

العلاقة بين المناخ التنظيمي وعناصره في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وبين الالتزام التنظيمي للمرشدين الزراعيين.

د. عدنان ابراهيم الاوسى * د. نجوى سالم على الهيتى **

المستخلص

استهدفت الدراسة التعرف على المناخ التنظيمي وعناصره بالهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي بالعراق، وتحديد مستواه طبقاً لأن المرشدين الزراعيين بالهيئة ، وكذا التعرف على الالتزام التنظيمي لدى المهندسين المبحوثين، وتحديد العلاقة بين درجات المناخ التنظيمي إجمالاً، وتفصيلاً لكل عنصر من عناصره وبين درجات الالتزام التنظيمي. وكانت شاملة البحث من جميع المرشدين بالهيئة والبالغ عددهم (٩٠) نم استبيانهم من خلال استمارة استبيان بالمقابلة تضمن مقياسي المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وتم تحليل وعرض النتائج إحصائياً من خلال معامل الارتباط البسيط والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية ، كما استخدم معامل الثبوت ألفا ومعامل الصدق الاحصائي ، وكانت أهم النتائج أن المستوى العام للمناخ التنظيمي متوسط يمثل المتوسط الحسابي ٦١,٢% من اجمالي الدرجة القصوى للمقياس وكانت أهم عناصر المناخ ايجابية جماعة العمل تقدير للعمل وكانت اكثر العناصر ضعفاً هي الأجور ومحتوى العمل وبيئة العمل وعن مستوى الالتزام التنظيمي فإنه يميل للتوسط إذ يمثل المتوسط العام حوالي ٦٩,١% من اجمالي الدرجة القصوى .

وكانت من أهم النتائج وجود علاقة معنوية إحصائية بين الدرجات الإجمالية للمناخ التنظيمي وبين درجات الالتزام التنظيمي وكانت العلاقة معنوية أيضا بين كل من العناصر التالية للمناخ : قواعد وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، ومحتوى العمل ، وبيئة العمل والترقية والمكافآت وأجور العمل ، وبين درجات الالتزام التنظيمي وكانت العلاقة غير معنوية بين بقية عناصر المناخ التنظيمي المدروسة وبين الالتزام التنظيمي، وقد خرجت الدراسة بتوصيات هامة لإثراء المنظمة الإرشادية للإرشاد والتعاون الزراعي بالعراق.

*كلية الزراعة جامعة الانبار -العراق.

**كلية الزراعة - جامعة بغداد - العراق

المقدمة والمشكلة

يشهد العالم تطورات متلاحقة في جميع المجالات والتي أفرزت تغييرات متصاعدة على مستوى نظم الحياة استلزمت حدوث تطور وتغيير في جميع العلوم سواء كانت طبيعية أو إنسانية ، ومنها علم الإدارة الذي نال قدراً من هذا للتطور باعتباره أحد العلوم الإنسانية (أبو بكر ، ٢٠٠٣).

ومع استمرارية وتنامي عملية التطوير في علم الإدارة فما تزال تؤكد الدراسات على ان العنصر البشري هو المحرك الاساسى لأداء جميع الوظائف حيث تتوقف كفاءة وفاعلية أداء المنظمة على فاعلية وكفاءة هذا العنصر، الأمر الذى يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التى يعمل بها ، بحيث يتحقق الرضا والولاء بصفة دائمة لجهة العمل، إذ أن كفاءة العاملين وولائهم لمنظماتهم وتنمى الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لانجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل (الفضلى ، ١٩٩٧).

أن استعمال مفهوم المناخ التنظيمى بشكل عام يعتبر تعبيراً مجازياً ذلك لان المناخ بالمعنى الحرفى مفهوم جغرافى يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء فى أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت او حيوانية (القيوتى ١٩٨٩ ، ص ١٥٠) وبالتالي فان استعمال مصطلح المناخ التنظيمى organizational climate يقصده التعبير عن التنظيم organization بمعنى مؤسسى أو عضوى (organic) لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً ،وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة فى التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإدارى للموظفين بالتحديد ،وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التى يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة بالهيكل التنظيمى ، ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإدارى (سليمان ١٩٨٧) وبشكل أكثر تجديداً يعبر مفهوم المناخ التنظيمى عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبى أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ، فمصطلح المناخ التنظيمى أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإدارى الذى يعتبر جزءاً أو بعداً فى بحث السلوك التنظيمى وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين . إذ قد يودى إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم ، فالمناخ التنظيمى متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وبين حاجات الفرد ، مما يعنى أن التغيير فى أداء الفرد يتأثر بالتغيرات على المناخ التنظيمى . سواء كانت متعلقة بنواحى اجتماعية إنسانية أو اقتصادية (القيوتى مرجع سابق)

وقرر (خضر وآخرون ، ١٩٩٦) أن المناخ التنظيمى أحد أهم محددات قدرة للمنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق فى تكوين إدراكات واتجاهات العاملين بها وفى تشكيل سلوكهم الوظيفى والإدارى داخل المنظمة ومن ثم فى بناء قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها ومواردها

الحالية الفنية والبشرية والمالية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو ، كما يؤكد أيضا أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية مناخ تنظيمي يعمق الالتزام الوظيفي وينمى مهارات الإبداع لدى العاملين في هذه المنظمات المعاصرة.

وقد عرف (الكيسي، ١٩٩٨) المناخ التنظيمي بأنه حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها ، أما (karasick & Pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي كما ذكر الصيرفي ، (٢٠٠٥) أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفسلفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الآراء وتحديد معدلاته.

ويذكر (عبد القادر ؛ ١٩٨٧) أن المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون إدراتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الراسي في مجمله لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي منظمات التعليم نال بحث المناخ التنظيمي اهتماماً فائقاً فيعرف "شارما" Sharma (١٩٧٥) المناخ في منظمات التعليم على أنه مجموعة الأساليب التي يستخدمها المدير في علاقته مع أعضاء المدرسة ، وهو نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين المدير والمعلمين داخل الظروف المدرسية . (Sharam , 1975:105)

ويذكر سليمان الخضري و " فوزي زاهر" (١٩٨١) أن المناخ في المنظمة التعليمية هو محصلة إدراك المعلم للتفاعل الإنساني بين كل من طلابه وإدارة المدرسة. (سليمان الخضري، وفوزي زاهري ، ١٩٨١ : ١٢١) .

ويعرفه أحمد إبراهيم (١٩٩٨)، بأنه " الظروف التي تتميز بها منظمة التعليم كالمدرسة مثلا من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار وتشتمل على مجموعة من الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الفرد ،وتكون إنتاج عملية التفاعل بين المدير والمعلمين معاً في المدرسة. (أحمد إبراهيم ، ١٩٩٨ : ١٧١).

ويذكر (Milton، ١٩٨١) عن (Tagiuri, Rentato pp.25-26/168) تعريفاً للمناخ التنظيمي جامعاً يأخذ في الاعتبار أن للمناخ التنظيمي هو النوعية السائدة للبيئة الداخلية ، يمر بخبرة العاملين فيه، لتؤثر على سلوكهم، ويمكن أن يوصف في مجموعات من الخصائص المترابطة والتي تميز المنظمة عن غيرها .

ويعرض (P.459, 1981 Milton) لنموذج عن عوامل المناخ التنظيمي للعناصر التالية:



- المصنوية
- المستويات القياسية
- الاتية
- الوضوح التنظيمي
- روح الجماعة

- التكنولوجيا
- التركيب / الهيكل
- الحجم
- الخدمات والمجال Shope

- الثقافة
- أ- الجوانب الاقتصادية
 - ب- الجوانب السياسية
 - ج- الجوانب التكنولوجية
 - د- الجوانب القانونية
 - مستقرة / غير مستقرة
 - محددة / غامضة (غير متينة)
 - بسيطة / معقدة

المهام

- متنوعة
- ذاتية
- تعريف المهمة
- الهمية
- الربح

الناس

- الاشراف
- الاصدقاء
- الجماعات

- الابعاد الادارية
- الفلسفة والقيم
- الاهداف والمرامى
- انماط القيادة
- اجراءات اتخاذ
- القرارات
- انماط الاتصال

أبعاد المناخ التنظيمي :

تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي بعدد من العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي سلباً أو إيجابياً ويمكن تحديد هذه الأبعاد بالعوامل التالية (سليمان مؤيد ١٩٨٧).

