

**محددات السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي  
بالمستويات الإدارية للمنظمة الإرشادية  
الزراعية في جمهورية العراق**

رسالة مقدمة من

**مجيد هادي صالح الحمداني**  
بكالوريوس في العلوم الزراعية (إرشاد زراعي)، كلية الزراعة، جامعة بغداد 1992م  
ماجستير في العلوم الزراعية (إرشاد زراعي)، كلية الزراعة، جامعة بغداد 2000م

للحصول على

درجة دكتوراه الفلسفة

في

**العلوم الزراعية  
(إرشاد زراعي)**

قسم الاجتماع الريفي والإرشاد الزراعي  
كلية الزراعة  
جامعة القاهرة  
مصر

2013

**محددات السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي  
بالمستويات الإدارية للمنظمة الإرشادية  
الزراعية في جمهورية العراق**

**رسالة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم الزراعية  
(إرشاد زراعي)**

**مقدمة من**

**مجيد هادي صالح الحمداني**

بكالوريوس في العلوم الزراعية (إرشاد زراعي)، كلية الزراعة، جامعة بغداد 1992م  
ماجستير في العلوم الزراعية (إرشاد زراعي)، كلية الزراعة، جامعة بغداد 2005م

**لجنة الحكم**

دكتور / محمد نسيم علي سويم .....  
أستاذ الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الأزهر

دكتور / زينب حسن مجد .....  
أستاذ الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة القاهرة

دكتور / عبد الحليم عباس قشطه .....  
أستاذ الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة القاهرة

دكتور / عماد مختار أحمد الشافعي .....  
أستاذ الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة القاهرة

التاريخ / / 2013

**محددات السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي  
بالمستويات الإدارية للمنظمة الإرشادية  
الزراعية في جمهورية العراق**

**رسالة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم الزراعية  
(إرشاد زراعي)**

**مقدمة من**

**مجيد هادي صالح الحمداني**  
بكالوريوس في العلوم الزراعية (إرشاد زراعي) كلية الزراعة جامعة بغداد 1992م  
ماجستير في العلوم الزراعية (إرشاد زراعي)، كلية الزراعة، جامعة بغداد 2000م

**لجنة الإشراف**

**دكتور / عماد مختار أحمد الشافعي  
أستاذ الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة القاهرة**

**دكتور / عبد الحليم عباس قشطه  
أستاذ الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة القاهرة**

**اسم الطالب:** مجید هادی صالح الحمدانی  
**عنوان الرسالة:** محددات السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي بالمستويات الإدارية للمنظمة الإرشادية الزراعية في جمهورية العراق.  
**المشرفون:** الأستاذ الدكتور: عmad مختار أحمد الشافعي  
الأستاذ الدكتور: عبد الحليم عباس قسطه  
**قسم: الاجتماع الريفي والإرشاد الزراعي فرع: الإرشاد الزراعي تاريخ منح الدرجة:** / 2013 /

