

ممارسة مسئولى العمل الإرشادي الزراعي المحلي لمهارات القيادة المتميزة وعلاقتها

ببعض متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي الزراعي في بعض محافظات مصر

هشام محمد محمد صالح ، محمد حسين مازن ، محمد محمود متولى الدماطي

معهد بحوث الارشاد الزراعي والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية- جيزة- مصر

استهدف البحث التعرف على مستوى تنفيذ مسئولى العمل الإرشادي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة، وتحديد العلاقة بين درجة تنفيذ مسئولى العمل الإرشادي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة وبين بعض المتغيرات المستقلة المدروسة، وتحديد إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين درجة تنفيذ مسئولى العمل الإرشادي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة. وقد اجري البحث في ثلاث محافظات مختارة عشوائيا وهي: المنوفية، وبنى سويف، وسوهاج، وقد بلغ حجم العينة ١٧٨ مسئولًا تمثل ٥٤٪ من إجمالي مسئولى العمل الإرشادي. وجمعت البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة الاستبيان. واستخدم في عرض البيانات وتحليلها إحصائيا التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، والمتوسط النسبي، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل الارتباطي الانحداري المتعدد الصاعد.

وتلخصت أهم النتائج فيما يلي:

- ١- أن مستوى تنفيذ مسئولى العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة أعلى من المتوسط بصفة عامة، بمتوسط درجة تنفيذ قدره ١٣٢,٩٢ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٧٥,٩٥٪، مما يشير إلى اقتناع عالي للمبحوثين بأهمية مهارات القيادة المتميزة وهي: تشجيع الآخرين، وتمكين الآخرين من التصرف، والنمذجة (تشكيل الطريق)، وتحدي الواقع، والإيحاء بروية مشتركة، وممارسة هذه المهارات بدرجة تنفيذ لا بأس بها تتراوح بين ٨٠,٠٩٪، وبين ٧١,٥٤٪.
- ٢- أن مهارتي تشجيع الآخرين وتمكين الآخرين من التصرف كانتا ذات علاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠١ بكل من متغيرات: الاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، بينما كانت العلاقة عكسية معنوية عند مستوى ٠,٠١ بمتغير الصراعات التنظيمية، وكانت العلاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ بين مهارة تمكين الآخرين من التصرف وبين متغير المتابعة
- ٣- أن مهارة النمذجة (تشكيل الطريق) كانت ذات علاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠١ بمتغير الاتجاه نحو العمل الجماعي، بينما كانت العلاقة عكسية معنوية عند مستوى ٠,٠١ بمتغير الصراعات التنظيمية.
- ٤- أن مهارة تحدي الواقع كانت ذات علاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠١ بكل من متغيري: الاتجاه نحو العمل الجماعي، ودافعية الإنجاز، كما كانت العلاقة طردية معنوية أيضا عند

- مستوي ٠,٠٥ بمتغير القيم التنظيمية، بينما كانت العلاقة عكسية ومعنوية عند مستوي ٠,٠٥ بمتغير كفاية حجم التنظيم الإرشادي.
- ٥- أن مهارة الإيحاء بروية مشتركة كانت ذات علاقة عكسية معنوية عند مستوي ٠,٠١ بمتغير الصراعات التنظيمية، بينما كانت العلاقة طردية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ بكل من متغيري الاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية.
- ٦- أن إجمالي درجات تنفيذ مهارات القيادة المتميزة كان ذو علاقة طردية معنوية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيري: الاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، بينما كانت العلاقة عكسية معنوية عند مستوي ٠,٠١ بمتغير الصراعات التنظيمية.
- ٧- أن هناك متغيرين فقط هما الاتجاه نحو العمل الجماعي، والصراعات التنظيمية، قد ساهما في تفسير التباين الكلي لتنفيذ كل من مهارات تشجيع الآخرين، والنمذجة (تشكيل الطريق)، والإيحاء بروية مشتركة، بينما ساهمت ثلاثة متغيرات هم: الاتجاه نحو العمل الجماعي، وكفاية حجم التنظيم الإرشادي، ودافعية الإنجاز في تفسير التباين الكلي لتنفيذ مهارة تحدي الواقع، وهناك أربعة متغيرات هم: الاتجاه نحو العمل الجماعي، والصراعات التنظيمية، ودافعية الإنجاز، والمتابعة، قد ساهمت في تفسير التباين الكلي لتنفيذ مهارة تمكين الآخرين من التصرف.
- ٨- أن هناك متغيرين فقط هما: الاتجاه نحو العمل الجماعي، والصراعات التنظيمية، قد ساهما في تفسير التباين الكلي بإجمالي درجات تنفيذ مهارات القيادة المتميزة.

المقدمة والمشكلة:

تواجه الإدارة في العقود الأخيرة بالعديد من التحديات العالمية الحديثة التي أضفت الكثير من أسباب التعقد في العمل الإداري؛ المتمثلة في عالمية الأسواق، والتنافسية على الفرص الحالية والمستقبلية، والجودة الشاملة، والتطور الفني والتكنولوجي السريع، وتزايد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة.

ويري كل من جرينبرج وبارون (٢٠٠٤ : ٥٨٩) وعبد الوهاب (١٩٩٩ : ٥٨) انه لكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح وزيادة فعاليتها وتحسين أدائها فلا بد أن تكون قادرة على إنتاج سلعا أو تقديم خدماتها أو ترويج أفكارها بصفة منتظمة ومستمرة بحيث يجد مستهدفوها هذه السلع والخدمات والأفكار حين يحتاجون إليها بالكمية التي يطلبونها والجودة التي يتوقعونها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال جهاز بشري قوي مبتكر مستعد للعمل والتفوق والإنجاز، وأن يتولى قيادته أشخاص لديهم رؤية واضحة لما يحمله المستقبل ويتميزون بالمرونة وبالدراسة المستمرة بالمتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة ومجالات تأثيرها والتعامل معها بفعالية، بما يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة ومع العاملين بالأساليب الملائمة من أجل تحقيق الأهداف دون التضحية بالعوامل الإنسانية، وهذا ما يؤكد شوقي (١٩٩٣ : ٢٥) في أن الأهداف التنظيمية لا تتجز بدون الجماعة، والجماعة لا تنظم في مسيرة الإنجاز بدون قائد ينسج جهودها بالهدف. ويضيف هاينز (٢٠٠٥ : ١٢) انه على المدى البعيد ستصبح الإدارة والقيادة المتميزة هي الشيء الوحيد الذي يميز منظمة عن أخرى بل إدارة عن أخرى.

ومما لاشك فيه أن حاجة المنظمات إلى القيادة المتميزة يعد مطلباً لنوعية تتميز بالندرة، لذا تلجا تلك المنظمات إلى اكتشاف وتعميق المفهوم القيادي المتميز للرؤساء والمديرين عن طريق التدريب والتمرين على أساليب القيادة المتميزة لما يلقي عليهم من مسؤوليات عظيمة، والتي لا يصعب تحمل تبعاتها إلا وجود قلة من الأفراد تتوفر فيهم خصائص القائد المتميز، لذا فإن هذه المنظمات تنفق أموالاً هائلة بحثاً عن المواهب القيادية في جميع المستويات التنظيمية داخل التنظيم (عطية وأفندي، ١٩٩٥: ١٢٩ - ١٣٠).

وقد تعددت وتنوعت تعريفات القيادة لدرجة أنه يصعب اختيار تعريف منها، ويجسد "سنوجال" هذا الموقف في محاولة لتشخيص أسباب عدم إحراز تقدم جوهري في فهم القيادة لغياب التعريف المقبول على نحو جماعي من الباحثين، إذ أورد تصريحاً مثيراً للجدل مؤداه أنه "يوجد الكثير من تعريفات القيادة بقدر عدد الأشخاص" (المطيري، ٢٠٠٣: ١٢)، إلا أن معظم التعريفات تنطوي بصفة أساسية على أن القائد يؤثر بشكل ما على سلوك وأنشطة التابعين، ويرجع هذا التنوع في العادة وفق بؤرة التركيز، فمنهم من يرد التنوع إلى شخصية القائد وسماته المميزة وأنه المبدع المؤثر صانع التوجيه، ومنهم من يرده إلى الجماعة وخصائص سلوك القائد معها، كما يرده آخرون إلى عملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة، بمعنى أنه نتاج عملية التفاعل بين خصائص شخصية القائد وخصائص شخصية الأتباع ومتطلبات الدور الذي يؤديه كل منهما في إطار المناخ التنظيمي مجال التفاعل (المساد، ٢٠٠٥: ٦٩). ومما سبق يتضح أن مفهوم القيادة توقف عند القائد الفرد فقط، دون أن يتجه إلى أن يراعي ضرورة تكوين فريق قيادة أو ممارسة القيادة المتميزة التي تهدف إلى تحول القيادة إلى عمل مؤسسي قادر على البناء إلى مدي أبعد مما هو متاح للفرد وبمرونة أعلى وقدرة أكبر على وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج مما يؤكد فرص المنظمة في تحقيق القدرة على مواجهة متغيرات البيئة التنظيمية الخارجية والداخلية.

ويشير السلمي (٢٠٠٢: ٢٠) إلى أنه نتيجة للتطورات التي أنتجت ثورة المعرفة ظهر مفهوم "الإدارة المتميزة" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل لجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق قدرات متزايدة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها. ويستند مفهوم "إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يري المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، والتي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستهدفين المرتبطين بالمنظمة. و تتبلور مسؤوليات "الإدارة المتميزة" في دراسة وتفهم المناخ المحيط بها والكشف عما به من فرص ومشكلات مع تهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع تلك المشكلات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بإتباع منهجيات تعتمد على العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما يعتمد على قيادة إدارية فعالة تقوم بدور محوري ومؤثر في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، ووضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوبة لتؤكد فرص المنظمة في تحقيق الإدارة المتميزة.

وأكد كارينجي وآخرون (٢٠٠١ : ١ - ٢) علي أن المنظمات التي تسعى إلي النجاح ويستمر بقائها عليها أن تعد جيلا من القادة لديهم نظرة تطويرية، ورؤية حقيقية وإحساسا بالقيم للمنظمة التي يرأسونها مع توسيع دائرة اتصالاتهم بشكل أكثر فعالية، ويكون لديهم تأثير داخل المنظمة وخارجها، والتفكير بشكل أسرع واذكي، وأن يتسع مجال أحلامهم وتتصل بعضها البعض بكل الطرق.

ويحصر كل من Griffin (1996:276-277) ومرتجي (١٩٩٩ : ٤٧ - ٤٨) مقومات القيادة المتميزة في: الرؤية الواضحة، والمخاطرة المحسوبة، والالتزام والجدية، والقبول لدي الغير، والجودة كأسلوب في الحياة، والقناعة بالتغيير والتطوير، والإحساس بإثبات الذات والفخر والاعتزاز.

