

رؤية الباحثين والمدراء الإرشاديين الزراعيين  
للصفات المتوقعة للقائد الرسمي  
لإدارة الأزمات الزراعية

حنان كمال عبد الحليم \* صلاح محمد عامر \*\* سامي على المرسي شادي \*

المستخلص

يفرض حدوث الأزمات الزراعية عامة على الرغم من فجائيتها أن تكون هناك إدارة تتولى موجهتها قبل أن تحدث وأثناء حدوثها بما يحد منها أو يقلل من أثارها، ولا مناص من لفتان الإرشاد الزراعي بالأزمات وإدارتها مولكبة منه للتغيرات الموجبة والسالبة في الحياة الزراعية. ومن بين أهم مقومات هذه الإدارة هي بناء وظيفي يقوم على رأسه مدير ذو صفات قيادية عالية على قدر من حساسية ودقة الأزمات، ومن ثم فقد استهدف هذا البحث تحديد للصفات القيادية الواجب توفرها لشاغلي هذه الوظيفة من وجهة نظر مجموعتين من المبحوثين، للمجموعة الأولى هي علماء الإرشاد الزراعي، والمجموعة لثانية هي خبراء العمل الإرشادي التنفيذي على المستوى المركزي، وتحديد الفرق بين متوسطي درجة الأهمية للمتوقعة لكل صفة فيما بين المجموعتين. وإجراء هذا البحث تم اختيار عينتين من كلا المبحوثين المستهدفين فبلغت ٣٠ مبحوثاً لكل منهما، وتم تصميم مقياس يضم ٣٠ صفة قيادية يستجيب المبحوث لكل صفة منها بتحديد درجة أهميته، واستخدم اختبار  $t$  للفرق بين متوسطي العينتين وكانت أهم النتائج: أن من أهم الصفات إحدى عشر صفة من وجهة نظر العلماء، وأن للخبراء التنفيذيين قد أزدلوا هذا العدد إلى ٢٤ صفة أساسية. وكان الفرق معنوياً في ١٢ صفة هي الصبر، وحسن التصرف، والصنق، والتعاون، والحسم، والمرونة، وضبط النفس، والثقة بالنفس، والإنجاز، والمهارات المتخصصة، والنظرة الثاقبة، والخبرة السابقة، وكان للفرق غير معنوي في بقية الصفات بما يعني أن الاختلاف بينها هو في الدرجة وليس في النوع من جانب، وأن التنفيذيين هم الأكثر على تحديد أهمية هذه الصفات من جانب آخر.

## مقدمة البحث ومشكلته

تؤكد كافة الكتابات في الإرشاد الزراعي أنه عليه أن يكون مستجيباً *Responsive* لكل للتغيرات التي تطرأ على الاقتصاد الزراعي والأمره الريفيه والسكان والمستويات التعليمية والمهنية ومستويات المعيشة الريفيه والحضرية والموارد الطبيعية والطاقه والمتغيرات الاقتصادية العالمية وغيرها. وتؤكد على حقيقة هامة هي الأثر والدلالة المعنوية لوجود واستمرار الحاجة الى الإرشاد الزراعي وبرلمجه الدينامية المستمرة لمولكية ظروف ومواقف هذه للتغيرات و"المجالات القياسية" للإرشاد الزراعي (Joint, USDA, ١٩٨٣)، وهذه المجالات هي: الكفاءة الإنتاجية لزراعية، والكفاءة في التسويق والتوزيع والاستهلاك، والمحافظة على الموارد الطبيعية وتنميتها وحسن استخدامها، وإدارة المزرعة والمنزل، والحياة الأسرية، وتنمية لشباب الريفي، وتنمية للقيادة، وتحسين المجتمع المحلي، ومن هذه المجالات أيضاً للمواطنة العامة أو للشئون العامة *Public Affairs* (Maunder, ١٩٧٢)، ويزيد مركب إعتادية الزراعة على غيرها من القطاعات الاقتصادية فيتسبب عنه أن يكون للريفيين اهتمام أكبر بقضايا الأمور العامة التي تؤثر بشدة على حياتهم ورفاهيتهم، فيعمدون للإرشاد الزراعي سريعاً، فهو للخدمة السريعة والمتوفرة لتعليمهم غير الرسمي طلباً للمساعدة في اكتساب الحقائق وطرق تحليل وتقييم هذه الحقائق. وهم بذلك يمارسون مسؤولياتهم كمواطنين بأفضل أساليب التعليم الرسمي. والإرشاد لديه اهتمام ومسؤولية في هذا المجال لمساعدة المزارعين على فهم للقضايا المؤثرة عليهم (Contrado, ١٩٩٨).

ومن قبيل الاستنباط العلمي فالإرشاد طالما أن مهمته المستمرة هي تعليمية غير رسمية، فهو يتعامل مع احتياجات ومشكلات للزراع في الأحوال العادية، وبالمثل في الأحوال غير العادية وخاصة وأنه ما من أزمة في مجال الزراعة إلا ولها صلة بالمجالات للقياسية للعمل الإرشادي سالفة للذكر سبباً كانت أو نتيجة.

