السلوك الديمقراطي في الإدارة الإشرافية الإرشادية الزراعية في محافظتي المنوفية والمنيا

د. هدى صبحي شنودة

المستخلص

أستهدف البحث تقنين قائمة جراى , للسلوك الديمقراطي, وتحديد التطابق النسبي في مستويات السلوك الديمقراطي للمشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين , وتحديد العلاقة بين درجه الديمقراطية وبين المتغيرات المستقلة المدروسة. وقد أجرى البحث في محافظاتي المنوفية والمنيا وتم أخذ شامله المشرفين في هذه المحافظات قبلغت ٩٠ مبحوثا. وتم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية عن طريق إستبيان إحتوى على مقاييس السلوك الديمقراطي والذي يتكون من (١٢) عبارة بعد حذف (٦) أخرى لم تكن معنوية. وقد تم تحليل البيانات لإختبار الفروض الإحصائية بإستخدام معامل الإرتباط البسيط لبيرسون , وكانت أهم النتائج:

(١) أن ذوى السلوك الديمقراطي المنخفض كانت نسبتهم ١١,٤٥٨% وكانت نسبة ذوى السلوك المتوسط ٤١,٦٦% من إجمالى العينة أما ذوى السلوك الديمقراطي المرتفع فكانت ٤٦,٨٧٥% .

(٢) هناك علاقة موجبة بين درجة السلوك الديمقراطى وبين كل المتغيرات التالية : السلوك القيادي، وإدراك نسق إدارة المنظمة ، والإبتكارية ، وتقدير الذات ، والضبط الذاتي وإسلوب إتخاد القرار والقدرة الإقناعية والمرونة.

المقدمة

تعتبر الإدارة الإشرافية جزءا رئيسيا من الإدارة وهي وظيفة مترابطة مع غيرها من وظائف الإدارة. ويعرفها (عمر ١٩٨٢) بأنه تفاعل إجرائي في مواقع العمل يقوم على أساس من تعامل إنسانى ريادي في إطار من ضوابط تهدف إلى سلامة التنفيذ للعمل والموائمة بين أهداف العمل أهداف العاملين وتحسين أدائهم. والأشراف في حد ذاته عمل ديمقراطي تعاوني فيه يؤكد على إحترام شخصية وفردية المشرف عليه وحريته في التفكير وممارسته للمبادأة والإستقلالية وتحمله للمسئولية المشاركة في توجيه الخدمة التعليمية وتحديد سياستها. ومن بين من ينادى بذلك عمر ١٩٨٢, فريد

,Mc. Keen and Mills1965 ,Dickey and Adams 1966 ،١٩٨٣
.Burton 1938(P.6) Boardman H.R1953

ويرى Burton في الإشراف الديمقراطي الجيد أنه قيادة تدرس وتحسن المواقف التعليمية في مساواة للجميع وتدعو إلى مساهمة من له صلة بالخدمة المقدمة وإحترام هذه المساهمة وتوفير الحرية والمبادأة في ضوء سياسة محددة تعاونيا تهتم بالأساسيات دون التفاصيل وهي قيادة تعمل في ضوء وحدة الحقائق مع القيم الديمقراطية وليس في ذلك تعارض مع الإبداعية العلمية التطبيقية.

ويذكر فريد ١٩٨٣ (ص٤٧) أن الديمقراطية للحياة تجعل الفرد يعتقد أن لدية فرصا متساوية للمشاركة بحرية كاملة في قيم المجتمع وتحقيق أهدافه العليا وأن عملية الإشراف الإرشادى القيادية لا يجب أن تجعل من الديمقراطية مبدأ من مبادئها فحسب بل وطريقتها وهدفها أيضا, تتوفر من خلاله الفرصة لمشاركة العاملين في حل مشكلاتهم وإتخاذ قراراتهم لتنمية ذواتهم كأشخاص وكمعلمين للمسترشدين بما يؤثر على حياتهم المهنية من جانب وتحسين العملية التعليمية الإرشادية من جانب أخرما لم تكن الديمقراطية ذاتها منطلقا فلسفيا يعبرعن المساواة الطبيعية بين العاملين بإختلاف وظائفهم في الحقوق الإنسانية لكل منهم .

والديمقراطية مفهوم غامض ولا يوجد إتفاق على تعريفه (اليونسكو ١٩٥١). وبعيدا عن كون الديمقراطية شكلا من أشكال الحكم فأنها كما يرى ديوى أولا وقبل كل شئ نظاما يتضمن أسلوبا للحياة المشتركة وخبرة تقترن بالإتحاد والتفاهم المشترك أنها إمتداد لساحة المشاركة وشمولها. وجون ديوى ١٩٦٤ (ص١٠٠-١٠٩) بذلك يمثل منحنى هاما في تطور الفكر الديمقراطي في إطار إجتماعى شامل, كطريقة حياة تقوم على أساس تربوي أخلاقي قبل كل شئ وهو بذلك يعبر عن الديمقراطية بالمفهوم الواسع broad concept الذي يمتد خارج إطارة السياسي ليشمل على مجالات عديدة وجوانب الحياة المختلفة ليمثل فلسفة أو طريقة حياة متكاملة.

