

## المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين بمحافظة البحيرة

محمود طلحة شعبان<sup>١</sup>، الصاوي محمد أنور سرحان<sup>١</sup>، حسن علي حسن شرشر<sup>٢</sup>، هدى محمد عبد المنعم ماهر<sup>١</sup>،  
إيمان ضياء الدين محمد محمد سوكة<sup>٢</sup>

### الملخص العربي

استهدف هذا البحث بصفة رئيسية دراسة المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين بمحافظة البحيرة، وقد تم استخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية لتجميع البيانات من المرشدين الزراعيين عينة الدراسة والتي تم اختيارها عشوائياً بنسبة تتعدى ٥٠%، والتي بلغ عددها ١٤١ مبحوثاً، وقد تم استخدام كل من: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لبيرسون، والانحدار المتعدد، بالاستعانة بالحاسب الآلي وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وذلك لوصف وتحليل البيانات البحثية وما تشير إليه من مدلولات.

وكانت أهم النتائج كما يلي:

انخفاض المهارات القيادية للمبحوثين حيث اتضح أن ٦٦,٧% من جملة المبحوثين كانوا ذوي مهارات قيادية متوسطة ومنخفضة، كما اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المهارات القيادية للمبحوثين كمتغير تابع، وخمس متغيرات مستقلة مدروسة وهي: التعرض للتدريب، وعدد مصادر المعلومات الزراعية، ودافعية الإنجاز، ودرجة المخاطرة، ودرجة الثقة بالنفس، وتبين كذلك أن المتغيرات المستقلة المدروسة مجتمعة مسئولة عن تفسير ٣١,٩% من جملة التغيرات التي يمكن حدوثها في المهارات القيادية للمبحوثين، وأن دالة الانحدار معنوية عند المستوى الإحتمالي ٠,٠١.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، ادارة الوقت، المهارات الاتصالية، اتخاذ القرار.

### المقدمة

تسعى جمهورية مصر العربية باعتبارها إحدى الدول النامية إلى اللحاق بركب التنمية مستخدمة كل مواردها، وذلك في كافة قطاعات الدولة الإنتاجية، الزراعية والصناعية والتجارية، مع تركيز إهتمامها على القطاع الزراعي وذلك لإحتلاله مكانة متميزة من حيث عدد سكانه الريفيين، والذين يشكلون ٥٧,٢% من جملة سكان مصر، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٤)، وكذلك اعتماد الدولة عليه كمصدر للمواد الخام والسلع الغذائية والعملية الصعبة.

ويتركز دور وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي على إجراء البحوث، وتقديم الخدمات الإرشادية، وإجراء الدراسات الاقتصادية، وتوفير البيانات الإحصائية، وذلك من خلال الربط بين محاور ثلاثة هي: البحث، والإرشاد الزراعي، والزراع، بإعتبار أن البحث هو مولد التكنولوجيا، والإرشاد الزراعي هو ناقل هذه التكنولوجيا، والزراع هم الفئة المستهدفة باستيعاب وتطبيق هذه التكنولوجيا الحديثة، (حبيب، ١٩٩٩، ص:١).

ويلعب الإرشاد الزراعي دوراً هاماً في مجال التنمية الزراعية بشكل خاص، والتنمية الريفية بشكل عام، وذلك انطلاقاً من رسالته في العمل على زيادة الإنتاج الزراعي، وإحداث تقدم تكنولوجي زراعي، واستغلال الإمكانيات الريفية استغلالاً إيجابياً لإحداث تلك التنمية، فضلاً عن دوره الفعال في توعية وثقافة الزراع، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم وتطويرها.

(Chairman.eae.com/chairman/eael.doc).

<sup>١</sup> قسم التعليم الإرشادي الزراعي، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

<sup>٢</sup> معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية.

- ٣- دراسة العلاقات الارتباطية بين الخصائص المميزة للمبجوثين، ومهاراتهم القيادية.
- ٤- دراسة العلاقات الانحدارية بين الخصائص المميزة للمبجوثين، ومهاراتهم القيادية.

### الإطار النظري

#### تعريفات القيادة: Definitions of Leadership

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية، توجد في كل المجتمعات وتقوم في كل الجماعات، فبصرف النظر عن درجة تقدم المجتمع فإن القيادة توجد سواء كان هذا المجتمع متقدماً أو نامياً أو متخلفاً، (العادلي، الخولي، ١٩٧٩، ص ١).

وعرف كل من، (نوار، والشافعي، غير موضح التاريخ، <http://formder.iamm.fr/ressources/cours/leader-arabic.pdf>) القيادة بأنها: ظاهرة إجتماعية تتعلق بكيفية أداء بعض أعضاء الجماعات لأدوار معينة في إطار علاقاتهم بباقي أفراد الجماعة بشكل يؤثر على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية في سياق عمليات التفاعل التي تجرى داخل الجماعة، وقد أوضحنا أن تعريفات القيادة تتجه لوصف هذه الظاهرة إما باعتبارها عملية *Process* أو نشاط *Activity*، أو من خلال تمييز شخصية القائد من الموقف التفاعلي سواء بطبيعة الأفعال التي تصدر عنه أو السمات الفردية لشخصيته. ويبدو بالتالي أن السلوك القيادي للفرد يرتبط بتوفر عدد من السمات المميزة لشخصية الفرد. وهو ما يشير إلى أن هذا الدور ليس من قبيل الأدوار المفروضة غالباً - إلا في حالات نادرة - وإنما هو دور مكتسب يتطلب خبرة معينة. يمكن تلقينها من خلال الممارسة، كما ينفي ذلك ضرورة توفر حد أدنى من المقومات الأساسية غير المكتسبة - والموروثة غالباً - لدى الفرد للقيام بالدور القيادي.

من تعريفات القيادة التي يمكن أن تمثل الإتجاهات الثلاثة المختلفة السابق الإشارة إليها، عرفها هايمن Haiman بأنها: "العملية *Process* التي بواسطتها يستطيع الفرد أن يوجه ويؤثر أو يتحكم في أفكار ومشاعر أو سلوك الآخرين"،

وتعد عملية اختيار وتدريب المرشدين الزراعيين والأخصائيين الإرشاديين في مختلف الفروع العلمية الزراعية من أهم العمليات خاصة إذا لوحظ أهمية الدور الذي يقومون به في عملية تطوير الريف، ولكي يقوم الجهاز الإرشادي بمهمته بنجاح يلزم أن يتوافر لديه الأخصائيون المدربون تدريباً خاصاً في شتى فروع المعرفة المتصلة بالزراعة والشئون الاقتصادية والمعيشية المنزلية، (عثمان، ٢٠٠٢، ص: ١٦٢، ص ١٦٣)، حيث أن كفاءة العمل الإرشادي الزراعي وفاعليته تتوقف على توفر جميع مستلزمات القيام بهذا العمل والتي من أهمها المرشدين الزراعيين المؤهلين، والمدربين للقيام بمختلف الأنشطة الإرشادية بكفاءة وجدارة.

