

مجلة الإقتصاد الزراعي والعلوم الإجتماعية

موقع المجلة: www.jaess.mans.edu.egمتاح على: www.jaess.journals.ekb.eg

Cross Mark

فاعلية وسائل الإتصال التنظيمي في الجهاز الإرشادي الزراعي بالمنطقة الوسطى في جمهورية العراق

عبد الحليم احمد خلف مرزيان ، محمد نسيم علي سويلم ، سليمان حسن الرفاعي و صدام عباس حسكه*

قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي – كلية الزراعة بالقاهرة – جامعة الأزهر

المخلص

أستهدف هذا البحث تحديد الوسائل الإتصالية المستخدمة بين الوحدات التنظيمية على كافة المستويات الإدارية بالتنظيم الإرشادي الزراعي، والتعرف على مدى فعالية تلك الوسائل، بالإضافة الى تحديد العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة للمبحوثين وبين درجة فعالية تلك الوسائل. وقد أخذت عينة من العاملين بالتنظيم تمثل المستويات الإدارية الثلاثة وهي: الإدارة العليا ويمثلها 34 مبحوثاً، والإدارة الوسطى ويمثلها 49 مبحوثاً، والإدارة التنفيذية أخذ منها 137 مبحوثاً مثلت وبذلك يبلغ مجموعها 220 مبحوثاً من الوظائف المختلفة بتلك الإدارات في ست من محافظات المنطقة الوسطى بجمهورية العراق ، وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية للمبحوثين خلال شهر يوليو و اغسطس وسبتمبر 2019، وتم معالجة البيانات كميًا وتبويبها وتحليلها باستخدام العرض الجدولي بالتركرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون، ومعامل التلحاق النسبي (ك). وكانت أهم النتائج ما يلي: 1- أن أكثر وسائل الإتصال التنظيمي الكتابية المستخدمة من قبل المبحوثين على كافة المستويات الإدارية الثلاث هي: التقارير، والاشعارات، والأوامر الإدارية، بمتوسط مرجح 1.78، 1.84، 1.99 على الترتيب. 2- أن أكثر وسائل الإتصال التنظيمي الشفوية المستخدمة من قبل المبحوثين على كافة المستويات الإدارية الثلاث هي: التليفون، والاجتماعات، والأوامر الشفوية، بمتوسط مرجح 1.78، 1.79، 2.00 على الترتيب. 3- أن أكثر وسائل الإتصال التنظيمي الكتابية فعالية من وجهة نظر المبحوثين على كافة المستويات الإدارية الثلاث هي: التقارير، والمنكرات، والأوامر الإدارية بمتوسط مرجح 1.63، 1.63، 1.85 على الترتيب. 4- أن أكثر وسائل الإتصال التنظيمي الشفوية فعالية من قبل المبحوثين في على كافة المستويات الإدارية الثلاث هي: التليفون، والاجتماعات، والأوامر الشفوية بمتوسط مرجح 1.39، 1.45، 1.47 على الترتيب. 5- وجود علاقة معنوية بين المؤهل الدراسي للمبحوثين وبين رأيهم في درجة فعالية الوسائل الكتابية الشفوية على مستوى الإدارة التنفيذية .

الكلمات المفتاحية: الإتصال، فعالية، المنطقة الوسطى، العراق.



المقدمة ومشكلة البحث

يعتبر الإتصال الفعال مفتاح نجاح أى منظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، وبدونه لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملأؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المخلالات التي تحتاجها و إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، كما يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات التنظيمية صعباً، وقد يؤدي ذلك إلى انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم عن العمل، حيث يستطيع الفرد أن يتقهم عمله بصورة أفضل، كما يتقهم الآخريين مما يشجع على التعاون (علي، 2013، ص:1).

وتبرز أهمية الإتصال التنظيمي نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتطورة والمتزايدة يوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد، والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم للحد منها ومواجهتها (فروجة، 2016، ص:5).

ويعتبر الإتصال التنظيمي من أهم ادوات النجاح لممارسة الوظائف الإدارية بطريقة علمية على كافة المستويات الإدارية للمنظمة، حيث يظهر ذلك من خلال العلاقة بين عملية الإتصال والوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك لأهمية ارتباط تلك الوظائف بكفاءة الإتصال بالمنظمات بشكل عام، حيث يتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة ، ويعتمد على توفر المعلومات والبيانات سواء كانت كمية او نوعية ويعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الإتصال، باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتتوفر هذه المعلومات التي يعتمد عليها في عملية التخطيط (بن داوود، 2008، ص:176).

كما أن وظيفة التنظيم على اساس تقسيم العمل وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعى عند توزيع هذه المسؤوليات ان تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل، وبحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لانجاز الاهداف على ان يكون هذا التعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة تحتاج الى

شبكة من الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات (فهمي، 1995، ص:136). كما يعتمد التوجيه كوظيفة إدارية تقوم بتوجيه الأداء والأنشطة بشكل صحيح لتحقيق أهداف المنظمة على الاستخدام الفعال لأدوات ووسائل الإتصال التنظيمي (Hellriegel & Slocum , 2000 p 11) بالإضافة الى ذلك فان عملية الرقابة ضرورة ملحة ووظيفة مكملة لباقي الوظائف السابقة، والتي تعنى بقياس وتصحيح أداء أنشطة المرؤوسين ، فضلاً عن ضمان إنجاز أهداف المنظمة وخططها (كونتز & et al 1984 ، p: 656).

وقد ذكر عساف (1978، ص:302) أن عملية الإتصال التنظيمي تتخذ ثلاثة اتجاهات اتصالات هابطة، وصاعدة، وأفقية، فالإتصالات الهابطة هي التي تنتقل من خلالها الأفكار والقرارات، والأوامر من أعلى الى أسفل مع إنسياب خطوط السلطة، أما الإتصالات الصاعدة فهي التي تتخذ الإتصالات خلالها طريقاً من أسفل الى أعلى وفقاً لتساعد المسؤولية، وذلك لنقل المعلومات التي يقوم عليها إتخاذ القرارات الرشيدة، وتبني الخطط وإصدار الأوامر والتعليمات، بالإضافة الى المعلومات التي تعبر عن أحاسيس العاملين وردود أفعالهم أو شكواهم، مما يساعد على علاج مشكلاتهم الوظيفية والمعنوية، أما الإتصالات الأفقية فهي تعبر عن تبادل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد، وهي تساعد على تحقيق التنسيق بين الأعمال.

ويرى عبد العزيز (2005، ص:1) أن لوسائل الإتصال والتواصل أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، إذ يمكن تسخيرها في مجالات متعددة ومنها مجال العمل الإرشادي، وكل وسيلة من الوسائل المبتكرة حالياً تصبح متجاوزة لاحقاً نتيجة التطورات السريعة في المجال العلمي والتكنولوجي.

ويوضح السامرائي (1990، ص:285) أن أهمية وسائل الإتصال برزت في العمل الإرشادي بشكل فعال ومؤثر باعتبارها الأداة التي يمكن أن تساعد على فهم الرسالة الإرشادية وتوصيلها الى جمهور واسع. وقد أثبتت وسائل الإتصال فاعليتها كأدوات مساعدة في يد المدير الإرشادي لتلبية احتياجات العاملين معه فضلاً عن ذلك تساعد على أداء المهام الإرشادية بأقل الجهود والتكاليف واختصاراً في الوقت.

ومن بين وسائل الإتصال التنظيمي داخل المنظمات الكبيرة ما يأتي منها الحديث الشفوي ، والأوامر الكتابية، والاجتماعات، والمقابلات ، والمرور على مواقع التنفيذ، والمنكرات ، والتقارير التي يرفعها المرؤوسين

شيكات الاتصالات التي يمكن من خلالها السيطرة على العملية الإرشادية وتنظيمها وتوجيهها وتقييمها.

