيف من حدة الاعتماد على المعونات الأجنبية والاستيراد من الخارج وبالتالي تدعيم منظومة التنمية المستدامة.

وبالنظر إلى واقع الزراعة في مصر يتبين أن مصر لم تستفد من التقدم التقني العالمي الهائل في الزراعة، والذي وفر حلولاً للعديد من المشكلات الزراعية، فضلاً عن شيوع عدم الفهم العلمي للتفاعلات والتداخلات بين الإنتاج الزراعي والنظم البيئية والصحية، إضافة إلى عدم توافر الإدراك الكافي لأهمية القضايا المرتبطة بتكيف وأقلمة وتطويع ونشر وتبني هذه التقنيات (Veneman, 2003). كل ذلك تسبب في تعثر معدلات الإنتاجية الزراعية بشكل لا يفي بمتطلبات النمو في الدخل القومي وتحقيق الإكتفاء الذاتي، وبالتالي إعاقة إحداث التنمية الزراعية المستدامة، كما انعكس ذلك على اتساع الفجوة التقنية الزراعية التي تفصل هذا القطاع عن القطاعات الاقتصادية والخدماتية الأخرى التي يعمل معها ومن ثم أصبح عاجزاً عن الوفاء بالمتطلبات الأساسية للسكان من غذاء وكساء، (قنبر، ٢٠٠٠).

وتعتبر التعاونيات الزراعية وحدات اقتصادية واجتماعية تهدف إلى تطوير الزراعة وتحقيق أهداف التنمية الريفية في مناطق عملها بهدف رفع مستوى أعضائها اقتصادياً واجتماعياً، (الدناصوري وآخرون، ١٩٩٢). كما يحددها الجزار وآخرون (١٩٨٥) على أنها جماعة شعبية ينضم إليها الأفراد بإرادتهم ليحققوا أهدافاً مشتركة، ويعرفها يونس (٢٠٠١) بأنها إطاراً مؤسسياً ملائماً لتنمية المجتمع المحلي الريفى باعتبارها وحدة إنتاجية ومركز اشعاع حضارى وثقافى.

ويذكر الجمل (١٩٨٣) أن التعاونية الزراعية تعتبر المنفذ الرئيسى الذى يتحرك من خلاله الإرشاد الزراعى إلى الزراع بداية من التوعية فى مجالات زراعية وفنية عامة، إلى توزيع المطبوعات الإرشادية، وعقد الاجتماعات الإرشادية، وتسخير امكاناتها لإيضاح الرسالة الإرشادية. ويؤكد العادلى (١٩٨٣) على أن التعاونية الزراعية أنشئت تحقيقاً لأغراض متعددة منها التمويل وتوفير مستلزمات الإنتاج، وإرشاد الزراع لأفضل الطرق والأساليب الزراعية، ويغضى نشاط هذه التعاونيات معظم الرقعة الزراعية القديمة والمستصلحة بتوفير مستلزمات انتاج وخدمات التخزين والنقل والخدمات الإرشادية والتنظيمية والفنية، كما تقوم ببعض نواحي الاستثمار الزراعى فى مجالات الإنتاج النباتى والحيوانى والداجنى وإنتاج الأعلاف والتقاوى والأسمدة والعسل واستصلاح الاراضى، (الإتحاد العام للتعاونيات، ٢٠٠٩). وعليه فإن التعاونيات الزراعية تسهم فى تنمية الإنتاج الزراعى وتدعمه فى ظل التوجه الإرشادى الزراعى الفعال منها، والقائم على

نتائج البحث العلمي، ولا سيما بعدما انحصرت مهام وزارة الزراعة المصرية بعد تطبيق سياسات الإصلاح الإقتصادي في البحث والإرشاد الزراعي والدراسات الاقتصادية.

ويعتبر جهاز الإرشاد الزراعي من المنظمات الهامة التي يمكن الاعتماد عليها لتحديث الزراعة المصرية وتحقيق التنمية الريفية المتواصلة لما يتمتع به من مصداقية وشرعية ساعدت في بنائها وتكوينها عمليات الصقل والتدريب والتأهيل المستمرة والتعامل عن قرب مع الريفيين لفترات زمنية طويلة.

وتكمن أهمية الإرشاد الزراعي في تحقيق التنمية الزراعية في تعدد أدوارها التي يضطلع بها، والتي تشمل على رفع الكفاءة الإنتاجية الزراعية، ورفع الكفاءة التسويقية، وصيانة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية الزراعية والمحافظة عليها، وفي مجال الاقتصاد المنزلي الريفي، والصناعات الصغيرة، والتوعية في مجالات تنظيم الاستهلاك، وحسن استغلال دخل وموارد الأسرة الريفية، والتوعية ببرامج إعادة تدريب الفلاحين وأبنائهم على المهن الصناعية الجديدة، والتوعية بتنظيم الأسرة، وتثقيف الشباب الريفي، وتغيير اتجاهات سكان الريف نحو الأساليب الجديدة والمستحدثة، هذا بجانب توعية الريفيين في مجالات الخدمة الصحية - العلاجية والوقائية (الرافعي، ١٩٩٢).

ولكي يحقق التنظيم الإرشادي أهدافه المنشودة في ظل ما يعانيه من نقص في الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة والمدرية، لا بد أن يحسن استثمار كافة إمكانياته وخاصة البشرية منها ولا سيما المرشدين الزراعيين المتواجدين بالتعاونيات الزراعية في جميع القرى المصرية، والذين يقع عليهم عبء تنفيذ أعماله بهذه القرى (عبد المصمود وصالح، ١٩٨٣)، من خلال تشخيص المناخ التنظيمي الحالي للتعاونيات بما يتضمنه من أبعاد ودراسة مدى تفعيله بما يتمشى مع استراتيجية وزارة الزراعة حتى عام ٢٠٣٠ كقطة بداية للإصلاح.

ويعتبر المناخ التنظيمي للتعاونية الزراعية بما له من أبعاد متباينة متكاملة أحد المحددات الأساسية لسلوك العاملين بالتعاونية وعلى رأسهم المرشدين الزراعيين، والذي تتوقف على طبيعته كفاءة ادائهم للأدوار الإرشادية للتعاونية إلى حد كبير، فتوافر المناخ التنظيمي الجيد قد يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح العمل الإرشادي، حيث يهيب الظروف المواتية لقيام المرشدين الزراعيين بأداء أعمالهم ومن ثم نجاح الدور الإرشادي للتعاونية بما يخدم تحقيق أهداف التنمية الريفية ويدعم فكر الإستدامة في العمل الإرشادي الزراعي. وعلى عكس ذلك، فقد توصل الصغير (٢٠٠٢)، والحيدر (٢٠٠٦) إلى أن العاملين في مناخ غير ملائم يؤدي إلى تدنى مستويات رضائهم وانخفاض دافعياتهم للعمل، وإلى ظهور حالات عدم الانتظام في العمل وزيادة حالات التغيب واختلاق الأعداء والتسيب أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تظهر حالات من عدم التعاون سواء بين العاملين والإدارة أو بين العاملين وبعضهم البعض مما يؤدي إلى اللامبالاة في أداء العمل والقصور في إنجازهم وبالتالي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل، وشيوع الطاقات العاطلة، وازدياد ساعات العمل المهذرة بما يؤدي إلى عدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن بلورة المشكلة الرئيسية للبحث في التساؤل الرئيسي التالي: ماهو أثر المناخ التنظيمي السائد في التعاونيات الزراعية على أداء المرشدين الزراعيين العاملين فيها لأدوارهم الإرشادية، ويمكن الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة التالية التي تقى الإجابة عليها بتحقيق أهداف البحث وهي: ما هي مستويات أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية المنوطة بهم؟ وما هو ترتيب هذه الأدوار الإرشادية حسب درجة أدائهم لها؟ وكيف يؤثر المناخ التنظيمي للتعاونية على درجة أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين للأدوار المنوطة بهم؟

#### أهداف البحث

استهدف هذا البحث بصفة رئيسية التعرف على أثر المناخ التنظيمي للتعاونيات الزراعية على درجة أداء المرشدين الزراعيين العاملين بها لأدوارهم الإرشادية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ١- تحديد مستويات أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية.
- ٢- ترتيب الأدوار الإرشادية حسب أولوية أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين لها.
- ٣- الوقوف على أهم متغيرات المناخ التنظيمي المميزة لدرجة أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين لأدوارهم الإرشادية.

### الإطار النظري والاستعراض المرجعي

حظيت فكرة المناخ التنظيمي باهتمام الباحثين منذ مطلع ستينيات القرن الماضي، خاصة من الباحثين في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي (الشريبي، ١٩٨٧). ومفهوم المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم للدلالة على مجموعة من العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، (الذنيبات، ١٩٩٩).

وقد نال موضوع المناخ التنظيمي اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه لا يزال موضع خلاف بين الكتاب والباحثين، فيعرفه Kosca على أنه مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الفرد داخل المنظمة، كما يعرفه Kozlowsks & Doherty على أنه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدداً مهماً للدافعية والسلوك، (الشنطي، ٢٠٠٦).

ويُنظر كل من قانع (١٩٨٩)، والقريوتي (١٩٩٣) إلى المناخ التنظيمي على أنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها مما يدفع لبناء تصور معين حول التنظيم يتسم بثبات نسبي، ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي.

ويذكر فلييه وعبد المجيد (٢٠٠٥) أن التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعاده المختلفة يمكنها من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين بها وبروحهم المعنوية، مما يعكس أثره إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، وتوضح أهميته كذلك من كونه عنصراً ضرورياً لتحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.

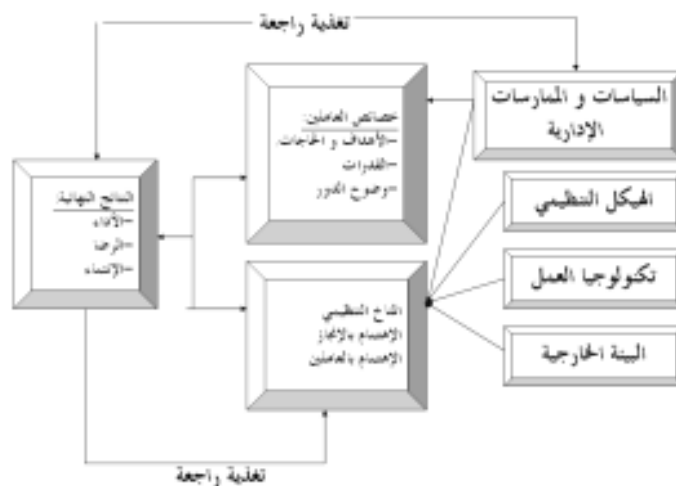
ويضيف العوامله (١٩٩٤) أن تحديد طبيعة المناخ السائد في منظمة ما يساعد في تفسير السلوك التنظيمي (الفردى والجماعي)، ويسمح بإمكانية التنبؤ به ومن إمكانية السيطرة عليه، كما يساعد في تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال، كما يساهم في تحقيق بعض المزايا بما فيها تميز المنظمة عن غيرها، وتنمية شعور الانتماء والولاء لدى أعضاء المنظمة، إضافة إلى استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة، وتسهيل الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.

ويذكر الطيب (٢٠٠٨) نقلاً عن القريوتي، وبدر، وفلييه وعبد المجيد أهم الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتتمثل في: (١) يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى، (٢) يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، وهو يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم ادراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الواقع القائم فعلاً، (٣) لا يعنى المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل لها، (٤) يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، (٥) تتسم خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الإستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها، (٦) المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية، (٧) توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة مما يؤثر تأثيراً مباشراً على الأعضاء وممارساتهم، (٨) العناصر المكونة للمناخ قد تختلف من منظمة إلى أخرى، لكن تبقى هويته كما هي دائماً، (٩) يتحدد المناخ بصفة رئيسية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. وينبع الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية (السكران، ٢٠٠٤).

وتتبنى الدراسة الحالية مفهوماً شاملاً للمناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي بها، والحوافز والمفاهيم الإدارية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كما يتعداها إلى تحديد كيفية ادراك العاملين – العنصر البشري – لهذه الأبعاد حيث يساعد ذلك في تفسير وتحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد بشكل متكامل مما يعطى صورة أكثر وضوحاً لأداء الأفراد والمنظمة ككل.

