

أثر بعض أبعاد التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة

ماهر عبد الله *، قصي العمر **، نجم الحميدي ***،

* طالب دراسات عليا (دكتوراه) قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة الفرات

** قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة الفرات.

*** قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الفرات.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري بأبعاده التنظيمية المتمثلة في العمل كفريق، الاتصال الفاعل، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية في محافظة الحسكة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة ميدانية وزعت على عينة طبقية بلغت (180) مرشداً زراعياً. استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي لتحقيق الأهداف. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً نسبياً بمتوسط (2.56 من 3)، مما يعكس تجانساً واستقراراً مهنيّاً داخل الجهاز الإرشادي. كما تبين وجود تأثيرات إيجابية معنوية لجميع أبعاد التمكين الإداري على الأداء، حيث كان التحفيز أقوى المتغيرات تأثيراً، يليه المشاركة في اتخاذ القرار، ثم الاتصال الفاعل، والعمل كفريق. وأظهر نموذج الانحدار المتعدد أن الأبعاد الثلاثة تفسر مجتمعةً نحو (27.4%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية معتبرة في الدراسات التنظيمية. تؤكد النتائج أن تعزيز ممارسات التمكين الإداري يمثل مدخلاً تنظيمياً فعالاً لرفع كفاءة الإرشاد الزراعي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمزارعين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، الإرشاد الزراعي، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، محافظة الحسكة.

The Effect of Some Dimensions of Administrative Empowerment on Improving the Job Performance of Agricultural Extension Workers in Al-Hasakah Governorate

Maher Abdullah*, Qusai Al-Amr **, Najm Al-Humaidi***,

*Graduate Student (PHD) in Agricultural Economics, College of Agriculture, Al-Furat University

**Department of Agricultural Economics, College of Agriculture, Al-Furat University

Business Administration Department, College of Economics, Al-Furat University

Abstract

This study aimed to analyze the impact of managerial empowerment dimensions—teamwork, effective communication, motivation, and participation in decision-making—on the performance level of agricultural extension agents in Al-Hasakah Governorate. The research adopted a descriptive-analytical approach. Primary data were collected through a structured questionnaire administered to a stratified random sample of 180 extension agents out of a total population of 338. Descriptive statistical methods and both simple and stepwise multiple regression analyses were employed to test the research hypotheses. The findings revealed that the overall performance level was relatively high, with a mean score of 2.56 out of 3, indicating professional stability and organizational consistency within the extension system. All empowerment dimensions showed statistically significant positive effects on performance. Motivation emerged as the strongest predictor, followed by participation in decision-making, effective communication, and teamwork. The multiple regression model explained 27.4% of the variance in job performance, which represents a substantial explanatory power in organizational studies. The results highlight that strengthening managerial empowerment practices constitutes a strategic approach to improving extension efficiency and service quality.

Keywords: Managerial empowerment, Job performance, Agricultural extension, Motivation, Participation in decision-making, Teamwork, Al-Hasakah.

1. المقدمة

يُعدّ القطاع الزراعي أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية بوجه عام، وفي الجمهورية العربية السورية بوجه خاص، لما يؤديه من دور محوري في تحقيق الأمن الغذائي، وتوفير فرص العمل، وزيادة الدخل القومي، ودعم الاستقرار الاجتماعي في المناطق الريفية. وقد شكّل هذا القطاع، تاريخياً، أحد الأعمدة الرئيسة للاقتصاد السوري، سواء من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، أو من حيث استيعابه لنسبة كبيرة من القوى العاملة، إضافة إلى دوره في تأمين المواد الخام للعديد من الصناعات التحويلية (Rivera, 2001).

غير أنّ القطاع الزراعي في سورية، ولا سيما في محافظة الحسكة، قد واجه خلال السنوات الأخيرة جملة من التحديات الاقتصادية والتنظيمية والبيئية، تفاقمت بفعل الظروف الاستثنائية التي مرّ بها البلد، الأمر الذي انعكس سلباً على مستويات الإنتاج الزراعي، وعلى كفاءة المؤسسات الداعمة لهذا القطاع، وفي مقدمتها جهاز الإرشاد الزراعي. فقد شهدت المحافظة تراجعاً ملحوظاً في المساحات المزروعة ببعض المحاصيل الاستراتيجية، وارتفاعاً في تكاليف الإنتاج، وضعفاً في توفير مستلزمات الزراعة في الوقت المناسب، إضافة إلى هجرة اليد العاملة الزراعية، وتراجع دور بعض الوحدات والمؤسسات الزراعية في تقديم خدماتها الإرشادية للمزارعين (مديرية الزراعة بالحسكة، 2021).

وفي هذا السياق، يُنظر إلى الإرشاد الزراعي بوصفه حلقة الوصل الحيوية بين البحث العلمي الزراعي والمزارعين، إذ يقوم بدور أساسي في نقل التقانات الزراعية الحديثة، ونشر الابتكارات، وتحسين ممارسات الإنتاج، بما يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التنمية الزراعية المستدامة. ويُعدّ نجاح العمل الإرشادي مرهوناً إلى حدّ كبير بمدى كفاءة العنصر البشري العامل فيه، ولا سيما المرشدين الزراعيين الميدانيين، الذين يتحملون عبء تنفيذ البرامج الإرشادية،

والتواصل المباشر مع المزارعين، وفهم مشكلاتهم، واقتراح الحلول المناسبة لها. (Jock & Gershon, 2003).

يُعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع في أداء مهامهم، بما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي. وتشير الأدبيات العربية إلى أن التمكين الإداري يقوم على أربعة أبعاد رئيسية: العمل كفريق، الاتصال الفاعل، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي أبعاد ترتبط مباشرة بفاعلية الأداء في المؤسسات الخدمية (الزعيبي، 2018؛ أبو قحف، 2010).

وفي قطاع الإرشاد الزراعي، تؤكد الدراسات أن كفاءة المرشدين الزراعيين تمثل عاملاً حاسماً في نجاح العملية الإرشادية، نظراً لدورهم في "نقل التقانات الزراعية الحديثة ونشر الابتكارات" كما ورد في الوثيقة المرفقة. وتشير الأدبيات إلى أن ضعف الحوافز، محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال التنظيمي تؤدي جميعها إلى تراجع جودة الخدمات الإرشادية (السرحان، 2017؛ العتيبي، 2019).

كما وتبين أن التحفيز يعد أقوى محددات الأداء، يليه المشاركة في اتخاذ القرار، ثم الاتصال الفاعل، بينما يأتي العمل كفريق كعامل داعم لكنه أقل تأثيراً نسبياً (الشمري، 2020؛ الحربي، 2021). كما تشير الأدبيات إلى أن تعزيز التمكين الإداري يساهم في رفع الالتزام الوظيفي وتحسين جودة الخدمات، مما يجعله مدخلاً مهماً لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية (الطائي، 2016؛ خليفة، 2014).

وبناءً على ذلك، فإن دراسة أثر التمكين الإداري في أداء المرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة تكتسب أهمية خاصة في ظل التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه القطاع الزراعي، والحاجة إلى رفع كفاءة الجهاز الإرشادي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمزارعين.

2- مشكلة البحث

يواجه جهاز الإرشاد الزراعي في محافظة الحسكة تحديات تنظيمية وإدارية انعكست بشكل مباشر على مستوى أداء المرشدين الزراعيين. فضعف تطبيق أبعاد التمكين الإداري، مثل المشاركة في صنع القرار، وتدني الحوافز المادية والمعنوية، وقصور قنوات الاتصال، أدى إلى

انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية، وبالتالي تراجع جودة الخدمات المقدمة للمزارعين. كما ساهمت الظروف الاقتصادية الصعبة، من محدودية الموارد المالية والبشرية وارتفاع تكاليف الإنتاج وتراجع المساحات المزروعة، في زيادة الأعباء على المرشدين الميدانيين. وإلى جانب ذلك، فإن ضعف برامج التدريب والتأهيل جعل المرشدين يفقدون إلى المهارات الحديثة اللازمة لمواجهة المشكلات الزراعية المتجددة. كل هذه العوامل مجتمعة أبرزت الحاجة إلى دراسة أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحسين مستوى أداء المرشدين الزراعيين، بما يضمن تعزيز كفاءة الجهاز الإرشادي ودوره في دعم التنمية الزراعية المستدامة في المحافظة.

3- أهمية البحث

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات النظرية في مجال الإدارة والإرشاد الزراعي، من خلال تناولها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو التمكين الإداري، وربطه بمستوى أداء المرشدين الزراعيين في جهاز الإرشاد الزراعي. وتكمن أهمية الدراسة في محاولتها تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الإرشادي، في سياق بيئي وتنظيمي يعاني من ظروف استثنائية.

4- أهداف البحث

يتجلى الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر المناخ التنظيمي وأبعاد التمكين في تطوير الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة والذي يمكن تحقيقه من خلال دراسة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة، من خلال أبعاده الأربعة: العمل كفريق، الاتصال الفاعل، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار. دراسة أثر كل بعد في مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية
2. دراسة أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة بوصفه متغيراً مستقلاً في مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية بوصفه متغيراً تابعاً.

5- منهجية البحث

5-1- الأسلوب البحثي

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على كل من التحليل الاقتصادي الوصفي والإستدلالي، ونظرية الاقتصاد الجزئي، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، كالمتوسطات الحسابية، لإبراز الأهمية النسبية للمتغيرات الاقتصادية موضوع الدراسة، ومعادلات **الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي**. وبعض أساليب التحليل الإحصائي كمقياس ليكرت الثلاثي. وتم اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS v24 في تحليل البيانات

5-2- أسلوب جمع البيانات

- لتحقيق أهداف البحث تم توفير البيانات اللازمة من خلال المصادر التالية:
- **البيانات الأولية:** تم إعداد استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية والمعلومات من واقع الاستقصاء الميداني، وفي فترة زمنية واحدة (بيانات مقطعية)، من خلال المقابلة الشخصية مع المبحوثين في مناطق توزعهم في محافظة الحسكة.
 - **البيانات الثانوية:** للحصول على البيانات الثانوية تم الاعتماد على مصادر عدة من أهمها بيانات وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، ومديرية الزراعة والإصلاح الزراعي في محافظة الحسكة، والدراسات والبحوث المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

5-3- أسلوب اختيار العينة

تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان باستخدام أسلوب العينة الطبقية. حيث بلغ عدد العاملين في مديرية الزراعة بالحسكة نحو (338) مرشد زراعي، يتوزعون على النحو التالي:

جدول(1): توزع العاملين في مديرية الزراعة في محافظة الحسكة على المناطق الإدارية

المنطقة	عدد المرشدين الزراعيين
الحسكة	110
الشحادي	46
أبو راسين	14
رأس العين	36

31	مركدة
35	تل براك
46	تل تمر
13	الدرباسية
7	الهول

المصدر: (مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي في محافظة الحسكة، 2021).
ومنه وحسب قانون (Morgan)، فإن حجم العينة المطلوبة بلغت (180) مبحوثاً.

