

MANAGEMENT SKILLS OF AGRICULTURAL SUPER VISORS EXTENSION'S IN KAFR EL-SHEIKH GOVERNORATE

Mary, B. U. M.

Agricultural Extension and Rural Development Research institute, A.R.C

المهارات الإدارية للمشرفين الإرشاديين الزراعيين بمحافظة كفر الشيخ

ماري بشرى يوسف ميخائيل

معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية- محطة بحوث سخا- مركز البحوث الزراعية

المخلص

يستهدف هذا البحث بصفة رئيسية التعرف على المهارات الإدارية المدروسة للمشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بمنطقة البحث، وذلك من خلال التعرف على درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية، والتعرف على درجة استخدامهم لتلك المهارات أثناء عملهم الإرشادي، وتحديد العلاقات الارتباطية والانحدارية بين المتغيرات المستقلة وكل من درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية، ودرجة استخدامهم لها.

وتم جمع بيانات البحث عن طريق الاستبيان بالمقابلة الشخصية لعينة عشوائية قوامها ١٢٤ مشرفاً إرشادياً زراعياً بنسبة مئوية بلغت ٦٧% من شاملة البحث، وذلك بتطبيق معادلة كريجسي ومورجان، كما تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد ونموذج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise، بجانب العرض الجدولي بالتكرار والنسب المئوية. وتمثلت أبرز النتائج فيما يلي :

١- أن قرابة نسبة ٤٨% من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين ذوي درجة معرفة بأهمية المهارات الإدارية المدروسة تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة.

٢- أن ما يزيد عن ثلاثة أرباع المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين ٧٦.٦% ذوي درجة استخدام للمهارات الإدارية المدروسة تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة.

٣- توجد علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجات معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع وكل من المتغيرات المستقلة التالية : التدريب الإرشادي، ودرجة المعارف الخاصة بالإقناع، ودرجة دافعية الانجاز، كما توجد علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ بين درجات معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع وبين درجة الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، كذلك توجد علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجات استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع وكل من المتغيرات المستقلة التالية : التدريب الإرشادي، ودرجة المعارف الخاصة بالإقناع، ودرجة دافعية الانجاز، ودرجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي، كما توجد علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ بين درجات استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة وبين الخبرة الإرشادية كمتغير مستقل.

١- توجد ستة متغيرات مستقلة مجتمعة تفسر ٦١% من التباين الكلي في درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة، جاء في مقدمتها التدريب الإرشادي، حيث يفسر ٤١.٨% من التباين الكلي، يليه درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي ويفسر ٩.٩%، ثم متغير درجة دافعية الانجاز ويفسر ٣.٨%، ومتغير درجة المعارف الخاصة بالإقناع ويفسر ٢%، ومتغير الخبرة الإرشادية ويفسر ٢.٢%، وأخيراً متغير تعدد مصادر المعلومات ويفسر ١.٣%.

٢- توجد أربعة متغيرات مستقلة مجتمعة تفسر ٤٤.٣% من التباين الكلي في درجة استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة جاء في مقدمتها التدريب الإرشادي، حيث يفسر ٢٧.٥% من التباين الكلي، يليه متغير درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي ويفسر ٨.٩%، ومتغير الخبرة الإرشادية ويفسر ٥.٦%، وأخيراً متغير درجة المعارف الخاصة بالإقناع ويفسر ٢.٣%.

المقدمة والمشكلة البحثية

يعتبر الإرشاد الزراعي أحد الركائز الأساسية التي تعمل على الارتقاء بالمجتمعات الريفية في مصر، وفي ظل توجهات السياسة الزراعية المصرية لإحداث دفعة قوية لتنمية هذه المجتمعات، فقد استلزم ذلك رؤية مستقبلية لبناء تنظيم إرشاد زراعي فعال، يستند في تنفيذ مهامه الإرشادية على عاملين إرشاديين ذوي قدرات ومهارات عالية، (بدران، ١٩٩٤، ص: ١).

ويتطلب العمل الإرشادي الزراعي الفعال إجراءات إدارية وتنفيذية تعزز وتدعم الهيكل التنظيمي وتسهم في إيجاد بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى معالجة منهجية وسريعة للوظائف والمهام الإدارية المنوطة بالتنظيم الإرشادي، (أبو حليلة، ١٩٩٥، ص: ١٥٣).

