

مهام الإشراف الإرشادي الزراعي المباشر في بعض محافظات مصر

أحمد إسماعيل محمد ، هشام محمد محمد صالح ، حسين على الكاتب

معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية- مركز البحوث الزراعية

المستخلص

استهدف البحث بصفة أساسية تحديد درجة أهمية مهام الإشراف الإرشادي الزراعي المباشر، وكذلك درجة تنفيذها من وجهة نظر المبحوثين من المشرفين الإرشاديين الزراعيين وذلك لكل مهمة من المهام المتعلقة بواجبات المشرف الإرشادي الزراعي المباشر، وتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة أهمية المهام المتعلقة بكل واجب من الواجبات المدروسة وبين درجة تنفيذها. وأجرى البحث في أربع محافظات هي: سوهاج، والمنيا، وكفر الشيخ، والبحيرة، وتم اختيار عينة عشوائية قدرها ١٦٥ مشرفاً إرشادياً تمثلت ٣٩% من إجمالي المشرفين الإرشاديين بالمحافظات المدروسة. وقد جمعت البيانات بالإستبيان البريدي من بداية شهر يناير إلى نهاية شهر مارس ٢٠٠٤ وعولجت البيانات كمياً، واستخدم في تحليلها إحصائياً معامل الارتباط البسيط (البيرسون)، والعرض الجدولي بال تكرار والنسبة المئوية.

وتلخصت أهم النتائج فيما يلي:

١ - بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بكل من واجبات: دفع المرشدين الزراعيين، وتنظيم العمل، وتخطيط العمل، وتدريب المرشدين الزراعيين، وتنسيق العمل، وتقييم العمل ٢,٧٤، ٢,٧١، ٢,٦٩، ٢,٦٦، ٢,٦٣، ٢,٦ ودرجة على الترتيب. كما بلغت الأهمية النسبية لتلك المهام ٩١,٢%، و٩٠,٤٥%، و٨٩,٥٥%، و٨٨,٦٦%، و٨٧,٧٧%، و٨٦,٦٥% على الترتيب.

٢ - بلغ المتوسط العام لدرجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بكل من واجبات: تخطيط العمل، وتنسيق العمل، ودفع المرشدين الزراعيين، وتنظيم العمل، وتدريب المرشدين الزراعيين، وتقييم العمل ٢,٥٨، ٢,٤٥، ٢,٤٣، ٢,٤١، ٢,٣٣، و ٢,٣٣ درجة على الترتيب. كما بلغت الأهمية النسبية لتلك المهام ٨٥,٨٣%، و٨١,٤٨%، و٨١,٢%، و٨٠,٤٦%، و٧٧,٦٨%، و٧٧,٤٥% على الترتيب.

٣ - تبين وجود ارتباط موجب بين درجة أهمية ٣٩ مهمة من المهام المتعلقة بواجبات المشرف الإرشادي الزراعي المباشر المدروسة وبين درجة تنفيذ تلك المهام، في حين تبين عدم وجود ارتباط بين درجة أهمية ١٦ مهمة من المهام المتعلقة بالواجبات المدروسة وبين درجة تنفيذها، كما اتضح وجود عموقات في تنفيذ تلك المهام هي: نقص في التدريب أو في الاعتمادات المالية أو نقص التفويض للمشرفين للسلطات، وغياب الموضوعية في التعامل مع المواقف المختلفة، وضعف تشجيع التفكير الابداعي، ومركزية الإجراءات الإدارية والتنظيمية، ووضع برامج

تدريبية غير ملبية للإحتياجات ولرغبات المشرفين وعدم تطويرها بصفة مستمرة، ومركزية تخطيط البرامج التدريبية دون مشاركة المشرفين الزراعيين، ونقص التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية، وعدم كفاءة نظام المعلومات.

المقدمة والمشكلة

يعتبر التنظيم الإرشادي الزراعي المصري من أهم التنظيمات العاملة في الريف والتي يقع عليها عبء التنمية المستدامة لتعظيم الدخّل من الإنتاج الزراعي لتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الزراعية عن طريق توعية الزراع ومدّهم بالمعلومات والتكنولوجيات الحديثة، ولن يتأتى هذا إلا من خلال إعداد العاملين الإرشاديين إعداداً جيداً وبخاصة العاملين في مواقع التنفيذ ومن أهمهم المشرفين الإرشاديين المسؤولين عن قيادة المرشدين الزراعيين وتدريبهم لتحقيق الأهداف الإرشادية المحددة وتوجيه سلوكهم وأدائهم في الإتجاه الصحيح.

فقد ذكر "إريس" (١ : ٤٥) أن المشرف المباشر هو عامل هام في تنظيم مروضيه وتقديمهم، ورأى "George" (12: 4-5) أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة، ولأنه مسئول عن توجيه وتوحيد جهود المروضين بشكل صحيح للحصول على أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

وترجع أهمية المشرفين المباشرين إلى أنهم الخط الأول للإدارة، وهزمة الوصل والاتصال بين العاملين والمستويات الرئاسية الأعلى، كما أنهم أكثر قدرة على مساعدة العاملين على أداء مهام عملهم التنفيذي، ومساعدة العاملين على التعليم والتدريب والتجديد والتجويد في عملهم "فولر" (٦ : ١)، و"جراى" (٣ : ٢٧)، ولكي يقوم المشرفون الإرشاديون بواجبات ومهام وظائفهم الإشرافية على أكمل وجه، يجب أن يعرفوا وظائف ومتطلبات شغل الوظيفة الإرشادية المباشرة، مما يستلزم وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد لهذه الوظيفة، فعدم وجود التوصيف الوظيفي يؤدي إلى تضارب وتداخل وتكرار المهام.

وذكر "حمدان" (٤ : ٢٩) أهمية وجود التوصيف الوظيفي في المساعدة في تحديد الإحتياجات التدريبية، وتصميم برامجها المناسبة، وتحديد المعارف والمهارات والخبرات، والمؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل جيد، ووضع معايير لقياس الأداء، وأساليب تحسين أداء الوظائف، ووضع معدلات الأداء المناسبة. وأضاف "هاشم" (٩ : ٥٩-٦٤) أن التوصيف الوظيفي يساعد التنظيم في منع حدوث تداخل وازدواج العمل، وأضاف "حمدان" (٤ : ٣٠) بأنه يعمل على تحديث المحتوى السلوكي للوظيفة بناء على المستجدات العلمية والسلوكية والإنتاجية، كما أوردت "تجلة مرتجى" (٨ : ١٧٢) أنه يمكن من ممارسة باقى السياسات مثل سياسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والترقية، والنقل، والحفز، ويحدد المسؤولية والمشاركة في التوجيه من جانب الرؤساء.

وقد تناول علماء التنظيم والإدارة واجبات ومهام المشرفين المباشرين من رؤى مختلفة نتج عنها خلط بين الواجبات والمهام والأنشطة. فأوجز "شمس" (٥ : ٩)، و"جراى" (٣ : ٥٧)، و"هاينز" (١٠ : ٢٣) أربع واجبات أساسية للمشرف هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ويندرج

تحتها عدداً من المهام المتصلة بها. وحصر "التاودى وزيدان" (٢: ٢١) واجبات المشرف فى ثلاث واجبات هى: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق. بينما حدد "Peggy" (12: 18-46) ستة مهام أساسية وهى: تخطيط العمل، وتنظيم العمل، وتنسيق العمل، وتقييم أداء العمل، ودفع العاملين، وتدريب وتعليم العاملين. فى حين حدد "Bittel" (11: 24-25) خمس مسؤوليات للمشرف المباشر هى: مسؤولية نحو الإدارة العليا، ومسؤولية نحو الرؤوسين، ومسؤولية نحو الأجهزة المعاونة والاستشارية، ومسؤولية نحو الزملاء، ومسؤولية نحو أمور العمل ككل.

وقد بينت دراسة "محمد، وكريمان عبد الغنى" (٧: ١٦١) وجود ستة واجبات للمشرف الإرشادى الزراعى المباشر هى: دفع المرشدين الزراعيين، وتدريب المرشدين الزراعيين، وتخطيط العمل، وتنسيق العمل، وتقييم العمل، وتنظيم العمل. وهذه الواجبات حدث اتفاق عليها من المبحوثين من الخبراء الأكاديميين، والخبراء التنفيذيين، وكذا تم اتفاقهم على درجة أهمية المهام المتعلقة بها. إلا أنه لاستكمال منظومة هذه المهام والواجبات تطلب استطلاع وجهة نظر المشرفين الإرشاديين الزراعيين المباشرين القائمين بهذا العمل فيما يتعلق بأهمية تلك المهام الإشرافية المتعلقة بواجبات الوظيفة الإرشادية ودرجة تنفيذها وفقاً لظروف عملهم وإمكانياتهم المتاحة وعلاقتهم بالمستويات الأعلى والأدنى، ومن ثم التعرف على المهام التى لا ترتبط درجة تنفيذها بدرجة أهميتها إن وجدت لإمكان اكتشاف أسباب القصور فى التنفيذ، ولهذا توجب القيام بالبحث.

أهداف البحث

- ١ - التعرف على درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بكل واجب من الواجبات الإشرافية المدروسة من وجهة نظر المبحوثين.
- ٢ - التعرف على درجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بكل واجب من الواجبات الإشرافية المدروسة من وجهة نظر المبحوثين.
- ٣ - تحديد العلاقة بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بكل واجب من الواجبات الإشرافية المدروسة من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام.

