

القدرة الإقناعية لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين وعلاقتها ببعض المتغيرات القيادية ببعض المحافظات

د. هدى صبحى شنودة د. نوران محمد على الصاوى

المستخلص :

أستهدف البحث تحديد مستويات القدرة الإقناعية لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين وتحديد العلاقة بين درجات القدرة الإقناعية وبين متغيرات السلوك القيادي، ومهارة القائد الفعال والمرونة. وقد أجرى البحث في ستة محافظات تم إختيارها عشوائيا من بين أكثر المحافظات في تعداد المشرفين الإرشاديين وهي الشرقية - الغربية - المنوفية - الدقهلية - المنيا - سوهاج . وتم أخذ شاملة المشرفين في هذه المحافظات فبلغت ١٠٤ مبحوثا. وقد تم إستبعاد أربعة إستمارات لعدم إكتمال الإستجابة عليها. وتم جمع البيانات بإستخدام الإستبيان بالمقابلة الشخصية التي احتوت مقاييس القدرة الإقناعية وذلك بعد إختبار صدقه وثبوته واشتمل كذلك على المقاييس التي استخدمها البحث وهي عن السلوك القيادي ومهارات القائد الفعال والمرونة. وقد تم تحليل البيانات لإختبار الفروض الإحصائية بإستخدام أدوات كا ٢ ومعامل الارتباط البسيط لبيرون. بجانب الدرجات المعيارية والتكرار والنسبة المئوية لوصف البيانات. وكانت أهم النتائج وجود تطابق نسبي بين مستويات المشرفين الإرشاديين بالأقاليم والمراكز الإدارية المبحوثين في القدرة الإقناعية. كما إن هناك علاقة بين درجات القدرة الإقناعية وبين متغيرى (السلوك القيادي، ومهارات للقائد الفعال). وقد أوصى البحث بعمل برنامج تدريبي لتنمية هذه القدرة بجانب قدرات السلوك القيادي ومهارته وذلك عن طريق الوحدات التعليمية .

المقدمة

يحتل المشرف الإرشادى مركزا فريدا في المنظمة فهو محورا لعمليات الإدارة والإتصال في هذه المنظمة وتمر من خلاله كافة الإتصالات الرسمية من المستويات الأعلى وهو بدوره أيضا مسئول عن إيصال المعلومات و غيرها إلى المرؤوسين جراى ١٩٨٨ (ص ٣٣٣-٣٣٥) . ويمكن النظر إلى موقع المشرفين الإرشاديين من خلال منظورين : Key Stone أو Key Person يمكنه أن يمرر أو أن يعيق أي شيء يمر عن طريقه لأعلى أو لأسفل والثاني فائنة على الأقل يلعب دور الرجل الوسيط In The Middle Manager عندما يواجه الضغوط من الإدارة ومن المرؤوسين ويقف بين قوتين متعارضتين من التوقعات في كثير من الأحيان. وفي النظرة الأولى (الرجل الرئيسي) فانه وكيل عن الإدارة وعن العاملين ، أما في النظرة الثانية

In The Middle فهو وسيط صمام أمان بين قوى الإدارة وبين قوى المرؤوسين وربما يكون ضحية لتلك القوى فريد ١٩٨٣ (ص ٧٧)، وفي كل الأحوال فالمشرف في سلوك دوره يعتمد على المهارات الفنية، والمهارات

الإدارية وهو يعتمد أيضا على مهارات إنسانية فيها يبدو دوره كأخصائي سلوكي As Behavioral Specialist في الإهتمام بالجانب الإنساني والسلوكي للتعامل مع المرؤوسين مع التأكيد على التوجيه وكما يقرر Yoder 1965 (365-765) P. إن المشرف ليس في موقع وسيط فقط بل أنه رابطة إتصال بين العاملين وبين الإدارة العليا Advisor وموجها لإدارة تنفيذ التغييرات في سياسة المنظمة عند المستويات القاعدية الميدانية.

إذن فثمة حاجة ضرورية لأن تتوافر لدى المشرف قدرات اتصالية وإقناعية بإعتباره قائدا ومعلما ومدربا ومقيما وموجها وليس فقط لكونه منظما ومنسقا ومخططا ومراقبا ومديرا ميدانيا له تأثيره على المرؤوسين في فكرهم وعملهم وإختياراتهم.