ولكي يقوم التنظيم الإرشادي بتحقيق أهدافه، فلا بد من حسن استثمار كافة إمكانياته وخاصة البشرية منها وهم العاملون الإرشاديين فيه حيث يقع عليهم عبء تنفيذ أعماله، وذلك عن طريق تنظيم جهود هؤلاء العاملين على مختلف المستويات الإدارية لتوصيل الخدمة الإرشادية إلى جمهور المسترشدين على اختلاف فئاتهم، (مرزبان، ١٩٩٥، ص: ١٠).

ويمكن تحقيق فعالية العمل الإرشادي من خلال قيام القيادات المهنية الإرشادية الإشرافية بتحقيق الأدوار والمهام الوظيفية المنوطة بهم، حيث يعتبر الإشراف الإرشادي هو جوهر التنظيم الإنساني، لأنه عمل تعليمي وتربوي يتم فيه توجيه وتنسيق وتعليم من يعملون مع الإشرافيين حتى تتحسن كفاءتهم في العمل، (بسيوني وآخرون، ٢٠٠٤، ص: ٢٦٦).

ومن متطلبات نجاح الإرشاد الزراعي أن يكون له تنظيم إداري ورسمي، يضم أفراد مؤهلين للقيام بمهامه ومسئولياته نظراً لتعدد الأدوار المنوطة به وكبير حجم العمل المطلوب أدائه وسرعة انجازه، لا بد من ضرورة العمل بروح التعاون بين هؤلاء الأفراد، (فريد، ١٩٨٣، ص: ٥) ويضم التنظيم الإداري للإرشاد الزراعي مجموعة متكاملة من الفنيين والمتخصصين والإداريين واللوائح والتشريعات التنظيمية والتنفيذية والإمكانيات المادية التي تتفاعل معاً وتتكامل لتحقيق أهداف التنظيم الإرشادي، وتسعى إلى إحداث التغيير المطلوب وتذليل عقبات تنفيذ الأنشطة والبرامج الإرشادية الزراعية، (عبد الغفار، ١٩٧٥، ص: ٤٤١).

ويعتبر العاملون بجهاز الإرشاد الزراعي كقيادات رسمية مهنية حجر الزاوية في نجاح العمل الإرشادي، من خلال أدائهم للمهام الإرشادية المطلوب تنفيذها بكفاءة وفعالية، حيث يتوقف نجاح الجهاز الإرشادي في تحقيق أهدافه ومهامه على كفاءة ومهارة وقدرة تلك القيادات المهنية على أدائهم لمهامهم وأدوارهم بفعالية، (الصفطي، ٢٠٠٢، ص: ٩).

ويقوم العاملون بجهاز الإرشاد الزراعي كقيادات رسمية بعدد من المهام والمسئوليات منها قيادة المرشدين نحو فنون القيادة المؤثرة، والاشتراك في تخطيط البرامج الإرشادية، والإشراف على تنفيذها، وتدريب مروضيهم للعمل مع المسترشدين، وتقييم العمل الإرشادي والقائمين عليه، وتنسيق البرامج الإرشادية وتحديد موازنتها المالية مع زملائهم من المديرين المساعدين، (عمر، ١٩٨٠، ص: ٧٢). أما محمد وكريمان عبد الغني (٢٠٠٣، ص: ١٦١) فقد حدد مهام وواجبات المشرف الإرشادي فيما يلي: حفز وتدريب المرشدين الزراعيين، وتخطيطه وتنسيقه، وتقييمه، وتنظيم العمل الإرشادي الزراعي. وبذلك يتضح أهمية العاملين الإرشاديين، وبصفة خاصة العاملين بالإشراف الإرشادي الزراعي باعتباره أحد الوظائف الإدارية، حيث يعتبر الإشراف الإرشادي هو العامل الرئيسي في تنمية العاملين الإرشاديين القادرين على قيادة الزراع في برامج التنمية الزراعية والنمو المهني، (فريد، ١٩٨٥، ص: ٥٣). فالمشرف الإرشادي المباشر هو عامل هام في تنظيم مروسية وتقديمهم، فهو أساس نجاح المنظمة، لأنه مسئول عن توجيه وتوحيد جهود المروضين بشكل صحيح للحصول على أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملوا بها، (ادريس، ١٩٩٢، ص: ٤٥). إضافة إلى قيامه بوظائف الإدارة الإرشادية من تخطيطه واتصاله، وتنمية العاملين وتنسيق وتوجيهه، وتوفير موارد واعتمادات مالية، وتقييم وتقدير الانجازات، وكتابة التقارير للمستويات الإدارية العليا، واتخاذ القرارات المناسبة لصالح العمل، (فريد، الشبراوي، ١٩٨٤، ص: ١٩١-١٩٢).

