

مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية

موقع المجلة & متاح على: www.jaess.journals.ekb.eg

"التمكين الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي بمحافظة البحيرة"

أسامة حسن محمود عبد الحميد* و صابر محمد إبراهيم الطنطاوي

قسم الإرشاد والمجتمع الريفي- كلية الزراعة بالقاهرة-جامعة الأزهر

المخلص

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد درجة توافر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين وهي: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات وامتلاكها، والاستقلالية وحرية التصرف، والعمل بروح الفريق، والتطوير المهني، وكذلك تحديد درجة أهمية هذه الأبعاد من وجهة نظرهم. وقد أجرى البحث بمحافظة البحيرة، وجمعت البيانات من عينة عددها 103 من العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي بالمحافظة باستخدام استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية خلال شهرى إبريل ومايو عام 2024م، واستخدم في تحليل البيانات وعرضها جداول الحصر العدى، والنسب المئوية، والمتوسط المرجح، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون، ومربع كاي وجاءت أهم النتائج كالتالى: فيما يتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرار أقر ما يقرب من ثلث أخماس المبحوثين (59.2%) بتوافره لديهم بدرجة منخفضة، في حين 78.6% يرون أهميته مرتفعة. وفيما يتعلق ببعد توفير المعلومات وامتلاكها أكد 57.3% من المبحوثين توافره لديهم بدرجة منخفضة، في حين أن 82.5% يرون أهميته مرتفعة. وبالنسبة لبعد العمل بروح الفريق فقد أقر ما يزيد على ثلثي المبحوثين (68%) بتوافره لديهم بدرجة منخفضة، بينما يرى 80.6% منهم أهميته بدرجة مرتفعة. وفيما يتعلق ببعد تفويض السلطة فقد أجاب 64.1% من المبحوثين بتوافره لديهم بدرجة متوسطة، في حين يرى 74.8% أهميته بدرجة مرتفعة. وفيما يتعلق ببعد الاستقلالية وحرية التصرف أقر غالبية المبحوثين (80.6%) بتوافره لديهم بدرجة متوسطة، بينما 70.9% منهم يرون أهميته بدرجة مرتفعة. وفيما يتعلق ببعد التطوير المهني أقر ما يقرب من نصف المبحوثين (48.5%) بتوافره 5 لديهم بدرجة متوسطة، بينما يرى 78.6% منهم أهميته بدرجة مرتفعة. وفيما يتعلق بالتمكين الوظيفي فقد تبين أن 57.6% من المبحوثين يرون بدرجة توافره لديهم متوسطة، في حين أقر 78.6% منهم بأهميته بدرجة مرتفعة.

الكلمات الدالة: التمكين الوظيفي - العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي

المقدمة

يُعدّ العنصر البشري المحور الأساسي لأداء المهام الموكلة إليه في معظم الأجهزة الحكومية والمؤسسات، حيث تتعامل هذه المؤسسات في الوقت الحالي مع الكثير من التحديات والصعوبات التي تفرض ضرورة التحسين المستمر والتطوير في كافة الأنشطة، سعياً منها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وبلوغ الميزة التنافسية (جودة، 2001: 16).

ويعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد المتميزة لتحقيق هذه الميزة التنافسية إن لم يكن أهمها، حيث ينبج على المنظمات الآن متمثلة في إدارتها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والسعي بهدف الوصول للاستفادة القصوى منها كونها تعد من أهم الاستثمارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمات (الوزي، 2022: 28). ولقد ظهرت العديد من المداخل والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على أهمية تطوير وتمكين الموارد البشرية، للارتقاء بمستوى أداء المنظمات وتحسين مركزها التنافسي، ومن أبرز هذه المفاهيم التمكين الوظيفي حيث يُعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات أكبر بهدف رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي (Brown & Harve, 2006: p69) (عبدالباري، 2021: 28)، كما يساهم التمكين في زيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين والاستغلال الأمثل لطاقاتهم وقدراتهم (السكرانة، 2018: 250).

وقد عرّف كل من البريدي (2021: 65) والوزي (2022: 130) التمكين الوظيفي بأنه منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر بهدف تحسين مستوى أدائهم، وتحفيزهم، ورفع معدلات رضاهم الوظيفي.

ويرى Robbins (2001: 61) أنه منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.

وعرّفه Stevenson (2005: p399) بأنه إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات الدنيا من خلال التدريب والثقة والدعم، والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة. ويرتبط مفهوم التمكين الوظيفي بعدة أبعاد أساسية هي:

1- **تفويض السلطة:** ويشير إلى تكليف المدير للمؤسسين بمهام وواجبات محددة مع منحهم الصلاحيات اللازمة لأدائها، وتحديد النتائج المطلوبة منهم (الزامل، 2013: 30)، وينبغي أن يكون التفويض كافياً لإتمام المهام الموكلة مع استعداد الموظفين لتحمل المسؤوليات المترتبة عليها (حمادي، وخلف، 2016: 212).

2- **المشاركة في صنع القرارات ووضع السياسات (المشاركة في اتخاذ القرار):** وتعني إشراك الموظفين في القرارات الإدارية مما يزيد من إرتكاهم لأهمية أدوارهم وحبهم لبذل جهود أكبر (الطارى والشنفري، 2006: 63).

3- **توفير وامتلاك المعلومات:** ويقصد بها تزويد الموظفين بالبيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مما يعزز ثقة الإدارة بهم ويمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرار (الرشودي، 2009: 18).

*الباحث المسئول عن التواصل

البريد الإلكتروني: dr.osama3030@yahoo.com

DOI: 10.21608/jaess.2025.355547.1368

4- **الاستقلالية وحرية التصرف:** وتتمثل في منح الموظفين قدراً من الحرية في أداء مهامهم مع توفير المعلومات والدعم اللازمين، هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لهم لممارسة الرقابة الذاتية على أنفسهم وعلى غيرهم من رؤسهم (حمادي وخلف، 2016: 212).

5- **العمل بروح الفريق:** أي تشكيل فرق عمل داخل المنظمة بحيث يكون لها دورا فاعلا في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، كما تُعد آلية مهمة لتطبيق مفهوم التمكين الوظيفي داخل المنظمة (Kreitner et al, 2003).

6- **التطوير المهني:** ويتضمن الجهود التي تبذلها المنظمة لتدريب وتأهيل موظفيها وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه (الهيبي، 2001: 19).

في ظل التقدم التكنولوجي الحاصل في العالم أصبحت عملية التمكين الوظيفي مهمة جداً في كافة المنظمات، فالمنظمات الإدارية أصبحت تعمل الآن نفس العمل لكن بأفراد أقل، وبالتالي فهي تحتاج إلى تسهيل فرص كل عضو من أعضاء الفريق لتيسير تحقيق أهداف المنظمة (مبيصين والطراونة، 2011).

وقد قام العديد من الباحثين والكتاب في دراساتهم بتقسيم التمكين الوظيفي من حيث الأهمية، ومن هذه التقسيمات ما يلي:

1- **أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للموظف:** فالتمكين الوظيفي يحقق نتائج أغلبها إيجابية بالنسبة للموظف، حيث يساهم في زيادة انتماء الموظفين مما يعكس رغبة الموظفين بالعمل ويرفع من قدرتهم على الإنتاج، ويقلل نسبة الغياب ودوران العمل، ويساهم بشعور الموظف بقيمته، ويدرك دوره الفعال في إنجاز العمل مما يصب ذلك في صالح المنظمة (نكية عريقات، 2016)، وتسعى المنظمة للمحافظة على الموظف والتمسك به، حيث تقوم المنظمة بتدريب موظفيها لتطوير كفاءتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم (Melhem, 2009: 79)، كما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء من خلال إعطاء الموظف السلطة والصاحبة والثقة والاستقلالية والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليه (أبنعوف، 2025: 19)، كما أن تمكين الموظف ومنحه مزيداً من الحرية في التصرف واتخاذ القرار يساهم في وصول الموظف إلى أداء متميز، بالإضافة إلى أنه يتم من خلاله تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم لإكسابهم المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة من خلال حضور الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل (أبو المجد، 2008).