ويري رضوان وآخرون (١٩٩٩ : ٤٠٣) أن مهارات القيادة المتميزة تتبلور في: توقع التغيير، وإحداث وإدراك التغيير، والمهارة التكنولوجية، وإدارة الضغوط، والإحساس بالآخرين، والبصيرة المستقبلية، والرؤية الناقد للأمر، والنفس الطويل، والانفتاح، وإدارة الجماعات، واتخاذ القرارات، والالتزام. ويضيف أبو ناعم (١٩٩٧ : ٧٥) تكيف الموقف لصالح المنظمة، وتحقيق نتائج مميزة، والعمل بمبدأ الفاعلية الإدارية، وتطوير أداء المنظمة باستمرار من خلال زيادة مستوى جودة الخدمات مع تقليل تكلفتها.

ويحدد السلمي نقلا عن Welch (٢٠٠٢ : ٢٨٠ - ٢٨١) مقومات القيادة المتميزة في: التمتع بالرغبة العارمة لتحقيق التميز وكرهية البيروقراطية، والانفتاح علي الأفكار الجديدة والمتجددة من كل مصدر، والالتزام بأهداف المنظمة وتوجيهاتها الاستراتيجية، وأن يتشربوا أفكار ومفاهيم الجودة ويعيشونها وكأنها جزء من تكوينهم النفسي، والعمل علي تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الأداء وبناء المميزات التنافسية للمنظمة، والتمتع بالثقة بأنفسهم، ومشاركة الآخرين معهم ويتعاملوا بمنطق يتجاوز الحدود والقيود، واعتبار التغيير فرصة يجب استثمارها وليس تهديدا يحاولون تجنبه، والتفكير بمنطق العولمة، والعمل علي تنوع فرق العمل من المساعدين.

وفي هذا الإطار يشير افوليو (٢٠٠٣ : ٩٣) إلي أن مقومات القيادة المتميزة تتشكل في: رؤية المستقبل بصورة أكثر إشراقا، والسعي إلي الإجماع والتعاطف، واحترام الاختلافات وتنمية استقلالية الأتباع، والتوحد من خلال القناعة الداخلية بالغرض والقيم، والتضحية من أجل الآخرين والجدارة بالثقة.

ويري كل من أبو الفضل وحسنين والقفاص (٢٠٠٤ : ٢٩٢ - ٢٩٤) مقومات القيادة المتميزة في: التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فاعلة، والإدارة بالمبادأة بدلا من إدارة رد الفعل، وتفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة تعزز الميزة التنافسية للمنظمة، والاهتمام بالبحوث والابتكار والتحليل المستمر للمستجدات البيئية، والتعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات، واستثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين، والإدارة بطرق العمل المحفزة، والإدارة بالمخاطر المحسوبة، والقدرة علي الإحساس بالمرؤوسين والتمكين الفاعل لهم ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات، وتبني مداخل التحسين المستمر، وإدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها، والقدرة علي فهم واحترام المعتقدات وقيم واتجاهات المنظمة والمتعاملين معها، والتخلي بإرادة التغيير قبل التغيير.

وقد أوضح اشبي وبيل (٢٠٠٤ : ٤٠٧ - ٤١٦) أن القادة المتميزين يتمتعون بخصال وأنماط سلوكية أسموها " الصفات الأثني عشر" وهي أنهم: يتبنون نظرة ايجابية للعالم دون القبول بالواقع الحالي، ويعتبرون أنفسهم في حالة دائمة من التطور، ويظهرون تميزهم في المواقف الصعبة، ويفهمون الناس العاديين، ويتوقعون الأفضل من أنفسهم ومن الآخرين، ويعتمدون علي مجموعة ثابتة من المعتقدات والقناعات الراسخة، ويمتلكون الصلابة والقدرة علي السخرية من الذات في آن واحد، ولا يثيبهم عن عزمهم، لا الإحباط، ولا الرفض، ولا الفشل، لأنهم يمتلكون توازنا داخليا رغم أفكارهم القوية، ويفكرون بطريقة ايجابية، ويركزون علي إنجاز العمل، ويفهمون مدي أهمية البني غير الرسمية، كما أن لهم أتباع متحمسون يدينون لهم بالولاء.

ويري جرينبرج وبارون (٢٠٠٤ : ٥٩٠) مهارات القيادة المتميزة في: الثقة بالنفس وبقدراتهم في صحة أحكامهم التي يصدرونها، ورؤية المستقبل والاستعداد للتضحية بكل شيء حتى يروها واقعا، وإتباع أسلوب غير تقليدي ينزع إعجاب المحيطين بهم، ويعترف بهم الآخرون كأداة للتغير، والحساسية للقيود البيئية.

ويشير سترالسر (٢٠٠٥ : ٣٨) إلي أن القادة المتميزون: قادرون علي التأثير في الآخرين، ويتجاوزون برويتهم ذاتهم متطلعين إلي أهداف طويلة الأمد، وقادرون علي إدارة العلاقات مع الآخرين وتحقيق نتائج ايجابية، وقادرون علي تحفيز الآخرين، ويحدثون التغير ولكن قيمهم ومبادئهم ثابتة لا تتغير، ولديهم طرق مبتكرة ومبدعة لتحقيق أهدافهم، وينتزعون النصر بين برائن الأزمات، ويتعلمون من الفشل والثبات علي الهدف بالرغم من الظروف والعقبات المعاكسة، ويتسمون بالمرونة في التنفيذ، ويميلون لكن لا ينكسرون، ويلهمون ويحفزون من حولهم كي يحققوا النتائج المرغوبة، ويشركون العاملين في حل المشكلات والتخطيط من أجل التحسين عندما يكونوا في وضع يسمح لهم بالإسهام، ويعترفون بأن الصراع بين حاجات الأفراد والمنظمة أمر حتمي، وقادرون علي اتخاذ القرارات المناسبة، وإدارة الوقت بمهارة.

مما سبق يمكن استخلاص مقومات ومهارات القيادة المتميزة في: التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتفهم وتبني مداخل إدارية حديثة. لتعزيز التنافسية والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين بالمنظمة في كافة مراحل العملية الإدارية مع توفير كافة المعلومات المناسبة، والمقدرة علي إحداث التغيير مع ثبات قيمهم ومبادئهم، والقدرة علي تحفيز وتشجيع المرؤوسين بطرق غير تقليدية، والإحساس بالآخرين، والعمل من خلال فرق عمل فعالة قادرة علي اتخاذ القرارات المناسبة، والتعامل مع الاختلاف في وجهات النظر، والضغوط والصراعات كأمر حتمي للتأكد من صحة المنظمة، كما أن الثقة بالنفس والالتزام والجدية تجعلهم قادرين علي تقدير المخاطر بدقة، والافتتاح بالجودة كأساس لتقدم المنظمة سعيا إلي خفض التكلفة والوقت وسرعة الأداء وزيادة مستوي المخرجات النهائية، وتقدير التنظيمات غير الرسمية بالمنظمة وتأثيرها في إدارة العلاقات بين العاملين.

و لعل ذلك يتبلور فيما ذكره كل من أتكسون (١٩٩٦ : ١٦٠ - ١٧٠) وعثمان (١٩٩٧ : ١٣٣ - ١٤٤) من أن Kouzes and Posner قاما بدراسة سلوك القادة الذين حققوا أشياء غير عادية وذوي الإنجاز المرتفع، ووجدا أن ٨٠٪ من الحالات يشترك القادة المتميزين في خمس مهارات

رئيسية وهي: تحدي الواقع Challenging The Process، والإيحاء برؤية مشتركة Inspiring A Shared Vision، وتمكين الآخرين من التصرف Enabling Others To Act، والنمذجة (تشكيل الطريق) Modeling The Way، وتشجيع الآخرين Encouraging The Heart.

وتعتبر القيادة من أهم متطلبات نجاح العمل الإرشادي لما لها من القدرة علي مواكبة المستجدات الحديثة في إطار طبيعة وأهداف السياسة الإرشادية، مما يتطلب الأهمية الشديدة لوجود قيادات علي كافة المستويات التنظيمية الإرشادية يملكون رؤية استراتيجية واضحة لمستقبلها والابتكار والتجديد، ولديهم مهارات قيادية قادرة علي الإلمام وتبني العلوم الإدارية الحديثة، والتأثير في سلوك العاملين سواء أفرادا أو جماعات، وتوفير مناخ من الديمقراطية والمشاركة في القرارات، وتحفيز العاملين تحت قيادتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم بما يضمن تجاوبهم والتوجه نحو تحقيق الوحدة والتماسك في إطار من العلاقات الإنسانية المتبادلة مع القدرة علي التعامل الفعال مع الضغوط البيئية وتحويلها إلي إيجابيات مدعمة والتي فرص حقيقية يمكن استثمارها لتحقيق أهداف السياسة الإرشادية، ومن ثم فإن التعرف علي درجة تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي لمهارات القيادة المتميزة يعد من الأمور الجديرة بالدراسة.

ولما كانت المنظمات المعاصرة تسعى جاهدة إلي التكيف السريع مع البيئة الخارجية التي تحيط بها وتعمل في إطارها مستهدفة المحافظة علي بقائها من جهة وزيادة فاعليتها من جهة أخرى وبذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد فسي مواجهة قيود ومتطلبات ومؤثرات البيئة الخارجية العالمية باستمرار لتكون الأفضل والأسرع والأقدر علي المنافسة، لان بيئة المستقبل سوف تتغير بمعدل سريع للغاية، وسيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية دور هام، وذلك باعتبار المنظمة نظام مفتوح، ولديها علاقات تفاعلية وتكاملية مع بيئتها محدثة التوازن والتوافق بين المتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية وبيئتها الداخلية بما يؤدي إلي الاستقرار والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية (أبو الخير، ١٩٩٦: ٧٠).

ولان إدارة كل منظمة من تلك المنظمات علي اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعتها نشاطها وموقفها لا تستطيع أن تتحكم تماما في البيئة الخارجية، فانه لا سبيل أمام تلك الإدارة إلا أن تقوم بإحداث تغييرات داخلية لمنظمتها ولأسلوب عملها حتى تستطيع معاشة ما يطراً علي البيئة الخارجية من تغير مستمر، والعمل علي تحقيق التوازن في توزيع الموارد للوفاء باحتياجات الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، بحيث تخرج بمفاهيم تلقي الضوء علي ما يجب اتخاذه لمواجهة الظروف المستقبلية (هريدي، ١٩٩٨: ١٥).