ورغم قيام الإشرافيين الإرشاديين بالعديد من المهام والمسئوليات والوظائف إلا أن الإدارة كمنشأ يقومون به يتصف بالتميز والاختلاف عن غيره من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع فقط إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، ولكن لكونه العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة داخل المجتمع، (أبو قحف، ٢٠٠١، ص: ٩).

وحيث أن قوة العمل في أي منظمة تتطلب البحث عن أفراد تتوافر فيهم مقومات شغل الوظيفة والتحديد الموضوعي للمهارات والسمات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي يسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أدائه بمهام ومسئوليات تلك الوظيفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فإن هناك مطالب للوظيفة تتمثل في التعليم والخبرة، والمهارات، والسمات الشخصية والميول والاتجاهات والدوافع والصفات الاجتماعية والشخصية والجسمية، (عثمان، ٢٠٠٨، ص: ٧٨١).

ولما كانت الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف، (www.assoba.info/showthread.php.25-6-2014). ولهذا فإن الإدارة الإشرافية لها مجموعة من الوظائف والمهام منها اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبجانب ذلك فهناك أدوار إدارية تتصف بالتكرار من حين لآخر بغض النظر عن طول أو قصر المدة الزمنية لحدوثها، وهذه الأدوار لا يمكن إغفالها لتأثيرها النسبي على مسارات وأساليب انجاز الوظائف الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام وهي: ١- أدوار المواجهة الشخصية: وتنقسم إلى ثلاثة أدوار تتمثل في: أ- الدور الرمزي: وهذا يمثل المنظمة التي يعمل بها، ب- الدور القيادي: وهو يقوم بتشجيع وحفز العاملين وتدريبهم، ج- الدور الاتصالي: وهذا يعمل حلقة وصل بين المنظمة وبين أطراف التعامل الخارجي مع هذه المنظمة، ٢- الأدوار الإعلامية: وهذه تختص بإرسال واستقبال الرسائل والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، ٣- الأدوار

القرارية: وهذه تختص باتخاذ القرارات، (أبووقف، ٢٠٠١، ص: ٧٩: ٨٠). وقد حدد (Flumer and Franklin, P: 5-6) مجموعة المهارات والقرارات اللازمة لعمل المشرفين والقياديين، منها المهارات الاتصالية والاجتماعية، والقدرات الذهنية والابتكارية والتي من بينها المدير الناجح (المشرف الإرشادي)، بينما حدد (www.annabaa.org/nba46/edard.htm.2014) أن المدير الناجح متمثلاً في المشرف الإرشادي الزراعي يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات وهي حل المشاكل واتخاذ القرارات، ومشاركة الآخرين، وكتابة التقارير، والقيادة والتأثير، والحث والتشجيع. في حين أن المهارات الإدارية التي يجب تنميتها في المشرفين والقياديين هي مهارة القيادة، ومهارة تفويض السلطة، ومهارة الاتصال الفعال، ومهارة تكوين وإدارة فريق العمل، ومهارة اتخاذ القرارات، ومهارة حل المشاكل، (www.efhom.net/ArticlesDetila.aspx/Articles;59-24-6-2014).

