

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES AND ORGANIZATION:
A STUDY OF AGRICULTURAL EXTENSION IN SOHAG GOVERNORATE**

(Received:29.11.2018)

By
M. M.M. Abdel-Ghany

*Department of Rural Sociology & Agricultural Extension,
Faculty of Agriculture, Assiut University, Assiut, Egypt*

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the relationship between employees and organization inside agricultural extension in Sohag Governorate from the viewpoint of extension personnel using the inducement-performance/commitment (I-P/C) model, and to test the differences between the respondents' job satisfaction among different types of their relations with the extension organization. The study was conducted on 124 respondents representing 90.5% of the total number of extension personnel in Sohag Governorate (137 employees). The data were collected by questionnaire during January 2018. Frequencies, percentages, arithmetic mean, Kruskal–Wallis one-way analysis of variance were used for data analysis and presentation. The results showed that the most predominant relationship between the employees and extension organization in Sohag Governorate could be described as a risky relationship, due to low organizational inducements provided to employees, in comparison with high job performance and low organizational commitment. The results also revealed that the respondents showed low levels of job satisfaction, and they differ in job satisfaction according to their relations with the extension organization.

Keywords: *Employees-Extension Organization Relationship, Organizational Inducements, Work Performance, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Sohag Governorate*

العلاقة بين العاملين والمنظمة: دراسة للإرشاد الزراعي بمحافظة سوهاج

محمد محمد محمد عبد الغني

قسم المجتمع الريفي والإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة أسيوط

ملخص

إستهدف البحث التعرف على أنواع العلاقات بين العاملين ومنظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة سوهاج من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإرشادي بالمحافظة باستخدام نموذج الحوافز- الأداء/ الإلتزام، والوقوف على الاختلافات بين المبحوثين في درجة الرضا الوظيفي باختلاف أنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية. وأجريت الدراسة على 124 مبحوثاً يمثلون 90,5% من إجمالي العاملين بالجهاز الإرشادي بالمحافظة والبالغ عددهم 137 فرداً، وتم جمع البيانات باستخدام إستمارة الإستبيان خلال شهر يناير 2018، وإستخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي وإختبار Kruskal-Wallis لتحليل البيانات وعرض النتائج. أوضحت النتائج أن العلاقة الأكثر غلبة بين العاملين بالجهاز الإرشادي والمنظمة الإرشادية بمحافظة سوهاج يمكن وصفها بالعلاقة المحفوفة بالمخاطر، والنتيجة عن إنخفاض الحوافز التنظيمية المقدمة للعاملين، في مقابل ارتفاع أدائهم الوظيفي وإنخفاض إلتزامهم التنظيمي، بما يعني أنهم يواجهون ضغوط عمل، في حين لا يتوفر لديهم خيارات أخرى إذا ما أقدموا على ترك العمل. كما أوضحت النتائج إختلاف درجة الرضا الوظيفي بين المبحوثين باختلاف أنواع علاقاتهم مع المنظمة الإرشادية.

لها آثار متعددة على العاملين والمنظمة ككل (Tastan, 2014).

وإستناداً للعجالة السابقة، ومن منطلق أهمية إستجابة المنظمة الإرشادية لضغوط التغيير المختلفة، نظراً لانتعكاس ذلك على طبيعة علاقة العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي، وبالرغم من أهمية التعرف على العلاقة بين العاملين والمنظمة لما لها من آثار متعددة، إلا أنه لم يتم التطرق لهذا الموضوع حتى الآن في مجال الإرشاد الزراعي المصري. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على أنواع العلاقات بين العاملين ومنظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة سوهاج من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإرشادي بالمحافظة، إلى جانب التعرف على الإختلافات بين المبحوثين في الرضا الوظيفي بإختلاف أنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية.

2. الإطار النظري

ينظر إلى العلاقة بين العاملين والمنظمة كتبادل يعتمد على فكرة التوازن، حيث تقدم المنظمة الحوافز التنظيمية في مقابل مساهمات العاملين. فمن ناحية يشعر العاملون بالرضا عندما تكون الحوافز التي تقدمها المنظمة أكبر من إسهامات هؤلاء العاملين داخل المنظمة. ومن ناحية أخرى ترى المنظمة أنه يجب أن تكون إسهامات العاملين كافية لتقديم الحوافز التنظيمية. ويتوقف نجاح تلك العلاقة التبادلية ثنائية الاتجاه على أن العاملين يرون أن هناك عدم توازن لصالحهم بين المساهمات التي يقدمونها في مقابل الحوافز التنظيمية التي يحصلون عليها (Shore et al., 2004; Coyle-Shapiro and Shore, 2007).

