

## دراسة بعض المتغيرات التي تؤثر على التمكين الوظيفي للعاملين في الإرشاد الزراعي بمحافظة مطروح

د.أحمد عثمان بدوي

شعبة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، مركز بحوث الصحراء

### المستخلص

استهدف البحث تحديد مستوى التمكين الوظيفي للعاملين بالإرشاد الزراعي في محافظة مطروح، وتحديد العلاقة بين مستوى التمكين الوظيفي للعاملين بالإرشاد الزراعي وبين المتغيرات المستقلة للعاملين، وايضاً التعرف علي أهم معوقات التمكين الوظيفي وطرق التغلب عليها من وجهة نظر المبحوثين من العاملين بالإرشاد الزراعي في محافظة مطروح.

وقد اجرى البحث بمحافظة مطروح وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 142 مبحوثاً من إجمالي عدد العاملين بالإرشاد الزراعي في محافظة مطروح والبالغ عددهم 226، وتم تحديد عينة البحث بإستخدام معادلة كرجسي ومورجان، وتم تجميع بيانات البحث عن طريق استمارة استبيان جمعت بالمقابلة الشخصية، خلال شهرى ابريل ومايو 2019، واستخدم في تحليلها الحصر العدى والعرض الجدولى بالتكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون لإختبار العلاقة بين درجة التمكين الوظيفي لكل محور من محاور الأربعة وهي: تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والمشاركة في إتخاذ القرار، وتحفيز العاملين، وكذلك الدرجة الكلية للتمكين الوظيفي (كمتغير تابع) وبين المتغيرات المستقلة المدروسة وهي: السن، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة بالعمل، والقدرات الذاتية، وتدريب المبحوث وذلك بإستخدام الحاسب الآلي لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

وقد اوضحت نتائج البحث ما يلي :

1- بالنسبة لمتغير التفويض كمحور من محاور التمكين الوظيفي بلغت نسبة المبحوثين في فئة التفويض المتوسط 56.3%، بالنسبة لمتغير تدريب العاملين كمحور من محاور التمكين الوظيفي بلغت نسبة المبحوثين في فئة التدريب المتوسط 52.8%، بالنسبة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار كمحور من محاور التمكين الوظيفي بلغت نسبة المبحوثين في فئة المشاركة الضعيفة 68.3%، بالنسبة لمتغير التحفيز كمحور من محاور التمكين الوظيفي بلغت نسبة المبحوثين في فئة التحفيز الضعيف 71.1%.

2- أن غالبية المبحوثين بنسبة 61.3% قد وقعوا في فئة التمكين المنخفض.

3- وجود علاقة إرتباطية موجبة عند مستوى (0.01) بين كل من درجة تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والمشاركة في إتخاذ القرار، وتحفيز العاملين، وإجمالي درجة التمكين كمتغيرات تابعة وبين عدد سنوات التعليم كمتغير مستقل، ووجود علاقة إرتباطية موجبة عند مستوى (0.01) بين كل من درجة تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والمشاركة في إتخاذ القرار، وتحفيز العاملين، وإجمالي درجة التمكين كمتغيرات تابعة وبين متغير القدرات الذاتية كمتغير مستقل، ووجود علاقة إرتباطية موجبة عند مستوى (0.01) بين كل من تدريب العاملين، والمشاركة في إتخاذ القرار، وتحفيز العاملين، وإجمالي درجة التمكين كمتغيرات تابعة وبين متغير التدريب الذي حصل عليه المبحوث كمتغير مستقل، ووجود علاقة إرتباطية موجبة عند مستوى (0.05) بين تدريب العاملين كمتغير تابع والتخصص

4- اتضح أن أكثر المعوقات التي ذكرها المبحوثين التي تعوق تمكينهم في عملهم مرتبة تنازلياً هي: قلة وضعف التحفيز الأدبي والمادي نظير مجهودات العاملين، المركزية في إتخاذ القرارات، ضعف التدريب المتخصص، الخوف من تحمل مسؤولية بعض القرارات وبخاصة عند الأزمات.