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية الإشرافيين الإرشاديين وما يقومون به من مهام وأدوار تساعد في تحقيق فاعلية العمل الإرشادي الزراعي خاصة المهام الإدارية، وبالاطلاع على الدراسات والبحوث في هذا المجال بين ضعف في أداء الجهاز الإرشادي الزراعي خاصة بين العاملين الإرشاديين الزراعيين، الأمر الذي يستدعي تدعيم الجهاز الإرشادي الزراعي الحكومي وإصلاحه مؤسسياً، وتطوير اختصاصاته لتنمية قدرات ومهارات العاملين فيه فنياً وإدارياً، (وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، ٢٠٠٩، ص: ٧٨) لأن غياب العناصر البشرية المدربة والمؤهلة تخفق كل جهود وتطلعات التنمية الزراعية، ومن هنا تبرز الأهمية المحورية للتطوير المعرفي والمهاري وبناء القدرات للعناصر البشرية العاملة، ولا سيما في إطار التطورات الفنية والعلمية الكبيرة والمتلاحقة، فضلاً عن معاناة الزراعة المصرية من مشكلات أساسية متعلقة بمدى توافر النوعيات المدربة والماهرة من العناصر البشرية العاملة في الإرشاد الزراعي، وفي هذا الإطار تبرز الأهمية للعمل على تنمية المهارات وبناء القدرات لتلك العناصر البشرية العاملة في وظائف الإشراف الإرشادي، (وزارة الزراعة، ٢٠٠٩، ص: ١٦٢)، وبالاطلاع على الدراسات التي تناولت المهارات الإدارية للجهاز الإرشادي تبين أن المشرفين الإرشاديين الزراعيين لم ينالوا قدر كبيراً في هذه الدراسات، ولهذا فقد أجرى هذا البحث لإلقاء الضوء على هذه الفئة على العاملين الإرشاديين في الجهاز الإرشادي الزراعي وصقل مهاراتهم الإدارية وتحسينها ليعود ذلك بالنفع على جهاز الإرشاد الزراعي لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي درجة معارف المشرفين الإرشاديين لمهاراتهم الإدارية؟ وما هي درجة استخدامهم لهذه المهارات؟ وما هي المتغيرات المؤثرة على كل من معارفهم واستخدامهم لتلك المهارات؟

الأهداف البحثية

يستهدف هذا البحث دراسة المهارات الإدارية للمشرفين الإرشاديين الزراعيين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف البحثية التالية:

- ١- التعرف على درجة معرفة المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بالمهارات الإدارية المدروسة.
- ٢- التعرف على المتغيرات المرتبطة والمحددة لدرجة معرفة المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع.
- ٣- التعرف على درجة استخدام المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة.
- ٤- التعرف على المتغيرات المرتبطة والمحددة لدرجة استخدام المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع.

الفروض البحثية

لتحقيق الهدف الثاني والرابع تم صياغة الفرضين البحثيين التاليين:

١- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين درجة معرفة المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية وبين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية : التدريب الإرشادي، وعدد سنوات الخبرة الإرشادية، وعدد سنوات التعليم، وتعدد مصادر المعلومات، ودرجة المعارف الخاصة بالإقناع، ودرجة الاستفادة من التدريب الإرشادي، ودرجة مناسبة نطاق الإشراف، ودرجة دافعية الانجاز، ودرجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي، ودرجة الرضا الوظيفي.

٢- يسهم كل متغير من المتغيرات المستقلة المدروسة في تفسير التباين الحادث في درجة معرفة المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع.

٣- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين درجة استخدام المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين للمهارات الإدارية وبين كل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية : التدريب الإرشادي، وعدد سنوات الخبرة الإرشادية، وعدد سنوات التعليم، وتعدد مصادر المعلومات، ودرجة المعارف الخاصة بالإقناع، ودرجة الاستفادة من التدريب الإرشادي، ودرجة مناسبة نطاق الإشراف، ودرجة دافعية الانجاز، ودرجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي، ودرجة الرضا الوظيفي.

٤- يسهم كل متغير من المتغيرات المستقلة المدروسة في تفسير التباين الحادث في درجة استخدام المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع.

وتم اختبار هذه الفروض إحصائياً في صورتها الصفرية (العدم).

الاستعراض المرجعي

تعتبر الإدارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة وفي إطار الظروف البيئية المحيطة (كشك، ١٩٩٧، ص: ٩). في حين عرفت الإدارة بأنها الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف، www.Assabu.info/showthread.php.1/6/2014.

أما المهارة بصفة عامة "مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي بها عمل ما، (المغربي، ١٩٩٥، ص: ١٦٢) وقد ذكر (إسماعيل، ٢٠١٠، ص: ١٣٧) أنها أحد جوانب التعليم المهمة للفرد والمجتمع.

أما المهارة الإدارية : هي المهارة التي تساعد في تحريك العمل والوصول إلى الأهداف بطرق وأساليب معينة، وبالتالي تحقيق النجاح www.nour28-forundrabia.com.