وباستعراض مسيرة التنظيم الإرشادي الزراعي في العراق يتضح أنه قد واجه الكثير من المشاكل والمعوقات التي كانت سبباً في حصول بعض الإخفاق في تنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة له، وذلك نتيجة لاستحداث الغاء وتقليص دوائر الإرشاد الزراعي بشكل غير مستند الى قاعدة رصينة علمية للتقدم، لكن وعلى الرغم من ذلك، استطاع المعنيون في القطاع الزراعي من التثبيت بالحد الأدنى من الأنشطة والوسائل لإيصال المعلومات من مصادرها الى المستفيدين من الفلاحين والمزارعين من خلال الوسائل المرئية والمسموعة والمقروءة والدورات التدريبية التي تنفذ سنوياً، وبالتنسيق والتعاون بين الهيئة العامة للإرشاد الزراعي ودوائر وزارة الزراعة والجامعات والمراكز البحثية الوطنية (محمود، 2004، ص: 6).

ومن هنا كانت فكرة هذه الدراسة لمحاولة الاجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة بين الوحدات التنظيمية على كافة المستويات الإدارية بالتنظيم الإرشادي الزراعي بمنطقة البحث؟
- 2- ماهي درجة فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة على كافة المستويات الإدارية بالتنظيم الإرشادي الزراعي بمنطقة البحث؟
- 3- هل هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة للمبجوثين وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على المستويات الادارية في التنظيم الارشادي الزراعي؟

أهداف البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث تحددت أهدافه فيما يلي:-

1. تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة بين الوحدات التنظيمية على كافة المستويات الإدارية بالتنظيم الإرشادي الزراعي بمنطقة البحث.
2. التعرف على مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة على كافة المستويات الإدارية بالتنظيم الإرشادي الزراعي بمنطقة البحث.
3. تحديد العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة للمبجوثين وهي: مدة الخدمة في العمل الإرشادي، والمشاركة في الدورات تدريبية في مجال الإرشاد الزراعي، والمؤهل الدراسي، والتخصص في العمل، وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على المستويات الادارية المدروسة في التنظيم الارشادي الزراعي.

فروض البحث:

نظراً لأن الهدفين الاول والثاني ذات طبيعة استكشافية فلم توضع لهما فروض واقتصر وضع الفروض لتحقيق الهدف الثالث كما يلي :-

1. توجد علاقة بين مدة خدمة المبجوثين في العمل الارشادي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الارشادي.
2. توجد علاقة بين عدد الدورات التدريبية في مجال العمل الارشادي المشارك بها المبجوثين وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الارشادي.
3. توجد علاقة بين تخصص المبجوثين في مجال العمل الارشادي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الارشادي.
4. توجد علاقة بين المؤهل الدراسي للمبجوثين، وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الارشادي.

هذا وقد تم وضع هذه الفروض في صورتها الصفرية حتى يمكن اختبارها .

أهمية البحث :

تتم اهمية هذا البحث في أن نتائجه سوف تسهم في توضيح نواحي القوة والضعف و تقديم دراسات جديدة عن وسائل الاتصال المستخدمة في التنظيم الارشادي، بالإضافة الى إثراء المعرفة المتعلقة بالاتصال داخل التنظيم الارشادي الزراعي واهميتها في استخدام وسائل الاتصال التنظيمي مما يمكن من وضع السبل الكفيلة لمعالجتها مما يؤدي الى تطوير الاداء التنظيمي بالجهاز الارشادي المنطقة الوسطى بجمهورية العراق

التعاريف الإجرائية لبعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

(1) الاتصال التنظيمي:

يقصد به في هذه الدراسة: العملية التي تتم باستخدام وسائل اتصالية بين الوحدات التنظيمية لغرض تبادل المعلومات والأفكار واصدار الاوامر .

(2) الفعالية:

ويقصد بها في هذه الدراسة مدى " قدرة وسائل الاتصال المستخدمة (المكتوبة والشفوية) على تحقيق الاهداف المنشودة " .

لرئيس، والتقارير السنوية، ولوحة الاعلانات، وصندوق الشكاوي، والمقترحات، والاذاعة الداخلية، والرحلات التي تقوم بها المنظمات وقيما يلي مناقشة لاهم هذه الوسائل في الاتصال التنظيمي .

أ- وسائل الاتصال الشفوي:

- الحديث الشفوي يعتبر من وسائل الاتصال الشفوي حيث يعتمد هذا النوع من الإتصال بين الأفراد على اساس الصلة المباشرة بين العاملين ومن خلال هذا النوع من الإتصال يكون تبادل الافكار والمعلومات وملاحظة ردود الافعال بين أطراف عملية الإتصال بشكل مباشر وجها لوجه (المغربى 2004، ص235).

- اما فيما يخص المرور على مواقع التنفيذ من وسائل الاتصال الهامة التي تمكن الرئيس من معرفة مايجري على الطبيعة، ومن المهم ان تكون زيارات الرئيس لمواقع التنفيذ بدون ترتيبات خاصة، حيث يتم من خلالها التعرف على ما يجري فيها وتقديم المساعدة والتوجيه بالنسبة للمشكلات التي تواجه العمل والعاملين (علي والسيد 1980، ص ص 24-25).

- وتعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد اساليب الإتصال الشفوي الرسمي، حيث يلتقي الافراد في مواعيد دورية لتبادل الافكار والآراء والمعلومات، وقد يتم اللقاء والتخصيص للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المنظمة او قادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة مرة كل عام. (عالم، 1986، ص86).

- اما المقابلات تتسم بانها اقرب الى التقاهم والوصول الى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي، وتهدف المقابلات الشخصية الى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات والشكاوى، او التظلم في المنظمة، والوقوف على استعداد الموظف على التعلم والتدريب (ماهر 2007، ص367).

- وتعد الاتصالات الهاتفية ضرورية للمنظمات في إتصالاتها الداخلية والخارجية، فالتوسع والتطور الكبير في استخدام الهاتف من سنة لأخرى يظهر مدى أهمية هذه الوسيلة الاتصالية ومدى فائدتها في تنفيذ الأنشطة المتنوعة، وتكتسب هذه الوسيلة أهميتها من كون الكلمة المسموعة والمباشرة، لها وقع في نفس المتحدث معه، مما جعلها وسيلة فاعلة للتبليغ عن المواعيد او لتبادل الآراء والنقاش وإزالة الخلافات العالقة(زيد وعبد الغفور، 2001، ص78).

ب- وسائل الاتصال الكتابية

ويعتمد الإتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الإتصال، وإذا كانت الإتصالات الشفوية تبلغ نسبتها حوالي 75% فليس معنى ذلك قلة اهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية ومن هذه الوسائل:

- التقارير ان الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة اكثر من المنظمات الصغيرة وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم الى الحجم الذي يعجز فيه ان تدور اعمال الوحدات تحت بصر الادارة، فلا بد من وسيلة اتصال بديلة عن الإتصال الشفوي، لنقل الوثائق من المستويات الادنى الى المستويات الاعلى للتنظيم (درويش وتكلا 1980، ص ص 494-495).

- اما فيما يخص المذكرات والمقترحات وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لروؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الامور، وعلى المسؤولين الاهتمام بمقترحات المرؤوسين، وأن يشجعهم على تقديم آرائهم ومقترحاتهم (حريم، 2004: ص26). وتعتبر الخطابات من الوسائل الهامة في الاتصال، فكثير من المعاملات لا تتم الا بالخطابات، وتخدم الخطابات الادارة من عدة نواحي (اجاي واي، 1966، ص: 5-9).

- وتعد النشرات الدورية من الوسائل الاتصالية الفعالة والتي يمكن عن طريقها توضيح الحقائق للقائمين على التنفيذ، فضلاً على انه او سيلة لأحكام الصلة بين المشرفين وهؤلاء الذين يعملون تحت اشرافهم (عابدة 1971، ص176).

