

**AN ANALYTICAL STUDY OF THE LEVEL OF
LEADERSHIP SKILLS OF THE EXTENSION AGENTS
WORKING IN THE GOVERNMENTAL AGRICULTURAL
EXTENSION IN JORDAN AND ITS RELATIONSHIPS
WITH SOME PERSONAL CHARACTERISTICS**

By
A. N. H. Al-Shadaideh

*Department of Plant Production, Faculty of Agriculture, Mu'tah
University, Jordan*

ABSTRACT

The present study was carried out to achieve the following objectives:

- 1-Determining the level of leadership skills of the extension agents working in the Governmental Agricultural Extension in Jordan through specifying the levels of their;
a- Technical skills. b- Humanistic skills c- Political skills
- 2- Determining the relationship between the degree of the leadership skills of the extension agent and some of their personal characteristics.

The population of the present study included 115 extension is working in the agricultural directorates in Jordan .

The data of this study were collected through a questionnaire form prepared by the researcher. The questionnaire is composed of two parts: one for the personal information and the second included a measure to test the level of leadership skills of the extension agents.

A number of experts and arbitrators have examined the questionnaire to assure its usefulness and efficiency. Two methods were used to exclude any inappropriate questions; those are the difficulty degree and the degree of distinguishing between different variables in the study were obtained. The information was collected during October and November 2004. Degree of validity for the responses of researched sample was obtained. The leadership skills of

extension agents were measured in the three different skills, technical, humanitarian and political skills.

The results revealed that the level of leadership skills of the extension agents was generally medium or slightly low.

The technical and political skills were found medium or slightly low. The humanistic skills were recorded to be medium or slightly high.

Some recommendations have been raised by the study:

- 1.The directorate of agricultural extension in Jordan should prepare a scientific and practical plan handling the results in detailed and accurate way for this study according to the level of leadership skills and the sides connected to it.
- 2.Do periodic surveys to study the personal and work changes for the agricultural extension agents before being involve in planning the training programs specific to it, and we should clarify the reality of information and knowledge in order to modify it through these programs.

Key words : *agricultural extension, agricultural extension agent, leadership skills, professional leaders, jordan.*

دراسة تحليلية لمستوى المهارات القيادية للعاملين في الإرشاد الزراعي الحكومي في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية

أحمد نوري حسن الشدايده

قسم الإنتاج النباتي - كلية الزراعة - جامعة مؤتة - المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص

استهدفت هذه الدراسة تحقيق هدفين رئيسيين هما:

١- تحديد مستوى المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي الحكومي.

٢- تحديد العلاقة بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين للمهارات القيادية وبعض خصائصهم الشخصية.

شمل مجتمع الدراسة جميع المرشدين الزراعيين العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي الحكومي والبالغ عددهم (١١٥) مرشداً زراعياً موزعون في مديريات الزراعة في الأردن. جمعت بيانات هذه الدراسة باستخدام استمارة استبيان أعدت من

قبل الباحث ، اشتملت جزئين الأول يتصل بالمعلومات الشخصية للمبحوثين والثاني يتضمن مقياسا لمستوى المهارات القيادية لهم ، وتم التأكد من صدق الاستمارة بعرضها على عدد من الخبراء والمحكمين ، ثم استخدمت درجة صعوبة وتمييز الفقرات الاختبارية التي تضمنتها ومن ثم استخرج معامل الثبات والصلاحية لبعض المتغيرات. جمعت البيانات خلال الفترة (١٠/١٥ - ١١/١٥) ٢٠٠٤ ، وبعد ذلك استخرج صدق استجابة المبحوثين للمقاييس المستخدمة ، وتم قياس المهارات القيادية للمرشدين في ثلاثة مجالات هي مجال المهارات الفنية ومجال المهارات الإنسانية ومجال المهارات السياسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين _ بشكل عام متوسط يميل إلى الانخفاض البسيط . وقد تباينت المهارات القيادية لهم في مجالاتها الثلاثة فكانت متوسطة تميل إلى الانخفاض البسيط في مجالي المهارات الفنية والسياسية ، ومتوسطة تميل إلى الارتفاع البسيط في مجال المهارات الإنسانية ، كما تباينت المهارات الفنية في جوانبها الأربعة فكانت متوسطة تميل إلى الانخفاض البسيط في جوانب المحاصيل الحقلية ومحاصيل الخضر وإعداد البرامج الإرشادية، ومتوسطة تميل إلى الارتفاع البسيط في جوانب الفاكهة. وقد أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة معنوية موجبة بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين للمهارات القيادية وجميع خصائصهم الشخصية المدروسة . وفي ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فقد اقترح مجموعة من التوصيات أهمها :

١- أن تعمل مديرية الإرشاد الزراعي في الأردن على إعداد خطة علمية وعملية تتناول بشكل دقيق النتائج التفصيلية لهذه الدراسة وفقا للمهارات القيادية المحددة والجوانب المتصلة بها .

٢- إجراء مسوحات ميدانية دورية لدراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرشدين الزراعيين قبل الولوج بتخطيط البرامج التدريبية الخاصة بهم ، فضلا عن الوقوف على واقع معلوماتهم ومعارفهم ليتم تطويرها من خلال هذه البرامج.

١- مقدمة ومشكلة الدراسة Introduction and Problem of Study

تهدف جميع الدول وخاصة النامية منها إلى تحقيق التنمية وذلك من خلال الخطط والبرامج التنموية في محاولة منها للتخلص من التخلف الذي تعانيه شعوبها وخاصة سكان الريف (السامرائي والجادري ، ١٩٩٠). ويعد الإرشاد الزراعي أحد الأجزاء الهامة التي تسعى إلى تحقيق التنمية الزراعية ، حيث أنه يوجه برامجه ونشاطاته إلى أهل الريف عامة والمزارعين خاصة لأجل زيادة إنتاجهم الزراعي ومن ثم تحسين حالتهم المعيشية وصولا إلى حياة أفضل . ويعتمد نجاح الإرشاد الزراعي في مهمته هذه على مهارة وكفاءة العاملين فيه وبخاصة المرشدين الزراعيين الميدانيين (العادلي ، ١٩٧١) الذين يتولون قيادة العمل الإرشادي محليا . ونظرا لأن القيادة ترتبط بالطبيعة البشرية وبالمزاييا غير المتشابهة للمقتادين والتفاعل بينهم (كورتوا ، ١٩٨٠) فإن القائد عادة ما يكون بحاجة إلى معارف ومهارات تمكنه من كسب ثقة العاملين معه بشخصيته القيادية وهذه الثقة هي التي تحفزهم للتعاون معه وبذل الجهد المشترك لتحقيق الأهداف التنموية التي يسعون إلى تحقيقها (إسماعيل ، ١٩٧٢). وقد اتفقت معظم الأدبيات ذات الصلة بعلم الإدارة والقيادة على وجود ثلاثة أنواع من المهارات القيادية التي تعد