وتعد القيادة عنصراً أساسياً في البرامج الإرشادية، وفي المواقف التعليمية بوجه عام، (الخولي، وآخرون، ١٩٨٤، ص: ٣١١)، فتحتل القيادة أهمية خاصة في العمل الإرشادي الزراعي حيث يتحمل عبء العمل الإرشادي فئتين من القادة، الأولى فئة القادة المهنيين *professional leaders* الذين يقومون بحكم وظائفهم وشغلهم لمناصب رسمية بالحكومة أو الهيئات المختلفة بالإشتراك في العمل التنفيذي كالمُرشد الزراعي أو المشرف على الجمعية التعاونية، أما الفئة الثانية فهي فئة القادة المحليين *local leaders* الذين يقع على عاتقهم جذب أقرانهم للعمل، وحفزهم على المشاركة والقيام ببعض الواجبات القيادية التي توكل إليهم، (عبد الغفار، ١٩٧٦، ص: ٣٤٥)، (الخولي، وآخرون، ١٩٨٤، ص: ٣١١)، (عثمان، ٢٠٠٢، ص: ١٦١).

#### أهداف الدراسة

- ١- التعرف على بعض الخصائص المميزة للمبجوثين، والمتمثلة في: السن، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي، والتعرض للتدريب، وعدد مصادر المعلومات الزراعية، ودافعية الإنجاز، ودرجة المخاطرة، ودرجة الثقة بالنفس.
- ٢- تحديد المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين المبجوثين.

التفكير الإستراتيجي الذي يقود إلى تطوير أداء المنظمة، (عثمان، ١٩٩٧، ص: ٣).

#### أهمية القيادة: Leadership Importance

للقيادة أهميتها القصوى، وفي الحقيقة ليس لها بديل، لكن الإدارة لا تصنع قادة وإنما فقط تهئ الظروف المناسبة لتفعيل تلك الصفات القيادية المرتقبة، فمن المؤكد أن القيادة تعد عنصراً مهماً في الإدارة الفعالة، وستؤدي المهام التي يقوم بها المدير إلى نتائج أكبر بكثير إذا كانت مقترنة بعنصر القيادة الفعالة، وعندما تسود روح القيادة الفعالة جوانب المؤسسة كلها سيؤدي ذلك حتماً إلى نجاح المؤسسة، (ديكسون، ٢٠١٠، ص: ١٢٥ - ١٢٦).

كما أوضحت عبد العاطي، (٢٠١٦، ص: ١٤) أهمية القيادة في النقاط التالية:

١- العمل على تماسك أعضاء الجماعة، ٢- مساعدة أعضاء الجماعة على إدراك إحتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولويات لها تبعاً لأهميتها، ٣- وضع الخطط وإختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات المناسبة، ٤- توجيه تفاعل أعضاء الجماعة ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى.

وحدد (العساف، غير موضح التاريخ) أن أهمية القيادة تكمن في بعض لنقاط، وهي:

١- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ٢- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات، ٣- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، ٤- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، ٥- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون القائد قدوة لهم، ٦- مواكبة المتغيرات

ويقول الخولى أن القيادة هي: "العملية التي تركز وتحرك الجماعة خلالها جهودها ونشاطها نحو تحقيق غايتها المنشودة"، كما عرفها تيد Tead بأنها: " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في الناس ليتعاونوا سوياً لتحقيق هدف مرغوب"، (العادلي، ١٩٧٢، ص ٢٤١)، (عبد الغفار، ١٩٧٦، ص ٣٤٧)، (الخولى، ١٩٧٧، ص ١٠٢)، (عثمان، ٢٠٠٢، ص: ١٥١ - ١٥٢).

وينتمي إلى النمط الثالث تعريف "وايتهيد Whitehead" الذي يجري فيه النظر للقائد على أنه "الشخص المختار من قبل باقي أعضاء الجماعة باعتباره من يملك القدرة والإستعداد على معاونتهم في عمل ما يرغبون بالفعل في عمله" ومن الواضح أن هذا التعريف يركز على ذلك التميز لدى القائد من حيث توفر القدرة بما يعنيه ذلك من معارف ومهارات - وكذا الإستعداد لمعاونة باقي أفراد الجماعة، (نوار، والشافعي، غير موضح التاريخ - <http://formder.iamm.fr/resources/course/leader-arabic.pdf>)، وتعرفها انتصار يونس بأنها: "الوسائل التي يساعد بها شخص أو أكثر الجماعة في وضع الأهداف واختيار الوسائل لتحقيقها"، ويعرفها آخرون بأنها: " القيام بأى فعل من شأنه أن يستحدث نظاماً للتفاعل بين أفراد الجماعة يساعدها على حل مشكلاتها، أو هي علاقة بين الإنسان ومن حوله، بحيث تكون لإرادته ومشاعره قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعى وراء هدف مشترك وتحقيقه، (عبد الغفار، ١٩٧٦، ص: ٣٤٩).

ويرى عثمان أن القيادة هي: فن إدارة الناس بحيث يكونون أكثر إنجازاً وإنتماً وتوحداً مع مؤسساتهم، فلا يمكن إدارة الناس، بل يمكن إدارة المخزونات أما الناس يجب أن يقادوا. فالقيادة علم وفن، ويعني بالعلم أن القائد يمكنه أن يمتلك المفاهيم الناجحة في عمليات تخطيط والمتابعة وإتخاذ القرارات، أما الفن فيعني أن القائد يمتلك حساً إبداعياً في التفكير وعقلاً متفتحاً على جميع الخبرات من خلال تنمية

**الأول: تصنيف كاتز Katz**

حدد روبرت كاتز Robert Katz ثلاث مجموعات أساسية من المهارات يحتاجها المديرون والقادة ليحققوا النجاح، هذه المجموعات هي:

١- المهارات الفنية Technical Skills وهي كيفية القيام بوظيفة معينة، وهي المعرفة والطرق والمهارات التي يتطلبها إنهاء المهام وتحقيق النتائج المطلوبة، ومن أمثلة هذه المهارات: إدارة الوقت، وتقسيم العمل.

٢- المهارات الإنسانية Human Skills وهي امتلاك بعض المهارات الشخصية والصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاون معهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل وتقييم وتحسين أدائهم، ومن أمثلة هذه المهارات: المهارات الاتصالية، وبناء فريق العمل، وحل النزاعات.

٣- المهارات الفكرية Conceptual Skills وهي القدرة على فهم المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتأثير كل جزء على الآخر وتوقع تأثير التغيير في أحد أجزائها على المنظمة ككل، وهي معالجة المعلومات وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات، ومن أمثلة هذه المهارات: اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتفويض السلطات.

**الثاني: تصنيف جريفين Griffin**

أضاف جريفين إلى المهارات الثلاثة السابقة في تصنيف كاتز المهارات التالية:

٤- المهارات التشخيصية Diagnostic Skills ويقصد بها القدرة على تشخيص المشكلات داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها.