ويذكر الجيار ١٩٧٠ (ص٢٧-٢٩) أن مغزى الديمقراطيه في ذلك يكمن في إحترام ذاتية الفرد والثقة في قدراته وإن الفرد يصوغ فكرته عن نفسه في ضوء فكرته عن الأخرين, وبقدر نمو فكرة الأخرين تنمو ذاته كفرد أدمى.

وذكر فريد ١٩٨٧ (ص ٢) أن أنماط القيادة (الديمقراطية/ التسلطية) وردت في دراسات Lippt and White وفي دراسة Lewin ولدى Vroom 1959 .

وقد قامت جامعة Ohio بكولومبيا الولايات المتحدة بدراسات شهيرة عن الأنماط القيادية من بينها ما يتعلق بالسلوك الديمقراطي أوردها جراى Gray J.L 1984 (ص٤٢٥ – ٤٢٦) وهي التي أعتمد عليها بناء مقياس الدراسة الحالي وقد ذكر جراى ١٩٨٨ (ص٤٢٧) أن مفهومي الديمقراطية / الأوتقراطية أكثر تعقيدا مما يحتوى علية اللفظ, ولذا فأنة يفضل إستخدام إصطلاحات أخرى مثل الإسلوب التوجيهي المباشر أوالإسلوب المشارك أوالإنتاجى. وهو لا يرى في الأوتقراطية Autocratic شرا كله فهي في بعض الأوقات والمواقف أكثر فعالية منها عن القيادة بالمشاركة أو الديمقراطية (ص٤١٨ – ٤١٩).

كما أن للإشراف الديمقراطي وما يزال الحديث لدى جراى عدة مساوئ منها إستخدامة وقتا أطول وحاجته للمقابلات والإتصالات أكثر ولا يصلح في الأزمات . مع وجود إمكانية عدم إتفاق المشرف ومرؤوسيه وسيظل يقع على المشرف في جميع الأحوال في نظرة الإدارة أنه المسئول مسئولية كاملة والمساءل عن إتخاذ القرارات السليمة سواء أستخدم المجموعة أو لم يستخدمها.

كما أن للإشراف الديمقراطي لدى جراى ١٩٨٨ (ص٤٢٢) مواقف معينة تجعل منه فعالا ويجب أن يغير المشرف حجم مشاركة الأخرين بحسب الموقف.

ولا يرى جراى ١٩٨٨ (ص٤٢٣) في الإسلوب الإبديقراطى(المتسبب) Ebdieratic أسلوبا بالمرة فمعناه فشل القائد إذ هو موجود ولكنه لا يقوم بمهام القيادة الفعلية أوتتولى إحدى الجماعات هذه المهمة بشكل غير رسمي. وعدم قدرة القائد قد تكون لإدراكه عدم راحته مع دور القائد مع أن هؤلاء القادة قد يمتلكون التمني والرجاء في أن يكونوا قادة فعالين (ص٤٢٣).

والإدارة الإرشادية الزراعية معنية بتحقيق الغايات والأهداف التعليمية على الوجه الأفضل بمشاركة أناس آخرين حيث تتميز إدارة الإرشاد بالعديد من الإستراتجيات وإتباع نظام السيطرة والديمقراطية والاستقلال الذاتي والتي لا يمكن اختزال ممارستها الإدارية في مجموعة واحدة معيارية من الخطوط التوجيهية التشغيلية. Waldron, Vsanthak amar and 997 Arulraj١ (ص١٢١).

ومن هنا فما هي درجة ومستوى أقتراب سلوك المشرفين الإرشادين من الديمقراطية؟وما هي تلك المتغيرات التي ترتبط بها ؟ تلك تساؤلات المشكلة البحثية و جوهرها.

أهداف البحث:

يسعى البحث أساسا إلى تحقيق ما يلي من أهداف:

أولا : تقنين قائمة جراى للسلوك الديمقراطي / الأوتقراطي تحت ظروف المشرفين الإرشادين المصرين .

ثانيا:تحديد الفرق في مستويات السلوك الديمقراطى للمشرفين الإرشادين الـزراعيين المبحوثين ثالثا: تحديد العلاقة بين درجة الديمقراطية وبين كل من المتغيرات التالية:

١- السلوك القيادي.

٢- إسلوب إتخاذ القرار.

٣- أدراك نسق إدارة المنظمة.

٤- الإبتكارية.

٥- تقدير الذات.

٦- الضبط الذاتي.

٧- القدرة الاقناعية.

٨- المرونة.

الفروض البحثية:

الفرض الأول :" هناك تطابق نسبى في مستويات السلوك الديمقراطى لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين ".