ضرورية ولا بد أن يتحلى بها كل قائد بما فيهم المرشد الزراعي (السلمي، ١٩٧٦) وهي المهارات الفنية والإنسانية والسياسية. وقد أشارت إحدى الدراسات الإرشادية (المعموري، ١٩٩٥) إلى أن المرشدين الزراعيين يحتاجون تدريباً كثيراً في موضوع القيادة ، ويعزى ذلك إلى تنامي المهارات القيادية وحاجتهم إلى التدريب الذي يزود المرشد الزراعي بمستوى عالي من المهارات القيادية بأنواعها الثلاث الفنية والإنسانية والسياسية ويصمم أداء جيداً للعمل في حدود التخصص العام والدقيق والقدرة على التعامل الإنساني البناء والإيجابي مع المسترشدين بالإضافة إلى إمكانية تحليل المواقف والمشاكل من أبعادها المختلفة وربط أهداف المؤسسة الإرشادية مع الأهداف السياسية للدولة ولذلك فإن تحديد مستوى المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين يعد أمراً ضرورياً وجديراً بالدراسة. لذا فإن هذه الدراسة تعد نوعاً من التقويم الواقعي (الميداني) للمهارات القيادية التي يمتلكها المرشد الزراعي في محافظات وألوية المملكة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من أن النتائج المتحصلة عليها يمكن أن تقدم للجهات المسؤولة عن التدريب في المملكة مؤشرات موضوعية لإقامة برامج ودورات تدريبية تتماشى مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمرشدين الزراعيين وبما يعزز دورهم القيادي ، إضافة إلى أنها تساعد على اختيار وتصنيف المرشدين الزراعيين في المستقبل ، في ضوء مستوى امتلاكهم لهذه المهارات وبالتالي للتنبؤ بمدى نجاحهم في عملهم المستقبلي ، لذلك فإن هذه الدراسة اهتمت بإلقاء الضوء على عدة تساؤلات أهمها :

ما مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها المرشدون الزراعيون الميدانيون في محافظات وألوية المملكة.

هل هناك علاقة بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين لهذه المهارات ببعض خصائصهم الشخصية.

٢- أهداف الدراسة **Goals of The Study**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما :

٢-١- تحديد مستوى المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين الميدانيين في محافظات وألوية المملكة وذلك من خلال تحديد كل من : مستوى مهاراتهم الفنية والإنسانية والسياسية.

٢-٢- تحديد العلاقة بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين الميدانيين للمهارات القيادية وبعض خصائصهم الشخصية والتي تشمل : المستوى التعليمي و سنوات الخدمة في الإرشاد الزراعي و الخلفية الريفية و التدريب أثناء الخدمة و الاستقرار الوظيفي و المشاركة في التنظيمات الاجتماعية و ثقة المزارعين بالمرشد الزراعي و الاتزان الانفعالي و الانفتاح المعرفي.

٣- التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة **Operational Definitions**

٣-١- المهارات الفنية : تعني في هذا البحث المعارف الزراعية والفنية التي يمتلكها المرشد الزراعي في مجال عمله ، وتعطيه القدرة على تفهم طبيعة عمله وتبسيط إجراءاته واستخدام الأدوات والوسائل الضرورية لإنجازه وبالتالي تحقيق الأهداف الإرشادية لمؤسسته.

٣-٢- المهارات الإستراتيجية : تعني في هذا البحث قدرة المرشد الزراعي على التعامل الإيجابي مع الأفراد والجماعات وفهم ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يجعلهم يطمئنون إليه ويتعاونون معه لتحقيق الأهداف الإرشادية.

٣-٣- المهارات السياسية : تعني في هذا البحث قدرة المرشد الزراعي على استيعاب وتنفيذ سياسة الدولة الزراعية متمثلة بالتوجيهات الصادرة من وزارة الزراعة ومدى معرفته لها.

٣-٤- الاتزان الانفعالي : مفهوم يطلق على المرشد الزراعي إذا تميز سلوكه بضبط النفس وعدم التسرع في مواقف الشدة والأزمات وعدم الشعور بالقلق الذي يؤثر سلباً على سلوكه ولا يعاني من أزمات التوتر والانزعاج غير المبرر.

٣-٥- الانفتاح المعرفي : يعني اطلاع المرشد الزراعي على ما يدور حوله في مجالات الحياة المختلفة من خلال استماعه ومشاهدته لبرامج الإذاعة والتلفزيون ومتابعة الأحداث السياسية وما ينشر في الصحف والمجلات، إضافة إلى حضوره للاجتماعات وزيارته للمعارض الزراعية وتعرضه لمصادر المعلومات الزراعية.

٤- طريقة إجراء الدراسة **The Research Method**

٤-١- شاملة البحث **Research Population** : شمل مجتمع الدراسة كافة المرشدين الزراعيين الميدانيين العاملين في أقسام الإرشاد الزراعي التابعة إلى مديريات الزراعة في محافظات المملكة والبالغ عددهم (١١٥) مرشداً زراعياً يعملون في (٣٥) مديرية زراعة.

٤-٢- إعداد وتطوير استمارة الاستبيان : لغرض تحقيق أهداف البحث ، قام الباحث بإعداد استمارة استبيان أولية مؤلفة من جزئين ، يتضمن الجزء الأول بعض المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمرشدين الزراعيين، بينما يتضمن الجزء الثاني مقياس لتحديد درجة المهارات القيادية . ومن الإجراءات التي قام بها الباحث عند تطويره لهذه الاستمارة ما يلي:

٤-٢-١- توجيه أسئلة مفتوحة إلى (١٥) رئيس قسم ارشاد زراعي و (٥) من اختصاصيين المـــواد (Subject Matter Specialists) كل على انفراد يدعوهم إلى بيان طبيعة المهارات القيادية الواجب توفرها في المرشد الزراعي الميداني.

٤-٢-٢- القيام بزيارات ميدانية إلى عدد من أقسام الإرشاد الزراعي التابعة لبعض مديريات الزراعة في محافظات وألوية المملكة بهدف الإطلاع على طبيعة عمل المرشدين الزراعيين في هذه الأقسام.

٤-٢-٣- بعد الحصول على إجابات رؤساء الأقسام واختصاصيي المواد (SMS,s) والإطلاع على طبيعة أعمال المرشدين الزراعيين الميدانيين ومراجعة الأسئلة ذات العلاقة بموضوع البحث تم صياغة الفقرات الاختبارية الخاصة بقياس مستوى المهارات القيادية للمرشدين.

٤-٢-٤- قبل أن تصل الاستمارة إلى شكلها النهائي تم قياس صدقها الظاهري (Face Validity) وصدق محتواها (Content Validity) وذلك بعرضها على عدد من الاختصاصيين، وبعد ان سجلت ملاحظاتهم تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستمارة، وبعد ذلك اجري الاختبار الأولي (Pre - test) في أواخر شهر أيلول عام ٢٠٠٤ على عينة عشوائية مؤلفة من (١٦) مرشداً زراعياً ميدانياً يعملون في مثل هذا

العدد من الأقسام الإرشادية وذلك لقياس معامل الثبات والصلاحية للمقياس المستخدمة فيها إضافة إلى تحليل فقراتها الاختبارية وذلك باستخدام المعادلة الخاصة بذلك ، حيث أظهرت النتائج ارتفاع معامل الثبات والصلاحية لهذه المقياس كما هو موضح بجداول رقم (١) .