٥- المهارات التحليلية Analytic Skills وهي القدرة على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على إهتمام أكبر.

المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، ٧- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

**القادة الرسميون: Formal Leader**

القائد الرسمي هو: الذي يحتل مركزاً وظيفياً في الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويشرف من خلاله على مجموعة من المرؤوسين، ويحدد مهامه ودوره من خلال الوصف الوظيفي Job Description ونتيجة للسلطات المخولة له عن طريق اللوائح والنظم المعمول بها يبتسر له القيام بالتوجيه والإرشاد والرقابة واتخاذ القرارات التي تؤثر على سلوك العاملين تجاه تحقيق الهدف، ويعرف وليام سكوت William Scott القائد الرسمي بأنه: "ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي في المنظمة أو المنشأة، ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم، وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الصداقة بينهم وتقوى رابطة الثقة بينه وبينهم، وهذه الثقة لا تأتي بصورة مباشرة أو تلقائياً، ولكنها تأتي من الأنشطة المشتركة مع المرؤوسين والعمل على تنمية التعاون بينهم وتوجيههم وإثابتهم وعقابهم، وإتاحة فرص الاتصال في الاتجاهين بينهم، (هلال، ٢٠١٠، ص: ٣٩).

**المهارات القيادية Leadership Skills**

القدرة على القيادة بفاعلية تعتمد على عدد من المهارات، هذه المهارات يتطلع إليها بشدة العاملون الذين لهم علاقة بالتعامل مع الناس، حيث تشكل هذه المهارات عنصراً مهماً في تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة، (الحلو، ٢٠١٠، ص: ٢٣)، (<http://www.skillsyouneed.com/leadership-skills.htm1>)

**تصنيف المهارات القيادية:**

وهناك تصنيفين للمهارات القيادية، (الحلو، ٢٠١٠، ص: ٢٤-٢٦)،

(<https://faculty.psau.edu.sa/.../doc-5-doc-fe71c15bb2...>), (<http://www.iwise2.com/katz>)

- **درجة المخاطرة:** ويقصد بها في هذا البحث استعداد المبحوث لقبول الخطر والشجاعة والجرأة في مواجهة المشكلات التي تواجهه خلال عمله، ويتم قياسها كمياً من خلال استجابة المبحوث لعشرة عبارات تدور حول هذا، منها السلبية ومنها الإيجابية.

- **درجة الثقة بالنفس:** ويقصد بها في هذا البحث ادراك المبحوث لامكانياته ومعارفه وخبراته والتي تؤهله لإتمام عمله على الوجه الأكمل، وسيتم قياسها كمياً من خلال عشرة عبارات تدور حول هذا، منها السلبية ومنها الإيجابية.

ثانياً: **التعريفات الإجرائية المتعلقة بالمتغير التابع:**

• **المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين:** ويقصد بها في هذا البحث قدرة المبحوثين على التأثير في المسترشدين لتحقيق أهدافهم المشتركة، ويتم التعبير عنها كمياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المرشدون الزراعيون المبحوثون من خلال استجاباتهم لمجموعة من العبارات تقيس ثلاث أبعاد رئيسية، تتمثل في:

١- **المهارات الفنية:** وتمثلها مهارة إدارة الوقت وتقاس رقمياً من خلال استجابات المبحوثين لأربعة وعشرون عبارة تدور حول تلك المهارة، منها الإيجابية ومنها السلبية.

٢- **المهارات الإنسانية:** وتمثلها المهارات الاتصالية وتقاس رقمياً من خلال استجابات المبحوثين لأربعة وعشرون عبارة تدور حول تلك المهارة، منها الإيجابية ومنها السلبية.

٣- **المهارات الفكرية:** وتمثلها مهارة اتخاذ القرار وتقاس رقمياً من خلال استجابات المبحوثين لأربعة وعشرون عبارة تدور حول تلك المهارة، منها الإيجابية ومنها السلبية.

### الفروض البحثية

١- وتحقيقاً للهدف البحثي الثالث لهذه الدراسة وهو دراسة العلاقات الارتباطية بين المهارات القيادية للمبحوثين

وسيتناول هذا البحث المهارات القيادية وفقاً لتصنيف كاتز Katz كالتالي:

١- مهارة إدارة الوقت كأحد المهارات الفنية.

٢- المهارات الاتصالية كأحد المهارات الإنسانية.

٣- مهارة اتخاذ القرار كأحد المهارات الفكرية.

### الأسلوب البحثي

أولاً: **التعريفات الإجرائية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة:**

- **المستوى التعليمي:** ويقصد به في هذا البحث عدد سنوات تعليم المبحوث، حيث يعطى للمبحوث الحاصل على دبلوم زراعي ١٢ درجة، ويعطى المبحوث خريج معهد نظام الخمس سنوات وكذلك الدراسات التكميلية ١٤ درجة، ويعطى المبحوث الحاصل على بكالوريوس العلوم الزراعية ١٦ درجة، أما الحاصل على دبلومة الدراسات العليا في العلوم الزراعية على ١٨ درجة، والماجستير ١٩ درجة، والدكتوراه ٢٤.

- **مدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي:** ويقصد بها في هذا البحث عدد السنوات التي قضاها المبحوث في العمل في مجال الإرشاد الزراعي لأقرب سنة ميلادية.

- **التعرض للتدريب:** ويقصد بها في هذا البحث عدد الدورات التدريبية التي تلقاها المبحوث خلال الخمس سنوات الأخيرة، وكذلك درجة استفادته من كل دورة تدريبية، حيث يعطى درجة عن كل دورة تلقاها، ويعطى ثلاث درجات إذا كانت استفادته منها عالية، ودرجتان إذا كانت متوسطة، ودرجة واحدة إذا كانت منخفضة، وصفر إذا كانت معدومة.

- **دافعية الإنجاز:** ويقصد بها في هذا البحث وجود حافز لدى المبحوث للنجاح في عمله وبذل قصارى جهده في سبيل ذلك، ويتم قياسها كمياً بإبداء المبحوث رأيه في عشرة عبارات تدور حول هذا، منها السلبية ومنها الإيجابية.

محافظات الوجه البحري، وعاصمتها مدينة دمنهور، وأكبر مدنها مدينة كفر الدوار، تقع محافظة البحيرة في غرب الدلتا، ويحدها شمالاً البحر الأبيض المتوسط، وشرقاً فرع رشيد، وغرباً محافظتي الإسكندرية ومطروح، وجنوباً محافظة الجيزة، (<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8>).

وتبلغ مساحة محافظة البحيرة ٩٨٢٦ كم<sup>٢</sup>، ووفقاً لتقدير عام ٢٠١٧ يبلغ عدد سكانها ٦١٧١٦١٣ نسمة، والذي يمثل ٦,٥% من جملة عدد سكان جمهورية مصر العربية، وترتيبها الخامس على مستوى الجمهورية من حيث عدد السكان، منهم ١١٢٠٩٨٣ حضر، ٥٠٥٠٦٣٠ ريف، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٧).