2- **أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمنظمة:** إن كل ما تقدمه المنظمة للموظفين من معارف ومهارات ومعلومات وتدريب وحوافز وثقة يؤدي إلى رفع قدرة الموظف وكفاءته، مما يساعد المنظمة لتحقيق أهدافها، فالتمكين الوظيفي يمنح حرية التصرف في العمل للموظفين مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وانتمائهم

المنظمة، ويشجعهم لتقديم أفكار جديدة ورفع روح المبادرة، وعند تمكين الموظفين يصبح لديهم رغبة في التغيير (نكية عريقات، 2016).

3 - أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها: يساهم التمكين الوظيفي في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والاستجابة، مما يؤدي إلى سرعة الموظف في إنجاز الخدمات والأداء العالي (النعيمي، 2017).

ولهذا فإن أهمية تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي تبرز في جميع المنظمات العاملة في الدولة عامة، وفي مجال العمل الإرشادي الزراعي خاصة، حيث يقوم الجهاز الإرشادي الزراعي بدور محوري وحيوي في نقل الابتكارات والتقنيات الحديثة إلى المزارعين بهدف تنمية وتطوير الإنتاج الزراعي ورفع كفاءته، هذا إلى جانب تقديم النصح والإرشاد بشأن أفضل الممارسات الزراعية (حنفي والسيد، 2021: 120).

وبتزايد سرعة إيقاع الابتكارات الزراعية أصبح على التنظيمات الإرشادية الزراعية الاستمرار في الارتقاء بالبرامج والأنشطة الإرشادية، ومواجهة الصعوبات والتحديات لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة عن طريق تبني أساليب حديثة تتلائم مع الوضع الراهن ومن هذه الأساليب التي يمكن أن تنتجها التنظيمات الإرشادية في سعيها لتعزيز العمل الإرشادي هو تبني مفهوم التمكين الوظيفي، والتي يساعد على توفير المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، وتشجيعهم على المبادرة باتخاذ القرارات السليمة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل الإرشادي بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارات العليا بشكل يسمح بتعزيز العلاقة بين الإدارة الإرشادية والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي (أنعوف، 2025: 9).

ولهذا فإن الحاجة قد تكون ملحة لتبني مفهوم التمكين الوظيفي وتطبيقه في الواقع العملي للإرشاديين الزراعيين، وذلك بهدف تطوير الأداء الإرشادي ورفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذا المجال للنهوض بمستوى معارف الزراع، وتحسين أدائهم لتنفيذ الممارسات المستحدثة والعمل على تغيير اتجاهاتهم نحو المروغوب والأفضل أملا في تحسين أحوالهم اقتصاديا واجتماعيا (محمد، 2019: 106)، كما أن طبيعة عمل الإرشاديين تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة استنادا إلى الواقع الميداني (النجار، 2020: 312).

مشكلة البحث:

تواجه أنظمة الإرشاد الزراعي الحكومية في السنوات الأخيرة انتقادات شديدة بسبب انخفاض كفاءة أدائها لوظيفتها الإرشادية، ولا شك أن الإرشاد الزراعي كعمل ميداني يتطلب التفاعل والتعامل والتواصل مع سكان الريف، وذلك بهدف إحداث تغييرات سلوكية مرغوبة في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، مما يتطلب توفر قدر كبير من التمكين الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي وذلك من خلال منحهم صلاحيات أوسع ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الميداني، وتزويدهم بالمعلومات والبيانات الضرورية واعطائهم قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف للتعامل مع المشكلات التي تواجه الزراع، أو تواجهم في عملهم الميداني، أو طرح رؤية جديدة لتحسين أداء الأعمال الإرشادية.

لذا كان هذا البحث يهدف التعرف على درجة توفر التمكين الوظيفي لدى المبحوثين من العاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي بمحافظة البحيرة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي درجة توفر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين من العاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي بمحافظة البحيرة؟
- ما هي درجة أهمية أبعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين من العاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي بمنطقة البحث؟
- ماهي المعوقات التي تحول دون التمكين الوظيفي للعاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي من وجهة نظر المبحوثين وما هي مقترحاتهم للتغلب عليها؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على بعض المتغيرات المستقلة للمبحوثين من العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي بمحافظة البحيرة.
- 2- تحديد درجة توفر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين من العاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي وهي: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات وامتلاكها، والاستقلالية وحرية التصرف، والعمل بروح الفريق، والتطوير المهني.
- 3- تحديد درجة أهمية أبعاد التمكين الوظيفي المدروسة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي.
- 4- التعرف على معوقات التمكين الوظيفي للمبحوثين من العاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي من وجهة نظرهم، ومقترحاتهم للتغلب عليها.
- 5- تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة للمبحوثين وهي السن، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإرشاد الزراعي، والرضا الوظيفي وبين كل من إجمالي درجة توفر التمكين الوظيفي لديهم، وكذلك إجمالي درجة أهميته من وجهة نظرهم.

أهمية البحث:

لأننا أن دراسة التمكين الوظيفي من الدراسات التي لها أهمية نظرية وتطبيقية بارزة، فعلى الصعيد النظري يسلط البحث الضوء على مفهوم التمكين الوظيفي وذلك باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تحظ باهتمام كاف في أدبيات الجهاز الإرشادي الزراعي، وعلى الصعيد التطبيقي فقد تسهم نتائجه في تشخيص واقع التمكين الوظيفي داخل الجهاز الإرشادي بمحافظة البحيرة وتحديد الفجوات التي تمهد لاقتراح الحلول المناسبة، كما يفتح المجال أمام صانعي القرار لاستحداث برامج لتعزيز التمكين الوظيفي، هذا فضلاً عن مساهمته في تطوير أداء الجهاز البشري والتشغيلي وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتمكين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على خدمات الإرشاد للمزارعين.

التعريف الاجرائية لبعض المصطلحات المستخدمة في هذا البحث:

التمكين الوظيفي: ويقصد به في هذا البحث مدى توفر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين من العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وهي تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاستقلالية وحرية التصرف، وتوفير وامتلاك المعلومات، والعمل بروح الفريق، والتطوير المهني.

العاملون بالجهاز الإرشادي: ويقصد بهم المرشدون الزراعيون، وأخصائى المواد الإرشادية، ورؤساء الأقسام بمنطقة البحث.

فروض البحث :

لتحقيق هدف البحث السادس تمت صياغة الفرضين التاليين:

- "توجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة للمبحوثين وهي: السن، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإرشاد الزراعي، والرضا الوظيفي للمبحوثين وبين إجمالي درجة توفر التمكين الوظيفي لديهم".

- "توجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة المدروسة للمبحوثين وبين إجمالي درجة أهمية التمكين الوظيفي من وجهة نظرهم".

ولاختبار صحة هذين الفرضين تم وضعهما في صورتها الصفرية.

الطريقة البحثية

وتتضمن مايلي:

مجالات البحث: وتشمل:

المجال العلمي: ويتضمن درجة توفر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين، وأهميتها والتي حددها البحث في الآتي: تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرار، وتوفير وامتلاك المعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف، والعمل بروح الفريق، والتطوير المهني

المجال الجغرافي: تم اختيار محافظة البحيرة لإجراء هذا البحث لكونها من أكبر المحافظات من حيث عدد العاملين في الجهاز الإرشادي، هذا بالإضافة إلى أنها تعد من أكبر المحافظات الزراعية في مصر.

المجال البشري: بلغ إجمالي العاملين بالجهاز الإرشادي في محافظة البحيرة من المرشدين الزراعيين، وأخصائى المواد الإرشادية، ورؤساء الأقسام، 140 عاملاً بالجهاز الإرشادي الزراعي، يمثلون شاملة البحث، ويتطبيق معادلة كريجسي ومرجان تم تحديد عينة البحث لهذه الشاملة والتي بلغت 103 مبحوثاً، وقد تم تحديد المبحوثين بالطريقة العشوائية البسيطة.

المجال الزمني: تم جمع بيانات البحث خلال شهرى مايو، ويونيو من عام 2024م بالمقابلة الشخصية مع المبحوثين في أماكن عملهم، وخلال الاجتماعات الشهرية لهم.

أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستمارة استبيان تم اعدادها لهذا الغرض، واختيارها على 10 من العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي بمنطقة البحث تم اختيارهم بطريقة عشوائية واستبعادهم من العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية الأقسام التالية:

القسم الأول: اختص بقياس المتغيرات المستقلة للمبحوثين كالتالى:

السن: ويقصد به سن المبحوث لأقرب سنة ميلادية عند جمع البيانات، وتم التعبير عنه برقم خام، وقد بلغ الحد الأدنى لسن المبحوثين 39 سنة والحد الأقصى 59 سنة وبناءً على ذلك فقد تم توزيع المبحوثين إلى ثلاث فئات طبقاً لسنهم كالتالى:

(39- 45 سنة)

(46- 52 سنة)

(53- 59 سنة)

المؤهل الدراسي: تم توزيع المبحوثين وفقاً للمؤهل الدراسي إلى أربع فئات هي: مؤهل متوسط، ومؤهل فوق المتوسط، ومؤهل جامعي، وفوق الجامعي، وأعطيت الدرجات التالية (1، و2، و3، و4) على الترتيب للترميز.

التخصص الدراسي: ويقصد به ما إذا كان المبحوث تخصص ارشاد زراعى أو تخصص آخر، وأعطيت الأرقام (1، و2) على الترتيب للترميز.

المركز الوظيفي: ويعنى ما إذا كان المبحوث أخصائى إرشادى، أو رئيس قسم، أو مرشد زراعى، وأعطيت الأرقام (3، و2، و1) على الترتيب للترميز.

عدد سنوات الخدمة بالإرشاد الزراعى: ويقصد به عدد السنوات التي قضاها المبحوث في العمل الإرشادي الزراعي حتي وقت جمع البيانات، وتم التعبير عنه

برقم خام، وقد تراوحت عدد سنوات الخدمة بالإرشاد الزراعي للمبحوثين بين 15 سنوات كحد أدنى، و 29 سنة كحد أقصى، وبناءاً على ذلك فقد تم توزيع المبحوثين الى ثلاث فئات كالتالي:

(15-19 سنة)

(20-24 سنة)

(25-29 سنة)

عدد الدورات التدريبية في مجال الإرشاد الزراعي: ويقصد به عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوث في مجال الإرشاد الزراعي حتى وقت جمع البيانات، وقد تم التعبير عنه برقم خام، وقد تراوحت عدد الدورات التدريبية في مجال الإرشاد الزراعي من 3 دورات الى 20 دورة وبناءاً على ذلك فقد تم توزيع المبحوثين وفقاً لعدد الدورات التدريبية كالتالي:

(3-8 دورة)

(9-14 دورة)

(15-20 دورة)

الرضا الوظيفي: وأختص بقياس درجة الرضا الوظيفي للمبحوثين من العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي، وتم قياسه بأحد عشر عبارة وذلك على مقياس مكون من ثلاث فئات هي (راضى، وراضى إلى حد ما، وغير راضى) وأعطيت الدرجات التالية (3، و2، و1) على الترتيب، وجمع الدرجات التي حصل عليها المبحوث من وحدات قياس الرضا الوظيفي أمكن الحصول على درجة تعبر عن رضاه الوظيفي، وبناءاً عليه فقد بلغ الحد الأدنى للرضا 11 درجة، والحد الأقصى 33 درجة، وقد تم توزيع المبحوثين وفقاً للمدى النظري لاستجاباتهم إلى الفئات التالية:-

منخفض (11-18 درجة)

متوسط (19-25 درجة)

مرتفع (26-33 درجة)

القسم الثاني: واختص بقياس درجة توافر، وأهمية كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين من العاملين بالجهاز الإرشادي بعدد من العبارات متساوية في كل بعد منهما، وقد شملت الدراسة ستة أبعاد تم قياسها بـ 61 عبارة موزعة كالتالي: تفويض السلطة والتطوير المهني اثنا عشر عبارة لكل منهما، والمشاركة في اتخاذ القرار عشرة عبارات، وتوفير المعلومات وإملاكها أحد عشر عبارة، والاستقلالية وحرية التصرف سبع عبارات، والعمل بروح الفريق، تم قياسه من خلال تسع عبارات، وفيما يلي إيضاح المعاملة الكمية لهذه الأبعاد:

وقد تم استقصاء درجة توافر، وأهمية كل بعد من هذه الأبعاد لدى المبحوثين على مقياس مكون من ثلاث فئات هي (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، وأعطيت الدرجات (3، و2، و1) على الترتيب، وتم حساب المتوسط المرجح لكل عبارة في كل بعد من هذه الأبعاد، وذلك لترتيبها طبقاً لدرجة توافرها، وأهميتها لدى المبحوثين، ومن خلال جمع الدرجات التي حصل عليها كل مبحوث عن رأيه في كل من توافر، وأهمية عبارات كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي المدروسة، فقد تم الحصول على درجة تعبر عن إجمالي رأى المبحوثين في مدى توافر، وأهمية كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي المدروسة.

هذا وقد تم تقسيم المبحوثين وفقاً لرأيهم في كل من درجة توافر، وأهمية كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي بناءً على المدى النظري لكل بعد إلى ثلاث فئات كالتالي:

- بعدى تفويض السلطة والتطوير المهني:

منخفض (12-20 درجة)

متوسط (21-28 درجة)

مرتفع (29-36 درجة)

- بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول 1. توزيع المبحوثين وفقاً للمتغيرات المستقلة المدروسة

م	المتغيرات	عدد	%	م	المتغيرات	عدد	%
1	السن	22	21.4	5	عدد سنوات الخدمة بالجهاز الإرشادي	21	20.4
	(39-45) سنة	36	34.9		(15-19) سنة	33	32.0
	(46-52) سنة	45	43.7		(20-24) سنة	49	47.6
	(53-59) سنة				(25-29) سنة		
2	المؤهل الدراسي	30	29.1	6	عدد الدورات التدريبية في مجال الإرشاد الزراعي	29	28.2
	مؤهل متوسط	9	8.7		(3-8) دورة	63	61.2
	مؤهل فوق متوسط	52	50.5		(9-14) دورة	11	10.6
	مؤهل جامعي	12	11.7		(15-20) دورة		
	فوق جامعي				الرضا الوظيفي		
3	التخصص الدراسي	65	63.1		منخفض (11-18) درجة	62	60.2
	إرشاد زراعي	38	36.9		متوسط (19-25) درجة	34	33
	تخصص آخر				درجة مرتفع (26-33)	7	6.8
4	المركز الوظيفي	11	10.7				
	رئيس قسم	25	24.3				
	أخصائي مواد إرشادية	67	65				
	مرشد زراعي						

المصدر: استمارة الاستبيان

منخفض (10-16 درجة)
متوسط (17-23 درجة)
مرتفع (24-30 درجة)
- بعد توفر المعلومات وإملاكها
منخفض (11-18 درجة)
متوسط (19-26 درجة)
مرتفع (27-33 درجة)
- بعد الاستقلالية وحرية التصرف:
منخفض (7-11 درجة)
متوسط (12-16 درجة)
مرتفع (17-21 درجة)
- بعد العمل بروح الفريق:
منخفض (9-14 درجة)
متوسط (15-20 درجة)
مرتفع (21-27 درجة)

وللحصول على إجمالي التمكين الوظيفي، وأهميته تم جمع الدرجات التي حصل عليها كل مبحوث في جميع عبارات الأبعاد المدروسة وذلك بإجمالي 61 عبارة وبإعطاء الدرجات للقياس (3، و2، و1)، وقد بلغ الحد الأدنى لإجمالي درجة التوافر، والأهمية 61 درجة، والحد الأعلى 183 درجة لكل منهما، وبناءاً عليه فقد تم توزيع المبحوثين وفقاً للمدى النظري لإجمالي درجة توافر، وأهمية أبعاد التمكين الوظيفي المدروسة إلى ثلاث فئات وهي:

منخفض (61-101 درجة)

متوسط (102-142 درجة)

مرتفع (143-183 درجة)

القسم الثالث: واختص بقياس معوقات التمكين الوظيفي للمبحوثين من العاملين في الجهاز الإرشادي، وذلك من خلال 8 عبارات، وكذلك قياس مقترحاتهم لتغلب عليها من خلال 10 عبارات.