- ١- المهام التي يتطلبها العمل.
- ٢- نمط المكافأة والعقاب.
- ٣- أسلوب الإدارة وكونه مركزياً أو لا مركزياً.
- ٤- مدى التأكيد على الانجاز.
- ٥- مدى التأكيد على التدريب والتطوير.
- ٦- درجة الأمن والمخاطرة.
- ٧- مدى الصدق والصراحة.
- ٨- الروح المعنوية السائدة.
- ٩- مدى التأكيد على التمييز والتشجيع.
- ١٠- كفاءة ومرونة التنظيم.

أما أبعاد المناخ التنظيمي لدى (Milton, 1981, P.459-460) مرجع سابق فهي :

- ١- الذاتية الفردية individual Autonomy
- ٢- درجة التركيب أو الهيكل التنظيمي التي تضغط على الوظيفية
- ٣- التوجيه نحو الحفز والإنابة .
- ٤- الاعتبار والتقدير .

عناصر المناخ التنظيمي

تتداخل عناصر المناخ التنظيمي مع الأبعاد المشار إليها سابقاً، ولكن تعتبر العناصر هي الأطر الأعم التي تستوعب الأبعاد العديدة، ويمكن تبويب هذه العناصر في الآتية . (سليمان مؤيد ص ٤١ - ٤٢)

- ١- الهيكل التنظيمي.
- ٢- نمط القيادة والإشراف.
- ٣- نمط الاتصالات
- ٤- نوعية العمل
- ٥- مدى إتاحة المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

٦- تكنولوجيا العمل.

٧- البيئة الخارجية.

ويتفق كل من (الصيدلاني ، ١٤٢١هـ) و (أبو بكر ، ٢٠٠٥) و (الصيرفي ، ٢٠٠٥) ، أن للمناخ التنظيمي عناصر عدة تتمثل بالآتي :

الهيكل التنظيمي ، والاتصالات ، ونظم وإجراءات العمل ، طرق اتخاذ القرارات ، والعلاقات الداخلية ، والحوافز ، وتنمية الموارد البشرية ، والمسئولية ، ونظام المكافآت ، وتحمل المخاطر ، والولاء والتماسك ، الصراع ومدى السماح به والدعم والتقدير . وفيما يلي عرض لأهم هذه العناصر :

الهيكل التنظيمي :

ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع ، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار ، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف ، كذلك لا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض ما بين التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضير من وجودها ، مما يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف المحددة.

فالهيكـل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ليواكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها بل يعتبر أن الخروج عليها حتى دون مخالفة للتعليمات أمر مضر للتنظيم ، من شأن ذلك أن يسهم في تلويث المناخ التنظيمي ، حيث يشعر الموظف بأن هناك قيوداً تمارس عليه لا مبرر لها الا جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين عليه على استيعاب المتغيرات .

أما عن نمط القيادة والإشراف ، ففي دراسة قام بها (لتون وسترنجر Litwin & Stringer ، 1968 ، pp.66-92) حول أبعاد المناخ التنظيمي ، وجدوا أن نمط القيادة والإشراف عامل رئيسي محدد لطبيعة المناخ التنظيمي ، فإذا كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً فإن ذلك سيؤدي الى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين بحيث يحد من مبادراتهم ومساهماتهم

للتعامل مع المشكلات الإدارية لأنهم يعرفون ان قراراتهم أو آرائهم لا قيمة لها مما يقلل من امكانية تقدم المنظمة التي يعملون فيها لأنهم يشعرون أنها غير معنية بتحسين أدائها ويؤدي الى إضعاف روح التنافس مع المؤسسات الأخرى ،وبالمقارنة مع ذلك فإن كنان المشرف ديمقراطياً يستمع للآخرين فإن ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً صحياً فى اغلب الأحيان ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويحسنون بقيمتهم وبالتالي يزيد من انتمائهم للجهاز وأهدافه.

من ما تقدم فاذا كان الاتصال عمودياً تنافزياً ولا يتيح مجالاً للاتصالات الأفقية التي تعتبر مكملة للاتصال الفعال فإن ذلك يشيع روح اللامبالاة فى الجهاز ويقلل من اهتمام العامل بما يجرى حوله ، اما اذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية والتصاعدية الى جانب الاتصالات التنازلية التي تبقى أساسية فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تعطىها الاتصالات التنازلية ويعطى فرصة للعاملين للتعلم والتطور.

أما نوعية العمل فيقصد بها مدى كون العمل غير روتينى بحت وفيه مجال للإبداع والابتكار ، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته فى نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره وبالتالي فإنه لا يرى حافزاً للتحسين فى الأداء بل ينتظر معظم اليوم يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً.

ومن ناحية إفساح المجال امام العاملين للمشاركة فى اتخاذ القرارات فان ذلك يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوى لهم اذ يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الافكار التي من شأنها تحسين طرق العمل وتخفف بشكل غير مباشر من وجود الصراعات وتؤمن مزيداً من الانسجام فى جو العمل ، ذلك لان مصدر بعض التناقضات التي تسبب للصراع هو عدم رضى العامل بالعمل وبالتالي صب غضبه على شكل سوء علاقات مع غيره من العاملين ، فاهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم يوفر مناخاً تنظيمياً صحياً يساهم فى إطلاق وتحريير الطاقات الكامنة لدى العاملين.

وتتميز الدول المتقدمة بإشراك العاملين فى مجريات الأمور الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابة أكثر من غيرها من الدول (الخضرا ، بشير ، ١٩٨٦) وفيما يتعلق بتكنولوجيا العمل فهي الاخرى احد العناصر الهامة فى المناخ التنظيمى ، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على الاتمه Atomization يشكل كبير فإن من شان ذلك تقليل الإبداع وبالتالي يكون المناخ التنظيمى غير مشجع على التفكير ولا يعنى ذلك ان العمل الابداعى لا يكون الا فى العمل اليدوى بل ان المقصود هو أن يكون هناك مجال للتحسين والاقتراحات التي يمكن لها ان

تساهم في التطوير وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لاتقوم كلياً على الاتمته حيث يصبح الإنسان بمثابة الآلة Robots الالى.

أما البيئة الخارجية ومدى تقبلها للتغيير ومدى ما تقدمه من دعم للعاملين فهي الأخرى عنصر هام من عناصر المناخ التنظيمى مما يوجب على الادارة التركيز على اقامة الجسور معها لتضمن دعمها المادى والمعنوى فيشعر العاملون بأنهم يعملون فى ظل مناخ تنظيمى ايجابى.

ويذكر (الصيرفى ، ٢٠٠٥) بشكل آخر مجموعة من العوامل المؤثرة فى تكوين خصائص المناخ التنظيمى ، منها عوامل خارجية مثل الثقافة التنظيمية وظروف العمل والبيئة التكنولوجية، والبيئة الاجتماعية، كما يتأثر المناخ التنظيمى بعوامل تنظيمية وتشمل طبيعة البناء التنظيمى، والنمط القيادى السائد، ونظام الأجور والحوافز والغموض، والمسؤولية وأهداف المنظمة، والإثراء الوظيفى، والصراع التنظيمى، ويتأثر أيضا بعوامل شخصية مثل قدرات الفرد ودرجة المخاطرة وتناقض القيم.