### المستخلص

استهدفت الدراسة الوقوف على محددات السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي بالمستويات الإدارية للمنظمة الإرشادية الزراعية في جمهورية العراق، وذلك من خلال قياس الدرجات الكلية لأداء أبعاد السلوك الإداري لهؤلاء المدراء بالمستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والتتنفيذية)، وقياس مدى أداء أبعاد السلوك الإداري لهؤلاء المدراء بكل بُعد من أبعاد السلوك الإداري التالية: القيادة، والدافعية، والإتصال، والتفاعل، واتخاذ القرار، وتحديد الأهداف، والرقابة، وأخيراً بعد قياس الأداء، وكذلك تحديد العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة وبين الدرجات الكلية لأداء أبعاد السلوك الإداري لهؤلاء المدراء. وكذلك التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو المنظمة الإرشادية، وكذلك التعرف على فاعلية المنظمة الإرشادية. والتعرف على استجابات المزارعين حول نوعية الخدمات التي تقدمها إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية، ومعرفة المشاكل التي تعيق عمل إدارة المنظمة الإرشادية. وتم جمع البيانات من مدراء المنظمة الإرشادية الزراعية العراقية في إداراتها الثلاث (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، إذ شملت الدراسة مستويات الإدارات: العليا والمماثلة بمعاون مدير عام ورؤساء أقسام الهيئة العامة للإرشاد ومعاونيهما والبالغ عددهم (29) مجنوحاً، والوسطى والمماثلة في رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بمحافظات الدراسة ومعاونيهما ومدراء المراكز الإرشادية ومعاونيهما والبالغ عددهم (36) مجنوحاً، والتتنفيذية والمماثلة بمسئولي الوحدات الإرشادية ومسئولي المزارع الإرشادية ومعاونيهما والبالغ عددهم (69) مجنوحاً، ليكون مجمل شاملة الدراسة (134) مجنوحاً بأربع محافظات في جمهورية العراق وهي بغداد، وبابل، والأنبار، وواسط . وجمعت البيانات باستخدام استبيان بال مقابلة الشخصية، تم تصميمها واختبارها بدئياً لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام التكرارات، والنسبة المئوية، والمدى، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط لعرض وتحليل بيانات الدراسة.

### وتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- تبين أن درجات أداء السلوك الإداري لأكثر من نصف المدراء المبحوثين (57.46%) وقعت في فئة الأداء النادر، في حين بلغت النسبة في فئتي الأداء الدائم والإداء أحياناً (8.21%)، و (34.33%) على الترتيب.
- اتضحت أن متوسط الدرجات مدى أداء المبحوثين لأبعاد السلوك الإداري قد بلغت (26.90، 32.63، 27.31، 11.01، 16.75، 14.14، 14.14، 7.98، 18.13، 18.13، درجة لكل بُعد من الأبعاد القيادة، والدافعية، والإتصال، والتفاعل، واتخاذ القرار، وتحديد الأهداف، والرقابة، وقياس الأداء، على الترتيب. كما تبين أن نصف (50%) من أبعاد السلوك الإداري تقل درجات المبحوثين فيها عن متوسط درجات كل بُعد.
- واتضح أن متوسط درجات أداء أبعاد السلوك الإداري للمدراء في الإدارة العليا بلغ (176.31) درجة وكان بمستوى احياناً، وبلغ في الإدارة الوسطى (154.53) درجة وكان بمستوى نادر، وبلغ في الإدارة التنفيذية (146.01) درجة وكان بمستوى نادر.
- تبين وجود علاقة معنوية بين الدرجة الكلية لأبعاد السلوك الإداري لمدراء المنظمة الإرشادية الزراعية وبين كل من المتغيرات المتعلقة: صلة الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي بقسم الإرشاد الزراعي بالمحافظة، وصلة قسم الإرشاد الزراعي في المحافظة بالهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي، ودرجة المشاركة، والتحصيل الدراسي، والتخصص العلمي، وحاجة المنظمة الإرشادية للتغيير، وتقيي التربيب. كما اتضحت عدم وجود علاقة بين درجات أبعاد السلوك الإداري لمدراء المنظمة الإرشادية الزراعية وبين كل من متغيرات: مدة الخدمة في العمل الإرشاد الزراعي، ومدة الخدمة في الدرجة الوظيفية الحالية، ودرجة صلاحية أهداف المنظمة الإرشادية الزراعية للمستقبل، وحجم المنظمة الإرشادية الزراعية.
- تبين أن درجات المبحوثين حول مؤشرات فاعلية المنظمة الإرشادية الزراعية (50%) من المبحوثين تقل درجة موافقتهم عن درجة وسط المقاييس البالغة 20 درجة.
- تبين أن درجات اتجاهات المبحوثين نحو المنظمة الإرشادية الزراعية (54.4%) من المبحوثين تقل درجة موافقتهم عن درجة وسط المقاييس البالغة 40 درجة.
- تبين أن استجابات المزارعين حول نوعية الخدمات المقدمة لهم من إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية(67.5%) من المزارعين المبحوثين تقل درجات موافقتهم نحو نوع الخدمة الإرشادية الزراعية عن درجة وسط المقاييس البالغة 50 درجة.
- تبين أن المنظمة الإرشادية تواجه مجموعة من المشكلات في مجال إدارة منظماتهم تتوزع تلك المشكلات في مستويات الإدارية الثلاثة للمنظمة. وأن (25.53 %) من المشكلات في الإدارة العليا. وأن (36.17 %) من المشكلات في الإدارة الوسطى. وأن (38.30 %) من المشكلات في الإدارة التنفيذية.