الفرض الثاني:" هناك علاقة بين درجة الديمقراطية وبين كل من المتغيرات التالية:

١- السلوك القيادى.

٢- اسلوب أتخاذ القرار.

٣- أدراك نسق إدارة المنظمة.

٤- الابتكارية.

٥- تقدير الذات.

٦- الضبط الذاتى.

٧- القدرة الاقناعية.

٨- المرونة.

منطقة البحث

أجرى البحث في محافظتي المنوفية والمنيا الأولى تمثل مصر السفلى والثانية تمثل مصر الوسطى .

شاملة البحث

تمثل شاملة البحث كل من يعمل في وظيفة رئيس قسم إرشاد زراعي على مستوى مديريات الزراعة بالمحافظات المدروسة وعلى مستوى المراكز الإدارية بها ويبلغ عددهم (٩٠).

الدراسة المبدئية

أجريت دراسة مبدئية لاختبار الصدق الظاهري للإستمارة على (٣٠) من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بمراكز محافظة القليوبية وإتضح أنها تحتاج إلى حذف العبارات أرقام ١،٢،٩،١٥،١٧،١٨ وذلك لعدم معنوية قيمة معامل إرتباط كل منها بالدرجة الكلية لمقياس الديمقراطية ولأن إتجاه معامل الإرتباط بكل منها سالب. ومن ثم فقد أصبح مقياس الديمقراطية المستخدم فى الدراسة (١٢) عبارة فقط. ملحق (١)

الادوات والمقاييس والمعالجة الكمية

أولا: أعتمد في تنمية مقياس الديمقراطية على جراى ١٩٨٨(ص ٤٢٥-٤٢٧) وعبارات المقياس الأصلى تتكون من ١٨ عبارة تقيس بعدين هما الديمقراطية والاوتقراطية. وبعد إختبار صدقة فى الدراسة المبدئية حذفت – كما تقدم ــ ٦ عبارات لم تكن موجبة، ولم تكن معنوية. يطلب من المبحوث الإجابة عن كل عبارة على مقياس من ٣ نقاط (أقوم بذلك دائما / أقوم بذلك احيانا / لا أقوم بذلك) و قد أعطيت القيم الدرجة المقابلة لهذة الفئات ١،٢،٣ و لذا تصبح الدرجة الاجمالية القصوى ٣٦ درجة و الدرجة الاجمالية الدنيا ١٢ درجة.

وقد تم تقسيم المبحوثين بحسب درجات الإستجابة إلى :

- سلوك ديمقراطي منخفض المستوى وينال من ١٢ ــ ١٨ درجة.
- سلوك ديمقراطي متوسط المستوى وينال ١٩ ــ ٢٤درجة.
- أما ذوى سلوك ديمقراطي عالى المستوى فينالون من ٢٥ وحتى ٣٦ درجة

وكانت مقاييس المتغيرات المستقلة فى هذة الدراسة كما يلى :

١_ السلوك القيادى :

تم للبحث الإعتماد على السلوك القياسى الدى وضعه Van Fleet & Yuki 1986 (P.38-39)بعد تعريبة وفحص صدقة الظاهرى للتأكد من تمشية بعد الترجمة مع الثقافة العربية عامة والمصرية خاصة . وهو يتكون من (٢٣) عبارة ذات توجهه سلوكي

action قرين كل منها متصل قطباه ينطبق تماما / لا ينطبق تماما وتعطىالقيمة الدرجية . فى حالة الفئة الأولى(٥) درجات والفئة الدنيا (١) درجة واحدة.وقد سبق للباحثة أستخدامة فى دراسة مع (نوران الصاوى , مارى بشرى ٢٠٠٨) وكانت جميع عباراتــة صــادقة علــى مستوى معنوية ٠,٠١ لمعظم العبارت وعلى مستوى ٠,٠٥ لعبارتين فقط وكان معامل ثبــوت المقياس الفا هو ٠,٨٠٣٨ أما معامل صدقة الأحصائى فكان ٠,٨٩٦٥ وأعتبرة الباحث مقبولا ويعتد بة فى القياس .

٢ : أسلوب أتخاد القرارات :

وقد قدم المقياس أول مرة Lussier 1994 لقياس أسلوب أتخاد القرارات ومحــورة الوقت الدى يستنفدة القرار ليعكس أسلوب أتخاد القرارات ويتكون المقياس فى صورتة الأصلية من (٩) عبارات تم تعريبها وملاحظة صدقها الظاهر وتم أختيار صدقة فى دراســة لنــوران الصاوى ٢٠٠٩ بأستخدام معامل الأتساق الداخلى بين درجة كل عبارة والدرجــة الأجماليــة . فكان جميعهاموجبة عند مستوى ٠,٠١ وكان معامل ثبوت المقياس بطريقة كرونباخ فى تلــك الدراسة ٠,٨٣٩٥ وأن معامل الصدق الأحصائى أذن ٠,٩١٦٢ .