ومن الملاحظ أن هناك تداخلاً بين عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي، وتعد أبعاده الإطار الأعم والأشمل، ويذكر الشهري (٢٠٠٨) نقلاً عن المومني أنه يمكن تصنيف عناصر المناخ التنظيمي إلى: (١) نمط الهيكل التنظيمي: وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة واتخاذ القرارات، (٢) نمط القيادة: حيث أن نمط الاشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للهيكل التنظيمي، (٣) نمط الاتصال: حيث ان الاتصال الجيد هو الاتصال ذو الإتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي والتعلم والتطور، (٤) المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تزيد من تحسين فرص العمل، (٥) طبيعة العمل: وتعد عاملاً مهماً في حفز العاملين أو احباطهم، (٦) التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا نعمة لبنى الانسان إلا أنها قد تثير عديد من المخاوف من تأثيرها على زيادة البطالة.

ويضيف القريوتي (١٩٩٣) عنصراً سابعاً وهو عنصر البيئة الخارجية لإقامة جسور ضمان الدعم المادي والمعنوي. ويذكر أحمد وأبو الوفا (١٩٩٨) توضيحاً للعناصر التي يتكون منها المناخ التنظيمي لأى منظمة من خلال النموذج الآتي:



شكل (١): العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي  
المصدر: أحمد وأبو الوفا، (١٩٩٨).

أما بخصوص أبعاد المناخ التنظيمي ونماجه فإنه يمكن القول أن هناك تبايناً بين الباحثين في تحديد هذه الأبعاد، هذا الاختلاف انما ينبع من اختلاف تصوراتهم عن طبيعة المناخ التنظيمي، وتباين المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، واختلاف بيئات العمل (شركات، ودوائر حكومية، ومدارس، ومنظمات زراعية،.... الخ)، كما قد يرجع ذلك إلى أن المقاييس المستخدمة لتحديد طبيعة المناخ التنظيمي هي نفسها متغيرة.

وهناك العديد من النماذج التي تحدد أبعاد المناخ التنظيمي بلخصها المغربي (١٩٩٥) في العوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية ومنها: مرونة التنظيم، ومتطلبات العمل من حيث كونه روتينياً أم مثبثاً للتحدي والإبداع، والتركيز على الإنجاز كأساس للترقية أو المكافأة، وأنماط الثواب والعقاب، وأهمية التدريب وتطوير العنصر البشري بالمنظمة، وأنماط السلطة من حيث كونها مركزية، أم لا مركزية، وأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين، والرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية لهم. هذا وقد أضاف كلاً من حمود (٢٠٠٢)، وفليه، وعبد المجيد (٢٠٠٥)، والطويل (٢٠٠٦) أبعاداً أخرى وهي: الاستقرار والأمن الوظيفي ممثلاً في الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات، والرسمية من خلال وضع تفصيلات محددة للمهام والأدوار التي يشملها النظام، وتكنولوجيا العمل.

هذا وقد ذكر رباح (٢٠٠٨) أن هناك عدة نماذج خاصة ببعض العلماء حددت أبعاداً مختلفة ومتكاملة في ذات الوقت للمناخ التنظيمي، منها النموذج الرباعي لجلايمر Glimer (الهيكل التنظيمي، ودرجة تعقد التنظيم، واتجاهات الأهداف، ونمط القيادة)، كذلك نموذج كامبل وزملاؤه Campbell et. al وهو نموذج مكون من عشرة أبعاد صالحة للاستخدام في منظمات من نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد هي: هيكل بناء المنظمة، والمكافأة والعقاب، ومركزية القرارات، والإنجاز، والتدريب والتطوير، والمخاطرة والأمان، والصراحة والصدق، والمعنوية والمكانة، والتميز والتشجيع، وكفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام. كما حدد نموذج بيترسون وبيس Peterson & Pace أبعاد المناخ التنظيمي الأيجابي في: الثقة، والمشاركة في القرارات، وصدق الإدارة وصراحتها، والمساندة والتشجيع، والاتصالات الصاعدة، والاهتمام بتحقيق الأداء العالي. مما سبق عرضه فقد تبين تعدد أبعاد المناخ التنظيمي، وتباينها بتباين الباحثين، وتباين نوعيات المنظمات المدروسة، لذا يمكن للدراسة الحالية – انطلاقاً من أدبيات المناخ التنظيمي – أن تقترح بعض الأبعاد التي تتفق وطبيعة عمل التعاونية الزراعية، والتي يمكن إذا ما تم الإعتناء والاهتمام بها أن تصنع مناخاً تنظيمياً إيجابياً للعاملين بها، والأبعاد المقترحة هي: (١) التعقيد المنظمي، (٢) وضوح الأدوار، (٣) الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، (٤) التكنولوجيا، (٥) الابتكار، (٦) اللامركزية، (٧) الرسمية، (٨) الرضا الوظيفي، (٩) التحفيز، (١٠) التكيف، (١١) التدريب.

وعلى الرغم من أن موضوع المناخ التنظيمي قد تم تناوله نظرياً في أدبيات علم الإدارة وعلم النفس من خلال عدد من النظريات الإدارية كنظرية دافعية العمل لـ Herzberg، ونظرية (Y)، (X) لـ Mcgregor، ونظرية الحاجة إلى الانجاز لـ McClelland، والنظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z). ونظرية تدعيم السلوك لعالم النفس Skinner، والتي تتفق جميعها على أن سلوك الفرد في عمله ما هو إلا محصلة التفاعل بين مجموعتين من العوامل: الأولى تتمثل في الخصائص الشخصية للفرد، وهي تلك الخصائص التي تتعلق بطبيعة الفرد نفسه من حيث اهتماماته واحتياجاته واتجاهاته، أما الثانية فهي البيئة الداخلية للتنظيم متمثلة في مجموعة الخصائص التي يتصف بها التنظيم ومنها نظم الاتصالات، والعلاقات الاجتماعية، والانتماء، والنمط القيادي، والتحدى، والمخاطرة، والمسئولية، والدعم والتشجيع، إلا أن هذا البحث قد ارتأى فيما أورده T. Parsons في نظريته عن النسق الاجتماعي منطلقاً نظرياً ذو صبغة اجتماعية تنظيمية تخدم أهدافه، ويمكن أن تشرح أثر المناخ التنظيمي على أداء الأدوار الإرشادية بشكل أكثر واقعية، فيرى بارسونز أن الإطار المرجعي للنسق الاجتماعي يكمن في مفهوم الفعل، لذا فإن النسق الاجتماعي هو نسق الفعل ومن خلال التفاعل بين مجموعة من الفاعلين تنشأ الأنساق الاجتماعية، فالأنساق الاجتماعية هي أنساق الفعل التي تنظم التفاعل بين مجموعة المتفاعلين – المكونين لنسق اطلاق عليه نسق الشخصية – وتقننه. ويعرف بارسونز النسق الاجتماعي على أنه مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم، وتحدد العلاقة القائمة بين هذه المجموعة بمقتضى النسق الثقافي المشترك. وعلى ذلك فالعلاقات الاجتماعية (الأفعال) يسميها بارسونز النسق الاجتماعي، والشخصية المكونة اجتماعياً بالنسق الشخصي، ومجموعة القيم والرموز والتوجيه القيمي بالنسق الثقافي (العزب، ٢٠٠٢).

ويذكر العتيبي (٢٠٠٧) نقلاً عن جيه روشيه، وتيماشيف أن النسق الاجتماعي يقوم بوظيفة التكامل (ضبط وكف الميول المنحرفة، والتنسيق، وتجنب مظاهر الاضطراب داخل النسق)، كما يقوم النسق الثقافي بالحفاظ على المعايير، بينما يكون تحقيق الأهداف من وظائف النسق الشخصي. ويتطلب التحليل البنائي الوظيفي معالجة منهجية لمكانات وأدوار الفاعلين الذين يضمهم موقف اجتماعي معين، وكذلك لأنماط التنظيمية التي ينطوي عليها هذا الموقف، حيث يشير مفهوم المكانة إلى موقع الفاعل في نسق علاقة اجتماعية معينة، أما الدور فيشير إلى سلوك الفاعل في علاقاته مع الآخرين، وتفهم الأنماط التنظيمية على أنها التوقعات المنمطة التي تحدد السلوك المناسب ثقافياً للأشخاص الذين يؤدون أدواراً اجتماعية مختلفة، وتكون مجموعة أنماط الأدوار المعتمدة على بعضها ما يسمى بالنظام. ومن المعلوم أن أداء النظم لوظائفها هو شرط لاستقرار البناء الاجتماعي الذي ينظر إليه بارسونز بوصفه نسقاً من أنماط العلاقات بين الفاعلين بوصفهم حاملي أدوار، وعن طريق الأدوار فقط يصبح من الممكن للفاعلين أن يدخلوا في علاقات مع بعضهم البعض. وما النظم التي نألفها كالأسرة والمدرسة والمصنع والجمعية الزراعية إلا مركب من الأدوار المتكاملة. إن البعد الأساسي للبناء الاجتماعي يكمن في نسق من أنماط التوقعات التي تحدد السلوك السليم للأشخاص في أدوار معينة، وإذا دمجت هذه الأنساق من أنماط التوقعات في الفعل فأصبحت بديهية وشرعية،

فإنها توصف بالنظر إلى مكانها في النسق بالمؤسسات، والتي ينظر إليها بارسونز على أنها نتائج وعوامل موجهة لفعل الإنسان في المجتمع، لذا ينبغي ان يرد النسق المؤسساتي إلى المتطلبات الوظيفية للفاعلين كأفراد وإلى الأنساق الاجتماعية السابقة عليهم (العراي، ٢٠٠١).

ويمكن القول أنه في ضوء نظرية النسق فإن الجمعية التعاونية الزراعية يمكن اعتبارها نسقاً مؤسسياً يهدف في جانب من جوانبه إلى تقديم خدمات إرشادية لأفراد المجتمع الريفي، وذلك من خلال أداء المرشدين الزراعيين لأدوارهم في هذا النسق، أي أن التعاونية تعتبر كهمزة وصل بين المجتمع الريفي ممثلاً في المزارعين – الذين يتلقون الخدمات الإرشادية – بثقافتهم المختلفة من ناحية، والشخصية المتمثلة في المرشدين الزراعيين والعاملين في الجمعية بدوافعهم المتباينة من ناحية أخرى، وعليه فإن هناك علاقات تفاعل بين المرشدين وبعضهم البعض، وبين المرشدين والعاملين بالتعاونية، وبين المرشدين وطالبي الخدمة الإرشادية، وبناءً على دور كل فرد داخل الجمعية وعلاقاته مع الآخرين يتحدد شكل المناخ التنظيمي للتعاونية والذي يتألف من أجزاء وأنساق اجتماعية تتوافق فيما بينها، ومن ثم يتحدد سلوك كل فرد داخل هذا النسق، وفي ضوء ذلك تشكل العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي قد تكون سلبية أو ايجابية والتي يوصف في أطرافها المناخ التنظيمي للتعاونية على أنه مناخاً تنظيمياً ملائماً لأداء الأدوار المناطة بالمرشدين، تستطيع الجمعية من خلاله أن تحقق أهدافها الإرشادية في المجتمع، أو يوصف على أنه غير ذلك. ويمكن القول أن الهيكل الوظيفي الملائم لحجم العمل بالتعاونية، ووضوح الأدوار المسندة لكل فئة وظيفية، وميل التعاونية لإقامة علاقات تنسيقية مع المنظمات الأخرى في محيط عملها، وامتلاك التعاونية للتقنيات المختلفة بالمستوى المطلوب، والمشاركة دوماً في برامج ابداعية، وتوافر القدر الملائم من لا مركزية الإدارة، وقدرة الإدارة على تحفيز العاملين المجددين ومعاقبة المقصرين محققة القدر المطلوب من الرضا الوظيفي على المستوى المنظمي، لا شك أن توافر هذه الأبعاد الإيجابية للمناخ التنظيمي للتعاونيات إنما يخلق مجالاً وأجواء تدعم تحقيق الجمعية التعاونية الزراعية لأهدافها الإرشادية.