**الكلمات الدالة:** محددات السلوك الإداري، المدراء، المستويات الإدارية، المنظمة الإرشادية الزراعية، العراق.

الإله داع

إِلَيْهِ الَّذِي عَلِمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يُعْلَمْ جَلْ ثَنَاؤُهُ، وَتَقدَّسَتْ أَسْمَاؤُهُ سَبَّانُهُ، رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ

\* \* \* \* \*

إلى من بعثه الرحمن رحمة للعالمين، وخير الخلق أجمعين محمد خاتم النبيين،  
وسيد المرسلين صلى الله عليه وآله، وأصحابه المنتجبين

\* \* \* \* \*

إلى الوطن الغالي العراق وال العراقيين والمظلومين بهذا العالم من جراء الحروب والويلات  
إلى شهداء العراق بكل وقت وزمان أدخلهم الله جناته

\* \* \* \*

إلى كل من أسهم في تنشئتي وتعليمي معلمين ومدرسین وأساتذة، وإلى العلم والعلماء وإلى  
بغداد وبجلة والغرات

إلى..... من أتشرف بحمل اسمه دوما .. من أظلني بأجنحة رعايته، وغمزني بفيس محبته  
والدى (أطل الله عمره)

إلى ..... من ينجلب برؤيتها تعب السنين .. ووفقني دعاؤها في كل حين ... أمري الحنونة  
(أطل الله عمرها)

إلى من أشد بهم أزرني وسندي في الحياة ومن وقفوا بجانبي في السراء والضراء  
أخوتي الأعزاء

و إلى من أندر دربي أخواتي العزيزات

إلى جوهرة حياتي، سندِي، ورفيقه نربي زوجتي الصبورَةِ الغالِيَّةِ وينبُوِعُ الأصالةِ والحنان  
إلى . سرِ سعادتِي ونورِ حياتي أولادِي سميَّة، وعائشة، ومصطفى، وعبدِ الإله، وبلال