وحاجة للزراع الى التعليم غير الرسمي تظل قائمة قبل حدوث الأزمة وأثنائها وبعدها، وتبدأ مسؤولية الإرشاد الزراعي من قبل حدوث الأزمة وأثنائها وبعدها أيضاً، وأن ذلك من ضمن استراتيجيته للمستجيبة.

ومتى كان الإرشاد للزراعي مكوناً رئيسياً في مركب للتنمية الزراعية *Development Mix* تعليمياً وإعلامياً؛ فإن إدارة الأزمات الزراعية أمر ليس بعيداً عن أن تكون جزء من إدارة الإرشاد للزراعي ومهمته ورسائله في الأزمات الزراعية شأنها شأن الأحداث العادية.

ومما لاشك فيه أن الأزمات والكوارث الطبيعية والبشرية والبيئية والاقتصادية تعد من أخطر قضايا العصر حيث أنها تهدد المصالح القومية، ويمكن أن تؤدي الى انهيارات عميقة

ومفاجئة في النتائج للقرمي، وقد ينتج عنها خسائر مادية وبشرية ضخمة ( البنك الدولي، ٢٠٠١: ١٦١).

وتتعرض دول العالم سواء المتقدمة أو الناهضة للعديد من الكوارث والأزمات التي قد تعصف بمناطق بأكملها وتدمرها. وتتووع هذه الكوارث والأزمات وتشتد خطورتها من بلد لآخر بل من مكان لآخر داخل نفس النولة بحسب متغيرات عديدة من أهمها أسلوب إدارة الأزمة (عبد الحليم، ٢٠٠٤: ٦٩٥).

وتعاني البلدان النامية وخاصة ذات الكثافة السكانية المرتفعة ومنها مصر من وطأة الكوارث الطبيعية وتلك التي من صنع البشر، فقد تعرضت مصر - خاصة خلال العشر سنوات الماضية- للعديد من الكوارث والأزمات، وكان لقطاع الزراعة للنصيب الأوفر من هذه الأزمات، حيث تتباين الأضرار التي تصيب هذا القطاع حسب نوع وشدة الأزمة التي يتعرض لها.

ويمكن تعريف الأزمة بأنها موقف حاد أو حالة غير مستقرة تنتج غالباً عن تغيرات بينية مفاجئة، ويترتب عليها عادة حدوث نتائج وآثار سيئة، وتتطوي غالباً على مواقف سريعة ومتلاحقة - وبخاصة للبيانات والمعلومات- قد تهدد للقيم والأهداف الرئيسية لأي تنظيم أو مجتمع، وتتطلب تدخلاً سريعاً لاحتوائها ومحاولة الحد من أثارها السلبية (عبد الحليم، ٢٠٠١: ٢٥٩).

و غالباً ما تحدث الأزمة حالة من الصدمة الناتجة عن فجائية حدوثها أحياناً، ولما يترتب عليها من خسائر فادحة، وتتسم الأحداث بالسرعة الشديدة، وتتدفق المعلومات من جهات مختلفة، وقد تكون بصورة متعارضة، مما يحدث حالة من الارتباك لدى متخذي القرارات (سليمان، ١٩٩٩: ٤٠٧).

ومن ثم فإن نجاح إدارة الأزمة يتوقف الى حد كبير على فريق إدارتها وما يحوزونه من مقومات شخصية، وإذا فقد انصب اهتمام بعض الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات على الخصائص والصفات الشخصية لصانع قرارات إدارة الأزمات ( العماري، ١٩٩٣: ٢٠).

وفي هذا السياق يؤكد فتحي (٢٠٠١: ٢٠٥) على أن نجاح التعامل مع الأزمة يتوقف على حسن اختيار الرجال الذين سيتعاملون معها ويتصدون لها، بل إن عملية إكسابهم المعرفة وزيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم على التعامل مع الأزمة تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار هؤلاء الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل معها وعلى رأسهم قائد فريق عمل الأزمة.

ويؤكد التراث المتاح على أن مدير فريق الأزمة يرغب ما لديه من سلطة تسمح بتوجيه الآخرين وإصدار الأوامر لكن الأفضل أن يكون قائداً لديه من التأثير ما يفوق السلطة. فقيادة الفريق تمثل مصدراً لطاقته وابتكاريته وفي القيادة الفعالة للفريق يبرز الوضوح والمصارحة والانفتاحية مع أعضاء الفريق، والقبول الإيجابي لمشاركتهم حتى لو تعارضت مع آراء القائد (فتحى، ٢٠٠١: ٢٠٧).

ومن الأمور الهامة أيضاً والتي يجب أن يراعيها القائد كما يرى كار (٢٠٠١: ٥) أن يكون هناك تناغم وتوافق بين أفراد المجموعة الواحدة، وأن يعمل أعضاء الفريق معا حتى يشعر كل فرد بالقيمة التي تتمثل في كونه عضواً في الفريق .