أدوات تحليل البيانات:

بعد المعالجة الكمية للبيانات تم تفرغها وجدولتها وتحليلها لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، وقد استخدم في تحليل البيانات العرض الجدولي بالتكرار والنسب المئوية، المتوسط المرجح، ومعامل الارتباط البسيط "بيرسون"، ومعامل التطبيق النسبي كاي (كا²)، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

النتائج والمناقشات

أولاً: وصف عينة البحث

تبين من النتائج أن ما يزيد على خمسي المبحوثين (43.7%) يقع في الفئة العمرية ما بين (53-59) سنة، وأن ما يزيد على النصف بقليل (50.5%) حاصلون على مؤهل جامعي، وإن ما يقرب من ثلثي المبحوثين (63.1%) تخصصهم الدراسي إرشاد زراعي، وأن ما يقرب قليلاً من ثلثيهم (63.1%) مركزهم الوظيفي مرشدين زراعيين، وأن ما يقرب من نصفهم (47.6%) يتراوح عدد سنوات خدمتهم بالجهاز الإرشادي من (25-29) سنة، وأن ما يزيد على ثلاثة أخماس المبحوثين (61.2%) حاصلون على دورة تدريبية في مجال الإرشاد الزراعي من (9-14) دورة، وأن يزيد على ثلث أخماس المبحوثين (60.2%) مستوى رضاهم الوظيفي منخفض.

ثانياً توافر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين، وأهمية كل بعد منها من وجهة نظرهم: وذلك على النحو التالي:

أ- تفويض السلطة:

أظهرت النتائج (جدول رقم 2) فيما يتعلق برأى المبحوثين في توافر عبارات بُعد تفويض السلطة لديهم أن المتوسط المرجح قد تراوح بين 2.51 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى، وذلك على عبارة "لدى ثقة في قدرتي على اتخاذ القرارات المهنية السليمة المتعلقة بمهام وظيفتي"، و 1.23 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى، وذلك على عبارة "يعتمد منح الصلاحيات في الجهاز الإرشادي على تقييم موضوعي لقرارات العاملين وكفاءاتهم"، وبخصوص رأيهم في أهمية عبارات هذا البعد فقد تراوح الحد الأقصى والأدنى للمتوسط المرجح بين

جدول 2. توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة توافر، وأهمية بُعد تفويض السلطة

م	العبارات	مرتفع	متوسط	منخفض	م مرجح	الترتيب	مرتفع	متوسط	منخفض	م مرجح	الأهمية
1	امارس الصلاحيات المفوضة الى بحرية ضمن الإطار التنظيمي للجهاز	49	48	6	2.42	2	59	34	10	2.48	11
2	يشجع المدير المروسين على تطوير المهارات القيادية وممارستها.	12	40	51	1.62	10	59	38	6	2.51	9
3	لدى ثقة في قدرتي على اتخاذ القرارات المهنية السليمة المتعلقة بمهام وظيفتي.	63	30	10	2.51	1	73	28	2	2.59	6
4	يمنحني الجهاز الإرشادي كافة الصلاحيات لإنجاز مهام عملي.	51	34	18	2.32	3	79	12	12	2.65	3
5	تناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع طبيعة العمل الموكل الي.	14	39	50	1.65	8	65	30	8	2.55	8
6	يقوم الرؤساء بمتبعتي في أداء المهام المفوضة دورياً دون تدخل مباشر.	21	37	45	1.77	5	69	32	3	2.65	4
7	يعطيني الجهاز الحرية في تحديد أولويات العمل الخاصة بي وفقاً لرويتي المهنية.	21	23	59	1.63	9	77	24	2	2.73	1
8	أمتلك استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	16	41	46	1.71	6	63	36	4	2.57	7
9	يثنى الجهاز الإرشادي في قدرتي على أداء المهام الموكلة الي بتميز.	22	43	33	1.80	4	67	32	4	2.61	5
10	عند منح صلاحيات في الجهاز الإرشادي علي تقييم موضوعي لقرارات العاملين وكفاءتهم	27	22	2	1.23	12	79	18	6	2.71	2
11	يمنحني الجهاز الإرشادي المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى.	14	36	53	2.62	11	77	20	6	2.69	4
12	يحترم الرؤساء حدود التفويض ولا يتدخلون في الصلاحيات الممنوحة	11	48	44	1.68	7	57	40	6	2.50	10
المتوسط المرجح الإجمالي											2.6
المصدر: استمارة الاستبيان											1.83

بعض الصلاحيات للعاملين بالجهاز الإرشادي على المستوى المحلي حتى يستطيعوا مواجهة المشاكل التي تقابلهم أثناء عملهم بالميدان.

ب- المشاركة في اتخاذ القرار:

أتضح من النتائج (جدول رقم 4) فيما يتعلق برأى المبحوثين في توافر عبارات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار لديهم أن المتوسط المرجح قد تراوح بين 2.38 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى، وذلك على عبارة "أشعر بأنى عنصر فعال ومؤثر في الجهاز الإرشادي"، و 1.23 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى، وذلك على عبارة "تتاح لى الفرصة في المشاركة في صنع القرارات"، وبخصوص رأيهم في أهمية عبارات هذا البعد فقد تراوح الحد الأقصى والأدنى للمتوسط المرجح بين 2.83 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى على عبارة "أشعر بأنى عنصر فعال ومؤثر في الجهاز الإرشادي"، وبين 2.57 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك على عبارتي "يمنح الجهاز الإرشادي صلاحيات للمروسين بالمشاركة في اتخاذ القرار"، و "يحصل العاملون بالجهاز على دعم من الإدارة العليا عند اتخاذ قرار لمصلحة العمل".

كما تبين من النتائج بذات الجدول أن المتوسط المرجح الإجمالي لدرجة توافر بُعد المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين بلغ 1.71 درجة من ثلاث درجات، كما بلغ المتوسط المرجح الإجمالي لدرجة أهمية هذا البعد 2.70 درجة من ثلاث درجات، مما يشير الى توافر بعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة منخفضة لدى المبحوثين على الرغم من أهميته لديهم بدرجة كبيرة.

جدول 4. توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة توافر، وأهمية بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

م	العبارات	مرتفع	متوسط	منخفض	م مرجح	الترتيب	مرتفع	متوسط	منخفض	م مرجح	الأهمية
1	أشارك زملائي في حل بعض المشكلات التي تعترض الجهاز الإرشادي.	10	24	69	1.43	7	83	14	6	2.75	3
2	أشارك في دور إيجالي في تحسين العمل داخل الجهاز الإرشادي.	4	28	71	1.35	8	37	18	12	2.59	6
3	لا أتردد في عرض بعض افكارى للمشاركة في اتخاذ القرارات	4	26	73	1.33	9	83	18	2	2.79	2
4	أشعر بأنى عنصر فعال ومؤثر في الجهاز الإرشادي.	57	28	18	2.38	1	89	10	4	2.83	1
5	تتاح لى الفرصة في المشاركة في صنع القرارات.	4	16	83	1.23	10	83	18	2	2.79	2
6	يمنح الجهاز الإرشادي صلاحيات للمروسين بالمشاركة في اتخاذ القرار	55	26	22	2.32	2	73	16	14	2.57	7
7	يحصل العاملون بالجهاز على دعم من الإدارة العليا عند اتخاذ قرار لمصلحة العمل.	49	30	24	2.24	3	71	20	12	2.57	7
8	يحرص المدير على أخذ رأيي في بعض القرارات الهامة	22	30	51	1.72	4	77	20	6	2.69	5
9	تشجع طبيعة العمل العاملون بالجهاز الإرشادي بالمسئولية الكبيرة نحو الجهاز.	16	16	71	1.47	6	83	12	8	2.73	4
10	يتخذ العاملون القرارات التي تتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة.	20	24	59	1.62	5	79	16	8	2.69	5
المتوسط المرجح الإجمالي											2.7
المصدر: استمارة الاستبيان											1.71