الفروض البحثية

لتحقيق الهدف البحثي الثالث تم صياغة الفروض البحثية التالية:

- ١ - يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام.
 - ٢ - يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام.
 - ٣ - يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام.
 - ٤ - يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام.
 - ٥ - يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام.
 - ٦ - يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام.
- هذا وقد تم وضع الفروض الإحصائية المقابلة في صورتها الصفرية لاختبار صحة الفروض البحثية.

التعريفات الإجرائية:

- ١ - الواجب: وهو ذلك الجزء من الوظيفة الذي يتضمن عدة مهام تتكامل فيما بينها لتحقيق الغرض منها.
- ٢ - المهمة: ويقصد بها مجموعة من الأنشطة المتجانسة والمرتببة منطقياً ولها صفة التكرار وهي ضرورية لأداء الوظيفة.

الطريقة البحثية:

شاملة البحث وعينته:

أجرى البحث في أربع محافظات هي : سوهاج، والمنيا، وكفر الشيخ، والبحيرة أختيرت عشوائياً لتمثل الجمهورية، وقد بلغ إجمالي المشرفين الإرشاديين بهذه المحافظات ٤٢٣ مشرفاً إرشادياً، أخذت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها ٢٠٥ مشرفاً إرشادياً. وجمعت البيانات البحثية من خلال استبيان بريدي أرسل للمشرفين الإرشاديين بالإدارات الزراعية بمراكز محافظات الدراسة بداية من شهر يناير عام ٢٠٠٤، كما أرسل مطروف فارغ عليه طوابع حكومية حتى يمكنهم إرسال الاستبيان مرة أخرى بعد استيفاء بياناته. وقد وردت ١٦٥ استمارة صحيحة حتى نهاية شهر مارس عام ٢٠٠٤، واعتبر هذا العدد كافي للوفاء بأغراض البحث، حيث مثلت هذه العينة ٣٩% من إجمالي المشرفين الإرشاديين بالمحافظات المدروسة.

وقد اشتملت استمارة الاستبيان فى صورتها النهائية بعد اختبارها وإجراء التعديلات المطلوبة على الواجبات الست الأساسية لوظيفة المشرف الإرشادى الزراعى المباشر والمهام التى تتدرج تحت كل منها، وقد بلغ عدد المهام الإشرافية المتعلقة بهذه الواجبات ٥٥ مهمة موزعة كالتالى: واجب نفع المرشدين الزراعيين إحدى عشر مهمة وهم: تقديم الاستشارة والنصح للمرشدين عند الضرورة، وبناء علاقات حسنة مع المرشدين على أساس الاحترام المتبادل، وتوزيع المكافآت والحوافز المادية على المرشدين حسب الجهود والأعمال، والمحافظة على مشاعر المرشدين المخطنين أمام الآخرين برغم خطأهم، وإشعار المرشدين بأهمية ما يقومون به من أعمال لرفع مستوى أدائهم لأعمالهم الإرشادية، وتنمية روح الفريق والتعاون بين المرشدين لانجاز العمل الإرشادى، والتوصية بمنح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للمرشدين لضمان استمرارهم فى التميز والإجادة فى العمل، والثناء على الأعمال الجيدة والجهود المتميزة للمرشدين عندما يكون مطلوباً، ومشاركة المرشدين فى مناسباتهم الاجتماعية غير الرسمية، والدفاع عن المرشدين ومصالحهم عندما يتعرضون لمشكلات مع الجهات الإدارية والرئاسية الأعلى، وتفهم قدرات ودوافع المرشدين واهتماماتهم وإثارة حماسهم نحو العمل الجيد. ووجب تنظيم العمل سبعة عشر مهمة وهم: المحافظة على النظام وانتظام للعمل، وتوزيع الأعمال والأنشطة على المرشدين حسب قدراتهم، وتوضيح واجبات ومسئوليات وعلاقات عمل المرشدين وما هو متوقع منهم، وتشجيع المرشدين على إبداء مقترحاتهم وأفكارهم المتعلقة بتحسين العمل وتنفيذه، وتنظيم الجهود والطاقات وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها، وحفظ للسجلات والتقارير ومذكرات العمل والمعلومات والبيانات بطريقة سليمة حتى يسهل الرجوع لها عند طلبها، وتنظيم وإدارة الاجتماعات الدورية والطارئة مع المرشدين للتعرف على سير العمل ومشكلاته، وإشراك المرشدين فى عمليات صنع القرار، ونقل للمعلومات والتعليمات والقرارات بوضوح ودقة للمرشدين فى الوقت المناسب، واستخدام أفضل أساليب القيادة مع المرشدين حسب ما يقتضيه الموقف، والتأكد من توفر الامكانيات والتسهيلات اللازمة لأداء عمل المرشدين وحسن استخدامها، وتمثيل التنظيم الإرشادى فى المؤتمرات والندوات المحلية، وتحديد قنوات الاتصال الرسمية التى يجب على المرشدين اتباعها، وترجمة أهداف وسياسات التنظيم الإرشادى إلى خطط وإجراءات تنفيذية، وإقناع المرشدين بقبول التغييرات التى تقترحها الإدارة العليا وتدعيمها، والتعامل مع المرشدين كأنهم أسرة متماسكة، وإدارة الصراعات بالحقائق والوضوح والموضوعية. ووجب تخطيط العمل ثمانى مهام تتمثل فى: مراجعة الخطط المطلوب تنفيذها مع المرشدين ومدى مناسبتها للظروف والامكانيات المتاحة، ومساعدة المرشدين فى اختيار الإجراءات والطرق المناسبة لتنفيذ الخطط المحددة، والتعرف على التقدم والنتائج التى تحققت من تنفيذ الخطط وما هى جوانب الضعف لتلافيها فى الخطط المقبلة، والتأكد من فهم المرشدين للخطط وكيفية تنفيذها، ووضع للمرشدين جدول زمنى لبدأ تنفيذ الخطط والانتهاء منها وألوية تنفيذها، والتحديد مع المرشدين الأنشطة المطلوب القيام بها وأماكن تنفيذها والوقت الذى يستغرقه تنفيذها، والإشراف على تنفيذ الخطط ومتابعة تنفيذ

المرشدين لها والتأكد من مطابقة العمل الذي يتم في ضوء الخطط المحددة، وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط وإجراء أي تعديلات فيها إذا كانت ضرورية. وواجب تدريب المرشدين الزراعيين تسع مهام هي: الرد على استفسارات وتساؤلات المرشدين عند حاجتهم للفهم والمعرفة، وتزويد المرشدين بالتوصيات الفنية الحديثة في الوقت المناسب، وترشيح المرشدين الذين يحتاجون للتدريب لحضور دورات التدريب، والتعرف على ما لدى المرشدين من معلومات ومهارات وتحديد ما ينقصهم وتزويدهم به بطرق متنوعة ومفيدة، وإعداد المرشدين الجدد لأداء أعمالهم والتأكد من فهمهم لها وكيف ينفذونها، وتدريب المرشدين على استخدام أفضل طرق أداء العمل بسرعة ودقة، ومساعدة المرشدين على التفكير المنطقي لحل مشكلات عملهم، وتوضيح فرص الترقى والتقدم المتاحة أمام المرشدين وسبل الوصول إليها، والاشتراك في تدريب المرشدين في الدورات التي تعقد لهم بالمركز والمحافظة. وواجب تنسيق العمل ست مهام تتمثل في: مناقشة الأعمال المخصصة للمرشدين والتأكد من عدم تعارضها أو تداخلها مع أعمال زملائهم، وتبادل المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل مع الأقسام الفنية الزراعية وحل مشكلات التعارض أو التكرار بين أنشطتها والأنشطة الإرشادية، وتوطيد العلاقات مع المنظمات التنموية المحلية من جانب حضور الاجتماعات بين الطرفين، والتحديد بالاشتراك مع المرشدين في التتابع الزمني للأعمال والأنشطة الإرشادية لضمان تدفق العمل بسهولة ويسر، والتعرف على خطط زملائه المشرفين لتحقيق الانسجام والترابط بينها وبين خطط المركز، وتبادل مشكلات العمل والمعلومات والبيانات مع زملائه المشرفين والتعاون في حلها. وواجب تقييم العمل بلغ عدد المهام الإشرافية المتعلقة بها أربع مهام هي: توضيح مستويات أداء العمل المطلوب تحقيقه للمرشدين، ومتابعة المرشدين أثناء العمل وجمع المعلومات عن أدائهم وتسجيلها في السجلات المخصصة لذلك، ووضع التقارير السنوية عن نتائج أداء وعمل المرشدين ورفعها للمستويات الأعلى متضمنة جوانب القوة والضعف، وتصحيح الخطأ ونقاط الضعف في أداء المرشدين. وقد طلب من المبحوثين الاستجابة على كل مهمة على مؤشرين متدرجين من ثلاث فئات، الأول لقياس درجة الأهمية وفئاته هي (هام، وهام إلى حد ما، وغير هام)، والثاني لقياس درجة التنفيذ وفئاته هي (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) وذلك بوضع علامة ($\sqrt{}$) امام كل مهمة في الفئة التي تعبر عن رأيهم بكل مؤشر. وعولجت البيانات كمياً بإعطاء درجات قيمة لفئات المؤشرين المستخدمين لقياس الأهمية والتنفيذ على الترتيب السابق (٣، ٢، ١)، ومن واقع الدرجات تم حساب متوسط درجات الأهمية لتلك المهام الإشرافية وكذلك متوسط درجة التنفيذ من وجهة نظر المبحوثين، واستخدم في تحليل البيانات إحصائياً التكرارات، والنسبة المئوية، واختبار معامل الارتباط البسيط.