ويعرف Bettenghaus 1986 (P. 13) الإقناع بأنه: محاوله واعية من فرد لتغيير

سلوك فرد أخر أو جماعة من الأفراد خلال نقل Transmission لبعض الرسائل Message . ويذكر إبراهيم ٢٠٠٠ (ص ٢٩) أن الإتصال الإقناعي يعرف بأنه العملية التي يريد فيها المشرف إن يحصل على إستجابة مرغوبة من المستقبل تتفق وأهدافه من الإتصال، وأنه يعرف أيضا - نفس المرجع السابق - بأنه النشاط الذي يرتبط المتحدث بالمستمع الذي يحاول فيه المتحدث عن وعى وقصد إن يؤثر في سلوك المستمع عن طريق نقل بعض الرموز المسموعة والمرئية، ويعرفه حجاب ١٩٩٩ (ص ١٠٥) بأنه كسب تأييد الأفراد لرأى أو موضوع أو وجهة نظر معينة وذلك عن طريق تقديم الأدلة والبراهين المؤيدة لوجهه النظر بما تحقق الإستجابة لدى الأفراد.

وتورد مؤسسه لنغ كندرسلوى ومكتبة لبنان ناشرون في آخر كتبها عن التأثير على الآخرين ٢٠٠٥ (ص ٦) إن أرسطو منذ أكثر من ٢٣٠٠ في كتابة علم البلاغة ذكر تعريفا للإقناع بأنه القدرة على حمل الآخرين على تبني أفكارك بالتأثير على العقول بالمنطق وفي القلوب بالعاطفة وإن تتعلم إدارة ذاتك وتبدو ذو سلطة وتأثير.

ويذكر Miller.G and Nichalson.H 1976 أنه هنالك صعوبة شديدة في تعريف

الإقناع ولكنه بالضرورة هو محاولة لحمل أخر على تغيير إتجاهاته ومعتقداته وسلوكه عن طواعية ومن خلال مصدر له مصداقيته وتخصصه يقوم بإصدار رسالة بها رموز عقلية وعاطفية تحمل عن قصد ووعى هذه الرسالة والتي تختلف عن موقف المستقبل أو المستقبلين (P 11-15) وبإيجاز فقد عرف هارى ميلز ٢٠٠٣ (ص ٢) الإقناع بأنه عملية تغيير أو تعزيز المواقف (الاتجاهات) أو المعتقدات أو السلوك.

وقد ذكر ميلز ٢٠٠٣ المهارات المتصلة بالإقناع كما يلي:- الثقة والمعرفة وبهما يتحقق الصدق، وأمانة العرض وبلاغة الحديث، والتخلص من الأهواء الشخصية عند العمل، وعرض الرسالة ذات الجانبين، والمكثارة وإستخدام العبارات وذوى المكثارة فى المساعدة على العمل، والخبرة والثقافة والتخصص الدقيق، والدقة فى عرض الخبرات وجمع الشواهد والأدلة المؤكدة لكلام المصدر وخبراته، والعرض ببراعة والحديث بأسلوب مميز ومبدع وتوخي الصدق للجهة أو الهيئة التي يمثلها المصدر.

وقد استخدم هارى ميلز ٢٠٠٣ (ص ٢) فى تقييم قدرات ومهارات المقنع (عن طريق إستمارته فى تقييم قدرات الإقناع التي تتكون من ٦٠ عبارة) .

أما حجاب ١٩٩٩ فقد ذكر السمات الأساسية للمتحدث المقنع - والتي أعتد عليها البحث الحالي فى بناء مقياس القدرة الإقناعية- هي كما يلي:- ١- القدرة على التحليل والإبتكار. ٢- القدرة على العرض والتعبير. ٣- القدرة على الضبط الانفعالي. ٤- القدرة على تقبل النقد (ص ١٠٣ - ١٠٥) .

