تحليل البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي في محافظة حمص

م. نور فرح* د. محمد المقداد** أ.د طلال رزوق ***

الملخص

هدف البحث إلى تحليل البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي في محافظة حمص لعام 2024 من خلال تقييم أربعة أبعاد رئيسة: الثقافة التنظيمية، والخصائص البنائية للتنظيم (الهيكل التنظيمي) والموارد والإمكانيات، والعمليات الإدارية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والمعوقات التي تحد من فعاليته، إذ تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان لعينة عشوائية طبقية بلغت (175) مرشداً زراعياً من أصل (87) وحدة إرشادية في محافظة حمص، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي إذ تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) واختبار (T-Test) لعينة واحدة.

أظهرت النتائج أن جميع مكونات البيئة الداخلية جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ حصل الهيكل التنظيمي على أعلى متوسط (3.48 من 5)، وتلاه الثقافة التنظيمية (3.32)، ثم العمليات الإدارية (3.12) ، وأخيراً الموارد والإمكانيات (2.78)، كما تم تحديد نقاط قوة تتمثل في العلاقات المهنية الإيجابية، ووضوح الإجراءات الرسمية، والالتزام الميداني للمرشدين، وفي المقابل تم تحديد نقاط ضعف جوهرية تمثلت في: ضعف نظام الحوافز والأجور (2.33)، ونقص حاد في وسائل النقل (1.89) والتجهيزات التقنية (2.13)، وقصور في التخصصات الزراعية الدقيقة، كذلك أشارت النتائج إلى أن المعوقات الرئيسة تتمحور حول ضعف الإمكانيات المادية واللوجستية.

أوصت الدراسة بضرورة إصلاح نظام الحوافز، وتفويض الصلاحيات للمستويات المحلية وتحديث الهيكل التنظيمي، وتخصيص ميزانيات طارئة لتأمين الاحتياجات الأساسية (النقل والتجهيزات) وتخفيف الأعباء الإدارية عن المرشدين لتمكينهم من التركيز على مهامهم الإرشادية.

الكلمات المفتاحية :البيئة الداخلية، الإرشاد الزراعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية.

Analysis of the Internal Environment of the Agriculture Extension Service in Homs Governorate

Abstract

The study aimed to analyze the internal environment of the Agricultural Extension Service in Homs Governorate in 2024 by evaluating four main dimensions: organizational culture, organizational structure, resources and capabilities, and administrative processes. The objective was to identify the strengths, weaknesses, and constraints that limit its effectiveness. Data were collected using a questionnaire administered to a stratified random sample of 175 agricultural extension agents drawn from 87 extension units in Homs Governorate. The study adopted a descriptive-analytical approach, and the data were analyzed using descriptive statistical methods (means and standard deviations) as well as the one-sample t-test.

The results indicated that all dimensions of the internal environment were rated at a moderate level. The organizational structure achieved the highest mean score (3.48 out of 5), followed by organizational culture (3.32), administrative processes (3.12), and finally resources and capabilities (2.78). The findings also revealed several strengths, including positive professional relationships among employees, clarity

of formal procedures, and a high level of field commitment among extension agents.

Conversely, the study identified several major weaknesses, most notably the inadequacy of the incentives and salary system (2.33), the severe shortage of transportation facilities (1.89), insufficient technical equipment (2.13), and the lack of specialized agricultural expertise. Furthermore, the results showed that the main constraints facing the Agricultural Extension Service are primarily related to limited financial, material, and logistical resources.

Based on these findings, the study recommends reforming the incentives and compensation system, increasing the delegation of authority to local levels, updating the organizational structure, allocating emergency budgets to secure essential needs particularly transportation and technical equipment—and reducing the administrative workload of extension agents to enable them to focus more effectively on their extension duties.

Keywords: internal environment, agricultural extension, organizational culture, organizational structure, human resources.

1-المقدمة

يمثل القطاع الزراعي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، إذ يُعدّ القطاع الأول المعني بتحقيق الأمن الغذائي وتلبية الطلب المحلي على المنتجات الغذائية، سواء للاستهلاك المباشر أو للتصنيع، إضافةً إلى تأمين منتجات منافسة للتصدير وفق

متطلبات السوق العربية والعالمية من خلال اتباع الأساليب العلمية الحديثة في العمليات الزراعية المختلفة (العبد الله، 2008).

يُعد الإرشاد الزراعي أحد أهم العناصر في العملية الإنتاجية، إذ تتجلى أهميته بكونه عملية تعليمية تهدف إلى تطوير المزارع ورفع كفاءته الإنتاجية وزيادة دخله وتحسين مستواه المعيشي والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، ويتحقق ذلك من خلال وضع برامج إرشادية تخصصية تُرصد من خلالها المشكلات التي تعترض الإنتاج الزراعي ثم العمل على تذليلها (عمار، 2009).

يسهم التنظيم الإرشادي الزراعي في تحقيق التنمية الزراعية عبر رفع كفاءة عناصر الإنتاج وخاصةً العنصر البشري، وذلك من خلال تثقيف العاملين في المجال، وربط البحوث العلمية بمشكلات الإنتاج الواقعية، واستغلال إمكانيات البيئة الريفية والطاقات البشرية للأسر الريفية، كما يشمل وضع برامج إرشادية محلية وتنفيذها ومتابعتها وفق مؤشرات اقتصادية دقيقة (نمير ومعوض، 2005)، ويُعد هذا التنظيم ركيزة أساسية للتنمية المستدامة، بفضل وظيفته الديناميكية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة ولذلك يتطلب تطوير هيكله التنظيمي بصورة مستمرة، إذ يُشكل القناة الرئيسة لنقل نتائج البحوث والتقنيات الحديثة إلى المزارعين، (بكور، 2001) .

تعرف البيئة الداخلية للمنظمة الإرشادية بأنها مجموع إمكاناتها ونشاطها الحالي والمحتمل الذي يظهر من داخل حدودها، وتتمثل بالموارد المادية والمهارات البشرية والتكنولوجية بمستوياتها المختلفة التي يمكن أن تشكل قوة أو ضعفاً للمنظمة (أبو حطب، 1995).

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغيرات البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي، إذ أشارت دراسة الأوسي (2012) – حول واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي – إلى أن المناخ التنظيمي كان متوسطاً مع ميل نسبي للحالة السلبية، وأن أهم عناصره كانت الهيكل التنظيمي، والترقية والمكافآت والأجور، والاتصالات، وطبيعة العمل، كما أظهرت دراسة الزايدي والحاج (2005) وجود خلل واضح في الهيكل التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي في منطقة الرياض، إذ تمثل في قلة أعداد العاملين الإرشاديين، وضعف مستوى تأهيلهم، وعدم تحقيق مبدأ وحدة الأمر، وضعف العلاقة مع الأجهزة البحثية، أما دراسة رشاد (1998) فقد بينت أن التنظيم الإرشادي يتسم بانخفاض نسبي في توفر مكونات المناخ التنظيمي، مع توفر متوسط للجوانب المادية وعلاقات العمل، كما كشفت دراسة الجوري (2015) عن قصور في الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة السورية وضعف في الاتصال والتعاون بين أجزائه المختلفة.

2- مشكلة البحث

على الرغم من الدور الحيوي الذي يؤديه جهاز الإرشاد الزراعي في دعم التنمية الزراعية والريفية في سورية، إلا أن أداءه لا يزال دون المستوى المطلوب، وهو ما يظهر من خلال ضعف قدرته على نقل التقانات الحديثة إلى المزارعين وتحقيق التفاعل المطلوب بين البحث العلمي والقطاع الزراعي وتشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود مجموعة من التحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي مثل نقص الكوادر المؤهلة، وضعف الهيكل التنظيمي، وقلة الإمكانات المادية، وضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، (العبدالله،2008).