٣ : نسق إدارة المنظمة الإرشادية :

وقد أستند البحث الى قياس Keller R1988 والذى أوردة Griffin 1996 (P.p. 344-345) ويتكون المقياس من (١٩) عبارة وقد تم تعريبة ومراجعتــة للتأكد من صدق عباراتة الظاهرى وقد أجرى لة إختبار صدق بإستخدام معامل الإتساق الداخلى بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الإجمالية. ومن واقع دراسة أخرى مشتركة مع الباحثة (٢٠٠٨) وفيها بلغ معامل الثبوت (ألفا) ٠,٧٤٩٩ وبذا يكون معامل الــصدق الإحــصائى ٠,٨٦٥٩ . وتبلغ الدرجة القصوى الإجمالية للمقياس ٩٥ درجة والدنيا (١٩) بحسب فئــات الإستجابة تنطبق تماما / تنطبق / تنطبق لحد ما / لا تنطبق / لا تنطبــق تمامــا . وأن القــيم الدرجة قرين كل فئة سابقة ٥ , ٤ , ٣ , ٢ , ١ فى حالةالعبارات الموجبة والعكس صحيح فى حالة العبارات المعكوسة الصياغة.

٤: الإبتكارية :

وقد أستخدم البحث مقيــاس الأبتكاريــة الــذى ذكــرة Flumer R.& Stephen Franklin 1982(P.54 _ 56) والذي عربة وأستخدمة خيــرالله فــي رســالتة للــدكتوراه ٢٠٠٥ (ص١٣٢) ومع أن الباحث الأخير قد تأكد من صدقة الإ أن البحث الحالي أجرى إختبار لصدقة بإستخدام معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من العبارات البالغ عــددها (٣٦ عبارة) وبين الدرجة الكلية للمقياس فأتضح أنة صادق بعد حذف ٦ عبارات وكان معامل ثبوته

ألفا بعد الحذف ٠,٨٠٠٧ وقد طلب من المبحوثين وضع استجاباتهم على كل عبارة قرين متصل من خمسة نقاط (تنطبق تماما / تنطبق / تنطبق الى حد ما / لا تنطبق تماما) وقد أعطيت تلك الفئات القيمة الدرجة ٥ , ٤ , ٣ , ٢, ١ على الترتيب ومن ثم تكون الدرجة الإجمالية القصوى للمقياس ١٥٠ درجة والدرجة الدنيا للمقياس ٣٠ درجة تقدير الذات Self Esteem : وهو مقياس سبق وأن أستخدمة خيرالله ٢٠٠٥ (ص ١٣٦) . ويتكون المقياس من ٧ عبارات قرين كل عبارة متصل من خمسة نقاط (تنطبق تماما / تنطبق / تنطبق الى حد ما / لا تنطبق / لا تنطبق تماما) وقد أعطيت القيم قرين كل فئه إستجابة ٥ ,٤, ٣, ٢, ١ على الترتيب وبذا تكون الدرجة القصوى الإجمالية(٣٥) والدنيا (٧) وقد تم إختبار صدقة وثبوتة فأتضح أن : جميع معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الإجمالية للمقياس موجبة ومعنوية عند مستوى ٠,٠١ وكان معامل ثبوت (ألفا) ٠,٦٣٩٥ ومن ثم فأن معامل صدقة الإحصائى ٠,٧٩٩٧ ويعد مقبولا للدراسة .

الضبط الذاتى : Self Control

سبق أن أستخدم خيرالله ٢٠٠٥ هذا المقياس وهو يتكون من (٩) عبارات يستجيب المبحوث قرين كل عبارة على متصل من خمس نقاط تتدرج القيمة الدرجية التى نالتها كل منهم من ٥ و٤ و٣ و٢ و١ وقد تم إختيار صدق هذا المقياس فأتضح أن جميع عباراتة صادقة طبقا لمعامل الأتساق الداخلى بين درجة كل عبارة والدرجة الأجمالية للمقياس وقد اتضح أن معامل الثبوت ٠,٦٣١١ وبذا تكون الدرجة الأجمالية للمقياس القصوى (٤٥) والدنيا (٩) وبالتالى فأن معامل صدقة الإ حصائى ٠,٧٩٤٤ وكانت جميعها معنوية عند مستوى ٠,٠١

القدرة الأقناعية :

وقد أعتمد الباحث على قائمة أوردها حجاب ١٩٩٩ (ص١٠٥ _١٠٧) ويتكون المقياس من (١٦) عبارة أمام كل منها خمسة فئات للإستجابة ما بين (تنطبق تماما / لا تنطبق تماما) وقد أعطيت بحسب الإستجابة القيم الدرجية ٥ ,٤ ,٣, ٢, ١ وبذا تكون الدرجة القصوى للمقياس (٨٠) والدرجة الدنيا له (١٦).