وللعلاقة بين العاملين والمنظمة آثاراً متعددة على الفرد والمنظمة ككل. فعندما يلتحق الفرد بالعمل في المنظمة تبدأ علاقة تبادلية بين طرفين أحدهما الفرد والآخر المنظمة، حيث يتبادل كل طرف شيء ما للحصول على المقابل من الطرف الآخر. ويشتمل هذا التبادل على عوامل إقتصادية وأخرى غير إقتصادية. فعلى جانب الفرد، يمثل الإنضمام لمنظمة ما والإستمرار فيها مصدراً للحصول على العوائد الإقتصادية كالمرتبات والحوافز إلى جانب نوع من الأمان المستقبلي المتمثل في التأمينات والمعاشات. كما أن العمل بالمنظمة يشتمل على مزايا غير إقتصادية مثل إكتساب المهارات عن طريق التدريب، إلى جانب دعم الرؤساء والزملاء. أما على جانب المنظمة، فإن بناء علاقات قوية بالعاملين أمر حيوي لعدة أسباب منها تجنب غياب العاملين أو تركهم للمنظمة وبالتالي تقليص التكاليف خاصة تكاليف التدريب والتطوير، وتنمية الشعور بإرتباط العاملين بالمنظمة والتوحد نحو تحقيق أهدافها وبالتالي إرتفاع أداء المنظمة، وتطوير سلوك الدور للعاملين عن طريق قيامهم بالأعمال التطوعية التي تتخطى مجرد قيام العاملين بمهام عملهم المحددة (Mowday et al., 1982).

1. المقدمة

تمثل المنظمة الإرشادية الزراعية هيكلًا بنائياً رسمياً من الأدوار التي تهدف إلى القيام بالأنشطة الإرشادية، ويقوم بتلك الأنشطة مجموعة من العاملين بتلك المنظمة (National Open University of Nigeria, 2017). وتواجه منظمات الإرشاد الزراعي ضغوطاً متزايدة للإستجابة للتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، فالإرشاد يجب أن يتحول لمنظمة تعليمية مرنة عن طريق إدارة وتنفيذ التغيير بشكل يسمح له بالبقاء والإستمرار في ظل بيئة سريعة التغيير (Rowe, 2010; Bloir and Scheer, 2017).

وتتوقف فعالية وكفاءة المنظمة على إستغلالها الجيد لمواردها خاصة الموارد البشرية، وذلك على إعتبار أن الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة على الإطلاق. وفيما يتعلق بمنظمات الإرشاد الزراعي خاصة في البلدان النامية، فإن المورد البشري مهم لحد كبير على الرغم من أن نجاح منظمات الإرشاد الزراعي يعتمد إلى حد كبير على تطوير الموارد البشرية بها، بما يمكنها من الإستجابة للتغيرات السريعة داخل وخارج بيئة العمل الإرشادي (Oakley and Garforth, 1985; Vijayaragavan and Singh, 1997; Karbasioun and Mulder, 2004; Tladi, 2004).

وتعتبر طبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة من أهم محددات نجاح أي منظمة في تنمية مواردها البشرية، كما أن فهم تلك العلاقة يمثل أهم مجالات تطوير المنظمات التي إستحوذت على إهتمام الباحثين في عدة تخصصات. وقد تم إستخدام مصطلح العلاقة بين العاملين والمنظمة ليصف وجهة نظر العاملين حول علاقة العمل بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها (Shore and Coyle-Shapiro, 2003; Coyle-Shapiro and Shore, 2007).

وفي ظل التغيرات السريعة داخل وخارج أي منظمة، فقد أُجبرت المنظمات على إعادة تقييم طرق إدارة الموارد البشرية بها عن طريق تطوير وإستخدام أنواع مختلفة من العلاقات مع العاملين بها. ومن هذا المنظور، يواجه صانعو القرار بالمنظمة خيارين رئيسيين عند تحديد طبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة وهما إختيار أنواع ومستوى الحوافز المناسبة لتقديمها للعاملين، وتحديد أنواع ومستوى المساهمات المتوقعة من العاملين (Wang et al., 2003; Jia et al., 2014).

وقد تم التأكيد على تأثير علاقة المنظمة بالعاملين بها على نجاح المنظمة وأدائها، إلى جانب تأثير طبيعة تلك العلاقة على القدرة التنافسية للمنظمة، وإضفاء ميزة نسبية لها مقارنة بالمنظمات العاملة في نفس المجال. كما أن إدراك العاملين الإيجابي للعلاقة بينهم وبين المنظمة يؤدي إلى إرتفاع أداء العاملين وإلتزامهم التنظيمي والرضا الوظيفي لهم، وبالتالي فإن العلاقة بين العاملين والمنظمة

أما الإلتزام التنظيمي فيعني شعور العاملين بالإرتباط أو الولاء تجاه المنظمة، وينقسم إلى الإلتزام العاطفي أو إلتزام الرغبة Affective Commitment (إرتباط الموظف عاطفياً بالمنظمة وإيمانه بأهدافها وقيمها)، والإلتزام الإستمراري أو إلتزام الحاجة Continuanace Commitment (الوعي بالعواقب والتكاليف المرتبطة بترك المنظمة)، والإلتزام الأخلاقي أو إلتزام الواجب Normative Commitment (الشعور بأنه من الواجب القيام بالعمل وبذل الجهد من أجل المنظمة) (Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1991)

ويشير الرضا الوظيفي إلى الشعور الإيجابي للموظف تجاه وظيفته، وهو مزيج من ردود الأفعال المعرفية والعاطفية لإدراكات العاملين حول ما يرغبون في الحصول عليه من وظائفهم في مقابل ما يحصلون عليه بالفعل (Mudor and Tooksoon, 2011; Chahal et al., 2013). وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة في المنظمات الخدمية، حيث يشمل مشاعر العاملين التقييمية حول جوانب الوظيفة المختلفة مثل الأجور، والترقي، والإشراف، والإمكانيات الإضافية، والحوافز والمكافآت، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والتواصل داخل مكان العمل (Spector, 1985).