ويؤكد لبريدى (١٩٩٩ : ٣٧ - ٤٠) أن هناك أهمية خاصة لمواصفات قائد الأزمة وبخاصة ما يلي من صفات : شدة الاهتمام بقضية الأزمة، وشدة التحمل ومضاء الإرادة، والقدرة على التفكير الإبداعي، والالتسام بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة، والاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة، والمهارات الاجتماعية، والقدرة على التحفيز، والثقة بالنفس، والنضج للعاطفي، بالإضافة إلى المهارات الفنية المتخصصة المتعلقة بالمجال الذي يعمل به.

ويرى فتحى (٢٠٠١ : ٢٩-٢٣٥) إن مهمة إدارة عمل الأزمة تحتاج إلى متخصص وفقاً لاحتياجات الأزمة، وهي مهمة صعبة تحتاج إلى العديد من الصفات الذاتية، فأسلوب التعامل مع الأزمة وردود الفعل وطرق التعامل وأساليب التدخل تتأثر تأثراً كبيراً بالطبيعة الفكرية والنفسية والشخصية لقائد فريق عمل الأزمة، لذا فإن قائد الفريق يجب أن يكون شجاعاً، ومتفانلاً، وخبيراً في مجاله، ولديه دافع للإنتاجية. كما يرى كوهين (٢٠٠١: ١٥) أن القادة المتميزون يستقطبون الآخرين الذي يسعون لمساعدتهم على تحقيق النجاح.

وقد أبرزت الدراسات السابقة (عبد الحليم: ٢٠٠٤) و(نمير وآخرون: ٢٠٠٣) أن هناك إحساساً قوياً بالحاجة لاستحداث إدارة للزمات الزراعية بمصر، وما لم يكن لها وعاء تنظيمي فإن تنظيم إجراءات حل ومواجهة الأزمات بمصر، ومن ثم فقد أمكن وضع تصور لوحدرة تنظيمية تغطي البناء التركيبي للعلاقات والوظائف المختلفة بداخل هذه الوحدة وتنظم علاقاتها بالجهات الخارجية، لذا فمن المفترض أن تنشأ وظائف قيادية يحتاجها هذا التنظيم لتغطي هيكله وتعنى بوظائفه.

وإذا كان القائد هاما في الظروف العادية بالنسبة لأي تنظيم وإن له دوراً رئيسياً في الإسهام في إدارة الأمور العادية فإن وفرة الصفات القيادية لدى شاعلي ووظائف هذه الإدارة خاصة مديرها هو أكثر إلحاحاً وأعظم أثراً عن الأمور الطارئة وفي إدارة الأزمات. وهنا يثار سؤال هل ما يكون عليه قائد الأزمة من خصائص وسمات وصفات هي بالضرورة مثل

ما لدى لقادة العاديين؟ أم أن هناك كما وكيفا مختلفا من هذه الصفات تقتزن بقادة الأزمات؟، وإذا كان صحيحا أن الصفات القيادية تنطبق على الاثنين؛ فهل هذا هو ما يراه كلا من علماء الإرشاد الزراعي والخبراء للتطبيين؟ وما وجهة الاختلاف إذا ما كان الاختلاف حادثا؟ وعلام لتفقا؟ وما هو الاتفاق بينهما؟.

وحيث أن أحد أهم المخرجات الأساسية لمثل هذا البحث هو تحديد الصفات التي من الضرورة أن تنمى أو تلك التي يجب اكتسابها من العاملين بإدارة الأزمة وخاصة مسديروها لتصبح قدرات ومهارات فيمن سيشتغل هذه الوظيفة، ولأن الأزمات الزراعية متواترة الحدوث في مصر، وإن معالجتها تتم بطرق غير فعالة غالبا، ومع إمكانية استحداث هذه الإدارة بمصر والحاجة إلى قادة ماهرين لإدارتها، ومع كون الإرشاد الزراعي هو "ترمومتر" حرارة للتنمية الزراعية والمراقب الأول لإيقاع حركة القطاع بل والمكمل لمنظومة التنمية الزراعية ككل، ومع عدم وجود إجابات شافية موضوعية من خلال دراسات أو بحوث سابقة، فقد اتضحت ضرورة إجراء هذا البحث، خاصة وأنه من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مرشداً وهادياً تطبيقياً عند اختيار القادة لإدارة الأزمات الزراعية في القريب.

#### أهداف البحث :

يستهدف هذا البحث ما يلي :

- ١ - تحديد أولوية الصفات المتوقعة لقادة إدارة الأزمات الزراعية من وجهة نظر كلا من علماء الإرشاد الزراعي، وخبراء للعمل الإرشادي للتفنيدي على المستوى المركزي .
- ٢ - تحديد الفرق فيما بين كل من علماء الإرشاد الزراعي وبين خبراء العمل الإرشادي للتفنيدي في كل من تلك الصفات القيادية المدروسة لقادة الأزمات الزراعية .

