

## مستوي دافعية العاملين الإرشاديين للعمل بالمملكة العربية السعودية

# An Analytical Study of Work Motivation among the Agricultural Extension Workers in the Kingdom of Saudi Arabia

عبد الله الزايدى، صديق الطيب منير، وعلاء طه

*Abdalla Alzaidi, Siddig E. Muneer and Alaa S. M. Gaballa*

قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي، كلية

علوم الأغذية والزراعة، جامعة الملك سعود

E-mail: siddigmuneer@gmail.com

**المستخلص:** أن التخطيط والإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمات الإرشادية أمر ضروري لزيادة فاعلية المرشدين. وحيث أن فاعلية وكفاءة الفرد تتوقف على قدراته ومهاراته وخبراته، ودوافعه لاستغلال هذه القدرات، فإن مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية يحدد تبعاً لدرجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل أو ما يعرف بقوة الدافعية لأداء العمل. ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين الإرشاديين في المملكة العربية السعودية وكيفية تحسينها وبالتالي المساهمة في نجاح الإرشاد الزراعي في تحقيق أهدافه. أجري البحث في جميع مناطق المملكة بما تتضمنه من مديريات وفروع لوزارة الزراعة، حيث تقدم وزارة الزراعة خدماتها من خلال 25 مديرية يرتبط بها 117 فرعاً موزعة على جميع مناطق المملكة. وتضمنت شاملة البحث جميع العاملين الإرشاديين الزراعيين بالمملكة والبالغ عددهم 266 عاملاً إرشادياً. واستخدم التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل البيانات. أبانت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية غالبية المبحوثين (60.6%) نحو العمل الإرشادي مرتفع، بينما يمثل ذوي الدافعية المتوسطة (32.4%)، وكانت نسبة ذوي مستوى دافعية المنخفض فقط (7%). وتبين أن أهمل المشكلات التي تواجه المرشدين الزراعيين في عملهم الإرشادي هي الاعتماد على العمالة الأجنبية بمتوسط، عدم تواجد المزارع في مزرعته، ضعف الحوافز وعدم عدالة نظام الترقيات، انخفاض المستوى التعليمي والثقافي للمزارعين، وعدم وجود أخصائيين للمواد الإرشادية.

**كلمات مدخلية:** دافعية العمل، مرشد زراعي، فاعلية، إرشاد زراعي، رضا وظيفي.

**Abstract:** The efficiency of workers depends on their abilities, skills and motivation to utilize these abilities and skills in performing their duties. Thus, the level of workers' motivation is considered and important determinant of their efficiency. This study is intended to determine the

Saudi Agricultural Extension Workers' level of motivation and its correlates. Data was collected through mail questionnaire from all (266) the Extension Workers and the response rate was 69.5%. Percentages, arithmetic mean, standard deviation, and stepwise multiple regression was used to analyze data using SPSS. The study results showed that 60.6%, 32.4% and 7.0% of the respondents have high, medium and low level of motivation respectively. Moreover the study revealed that the factors that have significant effect the Saudi Agricultural Extension workers are: relation with and appreciation by colleagues and supervisors, extent of benefit from training, relevancy of training to agricultural extension tasks, and the extension worker knowledge of the work rules and regulations. These four factors explained 58.8% of the total variation in the in the agricultural extension workers level of motivation. The study also indicated that the most important constraints hindering agricultural extension efficiency in Saudi Arabia are: farmers dependence on foreign laborers, unavailability of the farmers in their farms, lack of incentives to agricultural extension workers, low educational level of the farmers and lack of subject matter specialists.

**Keys word:** work motivation, extension worker, efficiency, agricultural extension, job satisfaction.

## المقدمة

فنجاح العملية الإرشادية يتوقف إلى حد كبير على كفاءة العاملين الإرشاديين بإعتبارهم العنصر الحاسم في جميع الأنشطة، فدور العاملين هوبمثابة أداة الربط بين المجتمع والهيئات العلمية في عملية نقل المعرفة والتكنولوجيا (Thach, et al., 2007).

## المشكلة البحثية

إن من أبرز التطورات في مجال التنظيم الإداري في العصر الحديث إعطاء المزيد من الأهمية للموارد البشرية، مع التركيز على الجوانب التحفيزية للشخصية الإنسانية، وخاصة الحاجة لاحترام الذات، والانتماء للجماعة، وتحقيق الذات. وقد أدت هذه الصحوة الجديدة على الإنسانية في كافة أنحاء العالم إلى توسيع نطاق تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في التنظيمات وهو ما انعكس على تطوير ورفع كفاءتها، إلى جانب تطوير المنظمة كلها (Pareek & Rao, 1992). علماً بأن التخطيط والإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمات الإرشادية أمر ضروري لزيادة قدرات، وفاعلية موظفي الإرشاد بشكل عام. وحيث أن فاعلية وكفاءة الفرد تتوقف على قدراته ومهاراته وخبراته، ودوافعه لاستغلال هذه القدرات، ومع إفتراض تقارب قدرات العاملين الإرشاديين، فإن مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية يحدد تبعاً لدرجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل أو ما يعرف بقوة الدافعية لأداء العمل. ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين الإرشاديين في المملكة العربية السعودية وكيفية تحسينها وبالتالي المساهمة في نجاح الإرشاد الزراعي في تحقيق أهدافه.

تتعدد مناهج التغيير والتنمية الزراعية واساليبها المنوط بها التصدي للتحديات التي تواجه قطاع الزراعة ومما لا شك فيه أن الإرشاد الزراعي يعتبر منهجاً رئيسياً في عملية التنمية الزراعية. وفي هذا الإطار أشار الريمائي وآخرون (1995) أن الإرشاد الزراعي أحد الأدوات التي تستخدم لتحقيق التنمية الزراعية، لدوره في إيجاد الحلول للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه الزراعة. وتتركز مهام الإرشاد في كونه حلقة الوصل بين مراكز البحث العلمي ومصادر المعلومات من ناحية والزراع من ناحية أخرى، لإحداث تغيير في سلوكهم، وتقديم الاستشارات لهم من أجل الوصول للقرارات الصحيحة سواء الإنتاجية أو الإدارية، كما أنه يقوم بتنظيم الزراع في صورة هيئات أو منظمات مثل التعاونيات لمساعدتهم والدفاع عن مصالحهم.

لذلك يعتبر وجود جهاز إرشاد زراعي فعال دعامة أساسية من دعائم التنمية الزراعية. وحتى يحقق الإرشاد الزراعي أهدافه لا بد أن يحسن استثمار كافة إمكانياته المختلفة وخاصة البشرية منها والمتتمثلة في العاملين الإرشاديين (صالح وعبد المقصود، 1984)، حيث إن العامل الرئيسي في نجاح المنظمات الإرشادية هو تحسين كفاءة مواردها البشرية (Swanson, et al., 1997)، وعليه أن يتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجهه وتؤثر على طاقات العاملين الإرشاديين وتقلل من كفاءتهم وفاعليتهم اللازمة لنجاح الإرشاد في تحقيق أهدافه كونهم العنصر الأهم في كل الأنشطة الإرشادية (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 1990).