وقد أقيمت التعاونيات بصورتها الحديثة كمنظمات تطوعية مستقلة مؤلفة من أفراد اتحدوا معا بإرادتهم لاستيفاء احتياجاتهم وتلبية طموحاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المشتركة عن طريق منشأة بديرونها بصورة ديمقراطية في الأول من نوفمبر ١٩٠٨ على يد الرائد التعاوني الأول عمر لطفي، وسعت هذه الحركة إلى تحقيق النهوض الاقتصادي والاجتماعي للمصريين اعتماداً على تكتيل جهودهم الذاتية، وفضت الأزمة المالية التي كانت قائمة في ذلك الوقت وتهديدها بوقوع أراضى الفلاحين في أيدي المرابين الأجانب أن يكون الميلاد الأول للحركة التعاونية المصرية في المجال الزراعي. وفي عام ١٩١٠ أنشئت أول نقابة تعاونية زراعية في قرية شبرا النملة بمحافظة الغربية تحولت إلى جمعية تعاونية عام ١٩٢٦، وهذا صدر أول قانون تعاوني برقم ٢٧ لسنة ١٩٢٣ وكان خاصاً بشركات التعاون الزراعية، ثم توالى صدور قوانين التعاون ٥٨ لسنة ١٩٤٤، و٣١٧ لسنة ١٩٥٦، و٥١ لسنة ١٩٦٩، و١٢٢ لسنة ١٩٨٠، و١٢٢ لسنة ١٩٨٢. هذا وتعد التعاونيات الزراعية أهم مكونات البنية التعاونية المصرية، ومنها بدأت انطلاقة هذا البنية الذي يضم حوالي ٦٦٠٥ تعاونية زراعية موزعة على تعاونيات الائتمان والإصلاح والاستصلاح، وتقسّم من حيث الهدف إلى: أ- تعاونيات زراعية متعددة الأغراض : وهي التعاونيات التي تشمل جميع مجالات الإنتاج الزراعي ومراحله المتعاقبة والخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي يتطلبها أعضاؤها. ب- تعاونيات زراعية متخصصة : وهي التعاونيات التي يقتصر نشاطها على مجال واحد فقط مثل تعاونيات الثروة الحيوانية، وتعاونيات الميكنة، والتعاونيات التسويقية وتضم في عضويتها أكثر من ٤ مليون عضو (إدريس، ١٩٩٥؛ شحاتة، ١٩٩٥).

ويرى عبد الله (١٩٩٥) أن أنشطة التعاونيات الزراعية تتمحور في ثلاث مجالات رئيسية هي: أ- المجال الخدمي: حيث تقوم بتوزيع مستلزمات الإنتاج، والتسويق، وبعض السلع المنزلية، ب- المجال الإنتاجي: حيث تقوم بتسمين الدواجن والعجول وإنتاج البيض وعسل النحل، علاوة على إنتاج الحاصلات الحقلية والبستانية ج- المجال الإرشادي: حيث تقوم بتقديم خدمات إرشادية وتوعية مستمرة لأعضائها.

وبين إدريس (١٩٩٥) أن التوعية والتدريب والإرشاد من الأنشطة الرئيسية للتعاونية والتي لا يجب أن يتوقف بل يجب أن يستمر ويتنوع طبقاً لتغير احتياجات الزراع التي تنشأ عن تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية. ويشير محمد وآخرون (٢٠٠٥) إلى أن التعاونية الزراعية أداة رئيسية لتحديث البنية التعاونية، وإدخال النظم الزراعية الحديثة، وإدخال الميكنة الزراعية المناسبة، ونشر الإرشاد الزراعي، وتطبيق مشاريع التجميع الزراعي. ويؤكد الحامولي وآخرون (٢٠٠٨) على أن للتعاونية الزراعية دوراً إرشادياً مهماً في ظل ضالة امكانيات الإرشاد الزراعي، ولتجويد هذا الدور لابد من توفير الكوادر الإرشادية المدربة وكافة الوسائل

والأدوات التعليمية وتحسين الوضع المالي لها، وبث الشعور بالأمان في نفوس العاملين بها. ومما لا شك فيه أن المرشدين الزراعيين بالتعاونيات الزراعية هم الدعامة الأساسية لنجاح العمل الإرشادي الزراعي على المستوى المحلي حيث يقع عليهم عبء الاتصال بالزراع لأداء مهامهم وأدوارهم الإرشادية التي يقومون بها. وفي هذا السياق يذكر عبد الغفار (١٩٧٥) أن المرشد الزراعي يعمل في المجالات التالية: (أ) اكتساب ثقة الزراع وتفهمه لمشاكل وحاجات الزراع، (ب) المساعدة في التطبيق العملي بتعليم المهارات الفنية الأدائية وحسن استخدام وربط العناصر، (ج) العمل مع الزراع والشباب والمرأة الريفية وتوجيههم وتنظيمهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، (ح) تخطيط ومناقشة وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية مع الزراع المحليين، (خ) نشر المعلومات وتوصيل مشكلات الزراع إلى الجهات العليا والاستفادة من علم وخبرة الأخصائيين، (د) العمل والالتزام بسياسة الدولة على كل المستويات، (ذ) أن يساهم في جمع البيانات ورسم السياسات الزراعية والثقافية والتعليمية والصحية على كل المستويات المختلفة التي يعمل بها. (ر) اكتشاف القيادات الريفية وتدريبها.

ويذكر العادلي (١٩٨٣) أن المرشد الزراعي تقع على عاتقه مسؤوليات ومهام إرشادية كثيرة ومنها (١) المساعدة في اكتشاف واختيار وتدريب القادة الريفيين المحليين، (٢) تنظيم القادة المحليين والزراع بطريقة تمكنهم من دراسة المشكلات الزراعية المحلية ومساعدتهم في تخطيط البرامج الإرشادية المناسبة لحل هذه المشكلات، (٣) وضع خطة لتنفيذ أهداف البرنامج الإرشادي المحلي والإشراف على تنفيذه، (٤) التقييم المحلي السنوي للتعرف على مدى تنفيذ البرنامج لأهدافه وتحديد نواحي القوة والضعف فيه، (٥) توصيل نتائج الأبحاث والتوصيات الزراعية المستحدثة إلى الزراع بطريقة مبسطة ونقل المشاكل الزراعية المحلية لأجهزة البحث المعنية بدراستها وإيجاد الحلول لها، (٦) التعاون مع الهيئات والمؤسسات المحلية الأخرى، (٧) إعداد التقارير وكتابة وطبع البرنامج الإرشادي وتوزيعه والإعلان عنه، (٨) تنشيط العمل الإرشادي والقيام بالتوعية الإرشادية لجمهور المسترشدين.

ويشير أبو حطب (١٩٨٥) إلى أن دور المرشد الزراعي يظهر من خلال مجالات العمل الإرشادية وتمثل في رفع الكفاءة الإنتاجية للمحاصيل الزراعية، ورفع الكفاءة التسويقية للمحاصيل والمنتجات الزراعية، والمحافظة والاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية وتنميتها، والإدارة المزرعية والمنزلية، وتحسين الحياة الأسرية وتنمية الشباب الريفي، وتنمية القيادة الريفية، وتحسين المجتمع المحلي، والشئون العامة.

ويرى الراجحي (١٩٩٢) أن أهم واجبات ومهام المرشدين الزراعيين تتمثل في: المساهمة في تخطيط العمل الإرشادي بجمع حقائق الموقف وتحليله وتحديد المشكلات وتحديد الأهداف للبرنامج الإرشادي، والإسهام في تنفيذ العمل الإرشادي من خلال استخدام مختلف الطرق والمعينات الإرشادية المتوفرة والمناسبة لمنطقته وإمكانيات جمهور الزراع، ووضع خطة العمل الإرشادية وإجراءات التنفيذ طبقاً لبرنامج زمني وذلك بالتعاون مع القيادات الريفية ومختلف الهيئات والمؤسسات التنموية الريفية في منطقة عمله ومسئوليته، والعمل على جمع مختلف البيانات والإحصاءات اللازمة لإجراء التغيير، والاتصال والتنسيق مع مختلف الهيئات والمنظمات المحلية التنموية الريفية ذات الاهتمامات المشتركة مع اهتماماته الإرشادية، واكتشاف واختيار وتدريب القيادات المحلية الزراعية والريفية، والمحاولة المستمرة لمعاونة الزرع وقيادتهم في منطقة عمله، وتسجيل العمل الإرشادي بمنطقة عمله ومسئوليته وإنجازاته والعقبات وأساليب التغلب عليها وتوضيح ذلك في تقارير مكتوبة متنوعة ودورية، والمساهمة المستمرة في إيجاد الحلول للمشكلات الريفية والزراعية الطارئة، والاتصال المستمر المنسق المتبادل مع المستوى الإشرافي الذي يعلوه، وتوضيح مشكلات الزراع أمام مختلف المجالس واللجان الزراعية أو غير الزراعية بمنطقة عمله.

وقد ذكر عمر (١٩٩٢) أن الواجبات التي يقوم بها المرشدون الزراعيون هي: دراسة مشكلات الموقف ونقلها إلى جهات البحث لدراستها، وتجهيز البرامج الإرشادية في الزراعة والحياة الريفية بالاشتراك مع المهتمين بها من أهل الريف، وتنفيذ البرامج الإرشادية، وتقييم البرنامج الإرشادي بجمع البيانات والإحصائيات وتحليلها، وتشجيع تشكيل المجالس الإرشادية من المسترشدين، وتشجيع اهتمام الهيئات المحلية بالتنمية الريفية، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات المحلية في برامجها التعليمية المتكاملة مع البرامج الإرشادية، وتنمية الترابط والتكامل والتنسيق بين أوجه النشاط الإرشادي وبين الهيئات والمؤسسات المحلية المهمة بالزراعة والحياة الريفية، وتطوير القادة المحليين وإمدادهم بما يلزمهم لتسهيل مهامهم الإرشادية، وتنظيم المكتب الإرشادي ليكون أداة إرشادية ناجحة، واتخاذ قرار الاستعانة بالأخصائيين، ومساعدة منظمات الشباب الريفي على تطوير برامجها وتدريب قادتها واختيارهم، والمساعدة في تكوين المنظمات والجمعيات التعاونية الزراعية، وتوعية



الريفيين بالتنظيمات الزراعية وشرح فوائدها، وإمداد الزراع بالمعلومات والخبرات والمطبوعات الإرشادية اللازمة.

وقد تبين من دراسة شربي (١٩٩٦) أن هناك عدداً من الأنشطة التي يقوم بها المرشدون الزراعيون بدرجة عالية وهي: ١- اكتشاف القادة المحليين، و٢- اختيار القيادة الريفية المناسبة لأداء الأنشطة الإرشادية المختلفة، و٣- تسجيل البيانات والملاحظات الميدانية للأنشطة الإرشادية في السجلات المعدة لذلك، و٤- توصيل التوصيات وحلول المشكلات إلى المسترشدين بعد تبسيطها، و٥- تحديد أماكن تنفيذ الأنشطة الإرشادية، و٦- تحديد جمهور المسترشدين المراد الوصول إليهم، و٧- رفع المشكلات الزراعية والميدانية والإدارية إلى المستويات الأعلى، و٨- تحديد ميعات تنفيذ المسترشدين لبعض التوصيات الفنية، و٩- إعداد التقارير الدورية والسنوية بصورة منتظمة ورفعها للمستويات الأعلى، و١٠- وضع جدول زمني للقيام بالأنشطة الإرشادية.

كما يذكر سويلم (١٩٩٨) أن مهام واجبات المرشد الزراعي تلخص في الأمور التالية: ١- دراسة المشكلات ونقلها إلى جهات البحث لدراستها، ٢- تجهيز البرامج الإرشادية وتنفيذها وتقييمها، ٣- تشجيع تشكيل المجالس الإرشادية من الزراع، ٤- تطوير القيادات الريفية ومد القادة المحليين بما يلزمهم من تسهيلات، ٥- تنمية الترابط والتكامل بين جهاز الإرشاد الزراعي وبقية الهيئات والمؤسسات المحلية، ٦- مساعدة الشباب الريفي في كافة أمورهم، ٧- إمداد المسترشدين بالمعلومات والخبرات المختلفة وشرح فوائدها.