5- وكانت ابرز الحلول المقترحة من وجهة نظر المبحوثين للتغلب علي معوقات التمكين الوظيفي مرتبة تنازلياً هي:

اعاده النظر في نظام التحفيز الأدبي والمادي المقدم للعاملين مع الاعتماد علي ذوي الخبرة والكفاءة في مشاركة إتخاذ القرارات وليس الاعتماد علي أهل الثقة، منح العاملين قدراً من حرية التصرف وتقديم التدعيمات والمساعدات والتسهيلات لاتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات، أن تفوض السلطة إلى أقرب مستوى ممن سينفذ العمل مع التدريب على كيفية التعلم من الأخطاء.

### المقدمة والمشكلة البحثية

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً في تحقيق أهداف أي منظمة، وتحقيق التطوير والنجاح بها، لذا يأتي الأهتمام بتطوير هذه الموارد وتنميتها، ومن هنا برز من بين الموضوعات التي تتعلق بالبعد البشري موضوع التمكين الوظيفي Employee Empowerment كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. (ملحم، 2009، ص 3).

ومفهوم التمكين يتضمن اعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم

ومشاركته في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً للنجاح، (معراج، 2015، ص 1).

والتمكن هو مشاركة العاملين في الخط الأول بالمعلومات، والمكافآت، والمعرفة، والقوة. (Bowen & Lawler, 1992: 32)، وعبر عنه إلى أنه مجموعة ممارسات إدارية مصممة لتمكين العاملين. (Knight – Turvery, 2006: 15)، وأشار (Ivancevich, 1997: 22) إلى أن التمكين هو عملية تعزيز اندماج العاملين في أعمالهم، لاسيما تصميم أعمالهم، واتخاذ القرارات. (جواد وحسين، 2007، ص 11).

واعتبر التمكين الإداري أو الوظيفي أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات، (معراج، 2015، ص 2).

والتنظيمات الإرشادية شأنها شأن التنظيمات المختلفة تتوقف فاعليتها في تحقيق أهدافها على عدة عوامل منها أداء الأفراد العاملين فيها إذ يعبر الأداء عن قدرة المنظمة الإرشادية في الوصول إلى أهدافها، والقدرات التنظيمية التي تمكنها من استعمال الموارد المتاحة لها بطرق ذات كفاءة وفاعلة، فالأداء الماضي يمكن أن يؤثر على الأداء المستقبلي، والذي يعد من أكثر العوامل التي تسبب النتائج المستقبلية لكونه يمثل النواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة الإرشادية لمواردها والتي من خلالها يمكن الحصول على أشخاص أكفاء وفاعلين مع الاحتفاظ بنتائج جيدة، كما أنه المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى النتائج، فضلاً عن إشباع حاجات ورغبات العاملين بالارشاد الزراعي ورفع الروح المعنوية لديهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بالمهام الموكلة لهم، وهو بذلك يمثل النتيجة النهائية لعملهم، وعليه يمثل العاملين بالارشاد الزراعي الدعامة الرئيسة لنجاح العمل الإرشادي في المنظمة الإرشادية. (سلمان وآخرون، 2015، ص 88)

ويعتبر الارشاد الزراعي هو المنظمة المسؤولة عن نقل التقنيات الزراعية الحديثة الي الزراع ودراسة المشكلات التي تواجه تطبيقها وإيجاد الحلول المناسبة لها ولا يتوقف دوره عند هذا الحد فقط، بل يهدف إلي الوصول للزراع وأسره والتعرف علي الظروف المعيشية المحيطة بهم ومحاولة مساعدتهم لتحسين ظروفهم للأفضل، لذا فإن تمكين العاملين بالارشاد الزراعي ليكونوا أكثر كفاءة في أعمالهم الحالية والمتوقعة ويعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الزراعية والوسيلة الفعالة لتطوير العنصر البشري العامل في الزراعة عن طريق توافي النقص في المعارف والمهارات والقدرات التي يعاني منها حيث لايمكن تصور حدوث تنمية زراعية بدون تمكين فعال والذي يتيح للعاملين الاستفادة

القصوي من قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم بالوسائل التقنية والعلمية لتنمية الإنتاج الزراعي من أجل أن يكون قادراً علي أداء دوره بكفاءة وتوصيل نتائج البحوث الزراعية بيسر وسهولة . (مجلة الزراعة العراقية الارشادية، 2006، ص 54).

