

السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشادين الزراعيين ببعض المحافظات

د. هدى صبحي شنودة

د. نوران محمد الصاوي

د. ماري بشرى ميخائيل

المستخلص

أستهدف البحث إختبار صدق وثبوت مقياس Fleet , Yuki للسلوك القيادي وتطبيقه على المشرفين الإرشادين الزراعيين لتحديد مستوياتهم فيما يتعلق بالسلوك القيادي وتحديد العلاقة بين درجات السلوك القيادي وبين بعض المتغيرات المستقلة وأجري البحث في محافظات المنوفية , والدقهلية , والغربية والمنيا لتمثل محافظات مصر لشاملة المشرفين الإرشادين من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي على مستوى المديرية ومستوى المراكز الإدارية بالمحافظات المدروسة فبلغت ١٤٢ مبحوثا تمثل حوالي ٣٣% من إجمالي المشرفين في محافظات مصر وباستخدام الإستبيان بالمقابلة والذي اشتمل على مقياس السلوك القيادي وغيره من مقاييس المتغيرات المستقلة تم جمع البيانات . وأستخدم في التحليل الإحصائي إختبار كاي ٢ ومعامل الارتباط البسيط ومعامل الاتساق الداخلي ومعامل (ألفا) للثبوت وكانت أهم النتائج إن مقياس Fleet , Yuki له صدق و ثبوت يعند به وصالح للتطبيق لهذا البحث وغيره وإن أقل من ثلثي المبحوثين تقريبا ذو سلوك قيادي مرتفع وإن ذو السلوك القيادي المنخفض هم أكثر قليلا من الثلث , وأن متغيرات الإبتكاريه وتقدير الذات وضبط الذات كان كل منهم ذو علاقة عكسية معنوية عند مستوى ٠,٠١ وإن الفرق بين مستوياتهم الثلاث كان معنويا .

إما متغيري السلوك الديموقراطي والمرونة فكان كل منها موجب ومعنوي عند ٠,٠١ , ولكن متغير عدد السنوات في الوظيفة فكان عكسيا ومعنويا عند مستوى ٠,٠٥ , وإن متغير عدد سنوات العمل في الإرشاد الزراعي فلم يكن معنويا وكان سالب الاتجاه .

وقد أوصى البحث بتدريب وإعادة تدريب المشرفين الإرشادين الزراعيين فيما يتعلق بتتمية القيادة وتشجيع الإبتكارية والتجديدية والتغير إلى أسلوب اللامركزية وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وزرع مناخ و ثقافة الديمقراطية وأن يتحول السلوك الحالي من الرئاسة Headship إلى القيادة Leadership وخرج البحث بقائمة لمحتوى التدريب الممكن في هذا الصدد .

المقدمة

القيادة هي عملية استخدام التأثير غير القهري لرسم أهداف الجماعة و تنظيم ودفع سلوكهم نحو تحقيق هذا الهدف , ومساعدتهم على تحديد defineثقافة الجماعة أو المنظمة .

والقيادة والإدارة عادة ما يرتبطان وإن كانتا أيضا مختلفين فكلهما يشجع ويكافئ ويعاقب

(reward coercive) ولديه قوة الخبر Griffin 1996 P . 527.

وتتعدد مداخل دراسة القيادة فمنها مدخل السمات Traits الذي يفترض عدة سمات

أساسية أو مجموعة من الخصائص تميز القادة عن غير القادة.

والمدخل السلوكي - والذي يتوجه به البحث الحالي - يفترض أن سلوك القائد الفعال إلى حد ما

يختلف عن سلوك غير القادة، ونعرض فيما يلي عرضا مركزا لأهم نظرياته: خرجت نظريات

عديدة عن جامعتي أوهايو OHIO وجامعه ولاية ميتشجان Michigan وكلاهما توصلتا إلى

شكلان (صيغتان) أساسيتان لسلوك القائد الأولى: تمثل في التركيز على العمل والأداء والأخرى

تركز على رفاهة العاملين ودعمهم. وقد حاول روبرت بلاك Blake وموتون Mouton

(1964) تدريب المدراء ليظهروا مستويات كلا من الصيغتين السابقتين على احداثين فيما

عرف بـ Manglarial Grid . و في المدخل الموقفي Situational في القيادة وفيه إن

صيغة السلوك المناسب للسلوك القيادي ليست ممكنة التطبيق عالميا وجاءت نظرية

Universal Contingency Leaderships والتي عرفت بمقياس (LPC) (Least

Preferred Coworker) لفيدلر Fiedler 1974 واقترحت النظرية أن سلوك القائد سواء

كان ذو توجه بالمهمة task oriented أو ذو توجه بالعلاقات relationship oriented إنما

سيتوقف على الموقف. وفي نظريته المسار والهدف Path-Goal theory لصاحبها House

وزملاءه 1970 (P.P. 281-293) فقد اقترحت أن سلوك القائد يكون التوجيهي directive

والداعم Supportive والمشارك participate أو ذو توجه بالانجاز - achievement

oriented هذه الأساليب قد تكون مناسبة اعتمادا على خصائص المرؤوسين الشخصية وعلى

البيئة أما نموذج Vroom - Yetton - Jage فقد أكد على أن سلوك القائد لابد أن يختلف

للمدى الذي يسمح فيه للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات كوظيفة أو (دالة) لخصائص

المشكلة problem attributes .