ويعتبر الإرشاد الزراعي أحد المنظمات الهامة التي تعمل على تطوير المجتمعات الريفية إقتصادياً وإجتماعياً، وتحسين مستوى معيشة الريفيين وعوائلهم من خلال إحداث تغييرات سلوكية مرغوبة في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية، وبالتالي رفع المستوى الاقتصادي والإجتماعي وتأمين الحاجات للأفراد والمجتمع الريفي (الطنوبي، 1998: ص 26).

لذا بات من الواجب إعادة النظر في السياسات العامة للإرشاد الزراعي وتوفير الظروف الإدارية والتنظيمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لقطاع الزراعة والإستفادة من التقدم العلمي في كافة المجالات والحد من العقبات التي تحد من فعالية التنظيمات الزراعية وتمكنها من أداء أدوارها بصورة أكثر فعالية(منظمة الاغذية والزراعة، 2009: ص6).

وعليه فإن إدارة هذه التنظيمات ينبغي أن تكون على دراية بالأساليب والوسائل والعمليات الاتصالية المختلفة لأن نجاحه يعتمد على سلامة ودقة

الطريقة البحثية

والمذكرات، والأوامر الإدارية، والنشرات، والخطابات، أو الوسائل الشفوية وتضمنت: الأوامر الشفوية، والتليفون، والاجتماعات، والمقابلات، والممرور على مواقع التنفيذ، ويستجيب لها المبحوثين على مقياس مكون من 4 فئات هي قوية، متوسطة، ضعيفة، غير فعالة، وقد أعطيت درجات 0،1،2،3،0 على الترتيب.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم تفرغها وجدولتها وتحليلها لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه. وقد استخدم لذلك العديد من الأدوات الإحصائية هي: العرض الجدولي بالترتيب والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون، ومربع (كا²).

النتائج والمناقشات

أولاً: وصف عينة البحث

تبين من النتائج (جدول رقم 1) أن المبحوثين يتوزعون طبقاً لبعض متغيراتهم المستقلة المدروسة كما يلي:

- **المؤهل الدراسي:** توضح النتائج ان غالبية المبحوثين (70%) في المستويات الإدارية المختلفة للتنظيم الإرشادي تحصيلهم الدراسي من حملة شهادة البكالوريوس ولا يوجد من حملة الشهادات العليا في الإدارة العليا بالرغم من شغل الوظائف الإدارية يتطلب ان يكون شخصاً مؤهلاً قادراً على قيادة الآخرين بشكل ناجح واتخاذ القرارات في أوقاتها الملائمة فضلاً عن التطور الذي حصل في الدول المتقدمة إذ أن معظم المكلفين بمهام الإرشاد الزراعي هم من حملة الشهادات العليا.

- **التخصص:** غالبية المبحوثين من افراد العينة اجمالاً على المستويات الادارية الثلاثة تخصصهم غير ارشادي وبنسبة (76,8%)، مما يمكن أن يعكس سلبياً على أدائهم لأعمالهم الإرشادية.

- **مدة الخدمة في العمل الإرشادي:** ارتفاع نسبة العاملين في الإرشاد الزراعي من ذوي الخدمة الإرشادية القصيرة حيث بلغت نسبتهم (57,3%)، وقد يعود سبب ذلك الى كثرة التنقلات وتسرب الكوادر الإرشادية الى خارج الجهاز الإرشادي لعدم توفر فرص للتطوير الوظيفي داخل الجهاز الإرشادي مما أدى الى زيادة نسبة العاملين في الإرشاد الزراعي الذين لهم خدمة إرشادية قصيرة مقارنة بالعاملين في الإرشاد الزراعي الذين لهم خدمة إرشادية طويلة.

- **الدورات التدريبية:** أتضح أن غالبية المبحوثين (71,8%) شاركوا بعدد قليل من الدورات التدريبية (يتراوح ما بين 1 - 12 دورة) على مستوى الإدارات الثلاثة المدروسة. وقد يعود سبب ذلك ان المبحوثين غير متفرغين بشكل كامل للمشاركة بالدورات التدريبية وإن قيامهم بالتدريب هو عمل ثانوي يضاف إلى أعمالهم الأساسية.

أجري هذا البحث بالمنطقة الوسطى في جمهورية العراق. والبالغ عددها 8 محافظات باستثناء محافظتي صلاح الدين والأنبار وذلك لتدهور الوضع الأمني فيها بالإضافة لكون التنظيم الإداري الإرشادي الزراعي بجميع محافظات العراق متشابه إلى حد كبير.

واشتمل البحث عينة من مدراء الإرشاد الزراعي ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية ومعاونهم بالهيئة العاملة للإرشاد والتدريب الزراعي والمحافظات المدروسة كما يلي: الإدارة العليا ومثلها 34 مبحوثاً، والإدارة الوسطى مثلها 49 مبحوثاً. والإدارة التنفيذية اخذ منها 137 مبحوثاً وأصبح إجمالي عينة البحث 220 مبحوثاً ما بين الوظائف المختلفة بتلك الإدارات.

وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية للمبحوثين خلال شهر يوليو و أغسطس و سبتمبر من عام 2019. عن طريق استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض وقد اشتملت على أربعة أقسام هي:

أولاً: المتغيرات المستقلة: وتشمل الخصائص المتعلقة بخصائص المبحوثين وهي:

- مدة الخدمة في العمل الإرشادي و تم قياسها من خلال سؤال المبحوث على عدد السنوات التي امضاها المبحوث في العمل الإرشادي لأقرب سنة.
- عدد الدورات التدريبية المشاركة بها في مجال الإرشاد الزراعي و تم التعرف عليها من خلال سؤال المبحوث عن عدد الدورات التي حصل عليها في مجال عمله.
- التخصص في العمل و قيس بسؤال المبحوثين عما اذا كان تخصصهم ارشاد زراعي أم تخصصهم غير الارشاد الزراعي.
- المؤهل الدراسي و تم قياسه وفقاً للمستوى الدراسي الذي حصل عليه المبحوث (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي، بكالوريوس، معهد زراعي، اعدادي).

ثانياً: المتغيرات التابعة: تتضمن كل من وسائل الاتصال داخل التنظيم الإرشادي ومستوى استخدامها وفعالية كل منها

● استخدام وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة :

وتتضمن اسئلة توفر الاجابة عليها بيانات عن وسائل الاتصال التي يتم إستخدامها داخل التنظيم سواء كانت وسائل مكتوبة متضمنة: التقارير، والمذكرات، والأوامر الإدارية، والنشرات، والخطابات، أو الوسائل الشفوية وتضمنت: الأوامر الشفوية، والتليفون، والاجتماعات، والمقابلات، والممرور على مواقع التنفيذ، ويستجيب لها المبحوثين على مقياس مكون من 4 فئات هي دائماً، احياناً، نادراً، لا تستخدم، وقد أعطيت درجات 0،1،2،3 على الترتيب.

● فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة:

وتتضمن بنود توفر الاجابة عليها بيانات عن فعالية وسائل الاتصال التي يتم إستخدامها داخل التنظيم سواء كانت وسائل مكتوبة متضمنة: التقارير،

جدول 1. توزيع المبحوثين وفقاً لمتغيراتهم المستقلة المدروسة

المجموع (220=ن)	الإدارة التنفيذية (137=ن)	الإدارة الوسطى (49=ن)	الإدارة العليا (34=ن)	الخصائص الشخصية
العدد	العدد	العدد	العدد	1- المؤهل الدراسي:
2,7	3,6	-	2,9	دكتوراه
5,0	5,8	6,1	-	ماجستير
2,3	1,5	2,0	5,9	دبلوم عالي
70,0	69,3	65,3	79,4	بكالوريوس
15,0	33	22,5	5,9	معهد زراعي
5,0	11	4,1	5,9	اعدادي
العدد	العدد	العدد	العدد	2- التخصص في العمل
23,2	51	30,6	14,7	ارشاد زراعي
76,8	169	69,4	85,3	تخصص غير ارشادي
العدد	العدد	العدد	العدد	3- مدة الخدمة في العمل الإرشادي
19,5	43	24,8	3,0	أقل من سنة
57,3	126	54,7	52,9	قصيرة (1-10 سنة)
17,3	38	16,1	29,4	متوسطة (11-20 سنة)
5,9	13	4,4	14,7	طويلة (21-30 سنة)
العدد	العدد	العدد	العدد	4- المشاركة بالدورات التدريبية
20,5	45	19,7	23,5	لم يلق دورات تدريبية
71,8	158	71,6	68,0	قليل (1-12 دورة)
3,6	8	2,9	8,8	متوسط (13-24 دورة)
4,1	9	5,8	-	كبير (25-36 دورة)