النتائج ومناقشتها

أولاً: أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بكل واجب من الواجبات الإشرافية المدروسة من وجهة نظر المبحوثين ودرجة تنفيذهم لهذه المهام:

١ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين:

أشارت النتائج (جدول رقم ١) إلى أن أهم ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين ترتبت تبعاً لمتوسطات درجة الأهمية كالاتي: بناء علاقات حسنة مع المرشدين الزراعيين على أساس الاحترام المتبادل بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٨٥ درجة، وبأهمية نسبية تبلغ ٩٥%، وتفهم قدرات ودوافع المرشدين واهتماماتهم وإثارة حماسهم نحو العمل الجيد بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٨١ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٩٣,٦%، والثناء على الأعمال الجيدة والجهود المتميزة للمرشدين عندما يكون مطلوباً بمتوسط درجة أهمية بلغ ٢,٨٠ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٩٣,٣%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين ٢,٧٤ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٩١,٢%. بينما أوضحت النتائج بنفس الجدول أن أكثر ثلاث مهام إشرافية المتعلقة بهذا الواجب ترتبت تبعاً لمتوسطات درجات التنفيذ كالاتي: بناء علاقات حسنة مع المرشدين على أساس الاحترام المتبادل بمتوسط درجة تنفيذ قدره ٢,٦١ درجة، وبتنفيذ نسبي بلغ ٨٧%، والثناء على الأعمال الجيدة والجهود المتميزة للمرشدين عندما يكون مطلوباً بمتوسط درجة تنفيذ بلغ ٢,٥٨ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٦%، وتقديم الاستشارة والنصح للمرشدين بمتوسط درجة تنفيذ بلغت ٢,٥٦ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٥%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين ٢,٤٣ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨١,٢%. مما يشير إلى وجود تقدير عال لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بهذا الواجب من وجهة نظر المبحوثين. كما يشير إلى أن المهام التي احتلت المراتب الثلاثة الأولى من حيث الأهمية لم تحتل نفس المراتب من حيث التنفيذ، هذا بالإضافة إلى مقارنة المتوسط العام لدرجات الأهمية للمهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين بالمتوسط العام لدرجات التنفيذ يفيد نقص درجة التنفيذ عن درجة الأهمية.

٢ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل:

أفادت النتائج (جدول رقم ٢) إلى أن أهم ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تنظيم العمل ترتبت طبقاً لمتوسطات درجات الأهمية كالاتي: إقناع المرشدين الزراعيين بقبول التغييرات التي تقترحها الإدارة العليا وتدعيمها بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٩١ درجة، وبأهمية نسبية تبلغ ٩٧%، وحفظ السجلات والتقارير ومذكرات العمل والمعلومات والبيانات بطريقة سليمة حتى يسهل الرجوع لها عند طلبها بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٨٤ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٩٤,٦%، وتنظيم الجهود والطاقت وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها بمتوسط درجة أهمية

قدره ٢,٨٤ درجة، وبأهمية نسبية تبلغ ٩٤,٦%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل ٢,٧١ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٩٠,٤٥%، في حين أوردت النتائج بنفس الجدول أن أكثر ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تنظيم العمل ترتبت وفقاً لمتوسطات درجات التنفيذ كالآتي: إقناع المرشدين بقبول التغييرات التي تقترحها الإدارة العليا لتدعيمها، وإشراك المرشدين في عمليات صنع القرار، والمحافظة على النظام وانتظام العمل بمتوسط درجة تنفيذ لكل منها بلغت ٢,٥٥ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٥%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل ٢,٤١ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٠,٤٦%. ويتضح من النتائج السابقة إلى وجود تقدير عال لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بهذا الواجب من وجهة نظر المبحوثين. كما يشير إلى أن المهمة الأولى احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية والتنفيذ، بينما لم تحتل المهمتين الثانية والثالثة في الأهمية نفس المراتبى التنفيذ، هذا بالإضافة إلى مقارنة المتوسط العام لدرجات الأهمية للمهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل بالمتوسط العام لدرجات التنفيذ يشير إلى نقص درجة التنفيذ عن درجة الأهمية.

٣ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل:

أوردت النتائج (جدول رقم ٣) إلى أن أهم ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تخطيط العمل ترتبت تبعاً لمتوسطات درجة الأهمية كالآتي: مراجعة الخطط المطلوب تنفيذها مع المرشدين الزراعيين ومدى مناسبتها للظروف والإمكانات المتاحة بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٧٦ درجة، وبأهمية نسبية بلغت ٩٢%، ومساعدة المرشدين في اختيار الإجراءات والطرق المناسبة لتنفيذ الخطط المحددة بمتوسط درجة أهمية بلغ ٢,٧٢ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٩٠,٦%، والتعرف على التقدم والنتائج التي تحققت من تنفيذ الخطط وما هي جوانب الضعف لتلافيها في الخطط المقبلة بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٧١ درجة، وبأهمية نسبية تبلغ ٩٠,٣%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل ٢,٦٩ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٨٩,٥٥%، بينما أوضحت النتائج بنفس الجدول أن أكثر ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تخطيط العمل ترتبت تبعاً لمتوسطات درجات التنفيذ كالآتي: مراجعة الخطط المطلوب تنفيذها مع المرشدين الزراعيين ومدى مناسبتها للظروف والإمكانات المتاحة بمتوسط درجة تنفيذ قدرها ٢,٦٤ درجة، وبتنفيذ نسبي بلغ ٨٨%، ومساعدة المرشدين في اختيار الإجراءات والطرق المناسبة لتنفيذ الخطط المحددة، والتعرف على التقدم والنتائج التي تحققت من تنفيذ الخطط وما هي جوانب الضعف لتلافيها في الخطط المقبلة بمتوسط درجة تنفيذ لكل منهما بلغت ٢,٦٣ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٧,٦%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل ٢,٥٨ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٥,٨٣%. مما سبق يتضح من النتائج السابقة وجود تقدير عال لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بهذا الواجب من وجهة نظر المبحوثين. كما يمكن الإشارة إلى أن المهام التي احتلت المراتب

الثلاثة الأولى من حيث الأهمية احتلت نفس المراتب من حيث التنفيذ، هذا بالإضافة إلى مقارنة المتوسط العام لدرجات الأهمية للمهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل بالمتوسط العام لدرجات التنفيذ يتضح نقص درجة التنفيذ عن درجة الأهمية.

٤ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين:

أشارت النتائج (جدول رقم ٤) إلى أن أهم ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين ترتبت تبعاً لمتوسطات درجات الأهمية كالآتي: إعداد المرشدين الجدد لأداء أعمالهم والتأكد من فهمهم لها وكيف ينفذونها بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٩٢ درجة، وبأهمية نسبية تبلغ ٩٧,٣%، والتعرف على ما لدى المرشدين من معلومات ومهارات وتحديد ما ينقصهم وتزويدهم به بطرق متنوعة ومفيدة بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٨٦ درجة، وبأهمية نسبية تبلغ ٩٥,٣%، وترشيح المرشدين الذين يحتاجون للتدريب لحضور دورات تدريب بمتوسط درجة أهمية بلغ ٢,٨٣ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٩٤,٣%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين ٢,٦٦ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٨٨,٦٦%، في حين أفادت النتائج بنفس الجدول إلى أن أكثر ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين ترتبت وفقاً لمتوسطات درجات التنفيذ كالآتي: الرد على استفسارات وتساؤلات المرشدين عند حاجاتهم للفهم والمعرفة بمتوسط درجة تنفيذ بلغت ٢,٥٢ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٤%، وتزويد المرشدين بالتوصيات الفنية الحديثة في الوقت المناسب بمتوسط درجة تنفيذ قدره ٢,٤٦ درجة، وبتنفيذ نسبي بلغ ٨٢%، والتعرف على ما لدى المرشدين من معلومات ومهارات وتحديد ما ينقصهم وتزويدهم به بطرق متنوعة ومفيدة بمتوسط درجة تنفيذ قدره ٢,٤١ درجة، وبتنفيذ نسبي بلغ ٨٠,٣%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين ٢,٣٣ درجة، وبتنفيذ نسبي بلغ ٧٧,٨٦%. مما يشير إلى وجود تقدير عال لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بهذا الواجب من وجهة نظر المبحوثين. وإلى أن المهام التي احتلت المراتب الثلاث الأولى من حيث الأهمية لم تحتل نفس المراتب من حيث التنفيذ، هذا بالإضافة إلى أن مقارنة المتوسط العام لدرجات الأهمية للمهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين بالمتوسط العام لدرجات التنفيذ يشير إلى نقص في درجة التنفيذ عن درجة الأهمية.