## أهداف البحث

على العلاقات التي تربط هذه النظريات مع بعضها. فالعوامل الوقائية Hygiene factors في نظرية Herzberg بما تشمله من (السياسات التنظيمية، الاشراف وطرقه، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، الراتب والجوائز، وظروف العمل المادية، الحالة أو الأوضاع الاجتماعية) تماثل المستويات الدنيا في هرم ماسلو (الحاجات الفسيولوجية- الأمن- الحب والصدقة)، وحاجات الكينونة والعلاقات عند ألدفر. فهي تعمل على عدم شعور الفرد بالاستياء من عمله وتوقفه فقط عند نقطة محايدة، ومن هنا يأتي دور العوامل الدافعة Motivation factors في دفع الفرد نحو القيام بمهام عمله على الصورة المرجوه. فتوفرها للفرد يحفزه ويجعله راضي عن عمله، فإذا استطاعت المنظمة تطعيم العمل بهذه العوامل الدافعة (الإنجاز، والأنتماء، والمسئوليات، والعمل ذاته) فأن الفرد سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل. وهذه العوامل تقابل مجموعة من الاحتياجات الأعلى كالتقدير والنمو الذاتي عند ماسلو، وتماثل حاجات النمو عند الدرر بما تشمله من تحقيق الذات والنمو النفسي.

وتعتبر العوامل الدافعة Motivation factors عوامل ذاتية فهي غير مستقلة ومرتبطة بالفرد وهي المحرك الاساسي لعملية الدافعية، حيث يوضح (Hubeis, 2007) في دراسته عن الدوافع والرضا الوظيفي والإنتاجية للعاملين الإرشاديين الزراعيين في دراسة حالة لمنطقة سوكا بومي بأندونيسيا أن عوامل الدفع الذاتية من (الإنجاز، والوظيفة الجيدة، والمسئولية) كان لها تأثير كبير في دفع الفرد نحو العمل وزيادة الإنتاجية. ويؤكد (Atkinson, 1978) على أن الرغبة في الانجاز والتفوق، والانتماء هي من أهم المحددات لزيادة الدافعية والأداء في العمل. ويذهب (Fritz et al, 2000) إلى أهمية الاعتراف بدافع من الإلتزام للعمل. ويحدد الجارحي (1990) أهم صفات الأفراد ذوي دافعية الانجاز المرتفعة بالتوجه نحو العمل وإتصاف عملهم بالجودة، وبذل الجهد لمواجهة المشكلات وتحمل المشقة من أجل تحقيق مستويات ممتازة من الأداء، مع الاستمتاع بالمنافسة مع الآخرين مع الرغبة في التفوق عليهم. ويضيف خليفة (2000) إتصافهم بالمتابعة، والشعور بالمسئولية، مع السعي لتنمية المهارات، والإطلاع على ومعرفة الجديد من أجل تحسين الأداء، مع الشعور بأهمية الوقت. كما أوضح (Shirley and Barbara, 1992) أن أهم دوافع الانجاز هي الأداء الجيد مع استخدام المهارات، واستخدام الوقت بطريقة مفيدة مع الرغبة في تحسين الأوضاع.

كما أن عوامل مثل طبيعة الوظيفة أو الدور وإشراك العاملين في صنع القرارات أمر مهم من اجل تحسين أداء المرشدين (Pareek, 1993)، وكذلك إزالة القيود، ومنح الحرية في العمل، ومساعدة الموظفين ليصبحوا خبراء

يهدف هذا البحث بصفة أساسية إلى التعرف على مستوى دافعية العمل للعاملين الإرشاديين الزراعيين بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى دافعية العاملين الإرشاديين الزراعيين نحو العمل الإرشادي.
2. تحديد العلاقة الإرتباطية بين بعض الخصائص الشخصية، والاجتماعية، والاقتصادية، والعوامل البيئية كمتغيرات مستقلة، وبين درجة دافعية العاملين الإرشاديين نحو العمل الإرشادي كمتغير تابع.
3. تحديد أهم المشكلات التي تحد من دافعية العاملين الإرشاديين الزراعيين للعمل الإرشادي في المملك العربية السعودية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرف (Kreitner, 1995) الدوافع علي أنها "العملية السيكولوجية أو النفسية التي توجه السلوك نحو غرض أو اتجاه معين". وينظر إليها (Higgins, 1994) على أنها توجيه داخلي لتلبية حاجة غير مشبعة لدي الفرد. فالدوافع هي القوي أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه، خلا لاستجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. كما تتمثل الدوافع في رغبات الانسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى إلي إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلي نفسه (العديلي، 1995). وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المستوى المطلوب ازدادت قوة الدافع وحدته بمعنى آخر إن دوافع الفرد تدفعه إلي السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة. وأصبحت الدافعية من العوامل الاساسية التي تؤخذ في الاعتبار في بيئات العمل داخل الشركات والمؤسسات، وعليه فأن الاستجابة لمطالب العاملين وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم أصبحت محورا أساسيا للسلوك الإداري في المنظمات (الطيب، 1999). فيؤكد (Stoner and Freeman, 1992) على أهمية فهم نظريات إثارة الحماس والدافعية الرئيسية مثل نظرية هيكله الاحتياجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبيرغ، ونظرية ألدفر، ونظرية الحاجة لمككلياند، ونظرية التوقع لروم، بحيث يستطيع من خلال هذه النظريات القائمون على الإرشاد الزراعي إثارة وتطوير الحماس لدى العاملين الإرشاديين.

إن المحصلة النهائية لهذه النظريات يمكن أن تعطي نظرة مركزة على آلية عمل الدوافع وذلك من خلال التعرف

(2)، علاقة تامة (3). وقد تم التعبير عنها كميًا بإجمالي درجة علاقة موضوعات التدريب أثناء الخدمة بالعمل الإرشادي بحيث تراوحت قيمة مقياس الدرجة الكلية المعبرة عن علاقة موضوع التدريب أثناء الخدمة بالإرشاد الزراعي ما بين 3 درجات كحد أدنى وتسعة درجات كحد أقصى.

4. الفائزة المدركة للتدريب أثناء الخدمة: وهي تعبر عن تقييم المبحوث مدى الاستفادة من التدريب، وقد قسمت إلى ثلاث فئات مدى الاستفادة من كل دورة تدريبية حضرها المبحوث وخصصت لكل فئة قيمة رقمية: فائدة منخفضة (1)، فائدة متوسطة (2)، فائدة عالية (3)، وقد تم التعبير عنها بإجمالي درجة الفائزة المدركة للتدريب أثناء الخدمة، بحيث تراوح المدى النظري للدرجة الكلية المعبرة عن الفائزة المدركة للتدريب أثناء الخدمة ما بين 3 درجات كحد أدنى وتسعة درجات كحد أقصى.

5. مصادر المعلومات الزراعية: يقصد بها درجة اعتماد المبحوث على المصادر المختلفة للمعلومات والخبرات الزراعية الحديثة والتي تشمل الهيئات والمنظمات والأفراد والطرق الإرشادية التي يحصل منها العامل الإرشادي الزراعي على المعلومات والأفكار والأساليب الزراعية العصرية، وتم قياسها من خلال تخصيص درجة رقمية، وفقاً لتكرار الاستخدام لكل مصدر كما يلي: لا يستخدم (1)، يستخدم نادراً (2)، أحياناً (3)، دائماً (4)، وقد تم التعبير عنها بإجمالي درجة استخدام المبحوث للمصادر المختلفة للمعلومات الزراعية، بحيث تراوح المدى النظري للدرجة الكلية المعبرة عن استخدام مصادر المعلومات الزراعية ما بين 14 درجات كحد أدنى و 56 درجات كحد أقصى.