وهناك أنواع مختلفة للمهارات الإدارية Management skills منها ما يلي :

١- المهارة الفكرية : وتشمل القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، ٢- المهارات الإنسانية : وهي القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية، ٣- مهارات فنية : كالكتابة، ٤- مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا www.assabu.info/showthread.php.5/4/2014. إضافة إلى أنواع أخرى مثل : ١- مهارة القيادة وتفويض السلطة، ٢- مهارة تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين، ٣- مهارة تكوين وإدارة فريق العمل، ٤- مهارة اتخاذ القرارات وحل المشاكل www.efham.net/articlesdetails.24/6/2014.

وتحتوي المهارات الإدارية على مجموعة من المهارات التالية : حل المشاكل، واتخاذ القرارات، ومشاركة الآخرين، وكتابة التقارير، والقيادة، والتأثير، والحث والتشجيع www.annabaa.or/nba46/edata.htm.24/6/2014.

ونظراً لضرورة تواجدها المهارات الإدارية لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين لكي يقوموا بمهامهم وواجباتهم من الناحية الإدارية والتعليمية في العمل الإرشادي فسوف يتم استعراض هذه المهارات بإيجاز :

١- مهارة إدارة الوقت : تأتي أهمية الوقت في إنه مورد غير قابل للتخزين ولا للبدل أو التعويض، وهناك فوائد للإدارة الجيدة للوقت : تتمثل في إنجاز الأهداف، والتخفيف في الضغوط، وتحسين نوعية العمل، وتحقيق نتائج أفضل في العمل، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها في العمل، وتحسين الانتاجية بشكل عام، وزيادة الدخل، www.kenanaonline.net.15/10/2014.

٢- مهارة القيادة والتأثير : الإدارة لا تتوقف على الفر الذي يدير بل تشمل العاملين معه، ولكي تضمن النجاح وحسن الأداء مع قلة الأزمات والمشاكل لابد وأن يستخدم أسلوب الحث والدفع المعنوي وبت روح الحماس والنشاط في نفوس المرؤوسين، والقائد الناجح لابد وأن يتميز ولابد للقائد أن يقوم بـ التنظيم العادل والحازم للدور وتوزيعها بحسب ثقة العاملين فيه، وبت روح الرضا والمحبة بينهم، ودفع الآخرين للعمل بطريقة جديدة، والدعم المستمر لتحقيق الأهداف المطلوبة، www.annabaa.org/nba-46/edata.htm.10/6/2014.

٣-مهارة تكوين وإدارة فريق العمل : هي إحدى المهارات الضرورية لنجاح العملية الإدارية لدى القائمين بالعملية الإشرافية ومن أهم أسسها (فريق ناجح، التي تدفعه إلى أن يثمر نجاحاً وتقدماً وتطوراً مستمراً وتعتبر بنائية الفريق الفعال وهي : المصداقية، والأمانة، والاهتمام بأعضاء الفريق، والالتزام، والانضباط، والتعاون، www.hrdiscussion.com.1/7/2014.

٤-مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات : المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي ومستقبلي فهي هدف نسعى لتحقيقه، وعادة ما يكون هناك عقبات أمام تحقيقه، وتظهر المشكلة عند ظهور خلل ما أو انحراف عن ما هو مخطط له لذا يجب تشخيص المشكلة وتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكرارها ثم وضع بدائل للحل، وعند الاختيار من بين البدائل المختلفة يتم اتخاذ قرار بذلك في ضوء الخبرة السابقة، أو المشاهدة، أو التجربة والخطأ أو الأسلوب العلمي، www.mawhopon.net.6/10/2014.

٥-مهارة التعامل مع الآخرين : هي إحدى المهارات الإدارية الهامة في العمل الإرشادي وخاصة للمشرفين الإرشاديين الزراعيين وما يقومون به من أعمال إرشادية وهذه المهارة تتوقف على إظهار الاهتمام بالآخرين وعدم النقص المباشر لهم، ومعاملة كل فرد كما يريد وفقاً للاختلافات الفردية بين الأفراد بما لا يجرح مشاعرهم مع السعي لإشباع حاجاتهم المختلفة في ضوء تقديم الخدمات التي يرغبونها مع تحفيزهم لإتمام إنجاز أعمالهم الموكولة إليهم وهذا يؤدي لنجاح الأفراد في أعمالهم وبالتالي نجاح المشرف والمنظمة، www.mawhopon.net.6/10/2014.