ويذكر شوقي ١٩٩٣ (ص ٧٩-٧٧) إن القائد (المدير أو المشرف) بحكم موقعه كحلقة الوصل بين المنظمة وأهدافها وقواعدها ونظمها التي يجب أن تتبع لبلوغ تلك الأهداف وبين الأتباع (المرؤوسين) بمطالبهم وإحتياجاتهم فأصبح القيام بهذه المهمة المزروجة أكثر صعوبة الآن نظرا لحاجة القائد بفعل المناخ الثقافى السائد الذي يعنى بحقوق الإنسان إلى اللجوء إلى الوسائل الإقناعية و ليس القدرة لإقناع مرؤوسيه بأهداف وخطط المنظمة وما يطرأ عليها من تعديلات، وأن حصولهم على إحتياجاتهم، ومطالبهم مرهون بإتباعهم للنظم والقواعد. والقائد بدوره لدية القدرة على عرض مطالب المرؤوسين على نحو واضح، ومنطقي لإقناع الرؤساء بها. ويتساءل شوقي - مرجع سابق- مما تتشكل القدرة الإقناعية؟ ويجيب على ذلك بأنها تتكون من عناصر متعددة تتفاعل معا ويحدد مناخ ذلك التفاعل مستوى ما يحوزه القائد من تلك القدرة وإبرز تلك العناصر هي: التعبير اللغوي من حيث الطلاقة والبلاغة وإستخدام المهارات غير اللفظية فى الحوار وانه يوضح للأتباع مردود ما ذكره فى حديثه وإن معدل سرعة الحديث تكون مناسبة والربط بين جوانب حديثه بين استفادتهم التطبيقية و تقديم الأمثلة الملموسة لتقريب المعنى و إيجاز الأفكار وتكرارها بطرق متنوعة والإعتماد على أسلوب المراجعة والتلخيص وأن يكون قادرا على التفاوض.

ويعود شوقي (ص ٢٥٤) فيقرر أن العجز عن الإقناع وعدم الإتصاف الجيد وعدم وضوح الأفكار، وضعف القدرة عن التعبير عنها، والتشبث بالرأى والتسرع فى إبداء الأراء فى أى موضوع كلها "أمراض" لتشخيص القصور فى السلوك القيادي. ويعزى عجز القائد عن الإقناع

إلى ضعف قدرته الاستدلالية التي تحول دون تمكنه من عرض وجه نظره والتدليل عن صحة ما ذهب إليه وضعف قدرته في تنفيذ حجم المرؤوسين أو لنقص في المعلومات حول الموضوع وربما يرجع التشبث بالرؤى إلى ارتفاع درجة الجمود الذهني والذي يعجزه عن تقبل أو تصور إن للآخرين آراء متنوعة حول الموضوع.

ولقد أجري (Bies, Shagiro and Cumming 1988 (P. 381-399 تجارب لمواقف تجريبية أكدت أن الحاجة إلى الإقناع بجانب القدرة على التفكير ، وجدوا إن الاتصال المتسم بالإخلاص Sincerity قد دعم الإستجابات العاطفية لدى المرؤوسين وأن القادة المؤثرين يقدمون للمرؤوسين شيئا إيجابيا وليس فقط أن يستمعوا لهم جيدا بل يريدون أن يصنعوا (يعملوا) ما يقولون. وقد تعلموا من خبراتهم إن أفضل الأشياء ليس لأن تقول للناس ما عليهم ليعملوه ولكن عليك إن تقتنعهم بأن ما تدعوهم إليه أفضل شيء ليعملوه. ومن ناحية أخرى فإن المرونة صفة رئيسية أوردتها شوقي ١٩٩٣ (ص ٧٣) ضمن مواصفات وسمات القادة وهي تعنى القدرة على التكيف مع التغيرات في المواقف و الظروف المتغيرة .

المشكلة

تعتبر القدرة الإقناعية أحد أهم السمات المطلوب توفرها في القيادة ، وفي الإشراف في العمل الإرشادي الزراعي وهي تقوم على الأقل على إبعاد حسن العرض والتعبير ، والتحليل والابتكار ، والضبط الانفعالي ، وتقبل النقد من الآخرين.