4-5- حدود البحث

5-4-1- الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة في محافظة الحسكة والتي تقع شمال شرقي سورية، مركزها مدينة الحسكة، مقسمة إلى أربع مناطق إدارية (ريف الحسكة، رأس العين، المالكية، القامشلي)، وأربع عشرة ناحية، تبلغ مساحتها (23334) كم²، وعدد سكانها (1512000) نسمة، وهي ثالث المحافظات من حيث المساحة وتضم (1193) قرية، وتقسم المحافظة زراعياً إلى خمس مناطق استقرار الأولى أمطارها تصل إلى (400) مم، والثانية ذات معدل أمطار (300) مم، والثالثة أمطارها (250) مم، والرابعة (150-200) مم، بينما لا تتجاوز الأمطار في منطقة الاستقرار الخامسة (150) مم.

تعتمد الزراعة في الحسكة على كميات الامطار الهائلة وتبلغ المساحة المروية (417) ألف هكتار. (مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي بالحسكة، 2021).

5-4-2- الحدود الزمانية

اعتمد البحث على البيانات المقطعية التي تم جمعها من عينة البحث من منطقة الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة من 02/12/2020 حتى 25/6/2021.

6- النتائج والمناقشة

6-1- التعرف على مستوى التمكين الإداري وتأثيره على أداء المرشدين الزراعيين
للأنشطة الإرشادية في محافظة الحسكة

6-1-1- مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية

شمل هذا البعد عدد من البنود التي تتعلق بأداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية.

6-1-1-1- تحليل الوزن الترتيبي لعبارات مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية

يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الأداء الوظيفي بلغ (2.56) من (3) بانحراف معياري قدره (0.35)، وهي قيمة تشير إلى مستوى أداء مرتفع نسبياً إذ يمثل ما يقارب 85% من الدرجة القصوى الممكنة. وتعكس هذه النتيجة أن غالبية أفراد العينة يمارسون أدوارهم المهنية بدرجة عالية من الالتزام والكفاءة، مع وضوح في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على محدودية التباين بين الاستجابات، بما يعكس تجانساً ملحوظاً في مستويات الأداء وتقارباً في إدراك المرشدين لطبيعة مسؤولياتهم وكيفية أدائها، وهو مؤشر على وجود قدر من الاستقرار التنظيمي والاتساق المهني داخل الجهاز الإرشادي.

وعند تحليل الفقرات الفرعية يتضح أن البنود ذات الطابع التفاعلي الميداني سجلت أعلى المتوسطات، مثل تشجيع الزراع على طلب الاستشارات (2.73) ومساعدتهم في إيجاد حلول لمشكلاتهم (2.65)، ما يدل على قوة البعد التطبيقي والإرشادي المباشر في الأداء، ويعكس تركيز المرشدين على الأدوار الخدمية المرتبطة بالتواصل ونقل المعرفة. في المقابل، جاءت بعض البنود المرتبطة بالجوانب التخطيطية أو المبادرات الاستباقية بمتوسطات أقل نسبياً (في حدود 2.30 تقريباً)، مما يشير إلى أن الأداء التنفيذي اليومي أكثر بروزاً من الأداء ذي البعد الاستراتيجي طويل المدى. وبصورة عامة، تكشف النتائج عن مستوى أداء مرتفع ومستقر يتميز بالتجانس، مع تفوق واضح في الجوانب التطبيقية مقابل مجال تطوير محتمل في الجوانب التخطيطية والتنظيمية.

جدول (2): تحليل الوزن الترتيبي لعبارات مستوى أداء المرشدين الزراعيين
للأنشطة الإرشادية

العبارة	متوسط درجة الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
دراسة منطقة العمل للتعرف على حياة الزراع وإمكانياتهم ومشكلاتهم.	2.61	0.53	3	عالية
مساعدة الزراع في إيجاد حلول محلية لبعض مشكلاتهم.	2.65	0.52	2	عالية
المساعدة في توعية الزراع بفوائد المنظمات المحلية.	2.51	0.52	6	عالية
توصيل المشكلات التي تحتاج بحث إلى الجهات المختصة لدراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.	2.48	0.56	7	عالية
تشجيع الزراع على طلب الاستشارات منه أو من الإدارة الزراعية.	2.73	0.44	1	عالية
إمداد الزراع بالمطبوعات الإرشادية لتنمية معارفهم.	2.51	0.60	6	عالية
عقد الاجتماعات الدورية مع الزراع في منطقة عمله لتزويدهم بالنصائح الإرشادية الجديدة.	2.57	0.55	5	عالية