وتتكون محافظة البحيرة من ١٥ مركزاً إدارياً، و١٦ وحدة محلية، يتبعها ٤١٧ قرية تابعة، ومراكزها الإدارية هي: رشيد، وشبراخيت، وإيتاي البارود، وأبو حمص، وحوش عيسى، وكفر الدوار، والدلنجات، وكوم حمادة، ودمنهور، وإدكو، وأبو المطامير، والرحمانية، والنوبارية الجديدة بمديرية التحرير، ووادي النطرون، ومركز ومدينة بـدر، (<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8>).

### الشاملة والعينة

تتمثل شاملة هذا البحث في المرشدين الزراعيين بمحافظة البحيرة كما يوضحها جدول (١)، والبالغ عددهم ١٩٨ مرشداً زراعياً موزعون على ١٦ إدارة زراعية بمراكز المحافظة المختلفة، بالإضافة للمرشدين الزراعيين العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة البحيرة، (مديرية الزراعة بالبحيرة، ٢٠١٨) كما بجدول (١).

وتم أخذ عينة عشوائية Random Sample من جملة الإدارات الزراعية ومديرية الزراعة بنسبة لا تقل عن ٥٠% من هذه المراكز، والتي تمثلت في ثمانية مراكز إدارية بالإضافة إلى مديرية الزراعة وتم تجميع البيانات البحثية من جميع المرشدين الزراعيين العاملين بها وبلغ عددهم ١٤١ مبحوث،

كمتغير تابع، والمتغيرات المستقلة المدروسة تم صياغة ثمانية فروض بحثية يمكن بيانها في صورة مجمعة كما يلي:

- توجد علاقات ارتباطية مغزوية بين المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين كممتغير تابع وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: السن، المستوى التعليمي، مدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي، التعرض للتدريب، عدد مصادر المعلومات الزراعية، دافعية الإنجاز، درجة المخاطرة، درجة الثقة بالنفس كل على حدة.

ويتم اختبار الفروض في صورتها الصفرية التالية:

- لا توجد علاقات ارتباطية مغزوية بين المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين كممتغير تابع وبين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة كل على حدة.

٢- وتحقيقاً للهدف البحثي الرابع لهذه الدراسة وهو دراسة العلاقات الانحدارية المتعددة بين المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين كممتغير تابع، والمتغيرات المستقلة المدروسة تم صياغة الفرض البحثي التالي:

- توجد علاقة انحدارية متعددة مغزوية بين المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين كممتغير تابع، والمتغيرات المستقلة التالية: السن، المستوى التعليمي، مدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي، التعرض للتدريب، عدد مصادر المعلومات الزراعية، دافعية الإنجاز، درجة المخاطرة، درجة الثقة بالنفس.

ويتم اختبار الفروض في صورتها الصفرية التالية:

- لا توجد علاقة انحدارية متعددة مغزوية بين المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين كممتغير تابع، والمتغيرات المستقلة سابقة الذكر.

### منطقة البحث

تم اختيار محافظة البحيرة كمنطقة للبحث باعتبارها من أكبر المحافظات الزراعية بمصر، وتعد محافظة البحيرة من

مدلولات، وذلك بالاستعانة بالحاسب الآلي والبرنامج الإحصائي SPSS.

### النتائج البحثية

#### أولاً: الخصائص المميزة للمبجوثين

تشير النتائج البحثية في جدول (٢) إلى ما يلي:

##### ١- السن:

تشير النتائج إلى أن سن المبجوثين تراوح من (٢٨-٦٠) سنة، وأن المتوسط الحسابي لسن المبجوثين بلغ ٤٩,٢ سنة بانحراف معياري قدره ٨,٥٣ سنة، وتصنيف المبجوثين إلى ثلاث فئات باستخدام كل من قيمتي المتوسط والانحراف المعياري أوضحت النتائج أن ٣٨ مبجوثاً يحتلون فئة صغار السن بنسبة ٢٧% والذين يقل سنهم عن ٤٥ سنة في حين بلغ عدد المبجوثين في فئة متوسطي السن ٤٩ مبجوثاً بنسبة بلغت ٣٤,٨% من المبجوثين وهم الذين يتراوح سنهم بين ٤٥ و ٥٤ سنة، أما فئة كبار السن فقد بلغ عددها ٥٤ مبجوثاً بنسبة ٣٨,٣% من المبجوثين، حيث يبلغ سنهم أكثر من ٥٤ سنة، ويتضح من ذلك عدم سلامة الهرم الوظيفي والذي قد يكون سببه توقف عملية تعيين المهندسين الزراعيين بوزارة الزراعة منذ أعوام طويلة، والذي أدى إلى عدم وجود أي نوع من الإحلال أو الاستمرارية والذي من شأنه أن يضمن اعتدال الهرم الوظيفي.

بما لا يقل عن حجم العينة المناسب بجدول كريسي ومورجان لتحديد حجم العينة، Krejcie & Morgan, 1970

### أسلوب تجميع البيانات

تم تجميع البيانات البحثية عن طريق استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية، والتي روعي في تصميمها ارتباط الأسئلة منطقياً بالإطار العام للمشكلة البحثية، وبساطة وسهولة الأسلوب بما يتفق ومستوى معرفة وخبرة المبجوثين، فضلاً عن التسلسل المنطقي للأسئلة، وارتباطها ببعضها البعض، وقد تم تحكيم الاستمارة البحثية بواسطة عشرة من أعضاء هيئة التدريس بقسم التعليم الإرشادي بكلية الزراعة جامعة الإسكندرية، وأعقب ذلك تعديل الاستمارة في ضوء ما جاء من ملاحظات المحكمين، ومن ثم وضع الاستمارة في صورتها النهائية التي استخدمت في تجميع البيانات البحثية، والتي اشتملت على: أربعة أقسام تضمن الأول أسئلة تدور حول الخصائص المميزة للمرشدين الزراعيين، واختص الثاني بالأسئلة المتعلقة بمهارة إدارة الوقت، أما الثالث فقد انطوى على الأسئلة الخاصة بمهارات الاتصال، بينما تناول الرابع السئلة الخاصة بمهارة اتخاذ القرار.