جدول (١) : معامل ثبات وصلاحية المقياس.

نوع المقياس	معامل الثبات	معامل الصلاحية
الاتجاه نحو الإرشاد الزراعي	٠,٨٣٥	٠,٩١٣
الاتزان الانفعالي	٠,٨٤٤	٠,٩١٨
الانفتاح المعرفي	٠,٧١٩	٠,٨٤٧
المهارات الإنسانية	٠,٧٨١	٠,٨٨٤

أما تحليل الفقرات الاختبارية للاستمارة ، فقد تضمن تحديد القوة التمييزية للفقرات إضافة إلى تحديد درجة صعوبتها (الزويبي وآخرون ١٩٨١)، حيث استبعدت (١٦) فقرة اختبارية وذلك لضعف قوتها أو لصعوبة فقراتها.

٤-٣- قياس مستوى المهارات القيادية Measurement of the Level of Leadership Skills

Leadership Skills

تم قياس المهارات القيادية للمرشدين باستخدام خارطة اختبارية مؤلفة من ثلاثة مجالات هي مجالات المهارات الفنية ومجال المهارات الإنسانية ومجال المهارات السياسية. وقد قيست المهارات الفنية باستخدام (١١٦) فقرة اختبارية موزعة على جوانب أربعة لهذه المهارات وهي (المحاصيل الحقلية والخضر والفاكهة وإعداد البرامج الإرشادية) وبواقع (٥٩ ، ٢٨ ، ١٦ ، ١٣) فقرة لكل جانب من هذه الجوانب على التوالي. قيست المهارات الإنسانية باستخدام (٢٠) عبارة استخدم لقياسها مقياس من أربعة مستويات هي (دائماً ، أحياناً ، نادراً ، لا أفعل) وأعطيت لها الأوزان (٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي. أما المهارات السياسية فقد تم قياسها باستخدام (٩) فقرات اختبارية. هذا وقد اعتمد الرقم (١٠٠) كأساس للدرجة القياسية التي وزعت على مجالات المهارات القيادية على أساس الأهمية النسبية لها وذلك بالاستعانة بأراء الخبراء والمختصين الذين قدروا للدرجة القياسية لكل من المجالات المكونة للمهارات القيادية على أساس أهميته ، وخصصت (٦٧) درجة لقياس المهارات الفنية و (٢٠) درجة لقياس المهارات الإنسانية (١٣) درجة لقياس المهارات السياسية.

٤-٤- جمع البيانات Collection of Data

بعد إجراء الاختبار الأولي للاستمارة والتأكد من ثباتها وصلاحيتها تم جمع البيانات من جميع محافظات المملكة بمقابلة المرشدين العاملين في الأقسام الإرشادية لهذه المحافظات ، وجمعت البيانات خلال الفترة (١٥/١٠ - ١١/١٥) ٢٠٠٤.

٤-٥- التحليل الإحصائي Statistical Analysis

عند عرض وتحليل بيانات الدراسة: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان والدرجات المعيارية بالإضافة إلى اختبارات (T-test).

٥- النتائج والمناقشة Results and Discussion

٥-١- مستوى المهارات القيادية عموماً بالنسبة للمرشدين الزراعيين: تم تحديد مستوى المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين من خلال جمع الدرجات القياسية التي حصل عليها المبحوث والمعبرة عن مهاراته القيادية في كل مجال من المجالات الثلاثة لهذه المهارات وهي الفنية والإنسانية والسياسية. وتلافياً لمشاكل القياس فقد تم تحويل الدرجات الخام (أي الأولية للمهارات القيادية) إلى درجات معيارية وعرضها في ثلاث مجموعات كما هي موضحة بجدول (٢).

جدول رقم (٢): توزيع المرشدين الزراعيين وفقاً لعموم المهارات القيادية.

فئات المهارات القيادية	الدرجة المعيارية	العدد	%
منخفضة	أقل من ١-	٢١	١٨,٢٦
متوسطة	بين ١- ، ١+	٧٤	٦٤,٣٤
عالية	أكثر من ١+	٢٠	١٧,٤٠
		$X = ٥٣,٣٨$	$S.D = ٨,٥٤$
		$N = ١١٥$	

وكانت أعلى قيمة رقمية للمهارات القيادية (٧٣) درجة وأدنى قيمة (٣٦) درجة بمتوسط مقداره (٥٣,٣٨). يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أعداد المبحوثين قد تركزت ضمن الفئة المتوسطة والمنخفضة من المهارات القيادية وهذا يعني أن المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين الميدانيين بشكل عام متوسطة تميل إلى الانخفاض ، وهذه نتيجة متوقعة وذلك لأن غالبية أعدادهم من اختصاصات غير إرشادية إضافة إلى تكليفهم بواجبات وظيفية بجانب عملهم الإرشادي.

٥-٢- امتلاك المرشدين الزراعيين للمهارات القيادية الثلاث الفنية والإنسانية والسياسية أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى قيمة رقمية معبرة عن المهارات القيادية في مجال المهارات الفنية للمبحوثين (٤٨) درجة وأدنى قيمة (٢٢) درجة بمتوسط مقداره (٣٣,٦٨) درجة علماً بأن الدرجة القياسية التي خصصت لهذا المجال هي (٦٧) درجة ، بينما كانت أعلى قيمة رقمية معبرة عن المهارات القيادية في مجال المهارات الإنسانية (١٦) درجة وأدنى قيمة (٩) درجة بمتوسط مقداره (١٢,٩٩) درجة ، وكانت الدرجة القياسية (٢٠) درجة. أما في مجال المهارات السياسية فقد كانت أعلى قيمة رقمية (٩) درجات وأدنى قيمة (٤) درجات بمتوسط مقداره (٦,٦٣) درجة ، وكانت الدرجة القياسية (٩) درجات. وقد عرضت النتائج بعد تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية في ثلاث فئات هي منخفضة ومتوسطة وعالية وذلك لبيان الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين والتي أوردها الجدول (٣).

جدول (٣): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقاً لفئات ومجالات المهارات القيادية.

المجالات		المهارات الفنية		المهارات الإنسانية		المهارات السياسية	
فئات المهارات القيادية		عدد	%	عدد	%	عدد	%
أقل من ١-	١٩	١٦,٥٢	٢٠	١٧,٣٩	٢١	١٨,٢٦	منخفضة
بين ١- و ١+	٨٠	٦٩,٥٦	٦٨	٥٩,١٣	٧٥	٦٥,٢٢	متوسطة
أكثر من ١+	١٦	١٣,٩٢	٢٧	٢٣,٤٨	١٩	١٦,٥٢	عالية
		X=٣٣,١٨	X=١٢,٩٩	X=١٢,٩٩	X=١,٦٣	X=١,٦٣	
		S.D=٥١٣	S.D=١,٢٨	S.D=١,٢٨	S.D=١,٤١	S.D=١,٤١	
		N=١١٥	N=١١٥	N=١١٥	N=١١٥	N=١١٥	

تبين من الجدول (٣) في مجال المهارات الفنية أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت ضمن الفئة المتوسطة و أدنى نسبة (١٣,٩٢%) وقعت ضمن الفئة العالية. وفي مجال المهارات الإنسانية كانت أعلى نسبة من المبحوثين (٥٩,١٣%) تقع ضمن الفئة المتوسطة و أدنى نسبة لهم (١٧,٣٩%) وقعت ضمن الفئة المنخفضة. أما في مجال المهارات السياسية فكانت أعلى نسبة من المبحوثين (٦٥,٢٢%) تقع ضمن الفئة المتوسطة و أدنى نسبة (١٦,٥٢%) ضمن الفئة العالية. ولغرض إجراء المقارنة بين المجالات الثلاثة للمهارات القيادية استخدمت معادلة المعدل الموزون حيث أعطيت فئات المهارات القيادية (المنخفضة والمتوسطة والعالية) الأوزان (١ ، ٢ ، ٣) على التوالي وقد ظهرت النتائج بالشكل الذي يوضحه الجدول (٤).