تلك التحديات مجتمعة تثير تساؤلاً رئيساً حول مدى كفاءة البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي بسورية وقدرته على أداء مهامه بفعالية، ومن هنا تنبع مشكلة البحث في تحليل المتغيرات الداخلية المؤثرة في أداء جهاز الإرشاد الزراعي وتحديد نقاط القوة والضعف، وبيان مدى مواءمة البنية التنظيمية الحالية لمتطلبات العمل الإرشادي والتنمية الريفية.

3-أهمية البحث

يقدم البحث إطاراً تحليلياً لدراسة البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي في محافظة حمص من خلال دراسة الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والموارد والإمكانيات، والعمليات الإدارية، وبالتالي يمكن لنتائج البحث أن تسهم في التعرف على مكونات البيئة الداخلية لاستخدامها بكفاءة أعلى لخدمة المزارعين وتحقيق أهداف التنمية الزراعية، كما تسهم في تحديد نقاط القوة في تحديث البرامج الإرشادية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويمكن الكشف عن نقاط الضعف من وضع خطط مناسبة لتطوير أداء الجهاز ورفع فعاليته في نقل التقنيات والمعارف الزراعية، كما تقدم حلولاً عملية مستندة إلى أدلة للمشكلات التي تواجه المرشدين الزراعيين في عملهم اليومي.

4- هدف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث بتحليل واقع البيئة الداخلية لجهاز الإرشادي الزراعي وتم تحقيق هذا الهدف عبر المحاور الفرعية التالية :

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في جهاز الإرشاد الزراعي من خلال أبعادها الفرعية (نمط القيادة والعلاقات الإنسانية، الاتصال التنظيمي، التنظيم العضوي، النمو والتجديد).

- تحليل الخصائص البنائية للتنظيم في جهاز الإرشاد الزراعي من خلال أبعادها الفرعية (الرسمية، المركزية، المرونة والتجديد، التكامل التنظيمي، التخصص والمواءمة).
- تقييم واقع الموارد والإمكانيات المتاحة في جهاز الإرشاد الزراعي، سواء كانت مادية أو بشرية أو تكنولوجية.
- قياس مستوى العمليات الإدارية المطبقة في جهاز الإرشاد الزراعي من خلال أبعادها الفرعية (التقييم والرقابة، الحوافز والأجور، التدريب والتخطيط).
- تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي، وترتيبها وفق أولويات التأثير في كفاءة الأداء.
- التعرف على أبرز العقبات والمعوقات التي تحد من عمل جهاز الإرشاد الزراعي في محافظة حمص، من وجهة نظر المرشدين الزراعيين.

5- مواد البحث وطرائقه (منهجية البحث)

5-1-مكان وزمان البحث

تم تنفيذ البحث في المنطقة الوسطى من الجمهورية العربية السورية خلال عام 2024، وتشمل محافظتي حمص وحماة.

5-2-مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المرشدين الزراعيين العاملين في الوحدات الإرشادية التابعة لمديرية الزراعة في محافظة حمص. وقد تم حصر هذه الوحدات بالرجوع إلى السجلات الإحصائية الزراعية في المديرية، حيث بلغ عددها (87) وحدة إرشادية موزعة على مختلف مناطق المحافظة، بلغ عدد المرشدين الزراعيين العاملين فيها (900) مرشد زراعي.

5-3- نوع وحجم العينة

تم تحديد حجم العينة بالإستناد إلى معادلة ياماني (Yamane,1967) لتحديد حجم العينات مع مراعاة طبيعة الدراسة وإمكانية الوصول إلى أفراد المجتمع ، وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (175) مرشداً زراعياً من أصل (900) ، أي مايعادل 19.4% موزعين على 38 وحدة ارشادية من أصل 87 في محافظة حمص .

5-4- مصادر البيانات

اعتمد البحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات:

البيانات الثانوية: تتمثل في المراجع والإحصاءات والتقارير والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

البيانات الأولية: تم جمعها باستخدام استمارة استبيان صممت لهذا الغرض، من خلال المقابلة الشخصية مع أفراد العينة.

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البيئة الداخلية في المنظمات الإرشادية، الاستبيان المحاور الرئيسية الآتية:

المحور	الأبعاد	العبارات
الثقافة التنظيمية	29	نمط القيادة والعلاقات الإنسانية، الاتصال التنظيمي، التنظيم العضوي، النمو والتجديد
الهيكل التنظيمي	20	الرسمية، المركزية، المرونة والتجديد، التكامل التنظيمي، التخصص
الموارد والإمكانيات	10	الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية
العمليات الإدارية	22	التقييم والرقابة، الحوافز والأجور، التدريب والتخطيط
المشاكل والمعوقات	10	

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإرشاد الزراعي والإدارة من جامعة حمص، إذ تم الأخذ بتعديلاتهم وإعادة صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف أخرى، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة (Cronbach's Alpha) بعد

تطبيق الاستبيان على عينة أولية عشوائية بلغ عددها (15) مرشداً، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.79)، وهو قيمة مقبولة إحصائياً.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المرشدين، إذ تم توزيع الدرجات على النحو الآتي: 5 درجات موافق جداً، 4 درجات موافق، 3 درجات محايد، درجتان غير موافق، درجة واحدة غير موافق على الإطلاق.

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

الإحصاء الوصفي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف.

تحديد مستويات المتغيرات: تم تقسيم المتوسطات إلى ثلاث فئات (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقاً للمعيار الآتي:(منخفض: من 1.00 إلى 2.33)، (متوسط: من 2.34 إلى 3.67)، (مرتفع: من 3.68 إلى 5.00)

تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample T-Test) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المرشدين والقيمة المحايدة (3.00) على مقياس ليكرت.

5-5- التحليل الإحصائي (الأسلوب البحثي)

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لأهداف البحث التي تهدف إلى وصف وتحليل واقع البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من دون اختبار علاقات سببية بين متغيرات.

البرنامج الإحصائي المستخدم: spss

5-6- فرضيات البحث

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لتقديرات المرشدين الزراعيين لمستوى مكونات البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي والقيمة المحايدة(3).

6-النتائج والمناقشة

6-1- التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والاجتماعية والمهنية للمرشدين الزراعيين

تم دراسة أهم الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي في محافظة حمص مثل النوع أو الجنس، والحالة العائلية والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص الدقيق والمسمى الوظيفي، وطبيعة العمل الموكل إليهم، وعدد سنوات العمل في المجال الإرشادي.

6-1-1-النوع أو الجنس

أظهرت النتائج أن نسبة الإناث بلغت (64%) من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الذكور (36%)، كما هو موضح في جدول (1)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى مشاركة المرأة في العمل الإرشادي.

جدول رقم (1): توزع أفراد العينة تبعاً للنوع أو الجنس

الجنس أو النوع	التكرار	%
ذكر	63	36
أنثى	112	64
المجموع	**175**	**100.**

المصدر: عينة البحث، 2024.