وهناك تصنيف آخر للمهارات المهنية أشار إليه شادي (١٩٩٢، ص:٢٧-٢٨) كالتالي: ١- المهارات الاجتماعية : وهي القدرة على تكوين علاقات إنسانية ويرتبط بها عدد من القدرات مثل التميز والتحليل النظري للموقف، والقدرة على كشف الدوافع والرغبات الشخصية، ٢- المهارات القيادية : وتتمثل في القدرة على التخطيط والتنظيم والتقييم والمتابعة والقدرة على الاتصال الجيد، ٣- المهارات الحركية : وتتمثل في مهارات عقلية ومهارات ادائية.

وبناء على العرض السابق فقد حدد هذا البحث خمس مهارات أساسية للمشرفين الإرشاديين الزراعيين تؤدي دوراً فعالاً في نجاح عملهم الإداري تمثلت في : مهارة إدارة الوقت، ومهارة القيادة والتأثير، ومهارة تكوين وإدارة فريق العمل، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومهارة فن التعامل مع الآخرين.

الطريقة البحثية

التعريفات الإجرائية :

المشرفين الإرشاديين الزراعيين : يقصد بهم من هذا البحث من يعملون بالوظائف الإرشادية الإشرافية بمديرية الزراعة بكفر الشيخ والإدارات الزراعية التابعة لها وبالمراكز الإدارية، والمراكز الإرشادية الزراعية. المهارات الإدارية للمشرفين الإرشاديين الزراعيين : يقصد بها استطاعة المبحوث القيام بالعمل الإرشادي الموكول له باستخدام مهاراته الإدارية موضع الدراسة المتمثلة في : مهارة إدارة الوقت وتشمل ١٣ عبارة، ومهارة القيادة والتأثير وتشمل ١١ عبارة، ومهارة المشكلات واتخاذ القرارات وتشمل ١٢ عبارة، ومهارة التعامل مع الآخرين وتشمل ١٢ عبارة، ومهارة تكوين وإدارة فريق العمل وتشمل ١٠ عبارات.

شاملة البحث وعينته : تمثلت شاملة البحث في جميع المشرفين الإرشاديين بمديرية الزراعة بمحافظة كفر الشيخ والإدارات الزراعية بالمراكز الإدارية والمراكز الإرشادية الزراعية التابعة لها، والبالغ عددهم (١٨٤) مشرفاً إرشادياً، وبتطبيق معادلة (Kerji and Morgan, 1970, P: 61) لتحديد حجم العينة فقد تم تحديد (١٢٤) مشرفاً إرشادياً اعتبرت عينة البحث، وتم اختيارها عشوائياً من شاملة البحث.

أسلوب جمع البيانات وتحليلها : بعد تصميم استمارة الاستبيان لتحقيق أهداف البحث تم عرضها على خمسة عشر محكماً من أساتذة الإرشاد الزراعي ببعض كليات الزراعة المصرية، ومعهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، وتم إجراء التعديلات المطلوبة خلال شهر إبريل (٢٠١٤)، تلى ذلك توزيع البيانات تمهيداً لجدولتها، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج منها، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد، ومعامل الانحدار الجزئي والمتعدد، فضلاً عن استخدام التكرارات، والنسب المئوية في عرض البيانات.

المتغيرات البحثية وكيفية قياسها :

أ- المتغيرات المستقلة :

- ١-عدد سنوات التعليم : وتم قياس هذا المتغير بعدد سنوات التعليم الرسمي التي أتمها المبحوث بنجاح.
- ٢-الخبرة الإرشادية : قيس بعدد السنوات التي قضاها المبحوث بالعمل الإرشادي الزراعي.
- ٣-التدريب الإرشادي : قيس بعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوث في الإرشاد الزراعي.

٤-درجة الاستفادة من التدريب : قيس بمدى استفادة المبحوث في الدورات التدريبية التي حصل عليها في مجال الإرشاد الزراعي من حيث كونها كبيرة أو متوسطة أو قليلة وأعطيت لها الدرجات ٣، ٢، ١ على الترتيب.

٥-درجة مناسبة نطاق الإشراف : قيس من خلال استجابة المبحوث (مناسب، مناسب لحد ما، غير مناسب) وأعطى الاستجابات ٣، ٢، ١ لتلك الاستجابات على الترتيب.