هذا وقد تم إختيار صدق المقياس بإستخدام معامل الإتساق الداخلى (معامل بيرسون للإرتباط) فأتضح أن : قيمة معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس موجبة ومعنوية عند ٠,٠١ وأتضح أن معامل ثبوتة بطريقة ألفا هى ٠,٦٤٨٥ وبالتالى فأن صدقة الأحصائى = ٠,٨٠٣٦

المرونة : Flexability

سبق إستخدام هذا المقياس فى دراسة سابقة ويتكون المقياس من (٥) عبارات تتراوح الإستجابة على كل منها ما بين (تنطبق دائما / لا تنطبق دائما) وتعطى كل إستجابة القيمة الدرجية ٥ ,٤ , ٣, ٢ , ١ على الترتيب . وتصبح الدرجة القصوى الإجمالية هى (٢٥) والدرجة الأجمالية الدنيا هى (٥) , وقد تم إختيار صدق المقياس فأتضح أن كل من جميع عباراتة الخمسة ذات معامل إرتباط موجب معنوى مع الدرجة الإجمالية بحد أقصى ٠,٦٦٥٩ وحد أدنى ٠,٤٦٩٤ وبلغ معامل ثبوتة بطريقة كرونباخ ٠,٧٤٥٨ ويكون معامل صدقة الإحصائى ٠,٨٥٣٥

جمع البيانات :

تم جمع البيانات من خلال الإستبيان بالمقابلة الشخصية الذى أشتمل على مقاييس المتغير التابع الرئيسى والمتغيرات المستقلة المدروسة .

التحليل الأحصائى :

أستخدم فى التحليل الإحصائى معامل الإرتباط البسيط لبيرسون للتحقق من الإتساق الداخلى بهدف الصدق للمقاييس المستخدمة وتحديد العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المدروسة , كما أستخدم معامل ألفا لتحديد ثبوت المقاييس كما أستخدم أختيار كا٢ .

النتائج ومناقشتها

أولا: تقنين مقياس جراى للسلوك الديموقراطى/ الأوتوقراطى وأختبارات صدقة وثبوتة

أجرى للمقياس أختبارات للصدق هى :

إختبار للصدق الظاهرى : وذلك من خلال مجموعة تبلغ ٣٠من المشرفين الإرشاديين من محافظة القليوبية .

ولم يتضح أن أى عبارات تحتاج الى التعديل حيث جميعها يسبب معنى واحدا مفهوما .

الصدق بإختبارات الإتساق الداخلى

تم إستخدام معامل الإتساق الداخلى من صدق المقياس تركيبيا بين الدرجات الكلية للمقياس وبين درجة كل عبارة من عباراتة فأتضح ما يلى: ملحق(١) أن جميع العبارات (١٨) كانت معاملات الإرتباط لها موجبة ومعنوية فيما عدا (٦) عبارات لم تكن موجبة بل كانت سالبة أو غير معنوية وتقرر حذفها من ملحق (١) .

وأتضح بعد ذلك أن معامل الثبوت ألفا للمقياس يبلغ ٠,٦٣٣٦ ومنة كان الصدق الأحصائى ٠,٨٥٣٥ وأعتبرة الباحث مقبولا لأجراء الدراسة .

ثانيا: فيما يتعلق بالفرق بين مستويات السلوك الديمقراطى لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين:

أتضح من بيانات جدول (١) أن ذوى السلوك الديمقراطى المنخفض كانت نسبتهم ١١,٤٥٨% وكانت نسبة ذوى السلوك المتوسط ٤١,٦٦% من أجمالى العينة أما ذوى السلوك الديمقراطى المرتفع فكانت ٤٦,٨٧٥% منهم وحيث هذه الفروق الظاهرة فقد أستخدم إختبار كا٢ لتحديد التطابق بين هذه المستويات الثلاث فأتضح أن قيمة كا٢ المحسوبة هى ٢١,٠٦ وبذا يتقرر رفض الفرق الإحصائى الأول . وقبول الفرق البحثى البديل .

وتعنى هذه النتيجة أن أقل من نصف المبحوثين ذوى سلوك ديمقراطى مرتفع وأن ذوى السلوك الديمقراطى المتوسط هم فقط ٤١% أما ذوى السلوك الديمقراطى المنخفض منهم حوالى ١٢% ويمكن القول فى ضوء نظرية (x), (y) لماك جريجور ١٩٧٧ أن ذوى السلوك الديمقراطى المرتفع يمارسون إشرافا بسيطا على مرؤوسيهم ويؤمنون بقدرة المرؤسيين على المشاركة فى عملية إتخاذ القرارات .وهم بلا شك ومرؤسيهم ذوى معنويات أعلا .وربما تكون إنتاجياتهم عالية لكنها ليست على الأقل منخفضة _ والواقع أن السلوك الديمقراطى لدى المبحوثين وهم جميعا مشرفون قد يرون أن الديمقراطية تستغرق وقتا أضافيا واتصالات أكثر وأسرع ويمكن أن تتعارض أراء المشرفين مع أراء مرؤسيهم .