ونظالما إرتبطت مهام الإرشاد الزراعي ودوره لدى الكثيرين بمهمة "الإقناع" دون أن يرتبط بذلك بالفهم القوى والإستيعاب لمعنى الإقناع وما يتضمنه من أبعاد وعوامل ، مع قصور شديد في التوضيح لهذا المفهوم سواء من مستوى المؤلفات والأبحاث من جانب أو من خلال المقررات الجامعية التي تدرس لهم قبل التخرج من جانب آخر والأمر بحاجة إلى تصنيف لمستويات هذه القدرة الهامة لدى المشرفين الإرشادين ليتسنى ومن خلال تدريب عالي إن يكتسبوا سلوكياتها والتي تتأثر بدرجة سلوكهم القيادي . و يجد البحث نفسه أمام تساؤلات هامه هي: ما هي مستويات القدرة الإقناعية لدى المشرفين الإرشاديين ؟ وهل يرتبط ذلك بمتغيرات السلوك القيادي ومهارات القيادة؟ وأين المرونة؟

وحيث قلة نتائج البحوث التي تحاول الإجابة على هذه التساؤلات توجه البحث لتحقيق

الأهداف التالية:

الأهداف:

أولا : تحديد مستويات المشرفين الإرشادين الزراعيين فيما يتعلق بالقدرة الإقناعية .

ثانيا: تحديد العلاقة بين درجات القدرة الإقناعية لدى المشرفين الإرشاديين وبين كل من

المتغيرات المستقلة التالية:

- ١- السلوك القيادي.
- ٢- مهارات القيادة.
- ٣- المرونة.

أهمية البحث التطبيقية:

تشكل نتائج البحث فوق أنها إسهام أكاديمي في ساحة تخلو من مثل هذه الدراسات , إلا أنه له إسهاماً تطبيقياً واسعاً حيث بلغت الإلتباه إلى عقد تدريب كثيف يستهدف تنمية قدرات ومهارات الإقناع والإتصال والقيادة الفعالة لدى المشرفين أهم حلقات التنظيم الإرشادي الزراعي بمصر ليأخذ مكانة بين صفوف التدريب الفني التي تجربها الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي .
التعريفات الإجرائية:

١- القدرة الإقناعية : هي ما يستجيب لها المبحوث بالموافقة على درجة انطباق سلوكه مع المرؤوسين وغيرهم على ما تشير إليه عبارات المقياس المستخدم بأبعاده القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على حسن العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي والقدرة على تقبل النقد من الآخرين .
٢- السلوك القيادي: هو السلوك الفعلي الصادر من المشرفين المبحوثين نحو المرؤوسين - المرشدين - ليؤدوا وظائف عملهم في قيادة أنشطتهم لتحقيق أهداف العمل الإرشادي وهي بالقطع محصلة لتفاعل سماته وشخصيته مع المرؤوسين وخصائص العمل والمنظمة إجمالاً.

٣-مهارات القيادة الفعالة: ويقصد بها ما يقيسه مقياس مهارات القيادة الفعالة (لويتن و كاميرون) الذي عربه الباحث وقته.

المرونة: ويقصد بها إجرائياً في هذا البحث القدرة على تغيير وتعديل أسلوب التعامل والعمل مع الآخرين بما يتناسب مع الظروف المتغيرة وتشتمل على: النظر للمشكلات الفنية من أكثر من زاوية بما يمكن معه اقتراح 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 وإستشعار التغيرات المقبلة و تغيير أسلوب التفكير للتعامل و للتكيف معها.

الفروض:

الفرض الأول : "هناك تطابق نسبي في مستويات القدرة الإقناعية لدى المشرفين

الإرشاديين الزراعيين المبحوثين"

- الفرض الثاني: "هناك علاقة بين درجات القدرة الإقناعية لدى المشرفين الإرشادين الزراعيين وبين كل من درجات المتغيرات المستقلة التالية:
- ١- السلوك القيادي.
 - ٢- مهارات القيادة.
 - ٣- المرونة.