جدول (٤): مجالات المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين مرتبة حسب معدلها الموزون.

الرتبة	المعدل الموزون	المجالات
١	٢,٠٥	المهارات الإنسانية
٢	١,٩٨	المهارات الفنية
٣	١,٨٦	المهارات السياسية

ويتبين من الجدول (٤) أن أعلى قيمة رقمية للمعدل الموزون (٢,٠٥) درجة للمبحوثين في مجال المهارات الإنسانية و أدنى قيمة (١,٨٦) درجة حصل عليها المبحوثون في مجال المهارات السياسية، وهذا يعني ارتفاع مستوى المهارات الإنسانية للمرشدين مقارنة مع مهاراتهم الفنية والسياسية. ويمكن أن يعزى السبب في ارتفاع مستوى المهارات الإنسانية لهم إلى أن هذا النوع من المهارات له علاقة بالخصائص الشخصية والتي يمكن تطويرها ودعمها بالتدريب إضافة إلى أن التعامل الإيجابي مع الآخرين و تجارب الحياة تعلم الإنسان عدم تكرار أخطائه السابقة مع الآخرين مما يولد لديه الرغبة أو الحاجة للاندماج والتعاون معهم (باقر وحزمة، ١٩٨٤) في حين لم تكن المهارات الفنية والسياسية لهؤلاء المرشدين بالمستوى المطلوب باعتبارهما عنصران من عناصر المهنة وتتدخل الجهة الإدارية لإكسابها لأن تطوير هذه المهارات يحتاج إلى

الإطلاع المستمر على كل ما يستجد في مجال العمل إضافة إلى الإعداد والتدريب الدائم وهو ما يبدو انه لم يكن وافيا لهم.

٥-٣- المقارنة بين درجة امتلاك المرشدين لجوانب المهارات الفنية الأربعة (المحاصيل الحقلية والخضر والفاكهة وإعداد البرامج الإرشادية): أظهرت النتائج أن أعلى قيمة رقمية معبرة عن المهارات الفنية للمبجوثين في جانب المحاصيل الحقلية هي (٢٢) درجة و أدنى قيمة رقمية (٩) درجات بمتوسط مقداره (١٤,٧٢) درجة بينما بلغت أعلى قيمة رقمية معبرة عن المهارات الفنية في جانب المحاصيل الخضرية هي (١٠) درجات و أدنى قيمة رقمية (٤) درجات بمتوسط مقداره (٦,٨٧) درجة، وان أعلى قيمة رقمية معبرة عن المهارات الفنية للمبجوثين في جانب الفاكهة هي (٩) درجات و أدنى قيمة رقمية (٤) درجات بمتوسط مقداره (٥,٨٦) درجة، أما أعلى قيمة رقمية معبرة عن المهارات الفنية للمبجوثين في جانب إعداد البرامج الإرشادية هي (١٢) درجة و أدنى قيمة رقمية (٣) درجات بمتوسط مقداره (٦,٧٢) درجة. وقد عرضت النتائج بعد تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية في ثلاث فئات كما هي موضحة بجدول رقم (٥).

جدول (٥): الأعداد والنسب المئوية للمبجوثين موزعين وفقا لفئات وجوانب المهارات الفنية.

إعداد البرامج الإرشادية		الفاكهة		الخضر		المحاصيل الحقلية		الجوانب	
								فئات المهارات الفنية	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	الدرجة المعيارية	الفئات
٢٥,٢٢	٢٩	٦,٩٥	٨	١١,٣٠	١٣	٢٢,٦٠	٢٦	١- من	منخفضة
٦٠,٨٦	٧٠	٦٦,٩٥	٧٧	٨٠,٨٠	٩٣	٦٤,٣٤	٧٤	١- و ١+	متوسطة
١٣,٩٢	١٦	٢٦,١٠	٣٠	٧,٩٠	٩	١٣,٠٦	١٥	أكثر من ١+	عالية

$$X=6,27$$

$$X=5,86$$

$$X=6,87$$

$$X=14,72$$

$$S.D=2,11$$

$$S.D=1,06$$

$$S.D=24.1$$

$$S.D=2,09$$

$$N=110$$

$$N=110$$

$$N=110$$

$$N=110$$

نلاحظ من الجدول رقم (٥) أن أعلى نسبة من المبجوثين في جانب المحاصيل الحقلية هي (٦٤,٣٤%) وقعت ضمن الفئة المتوسطة و أدنى نسبة هي (١٣,٠٦%) وقعت ضمن الفئة العالية. وفي جانب الخضر كانت أعلى نسبة من المبجوثين (٨٠,٨٠%) ضمن الفئة المتوسطة و أدنى نسبة منهم (٧,٩٠%) ضمن الفئة العالية، أما في جانب الفاكهة فكانت أعلى نسبة من المبجوثين (٦٦,٩٥%) ضمن الفئة المتوسطة و أدنى نسبة منهم (٦,٩٥%) ضمن الفئة المنخفضة وأخيرا في جانب إعداد البرامج الإرشادية كانت أعلى نسبة من المبجوثين (٦٠,٨٦%) ضمن الفئة المتوسطة و أدنى نسبة منهم (١٣,٩٢%) ضمن الفئة العالية. استخدم لغرض إجراء المقارنة بين الجوانب الأربعة للمهارات الفنية المعدل الموزون وقد ظهرت النتائج بالشكل الذي يوضحه جدول رقم (٦).

جدول (٦): جوانب المهارات الفنية للمرشدين الزراعيين مرتبة حسب معدلها الموزون.

الرتبة	المعدل الموزون	جوانب المهارات الفنية
١	٢,١٧	الفاكهة
٢	١,٩٣	الخضر
٣	١,٨٩	المحاصيل الحقلية
٤	١,٨٨	إعداد البرامج الإرشادية

ويتبين من الجدول (٦) أن أعلى قيمة رقمية للمعدل الموزون (٢,١٧) درجة حصل عليها المبحوثين في جانب الفاكهة و أننى قيمة (١,٨٨) درجة حصل عليها المبحوثين في جانب البرامج الإرشادية، وهذا يعني أن معدل للمهارات الفنية للمرشدين الزراعيين في جانب الفاكهة هو أعلى مما هو عليه في بقية الجوانب و أننى معدل لهذه المهارات كان في جانب البرامج الإرشادية، الأمر الذي يمكن تفسيره بتركيز الدورات التدريبية على الجوانب الفنية وإهمال الدورات ذات العلاقة بالجوانب المختلفة للإرشاد الزراعي والتي منها بطبيعة الحال موضوع البرامج الإرشادية.