مما سبق يمكننا بلورة أهم الأدوار الإرشادية للمرشدين الزراعيين التي سوف تركز عليها الدراسة الحالية، والتي بشكل مستوى أداؤها انعكاساً لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في التعاونية في: إثارة وعي الزراع أعضاء التعاونية بالتقنيات الزراعية، وتحديد المشكلات بمنطقة الجمعية التعاونية، وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة بمنطقة التعاونية، وتحديد الاحتياجات الإرشادية للمسترشدين بمنطقة التعاونية، واكتشاف القيادات الريفية بمنطقة التعاونية، وتخطيط الأنشطة والبرامج الإرشادية لمسترشدي التعاونية، وتشجيع الزراع للمشاركة في الأنشطة الإرشادية، وتنسيق العمل مع أقرب مركز إرشادي للتعاونية، وتنسيق العمل مع المنظمات الاجتماعية بمنطقة التعاونية، ومد الزراع بالمعارف المتعلقة بالتقنيات الزراعية، وتدريب الزراع وقادتهم على التقنيات الزراعية، وتدريب الشباب الريفي في المجالات التنموية، وتدريب المرأة الريفية في المجالات المنزلية، والاتصال بالجهات البحثية لحل المشكلات بمنطقة التعاونية، وتوصيل المشكلات بمنطقة التعاونية إلى الجهات العليا، والمشاركة في تقييم الأنشطة الإرشادية بمنطقة التعاونية، والمساهمة في حل المشكلات بمنطقة التعاونية، وتنمية وتطوير القيادات الريفية بمنطقة التعاونية، والمساهمة في تحقيق أقصى عوائد تسويقية للزراع، وكتابة التقارير عن الأنشطة الإرشادية لزرع التعاونية.

#### الإجراءات البحثية وخصائص عينة البحث

##### أولاً: الإجراءات البحثية:

##### ١- منهجية البحث:

في ضوء أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع وذلك بصورة كمية، والذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه. واستخدم البحث طريقة المسح الاجتماعي بالعينة حيث يتناول عينة من المرشدين الزراعيين العاملين بالتعاونيات الزراعية بمحافظة كفر الشيخ.

##### ٢- حدود البحث:

يتحدد هذا البحث بالمجالات الآتية:

##### (أ) المجال المكاني:

وهو المكان الذي أجرى فيه البحث، وقد تحدد في الجمعيات التعاونية الزراعية متعددة الأغراض بريف محافظة كفر الشيخ، والبالغ عددها ٢٤٨ جمعية تعاونية زراعية.

##### (ب) المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي تم جمع البيانات فيها من المرشدين الزراعيين المبحوثين، حيث تم جمع البيانات الميدانية المطلوبة لهذا البحث خلال شهري مارس وأبريل ٢٠١٢، وقد استغرق استيفاء كل استمارة نحو ساعة في المتوسط.

**ج) المجال البشرى:**

ويقصد بالمجال البشري الأفراد الذين ستطبق عليهم أدوات البحث، وقد تم حصر أقدم المرشدين الزراعيين - خيرة زمنية - بكل تعاونية من التعاونيات الزراعية بمراكز المحافظة العشر كإطار للعينة، وبلغ عددهم ٢٤٨ مرشداً زراعياً يمثلون شاملة البحث، سحبت منهم عينة عشوائية منتظمة قوامها ١٢٤ مرشداً زراعياً يمثلون ٥٠% من اجمالى المرشدين بالمحافظة - وحدة التحليل هي المرشد الزراعى - ويوضح جدول (١) شاملة وعينة البحث.

**جدول (١): توزيع شاملة وعينة البحث على المراكز الإدارية بمحافظة كفرالشيخ**

م	المركز	اجمالي عدد الجمعيات	المرشدون عينة البحث
١	دسوق	٤٢	٢١
٢	سيدي سالم	٣٩	١٩
٣	الرياض	٢٤	١٢
٤	قوة	١٣	٧
٥	البرلس	١٠	٥
٦	الحامول	١٦	٨
٧	مطويس	٢٢	١١
٨	بيلا	٢٥	١٣
٩	كفر الشيخ	٢٩	١٤
١٠	قلين	٢٨	١٤
	<b>الإجمالى</b>	<b>٢٤٨</b>	<b>١٢٤</b>

**٣- قياس متغيرات البحث:**

استخدم البحث ١٥ متغيراً بحثياً منها، ١٤ متغيراً مستقلاً، ومتغيراً تابعاً واحداً. وقد تم قياسها كالاتي:

**أ- قياس المتغيرات المستقلة:**

١- مصادر المعلومات: وتم قياسه بعدد المصادر التي يلجأ إليها المبحوث للحصول على المعلومات والمعارف الزراعية من اجمالى عدد ١١ مصدراً للمعلومات تمثلت فى محطة البحوث الزراعية، ومديرية الزراعة، والإدارة الزراعية، والنشرات الإرشادية، والصحف والمجلات، والراديو، والتلفزيون، وكلية الزراعة، والدورات التدريبية، وزملاء العمل، والمركز الإرشادى.

٢- الخبرة الإرشادية: وتم قياسه بسؤال المبحوث عن الفترة الزمنية بالسنوات والتي انقضت منذ التحاقه بالعمل فى الجمعية حتى وقت جمع البيانات.

٣- إدراك فلسفة العمل الإرشادى: وتم قياسه بتوجيه ثمانية أسئلة للمبحوث، تمثلت فى معرفته عن طبيعة أنشطة الإرشاد، وطريقة تنفيذها، وأهداف الإرشاد واهتماماته، وفلسفته تجاه مشاكل الزراعة، والطرق الإرشادية التي يجب التركيز عليها، وشمولية العمل الإرشادى، ويختار المبحوث استجابة واحدة من بين عدة استجابات، وتعطى الاستجابة الصحيحة درجة واحدة، فى حين تعطى الاستجابة غير الصحيحة صفراً، وقد عبر مجموع درجات الأسئلة الثمانية عن متغير ادراك فلسفة العمل الإرشادى.

٤- التعقيد المنظمى: وتم التعبير عنه بإجمالى عدد العاملين فى المستويات الوظيفية المختلفة فى الجمعية - (اجمالى قوة العمل) - من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، ومدير الجمعية، والمهندسون الزراعيون، والمرشدون الزراعيون، والعمال الدائمة والمؤقتة.

٥- وضوح الأدوار: وقيس بسؤال المبحوث عن رأيه فى مدى وضوح قواعد العمل المنظمة لأدوار المرشدين بالجمعية، وكانت الاستجابات على هذا التساؤل بواضحة تماماً، وواضحة إلى حد ما، وغير واضحة، وغير واضحة على الإطلاق، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية ٤، ٣، ٢، و ١ على الترتيب.

٦- الاتجاه نحو التنسيق المنظمى: وتم قياسه بمقياس مكون من أربع عبارات سالية الإتجاه طلب من كل مبحوث تحديد درجة موافقته عليها أو معارضته لها، وهى: يمكن للتعاونية أن تعمل بفاعلية دون الحاجة إلى مساعدة من أى منظمة أخرى، ويؤدى التشاور والاتفاق مع المنظمات الأخرى إلى اضعاء الوقت، وليست هناك حاجة إلى معرفة العاملين بأى منظمة أخرى ولا الاتصال بهم، وخبرتى الحالية فى العمل تجعلنى

أعتقد أن العمل بمفردي بعيداً عن المنظمات الأخرى هو احسن وسيلة للإنجاز والنجاح، وكانت الاستجابات على هذه العبارات بأوافق تماماً، وأوافق لحد ما، وسيان، ولا أوافق، ولا أوافق على الإطلاق، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية ١، ٢، ٣، ٤، و ٥ على الترتيب، وعبر مجموع الدرجات عن متغير الاتجاه نحو التنسيق المنظمي، وقد بلغت قيمة ألفا لهذا المقياس ٠,٧٦٨.

٧- **التكنولوجي**: وهو متغير مركب تم قياسه بمتوسط مجموع الدرجات المعيارية الثانية لثلاثة متغيرات فرعية وهي: متغير إجمالي عدد الآلات والمعدات والأثاث بمبنى الجمعية، ومتغير حالة المعدات والآلات والأثاث، ومتغير مدى كفاية الآلات والمعدات والأثاث لحاجة العمل. وتم السؤال في هذا المتغير المركب عن عدد الآلات والمعدات والأثاث المتوفرة في مبنى الجمعية من إجمالي ٢١ بند، كما تم السؤال عن حالة كل معدة أو اله من حيث كونها: جيدة (٣)، متوسطة (٢)، رديئة (١)، وعن مدى الكفاية: بكافية (٣)، وكافية لحد ما (٢)، وغير كافية (١).

٨- **الابتكار**: وتم قياسه بإجمالي عدد البرامج الجديدة التي قامت بها أو شاركت فيها التعاونية خلال الخمس سنوات الأخيرة.

٩- **اللامركزية**: وتم قياسها بمقياس مكون من أربع عبارات طلب من المبحوث تحديد درجة حدوثها أثناء العمل، وهي: يسمح نظام العمل بالتعاونية بإشراك العاملين في تحديد الموارد اللازمة للتعاونية، ويسمح نظام العمل بالتعاونية بإشراك العاملين في تحديد أنشطة التعاونية، ويسمح نظام العمل بالتعاونية بإشراك العاملين في تحديد علاقات التعاونية بغيرها من المنظمات، ويسمح نظام العمل بالتعاونية بإشراك العاملين في بنى أفكار ومشروعات جديدة للتعاونية، وكانت الاستجابات على هذه العبارات بدائماً وأحياناً ونادراً، ولا، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية ٤، ٣، ٢، و ١ على الترتيب، وعبر مجموع الدرجات عن متغير اللامركزية، وقد بلغت قيمة ألفا لهذا المقياس ٠,٨٧٤.

١٠- **الرسمية**: وتم قياسها بسؤال المبحوث عن مدى وجود قواعد مكتوبة بالتعاونية من عدمه عن ستة بنود تعكس مدى رسمية العمل بالجمعية وهي: بيان دور كل وظيفة (التوصيف الوظيفي)، وعلاقة العاملين بمدير أو رئيس مجلس إدارة الجمعية، وعلاقة العاملين ببعضهم البعض خلال يوم العمل، وخطة العمل المستقبلية، والحوافز، والجزاءات وكانت الاستجابات عن هذه البنود بدائماً وأحياناً ونادراً، ولا، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية ٤، ٣، ٢، و ١ على الترتيب وعبر مجموع الدرجات عن متغير الرسمية.

١١- **الرضا الوظيفي**: وتم قياسه بمقياس مكون من ٢١ بند، طلب من المبحوث تحديد درجة رضاه عن كل منها، وهي تتعلق بأمر عديدة منها: المكانة الاجتماعية للوظيفة، والرضا عن الراتب والحوافز والترقيات، ودرجة الأمان الوظيفي، ومستوى المعيشة، وتقدير أهالي القرية لمجهودات المبحوث، ومدى مناسبة التدريب الذي تلقاه أثناء فترة العمل، وكانت الاستجابات على هذه العبارات براضى جداً، وراضى لحد ما، وغير راضى، وغير راضى بالمرّة، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية ٤، ٣، ٢، و ١ على الترتيب وعبر مجموع الدرجات عن متغير الرضا الوظيفي.

١٢- **التحفيز**: وقيس بسؤال المبحوث عن رأيه في الحوافز والمكافآت التي توزع على العاملين في الجمعية من حيث قيمتها، وكانت الاستجابات على هذا التساؤل بمناسبة جداً، ومناسبة، وغير مناسبة، وغير مناسبة على الإطلاق، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية ٤، ٣، ٢، و ١ على الترتيب.

١٣- **التكيف**: وقيس بسؤال المبحوث عن عدد ٥٤ مشكلة يمكن أن تواجه الجمعية أثناء أداء العمل، من حيث وجود المشكلة من عدمها، وعن قدرة الجمعية على احتواء المشكلة من عدمه، وكانت الاستجابات عن كل مشكلة، بغير موجودة، أو موجودة وتم احتوائها بالكامل، أو موجودة وتم احتوائها بشكل جزئي، أو موجودة وتمثل مشكلة، وأعطيت هذه الاستجابات الأوزان الرقمية ٣، ٢، و ١ على الترتيب، وقد عبر مجموع الدرجات عن درجة التكيف المنظمي.

١٤- **التدريب**: وقيس بمتوسط مجموع الدرجات المعيارية الثانية لمتغيرين فرعيين هما عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوث أثناء العمل، ومتغير مدى توافق الدورات التدريبية مع حاجة العمل وذلك في مجالات ثلاثة هي الإرشاد الزراعي، والشئون الإدارية والقانونية، والمجالات الزراعية النوعية.