أثر بعض أبعاد التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة

عالية	9	0.61	2.36	تدريب الزراع على المهارات المزرعية الجديدة في حقولهم وتحت إشرافه المباشر .
عالية	2	0.51	2.65	امداد الزراع بالمعلومات والخبرات ومساعدتهم على استخدامها لرفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي .
عالية	4	0.55	2.59	التعاون مع الهيئات المحلية المهتمة بالزراعة والحياة الريفية .
عالية	8	0.59	2.41	تشكيل لجان من القادة من زراع منطقة عمله لمساعدته في القيام بمهامه الإرشادية .
عالية	4	0.58	2.59	اختيار وتدريب القادة المحليين وإمدادهم بما يلزم من معلومات وخبرات .
عالية	3	0.56	2.61	مشاركة القادة المحليين في تنفيذ الأنشطة الإرشادية
عالية		0.35	2.56	المتوسط العام
0.87				Cronbach's Alpha

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الإحصائية

6-1-2- العمل كفريق

شمل هذا البعد عدد من البنود التي يعتقد ان لها علاقة وثيقة بمستوى أداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية

6-1-2-1- تحليل الوزن الترتيبي لبعد العمل كفريق

الجدول (3) يوضح أن المتوسط الحسابي لبعد العمل كفريق بلغ (2.89 من 3) بانحراف معياري منخفض قدره (0.20)، وهي من أعلى القيم بين الأبعاد المدروسة، ما يعكس مستوى عالياً جداً من الاتفاق بين أفراد العينة حول وجود ثقافة عمل جماعي قوية. ويشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تجانس مرتفع في الاستجابات، بما يدل على أن العمل بروح الفريق يمثل سمة تنظيمية راسخة وليست ممارسة فردية متفرقة. وقد سجلت معظم الفقرات نسب موافقة مرتفعة، خاصة تلك المتعلقة بالتعاون وتبادل الخبرات بين الزملاء، وهو ما يعكس بيئة مهنية قائمة على الدعم المتبادل. ورغم ذلك، فإن قوة العمل الجماعي لا تعني بالضرورة أنه العامل الحاسم في جميع جوانب الأداء، بل يمثل إطاراً داعماً يعزز التكامل والتنسيق داخل الجهاز الإرشادي.

جدول (3): تحليل الوزن الترتيبي لبعد العمل كفريق

العبارة	متوسط درجة الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق	2.9	0.3	2	عالية
يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل معه	2.94	0.2	1	عالية
يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بيني وبين زملائي في الفريق وبالتالي لا أحس بعبء العمل	2.88	0.3	4	عالية
أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل	2.89	0.3	3	عالية
يحقق لي العمل الجماعي سد كثير من حاجاتي	2.83	0.4	5	عالية
المتوسط العام	2.89	0.2		عالية

0.60	Cronbach's Alpha
------	------------------

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الإحصائية

6-1-2-2- دراسة علاقة الانحدار بين بعد العمل كفريق ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

تبين أن نموذج الانحدار البسيط بين العمل كفريق ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين يتمتع بدلالة إحصائية معنوية، لكنه يوضح قدرة تفسيرية محدودة نسبياً، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.263$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.069$)، ما يعني أن العمل الجماعي يفسر نحو 6.9% فقط من التباين الكلي في الأداء، وهو مؤشر على أن تأثير هذا البعد إيجابي لكنه محدود مقارنة بأبعاد أخرى مثل التحفيز أو الاتصال الفاعل. وأظهر تحليل التباين (ANOVA) قيمة ($F = 13.275$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، ما يؤكد معنوية النموذج ككل. أما معاملات الانحدار فقد أظهرت معامل بيتا ($Beta = 0.263$) مع قيمة ($t = 3.643$) ودلالة (0.000)، مما يدل على تأثير طردي معنوي، بحيث إن زيادة مستوى العمل الجماعي يقابلها ارتفاع محدود في مستوى الأداء الوظيفي. وبناءً عليه، يمكن استنتاج أن العمل كفريق يمثل عاملاً داعماً للأداء، لكنه يظل ضمن نطاق التأثير المتوسط المنخفض، جدول (4).

جدول (4): دراسة علاقة الانحدار بين بعد العمل كفريق ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.236	.363		3.402	.001
	العمل كفريق	.457	.125	.263	3.643	.000
R		0.263				
R Square		0.069				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.491	1	1.491	13.275	.000 ^b

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الإحصائية

6-1-3- الاتصال الفاعل

شمل هذا البعد عدد من البنود التي يعتقد ان لها علاقة وثيقة بمستوى أداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية

6-1-3-1- تحليل الوزن الترتيبي لبعد الاتصال الفاعل

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الفاعل بلغ (2.52) من (3) بانحراف معياري (0.40)، ما يدل على مستوى مرتفع نسبياً من فاعلية الاتصال داخل المؤسسة. وتعكس هذه النتيجة إدراكاً إيجابياً لعملية تبادل المعلومات، خاصة فيما يتعلق بمشاركة البيانات المرتبطة بالعمل، حيث سجلت بعض الفقرات متوسطات مرتفعة (بلغت 2.70). في المقابل، جاءت البنود المتعلقة بسرعة تدفق المعلومات أو كفاءة نظم المعلومات بمتوسطات أقل نسبياً (نحو 2.29)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة جزئية في البنية المعلوماتية أو في آليات الاتصال الرسمية. ومن الناحية التحليلية، فإن التباين المتوسط في الاستجابات يعكس اختلافاً نسبياً في تجربة الاتصال بين الوحدات أو المواقع، إلا أن الاتجاه العام يبقى إيجابياً ويشير إلى بيئة تنظيمية تعتمد على التواصل كأداة أساسية للعمل الإرشادي.