وقد قام فريد 1987 باختبار مقياس فليشمان للسلوك القيادي للمشرفين الإرشادين من

منطلق توجهات نظريات Ohio في السلوك القيادي وذلك على عينه من المرشدين ليصفوا

سلوك مشرفيهم حيالهم ، وأتضح أن العلاقة بين بعدى المبادأة بالإنشاء (الإهتمام بالعمل)

والتقدير (الاهتمام بالعاملين) كان طرديا معنويا بعكس ما توصل إليه فليشمان .

ومن الدراسات المصرية وفي مجال العمل الإرشادي الزراعي أيضا دراسة منتصر

(1988) عن الأنماط السلوكية للمشرفين على العمل الإرشادي وكانت أهم نتائجه أن النمط

الشائع هو شدة الإهتمام بالعمل والعاملين ولم تكن هناك علاقة معنوية بين المتغيرات الشخصية ودرجة إستخدام المشرفين للنمط القيادي الشائع وقد وجه هذه الدراسة نموذج بلاك وموتون (سلام و آخرون مستخلصات بحوث الإرشاد الزراعي ١٩٩٨) .

وقد أجرى إبراهيم ١٩٩٥ (ص ٧٦-٦٦) دراسة عن السلوك الإشرافي بمحافظة أسيوط والمنيا واستخدم الشبكة الإدارية لبلاك وموتون وكان نمط السلوك القيادي الشائع هو الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعاملين من وجهتي نظر المرشدين والمشرفين وأتضح أيضا عدم وجود علاقة معنوية بين نمط السلوك القيادي وبين السن والنشأة والتخصص الزراعي وعدد سنوات العمل في الوظيفة وعدد الدورات التدريبية التي تلقاها، وأتضح فقط العلاقة المعنوية مع المؤهل الدراسي الذي يفسر ٨٨% من تبين المتغير التابع .

وقامت حنان كمال عبد الحليم ١٩٩٨ بدراسة عن السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين بمصر في محافظات المنيا والشرقية والدقهلية والمنوفية وأسيوط وذلك باستخدام مقياس (استيان) لوصف سلوك القائد لشارتل (Stogdil 1957 LBD.Q) وبإستخدامها التحليل العاملي أتضح أن هناك خمسة عوامل هامة أسمتها القيادة ذات التوجه برضا المرؤوسين والبناء الجماعي والتنظيمي في مقابل السمات الشخصية. وكان العامل الثاني هو القيادة المسنولة والملتزمة في مقابل تجديدية المنظمة. أما العامل الثالث فكان القيادة المتوجهة بالتعليم والتدريب للمرؤوسين في مقابل العلاقات الإنسانية كأخصائي سلوكي وكان العامل الرابع هو القيادة المتوجهة بالمتابعة في مقابل تعقيدية المنظمة. وأخيرا كان العامل الخامس هو علاقات وظيفة المشرف في مقابل تماسك المرشدين كجماعة كل هذه العوامل كانت عوامل ثنائية القطبية. وذكرت أن هذه العوامل للسلوك القيادي وأنماطه ليست مستقلة تماما عن بعضها البعض وليست قاطعة وهي تحدث وكأنها بدائل للسلوك القيادي وإن أي من نظريات السلوك القيادي لا تفسر السلوك القيادي.

ولكن يتبين ذلك من خلال نظرة تكاملية تفاعلية تصف وتفسر السلوك القيادي للمرشدين الإرشاديين الزراعيين ويلزم أن تؤخذ نظرية الأدوار في تمييز العوامل وأنماط القيادة.

المشكلة

أما وقد أنقضى حوالي عقد ونصف منذ آخر دراسة مصرية تمت في موضوع السلوك القيادي في منظمة الإرشاد الزراعي وبخاصة على الشرفيين والتي خلصت إلى انه سلوك يجمع بين التركيز على العمل, وبين التركيز على العاملين. وخلال هذه السنوات السابقة حدثت تطورات عديدة في قطاع الزراعة و في إدارة الإرشاد الزراعي وعلى مستوى المجتمع المصري كله أيضا

منها: إنشاء قطاع الإرشاد الزراعي وتغير الإدارة المركزية للإرشاد ثلاث مرات , وإضطراد تدنى ميزانية الإرشاد الزراعي, وارتفاع معدل دوران العمل في ضوء عدم وجود تعيينات جديدة للجهاز الإرشادي , وزيادة معدلات التدريب عامة وإنشاء المراكز الإرشادية الزراعية وغير ذلك من الأحداث الموجبة وتلك السالبة وقد دخلت وزارة الزراعة في مهمتها الثلاثية: الإرشاد - البحوث - التأثير الإقتصادي , وصدر قانون لتنظيم العلاقة بين المالك والمستأجر للأراضي الزراعية. وعلى الصعيد العالمي فهناك عشرات من الأحداث الموجبة والسالبة على إقتصاديات العالم بأسره, ومن المتوقع أن يتأثر سلوك المديرين والقادة في بيئة المنظمة الواحدة وخارج المنظمة .

ومعلوم أن سلوك القيادة يتأثر بالمرؤوسين و بالمناخ التنظيمي وبالهيكـل التنظيمي والموارد التنظيمية المادية والبشرية وغيرها والخارجية (الاجتماعية , الإقتصادية, السياسية , التشريعية , الثقافية) وفما هي مستويات هذا السلوك القيادي وما هي المتغيرات المرتبطة بدرجة هذا السلوك القيادي؟ و من هنا نشأت المشكلة واتطلقت لتجيب على أسئلتها وتساولاتها الأهداف التالية :

الأهداف:

أولاً: تقنين مقياس للسلوك القيادي وإختبار صدقه وثبوته في واقع العمل الإرشاد الزراعي في مصر في ظل النظرية السلوكية.