6. قيادة الرأي: ويقصد بها مدى اعتبار المبحوث شخص ذو رأي ومحل ثقة، حيث يلجأ إليه زملائه لمشاركته واستشارته في أمورهم العلمية والفنية المتعلقة بالعمل، أو الأمور المتعلقة بمشاكلهم الشخصية. وقد أعطيت درجات لكل مبحوث دائماً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، لا يحدث (1). وتم التعبير عنها بإجمالي درجة المبحوث، بحيث تراوح المدى النظري للدرجة الكلية المعبرة عن قيادة الرأي ما بين درجتين كحد أدنى و 8 درجات كحد أقصى.

7. الانفتاح الثقافي والحضاري: ويقصد به في هذا البحث درجة اتصال المبحوث بعناصر الحضارة والثقافة المادية والمعنوية في العالم الخارجي المحيط به. وتم قياسه بقيمة رقمية تعبر عن درجة تعرض المبحوث للسفر خارج منطقته إلى مناطق أخرى داخل المملكة، وكذلك درجة سفر

في مهامهم (Herzberg, 1966). ويعتبر دافع الانتماء من الدوافع الاجتماعية المهمة حيث قد نجد أن بعض الأشخاص يجد في العمل فرصة للانتماء إلى جماعة معينة، حيث يذكر (Atkinson, 1978) أن الانتماء وبناء علاقات مع الآخرين يعتبر من أهم محددات زيادة الدافعية والأداء في العمل. وقد أكدت دراسة (Shirley and Barbara, 1992) ذلك حيث وجد أن الانتماء ممثلاً في الحرص على مساعدة الآخرين، والعمل مع زملاء، وقضاء بعض الوقت مع الآخرين هي عناصر ذات أهمية في عملية دفع العاملين.

## الأسلوب البحثي

تشمل منطقة البحث جميع مناطق المملكة بما تتضمنه من مديريات وفروع لوزارة الزراعة، حيث تقدم وزارة الزراعة خدماتها من خلال 25 مديرية يرتبط بها 117 فرعاً موزعة على جميع مناطق المملكة. وتضم شاملة البحث جميع العاملين الإرشاديين الزراعيين بالمملكة والبالغ عددهم 266 عاملاً إرشادياً. ونظراً لصغر حجم شاملة الدراسة تم جمع البيانات من جميع أفرادها، حيث وزع الاستبيان على جميع مديريات وفروع الزراعة بالمملكة ووصل عدد الإستانات المكتملة 185 إستانته تشكل 70% من العدد الإجمالي لشاملة البحث.

التعاريف الإجرائية لبعض المتغيرات وطريقة قياسها:  
فيما يلي التعاريف الإجرائية للمصطلحات والمتغيرات الرئيسية الواردة في الدراسة وكذلك وطرق قياسها:

1. المؤهل العلمي: ويقصد به المستوى التعليمي مقاساً بالمؤهل الدراسي الذي حصل عليه المبحوث، حيث تم تصنيف المبحوثين وفقاً لمستوياتهم التعليمية إلى سبعة فئات لكل فئة قيمة رقمية، متوسط وما دون (1)، دبلوم متوسط زراعي (2)، دبلوم ثانوي زراعي (3)، ثانوي عام (4)، دبلوم عالي زراعي (5)، بكالوريوس (6)، ما فوق جامعي (7).

2. المرتبة الوظيفية: ويقصد بها المرتبة الوظيفية التي يشغلها المبحوث والتي تبدأ من المرتبة الخامسة وحتى الثانية عشر، وخصصت قيمة رقمية مساوية لرقم المرتبة (من 5 إلى 12)، ما عدا الأفراد الذين يتم تعيينهم على بند الأجور فقد أعطيت لهم قيمة رقمية = صفر.

3. علاقة موضوع التدريب أثناء الخدمة بالإرشاد الزراعي: ويقصد بها مدى وجود علاقة بين موضوع التدريب وبين العمل الإرشادي، وقد قسمت إلى ثلاث فئات خصصت لكل فئة قيمة رقمية كما يلي: لا يوجد علاقة (1)، علاقة جزئية

يتناسب مع ظروف وطبيعة العمل الإرشادي بالمملكة. وقد أحتوى المقياس على 25 عبارة بحيث تكون الاستجابات لكل عبارة أحد الخيارات: موافق تماماً، موافق، لحد ما، غير موافق، غير موافق تماماً، وخصصت لهذه الاستجابات الدرجات 1،2،3،4،5، على التوالي، وقد أجرى الباحث على إختبار التحليل العاملي Factor Analysis وذلك لإستخراج العوامل الكامنة Latent Factors الرئيسية لهذه العبارات.

وتم جمع البيانات الأولية للدراسة عن طريق الاستبيان Questionnaire بالبريد كوسيلة لجمع البيانات، وقد قام الباحث بإجراء اختبار صدق المحتوى وذلك بعرض الإستبانة على أعضاء هيئة التدريس بقسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي بكلية علوم الأغذية والزراعة بجامعة الملك سعود وذلك لأخذ آرائهم ومقترحاتهم في مدى صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وللتأكد من مدى مصداقية المقياس تم حساب معامل كرونباخ بطريقة ألفا Cronbach's Alpha حيث كان 0.939 مما يعني إرتفاع درجة مصداقية المقياس، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وذلك للتعرف على الاتساق الداخلي للمقياس (internal consistency). وقد أظهرت النتائج وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين كل عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس.

وشملت عملية تحليل البيانات التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات، واستخدام معامل الارتباط الرتبي البسيط لسبيرمان Spearman's rank correlation coefficient لتحديد العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية والاجتماعية والوظيفية للمبحوثين كمتغيرات مستقلة، ومستوي دافعتهم كمتغير تابع. كما استخدم تحليل الانحدار المتعدد الصاعد Stepwise Multiple Regression Analysis (Forward Solution) لمعرفة أهم العوامل المؤثرة في الدافعية. وتم إجراء جميع هذه التحليلات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS15.

## نتائج البحث ومناقشتها

### أولاً: الصفات الشخصية والاجتماعية والوظيفية

تراوحت أعمار المبحوثين بين (22-56) سنة (جدول 1) بمتوسط حسابي قدره 38.6 وإنحراف معياري 5.31، وكان غالبيتهم (54.6%) في الفئة متوسطة العمر والتي تقع ما بين 34 و45 سنة، مما يدل على توافر عنصر الخبرة

المبحوث خارج المملكة. وقد أعطيت درجات لكل مبحوث دائماً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، لا يحدث (1). وتم التعبير عنها بإجمالي درجة المبحوث، بحيث تراوح المدى النظري للدرجة الكلية المعبرة عن الإنفتاح الثقافى والحضاري ما بين درجتين كحد أدنى و8 درجات كحد أقصى.

8. الإلمام بقواعد العمل: ويقصد بها في هذا البحث درجة إلمام المبحوث بنظام العمل وتم التعبير عنها بقيمة رقمية من خلال قياس مدى إلمام المبحوث بأنظمة العمل المتعلقة بكيفية الحصول على الترفيقات والقواعد الخاصة بها، ومستوى إلمام المبحوث بقواعد وأسس الاتصال مع الرؤساء والمستويات الإدارية الأعلى، ومستوى إلمام المبحوث بقواعد وإجراءات الحصول على الأدوات والتسهيلات المساعدة له في عمله. وقد أعطيت درجات لكل مبحوث دائماً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، لا يحدث (1). وتم التعبير عنها بإجمالي درجة المبحوث، بحيث تراوح المدى النظري للدرجة الكلية المعبرة عن الإنفتاح الثقافى والحضاري ما بين 3 درجات كحد أدنى و12 درجة كحد أقصى.