وقام (H.Rwssally ohson 1976 , pp.98) ببحث تجريبى جاد أوضحت البنود التى نكرها كلا من المبحوثين (جيل القدامى من العاملين / جيل الصف الثانى من العاملين ترتبط والتى بالمناخ التنظيمى وسنكتفى هنا بذكر البنود ذات المعنوية الإحصائية من بين (٢٥) بنداً وهى كما يلى :

- ١-الالتزام التنظيمى.
- ٢-التقييم الذاتى للأداء
- ٣-الهيكل ، النظم ،والإجراءات التنظيمية.
- ٤-أهداف المنظمة ، والحوافز
- ٥-علاقات الرئيس بالمرؤسين
- ٦-توقع الأفراد للدور
- ٧-التغيرات فى النظم الرسمية.
- ٨-التغيرات التنظيمية
- ٩-ضغوط العمل
- ١٠-توجهات البيع

وكانت جميع البنود السابقة سالبة التأثير فيما عدا البنود ٢ ، ٢ ، ١٠ من هنا فقد
أثارت العلاقة المرجعية بينه وبين المناخ التنظيمي وبين بالالتزام المهني ضرورة ملحة
لدراستها تطبيقياً تحت ظروف الارشاد الزراعي بالعراق ولدى المرشدين الزراعيين بها.
وعن الالتزام *commetement* لغة كما يذكر الرلزي (بدون) هو الاعتناق ،
وفي قاموس Longman ، ١٩٦٧ ، فإن الالتزام يعنى المسؤولية او التعهد بإتباع معتقدات
معينة ، أو منهج ، أو مقررات فعل معين ، هذا وقد ذكر (قلادة، ١٩٧٢) فى سياق تربوى أن
الالتزام يركز على حدود "إيمان الفرد بشئ ما أو قيمة على أنها تشكل قبول معتقد بشكل
عاطفى صارم على أساس غير منطقى " فمثلاً الولاء للجماعة أو الولاء لسبب او مؤثر يمكن
اعتبارها ضمن قيم " الالتزام"

وفى هذه الحالة فإن الشخص يقوم بالأداء بصورة أفضل ليستطيع أن يحافظ على هذه
القيمة وينميها ويعمق انغماسه بها ، ويدافع عنها ، بالإضافة إلى أنه يحاول أن يقنع الآخرين بها
، وبهذا يوجد لديه دائماً حافظ متجدد لأدائه لهذا السلوك.

وقد أورد Kiesler and Sahumara and Porter ، عن Steers 1979 أنهم عرفا
الالتزام المهني بأنه تعهد الافراد بالقيام بأعمال أو قرارات او لوائح سلوكية معينة، ويتسم هذا
التعريف بتخصيص ارتباط الالتزام المهني بالتنظيم الادارى ، فالالتزام المهني يحصر مدى
عمق ارتباط الأفراد بالتنظيم ويركز على المدى الذى عنده يقوم الأفراد بتحديد قيمة العضوية
التنظيمية والفنية ، والاستعداد للعمل الشاق لتحقيق رسالة التنظيم المطلوبة، ومن ثم فالالتزام
المهني يمثل قيمة لدى الفرد ذاته وأن هذه القيمة تستطيع أن تفرض على عقل الفرد وحياته
مجموعة من الأوامر المطلقة التى قد لا تقبل المناقشة بأى حال من الأحوال ، ومن ثم فقد
احتفظ البحث باصطلاح الالتزام التنظيمي. ومن هنا فإن الالتزام يتدرج من النمط البسيط إلى
النمط العضوى ، حيث يصل عند الحد الأخير إلى أن تندمج علاقة نشطة بين الموظفين
ورئيسه حتى يتوق الموظف للحركة نحو حدود تتجاوز مجرد الإذعان السهل العادى المطلوب
إلى الإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة ، فيكون الالتزام منخفضاً فى حالات الغياب أو التحول
عن العمل الى عمل آخر ، أو ترك العمل ، بينما يكون الالتزام المهني المرتفع يساعد على
زيادة المشاركة والارتباط بالعمل. الى حدود تتجاوز مجرد الإذعان السهل المطلوب للإسهام
فى تحقيق أهداف العمل. ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة فى العلوم الإدارية
والسلوكية وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية فى النصف الأول من القرن العشرين

من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، (رشيد ، ٢٠٠٤).

وقد عرفه (عبد الوهاب وخطاب ، ١٩٩٣) بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة مثل الاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

ويميز (Staw, 1977) نوعين من الالتزام هما كما ذكر (سنبل ، ١٩٩٤) :

١- الالتزام الاتجاه Attitudinal وهو الدرجة التي يتوحد فيها العاملين مع التنظيم ، ويفضلون أن يظلوا أعضاء به ويصاحب ذلك العزم على القيام بأي عمل مهما كان شاقاً لصالح التنظيم.

٢- الالتزام السلوكي Behavioral ويظهر هذا المسلك الجانب الاجرائي او الادائي لهم ، العمليات التي يصنعها الناس كالقرارات الملزمة لهم ويظهر هذا المسلك أيضا الدرجة التي عندها لا يستطيعون الارتداد دون ان يواجهوا صعوبات كبيرة في استخدام الاساليب الصحيحة ومعرفة الصواب والخطأ واتباعه والمقدرة على الحكم على القرارات الخاطئة وفي هذه الحالة يصبح الأفراد متعهدون باتباع أساليب ملائمة لسلوكهم المهني.

ومن ثم فإن الفروق في الالتزام ترجع الى الفروق بين الأشخاص والعوامل

المؤثرة على التنظيم.

ويمكن أن يستخلص مما سبق أنه لا بد من اتفاق العاملين على الأهداف التنظيمية ، وأن يشعروا بارتباطهم بالتنظيم ، وأن يشاركوا في كل أعماله ، وبهذا يجدون أنفسهم من خلال العمل بالمنظمة وذلك يساعد على خفض التوترات النفسية لهم ، ويساعد على النمو والتحسين النفسي في محاولات رشيدة منهم كنتيجة لاختيارهم السليم وارتباطهم بالمهنة التي يعملون بها ، ويعتبر هذا السلوك قيمة في حد ذاته ، يدافعون عنها لأنها تؤدي الى نفع الجماعة التي ينتمون اليها ومن خلال هذا الالتزام يحاول الموظف الاقتناع بالقرار السليم الذي يصنعه مما يزيد ارتباطه بالمنظمة.

مكونات الالتزام المهني:

يقرر (Loftis, 1962) أن مكونات الالتزام المهني تركز على ما يلي :

فهم الذات self understanding والعلاقة الاجتماعية social relation والابتكارية creativity والاستقلالية Autonomy ، والعقلانية rationality والطموح Ambition ، والجدية Nofanaticism .

هذا وقد أورد (1960, Cook and Toby) ان Buchanan يرى أن الالتزام له مكونات ثلاثة : اولهما التوحد مع التنظيم Identification بمعنى تداخل قيم للفرد مع التنظيم، وثانيهما الاندماج Involvement ويعنى ذلك الانهماك النفسى فى تأدية مهارات الدور الذى يقوم به الفرد فى التنظيم ،وأخيراً الولاء loyalty ويقصد به الحب والاتصال الدائم بالتنظيم ،والانتماء له ، ويظهر هذا ضرورة البقاء بالتنظيم ، وعدم تركه ، أو الغياب عنه. ويقرر (1965, Kemp) أن مكونات أبعاد الالتزام والتي اعتمد عليها فى قياس التزام المرشحات الزراعيات فى ولاية كانسس بالولايات المتحدة هى كما يلي :

- ١- فهم الذات وكان مضمون الأسئلة لبيان ذلك هو أن هذا المبحوث يعرف متطلباته وأنه يستطيع أن يقدر إمكانياته الذاتية بمعنى أن محور الأسئلة يدور حول توضيح مفهوم المبحوث عن ذاته.
- ٢- العلاقات الاجتماعية وكان محور الأسئلة يدور حول اكتشاف علاقة المبحوث لنفسه ومع الآخرين ،وكذا تصرفه منفرداً ،وتصرفه فى مجموعة.
- ٣- الإبتكارية وهى ان المبحوث ينتج اعماله بنوعية خاصة مميزة.
- ٤- الاستقلالية وهى مدى تأثير المبحوث بالآخرين فى قراراته أو انه يسهل التأثير عليه بواسطة الآخرين ،وذلك عند صنع قراره.
- ٥- العقلانية وهى قيام المبحوث بالوصول لقراراته فى ضوء النتائج الموضوعية التى أمكنه التوصل إليها من خلال البحث الدقيق لموضوع معين.
- ٦- الطموح وهو أن يجد المبحوث تقدمه الشخصى فى انه يصبح جديراً بالاهتمام او ان يصبح ذا شأنه ، وان له دوراً كبيراً فى التنظيم الذى يعمل به عملاً شاقاً.
- ٧- الجدية وهى ان يكون المبحوث غالباً متفان إلى حد كبير فى عمله ولا يلتفت إلى اهتماماته الشخصية.

المشكلة :

انقضت فترة كئيبة فى حكم العراق وبدأت مسيرة جديدة تسعى للنهضة وللتنمية فى كافة المجالات بما يعكس روحاً جديدة تنبعث فى كافة مؤسسات ومنظمات المجتمع العراقى وهنا فمن الجدير بالدراسة أن نتساءل عن المناخ التنظيمى لمنظمة هامة فى المجتمع وهى

الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي. وما هو مستواه العام ومستوى كافة عناصره المختلفة؟ ثم ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي للهيئة السابقة وبين التزام المرشدين الزراعيين بها وهم المحرك الرئيسي ميدانياً للعمل التعليمي الاعلامي بالقرى ومع الزراع، وحيث لا توجد إجابات موضوعية عن هذه التساؤلات فقد استثيرت مشكلة هذا البحث خاصة وانها الدراسة الاولى في العراق.