6-1-2-الحالة العائلية والعمر

بينت النتائج أن الغالبية العظمى من المرشدين (86.9%) كانوا من المتزوجين، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من الاستقرار الاجتماعي، كما أظهرت النتائج أن متوسط عمر المرشدين الزراعيين بلغ (42.23) عاماً، وأن (59.4) % منهم يقعون ضمن الفئة العمرية المتوسطة (36-47 سنة)، وهي الفئة التي تتميز بامتلاك خبرة كافية مع بقاء طاقة عطاء مرتفعة، كما يوضح الجدول (2)

جدول رقم (2): يوضح توزع أفراد العينة تبعاً للفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	%
صغير (25-35)	29	16.6
متوسط (36-47)	104	59.4
كبير (48-59)	42	24

المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

6-1-3-المؤهل العلمي

يُعد المستوى التعليمي من العوامل المؤثرة في كفاءة المرشدين الزراعيين، إذ يرتبط بقدرتهم على استيعاب المعارف وتوظيفها في خدمة المزارعين، وقد أظهرت النتائج أن (82.3%) من المرشدين حاصلين على إجازة جامعية فما فوق، ومقابل (17.7%) حاصلين على شهادة معهد متوسط، كما هو موضح في الجدول (3)، ومن المتوقع أن ينعكس هذا المستوى المرتفع من التأهيل العلمي إيجاباً على أدائهم الإرشادي.

جدول (3): توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

الفئات	التكرار	%
معهد	31	17.7
إجازة في الهندسة الزراعية	106	60.6
طبيب بيطري	23	13.1
دبلوم	7	4
ماجستير	6	3.4
دكتوراه	2	1.2
المجموع	175	100

المصدر: عينة البحث، 2024.

6-1-4-التخصص الدقيق

أظهرت النتائج أن (62%) من أفراد العينة لا يمتلكون تخصصاً دقيقاً، إذ كانت دراستهم عامة، وقد شغلت هذه الفئة المرتبة الأولى، وتلاها في المرتبة الثانية إنتاج حيواني بنسبة (14.8%)، ثم تخصص تربة بنسبة (10.7%) في المرتبة الثالثة، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) : توزع أفراد العينة تبعاً للتخصص الدقيق

الفئات	التكرار	%	الفئات	التكرار	%
وقاية نبات	4	3.3	بيئة وحراج	3	2.5

محاصيل حقلية	4	4.6	هندسة ريفية	2	1.7
إقتصاد+إرشادالزراعي	3	3	شعبة عامة	75	62
بستنة	6	5	تربة	13	10.7
إنتاج حيواني	26	14.8	غذائية+علوم	8	6.6

المصدر: عينة البحث، 2024.

يشمل هذا العدد المرشدين الحاصلين على إجازة جامعية في الهندسة الزراعية فقط (144)، إذ لا ينطبق التخصص الدقيق على حملة شهادات المعاهد.

6-1-5-المسمى الوظيفي وطبيعة العمل

تبين من تحليل البيانات أن العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي توزعوا حسب المسمى الوظيفي إلى" مهندس زراعي"، و"فني زراعي"، و"طبيب بيطري"، و"إداري"، إذ أظهرت النتائج أن (44.6%) من المرشدين يحملون مسمى "مهندس زراعي"، و(11.4%)، "طبيب بيطري"، و(5.7%) "إداري" بينما بلغت نسبة "الفنيين الزراعيين" (38.3%) موزعين على التخصصات الفرعية الآتية: فني أشجار مثمرة (19.4%)، وفني تنمية ريفية (10.9%) ، وفني أبقار (9.1%) %، وفني وقاية ومكافحة (8%)% وفني محاصيل (6.9%) ، وفني دواجن (6.3%) ، وفني نحل ودودة قز (2.9%)، وفني مرشد مائي (2.9%)، وفني تسويق وترويج (2.9%)، وفني طبية وعطرية (1.1%).

جدول (5): توزيع أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
مهندس زراعي	78	44.6
فني زراعي	67	38.3
طبيب بيطري	20	11.4
إداري	10	5.7
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

أما عن طبيعة عملهم فقد أشار (13.7%) من المرشدين بأن عملهم إداري بصورة كاملة، بينما (9.1%) فهو ميداني بصورة كاملة، وأشار (77.2%) منهم إلى أن الاثنين بنفس الأهمية، وهذا يدل على تكليف الغالبية العظمى من المرشدين الزراعيين بمهام ليست ذات صلة بعملهم الإرشادي (الجدول: 6).

جدول (6): توزع أفراد العينة تبعاً لطبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	%
إداري بصورة كاملة	24	13.7
ميداني بصورة كاملة	16	9.1
الاثنين بنفس الأهمية	135	77.2
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

6-1-6-عدد سنوات العمل في المجال الإرشادي

تعد الخبرة الوظيفية من المؤشرات الأساسية لفهم طبيعة الكوادر العاملة في جهاز الإرشاد الزراعي، إذ تعكس سنوات الخدمة مدى تراكم المعرفة والمهارات لدى العاملين، وتحدد قدرتهم على أداء المهام الميدانية والإدارية بكفاءة، وقد تم تقسيم المرشدين الزراعيين تبعاً لعدد سنوات عملهم في المجال الإرشادي إلى ثلاث فئات، وذلك كما هو موضح في الجدول (7).

بينت النتائج أن (41.7%) من المرشدين تتراوح خبرتهم بين سنة وعشر سنوات (خبرة منخفضة)، و(43.4%) تتراوح خبرتهم بين (11 و21) سنة (خبرة متوسطة)، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة المرتفعة (22-33) سنة (14.9%) من إجمالي العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن ما نسبته (85.1%) من المرشدين الزراعيين يمتلكون خبرة منخفضة إلى متوسطة، في حين لا تتجاوز نسبة ذوي الخبرة المرتفعة (14.9%)، وهو ما قد ينعكس على كفاءة الأداء الإرشادي، وخاصة في ظل غياب برامج التدريب والتأهيل المستمرة.

جدول (7): توزيع أفراد العينة تبعاً لمدة الخدمة في العمل الإرشادي

المدة/ سنة	التكرار	%
من 1- 10	73	41.7
من11 – 21	76	43.4
من 22 – 33	26	14.9
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

6-2- مكونات البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي

6-2-1-الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أبعاد البيئة الداخلية في جهاز الإرشاد الزراعي، وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية المشتركة بين أفراد المنظمة التي توجه سلوكهم وتؤثر في طريقة أدائهم للعمل، وتشكل المناخ العام داخل المنظمة (العميان،2019)، ولقياس هذا البعد تم بناء مؤشر كلي للثقافة التنظيمية من خلال جمع درجات العبارات الخاصة بأبعاده الفرعية الأربعة الرئيسة هي: نمط القيادة والعلاقات الإنسانية، والاتصال التنظيمي، والتنظيم العضوي، والنمو والتجديد وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت، وقد تراوح المدى النظري للمؤشر الكلي بين (29) و(145) درجة، ثم قسمت النتائج إلى ثلاث درجات منخفضة (29-67)، متوسطة(68-106)، مرتفعة (107-145) بهدف تسهيل تفسيرها وتحليلها إحصائياً، ولتحقق من ثبات المقياس تم حساب معامل(ألفاكرونباخ) للمقياس (0.91)، وانحراف معياري وقدره(13.55) درجة ومعامل اختلاف بلغ (14.1%)، مما يشير إلى انخفاض درجة التشتت ووجود توافق مرتفع نسبياً بين المرشدين حول تقييمهم لمستوى الثقافة.

جدول (8): قياس المستوى الكلي للثقافة التنظيمية في الجهاز الإرشاد الزراعي

الثقافة التنظيمية	التكرار	%
منخفضة (29-67)	7	4
متوسطة (68-106)	131	74.9
مرتفعة (107-145)	37	21.1
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

أظهرت النتائج جدول (8) أن غالبية المرشدين الزراعيين (74.9%) يرون أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء ضمن الفئة المتوسطة، في حين يرى (21.1%) منهم أنها مرتفعة، ويعكس ذلك وجود بيئة تنظيمة مقبولة نسبياً إلا أنها بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز فعاليتها.