### أسلوب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من تجميع البيانات البحثية تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية لتحليلها:

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لبيرسون، والاتحاد المتعدد، وذلك لوصف وتحليل البيانات البحثية وما تشير إليه من

### جدول ١. توزيع المرشدين على الإدارات الزراعية

عدد المرشدين	الإدارة الزراعية	عدد المرشدين	الإدارة الزراعية
١٦	شبراخيت	١٢	مديرية الزراعة
١٨	إيتاي البارود	١٢	كفر الدوار
٣	وادي النطرون	١٢	أبو حمص
١٣	المحمودية	٢٠	الدلنجات
٨	جناكليس	١٨	كوم حمادة
٤	أبو المطامير	٣٠	دمنهور
٧	الرحمانية	٧	حوش عيسى
١٥	إدكو	٢	رشيد

## جدول ٢. توزيع المبحوثين وفقاً لصفات خصائصهم المميزة

الخصائص وفتاتها	العدد	%	الخصائص وفتاتها	العدد	%
١- السن	٣٨	٢٧	٢- مدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي	٣٦	٢٥,٥
صغار السن (أقل من ٤٥)	٤٩	٣٤,٨	قليلة (أقل من ٩)	٥٨	٤١,١
متوسطي السن (٤٥-٥٤)	٥٤	٣٨,٣	متوسطة (٩-١٩)	٤٧	٣٣,٣
كبار السن (أكثر من ٥٤)	٤٩	٣٤,٨	كبيرة (أكثر من ١٩)	٤٧	٣٣,٣
المتوسط	٤٩		المتوسط	١٣,٥	
الانحراف المعياري	٨,٥٣		الانحراف المعياري	٨,٧٤	
٣- التعرض للدورات التدريبية	٨١	٥٧,٤	٤- دافعية الإنجاز	٣٠	٢١,٣
لم يتلق أي دورات	٢٧	١٩,٢	منخفضة (أقل من ٢٣)	٧٣	٥١,٨
تلقى من ٣ إلى ٩ دورات	٣٣	٢٣,٤	متوسطة (٢٣-٢٥)	٣٨	٢٧
تلقى ١٠ دورات فأكثر	٥,٣		مرتفعة (أكثر من ٢٥)	٣٨	٢٧
المتوسط	٥,٣		المتوسط	٢٤,١	
الانحراف المعياري	٧,٦٦		الانحراف المعياري	٢,٤٢	
٥- درجة المخاطرة	٣٥	٢٤,٨	٦- درجة الثقة بالنفس	٣٨	٢٧
منخفضة (أقل من ٢٣)	٧٥	٥٣,٢	منخفضة (أقل من ٢٣)	٧٥	٥٣,٢
متوسطة (٢٣-٢٦)	٣١	٢٢	متوسطة (٢٣-٢٦)	٢٨	١٩,٩
مرتفعة (أكثر من ٢٦)	٢٢	١٥,٠	مرتفعة (أكثر من ٢٦)	٢٨	١٩,٩
المتوسط	٢٤,٥		المتوسط	٢٤,٤	
الانحراف المعياري	٢,٧٣		الانحراف المعياري	٢,٦٣	
٧- المستوى التعليمي	٧٠	٤٩,٦	٨- عدد مصادر المعلومات الزراعية	١٠	٧,١
دبلوم زراعة	٤	٢,٨	١	٢٢	١٥,٦
معهد ٥ سنوات، أودراسات تكميلية	٥٣	٣٧,٦	٢	٢٤	١٧
بكالوريوس زراعة	٣	٢,١	٣	١٨	١٢,٨
دبلومة دراسات عليا	٩	٦,٤	٤	١٥	١٠,٦
ماجستير علوم زراعية	٢	١,٤	٥	٢٠	١٤,٢
دكتوراه علوم زراعية	١٢	٨,٥	٦	٨	٥,٧
			٧	٥	٣,٥
			٩	٥	٣,٥
			١٠	٥	٣,٥
			١١	٥	٣,٥
			١٢	١	٠,٧
المتوسط	١٤,٣		المتوسط	٤,٧	
الانحراف المعياري	٢,٦١		الانحراف المعياري	٢,٥٢	

## ٢- المستوى التعليمي

تشير النتائج إلى أن المبحوثين الحاصلين على دبلوم زراعة شكلوا ما يقرب من نصف المبحوثين حيث بلغت نسبتهم ٤٩,٦%، أما المبحوثون الحاصلون على معهد نظام الخمس سنوات أو دراسات تكميلية فبلغت نسبتهم ٢,٨% فقط، في حين بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس زراعة ٣٧,٦%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الحاصلين على درجة أعلى من البكالوريوس (دبلومة، أو ماجستير، أو دكتوراه) ٩,٩% فقط،

الأمر الذي يشير إلى أن قرابة نصف هؤلاء المبحوثين من الحاصلين على دبلوم الزراعة، وهؤلاء انحصرت فرص تعليمهم الأكاديمي في سنوات دراسة الدبلوم فقط الأمر الذي يستلزم منهم المزيد من الجهد لإكتساب المعرفة الزراعية من الواقع العملي أو مما قد يتعرضون له من تدريب زراعي يستكمل من خلاله بناؤهم المعرفي والذي ينعكس إيجابياً على قدراتهم المهنية.



معلوماتهم من ٧ إلى ١٢ مصادر فقط بلغت نسبتهم ٢٢,٧%، وهذه النتائج تدل على تعدد مصادر معلومات المبحوثين الزراعية إلى حد ما، مما قد يساعد على ثراء معلوماتهم الزراعية حيث بلغ متوسط عدد مصادر معلوماتهم الزراعية ٤,٧٤ مصدراً.

#### ٦- دافعية الإنجاز للمبحوثين:

أوضحت النتائج أن القيم المعبرة عن دافعية إنجاز المبحوثين قد تراوحت بين (١٥-٣٠) وحدة بمتوسط ٢٤,١ وحدة، وانحراف معياري قدره ٢,٤٢ وحدة، وقد تم تقسيم دافعية إنجاز المبحوثين وفقاً للمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، إلى ثلاث فئات عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، وقد تبين أن المبحوثين ذوي دافعية الإنجاز العالية قد بلغت نسبتهم ٢٧%، وذوي دافعية الإنجاز المتوسطة بلغت نسبتهم ٥١,٨%، في حين أن المبحوثين ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة كانوا بنسبة ٢١,٣%، مما يشير إلى انخفاض دافعتهم للإنجاز حيث أن أكثر من ٧٠% من المبحوثين ذوي دافعية إنجاز متوسطة ومنخفضة، مما قد ينعكس سلباً على قدرتهم المهنية.

#### ٧- درجة المخاطرة لدى المبحوثين:

تراوحت قيم المخاطرة لدى المبحوثين من (١٧- ٣٠) بمتوسط حسابي ٢٤,٥ وحدة، وانحراف معياري ٢,٧٣ وحدة، وتم تقسيم درجة المخاطرة لدى المبحوثين إلى ثلاث فئات وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث بلغت فئة المبحوثين ذوي المخاطرة المنخفضة نسبة ٢٤,٨%، في حين تعدت نسبة المبحوثين ذوي المخاطرة المتوسطة نصف المبحوثين حيث بلغت ٥٣,٢% منهم، بينما بلغت نسبة ذوي المخاطرة العالية ٢٢% فقط من جملة المبحوثين، مما قد ينعكس سلباً على مهاراتهم في اتخاذ القرارات.

