

## SOME ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ASPCTOF THE AGRICULTURAL EXTENSION SUPERVISOR AMONG SOME OF LANDS GOVERNORATES AND NOBARIA AREA IN EGYPT

Faried, M. A. A.; E. M. Abd El-Gurad and S. A. El-Morsy  
Agricultural Extension & Rural Development Research Institute,  
Agricultural Research Center ,

بعض الجوانب السلوكية التنظيمية المتصلة بعمل المشرفين الإرشاديين الزراعيين فى  
بعض محافظات الدلتا القديمة ومنطقة النوبارية بمصر  
محمد أحمد فريد، عبد الهادى محمد عبد الجواد، وسامى على المرسي شادى.  
مركز البحوث الزراعية - معهد بحوث الارشاد الزراعى والتنمية الريفية

### الملخص

استهدف البحث تحديد الفرق بين نسبتي الاستجابة لدى كل من المشرفين الإرشاديين الزراعيين  
المبوهين بمحافظتى الغربية والدقهلية، والمشرفين الإرشاديين الزراعيين بمنطقة النوبارية فيما يتعلق بكل  
من بنود الرقابة، والاستقلالية، والدافعية والحوافز كجوانب سلوكية تتصل بآداء المشرفين الإرشاديين  
الزراعيين لمسئولياتهم.

وقد أجرى البحث بمحافظتى الغربية والدقهلية ليمثلا الدلتا القديمة، ومنطقة النوبارية لتمثل  
المناطق الجديدة، وقد تشكلت شاملة المبهوين فى الدلتا القديمة من إجمالى العاملين الإرشاديين الذين  
يشغلون وظيفة مفتش إرشاد على مستوى المحافظة، ومن رؤساء أقسام الإرشاد، ووكلائهم على مستوى  
المراكز الإدارية فبلغ إجمالى عددهم ٢٨٥ مشرفاً إرشادياً وتم أخذ عينة عشوائية منهم تمثل حوالى ٣٥%  
من إجمالى حجم هذه الشاملة فبلغ حجم العينة ٨٥ مشرفاً إرشادياً، أما العينة فى منطقة النوبارية فقد اشتملت  
على جميع المسؤولين والقادة الزراعيين بالمنطقة والبالغ عددهم ٢٠ مسئولاً قيادياً زراعياً.

وتم جمع البيانات من خلال استبيان بالمقابلة تضمن مقياساً للسلوك حيال الرقابة، ومقياس للسلوك  
حيال الاستقلالية الوظيفية، ومقياس للاستجابة السلوكية حيال الدافعية والحوافز بالمنظمة، واستخدم فى  
التحليل الإحصائى اختبار النسبة الحرجة للفرق بين نسبتي كل بند من بنود كل من المقاييس المدروسة  
وتحديد معنويته باستخدام اختبار (Z) وقد استخدم فى عرض البيانات المتوسط المرجح والنسب المئوية  
والتكرارات، وكانت أهم النتائج: عدم وجود فرق معنوى بين نسبتي كل من بنود الرقابة فيما بين مجموعتي  
المبوهين فى الدلتا القديمة، ومنطقة النوبارية، أيضاً لم تكن هناك فروق معنوية بين نسبتي البنود العشرة  
التي تشير إلى الاستقلالية الوظيفية لدى مجموعتي المبوهين فى الدلتا القديمة، ومنطقة النوبارية فيما عدا  
عبارة واحدة حيث كان الفرق معنوى عند مستوى ٠,٠٥، كما لم تكن الفروق معنوية بين نسبتي كل من  
بنود مقياس الدافعية والحوافز لدى كل من مجموعتي المبوهين من المشرفين الإرشاديين الزراعيين بالدلتا  
القديمة، ومسئولى منطقة النوبارية.

المقدمة والمشكلة:

ليست زيادة الإنتاج الزراعى والإنتاجية مطلباً بسيطاً أو سهلاً لدحر الفقر وتحقيق الأمن الغذائى  
وتوليد مزيد من الدخل، والمؤسسات هى المعالم البنائية التى توفر للناس ما يطلبون وتمنحهم الإرادة والقوة  
فوق حياتهم لترتيب التنظيم مطالبهم المتنافسة فى ضوء مواردهم المحدودة (4 : 15).

والإرشاد الزراعى هو المؤسسة الوحيدة فى تكوين عملية التنمية الزراعية والريفية التى تصنع  
التغيرات المتسارعة فى التنمية الزراعية والريفية خاصة بعد أن أدرك العالم كله الدور المركزى للمعرفة فى  
التنمية والتجارة سواء فى الدول ذات الدخل المنخفض أو الدخل المرتفع (9 & 18)، وقد ذكر  
Birkhaeuser, D, Evenson, RE Feder, G1988 أن للإرشاد عائداً اقتصادياً عالياً يشير إلى  
قدرته الممكنة فى إحداث التغيير (7).

وتفرض ظروف الاقتصاد المعاصر أهمية جعل المعرفة متاحة شأنها شأن رأس المال لتحقيق التقدم بما يجعل من الضرورة عاجلاً إعادة فحص المؤسسة الإرشادية الزراعية لإصلاحها بما يتناسب مع تلك الظروف.

وكما يرى "دراكر" ١٩٩٥ فالمؤسسات والمنظمات في التسعينات وما بعدها عليها أن تجعل الابتكار والتجديد والنظير موضوعات للاهتمام طالما أن المجتمع يستند إلى المعرفة. (٥١٥-٥١٤ : ٥)

ومن ثم فإن إدارة المنظمة الإرشادية بقدر حاجتها إلى تعديل هيكلها في التنظيم فهي بحاجة أيضاً إلى إعادة النظر في إدارته بما يترتب عليه تحقيق فعالية التغيير الإرشادي الذي يتطلبها سياق الحياة الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.

والمشرفون الإرشاديون الزراعيون مسئولون مباشرة عن إدارة مؤسسة الإرشاد الزراعي وتوجيه شؤونها في مواقع تنفيذ العمل الإرشادي الزراعي ، ويتوقف على سلوكهم التنظيمي كمشرفين وكقادة تحقيق النجاح المنشود.

ويتعلق السلوك التنظيمي Organizational Behavior بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها ، وكذا تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها. كما يصفه "سيزلاقي وولاس" ١٩٩١ (١٨ : ٥).

فالسلوك التنظيمي مفهوم حديث نسبياً ، وهو مجال للدراسة وليس مادة في حد ذاتها "المغربى" : ١٩٩٥ (٢ : ٣٤) وهو معقد بالطبع لتداخل تفاعل مجموعات المتغيرات المختلفة وتشابكها على مستويات سلوك الفرد ، و سلوك الجماعة ، والعمليات التنظيمية ، والهيكلي R. , Hadge. H And S . Altman (37 : 11) وشكل (١).

ولعل اهتمام علماء الإدارة بالسلوك التنظيمي ومشكلاته قديم ، ولكن صياغته المعاصرة تشكلت من تراث المدارس الفكرية العديدة : التقليدية والبيروقراطية لماكس فيبر وغيره ، والإدارة العلمية لتايلور وغيره ، والعلاقات الإنسانية لمايو ، والنظريات الحديثة كالسلوكية الحديثة، والنسق التعاوني ، واتخاذ القرارات ، والموقفية أو الظرفية وغيرها "حربي" ١٩٨٩. (٤ : ٢٨٨-٢٩٩).

ومع شيوع استخدام اصطلاح السلوك التنظيمي إلا أن Thompson 1987 يقرر بأن هذا الاصطلاح لا يعنى أن نشخص personify المنظمات كشئ تضاف إليه المشاعر والاختيارية ، ولكن المنظمات تنصرف أو تسلك من خلال تحركات جمعة تصنعها عضوية العاملين بها ، وأن السلوك التنظيمي على حد تعبير Thompson أكثر تعقيداً من كونه مجرد تراكم بسيط لأفعال وتصرفات جميع أفراد المنظمة. وإن كان Thompson يستخدم هذا الاصطلاح بشدة جنباً إلى جنب مع السلوك القيادي في المنظمات Thompson (127 : 17).

ويقرر Champion 1975 أن هذا الاصطلاح أصبح تعبيراً شائعاً في مفردات الرجل العادي ، وأن السلوك بالمنظمات هو استخلاصات ليست فقط من خصائص الأفراد ولكنها أيضاً لها خصائص ومواصفات الوطن ، ومن السلوك الانفتاحي على العالم. ولذا فإن البحث في التنظيم حين يتعامل مع هذه الظاهرة قد يكون عليه أن يغطي مجالاً واسعاً من هذه المستويات (92 : 8).