#### النتائج الإجرائية:

- ١ - الصبر: ويقصد به تحمل القائد لأعباء الأزمة بما فيها أخطاء العاملين معه في الفريق بون تضجر.
- ٢ - المثابرة: تصميم القائد على تحسين مستوى تحقيقه للأهداف مهما تغيرت الظروف.
- ٣ - التخطيط الجيد: قيام القائد بالترتيب المسبق لإجراءات سيتم اتخاذها لمعالجة الموقف.
- ٤ - الحماس: هو التعبير عن حالة الرغبة الموجبة المصحوبة ببذل الجهد في أنشطة مواجهة الأزمة.
- ٥ - حسن التصرف: المعالجة السريعة من القائد لموقف الأزمة باستخدام أقل قدر من قدراته والإمكانيات المتاحة.
- ٦ - الابتكارية: سعي القائد لاستحداث أساليب وأدوات جديدة في إدارته لمواقف الأزمات.

- ٧ - الصديق: مطابقة ما ينقله القائد من معلومات وبيانات للآخرين للواقع.
- ٨ - لتعاون: قيام القائد ببذل الجهد المتساوي مع باقي فريق إدارة الأزمة.
- ٩ - اليقظة: الانتباه المسبق للقائد لمؤشرات موقف الأزمة والاستجابة لها.
- ١٠ - استشعار دور الآخرين من فريق العمل وغيرهم (الإيجابية): إظهار القائد للاهتمام الإنساني ومواساة المضارين في موقف الأزمة.
- ١١ - الشجاعة (الفدائية): لنفخ القائد للتصدي المبكر لمواقف الأزمات.
- ١٢ - الحسم: قيام القائد بالبت السريع في إصدار التعليمات لحل الأزمة.
- ١٣ - المرونة: قيام القائد بتغيير أساليبه في مواجهة الأزمات المختلفة بحسب مقتضيات الموقف.
- ١٤ - المبادرة: أن يكون القائد أول من يتصرف سريعا في إدارة الأزمة.
- ١٥ - ضبط النفس: قيام القائد بالتحكم في إظهار تعبيراته أو مشاعره غير الموجبة.
- ١٦ - الثقة بالنفس: يقصد بها درجة إحاطة القائد بحدود ما لديه من خبرات وما ليس لديه عند معالجته لظروف الأزمة.
- ١٧ - المسؤولية: قبول القائد للمحاسبة على ما يقوم به من تصرفات ونتائج فسي مواجهة الأزمة.
- ١٨ - الإصرار: تصميم القائد على حل الأزمة أو تجنبها مهما صادف من محددات.
- ١٩ - الإنجاز: الأداء الفعلي للقائد في تنفيذ ما يجب تنفيذه عند معالجة الأزمة.
- ٢٠ - السيطرة: ممارسة إدارة الأزمة دون أن تغلت الاتصالات أو المشاركة فسي اتخاذ القرارات.
- ٢١ - الحيوية: تمتع القائد بالنشاط الظاهر المتجدد لللازم لمتابعة وتنفيذ إجراءات عمله أثناء مراحل الأزمة.
- ٢٢ - الحساسية للأزمات: سرعة التقاط ما ينشئ بالأزمات قبل حدوثها أو في متابعتها من وقع قليل من البيانات والمعلومات.
- ٢٣ - الطلاقة الفكرية: للتعبير للظاهر للقائد عن وفرة إنتاج الأفكار ونسيانها.
- ٢٤ - سعة الأفق: تعدد جوانب الخبرات المعرفية السابقة التي يحيط بها القائد حول جوانب الأزمات المختلفة.
- ٢٥ - التحفيز: قيام القائد بنفع أفراد فريق إدارة الأزمة للعمل وفق الخطة المقررة باستخدام الأساليب المادية وغير المادية.
- ٢٦ - المهارة الاجتماعية: يقصد بها قيام القائد بالاتصال بأفراده والتعرف على مهاراتهم وأدائهم ومشاكلهم في إدارة الأزمة .

٢٧ - المهارات المتخصصة: إمكانية استخدام القائد لأساليب نوعية دقيقة وسريعة في جوانب أو مجالات الأزمات.

٢٨ - التنمية الذاتية: استمرار طلب القائد للمعرفة والخبرات والاستفادة منها لتطوير نفسه بنفسه.

٢٩ - النظرة المثالية: ويقصد بها سرعة استنتاج القائد للحلول أو البدائل المتعددة لحل الأزمة وفق البيانات المتاحة مع تفضيل احد هذه الحلول وتطبيقها فوراً.

٣٠ - الخبرة السابقة في مجال الأزمة: يقصد به رصيد الخبرات السابقة للمختزن عن هذه الأزمة أو ما يعاثلها تشخيصاً وإجراءات حل.

### الفرض البحثي:

في ضوء حصيلته للتراث المرجعي فإن الآراء حول صفات القائد تميل للتشتت والاختلاف خاصة في حالة غموض الأدوار سواء كانت للأفراد أو للمنظمات وبالذات إذا ما كانت هذه الأدوار تميل للحدائثة وحتى فيما بين جماعة واحدة، وبناءً على ذلك فقد تم صياغة الفرض البحثي التالي: 'يوجد فرق بين متوسطي درجة كل من علماء الإرشاد الزراعي وخبراء العمل الإرشادي التنفيذي فيما يتعلق بأهمية كل من صفات قائد إدارة الأزمات الزراعية'.