ثانياً: تحديد مستويات لمشرفين الإرشاديين الزراعيين فيما يتعلق بالسلوك القيادي .

ثالثاً: تحديد العلاقة بين درجات السلوك القيادي للمشرفين المبحوثين وبين المتغيرات المستقلة التالية:

١- الإبتكارية.

٢- تقدير الذات.

٣- الضبط الذاتي .

٤- الديمقراطية/ البيروقراطية.

٥- المرونة.

٦- عدد سنوات الوظيفة.

٧- مده الخدمة في العمل بالإرشاد الزراعي.

رابعاً : تقديم مقترح لمحتوى برنامج تدريبي للمشرفين الإرشاديين الزراعيين لتنمية السلوك القيادي.

أهمية البحث:

يعتبر هذا البحث تواملاً مع سابق دراسات القيادة لإدارة منظمة الإرشاد الزراعي

المصرية فهو حلقة من حلقات دراسة السلوك القيادي , فضلا عن ذلك فإن اختبار صدق وثبوت المقياس يعتبر إضافة منهجية لمقاييس السلوك القيادي الذي يعتد به في إجراء مثل هذه الدراسة ومن ناحية أخرى فإن النتائج ربما تلقى بانعكاساتها على خطط وقرارات الإدارة المركزية للإرشاد لبناء وتنمية القدرات القيادية للمشرقيين وهم أهم حلقات التنظيم الإرشادي.
الفروض البحثية:

أولاً: "هناك فرق بين مستويات المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين فيما يتعلق بالسلوك القيادي"

ثانياً: " هناك علاقة بين درجات السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين الزراعيين و بين كل من المتغيرات المستقلة التالية:

- ١-الإبتكارية.
- ٢-تقدير الذات.
- ٣-الضبط الذاتي.
- ٤-الديمقراطية/ الأوتوقراطية.
- ٥-المرونة.
- ٦-عدد سنوات الوظيفة.
- ٧-مدته الخدمة في العمل بالإرشاد الزراعي.

المفاهيم والتعريفات الإجرائية:

١- الإبتكارية يعرفها المغربي ١٩٩٥ (ص ٣٣٩) بأنها إنتاج أو إثبات شيء جديد غير مألوف ويعنى ذلك تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها و النظر إليها في صور ارتباط أو علاقات جديدة غير مألوفة وتقدم عليها العديد من قدرات القائد أماتى الخولى ٢٠٠٠ (ص ٣٥)

٢- ضبط الذات Self Control يعرف ضبط النفس إجرائيا في هذه الدراسة بأنه يعنى السيطرة. التحكم في النفس من القابلين للإفعال ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية والعقلية وترتبط القيادة بإدارة النفس والهدوء والتصرف الرشيد مع الآخرين والسيطرة على الأعصاب عند الخطر وتيسر هذه الصفة حسن استخدام سائر القدرات القيادية والنفسية والإدارية والإتسائية

٣- تقدير الذات يعرفه هافلوك (4- 2) P. بأنه الأسلوب الذي يتفاعل به الفرد تجاه مجتمعه للتأثير على الآخرين وهي أساس لدافعية الإنجاز وترتبط بالثقة بالنفس (غير المفرطة) وتؤثر بشده على الميل للإبتكار والمخاطرة والتجديد وحب الاستطلاع وملاحقة التطور أول بأول . ويعرف إجرائيا في هذا البحث بأنه إجمالي درجات للمبحوث من المقياس المرتبط بتقدير الذات .

٤- المرونة ويقصد بها في هذا البحث القدرة على تغيير وتعديل أسلوب التعامل والعمل مع الآخرين بما يتناسب مع الظروف المتغيرة وتشمل على: النظر للمشكلات الفنية من أكثر من زاوية بما يمكن معه إقتراح أو ابتكار أكثر من حل للمشكلة الواحدة. وإستيعاب وجهات نظر الآخرين والإيمان بحقهم في التعبير عن آرائهم وتقبل التعديلات التي تطرأ على العمل ومحاولة إقتراح المزيد منها وإستشعارا التغيرات المقبلة وتغيير أسلوب التفكير للتعامل وللتكيف معها.

٥- السلوك (الديمقراطي / الإوتوقراطي) و يقصد به في هذا البحث درجة قيام المبحوث بأفعال وتصرفات تتعلق بمعاملة رؤوسيه بمساواة وعدالة واحترام لأرائهم ومشاعرهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة من المرؤوسين في عمليات التخطيط وحل المشكلات وعدم التشبث بالرأي أو القرار ما لم يكن هناك خطرا على جماعة المرؤوسين.

الإجراءات البحثية

منطقة البحث: وقع الإختيار على محافظات المنوفية والدقهلية والغربية والمنيا لتمثل عينة من محافظات مصر حوالي ١٥% من محافظات مصر وتمثل مصر السفلى والوسطى في نفس الوقت.

شاملة البحث و العينة: تبلغ شاملة المشرفين الإرشاديين في جميع محافظات مصر ٤٢٠ مشرفا

ويكون أجمالي المشرفين الإرشاديين بمحافظات البحث وعددهم (١٤٢) - بمثابة عينة تمثل حوالي ٣/١ أجمالي المشرفين الإرشاديين بمصر البالغ عددهم ٤٢٠. وهم جميع من يشغل وظيفة رئيس قسم إرشاد زراعي على مستوى المحافظات المدروسة بالإضافة إلى كل من يشغل منصب رئيس قسم إرشاد بمراكز الثلاثة محافظات.