ويقرر كل من (10) 1979 ، Gibson, J, Donnely (12) 1982 ، Robbings, Holl Richard (16) 19887 ، S.P أن السلوك التنظيمي جزء رئيسي من علم المنظمة.

ومع ذلك فإن Champion 1975 يرى أن السلوك التنظيمي لا يرتبط مباشرة بالبناء والتغيير التنظيمي ، وأن متغيرات المناخ التنظيمي ، والفاعلية التنظيمية ، والأهداف التنظيمية هي غالباً ما تشكل الأبعاد الهامة في السلوك التنظيمي بالمعنى الجمعي وليس الفردي (8). ومن ثم فإن صياغة العلاقات الإنسانية بالمنظمة في غاية الأهمية لصنع الصورة الذهنية للمناخ لدى الناس ، والذي يتأثر بممارسات المشرفين والمدراء والتماسك الجماعي ، وبتباينات الفلسفة الإدارية ، وبالمواصفات الشخصية والتي تؤثر بدورها فيما بعد وبشكل مباشر على التغيرات في دوران العمل ، والإنتاجية ، والرضا الوظيفي ، وبناء السلطة، والرقابة.

كما يرى "أكرويد ، وطومبسن ، وستيفين ، ويول ، وجيسون" ٢٠٠٢ أن الرقابة المباشرة داخل المنظمة العالية الرسمية وذات التخصص الدقيق تدفع إلى زيادة حجم العمل الذي يتم للحد من ظواهر المقاومة والتمرد ، وملاحقة أهداف زيادة العمل من خلال تصميم الوظيفة ، والحوافز ، والإشراف المباشر ،

ولكن إذا ما توفر في الإدارة مناخاً للسلطة طبقاً لاستراتيجيات التحايل من قبل العاملين والأشكال التي تستغل ضعف أو ثغرات الرقابة فإن مزيداً من الرقابة سوف يؤدي إلى مزيد من الاتجاهات السالبة نحو الجزاءات والمكافآت والقواعد (١ : ١٢٨).

ومن جانب آخر فإن الطبيعة المتعددة لأهداف المنظمة تؤثر على كل من سلوك الأفراد والجماعات فيما بينها ، كما تؤثر أيضاً على أنساق المنظمة وما يرتبط بها من سلوك ، وعلى أهداف المنظمة والتي سوف تنعكس على التصميم التنظيمي والوظائف ، وحتى كيفية الأداء التي تؤثر بدورها على نظام الدافعية والحوافز.

ويقرر "جراى ، وجيرى ، ل" ١٩٨٨ أن السلوك بأشكاله المتنوعة وليد الدافع وأن استخدام الدوافع والتحفيز ليس فقط لإحداث معنويات موجبة أو "سعادة" ولكن الإنتاجية أيضاً أمر يسعى إليه (٣ : ١٩٢-٢٠٠).

ومع أن المشرف يقوم بالتحفيز وأن الدافع يكون من خلال سلوك منظور ويمكن ملاحظته فإن زيادة الدافع تجعل المشرف يوجد علاقة بين احتياجات المنظمة وبين أهداف الموظف وعندئذ يكون الدافع ليس شيئاً يفعل المشرف للموظف ، بل هو شيئاً يحدث بين الموظفين أنفسهم.

ويؤثر بشدة نظام الثواب والعقاب السليم (التحفيز) على تحقيق مستويات عالية من الرضى ومن الإنتاجية متى تم ذلك بشكل علمي ومن ثم فيؤثر ذلك على تعديل السلوك التنظيمي أو إدارة الأداء أو إدارة السلوك كما يذكر "جراى" (٣ : ٢٥٨) وذلك من حيث توقيت الحافز ، وحجم الحافز ، وثبات التطبيق ، وإدارة العلاوات الاعتيادية والتحكم فى الحافز ، واتصال السلوك بالحافز.

ومن جانب آخر فإن التصميم التنظيمي وخصائص العمل تعكس خاصية هامة للوظيفة وهى الاستقلالية Autonomy فمتى كان العمل والوظيفة شديدة البيروقراطية فإنه يصعب تكامل الأفراد فى مجموعة مستقلة لصنع القرارات. Champion (40 : 8) ، ولقد درس Mac Donald, Keith and W.Nichols 1979 العلاقة بين نشاط العمل بالمنظمة وبين سلوك الجماعات والقوة والاستقلالية للعمل (14 : 333-338).

ويؤكد Likert , Rensis, 1961 وغيرهم أن نمط الإشراف أو القيادة اللصيقة close التى تتركز حول كافة تصرفات العاملين بما يجعلهم فى حد أدنى من الاستقلالية لا يمكن توقع الانتاجية العالية ، أو الرضى عن العمل وكذلك العلاقات الحسنة فيما بين المرؤوسين وبعضهم ولامع رؤسائهم أيضاً (13). وتظهر الاستطلاعات الميدانية الحديثة أنه فى واحدة من المناطق الجديدة مثل النوبارية ، وعلى الرغم من حيوية وأهمية الدور الذى تقوم به فى التنمية الزراعية فى مصر إلا أن جهاز الإرشاد الزراعى فيها ما يزال تحت الإنشاء ، وأن الأنشطة فى المجالات الإرشادية تعتبر بصفة عامة فى مهدها ، وقد يكون ذلك لأن القائمين على العمل الإرشادى من المسؤولين الزراعيين بصفة عامة ليسوا مخصصين لأداء هذه المهمة : أو هم من خارج الإرشاد الزراعى فهل السلوك التنظيمى الحالى بإزاء الرقابة ، والحوافز والمكافآت ، واستقلالية الوظيفة هى أمور متشابهة بين العاملين الإرشاديين فى مناطق الدلتا القديمة ، ولدى القائمين على العمل الإرشادى بالمناطق الجديدة أيضاً ، وأى جوانب هذه السلوكيات تنسم بالمرغوبية؟ بمعنى آخر هل يمكن استخلاص بنود السلوك التنظيمى المدروس التى يمكن تعديلها أو توجيهها لتصبح فى عداد السلوك التنظيمى المرغوب؟ وبالقطع فإن هذا مطلب تطبيقي وبحتى فى أن معاً.

أهداف البحث:

يستهدف البحث أساساً تحقيق ما يلى من أهداف:

- ١- تحديد الفرق بين نسبتي الاستجابة فيما يتعلق بكل من بنود الرقابة لدى كل من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بمحافظة الغربية والدقهلية ، والمشرفين الزراعيين المبحوثين بمنطقة النوبارية.
- ٢- تحديد الفرق بين نسبتي الاستجابة فيما يتعلق بكل من بنود الاستقلالية لدى كل من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بمحافظة الغربية والدقهلية ، والمشرفين الزراعيين المبحوثين بمنطقة النوبارية.
- ٣- تحديد الفرق بين نسبتي الاستجابة فيما يتعلق بكل من بنود الدافعية والحوافز لدى كل من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بمحافظة الغربية والدقهلية ، والمشرفين الزراعيين المبحوثين بمنطقة النوبارية.

شكل (١) مرجع (٢)

### محددات البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على بعض جوانب في السلوك التنظيمي الهامة وهي الرقابة ، والاستقلالية والدافعية والحوافز ، لتشير إلى السلوك التنظيمي على مستوى الفرد. ويرجع هذا الاقتصار على ما تمثله الرقابة من إشارة قوية لبناء السلطة ونمط الاتصال وأسلوب الإشراف، ولما تشير إليه الدافعية والحوافز من معرفة لتنوع أساليبها وعلاقتها بإجادة العمل ونظم الترقى والمسئولية في مقابل الواجبات والتحيز في مقابل العدالة والمساواة. أما الاستقلالية فهي تشير إلى وحدة من أهم خصائص التصميم للوظيفة وخصائصها والذي يعكس درجة تفويض السلطة ، والمركزية / واللامركزية ، والرسمية وتحديد واجبات العمل ، وأسلوب الديمقراطية / الأوتوقراطية في إدارة العمل.

### فروض البحث:

#### الفرض البحثي الأول:

توجد فروق بين نسبتي الاستجابة فيما يتعلق بكل من بنود الرقابة لدى كل من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بمحافظتي الغربية والدقهلية ، والمشرفين الزراعيين المبحوثين بمنطقة النوبارية.