٥ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل:

أفادت النتائج (جدول رقم ٥) إلى أن أهم ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تنسيق العمل ترتبت وفقاً لمتوسطات درجات الأهمية كالآتي: مناقشة الأعمال المخصصة للمرشدين والتأكد من عدم تعارضها أو تداخلها مع أعمال زملائهم بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٧٥ درجة، وبأهمية نسبية بلغت ٩١,٦%، وتبادل المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل مع الأقسام الفنية الزراعية وحل مشكلات التعارض أو التكرار بين أشتاتها والأنشطة الإرشادية بمتوسط درجة أهمية قدره ٢,٧٣

درجة، وبأهمية نسبية تبلغ ٩١%، وتوطيد العلاقات مع المنظمات التنموية المحلية من جانب حضور الاجتماعات بين الطرفين بمتوسط درجة، أهمية بلغ ٦٧،٢ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٨٩%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل ٦٣،٢ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٨٧،٧٧%، بينما أشارت النتائج بنفس الجدول إلى أن أكثر ثلاث مهام إشرافية متعلقة بواجب تنسيق العمل ترتبت وفقاً لمتوسطات درجات التنفيذ كالاتي: مناقشة الأعمال المخصصة للمرشدين والتأكد من عدم تعارضها أو تداخلها مع أعمال زملائهم بمتوسط درجة تنفيذ بلغ ٥٨،٢ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٦%، والتحديد بالاشتراك مع المرشدين في التابع الزمني للأعمال والأنشطة الإرشادية لضمان تدفق العمل بسهولة ويسر بمتوسط درجة تنفيذ بلغ ٥٥،٢ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٥%، وتبادل المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل مع الأقسام الفنية الزراعية وحل مشكلات التعارض أو التكرار بين أنشطتها والأنشطة الإرشادية بمتوسط درجة تنفيذ بلغت ٤٩،٢ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨٣%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل ٤٥،٢ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٨١،٤٨%، مما يتضح وجود تقدير عال لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بهذا الواجب من وجهة نظر المبحوثين، كما يتضح أن المهمة الأولى احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية والتنفيذ، بينما لم تحتل المهمتين الثانية والثالثة من حيث الأهمية نفس مراتب التنفيذ، هذا بالإضافة إلى مقارنة المتوسط العام لدرجات أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل بالمتوسط العام لدرجات التنفيذ يشير إلى وجود نقص في درجة التنفيذ عن درجة الأهمية.

٦ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل:

أوردت النتائج (جدول رقم ٦) إلى أن أهم مهمة إشرافية متعلقة بواجب تقييم العمل ترتبت وفقاً لمتوسطات درجات الأهمية هي: توضيح مستويات أداء العمل المطلوب تحقيقه للمرشدين بمتوسط درجة أهمية بلغ ٦٥،٢ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٨٨،٣%. وقد بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل ٦،٢ درجة، وبأهمية نسبية قدرها ٨٦،٦٥%، بينما أبرزت النتائج بنفس الجدول إلى أن أهم مهمة إشرافية متعلقة بواجب تقييم العمل ترتبت تبعاً لمتوسطات درجات التنفيذ كالاتي: وضع التقارير السنوية عن نتائج أداء وعمل المرشدين ورفعها للمستويات الأعلى متضمنة جوانب القوة والضعف بمتوسط درجة تنفيذ قدره ٤١،٢ درجة، وبتنفيذ نسبي بلغ ٨٠،٣%، وقد بلغ المتوسط العام لدرجة تنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل ٣٣،٢ درجة، وبتنفيذ نسبي قدره ٧٧،٤٥%. مما يشير إلى وجود تقدير عال لدرجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بهذا الواجب من وجهة نظر المبحوثين. كما تشير إلى أن المهمة الأولى التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية لم تحتل نفس الأهمية في التنفيذ، هذا بالإضافة إلى مقارنة المتوسط العام لدرجات الأهمية للمهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل بالمتوسط العام لدرجات التنفيذ يتضح أن هناك نقص في درجة التنفيذ عن درجة الأهمية.

ثانياً: العلاقة بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بكل واجب من الواجبات الإشرافية المدروسة من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام:

١ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين:

أشارت النتائج (جدول رقم ٧) إلى وجود ارتباط موجب بين درجة أهمية سبع مهام إشرافية فقط من المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها كالاتي: المحافظة على مشاعر المرشدين المخطئين أمام الآخرين رغم خطأهم بمعامل ارتباط قدره ٠,٢٧٧، وتقديم الاستشارة والنصح للمرشدين بمعامل ارتباط قدره ٠,٢٠٧، وبناء علاقات حسنة مع المرشدين على أساس الاحترام المتبادل بمعامل ارتباط قدره ٠,١٩٩، والثناء على الأعمال الجيدة والجهود المتميزة للمرشدين عندما يكون مطلوباً بمعامل ارتباط قدره ٠,١٩٥، وتوزيع المكافآت والحوافز المادية على المرشدين حسب الجهود والأعمال بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٩، والتوصية بمنح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للمرشدين لضمان استمرارهم في التميز والإجادة في العمل بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٦، وتنمية روح الفريق والتعاون بين المرشدين لإنجاز العمل الإرشادي بمعامل ارتباط قدره ٠,١٦٥، وجميع معاملات الارتباط الواردة معنوية عند مستوى ٠,٠٥. وبذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي التالي القائل: "لا يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام" فيما يختص بالمهام الإشرافية السابق ذكرها، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق ببقية المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين.

كما توضح النتائج (جدول رقم ١) انخفاض درجة تنفيذ كل مهمة من هذه المهام عن درجة أهميتها من وجهة نظر المبحوثين، وقد يرجع ذلك للضعف في مهارات تنفيذ تلك المهام لديهم، أو لوجود مشكلات تتعلق بالتشجيع المادي والمعنوي، أو عدم تفويض المشرفين المباشرين السلطات المطلوبة لتنفيذ هذه المهام.

٢ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل:

أوضحت النتائج (جدول رقم ٨) إلى وجود ارتباط موجب بين درجة أهمية إثني عشر مهمة إشرافية فقط من المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تنظيم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها كالاتي: إقناع المرشدين بقبول التغييرات التي تقترحها الإدارة العليا وتدعيمها بمعامل ارتباط قدره ٠,٢١٠، وترجمة أهداف وسياسات التنظيم الإرشادي إلى خطط وإجراءات تنفيذية بمعامل ارتباط قدره ٠,٢٠٦، والمحافظة على النظام وانتظام العمل بمعامل ارتباط قدره ٠,١٩٦، وتنظيم الجهود والطاقات وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها بمعامل ارتباط قدره ٠,١٨٩، وتنظيم وإدارة الاجتماعات الدورية والطارئة مع المرشدين للتعرف على سير العمل ومشكلاته بمعامل ارتباط قدره ٠,١٨٨، والتأكد من توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لأداء

عمل المرشدين وحسن استخدامها بمعامل ارتباط قدره ٠,١٨٥، ونقل المعلومات والتعليمات والقرارات بوضوح ودقة للمرشدين في الوقت المناسب بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٩، وتوضيح واجبات ومسئوليات وعلاقات عمل المرشدين وما هو متوقع منهم بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٧، واستخدام أفضل أساليب القيادة مع المرشدين حسب ما يقتضيه الموقف بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٧، وحفظ السجلات والتقارير ومذكرات العمل والمعلومات والبيانات بطريقة سليمة حتى يسهل الرجوع لها عند طلبها بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٤، وإشراك المرشدين في عمليات صنع القرار بمعامل ارتباط قدره ٠,١٦٧، وتوزيع الأعمال والأنشطة على المرشدين حسب قدراتهم بمعامل ارتباط قدره ٠,١٦٤، وجميع معاملات الارتباط الواردة معنوية عند مستوى ٠,٠٥. وبذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي التالي القائل: "لا يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام" فيما يختص بالمهام الإشرافية السابق ذكرها، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق ببقية المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تنظيم العمل.

كما تفيد النتائج (جدول رقم ٢) تراجع درجة تنفيذ مقارنة بإدراك المبحوثين لأهمية تلك المهام، وقد يعزى القصور في التنفيذ إلى غياب الشفافية عند التعامل مع المواقف المختلفة، وضعف تشجيع التفكير الابتكاري.

٣ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل:

أفادت النتائج (جدول رقم ٩) إلى وجود ارتباط موجب بين درجة أهمية خمسة مهام إشرافية فقط من المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تخطيط العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها كالتالي: تصحيح الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط وإجراء أى تعديلات فيها إذا كانت ضرورية بمعامل ارتباط قدره ٠,٣٧١، والتحديد مع المرشدين الأنشطة المطلوب القيام بها وأماكن تنفيذها والوقت الذي يستغرقه تنفيذها بمعامل ارتباط قدره ٠,٣٣٥، والتعرف على التقدم والنتائج التي تحققت من تنفيذ الخطط وما هي جوانب الضعف لتلافيها في الخطط المقبلة بمعامل ارتباط قدره ٠,٢٤٥، والتأكد من فهم المرشدين للخطط وكيفية تنفيذها بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٠، ومراجعة الخطط المطلوب تنفيذها مع المرشدين ومدى مناسبتها للظروف والإمكانيات المتاحة بمعامل ارتباط قدره ٠,١٥٩، وجميع معاملات الارتباط الواردة معنوية عند مستوى ٠,٠٥. وبذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي التالي القائل: "لا يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام" فيما يختص بالمهام الإشرافية السابق ذكرها، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق ببقية المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تخطيط العمل.

وكذا تشير النتائج (جدول رقم ٣) انخفاض درجة التنفيذ بالرغم من تأكيد المبحوثين على إدراك أهمية تلك المهام في العمل الإشرافي، الأمر الذي يرجع إلى معوقات تواجه التنفيذ تتمثل في مركزية الإجراءات الإدارية والتنظيمية، وضعف التفويض في بعض السلطات.