#### ٨- درجة ثقة المبحوثين بأنفسهم:

تراوحت قيم الثقة بالنفس لدى المبحوثين من (١٨- ٣٠) بمتوسط حسابي ٢٤,٤ وحدة، وانحراف معياري ٢,٤٢ وحدة،

#### ٣- مدة خبرة المبحوثين في مجال الإرشاد الزراعي:

أوضحت النتائج أن مدة خبرة المبحوثين في مجال الإرشاد الزراعي قد تراوحت بين (٣-٣٤) سنة، بمتوسط ١٣,٥ سنة، وانحراف معياري ٨,٧٤ سنة، وقد تم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات وفقاً للمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتبين أن نسبة المبحوثين الذين احتلوا فئة قليلي الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي، والذين تقل مدة خبرتهم في مجال الإرشاد الزراعي عن ٩ سنة، قد بلغت ٢٥,٥%، وقد بلغت نسبة المبحوثين فئة متوسطي الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي ٤١,١%، وهم الذين تتراوح مدة عملهم في مجال الإرشاد الزراعي من (٩-١٩) سنة، أما المبحوثين في فئة كثيري الخبرة، والذين تبلغ مدة خبرتهم في مجال الإرشاد الزراعي أكثر من ١٩ سنة فقد بلغت نسبتهم ٣٣,٣%، وهذه النتائج تشير إلى ارتفاع خبرة المبحوثين في مجال الإرشاد الزراعي، والذي قد ينعكس بشكل إيجابي على عملهم الإرشادي.

#### ٤- تعرض المبحوثين للدورات التدريبية:

أوضحت النتائج أن نسبة المبحوثين الذين لم يتلقوا أي دورة تدريبية خلال الخمس سنوات السابقة قد بلغت ٥٧,٤%، وبلغت نسبة المبحوثين الذين تلقوا من ٣ إلى ٩ دورات تدريبية ١٩,٢%، أما المبحوثين الذين تلقوا ١٠ دورات فأكثر فقد بلغت نسبتهم ٢٣,٤%، ومما سبق يتضح عدم تعرض أكثر من نصف المبحوثين لأي دورات التدريبية، والذي قد يكون له أثر في انخفاض مهاراتهم وقدرتهم المهنية، مما يشير إلى أهمية تنظيم دورات تدريبية مستقبلاً لهؤلاء المبحوثين لصقل مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

#### ٥- عدد مصادر معلومات المبحوثين الزراعية:

تشير النتائج إلى أن ٣٩,٧% فقط من المبحوثين يستقون معلوماتهم الزراعية من مصدر واحد إلى ٣ مصادر للمعلومات، في حين بلغت نسبة من يستقون معلوماتهم الزراعية من ٤ إلى ٦ مصادر ٣٧,٦%، أما من يستقون

## جدول ٣. توزيع المبحوثين وفقاً لفئات مهاراتهم القيادية

فئات المهارات القيادية	عدد	%
منخفضة (أقل من ١٨٠)	٣٣	٢٣,٤
متوسطة (من ١٨٠-١٩٥)	٦١	٤٣,٣
مرتفعة (أكثر من ١٩٥)	٤٧	٣٣,٣
المجموع	١٤١	%١٠٠
المتوسط	١٨٧,٢	
الانحراف المعياري	١٥,٠٥	

## ثالثاً: العلاقات الارتباطية بين المهارات القيادية كمتغير تابع، والمتغيرات المستقلة المدروسة:

أوضحت النتائج البحثية الواردة بجدول (٤) عدم قيام علاقة ارتباطية معنوية عند أي من المستويات الإحصائية المقبولة إحصائياً بين المهارات القيادية، وبين كل من: السن، المستوى التعليمي، ومدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرض الصفري والذي ينص على "عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المهارات القيادية، والسن، المستوى التعليمي، ومدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي".

فيما أوضحت النتائج البحثية بجدول (٤) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغيري المهارات القيادية، والتعرض للتدريب قد بلغت ٠,١٥٠، وهي قيمة تعكس قيام علاقة ارتباطية طردية معنوية عند المستوى الإحصائي ٠,٠٥ بين هذين المتغيرين بما يعني أنه هذين المتغيرين يتحركان في نفس الاتجاه، وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض النظري الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباطية معنوية بين المهارات القيادية، والتعرض للتدريب".

وتبين النتائج الواردة بجدول (٤) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغيري المهارات القيادية، وعدد مصادر المعلومات الزراعية قد بلغت ٠,٢٣٣، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين هذين المتغيرين عند المستوى الإحصائي ٠,٠١، بما يعني أن هذين المتغيرين يتحركان في اتجاه واحد، وبناءً على ذلك يتضح عدم صحة الفرض الصفري وبالتالي يمكن قبول الفرض النظري الذي

وتم تقسيم المبحوثين وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى ثلاث فئات، حيث بلغت نسبة المبحوثين ذوي الثقة المنخفضة بأنفسهم ٢٧%، في حين تعدت نسبة المبحوثين ذوي الثقة المتوسطة بأنفسهم نصف المبحوثين حيث بلغت ٥٣,٢% منهم، بينما بلغت نسبة ذوي الثقة العالية بأنفسهم ١٩,٩% فقط من جملة المبحوثين، مما يعني أن أكثر من ٨٠% من المبحوثين ذوي درجة ثقة متوسطة ومنخفضة بأنفسهم مما قد يضعف ثقتهم بقدراتهم وكذلك يضعف ثقتهم بالآخرين، والذي قد ينعكس سلباً على أدائه لمهام عمله وخاصةً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وكذلك مهاراته الاتصالية.

## ثانياً: المهارات القيادية للمبحوثين

تشير النتائج إلى أن القيم المعبرة عن المهارات القيادية تراوحت قيمتها بين (١٤٥، ٢١٠) وحدة بمتوسط حسابي قدره ١٨٧,٢ وحدة، وانحراف معياري قدره ١٥,٠٥ وحدة، وأمكن تقسيم المبحوثين كما يوضح جدول (٣) وفقاً لمهاراتهم القيادية إلى ثلاث فئات وهي مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واتضح أن ٦٦,٧% من المبحوثين يقعون في فئتي المهارات القيادية المنخفضة والمتوسطة، حيث بلغ عدد المبحوثين في فئة المهارات القيادية المنخفضة ٣٣ مبحوث بنسبة ٢٣,٤%، بينما بلغ عددهم في فئة المهارات القيادية المتوسطة ٦١ مبحوث بنسبة ٤٣,٣%، في حين بلغ عدد المبحوثين مرتفعي المهارات القيادية ٤٧ مبحوث بنسبة ٣٣,٣% من جملة المبحوثين، وتشير هذه النتائج إلى وجود حاجة لمزيد من التدريب في هذا المجال لتنمية مهارات المبحوثين القيادية وخاصةً في بعض النواحي التي بها قصور والتي وضحت من خلال استجابات المبحوثين للعبارات التي استخدمت في قياس أبعاد المهارات القيادية لدى المبحوثين.