الاهداف :

انطلاقاً من تساؤلات المشكلة البحثية سعى البحث الى تحقيق الأهداف الأساسية التالية :

أولاً : تحديد مستوى إدراك المرشدين الزراعيين للمناخ التنظيمي للهيئة العامة للإرشاد الزراعي والتعاون الزراعي إجمالاً .

ثانياً: تحديد مستوى إدراك المبحوثين لكل من عناصر المناخ التنظيمي المدروسة وهي .

١- أهداف المنظمة	٥- جماعة العمل	٩- الأجر
٢- الهيكل التنظيمي	٦- مستوى العمل	١٠- نمط الاتصال
٣- قواعد وإجراءات العمل	٧- بيئة العمل	١١- الترقية والمكافآت
٤- تقييم الأداء	٨- تقدير العمل	

ثالثاً: تحديد مستوى الالتزام التنظيمي الاجمالي لدى المرشدين الزراعيين المبحوثين العاملين بالهيئة العامة للإرشاد الزراعي والتعاون الزراعي

رابعاً: تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرشدين الزراعيين المبحوثين لكل من بنود الالتزام التنظيمي المدروسة.

خامساً: تحديد العلاقة الارتباطية بين كل من درجات إدراك المناخ التنظيمي للهيئة العامة للإرشاد الزراعي والتعاون الزراعي وبين درجات إدراك الالتزام التنظيمي لدى المرشدين الزراعيين المبحوثين.

الفروض البحثية :

فيما يلي صياغة الفرضين البحثيين الأول والثاني وذلك لتحقيق الهدف البحثي الرابع.

الفرض البحثي الأول :

هناك علاقة بين كل درجات إدراك المنهج التنظيمي إجمالاً بالهيئة العامة وبين درجات الالتزام التنظيمي لدى المرشدين الزراعيين بها العاملين بالهيئة .

الفرض البحثى الثانى :

هناك علاقة بين درجات إدراك المبحوثين لكل من عناصر المناخ التنظيمى التالية أهداف المنظمة والهيكل التنظيمى وقواعد واجراءت العمل وتقييم الأداء وجماعة العمل ومحتوى العمل، وبيئة العمل والترقيات والمكافآت والأجور ونمط الاتصال وبين درجات الالتزام التنظيمى الإجمالية.

أهمية البحث :

ربما يكون البحث فى باكورة الدراسات والبحوث فى هذا الخصوص بالعراق ومن ثم فسوف تلقى نتائجه باهمية على الصعيد الاكاديمى، وعلى الصعيد التطبيقى فمن حيث الأهمية الأولى: فالدراسة الحالية تختبر علاقة هامة فى التراث النظرى لتؤكد صدق ما سبق من نظريات ونماذج. أما على المستوى التطبيقى فإن نتائج الدراسة سوف تضع صانع القرار بالهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعى بل وحتى فى وزارة الزراعة ذاتها ، أمام بنود المتطلبات الإجرائية التنفيذية لبدء عمليات التغيير التنظيمى وتنمية السلوكيات المدفوعة ايجابياً للعاملين الإرشاديين خاصة المرشدين الزراعيين.

المفاهيم والتصريفات الإجرائية :

١-المناخ التنظيمى ويقصد به فى هذا البحث : ما يشير به اجمالى الدرجات التى يدلئ بها المرشدين الزراعيين المبحوثين على عبارات تشكل مقياساً درجياً توضح درجة الموافقة على اهداف الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعى والهيكل التنظيمى وقواعد وإجراءات العمل ،وتقييم الأدلة وجماعة العمل ومحتوى العمل ، وبيئة العمل ، والترقية والمكافآت ،وتقدير العمل ، والاجور ،ونمط الاتصال .

٢-الالتزام التنظيمى : ويقصد به فى هذا البحث : ما يشير به اجمالى الدرجات التى ينالها المبحوثين على عبارات تشكل مقياساً درجياً يشير الى درجة قيام المبحوث بالتوحد مع المنظمة، واندماجه فى تأدية مهام عمله ، والعلاقات الاجتماعية بين المبحوث وبين رئيسه وزملاءه العمل ، والطموح لدى المبحوث والاستقلالية فى العمل والولاء للمنظمة والبقاء بها.

الطريقة البحثية :

منهج البحث :

استخدام المنهج الوصفى التحليلى والذى يعتمد على دراسة الظاهرة كما هى موجودة فى الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً مع استخدام التحليل والسربط والتفسير للوصول الى استنتاجات.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هم جميع المرشدين الزراعيين العاملين في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي والمرشدين الزراعيين العاملين في المراكز التدريبية التابعة لهيئة الإرشاد والبالغ شاملتهم (٩٠) مرشد زراعي موزعين على النحو الآتي (٦٤) مرشد في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي (١٥) مرشد في مركز تدريب ابو غريب ، (١١) مرشد في مركز تدريب الرشدية.

البيانات:

استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم تصميم الاستمارة بعد الاطلاع على المصادر العلمية والادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وتضمنت جزئين الاول : يشمل على مقياس لتحديد آراء المبحوثين حول طبيعة المناخ التنظيمي القائم في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي ، اما الجزء الثاني : فتضمن مقياساً لتحديد الالتزام التنظيمي للمرشدين الزراعيين .

متغيرات البحث :

أولاً : المناخ التنظيمي

اعتمد في تنمية مقياس المناخ التنظيمي على ما تم استخلاصه من التراث المرجعي السابق ويتكون المقياس من (٣٩) عبارة او بنداً (جدول ٣) تمثل عناصر المناخ التنظيمي المختلفة، وقرين كل عبارة متصل من ثلاث نقاط: موافق ، محايد ، غير موافق ليجيب عليها المبحوث بتحديد احدى النقاط السابقة وينال المبحوث القيم الدرجية (٣ ، ٢ ، ١) للعبارات الموجبة والعكس بالعكس ومن ثم فإن الدرجة القصوى (١١٧) والدرجة الدنيا للمقياس (٣٩) وقد جرى تقسيم درجات المبحوثين الى ثلاثة فئات منخفض - (٣٩-٦٠) ، (٦١-٩٩) درجة متوسط من (أكثر من ٩٩) درجة مرتفع وقد أجرى اختبار الصدق والثبات للمقياس كما يلي:

أ- الصدق : تم تعريض المقياس على نخبة من الرؤساء والمديرين في الهيئة العامة للإرشاد الزراعي بالعراق للتأكد من الصدق الظاهري للاستمارة والمقياس وان العبارات تقيس ما يراد قياسه. بخلاف التأكد من صدق المحتوى المضمون بسزاء نصوص التراث المرجعي السابق.

ب- الصدق الاحصائي : وبإجراء اختبار الثبوت (الثبات) اتضح انه باستخراج الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الفا) كرونباخ فقد بلغ معامل الصدق الاحصائي ٠,٧٣٦ ويعد هذا صدقاً مرتفعاً.

اختبار الثبات :

أجرى اختبار الثبات بالمعادلة العامة للثبات (كرونباخ) فبلغ معامل الثبات ٠,٥٤١٧ وقد اعتبره مقبولاً في ضوء ان البحث جرى لأول مرة في العراق والمعروف أن معامل كرونباخ للثبات من أكثر المعاملات تشدداً.

ثانياً: الالتزام التنظيمي :

استخلص الباحث بنود مقياسة للالتزام التنظيمي من واقع التراث المرجعي المتاح وتم قياس هذا المتغير من خلال (١٨) بنداً (عبارة) جدول () وفقاً لمقياس ليكرت وطلب من المبحوثين إبداء آرائهم حول كل عبارة على متصل من ثلاث نقاط عالي / متوسط / منخفض وتقال كل منها القيم الدرجة : ١/٢/٣ على الترتيب للعبارات الموجبة والعكس في حالة العبارات السالبة ، (جدول ٤). وتراوحت مدى درجات المقياس بين (١٨-٥٤) درجة وتم توزيع درجات المبحوثين حسب المدى إلى ثلاث مستويات (التزام عالي ، متوسط ، منخفض)

صدق وثبات المقياس:

وقد اجتاز هذا المقياس صدق المحكمين من خبراء الهيئة العامة للإرشاد الزراعي والبالغ عددهم (٣٠) واتضح ان جميع العبارات مقبولة وتشير إلى ما يراد قياسه وبذا فالمقياس له صدق ظاهري بالمحكمين بخلاف صدق المحتوى الذي يرد الى التراث النظري وفيما يتعلق بصدق المقياس إحصائياً وذلك بعد استخراج معامل الثبات لكرونباخ فاتضح أنه ٠,٧٨٤ وهو صدق مرتفع ومقبول.