والتنظيم الإرشادي كغيره من التنظيمات في حاجة إلي إجراء قدر من التكيف مع الظروف البيئية الجديدة التي يتعرض لها نتيجة للتحوّل الاقتصادي نحو آليات السوق الحر، وذلك بهدف تحقيق التوازن بين التغيرات الحادثة في بيئته مما يؤدي إلي استقرار واستمرار والارتفاع بمستوي كفاءته (مرزيان: ١٩٩٦، ٧٨). وذلك يتطلب الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية للوقوف علي الصورة الذهنية للمنظمة في نفوس العاملين بها، والتحول من دراسة المشاكل الإدارية كحالات منفردة إلي دراستها في شكلها المقارن لإتاحة الفرصة لدراسة العلاقات والارتباط بين هذه المتغيرات واثار ذلك علي الأداء والأفراد (الشرفاوي: ١٩٨٢، ١٢٢ - ١٣٢).

ولعل من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة علي التنظيم الإرشادي ما توصلت إليه دراسة صالح (٢٠٠٣ : ٥٩) وهي: كفاية حجم التنظيم الإرشادي، والتنسيق، والتفويض، والعلاقات الإنسانية، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والصراعات التنظيمية، والتحفيز، والقيم التنظيمية، والمتابعة، والاتجاه نحو العمل الجماعي، ودافعية الإنجاز.

ونظرا لما تبين من تأثير لهذه المتغيرات البيئية علي التنظيم الإرشادي بصفة عامة، فإنه من المتوقع أن يكون لها تأثيراً علي درجة تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي لمهارات القيادة المتميزة بصفة خاصة مما قد يؤثر إيجاباً أو سلباً علي العمل الإرشادي، ومن أجل ذلك اجري هذا البحث للوقوف علي درجة ممارسة مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي للقيادة المتميزة وعلاقتها ببعض متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي في بعض محافظات مصر.

أهداف البحث:

١. التعرف على مستوي تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة.

٢. تحديد العلاقة بين درجة تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة وبين بعض متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي الزراعي الداخلية المستقلة المدروسة التالية: كفاية حجم التنظيم الإرشادي، والعلاقات الإنسانية، والتنسيق، والصراعات التنظيمية، والتحفيز، والمتابعة، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز.

٣. تحديد إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين درجة تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة.

الفروض البحثية:

لتحقيق هدفي البحث الثاني والثالث تم صياغة الفروض البحثية التالية:

١- توجد علاقة ارتباطية بين درجة تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لكل مهارة من مهارات القيادة المتميزة (كمتغيرات تابعة) وهي: تحدي الواقع، والإيحاء برؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التصرف، والنمذجة (تشكيل الطريق)، وتشجيع الآخرين، وبين كل من متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي الزراعي الداخلية المستقلة المدروسة التالية: كفاية حجم التنظيم الإرشادي، والعلاقات الإنسانية، والتنسيق، والصراعات التنظيمية، والتحفيز، والمتابعة، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز.

٢- توجد علاقة ارتباطية بين إجمالي درجات تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة، وبين كل من متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي الزراعي الداخلية المستقلة المدروسة.

٣- تسهم المتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط المعنوي بتنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لكل مهارة من مهارات القيادة المتميزة في تفسير التباين في هذه المتغيرات التابعة.

٤- تسهم المتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط المعنوي بأجمالي درجات تنفيذ مسئولية العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة في تفسير التباين في هذا المتغير التابع.

هذا وقد تم وضع الفروض الإحصائية المقابلة في صورتها الصفرية لاختبار الفروض البحثية.

التعريفات الإجرائية:

- ١- **مسئولي العمل الإرشادي الزراعي:** ويقصد بهم كل من يقوم بالإشراف أو بإدارة العمل الإرشادي الزراعي المحلي، والذين يحتلون المراكز الوظيفية التالية: مديرو الإدارات الإرشادية بمديريات الزراعة بالمحافظات المدروسة، ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالإدارات الزراعية بمراكز المحافظات المدروسة، ووكلاء الإرشاد الزراعي بتلك الإدارات الزراعية.
- ٢- **القيادة المتميزة:** هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارة المكونة لمقياس مهارات القيادة المتميزة المدروسة وهي: تحدي الواقع، وتمكين الآخرين من التصرف، والنمذجة (تشكيل الطريق)، وتشجيع الآخرين، والأحياء بروية مشتركة.
- ٣- **كفاية حجم التنظيم الإرشادي:** ويقصد بها مناسبة كل من: عدد العاملين بالقرى والوحدات والأقسام الإرشادية بالمراكز والمحافظات، وكذلك عدد الوحدات والأقسام الإرشادية بالمراكز والمحافظات للقيام بواجبات العمل الإرشادي.
- ٤- **العلاقات الإنسانية:** هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارة المتعلقة بقيام المرؤوسين بمشاركة بعضهم البعض في مختلف الأعمال الإرشادية والجوانب الاجتماعية.
- ٥- **التنسيق:** هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارة المتعلقة بالتوفيق بين الأنشطة والعمليات والقرارات الهامة بما يضمن تحقيق التكامل بين القرارات التي يراد بها توجيه نحو أهداف وغايات محددة باستخدام نظام اتصال بين مكونات الوحدات الإدارية بالتنظيم الإرشادي من جانب وبين مختلف الوحدات الإدارية ذات العلاقة علي المستوى المحلي من جانب آخر ومن خلال التعاون في وضع الخطط والعمل بها، بما يمنع الازدواجية ويؤدي إلي تحقيق الأهداف المشتركة.
- ٦- **الصراعات التنظيمية:** هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارة المتعلقة بالتوتر وعدم الإنسجام في المواقف بين العاملين بالتنظيم الإرشادي، مع محاولة كل طرف فرض توجهاته والسيطرة بما يحقق مصالحه.
- ٧- **التحفيز:** هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارة المتعلقة بمجموعة الإثابات التي يتلقاها العاملون الإرشاديون لإنجاز الأهداف الإرشادية والاحتفاظ بمستوي أداء متميز.
- ٨- **المتابعة:** هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارة المتعلقة بمجموعة الأساليب والإجراءات التي يتم اتخاذها للتحقق مما أنجز من أهداف ومعرفة المعوقات وتذليلها في أسرع وقت ممكن.

٩- **الاتجاه نحو العمل الجماعي:** هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارات المتعلقة بميل العاملين الإرشاديين للعمل كفريق متعاون متكامل وابتعادهم عن الفردية والانعزالية في أداء المهام المحققة لأهداف التنظيم الإرشادي.

١٠- **القيم التنظيمية:** هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارات المتعلقة بالقواعد السلوكية المتفق عليها والتي تشكل جزءاً هاماً في البيئة الداخلية للتنظيم الإرشادي في تنفيذ الواجبات والمهام الإرشادية.

١١- **دافعية الإنجاز:** هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث نظير استجاباته للعبارات المتعلقة باستعداد العاملين الإرشاديين لتحمل المسؤولية، والمثابرة في العمل، وتحقيق التفوق والتميز في العمل، والعمل على تذليل الصعوبات، ومراعاة أهمية الوقت.

الطريقة البحثية:

منطقة البحث وعينته:

اجري البحث في ثلاث محافظات اختيرت عشوائياً من بين مناطق تتباين جغرافياً وهي محافظات المنوفية، وبنى سويف، وسوهاج، وتشكلت شاملة البحث من إجمالي مسئولى العمل الإرشادي الزراعي والبالغ عددهم (٣٣٠) مسئولاً، يمثلون ١١٨ مسئولاً في محافظة المنوفية، و ٨٠ مسئولاً في محافظة بنى سويف، و ١٣٢ مسئولاً في محافظة سوهاج، ولاختيار عينة البحث من هذه الشاملة تم استخدام معادلة كريجسي ومورجان حيث بلغت (١٧٨) مسئولاً من المحافظات الثلاث (٦٤، ٤٣، ٧١) على التوالي، لتمثل ٥٤ ٪ من إجمالي مسئولى العمل الإرشادي. وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من كشوف الشاملة.

جمع البيانات:

تم تصميم الاستمارة بالشكل الذي يحقق أهداف البحث، وتم إجراء الاختبار المبدئي لها وذلك للتأكد من صلاحيتها في شكلها النهائي لتحقيق الغرض الذي أعدت من أجله، وتم جمع بيانات البحث بالمقابلة الشخصية خلال شهر يونيه ٢٠٠٦.

المعالجة الكمية والتحليل الإحصائي للبيانات:

(١) قياس المتغير التابع:

تم استخدام مقياس مهارات القيادة المتميزة (عثمان: ١٩٩٧، ١٥٤-١٥٨) المكون من ٣٥ عبارة موزعة على خمس مهارات هي: تحدي الواقع، والإيحاء بروية مشتركة، وتمكين الآخرين من التصرف، والنمذجة (تشكيل الطريق)، وتشجيع الآخرين، واستعمل في ذلك عدد مساو من العبارات قدره (٧) عبارات لكل مهارة. ونظراً لأن المقياس صمم ليتناسب مع جميع المؤسسات بصفة عامة، فقد تم مراجعة عباراته لتتناسب مع طبيعة عمل التنظيم الإرشادي الزراعي، مع المحافظة على المعنى المراد في هذه العبارات، وذلك دون حذف أو إضافة فيما عدا كلمة واحدة وهي " المؤسسة" تم حذفها ليحل محلها " التنظيم الإرشادي". وبذلك استقر عدد عبارات المقياس على ٣٥ عبارة تغطي المهارات المدروسة منها ٢١ عبارة ايجابية، و ١٤ عبارة سلبية بواقع سبع عبارات لقياس كل مهارة على حدة، ثم رتبنا هذه العبارات على نحو معين بالمقياس بحيث يتكرر ورود العبارات الخاصة بقياس كل مهارة على حدة بعد كل ٥ عبارات.

وقد تم تطبيق المقياس بصورته التجريبية على عينة قوامها ٢٥ من مسئول العمل الإرشادي بمحافظة القليوبية، حيث تم استيفاء البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام استمارة استبيان اشتملت على عبارات المقياس في صورتها الأولية، وقد طلب من كل مبحوث أن يعبر عن درجة تنفيذه لمضمون كل عبارة وفقا لأحد خمس استجابات هي: دائما، وغالبا، وأحيانا، ونادرا، ولا، وأعطيت هذه الاستجابات (١،٢،٣،٤،٥) للعبارات الايجابية، و (١،٢،٣،٤،٥) للعبارات السلبية على الترتيب. وكانت ردود أفعال المبحوثين الأولية مشجعة، حيث لم يلاحظ جامعو البيانات أي صعوبات في فهم عبارات المقياس.

وبعد جمع البيانات وتفريغها أصبح لكل مبحوث درجة عن كل عبارة ودرجة تعبر عن مجموع درجات بنود كل مهارة من المهارات المدروسة على حدة، ودرجة تعبر عن المجموع الكلي للدرجات التي حصل عليها في جميع عبارات المقياس.