#### جدول ٤. العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية للمبجوثين والمتغيرات المستقلة المدروسة.

المتغيرات	المهارات القيادية ككل
السن	٠,١٠٠-
المستوى التعليمي	٠,١١٩
مدة الخبرة في الإرشاد	٠,٠٥٨
التعرض للتدريب	*٠,١٥٠
عدد مصادر المعلومات الزراعية	**٠,٢٣٣
دافعية الإنجاز	**٠,٢٣٦
درجة المخاطرة	**٠,٣٨٨
درجة الثقة بالنفس	**٠,٤٠٧

\*معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١

\*معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥

#### رابعاً: العلاقات الانحدارية بين المتغيرات المستقلة المدروسة، والمهارات القيادية للمبجوثين:

لتقدير تأثير كل من المتغيرات المستقلة الثمانية المدروسة على المهارات القيادية للمبجوثين كمتغير تابع، في ظل ديناميكية تأثير تلك المتغيرات المستقلة، تم استخدام أسلوب التحليل الانحداري المتعدد، وباستعراض النتائج الواردة في نموذج الانحدار والتي يوضحها جدول (٥) يتضح معنوية تأثير تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع استناداً لقيمة (ف) والتي بلغت ٧,٧٤٥، وهي قيمة معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١ وأن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة مسئولة عن تفسير ٣١,٩% من جملة التغيرات التي يمكن حدوثها في المهارات القيادية للمبجوثين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٣١٩، مما يعني أن هناك متغيرات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة ذات تأثير على المهارات القيادية للمبجوثين ويمكن أن تتضمنها دراسات مستقبلية أخرى.

ولمعرفة تأثير كل متغير على حدة في ظل ديناميكية تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى، تم حساب مقدار الانحدار الجزئي لكل منها واتضح الاتي:

تبلغ قيمة معامل الانحدار الجزئي لمتغير المستوى التعليمي للمبجوثين كمتغير مستقل - ٠,٧٩٩ وبلغت قيمة

ينص على أنه "وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المهارات القيادية، وعدد مصادر المعلومات الزراعية".

كما أوضحت النتائج الواردة بجدول (٤) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغيري المهارات القيادية، ودافعية الإنجاز قد بلغت ٠,٢٣٦ وهي قيمة تعكس قيام علاقة ارتباطية طردية معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥ بين هذين المتغيرين ومؤدى هذه العلاقة أن هذين المتغيرين يتحركان في نفس الاتجاه، كلما زادت مهاراته القيادية، واستناداً لما سبق يتضح عدم صحة الفرض الصفري وبالتالي يمكن قبول الفرض النظري الذي ينص على "وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المهارات القيادية، ودافعية الإنجاز".

كما تدل النتائج الواردة بجدول (٤) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغيري المهارات القيادية، ودرجة المخاطرة قد بلغت ٠,٣٨٨ وهي قيمة تعكس قيام علاقة ارتباطية طردية معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١ بين هذين المتغيرين ومؤدى ذلك أن هذين المتغيرين يتحركان في نفس الاتجاه، وبناء على ذلك يتضح عدم صحة الفرض الصفري وبالتالي يمكن قبول الفرض النظري الذي ينص على "وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المهارات القيادية، ودرجة المخاطرة".

وقد أوضحت من النتائج الواردة بجدول (٤) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغيري المهارات القيادية، ودرجة الثقة بالنفس قد بلغت ٠,٤٠٧ وهي قيمة تعكس قيام علاقة ارتباطية طردية معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١ بين هذين المتغيرين ومؤدى هذه العلاقة أن هذين المتغيرين يتحركان في نفس الاتجاه، واستناداً لما سبق يتضح عدم صحة الفرض الصفري وبالتالي يمكن قبول الفرض النظري الذي ينص على "وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المهارات القيادية، ودرجة الثقة بالنفس".

ديناميكية تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى الداخلة في دالة الانحدار، وتتفق إشارة هذا المعامل مع المنطق الإرشادي.

تبلغ قيمة معامل الانحدار الجزئي لمتغير دافعية المبحوثين للإنجاز ١,٠٨٩ وهي قيمة معنوية عند المستوى الإحصائي ٠,٠٥ حيث بلغت قيمة (ت) ٢,٢٨٤ ويشير ذلك إلى أنه كلما زادت دافعية المبحوثين للإنجاز بمقدار درجة واحدة يترتب عليه زيادة مهارات المبحوثين القيادية بمقدار ١,٠٨٩ درجة في ظل ديناميكية تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى الداخلة في دالة الانحدار، وتتفق إشارة هذا المعامل مع المنطق الإرشادي.

تبلغ قيمة معامل الانحدار الجزئي لمتغير درجة المخاطرة لدى المبحوثين ١,٣٤٩ وهي قيمة معنوية عند المستوى الإحصائي ٠,٠١ حيث بلغت قيمة (ت) ٣,٠٤٣ ويشير ذلك إلى أنه كلما زادت درجة المخاطرة للمبحوثين بمقدار درجة واحدة يترتب عليه زيادة مهارات المبحوثين القيادية بمقدار ١,٣٤٩ درجة في ظل ديناميكية تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى الداخلة في دالة الانحدار، وتتفق إشارة هذا المعامل مع المنطق الإرشادي.

(ت) - ١,٧٠٧ وهي قيمة غير معنوية، ولكن يمكن قبولها إحصائياً وذلك لأن قيمة معامل الانحدار الجزئي لهذا المتغير أكبر من خطئه القياسي، ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمي للمبحوثين بمقدار درجة واحدة يترتب عليه ارتفاع المهارات القيادية للمبحوثين بمقدار ٠,٧٩٩ درجة في ظل ديناميكية تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى في دالة الانحدار مما يتفق مع المنطق الإرشادي.

تبلغ قيمة معامل الانحدار الجزئي لمتغير التعرض للتدريب ٠,٢٣ وبلغت قيمة (ت) ١,٥٦٣ وهي قيمة غير معنوية ولكن يمكن قبولها إحصائياً لأن معامل الانحدار الجزئي لهذا المتغير أكبر من خطئه القياسي، مما يعني أنه بزيادة تعرض المبحوثين للتدريب بمقدار درجة واحدة زادت مهاراتهم القيادية بمقدار ٠,٢٣ درجة في ظل ديناميكية تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى الداخلة في دالة الانحدار، ويتفق ذلك مع المنطق الإرشادي.