بيانات البحث و المقاييس

أولا: مقياس السلوك القيادي:

أعتمد البحث في مقياس المتغير الرئيسي و هو السلوك القيادي على مقياس Flett and Yukl (P.38-39) 1986 والمقياس الأصلي يتكون من ٢٣ عبارة أضاف إليها الباحث أربعة عبارات أخرى تتعلق بطبيعة العلاقة مع المرؤوسين وإثاره دافعيه المرؤوسين , وتوفير فرص التدريب والتأكيد على العمل الفريقي , وهو مقياس تجميحي يستجيب المبحوث على كل عبارة منه على متصل من ٥ نقاط تنطبق على سلوكه الشامل وإن بنود السلوك المدروس هي :

- التأكيد على الأداء.
- إظهار التقدير للعاملين Consideration.
- المستشار النفسي المهني Counseling Career.
- إستبصار المرؤوسين Inspiring .

- توفير الإعتراف والمكافآت.
- بناء التوافقات للإثابة.
- توضيح أدوار العاملين.
- صنع الأهداف.
- التدريب بالملازمة **Coaching training**.
- نشر المعلومات .
- التشجيع على المشاركة في إتخاذ القرار.
- التفويض.
- التخطيط.
- التجديدية **Innovating**.
- حل المشكلات.
- تسهيل العمل.
- متابعة الإجراءات.
- متابعة ما يحدث في البيئة الخارجية.
- تمثيل الوحدة (القسم/ الإدارة...).
- تسهيل التعاون والعمل الفريقي.
- إدارة الخلافات أو الصراع **Management Conflict**.
- النقد.

▪ إدارة نظام الشكاوى **administrating Discipline**.

ويرى واضعه أن نصف هذه الأفعال أو المهام على الأقل مرتبطة بمواقف معينة. وإنه لا يوجد صواب / أو خطأ. والمقياس تجميعي له درجة إجمالية ويستجيب المبحوث على كل عبارة من متصل من خمسة نقاط تنطبق (على سلوكي تماما / تنطبق / تنطبق إلى حد ما / لا تنطبق / لا تنطبق تماما) , ويعطى للمبحوث القيم الدرجية المقابلة ١/٢/٣/٤/٥ على الترتيب . وبذا يصبح إجمالي درجات المقياس هي ١٣٥ درجة كحد أعلى , ٢٧ درجة كحد أدنى.

وقد أجريت إختبارات لصدق وثبوت المقياس واتضح صدقه بمعامل الاتساق الداخلي كما أتضح ثبوته بمعامل (ألفا) وذلك عند الإختبار المبني للدراسة على عينه مماثله للمبحوثين بمحافظة كفر الشيخ وهم ٣٥ مشرفا.. وقد تم تصنيف المبحوثين إلى مستويات ثلاثة بحسب درجاتهم في السلوك القيادي مستوى ضعيف من (٢٧ درجة إلى ٥٤ درجة) , والمستوى المتوسط وهم الحاصلين على(٥٥ درجة و حتى ٨٢ درجة) , إما ذوي المستوى المرتفع في السلوك القيادي فهم الحاصلون على (٨٣ درجة فما فوق) .

السلوك الديمقراطي:

السلوك الديمقراطي أعتمد في قياسه على جرای ۱۹۸۸ (ص ۴۲۷- ۴۲۵) وعبارات المقياس الأصلی تتكون من ۱۸ عبارة تقیس بعدین هما الديمقراطية والأوتوقراطية. وبعد إختبار صدقه في الدراسة المبدئية حذف ۶ عبارات لم تكن موجبة ولم تكن معنوية ويطلب من المبحوث الإجابة عن كل عبارة على مقياس من ۳ نقاط (أقوم بذلك دائما / أقوم بذلك أحيانا / لا أقوم بذلك) وقد أعطيت القيم الدرجة المقابلة لهذه الفئات ۱،۲،۳ و لذا تصبح الدرجة الإجمالية القصوى ۳۶ درجة والدرجة الدنيا الإجمالية ۱۲ درجة. الإبتكارية :

وقد أستخدم البحث مقياس الإبتكارية الذي ذكره **Flumer R.\$ Stephen Franklin 1982 (P.54 – 56)** والذي عربيه وأستخدمه ناجح صالح خير الله في رسالته للدكتوراه ۲۰۰۵ (ص ۱۳۲) ومع أن الباحث الأخير قد تأكد من صدقه إلا أن البحث الحالي أجرى إختبار لصدقه بإستخدام معامل الإتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس البالغ عددها (۳۶ عبارة) وبين الدرجة الكلية للمقياس فأتضح انه صادق بعد حذف ۶ عبارات وكان معامل ثبوته (ألفا) بعد الحذف ۰،۸۰۰۷ وقد طلب من المبحوثين وضع استجاباتهم على كل عبارة قرين متصل من خمسة نقاط (تنطبق تماما / تنطبق / تنطبق إلى حد ما / لا تنطبق /لا تنطبق تماما) وقد أعطيت تلك الفئات القيمة الدرجية ۱،۲،۳،۴،۵ على الترتيب ومن ثم تكون الدرجة الإجمالية القصوى للمقياس ۱۵۰ درجة و الدرجة الدنيا ۳۰ درجة. تقدير الذات **Self Esteem** :

وهو مقياس سبق أن أستخدمه خير الله ۲۰۰۵ (ص ۱۳۶). ويتكون المقياس من ۷ عبارات قرين كل عبارة متصل من خمسة نقاط (تنطبق تماما / تنطبق / تنطبق إلى حد ما / لا تنطبق /لا تنطبق تماما) وقد أعطيت القيم قرين كل فئة استجابة ۱،۲،۳،۴،۵ على الترتيب و بدأ تكون الدرجة القصوى الإجمالية درجة ۳۵ و الدنيا ۷ درجات وقد تم إختبار صدقه وثبوته فأتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الإجمالية للمقياس موجبة ومعنوية عند مستوى ۰،۰۰۰۱ وكان معامل ثبوت (ألفا) ۰،۶۲۹۵ ومن ثم فإن معامل صدقه الإحصائي ۰،۷۹۹۷ ويعد مقبولا للدراسة .