ورغبة في الاطمئنان إلى صدق المقياس، فقد تم التأكد من الاتساق الداخلي لهذا المقياس من خلال تحقيق اتساق درجة كل عبارة من عبارات المقياس (٣٥) عبارة مع الدرجة الكلية للمقياس، ثم تحقيق اتساق درجة كل عبارة من عبارات كل مهارة من مهارات المقياس على حدة مع الدرجة الكلية للمهارة الذي تسهم العبارة في قياسها، ثم تحقيق اتساق الدرجة الكلية لكل مهارة من المهارات الخمسة المدروسة مع المجموع الكلي لدرجات المقياس. وقد تبين أن قيم معاملات ارتباط كل عبارة مع كل من الدرجة الكلية للمهارة التي تسهم في قياسها والدرجة الكلية للمقياس وكذلك إجمالي درجة كل مهارة من المهارات الخمسة المدروسة مع الدرجة الكلية للمقياس وجدت جميعها ذات دلالة معنوية عند مستوي ٠،٠٥. كما تم حساب معامل ثبات المقياس باستخدام معادلة "Cronbach" والذي يطلق عليه معامل ألفا (α) وقد بلغت قيمته ٠،٧٠٧، مما يعطي دلالة قوية على ثبات المقياس، وكذلك تم التحقق من الصدق الذاتي للمقياس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس المستخرج من معادلة "كرونباخ" فوجد أنها تساوي ٠،٨٣٩، وبذلك استقرت الصورة النهائية للمقياس على ٣٥ عبارة وهي التي استخدمت في جمع بيانات البحث. ومن واقع الدرجات التي حصل عليها كل مبحوث باستخدام هذا المقياس تم حساب متوسطات درجات ممارسة مهارات القيادة المتميزة، ثم تم استخراج المتوسط النسبي لممارسة مهارات القيادة المتميزة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{المتوسط النسبي لممارسة مهارات القيادة المتميزة} =$$

مجموع متوسطات درجة ممارسة مهارات القيادة المتميزة

$$100 \times \frac{\text{الدرجة العليا لفئة المقياس المستخدم} \times \text{عدد العبارات المستخدمة في المقياس}}{\text{الدرجة العليا لفئة المقياس المستخدم}} =$$

الدرجة العليا لفئة المقياس المستخدم × عدد العبارات المستخدمة في المقياس

حيث كانت الدرجة العليا لفئة المقياس المستخدم = ٥

ولتحديد مستوي ممارسة أبعاد ومهارات القيادة المتميزة تم تقسيم مدي المقياس علي النحو التالي:

بنود القياس	بند واحد	مهارة (بنود)	إجمالي المقياس (بند)
مستوي التنفيذ			
ضعيف	١ - أقل من ١,٨	٧ - أقل من ١٢,٦	٣٥ - أقل من ٦٣
داني من المتوسط	من ١,٨ - أقل من ٢,٦	من ١٢,٦ - أقل من ١٨,٢	من ٦٣ - أقل من ٩١
متوسط	من ٢,٦ - أقل من ٣,٤	من ١٨,٢ - أقل من ٢٣,٨	من ٩١ - أقل من ١١٩
أعلى من المتوسط	من ٣,٤ - أقل من ٤,٢	من ٢٣,٨ - أقل من ٢٩,٤	من ١١٩ - أقل من ١٤٧
فوي	من ٤,٢ - ٥	من ٢٩,٤ - ٣٥	من ١٤٧ - ١٧٥

(ب) قياس المتغيرات المستقلة:

تم قياس متغير كفاية حجم التنظيم الإرشادي باستخدام خمسة بنود تتعلق بكفاية عدد العاملين علي مستوي القرية ومستوي المركز ومستوي المحافظة، وكذلك عدد الوحدات الإرشادية بالمراكز، وعدد الأقسام الإرشادية بالمحافظة للقيام بواجبات العمل الإرشادي الزراعي حيث يجب المبحوث قرين كل بند من البنود علي متصل من أربع فئات هي: كاف جدا، وكاف، وكاف إلي حد ما، وغير كاف، وقد أعطيت القيم الدرجية التالية (١،٢،٣،٤) علي الترتيب. كما تم قياس متغير الاتجاه نحو العمل الجماعي باستخدام ستة بنود علي متصل من أربع فئات هي: موافق تماما، وموافق، وموافق إلي حد ما، وغير موافق، وقد أعطيت القيم الدرجية التالية (١،٢،٣،٤) علي الترتيب، أما عن بقية المتغيرات فقد تم قياسها علي النحو التالي: العلاقات الإنسانية بخمسة بنود، والتنسيق بأربعة بنود، والصراعات التنظيمية بخمسة بنود، والتحفيز بخمسة بنود، والمتابعة بسبعة بنود، والقياس التنظيمية بعشرين بنود، ودافعية الإنجاز بستة بنود حيث يجب المبحوث قرين درجة حدوث كل بند من البنود علي متصل من أربع فئات هي: دائما وغالبا وأحيانا و نادرا، وقد أعطيت القسيم الدرجية التالية (١،٢،٣،٤) علي الترتيب.

ونظرا لعدم تساوي عدد العبارات المستخدمة في قياس كل متغير من المتغيرات اعتبارا من المتغير الثاني إلي الأخير، فقد تم قسمة إجمالي درجة المبحوث لعبارات كل متغير علي عدد العبارات المستخدمة في قياس المتغير لاستخراج متوسط درجة المبحوث عن كل متغير لتسهيل عملية المقارنة بين المتوسطات، وتم استخدام معادلة متوسط الدرجة النسبي التالية:

مجموع متوسطات درجة العبارات المستخدمة في المقياس

$$\text{متوسط الدرجة النسبي} = \frac{\text{درجة الفئة العليا للمقياس} \times \text{عدد العبارات المستخدمة في المقياس}}{100 \times}$$

درجة الفئة العليا للمقياس × عدد العبارات المستخدمة في المقياس

وللتأكد من صدق المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات المستقلة تم التأكد من الاتساق الداخلي لها من خلال تحقيق اتساق درجة كل عبارة من العبارات المستخدمة في قياس كل متغير مع الدرجة الكلية لمجموع العبارات المستخدمة في قياسه. وقد وجدت جميعها معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠١، وبذلك تم الاستقرار علي اختيار جميع العبارات التي وضعت لقياس كل متغير من المتغيرات المستقلة.

وقد استخدم في عرض البيانات وتحليلها إحصائيا كل من التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، والمتوسط النسبي، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل الارتباطي الانحداري المتعدد الصاعد.

النتائج ومناقشتها:

أولاً: مستوى تنفيذ مسنولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة. تبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (١) أن مستوى تنفيذ مهارات القيادة المتميزة بصفة عامة (أعلى من المتوسط) في رأي ما يقرب من ثلاثة أخماس المبحوثين (٦١,٨ ٪) بمتوسط درجة تنفيذ قدره ١٣٤,٥٥ بما يعادل متوسط نسبي قدره ٧٦,٨٩ ٪، وانه (قوي) في رأي ما يقرب من خمس المبحوثين (١٩,١ ٪) بمتوسط قدره ١٥٢,٣٥ بما يعادل متوسط نسبي قدره ٨٧,٠٦ ٪، وأنه متوسط في رأي ما يزيد قليلا عن سدس المبحوثين (١٨ ٪) بمتوسط بلغ ١٠٩,٦٦ بما يعادل متوسط نسبي قدره ٦٢,٦٦ ٪، وادني من المتوسط في رأي نسبة ضئيلة من المبحوثين (١,١ ٪) بمتوسط بلغ ٨٥,٥ بما يعادل متوسط نسبي قدره ٤٨,٨٦ ٪.

هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي درجات تنفيذ مهارات القيادة المتميزة ١٣٢,٩٢ بما يعادل متوسط نسبي قدره ٧٥,٩٥ ٪.

أما عن تنفيذ كل مهارة من مهارات القيادة المتميزة علي حدة فقد أتضح من النتائج بنفس الجدول أن مستوى التنفيذ كان اعلي من المتوسط لكل مهارة من المهارات مرتبة تنازلياً علي النحو التالي: تشجيع الآخرين، وتمكين الآخرين من التصرف، والنمذجة (تشكيل الطريق)، وتحدي الواقع، والإيحاء بروية مشتركة بمتوسط بلغ ٢٨,٠٣، و٢٧,٩٦، و٢٦,١٧، و٢٥,٧٢، و٢٥,٠٤ درجة بما يعادل متوسط نسبي قدره ٨٠,٠٩ ٪، و٧٩,٨٩ ٪، و٧٤,٧٧ ٪، و٧٣,٤٩ ٪، و٧١,٥٤ ٪ علي الترتيب.

وقد جاء علي رأس قائمة بنود هذه المهارات من حيث قوة التنفيذ (جدول رقم ٢) مايلي: القائد المتميز هو الذي يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير تنظيمه الإرشادي، واعتقد أن القائد المتميز يمتلك الكثير من المبادي والقيم الأخلاقية، وإن تعزيز العمل الجماعي المشترك يسهم في نجاح التنظيم الإرشادي، والاهتمام بالمكافآت ضرورة لدفع العاملين للنجاح والتفوق، والاهتمام بالترقي في التنظيم الإرشادي يساعد علي نجاحه وتقدمه، وأن تشجيع العاملين يؤدي إلي زيادة أدائهم وذلك بمتوسط درجة تنفيذ قدره ٤,٣٦، و٤,٣٦، و٤,٣١، و٤,٢٩، و٤,٢٦، و٤,٢٥، و٤,٢٥ بما يعادل متوسط نسبي قدره ٨٧,٢ ٪، و٨٧,٢ ٪، و٨٦,٢ ٪، و٨٥,٨ ٪، و٨٥,٢ ٪، و٨٥,٠ ٪ علي الترتيب. بينما جاء بذيل قائمة البنود كل من: يعتقد بعض من القادة أن استشراف المستقبل يؤدي إلي إضعاف العمل في التنظيم الإرشادي، ومعظم القادة يشعرون بالخوف عند قبولهم مشروعاً جديداً لتطوير أداء العمل في تنظيمهم الإرشادي بمتوسط درجة تنفيذ قدره ٢,٩، و٢,٥٥ بما يعادل متوسط نسبي قدره ٥٨ ٪، و٥١ ٪ علي الترتيب.

وتشير تلك النتائج إلى:

- ١ - وعي كبير واقتناع عالي للمبوهين بأهمية مهارات القيادة المتميزة بصفة عامة في إدارة العمل الإرشادي وبضرورة تنفيذها ضمانا لنجاحه، وممارسة هذه المهارات بدرجة تنفيذ لأبأس بها عند الأداء.
 - ٢ - أن المهارتين المتعلقةتين باستشراف المستقبل والخوف من قبول المشروعات الجديدة لتطوير الأداء كان الاقتناع بهما وتنفيذهما دون المستوى مما يحتاج إلي دعم تدريبي لنقوبتهما.
- ثانياً: العلاقة بين درجة تنفيذ مسئول العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبوهين لمهارات القيادة المتميزة وبين بعض متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي الزراعي الداخلية المستقلة المدروسة.
- لاختبار صحة الفرض البحثي الأول تم صياغة الفرض الإحصائي التالي " لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة تنفيذ مسئول العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبوهين لكل مهارة من مهارات القيادة المتميزة (كمتغيرات تابعة) وهي: تحدي الواقع، والإيحاء برؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التصرف، والنمذجة (تشكيل الطريق)، وتشجيع الآخرين، وبين كل من متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي الزراعي الداخلية المدروسة وهي: كفاية حجم التنظيم الإرشادي، والعلاقات الإنسانية، والتسويق، والصراعات التنظيمية، والتحفيز، والمتابعة، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز".