٤ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين:

أبرزت النتائج (جدول رقم ١٠) إلى وجود ارتباط موجب بين درجة أهمية سبعة مهام إشرافية فقط من المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها كالتالي: إعداد المرشدين الجدد لأداء أعمالهم والتأكد من فهمهم لها وكيف ينفذونها بمعامل ارتباط قدره ٠٠,٢٩٠، وترشيح المرشدين الذين يحتاجون للتدريب لحضور دورات التدريب بمعامل ارتباط قدره ٠٠,٢٨٩، والرد على استفسارات وتساؤلات المرشدين عند حاجتهم للفهم والمعرفة بمعامل ارتباط قدره ٠٠,٢٠١، وتزويد المرشدين بالتوصيات الفنية الحديثة في الوقت المناسب بمعامل ارتباط قدره ٠٠,١٩٨، ومساعدة المرشدين على التفكير المنطقي لحل مشكلات عملهم بمعامل ارتباط قدره ٠٠,١٨٠، وتدريب المرشدين على استخدام أفضل طرق أداء العمل بسرعة ودقة بمعامل ارتباط قدره ٠٠,١٧١، وتوضيح فرص الترقى والتقدم أمام المرشدين وسبل الوصول إليها بمعامل ارتباط قدره ٠٠,١٦٠، وجميع معاملات الارتباط الواردة معنوية عند مستوى ٠٠,٠٥. وبذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي التالي القائل: "لا يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام" فيما يختص بالمهام الإشرافية السابق ذكرها، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق ببقية المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين.

كما تشير النتائج (جدول رقم ٤) إلى وجود نسبة غير قليلة من المبحوثين لا ينفذون تلك المهام على الرغم من إدراكهم لأهمية هذه المهام في العمل الإشرافي، وقد يرجع الأمر إلى وضع برامج تدريبية غير مبنية على احتياجات تلبية رغبات واهتمامات العاملين مع ثبات البرامج لفترات طويلة دون تطوير، ومركزية البرامج التدريبية دون إعطاء قدر كبير من مشاركة المشرفين في تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية والأخذ بمقترحاتهم عند اتخاذ القرارات.

٥ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل:

أوردت النتائج (جدول رقم ١١) إلى وجود ارتباط موجب بين درجة أهمية أربعة مهام إشرافية فقط من المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تنسيق العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها وهي: التعرف على خطط زملائه المشرفين لتحقيق الانسجام والترابط بينها وبين خطط المركز بمعامل ارتباط قدره ٠٠,٣٦٣، وتبادل مشكلات العمل والمعلومات والبيانات مع زملائه المشرفين والتعاون في حلها بمعامل ارتباط قدره ٠٠,٢٨٤، والتحديد بالاشتراك مع المرشدين في التابع الزمني للأعمال والأنشطة الإرشادية لضمان تدفق العمل بسهولة ويسر بمعامل ارتباط

قدره ٠,١٧٦، ومناقشة الأعمال المخصصة للمرشدين والتأكد من عدم تعارضها أو تداخلها مع أعمال زملائهم بمعامل ارتباط قدره ٠,١٦٥، وجميع معاملات الارتباط الواردة معنوية عند مستوى ٠,٠٠٥. وبذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي التالي القائل: "لا يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام" فيما يختص بالمهام الإشرافية السابق ذكرها، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق ببقية المهام الإشرافية المدروسة المتعلقة بواجب تنسيق العمل.

كما تشير النتائج (جدول رقم ٥) إلى انخفاض درجة تنفيذ كل مهمة من هذه المهام عن درجة أهميتها من وجهة نظر المبحوثين وقد يكون ذلك راجعاً إلى نقص التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية، وضعف سياسات وقواعد العمل المحققة لتحقيق الأهداف، وعدم التوظيف السليم للتعليمات بما يحقق الاستجابة السريعة، وعدم كفاءة نظام المعلومات الإدارية.

٦ - المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل:

أشارت النتائج (جدول رقم ١٢) إلى وجود ارتباط موجب بين درجة أهمية جميع المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها كالتالي: تصحيح الخطأ ونقاط الضعف في أداء المرشدين بمعامل ارتباط قدره ٠,٢٣٣، وتوضيح مستويات أداء العمل المطلوب تحقيقه للمرشدين بمعامل ارتباط قدره ٠,٢١٨، ووضع التقارير السنوية عن نتائج أداء وعمل المرشدين ورفعها للمستويات الأعلى متضمنة جوانب القوة والضعف بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٨، ومتابعة المرشدين أثناء العمل وجمع المعلومات عن أدائهم وتسجيلها في السجلات المخصصة لذلك بمعامل ارتباط قدره ٠,١٧٢، وجميع معاملات الارتباط الواردة معنوية عند مستوى ٠,٠٠٥. وبذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي التالي القائل: "لا يوجد ارتباط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لهذه المهام" فيما يختص بالمهام الإشرافية السابق ذكرها.

التوصيات

من واقع النتائج البحثية السابق عرضها يمكن استخلاص التوصيات التالية:

- ١ - ضرورة تضمين المهام الإشرافية المتعلقة بواجبات وظيفة المشرف الإرشادي الزراعي المباشر التي ثبت ارتفاع درجة أهميتها عند التوصيف الوظيفي لهذه الوظيفة الإرشادية.
- ٢ - بخصوص المهام الإشرافية التي لم تثبت وجود ارتباط بين درجة إدراك المبحوثين لأهميتها ودرجة تنفيذهم لها يجب:

أ - توفير التشجيع المادي والمعنوي، وإعطاء قدر أكبر من تفويض للسلطات والصلاحيات

لتنفيذ المهام الإشرافية المتعلقة بدفع المرشدين الزراعيين.

ب - تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي، والتعامل بموضوعية مع المواقف المختلفة لأداء

المهام الإشرافية المتعلقة بتنظيم العمل.

- ج- التوجه نحو لا مركزية الإجراءات الإدارية والتنظيمية وتفويض السلطات والصلاحيات لأداء المهام الإشرافية المتعلقة بتخطيط العمل.
- د - وضع وتنفيذ برامج تدريبية تلبى احتياجات واهتمامات العاملين، وتطوير البرامج التدريبية لمواجهة ثورة المعرفة، ولا مركزية تخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية ومشاركة المشرفين فيها لأداء المهام الإشرافية المتعلقة بتدريب المرشدين الزراعيين.
- هـ- تقوية التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والإدارية الإرشادية، وفاعلية الاتصال والتوظيف السليم للقرارات، وتدعيم سياسات وقواعد العمل لتحقيق الأهداف لأداء المهام الإشرافية المتعلقة بتنسيق العمل.

جدول رقم (١): ترتيب الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وفقاً للتكرار ومتوسط درجة الأهمية والتنفيذ والأهمية النسبية لكل نت الأهمية والتنفيذ

التنفيذ		الأهمية										
الترتيب	الأهمية النسبية	متوسط الدرجة	منخفضة التكرار	متوسطة التكرار	مرتفعة التكرار	الترتيب	الأهمية النسبية	متوسط الدرجة	غير هام	هام لحد ما	هام	المهام الإشرافية المتعلقة
الترتيب	%	الدرجة	التكرار	التكرار	التكرار	الترتيب	%	الدرجة	التكرار	التكرار	التكرار	بواجب دفع عمل المرشدين
١	٨٧,٠	٢,٦١	٦	٥١	١,٠٨	١	٩٥	٢,٨٥	-	٢٤	١٤١	بناء علاقات حسنة مع المرشدين على أسس الاحترام المتبادل
٦	٨٢,٣	٢,٤٧	١٣	٦١	٩١	٢	٩٣,٦	٢,٨١	٨	١٦	١٤١	تقيم قدرات ودوافع المرشدين واهتمامهم وإثارة حماسهم نحو العمل الجيد.
٢	٨٦,٠	٢,٥٨	١١	٤٧	١,٠٧	٣	٩٣,٣	٢,٨٠	٨	١٧	١٤٠	التناء على الأعمال الجيدة والجهود المتميزة للمرشدين عندما يكون مطلوباً
٨	٨١,٠	٢,٤٣	١٩	٥٥	٩١	٤	٩٢,٣	٢,٧٧	٧	٢٤	١٣٤	التفاهع عن المرشدين ومصالحهم عندما يتعرضون لمشكلات مع الجهات الإدارية والرئاسية الأعلى
٩	٨٠,٦	٢,٤٢	١٣	٦٩	٨٣	٥	٩٢,٣	٢,٧٧	٥	٢٧	١٣٣	تنمية روح الفريق والتعاون بين المرشدين لإنجاز العمل الإرشادي
١٠	٧١,٣	٢,١٤	٤٢	٥٧	٦٦	٦	٩٢,٣	٢,٧٧	٤	٢٩	١٣٢	توزيع المكافآت والحوافز المادية على المرشدين حسب الجهود والأعمال.
٥	٨٣,٣	٢,٥٠	١٠	٦٠	٩٥	٧	٩٠,٣	٢,٧١	١١	٢٥	١٢٩	مشاركة المرشدين في مناسباتهم الاجتماعية غير الرسمية.
١١	٦٩,٦٠	٢,٠٩	٤٨	٥٤	٦٣	٨	٩٠,٠	٢,٧٠	٨	٣٣	١٢٤	التوصية بمنح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للمرشدين لضمان استمرارهم في التميز والإجادة في العمل.
٤	٨٥,٠	٢,٥٥	٦	٦٢	٩٧	٩	٨٩,٦	٢,٦٩	٦	٣٩	١٢٠	إشعار المرشدين بأهمية ما يقومون به من أعمال لرفع مستوى إجادتهم لأعمالهم الإرشادية.
٧	٨١,٣٠	٢,٤٤	١٢	٦٨	٨٥	١٠	٨٨,٣	٢,٦٥	٦	٤٥	١١٤	المحافظة على مشاعر المرشدين المخطين أمام الآخرين رغم خطأهم.
٣	٨٥,٣٠	٢,٥٦	٤	٦٣	٩٨	١١	٨٦,٦	٢,٦٠	١٢	٤٢	١١١	تقديم الاستشارة والنصح للمرشدين.
	٨١,٢	٢,٤٣					٩١,٢	٢,٧٤				المتوسط العام