9. دافعية العمل للعاملين المبحوثين: ويقصد بها الدرجة الكلية المعبرة عن مجموع القوى الذاتية التي تحرك الفرد تجاه سلوك معين وتحثه للعمل على تحقيقه، وتدفعه نحو الاستمرارية في زيادة الأداء وتحقيق الكفاءة. وتشتمل هذه القوى: الرغبة في الإنجاز، والأنتماء، وتحمل المسؤولية، وكذلك استثارة العمل للفرد وتحقيق النمو النفسي له. وقد قام الباحث بتصميم مقياس للدافعية اعتماداً على مقياس (Davies no date)، (موقع المسوحات عن العمل والدافعية (<http://www.myskillsprofile.com>.) (2009) (حيث تم تعديل بعض عبارات المقياس بما يتناسب مع طبيعة العمل الإرشادي، وقد احتوي المقياس على 20 عبارة بحيث تكون الاستجابات لكل عبارة موافق تماماً، موافق، لحد ما، غير موافق، غير موافق تماماً، وخصصت لهذه الاستجابات الدرجات 1،2،3،4،5، على التوالي وتم جمع درجات الاستجابة لجميع العبارات لكي تعبر عن الدرجة الكلية لدافعية المبحوث، والتي يتراوح مداها النظري ما بين 20 درجة كحد أدنى و100 درجة كحد أقصى.

10. العوامل البيئية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بسياسات المنظمة، والإشراف وطرقه، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، والراتب والحوافز، وظروف العمل المادية، الحالة أو الأوضاع الاجتماعية أي العوامل الخارجية. وقد أعتمد الباحث على مقياس وضعه عبد المقصود وصالح (1984) لقياس العوامل المؤثرة في الدافعية بحيث تم تعديل بعض عبارته وأضيفت إليه بعض العبارات والبنود بما

والشباب معاً والذان يحتاجهما العمل الإرشادي في طبيعته المبنية على التعامل مع الزراع ميدانياً في مزارعهم، بينما يقع 26 % من المبحوثين في فئة الشباب الأقل من 34 سنة، ولم تتجاوز نسبة من تزيد أعمارهم عن 45 سنة 19.4 % من جملة المبحوثين. وكانت غالبية المبحوثين (93.5 %) متزوجين، وأن غالبيتهم (58.9 %) من ذوي الأسر الصغيرة (أقل من ستة أفراد). وبالنسبة للنشأة فقد تساوت نسبة المبحوثين تقريباً ما بين النشأة في الريف والحضر حيث كانت 50.3 % للريف و49.7 % للحضر، ومع ذلك نجد أن نسبة من مكان إقامتهم الحالي في الريف قد تقلصت وأصبحت فقط 20.5 % بينما إرتفعت نسبة من مكان إقامتهم الحالي في الحضر إلى 79.5 % على الرغم من أنه يفضل أن يكون المرشد الزراعي من أهل الريف بحيث يكون لديه تقبل أكثر للعمل والعيش في الريف، وذلك على أساس أن النشأة الريفية تجعل المرشد الزراعي أكثر إحساساً بهموم وعادات ومشاكل وتقاليده أهل الريف وعلى دراية أكبر بما يحتاجون إليه بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل التي تواجههم (العادلي، 1983). وغالبية المبحوثين (57.3 %) من حملة البكالوريوس و29.2 % دبلوم ثانوي زراعي، والبقية من ذوي التعليم المتوسط وما دون، ودبلوم متوسط زراعي، وثانوي، ودبلوم عالي زراعي، وماجستير، ودكتوراه بنسبة 1.6 %، 1.6 %، 2.2 %، 4.3 %، 3.2 %، 0.5 % على التوالي.

واعتبر مدة الخدمة في العمل مؤشراً جيداً يمكن الإعتماد عليه في التنبؤ بالمستقبل المهني للفرد وعلاقته وقدرته على إدراك دوره المتوقع فيما يحصل عليه من خبرات وتجارب زراعية يعتمد عليها في أدائه وإبداعه في عمله (الكباشي، 1983). وبذلك فإن عدد سنوات الخبرة بالعمل الزراعي من العوامل التي ترفع من الكفاءة الفنية للمرشد الزراعي، وتزيد من خبراته الزراعية. وقد تبين أن متوسط عدد سنوات الخبرة بالعمل الزراعي للمبحوثين 14 سنة تقريباً، وأن 47 % من المبحوثين لا تتعدى خبراتهم في العمل في مجال لزراعة عشرة سنوات، وأن 26.5 % منهم تتراوح خبراتهم بالعمل الزراعي ما بين 11 و20 سنة، و26.5 % تصل خبراتهم إلى 21 سنة فأكثر. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة بالعمل الإرشادي فكان المتوسط الحسابي لها 8 سنوات، وقد زادت نسبة من لا تزيد عدد سنوات خبرتهم عن عشرة سنين إلى 71.9 %، بينما تناقصت من تتراوح خبراتهم في العمل الإرشادي ما بين 11 و20 سنة إلى 20 %، ومن تزيد خبرتهم بالعمل الإرشادي عن 21 سنة إلى 8.1 %.

أيضاً أبانت الدراسة أن 22.7 % من المبحوثين من ذوي الدخل المنخفضة (أقل من ستة الاف ريالاً شهرياً)، وأن 41.1 % منهم يقعون في فئة متوسطي الدخل بحيث يتراوح راتبهم (ما بين ستة وعشرة الاف ريال شهرياً)، بينما 23.8 % هم الذين يصل راتبهم إلى (11 ألف ريال فأكثر شهرياً)، بينما 12.4 % منهم لم يبينوا الراتب الذي يحصلون عليه من وظيفتهم. وأوضحت الدراسة أن الغالبية العظمى من المبحوثين (93 %) ليس لديهم مهنة ثانوية ومتفرغون للعمل الإرشادي، و فقط 7 % لديهم مهنة ثانوية، هذه النسبة تتوزع من حيث الدخل من المهنة الثانوية إلى فئتين هما من يحصلون على خمسة آلاف ريال كدخل شهري من المهنة الثانوية فأقل ونسبتهم 4.8 %، ومن يحصلون على أكثر من خمسة آلاف ريال شهرياً من المهنة الثانوية وهم لا يتجاوزون 2.2 % من إجمالي المبحوثين أما الباقيون فليس لديهم مهنة ثانوية في الأساس.

وكشفت الدراسة (جدول 2) أن غالبية (71.9 %) المبحوثين يقعون في الفئة المتوسطة من حيث قيادة الرأي، بينما يقع 2.2 % في المستوى المنخفض لقيادة الرأي، و25.9 % في المستوى

والتعليم المتوسط وما دون، ودبلوم متوسط زراعي، وثانوي، ودبلوم عالي زراعي، وماجستير، ودكتوراه بنسبة 1.6 %، 1.6 %، 2.2 %، 4.3 %، 3.2 %، 0.5 % على التوالي.