الضبط الذاتي **Self Control**:

سبق أن أستخدم خير الله ۲۰۰۵ هذا المقياس وهو يتكون من ۹ عبارات يستجيب المبحوث قرين كل عبارة على متصل من خمس نقاط تدرج القيمة الدرجية التي نالتها كل منهم من ۱،۲،۳،۴،۵. وقد تم إختبار صدق هذا المقياس فأتضح أن جميع عباراته صادقه طبقا لمعامل

الاتساق الداخلي بين درجه كل عبارة والدرجة الإجمالية للمقياس وقد اتضح أن معامل الثبوت ٠,٦٣١١ و بدأ تكون الدرجة الإجمالية للمقياس القصوى ٤٥ درجة و الدنيا ٩ درجات وبالتالي فإن معامل صدقه الإحصائي ٠,٧٩٤٤ و كانت جميعها معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠١ .
المرونة:

ويتكون المقياس من (٥) عبارات تتراوح الاستجابة على كل منها ما بين (تنطبق دائما / لا تنطبق دائما) و تعطى كل استجابة القيمة الدرجة ١,٢,٣,٤,٥ على الترتيب. و تصيح الدرجة القصوى الإجمالية هي ٢٥ درجة والدرجة الإجمالية الدنيا هي ٥ درجات , و قد تم إختبار صدق المقياس فأوضح أن درجات كل من جميع عباراته الخمسة ذات معامل ارتباط موجب معنوي مع الدرجة الإجمالية.

مدة الخدمة في وظيفة رئيس قسم إرشاد: و تقاس بالدرجة الخامسة (سنة)

مدة الخدمة في العمل الإرشادي: و تقاس بالدرجة الخامسة (سنة)

التحليل الإحصائي:

أستخدم معامل الإتساق الداخلي (الإرتباط البسيط) ومعامل ألفا للثبوت ومعامل الإرتباط لبيرسون وإختبار كا لإختبار الفروض البحثية , بجانب العرض بالترتيب والمتوسط الحسابي والإحتراف المعياري.

النتائج و مناقشتها

أولاً: صدقة وثبوت مقياس السلوك القيادي:

أوضح من بيانات جدول (١) أن المتوسط الحسابي لدرجات عبارات المقياس إجمالاً كانت ٨٦,٩٨ درجة بإحتراف معياري قدره ٣٨,٦١٣ درجة و يمثل ذلك ٦٤,٤٣% من إجمالي الدرجة القصوى للمقياس كما أن معامل الإختلاف النسبي له ٤٤,٣٩% بما يشير إلى شدة التفاوت فيما بين المبحوثين وباستخدام معامل الإتساق الداخلي لإيجاد العلاقة بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس , أضح أن جميع العبارات كانت موجبة ومعنوية عند المستوى ٠,٠٠١% فيما عدا العبارة ١٤, والعبارة ٢٥ وكانت كل منها موجبة ومعنوية عند مستوى ٠,٠٠٥ . و يشير ذلك إلى صدق المقياس . وباستخدام معامل (ألفا) للثبوت أضح أنه ٨٠,٣٨, وهو معنوي ومنه كان معامل الصدق الإحصائي ٨٩,٦٥ , ومن ذلك فإن مقياس السلوك القيادي يعد صالحاً لإجراء الدراسة ويوصى به للدراسات المقبلة في مصر .

ثانيا: مستوى المشرفين الإرشاديين الزراعيين للسلوك القيادي:

تبين من جدول (٢) أن ٣٦,٦% من المبحوثين كانوا في المستوى المنخفض أما ٥٦,٣% منهم فكانوا ذو مستوى مرتفع من السلوك القيادي. وسعيا نحو التيقن من معنوية الفرق بين هذه المستويات الثلاثة استخدم اختبار كا^٢ ومنه أتضح أن قيمة كا^٢ المحسوبة هي ٥٢,٤٨١ وهي معنوية عند ٠,٠١, ود ح ١. ومن هنا فقد تم رفض الفرض الإحصائي الأول وأمكن قبول الفرض البحثي ويعنى ذلك أن هناك تفاوتاً بين المشرفين الإرشاديين المبحوثين في مستوى سلوكهم القيادي والملاحظ كما تقدم أن نسبة متوسط إجمالي درجات المبحوثين إلى الدرجة القصوى هي حوالي ٦٥% فالجميع إذن ذوى سلوك قيادي يميل إلى المتوسط النسبي في العلاقة بالعمل وبالعلاقة بالمرووسين وليس هذا راجعا إلى أن القيادة وأدوار القادة وسلوكهم وفعاليتهم أمرا ليس راسخا في ذهن وفي سلوك المبحوثين فقط إنما هذه هي طبيعة نسق إدارة المنظمة الإرشادية. **Organizational Management System.** في مصر طبقا لما توصل إليه (فريد و آخرون ٢٠٠٩) إلى أن النسق الشائع لإدارة المنظمة هو خليط ما بين نسقين يقعان بين نسق تحكمى مسيطر ونسق تشاركي وبذلك فالقيادة خليط من التحكم و قليل من المشاركة و قليل من التفاعل المؤثر مع المرووسين.