### أهمية البحث

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله هام لحيوية واستمرار أية منظمة، ومن ناحية أخرى، فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم، و يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي يعالجها، والبحث يدرس متغير باتت أهميتها لا تخفى في ظل بيئة أعمال للمنظمات شديدة التنافس وهو موضوع التمكين الوظيفي، كما أن استمرارية عملية البحث العلمي عن العلاقة بين التمكين الوظيفي ومتغيرات متعددة على مستوى منظمه مهمة كالارشاد الزراعي، وعلى مستوى السلوك التنظيمي وهو ما قد يوفر إثراءً معرفياً نظرياً وعملياً في دراسات وبحوث الارشاد الزراعي.

### أهداف البحث

- 1- تحديد مستوى التمكين الوظيفي للعاملين بالارشاد الزراعي في محافظة مطروح.
- 2- تحديد العلاقة بين درجة التمكين الوظيفي للعاملين بالارشاد الزراعي وبين المتغيرات المستقلة للعاملين.
- 3- التعرف علي أهم معوقات التمكين الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين من العاملين بالارشاد الزراعي في محافظة مطروح ومقترحاتهم للتغلب علي تلك المعوقات.

### الطريقة البحثية

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تم اختيارهم طبقاً لمعادلة: (Krejcie & Morgan, 1970, pp 607-610) بنسبة 64.8%، ليصبح عدد العينة 142 مبحوثاً من إجمالي عدد العاملين بالارشاد الزراعي في محافظة مطروح البالغ عددهم 226 شخصاً، وقد تم تصميم استمارة استبيان جمعت بالمقابلة الشخصية ، وذلك بعد إجراء الاختبار المبدئي pre test عليها للتأكد من صحة العبارات ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف البحث لتصبح الاستمارة في صورتها النهائية.

وقد اشتملت استمارة الاستبيان علي الأقسام التالية:

### أولاً المتغيرات المستقلة

- 1- السن: وتم التعبير عنه بعمر المبحوث لأقرب سنة وقت جمع البيانات.
- 2- عدد سنوات التعليم: وتم التعبير عنها بعدد السنوات التي قضاها المبحوث في التعليم الرسمي.
- 3- سنوات الخبرة بالعمل: حيث تم سؤال المبحوث عن عدد السنوات التي قضاها المبحوث منذ استلامه للعمل الي وقت جمع البيانات.
- 4- التخصص: تم التعبير عنه :إرشاد زراعي وأعطى القيمة (2)، وتخصص آخر غير الارشاد الزراعي وأعطى القيمة (1).
- 5- القدرات الذاتية: وتم قياسه بعدد (6) عبارات، اعطيت استجابات المبحوثين عن كل منها: موافق (3)، موافق لحد ما (2)، غير موافق (1).
- 6- متغير الدورات التدريبية: تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوثين عن عدد الدورات التي إجتازها المبحوث، ومجال التدريب من حيث كونه متخصص في الإرشاد الزراعي أو غير متخصص، والرضا عن التدريب الذي حصلوا عليه، وتم جمع درجات ما سبق ليكون معبراً عن متغير الدورات التدريبية، حيث تم سؤال المبحوث عن عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها وأعطيت درجة لكل دورة تدريبية وتم جمع الدرجات ليعبر إجمالي الدرجات عنها، كما تم سؤال المبحوث عن موضوع التدريب وأعطى التدريب المتخصص في الارشاد الزراعي درجتين والتدريب في غير الارشاد الزراعي درجة واحدة وأيضاً تم حساب إجمالي الدرجات لها، بينما درجة الرضا عن التدريب فتم تقسيمها الي راضي تماماً واعطى القيمة (3)، وراضي لحد ما واعطى القيمة (2)، وغير راضي واعطى القيمة (1)، وتم حساب اجمالي الدرجات عن الرضا عن التدريب.

### ثانياً المتغير التابع

تم تقسيم متغير التمكين الوظيفي الي اربعة أقسام رئيسية لقياسه وهي:

- 1- تفويض السلطة: وتم التعبير عنه بعدد (8) عبارات، منها خمس عبارات ايجابية، وثلاث عبارات سلبية وأعطيت استجابات المبحوثين القيم التالية: موافق (3)، موافق لحد ما (2)، غير موافق (1) وهذا للعبارات الايجابية، وبالعكس هذه القيم للعبارات السلبية.
- 2- تدريب العاملين: وتم التعبير عنه بعدد (9) عبارات، منها خمس عبارات ايجابية، وأربع عبارات سلبية وأعطيت استجابات المبحوثين القيم التالية: موافق (3)، موافق لحد ما (2)، غير موافق (1) وهذا للعبارات الايجابية، وبالعكس هذه القيم للعبارات السلبية.