وقد أوضحت النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) مايلي:

- ١- أن درجة تنفيذ المبوهين لمهارة تشجيع الآخرين كانت ذات علاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بكل من متغيرات: الاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، بينما كانت العلاقة عكسية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بمتغير الصراعات التنظيمية.
- ٢- أن درجة تنفيذ المبوهين لمهارة تمكين الآخرين من التصرف كانت ذات علاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بكل من متغيرات: الاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، بينما كانت العلاقة عكسية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بمتغير الصراعات التنظيمية، و كانت العلاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، بمتغير المتابعة.
- ٣- أن درجة تنفيذ المبوهين لمهارة النمذجة (تشكيل الطريق) كانت ذات علاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بمتغير الاتجاه نحو العمل الجماعي، بينما كانت العلاقة عكسية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بمتغير الصراعات التنظيمية.
- ٤- أن درجة تنفيذ المبوهين لمهارة تحدي الواقع كانت ذات علاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بكل من متغيري: الاتجاه نحو العمل الجماعي، ودافعية الإنجاز، كما كانت العلاقة طردية معنوية أيضا عند مستوى ٠,٠٥، بمتغير القيم التنظيمية، بينما كانت العلاقة عكسية ومعنوية عند مستوى ٠,٠٥، بمتغير كفاية حجم التنظيم الإرشادي.
- ٥- أن درجة تنفيذ المبوهين لمهارة الإيحاء برؤية مشتركة كانت ذات علاقة عكسية معنوية عند مستوى ٠,٠١، بمتغير الصراعات التنظيمية، بينما كانت العلاقة طردية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، بكل من متغيري الاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية.

وبناءً على هذه النتائج فإنه:

- ١- يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول فيما يتعلق بمتغيرات: الصراعات التنظيمية، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تنفيذ المبحوثين لمهارة تشجيع الآخرين.
 - ٢- يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول فيما يتعلق بمتغيرات: الصراعات التنظيمية، والمتابعة، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تنفيذ المبحوثين لمهارة تمكين الآخرين من التصرف.
 - ٣- يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول فيما يتعلق بمتغيرات: الصراعات التنظيمية، والاتجاه نحو العمل الجماعي، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تنفيذ المبحوثين لمهارة النمذجة (تشكيل الطريق).
 - ٤- يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول فيما يتعلق بمتغيرات: كفاية حجم التنظيم الإرشادي، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تنفيذ المبحوثين لمهارة تحدي الواقع.
 - ٥- يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول فيما يتعلق بمتغيرات: الصراعات التنظيمية، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بدرجة تنفيذ المبحوثين لمهارة الإيحاء بروية مشتركة. ولاختبار صحة الفرض البحثي الثاني تم صياغة الفرض الإحصائي التالي " لا توجد علاقة ارتباطية بين إجمالي درجات تنفيذ مسنولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة، وبين كل من متغيرات بيئة التنظيم الإرشادي الزراعي الداخلية المدروسة ".
- وقد أظهرت النتائج الواردة بجدول رقم (٣) أن إجمالي درجات تنفيذ المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة ذات علاقة طردية معنوية عند مستوي ٠,٠١ بكل من متغيرات: الاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، بينما كانت العلاقة عكسية معنوية عند مستوي ٠,٠١ بمتغير الصراعات التنظيمية.
- وبناءً على ذلك فإنه يمكن رفض الفرض الإحصائي الثاني فيما يتعلق بمتغيرات: الصراعات التنظيمية، والاتجاه نحو العمل الجماعي، والقيم التنظيمية، ودافعية الإنجاز، ولا يمكن رفضه فيما يتعلق بباقي المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك في علاقتها بإجمالي درجات تنفيذ المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة.

ثالثاً: إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية في تفسير تباين درجة تنفيذ مسنولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة.

لتقدير نسبة مساهمة كل متغير من المتغيرات السابقة ذات الارتباط المعنوي في تفسير التباين لمهارات القيادة المتميزة، استخدم نموذج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد الصاعد لاختبار الفرض الإحصائي الثالث القائل " لا تسهم المتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط المعنوي بتنفيذ مسنولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لكل مهارة من مهارات القيادة المتميزة في تفسير التباين في هذه المتغيرات التابعة " .

وقد أفادت النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) مايلي:

١- أن هناك متغيرين فقط ساهما في تفسير التباين الكلي لتنفيذ مهارة تشجيع الآخرين (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,١٠٥، وهذا يعني أن نسب إسهام هذين المتغيرين في القدرة التنبؤية لتنفيذ المبحوثين لتلك المهارة ١٠,٥%؛ تعزي ٦,٣% منها إلي الصراعات التنظيمية، و ٤,٢% إلي الاتجاه نحو العمل الجماعي.

وباختبار معنوية هذا الإسهام باستخدام " ف " لمعنوية معامل الانحدار، أتضح أن نسبة إسهام كل من هذين المتغيرين معنوية عند مستوي ٠,٠١ وبذلك أمكن رفض الفرض الإحصائي الثالث فيما يتعلق بهذين المتغيرين من حيث علاقتهما بتنفيذ المبحوثين لمهارة تشجيع الآخرين.

واعتمادا علي هذه النتيجة، يمكن القول بان الاتجاه نحو العمل الجماعي، والصراعات التنظيمية يعبران من المتغيرات الهامة ذات الإسهام المرتفع في التأثير علي تنفيذ مهارة تشجيع الآخرين، مما يستوجب أخذ هذين المتغيرين في الاعتبار عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية مستقبلا مع تقادي أسباب الصراع التنظيمي.

٢- ان هناك أربعة متغيرات فقط ساهمت في تفسير التباين الكلي لمهارة تمكين الآخرين من التصرف (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,٢٠١، وهذا يعني أن نسب إسهام هذه المتغيرات مجتمعة في القدرة التنبؤية لتنفيذ المبحوثين لهذه المهارة ٢٠,١%؛ تعزي ١١,٢% منها إلي الاتجاه نحو العمل الجماعي، و ٤,٩% إلي الصراعات التنظيمية، و ٢,٢% إلي دافعية الإنجاز، و ١,٨% إلي المتابعة .

وباختبار معنوية هذا الإسهام باستخدام " ف " لمعنوية معامل الانحدار، أتضح أن نسبة إسهام كل متغير من هذه المتغيرات الأربعة معنوية عند مستوي ٠,٠١ وبذلك أمكن رفض الفرض الإحصائي الثالث فيما يتعلق بهذه المتغيرات من حيث علاقتها بتنفيذ المبحوثين لمهارة تمكين الآخرين من التصرف.

واعتمادا علي هذه النتيجة، يمكن القول بان الاتجاه نحو العمل الجماعي، والصراعات التنظيمية، ودافعية الإنجاز، والمتابعة يعتبروا من المتغيرات الهامة ذات الإسهام المرتفع في التأثير علي تنفيذ مهارة تمكين الآخرين من التصرف، مما يستوجب اخذ هذه المتغيرات في الاعتبار عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية مستقبلا، مع مراعاة السيطرة علي العوامل

المسببة للصراعات التنظيمية، واستخدام الطرق العلمية للمتابعة بما يسهم في إدارة متميزة للعمل الإرشادي.

٣- أن هناك متغيرين فقط ساهما في تفسير التباين الكلي لتنفيذ مهارة النمذجة (تشكيل الطريق)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,١٠٨، وهذا يعني أن نسب إسهام هذين المتغيرين في القدرة التنبؤية لتنفيذ المبحوثين لتلك المهارة ١٠,٨%؛ تعزي ٥,٨% منها إلى الاتجاه نحو العمل الجماعي، و ٥,٠% إلى الصراعات التنظيمية.

وباختبار معنوية هذا الإسهام باستخدام "ف" لمعنوية معامل الانحدار، أتضح أن نسبة إسهام كل من هذين المتغيرين معنوية عند مستوي ٠,٠١ وبذلك أمكن رفض الفرض الإحصائي الثالث فيما يتعلق بهذين المتغيرين من حيث علاقتهما بتنفيذ المبحوثين لمهارة النمذجة (تشكيل الطريق).

واعتمادا على هذه النتيجة، يمكن القول بان الاتجاه نحو العمل الجماعي، والصراعات التنظيمية يعتبران من المتغيرات الهامة ذات الإسهام المرتفع في التأثير في تنفيذ مهارة النمذجة (تشكيل الطريق)، مما يستوجب أخذ هذين المتغيرين في الاعتبار عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية مستقبلا.

٤- أن هناك ثلاثة متغيرات فقط ساهمت في تفسير التباين الكلي لتنفيذ مهارة تحدي الواقع (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,١٠٦، وهذا يعني أن نسب إسهام هذه المتغيرات مجتمعة في القدرة التنبؤية لتنفيذ المبحوثين لتلك المهارة ١٠,٦%؛ تعزي ٤,٧% منها إلى الاتجاه نحو العمل الجماعي، و ٣,٥% إلى كفاية حجم التنظيم الإرشادي، و ٢,٤% إلى دافعية الإنجاز.

وباختبار معنوية هذا الإسهام باستخدام "ف" لمعنوية معامل الانحدار، أتضح أن نسبة إسهام كل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة معنوية عند مستوي ٠,٠١ وبذلك أمكن رفض الفرض الإحصائي الثالث فيما يتعلق بهذه المتغيرات السابقة من حيث علاقتهما بتنفيذ المبحوثين لمهارة تحدي الواقع.

واعتمادا على هذه النتيجة، يمكن القول بان الاتجاه نحو العمل الجماعي، وكفاية حجم التنظيم الإرشادي، ودافعية الإنجاز يعتبروا من المتغيرات الهامة ذات الإسهام المرتفع نسبيا في التأثير على تنفيذ مسئولية العمل الإرشادي الزراعي المحلي لمهارة تحدي الواقع، مما يستوجب أخذ هذه المتغيرات في الاعتبار عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية مستقبلا لتمكين المبحوثين من رفع كفاءتهم التنفيذية لمهارات القيادة المتميزة بما يحسن من أدائهم الإداري للعمل الإرشادي. أما عن الارتباط السالب بين مهارة تحدي الواقع وبين كفاية حجم التنظيم الإرشادي فقد يشير إلى أن تلك المهارة تفرض نفسها كضرورة عند صغر حجم التنظيم الإرشادي لآمكان تحقيق الأهداف الإرشادية باستخدام الإمكانيات البشرية المتاحة تنظيميا.