#### الفرض البحثي الثاني:

توجد فروق بين نسبتي الاستجابة فيما يتعلق بكل من بنود الاستقلالية لدى كل من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بمحافظتي الغربية والدقهلية ، والمشرفين الزراعيين بمحافظة النوبارية.

#### الفرض البحثي الثالث:

توجد فروق بين نسبتي الاستجابة فيما يتعلق بكل من بنود الدافعية والحوافز لدى كل من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بمحافظتي الغربية والدقهلية ، والمشرفين الزراعيين بمحافظة النوبارية.

#### منطقة البحث:

تم اختيار محافظتي الغربية والدقهلية ليمثلا "الدلتا القديمة" ، ومنطقة النوبارية لتمثل المناطق الجديدة.

#### شاملة المبحوثين:

تشكلت شاملة المبحوثين في الدلتا القديمة (الغربية والدقهلية) من إجمالي العاملين الإرشاديين بالمحافظتين والذين يشغلون وظيفة مفتش إرشاد على مستوى المحافظة ، ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعي ووكلاء الإرشاد الزراعي على مستوى الإدارات الزراعية بالمراكز الإدارية ، ويبلغ إجمالي عددهم ٢٨٥ مشرفاً إرشادياً ، أما بالنسبة لمنطقة النوبارية فقد تشكلت شاملة المبحوثين من (٢٠) مسئولاً قيادياً زراعياً بصفة عامة ولهم مسؤولياتهم في العمل الإرشادي الزراعي بجانب أعمالهم حيث لم تتميز وتتسع الوظائف الإرشادية بحكم حداثة المنطقة نسبياً واعتبرهم البحث جميعاً قادة إرشاديين.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من كشوف شاملة المشرفين الإرشاديين بمحافظتي الغربية والدقهلية تمثل حوالي ٣٥% من إجمالي حجم الشاملة ، فبلغ حجم العينة ٨٥ مشرفاً إرشادياً ، أما المبحوثين في منطقة النوبارية فهم جميع شاملتهم.

### التعريفات الإجرائية:

#### ١- الرقابة:

"ويقصد بها في هذا البحث درجة الموافقة على عبارات سلوكية تشير إلى القيام بالأنشطة والأعمال المحددة وفقاً لمقتضيات الضبط والأساليب أو النظم المعمول بها داخل المنظمة ، وتصحيح الأخطاء عند حدوثها دون انتظار أو توجيه من الرؤساء الأعلى ، وأيضاً وجود نظام داخل كل فرد لضبط أدائه وتقييم عمله ومحاسبة نفسه قبل محاسبة اللوائح وذلك لتحقيق أهداف العمل".

#### ٢- الاستقلالية:

"ويقصد بها درجة الموافقة على عبارات سلوكية تشير إلى مدى الحرية التي يفوض فيها المبحوث في اختياره لأساليب تنفيذ العمل التي تحقق أهدافه دون التقيد بأساليب محددة قد تفرض عليه".

### ٣-الدافعية والحوافز:

"ويقصد بها درجة الموافقة على عبارات سلوكية تشير إلى ارتياح المبحوث لنظام الترقية ، وأساليب الإثابة والعقاب القائمة بالمنظمة."

### البيانات والمعالجة الكمية:

تم جمع البيانات من خلال استبيان بالمقابلة الشخصية للمبحوثين يشمل على مقياس للسلوك حيال نظام الرقابة ، ومن مقياس للسلوك حيال استقلالية الوظيفة ، ومقياس للاستجابة السلوكية حيال الدافعية والحوافز بالمنظمة ، وفيما يلي شرح لكل منها:

#### ١-الرقابة:

تم قياسها من خلال مقياس فترى يتكون من عشرة عبارات يستجيب المبحوث على كل منها طبقاً لفئات الاستجابة الثلاثة (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق)، وقد أعطيت القيم الدرجية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب وهي أرقام ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، وفي حالة العبارات العكسية تعطى القيم الدرجية ١ ، ٢ ، ٣ على الترتيب وهي أرقام ٤ ، ٥ ، ١٠ ، ويضرب تكرار المبحوثين في كل فئة قرين كل قيمة درجة ، ويستخرج المتوسط المرجح ، ويحسب لكل عبارة النسبة المئوية للمتوسط المرجح من الدرجة القصوى للعبارة ، ومن هذه النسبة تصنف الاستجابة إلى مستويات ثلاثة: مستوى منخفض ٧٤% فأقل ، ومستوى متوسط من ٧٥-٨٤% ، ومستوى عالى من ٨٥% فأكثر.

#### ٢-الاستقلالية:

تم قياسها من خلال مقياس فترى يتكون من عشرة عبارات يجيب المبحوث على كل منها طبقاً لفئات الاستجابة الثلاثة (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق) ، وقد أعطيت القيم الدرجية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ، (١ ، ٢ ، ٣) في حالة العبارات العكسية ، ويضرب تكرار المبحوثين في كل فئة قرين كل قيمة درجة ، ويستخرج المتوسط المرجح ، ويحسب لكل عبارة النسبة المئوية للمتوسط المرجح من الدرجة القصوى للعبارة ، وهذه النسبة تصنف الاستجابة إلى مستويات ثلاثة: مستوى منخفض ٧٤% فأقل ، ومستوى متوسط من ٧٥-٨٤% ، ومستوى عالى من ٨٥% فأكثر.

#### ٣-الدافعية والحوافز:

تم قياسها من خلال مقياس فترى يتكون من عشرة عبارات يجيب المبحوث على كل منها طبقاً لفئات الاستجابة الثلاثة (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق) ، وقد أعطيت القيم الدرجية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ، و (١ ، ٢ ، ٣) في حالة العبارات العكسية ، ويضرب تكرار المبحوثين في كل فئة قرين كل قيمة درجة ، ويستخرج المتوسط المرجح ، ويحسب لكل عبارة النسبة المئوية للمتوسط المرجح من الدرجة القصوى للعبارة ، وتصنف هذه النسبة إلى مستويات ثلاثة: مستوى منخفض ٧٤% فأقل ، ومستوى متوسط من ٧٥-٨٤% ، ومستوى عالى من ٨٥% فأكثر.

### التحليل الإحصائى:

استخدم فى التحليل الاحصائى اختبار النسبة الحرجة للفروق بين نسبتي كل بند فى المتغيرات المدروسة ، وتحديد معنويته باستخدام اختبار (Z) ، وقد استخدم فى عرض البيانات المتوسط المرجح والنسب المئوية والتكرارات.

## النتائج ومناقشتها

أمكن تقسيم النتائج إلى:

أولاً: الرقابة:

١-فى محافظتى الدلتا القديمة (الغربية والدقهلية):

توضح البيانات الواردة بجدول (١) أن العبارتين رقمى ٣ ، ٤ "يمكن أن يسير دولاى العمل بانتظام دون رقابة الرئيس" و "الخبرة والضمير الداخلى لا يكفيان لأداء عمل مضبوط" ذات نسبة تقع فى مستوى الاستجابة المنخفضة ، فى حين كانت العبارات أرقام ٧ ، ٩ ، ١٠ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المتوسطة وهذه النسب على الترتيب وفقاً لأرقام العبارات السابقة هى ٧٤,١١% ، ٧٨,٤٣% ، ٨١,١٧% والعبارات هى: "حاجتنا للرقابة من الخارج محدودة فالكل يعرف واجبه بدقه" ، "ولدى معرفة

وخبرة عن جودة الأعمال ولذا يمكنى الحكم عليها بنفسى وتقييمها قبل غيرى" ، و "لا يمكن التأكد من سلامة العمل لدى الموظفين إذا غاب الرئيس".

أما العبارات أرقام ١ ، ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ، فهى ذات نسبة تقع فى مستوى الاستجابة العالية وكانت هذه النسب وفقا لترتيب العبارات هى ٩٥،٦٨% ، ٩٨،٠٣% ، ٨٤،٧% ، ٨٥،٤٩% ، ٨٨،٢٣% والعبارات هى: "أراقب نفسى للتأكد من حسن أداء العمل دون الحاجة إلى لوائح أو رئيس مباشر" ، "أحاسب نفسى قبل محاسبة اللوائح" ، و "مهما تعددت الأساليب الرقابية فإن المخطئ يفلت بخطأه المتعمد" ، و "بداخل كل منا نظام يحافظ على وجود العمل باستمرار" ، و "من العبث الاستناد إلى الرقابة على كمية الأعمال وجودتها من الخارج إذا فقد الإنسان رقابته على نفسه".