3- المشاركة في اتخاذ القرار: وتم التعبير عنه بعدد (8) عبارات، منها أربع عبارات ايجابية، وأربع عبارات سلبية وأعطيت استجابات المبحوثين القيم التالية: موافق (3)، موافق لحد ما (2)، غير موافق (1) وهذا للعبارات الايجابية، ويعكس هذه القيم للعبارات السلبية.

4- تحفيز العاملين: وتم التعبير عنه بعدد (9) عبارات، منها خمس عبارات ايجابية، وأربع عبارات سلبية وأعطيت استجابات المبحوثين القيم التالية: موافق (3)، موافق لحد ما (2)، غير موافق (1) وهذا للعبارات الايجابية، ويعكس هذه القيم للعبارات السلبية.

ثالثاً: معوقات التمكين الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين: حيث تم سؤال المبحوثين عن أهم المعوقات الموجودة في عملهم والتي تعوق التمكين الوظيفي بالنسبة لهم

#### التعريفات الاجرائية

- التمكين الوظيفي: هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق مشاركتهم في اتخاذ القرارات في العمل والعمل علي حسن تدريبهم للقيام باعمالهم بكفاءة وتوفير التحفيز المادي والمعنوي المناسب لهم.

القدرات الذاتية: يقصد به قدرة المبحوث علي تحليل مشكلات العمل واستخلاص المعلومات والتأثير في الآخرين، وأيضاً قدرته علي تطوير ذاته.

#### - الفروض البحثية

لتحقيق هدف البحث الثاني تم صياغة الفرض البحثي التالي:

1- توجد علاقة معنوية بين درجة التمكين الوظيفي وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: السن، عدد سنوات التعليم، عدد سنوات الخبرة بالعمل، التخصص، القدرات الذاتية، والدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوث.

#### - أدوات التحليل الإحصائي

أُستخدِم في تحليل بيانات هذا البحث الحصر العددي والعرض الجدولي بالتكرار والنسب المئوية، لعرض بعض النتائج التي تم التحصل عليها، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون لإختبار العلاقة بين درجة التمكين الوظيفي (كمتغير تابع) وبين المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك بإستخدام الحاسب الآلي لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

## النتائج ومناقشتها

### أولاً: وصف عينة البحث

أظهرت النتائج بالجدول رقم (1) والخاص بوصف الخصائص المدروسة للمبوهين بمنطقة البحث:

1- السن: تبين أن 18.4% من المبوهين يقعون في المرحلة العمرية (30-39)، بينما نسبة 46.4% منهم يقعون في المرحلة العمرية (39-48)، في حين أن نسبة 35.2% منهم يقعون في المرحلة العمرية (48-58)، وهذا يوضح ارتفاع عمر المبوهين بمنطقة البحث مما قد يؤثر علي أدائهم لعملهم بكفاءة وهمه عالية.

2- عدد سنوات التعليم: اتضح من النتائج أن أكثر من نصف المبوهين بقليل حاصلين علي معهد أو كلية وبلغت نسبتهم 56.4%، بينما نسبة الحاصلين علي دبلوم منهم بلغت 40.8%، أما المبوهين من ذوي الدراسات العليا فبلغت نسبتهم 2.8% فقط.

3- سنوات خبره بالعمل: بلغت نسبة المبوهين ذوي عدد قليل في سنوات الخبرة 25.3%، وبلغت نسبتهم في الفئة المتوسطة 51.4%، بينما فئة المبوهين ذوي عدد سنوات خبرة كبيره بلغت نسبتهم 23.3%، وهذا قد يشير الي أن المبوهين لديهم من الخبرات التي تمكنهم من التصرف في كافة المواقف التي يتعرضون لها أثناء عملهم.