المشاركة في اتخاذ القرار لديهم، في حين جاء ما يزيد عن ثلاثة أرباعهم (78.6%) في الفئة المرتفعة لدرجة أهمية هذا البعد من وجهة نظرهم. وهذه النتائج تشير إلى عدم اهتمام الإدارات العليا في الإرشاد الزراعي بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الرغم من ارتفاع أهمية هذا البعد لديهم، مما

ويتوزع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد المشاركة في اتخاذ القرار إلى ثلاث فئات، أوضحت النتائج (جدول رقم 5) أن ما يقرب من ثلاث أخماس المبحوثين (59.2%) يقعون في الفئة المنخفضة لدرجة توافر بُعد

يترتب عليه تراجع الروح المعنوية للعاملين، وعدم الاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم، مما يتطلب العمل لتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول 5. توزيع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

الفئات	العدد	%	العدد	%
منخفض (10-16 درجة)	61	59.2	4	9.3
متوسط (17-23 درجة)	38	36.9	18	17.5
مرتفع (24-30 درجة)	2	3.9	81	78.6
الإجمالي	103	100	103	100

المصدر: استمارة الاستبيان

ج- توفير المعلومات وامتلاكها:

أظهرت النتائج (جدول رقم 6) فيما يتعلق برأي المبحوثين في توافر عبارات بُعد توفير المعلومات وامتلاكها لديهم، أن المتوسط المرجح قد تراوح ما بين 1.8 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى وذلك في عبارة "يمكنني التواصل

جدول 6. توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة توفر، وأهمية بُعد توفير المعلومات وامتلاكها

م العبارات	مرتفع متوسط منخفض	الترتيب	مرتفع متوسط منخفض	الترتيب	الاهمية
1 يعمل الجهاز الإرشادي على إيجاد وسائل اتصال فعالة للتواصل مع العاملين.	8	38	57	1.52	6
2 يمكنني تبادل المعلومات بين العاملين بالجهاز الإرشادي والباحثين الإرشاديين.	14	24	65	1.50	7
3 تتوفر للعاملين بالجهاز الإرشادي أدلة توضح بدقة إجراءات العمل.	14	40	49	1.66	2
4 يزودني المدير بمعلومات تساعدني في أداء العمل بكفاءة.	16	36	51	1.66	2
5 يوفر الجهاز الإرشادي جميع المعلومات التي تمكنني من الإجابة على أسئلة الزراع وحل مشكلاتهم	14	30	59	1.56	5
6 تتوفر البيانات الكافية التي تساعدني على تحليل المشكلات الإرشادية	14	34	55	1.6	3
7 يمكنني التواصل مع المدير في أي وقت.	26	30	47	1.8	1
8 يوفر الجهاز الإرشادي الزراعي الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها داخل الجهاز.	10	28	65	1.47	8
9 تتوفر في الجهاز لمعلومات التي تمكن العاملين به من الإجابة على جميع الأسئلة والمشكلات التي يواجهونها في العمل.	12	36	55	1.58	4
10 سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء عملهم.	4	26	73	1.33	9
11 يوجد بالجهاز الإرشادي شبكة معلومات (الانترنت) لتسهيل التواصل بغرض الحصول على المعلومات	4	26	73	1.33	9
المتوسط المرجح الإجمالي	1.56				2.71

المصدر: استمارة الاستبيان

د- الاستقلالية وحرية التصرف:

أوضحت النتائج (جدول رقم 8) فيما يتعلق برأي المبحوثين في توافر عبارات بُعد الاستقلالية وحرية التصرف لديهم أن المتوسط المرجح تراوح بين 2.49 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى وذلك على عبارة "يمتلك العاملون بالجهاز الإرشادي حرية إعطاء المعلومات والأفكار في مجال عملهم"، و1.38 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك على عبارة "يساهم العاملون بالجهاز الإرشادي في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف الجهاز"، وبخصوص رأيهم في أهمية عبارات هذا البعد تراوح الحد الأقصى والأدنى للمتوسط المرجح بين 2.73 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى وذلك على عبارة "يمتلك العاملون بالجهاز الإرشادي حرية إعطاء المعلومات والأفكار في مجال عملهم"، و2.48 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك على عبارتي "يمارس الجهاز الإرشادي على العاملين رقابة شديدة ومباشرة من المستويات الأعلى وذلك يخد من القدرات الإبداعية لديهم"، و"يمتلك العاملون بالجهاز الإرشادي حرية أداء الأعمال الموكلة إليهم ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا".

ويتوزع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد توفير المعلومات وامتلاكها إلى ثلاث فئات، أوضحت النتائج (جدول رقم 7) أن ما يقرب من ثلاث أخماس المبحوثين (57.3%) يقعون في الفئة المنخفضة لدرجة توفر المعلومات وامتلاكها، في حين جاء غالبيتهم (82.5%) في الفئة المرتفعة لدرجة أهمية هذا البعد من وجهة نظرهم، وهذه النتائج تشير إلى ضعف توفير المعلومات وامتلاكها لدى المبحوثين والتي يمكن الاستفادة منها في إنجاز الأعمال والأنشطة الإرشادية وتخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية مما يزيد من تمكينهم لأداء مهامهم الوظيفية بفعالية وكفاءة، وذلك على الرغم من ارتفاع أهمية هذا البعد من وجهة نظرهم، مما يتطلب اهتمام القائمين على الإرشاد الزراعي بتوفير المعلومات وتيسيرها للعاملين.

جدول 7. توزيع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد توفير المعلومات وامتلاكها

الفئات	العدد	%	العدد	%
منخفض (11-18 درجة)	59	57.3	2	1.9
متوسط (19-26 درجة)	38	36.9	16	15.6
مرتفع (27-33 درجة)	6	5.8	85	82.5
الإجمالي	103	100	103	100

المصدر: استمارة الاستبيان

جدول 8. توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة توفر، وأهمية بُعد الاستقلالية وحرية التصرف

م العبارات	مرتفع متوسط منخفض	الترتيب	مرتفع متوسط منخفض	الترتيب	الاهمية
1 يمارس الجهاز الإرشادي على العاملين رقابة شديدة ومباشرة من المستويات الأعلى وذلك يخد من القدرات الإبداعية لديهم.	20	38	45	1.76	4
2 لدى العاملون بالجهاز الإرشادي رؤية واضحة عن أهداف الجهاز وغايته.	7	40	56	1.52	6
3 يمتلك العاملون بالجهاز الإرشادي حرية إعطاء المعلومات والأفكار في مجال عملهم.	67	19	17	2.49	1
4 يمتلك العاملون بالجهاز الإرشادي صلاحيات تصحيح الأخطاء والتدخلات عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير.	58	29	16	2.41	2
5 يمتلك العاملون بالجهاز الإرشادي حرية أداء الأعمال الموكلة إليهم ومنقشة أفكارهم مع الإدارة العليا.	55	29	19	2.35	3
6 يساهم العاملون بالجهاز الإرشادي في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف الجهاز.	8	23	72	1.38	7
7 يتصرف العاملون بالجهاز بحرية انطلاقاً من شعورهم بمسؤولية توفر المعلومات لديهم.	18	37	48	1.71	5
المتوسط المرجح الإجمالي	1.94				2.57

ويتوزع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد الاستقلالية وحرية التصرف كأحد أبعاد التمكين الوظيفي إلى ثلاث فئات، أوضحت النتائج (جدول رقم 9) أن غالبية المبحوثين (80.6%) يقعون في الفئة المتوسطة لدرجة توفر بُعد الاستقلالية وحرية التصرف، وجاء ما يزيد عن ثلاثة أرباع المبحوثين (70.9%) في الفئة المرتفعة لدرجة أهمية هذا البعد.

كما تبين من النتائج بذات الجدول أن المتوسط المرجح الإجمالي لدرجة توافر بُعد الاستقلالية وحرية التصرف لدى المبحوثين بلغ 1.94 درجة من ثلاث درجات، كما بلغ المتوسط المرجح الإجمالي لدرجة أهمية هذا البعد 2.57 درجة من ثلاث درجات، مما يشير إلى توافر بُعد الاستقلالية وحرية التصرف بدرجة متوسطة لدى المبحوثين على الرغم من أهميته لديهم بدرجة كبيرة.