جدول رقم (٢): ترتيب المهام الإرشادية المتعلقة بواجب تنظيم العمل من وجهة نظر الباحثين وفقاً للتكرار ومتوسط درجة الأهمية والتنفيذ والأهمية النسبية لكل من الأهمية والتنفيذ

الترتيب	للتفسيح					الأهمية					المهام الإرشادية المتعلقة بواجب تنظيم العمل	
	الأهمية النسبية	متوسط الدرجة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	الأهمية النسبية %	متوسط الدرجة	غير هام	هام لحد ما	هام		
	%		التكرار	التكرار	التكرار	الترتيب	الدرجة	التكرار	التكرار	التكرار		
١	٨٥,٠	٢,٥٥	٤	٦٥	٩٦	١	٩٧,٠	٢,٩١	٣	٨	١٥٤	إقناع المرشدين بقبول التغييرات التي تقترحها الإدارة العليا وتدعيمها.
١٣	٧٩,٠	٢,٣٧	١٤	٧٥	٧٦	٢	٩٤,٦	٢,٨٤	١	٢٤	١٤٠	حفظ السجلات والتقارير ومذكرات العمل والمعلومات والبيانات بطريقة سليمة حتى يسهل الرجوع لها عند طلبها.
٤	٨٣,٣	٢,٥	٤	٧٤	٨٦	٣	٩٤,٦	٢,٨٤	-	٢٦	١٣٩	تنظيم الجهود والطاقت وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها
٦	٨٢,٠	٢,٤٦	١٠	٦٩	٨٦	٤	٩٤,٠	٢,٨٢	٣	٢٣	١٣٩	إدارة الصراعات بالحقائق والوضوح والموضوعية.
٨	٨١,٠	٢,٤٣	٦	٨٢	٧٧	٥	٩٢,٦	٢,٧٨	٢	٣١	١٣٢	التعامل مع المرشدين كأنهم أسرة متماسكة
١١	٨٠,٠	٢,٤	١٠	٧٨	٧٧	٦	٩١,٦	٢,٧٥	٣	٣٥	١٢٧	تنظيم وإدارة الاجتماعات الدورية والطارئة مع المرشدين للتعرف على سير العمل ومشكلاته.
٢	٨٥,٠	٢,٥٥	١	٧١	٩٣	٧	٩١,٦	٢,٧٥	١	٣٩	١٢٥	إشراك المرشدين في عمليات صنع القرار.
٧	٨١,٣	٢,٤٤	٦	٨٠	٧٩	٨	٩١,٦	٢,٧٥	-	٤١	١٢٤	توضيح واجبات ومسئوليات وعلاقات عمل المرشدين وما هو متوقع منهم.
٩	٨٠,٦	٢,٤٢	٣	٨٩	٧٣	٩	٩٠,٦	٢,٧٢	-	٤٥	١٢٠	نقل المعلومات والتعليمات والقرارات بوضوح ودقة للمرشدين في الوقت المناسب.
٣	٨٥,٠	٢,٥٥	٣	٦٧	٩٥	١٠	٩٠,٣	٢,٧٢	٢	٤٣	١٢٠	المحافظة على النظام وانتظام العمل.
١٢	٧٩,٣	٢,٣٨	٩	٨٣	٧٣	١١	٨٨,٣	٢,٦٥	٤	٤٩	١١٢	تمثيل التنظيم الإرشادي في المؤتمرات والندوات المحلية.
٥	٨٣,٠	٢,٤٩	٣	٧٨	٨٤	١٢	٨٨,٣	٢,٦٥	١	٥٥	١٠٩	توزيع الأعمال والأنشطة على المرشدين حسب قدراتهم.
١٧	٧٣,٦	٢,٢١	٢٥	٧٩	٦١	١٣	٨٨,٠	٢,٦٤	١	٥٧	١٠٧	استخدام أفضل أساليب القيادة مع المرشدين حسب ما يقتضيه الموقف
١٦	٧٥,٠	٢,٢٥	٢١	٨١	٦٣	٤	٨٧,٦	٢,٦٣	٢	٥٦	١٠٧	التأكد من توفر الامكانيات والتسهيلات اللازمة لأداء عمل المرشدين وحسن استخدامها.
١٥	٧٥,٦	٢,٢٧	٢١	٧٨	٦٦	١٥	٨٧,٠	٢,٦١	١١	٤٢	١١٢	تحديد قنوات الاتصال الرسمية التي يجب على المرشدين اتباعها.
١٠	٨٠,٦	٢,٤٢	١٣	٦٩	٨٣	١٦	٨٦,٦	٢,٦٠	١٥	٣٦	١١٤	ترجمة أهداف وسياسات التنظيم الإرشادي إلى خطط وإجراءات تنفيذية
١٤	٧٨,٦	٢,٣٦	١٦	٧٣	٧٦	١٧	٨٣,٣	٢,٥٠	١٢	٥٨	٩٥	تشجيع المرشدين على إبداء مقترحاتهم وافكارهم المتعلقة بتحسين العمل وتنفيذه
	٨٠,٤٦	٢,٤١					٩٠,٤٥	٢,٧١				المتوسط العام

جدول رقم (3): ترتيب المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل من وجهة نظر المبحوثين وفقاً للتكرار ومتوسط درجة الأهمية والتنفيذ والأهمية النسبية لكل من الأهمية والتنفيذ

التنفيذ		الأهمية					المهام الإشرافية					
	الأهمية النسبية	متوسط	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		الأهمية النسبية	متوسط	غير هام	هام لحد ما	هام	
الترتيب	%	الدرجة	التكرار	التكرار	التكرار	الترتيب	%	الدرجة	التكرار	التكرار	التكرار	المتعلقة بواجب تخطيط العمل
١	٨٨,٠	٢,٦٤	٣	٥٣	١٠٩	١	٩٢,٠	٢,٧٦	-	٣٨	١٢٧	مراجعة الخطط المطلوب تنفيذها مع المرشدين ومدى مناسبتها للظروف والإمكانات المتاحة
٢	٨٧,٦	٢,٦٣	٣	٥٥	١٠٧	٢	٩٠,٦	٢,٧٢	-	٤٦	١١٩	مساعدة المرشدين في اختيار الإجراءات والطرق المناسبة لتنفيذ الخطط المحددة
٣	٨٧,٦	٢,٦٣	٢	٥٦	١٠٧	٣	٩٠,٣	٢,٧١	-	٤٧	١١٨	التعرف على التقدم والنتائج التي تحققت من تنفيذ الخطط وما هي جوانب الضعف لتلافيها في الخطط المقبلة.
٤	٨٦,٣	٢,٥٩	٣	٦١	١٠١	٤	٩٠,٠	٢,٧	-	٤٨	١١٧	التأكد من فهم المرشدين للخطط وكيفية تنفيذها
٥	٨٥,٦	٢,٥٧	٤	٦٢	٩٩	٥	٨٩,٦	٢,٦٩	-	٥١	١١٤	وضع للمرشدين جدول زمني لبدأ تنفيذ الخطط والانتهاؤها منها وألوية تنفيذها.
٦	٨٥,٠	٢,٥٥	١	٧٢	٩٢	٦	٨٨,٣	٢,٦٥	-	٥٧	١٠٨	تصحيح الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط وإجراء أى تعديلات فيها إذا كانت ضرورية
٧	٨٤,٣	٢,٥٣	٨	٦١	٩٦	٧	٨٨,٦	٢,٦٦	١	٥٤	١١٠	الإشراف على تنفيذ الخطط ومتابعة تنفيذ المرشدين لها والتأكد من مطابقة العمل الذي يتم في ضوء الخطط المحددة
٨	٨٢,٣	٢,٤٧	١٧	٥٢	٩٦	٨	٨٧,٠	٢,٦١	١١	٤٢	١١٢	التحديد مع المرشدين الأنشطة المطلوب القيام بها وأماكن تنفيذها والوقت الذي يستغرقه تنفيذها
	٨٥,٨٣	٢,٨٥					٨٩,٥٥	٢,٦٩				المتوسط العام

جدول رقم (٤): ترتيب المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وفقاً للتكرار ومتوسط درجة الأهمية والتنفيذ والأهمية النسبية لكل من الأهمية والتنفيذ