فالديمقراطية لتمارس ولتكون أسلوبا فيجب أن يكون الموقف مواتيا لإستخدام الديمقراطية كأن يكون القرار هاما وأن يكون المرؤسين مؤهلين للمشاركة ولديهم معلومات كافية ، وهذه كشروط قد لا تتوفر وتكون الديمقراطية أذن محبطة للجميع . ومن ثم فالقيادة الأوتقراطية هى أيضا لها مواقفها وملابستها التى تكون فيها فعالة كأن تكون هناك أزمات وأن الموظفين ذوى خبرة محدودة ويفتقدون المبادرة وروح المسئولية أو تكون نوعية القرار المراد أتخاذه على درجة بالغة فى الأهمية للمشرفين و الرؤساء أكثر من أهميتة لدى المرؤسيين ، أو أن الحاجة الى التنظيم والتنسيق هى حاجات مبدئية .

ثالثا: فيما يتعلق بالعلاقة بين درجة السلوك الديموقراطى وبين المتغيرات المستقلة المدروسة .

أتضح من بيانات جدول (٢) أن قيمة معامل الإرتباط بين درجة السلوك الديمقراطى وبين كل المتغيرات التالية كانت موجبة وهذه المتغيرات هى :السلوك القيادى والوعى بنسق إدارة التنظيم ، والإبتكارية وتقدير الذات أما متغير الضبط الذاتى فكانت قيمة معامل الإرتباط ٠,٢٠١ فى حين تبين أن كل من متغيرات إسلوب إتخاد القرار والقدرة الإقناعية والمرونة كانت موجبة وتعنى هذه النتائج : أن السلوك القيادي كما يتضمن قيام المبحوث في توجيه أنشطة مرؤسية والتأثير عليهم من خلال تفاعل بين سماتة وخصائصة ، وتوقعات المرؤسين

وخصائص وصفات المرؤسين فأن السلوك أنما يتضمن أيضا قدرتة على إشتراك المرؤسين فى صنع القرارات ومتابعة مشكلاتهم وإحتياجاتهم كل ذلك إنما يتأثر ويؤثر فى سلوكة الديمقراطى / الأوتقراطى معهم حتى أنه كثير من الدارسين _ كما تقدم _ تعتبرون (الديمقراطية / الأوتقراطية) ، بعدان لنمط القيادة . ومن ثم فالعلاقة بين السلوك القيادى وبين السلوك الديمقراطى أمر موجب ومعنوى .

وربما كانت ممارسة الإشراف الإرشادى تجعل من المبحوث حلقة فيما بين المركزية على الغالب المستوى القومي وبين المرشدين على مستوى قاعدة العمل بالقرى فيجعله واعيا بالإسلوب السائد أو الغالب فى عملية التنظيم organizing وإدارتة بمعنى أنة يعرف عن قرب الإسلوب الذي تدار به عملية التنظيم أو إعادة التنظيم ونمط النسق الإدارى للمنظمة أحيانا والتي قد تقتضى أخذ آراء وتبادل الحوار بين مستوى القمة ومستوى المحافظة ومستوى المراكز الإدارية ومن هنا فقد كان الإرتياط مع الإسلوب الديمقراطى موجبا ومعنويا .

والإبتكارية كعملية تسعى الى منتج أو الى إسلوب لحل مشكلة أو إتخاد قرار فريد وجديد يتسم بالجدية وعدم التسرع ومتكيف مع الواقع ويتسم أيضا بالأصالة وهى القدرة فى سرعة إنتاج الأفكار . وطبقا لما يراة كارل جريجورى فأن السمات الشخصية المنبئة بالإبتكارية لدى المشرفين هي: الحماس ،و تحقيق الذات والإرادة القوية، والخبرة الواسعة ، والديناميكية والنشاط ، والتوجة نحو الهدف . من هنا فأن قطاعا من سلوكيات المبحوثين وأنشطتهم الذهنية العالية تمثل جانبا يمكن أن يرتبط أو يتطابق مع السلوك الديمقراطى والسلوك القيادى للمشرفين المبحوثين . وقد تأكد ذلك بحدوث الإرتباط الموجب المعنوي بين السلوك الديمقراطى وبين الإبتكارية . ومن ناحية أخرى فأن ضبط الذات بما يعنى التحكم الذى يمارسه المبحوث على مشاعره الذاتية وأفعاله فأنه يتمشى مع سياق السلوكيات القيادية والإشرافية والتى تقتضى سيطرة على ما يقولة المشرف وعلى إستجابتة بالقول أو بالفعل بإزاء مرؤوسيه بما يتناسب مع الموقف وبما لا ينتج عنة تقلب مزاجي. وتتعزز هذه السلوكيات بتقدير الذات والتي تعنى أكثر ما تعنية الثقة فى النفس بما لها من حدود وإيجابية وسلبية (غير المفرطة) وتعبيرة عن ذاتة ومشاعره والدفاع عن حقوقه والمبادأة والإستمرار فى بدء وإنهاء التفاعلات الإجتماعية ومقاومة ضغوط الأخرين حتى يحيد عن سلوكة ومع أن ما سبق يؤكد أن السمات شرط هام للقيادة والإشراف ولكن ليست بالضرورة تصنع القيادة الفعالة .