## ٢-منطقة النوبارية:

كانت العبارات أرقام ٣ ، ٤ ، ٧ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المنخفضة وكانت هذه النسب على الترتيب هى ٦٠% ، ٧٠% ، ٧١،٦٦% والعبارات هى: "يمكن أن يسير دولاب العمل بانتظام دون رقابة الرئيس" ، و "الخبرة والضمير الداخلى لا يكفيان لأداء عمل مضبوط" و "حاجتنا للرقابة من الخارج محدودة فالكل يعرف واجبه بدقة" ، فى حين كانت العبارات أرقام ٥ ، ٩ ، ١٠ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المتوسطة وكانت هذه النسب على الترتيب وفقا لموقع كل عبارة بالجدول هى: ٨٣،٣٣% ، ٧٥% ، ٨٠% أما العبارات فهى: "مهما تعددت الأساليب الرقابية فإن المخطئ يفلت بخطأه المتعمد" ، و "لدى معرفة وخبرة عن جودة الأعمال ولذا يمكنى الحكم عليها بنفسى وتقييمها قبل غيرى" ، و "لا يمكن التأكد من سلامة العمل لدى الموظفين إذا غاب الرئيس" ، بينما كانت العبارات أرقام ١ ، ٢ ، ٦ ، ٨ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة وكانت هذه النسب على الترتيب وفقا لموقع كل عبارة بالجدول هى: ٩١،٦٦% ، ٩١،٦٦% ، ٨٥% ، ٨٦،٦٦% ، والعبارات هى: "أراقب نفسى للتأكد من حسن أداء العمل دون الحاجة إلى لوائح أو رئيس مباشر" ، و "أحاسب نفسى قبل محاسبة اللوائح" ، و "بداخل كل منا نظام يحافظ على جودة العمل باستمرار" ، و "من العبث الاستناد إلى الرقابة على كمية الأعمال وجودتها من الخارج إذا فقد الإنسان رقابته على نفسه".

مما سبق يبدو أن الفرق فيما بين جماعتى المبحوثين لكل بند من بنود الرقابة غير واضحة. وللتأكد من ذلك فقد استخدم اختبار (Z) للفرق بين كل نسبتين من تلك العبارات العشرة لدى مجموعتى المبحوثين ، فأتضح أن كل منها غير معنوى بمقارنتها بقيمة (Z) الجدولية عند مستوى ٠،٠٥ ، ومن ثم لم يمكن رفض مجموعة الفرض الاحصائى الأول ، ولم يتسنى قبول مجموعة الفرض البحثى الأول. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظم الرقابة بالمنظمة الإرشادية بكل ما فيها من موجب وسالب هى فى ما بين المنطقتين الغربية والدقهلية من جهة ، ومنطقة النوبارية من جهة أخرى، حيث حداثة الإرشاد الزراعى بهذه المنطقة الجديدة لم يصاحبها مراجعة وتعديل لنظم الرقابة بحيث تجعل منها أفضل الأدوات لإدارة العمل الإرشادى وتسييره ، وعلى الرغم مما يدعيه المبحوثين من مراقبة الذات بشكل أو بآخر إلا أن العبارات أرقام ٤ ، ٥ ، ١٠ تؤكد أن الرقابة ليست نظاما شاملا ومتسقا ، إنما هى تعتمد على "ضمير حى" أو "التزام شخصى" فى العمل فى غالب الأحوال ، فالخبرة والضمير الداخلى لا يستخدمان فى أداء الأعمال المضبوطة ، وأن هناك مخطئين يفلتون بخطأهم من العقاب ، وأن الأمر بحاجة إلى الرئيس غالبا حتى يتأكد الآخرون من سلامة العمل ، وهذا يوحى بأن السلوك التنظيمى فى كلا المنطقتين سلوك غير رشيد يفقد إلى الرقابة الموضوعية المنصبة على الأداء والموزعة على كافة مستويات العمل الإرشادى بالمحافظة أو المنطقة ، وأن ما يوجد منها من الرقابة ينصب على الانتظام فى الحضور والانصراف والنواحي المالية فقط وهذه هى رقابة التظاهر بالعمل.

جدول رقم (1): التكرار والنسبة المئوية للمجوتين بالدلتا القديمة والتوبرية لمستوى الموافقة على بنود الرقابة وقيمة (Z) للفرق بين النسب.

رقم	العبارات	مواقع		الدلتا القديمة		التوبرية		المتوسط المرجح	المتوسط	الدرجة القصوى	موافق		موافق لحد ما		غير موافق		المتوسط المرجح	الدرجة القصوى	موافق		موافق لحد ما		غير موافق		المتوسط المرجح	الدرجة القصوى
		%	ث	%	ث	%	ث				%	ث	%	ث	%	ث			%	ث	%	ث	%	ث		
١	ار قبى نفسى التاكيد من حسن اداء العمل دون الحاجة الى اوتاج او رنيس مبلتر.	٩٠,٥٩	٧٧	٥	٥,٨٨	٣	٣,٥٣	٢,٨٧	٩٥,٦٨	١٧	٨٥	١	٥	١	٨٥	١٧	٢,٧٥	٩١,٦٦	١٠	٢	٥	١	٨٥	١٧	٢,٧٥	٩١,٦٦
٢	احاب نفسى قبل محاسبة الراج.	٩٦,٤٨	٨٢	١	١,١٧	٢	٢,٣٥	٢,٩٤	٩٨,٠٣	١٧	٨٥	١	٥	١	٨٥	١٧	٢,٧٥	٩١,٦٦	١٠	٢	٥	١	٨٥	١٧	٢,٧٥	٩١,٦٦
٣	يمكن انه يسير دون الراج بانتظام دون رقابة الرنيس.	٣١,٧٦	٢٧	٢٤	٢٨,٢٤	٣٤	٤٠,٠٠	١,٥٦	٥٢,١٥	٥	٢٥	٦	٣٠	٦	٢٥	٥	١,٨	٦٠,٠٠	٤٥	٩	٣٠	٦	٢٥	٥	١,٨	٦٠,٠٠
٤	الخبرة والضمير الداخلى لا يكفيان لاداء عمل مضبوط.	٤٨,٢٣	٤١	١٨	٢١,١٨	٢٦	٣٠,٥٩	٢,٠٧	٦٩,٠١	٩	٤٥	٤	٢٠	٤	٤٥	٧	٢,١	٧٠,٠٠	٣٥	٧	٢٠	٤	٤٥	٧	٢,١	٧٠,٠٠
٥	مهيا تعددت الاساليب الرقابية فان المصنف يفتل لحصاه المتعمد.	٦٤,٧٠	٥٥	٢١	٢٤,٧١	٩	١٠,٥٩	٢,٥٤	٨٤,٧٠	١٢	٦٠	٦	٣٠	٦	٦٠	٢	٢,٥	٨٣,٣٣	١٠	٢	٣٠	٦	٦٠	٢	٢,٥	٨٣,٣٣
٦	بدائل كل منا نظام يحافظ على جودة العمل باستمرار.	٧٠,٥٩	٦٠	١٣	١٥,٢٩	١٢	١٤,١٢	٢,٥٦	٨٥,٤٩	١٤	٧٠	٣	١٥	٣	٧٠	٣	٢,٥٥	٨٥,٠٠	١٥	٣	١٥	٣	٧٠	٣	٢,٥٥	٨٥,٠٠
٧	حاجتنا للرقابة من الخارج محدودة فالتك يعرف واجبه بدقة.	٤٩,٤١	٤٢	٢٠	٢٣,٥٣	٢٣	٢١٧,٠٦	٢,٢٢	٧٤,١١	٩	٤٥	٥	٢٥	٥	٤٥	٦	٢,١٥	٧١,٦٦	٣٠	٦	٢٥	٥	٤٥	٦	٢,١٥	٧١,٦٦
٨	من العيب استناد الرقابة على كمية الاعمال وجودتها من الخارج اذا فقد الانسان رقايته على نفسه.	٧٤,١١	٦٣	١٤	١٦,٤٧	٨	٩,٤٢	٢,٦٥	٨٨,٢٣	١٤	٧٠	٤	٢٠	٤	٧٠	٤	٢,٦	٨٦,٦٦	١٠	٢	٢٠	٤	٧٠	٤	٢,٦	٨٦,٦٦
٩	لدى معرفة وخبرة عن جودة الاعمال ولذا يمكن الحكم عليها بتقييمها قبل غيرى.	٤٧,٠٦	٤٠	٣٥	٤١,١٨	١٠	١١,٧٦	٢,٣٥	٧٨,٤٣	٨	٤٠	٩	٤٥	٩	٤٠	٣	٢,٢٥	٧٥	١٥	٣	٤٥	٩	٤٠	٣	٢,٢٥	٧٥
١٠	لا يمكن التاكيد من سلامة العمل لدى المرطرين اذا عساب الرنيس.	٥٧,٦٥	٤٩	٢٤	٢٨,٢٤	١٢	١٤,١١	٢,٤٣	٨١,١٧	١١	٥٥	٦	٣٠	٦	٥٥	٣	٢,٤	٨٠	١٥	٣	٣٠	٦	٥٥	٣	٢,٤	٨٠
	اجمالي الدرجات	١٩٩		٣٥٠		١٣٩						٣٤٨		٩٠		٣٩										