د- العمل بروح الفريق:

أتضح من النتائج (جدول رقم 10) فيما يتعلق برأى المبحوثين في توافر عبارات بُعد العمل بروح الفريق لديهم أن المتوسط المرجح قد تراوح ما بين 1.64 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى وذلك على عبارة "يشجع الجهاز على تكوين فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة"، و 1.4 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك على عبارة "يتم توزيع المسؤوليات والمهام بشكل عادل بين العاملين بالجهاز الإرشادى"، وبخصوص رأيهم في أهمية عبارات هذا البعد تراوح الحد الأقصى والأدنى للمتوسط المرجح بين 2.73 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى وذلك على عبارة "تتطلب طبيعة العمل بالجهاز الإرشادى التعاون بين العاملين والتواصل بين العاملين"، و 2.61 من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك على عبارة "تعزز ثقافة الاحترام والتعاون والتواصل الفعال بين العاملين".

وهذه النتائج توضح أن الجهاز الإرشادى الزراعى يمنح العاملين به مستوى متوسطاً من الاستقلالية وحرية التصرف على الرغم من ارتفاع أهمية هذا البعد من وجهة نظرهم، مما يتطلب العمل على إعطاء العاملين بالجهاز الإرشادى مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف لكى يتيح لهم فرصة الابتكار وتنفذ الكثير من الأفكار الإبداعية للاستفادة منها في إنجاز الأعمال والأنشطة الإرشادية.

جدول 9. توزيع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد الاستقلالية وحرية التصرف

الفئات	التوافر		الأهمية	
	العدد	%	العدد	%
منخفض (7-11 درجة)	12	11.6	2	1.9
متوسط (12-16 درجة)	83	80.6	28	27.2
مرتفع (17-21 درجة)	8	7.8	73	70.9
الإجمالى	103	100	103	100

المصدر: استمارة الاستبيان

جدول 10. توزيع المبحوثين وفقاً لدرجة توافر، وأهمية بُعد العمل بروح الفريق

م العبارات	التوافر		الأهمية	
	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع
1 يسمح الرؤساء بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آراءهم.	15	32	56	1.6
2 تسود روح الفريق بين العاملين بالجهاز الإرشادى لإنجاز المهام المطلوبة.	15	24	64	1.52
3 تتطلب طبيعة العمل بالجهاز الإرشادى التعاون بين العاملين والتواصل بين العاملين.	17	26	60	1.58
4 يتم توزيع المسؤوليات والمهام بشكل عادل بين العاملين بالجهاز الإرشادى	10	21	72	1.4
5 يشجع الجهاز الإرشادى العاملين به على تقديم الدعم والمساعدة لبعضهم البعض.	16	33	54	1.63
6 يدعم الجهاز الإرشادى من خلال لائحته العمل الجماعى ويؤكد على أهميته في العمل.	12	30	61	1.52
7 تسود الثقة المتبادلة بين العاملين بالجهاز وبين رؤسائهم في العمل.	17	26	60	1.58
8 يشجع الجهاز على تكوين فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة	15	36	52	1.64
9 تعزز ثقافة الاحترام والتعاون والتواصل الفعال بين العاملين	14	15	74	1.42
المتوسط المرجح الإجمالى	1.54		2.66	

المصدر: استمارة الاستبيان

ويُتضح مما سبق أنه على الرغم من ارتفاع مستوى أهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين إلا أن النتائج تشير إلى ضعف مستوى العمل بروح الفريق بين المبحوثين وقد يرجع ذلك إلى قصور في دعم الجهاز الإرشادى للعمل بروح الفريق وتكوين فرق العمل الجماعى، أو انخفاض التعاون بين العاملين وضعف الثقة المتبادلة بينهم، مما قد يؤدي إلى تشتت جهود العاملين، وعدم استغلال طاقاتهم بشكل أمثل، وتأخر في أداء المهام الإرشادية بسبب غياب التنسيق بينهم، وهذا يتطلب تعزيز ثقافة العمل الجماعى وتدريبهم عليها، وتشجيع التواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية بين المبحوثين.

و- التطوير المهني:

تبين من النتائج (جدول رقم 12) فيما يتعلق برأى المبحوثين في توافر عبارات بُعد التطوير المهني لديهم أن المتوسط المرجح قد تراوح بين 2.53 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى وذلك على عبارة "يشجع الجهاز الإرشادى العاملين به على التعليم المستمر واكتساب مهارات جديدة في مجالات العمل الإرشادى"، و 1.56 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك على عبارتى "يقدر الرؤساء الإنجازات المهنية بشكل كبير"، و "يوفر الجهاز الإرشادى بيئة عمل صحية و آمنة ومحفزة"،

كما تبين من النتائج بذات الجدول أن المتوسط المرجح الإجمالى لدرجة توافر بُعد العمل بروح الفريق لدى المبحوثين بلغ 1.54 درجة من ثلاث درجات، كما بلغ المتوسط المرجح الإجمالى لدرجة أهمية هذا البعد 2.66 درجة من ثلاث درجات، مما يشير إلى توافر بُعد العمل بروح الفريق بدرجة منخفضة لدى المبحوثين على الرغم من أهميته لديهم بدرجة كبيرة.

ويتوزع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد العمل بروح الفريق إلى ثلاث فئات، أوضحت النتائج (جدول رقم 11) أن ما يزيد على ثلثي المبحوثين (68%) يقعون في الفئة المنخفضة لدرجة توافر بُعد العمل بروح الفريق لديهم، في حين جاء غالبيتهم (80.6%) في الفئة المرتفعة لدرجة أهمية هذا البعد من وجهة نظرهم،

جدول 11. توزيع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد العمل بروح الفريق

الفئات	التوافر		الأهمية	
	العدد	%	العدد	%
منخفض (9-14 درجة)	70	68	6	5.8
متوسط (15-20 درجة)	16	15.5	14	13.6
مرتفع (21-27 درجة)	17	16.5	83	80.6
الإجمالى	103	100	103	100

المصدر: استمارة الاستبيان

جدول 12. توزيع المبحوثين وفقاً لكل من درجة توافر، وأهمية بُعد التطوير المهني

م العبارات	التوافر		الأهمية	
	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع
6 يقدر الرؤساء الإنجازات المهنية بشكل كبير.	16	26	61	1.56
11 يوفر الجهاز الإرشادى بيئة عمل صحية و آمنة ومحفزة.	12	34	57	1.56
7 يساعد الجهاز الإرشادى من خلال تنظيمه ولائحته على تطوير مهارات العاملين به.	14	32	57	1.58
10 يقوم الجهاز الإرشادى بتقييم أداء العاملين به من خلال البتات منصفة وشفافة وتوفر ملاحظات بناءة وإرشادات لتحسين الأداء وتعزز القدرات المهنية.	12	36	55	1.58
8 يتم تكليف العاملين بالجهاز الإرشادى بناء على القدرات والمهارات التي يمتلكونها.	14	36	53	1.62
9 توفير فرص للترقية الداخلية والتطوير المهني لتعزيز مستوى المسؤولية والتحفيز لدى العاملين.	16	36	51	1.66
12 توفير فرص الحصول على شهادات مهنية معترف بها.	22	30	51	1.72
2 يشجع الجهاز الإرشادى العاملين به على التعليم المستمر واكتساب مهارات جديدة في مجالات العمل الإرشادى.	61	36	6	2.53
5 يتيح الجهاز الإرشادى الفرصة لجميع العاملين من حضور الدورات التدريبية.	57	36	10	2.46
1 يوفر الجهاز الإرشادى دورات تدريبية وورش عمل للعاملين به لتطوير مهاراتهم الفنية والمعرفية اللازمة لأداء الوظائف بكفاءة عالية.	59	38	6	2.51
3 يقوم الجهاز الإرشادى بدعم وتشجيع العاملين في تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات المقدمة.	59	38	6	2.51
4 يتم تبادل الخبرات الوظيفية بين العاملين بالجهاز الإرشادى.	56	34	4	2.33
المتوسط المرجح الإجمالى	1.97		2.65	

المصدر: استمارة الاستبيان

وذلك في البعد توفير المعلومات وأمتلاكها، و2.57 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك في البعد الاستقلالية وحرية التصرف.