\* \* \* \* \*

إلى كنف الزراعة الفلاح الذي أبى إلا أن يهزم الفقر والجوع بأرضه الطيبة الطاهرة

\* \* \* \* \*

إلى كل من يدعوا الله العلي القدير لأنجح ، فيفرجه نجاحي

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين. واعترافاً بالفضل والجميل يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذى الجليل الدكتور عماد مختار أحمد الشافعى؛ لتكريم ه بالإشراف على هذه الدراسة وماقدمه لي من علم وتوجيهات سديدة ، كان لها الأثر في إخراج الرسالة بهذه الصورة ؛ فجزاه الله عنى خير الجزاء، كما يسعدنى أن أقدم شكري وتقديرى للأب والمربي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الحليم عباس قشطه لتفضله بالمشاركة على الإشراف ومابذله من جهود ثانية في التوجية والإرشاد والنصائح فجزاه الله عنى خير الجزاء . كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة الأفضل: الأستاذ الدكتور / محمد نسيم سوilem ، والأستاذ الدكتور / زينب حسن مجد لما أبدوه لي من توجية ولتفضليهم وتقديرهم بالموافقة على مناقشة الرسالة فلهم مني تحية حب وإجلال . شكر خاص لعمادة الكلية إدارة وأساتذة لما قدموه من خدمة علمية وتربيوية لي وأخص الأخ الصديق الأستاذ الدكتور / محمد يسري هاشم (وكيل الكلية) على رعايته لي متمنياً من الله أن يحفظه، وبنال المراكز العليا لخدمة العلم، ومن الإحسان أن أقدم الشكر والتقدير لكل أستاذة قسم الاجتماع الريفي والإرشاد الزراعي وجميع الأخوة والأخوات من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهما والملائكة الإداري ، وكل الزملاء من طلبة الدراسات العليا بالقسم. كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الثناء إلى جميع الأخوة في معهد بحوث الإرشاد والتنمية الريفية. وكما أتقدم بالشكر الجزيء إلى الأستاذ الدكتور / أشواق عبد الرزاق (رئيسة قسم الإرشاد والتعليم الزراعي) كلية الزراعة/ جامعة بغداد . وأنتم بالشكر الجزيء إلى المربي الفاضل الأستاذ الدكتور / حسين خضير الطائي على اهتمامه المتواصل ورعايته الكريمة لي. والشكر موصول إلى كافة الخبراء من الأساتذة والدكتوراه الذين ساهموا بإغناء هذا الدراسة من توجيهات وتقييماته. ولا يفوتي أن أتقدم بالشكر والعرفان لجميع الأخوة العاملين في سفارة جمهورية العراق في القاهرة ، والعاملين في دائرة البعثات الدراسية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. ولا أستطيع أن أختتم إلا بعد تقديم أسمى معاني الود والاحترام إلى ابن عمى وأخي وصديقي/ الشيخ قاسم ناجي الحمداني لما بذله من جهد كبير بمساعدتى داعياً المولى عز وجل أن يحفظه وجميع المسلمين على بقاع الأرض.

الباحث

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	المقدمة
8	المشكلة البحثية
9	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
11	مجال الدراسة واتساعها
11	الفروض البحثية
12	التعريفات الإجرائية
14	الاستعراض المرجعي
14	1- مفهوم الإرشاد الزراعي
17	2- إدارة الإرشاد الزراعي
19	3- مبادئ إدارة الإرشاد الزراعي
19	4- السلوك الإداري
19	أ- مفهوم السلوك الإنساني
20	ب- أثر السلوك الإنساني في الإدارة
21	ج- مفهوم السلوك الإداري
25	د- خصائص السلوك الإداري وعناصره
27	هـ- مبررات الاهتمام بدراسة السلوك الإداري
28	و- أهمية السلوك الإداري
30	ز- أبعاد السلوك الإداري
44	5- مدير الإرشاد الزراعي
49	أ- مستويات المدير
51	ب- مهارات المدير
51	ج- أدوار المدير

54	.....	<b>6- التنظيم الإرشاد الزراعي.</b>
54	.....	أ- مفهوم التنظيم
56	.....	ب- التنظيم في الإرشاد الزراعي
59	.....	ج-مبادئ التنظيم الإرشادي الزراعي
60	.....	د- أهداف التنظيم الإرشادي
62	.....	ه- تنظيم الإرشاد الزراعي في العراق
67	.....	و- الدراسات السابقة
75	.....	<b>الطريقة البحثية</b>
75	.....	1- منطقة الدراسة
75	.....	2- منهج الدراسة
75	.....	3- شاملة وعينة الدراسة
77	.....	4- إعداد وتطوير أداة قياس الدراسة
84	.....	5- أدوات جمع البيانات
84	.....	6- القياس الكمي للمتغيرات البحثية
87	.....	7- الأساليب الإحصائية
88	.....	<b>مناقشة النتائج</b>
89	.....	مستوى أداء المبحوثين لأبعاد السلوك الإداري في مجال إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية
90	.....	مستوى أداء المبحوثين لأبعاد السلوك الإداري بالمستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية) في مجال إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية
91	.....	مستوى أداء المبحوثين لأبعاد السلوك الإداري في مجال إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية حول كل بُعد من الأبعاد وهي: (بعد القيادة، بُعد الدافعية، بُعد الاتصال، بُعد التفاعل، بُعد اتخاذ القرار، بُعد تحديد الأهداف،