أما المرونة فربما تعنى تغيير وجهات النظر وتعديل السلوك وقد يكون فى ذلك قدر مرتفع من القيادة لكن ربما تفهم المرونة بشكل سلبي هو التردد وضعف القدرة على الحسم

ويتمشى مع عدم معنوية المرونة عدم معنوية القدرة الإقناعية فالمشرفين المبحوثين ربما كانوا أكثر ميلا لتأكيد صورة " الرئيس " أكثر منها صورة " القائد " .

ملحق (١) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات مقياس السلوك الديمقراطى (جراى)

م	العبارة	م. الأتساق الداخلي
١	أتفاهم مع المرشدين وأسمع آرائهم عن أى فكرة جديدة	٠,١٤١و
٢	أستفيد بآراء المرشدين قبل محاولة حل أى مشكلة	٠,٠٣٨و.
٣	أشعر بالفوضى عند أخذ آراء جماعة المرشدين	٠,٣٥٨و.
٤	أسمح للمرشدين بتنفيذ أى شئ دون أى تدخل منى	٠,١١٥و.
٥	أفضل أن تسود روح الحب بين المرشدين أثناء العمل	٠,١٩٨٠و.
٦	أهتم بالصداقة الشخصية مع المرشدين والرؤساء	٠,٢٣٤٥و.
٧	لا أفرق بين مرشد وآخر فى المعاملة	٠,٢١٦٣و.
٨	لا يستحق كل المرشدين عندى المعاملة المتساوية	٠,٣٦٢١و.
٩	أبث روح المرح بين المرؤسين عند تكليفهم بأى عمل	٠,١٢٣٢و.
١٠	أثق فى المرشدين عندما يتخذون قرارات عند تنفيذ العمل	٠,٢٧٦٢و.
١١	أتدخل بنفسى فى تنفيذ أى تعليمات	٠,١٩٧٨و.
١٢	أحث المرشدين على المبادرة لطرح أى أفكار تساهم فى تحقيق أى عمل	٠,٢٩٠٠و.
١٣	الحرية شعار غير عملى يؤدى الى عدم الضبط والأستهتار	٠,٤٨٥٧و.
١٤	أتحدث بأسم جماعة المرشدين خاصة فى الندوات والأجتماعات مع المسئولين	٠,٢٤٧٤و.
١٥	يسعدنى أن يسوعب المرشدين مدى الدور الذى أقدم بة لأجل حل مشكلاتهم	٠,٢٢٢٣و.
١٦	أحاول اقناع الأخرين بفكرتى أو وجة نظرى	٠,١٩٦٠و.
١٧	يسعدنى أن يكون العمل منظما ومنسقا	٠,٢٨٥٠و.
١٨	يجب أن يعرف المرشدين ما يجب عملة وكيف ينفذ	٠,١٦٢١و.

معامل الثبوت ألفا ٠,٦٣٣٦

جدول رقم (١) التكرار و النسبة المئوية لمستويات السلوك الديموقراطي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين

فئات مستوى السلوك الديمقراطى	ت	%
مستوى منخفض	١١	١١،٤٥٨
مستوى متوسط	٤٠	٤١,٦٦٦
مستوى مرتفع	٤٥	٤٦,٨٧٥
أجمالي	٩٦	%١٠٠

قيمة كا٢ المحسوبة ٢١,٠٦

جدول رقم (٢) قيم معاملات الارتباط للعلاقة بين درجه الديموقراطيه وبين المتغيرات المستقلة المدروسه.

المتغيرلت المستقلة المدروسة	قيمة معاملات الأرتباط
السلوك القيادى	٠,٤٤٨
أسلوب أتخاد القرار	٠,١٤٤
نسق أدارة المنظمة	٠,٤٣٥
الأبتكارية	٠,٣٧٢
تقدير الدات	٠,٣٢٤
الضبط الداتى	٠,٢٠١
الأقناعية	٠,٠٠١
المرونة	٠,١٦١

وفى النهاية:

لعل التوجه القوي لمصر نحو الديمقراطية يدفع البحث إلي توجيه منظماتنا والإرشادية الزراعية هنا موضع التخصيص إلي ثقافة الديمقراطية .

والتى تضمن مشاركة الجميع علي السواء في إتخاذ القرارات والأصل في الإرشاد الزراعي أنه نظام ديمقراطي يقوم على مشاركة المستهدفين بالإرشاد في ما يتم لهم من برامج وأنشطة فلما لا يكون ذلك أساسا ومنطلقا في داخل المنظمة الإرشادية ذاتها ؟!.