ثالثا: العلاقة بين درجات السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين المبحوثين و بين المتغيرات

المستقلة المدروسة:

تبين من جدول (٣) أن قيم معامل الارتباط البسيط لكل من متغيرات الابتكاريه - تقدير الذات - والضبط الذاتي كانت عكسية ومعنوية عند مستوى ٠,٠١ أما الديمقراطية والمرونة فكان كل منهما ذو علاقة موجبه معنوية عند ٠,٠١ وقد كانت عدد السنوات في الوظيفة ذات علاقة سالبه معنوية عند ٠,٠٥ ومن هنا فقد تم رفض الفرض الإحصائي الثاني عن هذه المتغيرات ولم يتسنى رفضه عن متغير مدة الخدمة في العمل الإرشادي الذي كان عكسيا غير معنوي وتعنى هذه النتيجة أيضا إن درجة الابتكارية وتقدير الذات والضبط الذاتي لا تؤثر إيجابا في زيادة درجات السلوك القيادي فالنسق الإداري للمنظمة السائدة يكبح الابتكارية ويعطى المشرفين الإرشاديين سلطات للأمر والنهي ومن ثم فلا حاجة به إلى تقدير الذات فهي مرتكزة على السلطة وليس التأثير أما الضبط الذاتي فربما كانت أمرا يرتبط في أذهان المبحوثين بالسكوت والصلمت بإزاء المرووسين الذي قد يساء تفسيره من قبل المبحوثين ومن المرووسين لنفسهم - ومن ناحية أخرى فأن وراء السلوك الديمقراطي فعالية مؤكده في قيادة وإدارة جماعات المرووسين ففيها تعظيم لقيمة الناس أنفسهم ومحاولة مساواتهم وإعطائهم نفس الفرص في الرأي والمشاركة والنمو وهذا يفرض على القائد تقدير المرووسين مما يدعم قيادته التي تميل

لديمقراطية ومرة أخرى فالمرونة تعنى سهوله التعامل وسهولة الأخذ والرد وتقبل الآخرين بما هم عليه وعدم التشدد والتعنت بما يجعل من القيادة أمرا حي ومن السلوك القيادي شيئا مفاعلا.

ومن الجدير بالذكر إن عدد سنوات العمل في الإرشاد الزراعي لم يكن لها أي إقتران بدرجات السلوك القيادي مما جعلهم مشرفين إرشاديين يضمن لهم أن يكونوا قادة حيث معيار الإختيار لهم في الوظيفة أصلا إنما يعتد بالدرجة الأقل على الأقدمية في الدرجة والتخرج ومعايير أخرى قد لا تكون موضوعية . تضمن قائدا فعالا وسلوكيا قياديا نشطا.

رابعا: أساسيات في برنامج تدريبي مقترح لتنمية السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين أثناء

الخدمة:

المدة : ٦ أيام.

المكان: بمعرفة الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي.

المتدربين: المشرفين الإرشاديين (رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي على مستوى الأقاليم و مستوى المراكز الإدارية و يمكن ضم السادة مديري الأقسام بالإدارة المركزية).

أساليب التدريب: نظري - و ورش عمل - جلسات عصف ذهني - مناقشات .

المدرسين: قسم التنظيم والتدريب - معهد بحوث الإرشاد الزراعي و يمكن الاستعانة بالمتخصصين في هذا المحتوى من أساتذة الجامعة.

مدة التدريب في اليوم التدريبي: ٦ ساعات تتخللها راحة لمدة ٢٠ دقيقة.

التوقيت المقترح: فبراير - مارس - أبريل.

محتوى التدريب:

الوحدة الأولى: التعريف بالقيادة, ودورها في الإدارة الإرشادية, القوة / التأثير.

الوحدة الثانية: معرفة ومهارات وسمات القادة الناجحين .

الوحدة الثالثة: تكوين الرؤية للسلوك القيادي , العلاقة الشخصية والإدراك , سلوك القائد الفعال , الدافعية والإقناع .

الوحدة الرابعة: مهارات القائد ومعرفته, التنمية الذاتية للسلوك القيادي لدى المتدربين, التطوير والتنمية التنظيمية.

الوحدة الخامسة: سلوك جماعه المرؤوسين ودور القيادة , مشاركة المرؤوسين , القيم وأخلاقيات القيادة .

الوحدة السادسة: القيادة ودعم المرؤوسين وحل المشكلات وفض النزاعات وتخطيط البرنامج وتنقيحه , بناء الالتزام .

جدول (١) المتوسط الحسابي والاحتراف المعياري وقيم معامل الانساق الداخلي لكل من عبارات