	بعد الرقابة، وبعد قياس الأداء)
102	الخصائص الشخصية لمدراء الإرشاد الزراعي .....
113	الخصائص البنائية للمنظمة الإرشادية الزراعية.....
131	العلاقة بين مستوى أداء المبحوثين لأبعد السلوك الإداري في مجال إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية وبين المتغيرات المستقلة "الكمية" المتصلة.....
134	العلاقة بين مستوى أداء المبحوثين لأبعد السلوك الإداري في مجال إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية وبين كل من المتغيرات المستقلة "الاسمية" المنفصلة.....
136	درجات المبحوثين بمؤشرات فاعلية المنظمة الإرشادية الزراعية وعلاقتها بمستوى أداء المبحوثين لأبعد السلوك الإداري في مجال إدارة المنظمة الإرشادية.....
138	اتجاهات المبحوثين نحو المنظمة الإرشادية الزراعية وعلاقتها بمستوى أداء المبحوثين لأبعد السلوك الإداري في مجال إدارة المنظمة الإرشادية.....
140	استجابات المزارعين حول نوعية الخدمات الإرشادية المقدمة من قبل إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية.....
141	المشكلات المعوقه لعمل إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية في جمهورية العراق من وجهة نظر المدراء المبحوثين.....
145	<b>الملخص والتوصيات.....</b>
150	<b>المراجع.....</b>
166	<b>الملاحق.....</b>
166	1- استماره استبيان المدراء المبحوثين.....
179	2- استماره استبيان مجموعة المزارعين.....
182	3- استماره استبيان المحكمين(الخبراء).....
189	4- أسماء المحكمين.....
191	5- خارطة العراق تبين المحافظات المدروسة.....
	<b>الملخص الانجليزي.....</b>

## قائمة الجداول

صفحة	العنوان	رقم
76	توزيع أعداد شاملة للمبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة والدوائر التابعين لها	1
78	توزيع مكونات المقياس وفقاً لأبعاد أداء السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي بصورةه الأولية.....	2
79	توزيع المحكمين وفقاً الشهادة العلمية الحاصلين عليها.....	3
79	توزيع موافقة المحكمين على مكونات المقياس وفقاً للأبعاد والفترات.....	4
80	توزيع مكونات المقياس وفقاً لأبعاد أداء السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي بصورةه النهائية.....	5
81	توزيع درجات المقياس وفقاً لمستويات أبعاد أداء السلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي.....	6
82	توزيع مقاييس وفقاً لمستويات كل من الاتجاهات والفاعلية ونوع الخدمة.....	7
83	توزيع مقاييس أبعاد أداء السلوك الإداري وفقاً لمعامل الثبات والصلاحية.....	8
84	توزيع مقاييس الاتجاهات و الفاعلية ونوع الخدمة وفقاً لمعامل الثبات والصلاحية.....	9
89	توزيع فئات المبحوثين وفقاً لمستوى أداء أبعاد السلوك الإداري.....	10
90	توزيع فئات المبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة ومستوى أداء أبعاد السلوك الإداري.....	11
92	توزيع فئات المبحوثين وفقاً لجميع الأبعاد ومستويات أداء السلوك الإداري.....	12
93	توزيع فئات المبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك الإداري ببعدقيادة.....	13
94	توزيع فئات المبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك الإداري ببعد الدافعية.....	14
95	توزيع فئات المبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك الإداري ببعد الإتصال.....	15
97	توزيع فئات المبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك الإداري ببعد التفاعل.....	16
98	توزيع فئات المبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك الإداري ببعد اتخاذ القرار.....	17
99	توزيع فئات المبحوثين وفقاً للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك	18