المصدر: إستمارة الاستبيان

1. الوسائل الكتابية :

أظهرت نتائج (جدول رقم 2) أن المبحوثين يتوزعون وفقاً لدرجة استخدامهم الوسائل الكتابية في التنظيم الإرشادي على الوجه التالي :

1- **على مستوى الإدارة العليا :** الغالبية العظمى من المبحوثين يرون ان وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية

ثانياً: الوسائل الاتصالية المتبعة في التنظيم الإرشادي الزراعي ومدى فاعليتها:

أ: وسائل الاتصال المستخدمة في التنظيم الإرشادي :

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة استخدام وسائل الاتصال الكتابية والشفوية داخل المنظمة الإرشادية بالتنظيم الإرشادي:

للاتصال بالتنظيم الارشادي، وهو ما قد يرجع الى وجوبية تقديم التقارير واصدار الاوامر بصورة مكتوبة وابلغها الى المستويات المختلفة داخل التنظيم الارشادي لتكون بمثابة وثيقة تثبت حدوث الاتصال وابلغ الاوامر.

3- **على مستوى الادارة التنفيذية:** يرى غالبية المبحوثين ان جميع وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الارشادي تتراوح نسبتهم بين 94,9% و 74,5% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل، والاوامر الادارية، ثم النشرات، ثم التقارير، ثم المذكرات، واخيراً الخطابات.

تشير النتائج ان التقارير والاوامر الادارية والنشرات كانت الاكثر استخداماً على مستوى الادارة التنفيذية من بين وسائل الاتصال الكتابية، وهو ما يؤثر على اهمية التقارير والاوامر الادارية كوسائل اتصال على كافة المستويات بالتنظيم الارشادي، وذلك لأنه تنظيم رسمي لابد ان يكون التواصل بين المستويات المختلفة رسمياً وذلك من خلال التقارير المكتوبة والاوامر الادارية الصادرة من الجهات المختلفة بالتنظيم.

داخل التنظيم الارشادي، تتراوح نسبتها بين 97,0% و 67,6% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل، التقارير، ثم النشرات، ثم المذكرات، والاوامر الادارية، اما الخطابات فقد استخدمت بنسبة 67,6%.

تشير النتائج الى ان النشرات والمذكرات من بين الوسائل الاتصالية الكتابية استخداماً بين الوحدات التنظيمية بالجهاز الارشادي وقد يرجع ذلك الى ما يكلف به القائمون على العمل الارشادي خاصة على مستوى الادارة العليا من اعداد التقارير عن أي عمل اتصالي يقومون به مع غيرهم من المستويات في التنظيم الارشادي، على العكس من الخطابات والتي يقل استخدامها في الاتصال الارشادي

2- **على مستوى الادارة الوسطى:** يرى غالبية المبحوثين ان جميع وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الارشادي تتراوح نسبتهم بين 91,8% و 71,4% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل، التقارير، ثم النشرات والاوامر الادارية، ثم المذكرات، واخيراً الخطابات.

ويوضح من النتائج ارتفاع استخدام المبحوثين على مستوى الادارة الوسطى للتقارير والاوامر الادارية والمذكرات من بين الوسائل المكتوبة

جدول 2. توزيع المبحوثين وفقاً لرأيهم في درجة استخدام وسائل الاتصال المكتوبة داخل التنظيم الإرشادي

م	درجة الاستخدام الوسيطة	دائماً		أحياناً		نادراً		لا تستخدم		المتوسط المرجح	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
الادارة العليا (ن=34)											
1	التقارير	1	2,9	1	2,9	31	91,1	1	2,9	1,05	4
2	المذكرات	3	8,2	8	23,5	17	50,0	6	17,6	1,23	2
3	الاوامر الادارية	1	2,9	6	17,6	21	61,7	6	17,6	1,05	4
4	النشرات	2	5,8	9	26,4	19	55,8	4	11,7	1,26	1
5	الخطابات	5	14,7	7	20,5	11	32,3	11	32,3	1,17	3
الادارة الوسطى (ن=49)											
1	التقارير	22	44,9	17	34,7	6	12,2	4	8,2	2,16	1
2	المذكرات	17	34,7	18	36,7	2	4,1	12	24,5	1,81	3
3	الاوامر الادارية	16	32,7	19	38,8	5	10,2	9	18,4	1,85	2
4	النشرات	11	22,4	18	36,7	11	22,4	9	18,4	1,63	4
5	الخطابات	12	24,5	14	28,6	9	18,4	14	28,6	1,48	5
الادارة التنفيذية (ن=137)											
1	التقارير	62	45,3	49	35,8	12	8,8	14	10,2	2,16	1
2	المذكرات	46	33,6	51	37,2	18	13,1	22	16,1	1,88	4
3	الاوامر الادارية	56	40,9	47	34,3	17	12,4	17	12,4	2,04	2
4	النشرات	50	36,5	52	38,0	16	11,7	19	13,9	1,97	3
5	الخطابات	26	19,0	39	28,5	37	27,0	35	25,5	1,41	5
الاجمالي (ن=220)											
1	التقارير	85	38,6	67	30,5	49	22,3	19	8,6	1,99	1
2	المذكرات	66	30,0	77	35,0	37	16,8	40	18,2	1,76	4
3	الاوامر الادارية	73	33,2	72	32,7	4	1,8	32	14,5	1,84	2
4	النشرات	63	28,6	79	35,9	46	20,9	32	14,5	1,78	3
5	الخطابات	43	19,5	60	27,3	57	25,9	60	27,3	1,39	5

منخفض، وان 3,6% من المبحوثين لا يستخدمون وسائل الاتصال المكتوبة.

وقد يرجع ارتفاع مستوى استخدام الوسائل المكتوبة داخل التنظيم الارشادي الى ان تلك الوسائل تعتبر وثائق يعتمد بها في الاتصال داخل التنظيم الارشادي وحتى لا يفكر البعض عدم حدوث التواصل فتكون الوثائق المكتوبة سواء كانت تقارير أو مذكرات أو اوامر إدارية وثائق لا يمكن انكارها.

ويوضح من النتائج الى أن التقارير، والنشرات، والاوامر الادارية هي اكثر الوسائل الكتابية المستخدمة من قبل المبحوثين على كافة المستويات الادارية الثلاثة اما بقية الوسائل جاءت بنسب متوسطة، وهو ما يمكن تفسيره بأن التنظيم الارشادي تنظيم رسمي ولا بد من ان تكون وسائل الاتصال المستخدمة في كافة المستويات تتصف بالرسمية مثل التقارير والاوامر الادارية حتى تتصف بالرسمية والموثوقية بين المستويات المختلفة.