الثبات:

جرى اختبار الثبات باستخدام معامل الثبات العامة (الفا لكرونباخ) فاتضح أنه ٠,٦١٥ وهو معامل مرتفع نسبياً ويمكن للبحث أن يعتمد عليه.

التحليل الاحصائي:

استخدام في تحليل البيانات لاختبار الفروض الإحصائية وتحقيق أهداف البحث معامل ارتباط بيرسون وعرضت البيانات في جداول بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما استخدم معامل الثبات (فرج، ١٩٨٦) وقد تم التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS على الحاسبات الإحصائية .

النتائج ومناقشتها :

أولاً : تحديد مستوى المناخ التنظيمي بالهيئة العامة للإرشاد الزراعي والتعاون الزراعي. تراوحت درجات المبحوثين بالنسبة لآرائهم حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة للاتي يعملون بها بين (٣٩-١١٧) درجة كأعلى وبمتوسط مقداره (٨٤,٤) درجة ، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١) إن المستوى العام للمناخ التنظيمي كان على درجة من التوسط لدى (٤٤,٤%) من المبحوثين في حين يرى (٢٨,٩%) منهم أنه على درجة من الانخفاض ، بينما يرى (٢٦,٧%) أن المناخ التنظيمي مرتفع . وتعني هذه النتيجة أن هذا المناخ سوف يميل الى التصاعد ايجابياً مع مرور مزيد من الوقت فإدراك المرشدين حالياً نحو المنظمة التي يعملون فيها ما يزال بحاجة الى التحسين بقدر ما تحتاج المنظمة (الهيئة العامة للإرشاد الزراعي) الى تحسين في أساليبها واجرائاتها حيال أهدافها وبيئة العمل بها وتقدير العمل والتواصل المستمر مع المرشدين خلال المشرفين الإرشاديين منهم وكما يشير م. الاختلاف النسبي فإنهم مختلفون فيما بينهم من بشدة (٢٤,٢%)

ثانياً: ادراك المرشدين المبحوثين لكل من عناصر المناخ التنظيمي.

تظهر البيانات جدول (٢) وأن أكثر عناصر المناخ التنظيمي ايجابية وفقاً لآراء المبحوثين هي جماعة العمل وتقدير العمل إذ أن (٥٠%) ، (٤٨,٩%) على الترتيب من المبحوثين كانت آرائهم ايجابية نحو تلك العناصر ، في حين يرى المبحوثين ان عنصر الاجور ومحتوى العمل وبيئة العمل أكثر العناصر إنخفاضاً اي أن آراء المبحوثين نحو تلك العناصر كان على درجة من الانخفاض بواقع (٤٠%) ، (٣٨,٩%) ، (٣٥,٥%) على الترتيب ، والملاحظة بشكل عام أن العناصر المكونة للمناخ التنظيمي كانت إدراك المبحوثين نحوها متوسط ويعرض جدول (٣) المتوسط الحسابي لكل عبارة في عناصر المناخ التنظيمي المختلفة المدروسة ويتلاحظ انخفاض متوسطات إدراك البنود المتعلقة بأهداف للمنظمة الإرشادية أما بالنسبة لعنصر الهيكل التنظيمي فالملاحظ عدم وجود توافق واضح بين إدارة الإرشاد والأقسام التابعة لها ، وبالنسبة لبند قواعد وإجراءات العمل يرى المبحوثين أن إجراءات العمل روتينية ومعوقة للعمل ويرون أيضاً أن الأنظمة واللوائح تتصف بقلّة مرونتها ودرجة وضوحها، ويرون في محور تقييم الأداء إن نظام إدارة الإرشاد غير عادلة في تقييمها لأداء العاملين وإن المرشدين يشعرون بأنهم تحت رقابة دائمة ،ومن حيث عنصر جماعة العمل فإن المبحوثين يرون ان هناك ارتباطاً بين جماعة العمل ، ويسود الحب والاحترام بينهم ، وهناك تقارب في تقائهم واتجاهاتهم ، أما بالنسبة لمحتوى العمل ، يرى المبحوثين عدم

تناسب تخصصات وخبرات المرشد الزراعي مع المهام الموكلة إليه وانخفاض التوافق بين قدرات المرشد ومتطلبات العمل ، أما عن بيئة العمل فالمستلزمات التي توفرها الادارة غير ملائمة لنوعية العمل ، وظروف العمل المادية غير مرضية ، وفي مجال الترقية والمكافآت يشير المبحوثين ان سياسة إدارة الإرشاد غير عادلة فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز وقلة اعتماد الإدارة على سياسة المكافآت لتحفيز موظفيها ، بينما يرى المبحوثين انهم يتمتعون باهتمام وتقدير من قبل إدارة العمل ، إلا ان الاجور والعلاوات غير مرضية قياساً بالمؤسسات الاخرى وان توزيعها غير عادل ، وفي عنصر نمط الاتصالات القائمة في إدارة الإرشاد فإن المبحوثين أن يرون الاتصال بين الرؤساء والمؤسسين مفتتد وأن نمط الاتصال الرسمي هو السائد في المنظمة.

وتعنى هذه النتيجة ان عدداً من العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي للهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي كما يراه المرشدون ليس عالياً وهذه العناصر هي تقدير العمل وبناء العمل والاجور. فضلاً عن ان بقية العناصر تشكل الغالبية في إيجابية ادراكهم للمناخ التنظيمي للهيئة.

ويشير ذلك الى ضرورة العمل على تأكيد العناصر العالية في متوسطات ادراكها لدى المرشدين ومحاولة مراجعة الهيكل التنظيمي وأساليب العمل ودافعية العاملين بالهيئة العامة للإرشاد الزراعي لتحسينها في اتجاه تقدم العمل الارشادي وفعالية وأن التغيير يجب أن يكون عملية مستمرة في المنظمة حتى توأكب التغيير الكبير الذي حدث بالعراق.

ثالثاً: مستوى الالتزام للمبحوثين إجمالاً تراوحت درجات المبحوثين وفقاً لمقياس الالتزام التنظيمي بين (١٨-٥٤) درجة كأعلى و أقل قيمة رقمية وبمتوسط مقداره (٣٧,٣) درجة وبانحراف معياري ١٥,٦ درجة وتظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (٤) أن مستوى الالتزام الوظيفي المتوسط كان لدى (٤٦,٧%) المبحوثين والمنخفض كان لدى (٤١,١%) منهم في حين بلغت نسبة المبحوثين ذوي الالتزام المرتفع (١٢,٢%) .

وتعنى هذه النتيجة ان مستويات الالتزام الوظيفي لدى المرشدين هي وان كانت نامية إلا أنه يغلب عليها التوسط مع ميل خفيف للانخفاض حيث ما تزال نسبة لا يستهان بها ذوي التزام منخفض وربما يكمن سبب ذلك الى الفروق الفردية فيما بين المرشدين والى الاختلافات في بناء وعمليات المنظمة الارشادية والسلوك التنظيمي بها وربما أيضاً الى جمود إجراءات التغيير التنظيمي المناسبة على أسس مدروسة ليوأكب التغييرات الشاملة الموجبة التي يعيشها العراق.

رابعاً: مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرشدين الزراعيين بالهيئة العامة للإرشاد الزراعي والتعاون الزراعي حيال كل بند من بنود الالتزام المدروسة.