جدول 15. توزيع أبعاد التمكين الوظيفي المدروسة وفقاً للمتوسط الإجمالي لدرجة توافرها لدى المبحوثين، وكذلك درجة أهميتها من وجهة نظرهم.

أبعاد التمكين الوظيفي	التوافر	الأهمية
تفويض السلطة	1.83	2.6
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.71	2.7
توفير المعلومات وأمتلاكها	1.56	2.71
الاستقلالية وحرية التصرف	1.94	2.57
العمل بروح الفريق	1.54	2.66
التطوير المهني	1.97	2.65

ثالثاً: العلاقة بين بعض متغيرات المبحوثين المستقلة وبين رأيهم في درجة توفر، وأهمية التمكين الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي:

ينص الفرض الإحصائي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة المدروسة للمبحوثين وهي: السن، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإرشاد الزراعي، والرضا الوظيفي للمبحوثين وبين إجمالي توافر التمكين الوظيفي لديهم".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون للمتغيرات ذات الطبيعة المتصلة، واختبار مربع كاي للمتغيرات ذات الطبيعة الاسمية، حيث تبين من النتائج (جدول 16) وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين عدد سنوات الخدمة، ودرجة الرضا الوظيفي للمبحوثين وبين إجمالي درجة توافر التمكين الوظيفي لديهم، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط المحسوبة 0.430، و0.557، وكذلك وجود علاقة معنوية بين المؤهل الدراسي للمبحوثين وبين مستوى توافر التمكين الوظيفي لديهم، وبلغت قيمة معامل مربع كاي المحسوبة 31.961.

وبناء على هذه النتائج فإنه لم يتمكن الباحث من رفض الفرض الإحصائي السابق كلية بل يمكن رفضه بالنسبة للمتغيرات التي ثبتت معنويتها. وينص الفرض الإحصائي الثاني على أنه "لا توجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة المدروسة للمبحوثين وبين أهمية التمكين الوظيفي من وجهة نظرهم". ولاختبار صحة هذا الفرض أوضحت النتائج (جدول 16) وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين السن، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإرشاد الزراعي عند مستوى معنوية 0.05 وبين درجة أهمية التمكين الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط المحسوبة لكل منهما 0.215، و0.199 على الترتيب، وعكسية عند مستوى معنوية 0.01 فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للمبحوثين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط المحسوبة 0.274، وكذلك وجود علاقة معنوية بين المؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي للمبحوثين وبين مستوى أهمية التمكين الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي، وبلغت قيمة معامل مربع كا المحسوبة لكل منهما 46.093، و9.170 على الترتيب. وبناء على هذه النتائج فإنه لم يتمكن الباحث من رفض الفرض الإحصائي السابق كلية بل يمكن رفضه بالنسبة للمتغيرات التي ثبتت معنويتها.

جدول 16. قيم معاملات الارتباط البسيط، ومربع كاي بين المتغيرات المستقلة المدروسة للمبحوثين وبين كل من توفر وأهمية التمكين الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي.

قيم الارتباط البسيط			قيم مربع كاي		
المتغيرات	التوفر	الأهمية	المتغيرات	التوفر	الأهمية
السن	-0.014	*0.215	المؤهل	31.961**	46.093**
عدد السنوات	**0.430	-0.174	التخصص	5.229	9.170**
عدد الدورات	0.016	*0.199	المركز الوظيفي	6.137	4.020
الرضا الوظيفي	**0.557	0.247			

رابعاً: معوقات التمكين الوظيفي للعاملين في الجهاز الإرشادي ومقترحات حلها: تشير النتائج جدول رقم (17) إلى أن المشكلات المتعلقة بالتمكين الوظيفي للمبحوثين من العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي تراوحت بين نسبة 96.12% كحد أقصى وذلك في المشكلة المتعلقة بضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي، وبين نسبة 86.4% كحد أدنى وذلك في مشكلتي "غياب المشاركة الفعالة للعاملين في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم" و"غموض الأنوار والمسؤوليات الوظيفية".

وبخصوص رأيهم في أهمية عبارات هذا البعد فقد تراوح الحد الأدنى والأقصى للمتوسط المرجح بين 2.73 درجة من ثلاث درجات كحد أقصى وذلك على عبارتي "يشجع الجهاز الإرشادي العاملين به على التعليم المستمر واكتساب مهارات جديدة في مجالات العمل الإرشادي"، و"يوفر الجهاز الإرشادي دورات تدريبية وورش عمل للعاملين به لتطوير مهاراتهم الفنية والمعرفية اللازمة لأداء الوظائف بكفاءة عالية"، و2.55 كحد أدنى من ثلاث درجات، وذلك على عبارتي "يساعد الجهاز الإرشادي من خلال تنظيمه ولائحته على تطوير مهارات العاملون به"، و"توفير فرص للترقية الداخلية والتطوير المهني لتعزيز مستوى المسؤولية والتحفيز لدى العاملين".

كما تبين من النتائج بذات الجدول أن المتوسط المرجح الإجمالي لدرجة توافر بُعد التطوير المهني لدى المبحوثين بلغ 1.97 درجة من ثلاث درجات، كما بلغ المتوسط المرجح الإجمالي لدرجة أهميته من وجهة نظرهم حيث بلغ 2.65 درجة من ثلاث درجات، مما يشير إلى توافر بُعد التطوير المهني بدرجة متوسطة لدى المبحوثين على الرغم من أهميته لديهم بدرجة كبيرة.

وبتوزيع المبحوثين وفقاً لرأيهم في مستوى توافر، وأهمية بُعد التطوير المهني إلى ثلاث فئات، أوضحت النتائج (جدول رقم 13) أن ما يقرب من ثلاث أخماس المبحوثين (48.5%) يقعون في الفئة المتوسطة لدرجة توفر بُعد التطوير المهني، في حين جاء ما يزيد عن ثلاثة أرباعهم (78.6%) في الفئة المرتفعة لدرجة أهمية هذا البعد، وهذه النتائج تشير إلى انخفاض مستوى توافر بُعد التطوير المهني حيث يبين أن الغالبية العظمى من المبحوثين (88.3%) يقعون في المستوى المتوسط والمنخفض لدرجة توافر هذا البعد، وقد يرجع ذلك إلى نقص التمويل اللازم لتنفيذ برامج التطوير المهني، وكذلك ضعف المراكز المتخصصة في تدريب العاملين، وعدم وجود استراتيجيات واضحة للتطوير المهني، مما يتطلب تطوير استراتيجية إرشادية متكاملة لتطوير العاملين، وإيجاد مصادر بديل لتمويل التطوير المهني للعاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي.

جدول 13. توزيع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية بُعد التطوير المهني

الفئات	التوفر	الأهمية	العدد	%	العدد	%
منخفض (12-20 درجة)	41	39.8	8	7.8		
متوسط (21-28 درجة)	50	48.5	14	13.6		
مرتفع (29-36 درجة)	12	11.7	81	78.6		
الإجمالي	103	100	103	100		

المصدر: استمارة الاستبيان

وبتوزيع المبحوثين وفقاً لدرجة التمكين الوظيفي لديهم، وأهميته من وجهة نظرهم إجمالاً إلى ثلاث فئات، أوضحت النتائج (جدول رقم 14) أن ما يقرب من ثلاث أخماس المبحوثين (57.3%) يقعون في الفئة المتوسطة لدرجة توافر التمكين الوظيفي، في حين جاء ما يزيد عن ثلاثة أرباعهم (78.6%) في الفئة المرتفعة لدرجة أهمية التمكين الوظيفي من وجهة نظرهم.

وهذه النتائج تشير إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين (98.1%) يقعون في فئتي المتوسط والمنخفض لدرجة توفر التمكين الوظيفي، في حين جاءت نفس هذه النسبة من المبحوثين في فئتي المرتفع والمتوسط لدرجة أهمية التمكين الوظيفي من وجهة نظرهم، مما يوضح توافر التمكين الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإرشادي بدرجة متوسطة، على الرغم من أهميته لديه بدرجة مرتفعة، الأمر الذي قد يرجع إلى مركزية القرار الإداري، وضعف تفويض السلطة، وضعف برامج التطوير المهني، وضعف ثقة القائمين على الجهاز الإرشادي في قدرات العاملين الإرشاديين.