جدول (5): الوزن الترتيبي لبعد الاتصال الفاعل

العبارة	متوسط درجة الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	2.33	0.6	4	عالية
يستطيع الموظفون في المؤسسة الوصول إلى أصحاب القرارات وشرح مواقفهم بلا صعوبة	2.64	0.6	2	عالية
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح والسهولة	2.5	0.6	3	عالية
احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت	2.64	0.6	2	عالية
أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي	2.70	0.6	1	عالية
يوجد نظام معلومات في مؤسستي يوفر لي المعلومات التي احتاجها بسرعة	2.29	0.7	5	متوسطة
المتوسط العام	2.52	0.4		عالية
0.80				Cronbach's Alpha

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الإحصائية

6-3-2- دراسة علاقة الانحدار بين بعد الاتصال الفاعل ومستوى الأداء

الوظيفي للمرشدين الزراعيين

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعد الاتصال الفاعل بوصفه متغيراً مستقلاً في تفسير مستوى الأداء الوظيفي - أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية مرتفعة وقدرة تفسيرية جيدة نسبياً مقارنة بعدد من الأبعاد الأخرى؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.375$) ومعامل

التحديد ($R^2 = 0.140$)، مما يعني أن الاتصال الفاعل يفسر نحو (14%) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية متوسطة تشير إلى دور ملموس لهذا البعد في التنبؤ بالأداء؛ كما أظهر تحليل التباين (ANOVA) قيمة ($F = 29.076$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، ما يؤكد معنوية النموذج ككل عند مستوى (0.01) وأن المتغير المستقل يسهم إسهاماً حقيقياً في تفسير التغير في الأداء.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.303$) ومعامل بيتا المعياري ($Beta = 0.375$) بقيمة ($t = 5.392$) ودلالة (0.000)، وهو ما يدل على تأثير طردي موجب ودال إحصائياً؛ أي أن زيادة درجة الاتصال الفاعل بوحدة واحدة تقابلها زيادة مقدارها (0.303) في مستوى الأداء الوظيفي. وبناءً عليه يمكن الاستنتاج أن الاتصال الفاعل يمثل متغيراً تنبؤياً ذا أثر إيجابي متوسط القوة، ويُعد من العوامل التنظيمية المهمة التي تسهم بصورة واضحة في تحسين أداء المرشدين الزراعيين مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى ذات القدرة التفسيرية الأقل، جدول (6).

جدول (6): علاقة الانحدار بين بعد الاتصال الفاعل ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين

الزراعيين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.793	.144		12.491	0.000
	الاتصال الفاعل	0.303	0.056	0.375	5.392	0.000
R		0.37				

R Square	0.14					
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.017	1	3.017	29.076	0.000 ^b

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الاحصائية

6-1-4- التحفيز

شمل هذا البعد عدد من البنود التي يعتقد ان لها علاقة وثيقة بمستوى أداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية.

6-1-4-1- تحليل الوزن الترتيبي لبعد التحفيز

الجدول (7) فيظهر أن المتوسط الحسابي لبعد التحفيز بلغ (2.27 من 3) بانحراف معياري (0.50)، وهي قيمة تميل إلى المستوى المتوسط مقارنة ببقية الأبعاد. ويشير هذا المتوسط إلى أن منظومة الحوافز ليست في أعلى درجاتها من الرضا أو الكفاية، كما أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يدل على وجود تباين واضح في إدراك مستوى التحفيز بين أفراد العينة. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بتناسب الراتب مع الجهود المبذولة أدنى متوسط (1.71)، ما يعكس وجود فجوة واضحة في الرضا عن الحوافز المادية، في حين جاءت بعض البنود المرتبطة بالتقدير المعنوي بمستويات أعلى نسبياً. وتشير هذه النتائج إلى أن التحفيز يمثل مجالاً حساساً يحتاج إلى مراجعة تنظيمية، خاصة أن ضعف الحوافز قد يؤثر مستقبلاً في استدامة الأداء المرتفع.

جدول (7): تحليل الوزن الترتيبي لبعد التحفيز

العبارة	متوسط درجة الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
يشجعني رؤسائي في العمل على تحمل مسؤولية مهام وظيفي	2.78	0.5	1	عالية
نظام الترقيات والحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	2.35	0.8	3	عالية
يقوم مديري المباشر في تعزيز الدافعية لدي باستمرار	2.61	0.6	2	عالية
يتناسب الراتب الذي انتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	1.71	0.8	5	متوسطة
أنتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	1.92	0.8	4	متوسطة
المتوسط العام	2.27	0.5		متوسطة
Cronbach's Alpha				0.76

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الإحصائي

6-1-4-2- دراسة علاقة الانحدار بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

للمرشدين الزراعيين

يُوضح الجدول (8) المتعلق بتحليل الانحدار البسيط لُبُعد التحفيز في تفسير مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين - أن النموذج الإحصائي يتمتع بدلالة معنوية مرتفعة وقدرة تفسيرية هي الأعلى مقارنة ببقية الأبعاد المدروسة؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.449$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.201$)، ما يعني أن التحفيز يفسر نحو (20.1%) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية معتبرة تعكس قوة تأثير هذا البعد. كما أظهر