	الإداري ببعد تحديد الأهداف.....	
100	توزيع فئات المبحوثين وفقا للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك الإداري ببعد الرقابة.....	19
101	توزيع فئات المبحوثين وفقا للإدارات الثلاثة ومستويات أداء السلوك الإداري ببعد قياس الأداء.....	20
102	توزيع فئات المبحوثين وفقا للتحصيل الدراسي في الإدارات الثلاثة.....	21
103	توزيع فئات المبحوثين وفقا للتخصص العلمي في الإدارات الثلاثة.....	22
105	توزيع فئات المبحوثين وفقا للتخصص العلمي غير الإرشادي في الإدارات الثلاثة.....	23
106	توزيع فئات المبحوثين وفقا لمدة الخدمة في العمل الإرشادي الزراعي للإدارات الثلاثة.....	24
106	توزيع فئات المبحوثين وفقا لمدة الخدمة في الدرجة الوظيفية الحالية لإدارات الثلاثة.....	25
107	توزيع فئات المبحوثين وفقا لحاجة المنظمة الإرشادية للتغيير في الإدارات الثلاثة.....	26
108	توزيع فئات المبحوثين وفقا للتقي التدريب في الإدارات الثلاثة.....	27
108	توزيع فئات المبحوثين وفقا لعدد ساعات التدريب في الإدارات الثلاثة.....	28
109	توزيع فئات المبحوثين وفقا لاستفادة من التدريب في الإدارات الثلاثة.....	29
110	توزيع فئات المبحوثين وفقا لإجمالي عدد الدورات في الإدارات الثلاثة.....	30
111	توزيع فئات أنواع الدورات التدريبية وفقا لتكراراتها في الإدارات الثلاثة.....	31
112	توزيع فئات المبحوثين وفقا لعدد دورات التدريب الحاصلين عليها في إدارات الثلاثة.....	32
113	توزيع فئات المبحوثين وفقا للتعاون بين إدارة منظمة الإرشاد الزراعي والمنظمات الأخرى في الإدارات الثلاثة.....	33
115	توزيع فئات المبحوثين وفقا للتعاون بين كل منظمة من المنظمات وبين إدارة المنظمة الإرشادية في الإدارات الثلاثة.....	34
116	توزيع فئات المبحوثين وفقا لصلاحية أهداف المنظمة الإرشادية الزراعية للمستقبل في الإدارات الثلاثة.....	35
118	توزيع فئات المبحوثين وفقا لصلاحية الأهداف المنظمة للمستقبل بكل هدف من الأهداف في الإدارات الثلاثة.....	36
119	توزيع فئات المبحوثين على وفق حجم المنظمة(أناث،ذكور)في إدارات الثلاثة.....	37
120	توزيع فئات المبحوثين وفقا لمناسبة التبعية في الإدارات الثلاثة.....	38