وطبقاً لنموذج الحوافز- الأداء/ الإلتزام، فهناك ثمانية أنواع للعلاقات بين العاملين والمنظمة يوضحها جدول (1) كما يلي (Wu et al., 2010):

جدول (1) أنواع العلاقات بين العاملين والمنظمة بناءً على نموذج الحوافز- الأداء/ الإلتزام (I-P/C)

منخفضة		مرتفعة		مرتفعة		منخفضة		الحوافز التنظيمية
منخفض		مرتفع		منخفض		مرتفع		أداء العمل
منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	الإلتزام التنظيمي
منخفض	مرتفع	محفوفة بالمخاطر	تفاني	غير مستقرة	غير فعالة	تبادلية	مثالية	نوع العلاقة

المصدر: (Wu et al., 2010: 634)

العلاقة المثالية Ideal Relationship: تقدم المنظمة في هذه العلاقة حوافز كبيرة للعاملين. والعاملون بدورهم يقومون بالمثل من حيث الأداء الوظيفي والإلتزام التنظيمي المرتفع، وتمثل هذه الحالة العلاقة النموذجية بحيث يتحقق للمنظمة النجاح والأداء المرتفع، وفي نفس الوقت يحصل العاملون على الحوافز التي يرغبون بها.

العلاقة التبادلية Transactional Relationship: في هذا النوع من العلاقات، تقدم المنظمة حوافز كبيرة للعاملين، ويستجيب العاملون بتقديم أداء مرتفع. غير أن العاملين ينخفض لديهم الإلتزام تجاه المنظمة. وقد تأخذ هذه العلاقة شكل المرحلة الإنتقالية، حيث لا ينوي العاملون البقاء في المنظمة لفترة طويلة، وربما يتركون العمل عندما يتاح لهم خيار أفضل.

العلاقة غير الفعالة Inefficient Relationship: يتميز هذا النوع من العلاقات بتقديم المنظمة حوافز مرتفعة

ويعتبر نموذج الحوافز- الأداء/ الإلتزام (I- Inducement-Performance/Commitment (P/C أحدث النماذج المستخدمة لتحليل العلاقة بين العاملين والمنظمات المختلفة ومنها المنظمات الخدمية. ويوضح النموذج نوع العلاقة بين العاملين والمنظمة بناءً على مستوى تواجد كلاً من الحوافز التنظيمية من ناحية، ومساهمات العاملين متمثلة في أداء العمل والإلتزام التنظيمي من ناحية أخرى. كما يمكن النموذج من قياس إختلاف الرضا الوظيفي للعاملين بإختلاف نوع العلاقة بينهم وبين المنظمة. فعندما يعتقد العاملون أن الحوافز التي تقدمها المنظمة مساوية أو أكبر من مساهماتهم في المنظمة، سيكونون أكثر رضا عن جوانب العمل المختلفة (Wu et al., 2010).

وتتكون الحوافز التنظيمية من الحوافز الإقتصادية Economic Inducements والحوافز التطويرية Developmental Inducements. وتشير الحوافز الإقتصادية إلى المقابل المادي الذي يحصل عليه العاملون في صورة مرتبات وحوافز وتأمينات ومعاشات ومزايا إضافية، في حين تشتمل الحوافز التطويرية على ممارسات تنمية العاملين مثل التدريب والتمكين والمشاركة في إتخاذ القرارات (Tsui et al., 1997; Jia et al., 2014).

وتشمل مساهمات العاملين كل من أداء العمل Work Performance والإلتزام التنظيمي Organizational Commitment. ويشير أداء العمل إلى سلوكيات العاملين المرتبطة بأهداف المنظمة، وهو

مصطلح متعدد الأبعاد ينقسم إلى: أداء المهام Task Performance (الكفاءة أو القدرة التي يؤدي بها العاملون أنشطة أو مهام العمل وتشمل التخطيط الجيد، التفريق بين المهام الرئيسية والثانوية، تنفيذ مهام العمل في أقل وقت وبأقل مجهود)، والأداء السياقي Contextual Performance (السلوكيات التي تتجاوز مهام العمل المحددة وتسهم بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل القيام بمهام إضافية، وإكتساب معلومات ومهارات جديدة، وتدريب العاملين الجدد، التوصل لحلول جديدة لمشاكل العمل)، وسلوكيات العمل السلبية التي تضر بالمنظمة مثل التغيب أو التأخر عن العمل أو التركيز على الجوانب السلبية أكثر من الإيجابية أو التحدث مع أشخاص من خارج المنظمة حول مشاكل العمل (Koopmans, 2014).

على ثلاثة أبعاد وهي أداء المهام (5 عبارات)، والأداء السياقي (8 عبارات) وسلوكيات العمل السلبية (5 عبارات)؛ ومقياس الإلتزام التنظيمي (Meyer et al., 1993) ويتكون من 18 عبارة بواقع 6 عبارات لكل بعد من أبعاد الإلتزام العاطفي، والإلتزام الإستمراري والإلتزام المعياري. هذا إلى جانب مقياس الرضا الوظيفي (Spector, 1994) ويتكون من 36 عبارة بواقع 4 عبارات لكل بعد من أبعاد الأجور، والترقي، والإشراف، والإمكانيات الإضافية، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والتواصل داخل العمل. وتم جمع البيانات باستخدام إستمارة الإستبيان خلال شهر يناير 2018، حيث تم توزيع الإستبيان على شاملة العاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة سوهاج وعددهم 137 فرداً، وتم إستعادة إستبيانات مكتملة من 124 مبحوثاً بنسبة إستعادة 90,5%، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v.24)، وإستخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي لعرض البيانات، كما تم إستخدام إختبار Kruskal-Wallis one-way analysis of variance للوقوف على الإختلافات بين المبحوثين في الرضا الوظيفي بإختلاف أنواع العلاقات مع المنظمة الإرشادية.