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (٥) وفقاً لمتوسط الدرجات إن المبحوثين كانوا أكثر استجابة للفقرات التالية : إذ يهتمهم سمعة ومستقبل المنظمة التي يعملون بها ، وأنهم لا يهربون من المسؤولية والعمل ، كما أن أهدافهم تتوافق مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، في حين كانت استجاباتهم منخفضة فيما يتعلق بأن عملهم في هذه المؤسسة لا يمثل أفضل فرص العمل ، كما أن المؤسسات الأخرى توفر لهم من المزايا أفضل مما توفره المؤسسة التي يعملون فيها ، وإن إدارة العمل لا تشجعهم على إظهار أقصى ما لديهم من طاقات لاداء أعمالهم ، كما ان المنظمة التي يعملون فيها ليست الأفضل من بين بقية المؤسسات الأخرى، وأنهم لا يشعرون بالسعادة في قضاء عمرهم الوظيفي في هذه المؤسسة ، وأنهم يتكون العمل لو عرض عليهم بإجراء اعلى ، كما ان ارتباطهم ليس قوياً في الهيئة العامة للإرشاد الزراعي التي يعملون فيها وتعنى هذه النتيجة:

أن سياسة الأجور وما يرتبط بالحوافز والمكافآت هي محور هام في تأكيد الالتزام التنظيمي المتوافر لدى المبحوثين ويجب اعادة النظر في هيكل الأجور للمرشدين وغيرهم من العاملين الارشاديين.

خامساً: العلاقة بين اجمالى درجات المناخ التنظيمي وبين درجات الالتزام الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي للمبحوثين ، أظهرت النتائج من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى (٠,٠٥) بين الالتزام الوظيفي للمبحوثين والمناخ التنظيمي بشكل عام، حيث أن قيمة م. ارتباط بيرسون المحسوبة تفوق نظيرتها الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) ومن ذلك فقد تم رفض الفرض الاحصائي الاول وأمكن قبول الفرض البحثي الأول ويعنى ذلك أنه ما تزال النظرية في العلاقة الطردية بين المناخ التنظيمي وبين الالتزام صادقة، هذا من جهة ومن جهة، أخرى فإن هناك عناصر في المناخ التنظيمي تدفع المرشدين إلى التوحد مع التنظيم، والانماج والولاء له.

ب- كانت العلاقة بين كل من عناصر المناخ التنظيمي للهيئة العامة للإرشاد الزراعي والتعاون عناصر الزراعي وبين الدرجات الكلية للالتزام وبين عنصر قواعد وإجراءات العمل وتقييم الاداء ومحتوى العمل معنوية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٨٨) ، (٠,٢٧٢) ، (٠,٢٧٩) ، (٠,٢٤٠) على الترتيب ، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ كما أظهرت النتائج

وجود علاقة ارتباط معنوية على مستوى (٠,٠١) بين الالتزام الوظيفي من جهة وبين بيئة العمل وعنصر الترقية والمكافآت وأجور العاملين من جهة أخرى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٥٥) ، (٠,٤٧) ، (٠,٣١٥) ، في حين كانت العلاقة غير معنوية مع كل من عناصر أهداف المنظمة والهيكل التنظيمي وجماعة العمل وتقدير العمل ،ونمط الاتصال جدول(٦). ومن ثم فقد تم رفض الفرض الاحصائي الثاني عن متغيرات: قواعد وإجراءات العمل ، وتقييم الاداء، ومحتوى العمل وبيئته العمل، والترقية والمكافآت وأجور العاملين وأمكن بالتالي قبول الفرض البحثي الثاني عن هذه العناصر أو المتغيرات، ولم يتسنى رفض الفرض الاحصائي عن عناصر: أهداف المنظمة، والهيكل التنظيمي، وجماعة العمل، وتقدير العمل ونمط الاتصال.

التوصيات

إن قضايا المناخ التنظيمي في الهيئة قضايا تحتاج الى مدى زمني طويل نسبياً عند محاولة تحسين المناخ التنظيمي بالمنظمة ويكاد يكون المناخ التنظيمي عامة بالمنظمة أكثر ارتباطاً بالتغيير البنائي من جهة وبالتغيير السلوكي من جانب آخر والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية عن المنظمة، وفي ظروف حركة المجتمع وتغيير أسلوب حياته فإن المنظمات قد تتعرض للاهتزاز، ويمثل المناخ التنظيمي "ترموتر" شدة هذا الاهتزاز ومن ثم وفي ضوء نتائج البحث الحالية فإن الانخفاض النسبي في إدراك المناخ التنظيمي والشعور بالالتزام الوظيفي في الهيئة العامة لا يثير الفزع بل يشعر البحث بأنهما ينموان ولكن بدرجة محدودة نظراً للظروف التي يتعرض لها العراق حالياً ومع ذلك فإن هناك بعضاً من التوصيات يمكن الاستعانة بها من قبل مسؤولي الهيئة العامة للإرشاد الزراعي لتحسين المناخ التنظيمي وذلك كما يلي :

- ١- تنمية استراتيجيات للعمل الإرشادي في ضوء استراتيجيات وزارة الزراعة نتناول بالتفصيل الجوانب القوية والضعيفة ومواطن الفرص والمخاطر لمنظمة الإرشاد الزراعي بالعراق.
- ٢- بناء خطة للتغيير التنظيمي ذات طبيعة تكيفية مع الظروف الداخلية بالمنظمة والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة تعكس نفسها في أهداف المنظمة وعلاقتها.
- ٣- يتوازي مع ما سبق وضع سياسة جديدة للتنمية البشرية في المنظمة لتحسين الأداء وأساليب الإشراف والقيادة والتدريب وتنمية الدافعية وتعديل نظم الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت للعاملين.

الجدول

الجدول رقم (١) : التكرار والنسبة المئوية للمبحوثين المرشدين الزراعيين وفقاً لمستوى ادراكهم لطبيعة المناخ التنظيمي في الهيئة العامة .

مستوى المناخ التنظيمي	ت	%	المتوسط الحسابي	١-الانحراف المعياري
منخفض ٢٠-٣٩ درجة	٢٦	٢٨,٩		
متوسط (٦١-٩٩) درجة	٤٠	٤٤,٤		
مرتفع أكثر من ٩٩ درجة	٢٤	٢٦,٧		
المجموع	٩٠	%١٠٠	٨٤,٤	١٨,٦٧٣

% للمتوسط الحسابي من الدرجة التصوي ٣٥,٠٧ %

م. الاختلاف النسبي ٢٢,٢ %

الجدول (٢) : الاعداد والنسب المئوية للمبحوثين وفقاً لأرائهم حول كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي.

عناصر المناخ التنظيمي	منخفض		متوسط		مرتفع		المتوسط	الانحراف المعياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١ أهداف المنظمة	٢٢	٢٤,٥	٤٦	٥١,١	٢٢	٢٤,٤	٨,٥	١,٢٩
٢ الهيكل التنظيمي	٣٠	٣٣,٣	٣٢	٣٥,٦	٢٨	٣١,١	٨,١	١,٣٧٤
٣ قواعد وإجراءات العمل	٢٧	٣٠	٤٥	٥٠	١٨	٢٠	١١,٤	١,٢٥
٤ تقييم الاداء	٢٧	٣٠	٤٣	٤٧,٨	٢٠	٢٢,٢	٩,٩	١,٣٤
٥ جماعة العمل	١١	١٢,٢	٣٤	٣٧,٨	٤٥	٥٠	١١,٢	١,٠٧
٦ محتوى العمل	٣٥	٣٨,٩	٣٥	٣٨,٨	٢٠	٢٢,٢	٦,١	١,٢٤
٧ بيئة العمل	٣٢	٣٥,٥	٤٣	٤٧,٨	١٥	١٦,٧	٤,١	١,٣٣
٨ الترقية والمكافآت	٢٥	٢٧,٨	٤٨	٥٣,٣	١٧	١٨,٩	٧,٦	١,٣٥
٩ تقدير العمل	١٣	١٤,٤	٣٣	٣٦,٧	٤٤	٤٨,٩	٣,٩	١,١٩
١٠ الأجور	٣٦	٤٠	٤٠	٤٤,٤	١٤	١٥,٦	٥,٩	١,٣٠
نمط الاتصال	٢٨	٣١,١	٤١	٤٥,٦	٢١	٢٣,٣	٧,٧	١,٣٦

الجدول رقم (٢) المتوسط الحسابي لدرجات المبحوثين نحو كل فقرة من فقرات مقياس المناخ التنظيمي.