كما تم قياس هذا البعد بالتركيز على أربعة أبعاد فرعية رئيسية :

أولاً : القيادة

تشير القيادة إلى قدرة القائد على توجيه الأفراد وتحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات بما يحقق أهداف المنظمة ويرتبط بأداء المؤسسة (حلاق،2020)، وتم قياس هذا البعد من خلال مجموعة من العبارات بلغ عددها سبع عبارات، إذ طُلب من المرشدين تحديد درجة موافقتهم عليها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً :الاتصال التنظيمي

يمثل الاتصال التنظيمي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مستويات المنظمة المختلفة، بما يضمن تنسيق الأعمال وسلاسة الأداء (العلاق،2010)، وتم قياس هذا البعد من خلال خلال مجموعة من العبارات بلغ عددها سبع عبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتحديد إدراك المرشدين لطبيعة الاتصال داخل جهاز الإرشاد الزراعي.

ثالثاً: التنظيم العضوي

يعكس التنظيم العضوي المرونة في الهيكل التنظيمي، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، ودرجة تكامل الوحدات التنظيمية، مع تقليل البيروقراطية وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات (Daft,2020)، وقد تم قياس هذا البعد عبر مجموعة من العبارات بلغ عددها ست عبارات صممت لتقييم مدى مرونة هيكل جهاز الإرشاد الزراعي، ومدى توافقه مع احتياجات العمل الميداني.

رابعاً: النمو والتجديد

يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على تبني أساليب عمل جديدة، وتحسين الأداء المستمر وتشجيع الإبداع والتعلم داخل المنظمة (حلاق،2020)، وتم قياس هذا البعد من خلال تسع عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (9): قياس مستويات الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية في الجهاز الإرشاد الزراعي

نمط القيادة والعلاقات الإنسانية	التكرار	%
منخفضة (7-16)	2	1.2
متوسطة (17-26)	111	63.4
مرتفعة (27-35)	62	35.4
المجموع	175	100.0
نمط التنظيم العضوي	**التكرار**	**%**
منخفضة (6-14)	19	10.9
متوسطة(15-23)	150	85.7
مرتفعة(24-30)	6	3.4
المجموع	175	100.0
نمط الاتصال التنظيمي	**التكرار**	**%**
منخفضة (7-16)	1	0.6
متوسطة (17-26)	150	85.7
مرتفعة (27-35)	24	13.7

المجموع	175	100.0
نمط النمو والتجديد	**التكرار**	**%**
منخفضة (9-21)	20	11.4
متوسطة (22-34)	139	79.5
مرتفعة (35-45)	16	9.1
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

بينت النتائج أن نمط القيادة والعلاقات الإنسانية جاء في المستوى المتوسط لدى (63.4%) من المرشدين، وفي المستوى المرتفع لدى (35.4) %، بينما جاء الاتصال التنظيمي في المستوى المتوسط لدى (85.7%) وفي المستوى المنخفض لدى (10.9%) ، أما التنظيم العضوي فقد جاء في المستوى المتوسط لدى (85.7%) وفي المستوى المرتفع لدى (13.7%)، في حين جاء النمو والتجديد في المستوى المتوسط لدى (79.5%) وفي المستوى المنخفض لدى (11.4) %، (جدول9).تعكس هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية تتمتع بقدر من الاتساق بين أبعادها، مع وجود مجال لتعزيز بعض الجوانب مثل الاتصال التنظيمي والنمو والتجديد لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات الإرشادية.

6-2-2- الخصائص البنائية للتنظيم (الهيكل التنظيمي)

يعد الهيكل التنظيمي أحد الأبعاد الجوهرية في البيئة الداخلية لأي منظمة، إذ يحدد كيفية توزيع السلطات والمسؤوليات، وأنماط الاتصال، ومستويات اتخاذ القرار، ودرجة الانضباط والمرونة داخل الجهاز التنظيمي، وفي سياق جهاز الإرشاد الزراعي يعكس الهيكل التنظيمي الكيفية التي تدار بها العمليات الإرشادية والتنسيق بين مستوياتها المختلفة، وذلك بما يحقق الأهداف التنموية الزراعية (Jones,2013)، وتم قياس المستوى الكلي للخصائص البنائية للتنظيم بالتركيز على خمسة أبعاد فرعية هي الرسمية والمركزية والمرونة والتجديد والتكامل التنظيمي والتخصص والمواءمة،

وقد بلغت قيمة معامل الثبات(ألفا) للمقياس (0.87)، وتراوح المدى النظري للدرجة الكلية من(20)إلى(100) بمتوسط حسابي وقدره (86.89) درجة وانحراف معياري وقدره(7.4)درجة ومعامل اختلاف بلغ (8.51%)، مما يشير إلى انخفاض درجة التشتت التباين بين استجابات المرشدين حول تقييمهم لبعد الهيكل التنظيمي قليل نسبياً.

جدول (10): قياس المستوى الكلي للخصائص البنائية للتنظيم الإرشادي الزراعي

الهيكل التنظيمي	التكرار	%
منخفضة (20-46)	4	3.2
متوسطة (47-73)	123	70.3
مرتفعة (74-100)	48	27.4.
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

أظهرت النتائج أن مستوى الهيكل التنظيمي في جهاز الإرشاد الزراعي جاء متوسطاً لدى (70.3%) من المرشدين، ومرتفعاً لدى (27.4) %، ومنخفضاً لدى % (2.3)، كما يوضح جدول (10)، وتشير هذه النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي يتسم بدرجة مقبولة من الوضوح والتنظيم، مع وجود قواعد وإجراءات إدارية مستقرة نسبياً.

كما تم التركيز على خمسة أبعاد فرعية :

أولاً – الرسمية

تشير إلى درجة اعتماد المنظمة على القواعد واللوائح والإجراءات المكتوبة التي تنظم العمل وتحدد السلوك الوظيفي، وكلما ارتفع مستوى الالتزام بالتعليمات والتوثيق الإداري ازدادت الرسمية (Daft, 2016)، وقد تم قياس هذا البعد عبر خمس عبارات واردة في الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً – المركزية

تعبر المركزية عن مدى تركز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا مقابل تفويضها إلى المستويات الأدنى(jones,2013)، وقد تم قياس هذا البعد من خلال أربع عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم استبعاد إحدى العبارات لأنها تؤثر في معامل الثبات والصدق.

ثالثاً- المرونة والتجديد

تعني قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات الطارئة وتحسين الأداء بشكل مستمر لتلبية احتياجات البيئة الداخلية والخارجية (jones,2013)، وقد تم قياس هذا البعد عبر أربع عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً- التكامل التنظيمي

يعني مدى التنسيق والتعاون بين وحدات وإدارات المنظمة المختلفة ويشمل الاتصالات الأفقية والعمودية وانعدام الصراعات الداخلية (jones,2013)، وقد تم قياس هذا البعد عبر أربع عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

خامساً- التخصص والمواءمة

هي تقسيم العمل إلى مهام دقيقة تعتمد على الخبرة والمعرفة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك لضمان جودة الأداء وفعالية العمليات (jones,2013) ، وقد تم قياس هذا البعد من خلال أربع عبارات واردة في الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (11): قياس مستويات الأبعاد الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي في الجهاز الإرشادي الزراعي

نمط الرسمية	التكرار	%
منخفضة (5-11)	5	2.9
متوسطة(12-18)	63	36
مرتفع(19-25)	107	61.1
المجموع	175	100.0
نمط المركزية	**التكرار**	**%**
منخفضة (3-7)	39	22.3
متوسطة(8-11)	111	63.4
مرتفعة(12-15)	25	14.3
المجموع	175	100.0
نمط المرونة والتجديد	**التكرار**	**%**
منخفضة (4-9)	3	1.7
متوسطة (10-15)	146	83.4
مرتفعة (16-20)	26	14.9

المجموع	175	100.0
نمط التكامل التنظيمي	**التكرار**	**%**
منخفضة (4-9)	5	2.9
متوسطة (10-15)	152	86.8
مرتفعة (16-20)	18	10.3
المجموع	175	100.0
نمط التخصص والمواءمة	**التكرار**	**%**
منخفضة(4-9)	16	9.1
متوسطة(10-15)	132	75.4
مرتفعة(16-20)	27	15.5
المجموع	175	100

المصدر: عينة البحث، 2024.