### الإجراءات البحثية

يميل منهج البحث للاستكشاف ومن ثم فإنه يتعامل مع شاملتين من المبحوثين أولهما: علماء الإرشاد الزراعي حيث تشكلت شاملتهم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وعين شمس والأزهر، وأعضاء هيئة البحوث بمعهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية وذلك لمن هم في درجة أستاذ مساعد أو باحث أول فما فوق، حيث بلغت شاملتهم ٨٨، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها ٣٠ مبحوثاً منهم شكلت نسبة ٣٧ % من إجمالهم، وثاني المجموعتين هم خبراء العمل الإرشادي التنفيذي ممن يشغلون درجة مدير عام فما فوق بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي فيبلغ عددهم ٦٥ ، وتم لخذ عينة عشوائية منهم قوامها ٣٠ مبحوثاً شكلت نسبة ٤٦ % من إجمالهم.

### أداة جمع البيانات :

تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان تم تصميمها لتشتمل على صفات قادة الأزمات الزراعية، حيث يتكون المقياس من ٣٠ صفة اعتمد في اختيارها على مراجع عديدة

في القيادة وهي ولادة في قائمة المراجع، ويستجيب المبحوث على كل من هذه الصفات من حيث أهمية توفرها هامة جداً - هامة، وينال المبحوث درجتين في حالة هامة جداً، ودرجة واحدة في حالة هامة فقط.

### التحليل الإحصائي:

تم استخدام اختبار  $t$  للفرق بين متوسطي عينتين غير مرتبطتين لتحليل البيانات إحصائياً، واستخدم لعرض البيانات للتكرار والنسب المئوية.

### نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: تحديد أولوية الصفات المتوقعة لقادة الأزمات الزراعية من وجهة نظر علماء الإرشاد الزراعي:

توضح نتائج جدول (١) أن ما لا يقل عن ٧٥% من علماء الإرشاد الزراعي يرون أن هناك ١١ صفة هامة جداً يلزم توفرها في قائد إدارة الأزمات الزراعية حتى يتمكن من إدارتها بكفاءة هي على الترتيب: المثابرة، وحسن التصرف، والحسم، والمبادرة، والإنجاز، والحماس، واليقظة، والشجاعة، والمسئولية، والسيطرة، والحيوية وتراوحت نسب استجابات علماء الإرشاد الزراعي على بقية الصفات بين حد أعلى قدره ٧٣,٣%، وحد أدنى قدره ٤٠%. وتشير تلك النتيجة إلى إبداع علماء الإرشاد الزراعي لأهمية توفر الأحد عشر صفة الأولى واعتبارها أساسية لقائد إدارة الأزمات الزراعية أكثر من غيره من القادة، وإن كان بقية الصفات قد نالت نسبة أقل فلا يعني عدم ضرورتها، ولكنها الأهم لقائد الأزمة ما حدده هؤلاء المبحوثين في الأحد عشر صفة الأولى، وهي ما تعكس جزءاً من طبيعة الأزمة ذاتها والتي تحمل طابع المفاجأة والصدمة وفداحة الأثر، والتعقد لمسبباتها والتعدد لإجراءات التخفيف منها أو للحد منها.

ثانياً: تحديد أولوية الصفات المتوقعة لقادة إدارة الأزمات الزراعية من وجهة نظر خبراء العمل الإرشادي التنفيذي:

أظهرت نتائج جدول (١) رأى خبراء العمل الإرشادي التنفيذي في ضرورة توفر صفات قائد إدارة الأزمات الزراعية، حيث أتضح أن هناك أربعة وعشرين صفة هامة جداً من وجهة نظرهم تراوحت نسب استجابتهم عليها ما بين ٧٦,٧% - ١٠٠% حيث تم ترتيب الصفات تصاعدياً كما يلي: المبادرة، والحماس، واليقظة، وسعة الأفق، والتخطيط الجيد، والإصرار، والمسئولية، والمثابرة، والخبرة السابقة في مجال الأزمة، والنظرة الثاقبة، والحيوية، وضبط النفس، والسيطرة، والشجاعة، والإنجاز، والتعاون، والثقة بالنفس،

والمرونة، والحسم، والصدق، وحسن التصرف، والصبر. وربما يعني ذلك أن خبراء العمل الإرشادي للتنفيذي أكثر معاناة للآزمات الزراعية ومعايشة لها وإحساسا بها حين تحدث، وأكثر انخراطاً في علاجها خاصة في ظل عدم وجود إدارة رسمية لها، كما أن لساليب إدارة الآزمات القائمة حالياً يجعلهم يعيشون في مناخ أكثر تحدياً من جهة ومثبطاً من جهة أخرى إلى الحد الذي يتمنون فيه أن يكون دورهم رسمياً ومعلنأً ومنجزأً عند حدوث الأزمة للحد منها أو التخفيف من آثارها.