المتوسط	الفقرات	
٢.١	١-الاهداف التي تضعها ادارة الارشاد قابلة للقياس	١ اهداف المنظمة
١.٨	٢-تضع ادارة الارشاد اهدافاً واضحة	
١.٩	٣-يوجد لدى ادارة الارشاد خططاً محددة لتحقيق هذه الاهداف	
٢.٧	٤-يتوفر لدى المرشدين الزراعيين فهماً واضحاً لاهداف الارشاد مما يساعد على انجازها	
١.٩	٥-هيكل الارشاد الزراعي والادارات التابعة له متكامل ومناسب لتحقيق الاهداف	٢ الهيكل التنظيمي
١.٥	٦-يوجد توافق واضح بين ادارة الارشاد والادارات والاقسام التابعة لها	
٢.٥	٧-يمتاز الهيكل التنظيمي لادارة الارشاد بالبساطة والسهولة	
٢.٢	٨-يتصف هيكل ادارة الارشاد بالمرونة أي قابل للتعديل لمواجهة المتغيرات	
٢.٥	٩-يوجد وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل الذي اقوم به	٣ قواعد وإجراءات العمل
٢.٣	١٠-هناك دليل مكتوب لقواعد واجراءات العمل بإدارة الارشاد	
٢	١١-تتميز القواعد واللوائح المعمول بها في ادارة الارشاد بعدم التعارض	
١.٦	١٢- تتصف الانظمة واللوائح المعمول بها بالمرونة والوضوح	
١.٤	١٣- لجراءات العمل روتينية ومعروفة لبلوغ الاهداف	
١.٦	١٤-الطريقة التي تتجز بها الاعمال في إدارة الارشاد متروكة للمرشد الزراعي الذي يكلف بأداء العمل	
١.٧	١٥-تعتمد ادارة الارشاد على الرقابة الذاتية	
١.٩	١٦-يشعر المرشدون بانهم تحت رقابة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والانظمة	
٢.٣	١٧-تحتفظ الادارة بسجل خطي عن الاداء الوظيفي لكل مرشد زراعي	
١.٥	١٨-نظام تقييم الاداء المطبق في إدارة الارشاد يتصف بالعدل	
٢.٥	١٩-تقوم الادارة باعلام المرشدين عن نتائج تقييم ادائهم	٤ تقييم الاداء
٢.٩	٢٠- يشعر كل مرشد زراعي في إدارة الارشاد بدرجة عالية من الارتباط بجماعة العمل	
٢.٧	٢١-يسود الود والاحترام بين المرشدين الزراعيين في العمل	
٢.٢	٢٢- يوجد تقارب في الثقافة والاتجاهات بين الزملاء في العمل	
		٥- جماعة العمل

٦-	محتوى العمل	٢٣- يوفر عملي فرصة اكتساب مهارات جديدة. ٢.٥ ٢٤- هناك توافق تام بين متطلبات العمل وقدراتي ٢ ٢٥- تتناسب تخصصات وخبرات المرشد الزراعي مع طبيعة المهام الموكلة اليه. ١.٦
٧-	بيئة العمل	٢٦- ظروف العمل المادية (اثاث- اضاءة ، تكييف) مرضية ٢.٢ ٢٧- المستلزمات التي توفرها الادارة ملائمة لنوعية العمل ١.٩
٨-	الترقية والمكافآت	٢٨- وظيفتي توفر لي الامن والاستقرار الوظيفي. ٢.٥ ٢٩- اشعر بعدالة سياسة الترقيات المتبعة ١.٩ ٣٠- اشعر بعدالة سياسة المكافآت والحوافز المتبعة ١.٥ ٣١- الادارة تعتمد على استخدام المكافآت لتحفيز موظفيها ١.٧
٩	تقدير العمل	٣٢- اتمتع في وظيفتي باهتمام وتقدير إدارتي ورؤسائي في العمل ٢.٩
١٠	الاجور	٣٣- الاجور المتأتية من وظيفتي تغطي متطلبات المعيشة ٢.٥ ٣٤- الاجور والعلاوات جيدة قياساً بالمؤسسات الأخرى. ١.٩ ٣٥- العلاوات الادارية والمهنية عادلة ١.٥
١١	نمط الاتصال	٣٦- تسمح وسائل الاتصال في الادارة أن يحصل المرشد على المعلومات الضرورية بالوقت المناسب ٢.٣ ٣٧- نظام الاتصال الهابط والصاعد في الادارة يغلب عليه النمط الرسمي. ١.٨ ٣٨- مفاهيم الاتصال مفعودة بين الرؤساء والمرؤوسين ١.٦ ٣٩- التقارير والنشرات والخطابات التي تستخدمها الادارة لنقل المعلومات تتم بالسرعة والدقة المطلوبة. ٢

الجدول رقم (٤): التكرار والنسبة المئوية للمبحوثين وفقاً لمستوى التزامهم التنظيمي.

مستوى الالتزام	عدد	%	المتوسط	انحراف معياري
منخفض أقل من ٢٧ درجة	٣٧	٤١.١	٣٧.٣	١٥.١٦
متوسط ٢٨-٣٩ درجة	٤٢	٤٦.٧		
مرتفع أكثر من ٣٩ درجة	١١	١٢.٢		
المجموع	٩٠	١٠٠%		

% للمتوسط الحسابي من الدرجة القصوى ٣٥.٠٧

م. الاختلاف النسبي ٢٢.٢%

الجدول رقم (٥) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات التزام التنظيمي لدى
المبحوثين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بنود الالتزام الوظيفي
١.٠٧	٢.٩	١- اشعر ان اهدافي تتطابق مع أهداف المنظمة التي أعمل بها
٠.٦٥٤١	٢.٥	٢- أنا مستعد للقيام بأى مهمة من أجل استمرار العمل في هذه المنظمة
٠.١٠	٢.٧	٣- ابذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة ادارتي علي تحقيق الاهداف
٠.٥٨٤٩	٢.٤	٤- اشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الوظيفة.
٠.٩٨	١.١	٥- ادارة العمل التي عمل بها تشجيني على اظهار أقصى ما لدي من اداء لعملي
٠.٨٥٤	١.٩	٦- أى تغيير في ظروفى الحالية قد يؤدي بى الى ترك العمل في هذه المنظمة.
٠.٨٥٨	٢.٨	٧- لتفق مع سياسات المنظمة تجاه الموضوعات المهمة والتي ترتبط بموظفيها
٠.٩٥٣	٣.٦	٨- يهمنى جداً سمعة ومستقبل المنظمة التي أعمل فيها
٠.٩٢	١.٣	٩- المنظمة التي أعمل بها هي الأفضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن ان اعمل فيها
٠.٧٣	٢.٦	١٠- ارتكبت خطأ كبيراً حين قررت العمل في هذه المنظمة
١.١١٧	٢.٩	١١- اتهرب من المسئولية والعمل كلما ستحت لى الفرصة دون أن يلاحظ ذلك أحد
١.٠٨٨	١.٥	١٢- لو عرض على عمل بأجر اعلى فى مؤسسة اخرى اقرر فوراً ترك العمل فى منظمتي
٠.٨٥٤	١.٩	١٣- أشعر ان الوقت يمر سريعاً فى العمل
١.٠٧٥	٠.٩٠	١٤- توفر لى المنظمة التي أعمل بها من المزايا مالا توفره غيرها من المؤسسات
٠.٦٨٤	١.٦	١٥- اشعر بارتباط قوى بهذه المنظمة
١.١٣٢	١.٤	١٦- اشعر بالسعادة لو قضيت بقية سنوات عمري الوظيفة فى المنظمة التي اعمل بها
١.١١٩	٠.٨	١٧- يعد علمى فى هذه المنظمة افضل فرصة عمل حصلت عليها
٠.٥١٨٨	١.٨	١٨- من السهل ان ارتبط بمنظمة أخرى تماماً كما انا مرتبط بالمنظمة التي اعمل فيها

الجدول رقم (٦) قيم معامل الارتباط البسيط بين كل من عناصر المناخ التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي للمرشدين الزراعيين بالهيئة العامة للإرشاد الزراعي.