٦-درجة الرضا الوظيفي : قيس هذا المتغير من خلال اثني عشر عبارة منهم سبع عبارات إيجابية وخمس عبارات سلبية، وطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على كل عبارة على مقياس متدرج من ثلاث استجابات (راضي، راضي لحد ما، غير راضي) وأعطيت الاستجابات الأوزان (٣، ٢، ١) على الترتيب للعبارات الإيجابية، والدرجات (١، ٢، ٣) للعبارات السلبية وجمع الدرجات التي حصل عليها المبحوث بعد معابرتها أمكن الحصول على درجة تعبر عن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

٧-درجة دافعية الانجاز : قيس من خلال سبع عبارات وعبر كل مبحوث عن رأيه في انجازه لكل عبارة (دائماً، وأحياناً، ونادراً) وأعطيت الاستجابات (٣، ٢، ١) على الترتيب وجمع الدرجات التي حصل عليها المبحوث بعد معابرتها أمكن الحصول على درجة دافعية الانجاز لكل مبحوث والتي تعبر عن أداء الأعمال بشكل أفضل وأسرع وأكثر.

٨-درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي : يقصد بها إلمام المبحوث بالمعلومات المتعلقة ببعض المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي وقيس هذا المتغير من خلال ١٢ عبارة حيث أعطيت الإجابة الصحيحة (درجة واحدة) والإجابة الخاطئة (صفر) وجمع الدرجات التي حصل عليها المبحوث بعد معابرتها أمكن الحصول على درجة كلية تعبر عن معارف المبحوث بعملية الاتصال الإرشادي.

٩-درجة المعارف الخاصة بالإقناع : يقصد بها إلمام المبحوث بالمعلومات المتعلقة بالإقناع وقيس هذا المتغير من خلال ١٣ عبارة حيث أعطيت الإجابة الصحيحة (درجة واحدة) والإجابة الخاطئة (صفر) وجمع الدرجات التي حصل عليها المبحوث بعد معابرتها أمكن الحصول على درجة كلية تعبر عن معارف المبحوث بعملية الإقناع.

ب- المتغير التابع :

١-المعرفة بأهمية المهارات الإدارية : قيس درجة معرفة المبحوث بأهمية كل مهارة من المهارات الإدارية الخمس المدروسة بإعطاء درجات (٣، ٢، ١) على مقياس متدرج في ثلاثة استجابات (هامية، وهامة لحد ما، وقليلة الأهمية) على الترتيب وطلب من كل مبحوث أن يحدد درجة معرفته بأهمية كل مهارة من المهارات الخمس المدروسة وتشمل ٥٨ مهارة فرعية، وكذلك قيس درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة كل على حده بإجمالي معرفة المبحوثين بأهمية كل مهارة من المهارات الإدارية الخمسة المدروسة وجمع الدرجات بعد معابرتها تم الحصول على درجة كلية تعبر عن هذا المتغير.

٢-استخدام المهارات الإدارية : قيس درجة استخدام المبحوث لكل مهارة من المهارات الإدارية الخمس المدروسة بإعطاء الدرجات (٣، ٢، ١) على مقياس متدرج (دائماً، وأحياناً، ونادراً) على الترتيب، لنفس العبارات السابق ذكرها في المعرفة بالأهمية، وجمع الدرجات التي حصل عليها المبحوث بعد معابرتها تم الحصول على درجة كلية تعبر عن هذا المتغير، كما قيس درجة استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة كل على حده بإجمالي درجة استخدام المبحوثين لكل مهارة من المهارات الإدارية المدروسة.

النتائج ومناقشتها

أولاً: معرفة المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة : أوضحت النتائج بجدول رقم (١) أن ٢١% من المبحوثين ذوي درجة معرفة منخفضة بأهمية المهارات الإدارية، بينما قرابة ٢٧% منهم ذوي معرفة متوسطة، في حين اتضح أن ٥٢.٤% منهم ذوي درجة معرفة مرتفعة بأهمية تلك المهارات، وقد بلغ المتوسط الحسابي ١٢٤.١٧ درجة، بانحراف معياري قدره ١٣.٧٩، وتبين هذه النتائج أن قرابة ٤٨% ذوي درجة معرفة بأهمية المهارات الإدارية المدروسة تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة وهذا يعكس نقصاً معرفياً لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين فيما يتعلق بمعرفتهم بأهمية المهارات الإدارية، مما يتطلب إعداد برامج تدريبية مكثفة لتعريفهم بمدى أهمية تلك المهارات في إنجاز المهام والأنشطة الإرشادية الموكولة إليهم. وفيما يلي عرضاً لدرجة معرفة المبحوثين بأهمية كل مهارة من المهارات موقع الدراسة :