4- التخصص: تبين النتائج أن غالبية المبوهين بنسبة 69% من غير المتخصصين في الإرشاد الزراعي، وبلغت نسبة المتخصصين في الإرشاد الزراعي منهم 31%، وهذه النتيجة قد توضح احتياج المبوهين للتدريب المتخصص إرشادياً بجانب عدد سنوات خبرتهم للتعويض عن انهم غير متخصصين في مجال الارشاد الزراعي.

5- القدرات الذاتية: بتصنيف المبوهين وفقاً لهذا المتغير إلي ثلاث فئات اتضح أن نسبة 37.3% منهم ذوي قدرات ذاتية منخفضة، بينما نسبة 47.3% منهم قد وقعوا في فئة القدرات الذاتية المتوسطة، في حين بلغت نسبة ذوي القدرات المرتفعة 15.4%، وهذا قد يشير إلي احتياج المبوهين الي قدر من تطوير ذاتهم واكتساب معلومات ومهارات وخبرات تعينهم في المواقف الطارئة وتيسر لهم تولي مناصب قيادية اعلي بكفاءة.

6- إجمالي الدورات التدريبية: بلغ الحد الأدنى لهذا المتغير 8، والحد الأعلى 19، ويتضح من جدول رقم (1) أن نسبة 60.5% من المبوهين قد وقعوا في الفئة المنخفضة، وأن نسبة 22.6% منهم قد وقعوا في الفئة المتوسطة، بينما نسبتهم في الفئة المرتفعة فبلغت 16.9%، وهذه النتيجة تشير لضعف التدريب الذي يتلقاه المبوهين بمنطقة البحث من حيث العدد والمحتوي مما قد يؤثر علي حسن أدائهم لعملهم المكلفين به.

ثالثاً: التمكين الوظيفي: تم حساب إجمالي الدرجات التي حصل عليها المبحوثين لكل من: تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين، وبلغ الحد الأدنى لمتغير تفويض السلطة 8، والحد الأعلى 24، وبلغ الحد الأدنى لمتغير تدريب العاملين 9، والحد الأعلى 27، وبلغ الحد الأدنى لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار 8، والحد الأعلى 24، وبلغ الحد الأدنى لمتغير تحفيز العاملين 9، والحد الأعلى 27، بينما بلغ الحد الأدنى لإجمالي متغير التمكين الوظيفي 34، والحد الأعلى 82، وتبين النتائج الواردة في جدول رقم (2) أن غالبية المبحوثين بنسبة 61.3% قد وقعوا في الفئة منخفض التمكين، بينما نسبة 18.3% منهم في الفئة متوسطة التمكين، في حين بلغت نسبة المبحوثين في فئة مرتفع التمكين 20.4%، وهذا يشير إلى تدني التمكين الوظيفي لدي المبحوثين بمنطقة البحث بابعاده الأربعة المدروسة وهذا بطبيعة الحال يؤثر عليهم بطريقة سلبية نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تمس عملهم ولا يحظون بالفرصة الكافية لاتخاذ قرارات فورية في المواقف الطارئة وإيجاد حلول بديلة وناجزة للمشكلات وانتظار مديرهم للتصرف فيها، وضعف التحفيز المادي والأدبي المقدم لهم مما قد يسبب لهم عدم لا مبالاه وعدم اهتمام بتنفيذ اعمالهم بكفاءة وجوده عالية.

#### رابعاً: العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المدروسة للمبحوثين والدرجة الإجمالية للتمكين الوظيفي

لدراسة العلاقة بين درجة التمكين الوظيفي كمتغير تابع وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة فقد تم صياغة الفروض الإحصائية التالية:

الفروض الإحصائية من (1-6) وتشترك في مقوله واحده وهي: "لا توجد علاقة معنوية بين درجة التفويض كمحور من محاور المتغير التابع "التمكين الوظيفي" للمبحوثين بمنطقة البحث وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: السن، عدد سنوات التعليم، عدد سنوات الخبرة بالعمل، التخصص، القدرات الذاتية، وإجمالي الدورات التدريبية".

الفروض الإحصائية من (7-12) وتشترك في مقوله واحده وهي: "لا توجد علاقة معنوية بين درجة تدريب العاملين كمحور من محاور المتغير التابع التمكين الوظيفي للمبحوثين بمنطقة البحث وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: السن، عدد سنوات التعليم، عدد سنوات الخبرة بالعمل، التخصص، القدرات الذاتية، وإجمالي الدورات التدريبية".