الترتيب	التنفيذ				الأهمية				المهام الإشرافية		
	الأهمية النسبية %	متوسط الدرجة	منخفضة التكرار	متوسطة التكرار	مرتفعة التكرار	الأهمية النسبية %	متوسط الدرجة	غير هام	هام لحد ما	هام	المتعلقة بواجب تدريب المرشدين
٦	٧٦,٣	٢,٢٩	٢٤	٦٩	٧٢	٩٧,٣	٢,٩٢	١	١٠	١٥٤	إعداد المرشدين الجدد لأداء أعمالهم والتأكد من فهمهم لها وكيف ينفذونها.
٣	٨٠,٣	٢,٤١	٢٣	٦١	٨١	٩٥,٣	٢,٨٦	-	٢٢	١٤٣	التعرف على ما لدى المرشدين من معلومات ومهارات وتحديد ما ينقصهم وتزويدهم به بطرق متنوعة ومفيدة.
٧	٧٤,٣	٢,٢٣	٢٨	٧٠	٦٧	٩٤,٣	٢,٨٣	٦	١٥	١٤٤	ترشيح المرشدين الذين يحتاجون للتدريب لحضور دورات التدريب.
١	٨٤,٠	٢,٥٢	٢١	٦٤	٨٩	٩١,٦	٢,٧٥	١٠	٢٠	١٣٥	الرد على استفسارات وتسائلات المرشدين عند حاجتهم للفهم والمعرفة.
٢	٨٢,٠	٢,٤٦	١١	٦٦	٨٨	٩١,٦	٢,٧٥	٢	٣٦	١٢٧	تزويد المرشدين بالتوصيات الفنية الحديثة في الوقت المناسب.
٤	٧٩,٠	٢,٣٧	١١	٨١	٧٣	٨٨,٦	٢,٦٦	٦	٤٤	١١٥	تدريب المرشدين على استخدام أفضل طرق أداء العمل بسرعة ودقة.
٩	٧١,٦	٢,١٥	٤٠	٦٠	٦٥	٨٥,٠	٢,٥٥	٢	٦٩	٩٤	توضيح فرص الترقى والتقدم المتاحة أمام المرشدين وسبل الوصول إليها.
٨	٧٣,٦	٢,٢١	٣٢	٦٥	٦٨	٨٤,٣	٢,٥٣	٧	٦٣	٩٥	مساعدة المرشدين على التفكير المنطقي لحل مشكلات عملهم.
٩	٧٨,٢	٢,٣٤	١٤	٨٠	٧١	٧٠,٠	٢,١	٣٩	٧٠	٥٦	الإشتراك في تدريب المرشدين في الدورات التي تعقد لهم بالمركز والمحافظه.
	٧٧,٦٨	٢,٣٣				٨٨,٦٦	٢,٦٦				المتوسط العام

جدول رقم (٥): ترتيب المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل من وجهة نظر المبحوثين وفقاً للتكرار ومتوسط درجة الأهمية والتنفيذ والأهمية النسبية لكل من الأهمية والتنفيذ

الترتيب	التنفيذ				الأهمية				المهام الإشرافية		
	الأهمية النسبية %	متوسط الدرجة	منخفضة التكرار	متوسطة التكرار	مرتفعة التكرار	الأهمية النسبية %	متوسط الدرجة	غير هام	هام لحد ما	هام	المتعلقة بواجب تنسيق العمل
١	٨٦,٠	٢,٥٨	٩	٥٠	١٠٦	٩١,٦	٢,٧٥	١	٣٨	١٢٦	مناقشة الأعمال المخصصة للمرشدين والتأكد من عدم تعارضها أو تداخلها مع أعمال زملائهم.
٣	٨٣,٠	٢,٤٩	١٨	٤٨	٩٩	٩١,٠	٢,٧٣	١	٤٢	١٢٢	تبادل المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل مع الأقسام الفنية الزراعية وحل مشكلات التعارض أو للتكرار بين أنشطتها والأنشطة الإرشادية.
٤	٨٢,٣	٢,٤٧	١٩	٤٩	٩٧	٨٩,٠	٢,٦٧	٢	٥٠	١١٣	توطيد العلاقات مع المنظمات التنموية المحلية من جانب حضور الاجتماعات بين الطرفين.
٢	٨٥,٠	٢,٥٥	٥	٦٤	٩٦	٨٧,٠	٢,٦١	٥	٥٣	١٠٧	التحديد بالإشتراك مع مرشدين في التابع الزمني للأعمال والأنشطة الإرشادية لضمان تدفق العمل بسهولة ويسر.
٥	٧٨,٠	٢,٣٥	٢٥	٥٦	٨٤	٨٧,٠	٢,٦١	٣	٥٧	١٠٥	التعرف على خطط زملائه المرشدين لتحقيق الانسجام والترابط بينها وبين خطط المركز.
٦	٧٤,٣	٢,٢٣	٣٠	٦٧	٦٨	٨١,٠	٢,٤٣	٢	٩٠	٧٣	تبادل مشكلات العمل والمعلومات والبيانات مع زملائه المرشدين والتعاون في حلها.
	٨١,٤	٢,٤٥				٨٧,٧٧	٢,٦٣				المتوسط العام

جدول رقم (٦): ترتيب المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل من وجهة نظر المبحوثين وفقاً للترتيب ومتوسط درجة الأهمية والتنفيذ والأهمية النسبية لكل من الأهمية والتنفيذ

التقييم		الأهمية					المهام الإشرافية				
الترتيب	النسبية	متوسط	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	النسبية	متوسط	غير هام	هام لحد ما	هام	
الترتيب	%	الدرجة	التكرار	التكرار	التكرار	الترتيب	الدرجة	التكرار	التكرار	التكرار	
٢	٧٧,٦	٢,٢٣	٢٦	٥٧	٨٢	١	٨٨,٣	٢,٦٥	١٣	٣١	١٢١
توضيح مستويات أداء العمل المطلوب تحقيقه للمرشدين											
٣	٧٧,٣	٢,٣٢	٢٢	٦٨	٧٥	٢	٨٧,٠	٢,٦١	١٢	٣٩	١١٤
متابعة المرشدين أثناء العمل وجمع المعلومات عن ذاتهم وتسجيلها في السجلات المخصصة لذلك											
٤	٧٤,٦	٢,٢٤	٣٦	٥٣	٧٦	٣	٨٧,٠	٢,٦١	١١	٤١	١١٣
تصحيح الخطأ ونقاط الضعف في أداء المرشدين											
١	٨٠,٣	٢,٤١	٢٢	٥٣	٩٠	٤	٨٤,٣	٢,٥٣	١٥	٤٦	١٠٤
وضع التقارير السنوية عن نتائج أداء و عمل المرشدين ورفعها للمستويات الأعلى متضمنة جوانب القوة والضعف.											
	٧٧,٤٥	٢,٢٣					٨٦,٦٥	٢,٦			
المتوسط العام											

جدول رقم (٧): قيم معاملات الارتباط البسيط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها

قيم معامل الارتباط البسيط	المهام الإشرافية المتعلقة بواجب دفع المرشدين
*٠,١٩٩	بناء علاقات حسنة مع المرشدين على أساس الاحترام المتبادل
٠,١١٩	تفهم قدرات ودوافع المرشدين واهتماماتهم وإثارة حماسهم نحو العمل الجيد
*٠,١٩٥	الثناء على الأعمال الجيدة والجهود المتميزة للمرشدين عندما يكون مطلوباً
٠,٠٣٦	الدفاع عن المرشدين ومصالحهم عندما يتعرضون لمشكلات مع الجهات الإدارية والرئاسية الأعلى
*٠,١٦٥	تنمية روح الفريق والتعاون بين المرشدين لإتجاز العمل الإرشادي
**٠,١٧٩	توزيع المكافآت والحوافز المادية على المرشدين حسب الجهود والأعمال.
٠,٠٩٧	مشاركة المرشدين في مناسباتهم الاجتماعية غير الرسمية.
*٠,١٧٦	التوصية بمنح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للمرشدين لضمان استمرارهم في التميز والإجادة في العمل
٠,١٠١	إشعار المرشدين بأهمية ما يقومون به من أعمال لرفع مستوى إجادتهم لأعمالهم الإرشادية.
**٠,٢٧٧	المحافظة على مشاعر المرشدين المخطئين أمام الآخرين رغم خطاهم.
**٠,٢٠٧	تقديم الاستشارة والنصح للمرشدين.

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (٨): قيم معاملات الارتباط البسيط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها

قيم معامل الارتباط البسيط	المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنظيم العمل
**٠,٢١٠	إقناع المرشدين بقبول التغييرات التي تقترحها الإدارة العليا وتدعيمها.
*٠,١٧٤	حفظ السجلات والتقارير ومذكرات العمل والمعلومات والبيانات بطريقة سليمة حتى يسهل الرجوع لها عند طلبها.
*٠,١٨٩	تنظيم الجهود والطاقات وتوجيهها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها
٠,٠٧٩	إدارة الصراعات بالحقائق والوضوح والموضوعية.
٠,٠٢٣	التعامل مع المرشدين كأنهم أسرة متماسكة
*٠,١٨٨	تنظيم وإدارة الاجتماعات الدورية والطارئة مع المرشدين للتعرف على سير العمل ومشكلاته.
*٠,١٦٧	إشراك المرشدين في عمليات صنع القرار.
*٠,١٧٧	توضيح واجبات ومسئوليات وعلاقات عمل المرشدين وما هو متوقع منهم.
*٠,١٧٩	نقل المعلومات والتعليمات والقرارات بوضوح ودقة للمرشدين في الوقت المناسب.
*٠,١٩٦	المحافظة على النظام وانتظام العمل.
٠,١٢٠	تمثيل التنظيم الإرشادي في المؤتمرات والندوات المحلية.
*٠,١٦٤	توزيع الأعمال والأنشطة على المرشدين حسب قدراتهم.
*٠,١٧٧	استخدام أفضل أساليب القيادة مع المرشدين حسب ما يقتضيه الموقف
*٠,١٨٥	التأكد من توفر الامكانيات والتسهيلات اللازمة لأداء عمل المرشدين وحسن استخدامها.
٠,٠٩٥	تحديد قنوات الاتصال الرسمية التي يجب على المرشدين اتباعها.
**٠,٢٠٦	ترجمة أهداف وسياسات التنظيم الإرشادي إلى خطط وإجراءات تنفيذية
٠,٠٨٦	تشجيع المرشدين على إبداء مقترحاتهم وأفكارهم المتعلقة بتحسين العمل وتنفيذه