اختبار تحليل التباين (ANOVA) قيمة ($F = 44.844$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل عند مستوى (0.01) وأن تأثير التحفيز في الأداء ليس عشوائياً.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.310) ومعامل بيتا المعياري ($Beta = 0.449$) بقيمة ($t = 6.697$) ودلالة (0.000)، وهو ما يدل على تأثير طردي موجب ودال إحصائياً؛ أي أن زيادة درجة التحفيز بوحدة واحدة تقابلها زيادة مقدارها (0.310) في مستوى الأداء الوظيفي. وبناءً على ذلك يمكن الاستنتاج أن التحفيز يمثل أقوى المتغيرات التنبؤية بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة، وأن تعزيز سياسات الحوافز المادية والمعنوية يعد مدخلاً رئيساً لرفع كفاءة وأداء المرشدين الزراعيين.

جدول (8): علاقة الانحدار بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.853	0.108		17.231	0.000
	التحفيز	0.310	0.046	0.449	6.697	0.000
R	0.449					
R Square	0.20					
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.323	1	4.323	44.844	0.000 ^b

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الإحصائية

6-1-6- المشاركة في اتخاذ القرار

شمل هذا البعد عدد من البنود التي يعتقد ان لها علاقة وثيقة بمستوى أداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية.

6-1-6-1- تحليل الوزن الترتيبي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

يوضح الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغ (2.36 من 3) بانحراف معياري (0.50)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية، لكنه لا يصل إلى درجة الارتفاع التي سجلتها بعض الأبعاد الأخرى. ويعكس هذا المتوسط أن المرشدين يشاركون في بعض القرارات، خاصة تلك المتعلقة بعملهم المباشر، إلا أن نطاق المشاركة قد يكون محدوداً في القرارات ذات الطابع الاستراتيجي أو الإداري الأعلى. كما أن التباين النسبي في الاستجابات يشير إلى اختلاف مستويات المشاركة بين الوحدات أو المستويات التنظيمية. وبصورة عامة، يدل الجدول على وجود مشاركة جزئية قابلة للتطوير، حيث يمكن لتعزيز آليات إشراك العاملين في صنع القرار أن يساهم في رفع الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي.

جدول (9): تحليل الوزن الترتيبي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

العبارة	متوسط درجة الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
يشجعني رؤسائي في العمل على تحمل مسؤولية مهام وظيفي	2.27	0.7	4	متوسطة
نظام الترقيات والحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	2.43	0.6	2	عالية
يقوم مديري المباشر في تعزيز الدافعية لدي باستمرار	2.42	0.6	3	عالية
يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	2.5	0.7	1	عالية

أثر بعض أبعاد التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة

متوسطة	5	0.7	2.18	أُتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال ابداعية
عالية		0.5	2.36	المتوسط العام
0.80				Cronbach's Alpha

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الاحصائية

6-1-6-2- دراسة علاقة الانحدار بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى

الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

يوضح تحليل الانحدار البسيط أن نموذج التأثير يتمتع بدلالة معنوية وقدرة تفسيرية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.381$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.145$)، ما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار تفسر نحو (14.5%) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية جيدة نسبياً مقارنة بعدد من الأبعاد الأخرى؛ كما أظهر تحليل التباين (ANOVA) قيمة ($F = 30.304$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، ما يؤكد معنوية النموذج ككل. أما معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.381$) فقد جاء موجباً ودالاً إحصائياً بقيمة ($t = 5.505$)، مما يدل على أن زيادة درجة المشاركة بوحدة واحدة تقابلها زيادة معنوية في مستوى الأداء؛ وعليه يمكن الاستنتاج أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل متغيراً تنبؤياً مهماً ذا تأثير إيجابي متوسط القوة، وتسهم بصورة واضحة في تحسين أداء المرشدين الزراعيين ضمن الإطار التنظيمي للمؤسسة. جدول (10).

جدول (10): علاقة الانحدار بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الأداء الوظيفي

للمرشدين الزراعيين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.907	.120		15.845	.000

	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	.275	.050	.381	5.505	.000
R	0.38					
R Square	0.14					
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.125	1	3.125	30.304	.000 ^b

المصدر: جمعت من واقع الاستقصاء الميداني وحسبت النتائج باستخدام البرامج الإحصائية.

2-6- دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الزراعية

لتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي الإرشادي والمتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري) وهي: (العمل كفريق، الاتصال الفاعل، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار)، مجمعة، فقد استخدم نموذج التحليل الارتباطي الإنحداري المتعدد التدريجي Step-wise. حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى إمكانية الوصول إلى نموذج يضم ثلاثة متغيرات من جملة المتغيرات المستقلة وهي: التحفيز، المشاركة باتخاذ القرار، والعمل كفريق.