## ثانياً: الاستقلالية:

## ١- فى محافظتى الدلتا القديمة (الغربية والدقهلية):

تشير النتائج الواردة بجدول (٢) إلى أن العبارات أرقام ١، ٢، ١٠ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المنخفضة، وكانت هذه النسب هى ٥٩,٦%، ٥٦,٤٧%، ٤٤,٧% على الترتيب وفقاً لموقعها فى الجدول، والعبارات هى: "يشجع رئيسى المبادرات والحلول البديلة لمشكلات العمل طالما أنها تحقق نفس النتائج"، و "أقوم بأى سلوك إدارى فى عملى دون الرجوع للرئيس"، و "أحاول جعل عملى مستقلاً عن أعمال الآخرين بغض النظر عن تكامله معهم"، بينما كانت العبارات أرقام ٣، ٤، ٦، ٧ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المتوسطة، وكانت هذه النسب وفقاً لموقع عباراتها فى الجدول هى ٧٨,٠٣%، ٧٥,٦٨%، ٨٢,٣٥%، ٨٠,٧٨%، والعبارات هى "لا يقيم الآخرون وزناً تنفيذياً لرأى مهما كان صائباً، و "يسود أن تقع آراء الناس فى مهدها"، و "يترك رئيسى لى الحرية الكاملة فى تنفيذ العمل ويراجع النتائج فقط"، و "يبدو أننى سأحصل على حريتي فى أداء العمل فقط يوم ترقيتى رئيساً له"، أما العبارات أرقام ٥، ٨، ٩ فكانت ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة العالية، بنسب هى ٩٢,٩٥%، ٩٨,٠٣%، ٩٢,١% على الترتيب، والعبارات هى: "أرى فى نفسى كائنى الرئيس لأى عمل أقوم به"، و "الرقابة الشديدة على كل صغيرة وكبيرة تقتل روحى المعنوية"، و "أرى أن مسؤوليتى فى العمل عظيمة مع زيادة حريتي".

## ٢-منطقة النوبارية:

يتضح من بيانات نفس الجدول أن العبارات أرقام ٢، ٤، ٦، ٧، ١٠ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المنخفضة، وكانت هذه النسب هى ٥٥%، ٧٣,٣%، ٧٣,٣%، ٦٥%، ٤٣,٣٣% على الترتيب وفقاً لموقعها فى الجدول، والعبارات هى: "أقوم بأى سلوك إدارى فى عملى دون الرجوع للرئيس"، "يسود أن تقع آراء الناس فى مهدها"، و "يترك رئيسى لى الحرية الكاملة فى تنفيذ العمل ويراجع النتائج فقط"، و "يبدو أننى سأحصل على حريتي فى أداء العمل فقط يوم ترقيتى رئيساً له"، و "أحاول جعل عملى مستقلاً عن أعمال الآخرين بصرف النظر عن تكامله معهم"، أما العبارات أرقام ١، ٣، ٨ فهى ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المتوسطة، وكانت هذه النسب ٧٥%، ٨٠%، ٨٣,٣% على الترتيب، والعبارات هى: "يشجع رئيسى المبادرات والحلول البديلة لمشكلات العمل طالما أنها تحقق نفس النتائج"، "لا يقيم الآخرون وزناً تنفيذياً لرأى مهما كان صائباً"، "الرقابة الشديدة على كل صغيرة وكبيرة تقتل روحى المعنوية"، بينما كانت العبارتان رقمى ٥، ٩ ذاتا نسبة تقع فى مستوى الاستجابة العالية بنسب ٩١,٦٦%، و ٨٦,٦٦% على الترتيب، والعبارتان هما: "أرى فى نفسى كائنى الرئيس لأى عمل أقوم به"، و "أرى أن مسؤوليتى فى العمل عظيمة مع زيادة حريتي".

مما سبق يبدو أن الفروق بين مجموعتى المبحوثين بكل من الغربية والدقهلية، والمبحوثين بمنطقة النوبارية فى الغالبية العظمى للعبارات المدروسة والمتعلقة بالاستقلالية للوظيفة كانت طفيفة. ولاختبار معنوية هذه الفروق فقد استخدم اختبار (Z) للفرق بين كل نسبتين من تلك العبارات العشرة المدروسة لدى مجموعتى المبحوثين، فاتضح أن كل منها غير معنوية بمقارنتها بقيمة (Z) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥، فيما عدا العبارة (٨) حيث كان الفرق معنوية عند مستوى ٠,٠٥، ومن ثم فإنه لم يمكن رفض مجموعة الفرض الاحصائى الثانى عن العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) ولم يمكن قبول الفرض البحثى الثانى عن نفس العبارات السابقة، وتم قبوله بالنسبة للجزء المتعلق بالعبارة (٨).

وتعنى النتائج السابقة عدم تمايز استجابات المبحوثين فى الدلتا القديمة عن أولئك المبحوثين بمنطقة النوبارية حيال سلوكهم فى استقلالية الوظيفة، وهو مع إيمان البحث بأن كافة الوظائف الإرشادية متشابهة ومتمازجة، لكن مدى المرونة والتصرف والتفويض للمسؤولين الإرشاديين المبحوثين لتنفيذ أعمالهم غير واضح، ومع مايتضح من وجود بعض الفروق الطفيفة غير المعنوية فإن كلاهما يشكلان نمطاً واحداً حيث يدعون فيها استقلالية أعمالهم بدرجة متوسطة وعالية وتوحى استجابتهم بدرجة واضحة من تمركز صناعة القرارات المتعلقة بعمل المبحوثين فى يد المستويات الإدارية الأعلى ولابد من رجوعهم للرئيس الأعلى. وهناك من يشير إلى قمع الآراء فى مهدها، وهناك من يحاول جعل عمله مستقلاً لذات الاستقلال وكان ليس لها توظيف إدارى متكامل، وربما تشير هذه النتائج إلى مفهومهم الخاطئ عن الحرية، وعن المرونة فى تنفيذ قرارات أعمالهم، وجدير بالذكر أن العاملين المبحوثين فى الدلتا القديمة أكثر نفوراً من الرقابة للصيقة Close عن أقرانهم فى النوبارية، وقد يكون فى خبرة العاملين فى الدلتا القديمة الأعلى نسبياً ما يجعلهم غير متفتحين للتعليمات معظم الوقت بالمقارنة بالمبحوثين فى منطقة النوبارية.

جدول رقم (٢): التكرار والنسبة المئوية للمبغوثين بالدلتا القديمة والنوبارية لمستوى الموافقة على بنود استقلالية الوظيفة ، وقيمة (Z) للفرق بين النسب.