الإجراءات البحثية

منطقة البحث:

تم إختيار ٦ من محافظات الجمهورية عشوائيا تمثل حوالى ١/٥ محافظات مصر وهى أكبر المحافظات في عدد الجهاز الاشرافى على مستوى المديريات والمراكز الإدارية، وكانت هذه المحافظات هي: الشرقية - الغربية- المنوفية-الدقهلية-المنيا-سوهاج .
شاملة البحث:

تتشكل شاملة البحث من إجمالى عدد مفتشى الإرشاد الزراعي على مستوى مديريات الزراعة ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالمراكز الإدارية بكل من هذه المحافظات فبلغت ١٠٤ مبحوثا.

البيانات و قياس المتغيرات

قياس القدرة الإقناعية:

تم قياس القدرة الإقناعية , وهي المتغير التابع الرئيسي في هذا البحث وقد تم الإعتماد على ما كتبه حجاب (١٠٥-١٠٦) في تنمية عبارات القياس وهي تغطى أربعة أبعاد سبق الإشارة إليها - وهي القدرة على التحليل والإبتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الاتفعالي , والقدرة على تقبل النقد.

ويتشكل المقياس من ١٦ عبارة يستجيب المبحوث على كل منها قرين متصل من ٥ فئات وهي: (تنطبق على سلوكي تماما / تنطبق / تنطبق لحد ما / لا تنطبق / لا تنطبق تماما) وتعطى القيم الدرجة ٥, ٤, ٣, ٢, ١ للعبارات الموجبة والعكس في حالة السالبة.

وقد أجرى إختيار صدق المقياس بإستخدام معامل الإتساق الداخلى بين درجة كل عبارة والدرجة الإجمالية له وكانت العبارات أرقام ١, ٢, ٣, ٤, ٥, ٦, ٧, ١٤, ١٥, ١٦ موجبة معنوية عند مستوى ٠,٠١, إما العبارات ٨, ٩, ١٠, ١١, ١٢, ١٣ فكانت موجبة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ملحق (١) واتضح إن معامل الثبوت بطريقة كرونباخ (ألفا) هو ٠,٧٣١١ ويعد

مرتفعا أما معامل الصدق الإحصائي في المقياس كله فبلغ ٠,٨٨٥٠ وهو أيضا معامل مرتفع ويعتد بالمقياس لأجراء الدراسة.

قياس المتغيرات المستقلة:-

١- السلوك القيادي :

وقد تم استخدام مقياس سبق أن استخدمته الباحثة في دراسة جارية تحت النشر وهو يتكون من ٢٧ عبارة تدور حول آراء القائد وتصرفاته في مواقف، فكان معامل ثبوته (ألفا) ٠,٨٠٣٨ ومنه فإن معامل الصدق الإحصائي للمقياس كله ٠,٨٩٦٥ وكلاهما معامل الثبوت والصدق مرتفعان و يعتد بت لإجراء القياسات والدراسة.

٢- مهارات القائد الفعال :

وفيما يتعلق بمقياس مهارات القيادة فقد تم استخدام مقياس (David A. Whetten and Kims Cameron 1991) ويتكون المقياس الأصلي لمهارات القائد الفعال من (٩) عبارات هي الأكثر تعبيراً عن المهارات الأساسية التالية:

١- مهارة الحديث والكتابة والاستماع.

٢- المهارات الاجتماعية في العمل مع الأفراد والجماعات Interpersonal.

٣- والمهارات العقلية conceptual.

٤- المهارات الفنية technical.

٥- المهارات التشخيصية diagnostic.

٦- مهارات الضبط.

وقد إختاره الباحث لبساطة تكوينه وسهولة استخدامه ولتمثيله للمهارات القيادية الأساسية وصدقة من واقع إختباره لدى مؤلفيه الأصليين , ولم يكتف البحث بهذا بل اجري له إختبارا للصدق بطريقة معامل الإتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الإجمالية للقياس فأتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى ٠,٠١ لغيراته التسعة وكان معامل ثبوت (ألفا) للمقياس ٠,٦٧٨٩ وبالتالي كان معامل صدقة الإحصائي ٠,٨٢٣٩ واعتبره الباحث مقبولا للإستخدام في هذه الدراسة.