يظهر الجدول رقم (11) أن بعد الرسمية جاء في المستوى المرتفع لدى (61.1%) % من المرشدين، بعد المركزية في المستوى المتوسط لدى (63.4%) ، بينما جاءت أبعاد المرونة والتجديد في المستوى المتوسط لدى (83.4%)% ، والتكامل التنظيمي في المستوى المتوسط لدى (86.8%) ، والتخصص والمواءمة في المستوى المتوسط لدى (75.4%) .

تشير هذه النتائج إلى وضوح القواعد والإجراءات وتركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، مع وجود حاجة إلى تعزيز أبعاد المرونة والتكامل والتخصص لمواءمة الأداء مع المتطلبات المتغيرة للعمل الإرشادي.

6-2-3- الموارد والإمكانيات

هي جميع العناصر المادية والبشرية والتقنية التي تمتلكها المنظمة وتستخدم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتمثل هذه الموارد العمود الفقري لعمل المنظمة، إذ تمكنها من تقديم الخدمات وفق المعايير المطلوبة وتطوير أدائها المؤسسي (السالم وصالح،2014)، وقد تم قياس هذا البعد من خلال عشر عبارات واردة في استمارة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

اعتماداً على عدد العبارات لكل بعد ومقياس ليكرت المستخدم تم تحديد أدنى درجة (10) وأعلى درجة (50)، ثم تقسيم الفئات إلى منخفضة (23-10)، ومتوسطة (24-36)، ومرتفعة (37-50) إذ بلغ قيمة معامل الثبات (ألفا) للمقياس (0.80)، وتراوح المدى النظري للدرجة الكلية من (10) إلى (50) بمتوسط حسابي (27.41) درجة، وانحراف معياري قدره (4.41) درجة، ومعامل اختلاف (16.1%)، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من التشتت في آراء المرشدين حول توفر الموارد مع اتفاق نسبي بين أغلب أفراد العينة .

جدول (12): قياس المستوى الكلي للموارد والإمكانيات في الجهاز الإرشادي الزراعي

الموارد والإمكانيات	التكرار	%
منخفضة (23-10)	32	18.3
متوسطة (36-24)	137	78.3
مرتفعة (50-37)	6	3.4
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

يُلاحظ من الجدول (12) أن (78.3%) من المرشدين أفادوا بأن مستوى الموارد والإمكانيات جاء ضمن الفئة المتوسطة، و(18.3%) ضمن الفئة المنخفضة، و(3.4%) ضمن الفئة المرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى أن الجهاز ما يزال يحتفظ بقدر من الموارد التي تمكنه من الإستمرار، لكنه لا يتمتع بإمكانات متقدمة وهو ما يتفق مع طبيعة عمل الأجهزة الإرشادية الحكومية في الظروف الراهنة.

6-2-4-العمليات الإدارية

هي مجموعة الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها الإدارة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتشمل الحوافز والأجور، والرقابة والتقييم والتدريب والخطيط، وتُعدّ هذه العمليات الإطار الذي يتم من خلاله توجيه الجهود وتنسيقها وضمان الاستخدام الأمثل للموارد (Robbins & Coulter, 2018).

وقد تم قياس المستوى الكلي للعمليات الإدارية عبر خمس عشرة عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

حيث بلغت قيمة معامل الثبات(ألفا) للمقياس (0.80)، وتراوح المدى النظري للدرجة الكلية من(22) إلى(110) بمتوسط حسابي وقدره (73.26) درجة وانحراف معياري وقدره(9.22) درجة ومعامل اختلاف بلغ (12.5%)، مما يشير إلى درجة جيدة من التجانس بين استجابات المرشدين حول تقييمهم لبعد العمليات الإدارية.

جدول (13) قياس المستوى الكلي للعمليات الإدارية في الجهاز الإرشادي الزراعي

العمليات الإدارية	التكرار	%
منخفضة (22–51)	6	3.4
متوسطة (52 –80)	132	75.4
مرتفعة (81–110)	37	21.2
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

أظهرت النتائج أن (75.4) %من المرشدين يرون أن مستوى العمليات الإدارية جاء ضمن الفئة المتوسطة، بينما (21.1) %يرونه مرتفعاً، كما يوضح جدول (13).

كما تم قياس الأبعاد الفرعية بتركيز على ثلاثة أبعاد:

وكما تم قياس الأبعاد الفرعية للعمليات الإدارية

أولاً– التقييم والرقابة

عمليتان إداريتان تهدفان إلى متابعة الأداء الإرشادي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، للكشف عن الانحرافات وتصحيحها وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة (Robbins & Coulter, 2018)، وقد تم قياس هذا البعد عبر مجموعة من العبارات(4) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً– الحوافز والأجور

هي نظام المكافآت المادية والمعنوية الذي تعتمده المنظمة لتحفيز العاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي (jones,2013)، وقد تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثاً- التخطيط والتدريب

عمليتان إداريتان متكاملتين تهدفان إلى تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي، حيث يعنى التخطيط بتحديد الأهداف الإرشادية ورسم البرامج والأنشطة المستقبلية في ضوء احتياجات الريف والإمكانات المتاحة، بينما يركز التدريب على تنمية المعارف ومهارات المرشدين وتأهيلهم لتنفيذ تلك البرامج، ويؤدي التكامل بين التدريب المستمر والتخطيط السليم إلى تحسين جودة الخدمات الإرشادية وضمان تحقيق الأهداف المرسومة (Robbins & Coulter,2018)،

جدول (14) قياس مستويات الأبعاد الفرعية المكونة للعمليات الإدارية في الجهاز الإرشادي الزراعي

نمط الرقابة والتقييم	**التكرار**	**%**
منخفضة (4-9)	11	6.3
متوسطة(10-14)	86	49.1
مرتفع(15-20)	78	44.6
المجموع	175	100.0
نمط الحوافز والأجور	**التكرار**	**%**
منخفضة (3-7)	102	58.3
متوسطة(8-11)	70	40
مرتفعة(12-15)	3	1.7
المجموع	175	100.0
نمط التدريب والتخطيط	**التكرار**	**%**
منخفضة (15-35)	5	2.9
متوسطة (36-56)	101	57.7
مرتفعة (57-75)	69	39.4
المجموع	175	100.0

المصدر: عينة البحث، 2024.

أفاد (49.1) %من المرشدين بأن مستوى التقييم والرقابة جاء متوسطاً، و(44.6) % مرتفعاً. أما بالنسبة للحوافز والأجور، فقد أفاد (58.3) % بأن مستواه منخفض، و(40.0) % متوسطاً، وبالنسبة

للتدريب والتخطيط، أفاد (57.7) % بأن مستواه متوسط، و(39.4) % مرتفعاً، (جدول:14). تعكس هذه النتائج وجود جهود تدريبية وتقييمية واضحة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير، مع وجود ضعف واضح في نظام الحوافز والأجور الذي يمثل نقطة ضعف جوهرية في البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي.