قيمة النسبة الحرجة	من % الدرجة القصوى	النوبارية		الدلتا القديمة		المتوسط المرجح	من % الدرجة القصوى	موافق		موافق لحد ما		موافق		العبارات	٢
		غير موافق	%	غير موافق	%			ث	%	ث	%	ث	%		
١,٢٨	٧٥	٢,٢٥	٣٥	٧	٤٠	١,٧٨	٥٩,٦	٢٢,٩٥	٢٨	٣٦,٤٧	٣١	٣٠,٥٨	٢٦	٣٠,٥٨	١
٠,١١٩	٥٥	١,٦٥	٥٠	١٠	٣٥	١,٦٩٤	٥٦,٤٧	٣٠,٥٩	٢٦	٥٧,٦٥	٤٩	١١,٧٦	١٠	١١,٧٦	٢
٠,١٩٣	٨٠	٢,٤	٢٠	٤	٢٠	٢,٣٤١	٧٨,٠٣	١٧,٦٥	١٥	٣٠,٥٩	٢٦	٥١,٧٦	٤٤	٥١,٧٦	٣
٠,٢٢١	٧٣,٣	٢,٢	٢٥	٥	٣٠	٢,٢٧	٧٥,٦٨٦	٢٢,٥٣	٢٠	٣٢,٩٤	٢٨	٤٣,٥٣	٣٧	٤٣,٥٣	٤
٠,٢٠٠	٩١,٦٦	٢,٧٥	١٠	٢	٥	٢,٨٩	٩٢,٦٥	٨,٢٣	٧	١٢,٩٤	١١	٧٨,٨٣	٦٧	٧٨,٨٣	٥
٠,٩٢١	٧٣,٣	٢,٢	٤٠	٤	٤٠	٢,٤٧	٨٢,٣٥	٢٠,٠٠	١٧	٣٥,٣٠	٣٠	٤٤,٧٠	٢٨	٤٤,٧٠	٦
١,٥٢٧	٦٥	١,٩٥	٥٠	١٠	٥	٢,٤٢	٨٠,٧٨	٥٠,٥٩	٤٣	٧,٠٦	٦	٤٢,٣٥	٣٦	٤٢,٣٥	٧
٠,٢,٧٧٩	٨٣,٣	٢,٥	١٠	٢	٣٠	٢,٩٤	٩٨,٠٣	٢٠,٠٠	١٧	٣٦,٤٧	٣١	٤٣,٥٣	٣٧	٤٣,٥٣	٨
٠,٧٧٦	٨٦,٦٦	٢,٦	١٥	٣	١٠	٢,٧٦	٩٢,١٥	٧,٠٦	٦	٩٠,٤١	٨	٨٣,٥٣	٧١	٨٣,٥٣	٩
٠,١١١	٤٣,٣٣	١,٣	٨٥	١٧	-	١,٣٤	٤٤,٧٠	٨٠	٦٨	٥,٨٨	٥	١٤,١٢	١٢	١٤,١٢	١٠

إجمالي الدرجات  
 قيمة (Z) الجدولية عند ٠,٠٠١ = ٢,٥٧٦  
 قيمة (Z) الجدولية عند ٠,٠٠٥ = ١,٩٦

## ثالثاً: الدافعية والحوافز:

## ١- في محافظتي الدلتا القديمة (الغربية والدقهلية):

توضح البيانات الواردة بجدول (٣) أن العبارات أرقام ٣، ٤، ١٥، ١٦، ٢٠، ٢١ ذات نسب تقع في مستوى الاستجابة المنخفضة، وكانت هذه النسب على الترتيب وفقاً لموقع عباراتها بالجدول هي: ٦٦,٦٦%، ٧٢,٥٥%، ٧٣,٣٣%، ٥٩,٦%، ٦٨,٢٣%، ٦٨,٢٣%، والعبارات هي: "إجادة العمل" العمل تلقى المكافأة الفورية من إدارة العمل"، و"معايير الحوافز الحالية تساوى بين الممتازين وغير الممتازين"، و"يتعرض صاحب أى اقتراح ببناء فى العمل للتهكم والسخرية"، و"يحرص رئيسى على التوصية بمكافأة تشجيعية لبعض الزملاء كل سنة وهم لا يستحقون"، و"لولا تشجيع رؤسائى السابقين ما وصلت لهذا المستوى"، و"تم مساندة رئيس العمل لنا متى طلبناها فقط". فى حين كانت العبارات أرقام ٦، ٧، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٨، ٢٢ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المتوسطة، وكانت هذه النسب على الترتيب وفقاً لموقع كل عبارة بالجدول هي: ٧٧,٦٥%، ٧٦,٨٦%، ٨٠,٣٩%، ٧٩,٨٦%، ٨١,١٧%، ٧٧,٢٥%، ٧٨,٤٣%، ٨٠%، ٨٠,٣٩%، والعبارات هي: "يرى الرؤساء أخطاء العمل ولا يرون إنجازاته"، و"لا تسمع من رؤساء العمل غير النقد"، و"ليس كل من يخطئ فى هذا التنظيم يعاقب بما يستحقه"، و"يتعرض بعض العاملين للمحاسبة عن خطأ لم يرتكبه"، و"لا يتهاون الرؤساء فى مجازاة المخالف للأداء"، و"ينتظر ذوى الأداء العالى طويلاً حتى تتم مكافأتهم"، و"الحوافز والمكافآت تتم هنا بشكل غير معروف أساسه"، و"مع قلة الحوافز المادية لا تفقد أبداً التشجيع الأبدى من الرئيس أمام الآخرين"، "أخلص فى عملى أنا وكثير من زملائى ولا ننتظر التقدير أو الحفز من إدارتنا".

بينما كانت العبارات أرقام ١، ٢، ٥، ٨، ٩، ١٧ ذات مستوى استجابة عالية وكانت هذه النسب وفقاً لموقع عباراتها بالجدول على الترتيب هي: ٩٨,٦٦%، ٩٥,٦٨%، ٩٠,٥٨%، ٨٧,٠٥%، ٨٩,٠١%، ٨٦,٢٧% والعبارات هي: "ينقص هذا التنظيم نظام دقيق لترقية الممتازين فيه"، و"كثير من الممتازين لم يحصلوا على ترقية تناسبهم"، و"تنطفى رغبة الإجابة فى العمل فالمكافآت مسألة شخصية"، و"الأداء الجيد لم يعد من المبررات القوية للترقية"، و"يشكو بعض الزملاء من تخطى ترقية حساب ترقية الآخرين".

## ٢-منطقة النوبارية:

تشير بيانات نفس الجدول إلى أن العبارات أرقام ١١، ١٨، ٢٠، ٢١ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المنخفضة وكانت هذه النسب وفقاً لترتيب ورود عباراتها بالجدول هي ٦٣,٣٣%، ٧٣,٣٣%، ٧٠,٠%، ٦٦,٦٦% والعبارات هي: "يتعرض بعض العاملين للمحاسبة عن خطأ لم يرتكبه"، و"مع قلة الحوافز المادية لا تفقد أبداً التشجيع الأبدى من الرئيس أمام الآخرين"، و"لولا تشجيع رؤسائى السابقين ما وصلت لهذا المستوى"، و"تم مساندة رئيس العمل لنا متى طلبناها فقط"، أما العبارات أرقام ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١٢، ١٥، ١٦، ٢١ فكانت ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة المتوسطة، وكانت هذه النسب طبقاً لترتيب ورود عباراتها بالجدول هي ٨٣,٣٣%، ٧٨,٣٣%، ٨١,٦٦%، ٨١,٦٦%، ٨٣,٣٣%، ٧٦,٦٦%، ٧٨,٣٣%، ٧٥,٠%، ٨٠,٠% والعبارات هي: "إجادة العمل تلقى المكافأة الفورية من إدارة العمل"، و"معايير الحوافز الحالية تساوى بين الممتازين وغير الممتازين"، و"يرى الرؤساء أخطاء العمل ولا يرون إنجازاته"، و"لا تسمع من رؤساء العمل غير النقد"، و"تنطفى رغبة الإجابة فى العمل فالمكافأة مسألة شخصية"، و"ليس كل من يخطئ فى هذا التنظيم يعاقب بما يستحقه"، و"لا يتهاون الرؤساء فى مجازاة المخالف للأداء"، و"يتعرض صاحب كل اقتراح ببناء فى العمل للتهكم والسخرية"، و"يحرص رئيسى على التوصية بمكافأة تشجيعية لبعض الزملاء كل سنة وهم لا يستحقون"، و"كثيراً لا يكون الجزاء من جنس العمل"، و"أخلص فى عملى أنا وكثير من زملائى ولا ننتظر التقدير أو الحفز من إدارتنا"، فى حين كانت العبارات أرقام ١، ٢، ٥، ٩، ١٣، ١٤، ١٧ ذات نسب تقع فى مستوى الاستجابة العالية، وكانت هذه النسب مرتبة على حسب ورود عباراتها بالجدول على النحو التالى ٩٨,٣٣%، ٩٨,٣٣%، ٩٣,٣٣%، ٩٣,٣٣%، ٩٣,٣٣%، ٨٨,٣٣%، ٨٨,٣٣%، ٨٦,٦٦%، والعبارات هي "ينقص هذا التنظيم نظام دقيق لترقية الممتازين فيه"، و"كثيراً من الممتازين لم يحصلوا على ترقية تناسبهم"، و"الامتياز فى أداء العمل ليس هو السبب الرئيسى للمكافأة"، و"الأداء الجيد لم يعد من المبررات القوية للترقية"، و"ينتظر ذوى الأداء العالى طويلاً حتى تتم مكافأتهم"، و"الحوافز والمكافأة هنا تتم بشكل غير معروف أساسه"، و"يشكو بعض الزملاء من تخطى ترقية حساب ترقية الآخرين".