٥-٤-٤- العلاقة بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين للمهارات القيادية وكل من خصائصهم الشخصية

٥-٤-١- المستوى التعليمي: ظهر في ضوء تحليل النتائج ان المبحوثين موزعين على ثلاث فئات من المستوى التعليمي وكما هو موضح في جدول (٧) .

جدول (٧): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقا لفئات المستوى التعليمي ومعدلات مهاراتهم القيادية.

معدل المهارات القيادية	%	العدد	فئات المستوى التعليمي
٥٠,١١٤	٤٤,٣٤	٥١	بكالوريوس
٥٢,١٧٦	٢٠,٨٦	٢٤	دبلوم عالي بعد البكالوريوس
٥٨,٣٣٧	٣٤,٨٠	٤٠	ماجستير

$$X = ٤٢,٢٢$$

$$S.D = ٦,٣٦$$

$$N = ١١٥$$

$$r = ٠,٤٢٠$$

$$t = ٤,٠٧$$

تبين من للجدول (٧) أن أعلى نسبة من المبحوثين (٤٤,٣٤%) هم من مستوى البكالوريوس و أننى نسبة (٢٠,٨٦%) هم من مستوى دبلوم عالي بعد البكالوريوس . وقد ظهر أعلى معدل للمهارات القيادية (٥٨,٣٣٧) درجة لدى فئة الحاصلين على درجة الماجستير، وأننى معدل لها (٥٠,١١٤) درجة للمبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس . ولاختبار وجود علاقة ارتباطيه بين المهارات القيادية والمستوى التعليمي استخدم معامل الارتباط الرتبى (Spearman Brown) و كانت قيمته (٠,٤٢٠) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) وفقا لقيمة (t) التي كانت (٤,٠٧) درجة، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين للمهارات القيادية والمستوى التعليمي وبالتالي يمكن قبول الفرض البحثي البديل الذي يؤكد تلك العلاقة. وتتفق هذه

النتيجة مع ما توصل إليه (همام، ١٩٨٥) في دراسته من أن المعارف والمهارات للمرشدين الزراعيين تزداد بارتفاع مستوياتهم التعليمية.

٥-٤-٢- سنوات العمل في الإرشاد الزراعي: ظهر في ضوء تحليل النتائج ان المبحوثين موزعين على أربع فئات لسنوات العمل في الإرشاد الزراعي وكما هو موضح في جدول (٨).

جدول (٨): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقا لفئات سنوات العمل في الإرشاد الزراعي ومعدلات مهاراتهم القيادية.

فئات سنوات العمل في الإرشاد الزراعي	العدد	%	معدل المهارات القيادية
٧-١	٦٤	٥٥,٦٥	١٥,٨٨٦
١٤-٨	٢٥	٢١,٧٤	٥٣,٤٤٤
٢١-١٥	١٠	٠٨,٧٠	٥٥,٨٥٧
٢٢ فأكثر	١٦	١٣,٩١	٥٨,١٠٠

$X=٨,٧١'$

$S.D=٨,٠٤$

$N=١١٥$

$t=٢,٤٦ **$

(**) معنوية على مستوى (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٨) أن النسبة الأعلى من المبحوثين (٥٥,٦٥%) عملوا في الإرشاد الزراعي من (٧-١) سنوات و النسبة الأدنى منهم (٨,٧٠%) عملوا في الإرشاد الزراعي من (٢١-١٥) سنة. أما أعلى معدل للمهارات القيادية فقد كان لدى المبحوثين الذين عملوا في الإرشاد الزراعي أكثر من (٢٢) سنة وهو (٥٨,١٠٠) درجة ، و أننى معدل لها (٥١,٨٨٦) درجة كان لدى المبحوثين الذين عملوا في الإرشاد الزراعي اقل من (٧) سنوات. ولاختبار وجود علاقة ارتباطيه بين درجة امتلاك المبحوثين للمهارات القيادية وسنوات العمل في الإرشاد الزراعي استخدم معامل الارتباط البسيط الذي كانت قيمته (٠,٢٧٠)، وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين العاملين وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) وفقا لقيمة (t) التي كانت (٢,٤٦) درجة، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين للمهارات القيادية وسنوات العمل في الإرشاد الزراعي ، وبالتالي قبول الفرض البحثي البديل الذي ينص على وجود العلاقة . ويمكن ان نفسر معنوية تلك العلاقة بزيادة الخبرات والمعارف والمهارات التي يكتسبها المرشد الزراعي بازدياد سنوات عمله في الإرشاد الزراعي .

٥-٤-٣- الخلفية الريفية : كانت أعلى قيمة للخلفية الريفية (١٢) درجة واقل قيمة رقمية (٣) بمتوسط مقداره (٦,٨٢) درجة وقد عرضت النتائج بعد تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية بثلاث فئات كما هو موضح بجدول (٩).

جدول (٩): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقاً لفئات الخلفية الريفية ومعدلات مهاراتهم القيادية.

معدل المهارات القيادية	%	العدد	الدرجة المعيارية	فئات الخلفية الريفية
٥٠,٨٥٧	٢٦,١٠	٣٠	١ - أقل من	منخفضة
٥٤,٦٩٨	٥٤,٧٨	٦٣	١ + ، ١ - بين	متوسطة
٥٦,٠٦٧	١٩,١٢	٢٢	١ + أكثر من	عالية
$r=٠,٦٢٥$	$X= ٦,٨٢$	$S.D=٢,٧٥$	$N= ١١٥$	

يتبين من الجدول (٩) أن النسبة الأعلى من المبحوثين (٥٤,٧٨%) كانت ضمن الفئة المتوسطة للخلفية الريفية ، أما النسبة الأدنى منهم (١٩,١٢%) وكانت ضمن الفئة العالية. كما ظهر أن أعلى معدل للمهارات القيادية (٥٦,٦٧) درجة كان لدى المبحوثين في الفئة العالية ، و أدنى معدل لهذه المهارات (٥٠,٨٥٧) درجة كان لدى المبحوثين في الفئة المنخفضة. ولاختبار وجود علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك المبحوثين للمهارات القيادية والخلفية الريفية استخدم معامل الارتباط البسيط الذي كانت قيمته (٠,٦٢٥) وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) وفقاً لقيمة (t) التي كانت (٧,٠٢٩) درجة، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك المرشدين الزراعيين للمهارات القيادية والخلفية الريفية، وبالتالي قبول الفرض البحثي البديل الذي ينص على وجود تلك العلاقة. وهذا يعني أن المهارات القيادية للمبحوثين تزداد عندما ينحدرون من أصول ريفية، وتتفق هذه النتيجة مع ما تؤكدته المصادر العلمية أهمية التنشئة الريفية للمرشدين الزراعيين في إكسابهم خبرات ومهارات تجعلهم يتفوقون على أقرانهم الذين لا ينحدرون من أصول ريفية.