6-3- اختبار فرضية البحث

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار العينة الواحدة One-Sample t test ، كما هو موضح جدول 15

جدول (15) : نتائج اختبار العينة الواحدة (One-Sample T-Test) لمكونات البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي

البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي	قيمةT	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	**8.651**	**0.50**	**3.33**	**0.000**
القيادة والعلاقات	16.18	0.50	3.61	0.000
الاتصال التنظيمي	8.76	0.60	3.39	0.000
التنظيم العضوي	2.31	0.65	3.11	0.022
النموالتجديد	4.11	0.62	3.15	0.000
الخصائص البنائية للتنظيم(الهيكل	**15.012**	**0.42**	**3.48**	**0.000**
الرسمية	17.47	0.55	3.72	0.000
المركزية	18.38	0.53	3.74	0.000
المرونة والتجددية	11.07	0.47	3.48	0.000
التكامل التنظيمي	18.86	0.53	3.72	0.000
التخصص والمواءمة	5.76	0.49	3.21	0.000
الموارد والإمكانيات	**-7.753**	**0.44**	**2.78**	**0.006**

عمليات إدارية	2.76	0.55	3.11	0.000
الرقابة والتقييم	6.74	1.01	3.52	0.000
الحوافز والأجور	−11.94	0.74	2.33	0.000
التدريب والتخطيط	15.52	0.42	3.49	0.000

المصدر: عينة البحث، 2024.

يبين الجدول (15) أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في جهاز الإرشاد الزراعي بمستوى متوسط يميل للإيجابية، وهذا يدل على وجود مستوى مقبول من الممارسات التنظيمية داخل جهاز الإرشادي، أما موقفهم تجاه الموارد والإمكانيات فكان الرفض، وهذا يحد من قدرة المرشدين على تنفيذ الأنشطة الإرشادية بكفاءة والوصول إلى عدد أكبر من المزارعين.

بالنسبة للعمليات الإدارية بصورة عامة كان موقف المرشدين تجاهه يتجه إلى الموافقة عليه باستثناء نظام الحوافز والمكافأة المطبق فكان موقفهم تجاهه سلبياً، وهذا يدل إلى ضعفه ولا يحقق الأهداف المرجوة منه.

و بناءاً على ذلك ترفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لتقديرات المرشدين المزارعيين لمكونات البيئة الداخلية والقيمة المحايدة(3)، وتقبل الفرضية التي تشير إلى وجود فروق معنوية بينهما.

6-4 تحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي

تم تحليل البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي من خلال مكوناتها الرئيسة، إذ أظهرت النتائج أن جميع المكونات جاءت ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى استقرار نسبي في البيئة الداخلية، مع وجود مجالات تحتاج إلى تطوير لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، كما يوضح الجدول (16).

جدول (16): المستوى العام لمكونات البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي

المكون	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	المستوى	الترتيب
الخصائص البنائية (الهيكل التنظيمي)	20	3.48	متوسط	1
الثقافة التنظيمية	29	3.33	متوسط	2
العمليات الإدارية	22	3.12	متوسط	3
الموارد والإمكانيات	10	2.78	متوسط	4

المصدر: عينة البحث، (2024).

6-4-1 نقاط القوة والضعف في الخصائص البنائية (الهيكل التنظيمي)

يظهر جدول (17) أن رأي المرشدين في الخصائص البنائية للتنظيم (الهيكل التنظيمي) قوي في الجوانب الهرمية، لكنه أقل كفاءة في الجوانب الديناميكية، حيث جاءت الرسمية (3.72) والمركزية (3.74) بمستوى مرتفع، في حين جاءت المرونة والتجديد (3.48)، والتكامل التنظيمي (3.22)، والتخصص والمواءمة (3.21) ضمن المستوى المتوسط.

جدول (17) ترتيب أبعاد الخصائص البنائية للتنظيم(الهيكل التنظيمي)

الخصائص البنائية للتنظيم (الهيكل التنظيمي)	عدد العبارات	المتوسط	المستوى	الترتيب
المركزية	3	3.74	مرتفع	1
الرسمية	5	3.72	مرتفع	2
المرونة والتجددية	4	3.48	متوسط	3
التكامل التنظيمي	4	3.22	متوسط	4
التخصص والمواءمة	4	3.21	متوسط	5

المصدر: عينة البحث، (2024).

وفيما يلي استعراض لنقاط القوة والضعف ، وذلك بالاعتماد على متوسطات استجابات أفراد العينة:

الرسمية (متوسط 3.72)

نقاط القوة :تمثلت في التزام المرشدين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها (3.91)، وقدرتهم على تحديد مشكلات العمل وعرضها على الزملاء (3.85)، ووضوح الإجراءات المتعلقة بتنفيذ العمل الإرشادي (3.66).

نقاط الضعف :لم تظهر نقاط ضعف ملحوظة في هذا المحور.

المركزية (متوسط 3.74)

نقاط القوة :تمثلت في متابعة تفاصيل العمل الإرشادي من قبل الإدارة العليا (3.86)، وامتلاك الجهاز تنظيماً رسمياً يحدد المستويات الإدارية (3.86)، والالتزام بالقواعد بشكل دائم (3.77).

نقاط الضعف :تمثلت في قلة حرية المرشد في اتخاذ قرارات ميدانية (2.80)، ومحدودية حرية اتخاذ القرارات التخطيطية (2.58).

المرونة والتجددية (متوسط 3.48)

نقاط القوة :تمثلت في قدرة المرشد على تحديد أولويات العمل (3.74).

نقاط الضعف :تمثلت في ضعف القدرة على مواجهة الظروف الطارئة (3.03)، ومحدودية القدرة على التكيف مع التغيرات في العمل (3.29).

التكامل التنظيمي (متوسط 3.22)

نقاط القوة :تمثلت في عدم وجود صراعات بين مديري الأقسام المختلفة (3.42)، وتوفر اتصالات عالية بين مختلف الإدارات في المستوى الواحد (3.27).

نقاط الضعف :تمثلت في ضعف تقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات بصورة متوازنة (2.91).

التخصص والمواءمة (متوسط 3.21)

نقاط القوة :تمثلت في وجود تخصص في العمل الإرشادي (3.56).

نقاط الضعف :تمثلت في نقص وقصور في تغطية التخصصات الزراعية (2.58)، ومحدودية توفر الشخص المناسب في المكان المناسب (3.00)، وضعف في زيادة عدد العاملين وتخصصاتهم (3.21).

6-4-2 نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المرشدين الزراعيين

يوضح الجدول (18) توزيع أفراد العينة تبعاً لأبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، والتي جاءت جميعها بمستوى متوسط، حيث تصدر نمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، يليه نمط الاتصال التنظيمي (3.40)، ثم نمط النمو والتجديد (3.15)، وأخيراً نمط التنظيم العضوي (3.11).

جدول (18): ترتيب لأبعاد الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	عدد العبارات	المتوسط	المستوى	الترتيب
نمط القيادة والعلاقات الإنسانية	7	3.61	متوسط	1
نمط الاتصال التنظيمي	7	3.4	متوسط	2

نمط النمو والتجديد	9	3.15	متوسط	3
نمط التنظيم العضوي	6	3.11	متوسط	4

المصدر: عينة البحث، (2024).