**ب- قياس المتغير التابع:**

**أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية**: وتم قياسه بسؤال المبحوث عن درجة أدائه لعدد ٢٠ دوراً إرشادياً هي: إثارة وعى الزراع أعضاء التعاونية بالتقنيات الزراعية، وتحديد المشكلات بمنطقة الجمعية التعاونية، وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة بمنطقة التعاونية، وتحديد الاحتياجات الإرشادية للمسترشدين بمنطقة التعاونية، واكتشاف القيادات الريفية بمنطقة التعاونية، وتخطيط الأنشطة والبرامج الإرشادية لمسترشدي التعاونية، وتشجيع الزراع للمشاركة في الأنشطة الإرشادية، وتنسيق العمل مع أقرب مركز إرشادي للتعاونية، وتنسيق العمل مع المنظمات الاجتماعية بمنطقة التعاونية، ومد الزراع بالمعارف المتعلقة بالتقنيات الزراعية، وتدريب الزراع وقادتهم على التقنيات الزراعية، وتدريب الشباب الريفي في المجالات التنموية، وتدريب المرأة الريفية في المجالات المنزلية، والاتصال بالجهات البحثية لحل المشكلات بمنطقة التعاونية، وتوصيل المشكلات بمنطقة التعاونية إلى الجهات العليا، والمشاركة في تقييم الأنشطة الإرشادية بمنطقة التعاونية، والمساهمة في حل المشكلات بمنطقة التعاونية، وتنمية وتطوير القيادات الريفية بمنطقة التعاونية، والمساهمة في تحقيق أقصى عوائد تسويقية للزراع، وكتابة التقارير عن الأنشطة الإرشادية لزرع

التعاونية. وقد تراوحت الاستجابات عن كل دور بـ أديته بالكامل (٢)، وأديته إلى حد ما (١)، ولم أوده (صفر)، وجمعت الدرجات لتعبر عن متغير أداء الدور، وقد بلغت قيمة ألفا لهذا المقياس ٠,٨٠٤، ولأغراض التحليل التمييزي لبيانات البحث تم تحويل بيانات المتغير التابع من القياس الفئري إلى القياس التدرجى فى فئات ثلاث وهى: أداء كامل للدور، وأداء متوسط للدور، ولم يؤد الدور.

#### ٤- الاختبار المبدي لاستمارة الاستبيان:

تم اختبار الاستمارة مبدئياً Pretest بعد تصميمها على عينة مكونة من عشرين مبحوثاً من خارج عينة البحث، حيث تم تعديل بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها كما تم حذف بعض الأسئلة وإضافة البعض الأخر.

#### ٥- الفروض البحثية:

بناءً على الاستعراض المرجعي، وما كشفت عنه نتائج الدراسات السابقة، ووفقاً لأهداف البحث الحالي تم صياغة الفرض البحثي الرئيسي لهذا البحث في: من المتوقع أداء أفراد العينة البحثية للأدوار الإرشادية المنوطة بهم من خلال عملهم في الجمعية التعاونية الزراعية للأفراد: الأكثر فى عدد مصادر المعلومات، والأكثر خبرة إرشادية، والأكثر ادراكاً لفلسفة وأهمية العمل الإرشادي، وللجمعيات الأكثر تعقيداً، والتي تتضح فيها الأدوار الوظيفية، وذات الاتجاه الإيجابي نحو التنسيق المنظمى، والتي يرتفع فيها المستوى التقنى، والأكثر ابتكاراً، والتي تتسم بدرجة مرتفعة من اللامركزية، والرسمية، والتي تحقق لأعضائها قدراً مرتفعاً من الرضا الوظيفي، وتلك الجمعيات الأكثر تكيفاً مع مشكلات بيئتها، والتي توفر تدريباً ملائماً للعاملين بها.

#### ٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بأكثر من أسلوب إحصائي لتحليل بيانات هذا البحث، كالمتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرارات لوصف المتغيرات المختلفة، كما استخدمت الدرجات المعيارية والتائية لتكوين بعض المتغيرات المركبة المختلفة في وحدات قياسها وقد استخدمت المعادلة الآتية في حساب الدرجات التائية:  $T_{xi} = 10 Z_{xi} + 50$  حيث  $T_{xi}$  هي الدرجات التائية للمتغير  $X_i$  بمتوسط حسابي مقداره (٥٠)، وانحراف معياري مقداره (١٠)، وذلك للتخلص من القيم السالبة عند شرح المتغيرات المركبة، و  $Z_{xi}$  هي الدرجة المعيارية المحسوبة للمتغير  $X_i$  وفقاً للمعادلة الآتية:

$Z_{xi} = (X_i - \bar{X}) / SD$  حيث  $X_i$  مفردات المتغير  $X_i$ ،  $\bar{X}$  المتوسط الحسابي،  $SD$  هي الانحراف المعياري (Weinbach & Grinnell, 1991). كما استخدم معامل ثبات كرونباخ (ألفا)  $(\alpha)$  Cronbach's Alpha لتقدير مدى اتساق المكونات الداخلية للمتغيرات المركبة وباستخدام أسلوب التحليل التمييزي Discriminant Analysis للتمييز بين فئات المتغير التابع والتنبؤ بحجم عضوية كل مجموعة، والوقوف على مصفوفة التصنيف لتقويم مدى ملائمة التنبؤ لدالة التمييز، والوقوف على أى المتغيرات المستقلة التي تسهم أكثر فى التمييز أو التصنيف، وتم التحليل باستخدام الحاسب الآلي بالاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS version 18).

#### ثانياً : خصائص عينة البحث:

تبين النتائج الواردة بجدول (٢) أن قرابة ٦١% من المرشدين الزراعيين المبحوثين لديهم ٤-٨ مصدر للحصول على معلوماتهم الزراعية، وما يزيد عن نصفهم لديهم خبرة إرشادية ما بين ١٢-٢٥ سنة، وأن حوالي ٦٥% منهم كان ادراك فلسفة العمل الإرشادي لديهم متوسطاً، وحوالى ٥٨% منهم يرون تعقد التعاونية بدرجة عالية، و٤٦% منهم يقرون بوضوح الأدوار تماماً. كما أن حوالي ٢٩% فقط من المرشدين الزراعيين المبحوثين كانوا ذوى اتجاه مؤيد لنحو التنسيق المنظمى، وأن ما يقرب من ثلاثة أرباعهم يرون توفر التكنولوجيا بالتعاونية بدرجة متوسطة، وحوالى ٥٣% منهم يرون أن مستوى الابتكار بالتعاونية ضعيف، وحوالى ٤٤% فقط منهم يرون أن العمل بالتعاونية يتسم بدرجة كبيرة من اللامركزية، وقرابة ٦٨% منهم

يرون أن العمل يتسم بدرجة كبيرة من الرسمية، وأن ٤٦% من المرشدين الزراعيين المبحوثين كانوا ذوى درجة رضا وظيفي مرتفعة، كما أن ٢٩% فقط منهم يرون أن الحوافز بالتعاون كانت مناسبة جداً، و٥٥% منهم أفادوا بأن التعاونية استطاعت أن تتكيف مع ظروف بيئتها بدرجة متوسطة، وأخيراً حوالى ٢١% منهم فقط نالوا تدريباً منخفضاً.

**جدول (٢): توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين وفقاً لخصائصهم موضوع البحث**

الخصائص	عدد	%	الخصائص	عدد	%
<b>١- مصادر المعلومات:</b>					
قليلة ٣-١ مصدر	٣٤	٢٧.٤	قليلة أقل من ١٢ سنة	٣٤	٢٧.٤
متوسطة ٨-٤ مصدر	٧٥	٦٠.٥	متوسطة ١٢-٢٥ سنة	٦٣	٥٠.٨
كثيرة ١١-٩ مصدر	١٥	١٢.١	كبيرة أكبر من ٢٥ سنة	٢٧	٢١.٨
<b>٣- إدراك فلسفة العمل الإرشادي:</b>					
ضعيف أقل من ٦ درجات	٢٤	١٩.٤	قليل أقل من ٩ درجات	٣٤	٢٧.٤
متوسط (٨-٦) درجات	٨١	٦٥.٣	متوسط ٩-١٤ درجة	١٨	١٤.٥
مرتفع أكبر من ٨ درجات	١٩	١٥.٣	عالي أكبر من ١٤ درجة	٧٢	٥٨.١
<b>٥- وضوح الأدوار:</b>					
واضحة تماماً	٥٧	٤٦.٠	معارض أقل من ٩ درجات	٣٣	٢٦.٦
واضحة لحد ما	٣١	٢٥.٠	محايد ٩-١٤ درجة	٥٥	٤٤.٤
غير واضحة	٢٣	١٨.٥	مؤيد أكبر من ١٤ درجة	٣٦	٢٩.٠
غير واضحة على الإطلاق	١٣	١٠.٥			
<b>٧- التكنولوجيا:</b>					
ضعيف أقل من ٤٤.٢١ درجة	١٣	١٠.٥	منخفض أقل من درجتان	٦٦	٥٣.٢
متوسط ٤٤.٢١-٥٥.٥٠ درجة	٩٢	٧٤.٢	متوسط ٢-٣ درجات	٥٠	٤٠.٣
عالي أكبر من ٥٥.٥٠ درجة	١٩	١٥.٣	مرتفع أكبر من ٣ درجات	٨	٦.٥
<b>٩- اللامركزية:</b>					
قليلة أقل من ٨ درجات	٢٩	٢٣.٤	قليلة أقل من ١٦ درجة	٨	٦.٥
متوسطة ٨-١٢ درجة	٤٠	٣٢.٣	متوسطة ١٦-٢٠ درجة	٣٢	٢٥.٨
عالية أكبر من ١٢ درجة	٥٥	٤٤.٣	عالية أكبر من ٢٠ درجة	١٤	٦٧.٧
<b>١١- الرضا الوظيفي:</b>					
منخفض أقل من ٦٠ درجة	١٩	١٥.٣	مناسب جداً	٣٦	٢٩.٠
متوسط (٧١-٦٠) درجة	٤٨	٣٨.٧	مناسب	٤٦	٣٧.١
مرتفع أكبر من ٧١ درجة	٥٧	٤٦.٠	غير مناسب	١٦	١٢.٩
<b>١٣- التكيف:</b>					
ضعيف أقل من ٤٧ درجة	٣٥	٢٨.٣	منخفض أقل من ٤٥.٧٨ درجة	٣٣	٢٦.٦
متوسط (٨٩-٤٧) درجة	٦٨	٥٤.٨	متوسط ٤٥.٧٨-٥٥.٤٩ درجة	٦٥	٥٢.٤
مرتفع أكبر من ٨٩ درجة	٢١	١٦.٩	عالي أكبر من ٥٥.٤٩ درجة	٢٦	٢١.٠
الإجمالي	١٢٤	١٠٠.٠	الإجمالي	١٢٤	١٠٠.٠

المصدر: حسبت من استمارات الاستبيان

**النتائج البحثية ومناقشتها**

**أولاً: عرض النتائج البحثية:**

(أ) مستوى أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية: لتحقيق الهدف الأول للبحث والمتعلق بتحديد مستويات أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية، فقد كشفت النتائج الواردة بجدول (٣) أن قرابة ٣٠% فقط من المرشدين الزراعيين المبحوثين أدوا أدوارهم الإرشادية بتعاونياتهم الزراعية أداءً كاملاً، وأن قرابة ٦١% منهم قد أدوا أدوارهم الإرشادية بمستوى متوسط، في حين أن قرابة ١٠% منهم لم يؤديوا أدوارهم الإرشادية المنوطة بهم. مما سبق يتبين أن ما يقرب من ثلثي المرشدين الزراعيين المبحوثين قد أدوا أدوارهم الإرشادية بمستوى متوسط.

جدول (٣): توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين وفقاً لمستويات أداء الأدوار الإرشادية

أداء الأدوار الإرشادية	عدد	%
أداء كامل	٣٧	٢٩,٨
أداء متوسط	٧٥	٦٠,٥
لم يؤد	١٢	٩,٧
الإجمالي	١٢٤	١٠٠,٠٠

المصدر: حسب من استمارات الاستبيان.

## ب) ترتيب الأدوار الإرشادية حسب أولوية أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين لها:

لمزيد من التوضيح وتحقيقاً لهدف البحث الثاني والمتعلق بترتيب الأدوار الإرشادية حسب أولوية أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين لها، سوف يتم التعرض بالتفصيل لأراء المبحوثين حول أدائهم لهذه الأدوار بتعاونياتهم الزراعية مرتبة حسب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل منها، حيث أظهرت النتائج بجدول (٤) أن هناك أربعة أدوار أداها المرشدون الزراعيون بدرجة كاملة تمثلت في: تخطيط الأنشطة والبرامج الإرشادية لمسترشدي التعاونية (١,٧١)، ثم تشجيع الزراع للمشاركة في الأنشطة الإرشادية (١,٦٧)، واكتشاف القيادات الريفية بمنطقة التعاونية (١,٦٠)، ثم تحديد الموارد والإمكانات المتاحة بمنطقة التعاونية (١,٥٣).