٥-٤-٤- التدریب أثناء الخدمة : أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين موزعين إلى فئات المشاركة بالدورات التدريبية كما في الجدول (١٠) .

جدول (١٠): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقاً لفئات المشاركة بالدورات التدريبية ومعدلات مهاراتهم القيادية.

معدل المهارات القيادية	%	العدد	فئات المشاركة بالدورات التدريبية
٤٤,٧١٤	٣٥,٦٥	٤١	لم يشترك بالدورات
٥٨,١٣٧	٦٤,٣٥	٧٤	شارك بدورة أو أكثر
$r=٠,٧٥٦$	$X= ٠,٥٦$	$S.D= ٠,٤٨$	$t=١٠,١٤$

يتضح من الجدول (١٠) أن (٣٥,٦٥%) من المبحوثين لم يشتركوا بأية دورات تدريبية و (٦٤,٣٥%) شاركوا بالدورات التدريبية وقد كان معدل المهارات القيادية للمشاركين في التدريب (٥٨,١٣٧) درجة، أما الذين لم يشتركوا بالتدريب فإن معدل

مهاراتهم القيادية (٤٤,٧١٤) درجة، ولاختبار وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية والمشاركة بالدورات التدريبية أستخدم معامل الارتباط البسيط فكانت قيمته (٠,٧٥٦) وهو يدل على وجود علاقة موجبة وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) وفقا لقيمة (t) المحسوبة (١٠,١٥) ، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك المرشدين للمهارات القيادية والمشاركة بالدورات التدريبية وبالتالي قبول الفرض البحثي الذي ينص على وجود تلك العلاقة. وتتفق هذه النتيجة مع ما تؤكدته المصادر العلمية (العادلي، ١٩٧١) من أهمية التدريب في تكوين عادات فكرية وعلمية مناسبة تسهم في اكتساب المرشدين لمهارات ومعارف واتجاهات جديدة تجعلهم أكثر كفاءة ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والتي ينتظر أن يقوموا بها مستقبلا.

٥-٤-٥- الاستقرار الوظيفي : (عدد مرات النقل) تم تقسيم المبحوثين وفقا لعدد مرات النقل إلى أعمال أخرى خلال فترة عملهم الوظيفي في الزراعة إلى منقولين وغير منقولين (لم ينقلوا) وقد توزع المبحوثين المنقولين على عدد مرات النقل وهي مرة واحدة ومرتين وثلاث مرات فأكثر والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقا لعدد مرات النقل ومعدلات مهاراتهم القيادية .

فئات عدد مرات النقل	العدد	%	معدل المهارات القيادية
لم ينقلوا	٦٧	٥٨,٢٦	٥٧,٠٢٢
نقلوا لمرة واحدة	٣٢	٢٧,٨٢	٤٩,٣٦٤
نقلوا لمرتين	٩	٧,٨٢	٤٦,٨٠٠
نقلوا ثلاث مرات فأكثر	٧	٦,١٠	٤٥,٦٦٧

$$r=٠,٤٧٦ \quad X=٠,٦٢ \quad S.D=١,٥٠ \quad t=٤,٧٤٩$$

يلاحظ من الجدول (١١) أن (٥٨,٢٦%) من المبحوثين لم ينقلوا إلى أعمال أخرى و(٤١,٧٤%) منهم نقلوا إلى أعمال أخرى، أما معدل المهارات القيادية (٥٧,٠٢٢) درجة فقد حصل عليها المبحوثين الذين لم ينقلوا، وأدنى معدل (٤٥,٦٦٧) درجة حصل عليه الذين نقلوا ثلاث مرات فأكثر ، ولاختبار وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية وعدد مرات النقل أستخدم معامل الارتباط البسيط (Person) فكانت قيمته (- ٠,٤٧٦) وهو يدل على وجود علاقة سالبة وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) وفقا لقيمة (t) المحسوبة (- ٤,٧٤٩) ، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية سالبة بين درجة امتلاك المرشدين للمهارات القيادية وعدد مرات النقل وبالتالي قبول الفرض البحثي البديل الذي ينص على وجود تلك العلاقة وهذا يعني أن المهارات القيادية تزداد كلما قلت عدد مرات النقل ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده (باقر وحمزة، ١٩٨٤) من أن الأمن والاستقرار في الوظيفة يعد أحد العوامل التي إذا لم تتحقق سيترتب عليها انخفاض في مهارات وإداء العامل لأعماله.

٥-٤-٦- المشاركة في المنظمات الاجتماعية : كانت أعلى قيمة رقمية للمشاركة في التنظيمات الاجتماعية (٩) درجات وقل قيمة رقمية (صفر) وبمتوسط مقداره (٣,٥٨) درجة وقد عرضت النتائج بعد تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية بثلاث فئات وكما يوضحها الجدول (١٢).

جدول (١٢): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعون وفقاً للمشاركة في التنظيمات الاجتماعية ومعدلات مهاراتهم القيادية .

معدل المهارات القيادية	%	العدد	الدرجة المعيارية	فئات المشاركة في المنظمات الاجتماعية
٤٦,٣٧	٣٦,٥٢	٤٢	١- من	منخفضة
٥٤,٥١	٣٦,٥٢	٤٢	١+ ، ١-	متوسطة
٦١,٤٧	٢٦,٩٦	٣١	أكثر من ١+	عالية

$r=٠,٧٠٦$ $X=٣,٥٨$ $S.D=٣,٢٣$ $t=٨,٧٥٢$

يتبين من الجدول (١٢) أن أعلى نسبة للمبحوثين ظهرت ضمن فئتي المشاركة المنخفضة والمتوسطة في المنظمات الاجتماعية وبشكل متساوي (٣٦,٥٢%) في حين النسبة المتدنية للمبحوثين ظهرت في فئة المشاركة العالية وبنسبة (٢٦,٩٦%) من مجموع المبحوثين .وبلغ اعلى معدل للمهارات القيادية (٦١,٤٧) درجة حصل عليها المبحوثين ضمن الفئة العالية المشاركة، و أدنى معدل (٤٦,٣٧) درجة حصل عليه المبحوثين ضمن الفئة المنخفضة المشاركة ، ولاختبار وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية و المشاركة في التنظيمات الاجتماعية أستخدم معامل الارتباط البسيط فكانت قيمته (٠,٧٠٦) وهو يدل على وجود علاقة موجبة وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) وفقاً لقيمة (t) التي كانت (٨,٧٥٢) ، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية سالبة بين درجة امتلاك المرشدين للمهارات القيادية و المشاركة في التنظيمات الاجتماعية و وبالتالي قبول الفرض البحثي البديل الذي ينص على وجود تلك العلاقة ، ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى مشاركة المبحوثين في التنظيمات الاجتماعية تجعلهم يحصلون على خبرات ومعارف إضافية تسهم في تحسين مهاراتهم القيادية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (مليكه، ١٩٦٣) من أن قدرات أو مهارات القادة تزداد بزيادة مشاركتهم في التنظيمات الاجتماعية.

٥-٤-٧- الانفتاح المعرفي : كانت أعلى قيمة رقمية للانفتاح المعرفي (٢٠) درجة وقل قيمة رقمية (٨) وبمتوسط مقداره (١٤,٧٢) درجة وقد عرضت النتائج بعد تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية بثلاث فئات وكما يوضحها الجدول (١٣).