4. النتائج

1.4. خصائص المبحوثين

يشير جدول (2) إلى توزيع المبحوثين طبقاً لخصائصهم المبينة، ومنه يلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر (71,8%)، ومن ذوي النشأة الريفية (79,8%)، ومن الحاصلين على دبلوم المدارس الثانوية الزراعية (73,4%)، وبلغت مدة

جدول (2): توزيع المبحوثين طبقاً لخصائصهم المبينة (ن=124).

م	الخصائص	العدد	%
1	السن:		
	أقل من 50 سنة	35	28,2
	50 سنة فأكثر	89	71,8
2	النشأة:		
	ريفية	99	79,8
	حضرية	25	20,2
3	المؤهل الدراسي:		
	دبلوم	91	73,4
	بكالوريوس	33	26,6
4	مدة العمل بالإرشاد الزراعي:		
	أقل من 10 سنوات	49	39,5
	10 سنوات فأكثر	75	60,5
5	التدريب خلال الخمس سنوات الأخيرة:		
	لم يحصل على دورات تدريبية	34	27,4
	1-3 دورات	54	43,5
	4 دورات فأكثر	36	29,1

المصدر: إستمارات الإستبيان

للعاملين. وبالرغم من إرتفاع الإلتزام التنظيمي للعاملين، إلا أن أدائهم منخفض نسبياً، ويوجد هذا النوع عندما تعمل المنظمة في بيئة عمل مستقرة ولا تضع ضغوطاً كبيرة على العاملين بها.

العلاقة غير المستقرة Unsustainable Relationship: وهو نوع من العلاقات يتميز بالحوافز التنظيمية العالية، وانخفاض كلاً من أداء العاملين والتزامهم التنظيمي. وفيها يتمتع العاملون بمزايا كبيرة ولكن أدائهم والتزامهم التنظيمي منخفض بسبب سوء الإدارة، كما أنه من غير المرجح أن تكون الحوافز التنظيمية مستدامة على المدى الطويل.

علاقة التفاني Dedicated Relationship: وفيها تقدم المنظمة حوافز محدودة للعاملين، ولكن العاملين في المقابل يقدمون أداءً وإلتزاماً مرتفعاً تجاه المنظمة. وقد يتكون مثل هذا النوع من العلاقات نتيجة لتميز العاملين بالتفاني في عملهم بسبب القناعة الداخلية بالوظيفة أو الحاجة إلى الإنجاز.

العلاقة المحفوفة بالمخاطر Risky Relationship: على الرغم من أن المنظمة لا تقدم سوى حوافز منخفضة ومحدودة للعاملين. في هذا النوع من العلاقات، يقدم العاملون مستويات أداء مرتفعة، ولكن إلتزامهم التنظيمي منخفض. وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين يواجهون ضغوط عمل كبيرة من الإدارة وليس لديهم خيارات أخرى لتترك العمل.

العلاقة المرهقة Burdened Relationship: في هذه العلاقة تقدم المنظمة حوافز منخفضة لعاملها، مما يؤدي إلى إنخفاض أداء العاملين، ومع ذلك فإن العاملين ملتزمون تجاه المنظمة بسبب شعورهم بالأمان الوظيفي أو العلاقات الشخصية القوية أو إنخفاض ضغط المنافسة.

العلاقة الضارة Harmful Relationship: وفيها يتم توفير حوافز تنظيمية منخفضة للعاملين، وفي المقابل فإنهم يعملون بأداء ضعيف والتزام منخفض تجاه منظماتهم، وهؤلاء العاملون يشعرون بالإحباط وإنخفاض روحهم المعنوية في ظل بيئة عمل غير آمنة.

3. طريقة إجراء البحث

إعتمدت الدراسة نموذج الحوافز- الأداء/ الإلتزام (Wu et al., 2010) للتعرف على أنواع العلاقة بين العاملين ومنظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة سوهاج من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإرشادي بالمحافظة. ولقياس مكونات النموذج، تم إستخدام مجموعة من المقاييس الأكثر تطبيقاً على العاملين بالمنظمات الخدمية، ويقاس كل منها درجة موافقة المبحوث على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد يتدرج ما بين موافق جداً (5) إلى غير موافق جداً (1). وتشتمل تلك المقاييس على كل من: مقياس الحوافز التنظيمية (Wang et al., 2003) ويتكون من 14 عبارة موزعة على بعدين هما الحوافز الإقتصادية (4 عبارات) والحوافز التطويرية (10 عبارات)؛ ومقياس أداء العمل (Koopmans, 2014) ويتكون من 18 عبارة موزعة

الدرجة القصوى على الترتيب، في حين يلاحظ إنخفاض الأداء السياقي للمبحوثين ليصل إلى 48,1% من الدرجة القصوى. وبالتالي فإن تقييم المبحوثين الذاتي يشير لإرتفاع أدائهم لمهام العمل بشكل إجمالي، وذلك من خلال إرتفاع قدرتهم على أداء أنشطة أو مهام العمل من ناحية، وتجنبهم للقيام بالسلوكيات التي تضر بالعمل الإرشادي من ناحية أخرى مثل التغيب أو التأخر عن العمل أو التركيز على جوانب العمل السلبية. في حين أوضح المبحوثون إنخفاض قيامهم بالسلوكيات التي تتجاوز مهام العمل وتسهم بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإرشادي مثل القيام بمهام إضافية، وإكتساب معلومات ومهارات جديدة، وتدريب العاملين الجدد، والتوصل لحلول جديدة لمشاكل العمل.