وفيما يلي استعراض لنقاط القوة والضعف لكل بعد من هذه الأبعاد، وذلك بالاعتماد على متوسطات إجابات أفراد العينة، حيث تم تحديد أعلى خمس عبارات تمثل نقاط قوة، وأدنى خمس عبارات تمثل نقاط ضعف، على النحو التالي:

نمط القيادة والعلاقات الإنسانية (متوسط 3.61)

نقاط القوة :تمثلت في قوة العلاقات المهنية بين المرشدين ورؤسائهم (4.17)، وبناء علاقات إنسانية فعالة بين المرشدين والزملاء (4.11)، وتوفر فرص التحدث مع الرئيس المباشر (3.89)، وسيادة التعاون وروح الفريق (3.86).

نقاط الضعف :تمثلت في عدم تعاون القادة المحليين مع المرشدين لتنفيذ الأنشطة الإرشادية (2.83)، وضعف إدراك القادة المحليين لأهمية دور الإرشاد الزراعي (2.69).

نمط الاتصال التنظيمي (متوسط 3.40)

نقاط القوة :تمثلت في التزام الإدارة بالمناقشة والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين، وتبذل جهود حقيقية لحل المشكلات المطروحة، وسرعة ودقة التقارير والنشرات في نقل المعلومات.

نقاط الضعف :تمثلت في ضعف استخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة في الجهاز (2.96).

نمط النمو والتجديد (متوسط 3.15)

نقاط القوة :تمثلت في متابعة المعلومات عبر الإنترنت (3.88)، وقدرة المرشدين على إيجاد حلول مبتكرة (3.50)، وتشجيع الإدارة للمرشدين على تقديم مبادرات فردية وأفكار إبداعية.

نقاط الضعف :تمثلت في ضعف متابعة المعلومات عبر المجلات الزراعية المتخصصة (2.82)، ومحدودية التطوير في تقنيات العمل ومجاراة العصر (2.84)، وضعف تنمية القدرات العلمية والفنية والاتصالية (2.91).

نمط التنظيم العضوي (متوسط 3.11)

نقاط القوة :تمثلت في اعتماد المرشد في اتخاذ قراراته على المناقشة والمشاركة الجماعية (3.71)، وشعور المرشد بالالتزام بتحقيق أهداف الإرشاد (3.65).

نقاط الضعف :تمثلت في سلبية المزارعين وعدم مبالاتهم تجاه البرامج الإرشادية (2.49)، وعدم وجود عدالة في توزيع العمل بين المرشدين (2.82).

6-4-3 نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية

يُظهر جدول (19) أن آراء المرشدين حول العمليات الإدارية كانت إيجابية نسبياً في مجالي التقييم والرقابة والتدريب والتخطيط، بمتوسط (3.52) و (3.50) على التتالي، في حين جاء بعد الحوافز والأجور بمستوى منخفض (2.33)، مما يعكس ضعف مستوى الرضا عن نظام الحوافز والأجور في الجهاز الإرشادي.

جدول (19): ترتيب لأبعاد العمليات الإدارية

العمليات الإدارية	عدد العبارات	المتوسط	المستوى	الترتيب
التقييم والرقابة	4	3.52	متوسط	1
التدريب والتخطيط	15	3.50	متوسط	2
الحوافز والأجور	3	2.33	منخفض	3

المصدر: عينة البحث، (2024).

وفيما يلي استعراض لنقاط القوة والضعف ، وذلك بالاعتماد على متوسطات استجابات أفراد العينة:

التقييم والرقابة (متوسط 3.52)

نقاط القوة :تمثلت في اعتماد رقابة عمل الإرشاد على الرقابة الذاتية (3.64)، والشعور الدائم بالرقابة (3.72).

نقاط الضعف :تمثلت في محدودية عدالة وموضوعية نظام التقييم (3.23)، وعدم إعلام المرشدين بنتائج تقييمهم بشكل كافٍ (3.25).

التدريب والتخطيط (متوسط 3.50)

نقاط القوة :تمثلت في استقبال المزارعين ومناقشة مشاكلهم (3.99)، وتغطية الوحدات الإرشادية لأكبر عدد ممكن من القرى (3.98)، وإعداد تقارير دورية بصورة منتظمة ورفعها للمستوى الأعلى

(3.93)، وزيارة المرشد للمزارع في حقله ومتابعة ما يقوم به من أعمال (3.87)، ورفع المشكلات الزراعية للمستويات الأعلى (3.84)، وتحديد معوقات تنفيذ المزارعين للتوصيات العلمية (3.71).

نقاط الضعف :تمثلت في كثرة الأعمال الإدارية والمكتبية الملقاة على عاتق المرشدين (2.51)، وغالبية البرامج توضع بصورة روتينية (2.80).

الحوافز والأجور (متوسط 2.33)

نقاط القوة :لم تظهر نقاط قوة ملحوظة في هذا المحور.

نقاط الضعف :تمثلت في ضعف توفر علاوات إدارية ومهنية عادلة للمرشدين الزراعيين (2.22)، وعدم وضوح سياسة الحوافز في التنظيم الإرشادي (2.34)، وضآلة الدخل مقارنة بالوظائف الأخرى (2.44).

6-4-4 نقاط القوة والضعف في الموارد والإمكانيات

تشير النتائج إلى وجود بعض الجوانب الإيجابية المتعلقة بالموارد والإمكانيات، والتي يمكن اعتبارها من النقاط الداعمة لجهاز الإرشاد الزراعي، في المقابل أظهرت النتائج وجود عدد من جوانب القصور التي تحد من كفاءة أداء الجهاز، جدول (20).

جدول (20): ترتيب لأبعاد الموارد والإمكانيات

الموارد والإمكانيات	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	المستوى	الترتيب
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3	3.45	متوسط	1
العلاقات والتواصل	2	3.3	متوسط	2
الموارد المادية والإمكانيات	5	2.78	متوسط	3

المصدر: عينة البحث، (2024).

وفيما يلي استعراض لنقاط القوة والضعف ، وذلك بالاعتماد على متوسطات استجابات أفراد العينة:

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (متوسط 3.45)

نقاط القوة :تمثلت في توفر مستوى مقبول من الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإرشادي (3.50)، واستخدامها في تقديم الخدمات (3.39).

نقاط الضعف :تمثلت في ضعف الاستفادة من التكنولوجيا في نقل التوصيات للمزارعين (3.69).

العلاقات والتواصل (متوسط 3.30)

نقاط القوة :تمثلت في وجود مستوى مقبول من العلاقات المهنية بين المرشدين والباحثين (3.46)، مما يسهم في ربط البحث العلمي بالممارسة التطبيقية في القطاع الزراعي.

نقاط الضعف :تمثلت في عدم توفر أماكن مناسبة لعقد الاجتماعات (3.14).

الموارد المادية والإمكانيات (متوسط 2.78)

نقاط القوة :تمثلت في مناسبة موقع الوحدة الإرشادية للعمل (3.90).

نقاط الضعف :تمثلت في عدم توفر وسائل نقل لأداء الخدمة الإرشادية (1.89)، وضعف توفر أجهزة الحاسوب في الوحدات الإرشادية (2.13)، وعدم توفر وسائل إرشادية وطرق إيضاح (2.34)، وظروف العمل المادية غير الكافية داخل الوحدات الإرشادية (2.55).

6-5 المشكلات والمعوقات التي تعيق عمل جهاز الإرشاد الزراعي من وجهة نظر المرشدين المزارعين

أظهرت النتائج أن أبرز المشكلات التي تعيق عمل جهاز الإرشاد من وجهة نظر المرشدين تمثلت في: ضعف وسائل الاتصال (2.93)، وضعف وسائل النقل (2.80)، وهي جميعها مشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانيات المادية، وفي المقابل جاءت المشكلات المتعلقة بالملل من العمل الإرشادي وعدم التقدير للمرشد الزراعي بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن طبيعة العمل ليست المشكلة الأساسية، وإنما ضعف الإمكانيات المتاحة (جدول21).