وأن غالبية المبحوثين بنسبة (81.6 %) كانوا ذوي تخصصات أخرى غير الإرشاد الزراعي بينما كان 18.4 % فقط ينتمون إلى تخصص الإرشاد الزراعي، وهذا قد يؤثر سلباً على كفاءة أدائهم في مجال العمل الإرشادي ونقص المعارف السلوكية والمهارات الاتصالية التي يجب أن يتحلى بها المرشدين وعلى ذلك فإنه من الضروري الاهتمام بالدورات التدريبية المتخصصة في الجوانب الإرشادية وذلك للعمل على رفع مستوى المرشدين وسد النقص لديهم في هذا الجانب. وأوضحت الدراسة أن نسبة كبيرة من المبحوثين (48.6 %) يشغلون وظائف بمسمى فني زراعي، و29.2 % باحث زراعي، و13 % مهندس زراعي، و9.2 % أخصائي زراعي. وبالرغم من تعدد المسميات الوظيفية إلا أنه يلاحظ غياب أو عدم وجود مسمى وظيفي مرشد زراعي ضمن المسميات الوظيفية المتبعة في وزارة الزراعة، الأمر الذي ربما ينعكس سلباً على العمل الإرشادي من خلال الخلط بين المهام والواجبات المرجوة من المرشد الزراعي والمهام الفنية الزراعية المتوقعة. ويشغل معظم المبحوثين (83.2 %) مراتب وظيفية تتراوح ما بين المرتبة الوظيفية الخامسة وحتى الحادية عشر، و35 % منهم يشغلون مراتب وظيفية تتراوح بين المرتبة الثامنة فما فوق ويعتبر هذا مؤشراً عن الحالة

## جدول 1. الخصائص الشخصية والاجتماعية والوظيفية للمبحوثين.

النسبة	العدد	الصفة	النسبة	العدد	الصفة
حجم الأسرة			العمر		
58.9	109	6 - 1	26	48	34 - 22
38.4	71	11 - 6	54.6	101	46 - 34
2.7	5	11 فأكثر	19.4	36	46 فأكثر
100	185	المجموع	100	185	المجموع
5.41		المتوسط الحسابي	38.63		المتوسط الحسابي
2.51		الانحراف المعياري	5.313		الانحراف المعياري
مكان الإقامة حالياً			مكان الميلاد		
20.5	38	ريف	50.3	93	ريف
79.5	147	حضر	49.7	92	حضر
التخصص العلمي			الحالة الاجتماعية		
18.4	34	إرشاد زراعي	6.5	12	أعزب
81.6	151	تخصص آخر	93.5	173	متزوج
المرتبة الوظيفية			المؤهل العلمي		
16.8	31	بند الأجور	1.6	3	متوسط وما دون
9.7	18	المرتبة الخامسة	1.6	3	دبلوم متوسط زراعي
10.8	20	المرتبة السادسة	29.2	54	دبلوم ثانوي زراعي
27.6	51	المرتبة السابعة	2.2	4	ثانوي
12.4	23	المرتبة الثامنة	4.3	8	دبلوم عالي زراعي
11.4	21	المرتبة التاسعة	57.3	106	بكالوريوس
9.7	18	المرتبة العاشرة	3.2	6	ماجستير
1.6	3	المرتبة الحادية عشر	0.5	1	دكتوراه
مسمي الوظيفة			جهة العمل		
48.6	90	فني زراعي	56.2	104	فرع
9.2	17	أخصائي	43.8	81	مديرية
13	24	مهندس زراعي	عدد سنوات الخبرة في العمل الزراعي		
29.2	54	باحث زراعي	47	87	11-1
عدد سنوات الخبرة بالإرشاد			26.5	49	21-11
71.9	133	11 - 1	26.5	49	21 فأكثر
20	37	21 - 11	100	185	المجموع
8.1	15	21 فأكثر	13.88		المتوسط الحسابي
100	185	المجموع	الدخل الشهري من الوظيفة		
8.5		المتوسط الحسابي	12.4	23	لم يذكر
الدخل الشهري من المهنة الثانوية			44.9	83	6 - 3
93	172	لا يوجد	27.6	51	11 - 6
4.8	9	أقل من 6	15.1	28	11 فأكثر
2.2	4	فأكثر 6	8.2		المتوسط الحسابي

## التدريب

يتضح من جدول (3) أن 14.1% من المبحوثين فقط هم الذين حضروا دورات تدريبية قبل بدء الخدمة، بينما 85.9% من المبحوثين لم يتلقوا دورات تدريبية قبل بدء الخدمة، وأن 69.2% من المبحوثين قد حضروا دورات تدريبية أثناء الخدمة في حين لم يحضر نحو 30.8% منهم أي دورات تدريبية أثناء الخدمة. ومن الذين حضروا دورات تدريبية نجد أن 18.4% حضروا دورة واحدة، 15.7% حضروا دورتين، بينما كانت نسبة من حضر ثلاث دورات أو أكثر 35.1% من إجمالي المبحوثين. وأجمع معظم ممن حضروا دورات تدريبية (76.6%) على أن علاقة موضوع الدورة بالعمل الإرشادي كانت تامة، بينما ذكر 23.4% منهم على أن هذه العلاقة كانت جزئية، بينما لم يشير أحد من المبحوثين إلى أنه لا توجد علاقة بين موضوع الدورة والعمل الإرشادي. واتساقاً مع هذه النتيجة ذكر 78.1% ممن حضروا دورات تدريبية أنهم استفادوا استفادة مرتفعة من حضورهم لهذه الدورات، بينما ذكر 21.9% منهم أنهم استفادوا استفادة متوسطة، ولم يشر أحد من المبحوثين إلى إنخفاض مستوى الاستفادة من الدورات التدريبية. وكان اعتماد حوالي ثلثي المبحوثين (62.7%) على مصادر المعلومات المختلفة متوسطاً، بينما كان مستوى اعتماد 7.6% و 29.7% منهم منخفضاً ومتوسطاً على التوالي.

## ثانياً: مستوى الدافعية لدى المبحوثين

عندما تم توزيع المبحوثين وفقاً للقيم الرقمية المعبرة عن مستوى دافعتهم أباقت نتائج الدراسة (جدول 5) أن مستوى دافعية المبحوثين تراوح بين 40 درجة كحد أدنى و100 درجة كحد أقصى على مقياس الدافعية الذي تراوح بين 20 درجة

المرتفع من قيادة الرأي، مما يعطي مؤشراً جيداً على توافر درجة عالية من الصفات والمهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها العاملين الإرشاديين الزراعيين. كذلك تشير نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الانفتاح الثقافي والحضاري لدى المبحوثين حيث كان 48.6% منهم في يتمتعون بمستوى مرتفع من الانفتاح الثقافي والحضاري، و 31.4% في المستوى المتوسط، بينما كان هناك 20% في المستوى المنخفض. وكذلك أباقت الدراسة أن غالبية المبحوثين (71.9%) لديهم مستوى مرتفع من الإلمام بقواعد وإجراءات العمل، بينما 26.5% من المبحوثين يتمتعون بمستوى متوسط من الإلمام بقواعد وإجراءات العمل، وجاء في المستوى المنخفض 1.6% من المبحوثين.