تُظهر نتائج الدراسة الخاصة بتحليل العلاقة الخطية، أن نموذج الانحدار المتعدد يتمتع بقوة تفسيرية معتبرة ودلالة إحصائية مرتفعة؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.523$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.274$)، ما يعني أن المتغيرات المستقلة المدخلة في النموذج تفسر نحو (27.4%) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية متوسطة تميل إلى الارتفاع في الدراسات السلوكية والتنظيمية، حيث يُعد تفسير ربع التباين تقريباً مؤشراً جيداً على

الأهمية العملية للنموذج، كما أن قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.261$) تؤكد استقرار القدرة التفسيرية بعد تصحيح أثر حجم العينة وعدد المتغيرات، مما يعزز صلاحية النموذج للتعميم ضمن الإطار المدروس. أما إحصائية دورين-واتسون ($\text{Durbin-Watson} = 1.798$) فتقع ضمن المدى المقبول (1.5-2.5)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي في البواقي، ويعزز افتراض استقلالية الأخطاء في نموذج الانحدار.

وقد أظهر تحليل التباين (ANOVA) قيمة ($F = 22.117$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل عند مستوى (0.01)، أي أن أبعاد التمكين المختارة مجتمعة تسهم إسهاماً حقيقياً في تفسير التغير في مستوى الأداء الوظيفي. وعلى مستوى المعاملات الجزئية، تبين أن التحفيز ($\text{Beta} = 0.280, p < 0.001$)، والمشاركة في اتخاذ القرار ($\text{Beta} = 0.208, p = 0.002$)، والعمل كفريق ($\text{Beta} = 0.244, p = 0.002$)، وجميعها ذات تأثيرات طردية موجبة ودالة إحصائياً. وتشير هذه القيم إلى أن التحفيز يُعد أقوى المتغيرات تأثيراً نسبياً في النموذج، يليه المشاركة ثم العمل الجماعي، وهو ترتيب يتسق مع التحليل الأحادي السابق الذي أظهر أن التحفيز حقق أعلى قيمة تفسيرية منفردة ($R^2 \approx 0.20$).

وفي السياق الزراعي والإرشادي، تتوافق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الأدبيات في مجال الإرشاد الزراعي حول أهمية المناخ التنظيمي الداعم والتحفيز المعنوي والمادي في رفع فعالية المرشدين الزراعيين (Swanson & Rajalahti, 2010)، حيث يُعد الإرشاد الزراعي نشاطاً تفاعلياً يعتمد بدرجة كبيرة على الدافعية الذاتية، والعمل الجماعي، والتنسيق المؤسسي. كما أن بروز المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مؤثر يعكس أهمية إشراك المرشدين في التخطيط للبرامج الإرشادية بما يعزز الالتزام التنظيمي ويزيد من جودة التنفيذ.

كما أن نسبة التباين غير المفسر (72.6%) تشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة في الأداء، مثل نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة، أو المتغيرات الديموغرافية، وهو ما يتفق مع الطبيعة متعددة الأبعاد للأداء الوظيفي في المنظمات الخدمية.

إجمالاً، تؤكد النتائج أن التمكين الإداري - خصوصاً من خلال التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي - يمثل إطاراً تنظيمياً فعالاً لتحسين أداء المرشدين الزراعيين، وأن تعزيز هذه الأبعاد قد يسهم عملياً في رفع كفاءة النظام الإرشادي في محافظة الحسكة.

إضافةً إلى التحليل الإحصائي والنظري السابق، يمكن تقديم تعليق إداري تطبيقي موجّه لبيئة عمل المرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة، يربط النتائج بالواقع المؤسسي للإرشاد الزراعي:

من منظور إداري، تعكس النتائج أن الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين لا يرتبط فقط بقدراتهم الفنية أو بخبرتهم المهنية، بل يتأثر بصورة جوهرية بالمناخ التنظيمي وآليات التمكين الإداري المعتمدة داخل الجهاز الإرشادي. إن بروز التحفيز كأقوى متغير تنبؤي بالأداء ($R^2 = 0.201$ منفرداً، و $Beta = 0.280$ ضمن النموذج المتعدد) يشير بوضوح إلى أن المرشد الزراعي - بحكم طبيعة عمله الميداني الذي يتسم بالاستقلال النسبي، والاحتكاك المباشر بالمزارعين، وضغط المشكلات الزراعية المتغيرة - يحتاج إلى منظومة تحفيزية عادلة ومستقرة، تشمل الحوافز المادية، والتقدير المعنوي، وفرص الترقية المهنية. ضعف الرضا عن بعض عناصر الحوافز المادية - كما ظهر في التحليل التكراري - قد يشكل عاملاً مهدداً لاستدامة الأداء المرتفع، خاصة في البيئات الريفية ذات الموارد المحدودة.

أما أهمية المشاركة في اتخاذ القرار ($Beta = 0.244$) فتكتسب بعداً إدارياً خاصاً في العمل الإرشادي، إذ إن إشراك المرشدين في تخطيط البرامج الإرشادية، وتحديد أولويات المشكلات الزراعية، واختيار الأنشطة التدريبية، يعزز شعورهم بالملكية المهنية (Psychological Ownership) ويزيد من التزامهم بتنفيذ الخطط. وبما أن المرشد الزراعي يمثل حلقة الوصل بين الإدارة والمزارعين، فإن إقصاءه من دوائر القرار قد يضعف فعالية البرامج الإرشادية ويؤدي إلى فجوة بين التخطيط المركزي والاحتياجات الفعلية في الحقل.