الفروض الإحصائية من (13-18) وتشترك في مقوله واحده وهي: "لا توجد علاقة معنوية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار كمحور من محاور المتغير التابع التمكين الوظيفي للمبحوثين



بمنطقة البحث وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: السن، عدد سنوات التعليم، عدد سنوات الخبرة بالعمل، التخصص، القدرات الذاتية، وإجمالي الدورات التدريبية".

الفروض الإحصائية من (18-24) وتشترك في مقوله واحده وهي: "لا توجد علاقة معنوية بين درجة تحفيز العاملين كمحور من محاور المتغير التابع التمكين الوظيفي للمبحوثين بمنطقة البحث وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: السن، عدد سنوات التعليم، عدد سنوات الخبرة بالعمل، التخصص، القدرات الذاتية، وإجمالي الدورات التدريبية".

الفروض الإحصائية من (25-30) وتشترك في مقوله واحده وهي: "لا توجد علاقة معنوية بين الدرجة الإجمالية للتمكين الوظيفي للمبحوثين بمنطقة البحث وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: السن، عدد سنوات التعليم، عدد سنوات الخبرة بالعمل، التخصص، القدرات الذاتية، وإجمالي الدورات التدريبية".

وقد تبين من النتائج بالجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (0.01) بين درجة التفويض كمحور من محاور التمكين الوظيفي كمتغير تابع والمتغير المستقل: عدد سنوات التعليم، لذا يمكن رفض الفروض الإحصائية أرقام (2، 8، 14، 20، 26).

كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (0.05) بين التخصص كمتغير مستقل وبين تدريب العاملين كمحور من محاور من التمكين الوظيفي كمتغير تابع لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي رقم (10).

وتبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (0.01) بين متغير القدرات الذاتية كمتغير مستقل وبين كلاً من تفويض السطة وتدريب العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين كمحاور للتمكين والدرجة الكلية للتمكين الوظيفي كمتغير تابع لذا يمكن رفض الفروض الإحصائية أرقام (5، 11، 17، 23، 29).

واخيراً توضح النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (0.01) بين متغير التدريب الذي حصل عليه المبحوثين كمتغير مستقل وبين تدريب العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الإجمالية للتمكين الوظيفي كمتغير تابع لذا يمكن رفض الفروض الإحصائية أرقام (12، 18، 30).  
خامساً: معوقات التمكين الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين:

أوضحت النتائج الواردة في جدول رقم (4) أن أهم المعوقات التي تواجه التمكين الوظيفي للمبحوثين من العاملين بالارشاد الزراعي بمنطقة البحث مرتبه تنازلياً وفقاً لما ورد في استجابات المبحوثين كالتالي:

قلة وضعف التحفيز الأدبي والمادي نظير مجهودات العاملين بنسبة 85.2%، المركزية في اتخاذ القرارات بنسبه بلغت 64.7%، ضعف التدريب المتخصص للمقدم للعاملين بالارشاد الزراعي

بمنطقة البحث بنسبة بلغت 54.2%، وأخيراً الخوف من تحمل مسؤولية بعض القرارات وبخاصة عند الأزمات بنسبة بلغت 32.3%.

#### سادساً: الحلول المقترحة للتغلب علي معوقات التمكين الوظيفي

أوضحت النتائج الواردة في جدول رقم (5) أن أهم الحلول المقترحة للتغلب علي المعوقات التي تحد من التمكين الوظيفي للمبوهوثين من العاملين بالإرشاد الزراعي بمنطقة البحث مرتبه تنازلياً وفقاً لما ورد في استجابات المبوهوثين كالتالي:

إعاده النظر في نظام التحفيز الأدبي والمادي المقدم للعاملين مع الأعتماء علي ذوي الخبرة والكفاءة في مشاركة اتخاذ القرارات وليس الأعتماء علي أهل الثقة بنسبة بلغت 95.1%، ثم منح العاملين قءراً من حرية التصرف وتقديم التءعيمات والمساعدات والتسهيلات لاتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات بنسبة بلغت 85.9% ، وأخيراً أن تفويض السلطة إلى أقرب مستوى ممن سينفذ العمل مع التدريب على كيفية التعلم من الأخطاء بنسبة 80.9%.