جدول رقم (٣): التكرار والنسبة المئوية للمجوتين بالدلتا القديمة والتوابرية لمستوى الموافقة على بنود الدافعية والحوافز وقيمة (Z) للفرق بين النسب.

قيمة النسبة الحرجة	منطقة التوابرية						الدلتا القديمة						العبارة					
	موافق		غير موافق		المتوسط المرجح	% من الدرجة القصوى	موافق		غير موافق		المتوسط المرجح	% من الدرجة القصوى						
	ث	%	ث	%			ث	%	ث	%								
٠,١١٣	٩٨,٣٣	٢,٩٥	-	٥,٠٠	١	٩٥,٠٠	١٩	٩٨,٦٦	٢,٩٦	٢,٨٧	٢,٣٥	١,١٧	١	١,١٧	١	٩٧,٦٦	٨٣	يقص هذا التنظيم نظام تحقيق لرتبة الممتازين فيه.
٠,٥٥٧	٩٨,٣٣	٢,٩٥	-	٥,٠٠	١	٩٥,٠٠	١٩	٩٥,٦٨	٢,٨٧	٢,٣٥	٢	٨,٢٣	٧	٨٩,٤٢	٧٦	٧٦	كثير من الممتازين لم يحصلوا على ترفيزات تاسبهم.	
١,٤٦	٨٣,٣٣	٢,٥	١,٠٠	٣,٠٠	٦	٦١,٠٠	١٢	٦٦,٦٦	٢,٠	٥٢,٩٤	٤٥	٢٩,٤٢	٢٥	١٧,٦٤	١٥	١٥	إجادة العمل تلقى المكافأة الفورية من إدارة العمل.	
٠,٥٢٨	٧٨,٣٣	٢,٣٥	١٥,٠٠	٢٥,٠٠	٧	٥٠,٠٠	١٠	٧٢,٥٥	٢,١٨	٢٥,٨٨	٢٢	٣,٠٥٨	٢٦	٤٣,٥٤	٣٧	٣٧	معادير الحوافز الحالية تتساوى بين الممتازين وغير الممتازين (المقصرين).	
٠,٣٨٩	٩٣,٣٣	٢,٨	-	٢,٠٠	٤	٨٠,٠٠	١٦	٩٠,٥٨	٢,٧١	٢,٣٥	٢	٢٢,٥٣	٢٠	٧٤,١٢	٦٣	٦٣	الامتياز في اداء العمل ليس هو السبب الرئيسي للمكافأة.	
٠,٧٤٦	٨١,٦٦	٢,٤٥	٥,٠٠	٤٥,٠٠	٩	٥٠,٠٠	١٠	٧٧,٦٥	٢,٣٣	١٢,٩٤	١١	٤١,١٨	٣٥	٧٥,٨٨	٣٩	٣٩	يرى الرؤساء إخفاء العمل ولا يرون إنجازاته.	
٠,٦٢٩	٨٣,٣٣	٢,٥	١,٠٠	٣,٠٠	٦	٦٠,٠٠	١٢	٧٦,٨٦	٢,٣	٨,٢٣	٧	٥٢,٩٤	٤٥	٣٨,٨٣	٣٣	٣٣	لا تتسمع من رؤساء العمل غير التقدير.	
٠,٤٣٦	٨٣,٣٣	٢,٥	١,٠٠	٣,٠٠	٦	٦٠,٠٠	١٢	٨٧,٠٥	٢,٦١	٢,٣٥	٢	٣٤,١٢	٢٩	٦٣,٥٣	٥٤	٥٤	تتلقون رغبة الإجابة في العمل فالمكافأة مسألة شخصية.	
٠,٦٨٥	٩٣,٣٣	٢,٨	٥,٠٠	١,٠٠	٢	٨٥,٠٠	١٧	٨٩,٠١	٢,٦٧	١١,٧٦	١٠	٩,٤١	٨	٧٨,٨٣	٦٧	٦٧	الأداء الجيد لم يعد من المبررات القوية للترقية.	
٠,٣٠١	٨٣,٣٣	٢,٥	١,٠٠	٣,٠٠	٦	٦٠,٠٠	١٢	٨٠,٣٩	٢,٤١	١٦,٤٧	١٤	٢٥,٨٨	٢٢	٥٧,٦٥	٤٩	٤٩	ليس كل من في هذا التنظيم يعاقب بما يستحقه.	
١,٢٤٦	٦٣,٣٣	١,٩	٥٥,٠٠	١١	١٥,٠٠	٣	٣٥,٠٠	٧	٧٦,٨٦	٢,٣١	١٧	٢٩,٤١	٢٥	٥٠,٥٩	٤٣	٤٣	يعرض بعض العاملين للحاسية عن خطأ لم يرتكبوه.	
٠,٤٥٦	٧٦,٦٦	٢,٣	٢,٠٠	٣,٠٠	٦	٥٠,٠٠	١٠	٨١,١٧	٢,٤٣	١١,٧٦	١٠	٣٢,٩٤	٢٨	٥٥,٣٠	٤٧	٤٧	لا يتعاون الرؤساء في مجازاة المخالف للأداء.	
١,١٠	٨٨,٣٣	٢,٦٥	١,٠٠	٣,٠٠	٣	٧٥,٠٠	١٥	٧٧,٢٥	٢,٣١	٢٨,٢٤	٢٤	١١,٧٦	١٠	٦٠,٠٠	٥١	٥١	يبتظر نوى الأداء العالي طويلا حتى تتم مكافئتهم.	
١,٠٠	٨٨,٣٣	٢,٦٥	١,٠٠	٣,٠٠	٣	٧٥,٠٠	١٥	٧٨,٤٣	٢,٣٥	١٦,٤٧	١٤	٢,٠٠	١٧	٦٣,٥٣	٥٤	٥٤	الحوافز والمكافآت تتم هنا بشكل غير معروف أساسه.	
٠,٤٦٠	٧٨,٣٣	٢,٣٥	١٥,٠٠	٣,٥٠	٧	٥٠,٠٠	١٠	٧٣,٣٣	٢,٥	٣١,٧٦	٢٧	٢٦,٤٧	١٤	٥١,٧٧	٤٤	٤٤	يتمرض صاحب أى اقتراح بناء في العمل لتهمك والسخرية.	
١,٢٨	٧٥,٠	٢,٢٥	٢٥,٠٠	٥	٢٥,٠٠	٥	٥٠,٠٠	١٠	١,٧٨	٣٠,٥٩	٢٦	٢١,١٨	١٨	٤٨,٢٣	٤١	٤١	يحرص رئيسي على التوصية بمكافأة تشجيعية لبعض الزملاء كل سنة رغم لا يستطون.	

تابع جدول رقم (٣): التكرار والنسبة المئوية للمبوتين بالدلتا القديمة والتوزيعية لمستوى الموافقة على بنود الدافعية والحوافز وقيمة (Z) للفرق بين النسب.