122	توزيع فئات المبحوثين وفقا للرأي في تجربة المنظمة الإرشادية للإدارات الثلاثة.....	39
122	توزيع فئات المبحوثين وفقا لأساس تقسيم الأقسام في المنظمة للإدارات الثلاثة.....	40
124	توزيع فئات المبحوثين وفقا لصلة الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي بقسم الإرشاد الزراعي بالمحافظة.....	41
125	توزيع فئات المبحوثين وفقا لصلة قسم الإرشاد الزراعي في المحافظة بالمؤسسة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي.....	42
126	توزيع فئات المبحوثين وفقا للمشاركة بأنشطة المنظمة في الإدارات الثلاثة.....	43
127	توزيع فئات المبحوثين وفقا لكل فقرة من فقرات المشاركة بأنشطة المنظمة في الإدارات الثلاثة.....	44
128	توزيع فئات المبحوثين وفقا للسلطة في أداء قواعد العمل ولوائحه للإدارات الثلاثة.....	45
130	توزيع فئات المبحوثين وفقا لكل فقرة من فقرات السلطة في أداء قواعد العمل ولوائحه للإدارات الثلاثة.....	46
133	توزيع قيم معامل الارتباط البسيط ليرسون لبعض المتغيرات المستقلة وبين مستوى أداء المبحوثين لأبعاد السلوك الإداري.....	47
135	توزيع قيم مربع كاي للتطابق النسبي لبعض المتغيرات المستقلة وبين مستوى أداء المبحوثين للأبعاد السلوك الإداري.....	48
136	توزيع فئات المبحوثين وفقا لمستويات مؤشرات فاعلية المنظمة الإدارية في الإدارات الثلاثة.....	49
138	توزيع فئات المبحوثين وفقا لمستويات الاتجاهات نحو المنظمة الإدارية في الإدارات الثلاثة.....	50
140	توزيع فئات المزارعين المبحوثين وفقا لمستويات الموافقة حول نوعية الخدمات الإرشادية المقدمة من قبل إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية في المحافظات المدرستة.....	51
141	توزيع المشكلات وفقا للإدارات الثلاثة للمنظمة الإرشادية الزراعية.....	52
142	توزيع المشكلات في الإدارة العليا للمنظمة الإرشادية الزراعية وفقا لعدد تكرارها والنسب المؤدية.....	53
143	توزيع المشكلات في الإدارة الوسطى للمنظمة الإرشادية الزراعية وفقا لعدد تكرارها والنسب المؤدية.....	54
144	توزيع المشكلات في الإدارة التنفيذية للمنظمة الإرشادية الزراعية وفقا لعدد تكرارها والنسب المؤدية.....	55

## قائمة الأشكال

صفحة	العنوان	رقم
20	سلوك الفرد بناءً على متغيرات الموقف	1
21	تفاعل الإنسان مع البيئة	2
23	دور التنظيم الإداري لتحسين علاقات الأفراد في منظمات الإرشاد الزراعي	3
25	النموذج الأساسي للسلوك الإنساني	4
29	أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات	5
30	نموذج الأبعاد المفسرة للسلوك الإداري لمدراء المنظمة الإرشادية	6
66	المهكل التنظيمي للإرشاد الزراعي في العراق	7
74	نموذج مخطط للأبعاد المفسرة للسلوك الإداري لمدراء الإرشاد الزراعي بالمستويات الإدارية للمنظمة الإرشادية الزراعية والخاصص المؤثرة فيه	8

## المقدمة

تُعد التنمية الشاملة من القضايا الهامة التي تواجه الدول النامية، بل تُعد من التحديات التي تقام بمواجهتها، ومطلباً ملحاً تسعى تلك الدول إلى تحقيقه، وذلك لما تستهدفه التنمية من النهوض بالمستويين الاقتصادي والاجتماعي للفرد والمجتمع بأسره.

التنمية الزراعية إحدى الركائز الأساسية لعملية التنمية الشاملة، حيث تسعى تلك التنمية للنهوض بالمجتمع من خلال سياسة مؤداها العمل على توفير الغذاء، وفرص العمل، وكذلك زيادة الدخل لقطاع كبير من السكان الريفيين.

ولكي تحقق التنمية الزراعية أهدافها، فإنه يتبعها بداية الاهتمام بالتنمية البشرية، وذلك لما يلعبه العنصر البشري من دور مزدوج في عملية التنمية، فهو المستهدف من عملية التنمية المستفيد من آثارها الإيجابية، ومن ناحية أخرى، هو المورد الرئيسي للإنتاج. لذا يُعد المورد البشري هو الثروة الحقيقية للدول الفقيرة ، والموارد البشرية أهم العوامل المحددة لكفاءة ونجاح برامج التنمية الزراعية في تلك الدول (الحقيل، 2011:ص1).

ويُعد الريف ذا أهمية كبيرة في كثير من بلدان العالم، وذلك لتميزه بوفرة موارده الطبيعية والبشرية التي تصل إلى نسب عالية من الثروات الوطنية في تلك البلدان، فضلاً عن أهميته في أنه المصدر الأساسي للمنتجات الزراعية بشقيها النباتي والحيواني، و إن تطوير الزراعة والريف، وتحقيق الأمن الغذائي الوطني، إنما يتحقق من خلال تطوير وتنمية أهل الريف، إذ هم القوى العاملة والمنتجة الأساسية في الزراعة (المهاجر، 2000:ص10).