٥- أن هناك متغيرين ساهما في تفسير التباين الكلي لتنفيذ مهارة الإيحاء بروية مشتركة (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,٠٧١، وهذا يعني أن نسب إسهام هذين

المتغيرين في القدرة التنبؤية لتنفيذ المبحوثين لتلك المهارة ٧,١ ٪ ؛ تعزي ٤,٨ ٪ منها إلي الصراعات التنظيمية، و ٢,٣ ٪ إلي الاتجاه نحو العمل الجماعي .
 وباختبار معنوية هذا الإسهام باستخدام " ف " لمعنوية معامل الانحدار، أتضح أن نسبة إسهام هذين المتغيرين معنوية عند مستوي ٠,٠١ . وبذلك أمكن رفض الفرض الإحصائي الثالث فيما يتعلق بهذين المتغيرين من حيث علاقتهما بتنفيذ المبحوثين لمهارة الإيحاء بروية مشتركة.
 واعتمادا على هذه النتيجة، يمكن القول بان الصراعات التنظيمية والاتجاه نحو العمل الجماعي يعتبران من المتغيرات الهامة ذات الإسهام المرتفع في التأثير في تنفيذ مهارة الإيحاء بروية مشتركة، مما يستوجب أخذ هذين المتغيرين في الاعتبار عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية مستقبلا مع استخدام الأساليب العلمية لإدارة مسببات الصراعات التنظيمية والتعامل الصحيح معها لتحقيق التأثير الايجابي علي الأداء.

ولتقدير نسبة مساهمة كل متغير من المتغيرات السابقة ذات الارتباط المعنوي في تفسير التباين الكلي بإجمالي درجات تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة (المتغير التابع)، استخدم نموذج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد الصاعد لاختبار الفرض الإحصائي الرابع القائل " لا تسهم المتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط المعنوي بإجمالي درجات تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة في تفسير التباين في هذا المتغير التابع " .

وقد أبرزت النتائج الواردة بنفس الجدول أن هناك متغيرين فقط ساهما في تفسير التباين الكلي لإجمالي درجات تنفيذ مهارات القيادة المتميزة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠,١٤٢ ، وهذا يعني أن نسب إسهام هذين المتغيرين في القدرة التنبؤية لإجمالي درجات تنفيذ المبحوثين للمهارات القيادة المتميزة ١٤,٢ ٪ ؛ تعزي ٨,٧ ٪ منها إلي الاتجاه نحو العمل الجماعي، و ٥,٥ ٪ إلي الصراعات التنظيمية.

وباختبار معنوية هذا الإسهام باستخدام " ف " لمعنوية معامل الانحدار، أتضح أن نسبة إسهام هذين المتغيرين معنوية عند مستوي ٠,٠١ . وبذلك أمكن رفض الفرض الإحصائي الرابع فيما يتعلق بهذين المتغيرين .

واعتمادا على هذه النتيجة، يمكن القول بان الاتجاه نحو العمل الجماعي، والصراعات التنظيمية يعتبران من المتغيرات الهامة ذات الإسهام المرتفع في التأثير في إجمالي درجات تنفيذ المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة، مما يستوجب أخذ هذين المتغيرين في الاعتبار بالدرجة الأولى وجعلهما في مقدمة المتغيرات الجديرة بالعناية للنهوض بقيادة العمل الإرشادي الزراعي في مصر مع أخذ المتغيرات الاخرى الذي ثبت ارتباطها بتنفيذ المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة في الاعتبار وعلى رأسها دافعية الإنجاز والمتابعة، هذا بالإضافة إلي متغير القيم التنظيمية الذي ثبت إسهامه في تنفيذ مهارات الإيحاء بروية مشتركة وهي اقل المهارات تنفيذا طبقا لما جاء بنتائج الدراسة.

جدول (١) مستوى تنفيذ مسئولى العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة.

المهارة	مستوى التنفيذ	التكرار	%	الإجمالي	المتوسط	المتوسط %
تشجيع الآخرين	ضعيف	-	-	-	-	-
	ادنى من المتوسط	٢	١,١	٣١	١٥,٥	٤٤,٢٨
	متوسط	١٩	١٠,٧	٤٠٢	٢١,١٦	٦٠,٤٦
	اعلى من المتوسط	٩١	٥١,١	٢٤٧١	٢٧,١٥	٧٧,٥٧
	قوي	٦٦	٣٧,١	٢٠٨٦	٣١,٦١	٩٠,٣١
الإجمالي	اعلى من المتوسط	١٧٨	١٠٠	٤٩٩٠	٢٨,٠٣	٨٠,٠٩
تمكين الآخرين من التصرف	ضعيف	-	-	-	-	-
	ادنى من المتوسط	٢	١,١	٣٢	١٦,٠	٤٥,٧١
	متوسط	٢٧	١٥,٢	٥٨٠	٣١,٤٨	٦١,٣٧
	اعلى من المتوسط	٧٦	٤٢,٧	٢٠٦١	٢٧,١٢	٧٧,٤٩
	قوي	٧٣	٤١,٠	٢٣٠٣	٣١,٥٥	٩٠,١٤
الإجمالي	اعلى من المتوسط	١٧٨	١٠٠	٤٩٧٦	٢٧,٩٦	٧٩,٨٩
النمذجة (تشكيل الطريق)	ضعيف	-	-	-	-	-
	ادنى من المتوسط	٥	٢,٨	٨٣	١٦,٦	٤٧,٤٣
	متوسط	٣٨	٢١,٣	٧٩٠	٢٠,٧٩	٥٩,٤
	اعلى من المتوسط	٩٥	٥٣,٤	٢٥٢٦	٢٦,٥٩	٧٥,٩٧
	قوي	٤٠	٢٢,٥	١٢٦٠	٣١,٥	٩٠,٠
الإجمالي	اعلى من المتوسط	١٧٨	١٠٠	٤٦٥٩	٢٦,١٧	٧٤,٧٧
تحدي الواقع	ضعيف	-	-	-	-	-
	ادنى من المتوسط	٢	١,١	٢٩	١٤,٥	٤١,٤٣
	متوسط	٣٨	٢١,٣	٨٠٠	٢١,٠٥	٦٠,١٤
	اعلى من المتوسط	١١٦	٦٥,٢	٣٠٧١	٢٦,٤٧	٧٥,٦٣
	قوي	٢٢	١٢,٤	٦٧٨	٣٠,٨٢	٨٨,٠٦
الإجمالي	اعلى من المتوسط	١٧٨	١٠٠	٤٥٧٨	٢٥,٧٢	٧٣,٤٩
الإيحاء بروية مشتركة	ضعيف	-	-	-	-	-
	ادنى من المتوسط	٩	٥,١	١٤٥	١٦,١	٤٦,٠
	متوسط	٥٠	٢٨,١	١٠٦٠	٢١,٢	٦٠,٥٧
	اعلى من المتوسط	٩٩	٥٥,٦	٢٦٢٨	٢٦,٥٥	٧٥,٨٦
	قوي	٢٠	١١,٢	٦٢٤	٣١,٢	٨٩,١٤
الإجمالي	اعلى من المتوسط	١٧٨	١٠٠	٤٤٥٧	٢٥,٠٤	٧١,٥٤
إجمالي المهارات	ضعيف	-	-	-	-	-
	ادنى من المتوسط	٢	١,١	١٧١	٨٥,٥	٤٨,٨٦
	متوسط	٣٢	١٨,٠	٣٥٠٩	١٠٩,٦٦	٦٢,٦٦
	اعلى من المتوسط	١١٠	٦١,٨	١٤٨٠٠	١٣٤,٥٥	٧٦,٨٩
	قوي	٣٤	١٩,١	٥١٨٠	١٥٢,٣٥	٨٧,٠٦
الإجمالي	اعلى من المتوسط	١٧٨	١٠٠	٢٣٦٦٠	١٣٢,٩٢	٧٥,٩٥

جدول رقم (٢) ترتيب بنود تنفيذ مسؤولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة.

المستوى	المتوسط %	المتوسط المرجح	القيادة المتميزة										العبارة
			لا		نادرا		أحيانا		غالبيا		دائما		
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
قوى	٨٥,٨	٤,٢٩	١,١	١	٤,٥	٨	٩,٦	١٧	٣٣,٧	٦٠	٥١,١	٩١	تشجيع الآخرين: الاهتمام بالمكافآت ضرورة لدفع العاملين للنجاح والتفوق.
قوى	٨٥,٢	٤,٢٦	٠,٦	١	٣,٤	٦	١٠,١	١٨	٤١,٠	١٣	٤٥,٩	٨٠	الاهتمام بالتفريقي في (التنظيم الإرشادي) يساعد على نجاحه وتقدمه.
قوى	٨٥,٠	٤,٢٥	٢,٢	٤	٤,٥	٨	١١,٢	٢٠	٢٩,٨	٥٣	٥٢,٣	٩٣	إن تشجيع العاملين يؤدي زيادة أدائهم.
أعلى من المتوسط	٨١,٤	٤,٠٧	٢,٢	٤	٥,٦	١٠	١١,٨	٢١	٤٣,٨	١٨	٣٦,٦	٦٥	يجب التأكيد على حبرات النجاح لدي العاملين لتنمية الثقة في أنفسهم.
أعلى من المتوسط	١٩,٦	٣,٩٨	١,١	٢	٧,٣	١٣	١٧,٤	٣١	٤١,٠	١٣	٣٣,٢	٥٩	اعتقد أن ارسال خطابات شكر وتقدير هامة لزيادة إنجاز العمل اليومية.
أعلى من المتوسط	٧٥,٢	٣,٧١	٢٤,٢	٤٣	٤٢,٠	٧٥	١٩,١	٣٤	٩,٦	١٧	٥,١	٩	يزري بعض من القادة أن تدبير العاملين ماديا قد يؤدي إلى خسارة (التنظيم الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٦٩,٤٣	٣,٤٧	١٩,١	٣٤	٣٩,٣	١٠	١٧,٤	٣١	١٨,٠	٣٢	٦,٢	١١	تحسين وقت لتوزيع المكافآت مضبوطة لوقت (التنظيم الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٨٠,٠٩	٢٨,٠٣	٧,٢	٩٠	١٥,٣	١٩٠	١٢,١	١٧٢	٣١,٠	٣٨٦	٣٢,٧	٤٠٨	إجمالي المهارة
قوى	٨٦,٢	٤,٣١	٠,٦	١	٤,٥	٨	٦,٧	١٢	٣٩,٣	٧٠	٤٨,٩	٨٧	تسكين الآخرين من التصرف: أن تعزيز العمل الجماعي المشترك يسهم في نجاح (التنظيم الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٨٢,٨	٤,١٤	٢,٢	٤	٥,١	٩	١٠,١	١٨	٤١,٦	٧٤	٤١,٠	١٣	إن تعزيز العمل المشترك هام في اتخاذ القرار.
أعلى من المتوسط	٨٢,٨	٥,١٤	١,١	٢	٧,٣	١٣	١٠,٧	١٩	٣٨,٢	٦٨	٥٢,٧	١٦	إن إتاحة العاملين لأخذ مراكز قيادتهم يساعد على نجاح (التنظيم الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٨٠,٠	٤,٠	-	-	٥,٦	١٠	١٧,٤	٣١	٤٧,١	٨٥	٢٩,٢	٥٢	الثقة المتميز هو القادر على استخدام التغذية الراجعة في تعديل السلوك الإداري في (تنظيمه الإرشادي).
أعلى من المتوسط	١١,٢	٣,١٦	٣٣,١	٦٠	٣٩,٣	١٠	١١,٨	٢١	٩,٠	١٦	٦,٢	١١	الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى تكاليف في العمل.
أعلى من	١١,٠	٣,١٥	٣,١	٧	١٠,١	١٨	١٤,٠	٢٥	٤١,٠	١٣	٣١,٠	٥٥	إتاحة الفرص للآخرين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تدعيم ثقة العاملين