٣- المرونة:

وقد أعتمد في قياس المرونة على إستخدامه في بحث سابق (نوران الصلوى ٢٠٠٩) وهو يتكون من ٦ عبارات يستجيب المبحوث على متصل من خمسة فئات تتدرج من تنطبق على تماما إلى لا تنطبق على تماما وتعطى الدرجات ١,٢,٣,٤,٥ في حالة الإستجابة المواتية والعكس في حالة الإستجابة غير المواتية.

التحليل الإحصائي:

أستخدم البحث في تقنين المقاييس المستخدمة معامل الإتساق الداخلي (معامل الارتباط البسيط) ومعامل (ألفا) للثبوت والصدق الإحصائي (الجذر التربيع لمعامل الثبوت) وأستخدم كذلك الدرجة الثانية المعدلة ، كما استخدم لإختبار الفروض الإحصائية إختبار كسأ ومعامل الارتباط البسيط لبيروسون كما جرى العرض بإستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري.

جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال إستمارة إستبيان بالمقابلة في شهري مارس و ابريل ٢٠٠٨ ، وقد إشمملت على المقاييس المستخدمة- السابق عرضها- و ذلك لعدد ١٠٠ من المبحوثين بعد إستبعاد (٤) إستمارات لعدم إستكمالها.

النتائج ومناقشتها

أولاً : الفرق بين مستويات القدرة الإقناعية لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين

توضح بيانات رقم (١) أن ٤٥ % من المبحوثين يقعون في مستوى القدرة المرتفع ، أن نسبة ذوى المستوى المنخفض هي ١٢ % ، وإزاء هذه الاختلافات فقد أستخدم إختبار كسأ للتطابق بين مستويات القدرة الإقناعية فأوضح أن قيمة كسأ المحسوبة هي ٤١,٩٥ . ومن ثم فإن هناك فرق بين هذه المستويات. لذلك فقد تم رفض الفرض الإحصائي الأول وبالتالي أمكن قبول الفرض البحثي الأول وتشير هذه النتيجة إلى وجود الفرق الظاهري المعنوي بين هذه المستويات ويرجع ذلك إلى ظاهرة الفروق الفردية في ضوء ندرة ما قدم لهم من تنمية وتدريب لهذه القدرة أثناء العمل، وفي نفس الوقت ضآلة ما قدم لهم في مقررات ومناهج الإرشاد الزراعي أثناء دراستهم الأكاديمية الأولى لتنمية هذه القدرة الهامة. ومع ذلك فإن أقل من النصف ذوى مستوى مرتفع ويرد ذلك إلى طول الخبرة في العمل الإرشادي لدى الغالبية مما يكسبهم ميدانيا كثيرا من السلوكيات الصحيحة للإقناع وممارستهم للقدرة الإقناعية عبر الزمن مع مرؤوسيهـم .

ثانياً : العلاقة بين درجات القدرة الإقناعية لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين وبين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة

تبين من بيانات جدول (٢) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين درجات القدرة الإقناعية كمتغير تابع وبين درجات السلوك القيادي كانت ٠,٢٦ ، وهي تزيد عن قيمة (ر) الجدولية عند ٠,٠١ ، دح ٩٨ ، كما أتضح أن قيمته هذا المعامل مع متغير مهارة القائد الفعال هي ٠,١٨٩ .

وهي تزيد عن القيمة المقابلة لمستوى معنوية ٠,٠٥، دح ٩٨ ومن ثم فهي معنوية عند ٠,٠٥. أما متغير المرونة فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينة وبين المتغير التابع ٠,٠٣٣ وهي موجبة غير معنوية. ومن ثم فقد تم رفض الفرض الإحصائي الثاني عن متغيري السلوك القيادي، ومهارات القائد الفعال، ولم يمكن رفضه عن متغير المرونة، وأمكن قبول الفرض البحثي عن المتغيرين ذوا العلاقة المعنوية وعدم إمكان قبوله للمتغير الثالث الأخير (المرونة).