جدول (١٣): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقاً للانفتاح المعرفي ومعدلات مهاراتهم القيادية.

معدل المهارات القيادية	%	العدد	الدرجة المعيارية	فئات الانفتاح المعرفي
٤٢,٥	٦,٠٠	٧	١-	أقل من ١-
٥٥,٠١٧	٧٦,٠٠	٨٧	١+ ، ١-	متوسطة
٦٤,٢	١٨,٠٠	٢١	١+	عالية

$r=٠,٧٥٩$ $X=١٤,٧٢$ $S.D=٣,٢٢$ $t=١٠,٢٤٥$

يتبين من الجدول (١٣) أن نسبة (٧٦,٠٠%) من المبحوثين كانت في الفئة المتوسطة للانفتاح المعرفي وهي نسبة عالية مقارنة بنسبتهم في الفئتين العالية والمنخفضة. وهذا يشير إلى الانفتاح المعرفي بشكل عام للمبحوثين هو متوسط يميل إلى الارتفاع الإيجابي. أما بالنسبة لمعدل للمهارات القيادية فقد بلغ أعلى معدل لها (٦٤,٢) درجة لدى المبحوثين ضمن الفئة العالية للانفتاح المعرفي ، وأدنى معدل (٤٢,٥) درجة حصل عليه المبحوثين ضمن الفئة المنخفضة ، واختيار وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية و الانفتاح المعرفي استخدم معامل الارتباط البسيط فكانت قيمته (٠,٧٥٩) وهو يدل على وجود علاقة موجبة وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) وفقاً لقيمة (t) التي كانت (١٠,٢٤٥)، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك المرشدين للمهارات القيادية والانفتاح المعرفي وبالتالي قبول الفرض البحثي البديل الذي ينص على وجود تلك العلاقة . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (الشافعي، ١٩٧٨) من أن التعرض لمصادر المعلومات يزيد من قدرات ومهارات القادة الريفيين.

٥-٤-٨ - الاتزان الانفعالي : كانت أعلى قيمة رقمية للاتزان الانفعالي (٣٩) درجة وأقل قيمة رقمية (١٦) وبمتوسط مقداره (٣٠,٧٧) درجة وقد عرضت النتائج- بعد تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية بثلاث فئات وكما يوضحها الجدول (١٤).

جدول (١٤): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقاً للاتزان الانفعالي ومعدلات مهاراتهم القيادية.

معدل المهارات القيادية	%	العدد	الدرجة المعيارية	فئات الاتزان الانفعالي
٤٣,٢٢	١٤,٧٨	١٧	١-	منخفضة
٥٣,٧٥	٦٧,٠٠	٧٧	١+ ، ١-	متوسطة
٦٢,٧١٤	١٨,٢٢	٢١	١+	عالية

$r=٠,٧٦٥$ $X=٣٠,٧٧$ $S.D=٦,٠٢$ $t=١٠,٤٤٢$

يتبين من الجدول (١٤) أن نسبة (٦٧,٠٠%) من المبحوثين كانت في الفئة المتوسطة للاتزان الانفعالي و النسبة الأدنى(١٤,٧٨) كانت في الفئة المنخفضة للاتزان الانفعالي. أما بالنسبة لمعدل للمهارات القيادية فقد بلغ أعلى معدل لها (٦٢,٧١٤) درجة، وأدنى

معدل لها (٤٣,٣٣) درجة لدى المبحوثين في الفئة المنخفضة للاتزان الانفعالي، ولاختبار وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية و الاتزان الانفعالي أستخدم معامل الارتباط البسيط فكانت قيمته (٠,٦٧٥) وهو يدل على وجود علاقة موجبة وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) ووفقا لقيمة (t) التي كانت (١٠,٤٤٢)، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك المرشدين للمهارات القيادية و الاتزان الانفعالي وبالتالي قبول الفرض البحثي البديل الذي ينص على وجود تلك العلاقة . وهذا يدل على انه بزيادة مستوى الاتزان الانفعالي للمبحوثين تزداد مهاراتهم القيادية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (الخرجي، ١٩٨٨) من وجود علاقة إيجابية بين الاتزان الانفعالي والقدرات القيادية لأمر الفصيل في الكلية العسكرية.

٥-٤-٩- ثقة المزارعين بالمرشد الزراعي : بلغت أعلى قيمة رقمية لثقة المزارعين بالمرشد الزراعي (٤٠) درجة وقل قيمة رقمية (٤) درجات وبمتوسط مقداره (١٤,٢٧) درجة وقد عرضت النتائج بعد تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية بثلاث فئات كما يوضحها الجدول (١٥).

جدول (١٥): الأعداد والنسب المئوية للمبحوثين موزعين وفقا لثقة المزارعين بالمرشد الزراعي ومعدلات مهاراته القيادية.

معدل المهارات القيادية	%	العدد	الدرجة المعيارية	فئات ثقة المزارعين بالمرشد الزراعي
٤٣,٦٦٧	١٤,٧٨	١٧	١- من	منخفضة
٥٢,٨٦٠	٦٣,٤٨	٧٣	١- ، ١+	متوسطة
٦١,٧٦٥	٢١,٧٤	٢٥	اكثر من ١+	عالية

$$r=٠,٧٥٠$$

$$X=١٤,٢٧$$

$$t=٩,٩٥٥$$

يتبين من الجدول (١٥) أن النسبة الأعلى من المبحوثين (٦٣,٤٨%) وقعا في الفئة المتوسطة لثقة المزارعين بالمرشد الزراعي وهي نسبة عالية مقارنة ببقية الفئات . وهذا يشير إلى أن ثقة المزارعين بالمرشد الزراعي بشكل عام متوسطة تميل إلى الارتفاع الإيجابي. أما بالنسبة لمعدل للمهارات القيادية فقد بلغ أعلى معدل لها (٦١,٧٦٥) درجة ضمن الفئة العالية، وأدنى معدل لها (٤٣,٦٦٧) درجة ضمن الفئة المنخفضة، ولاختبار وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية و ثقة المزارعين بالمرشد الزراعي أستخدم معامل الارتباط البسيط فكانت قيمته(٠,٧٥٠) وهو يدل على وجود علاقة موجبة وهي معنوية على مستوى (٠,٠١) ووفقا لقيمة (t) التي كانت (٩,٩٥٥)، لذا يمكن رفض الفرض الإحصائي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك المرشدين للمهارات القيادية و ثقة المزارعين بالمرشد الزراعي وبالتالي قبول الفرض البحثي البديل الذي ينص على وجود تلك العلاقة . ويمكن تفسير هذه النتيجة بما أوردته (ضرار، ١٩٨٤) من أن الشخص الذي يتمتع بالقدرة على القيادة لا شك انه يتصفه بمهارات ومعارف وإدراك يمكنه من دفع العاملين معه للثقة بشخصيته ، وهذه الثقة هي التي تنفع الآخرين إلى التعاون وبذل الجهد المشترك.