في أنفسهم.												
العمل المشترك يؤدي إلى ضياع إسهامات الآخرين الفردية في (التنظيم الإرشادي).	١١	٦,٢	١١	٩,٦	٣١	١٧,٤	٨٣	٤٦,٦	٣٦	٢٠,٢	٣,٦٦	٧٣,٢
إجمالي المهارة	٣٦٥	٢٩,٣	٤٠,٣	٣٢,٣	١٥٧	١٢,٦	٢١١	١٧,٠	١١٠	٨,٨	٢٧,٩٦	٢٩,٨٩
<u>النمذجة (تشكيل الطريق):</u> اعتقد أن القائد المتميز يمتلك الكثير من المبادئ والقيم الأخلاقية.	٩٩	٥٥,٥	٥٥	٣١,٠	١٦	٩,٠	٥	٢,٨	٣	١,٧	٤,٣٦	٨٧,٢
يجب أن يسبق الاهتمام بالعمل بالاهتمام بالعاملين.	٧٧	٤٣,٣	٦١	٣٤,٢	٢٣	١٢,٩	٩	٥,١	٨	٤,٥	٤,١	٨٢,٠
إن القيام بتخطيط بسيط يقود إلى نجاح كبير وإن استغرق وقتاً طويلاً.	٥٦	٣١,٥	٨٢	٤٦,٠	١٩	١٠,٧	١٨	١٠,١	٣	١,٧	٣,٩٨	٧٩,٦
يجب أن يمتلك القادة مهارات تحقيق النجاح حتى لو كذبوا على المسترشدين.	١٧	٩,٦	٣١	١٧,٤	٢٣	١٢,٩	٥٦	٣١,٤	٥١	٢٨,٧	٣,٥٢	٧٠,٤
(التنظيم الإرشادي) الناجح هو الذي يمتلك قيم عمل ناجحة وإن كان لا يهتم بالعاملين فيه.	١٤	٧,٩	٢٥	١٤,٠	٢٨	١٥,٧	٧٧	٤٣,٣	٣٤	١٩,١	٣,٥١	٧٠,٢
القائد الناجح هو الذي يحقق النجاح المادي بغض النظر عما يحدث للعاملين معه.	١٤	٧,٩	٣٠	١٦,٩	٢٩	١٦,٣	٦٧	٣٧,٦	٣٨	٢١,٣	٣,٥	٧٠
إن استخدام أسلوب الغاية تبرر الوسيلة يعتبر أسلوباً هاماً من أساليب نجاح (التنظيم الإرشادي).	٢٣	١٢,٩	٣٦	٢٠,٢	٣٣	١٨,٥	٦٤	٣٦,٠	٢٢	١٢,٤	٣,٢	٦٤,٠
إجمالي المهارة	٣٠٠	٢٤,٠	٣٢,٠	٢٥,٧	١٧١	١٣,٧	٢٩٦	٢٣,٨	١٥٩	١٢,٨	٢٦,١٧	٢٤,٧٧

تابع: جدول رقم (٢) ترتيب بنود تنفيذ مسنولي العمل الإرشادي الزراعي المحلي المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة.

القيادة المتميزة													العبارة
المستوى	المتوسط %	المتوسط المرجح	لا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
أعلى من المتوسط	٨٠,٦	٤,٠٣	١,٧	٣	٧,٣	١٣	١١,٢	٢٠	٤٦,١	٨٢	٣٣,٧	٦٠	تحدي الواقع: يعتقد القائد الناجح انه يجب استخدام التجارب الناجحة لتساعده علي تطوير الإدارة.
أعلى من المتوسط	٧٩,٢	٣,٩٦	٢,٢	٤	١١,٢	٢٠	١١,٢	٢٠	٣٨,٨	٦٩	٣٦,٦	٦٥	أميل الي تحدي الآخرين لإنجاز المهام الصعبة والمطلوبة مني في (التنظيم الإرشادي) الذي اعمل فيه.
أعلى من المتوسط	٧٨,٠	٣,٩٠	٢,٨	٥	٩,٠	١٦	١٩,٧	٣٥	٣٢,٥	٥٨	٣٦,٠	٦٤	إن تغيير الوضع القائم في (التنظيم الإرشادي) ضروري لاستمراره في العمل بنجاح وتقديم.
أعلى من المتوسط	٧٦,٦	٣,٨٣	٢,٢	٤	١٢,٤	٢٢	١٢,٩	٢٣	٤٤,٩	٨٠	٢٧,٦	٤٩	أرغب في تحدي الأعمال التي يراها الآخرون أنها صعبة.
أعلى من المتوسط	٧٦,٦	٣,٨٣	١,٧	٣	١٠,٧	١٩	١٤,٦	٢٦	٤٩,٤	٨٨	٢٣,٦	٤٢	نجاح (التنظيم الإرشادي) يتوقف علي ما قرره القادة في حل مشكلات العمل اليومية.
أعلى من المتوسط	٧٢,٤	٣,٦٢	٣,٩	٧	١٦,٩	٣٠	١٥,٧	٢٨	٤٠,٤	٧٢	٢٣,١	٤١	ابحث عن فرص لتحدي مهاراتي وقدراتي في العمل.
متوسط	٥١,٠	٢,٥٥	٢,٨	٥	١٩,١	٣٤	٢٣,٠	٤١	٤١,٠	٧٣	١٤,١	٢٥	معظم القادة يشعرون بالخوف عند قبولهم مشروعاً جديداً لتطوير أداء العمل في (تنظيمهم الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٧٣,٤٩	٢٥,٧٢	٢,٤	٣١	١٢,٤	١٥٤	١٥,٥	١٩٣	٤١,٩	٥٢٢	٢٧,٨	٣٤٦	إجمالي المهارة
قوى	٨٧,٢	٤,٣٦	٠,٦	١	١,٧	٣	٧,٨	١٤	٤١,٠	٧٣	٤٨,٩	٨٧	الإيحاء بروية مشتركة: القائد المتميز هو الذي يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير (تنظيمه الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٧٨,٠	٣,٩٠	٣,٩	٧	٩,٠	١٦	١٠,٧	١٩	٤٢,٧	٧٦	٣٣,٧	٦٠	القائد الناجح يجب أن يتيح للعاملين أن يعرفوا معتقداته وقيمه في العمل.

أعلى من المتوسط	٧٦,٠	٣,٨	٢١,٣	٣٨	٤٤,٤	٧٩	١٥,٢	٢٧	١٢,٤	٢٢	٦,٧	١٢	القائد هو الذي يعمل بمفرده حتى يسيطر على (تنظيمه الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٧٣,٢	٣,٦٦	٢١,٩	٣٩	٤٤,٩	٨٠	١٦,٩	٣٠	١٢,٤	٢٢	٣,٩	٧	إن تشكيل فرق العمل في (التنظيم الإرشادي) يؤدي إلى إهدار الوقت.
أعلى من المتوسط	٦٨,٠	٣,٤	١٥,٢	٢٧	٤٤,٤	٦٧	٢٠,٨	٣٧	١١,٨	٢١	٧,٨	١٤	مناقشة القرارات بشكل جماعي مكلفة (للتنظيم الإرشادي) ومضیعة للوقت.
متوسط	٦٠,٤	٣,٠٢	١٣,٥	٢٤	٣٠,٩	٥٥	١٩,١	٣٤	٢١,٩	٣٩	١٤,٦	٢٦	الاهتمام بالمستقبل أكثر من الحاضر مضیعة للوقت.
متوسط	٥٨,٠	٢,٩	٤,٥	٨	٣٠,٣	٥٤	٢٦,٤	٤٧	٢٩,٢	٥٢	٩,٦	١٧	يعتقد بعض من القادة أن استشراف المستقبل يؤدي إلى إضعاف العمل في (التنظيم الإرشادي).
أعلى من المتوسط	٧١,٥٤	٢٥,٠٤	١١,٥	١٤٤	٢٩,٠٤	٣٦٦	١٦,٧	٢٠,٨	٢٤,٥	٣٠,٥	١٧,٩	٢٢٣	إجمالي المهارة
أعلى من المتوسط	٧٥,٩٥	١٣٢,٩٢	٨,٦	٥٣٤	١٩,٥	١٢١٧	١٤,٥	٩,٠١	٣١,١	١٩٣٦	٢٦,٣	١٦٤٢	الإجمالي العام

جدول رقم (٣) قيم معاملات الارتباط بين درجة تنفيذ المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

م	المتغيرات المستقلة	مهارات تنفيذ القيادة المتميزة				
		تسجيع الآخرين	تمكين الآخرين من التصرف	النمذجة (تشكيل الطريق)	تحدي الواقع	الإيحاء بروية مشتركة
١	كفاية حجم التنظيم الإرشادي	٠,٠٦٣ -	٠,٠٢٠ -	٠,١٤٣ -	٠,١٧٨ - *	٠,٠٨٥ - *
٢	العلاقات الإنسانية	٠,٠٤٧	٠,١٠٩	٠,٠٤٧	٠,٠٦٧	٠,٠٨٣
٣	التسويق	٠,٠٣١ -	٠,٠٥٥	٠,٠٣٤	٠,٠٨٥	٠,٠١٠
٤	الصراعات التنظيمية	٠,٠٢٥١ - **	٠,٠٢٤١ - **	٠,٠٢٣٩ - **	٠,٠٢٧ -	٠,٠٢١٩ - **
٥	التحفيز	٠,٠٠٩	٠,٠٠٤	٠,٠٣٠	٠,٠٠٦ -	٠,١٢٧ -
٦	المتابعة	٠,١٣١	٠,١٥١ *	٠,٠٦١	٠,٠٥٣	٠,٠٣٩
٧	الاتجاه نحو العمل الجماعي	٠,٠٢٢٠ **	٠,٠٣٣٤ **	٠,٠٢٤٠ **	٠,٠٢١٧ **	٠,١٦٣ *
٨	القيم التنظيمية	٠,٠٢١٩ **	٠,٠٢٥٣ **	٠,١٣٢	٠,١٨٥ *	٠,١٨٠ *
٩	دافعية الإنجاز	٠,٠٢٢٢ **	٠,٠٢٩١ **	٠,١٠٠	٠,٢٠٨ **	٠,٠٧٣