#### التوصيات

- 1-إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير مهم في تمكين العاملين، ولما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز، ويكون ذلك عن طريق الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للأفراد
- 2- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر، وتشجيعهم ودعمهم، وبت روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي، أو من خلال الإستشارة، أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالإعتراض، أو من خلال قيام العامل بإتخاذ القرار بنفسه فيما يخص عمله الذي يقوم به، مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرونة للإستجابة للتغيرات المفاجئة.
- 3- على الرؤساء رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ إنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي.
- 4- أعاده النظر بشأن أعداد العاملين بالإرشاد الزراعي عامة وبمنطقة الدراسة خاصة من حيث تعيين حديثي التخرج ومراعاة ان يكونوا متخصصين بالإرشاد الزراعي، والنظر في التدريب المقدم للعاملين من حيث عدد الدورات ونوعيتها والمحتوي المقدم فيها ليناسب احتياجات العاملين ويساعدهم في تطوير انفسهم واداء عملهم بكفاءه أكبر .

### الجدول

جدول رقم 1: توصيف الخصائص المدروسة للمبجوثين بمنطقة البحث

المتغير	التكرارات ن = 142	%	المتغير	التكرارات ن = 142	%
عدد سنوات التعليم			السن		
صغار السن (30-39)	26	18.4	دبلوم	58	40.8
متوسطى السن (39-48)	66	46.4	معهد أو كلية	80	56.4
كبار السن (48-58)	50	35.2	دراسات عليا	4	2.8
التخصص			عدد سنوات الخبرة بالعمل		
إرشاد زراعى	44	31	قليلة (5-15)	36	25.3
تخصص غير الإرشاد	98	69	متوسطة (15-25)	73	51.4
الذئاع			كبيرة (25-35)	33	23.3
التدريب الذى حصل عليه المبجوثين			القدرات الذاتية		
قليل (8-12)	86	60.5	منخفضة (6-10)	53	37.3
متوسط (12-15)	32	22.6	متوسطة (10-14)	67	47.3
كثير (15-19)	24	16.9	عالية (14-18)	22	15.4

جدول رقم 2: توزيع المبجوثين وفقاً لدرجة التمكين الوظيفي

محاوير القياس التمكين الوظيفي	الفئات	عدد	%
تفويض السلطة	منخفض (8-13)	44	31
	متوسط (13-18)	80	56.3
	مرتفع (18-24)	18	12.7
تدريب العاملين	ضعيف (9-15)	35	24.6
	متوسط (15-21)	75	52.8
	كثير (12-27)	32	22.5
المشاركة في اتخاذ القرار	ضعيفة (8-13)	97	68.3
	متوسطة (13-18)	34	23.9
	مرتفعة (18-24)	11	7.7
تحفيز العاملين	ضعيف (9-15)	101	71.1
	متوسط (15-21)	24	16.9
	مرتفع (21-27)	17	12
الدرجة الكلية للتمكين الوظيفي	منخفض (34-50)	87	61.3
	متوسط (50-66)	26	18.3
	مرتفع (66-82)	29	20.4

جدول رقم 3: علاقة المتغيرات المستقلة بدرجة التمكين الوظيفي

إجمالي التمكين	تحفيز العاملين	المشاركة في اتخاذ القرار	تدريب العاملين	تفويض السلطة	المتغير التابع المتغيرات المستقلة
0.068	0.074	0.104	0.063	-0.003	السن
**0.698	**0.475	**0.539	**0.724	**0.765	عدد سنوات التعليم
0.089	0.086	0.106	0.094	0.025	عدد سنوات الخبرة بالعمل
0.093	0.021	0.065	*0.205	0.025	التخصص
**0.596	**0.403	**0.401	**0.720	**0.590	القدرات الذاتية
**0.249	0.138	**0.370	**0.276	0.103	التدريب الذي حصل عليه المبحوثين

جدول رقم 4: معوقات التمكين الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين:

%	عدد	المعوق
85.2	121	قلة وضعف التحفيز الأدبي والمادي نظير مجهودات العاملين
64.7	92	المركزية في اتخاذ القرارات
54.2	77	ضعف التدريب المتخصص
32.3	46	الخوف من تحمل مسؤولية بعض القرارات وبخاصة عند الأزمات