وتدعم هذه النتيجة الصلة الوثيقة بين القدرة الإقناعية و بين السلوك القيادي ومهارات المدير الفعال والتي أفرتها نتائج البحوث السابقة وبالنسبة للمرونة فيرى البحث أن المشرفين المبحوثين قد يرون في المرونة أن تعديل المواقف أو التكيف مع الظروف ومقتضيات التفاعل مع المرسيين تعنى في شخصياتهم التردد أو الضعف في أسلوب قيادتهم الذي قد يجعلهم يميلون أحيانا للقيام بتلقيح المرؤوسين التعليمات أكثر من أن يكون ألقاعا لهم بتأ و يوصى البحث بضرورة تنميه المشرفين الإرشاديين في قدراتهم الاتصالية و الإقناعية وفي سلوكهم القيادي من خلال برنامج تدريبي قوى مبنى على أساس الوحدات التعليمية.

جدول رقم (١) التكرار والنسبة المئوية للمبحوثين بحسب مستويات القدرة الإقناعية

المستويات	ت	%
مستوى منخفض (أقل من ٣٠ درجة معيارية)	١٢	١٢
مستوى متوسط (أقل من ٣٠ _ ٧٠ درجة معيارية)	٤٣	٤٣
مستوى مرتفع (٧١ درجة معيارية فيما فوق)	٤٥	٤٥
إجمالي	١٠٠	١٠٠

قيمة كا ٢ المحسوبة ٤١,٩٥

جدول رقم (٢) قيم معامل الارتباط بين درجات القدرة الإقناعية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة

المتغيرات	قيم معامل الارتباط
السلوك القيادي	٠,٢٦٠
مهارة القيادة الإدارية	٠,١٨٩
المرونة	٠,٠٣٣

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- ١- إبراهيم ، عبد الحميد (٢٠٠٠) ، الإقناع و الاتصال الإقناعي الفعال . في : الاتصال الإرشادي ، منظمه الأغذية والزراعة وصندوق الأمم المتحدة للسكان ، الطبعة الثانية.
- ٢- الصاوي ، نوران (٢٠٠٩) أسلوب اتخاذ القرارات عند مستوى المحافظة والمراكز الإدارية لدى رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي ، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي تحت النشر.
- ٣- حجاب ، محمد منير (١٩٩٩) ، مهارات الإتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة ، دار الفجر للنشر ، القاهرة .
- ٤- جرای ، جيرى ، ل. (١٩٨٨) الأشراف مدخل علم السلوك التطبيقي الإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ، معهد الإدارة العامة - إدارة البحوث - المملكة العربية السعودية .
- ٥- شوقي، ظريف (١٩٩٣) السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، مكتب غريب القاهرة .
- ٦- شنودة ، هدى صبحي (٢٠٠٩) السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين ببعض المحافظات وعلاقته ببعض المتغيرات تحت النشر .
- ٧- فرج ، صفوت (١٩٨٠) القياس النفسي ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي - القاهرة .
- ٨- فريد ، محمد أحمد (١٩٨٣) ، الأشراف المباشر على المرشدين الزراعيين المحليين بمصر ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية الزراعة جامعة الأزهر - القاهرة .
- ٩- مكتبة لبنان ناشرون (٢٠٠٥) فن التأثير على الآخرين ، سلسلة الإدارة المثلى الطبعة الأولى ، لبنان .
- ١٠- مايلز ، هارى (٢٠٠٣) فن الإقناع ، مكتبة جرير ، القاهرة .

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 11_ Bettenghaus ,E(1968) Persuasive Communication , Holet Rinehart and Winston inc. New York.
- 12 _ Bies . R.J Shapiro D.L. & Coumings (1988) Causal accounts and managing Organization Conflicts, Communication Research Jor. No (15) P.381 _ 399 .
- 13 _ Millers , Donald , and Henery Nicolson (1976) Communication Inquiries , Addison Wessley Pup. Comp. USA.

14 _ Whetten, David .A. and Kim S. Cameron (1991). Developing Management Skills, 2nd edition, Harper Collins Pup. Inc.

15 _ Yoder , D. (1956) Personnel Principles and policies , Englewood Cliffs , New Jersey and Printic Hall Inc. pp. 365 _ 765 .

ملحق رقم (١) المتوسط الحسابي والإحتراف المعياري وقيمة معامل الاتساق الداخلي لمقياس القدرة الإقتناعية .