جدول (21) توزيع أفراد العينة تبعاً للمشكلات والمعوقات التي تعيق عمل جهاز الإرشاد الزراعي

المشكلة	المتوسط	المستوى
قلة وسائل الاتصال والانتقال المخصصة للمرشد	2.93	مرتفع
عدم توافر الإمكانيات اللازمة للقيام بتجارب إيضاح علمي	2.80	مرتفع
عدم توافر المكتبات أو المراجع اللازمة لتزويد المرشد بالمعلومات	2.50	مرتفع
عدم وجود توصيف وظيفي محدد وواضح	2.00	مرتفع
بعد السكن عن مكان العمل	2.30	متوسط
ضآلة أهمية وظيفة المرشد مقارنة بغيرها من الوظائف	2.30	متوسط
عدم وجود فرصة للمرشد لعمل ما يريد	2.40	متوسط
عدم تقدير المزارع لعمل المرشد	2.30	متوسط
الشعور بالملل من العمل في الإرشاد الزراعي	1.90	منخفض

المصدر: عينة البحث، (2024).

7- الاستنتاجات

- تتمتع البيئة الداخلية لجهاز الإرشاد الزراعي بثقافة تنظيمية وهيكل إداري مستقرين نسبياً، لكن هذا الاستقرار لا ينعكس على الأداء الميداني بسبب ضعف الموارد المادية ونظام الحوافز.

- رغم قوة العلاقات الإنسانية بين المرشدين وزملائهم ورؤسائهم، إلا أن الثقافة التنظيمية تعاني من عزلة خارجية تتمثل في سلبية المزارعين وضعف إدراك القادة المحليين لأهمية الإرشاد.

- يُمثل الجمود الهيكلي والمركزية المفرطة عقبة رئيسة أمام قدرة الجهاز على التكيف مع المتغيرات الميدانية واحتياجات المزارعين المتجددة، مما يستدعي تعزيز المرونة واللامركزية.

- يُظهر المرشدون أداءً ميدانياً مقبولاً بدافع ذاتي، لكن استمرار ضعف نظام الحوافز والأجور يُهدد استدامة هذا الأداء وقد يؤدي إلى تراجع الدافعية وهجرة الكفاءات.

– يعكس النقص الحاد في وسائل النقل والتجهيزات التقنية فجوة تنفيذية بين مهام الإرشاد المطلوبة والإمكانات المتاحة، مما يُقلص دور الإرشاد إلى أعمال مكتبية.

– تتفاعل مكونات البيئة الداخلية في حلقة مفرغة تعمق نقاط الضعف، مما يعني أن معالجة جانب واحد بمعزل عن الآخرين لن تحقق تحسناً ملموساً، بل لا بد من إصلاحات شاملة ومتكاملة.

– تمثل المعوقات المادية واللوجستية التحدي الأكبر لعمل المرشدين، مما يشير إلى ضرورة إعادة ترتيب الأولويات الإدارية نحو دعم ميداني حقيقي بدلاً من الأعباء المكتبية.

8– المقترحات والتوصيات

– اعتماد نظام حوافز شفاف وقائم على مؤشرات الأداء الميداني (تغطية القرى، الزيارات الحقليّة، تطبيق التوصيات)، مع تخصيص علاوات فنية للمرشدين العاملين في المناطق النائية، لتعزيز الدافعية والاستقرار الوظيفي.

– تفويض صلاحيات أوسع للمستويات المحلية لتخفيف المركزية، مع إعادة هيكلة الوحدات الإرشادية وفق التخصصات الدقيقة (إرشاد، وقاية، محاصيل، تربة)، وسد الفجوات التخصصية بالتعاقد مع كوادر مؤهلة.

– تخصيص ميزانية طارئة لتأمين وسائل النقل وتجهيز الوحدات الإرشادية بالحواسيب والإنترنت، وتوفير أدوات إرشادية حديثة (حقول إيضاح، نشرات، مجلات متخصصة (لتمكين المرشدين من أداء مهامهم بكفاءة.

– تصميم برامج تدريبية سنوية قائمة على الاحتياج الفعلي، وتخفيف الأعباء الإدارية عن المرشدين، وإشراكهم في التخطيط للبرامج الإرشادية المحلية لضمان مواءمتها مع احتياجات الريف وتعزيز فاعليتها.

– توصى بإجراء دراسات تحليلية وتجريبية لاختبار العلاقات السببية بين البيئة الداخلية والأداء الإرشادي، وتعميم البحث على محافظات أخرى، للخروج بنماذج تنظيمية قابلة للتعميم.

9- المراجع العربية

أبو حطب، رضا عبد الخالق.(1995). **كتاب مؤتمر مستقبل العمل الإرشادي الزراعي في ظل نظام السوق الحر وموقع التعاونيات الزراعية فيه**. الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة القاهرة.

الأوسي، عدنان.(2012). واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالإلتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9): 104-119.

بكور، يحيى.(2001).إصلاح القطاع الزراعي وتنميته لمواجهة التحديات التحرير التجاري والإقتصادي. ورقة عمل مقدمة في ندوة حول التنمية الاقتصادية والإجتماعية في سورية. جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق.

الجوري، فؤاد.(2015). **أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية**. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، جامعة الإفتراضية السورية،21 ص.

حلاق، بطرس.(2020).**القيادة الإدارية**(ط1). الجمهورية العربية السورية : منشورات الجامعة الإفتراضية السورية،246 ص.

رشاد، سعيدعباس.(1998). **البيئة الداخلية للتنظيم الإرشادي الزراعي في بعض محافظات جمهورية مصر العربية وعلاقتها بمستوى إنتاجية المشرفيين الإرشاديين الزراعيين**. أطروحة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة الزقازيق:الزقازيق،19 ص.

الزايدي، عبدالله ؛الحاج، أحمد.(2005)."دراسة تحليلية لمدى مواءمة الهيكل التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي للأنشطة التي يقوم بها بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية". كلية علوم الأغذية والزراعة، جامعة الملك سعود، الرياض. مجلد (131)(5-49).

السالم، مؤيد سعيد؛ صالح، أحمد.(2014). **الإدارة الاستراتيجية**. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع .

العبدالله، محمد. (2008). الإرشاد الزراعي في سورية وآفاق تطور. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الإرشاد الزراعي ودوره في التنمية الزراعية. كلية الهندسة الزراعية. جامعة البعث.

العلاق، بشير.(2010). **الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،232 ص.

عمار، ياسين أحمد. (2009). **دراسة موائمة بيئة التنظيم الإرشادي الداخلية مع أنشطته بمحافظة سيناء**. رسالة دكتوراه ، كلية الزراعة، جامعة قناة السويس، مصر .

العميان، محمود سلمان .(2019). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،424 ص.

نمير، عبد العزيز؛ معوض، محمد.(2005).التنظيم الإرشادي الزراعي ودوره في تحقيق التنمية الريفية، مجلة العلوم الزراعية بجامعة المنصورة، 10(**2**): 45-60.

10- المراجع الأجنبية

Daft ,R .L. (2016). **Organization Theory and Design**.12thEd. Cengage Learning.

Daft ,R .L. (2020). **Organization Theory and Design**.13thEd. Cengage Learning.

Jones ,G.R. (2013**). Organizational Theory, Design, and Change**.17thEd.
Pearson.

Robbins, S.P& Coulter, M.(2018**).Management**, 14th Ed. Pearson.