تبلغ قيمة معامل الانحدار الجزئي لمتغير عدد مصادر معلومات المبحوثين الزراعية ٠,٨٩٩ وهي قيمة معنوية عند المستوى الإحصائي ٠,٠٥ حيث بلغت قيمة (ت) ١,٩٨٧ ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد عدد مصادر المعلومات الزراعية للمبحوثين بمقدار درجة واحدة يترتب عليه زيادة مهارات المبحوثين القيادية بمقدار ٠,٨٩٩ درجة في ظل

#### جدول ٥. العلاقة الانحدارية بين المتغيرات المستقلة المدروسة، ومهارات المبحوثين القيادية

المتغيرات	نسبة (ف)	معامل التحديد	معامل الانحدار الجزئي	الخطأ القياسي (ت)
السن			٠,٠٢٣-	٠,١٦٧
المستوى التعليمي			٠,٧٩٩-	٠,٤٦٨
مدة الخبرة في مجال الإرشاد الزراعي			٠,٠٠٣	٠,٠٢٢
التعرض للتدريب	٠,٣١٩		٠,٢٣٠	١,٥٦٣
عدد مصادر المعلومات الزراعية	٠,٧٤٥**		*٠,٨٩٩	١,٩٨٧
دافعية الإنجاز			*١,٠٨٩	٢,٢٨٤
درجة المخاطرة			**١,٣٤٩	٣,٠٤٣
درجة الثقة بالنفس			**١,٨٥٠	٤,١٨٢

\* معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١

\*\* معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥

والتركيز على النواحي السلبية التي أظهرتها استجابات المبحوثين لعبارات قياس المهارات القيادية.

### المراجع

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١٤.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١٧.

حبيب، محمد حسب النبی: "تقييم فعالية الطرق والمعينات الإرشادية"، بحث مرجعي، اللجنة العلمية الدائمة للترقيات، المجلس الأعلى للجامعات، أكتوبر، ١٩٩٩.

الطو، عبد العزيز محمد: "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٠.

(<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/91378.pdf>).

الخولي، حسين زكي: "الإرشاد الزراعي ودوره في تطوير الريف"، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٧.

الخولي، حسين زكي، وآخرون: "الإرشاد الزراعي"، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، وكالة الصقر للصحافة والنشر بالإسكندرية، ١٩٨٤.

ديكسون، روب: "المهام الإدارية"، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠١٠.

العادلي، أحمد السيد: "أساسيات علم الإرشاد"، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ١٩٨٣.

العادلي، أحمد السيد، حسين زكي الخولي: "القيادات الريفية"، مذكرة ستانسل، الإسكندرية، ١٩٧٩.

عبد العاطي، حكمة عبد القادر: "دراسة وعي وممارسات معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية بالإسكندرية في تنمية المهارات القيادية للتلاميذ"، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، قسم الاقتصاد المنزلي، ٢٠١٦.

تبلغ قيمة معامل الانحدار الجزئي لمتغير درجة ثقة المبحوثين بأنفسهم ١,٨٥ وهي قيمة معنوية عند المستوى الإحصائي ٠,٠١ حيث بلغت قيمة (ت) ٤,١٨٢ ويشير ذلك إلى أنه كلما زادت درجة ثقة المبحوثين بأنفسهم بمقدار درجة واحدة يترتب عليه زيادة مهارات المبحوثين القيادية بمقدار ١,٨٥ درجة في ظل ديناميكية تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى الداخلة في دالة الانحدار، وتتفق إشارة هذا المعامل مع المنطق الإرشادي.

### التوصيات

استناداً إلى ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، فإنه يمكن العمل على زيادة المهارات القيادية للمرشدين الزراعيين في منطقة البحث والمناطق الأخرى المشابهة من خلال التوصيات المقترحة الآتية:

أشارت البيانات الأولية إلى قلة أعداد المرشدين الزراعيين بشكل كبير بالإضافة لما أوضحته النتائج من أن ٢٧% فقط من جملة المبحوثين يقل سنهم عن ٤٥ سنة، وذلك بسبب توقف عملية تعيين مرشدين زراعيين منذ أعوام طويلة، والذي أدى إلى عدم وجود أي نوع من الإحلال والاستمرارية وإعتلال الهرم الوظيفي، ولذلك توصي الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعيين مهندسين زراعيين جدد من صغار السن بعد تأهيلهم للعمل، ويفضل الحاصلين على مؤهلات عليا حيث اتضح من النتائج أن قرابة نصف المبحوثين حاصلين على دبلوم زراعة.

أوضحت النتائج كذلك أن أكثر من نصف المبحوثين لم يتلقوا أي دورات تدريبية، بجانب أن ثلثي المبحوثين كانوا ذوي مهارات قيادية متوسطة ومنخفضة، ولذلك توصي الدراسة بضرورة العمل على إقامة دورات تدريبية بصفة دورية في جميع التخصصات الزراعية المختلفة، مع الإهتمام بالموضوعات التي تخص المهارات القيادية، وأبعادها الثلاث: مهارة إدارة الوقت، والمهارات الاتصالية، ومهارة اتخاذ القرار،

نوار، محمد حلمي، الشافعي، عماد مختار: "القيادات ومشروعات التنمية الريفية"، فى إطار مشروع Tempus programme/formder، تمويل الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالإتحاد الأوروبي، غير موضح التاريخ.

Available on line at:

<http://formder.iamm.fr/ressources/cours/leader-arabic.pdf>.

هلال، محمد عبد الغنى حسين: "مهارات القيادة"، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠١٠.

<http://www.skillsyouneed.com/leadership-skills.htm1>.

<http://ar.wikipedia.org/wiki%D9%87%D8%A7%D8%B1>

<http://www.iwise2.com/katz>

[Chairman.eae.com/chairman/eae1.doc](http://Chairman.eae.com/chairman/eae1.doc)

عبد الغفار، عبد الغفار طه: "الإرشاد الزراعى بين الفلسفة والتطبيق"، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ١٩٧٦.

عثمان، سمير عبد العظيم، "القيادة"، فى: الإرشاد الزراعى، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية ٢٠٠٢.

عثمان، فاروق السيد: "استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقيادة الإداريين"، دار المعارف، مصر، ١٩٩٧. -العساف، أحمد بن عبد المحسن: "مهارات القيادة وصفات القائد"

Available on line at:

[http://books.islamway.net/1/ahmad\\_A\\_al\\_3assaf/mharat-Algyada.pdf](http://books.islamway.net/1/ahmad_A_al_3assaf/mharat-Algyada.pdf)

مديرية الزراعة بالبحيرة، قسم الإرشاد الزراعى، بيانات غير منشورة، دمنهور، ٢٠١٨.

## ABSTRACT

### Leadership Skills of The Agricultural Extension Agents in El-Behira Governorate

Mahmoud Talha Saaban, ElSawy Mohamed Anwar, Hassan Ali Hassan Sharshar, Hoda Abdel-Monem Maher and Eman Diaa EL-Deen Mohamed Mahamed Souka

The main target of this study was studying the leadership skills of agricultural extension agents in El-Beheira governorate. Research data were collected by using personal questionnaire, the sample was 141 agricultural extension agents which represent more than 50% of population. Frequency, percentages, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient and multiple regression coefficients by using computer and the analytical program SPSS.

Below are the most important results of the research:

66.7% of the respondents are medium and low in leadership skills, Significant correlation was determined between the leadership skills and 5 of independent variables which are training, the number of agricultural information, achievement motivation, the degree of risk and the degree or self-trust. And concerning multiple regressions the results indicate that the eight independent variables are responsible for the explanation of 31.9% of the possible total variance in the dependent variable and the regression function are significant at probability level 0.01.