## جدول 2. تابع الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

قيادة الرأي		
النسبة	العدد	الفئات
2.2	4	أقل من 4 (منخفضة)
71.9	133	4 - 7 (متوسطة)
25.9	48	7 - فأكثر (عالية)
الانفتاح الثقافي والحضاري		
النسبة	العدد	الفئات
20	37	أقل من 3 (منخفض)
31.4	58	3 - 5 (متوسط)
48.6	90	5 فأكثر (مرتفع)
الإلمام بقواعد وإجراءات العمل		
النسبة	العدد	الفئات
1.6	3	1 - 5 (منخفض)
26.5	49	5 - 9 (متوسط)
71.9	133	9 فأكثر (مرتفع)

## جدول 3. حضور المبحوثين للدورات التدريبية ومستوى استفادتهم منها.

النسبة	العدد	الصفة	النسبة	العدد	الصفة
الالتحاق ببرنامج تدريبي أثناء الخدمة			الالتحاق ببرنامج تدريبي قبل بدء الخدمة		
69.2	128	نعم	14.1	26	نعم
30.8	57	لا	85.9	159	لا
عدد الدوات التي حضرها المبحوث					
15.7	29	دورتين	30.8	57	لم يحضر دورات
35.1	65	ثلاث دورات أو أكثر	18.4	34	دورة واحدة
مدى الاستفادة من الدورة التدريبية ن=64			علاقة موضوع الدورة بملك الإرشادي ن=64		
0	0	أقل من 4 (منخفضة)	0	0	أقل من 4 (لا توجد)
21.9	14	4 - 7 (متوسطة)	23.4	15	4 - 7 (جزئية)
78.1	50	7 فأكثر (مرتفعة)	76.6	49	7 فأكثر (تامة)



**جدول 5.** توزيع المبحوثين وفقاً لمستوي الدافعية.

الفئات	العدد	النسبة
(منخفض) 40-60	13	7
(متوسط) 61-80	60	32.4
(مرتفع) 81 فأكثر	112	60.6

المتوسطة (32.4%)، بينما كانت نسبة ذوي مستوي الدافعية المنخفض فقط (7%).

و100 درجة، بمتوسط حسابي قدره 81.8 درجة وإنحراف معياري 12.45 درجة. ويقع غالبية المبحوثين (60.6%) في فئة مستوي الدافعية المرتفع، بينما يمثل ذوي الدافعية

**جدول 4.** توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة الإعتماد على مصادر المعلومات.

النسبة المئوية	العدد	درجة الإعتماد على مصادر المعلومات
7.6	14	منخفضه (أقل من 28 درجة)
62.7	116	متوسطة (28-42 درجة)
29.7	55	مرتفعة (42 درجة فأكثر)
100	185	المجموع

**جدول 6.** توزيع المبحوثين وفقاً لعبارات مستوي الدافعية لدي العاملين الإرشاديين الزراعيين (المتوسط العام لمستوي الدافعية = 81.8، الانحراف المعياري = 12.45).

العبارة	موافق تماماً		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق تماماً		الانحراف المعياري	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
العمل بجد للنجاح في المهام التي يقوم بها، أو تطلب منه	106	57.3	50	27	26	14.1	2	1.1	1	0.5	4.394	0.808
وجود طاقة عالية للإنجاز والتقدم للأمام	96	51.9	60	32.4	24	13	3	1.6	2	1.1	4.324	0.842
الشعور بالانتماء القوي للعمل	86	46.5	68	36.8	25	13.5	1	0.5	5	2.7	4.238	0.901
استهواء العمل ووضع كامل الجهد فيه	85	45.9	67	36.2	25	13.5	6	3.2	2	1.1	4.227	0.880
القيام بتعديل وتحسين طرق وسبل أداء مهام العمل بصورة مستمرة	75	40.5	76	41.1	34	18.4	-	-	-	-	4.222	0.737
القدرة على التعامل مع المشاكل التي تواجهه في العمل	82	44.3	63	34.1	38	20.5	2	1.1	-	-	4.216	0.805
الحرص على ألا يضيع وقت العمل بدون عمل أشياء مفيدة	81	43.8	64	34.6	35	18.9	4	2.2	1	0.5	4.189	0.854
الشعور بالأهلية للقيام بالأعمال المطلوبه	76	41.1	72	38.9	32	17.3	5	2.7	-	-	4.184	0.813
البحث والتعرف على الحلول البديلة لقضايا ومشاكل العمل	65	35.1	86	46.5	29	15.7	5	2.7	-	-	4.140	0.774
الأعمال ذات الطابع الإرشادي خمس أكثر للعمل	78	42.2	64	34.6	35	18.9	6	3.2	2	1.1	4.135	0.907
الاحساس براحة وسعادة في العمل الإرشادي	76	41.1	63	34.1	33	17.8	8	4.3	5	2.7	4.064	1.003
توصية الآخرين بالانضمام إلى العمل الإرشادي، ومساعدة العاملين الجدد على الانسجام والتكيف مع العمل	76	41.1	61	33	37	20	5	2.7	6	3.2	4.060	1.006
العمل يعطي طاقة ونشاط أكثر	73	39.5	61	33	38	20.5	11	5.9	2	1.1	4.038	0.969
المبادرة بإعطاء المدير المباشر الأفكار لتحسين إجراءات العمل	70	37.8	66	35.7	40	21.6	4	2.2	5	2.7	4.038	0.963
مساعدة الزملاء في العمل على حل مشاكلهم	68	36.8	65	35.1	43	23.2	7	3.8	2	1.1	4.027	0.923
التحديات الصعبة تدفع أكثر إلى الاجتهاد في العمل	62	33.5	75	40.5	37	20	11	5.9	-	-	4.016	0.881
الرغبة في الاستمرار في العمل بالإرشاد حتى سن التقاعد	85	45.9	45	24.3	32	17.3	15	8.1	8	4.3	3.994	1.163
المبادرة في مساعدة المشرف دون طلبه ذلك	49	26.5	79	42.7	45	24.3	8	4.3	4	2.2	3.870	0.929
الثقة في قدرة الإدارة على تخطيط وتقديم العمل إلى الأمام	50	27	75	40.5	42	22.7	13	7	5	2.7	3.822	0.998
المبادرة بالقيام بالمهام التي لا تعتبر جزءاً من عملي بصورة رسمية	40	21.6	59	31.9	65	35.1	14	7.6	7	3.8	3.6	1.028

حده الأقصى و1.77 في حده الأدنى على مقياس مستوى الأهمية الثلاثي. وتبين أن أهم خمسة مشكلات تواجه المبحوثين في عملهم الإرشادي مرتبة حسب المتوسط الحسابي هي: الاعتماد على العمالة الأجنبية بمتوسط حسابي قدره 2.77، وعدم تواجد المزارع في مزرعته بمتوسط حسابي قدره 2.76، وضعف الحوافز وعدم عدالة نظام الترقية بمتوسط حسابي قدره 2.6، وانخفاض المستوى التعليمي والثقافي للمزارعين بمتوسط حسابي قدره 2.58، وعدم وجود أخصائيين للمواد الإرشادية بمتوسط حسابي قدره 2.57.

بينما كانت المشكلات التالية هي الأقل أهمية وهي ضعف أو انعدام التقدير الذي نتلقاه في العمل بمتوسط حسابي قدره 2.04، وعدم الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل وكيفية تنفيذه بمتوسط حسابي قدره 2.02، وعدم إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية والتخطيط لكل ما يتعلق بالعمل بمتوسط حسابي قدره 1.96، وضعف التعاون مع الزملاء بمتوسط حسابي قدره 1.85، وعدم تقبل الرئيس المباشر لما قد يبدي من ملاحظات في العمل بمتوسط حسابي قدره 1.77.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لأغلب هذه المشكلات أكثر من درجتين مما يعني أن هذه المشكلات تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية. ما عدا آخر ثلاث مشكلات وهي: عدم إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية والتخطيط لكل ما يتعلق بالعمل، وضعف التعاون مع الزملاء، وعدم تقبل الرئيس المباشر لما قد يبدي من ملاحظات في العمل بمتوسط حسابي قدره 1.96، 1.85، 1.77 على التوالي.