* معنوى عند مستوى ٠,٠٥

** معنوى عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٩): قيم معاملات الارتباط البسيط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها

قيم معامل الارتباط البسيط	المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تخطيط العمل
*٠,١٥٩	مراجعة الخطط المطلوب تنفيذها مع المرشدين ومدى مناسبتها للظروف والامكانيات المتاحة
٠,١٢٥	مساعدة المرشدين في اختيار الإجراءات والطرق المناسبة لتنفيذ الخطط المحددة
**٠,٢٤٥	التعرف على التقدم والنتائج التي تحققت من تنفيذ الخطط وما هي جوانب الضعف لتلافيها في الخطط المقبلة.
*٠,١٧٠	التأكد من فهم المرشدين للخطط وكيفية تنفيذها
٠,١٢٠	وضع للمرشدين جدول زمني لبدأ تنفيذ الخطط والانتهاؤها منها وألوية تنفيذها.
**٠,٣٧١	تصحيح الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط وإجراء أى تعديلات فيها إذا كانت ضرورية
٠,١٥١	الإشراف على تنفيذ الخطط ومتابعة تنفيذ المرشدين لها والتأكد من مطابقتها العمل الذي يتم في ضوء الخطط المحددة
**٠,٣٣٥	التحديد مع المرشدين الأنشطة المطلوب القيام بها وأماكن تنفيذها والوقت الذي يستغرقه تنفيذها

* معنوى عند مستوى ٠,٠٥

** معنوى عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (١٠): قيم معاملات الارتباط البسيط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين الزراعيين من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها

قيم معامل الارتباط البسيط	المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تدريب المرشدين
**٠,٢٩٠	إعداد المرشدين الجدد لأداء أعمالهم والتأكد من فهمهم لها وكيف ينفذونها.
٠,٠٠٧	التعرف على ما لدى المرشدين من معلومات ومهارات وتحديد ما ينقصهم وتزويدهم به بطرق متنوعة ومفيدة.
**٠,٢٨٩	ترشيح المرشدين الذين يحتاجون للتدريب لحضور دورات التدريب
**٠,٢٠١	الرد على استفسارات وسؤالات المرشدين عند حاجاتهم للفهم والمعرفة.
*٠,١٩٨	تزويد المرشدين بالتوصيات الفنية الحديثة في الوقت المناسب
*٠,١٧١	تدريب المرشدين على استخدام أفضل طرق أداء العمل بسرعة ودقة.
*٠,١٦٠	توضيح فرص الترقى والتقدم المتاحة أمام المرشدين وسبل الوصول إليها
*٠,١٨٠	مساعدة المرشدين على التفكير المنطقي لحل مشكلات عملهم.
٠,١٢٣	الاشتراك في تدريب المرشدين في الدورات التي تعقد لهم بالمركز والمحافظة

** معنوى عند مستوى ٠,٠١

* معنوى عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (١١): قيم معاملات الارتباط البسيط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها

قيم معامل الارتباط البسيط	المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تنسيق العمل
*٠,١٦٥	مناقشة الأعمال المخصصة للمرشدين والتأكد من عدم تعارضها أو تداخلها مع أعمال زملائهم.
٠,١٥٣	تبادل المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل مع الأقسام الفنية الزراعية وحل مشكلات التعارض أو التكرار بين أنشطتها والأنشطة الإرشادية.
٠,٠٢١	توطيد العلاقات مع المنظمات التنموية المحلية من جانب حضور الاجتماعات بين الطرفين
*٠,١٧٦	التحديد بالاشتراك مع المرشدين في التتابع الزمني للأعمال والأنشطة الإرشادية لضمان تدفق العمل بسهولة ويسر
**٠,٣٦٣	التعرف على خطط زملائه المشرفين لتحقيق الانسجام والترابط بينها وبين خطط المركز.
**٠,٢٨٤	تبادل مشكلات العمل والمعلومات والبيانات مع زملائه المشرفين والتعاون في حلها

** معنوى عند مستوى ٠,٠١

* معنوى عند مستوى ٠,٠٥

جدول رقم (١٢): قيم معاملات الارتباط البسيط بين درجة أهمية المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل من وجهة نظر المبحوثين وبين درجة تنفيذهم لها

قيم معامل الارتباط البسيط	المهام الإشرافية المتعلقة بواجب تقييم العمل
**٠,٢١٨	توضيح مستويات أداء العمل المطلوب تحقيقه للمرشدين
*٠,١٧٢	متابعة المرشدين أثناء العمل وجمع المعلومات عن أدائهم وتسجيلها في السجلات المخصصة لذلك
**٠,٢٣٣	تصحيح الخطأ ونقاط الضعف في أداء المرشدين
*٠,١٧٨	وضع التقارير السنوية عن نتائج أداء وعمل المرشدين ورفعها للمستويات الأعلى متضمنة جوانب القوة والضعف.

** معنوى عند مستوى ٠,٠١

* معنوى عند مستوى ٠,٠٥

المراجع

- ١ - إدريس، ثابت عبد الرحمن (دكتور)، المدير والتحديات المعاصرة، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٢.
- ٢ - التاودي، حسين رشدي، وزيدان، محمد مصطفى (دكتوران)، الإشراف والإنتاجية، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٤.
- ٣ - جرای، جیری ل.، الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة (دكتور)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨٨.
- ٤ - حمدان، محمد زياد (دكتور)، تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة، دار التربية الحديثة، الأردن، عمان، ١٩٩١.
- ٥ - شمس، جلال، مفهوم الإشراف الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دار التضامن للطباعة، القاهرة، ١٩٧٩.
- ٦ - فولر، جورج، (س) و (ج) لمشاكل المشرفين، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣.
- ٧ - محمد، أحمد إسماعيل، وعبد الغنى، كريمان حسن (دكتوران)، توصيف وظيفة المشرفين الإرشاديين الزراعيين المباشرين بجمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، الجمعية المصرية للعلوم التطبيقية بالشرقية، مجلد (١٨)، العدد (٧)، يولية، ٢٠٠٣.
- ٨ - مرتجى، نجلة حسين (دكتورة)، الانترابرونوز - إدارة وتنمية الموارد البشرية فى ظل اقتصاد السوق، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٩ - هاشم، زكى محمود (دكتور)، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد للعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦.
- ١٠ - هاينز، ماريون اى، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ (دكتوران)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨٨.
- 11- Bittel, L. R., The Complete Guide to Supervisory Training and Development, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., California, 1987.
- 12- George, Claude S., Supervision in Action-The Art of Managing Others, Reston Publishing Company, Inc., Virginia, U.S.A., 1979.
- 13- Peggy, Simonsen, Becoming a Supervisor, Scott Foresman and Company, Glenview, U.S.A., 1982.

TASKS OF DIRECT AGRICULTURAL EXTENSION SUPERVISION IN SOME EGYPTIAN GOVERNORATES

MOHAMED, A. E., HESHAM M. M. SALEH AND HUSSEIN A. EL- KATEB

*Agricultural Extension and Rural Development Research Institute, Agricultural
Research Centre.*

(Manuscript received 5 April 2005)

Abstract

The research aims at determining the importance degree of direct agriculture extension supervision tasks, its implementation degree from agriculture extension supervisors point of view, for each tasks related to their duties, determine the correlation relationship between the importance degree of such tasks related to the studied duties and its implementation degree.

The research was conducted in four governorates: Sohag, Elmenia, Kafr El-Sheikh and El-Behira, with a random sample of 165 extension supervisors, representing about 39% of total extension supervisors in studied governorates. Data were collected via mail questionnaire during (January – March) 2004, and the following statistical methods were used: Pearson simple correlation coefficient, frequencies and percentages.

The results revealed the following:

The general averages of importance degree for supervisory tasks related to each duty were: 2.74, 2.71, 2.69, 2.66, 2.63, and 2.6 for the following duties relatively: motivating agriculture extension agents, work organization, work planning, training of agriculture extension agents, work coordination and finally work evaluation. The relative importance of such tasks was 91.2%, 90.45%, 89.55%, 88.66%, 87.77% and 86.65%.

The general averages of importance degree for supervisory tasks related to each duty were 2.58, 2.45, 2.43, 2.41, 2.33, and 2.33 for the following duties relatively: work planning, work coordination, motivating agriculture extension agents, work organization, training agriculture extension agents and work evaluation. The relative importance of such tasks were 85.83%, 81.48%, 81.2%, 80.46%, 77.68%, and 77.45%.

A positive correlation was found between the importance degree of 39 tasks of direct agriculture extension supervisor duties and implementation degree of such tasks, whereas no correlation was found between 16 tasks and its implementation degree. The results revealed also obstacles facing implementation of such tasks of which: lack of training, lack of creativity, centralization of managerial and organizational procedures besides others.