قيمة النسبة الحرجة	منطقة التوزيعية						الدلتا القديمة						العبارة	م			
	من % الدرجة القصوى	موافق		موافق لحد ما		غير موافق	من % الدرجة القصوى	موافق		موافق لحد ما		غير موافق					
		%	ت	%	ت			%	ت	%	ت						
٠,٠٤٦	٨٦,٦٦	٢,٦	٥,٠	١	٣,٠٠	٦	٦٥,٠	١٣	٨٦,٢٧	٢,٥٩	١٢,٩٤	١١	١٥,٢٩	١٣	٧١,٧٧	٦١	يشكو بعض الزملاء من تخطي ترقيتهم لحساب ترقية الآخرين.
٠,٢٩٥	٧٣,٣٣	٢,٢	٢,٠٠	٤	٤,٠٠	٨	٤٠,٠٠	٨	٧٦,٤٧	٢,٢٩	١٥,٢٩	١٣	٤٠,٠٠	٣٤	٤٤,٧١	٣٨	مع قلة الحوافز المادية لا تنفد أبداً التشجيع الأدنى من الرتب أمام الآخرين.
٠,١٥٣	٧٠,٠٠	٢,١	٣٥,٠٠	٧	٢٠,٠٠	٤	٤٥,٠٠	٩	٦٨,٢٣	٢,٠٥	٣٠,٥٩	٢٦	٤٣,١٢	٢٩	٣٥,٢٩	٣٠	لولا تشجيع رؤسائى السابقين ما وصلت لهذا المستوى.
٠,١٥٣	٦٦,٦٦	٢,٠	٣٥,٠٠	٧	٣٠,٠٠	٦	٣٥,٠٠	٧	٦٨,٢٣	٢,٠٥	٣١,٧٦	٢٧	٣٠,٥٨	٢٦	٣٧,٦٦	٣٢	تتم مساندة رتبوس العمل لنا متى طلبناها فقط.
٠,٠٣٩	٨٠,٠٠	٢,٤	٢٥,٠٠	٥	١٠,٠٠	٢	٦٥,٠٠	١٣	٨٠,٣٩	٢,٤١	١٠,٥٩	٩	١٨,٨٢	١٦	٧٠,٥٩	٦٠	انخفاض فى عملى انا وكثير من زملائى ولا تنظر التقدير أو المعز من إدارتنا.

قيمة (Z) الجدولية عند ٠,٠٠١ = ٢,٥٧٦  
 قيمة (Z) الجدولية عند ٠,٠٠٥ = ١,٩٦

٥٢,٣٦ = م

٥٤,٤٥ = م

يتضح مما سبق أن الفروق تميل لأن تكون طفيفة بين المبحوثين فى الدلتا القديمة (الغربية والدقهلية) ، وبين المبحوثين فى منطقة النوبارية فى استجابتهم على العبارات المدروسة والمتعلقة بالدافعية والحوافز فى العمل الإرشادى.

ولاختبار معنوية هذه الفروق فقد استخدم اختبار (Z) للفرق بين كل نسبتين من تلك العبارات المدروسة لدى مجموعتى المبحوثين ، فاتضح أن كلا منهما كان غير معنوى بمقارنتها بقيمة (Z) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥% ، ومن ثم فإنه لم يتسنى لنا رفض مجموعة الفرض الإحصائى الثالث ، ولم يتسنى بالتالى قبول الفرض البحثى الثالث.

وتتنق الاستخلاصات من النتائج السابقة مع بعضها البعض ، فالتنظيم الإرشادى به نظام معمول به غير موحد وغير عادل لترقية العاملين ، ففيه يتساوى المقصرون مع المجيدين ، وفيه الأداء الجيد ليس هو السبب الرئيسى للمكافأة والحفز ، وأن النقد غير المبرر وغير الموضوعى للعمل أو العامل هو النمط اليومى فى العقاب ، وأنه تتم المحاسبة أحيانا لمن لم يرتكب خطأ ولا جرما ، ومن ثم فلا غرابة أن يكون الأمر فى الترقيات كذلك. كما أن مقترحات تحسين العمل تقابل بعدم الإكتراث وأن الحوافز المادية والمكافآت غير عادلة متى توفر الاعتماد المالى.

من هنا كان على البحث أن يؤكد أن مظاهر عديدة لسوء السلوك التنظيمى تسرى فى كل من التنظيم الإرشادى الإقليمى فى الأراضى القديمة ، وكذلك الأراضى الجديدة ، وقد يرجع ذلك إلى انطلاق دور العاملين الإرشاديين من عدد من السمات والفرضيات التقليدية التى لا تأخذ فى اعتبارها المكونات الرئيسية للسلوك على مستوى الفرد من إدراك واتجاهات وتعلم وشخصية ، وتحفيز ودافعية ، وقدرات ومهارات العامل ، والمكونات الرئيسية للنسك الجماعى لجماعات العمل خاصة القيادة ، والمكونات الرئيسية أيضا للعمليات التنظيمية كاتخاذ القرارات والمشاركة فيها ، ونظم الاتصالات الفعالة فيما بين العاملين ورؤسائهم ومرؤوسهم ، وتقييم الأداء بشكل أقرب إلى الموضوعية ، وكذا المكونات الرئيسية للهيكل التنظيمى ، ومن أهمها تعريف الوظيفة وهى هنا خطيرة لأنها إشرافية وقيادية ، وتعريف الواجبات وما يرتبط بها من سلطات مقابلة ، ودرجة التفويض للسلطة ، ودرجة المركزية / اللامركزية ، والتى ما يزال يحيط بها الاضطراب حتى بعد قوانين الحكم المحلى ، ومراحل التحول الاقتصادى إلى نظام السوق الحرة.

كل تلك الأمور تحتاج إلى إعادة اعتبار مدروس تتبلور فى شكل استراتيجية واضحة لتنظيم وإدارة العمل الإرشادى إجمالا ، وإقليميا على وجه الخصوص.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- أكرويد ، ستيفن ، بول طومبسون ، (٢٠٠٢) سوء أسنوك التنظيمى ، حقل معرفى جديد ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- ٢- المغربى ، كامل محمد (١٩٩٥) السلوك التنظيمى مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية.
- ٣- جراى ، جبرى ، ل. (١٩٨٨) الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، المملكة العربية السعودية.
- ٤- حربى ، محمد حسن (١٩٨٩) علم المنظمة ، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، جامعة الموصل ، العراق.
- ٥- دراكر بيتر. ف (١٩٩٥) الإدارة للمستقبل ، التسعينات ، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، مصر كندا ، الطبعة الأولى ، القاهرة.
- ٦- دى ، أندرو ، دى ، ومارك جى ، والاس (١٩٩١) النسك التنظيمى والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 7-Birkhaeuser, D, Evenson, R.E & Feder, G, (1988) The economic impact of Agricultural Extension , A Review the world Bank paper Washington D.C.
- 8-Champion, D.J. (1975) The Sociology of Organization, Mc- Graw – Hill Book comp. New York.

- 9-Druker P.G., (1999) Extension Commerce and information transfer, The Economist.
- 10-Gibson, J, ivancevich , and J. Donnelly (1979) Organization Behavior structure, and process, Business pup. 2ed.
- 11-Hagette, R. and Altman, (1979) Organization Behavior, Sanders. Co. M.S.A.
- 12-Hall, Richard (1982) Organization, structure and process, printic Hall 3ed.
- 13-Likert, Rensis, (1961) An Emerging Theory of organization Behavior and management: in.L. petrullo and B.M. Bass (eds). Leadership and interpersonal Behavior, Holt, New York.
- 14-Mac Donald, Leith and W. Nichols, (1969) Employee involvement, A study of Drawing officies, Sociology vol. (3).
- 15-Rivera, W. M. (2001)\_Agricultural and Razal World Wide: options for institutional Refrance in the Developung countries fao Rome.
- 16-Robbins, S.P., (1987) Organization Theory structure, design and Application prentice Hall in.
- 17-Thampson, james. D (ed) (1967) Organization in Action, Mc, Graw Hill Book, New York.
- 18-Zijp, W., (1994) Improving the transfer and use of Agricultural information: A Guide to information Technology, Washington D.C the World Book Discussion paper.

## **SOME ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ASPSCTOF THE AGRICULTURAL EXTENSION SUPERVISOR AMONG SOME OF LANDS GOVERNORATES AND NOBARIA AREA IN EGYPT**

**Faried, M. A. A.; E. M. Abd El-Gurad and S. A. El-Morsy**  
**Agricultural Extension & Rural Development Research Institute,**  
**Agricultural Research Center .**

### **ABSTRACT**

The research recks Mainly to determine the difference between the Agric. Ext. Supervisors at Garbia and Dakhlia governorates as old lands and Nobaria area as a new lands dealing with their responses Toward: control, autonomy and motivation and incentives as essential organizational behavior aspects which reflects its action on their performance of their works.

A sample equal 35% of the agric. Ext. Supervisor from Garbia and Dakhlia governorates was selected randomly from their population, it was amounted 85 respondant For Nobaria area. The research asked the population of all agric. Afficern and ext. Workers staff in the area, They were (20). Data were collected through a designed questionnaire with interview contains mainly three Scaler of behavior toward control, Job autonomy and motivation and incentives. Testing differences had been done by critical ratio and (2) Test as Statisical tools.

Results showed that these were not Rignificant differences between the tow studied sroup in every each items expect only one item: it denotes that the management of Nobaria (new land) is a print copy of the management of ext. work of the "Old" land governorates.