جدول (٤): توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية وفقاً لأدائهم لأدوارهم الإرشادية

الأدوار الإرشادية	أداء كامل		أداء متوسط		لم يؤد		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	تكرار
	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
تحديد المشكلات بمنطقة التعاونية الزراعية	٥٣	٤٢,٧	٦٩	٥٥,٦	٢	١,٦	١,٤١	٠,٥٣	٩
تحديد الموارد والإمكانات المتاحة بمنطقة التعاونية	٧١	٥٧,٣	٤٨	٣٨,٧	٥	٤,٠	١,٥٣	٠,٥٨	٤
تحديد الاحتياجات الإرشادية للمسترشدين بمنطقة التعاونية	٨	٦,٥	٥٧	٤٦,٠	٥٩	٤٧,٦	١,٤٣	٠,٥٦	٨
اكتشاف القيادات الريفية بمنطقة التعاونية	٦٢	٥٠,٠	٥٦	٤٥,٢	٦	٤,٨	١,٦٠	٠,٥٤	٣
تخطيط الأنشطة والبرامج الإرشادية لمسترشدي التعاونية	٤٢	٣٣,٩	٧٣	٥٨,٩	٩	٧,٣	١,٧١	٠,٥١	١
تشجيع الزراع للمشاركة في الأنشطة الإرشادية	٦٤	٥١,٦	٥٥	٤٤,٤	٥	٤,٠	١,٦٧	٠,٥٤	٢
إثارة وعي زراعي بالتعاونيات الزراعية	٥٧	٤٦,٠	٦٣	٥٠,٨	٤	٣,٢	١,٣١	٠,٦٥	١١
تنسيق العمل مع أقرب مركز ارشادي للتعاونية	٥١	٤١,١	٦٠	٤٨,٤	١٣	١٠,٥	١,٠٢	٠,٦٤	١٦
تنسيق العمل مع المنظمات الاجتماعية بمنطقة التعاونية	٢٦	٢١,٠	٧٤	٥٩,٧	٢٤	١٩,٤	٠,٥٩	٠,٦١	١٩
مد الزراع بالمعارف المتعلقة بالتقنيات الزراعية	٧٨	٦٢,٩	٤٣	٣٤,٧	٣	٢,٤	١,٢٧	٠,٥٩	١٢
تدريب الزراع وقادتهم على التقنيات الزراعية	٢١	١٦,٩	٥٨	٤٦,٨	٤٥	٣٦,٣	١,٤٨	٠,٥٨	٥
تدريب الشباب الريفي في المجالات التنموية	١٢	٩,٧	٦٩	٥٥,٦	٤٣	٣٤,٧	٠,٨١	٠,٧١	١٧
تدريب المرأة الريفية في المجالات المنزلية	٦	٤,٨	٥٥	٤٤,٤	٦٣	٥٠,٨	٠,٧٥	٠,٦٢	١٨
الإتصال بالجهات البحثية لحل المشكلات بالمنطقة	٣٦	٢٩,٠	٦٦	٥٣,٢	٢٢	١٧,٧	٠,٥٤	٠,٥٩	٢٠
توصيل المشكلات بمنطقة التعاونية إلى الجهات العليا	٨٧	٧٠,٢	٣٣	٢٦,٦	٤	٣,٢	١,٣١	٠,٦٣	١٠
المشاركة في تقييم الأنشطة الإرشادية بمنطقة التعاونية	٥٠	٤٠,٣	٦٣	٥٠,٨	١١	٨,٩	١,١٢	٠,٦٨	١٤
كتابة التقارير عن الأنشطة الإرشادية المنفذة للزراعي	٣٧	٢٩,٨	٦٥	٥٢,٤	٢٢	١٧,٧	١,٤٥	٠,٥٩	٧
المساهمة في حل المشكلات بمنطقة التعاونية	٩١	٧٣,٤	٣٠	٢٤,٢	٣	٢,٤	١,٢٠	٠,٦٤	١٣
تنمية وتطوير القيادات الريفية بمنطقة التعاونية	٤٠	٣٢,٣	٦٩	٥٥,٦	١٥	١٢,١	١,٤٧	٠,٦٣	٦
المساهمة في تحقيق أقصى عوائد تسويقية للزراعي	٦٧	٥٤,٠	٤٨	٣٨,٧	٩	٧,٣	١,١١	٠,٦٨	١٥

المتوسط العام المرجح لأداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية = ١,٢٤

المصدر: حسب من استمارات الاستبيان.

كما تبين من النتائج أيضاً أن هناك ثمانية أدوار أخرى أداها المرشدون الزراعيون بدرجة لم تصل إلى المستوى المأمول تمحورت في: تدريب الزراع وقادتهم على التقنيات الزراعية (١,٤٨)، يليها تنمية وتطوير القيادات الريفية بمنطقة التعاونية (١,٤٧)، وكتابة التقارير عن الأنشطة الإرشادية المنفذة للزراة (١,٤٥)، ثم تحديد الاحتياجات الإرشادية للمسترشدين بمنطقة التعاونية (١,٤٣)، وتحديد المشكلات بمنطقة التعاونية الزراعية (١,٤١)، وتوصيل المشكلات بمنطقة التعاونية إلى الجهات العليا، وإثارة وعى زراة التعاونية بالتقنيات الزراعية (١,٣١) لكل منهما، وأخيراً مد الزراع بالمعارف المتعلقة بالتقنيات الزراعية (١,٢٧).

واتضح من النتائج بجدول (٤) أيضاً وجود ثمانية أدوار لم يؤديها المرشدون الزراعيون تبلورت في: المساهمة في حل المشكلات بمنطقة التعاونية (١,٢١)، والمشاركة في تقييم الأنشطة الإرشادية بمنطقة التعاونية (١,١٢)، والمساهمة في تحقيق أقصى عوائد تسويقية للزراة (١,١١)، وتنسيق العمل مع أقرب مركز إرشادي للتعاونية (١,٠٢)، وتدريب الشباب الريفي في المجالات التنموية (٠,٨١)، وتدريب المرأة الريفية في المجالات المنزلية (٠,٧٥)، وتنسيق العمل مع المنظمات الاجتماعية بمنطقة التعاونية (٠,٥٩)، والاتصال بالجهات البحثية لحل المشكلات بالمنطقة (٠,٥٤). من النتائج السابقة يتضح وجود ستة عشر دوراً لم يؤديها المرشدون الزراعيون المبحوثين بالدرجة المطلوبة حيث كانت أقل من المتوسط العام أو أكبر منه قليلاً، مما يبين ضعف أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين لأدوارهم الإرشادية بالتعاونيات الزراعية وبالتالي ضعف دور العمل الإرشادي على مستوى القرى وصعوبة تحقيق الأهداف الإرشادية المستهدفة.

**جـ) متغيرات المناخ التنظيمي المميزة لدرجة أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية:**

تم استخدام التحليل التمييزي في هذه البحث لوصف واختبار العلاقة بين المتغير التابع التدرجي وهو متغير درجة أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين لأدوارهم الإرشادية وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: مصادر المعلومات، والخبرة الإرشادية، وإدراك فلسفة العمل الإرشادي، والتعقيد المنظمي، ووضوح الأدوار، والاتجاه نحو التنسيق المنظمي، والتكنولوجي، والابتكار، واللامركزية، والرسمية، والرضا الوظيفي، والتحفيز، والتكيف، والتدريب، وهي المتغيرات التي يفترض أنها تقوم بالتمييز بين فئات المتغير التابع الثلاث أي بين الأداء الكامل للأدوار الإرشادية، والأداء المتوسط، وعدم الأداء، ولذا تسمى متغيرات التمييز **Discriminating Variables**.

وبتصنيف عينة المرشدين الزراعيين المبحوثين إلى فئات المتغير التابع يتبين أن عدد الذين يؤدون ادوارهم بالكامل بلغ ٣٧ مرشداً بنسبة ٢٩,٨%، كما بلغ عدد الذين يؤدون أداءاً متوسطاً ٧٥ مرشداً بنسبة ٦٠,٥%، في حين لم يؤد ١٢ مرشداً زراعياً أدوارهم نهائياً بنسبة ٩,٧%.

وللتعرف على مؤشرات دالة التمييز الواردة بجدول (٥) والتي تساعد على التنبؤ بأثر مجموعة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، تم ايجاد دالتين للتمييز بين فئات المتغير التابع الثلاث، وأظهرت النتائج أن قيمة **Wilks' Lambda** للدالة الأولى قد بلغت ٠,٥٤١، وهي قيمة تعكس قدرة تنبؤية جيدة لمتغيرات البحث في التمييز بين مجموعات المتغير التابع، كما بلغت قيمة مربع كاي ٧٠,٣٦٩ وهي قيمة معنوية إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١ مما يدل على معنوية قيمة معامل (**λ**) الأمر الذي يشير الى معنوية فروق المتغيرات المستقلة المستخدمة في التمييز بين الفئات، كما يشير الى أهمية الدالة الأولى في التمييز، كما بلغت قيمة (**λ**) للدالة الثانية ٠,٨٧١ وقيمة مربع كاي ١٥,٨٧٨ وهي قيمة لم تثبت معنويتها عند أى مستوى احتمالي مفترض، لذا تم أخذ الدالة الأولى في الاعتبار.

**جدول (٥) : مؤشرات دالة التمييز**

df	Chi-square	Eta <sup>2</sup> **	Wilks' Lambda	
٢٨	٧٠,٣٦٩ ***	٠,٤٥٩	٠,٥٤١	الدالة الأولى
١٣	١٥,٨٧٨	٠,١٢٩	٠,٨٧١	الدالة الثانية
Canonical Corr. *	Cumulative Variance %	% of Variance	Eigen value	
٠,٦١٥	٨٠,٤	٨٠,٤	٠,٦٠٩	الدالة الأولى
٠,٣٦٠	١٠٠	١٩,٦	٠,١٤٩	الدالة الثانية

\* Canonical Corr. (r) =  $\sqrt{Eigenvalue / (1 + Eigenvalue)}$

\*\* Eta<sup>2</sup> = 1 - λ

\*\*\* معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٠١

ويتبين أيضاً من النتائج الواردة بجدول (٥) أن قيمة Eta<sup>2</sup> قد بلغت للدالة الأولى ٠,٤٥٩ وهي تساوي **1 - Wilks' Lambda**، حيث أن مجموع Eta<sup>2</sup> + (λ) = الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الفئات ودالة التمييز الأولى **Canonical Correlation Coefficient** نحو ٠,٦١٥، ومن الجدير

بالذكر أن دلالة قيمة  $Eta^2$  تماثل دلالة  $R^2$  ، وكذلك قيمة  $Lambda$  تماثل  $1-R^2$  في تحليل الانحدار المتعدد (عبد الرحمن، ٢٠٠٥؛ سلامة وشيبيبة، ١٩٩٥؛ أبو طاحون، ١٩٩٣) نقلاً عن Kleccka ، ومن ثم فإن المتغيرات المستقلة المستخدمة في هذا البحث قد نجحت في تفسير قرابة ٤٦% من التمييز بين درجات أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية، بينما تبين من قيمة  $Lambda$  أن هناك ٥٤% من التمييز غير المفسر، والذي يعزى إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها هذا البحث. ويتضح من النتائج الواردة بجدول (٦) وجود اختلافات بين كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفئات الثلاث بالنسبة لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

وللتأكد من معنوية الفروق بين هذه المتوسطات فقد تم حساب قيم معامل  $(\lambda)$  Wilks' Lambda من التحليل التمييزي، وقيم  $F$  وتم إيجاد مستوى معنوية قيم  $F$  لكل منها، والتي أكدت على وجود فروق جوهرية بين متوسطات فئات المتغير التابع وذلك بالنسبة لمتغيرات: مصادر المعلومات، والخبرة الإرشادية، وإدراك فلسفة العمل الإرشادي، ووضوح الأدوار، والاتجاه نحو التنسيق المنظمي، والتكنولوجيا، والابتكار، واللامركزية، والرسمية، والرضا الوظيفي، والتكيف، والتدريب. أما بالنسبة لمتغيري التعقيد المنظمي، والتحفيز فكانت الفروق غير جوهرية إحصائياً، جدول (٧).