ت	عناصر المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
١-	اهداف المنظمة	٠.١٢٥	غير معنوى
٢-	الهيكل التنظيمي	٠.١٦٤	غير معنوى
٣-	قواعد واجراءات العمل	٠.٢٧٢	٠.٠٥
٤-	تقييم الاداء	٠.٢٧٩	٠.٠٥
٥-	جماعة العمل	٠.١٤٦	غير معنوى
٦-	محتوى العمل	٠.٢٤٠	٠.٠٥
٧-	بيئة العمل	٠.٣٥٥	٠.٠١
٨-	الترقية والمكافآت	٠.٤٠٧	٠.٠١
٩-	تقدير العمل	٠.٠٩٨	غير معنوى
١٠-	الاجور	٠.٣١٥	٠.٠١
١١-	نمط الاتصال	٠.٠٧٥	غير معنوى
١٢-	المناخ التنظيمي لجمالي	٠.٢٨٨	٠.٠٥

قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية عند مستوى ٠.٠٠١ ، د ح = ٠.٢٦٢

قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولة عند مستوى ٠.٠٥ ، د ح = ٠.٢٠٥

المراجع

أولا : العربية

- ١- أبو بكر ، مصطفى محمود ، ٢٠٠٥ ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٢- ----- ، ٢٠٠٣ ، التنظيم الإدارى فى التنظيمات المعاصرة ، الندار الجامعية، الإسكندرية.
- ٣- أحمد إبراهيم ، أحمد ، ١٩٩٨ ، الجوانب السلوكية فى الإدارة المدروسة دار الفكر العربى ، القاهرة.
- ٤- الرازى ، محمد بن أبى بكر عبد القادر ، مختار الصحاح، دار مصر للطباعة للقاهرة (غير محدد التاريخ) ، ص ٥٩٧ .
- ٥- الشريبنى ، عبد الفتاح ، ١٩٨٧ ، المناخ التنظيمى وتطوير الخدمة المصرفية فى البنوك التجارية الكويتية ، العربية للإدارة ، مجلد ١١ عدد ٣ (الصيف) ص ٢٠ .
- ٦- الخضرا ، بشير ، ١٩٨٦ ، المشاركة فى الإدارة العامة من نظم المقترحات إلى التسيير الذاتى ، مجلة دراسات الجامعة الادارية ، عمان ، مجلد ١٣ العدد ٩ ، ص ٨١-١١١ .
- ٧- الصغير ، فهد بن عثمان ، ٢٠٠٢ ، المناخ التنظيمى وأثره على أداء العاملين فى الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) أكاديمية نايف العربية للعلوم ، الرياض .
- ٨- الصيدلاتى ، خالد بن صالح أحمد ، ١٤٢١هـ ، المناخ التنظيمى وعلاقته بالإبداع الإدارى فى اتخاذ القرارات ، منطقة المدينة المنورة ، جامعة نايف للعلوم العربية ، الرياض .
- ٩- الفضلى ، فضل صباح ، ١٩٩٧ ، علاقة الالتزام التنظيمى بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه المتغيرات الديموغرافية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الاول .
- ١٠- القريوتى ، محمد قاسم ، ١٩٨٩ ، السلوك التنظيمى دراسة للسلوك الانسانى الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية ، فى الجامعة الأردنية مطبعة بنك البتراء - الطبعة الأولى ، ص ١٥٠ .
- ١١- الكبيسى ، عامر بن خضير ، ١٩٩٨ ، التطوير التنظيمى وقضايا معاصرة ، التنظيم الإدارى الحكومى بين التقليد والمعاصرة ، ج٤ ، الدوحة ، مطابع دار الشرق الطبعة الأولى .
- ١٢- التمر ، مسعود محمد ، ومحمد الحمزاوى ، ١٩٨٦ ، المناخ التنظيمى مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض .

- ١٣-خضير، نعمة عباس ، ١٩٩٦ ، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد ٣١ .
- ١٤-سليمان ، الخضرى الشيخ ، وفوزى زاهر ١٩٨١ ، مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، السنة الرابعة - العدد ٢٦ دار المعارف بمصر ، القاهرة .
- ١٥-سليمان، مؤيد سعيد، ١٩٨٧، المناخ التنظيمى مفهوم حديث فى الفكر الإدارى المعاصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد ١١ العدد الأول (الشتاء) ص ٣٨-٤٠ .
- ١٦-سنبل، عبد الرحمن عباس، ١٩٩٤، الالتزام المهني لدى المرشدين الزراعيين المحليين وعلاقته ببعض المتغيرات فى محافظات مصر العربية ،رسالة دكتوراه ، كلية الزراعة بمشهر (غير منشورة) - مصر .
- ١٧-فرج صفوت ، ١٩٨٠ ، القياس النفسى ، دار الفكر العربى القاهرة .
- ١٨-قلادة ، فؤاد سليمان (دكتور) " الأهداف التربوية والتقييم " الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ص ٣٠٤-٣٠٧ .
- ١٩- عبد الباقي ،صلاح الدين ، ٢٠٠٥ ، مبادئ السلوك التنظيمى ، السدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٢٠-عبد القادر، هالة احمد، ١٩٨٧ ، المناخ المؤسسى وتأثيره على الرضا الوظيفى فى قطاع المراقبة الجوية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- ٢١-عبد الوهاب ، على محمد وخطاب عبده السيد، ١٩٩٣ ، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، مطبعة عين شمس ، القاهرة .

ثانيا : الاجنبية :

- 22-Cook, J, and W. Toby, " New work Attitude measures of Trust, organizational commitment and personal Need Non-Fulfillment. Journal of occupational psychology, Londen, 1980, pp.40-41.
- 23-Kemp, P.E., "Commitment and Job satisfaction", Journal of Cooperative extension, Vol. C, Fall3, 1967, PP.171-175.
- 24-Steers, R.M. abd L.W. porter, Op,cit, P.304.
- 25-----" Professional Commitment of House economic Agents in Cansas" University of Maryland press, Maryland, 1965. pp.50-53.
- 26-Loftis, H.A., " Identifying professional commitment and measuring Its extent Among selected Members of the Teaching profession" (Unpublished Ph. D.Dissertation) Pensylvania State University, 1962, PP.32-47.

- 27-Longman Group, "Longman Active Study dictionary of English" F.E.L td., Hong kong , 1987, P.117.
- 28-Milton, c., 1981, Haman behavior in organizations; three levels of behavior pintrical ,comp. *****N.J U.S.A P. 458.
- 29-Rousell Johson, 1976. A new conceptualization of source of organizational climate, Administration science Quar, 21 March. P.98.
- 30-Sharma, M, 1975, School Climate and its relationship will principle effects, psychological research vol19, No(3)pp. 105-107.
- 31- Staw, B.E., " Two Sides of commitment" paper presented at the national meeting of the Academy of management, New York, 1977, PP.5-7.
- 32-Steers,R.M. and L.W. Porter, "Motivation and Work Behavior McGraw Hill, international Book Comp., London, 1979, P.303-309.
- 33-Tagiure, Rentato, 1968, the concept of organizational. Climate in renatot agiurial George . H. Liturin G.H (1968). motivation and organizational climate, Boston, Harvard Gradute school of business Adminisration pp.66-92.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE GENERAL AUTHORITY OF AGRICULTURAL EXTENSION AND COOPERATION AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG THE AGRICULTURAL EXTENSION AGENTS AT IRAQ REPUBLIC.

*Adnan I. Alawosy

* *Najwa S.Alheeti

Abstract

This stud aimed at recognizing the organizational climate (O.C) in the general authority of Agric. Extension & Cooperation, (G.A.AE.C) Iraq. and its elements (Factors)dealing with defining their level from ext. agents (A.G.A) view of points and the organizational commitment (C.COM.) of these agents, in addition to determining the relationship between the (O.C) as lotal and the also the scors of each (O.C) factors and (O.Com Data were collected from (GAAEC) agric. ext. agents whome working in the training centers , they all were 90 agents represent the population (universe) of the study, through A well designed questioner with interviews contained both scales of (Q.C) and (O.COM) data were collected.

Each of scales was valid. for validty and reliability statistical analysis tools were: person cor. Coef. Average, stander divation, frequency and percent ages. Main results were : the general (O.C) of the authority was moderate. The higher (Q.C) factors were: work group, work estimation. But the lowest factors (weak) were ages, work content and work environment. The (O.C) level among the ext. agents tends to be low.

*Faculty of Agric. Anbar uni.

** Baghdad Uni.

The later results revels of that there was a positive and significant relationship between the(O.C) total score and the (O.COM), Also there was a positive and significant relations between each of the following (O.C factor) and (O.COM): work rules and procedures, performance evolution, work content, work environment, promotion and rewards, work, wage. But the relationship was not significant with the rest (O.C) factors.

The research recommends the desion makers in the ext organization to plane for change the ext. organization specially of the weak parts in structure, processes and behavior of the (G.AA.E.C) to acquire best of the (O.C) and better commitment among the ext. personnel in IRAQ.