ولذلك فمن الأحرى أن يوصي البحث بمزيد من تطبيق الأساليب الديمقراطية وتقليص الأوتقراطية عند حدها الضروري وتنمية وبناء إتجاهات وغرس قيم الممارسة الديمقراطية في التنظيم بشكل مكثف من خلال سلوكيات القدوة والقيادة من جهة وبالتدريب المتقن من جهة أخرى و بخاصة المشرفين الإرشادين.

المراجع

اولا: المراجع العربية

١) الجيار , سيد ابراهيم (١٩٧٠) ، الفكر الديموقراطى فى التربيه المحليه- الاجتماعيه القديمه، المركز القومى للبحوث الاجتماعيه و الجنائيه ، المجلد السابع عدد (١) .

٢) جراى ، جيرى ل. (١٩٨٨) الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقى لاداره الناس ، ترجمه و ليد عبد اللطيف هوانه – اداره البحوث- معهد الاداراه العامه , المملكه العربيه السعوديه.

٣) حجاب, محمد منير (١٩٩٩) مهارات الاتصال للاعلاميين و التربويين و الدعاه ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهره.

٤) خير الله , ناجح صالح (٢٠٠٥) خصائص و افكار قاده الرأى فى نشر و تبنى بعض المستخدمات التكنولوجيا باحدى قرى محافظه المنيا-(رساله دكتوراه غير منشوره) كليه الزراعه جامعه المنيا ٥) فريد , محمد احمد, (١٩٨٣) الاشراف المباشر على المرشدين الزراعين المحليين.

بمصر ، رساله دكتوراه (غير منشوره) كليه الزراعه جامعه الازهر ، القاهره .

٦) فريد , محمد احمد , (١٩٨٧) دراسه فى اسلوب السلوك القيادى للمشرفيين الارشاديين المباشرين – اختبار مقياس فليشمان للسلوك القيادى , معهد بحوث الارشاد الزراعى ، نشره بحثيه رقم ٢٢ الجيزه .

٧) عمر , احمد محمد , (١٩٨٣) محاضرات فى الإشراف فى مجال الارشاد الزراعى (غير منشوره) ، الدراسات العليا – كليه الزراعه ، جامعه القاهره .

٨) وين ، رالف، ن (١٩٦٤) قاموس جون ديوى للتربيه ، مختارات من مؤلفاته ، ترجمه محمد على العريان مكتبه الانجلو المصريه بالاشتراك مع مؤسسه فرانكلين للطباعه و النشر ،القاهره .

ثانيا: المراجع الاجنبيه

9) A.R Adams and F.G Dickey (1966) Basic Principles of Supervision, Eurasia Publishing House New Delhi.

10)Boardman C.W , H.R. Douglass and R.K. Bent (1953) Democratic Supervision in Secondary school.

11)Burton .W.H. (1938) A new definition of the Functions of Supervision, Educational Mehod No 18.

12)Douglas McGregor (1977) the Human Side of Enterprise , TATA McGregor hill Pap.cp.LTD New Delhi , India.

13) Flumer, Robert and Stephen Franklin (1982) Supervision-Pprinciples Of Professional Management, McMillan Pup.Comp. New York .

14) Keller , Robert .T (1988) Type Managemnet System cited in : Griffin 1996 Management , 5th edit. Houghton Mifflin Comp , New Jersy .

15) Lussier, Robert ,N (1994) Supervision A skill Building Approach, 2ed edit. , Richard D. Irwin inc.

16)McKean R.C. and H.H.Mills (1965) The Supervision, Printic Hall India, New Delhi .

17)Unesco (1951) Democracy In A World of Tension , edited by K.McKeon , Paris.

18) Van Fleet , D. David and Gary A. Yuki (1986) Military leadership: An organizational Behavior Prepective JAI press .

19) Waldron M. W. and Anular of 1998 Citedin Swanson B et al (eds) Improved Agricultural Extension F.A.O.1988.

Democracy Behavior of the supervisory management Agricultural Menoufia and Menia Extension At Governorates

Hoda Sobhy Shenouda

Abstract

This study aimed to test validity and reliability of legalize the Gray list for democracy behavior , and to determine the difference between levels of democracy behavior for the agricultural Extension supervisors respondents, and to determine the relation between the degree of democracy and the studied independents variables. The study was carried out at Menoufia and Menia Governorates, all agricultural supervisors at these Governorates were the respondents of this study, and they were 96 respondents, the data were collected by individual interview through the questionnaire which including a list of 12 democratic behavior after 6 insignificant statements were cancelled. The data were analyzed by using the simple correlation of PERSON. The most important results were:(1) the percent of the low democratic behavior was 11.458% and the percent of the medium democratic behavior was 41.66%, but the percent of the high democratic behavior was 46.875%. (2) there was a relationship between the democratic behavior degree and between the independent variables, these variables were leadership behavior, organization management percent realization, creation , self esteem, self control behavior, decision making style, the ability of persuasion and flexibility.