أما فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي للمبحوثين، فتوضح بيانات نفس الجدول أن درجة الإلتزام التنظيمي الكلية للمبحوثين كانت 45,29 بما يمثل 50,3% من الدرجة القصوى، ويعني ذلك درجة متوسطة من الإلتزام التنظيمي للمبحوثين تجاه الإرشاد الزراعي بمحافظة سوهاج. كما يتبين من نفس الجدول إنخفاض الإرتباط العاطفي للمبحوثين بالمنظمة الإرشادية وإيمانهم بأهدافها وقيمها (37,3% من الدرجة القصوى)، إنخفاض شعور المبحوثين بأنه من الواجب القيام بالعمل وبذل الجهد من أجل المنظمة الإرشادية (42,5% من الدرجة القصوى)، في حين كانت حاجة المبحوثين مرتفعة للإستمرار في العمل داخل الجهاز الإرشادي بالمحافظة ووعيهم بالعواقب والتكاليف المرتبطة بترك العمل (71,1% من الدرجة القصوى). وربما يرجع ذلك لإرتفاع أعمار معظم المبحوثين وقضائهم فترة طويلة داخل العمل الإرشادي بالمحافظة، إلى جانب عدم وجود فرص أفضل أمامهم إذا قرروا ترك العمل بالجهاز الإرشادي.

2.2.4. أنواع العلاقات بين العاملين بالإرشاد بمحافظة سوهاج والمنظمة الإرشادية

توضح النتائج الواردة بجدول (4) توزيع المبحوثين طبقاً لأنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية بناءً على نموذج الحوافز- الإلتزام، ومنه يتبين أن أكثر

جدول (4) : توزيع المبحوثين طبقاً لأنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية بناءً على نموذج الحوافز- الإلتزام (ن=124).

أنواع العلاقات	عدد	%
علاقة مثالية	7	5,6
علاقة تبادلية	10	8,1
علاقة غير فعالة	15	12,1
علاقة غير مستقرة	3	2,4
علاقة تفاني	16	12,9
علاقة محفوفة بالمخاطر	42	33,9
علاقة مرهقة	11	8,9
علاقة ضارة	20	16,1

المصدر: إستمارات الإستبيان.

عملهم بالإرشاد الزراعي 10 سنوات أو أكثر (60,5%)، وحصلوا على أقل من أربع دورات تدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة (43,5%).

1.2.4. أنواع العلاقات بين العاملين والمنظمة بناءً على نموذج الحوافز- الإلتزام

2.4. إدراكات المبحوثين لمكونات العلاقة بينهم وبين المنظمة الإرشادية:

تشير النتائج الواردة بجدول (3) والمتعلقة بمتوسطات ونسب إدراكات المبحوثين لمكونات العلاقة بينهم وبين المنظمة الإرشادية طبقاً لنموذج الحوافز- الإلتزام، إلى إنخفاض مستوى الحوافز التنظيمية داخل الجهاز الإرشادي بمحافظة سوهاج بشكل إجمالي من واقع إدراكات المبحوثين، حيث مثلت الدرجة الكلية للحوافز التنظيمية 45,5% من الدرجة القصوى. كما تشير بيانات نفس الجدول إلى إنخفاض كل من الحوافز الإقتصادية والحوافز التطويرية لتصل إلى 41,3%، 47,2% من الدرجة القصوى. على الترتيب. أي أن العاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة سوهاج أفروا بإنخفاض المقابل المادي الذي يحصلون عليه في صورة مرتبات وحوافز وتأمينات ومعاشات ومزايا إضافية، وكذلك إنخفاض ما يقدم لهم من فرص التدريب والتكبير والمشاركة في إتخاذ القرارات.

جدول (3): متوسطات ونسب إدراكات المبحوثين لمكونات العلاقة بينهم وبين المنظمة الإرشادية.

م	الخصائص	المتوسط الحسابي	الدرجة القصوى	%
1	الحوافز التنظيمية:	31,86	70	45,5
	الحوافز الإقتصادية	8,25	20	41,3
	الحوافز التطويرية	23,61	50	47,2
2	أداء العمل:	52,39	90	58,2
	أداء المهام	17,65	25	70,6
	الأداء السياقي	19,22	40	48,1
	سلوكيات العمل العكسية	15,52	25	62,1
3	الإلتزام التنظيمي:	45,29	90	50,3
	الإلتزام العاطفي	11,19	30	37,3
	الإلتزام الإستمراري	21,34	30	71,1
	الإلتزام المعياري	12,76	30	42,5

المصدر: إستمارات الإستبيان

وفيما يتعلق بأداء العمل من واقع إدراكات المبحوثين، تشير البيانات الواردة بنفس الجدول إلى إرتفاع إدراك المبحوثين لأدائهم للعمل بشكل إجمالي ليصل إلى 58,2% من الدرجة القصوى. وعلى مستوى الأبعاد الثلاثة لأداء العمل، تشير النتائج إلى إرتفاع كلاً من أداء المبحوثين لمهام العمل وتجنب المبحوثين لسلوكيات العمل العكسية بمتوسطات بلغت نسبتها 70,6%، 62,1% من

جدول (5): متوسطات ونسب الرضا الوظيفي للمبحوثين.

أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	%
الأجور	8,65	43,3
التقدم	9,72	48,6
الإشراف	11,15	55,8
الإمكانيات الإضافية	8,81	44,1
الحوافز والمكافآت	8,96	44,8
ظروف العمل	9,81	49,1
زملاء العمل	11,31	56,6
طبيعة العمل	9,94	49,7
التواصل داخل العمل	10,48	52,4
إجمالي الرضا الوظيفي	88,83	49,4

المصدر: إستمارة الإستهبان

وبالتالي فإن العاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة سوهاج غير راضين عن ما يحصلون عليه من مقابل مادي في صورة مرتبات وحوافز ومكافآت ومزايا إضافية مثل الرعاية الصحية والإعانات، كما أنهم غير راضين عن فرص الترقية المتاحة لهم، وظروف العمل من حيث كثرة أعباء العمل والإجراءات الروتينية، وطبيعة العمل من حيث القيمة والفائدة والتشويق، في حين أنهم كانوا أكثر رضا عن كل من زملاء العمل ورؤساء العمل وطرق التواصل داخل العمل.

2.3.4. الاختلافات بين المبحوثين في الرضا الوظيفي باختلاف أنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية

يعتبر إختبار Kruskal-Wallis one-way analysis of variance البديل للابارامتري لتحليل التباين أحادي الإتجاه، ويستخدم لإختبار الفروق الرتبية بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، سواء كانت تلك المجموعات متساوية أو غير متساوية العدد (Siege1956). وإستخدمت الدراسة الحالية هذا الإختبار للوقوف على الإختلافات بين المبحوثين في الرضا الوظيفي باختلاف أنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية، وتشير النتائج الواردة بجدول (6) إلى وجود فروق معنوية

جدول (6): نتائج تطبيق إختبار Kruskal-Wallis للاختلافات بين المبحوثين في الرضا الوظيفي باختلاف أنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية.

أنواع العلاقات	متوسطات رتب الرضا الوظيفي	قيمة الإختبار (H)	مستوى المعنوية
علاقة مثالية	81,3	24,92	0,001
علاقة تبادلية	81,6		
علاقة غير فعالة	82,5		
علاقة غير مستقرة	93,8		
علاقة تكريس أو تفان	64,5		
علاقة محفوفة بالمخاطر	59,9		
علاقة مرهقة	56,6		
علاقة ضارة	33,9		

المصدر: إستمارة الإستهبان

من ثلث العاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة سوهاج (33,9%) تتصف علاقتهم بالمنظمة الإرشادية بأنها محفوفة بالمخاطر (حوافز تنظيمية منخفضة في مقابل أداء مرتفع وإلتزام تنظيمي منخفض من العاملين)، تليها العلاقة الضارة (16,1%) التي تنسم بالحوافز التنظيمية المنخفضة، والأداء الضعيف والإلتزام المنخفض من العاملين تجاه المنظمة. بينما كانت أقل العلاقات التي تربط العاملين بالمنظمة الإرشادية هي العلاقة غير المستقرة (2,4%) التي يقر فيها المبحوثون بحصولهم على حوافز تنظيمية مرتفعة في مقابل إنخفاض كلاً من أدائهم وإلتزامهم التنظيمي، تليها العلاقة المثالية (5,6%) التي تتصف بالحوافز الكبيرة للعاملين مقابل الأداء الوظيفي والإلتزام التنظيمي المرتفع.

وبالتالي يتضح جلياً أن العلاقات الأكثر غلبة بين العاملين بالجهاز الإرشادي والمنظمة الإرشادية بمحافظة سوهاج تنبع من إنخفاض الحوافز التنظيمية المقدمة للعاملين، في مقابل ما يقدمه هؤلاء العاملون من أداء مرتفع وإلتزام منخفض في صورة العلاقة المحفوفة بالمخاطر (يواجه العاملون ضغوط عمل كبيرة وليس لديهم خيارات أخرى لتترك العمل)، أو إنخفاض أداء العاملين وإلتزامهم التنظيمي فيما يسمى بالعلاقة الضارة (يشعر العاملون بالإحباط وإنخفاض روحهم المعنوية في ظل بيئة عمل غير آمنة). وعلى الجانب الآخر فإن أقل العلاقات إنتشاراً كانت للمبحوثين الذين أقروا بإرتفاع الحوافز التنظيمية المقدمة لهم، في مقابل إنخفاض أدائهم وإلتزامهم التنظيمي في شكل العلاقة غير المستقرة (يتمتع العاملون بمزايا كبيرة ولكن أدائهم وإلتزامهم التنظيمي منخفض بسبب سوء الإدارة)، أو العكس بإرتفاع أداء العاملين وإلتزامهم التنظيمي فيما يشكل العلاقة المثالية والتي تمثل العلاقة النموذجية التي يتحقق من خلالها للمنظمة النجاح والأداء المرتفع، وفي نفس الوقت يحصل العاملون على الحوافز التي يرغبون بها.