٦- الاستنتاجات Conclusions

- ٦-١- وجود انخفاض أو ضعف في المستوى العام للمهارات القيادية لدى المرشدين الزراعيين العاملين في مختلف أقسام الإرشاد الزراعي في محافظات وألوية المملكة.
- ٦-٢- انخفاض مستوى المهارات الفنية لدى المرشدين الزراعيين في جوانب المحاصيل الحقلية والخضر واعداد البرامج الإرشادية.
- ٦-٣- يؤثر انخفاض مستوى المهارات السياسية لدى المرشدين الزراعيين إلى أن التوجيهات المركزية التي تصدر من الجهات المسؤولة عن القطاع الزراعي لا تصل بشكل كامل أو واضح إليهم.
- ٦-٤- تعطي فترة أو مدة الخدمة للأفراد وادائهم نفس الأعمال التي يقومون بها الكثير من المعارف والمهارات، وذلك لكثرة عدد الدورات التدريبية التي يشارك فيها هؤلاء الأفراد إضافة إلى الخبرات العملية والميدانية التي يحصلون عليها وهذا يتفق مع ما جاءت به الدراسة من وجود علاقة معنوية موجبة بين المهارات السياسية وعدد سنوات الخدمة الإرشادية.
- ٦-٥- تساهم التنشئة الريفية للمرشدين الزراعيين في إكسابهم المعارف والمهارات نتيجة لمعرفتهم للقيم والعلاقات السائدة في المجتمع الريفي وكذلك نتيجة لمزاوتهم لمهنة الزراعة أو مساعنتهم لنوهم فيها وقد بينت هذه الدراسة أن المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين تزداد بزيادة درجة الخلفية الريفية.
- ٦-٦- يوفر الانفتاح المعرفي والمشاركة في التنظيمات الاجتماعية الكثير من المعارف والمهارات للمرشدين الزراعيين ، حيث انهما يعطيان الفرصة للمرشدين لزيادة خبراتهم وتطوير معارفهم نتيجة احتكاكهم المستمر مع الآخرين ومع مصادر المعلومات المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين المهارات القيادية وكل من الانفتاح المعرفي والمشاركة في التنظيمات الاجتماعية.
- ٦-٧- من الملاحظ التي تؤكد نجاح القائد في عمله وقدرته على كسب ثقة المرؤوسين وخلق مناخ يسوده التفاهم والعمل المشترك ، ولكي يحقق المرشد الزراعي هذا لا بد له من التعامل بصديق مع المسترشدين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين المهارات القيادية وثقة المزارعين بالمرشد الزراعي.

٧- التوصيات Recommendations

- ٧-١- أن تعمل مديرية الإرشاد الزراعي في الأردن على إعداد خطة علمية وعملية تتناول بشكل دقيق النتائج التوصيلية لهذه الدراسة وفقاً للمهارات القيادية المحددة والجوانب المتصلة بها.
- ٧-٢- إجراء مسوحات ميدانية دورية لدراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرشدين الزراعيين قبل الولوج بتخطيط البرامج التدريبية الخاصة بهم ، فضلاً عن الوقوف على واقع معلوماتهم ومعارفهم ليتم تطويرها من خلال هذه البرامج.
- ٧-٣- العمل على زيادة إشراك المرشدين في الدورات التدريبية وتركيز برامجها على جوانب المحاصيل الحقلية و الخضر واعداد البرامج الإرشادية.

- ٤-٧- على مدراء الزراعة ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعي في مديريات الزراعة العمل على إيصال التوجيهات المركزية التي تصدر عن السلطات المسؤولة عن القطاع الزراعي في الدولة إلى المرشدين الزراعيين وشرح أهميتها لهم وكونها تمثل السياسة الزراعية الوطنية.
- ٥-٧- التقليل قدر المستطاع من تنقلات المرشدين الزراعيين وتحديد مهامهم وواجباتهم وعدم تكليفهم بأعمال إضافية لا تمت لعملهم الإرشادي بصلة .
- ٦-٧- ضرورة تحسين ظروف المرشدين الزراعيين ومنحهم حوافز مادية ومعنوية لتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو عملهم.
- ٧-٧- ضرورة أن يتمتع المرشد الزراعي الميداني بمستوى تعليمي عالٍ وأن يكون لديه التدريب الكافي في مجالات الإرشاد الزراعي وكذلك مستوى جيد من الخلفية الريفية والأتزان الانفعالي ، وأن يكون لديه فترة خدمة إرشادية جيدة ويفضل إشراك الموظفين العاملين في القطاع الزراعي في الدورات التدريبية عن غيرهم.

٨- المراجع REFERENCES

- إسماعيل، خميس السيد (١٩٧٢). القيادة الإدارية- دراسة نظرية مقارنة، المنظمة العربية للبحوث الإدارية ، مطبعة العاصمة ، القاهرة.
- الخرجي، عبد الإله مصطفى (١٩٨٨) . علاقة بعض سمات الشخصية بمستوى الأداء الأمثل لأمر الفصيل في الكليات العسكرية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية للتربية، ص ١٤٢.
- الزوبعي، عبد الجليل إبراهيم و بكر، محمد الياس والكنانسي، ابراهيم عبد المحسن (١٩٨١). الاختبارات والمقاييس النفسية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ص ٧٤-٨٠.
- السمراي، عبدالله احمد و الجادري، عنان حسين (١٩٩٠). علم الإرشاد الزراعي، مطابع التعليم العالي، الموصل.
- السلمي، علي (١٩٧٦) . السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ج.م.ع.
- الشافعي، عماد مختار (١٩٧٨). دراسة تحليلية للبنيان القيادي وخصائص القادة في قرية من قرى محافظة الجيزة، رسالة دكتوراه في الإرشاد الزراعي، جامعة القاهرة ،كلية الزراعة ص ١٠٢-١٠٤ .
- العادلي، احمد السيد(١٩٧١). أساسيات علم الإرشاد للزراعي، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ج.م.ع. ص ٩١.
- المعموري، صباح حبيب مظهر (١٩٩٥) . دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين الزراعيين وعلاقته في بعض الموضوعات الزراعية والإرشادية وأهميتها في أعمالهم وعلاقتها ببعض العوامل، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة بغداد ، كلية الزراعة.
- باقر، عبد الكريم محسن و حمزة ، كريم (١٩٨٤) .علم النفس الإداري ، دار التقي للطباعة والنشر ، بغداد ، ص ٧٣ ، ١٥٨-١٦٠.

An analytical study of the level of

- ضرار قاسم (١٩٨٤). الإدارة وتطوير القوى العاملة، مطابع الإدارة العامة، بغداد، ص ٢٧.
- كورتوا، ج (١٩٨٠). لمحات في فن القيادة، تعريف المقدم الهيثم الأيوبي، المؤسسة العامة للدراسات والنشر، بيروت.
- مليكه، لويس كامل (١٩٦٣). الجماعات والقيادة في قرية عربية، مطبعة مركز تنمية المجتمع العربي، سرس اللبان، ص ٧٥.
- همام، عادل (١٩٨٥). بعض القدرات القيادية للسكان الريفيين بإحدى قرى محافظة الإسماعيلية، مجلة أسيوط للعلوم الزراعية، المجلد (٢٣)، العدد (٤)، ص ١١.