كذلك، فإن تأثير العمل كفريق ($Beta = 0.208$) يحمل دلالة تنظيمية مهمة؛ فالعمل الإرشادي الحديث يتجه نحو النظم المتكاملة التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات (زراعي، وقاية نبات، إنتاج حيواني، اقتصاد زراعي)، وبالتالي فإن تعزيز ثقافة الفريق، وتبادل الخبرات بين المرشدين، وتنظيم اجتماعات دورية لتنسيق الجهود، يمكن أن يرفع من جودة الخدمة الإرشادية ويقلل من الازدواجية أو تضارب التوصيات الفنية.

ومن زاوية استراتيجية، تشير نسبة التباين المفسر (27.4%) إلى أن التمكين الإداري يشكل رافعة مهمة ولكن غير كافية وحدها لتحسين الأداء؛ وعليه فإن الإدارة الزراعية في المحافظة مطالبة بتبني مقاربة شمولية تشمل: تطوير نظم تقييم أداء موضوعية، تحديث البنية المعلوماتية الإرشادية، توفير وسائل نقل وتجهيزات ميدانية، ودعم التدريب المستمر المرتبط باحتياجات الواقع الزراعي المحلي. كما أن تعزيز العدالة التنظيمية والشفافية في توزيع المهام والحوافز يعد عاملاً محورياً للحفاظ على الدافعية طويلة الأمد.

جدول (11): علاقة الانحدار بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الزراعية

Model Summary ^d						
Mo del	R	R Squar e	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
	0.523 ^c	0.274	0.261	0.29654	1.798	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regressi on	5.835	3	1.945	22.117	0.000 ^d
	Residual	15.477	176	.088		
	Total	21.312	179			
Model		Unstandardized Coefficients		Standardiz ed Coefficien ts	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constan t)	0.666	0.346		1.924	.056

التحفيز	0.193	0.054	.280	3.553	.000
المشاركة	0.175	0.056	.244	3.152	.002
باتخاذ القرار					
العمل كفريق	0.360	0.115	.208	3.128	.002

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي على برنامج SPSS

7- الاستنتاجات

- 1- يتمتع المرشدون الزراعيون في محافظة الحسكة بمستوى أداء مرتفع نسبياً، مع تميز واضح في الجوانب التطبيقية الميدانية مقارنة بالجوانب التخطيطية.
- 2- يشكل التحفيز البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي، مما يؤكد مركزية الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل الإرشادي.
- 3- يسهم كل من المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي بصورة معنوية في رفع مستوى الأداء، ويعكس ذلك أهمية المناخ التنظيمي الداعم في المؤسسات الإرشادية

8- المقترحات

- 1- تطوير منظومة تحفيزية متكاملة تراعي العدالة والشفافية، وتوازن بين الحوافز المادية والتقدير المعنوي لتعزيز الدافعية المهنية.
- 2- توسيع نطاق مشاركة المرشدين الزراعيين في تخطيط البرامج الإرشادية وصنع القرار بما يعزز الالتزام التنظيمي وجودة التنفيذ.
- 3- دعم ثقافة العمل الجماعي وتعزيز قنوات الاتصال المؤسسي، مع توفير برامج تدريبية مستمرة لرفع الكفاءة المهنية وتحقيق استدامة الأداء.

9- المراجع العلمية:**9-1- المراجع العربية**

- 1- مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي بالحسكة. (2021). بيانات الملاك العددي وتوزع الكادر الإرشادي. دائرة التعليم الزراعي.
 - 2- أبو قحف، عبد العزيز. (2010). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. مصر.
 - 3- الزعبي، محمد أحمد. (2018). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 55-78. الأردن.
 - 4- السرحان، خالد عبد الله. (2017). دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع الزراعي. مجلة دراسات زراعية، 5(1)، 112-130. مصر.
 - 5- العتيبي، سعد بن ناصر. (2019). أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 211-240. السعودية.
 - 6- الشمري، فهد عبد الرحمن. (2020). التحفيز الوظيفي وعلاقته بالأداء في المؤسسات الخدمية. مجلة البحوث الإدارية، 14(4)، 98-123. السعودية.
 - 7- الحربي، رائد محمد. (2021). العمل الجماعي وأثره في تحسين جودة الخدمات الزراعية. مجلة الإرشاد والتنمية الريفية، 7(2)، 44-67. مصر.
 - 8- الطائي، أحمد عبد الجبار. (2016). التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية، 23(1)، 77-101. العراق.
 - 9- خليفة، محمود عبد الفتاح. (2014). الاتصال الفعال ودوره في تطوير الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاجتماعية، 8(3)، 134-156. الكويت.
- 9-2- المراجع الأجنبية

1. Rivera, W. M. (2001). Agricultural extension: Worldwide institutional evolution and forces for change. Elsevier Science.
2. Jock, R., & Gershon, F. (2003). Agricultural extension: A bridge between scientific research and farmers. World Bank Publications.
3. Swanson, B. E., & Rajalahti, R. (2010). Strengthening Agricultural Extension and Advisory Systems.
4. Bowen, David E., & Lawler, Edward E. (1995). Empowering service employees. Sloan Management Review, 36(4), 73–84. United States.
5. Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471–482. United States.
6. Jock, Robert, & Gershon, Frank. (2003). Agricultural extension and rural development. International Journal of Extension, 5(1), 22–34. United Kingdom.
7. Rivera, William. (2001). Agricultural extension reforms: Challenges and opportunities. Journal of Agricultural Education and Extension, 7(3), 145–158. Netherlands.