3.4. الرضا الوظيفي للمبحوثين والاختلافات في الرضا الوظيفي باختلاف أنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية:

1.3.4. الرضا الوظيفي للمبحوثين

تبين النتائج الواردة بجدول (5) متوسطات ونسب الرضا الوظيفي للمبحوثين، ومنها يلاحظ إنخفاض الرضا الوظيفي للمبحوثين بشكل إجمالي حيث بلغت الدرجة الكلية للرضا الوظيفي 88,83 بما يمثل 49,4% من الدرجة القصوى. أما على مستوى أبعاد الرضا الوظيفي، فيلاحظ إنخفاض متوسطات الرضا الوظيفي على مستوى أبعاد الأجور، والإمكانيات الإضافية، والحوافز والمكافآت، والتقدم، وظروف العمل، وطبيعة العمل. بينما إرتفعت متوسطات رضا المبحوثين عن كل من زملاء العمل، والإشراف، والتواصل داخل العمل بمتوسطات بلغت نسبها 56,6%، 55,8%، 52,4% من الدرجة القصوى على الترتيب.

الإرشادية، وذلك في مقابل إنخفاض الرضا الوظيفي للمبحوثين الذين إتسمت علاقتهم بالمنظمة الإرشادية بإنخفاض الحوافز التنظيمية المقدمة لهم.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة الحالية بضرورة العمل على إصلاح الإرشاد الزراعي في محافظة سوهاج كجزء لا ينفصل عن إصلاح الجهاز الإرشادي الزراعي المصري ككل، وذلك على جانب زيادة الحوافز التنظيمية للعاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة سوهاج سواء فيما يتعلق بالجوانب المادية من مرتبات وحوافز وتأمينات ومعاشات، وكذلك فرص التدريب والتمكين والمشاركة في إتخاذ القرارات، وذلك من منطلق أن زيادة تلك الحوافز سوف يعمل على تغيير شكل العلاقة بين هؤلاء العاملين والمنظمة الإرشادية لتتحول نحو العلاقة المثالية الأكثر توازناً والتي تتجسد في تقديم المنظمة الإرشادية حوافز كبيرة للعاملين، مما يعمل على إرتفاع الأداء الوظيفي والإلتزام التنظيمي لهم، بحيث يتحقق نجاح المنظمة الإرشادية من ناحية، وفي نفس الوقت يحصل العاملون على الحوافز التي يرغبون بها. كما أن زيادة الحوافز التنظيمية لهؤلاء العاملون والإنتقال نحو العلاقة المثالية بينهم وبين المنظمة الإرشادية، سوف يؤدي لزيادة الرضا الوظيفي لهم، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من إرتفاع الرضا الوظيفي للمبحوثين الذين تميزت علاقتهم بالمنظمة الإرشادية بإرتفاع الحوافز التنظيمية التي يحصلون عليها بشكل أكبر من مساهماتهم في المنظمة الإرشادية المتمثلة في الأداء الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

5. REFERENCES

- Allen N., and Meyer J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *J. Occupa. Psycho.*,63 (1): 1-18.
- Bloir K. and Scheer S. (2017). Exploring employee readiness for change in a state extension system, *J. Extension*,55 (6) 1-11.
- Chahal A., Chahal S., Chowdhary B. and Chahal J. (2013). Job satisfaction among bank employees: An analysis of the contributing variables towards job satisfaction, *Int'l J. Sci. and Tech. Res.*, 2 (8): 11-20.
- Coyle-Shapiro J and Shore L. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here?, *Human Resource Management Review*, 17 (2): 166-179.
- Jia L., Shaw J. , Tsui A. and Park T. (2014). A Social-Structural Perspective on Employee-Organization Relationships and

عند مستوى (0,001) بين المبحوثين في الرضا الوظيفي باختلاف أنواع العلاقات بينهم وبين المنظمة الإرشادية. وذلك لصالح العلاقات الأربع الأولى (المثالية، والتبادلية، وغير الفعالة، وغير المستقرة) بمتوسطات رتب تراوحت من 81,3 إلى 93,8، وذلك مقابل العلاقات الأربع الأخيرة (التفان، والمحفوفة بالمخاطر، والمرهقة، والضارة) بمتوسطات رتب تراوحت

من 33,9 إلى 64,5. ويعني ذلك تباين الرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز الإرشادي بمحافظة سوهاج بين أنواع علاقاتهم المختلفة مع المنظمة الإرشادية، وتشير متوسطات الرتب إلى أن هذا التباين يرجع إلى إرتفاع الرضا الوظيفي للمبحوثين الذين إتسمت علاقتهم بالمنظمة الإرشادية بإرتفاع الحوافز التنظيمية المقدمة لهم بشكل أكبر من مساهماتهم في المنظمة الإرشادية، في مقابل إنخفاض الرضا الوظيفي للمبحوثين الذين إتسمت علاقتهم بالمنظمة الإرشادية بإنخفاض الحوافز التنظيمية المقدمة لهم، وهو ما يتماشى مع نموذج الحوافز- الأداء/ الإلتزام.