مقياس السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين الزراعيين

عبارات مقياس السلوك القيادي.	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	معامل الانساق الداخلي
١ أجد نفسي صديقاً للآخرين مدعماً ومقدراً لهم.	٤,٨٧	٠,٣٣٢	٠,٢١٣٤٠٠
٢ تؤكد على أهمية الأداء وأشجع كل فرد بذل أقصى جهد.	٤,٧٢	٠,٤٧٥	٠,٢٦٣٣٠٠
٣ أقدم النصيحة الطيبة للآخرين عن كيفية التقدم في أعمالهم أشجعهم على تنمية مهاراتهم.	٤,٦١	٠,٥١٠	٠,١٨١٠٠
٤ أشير الحماس للعمل بين جماعات المرشدين.	٤,٧٥	٠,٥٢٣	٠,٢٣١١٠٠
٥ أرى أن العلاقة مع المرشدين تؤسسها الثقة في الجماعة.	٤,٧٤	٠,٤٨٧	٠,٢٦٣٣٠٠
٦ أقدم الحوافز والاعتراف بالأداء الفعال وأزر التقدير للجهود والإسهامات الجيدة.	٤,٦٩	٠,٤٠٦	٠,٣٦٠٢٠٠
٧ أصقل في حفز الإنجازات ببعض التقدير الأدبي أو المكافأة.	٤,٥٤	٠,٦٦٤	٠,٢٣٩٩٠٠
٨ أعلم الناس بواجباتهم ومسئولياتهم موضحاً القواعد والتعليمات وأدعهم يعرفون ماذا يتوقع منهم.	٤,١٠	١,٠٨١	٠,٤٧٦٩٠٠
٩ بمفردى أو مع الآخرين نحدد أهدافاً للأداء تكون مثيرة للتحدي.	٤,٣٨	٠,٨٢٤	٠,٢٧٥٠٠٠
١٠ أوفر أي تدريب أو تدريب أثناء العمل.	٤,٤٩	٠,٨٤٦	٠,٣٣٤٧٠٠
١١ أرتب أي تدريب ليقوم به الآخرين.	٤,٤٣	٠,٨٨٠	٠,٢٩٢٩٠٠
١٢ أحبط كل فرد بالقرارات والأحداث وبالتطورات التي تؤثر على إدارتهم.	٤,٥٧	٠,٧٢٢	٠,٤٤٤٣٠٠
١٣ أستشير الآخرين قبل إجراء أي قرار.	٤,٤١	٠,٨١٥	٠,٣٨٢٢٠٠
١٤ أفضّ مسؤولياتي للآخرين وأسمح لهم بتحديد كيفية أداء الأعمال المنوطة بحرية.	٤,٤٥	٠,٧٩٣	٠,١٩٨٧٠
١٥ أخطط مقدماً لتنظيم جيد مع ترتيب الإجراءات.	٤,٥٤	٠,٦٩٥	٠,٢١١٠٠٠
١٦ أتطلع لفرص جديدة لطرح أفكار مستحدثة.	٤,٥٧	٠,٦٦١	٠,٣٦٨٧٠٠
١٧ أخطط لتناول جديد لطرح أفكار مستحدثة.	٤,٥٣	٠,٧٨١	٠,٣٦٨٧٠٠
١٨ أتصرف بحزم عند تناول عمل يتعلق بمشكلات أو اضطرابات.	٤,٥٥	٠,٧٢٤	٠,٤١٠٢٠٠
١٩ أزوّد المرؤوسين بالإمكانيات والخدمات والموارد اللازمة لأداء.	٤,٤١	٠,٨٥٣	٠,٣٣٨٤٠٠
٢٠ أحيط نفسي بالإحداثيات الخارجية ذات الانعكاس على جماعه المرؤوسين.	٤,٥٨	٠,٧٣٥	٠,٣٦٤٩٠٠
٢١ أحاط بأنشطة جماعه المرؤوسين وأتابع إنجازاتهم.	٤,٤٦	٠,٧٢٤	٠,٤١٤٤٠٠
٢٢ احدد بدقه اهتمامات الجماعة للتصرف نحو إشباعها وتوفير المواد الضرورية لذلك.	٤,٥٤	٠,٧٢٤	٠,٢٩٨٢٠٠
٢٣ تؤكد على العمل الفريقي وأحاول تنمية التعاون والتماسك والتواجد للجماعة.	٤,٥٢	٠,٧٨١	٠,٣٥٥٦٠٠
٢٤ لا أشجع المنازعات بين الجماعة وأسبغ على الصراع وعدم التوافقات عند حدها المعقول.	٤,٠٧	٠,٨٠٦	٠,٢٠٠٨٠
٢٥ انتقد التصرفات غير المقبولة وأحاول العثور على أمور موجبه لأقولها.	٤,٥٦	٠,٧٢٥	٠,٣٣٧٠٠٠
٢٦ أقدم الفرصة لتفسير المواقف المنتعازة لدى الرؤساء.	٤,٥٧	٠,٦٤٥	٠,٣٣٢٣٠٠
٢٧ احتفظ بنظام للشكاوى مع الخارجين على القواعد و غير المطيعين للأنوامر أو ذوي الأداء الضعيف.	٤,٤٤	٠,٨١٨	٠,٣٦٠١٠٠
الإجمالي العام	٨٦,٩٨	٣٨,٦٣	

جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية لمستويات السلوك القيادي لدى المرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	مستويات السلوك القيادي
٣٦,٦٢٠	٥٢	منخفض - من ٢٧ إلى ٥٤ درجة
٧,٠٤٢	١٠	متوسط - من ٥٥ إلى ٨٢ درجة
٥٦,٣٤٠	٨٠	مرتفع - من ٨٣ درجة فما فوق
١٠٠,٠٠٠	١٤٢	الإجمالي

قيمه كا ٢ المحسوبة ٥٢,٤٨١ معنوي عند ٠,٠١

جدول رقم (٣) قيم معامل الارتباط البسيط بين درجات السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

م	المتغيرات المستقلة	قيم معامل الارتباط البسيط
١	الإبتكارية	٠,٤٧٥ - **
٢	تقدير الذات	٠,٣٨٦ - **
٣	الضبط الذاتي	٠,٤٧٨ - **
٤	السلوك الديمقراطي/الاولتوقراطي	٠,٤٤٨ - **
٥	المرونة	٠,٤٥٨ - **
٦	عدد سنوات الوظيفة	٠,٢١ - *
٧	مدة الخدمة في العمل بالإرشاد الزراعي	٠,١٢١ - ٠