جدول 3. توزيع المبحوثين وفقاً لرأيهم في مستوى استخدام وسائل الاتصال المكتوبة داخل التنظيم الإرشادي

م	مستوى الاستخدام	الادارة العليا (ن=34)		الادارة الوسطى (ن=49)		الادارة التنفيذية (ن=137)		الاجمالي (ن=220)	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1	لا تستخدم (صفر درجة)	0	0	3	6,1	5	3,6	8	3,6
2	منخفض (1-5 درجات)	2	5,9	9	18,4	21	15,3	32	14,5
3	متوسط (6-10 درجة)	8	23,5	16	32,6	49	35,8	73	33,1
4	مرتفع (11-15 درجة)	14	41,1	21	42,8	62	45,2	97	44,0

المصدر: استمارة الاستبيان

وقد أظهرت نتائج (جدول رقم 3) أن المبحوثين يتوزعون وفقاً لرأيهم لدرجة استخدام الوسائل الكتابية في التنظيم الارشادي على الوجه التالي:

1- **مستوى الادارة العليا:** ان 70,6% من المبحوثين ذوى استخدام مرتفع لوسائل الاتصال المكتوبة، وأن 23,5% من المبحوثين ذوى مستوى استخدام متوسط، بينما يوجد 5,9% من المبحوثين ذوى مستوى استخدام منخفض، وأخيراً لا يوجد من المبحوثين من لا يستخدمون وسائل الاتصال المكتوبة وقد يرجع ارتفاع مستوى استخدام الوسائل المكتوبة داخل التنظيم الارشادي الى ان تلك الوسائل تعتبر وثائق يعتمد بها في الاتصال داخل التنظيم الارشادي وحتى لا يفكر البعض عدم حدوث التواصل فتكون الوثائق المكتوبة سواء كانت تقارير أو مذكرات أو اوامر إدارية وثائق لا يمكن انكارها.

2- **مستوى الادارة الوسطى:** أن 42,8% من المبحوثين ذوى استخدام مرتفع لوسائل الاتصال المكتوبة وأن 32,6% ذوى استخدام متوسط، وأن 18,4% ذوى مستوى استخدام منخفض بينما يوجد 6,1% من المبحوثين ذكرو انها لا تستخدم، وقد يرجع ارتفاع مستوى استخدام الوسائل المكتوبة داخل التنظيم الارشادي الى ان تلك الوسائل تعتبر وثائق يعتمد بها في الاتصال داخل التنظيم الارشادي وحتى لا يفكر البعض عدم حدوث التواصل فتكون الوثائق المكتوبة سواء كانت تقارير أو مذكرات أو اوامر إدارية وثائق لا يمكن انكارها.

3- **مستوى الادارة التنفيذية:** أن 45,2% من المبحوثين ذوى استخدام مرتفع لوسائل الاتصال المكتوبة، وأن 35,8% من المبحوثين ذوى مستوى استخدام متوسط. وأن 15,3% المبحوثين ذوى مستوى استخدام

2- الوسائل الشفوية:

واوضحت النتائج (جدول رقم 4) ما يلي :

1- مستوى الإدارة العليا: يرى غالبية الباحثين ان جميع وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الارشادي تتراوح بنسب بين 94,1% و 76,4% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل الاجتماعات، ثم المقابلات، ثم التليفون، والمرور على مواقع التنفيذ. واخيرا الاوامر الشفوية.

وتشير هذه النتائج الى ان الاوامر الشفوية والاجتماعات تأتي في مقدمة الوسائل الاتصالية الشفوية المستخدمة، وهو ما يفسر في ضوء بعض الامور التي يمكن ان يتم الاتصال فيها شفويا بين المستويات الادارية اضافة الى الاجتماعات والمقابلات والتي تتصف بالرسمية حيث تصدر فيها الاوامر الادارية الى الحضور ويجب عليهم الالتزام بهذه الاوامر وتنفيذه.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يرى أن غالبية الباحثين ان جميع وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الارشادي تتراوح بنسب بين 83,7% و 71,4% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل الاوامر الشفوية والتليفون، ثم الاجتماعات، ثم المقابلات. واخيرا المرور على مواقع التنفيذ.

جدول 4. توزيع الباحثين وفقا لرايهم في درجة استخدام وسائل الاتصال الشفوية داخل التنظيم الإرشادي

م	درجة الاستخدام الوسيلة	دائما		أحيانا		نادراً		مجموع		لا تستخدم		المتوسط المرجح	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
الإدارة العليا (ن=34)													
1	الأوامر الشفوية	9	26,5	9	26,4	8	23,5	26	76,4	8	23,53	1,56	1
2	التليفون	21	61,7	6	17,6	1	2,94	28	82,35	6	17,6	1,06	4
3	الاجتماعات	18	52,9	13	38,2	1	2,94	32	94,12	2	5,88	1,3	2
4	المقابلات	17	50,0	9	26,5	3	8,8	29	85,29	5	14,71	1,3	2
5	المرور على مواقع التنفيذ	17	50,0	10	29,4	1	2,94	28	82,35	6	17,65	1,1	3
الإدارة الوسطى (ن=49)													
1	الأوامر الشفوية	15	30,6	23	46,9	3	6,1	41	83,7	8	16,3	1,91	2
2	التليفون	24	49,0	13	26,5	4	8,2	41	83,7	8	16,3	2,08	1
3	الاجتماعات	8	16,3	25	51,0	6	12,2	39	79,6	10	20,4	1,63	3
4	المقابلات	12	24,5	14	28,6	10	20,4	36	73,5	13	26,5	1,51	4
5	المرور على مواقع التنفيذ	8	16,3	17	34,7	10	20,4	35	71,4	14	28,6	1,36	5
الإدارة التنفيذية (ن=137)													
1	الأوامر الشفوية	47	34,3	43	31,4	18	13,1	108	78,8	29	21,2	1,79	2
2	التليفون	61	44,5	33	24,1	15	10,9	109	79,6	28	20,4	1,93	1
3	الاجتماعات	35	25,5	57	41,6	15	10,9	107	78,1	30	21,9	1,71	3
4	المقابلات	39	28,5	37	27,0	14	10,2	100	73,0	37	27,0	1,50	4
5	المرور على مواقع التنفيذ	35	25,5	36	26,3	21	15,3	92	67,2	45	32,8	1,45	5
الاجمالي (ن=220)													
1	الأوامر الشفوية	71	32,3	75	34,1	29	13,2	175	79,5	45	20,5	1,78	3
2	التليفون	106	48,2	52	23,6	20	9,1	178	81,9	42	19,1	2,00	1
3	الاجتماعات	61	27,7	95	43,2	22	10,0	178	80,9	42	19,1	1,79	2
4	المقابلات	68	30,9	60	27,3	27	12,3	165	75,0	55	25,0	1,59	4
5	المرور على مواقع التنفيذ	60	27,3	63	28,6	32	14,5	155	70,5	65	29,5	1,53	5

استخدام منخفض وان 7,3% من الباحثين لا يستخدمون وسائل الاتصال الشفوية.

ومن النتائج السابقة يعني ان غالبية الباحثين بالادارة التنفيذية مستوى استخدامهم لوسائل الاتصال الشفوية جاء متوسطاً لكون الادارة التنفيذية تحتاج الى اوامر تحريرية اكثر من الشفوية.

وعلى هذا يتضح أن أكثر الوسائل الشفوية استخداماً على مستوى الإدارة العليا الاوامر الشفوية والاجتماعات والمقابلات، اما على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية فكان التليفون والاورام الشفوية، ولا شك ان استخدام اي وسيلة يكون وفقاً لنوع الموضوع والقرار الذي تريد الإدارة توصيله الى الآخرين، حيث منها ما يصلح معه الاوامر الشفوية ومنها ما يصلح معه الاتصال التليفوني ومنها ما يصلح له الاجتماعات والمقابلات وبالتالي تنوع وسائل الاتصال الشفوي بتنوع المواقف.

جدول 5. توزيع الباحثين وفقاً لرايهم في مستوى استخدامهم لوسائل الاتصال الشفوية داخل التنظيم الإرشادي

م	مستوى الاستخدام	الإدارة العليا (ن=34)		الإدارة الوسطى (ن=49)		الإدارة التنفيذية (ن=137)		الاجمالي (ن=220)	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1	لا تستخدم (صفر درجة)	1	2,9	6	12,2	10	7,3	17	7,7
2	منخفض (1-5 درجات)	3	8,8	6	12,2	26	19,0	35	23,6
3	متوسط (6-10 درجة)	9	26,5	18	36,7	49	35,8	76	34,5
4	مرتفع (11-15 درجة)	21	61,8	19	38,8	52	38,0	92	41,8

المصدر: استمارة الاستبيان.