ثالثاً: تحديد الفرق فيما بين كل من علماء الإرشاد الزراعي وبين خبراء العمل الإرشادي للتنفيذي في كل من تلك الصفات القيادية:

وللتحقق من اختلاف أهمية صفات للقائد لدى علماء الإرشاد الزراعي وخبراء العمل الإرشادي للتنفيذي على ضرورة توفر صفات في قائد إدارة الآزمات الزراعية فقد تم اختبار للفرض الإحصائي القائل " لا يوجد فرق بين متوسطي درجة كل من علماء الإرشاد الزراعي و خبراء العمل الإرشادي للتنفيذي فيما يتعلق بأهمية كل من صفات قائد إدارة الآزمات الزراعية." وباستخدام اختبار t أوضحت نتائج جدول رقم (٢) أن الفرق كان معنوياً عند مستوى ٠,٠١ فيما بين المجموعتين لكل من الصفات القيادية التالية: الصبر، وحسن التصرف، والصدق، والتعاون، والحسم، والمرونة، والثقة بالنفس، والمهارات المتخصصة، وكان الفرق معنوياً عند مستوى ٠,٠٥ لكل من الصفات التالية: ضبط النفس، الإنجاز، والنظرة الناقية، والخبرة السابقة في مجال الأزمة.

وطبقاً لذلك فقد أمكن رفض الفرض الإحصائي عن كل من تلك الصفات التي أظهرت المعنوية عند مستويي ٠,٠١، ٠,٠٥ وبالتالي قبول الفرض البحثي ولم نتمكن من رفض هذا الفرض عن بقية الصفات. ومعنى ذلك أن بين جماعتي المبحوثين اتفاقاً على غالبية الصفات القيادية المدروسة بدلالة عدم وجود الفروق المعنوية بينهما هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن للتنفيذين الإرشاديين يتفوقون على نظرائهم العلميين في درجة أهمية بقية الصفات القيادية، ومن هنا فتم فرض بحثي مؤداه أن للتنفيدين الإرشاديين يتفوقون على غيرهم في تحديد درجة أهمية إدارة الآزمات و صفات شاعلي وظائفها القيادية. وأن هناك حاجة بحثية تستحث تنمية مقياس موضوعي ذو بناء سهل استخدامه من قبل التنفيدين لاختيار من تتوفر فيهم تلك الصفات القيادية الهامة من بين من يتم ترشيحهم لوظائف قيادية في إدارة الآزمات الزراعية.

المراجع

١. البنك الدولي، ثمن هجوم على الفقر، تقرير عن التنمية في العالم ٢٠٠٠/٢٠٠١، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
٢. السبريدي، عبد الله عبد الرحمن، الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩.
٣. العمري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، طبعة الأولى، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣.
٤. سليمان، محمد جلال، أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة، المؤتمر السنوي للرابح لإدارة الأزمات وكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.
٥. عبد الحليم، حنان كمال، تصور مقترح لوحدة إدارة الأزمات الزراعية، مجلد ٢٩ العدد (٢)، فبراير، مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، المنصورة، ٢٠٠٤.
٦. عبد الحليم، حنان كمال، حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لمجال إدارة الأزمات والكوارث في البيئة الزراعية، مجلد مؤتمر آفاق وتحديات الإرشاد الزراعي في مجال البيئة، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، المركز المصري الدولي للزراعة، الجيزة، ٢٠٠١.
٧. فتحي، محمد، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار للتوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠١.
٨. كسار، كلاي، مشاكل قيادة فريق العمل وحلها - حلول مجربة للمشاكل الإدارية التي يولجها قادة العمل اليوم، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.
٩. كوهين، وليام أ.، فن القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.
١٠. نمير، سعيد عبد الفتاح وآخرون، الدور الحالي والمستقبلي للإرشاد الزراعي في إدارة الأزمات الزراعية، نشرة بحثية رقم (٢٠٠٣/٣)، المجلة العلمية للإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، أبريل ٢٠٠٣.

11. Contrado, E., Formulating Extension Policy in: Swanson et al (eds), Improving Agricultural Extension A Reference Manual, Ch.12, FAO, Rome, 1998.

12. Joint, USDA., Nasulgc Committee the Future of Cooperative Extension, Extension in the 80"s-A Perspectives For the Future of the Cooperative Extension, 1983.
13. Maunder, A (ed.), Agricultural Extension A Reference Manual, FAO, Rome, 1972.

مرجع استعان بها الباحثون لتحديد الصفات القيادية:

- Gordon, J.R., A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Allyn & Bacon . U.S.A . 3ed edition, 1991.
- Ross, M. and Hendry, E.C., New Understanding of leadership Association Press,N.Y, 1996.
- Stogdel, R., Hand book of leadership . free press , N.Y, 1974.
- Stogdel, R., Personal factors Associated With leadership A survey of the literature, In Cohn Brown, The Study of leadership, international prints and Publishers, institute , Illinois,Inc, 1958.
- Tead, Ordway, The Art of leadership, McGraw-Hill Book ,Co. N. Y, 1963.