* معنوي عند مستوي ٠,٠٥

** معنوي عند مستوي ٠,٠١

جدول رقم (٤) نتائج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد المتدرج الصاعد للعلاقة بين درجة تنفيذ
المبحوثين لمهارات القيادة المتميزة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

خطوات التحليل	المتغير المستقل الداخلى في التحليل	معامل الارتباط المتعدد (٢)	معامل التحديد (٣)	% التراكمية للمتغير التابع	% للتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الانحدار	قيم (ف) لاختبار معنوية معامل الانحدار
تشجيع الآخرين :							
الأولى	الصراعات التنظيمية	٠,٢٥١	٠,٠٦٣	٦,٣	٦,٣	٠,٣٢٦ -	٠٠١١,٨٦٤
الثانية	الاتجاه نحو العمل الجماعى	٠,٣٢٥	٠,١٠٥	١٠,٥	٤,٢	٠,٣٢٣	٠٠١٠,٣٠٠
تمكين الآخرين من التصرف :							
الأولى	الاتجاه نحو العمل الجماعى	٠,٣٣٤	٠,١١٢	١١,٢	١١,٢	٠,٥٥٠	٠٠٢٢,١٦٩
الثانية	الصراعات التنظيمية	٠,٤٠١	٠,١٦١	١٦,١	٤,٩	٠,٣٠٢ -	٠٠١٦,٧٦١
الثالثة	دافعية الإنجاز	٠,٤٢٨	٠,١٨٣	١٨,٣	٢,٢	٠,١٨١	٠٠١٢,٩٧٠
الرابعة	المتابعة	٠,٤٤٩	٠,٢٠١	٢٠,١	١,٨	٠,١٤٨ -	٠٠١٠,٩٠٦
التمذجة (تشكيل الطريق) :							
الأولى	الاتجاه نحو العمل الجماعى	٠,٢٤٠	٠,٠٥٨	٥,٨	٥,٨	٠,٤١٧	٠٠١٠,٧٧٧
الثانية	الصراعات التنظيمية	٠,٣٢٩	٠,١٠٨	١٠,٨	٥,٠	٠,٣٢٥ -	٠٠١٠,٦٤٢
تحدي الواقع :							
الأولى	الاتجاه نحو العمل الجماعى	٠,٢١٧	٠,٠٤٧	٤,٧	٤,٧	٠,٣٠٨	٠٠٨,٧٠٣
الثانية	كفاية حجم التنظيم الإرشادي	٠,٢٨٦	٠,٠٨٢	٨,٢	٣,٥	٠,١٧٠ -	٠٠٧,٧٩٩
الثالثة	دافعية الإنجاز	٠,٣٢٦	٠,١٠٦	١٠,٦	٢,٤	٠,١٦١	٠٠٦,٩١٢
الإحفاء برؤية مشتركة :							
الأولى	الصراعات التنظيمية	٠,٢١٩	٠,٠٤٨	٤,٨	٤,٨	٠,٢٩٩ -	٠٠٨,٨٥٣
الثانية	الاتجاه نحو العمل الجماعى	٠,٢٦٦	٠,٠٧١	٧,١	٢,٣	٠,٢٤٩	٠٠٦,٦٤٦
إجمالي المهارات :							
الأولى	الاتجاه نحو العمل الجماعى	٠,٢٩٦	٠,٠٨٧	٨,٧	٨,٧	١,٨٨٩	٠٠١٦,٨٥٧
الثانية	الصراعات التنظيمية	٠,٣٧٧	٠,١٤٢	١٤,٢	٥,٥	١,٢٤٠ -	٠٠١٤,٥٠٠

* معنوي عند مستوي ٠,٠٥

** معنوي عند مستوي ٠,٠١

المراجع:

- ١- أبو الخير، كمال حمدي (دكتور)، العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦.
- ٢- أبو الفضل، فتحي (دكتور) وعز الدين حسنين و محمد القفاص، دور الدولة والمؤسسات في ظل العولمة، مكتبة الأسرة، مهرجان القراءة للجميع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٣- أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى (دكتور)، الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٧.
- ٤- أتكسون، فيليب، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، ١٩٩٦.
- ٥- اشبي، فرانكين س وأرثر آر بيل (دكتوران)، تبني التفوق - كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحتفظ بهم، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤.
- ٦- أفندي، عطية حسين واحمد رشيد، (دكتوران)، مقدمة الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٧- افوليو، بروس ج، تممية القيادة - بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٨- السلمي، علي (دكتور)، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٩- المساد، محمد (دكتور)، القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ٢٠٠٥.
- ١٠- المطيري، ثامر بن ملوح (دكتور)، القيادة العليا والأداء - دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره " نموذج تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ١١- جرينبرج، جيرالد وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤.
- ١٢- رضوان، فاروق وآخرون (دكاترة)، مبادئ في إدارة منظمات الأعمال، مركز لغة العصر للكمبيوتر والطباعة، طنطا، ١٩٩٩.
- ١٣- سترالسر، ستيفن (دكتور)، MBA ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد - ما كنت ستتعلمه في كليات الإدارة الراقية (فقط لو كان لديك وقت!)، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ٢٠٠٥.
- ١٤- شوقي، ظريف (دكتور)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٤.

- ١٥— عبد الوهاب، علي محمد (دكتور)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٦— عثمان، فاروق السيد (دكتور)، استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقيادة الإداريين، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٧.
- ١٧— صالح، هشام محمد محمد، بيئة التنظيم الإرشادي وأثرها علي جودة عملية التدريب في مصر، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
- ١٨— كارينجي، ديل وآخرون، اكتشف القائد الذي بداخلك (فن التعامل في العمل)، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، السعودية، ٢٠٠١.
- ١٩— مرزيان، عبد الحليم احمد خلف (دكتور)، " نحو استراتيجية لتطوير التنظيم الإرشادي الزراعي "، مؤتمر استراتيجية العمل الإرشادي التعاوني الزراعي في ظل سياسة التحرر الاقتصادي، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي بالتعاون مع مؤسسة فريد ريش ناومان، المركز المصري الدولي للزراعة، الجيزة، ٢٧ — ٢٨ / ١١ / ١٩٩٦.
- ٢٠— مرتجي، نجلة حسين (دكتورة)، الإنترابرونورز إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٢١— هاينز، ستيفن، التخطيط الاستراتيجي الناجح، مكتبة الأسرة، مهرجان القراءة للجميع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٢٢— هريدي، فتحية (دكتور)، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال — المبادئ والتطبيقات، مكتبة الجلاء الحديثة، بور فواد، بورسعيد، ١٩٩٨.

23— Griffin, Ricky W., Management, 5th Edition, Houghton Mifflin Company. New Jersey, U.S.A., 1996.

PRACTICE OF LOCAL AGRICULTURAL EXTENSION WORK OFFICIALS TO DISTINGUISHED LEADERSHIP SKILLS AND ITS RELATIONSHIP WITH SOME AGRICULTURAL EXTENSION ORGANIZATION ENVIRONMENT IN SOME EGYPTIAN GOVERNORATES

SALEH, H. M.M., M.H. MAZEN AND M.M. M. EL- DAMATY

Agricultural Extension and Rural Development Research Institute, A R C, Egypt

(Manuscript received 22 march 2007)

Abstract

The main objectives of the research were: to identify implementation level of local extension officials to distinguished leadership skills, to determine relationship between score of local officials distinguished leadership skills practice and some studied independent variables, and to determine contribution of each of the studied independent variables, that had significant relationship with the dependent variables, to explain the variance in the local agricultural extension officials implementation to distinguished leadership skills.

The research was conducted in three governorates chosen randomly as follow (Munofia, Beni – suef, and Sohag). The sample size encompassed 178 officials represented 54% of the total population of local agricultural extension work officials in the three governorates. A written questionnaire and personal interviews were used in collecting the research data. Frequencies, percentages, weighted arithmetic mean, simple correlation coefficient, and step – wise were used for analyzing data statistically.

The main research findings were as the following:

1. Implementation level of local agricultural extension work officials concerning distinguished leadership skills: " Encouraging The Heart, Enabling Others To Act, Modeling The Way, Challenging The Process and Inspiring A Shared Vision ", was above average in general, with implementation score of 132.92 (equal to a relative average of 75.95 %). This implied high convincing rate of the sample participants with importance of distinguished leadership skills and practice of those skills in an acceptable score (80.09 % - 71.54 %).
2. There was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between each of skills of Encouraging The Heart and Enabling Others To Act, and each of the studied independent variables: attitude towards group work, organizational values and performance impetus, while the relationship was negatively significant (at 0.01 significance level) with variable of organizational conflict, , the relationship was positively significant (at 0.05 significance level) between skill of Enabling Others To Act and the variable of monitoring.
3. There was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between skill of Modeling The Way and attitude towards group work, while the relationship was negatively significant (at 0.01 significance level) with variable of organizational conflict.
4. There was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between skill of Challenging The Process and each of the two variables: attitude towards group work and performance impetus, and the relationship was also

positively significant (at 0.05 significance level) with variable of organizational values. On the other hand, there was a negative significant relationship (at 0.05 significance level) with the variable of extension organization 's size.

5. There was a negative significant relationship (at 0.01 significance level) between skill of Inspiring A Shared Vision and variable of organizational conflict, while the relationship was positively significant (at 0.05 significance level) and each of the variables: attitude towards group work, and organizational values.
6. There was a positive significant relationship (at 0.01 significance level) between total score of implementation to the distinguished leadership skills and each of the variables: attitude towards group work, organizational values and performance impetus, while the relationship was negatively significant (at 0.01 significance level) with variable of organizational conflict.
7. Two variables only contributed in explaining total variance for the implementation of each of the skills: Encouraging The Heart, Modeling The Way and Inspiring A Shared Vision, those variables were: attitude towards group work and organizational conflict, on the other hand, three variables contributed in explaining the total variance for implementation of the skill Challenging The Process, those variables were: attitude towards group work, extension organization 's size and performance impetus. In addition, four variables contributed in explaining the total variance for implementation of the skill Enabling Others To Act, those variables were: attitude towards group work, organizational conflict and monitoring.
8. Two variables only contributed in explaining total variance for total score of implementation to the distinguished leadership skills, those variables were: attitude towards group work, organizational conflict.