#### العوامل المحددة لمستوى دافعية العمل للمبحوثين

للتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى دافعية العمل للمبحوثين تم استخدام أسلوب الانحدار المرهلي المتعدد. وتشير نتائج التحليل (جدول 8) إلى أن أهم العوامل المؤثرة على دافعية العمل هي: عامل التقدير والعلاقات مع المشرفين والزملاء، والفائدة المدركة للتدريب أثناء الخدمة، والإلمام بقواعد العمل، وعلاقة موضوع التدريب أثناء الخدمة بالإرشاد الزراعي. إذ تفسر هذه العوامل الأربعة مجتمعة 58.8% من التباين الكلي في مستوى دافعية العمل للمبحوثين.

ويفسر عامل التقدير والعلاقات مع المشرفين والزملاء 31.6% من التباين الكلي لمستوى دافعية العمل. وهذا يعني أن 31.6% من التفاوت في مستوى الدافعية بين المرشدين سببه التباين في جودة وملاءمة بيئة العمل ومدى تلبيتها لرغبات المرشد. وفي هذا الإطار أكد الطنوبي (1996) أنه كلما كانت بيئة العمل داخل التنظيم جيدة ومقبولة من وجهة نظر العاملين كلما كان تأثيرها إيجابياً على معنوياتهم وإنجازهم

ويوضح جدول (6) عدد ودرجة الاستجابة على المقياس الخماسي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الدافعية. ويتضح من بيانات الجدول أن أعلى خمسة عبارات في الترتيب من حيث المتوسط الحسابي هي: العمل يجد للنجاح في المهام التي يقوم بها أو تطلب منه بمتوسط حسابي قدره 4.394 مما يعكس درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة حيث بلغت نسبة من يوافقون جداً 57.3% ونسبة من يوافقون 27%، يليها عبارة وجود طاقة عالية للإنجاز والتقدم للأمام بمتوسط حسابي قدره 4.324، والشعور بالانتماء القوي للعمل بمتوسط حسابي قدره 4.238، واستهواء العمل ووضع كامل الجهد فيه بمتوسط حسابي قدره 4.227، والقيام بتعديل وتحسين طرق وسبل أداء مهام العمل بصورة مستمرة بمتوسط حسابي قدره 4.222.

بينما جاءت العبارات الخمسة التالية في الترتيب الأخير وهي: التحديات الصعبة تدفع أكثر إلى الاجتهاد في العمل بمتوسط حسابي قدره 4.016، والرغبة في الاستمرار في العمل بالإرشاد حتى سن التقاعد بمتوسط حسابي قدره 3.994، والمبادرة في مساعدة المشرف دون طلبه ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.870، والثقة في قدرة الإدارة على تخطيط وتقديم العمل إلى الأمام بمتوسط قدره 3.822، بينما كانت عبارة المبادرة بالقيام بالمهام التي لا تعتبر جزءاً من عملي بصورة رسمية هي ذات أقل متوسط حسابي (3.6 درجة).

وقد أكدت دراسة (Shirley and Barbara, 1992) ذلك حيث تشير إلى أن أهم دوافع الانجاز هي الأداء الجيد مع استخدام المهارات، واستخدام الوقت بطريقة مفيدة مع الرغبة في تحسين الأوضاع. ويشير (Lindner, 1998) إلى أن من أهم عوامل الدافعية العمل المثير للاهتمام، والنمو في الوظيفة، والمشاركة في وضع القرارات، ووفاء المنظمة للعاملين، ووجود نظام عمل محكم، والتعاطف والمساعدة في حل المشاكل الشخصية. ويشير (Swanson, et al., 1997) إلى أن طبيعة العمل وفرص تعلم أشياء جديدة ووجود فرص النمو من العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي.

#### المشكلات التي تواجه العاملين وتؤثر في دافعتهم للعمل الإرشادي

للتعرف على أهم المشكلات التي تواجه المبحوثين في العمل الإرشادي وتعيق تحقيق العملية الإرشادية بالكفاءة المرجوة وذلك من وجهة نظر المبحوثين، تم عرض عدد من المشكلات التي يمكن أن تواجه العملا لإرشادي والعاملين الإرشاديين (جدول 7)، وأوضحت الدراسة أن المتوسط الحسابي لمستوى أهمية كل من هذه المشاكل تراوح بين 2.77 في

### جدول 7. توزيع الباحثين وفقاً للمشكلات التي تواجه العاملين في عملهم وتؤثر في دافعتهم (ن = 185).

درجة ومدى الإعاقة المشكلات والصعوبات	عالية		متوسطة		منخفضة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
الاعتماد على العمالة الأجنبية	149	80.5	29	15.7	7	3.8	2.768	0.505
عدم تواجد المزارع في مزرعته	144	77.8	37	20	4	2.2	2.757	0.478
ضعف الحوافز وعدم عدالة نظام الترقيات	131	70.8	36	19.5	18	9.7	2.611	0.660
انخفاض المستوى التعليمي والثقافي للمزارعين	116	62.7	60	32.4	9	4.9	2.578	0.587
عدم وجود أخصائيين للمواد الإرشادية	120	64.9	51	27.6	14	7.6	2.573	0.631
عدم وجود تنسيق فعال بين جهاز الإرشاد وأجهزة البحث العلمي	115	62.2	51	27.6	19	10.3	2.519	0.676
عدم وجود توصيف وظيفي لمسمى مرشد زراعي	110	59.5	58	31.4	17	9.2	2.503	0.668
ضعف ثقة المجتمع في دور وأهمية الإرشاد وعدم فهم دوره في الزراعة	107	57.8	59	31.9	19	10.3	2.475	0.676
ضعف فرص التدريب	105	56.8	62	33.5	18	9.7	2.470	0.668
ضعف التنسيق مع المؤسسات والمنظمات الأخرى	104	56.2	60	32.4	21	11.4	2.448	0.691
انخفاض الأجر المتحصل عليه من العمل مقارنة بالمهام التي أقوم بها	89	48.1	71	38.4	25	13.5	2.346	0.707
كثرة الأعمال الإدارية المؤداه	78	42.2	73	39.5	34	18.4	2.238	0.743
تضارب التعليمات الفنية والإدارية المعطاة للمرشد مما يربك العمل	65	35.1	88	47.6	32	17.3	2.178	0.704
عدم مراعاة الظروف الشخصية والعائلية	62	33.5	85	45.9	38	20.5	2.130	0.726
عدم عدالة توزيع مهام العمل على العاملين	65	35.1	70	37.8	50	27	2.081	0.786
الإحساس بعدم الأهمية داخل محيط العمل	54	29.2	89	48.1	42	22.7	2.065	0.719
ضعف أو انعدام التقدير الذي نلقاه في العمل	57	30.8	79	42.7	49	26.5	2.043	0.758
عدم الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل وكيفية تنفيذها	50	27	88	47.6	47	25.4	2.016	0.727
عدم إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية والتخطيط لكل ما يتعلق بالعمل	44	23.8	90	48.6	51	27.6	1.962	0.718
ضعف التعاون مع الزملاء	34	18.4	90	48.6	61	33	1.854	0.703
عدم تقبل الرئيس المباشر لما قد يبدي من ملاحظات في العمل	35	18.9	73	39.5	77	41.6	1.773	0.746