ثالثاً: فعالية وسائل الإتصال المستخدمة داخل التنظيم الإرشادي
1- الوسائل الكتابية :

اوضحت النتائج (جدول رقم 6) ما يلي :

1- مستوى الإدارة العليا: يرى المبحوثين ان فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الإرشادي تتراوح بنسب بين 82,3% و 50,0% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل التقارير. ثم النشرات. ثم الاوامر الادارية. ثم المنكرات. واخيرا الخطابات.

تشير النتائج الى ان المبحوثين يرون فعالية التقارير والاورام الادارية بسبب تنوع الموضوعات التي يراد ابلاغها عن طريق تلك الوسائل.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يرى غالبية المبحوثين ان فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم

جدول 6. توزيع المبحوثين وفقاً رأيهم في درجة فعالية استخدام الوسائل المكتوبة داخل التنظيم الإرشادي

م	درجة الفعالية الوسيلة	كبيرة		متوسطة		صغيرة		مجموع		غير فعالة		المتوسط المرجع	الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
أ-													
1	التقارير	21	61,76	7	20,59	0	-	28	82,35	6	17,65	2,26	1
2	المنكرات	10	29,41	8	23,53	2	5,88	20	58,82	14	41,18	1,41	4
3	الأوامر الإدارية	14	41,18	6	17,65	1	2,94	21	61,76	13	38,24	1,62	2
4	النشرات	11	32,35	10	29,41	1	2,94	22	64,71	12	35,29	1,59	3
5	الخطابات	7	20,59	7	20,59	3	8,82	17	50,0	17	50,0	1,12	5
ب-													
1	التقارير	16	32,7	22	44,9	4	8,2	42	85,7	7	14,3	1,95	1
2	المنكرات	13	26,5	21	42,9	4	8,2	38	77,6	11	22,4	1,73	2
3	الأوامر الإدارية	14	28,6	20	40,8	3	6,1	37	75,5	12	24,5	1,73	2
4	النشرات	7	14,3	22	44,9	8	16,3	37	75,5	12	24,5	1,48	3
5	الخطابات	9	18,4	20	40,8	4	8,2	33	67,3	16	32,7	1,44	4
ج-													
1	التقارير	37	27,0	57	41,6	11	8,0	105	76,6	32	23,4	1,72	1
2	المنكرات	32	23,4	57	41,6	16	11,7	105	76,6	32	23,4	1,65	2
3	الأوامر الإدارية	30	21,9	58	42,3	14	10,2	102	74,5	35	25,5	1,61	3
4	النشرات	23	16,8	53	38,7	22	16,1	98	71,5	39	28,5	1,44	4
5	الخطابات	12	8,8	42	30,7	25	18,2	79	57,7	58	42,3	1,06	5
د-													
1	التقارير	74	33,6	86	39,1	15	6,8	175	79,5	45	20,5	1,85	1
2	المنكرات	55	25,0	86	39,1	22	10,0	163	74,1	57	29,9	1,63	2
3	الأوامر الإدارية	58	26,4	84	38,2	18	8,2	160	72,7	60	27,3	1,63	2
4	النشرات	41	18,6	85	38,6	31	14,1	157	71,4	63	28,6	1,47	3
5	الخطابات	28	12,7	69	31,4	32	14,5	129	58,6	91	41,4	1,15	4

المصدر: إستمارة الاستبيان

2- الوسائل الشفوية :

وفيما يتعلق بتوزيع المبحوثين وفقاً لمستوى فعالية وسائل الاتصال المكتوبة داخل التنظيم الإرشادي أظهرت النتائج (جدول رقم 8)

1- مستوى الإدارة العليا: يرى غالبية المبحوثين ان فعالية وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الإرشادي، تتراوح نسبتهم بين 64,7% و 50,0% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل الاجتماعات، ثم التليفون، ثم الاوامر الشفوية والمقابلات، واخيرا المرور على مواقع التنفيذ.

تشير النتائج الى ان الاجتماعات والمقابلات تأتي في مقدمة الوسائل الأكثر فعالية لكونها تتيح لجميع المبحوثين للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات اصوب.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يرى غالبية المبحوثين ان فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الإرشادي تتراوح نسبتهم بين 79,6% و 65,3% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل الاوامر الشفوية والتليفون، ثم الاجتماعات، ثم والمقابلات، واخيرا المرور على مواقع التنفيذ.

تشير النتائج الى ان الاوامر الشفوية والتليفون تأتي في مقدمة الوسائل الأكثر فعالية لكونها تساعد الى حد كبير في الاستفادة من الوقت وعدم اهداره وتحقيق السرعة العالية في الاتصال.

3- مستوى الإدارة التنفيذية: يرى غالبية المبحوثين ان فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم الإرشادي تتراوح نسبتهم بين 69,3% و 55,5% وجاءت في مقدمة هذه الوسائل الاجتماعات، ثم التليفون، ثم الاوامر الشفوية والمقابلات، واخيراً المرور على مواقع التنفيذ.

تشير النتائج الى ان الاوامر الشفوية والتليفون تأتي في مقدمة الوسائل الأكثر فعالية لكونها تساعد الى حد كبير في الاستفادة من الوقت وعدم اهداره وتحقيق السرعة العالية في الاتصال والتعبير بحرية عن آرائهم.

وفيما يتعلق بتوزيع المبحوثين وفقاً لمستوى فعالية وسائل الاتصال المكتوبة داخل التنظيم الإرشادي أظهرت النتائج (جدول رقم 7) ما يلي :

1- مستوى الإدارة العليا: يرى 35,3% من المبحوثين ان وسائل الاتصال المكتوبة ذو فعالية متوسطة، وأن 38,2% من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال المكتوبة ذوى مستوى فعالية مرتفع. وأن 8,8% من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال المكتوبة ذوى مستوى فعالية منخفضة، وأن 17,6% من المبحوثين يرون انها غير فعالة.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يرى 32,7% من المبحوثين أن وسائل الاتصال المكتوبة ذو فعالية متوسطة. وأن 36,7% من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال ذوى مستوى فعالية مرتفع. وأن 20,4% من المبحوثين ذوى مستوى فعالية منخفضة، وأن 10,2% من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال غير فعالة.

3- مستوى الإدارة التنفيذية: يرى أن 42,3% من المبحوثين ان وسائل الاتصال المكتوبة ذو فعالية متوسطة، وأن 24,1% ذوى مستوى فعالية مرتفع، وان 20,4% من النتائج ذوى مستوى فعالية منخفض. وأن 13,1% يرون انها غير فعالة يبين من النتائج ان المبحوثين يرون ان فعالية الوسائل الاتصالية الكتابية متوسطة بشكل عام.

جدول 7. توزيع المبحوثين وفقاً لتقديراتهم لمستويات فعالية الوسائل المكتوبة داخل التنظيم الإرشادي

م	مستوى الاستخدام	الإدارة العليا (34=ن)		الإدارة الوسطى (49=ن)		الإدارة التنفيذية (137=ن)		الاجمالي (220=ن)	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1	لا تستخدم (صفر درجة)	6	17,6	5	10,2	18	13,1	29	13,1
2	منخفض (1-5 درجات)	3	8,8	10	20,4	28	20,4	41	18,6
3	متوسط (6-10 درجة)	12	35,3	16	32,7	58	42,3	86	39,0
4	مرتفع (11-15 درجة)	13	38,2	18	36,7	33	24,1	64	29,0

جدول 8. توزيع المبحوثين وفقاً لرأيهم في درجة فعالية استخدام وسائل الاتصال الشفوية داخل التنظيم الإرشادي