الخلاصة والتوصيات

تتمثل قيمة الدراسة الحالية في أهمية العلاقة بين العاملين والمنظمة وأثارها المتعددة على مستوى الفرد العامل والمنظمة ككل، علاوة على ندرة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع في مجال الإرشاد الزراعي المصري من ناحية أخرى. وتشير نتائج الدراسة إلى إقرار المبحوثين بإنخفاض الحوافز التنظيمية التي يحصلون عليها، وإرتفاع تقدير المبحوثين الذاتي لأدائهم الوظيفي، ووجود درجة متوسطة من الإلتزام التنظيمي للمبحوثين تجاه الإرشاد الزراعي. وباستخدام نموذج الحوافز- الأداء/ الإلتزام، يتبين أن أكثر العلاقات إنتشاراً بين العاملين بالجهاز الإرشادي والمنظمة الإرشادية بمحافظة سوهاج كانت ناتجة من إنخفاض الحوافز التنظيمية المقدمة للعاملين، سواء قابل المبحوثين ذلك بأداء وظيفي مرتفع وإلتزام تنظيمي منخفض فيما يسمى بالعلاقة المحفوفة بالمخاطر والتي يواجه من خلالها العاملون ضغوط عمل كبيرة مع عدم توافر بدائل أخرى أمامهم لتترك العمل، أو كان المقابل إنخفاض أداء العاملين وإلتزامهم التنظيمي فيما يسمى بالعلاقة الضارة التي تعني أن العاملين يشعرون بالإحباط وإنخفاض الروح المعنوية.

وأوضحت النتائج عدم رضا المبحوثين عن أغلب جوانب العمل سواء فيما يتعلق بالمقابل المادي بأنواعه، فرص الترقى، وظروف العمل المرتبطة بكثرة الأعباء والإجراءات الروتينية، وطبيعة العمل من حيث قيمة وفائدة العمل الإرشادي، في حين أنهم كانوا راضين بشكل أكبر عن كل من زملاء العمل ورؤساء العمل وطرق التواصل داخل العمل. كما بينت النتائج إختلاف الرضا الوظيفي للمبحوثين باختلاف أنواع علاقاتهم مع المنظمة الإرشادية، حيث يلاحظ إرتفاع الرضا الوظيفي للمبحوثين الذين تميزت علاقتهم بالمنظمة الإرشادية بإرتفاع ما يحصلون عليه من حوافز تنظيمية بشكل أكبر من مساهماتهم في المنظمة

- Team Creativity, *Acad. of Manag. J.*, 57 (3): 869–891.
- Karbasioun M. and Mulder M. (2004). HRM and HRD in agricultural extension organizations in Iran: A Literature Review, AIAEE Proceedings of the 20th Annual Conference, Dublin, Ireland. Available at: <https://www.aiaee.org/attachments/article/1067/021.pdf>
- Koopmans L. (2014) Measuring individual work performance, PhD Thesis, Vrije University, Amsterdam. Available at: <http://publications.tno.nl/publication/34609635/BTWAre/koopmans-2014-measuring.pdf>
- Meyer J. and Allen N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Res. Manag. Rev.*, 1 (1): 61–89.
- Meyer J., Allen N. and Smith C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *J. Appl. Psycho.*, 78(4): 538–551.
- Mowday R., Porter S. and Steers R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, Academic Press, New York. Available at: <https://books.google.com/>
- Mudor H. and Tooksoon P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *J. Econo. Beha. Studies*, 2(2): 41-49.
- National Open University of Nigeria (2017). Extension organization: Management and supervision, Available at: <http://nouedu.net/sites/default/files/2017-03/AEM%20502.pdf>
- Oakley P. and Garforth C. (1985). Guide to extension training, FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/3/a-t0060e.pdf>
- Rowe E. (2010). Looking at extension as a learning organization, *J. Extension*, 48 (4) 1-6.
- Shore L. and Coyle-Shapiro J. (2003). New developments in the employee-organization relationship, *J. Organizational Behavior*, 24: 443-450.
- Shore L., Tetrick L., Taylor S., Coyle-Shapiro J., Liden R., Parks J., Morrison E., Porter L., Robinson S., Roehling M., Rousseau D., Schalk R., Tsui A. and Van-Dyne L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition, *Res. in Personnel and Human Res. Manag.*, 23:291–370.
- Siegel S. (1956). Nonparametric statistics for the behavioral sciences, McGraw–Hill Kogakusha Ltd, Tokyo, Japan.
- Spector P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey, *Amer. J. Com. Psycho.*, 13(6): 693-713.
- Spector P. (1994). Job satisfaction survey, Department of Psychology, University of South Florida. Available at: http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/js_spag.html
- Tastan S. (2014). The impact of employee-organization relationship on individuals' behavioral outcomes of task-related performance, contextual performance and intention to turnover: An evaluation with social exchange theory, *Int'l. J. Bus. and Manag. Studies*, 6 (1): 42-53.
- Tladi F. (2004). Job content and training needs of agricultural extension agents in South-Central Botswana, *J. Int'l Agric. and Extension Edu.*, 11 (3): 33-39.
- Tsui A., Pearce J., Porter L. and Tripoli A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay of *Acad. Manag. J.*, 40 (5): 1089-1997.
- Vijayaragavan K. and Singh Y. (1997). Managing human resources within extension, In: Swanson, B., Bentz, R. and Sofranko, A. (Eds.). Improving agricultural extension: A reference manual, FAO, Rome.
- Wang D., Tsui A., Zhang Y. and Ma L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging econ., *J. Organizational Behavior*, 24 (5): 511-535.
- Wu J., Chen W. and Liu Y. (2010). An IP/C model of employee-organization relationship: A dual perspective, *Front. Bus. Res. in China*, 4(4): 630-652.