### جدول 8. توزيع الباحثين وفقاً للمشكلات التي تواجه العاملين في عملهم وتؤثر في دافعتهم (ن = 185).

المتغيرات المستقلة	معامل التحديد	الجزئي R <sup>2</sup>	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	قيمة t	مستوى المعنوية
التقدير والعلاقات مع المشرفين والزملاء	0.316		0.344	3.757	0.01
الفائدة المدركة للتدريب أثناء الخدمة	0.141		0.339	3.528	0.01
الإلمام بقواعد العمل	0.103		0.339	3.946	0.01
علاقة موضوع التدريب أثناء الخدمة بالإرشاد الزراعي	0.028		0.199	2.183	0.05

الزملاء، والعوامل المرتبطة بالنواحي الإشرافية. وفسر متغير الفائدة المدركة للتدريب أثناء الخدمة 14.1 % من التباين الكلي في مستوى دافعية العمل لدى المرشدين. وربما يرجع ذلك إلى أن الاستفادة من الدورة التدريبية تزيد من كفاءة المبحوث وترفع من مستوى رضائه الوظيفي وبالتالي تؤثر على مستوى دافعية العمل لديه (الجزيري، 1998؛

لمهامهم وأدائهم لأعمالهم. كذلك أوضح أرمانبوس (2007) أن هنالك علاقة معنوية طردية بين درجات دافعية الانجاز والعلاقة بزملاء العمل والرؤساء، بينما أكد (Herzberg, 1972) ارتباط الرضا الوظيفي بإقامة علاقات طيبة مع المشرفين. وأيضاً أظهرت دراسة (Sheby, 1994) ارتباط المستوى المرتفع من الرضا الوظيفي بكلاً من التعاون مع

التعليمية – أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

**العادلي، أحمد السيد** (1983) أساسيات علم الإرشاد الزراعي، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية.

**العديلي، ناصر محمد** (1995). السلوك الأنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

**الكباشي، أحمد دفع الله** (1983) دور وفعالية الصحافة الزراعية في نشر المعارف الزراعية بين قيادات المزارعين والمرشدين الزراعيين بمشروع الجزيرة في السودان. رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة الاسكندرية.

**خليفة، عبد اللطيف محمد**. (2000) الدافعية للإجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

**صالح، أحمد محمد؛ عبد المقصود، بهجت محمد** (1984). مشاكل العاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة أسيوط. مجلة أسيوط للعلوم الزراعية، 15(1): 205-225.

**عبد المقصود، بهجت محمد؛ صالح، أحمد محمد** (1984) دوافع العمل لدي العاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة أسيوط. مجلة أسيوط للعلوم الزراعية، 15(1): 153-175.

**منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة** (1990) دليل التدريب على الإرشاد الزراعي (تأليف أوكلي . ب؛ جارفورث . ك.)، كتاب مترجم صدر عن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، روما.

### المراجع الأجنبية

**Atkinson, JW and Birch, D** (1978) Introduction to Motivation (New York: D. Van Nostrand Company).

**Fritz, S, Barbuto, JE, Marx, D, Etling, A, & Burrow, S** (2000) Motivation and recognition preferences of 4-H volunteers. *Journal of Agricultural Education*, 41(3), 40-49.

**Herzberg, F** (1966) Work and nature of work. Cleveland: World Publishing.

**Higgins, JM** (1994) The management challenges (2nd ed.). New York: Macmillan. <http://www.myskillsprofile.com> (/[access to the

الشافعي، 1991. أما بالنسبة للإلمام بقواعد العمل فنجد أنها تقدر 10.3% من التباين الكلي في مستوى دافعية العمل. أما علاقة موضوع التدريب أثناء الخدمة بالإرشاد الزراعي فأنها تقدر 2.8% من التباين الكلي في مستوى دافعية العمل حيث أن الدورات المتعلقة بالإرشاد الزراعي تزيد من ثقة المرشدين بأهمية عملهم ودوره في تحقيق التنمية الزراعية. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يوصى بالتالي لرفع مستوى دافعية العاملين الإرشاديين بالمملكة العربية السعودية:

1. الإهتمام بتوفير بيئة ومناخ جيد للعمل وتهيئة الظروف الملائمة لإطلاق طاقات العاملين الإرشاديين وزيادة ولائهم وإنتمائهم للإرشاد الزراعي بما يؤدي إلى زيادة دافعتهم وذلك من خلال الإهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية الكافية مثل الترقي والمكافآت، وتوفير التسهيلات المادية اللازمة لإكمال الأعمال المطلوب القيام بها، وتوفير بيئة العمل الإجتماعية والتي تسودها روح الصداقة والألفة بين الرؤساء والمرؤسين والزملاء داخل محيط العمل، مع الإهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين الإرشاديين، وتدعيم جسور التواصل بين العاملين من خلال تقديم الأنشطة الترفيهية.
2. ضرورة إهتمام مسئولو جهاز الإرشاد الزراعي بالدورات الإرشادية للعاملين، خاصة الدورات التدريبية المتخصصة في الجوانب الإرشادية وذلك للعمل على رفع مستوى الكفاءة الإرشادية وسد النقص في المعارف السلوكية والمهارات الاتصالية التي يجب أن يتحلى بها المرشدين، وتوفير أخصائين للمواد الإرشادية، وتعريف العاملين الإرشاديين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وأسلوب التواصل مع الإدارات العليا.

### المراجع العربية

**الجارحي، غنيم شعبان** (1990). دافع الإجاز لدي المرشدين الزراعيين المصريين «دراسة في محافظة الشرقية والغربية». مجلة الأزهر للبحوث الزراعية، عدد: 11.

**الريماوي، أحمد شكري؛ حماد، حسن جمعة؛ الصبيحي، خلدون عبد اللطيف** (1995). مقدمة في الإرشاد الزراعي. دار حنين، عمان.

**الطيب، أحمد محمد** (1999). الإدارة

- page in (20/5/2009)].
- Hubeis, AV** (2007) Motivation, job satisfaction and productivity of agriculture extension worker: case study of Sukabumi District. *Journal Penyuluhan*, 3(2):90- 99.
- Kreitner, R** (1995) Management (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Linder, James R.** (1998) Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36 (3)
- Pareek, U & Rao, TV** (1992) Designing and managing human resource systems. New Delhi: Oxford & IBH Publishing Company.
- Shirley BR, Barbara, C** (1992) Motives and Incentives of Older Adult Volunteers. *Journal of Extension*, 30:(3)
- Stoner, JAF, Freeman, RE** (1992) Management (5<sup>th</sup> ed.). New Delhi: Prentice- Hall of India.
- Swanson, BE, Bentz, RP, Sofranko, AJ** (1997) Improving agricultural extension. A reference manual. Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome.
- Thach, N, Ismail, M, Uli, J, Idris, K** (2007). Individual Factors as Predictors of Extension Agents' Performance in Mekong Delta, Vietnam. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 3(1):93-102.
- Pareek, U** (1993) Making organizational roles effective New Delhi: Tata McGraw-Hill.