هذا ويلعب الإرشاد الزراعي دوراً رئيسياً في عملية التنمية الزراعية ، وأصبحت أهميته تتردد على ألسنة جميع المهتمين بقضايا التنمية، باعتباره أحد النظم التعليمية المتميزة التي تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية مرغوبة في معارف ومهارات واتجاهات المسترشدين، لذا يعزى النهوض بالتنمية الزراعية للإرشاد الزراعي وفقاً لمعدلات التنمية الاقتصادية(الطنبوبي، 1998:ص5). والإرشاد الزراعي أحد النظم المجتمعية والتنموية التي تشترك في عملية تطوير أهل الريف بشكل عام والمزارعين في الريف بشكل خاص (قسطه، 2011:ص25).

ويعد تنظيم الأجهزة المجتمعية والتنمية المتطرفة ضرورة ملحة لمقابلة احتياجات الأفراد بأسلوب تنظيمي مخطط يمكن من تحقيق التنمية لرفاهية المجتمع، ويعتبر تطوير

أنظمة الدولة مطلباً أساسياً في جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتنم عملية التطوير والتحديث للتنظيمات عن طريق الدراسة المستمرة لعناصرها المختلفة، وتفاعلها مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية (عليه، 2011، ص 26).

ويذكر الشافعي (2007: ص 6) نقلاً عن Alex and Willem أن هناك العديد من الضغوط الجادة والجوهرية التي تفرض التغيير والإصلاح لهيكل ووظائف الإرشاد الزراعي في جميع دول العالم، ومن أهم هذه الضغوط قيام جميع دول العالم بإعادة التفكير وإعادة تعريف وتحديد دوره في مجال تقديم خدمات الإرشاد الزراعي، وضرورة توسيع جدول أعمال الإرشاد بحيث يتضمن قضيتين هامتين هي الحد من الفقر الريفي والصيانة البيئية، بالإضافة إلى ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، قد وفرت بدائل وخيارات جديدة لتوفير وتوصيل المعلومات إلى المزارعين بطريقة مباشرة وغير مباشرة من خلال المرشدين الزراعيين والمشروعات الزراعية التجارية والوسطاء الآخرين.

ويجب أن يتعامل مع التنظيم من زوايا ثلاثة مرتبطة فيما بينها وهي البناء التنظيمي بما يتضمنه من أجزاء وأقسام ومستويات، والأفراد الذين يعملون في التنظيم بما لهم من دوافع وحاجات واهتمامات، والتفاعل الحركي والاتصال المتبادل بين أجزاء ومكونات التنظيم (علي، 2005: ص 114).

وقد أشارت إحدى دراسات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (1997: ص 226) إلى وجود مشكلات تنظيمية عديدة في منظمات الإرشاد الزراعي في البلدان العربية، اثرت على مستوى أدائها وفعاليتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن المشكلات التي شخصتها تلك الدراسة عدم استقلالية الجهاز الإرشادي ودمجه في إدارات خدمية زراعية ، ونقص وعدم تكامل مستوياته التنظيمية ، وتضارب وازدواجية المهام التي تقوم بها. وذكرت دراسة أخرى للمنظمة العربية للتنمية الزراعية (1999: ص 110) بضرورة إعادة بناء الأجهزة الإرشادية الوطنية في البلدان العربية بما يتوافق والرؤيا المستقبلية للأدوار ومتطلبات العمل الإرشادي وبما يحقق التكامل والترابط بين مستويات التنظيم الإرشادي ووظائفه .

حددت دراسة ثالثة للمنظمة العربية للتنمية الزراعية (2001: ص 10) أن الأجهزة الإرشادية للبلدان العربية تعاني من مشكلات تنظيمية وإدارية عديدة بالرغم من الجهود التي تبذل على صعيد معالجتها.