م	درجة الاستخدام الوسيطة	قوية		متوسطة		ضعيفة		مجموع		غير فعالة		الترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
الإدارة العليا (ن=34)												
1	الأوامر الشفوية	10	29.41	8	23.53	1	2.94	19	55.88	15	44.12	1
2	التليفون	12	35.29	5	14.71	3	8.82	20	58.82	14	41.18	2
3	الإجتماعات	11	32.35	9	26.47	2	5.88	22	64.71	12	35.29	3
4	المقابلات	13	38.24	5	14.71	1	2.94	19	55.88	15	44.12	4
5	المرور على مواقع التنفيذ	11	32.35	5	14.71	1	2.94	17	50.00	17	50.00	5
الإدارة الوسطى (ن=49)												
1	الأوامر الشفوية	11	22.4	24	49.0	4	8.2	39	79.6	10	20.4	1
2	التليفون	11	22.4	18	36.7	10	20.4	39	79.6	10	20.4	2
3	الإجتماعات	8	16.3	21	42.9	9	18.4	38	77.6	11	22.4	3
4	المقابلات	7	14.3	20	40.8	8	16.3	35	71.4	14	28.6	4
5	المرور على مواقع التنفيذ	11	22.4	13	26.5	8	16.3	32	65.3	17	34.7	5
الإدارة التنفيذية (ن=137)												
1	الأوامر الشفوية	25	18.2	40	29.2	20	14.6	85	62.0	52	38.0	4
2	التليفون	32	23.4	40	29.2	20	14.6	92	67.2	45	32.8	1
3	الإجتماعات	30	21.9	36	26.3	29	21.2	95	69.3	42	30.7	2
4	المقابلات	27	19.7	40	29.2	19	13.9	85	62.0	52	38.0	3
5	المرور على مواقع التنفيذ	29	21.2	29	21.2	18	13.1	76	55.5	61	44.5	5
الاجمالي (ن=220)												
1	الأوامر الشفوية	46	20.9	72	32.7	25	11.4	143	65.0	77	35.0	3
2	التليفون	55	25.0	63	28.6	33	15.0	151	68.6	69	31.4	1
3	الإجتماعات	49	22.3	66	30.0	40	18.2	155	70.5	65	29.5	2
4	المقابلات	47	21.4	65	29.5	28	12.7	139	63.2	81	36.8	4
5	المرور على مواقع التنفيذ	51	23.2	47	21.4	27	12.3	125	56.8	95	43.2	5

المصدر: إستمارة الاستبيان

فعالية وسائل الاتصال على المستويات الثلاث، وبناء على هذه النتائج لم يتمكن الباحث من رفض الفرض الإحصائي الأول وبالتالي يمكن قبول الفرض البحثي البديل.

ب- **الدورات التدريبية** لاختبار الفرض الإحصائي الثاني والذي ينص على "لا توجد علاقة بين عدد الدورات التدريبية المشارك بها المبحوثين في العمل الإرشادي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال على مستوى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الإرشادي" تم حساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط لبيرسون للمستويات الإدارية الثلاث 0.097، 0.044 و 0.031، على الترتيب بالنسبة للوسائل الكتابية، أما بالنسبة للوسائل الشفوية بلغت قيمته للمستويات الإدارية الثلاث 0.600، 0.053 و 0.007، على الترتيب وجميعها أقل من نظيرتها الجدولية، عند مستوى معنوية 0,05، مما يشير الى عدم وجود علاقة بين عدد الدورات التدريبية للمبحوثين وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال على المستويات الثلاث، وبناء على هذه النتائج لم يتمكن الباحث من رفض الفرض الإحصائي الثاني وبالتالي يمكن قبول الفرض البحثي البديل.

جدول 10. معامل الارتباط لبيرسون بين بعض المتغيرات المستقلة للمبحوثين ودرجة فعالية الاتصال على مستوى الإدارات الثلاثة

ت	درجة فعالية وسائل الاتصال الكتابية والشفوية					
	الوسائل الكتابية	الوسائل الشفوية	الوسائل الكتابية	الوسائل الشفوية	الوسائل الكتابية	الوسائل الشفوية
1	0.061	0.256	0.116	0.17	0.146	0.134
2	0.007	0.031	0.053	0.044	0.600	0.097

** مستوى معنوية عند 0,01

ب- **المتغيرات المتقطعة**: تم حساب معامل التوافق النسبي (ك²) واتضح من النتائج (جدول رقم 11) ما يلي:

1- **التخصص في العمل**: لاختبار الفرض الإحصائي الثالث والذي ينص "لا توجد علاقة بين تخصص المبحوثين في مجال العمل الإرشادي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال على مستوى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الإرشادي، بلغت قيم (ك²) المحسوبة بينهما 1,210، 1,603 و 1,840، على الترتيب بالنسبة لوسائل الاتصال المكتوبة، و بلغت قيم مربع كاي 0.195، 3,297 و 4,310 على الترتيب بالنسبة لوسائل الاتصال الشفوية وجميعها أقل من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية 0,05، وبناء على هذه النتائج لم يتمكن الباحث من رفض الفرض الإحصائي وقبول الفرض البحثي البديل وهو ما يعني عدم وجود علاقة بين تخصص المبحوثين، وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال على المستويات الثلاث العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية.

2- **المؤهل الدراسي** لاختبار الفرض الإحصائي الرابع والذي ينص "لا توجد علاقة بين المؤهل الدراسي للمبحوثين وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال على مستوى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الإرشادي وتبين الآتي:

- وجود علاقة معنوية بين متغير المؤهل الدراسي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المكتوبة، والشفوية على مستوى الإدارة التنفيذية،

وفيما يتعلق بتوزيع المبحوثين وفقاً لرأيهم في مستوى فعالية وسائل الاتصال الشفوية داخل التنظيم الإرشادي إجمالاً أظهرت النتائج (جدول رقم 9) 1- **مستوى الإدارة العليا**: ان نسبة 35,3% من المبحوثين ذو مستوى الفعالية مرتفع لوسائل الاتصال الشفوية. وأن 29,47% من المبحوثين ذوي مستوى فعالية متوسط. وأن 8,82% ذوي مستوى فعالية منخفض ومن يرى انها غير فعالة كانت نسبتهم 26,5%.

يبين من النتائج ان المبحوثين يرون ان فعالية الوسائل الاتصالية الشفوية متوسطة بشكل عام.
2- **مستوى الإدارة الوسطى**: يرى (46,9%) من المبحوثين ان فعالية وسائل الاتصال ذو فعالية متوسطة، ويوجد (16,3%) من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال غير فعالة، كما يوجد (26,5%) من المبحوثين يرون انها ذات مستوى فعالية مرتفعة. وأن (10,2%) من المبحوثين ذوي مستوى فعالية منخفضة يبين من النتائج ان المبحوثين يرون ان فعالية الوسائل الاتصالية الشفوية متوسطة بشكل عام.
3- **مستوى الإدارة التنفيذية**: يرى 41,6% من المبحوثين ان فعالية وسائل الاتصال ذو فعالية متوسط ونسبة 19,0% من وجد انها غير فعالة، وأن 19,7% ذوي مستوى فعالية منخفضة، وأن 19,7% ذوي مستوى فعالية مرتفعة.