جدول رقم (١) النسبة المئوية لآراء كل من علماء الإرشاد الزراعي وخبراء العمل لتنفيذ في الصفات للزراة توافرها في فلك الأزمات الزراعية

الصفات	العلماء		الترتيب	التنفيذيين	
	علمة جدا	علمة		علمة جدا	علمة
١ المتابعة	٨٠	٢٠	٥	٨٦,٧	١٣,٣
١م حسن التصرف	٨٠	٢٠	١	١٠٠	—
١م الصمم	٨٠	٢٠	١م	١٠٠	—
١م المتابعة	٨٠	٢٠	٨	٧٦,٧	٢٣,٣
١م الإنجاز	٨٠	٢٠	٢	٩٦,٧	٣,٣
٢ العمل	٧٦,٧	٢٣,٣	٨م	٧٦,٧	٢٣,٣
٢م اليقظة	٧٦,٧	٢٣,٣	٧	٨٠	٢٠
٢م الشجاعة	٧٦,٧	٢٣,٣	٣	٩٣,٣	٦,٧
٢م المسئولية	٧٦,٧	٢٣,٣	٥م	٨٦,٧	١٣,٣
٢م السيطرة	٧٦,٧	٢٣,٣	٣م	٩٣,٣	٦,٧
٢م الحيوية	٧٦,٧	٢٣,٣	٤	٩٠	١٠
٣ الإصرار	٧٣,٣	٢٦,٧	٥م	٨٦,٦	١٣,٣
٤ التعاون	٧٠	٣٠	٢م	٩٦,٧	٣,٣
٤م ضبط النفس	٧٠	٣٠	٤م	٩٠	١٠
٤م الثقة بالنفس	٧٠	٣٠	١م	١٠٠	—
٥ الابتكارية	٦٦,٧	٣٣,٣	١٠	٧٠	٣٠
٥م المرونة	٦٦,٧	٣٣,٣	١م	١٠٠	—
٥م سعة الأفق	٦٦,٧	٣٣,٣	٦	٨٣,٣	١٦,٧
٦ الصدق	٦٣,٣	٣٦,٧	١م	١٠٠	—
٦م التخطيط الجيد	٦٣,٣	٣٦,٧	٦م	٨٣,٣	١٦,٧
٦م النظرة الثاقبة	٦٣,٣	٣٦,٧	٤م	٩٠	١٠
٦م الخبرة السابقة	٦٣,٣	٣٦,٧	٤م	٩٠	١٠
٧ الصبر	٦٠	٤٠	١م	١٠٠	—
٨ التحفيز	٥٦,٧	٤٣,٣	١١	٦٦,٧	٣٣,٣

تسليح جدول رقم (١) النسبة المئوية لآراء كل من علماء الإرشاد الزراعي وكبراء العمل  
التفويضي في الصفات اللزوم توافرها في تلك الأزمات الزراعية

الترتيب	الصفات	العلماء		الترتيب	التفويضين	
		حالة جدا	حالة		حالة جدا	حالة
٩	استثمار دور الآخرين	٥٣,٣	٤٩,٧	٩	٧٣,٣	٢٦,٧
٩م	التنمية الذاتية	٥٣,٣	٤٩,٧	٩م	٧٣,٣	٢٦,٧
١٠	الصلابة للأزمات	٥٠	٥٠	١٢	٦٣,٣	٣٦,٧
١٠م	المهارة الاجتماعية	٥٠	٥٠	١٠	٧٠	٣٠
١١	الطلاقة الفكرية	٤٣,٣	٥٦,٧	١٢	٥٦,٧	٤٣,٣
١٢	المهارات المتخصصة	٤٠	٦٠	٩م	٧٣,٣	٢٦,٧

جدول رقم (٢) لاختبار معنوية الفروق بين متوسط درجة أهمية الصفات اللزوم توافرها في تلك  
الأزمات الزراعية من وجهة نظر كل من علماء الإرشاد الزراعي وكبراء العمل  
الأرضي التفويضي