وباستعراض قيم معامل التمييز المعياري Standard Canonical Discriminate Function Coefficient (SCDFC) بجدول (٧) بهدف تحديد الإسهام النسبي من دالة التمييز، أي الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة المعنوية في تفسير المتغير التابع والتمييز بين فئاته، يتبين أن أهم هذه المتغيرات هي: وضوح الأدوار، والتكيف، واللامركزية، والرضا الوظيفي، والخبرة الإرشادية، والابتكار، والتكنولوجيا، والرسمية، ومصادر المعلومات، والتدريب، وإدراك فلسفة العمل الإرشادي، والاتجاه نحو التنسيق المنظمي على الترتيب. ويفحص قيم معاملات الارتباط بين متغيرات التمييز المستقلة وبين دالة التمييز يتضح أنها قد تراوحت بين ٠.٤٣٢ لمتغير وضوح الأدوار وهو الأعلى ارتباطاً مع دالة التمييز و ٠.٢٠٢ لمتغير إدراك فلسفة العمل الإرشادي وهو أقل متغيرات التمييز المعنوية ارتباطاً بدالة التمييز، جدول (٧).

**جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التمييز لدرجات أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية**

م	المتغيرات	المتوسطات			الانحرافات المعيارية		
		أداء كامل	أداء متوسط	عدم الأداء	كل العينة	أداء كامل	أداء متوسط
١	مصادر المعلومات	٤.١٦٧	٤.٧٧٣	٦.٠٥٤	٥.٠٩٧	٢.٢٥٠	٢.٦٨٥
٢	الخبرة الإرشادية	٢٥.٥٨٣	١٧.٢١٣	١٥.٤٣٢	١٧.٤٩٢	٩.٥٤٩	٩.١٢٣
٣	إدراك فلسفة العمل الإرشادي	٦.٠	٧.٠٤٠	٧.٠٨١	٦.٩٥٢	١.٨١٠	١.٤٧٥
٤	التعقيد المنظمي	١٥.٩١٧	١٣.٦٥٣	١٢.٧٠٣	١٣.٥٨٩	٤.٥٠٠	٥.٣٤٤
٥	وضوح الأدوار	٢.٩١٧	٢.٨٤٠	٣.٥٦٨	٣.٠٦٥	١.٠٨٤	١.٠٣٤
٦	الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	٩.٩١٧	١١.١٣٣	١٢.٨١١	١١.٥١٦	٣.٢٠٤	٤.٣٣٦
٧	التكنولوجيا	٤٦.٩٨١	٤٩.٣١٥	٥٢.٢٣٤	٤٩.٩٦٠	٦.٨٤٥	٥.٥٣٤
٨	الابتكار	٠.٨٣٣	١.٠٤٠	١.٦٤٩	١.٢٠٢	١.٣٣٧	١.٢١٧
٩	اللامركزية	٦.٩١٧	١١.٢٥٣	١١.٨٦٥	١١.٠١٦	٢.٥٧٥	٤.١٤٠
١٠	الرسمية	١٨.٠	٢١.١٧٣	٢١.٦٢٢	٢١.٠٠	٣.٦٦٨	٣.١٢٩
١١	الرضا الوظيفي	٦٢.٣٣٣	٦٧.٩٨٧	٧٣.٦٧٦	٦٩.١٣٧	٩.٧١٧	١٠.٦٢٣
١٢	التحفيز	٢.٨٣٣	٢.٧٣٣	٢.٧٣٠	٢.٧٤٢	١.١٩٣	١.٠٩٦
١٣	التكيف	٥١.٥٨٣	٥٦.٢٩٣	٧١.٦٧٦	٦٠.٤٢٧	١٢.١٩١	٢٧.٨٦٨
١٤	التدريب	٤٩.٦٧٨	٤٩.٦٥٧	٥٣.٢٧٢	٥٠.٧٣٨	٦.٠٩٧	٧.٧٦١



جدول (٧): معامل Wilks' Lambda (λ) ومستوى المعنوية ومعامل التمييز المعياري (SCDFC) ومعامل الارتباط بين متغيرات التمييز ودالة التمييز الأولى

م	المتغيرات	Lambda	F	مستوى المعنوية	(SCDFC)	معامل الارتباط
١	مصادر المعلومات	٠.٩٤١	٣.٧٧٩	٠.٠٢٦	٠.٠٨٥	*٠.٣٠٩
٢	الخبرة الإرشادية	٠.٩٠٧	٦.١٧٧	٠.٠٠٣	٠.٣٢٨-	٠.٣٥٤-
٣	إدراك فلسفة العمل الإرشادي	٠.٩٥٥	٢.٨٥٢	٠.٠٦١	٠.٠٣٤-	٠.٢٠٢
٤	التعقيد المنظمي	٠.٩٧٣	١.٦٧١	٠.١٩٢	٠.٣٥٣-	*٠.٢٠٣-
٥	وضوح الأدوار	٠.٨٩٨	٦.٨٦٩	٠.٠٠١	٠.٤٩٧	*٠.٤٣٢
٦	الاتجاه نحو التنسيق المنظمي	٠.٩٥٥	٢.٨٤٠	٠.٠٦٢	٠.٠٢٩	*٠.٢٧٥
٧	التكنولوجي	٠.٩١٣	٥.٧٩٠	٠.٠٠٤	٠.١٧٦	*٠.٣٩٤
٨	الابتكار	٠.٩٤٠	٣.٨٨٥	٠.٠٢٣	٠.٢٢٠	*٠.٣٠٧
٩	اللامركزية	٠.٨٩٠	٧.٥٠٢	٠.٠٠١	٠.٣٦٨	٠.٣٦٨
١٠	الرسمية	٠.٨٩٧	٦.٩٨١	٠.٠٠١	٠.١٥٠	٠.٣٥٥
١١	الرضا الوظيفي	٠.٨٩٨	٦.٨٧٨	٠.٠٠١	٠.٣٣٨	*٠.٣٥٥
١٢	التحفيز	٠.٩٩٩	٠.٠٤٦	٠.٩٥٥	٠.٠١٨-	٠.٠٢٥-
١٣	التكيف	٠.٩٢٨	٤.٧١٢	٠.٠١١	٠.٣٧٧	*٠.٣٣٥
١٤	التدريب	٠.٩٥٤	٢.٨٩٨	٠.٠٥٩	٠.٠٤٣	٠.٢٤٠

وأخيراً فإن نتائج التصنيف الواردة بجدول (٨) تبين إلى أي مدى يمكن أن تساعد نتائج التحليل التمييزي في التنبؤ بدرجات أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية، حيث يتضح أن ٢٥ مرشداً تنطبق عليهم خصائص الأداء الكامل للأدوار بنسبة ٦٧.٦% من إجمالي عدد المرشدين الزراعيين المبحوثين في فئة الأداء الكامل، وأن ٣٦ مرشداً تنطبق عليهم خصائص الأداء المتوسط للأدوار بنسبة ٤٨.٠% من إجمالي عدد المرشدين الزراعيين المبحوثين في فئة الأداء المتوسط، بينما في مجموعة عدم الأداء يتضح أنه قد انطبقت خصائص عدم الأداء على ٧ مرشدين يمثلون ٥٨.٣% من إجمالي عدد المرشدين الزراعيين المبحوثين في نفس الفئة، وتبلغ بذلك نسبة التصنيف المتوقع الصحيح ٥٤.٨% وهي النسبة المئوية لمجموع الحالات الصحيحة والبالغ عددها ٦٨ حالة من إجمالي العينة البالغ قوامها ١٢٤ حالة، وعلى ذلك فتصنيف المرشدين الزراعيين المبحوثين بهذا البحث وفقاً لمتغيرات التمييز المستخدمة يؤدي إلى توزيع صحيح بنسبة ٥٤.٨% لفئات أداء الأدوار الإرشادية الثلاث.

جدول (٨) : نتائج التصنيف الفعلي والمتوقع لدرجات أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية

التصنيف المتوقع			التصنيف الفعلي	
عدم الأداء	أداء متوسط	أداء كامل	العدد	المجموعة
٢ (٥.٤%)	١٠ (٢٧.٠%)	٢٥ (٦٧.٦%)	٣٧	أداء كامل للأدوار
٢١ (٢٨.٠%)	٣٦ (٤٨.٠%)	١٨ (٢٤.٠%)	٧٥	أداء متوسط للأدوار
٧ (٥٨.٣%)	٥ (٤١.٧%)	صفر	١٢	عدم الأداء

كما تبين قيمة  $\tau^*$  بجدول (٨) أن التعاونيات الزراعية التي تستطيع أن توفر مناخاً تنظيمياً جيداً من حيث توضيح الأدوار المنوطة بالمرشدين، وقدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المختلفة والمتغيرة، وتلك التي تستطيع توفير قدر مناسب من اللامركزية الإدارية والرسمية، وتحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين بها، وإقامة علاقات تنسيقية إيجابية مع المنظمات الأخرى العاملة بالقرية، وتوفير مستوى مرتفع من التكنولوجي المستخدم في انجاز المهام ودرجات مرتفعة من التجديدية والابتكار، ولديها قدرات تحفيزية، وتهتم بتوجيه القدر المطلوب من التدريب للمرشدين بها، فيحتمل أن يقوم المرشدون فيها بأداء أدوارهم الإرشادية الوظيفية المنوطة بهم أداءً كاملاً وذلك بنسبة ٦٢.٥%.

$$\tau^* = \frac{n_c - \sum_{i=1}^g P_{ini}}{n_o - \sum_{i=1}^g P_{ini}}$$

Where

- nc : Is the number of cases correctly classified  
Pi : Is the prior probability of group membership (0.3)  
ni : Is the size of groups (g)  
g : Is the number of groups  
no : Is the total sample size of all groups

\* عبد الرحمن (٢٠٠٥).

#### ثانياً: مناقشة أهم النتائج البحثية:

١- أشارت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات إلى قلة نسبة المرشدين الزراعيين المبحوثين المؤدين لأدوارهم الإرشادية أداءً كاملاً (قرباً ٣٠%)، ربما يرجع ذلك إلى وجود متغيرات تؤثر تأثيراً على أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية لأدوارهم الإرشادية كانت: وضوح الأدوار، والتكيف، واللامركزية، والرضا الوظيفي، والخبرة الإرشادية، والابتكار، والتكنولوجي، والرسمية، ومصادر المعلومات، والتدريب، وإدراك فلسفة العمل الإرشادي، والاتجاه نحو التنسيق المنظمي. كما أظهرت النتائج عدم جوهريّة تأثير متغيري التعقيد المنظمي، والتحفيز. وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذه المتغيرات المستقلة المعنوية قد فسرت قرابة ٤٦.٠% من التمييز بين فئات أداء الأدوار الإرشادية، وهي نسبة مقبولة إلا أنه يمكن تحسينها بتضمين أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي لم تتضمنها الدراسة الحالية، حيث أنه قد تبين اسهام عدد ٩ أبعاد للمناخ التنظيمي تمثل ٨٢% من اجمالي أبعاد المناخ التنظيمي المستخدمة في تفسير ذلك التمييز بين فئات أداء الأدوار، وهي نسبة مرتفعة إن دلت على شيء فإنما تدل على أهمية متغيرات المناخ التنظيمي كمسببات للأداء الجيد للأدوار الإرشادية.

٢- بينت النتائج أن الغالبية من المرشدين الزراعيين المبحوثين (٧٠%) أدوا أدوارهم الإرشادية بدرجة متدنية، وربما يرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها: أ- ضعف الحوافز المقدمة للمرشدين الزراعيين، ب- ضعف إدراك غالبية المرشدين الزراعيين لفلسفة العمل الإرشادي، ج- أن معظم المرشدين الزراعيين نالوا تدريباً متوسطاً، د- اتساع النطاق الحيازي لعمل المرشدين الزراعيين، هـ- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب بالتعاونيات الزراعية لأداء أدوارهم ومهامهم الإرشادية.

٣- أظهرت النتائج وجود ثمانية أدوار لم يؤديها المرشدين الزراعيين المبحوثين وربما يرجع ذلك إلى عدم معرفة المرشدين الزراعيين لبعض هذه الأدوار الإرشادية، وعدم ادراك المرشدين الزراعيين المبحوثين لأهمية بعضها، وتركيز المسؤولين على المهام الإدارية، وعدم تكيف غالبية المرشدين الزراعيين المبحوثين مع المشكلات التي تواجه التعاونية.