جدول 9. توزيع المبحوثين وفقاً لرأيهم في مستوى فعالية وسائل الاتصال الشفوية داخل التنظيم الإرشادي

م	الإدارات		الدرجة		الدرجة		الدرجة	
	عليا (ن=34)	الدرجة الوسطى (ن=49)	الدرجة التنفيذية (ن=137)	الاجمالي (ن=220)	عدد	%	عدد	%
1	9	26.5	26	19.0	40	18.1	9	26.5
2	3	8.8	27	19.7	40	18.1	3	8.8
3	10	29.4	57	32.7	43	37.7	10	29.4
4	12	35.3	27	19.7	57	25.9	12	35.3

رابعا: اختبار العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة للمبحوثين وبين مستوى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة على المستويات الإدارية الثلاثة

المدرسة (العليا، الوسطى، التنفيذية) في التنظيم الإرشادي الزراعي.
أ- **المتغيرات المتصلة**: باختبار العلاقة بين مدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية للمبحوثين في الإدارة العليا وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال على مستوى الإدارة (العليا) والإدارة (الوسطى) والإدارة (التنفيذية) تم حساب قيم معامل الارتباط البسيط لبيرسون وقد تبين من النتائج (جدول رقم 10) ما يلي:

1- **مدة الخدمة في العمل الإرشادي**: لاختبار الفرض الإحصائي الأول والذي ينص على "لا توجد علاقة بين مدة خدمة المبحوثين في العمل الإرشادي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال على مستوى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالتنظيم الإرشادي" تم حساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط لبيرسون للمستويات الإدارية الثلاث 0.134 و 0.0170 و 0.256، على الترتيب بالنسبة للوسائل الكتابية، أما بالنسبة للوسائل الشفوية بلغت قيمته للمستويات الإدارية الثلاث 0.146 و 0.116 و 0.061، على الترتيب وجميعها أقل من نظيرتها الجدولية، عند مستوى معنوية 0,05، مما يشير الى عدم وجود علاقة بين مدة خدمة المبحوثين، وبين رأيهم في درجة

المغربي، كامل محمد (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

المنظمة العربية للتنمية الزراعية (1994)، "دراسة كفاءة أنظمة الإرشاد الزراعي في الوطن العربي"، الخرطوم.

المنظمة العربية للتنمية الزراعية (1997)، دراسة قومية حول تطوير فعالية أجهزة الإرشاد الزراعي في الوطن العربي، الخرطوم، ايلول.

بن داوود، العربي فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فنتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.

حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.

درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي (1980)، اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو، القاهرة

عامر، سعيد (1986)، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها الرياض، معهد الادارة العامة.

عايدة، سيد خطاب (1971)، دراسة علم نظم الاتصال في القطاع العام، دراسة ميدانية في قطاع الصناعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

عبد العزيز، بوبينة (2005)، " وسائل الاتصال وتديبر المعلومات"، مقالة، شبكة الانترنت.

عساف، محمود، محمد عبد المنعم سلامة (1978). اصول الادارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

علي، عادل عبد السميع، معوقات الاتصال الاداري وتأثيرها على اداء العاملين بالمنظمة الارشادية كما يراها قيادات العمل الارشادي على المستوى التنفيذي لمحافظة الدلتا، معهد بحوث الارشاد الزراعي والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعي 2016.

علي، احمد علي، وروحية، السيد (1980) الاتصالات الادارية والجمهورية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

فهيم، محمد السيد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1995.

ماهر، احمد (2007)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الطبعة 8، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

محمود، حازم عبد الكريم (2004)، استراتيجيات الارشاد الزراعي، مجلة الزراعة العراقية، العدد الاول.

منظمة الاغذية والزراعة الولاية. (2009)، نظم ارشادية زراعية مختارة لدول الشرق الاذن، عمان.

Koontz, H., & Dounell, C.& Wehirich, H., Management, 9th Ed, McGraw - Hill, International Books. Co, SINGAPORE, (1984).

حيث بلغت قيم مربع كاي 61,326، و42,009 على الترتيب، وهما أكبر من نظيرتهما الجدولتان عند مستوى معنوية 0,05.

- عدم وجود علاقة معنوية بين متغير المؤهل الدراسي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال المكتوبة، على مستوى الادارة العليا، والإدارة الوسطى، حيث بلغت قيم مربع كاي 11.450، و18,294 على الترتيب، وهما أقل من نظيرتهما الجدولتان عند مستوى معنوية 0,05.

- عدم وجود علاقة معنوية بين متغير المؤهل الدراسي وبين رأيهم في درجة فعالية وسائل الاتصال الشفوية، على مستوى الادارة العليا، والإدارة الوسطى، حيث بلغت قيم مربع كاي 10,466، و16,371 على الترتيب، وهما أقل من نظيرتهما الجدولتان عند مستوى معنوية 0,05، وعليه يمكن رفض الفرض الاحصائي لمتغير المؤهل الدراسي للمبحوثين على مستوى الإدارة التنفيذية.

جدول 11. قيم مربع كاي بين بعض المتغيرات المستقلة للمبحوثين ودرجة فعالية وسائل الاتصال على مستوى الإدارات الثلاثة

ت	درجة فعالية وسائل الاتصال المكتبي والشفوي					
	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا	
المتغيرات المستقلة	الوسقل الكتبية	الوسقل الشفوية	الوسقل الكتبية	الوسقل الشفوية	الوسقل الكتبية	الوسقل الشفوية
1 التخصص المؤهل الدراسي	4,310	1,840	3,297	1,603	10,466	1,210
2	42,009**	61,326**	16,371	18,294	0,195	11,450
** مستوى معنوية عند 0,01					* مستوى معنوية عند 0,05	

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي توصلت اليها يمكن تقديم بعض التوصيات على النحو التالي:

- 1- تطوير وسائل الاتصالات الادارية المكتوبة والشفوية لتوفير المعلومات المطلوبة وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة.
- 2- عقد الدورات التدريبية للعاملين في جميع مستويات التنظيم لتطوير مهارات الاتصالات الادارية لديهم (الكتابية والشفوية) وتدريبهم على التعامل الفعال مع التكنولوجيا والتقنيات المتطورة، وتوعيتهم لمدى اهمية هذه المهارات وانعكاسها على طبيعة العلاقة التي تربطهم مع بعضهم البعض، وعلى توفير المعلومات المطلوبة.

المراجع

الشرمان، زياد محمد، وعبد الغفور عبد السلام (2001)، مبادئ العلاقات العامة ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.

الطنوبى. محمد محمد عمر (1998): مرجع الإرشاد الزراعي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

The effectiveness of the organizational means of communication in the extension apparatus in the Central Region in the Republic of Iraq

Marzban, A. A. ; M. N. A. Sweilem ; S. H. Al-Rifai and Saddam Abbas Haska

Department of Agricultural Extension and Rural Society Faculty of Agriculture in Cairo, Al-Azhar University

ABSTRACT

In general, the success of agricultural extension organization depends on the existence of a successful extension administrative apparatus capable of providing communication between all levels, as well as achieving contact with other relevant organizations and achieving good interaction with them. This led to conduct this study, which aims to determine the communication means used at all administrative levels in agricultural extension organization, and to identify the extent of the effectiveness of these methods, in addition to determining the relationship between some independent variables of respondents and the total degree of effectiveness at the three administrative levels in the agricultural extension organization. This research was conducted in six of the governorates of the central region of the Republic of Iraq, which were eight governorates, with the exception of the governorates of Salah al-Din and Anbar, due to the lack of security in them, in addition to the fact that the administrative and agricultural extension organization in all governorates of Iraq were very similar. A sample was taken from the organization's employees representing the three administrative levels, which were: the senior management and it included thirty four respondents, the middle management included forty nine respondents, and the executive management were one hundred thirty seven respondents were taken from them and the research sample became two hundred twenty respondents from the various jobs in those departments, and the data were collected using a questionnaire during prepared personal July, August and September of 2019, Data were analyzed using the tabular presentation with frequencies and percentages, weighted arithmetic mean, simple correlation of Pearson, and the coefficient of relative congruence (χ^2). The most important results were as follows :- The most written means used by the respondents at all three administrative levels were reports, bulletins, and administrative orders.- The most used oral methods at the level of higher management are oral orders, meetings and interviews, but at the level of middle and executive management were the telephone and oral orders.- The most effective written means of communication on the part of the respondents at the senior management level as well as at the middle management level were reports and administrative orders. As for the executive management, the most effective written communication means were orders, reports and notes.- Meetings and interviews were the most effective oral means of communication on the part of the respondents at the level of higher management, but at the level of middle management, verbal and telephone orders were made, and at the level of executive management were telephone and meetings.- The departments used the most written and oral means at the senior management level, where their percentage was 70.6 and 61.8, respectively.- The presence of a moral relationship between academic qualifications and their behind in the degree of effectiveness of written oral means at the level of executive management, where the values of Chi Square reached 61,326 and 42,009, respectively, at the level of 5.0%.