جدول 14. توزيع المبحوثين وفقاً لمستوى توافر، وأهمية التمكين الوظيفي إجمالاً

الفئات	التوافر	الأهمية	العدد	%	العدد	%
منخفض (61-101 درجة)	42	40.8	2	1.9		
متوسط (102-142 درجة)	59	57.3	14	13.6		
مرتفع (143-183 درجة)	2	1.9	87	84.5		
الإجمالي	103	100	103	100		

المصدر: استمارة الاستبيان

وبحساب المتوسط الإجمالي لدرجة توافر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين، وكذلك أهمية كل بعد من وجهة نظرهم، فقد أوضحت النتائج (جدول 15) أن درجة توافر أبعاد التمكين الوظيفي لدى المبحوثين تراوحت بين 1.97 درجة من ثلاث درجات وذلك في بُعد التطوير المهني، و1.54 درجة من ثلاث درجات كحد أدنى وذلك في بُعد العمل بروح الفريق، بينما بلغ الحد الأقصى لدرجة أهمية هذه الأبعاد من وجهة نظر المبحوثين 2.71 درجة من ثلاث درجات

جدول 17. توزيع الزراع المبحوثين وفقا للمشكلات التي تعوق تمكينهم الوظيفي بالجهاز الإرشادي الزراعي

م	المعوقات	العدد	%
1	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي.	99	96.1
2	قلة فرص التدريب والتطوير المهني المتاحة للعاملين في الجهاز الإرشادي الزراعي.	97	94.2
3	غياب المشاركة الفعالة للعاملين في عملية صنع القرار وتخذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	89	86.4
4	البيروقراطية والمركزية الشديدة في هيكل الإدارة.	95	92.2
5	نقص الموارد والإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتسهيل أداء العاملين لمهامهم على أكمل وجه.	97	94.2
6	غموض الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.	89	86.4
7	ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين.	91	88.3
8	عدم وجود نظم واضح لتقييم الأداء والترقيت الوظيفية.	95	92.2

2- مقترحات المبحوثين لحل المشكلات المتعلقة بالتمكين الوظيفي من وجهة نظرهم
تشير النتائج جدول رقم (18) إلى أن مقترحات المبحوثين لحل المشكلات المتعلقة بالتمكين الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي تراوحت بين 100% كحد أقصى وذلك في المقترحين " توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر للعاملين"، و" تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين في عملية صنع القرار"، وبين 94.2% كحد أدنى وذلك في المقترح " وضع وصف واضح للأدوار والمسؤوليات الوظيفية، وتحديد المهام والمتطلبات بشكل دقيق لتجنب التداخل وسوء الفهم".

جدول 18. توزيع المبحوثين وفقا لمقترحاتهم لحل مشكلات التمكين الوظيفي من وجهة نظرهم

م	المقترحات	العدد	%
1	تحسين الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	99	96.1
2	توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر للعاملين.	103	100
3	تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين في عملية صنع القرار.	103	100
4	تبسيط الإجراءات البيروقراطية والتقليل من المركزية الشديدة في هيكل الإدارة.	102	99.1
5	توفير الموارد والإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتسهيل عمل العاملين.	102	99.1
6	وضع وصف واضح للأدوار والمسؤوليات الوظيفية، وتحديد المهام والمتطلبات بشكل دقيق لتجنب التداخل وسوء الفهم.	97	94.2
7	تحسين قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين.	99	96.1
8	إنشاء نظم عدل وشفاف لتقييم الأداء والترقيت الوظيفية، يعتمد على معايير موضوعية ويربط التقدم الوظيفي بالجهود والإنجازات.	102	99.1
9	تعزيز ثقافة التمكين والاستقلالية في بيئة العمل.	99	96.1
10	إشراك العاملين في عملية صياغة وتنفيذ خطط التطوير والتحسين المستمر للجهاز الإرشادي.	102	99.1

المراجع

أبو المجد، محمد جمال، (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القرارات البشرية، دار ابن الحزم

البريدي، عبد الرزاق جاسم (2010)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية منظور معاصر، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

جودة، عبد المحسن عبد المحسن، (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، المكتبة العصرية، حمادي، جمال أحمد وخلف، حكمت ياسين، (2016)، دور التمكين الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (11)، (226-209).
حنفي، سلمي (2021)، التمكين الإداري للإرشاد الزراعي في ضوء بعض الخبرات العالمية والعربية، مجلة البحوث الزراعية بمرکز البحوث الزراعية، المجلد (40) العدد (4)، 1299-1320.

ذكاة عريقات، محمود أحمد، (2016)، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، مركز رماح للبحث، الأردن.

الزامل، علي حسين، (2013)، دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الابتكاري: دراسة تشخيصية في بعض مستشفيات محافظة المثنى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (89)، (24-55).

السكرانة، بلال خلف (2018)، التمكين الإداري، عمان، دار المسيرة.
الضمور، هاني حرب (2020)، التمكين الوظيفي، مفاهيم وعمليات وتطبيق، عمان، دار المسيرة.
عبدالباري، صلاح الدين (2021)، دور التمكين الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (54) العدد (1)، 25-48.

العطاري، محسن محمد والشنفرى، عادل سالم، (2006)، تمكين العاملين في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

اللوzy، موسى محمد أمين (2022)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الحديثة، القاهرة، المركز القومي للإصدارات القانونية.

المبيضين، محمد؛ والطراونة، محمد (2011)، أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، مجلد 38، العدد 2، ص 120 .
محمد، رضا أحمد (2019)، متطلبات التمكين الوظيفي لتطوير الأداء الإرشادي الزراعي بمحافظات شمل سيناء، المجلة المصرية للتنمية الريفيه، المجلد (29)، العدد (4)، 97-127.

محمود حسن عمر إينعوف، (2025)، التمكين في الإرشاد الزراعي، الدار العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
التجار، رضا (2020)، متطلبات تطبيق التمكين الإداري في مراكز الإرشاد الزراعي، مجلة العلوم الإدارية، جامعة المنوفية، المجلد (4) العدد (2)، 305-331.

النعمي، عبد الله محمد (2017)، التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن.

الهييتي، خالد عبدالرازق، (2001)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

Brown, D.R & Have, D, (2006) An External Approach to organizational development, New Jersey, Prentice Hall.

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2003). Organizational Behavior (3rd ed.). London, UK: McGraw-Hill Publishing Company.

Melhem, Yahya, (2004) . "The antecedents of customer-contact employee's empowerment", Journal of Employee Relations . Vol. (26), No. (1), pp.72-93.

Robbins, Stephen.(2001). Organizational Behavior . (9th Ed). New Jersey: Prentice Hall inc.

Stevenson, William. (2005). Introduction to operations management . Irwin: McGraw-Hill.

"Job Empowerment for Festival Workers at the Agricultural Festival in Beheira Governorate"

Abdel Hamid, O. H. M. and S. M. I. Al-Tantawy

Department of Da'wah and Rural Affairs - Faculty of Agriculture in Cairo - Al-Azhar University

ABSTRACT

I emphasized defining the main objective of this research in the extent of job empowerment among our researchers: activating authority, participating in taking care, increasing and possessing information, independence and freedom of action, working in a team spirit. The research was conducted in Beheira Governorate, and data was collected from a sample of 103 employees of the agricultural extension agency using a personal interview questionnaire during April and May 2024 AD. Numerical inventory tables, percentages, and Pearson's correlation coefficient were used in analyzing the data. The most important results were as follows: Regarding the dimension of participation in decision-making, nearly three-fifths of the respondents (59.2%) acknowledged that it is available to them to a low degree, while 78.6% see its importance as high. Regarding the dimension of providing and possessing information, 57.3% of the respondents confirmed that it is available to them to a low degree, while 82.5% see its importance as high. As for the team spirit dimension, more than two-thirds of the respondents (68%) acknowledged that it is available to them to a low degree, while 80.6% see its importance to a high degree. Regarding the dimension of delegation of authority, 64.1% of the respondents responded that they have it to a moderate degree, while 74.8% see its importance as high. Regarding the dimension of independence and freedom of action, the majority of respondents (80.6%) acknowledged that they have it to a moderate degree, while 70.9% see its importance as high.