#### في ضوء نتائج البحث يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات:

١- اتضح من نتائج التحليل التمييزي أهمية كل من وضوح الأدوار واللامركزية والرسمية والتكنولوجي كأبعاد للمناخ التنظيمي بالتعاونيات في التأثير على أداء المرشدين الزراعيين لأدوارهم الإرشادية، وهي نتيجة منطقية وتعد مؤشراً على أهمية أن تكون المهام الإرشادية الموكلة إليهم محددة وواضحة مع ضرورة توفير قدر من اللامركزية في العمل تحت غطاء من الرسمية حتى تتوفر الجدية لديهم في أداء تلك المهام، مع ضرورة توفير كل الوسائل التكنولوجية التي تساعدهم على انجاز مهامهم، مما ينعكس على الفعالية الإرشادية للتعاونية الزراعية.

٢- تبين من نتائج التحليل التمييزي عدم معنوية تأثير التحفيز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي على أداء الأدوار الإرشادية للتعاونيات الزراعية، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود تباين بين المرشدين الزراعيين في نصيب كل منهم من الحوافز أو ضعف الحوافز إلى الدرجة التي لا يظهر معها أثراً معنوياً على أداء الأدوار، وقد أكدت النتائج الوصفية على ذلك حيث أوضح ٢٩% فقط من المبحوثين أن التحفيز بالتعاونية كان مناسباً، وفي إطار ذلك يوصى البحث بالإهتمام بزيادة الحوافز مع موضوعية توزيعها على المرشدين الزراعيين المبحوثين بما يتناسب وكفاءة أداء الأدوار الموكلة إليهم.

٣- اقتراح أبعاد جديدة للمناخ التنظيمي في دراسات مستقبلية يمكن أن يسهم في فهم أكبر لطبيعة التأثير على فاعلية وكفاءة أداء الأدوار الإرشادية للتعاونيات الزراعية.

٤- ضرورة تخطيط برنامج تدريبي لتعريف وتدريب المرشدين الزراعيين المبحوثين بالتعاونيات الزراعية بالأدوار والمهام الإرشادية التي اتضح عدم قيامهم بها وإظهار مدى أهمية القيام بها، وتعريفهم بأهمية أداءهم لأدوارهم الإرشادية بصورة كاملة ولا سيما الأدوار التي تبين أدائها لها بدرجة متدنية بالنسبة للزراع والمجتمع ولأنفسهم.

## المراجع

- أبو حطب، رضا عبد الخالق (١٩٨٥): دور المرشد الزراعي في المجتمع الريفي، أساسيات في التعليم الإرشادي الزراعي، وزارة الزراعة، مركز البحوث الزراعية، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، القاهرة.
- أبو طاحون، عدلى على (١٩٩٣): التحليل التمييزي لبعض العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية في علاقتها بدرجة انتشار الأمراض المتوطنة بعينة من سكان قرية كفر طنبدى بمحافظة المنوفية، بدون ناشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٨): نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة.
- إدريس، محمد (١٩٩٥): المعوقات التي تواجه التعاونيات الزراعية في أداء دورها التعليمي والإرشادي تحت نظام السوق الحر، مؤتمر مستقبل العمل الإرشادي الزراعي في ظل نظام السوق الحر وموقع التعاونيات الزراعية فيه، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، ٨-٩ مارس، القاهرة.
- الإتحاد العام للتعاونيات (٢٠٠٩): الوثيقة التعاونية الوطنية (مصر - التعاونية)، مائة عام على طريق النهضة والتقدم، مئوية الحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ٢٠٠٨)، المؤتمر التعاوني العام، القاهرة.
- الجزار، محمد، ومختار عبدالل، وعبدالفتاح العادلي (١٩٨٥): العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل بالتعاونيات الزراعية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة البحوث الزراعية، جامعة طنطا، مجلد ١١، عدد ٤.
- الجمال، محمود (١٩٨٣): دور الجمعية التعاونية الزراعية في الإرشاد الزراعي في مصر، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بمشهر، جامعة بنها، الزقازيق.
- الحامولي، عادل إبراهيم، محمد الجزار وتيروكي نانسيكي (٢٠٠٨): جودة الخدمة الإرشادية الزراعية المقدمة من التعاونيات الزراعية بالمجتمعات الجديدة بمحافظة كفر الشيخ من وجهة نظر القادة الريفيين، مجلة البحوث الزراعية، جامعة كفر الشيخ، مجلد ٣٤، عدد ٢.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح (٢٠٠٦): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للادارة، المجلد ٢٦، العدد ٢.
- الذناصوري، فوزي، وصفاء أمين، وعبدالفتاح العادلي (١٩٩٢): مدى وعى الزراع بالإسهامات التنموية والإرشادية للتعاونية الزراعية ومدى استفادتهم منها ببعض قرى مركز بيلا محافظة كفر الشيخ، مجلة البحوث الزراعية، جامعة طنطا، مجلد ١٨، عدد ٣.
- الذنيبات، محمد محمود (١٩٩٩): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مجلد ٢٦، العدد ١.
- الرافعي، أحمد كامل (١٩٩٢): الإرشاد الزراعي علم وتطبيق، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية، وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي، القاهرة الشريبي، عبدالفتاح (١٩٨٧): المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للادارة، المجلد ١١، العدد ٣.
- السكران، ناصر محمد (٢٠٠٤): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٦): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، سلطان بن حسن عبد الرحمن (٢٠٠٨): المناخ التنظيمي وأساليب ادارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- الصغير، فهد بن عثمان بن محمد (٢٠٠٢): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الطيب، إيهاب محمود عايش (٢٠٠٨): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (٢٠٠٦): الإدارة التعليمية، مفاهيم وافاق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- العادلي، أحمد السيد (١٩٨٣): أساسيات علم الإرشاد الزراعي، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- العتيبي، محمد عبد المحسن خبيب (٢٠٠٧): المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العربي، عبد القادر (٢٠٠١): النظريات الاجتماعية - رؤية نقدية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- العزب، أشرف محمد (٢٠٠٢): دراسة اجتماعية اقتصادية لدور الوحدات المحلية القروية في إحداث التنمية بريف محافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- العوامل، نائل (١٩٩٤)، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد ٢١، العدد ٣.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣): المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد ٩، العدد ٥.
- المغربي، كامل محمد (١٩٩٥): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رباح، سامي عوض الله جاد الله (٢٠٠٨): دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سلامة، فؤاد عبد اللطيف، ومحمد مصطفى شيبية (١٩٩٥): التحليل التمييزي للمشاركة المحلية في قرية سعودية، مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد ٢٠، العدد ٦.
- سويلم، محمد نسيم علي (١٩٩٨): الإرشاد الزراعي، مصر للخدمات العلمية، القاهرة.
- شحاته، سمير محمد (١٩٩٥): الدور المأمول للتعاونيات الزراعية في مجال الإرشاد الزراعي بعد الأخذ بنظام السوق الحر، مؤتمر مستقبل العمل الإرشادي الزراعي في ظل نظام السوق الحر وموقع التعاونيات الزراعية فيه، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، ٨-٩ مارس، القاهرة.
- شربي، فاطمة عبدالسلام (١٩٩٦): أداء المرشدين الزراعيين بجمهورية مصر العربية، مؤتمر إستراتيجية العمل الإرشادي التعاوني الزراعي في ظل سياسة التحرر الإقتصادي، المركز المصري الدولي للزراعة، الدقي، ٢٧-٢٨ نوفمبر، القاهرة.
- عبد الرحمن، محمود مصباح (٢٠٠٥): محاضرات غير منشورة في التحليل التمييزي، مقرر الإحصاء الاجتماعي للدراسات العليا، قسم الإقتصاد الزراعي، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- عبد الغفار، عبد الغفار طه (١٩٧٥): الإرشاد الزراعي بين الفلسفة والتطبيق، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- عبدالله، محمد رشاد (١٩٩٥): دور التعاونيات في الإرشاد الزراعي في ظل الإصلاح الإقتصادي، مؤتمر مستقبل العمل الإرشادي الزراعي في ظل نظام السوق الحر وموقع التعاونيات الزراعية فيه، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، ٨-٩ مارس، القاهرة.
- عبدالمقصود، بهجت محمد؛ وأحمد محمد صالح (١٩٨٣): بحث مشاكل العاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة أسيوط، كتاب المؤتمر الإرشادي ومنجزات ٣٠ عام من (٥-٧) نوفمبر، القاهرة.
- عمر، أحمد محمد (١٩٩٢): الإرشاد الزراعي المعاصر، مصر للخدمات العلمية، القاهرة.
- غنيم، أحمد، ونصر محمود صبرى (٢٠٠٢): تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- فليه، فاروق عبده، والسيد محمد عبد المجيد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- قانع، مروان (١٩٨٩): أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية، دراسة تطبيقية على معمل الصناعات الصوفية في اربيل، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- قنبر، جلاء علاء الدين (٢٠٠٠): دراسة لبعض خصائص وأنشطة المرشدين الزراعيين العاملين على مستوى القرية في محافظة القليوبية، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- محمد، مصطفى كامل، وأحمد ملوخية، وأمير محمد (٢٠٠٥): مدى قدرة الجمعيات التعاونية الزراعية على التكيف لتغيرات الإصلاح الإقتصادي والتغير الاجتماعي، مجلة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد ٣٠، عدد ٥.
- وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي (٢٠١٠): مركز البحوث الزراعية، قسم بحوث التكايف المحصولي، تحميل بعض المحاصيل مع الذرة الشامية، نشرة رقم ٩٥٠ لسنة ٢٠١٠، القاهرة.

يونس، خالد أحمد (٢٠٠١): تطوير تنظيم وإدارة التعاونيات الزراعية وأساليب النشاط، دراسة حالة ميدانية، مجلة الأزهر للبحوث الزراعية، مجلد ٣٣، عدد ٣.

Veneman, A. M (2003): "21st Century Agriculture, A critical Role for Scientific and Technology", United States Department of Agriculture, Available [On-line] at: <http://www.usda.gov/news/pdf/agst21stcentury.pdf>

Weinbach, Robert W. & Richard M. Grinnell (1991), Statistics for social workers, second edition, Longman publishing group, N. Y.

## **AGRICULTURAL CO-OPERATIVES' ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACT ON EXTENSION ROLES PERFORMANCE AT KAFR EL-SHEIKH GOVERNORATE**

**Alazab, A. M.\* and A. I. M. A. Elhamoly\*\***

\*Rural Sociology Branch, Agric. Economics Dept., Fac. Agric., Kafrelsheikh Univ. E-mail: [asrfazab@yahoo.com](mailto:asrfazab@yahoo.com)

\*\*Agric. Extension Branch, Agric. Economics Dept., Fac. Agric., Kafrelsheikh Univ. E-mail: [a\\_elhamoly@yahoo.com](mailto:a_elhamoly@yahoo.com)

### **ABSTRACT**

The main objective of this research was to identify the agricultural co-operatives organizational climate and its impact on extension roles performance at Kafr El-Sheikh governorate. A systematic random sample of 124 respondents was personally interviewed by using a questionnaire to collect the data.

The extension roles to extension agents at the agricultural co-operatives were measured as a dependent variable by using a tri-scale. The discriminant analysis technique was used to compare between the three groups of the dependent variable. That is, full performance FP, moderate performance MP, and no performance NP considering eleven discriminating variables.

The results indicated that there were significant differences between the respondents of FP, MP, and NP groups regarding all discriminating variables except: organizational complex, incentives.

The discriminating variables explained about 46 % of the discrimination between the levels of role performance, the coefficient of Wilks' Lambda (0.541) and its significance level (0.001) indicated that the independent variables successfully differentiated between the three groups of extension roles performance to extension agents at the agricultural co-operatives. Finally, the classification results revealed that about 55% of the studied respondents were correctly classified in three groups of role performance as a performance groups of FP, MP, and NP groups according to the discriminating variables. The probability of group membership calculated by tau was reached about 62.5%.

قام بتحكيم البحث

كلية الزراعة – جامعة المنصورة  
كلية الزراعة – جامعة كفر الشيخ

أ.د / يحيى على الشناوى زهران  
أ.د / محمود مصباح عبد الرحمن