ن = ١٤٢

* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المراجع

أولا المراجع العربية:

- ١- إبراهيم ، أحمد عبد اللطيف (١٩٩٥) السلوك الإشرافي على العمل الإرشادي المحلي بمحافظة أسبوط والمنيا ، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي ، المجلد الأول .
- ٢- الخولى ، أماني سعيد عبد الحميد (٢٠٠٠) ، القدرات والمهارات القيادية لمديري المنظمات الإجتماعية الريفية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الزراعة ، جامعة طنطا ، الغربية .
- ٣- المغربي ، كامل محمد (١٩٩٤) ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
- ٤- جرائ ، جيري ل . (١٩٨٨) ، الأشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، المملكة العربية السعودية .
- ٥- خيرالله ، ناجح صالح (٢٠٠٥) ، خصائص وأدوار قادة الرأي في نشر وتبني بعض المستحدثات التكنولوجية ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الزراعة ، جامعة المنيا ، المنيا .
- ٦- سلام ، محمد شفيق ، جمال حسين عامر (١٩٩٨) ، مستخلصات بحوث الإرشاد الزراعي والاجتماع الريفي والاقتصاد المنزلي ، المجلد الثاني ، مركز البحوث الزراعية ، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية .
- ٧- فريد ، محمد أحمد (١٩٨٧) ، دراسة في أسلوب السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين المباشرين (اختبار مقياس فليشمان للسلوك القيادي) ، معهد بحوث الإرشاد الزراعي ، نشرة بحثية (٢٢) .
- ٨- فريد ، محمد أحمد ، هدى صبحي شنودة ، ونوران محمد الصاوي (٢٠٠٩) . نسق إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية في مصر كما يراه المشرفون الإرشاديون بالأقاليم على المستوى المحلي ، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي ، مجلد . (تحت النشر).
- ٩- عبد الحليم ، حنان كمال (١٩٩٨) ، السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين بمصر وعلاقتها ببعض المتغيرات ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الزراعة بمشتهر ، جامعة الزقازيق .
- ١٠- منتصر ، جمال عبد المؤمن ، دراسة في الأنماط الإشرافية على العمل الإرشادي الزراعي المحلي في مصر ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الزراعة ، جامعة الأزهر ، القاهرة .

- 11) Blake, Robert.R. and Jane S.Monton (1964) The Managerial Grid Houston. Gulf pup. U.S.A.
- 12) Fleet Van David. D and Gary A. Yukl (1986) Military leadership: An Organizational Behavior Perspective, JAI press .Fiedler (1974) A Theory of leaderships Effectiveness in: Lawrence H. Peters, Darrell D. Hartke and John .I. Pohlman, Fiedler's contingency Theory of leadership: An application of Meta analysis procedures of Schmidt and Hunter, psychological Bulletin Val 97.
- 13) __ , (1977) Do You Make Leaders More Effective, A new Answers to an old Puzzle in Luthans , F(ed) contemporary Readings in Organizational psychological 2ed McCorow Hill N.Y.
- 14) Flumer, Robert and Stephen Franklin (1982) Supervision Principles of Professional Management, McMillan Pap. Comp. New York.
- 15) Griffin, Rickey W. 1996 Management 5th edition , Houghton Mifflin Comp. New York.
- 16) Havelock, Ronald G, (1973) Planning of Innovation through Dissemination and Utilization of Knowledge, Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge U.S.A.
- 17) House m R.J (1971) A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness, Admin. Science. Q. Vol 16 No(3) September
- 18) Likert, Rensis (1961) New Patterns of Management, McGraw Hill, N.Y. and Likert R.(1967) the Auman Organization, McGraw Hill New York.
- 19) Slogdill, Ralf and E. Coons (eds) (1957) Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus. Ohio. Bureau of Business, Research. Ohio state Univ.
- 20) Vroom, Victor H. and Philip H. Yetton (1973) Leadership and Decision Making, Univ. of Pittsburg Press.

Leadership Behavior among the Agricultural Extension Supervisors at Some Governorates

Hoda Sobhy Shenoda

Noran M.El Sway Mary Boshra
Mekhail

Abstract

This research aimed at investigating the validity and reliability of Flett & Yukl's scale for leadership behavior (L.B) and to determine the difference between the agricultural extension supervisors dealing to their leadership behavior. Also to determine the relationship between (L.B) scores and the variables of creativeness, democracy behavior, self-esteem, self control, flexibility, years in the job, and years in agricultural extension work. To carry out this research four governorates were chosen to represent lower and middle Egypt. These were Monefia , Dakhlia , Gharbia ad Menia all the heads of extension departments at the governorate and districts levels were chosen considering them the population of the study. They reached (142) supervisors A uestionnaire with interviews was the tool for data collection which contains the scales of leadership behavior and the scales of the independent variables. Person Cor. Coefficient, internal consistency, Alfa coefficient and chi² were the tools for statistical analysis Main results indicated that the proposed scale for (L.B) was valid and reliable and considered to the research purposes. And there was a significant difference between the respondents attached to the (L.B). There was a positive and significant correlation between (L.B) scales and each of democracy behavior, and flexibility at 0.01 levels. Also there was a negative and significant correlation between (L.B) scores and each of creativeness, self esteem, and self control at level of 0.01. Years spent in the recent job have a negative and significant corr. The research presents a list of basic training contents to help the officers to train the supervisors and the other managers.