م	الصفات	العلماء		التفويضين		قيمة F
		المتوسط الصلابي	الانحراف المعياري	المتوسط الصلابي	المتوسط الصلابي	
١	الصبر	٢,٦٠	٠,٥	٣	صفر	٠٠٤,٣٩٧
٢	المبادرة	٢,٨٠	٠,٤١	٢,٨٧	٠,٣٥	٠,٦٨٤
٣	العمل	٢,٧٧	٠,٤٣	٢,٧٧	٠,٤٣	صفر
٤	حسن التصرف	٢,٨٠	٠,٤١	٣	صفر	٠٠٢,٦٩٣
٥	الصنق	٢,٦٣	٠,٤٩	٣	صفر	٠٠٤,٠٩٧
٦	الابتكارية	٢,٦٧	٠,٤٨	٢,٧٠	٠,٤٧	٠,٢٧٣
٧	التعاون	٢,٧٠	٠,٤٧	٢,٩٧	٠,١٨	٠٠٢,٩١٨
٨	اليقظة	٢,٧٧	٠,٤٣	٢,٨٠	٠,٤١	٠,٣٠٨
٩	استثمار دور الآخرين	٢,٥٣	٠,٥١	٢,٧٣	٠,٤٥	١,٦١٦
١٠	التنجاعة	٢,٧٧	٠,٤٣	٢,٩٣	٠,٢٥	١,٨٢٨
١١	الحسم	٢,٨٠	٠,٤١	٣	صفر	٠٠٢,٦٩٣
١٢	المرونة	٢,٦٧	٠,٤٨	٣	صفر	٠٠٣,٨٠٨
١٣	المبادرة	٢,٨٠	٠,٤١	٢,٧٧	٠,٤٣	٠,٣٠٨
١٤	ضبط النفس	٢,٧٠	٠,٤٧	٢,٩٠	٠,٣١	٠١,٩٦٦

تسابع جدول رقم (٢) لاختبار معنوية الفروق بين متوسط درجة أهمية الصفات للاثم توافرها في  
فلسد الأزمات الزراعية من وجهة نظر كل من علماء الإرشاد الزراعي وخبراء  
لعمل الأرشادي لتنفيذي

رقم	الصفات	العلماء		التنفيذيين		قيمة t
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١٥	الثقة بالنفس	٢,٧٠	٠,٤٧	٣	صفر	٠٠٣,٥٢٥
١٦	المسئولية	٢,٧٧	٠,٤٣	٢,٨٧	٠,٣٥	٠,٩٩٢
١٧	الإصرار	٢,٧٣	٠,٤٥	٢,٨٧	٠,٣٥	١,٢٨٧
١٨	الإنجاز	٢,٨٠	٠,٤١	٢,٩٧	٠,١٨	٠٢,٠٤٧
١٩	المسيرة	٢,٧٧	٠,٤٣	٢,٩٣	٠,٢٥	١,٨٢٨
٢٠	التخطيط الجيد	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٨٣	٠,٣٨	١,٧٦٨
٢١	الصبرية	٢,٧٧	٠,٤٣	٢,٩٠	٠,٣١	١,٣٨٥
٢٢	الحساسية للأزمات	٢,٥٠	٠,٥١	٢,٦٣	٠,٤٩	١,٠٣٤
٢٣	الطلاقة الفكرية	٢,٤٣	٠,٥٠	٢,٥٧	٠,٥٠	١,٠٢٥
٢٤	سعة الأفق	٢,٦٧	٠,٤٨	٢,٨٣	٠,٣٨	١,٤٩٤
٢٥	المهارات المتخصصة	٢,٤٠	٠,٥٠	٢,٧٣	٠,٤٥	٠٠٢,٧٢٠
٢٦	التحفيز	٢,٥٧	٠,٥٠	٢,٦٧	٠,٤٨	٠,٧٨٧
٢٧	المهارة الاجتماعية	٢,٥٠	٠,٥١	٢,٧٠	٠,٤٧	١,٥٨٨
٢٨	التنمية الذاتية	٢,٥٣	٠,٥١	٢,٧٣	٠,٤٥	١,٦١٦
٢٩	النظرة الشاملة	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٩٠	٠,٣١	٠٢,٥٣٠
٣٠	الخبرة السابقة	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٩٠	٠,٣١	٠٢,٥٣٠

**VIEWS OF THE AGRICULTURAL EXTENSION  
ADMINISTRATORS AND RESEARCHERS ABOUT THE  
EXPECTED OF THE FORMAL LEADERS FOR THE  
AGRICULTURAL CRISES MANAGEMENT .**

**Hanan Kamal Abel Haliem    Salah Mohamed Amer    Samy Afy Shady**

**ABSTRACT**

Happening the agricultural crises (AC) since its suddenness notches establishing a management which responsible for facing these crises before and during it take place to avoid it or to hinder its side effects. no other way from unifying agricultural extension into the (AC) and its management.

There is constantly necessity for continues focusing on essential-through shifting areas needs and wider variety of interest target its is post-fact that this proposed management needs a functional structure and a leader at the top has the best leadership characteristics matched to crises nature . This research aimed at defining the leadership characteristics ought to be provided to whom lead the (AC) management from the views of each of agricultural extension researchers, and general directors of agricultural extension at the central administration, and to determine the difference between them dealing with the necessity of each characteristic for the expected crises leader. Tow samples were randomly selected. Each were 30 respondents. A designed questionnaire was used to collect data contains the (30) characteristics. Respondents were asked to judge the necessity of each . Results revealed that the majority of scientists define the important (12) characteristics only of them, but the general directors of agricultural extension were define (24) characteristics. the difference between each of paris means of each characteristics was significant for the following characteristics: Past experience, wise estimation cooperation, flexibility, self control, self confidence, achievement, decisiveness, wise conduct, special skills, patient and deep insight. The rest of differences were not significant, it means that there were agreement about these characteristics among the two groups and the difference was not in self but in its intensity.