جدول رقم 5: أهم الحلول المقترحة من المبحوثين للتغلب على عوائق التمكين الوظيفي

%	عدد	الحل المقترح
95.1	135	اعادته النظر في نظام التحفيز الأدبي والمادي المقدم للعاملين مع الاعتماد على ذوي الخبرة والكفاءة في مشاركة اتخاذ القرارات وليس الاعتماد على أهل الثقة
85.9	122	منح العاملين قدراً من حرية التصرف وتقديم التدييمات والمساعدات والتسهيلات لاتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات
80.9	115	أن تفوض السلطة إلى أقرب مستوى ممن سينفذ العمل مع التدريب على كيفية التعلم من الأخطاء

## المراجع

1. جواد، عباس حسين وحسين، عبد السلام علي، ( 2007 )، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر، ص ص 1-57.
2. سلمان، مثال عبد اللطيف، وآخرون، أداء المرشدين الزراعيين لبعض المهام الإرشادية وعلاقته برضاهم عن المناخ التنظيمي-دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى من العراق -، مجلة العلوم الزراعية العراقية- 46 (1): 87-94، 2015.
3. مجلة الزراعة العراقية الإرشادية،(2006) العدد(4).
4. معراج، قدري أحمد، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة- ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.
5. ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2009.
6. Bowen, David E., & Lawler, Edward E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, PP. 31- 39, by the Sloan Management Review Association, PP. 291 - 302.
7. Knight - Turvey, Neal, (2006), Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, PP. 313 - 324.
8. Krejcie, R., E,W, Morgan, " Determination sample size for study Activities in Educational and Psychological measurement", vol,(30), College Station, Burham, North Carolina, USA, 1970.

## **Study of some variables affecting the career empowerment of Agricultural Extension Staff in Matrouh Governorate**

**Dr. Ahmed Othman Badawy**

**Economic and Social Studies Division, Desert Research Center**

### **Abstract**

The research aimed to identify the level of career empowerment of extension workers in Matrouh governorate, determining the relationship between the level of career empowerment of extension workers and the independent variables of workers, and also identifying the most important obstacles to career empowerment and ways to overcome them from the point of view of the research workers in Matrouh governorate. The research was conducted in Matrouh governorate and a simple random sample of 142 of the 226 total number of agricultural extension workers in Matrouh governorate was selected, the research sample were determined using the Kriegsi and Morjane equation, and the search data was compiled through a questionnaire form collected in the interview during April and May 2019. In its analysis, use Pearson's numerical and tabular display of reps, percentages, and simple correlation coefficient to test the relationship between the degree of functional empowerment (as a dependent variable) and independent variables

### **The results of the research indicated that:**

1. For the delegation variable as an enabler, the average level of the two enablers was 56.3%, for the training variable of the employees as an enabler, and the average number of the enablers reached 52.8%. As a key to career empowerment, the decision-making variable was 68.3% for weak participation, and 71.1% for low motivation as a key to career empowerment.

2. The majority of 61.3% of the respondents were in the low empowerment category.
3. The existence of a positive correlation at the level (0.01) between the degree of delegation as an axis of career empowerment as a dependent variable and the independent variable: Number of years of education; The results also show that there is a positive correlation at the level (0.05) between specialization as an independent variable and training of employees as an axis of career empowerment as a dependent variable. A positive correlation at the level (0.01) between the self-abilities variable as an independent variable and the delegation of authority, training of personnel, participation in decision-making, and motivating workers as hubs for empowerment and the overall degree of empowerment as a dependent variable. There is also a positive correlation at the level (0.01) between the training variable that the two research participants obtained as an independent variable, the training of workers, participation in decision-making, and the overall degree of career empowerment as a dependent variable.
4. The most important obstacles cited by the two research persons to their empowerment in their work have also been found to be: Lack of moral and material motivation due to staff efforts, centralization of decision-making, weak specialized training, fear of taking responsibility for certain decisions, especially in crises.
5. The most notable solutions proposed from the point of view of the research to overcome the constraints of career empowerment were in descending order: Re-examine the moral and material incentive system offered to employees with experience and competence in sharing decisions, not relying on trust, giving workers a degree of discretion, support, assistance and facilities to make decisions and assume responsibilities. Delegate authority to the nearest level of those who will carry out work with training on how to learn from mistakes.