رقم	العبارات	متوسط الدرجة	الإحتراف المعياري	معامل الأتساق الداخلي
١	أسأل عن المسببات للمشكلة قبل حلها	٤,٢٧	.٩٥٧	**٠.٤٦٢١
٢	استمع جيدا عندما تعرض على مشكلة لأعرف التفاصيل	٤,٣٦	.٧٨٣	**٠.٣٩٦٢
٣	أفكر جيدا في أثر أى استجابة قبل الرد	٤,٢٧	.٩٥٧	**٠.٣٠٤٣
٤	لا يهمنى كثرة الكلام في أثر موضوع يقدر ما يهمنى مضمونة النهائي	٤,٢٤	.٩١٥	**٠.٤٥١٠
٥	أتضايق من المرشد الذي لا ينفذ كلامي	٤,٣٦	.٧٩٦	**٠.٤١٦٣
٦	أتمكن من أقتاع المرؤوسين برأى عند تبادل وجهات النظر	٤,٣٩	.٨٧٥	**٠.٥٧٦١
٧	لا أميل للجدال والمناقشة متى أدرك المرشد كفايتي وتمكني	٤,٤٣	.٨٩٢	**٠.٢٨٤٣
٨	أفضل النقد من الرؤساء أو المرسيين متى كان الهدف تصويب أرائي	٤,٣٤	.٨٠٦	*٠.٢٢٦١
٩	لا يريحني كثرة الأسئلة عند عرض فكرة جديدة	٤,١٨	.٩٦٢	*٠.٢٠٠٣
١٠	أقصر خط لإقتناع المرؤوسين أو الرؤساء هو عرض السراى بوضوح وصدق.	٤,٣٢	.٨٢٧	*٠.٢٣٣٨
١١	أضبط إتفاعلاتي حتى يقتنع الآخرين برأيا أو فكرتي .	٤,٣٠	.٨٤٨	*٠.٢٦٨٨
١٢	مقياس إقتناع الآخرين بأفكارى لا أحسبة بعدد من أقتنع .	٣,٤٦	١,٢٦٤	*٠.٢٧١٢
١٣	لا أضيع وقتي مع المرشد طالما أحسست أنه لا يفهم ما أقوله.	٣,٦١	١,١٩١	*٠.٢٥٧٦
١٤	أفضل طريقة للإقتناع هي رؤية نتائج الفكرة أو الراى	٣,٨٧	١,١٧٢	**٠.٥٤٣١
١٥	أحاول أظهار أيجابيات أى فكرة أو رأى أقوله وأتجاهل سلبياتها .	٤,١٦	.٩٥٥	**٠.٥٣٧٨
١٦	أحاول عادة التوصل إلى حل وسط بين المرشدين في حالة تضارب الآراء بينهم.	٤,٢٤	.٨٢٩	**٠.٣٥٨٨

ر الجدولية عند ٠.٠٥ ٠.٠١٩٥ *

ر الجدولية عند ٠.٠١ ٠.٠٢٥٤ **

**Persuasion Ability Among
The Agricultural Extension Supervisors in Some Governorates and its
Relationship with Some Leadership Variables.**

Hoda Sobhi Shenouda Noran,M.ELSawae

ABSTRACT

This study aimed at determine the persuasion ability among the agricultural extension supervisors, and to determine the relationship between the scores of the persuasion ability and some variables: the leadership behavior, the skills of the leader and flexibility, and this study was carried on six Governorates which randomly selected from Governorates. These were: El Sharkia, El Gharbia, El Monofia, El Dkhalia, El Menia, and Sohag. All the 104 Supervisors respondents were interviewed, and four of them were canceled for incomplete data.

Respondents were interviewed by using a questionnaire involving the measurements of the persuasion ability which are valid and reliable to be used and the other measurements which was leadership's behavior and skills of the effective leader and flexibility.

The data was processed and analyzed statistically by using "chi2", person correlation, also standard scores, frequencies, percentages were used in results presentation.

The main results were: there was a difference between the levels of the supervisor's workers at districts levels and at the regional administration of governorates.

There was a relationship between the scores of the persuasion ability and the leadership behavior and the skills of effective leader, the research recommends conducting a strong training program for the ext.supervisors to promote the persuasion ability and leadership skills by using teaching unit's modules...