١ - مهارة إدارة الوقت : تشير النتائج بجدول رقم (١) إلى أن معرفة المبحوثين بأهمية مهارة

إدارة الوقت لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين، جاءت كما يلي حوالي ٧.٣% من المبحوثين يتواجدون في فئة درجة المعرفة المنخفضة بأهمية هذه المهارة في حين جاء قرابة ٤٣% منهم فئة درجة المعرفة المتوسطة بينما جاء ٥٠% منهم في فئة درجة المعرفة المرتفعة بمهارة إدارة الوقت، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٧.٧٤ درجة، وبانحراف معياري قدره ٤.٤٤ درجة، وتبين هذه النتيجة انخفاضاً واضحاً في معارف المبحوثين بأهمية مهارة إدارة الوقت حيث وجدت ٥٠% منهم تراوحت درجة معرفتهم بأهمية إدارة الوقت بين المنخفضة والمتوسطة.

كما تبين النتائج بجدول رقم (٢) أن نسبة من أفادوا بمعرفة أهمية العبارات الثلاثة عشر التي تقيس مهارة إدارة الوقت لم تتجاوز ٤١% من المبحوثين، مما يتطلب إقامة دورات تدريبية لهؤلاء المشرفين الإرشاديين لتقليل هذا القصور المعرفي.

٢ - مهارة القيادة والتأثير : تشير النتائج بجدول رقم (١) إلى أن معرفة المبحوثين بأهمية مهارة القيادة والتأثير لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين جاءت بحوالي ١٠.٥% من المبحوثين في فئة درجة المعرفة المنخفضة بأهمية هذه المهارة، في حين جاء قرابة ٤٢% منهم في فئة درجة المعرفة المتوسطة، بينما جاء قرابة ٤٨% منهم في فئة المعرفة المرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٣.٧٨ درجة، وبانحراف معياري قدره ٤.٧٢ درجة، وتبين هذه النتيجة انخفاضاً في معارف المبحوثين بأهمية مهارة القيادة كمهارة إدارية هامة حيث نجد أن قرابة ٥٢% أكثر من نصف المبحوثين تراوحت درجة معارفهم بين المنخفضة والمتوسطة.

كما تبين النتائج بالجدول رقم (٢) أن نسبة من أفادوا بمعرفة أهمية العبارات الإحدى عشر التي تقيس مهارة القيادة لم تتعدى ٤٠.٣% من المبحوثين مما يستلزم تكثيف الدورات التدريبية لهؤلاء المشرفين الإرشاديين لتدارك هذا القصور المعرفي.

٣ - مهارة تكوين وإدارة فريق العمل : تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (١) إلى أن معرفة المبحوثين بأهمية مهارة تكوين وإدارة فريق العمل لدى المشرفين الإرشاديين المبحوثين كانت متدنية حيث جاء حوالي ١٢% منهم في فئة درجة المعرفة المنخفضة بأهمية هذه المهارة، في حين جاء ٦١.٣% منهم في فئة درجة المعرفة المتوسطة، بينما جاء قرابة ٢٧% منهم في فئة درجة المعرفة المرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢١.٢٣ درجة، وبانحراف معياري قدره ٣.٩٧ درجة، وتبين هذه النتيجة قصوراً في معرفة المبحوثين بأهمية مهارة إدارة تكوين فريق عمل حيث وجد أن حوالي ٧٣% منهم تراوحت درجة معرفتهم بأهمية مهارة تكوين وإدارة فريق العمل بين المنخفضة والمتوسطة.

كما تبين النتائج في الجدول رقم (٢) أن نسبة من أفادوا بمعرفة أهمية العبارات العشر التي تقيس مهارة تكوين وإدارة فريق عمل لم تتجاوز ٣٨.٧% من المبحوثين، وهذا يستلزم تكثيف الدورات التدريبية لهؤلاء المشرفين الإرشاديين لتدارك هذا القصور المعرفي.

٤ - مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات : تشير النتائج بجدول رقم (١) إلى أن معرفة المبحوثين بأهمية مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمشاكل الخاصة بالعمل الإرشادي واتخاذ قرار بحل هذه المشكلات كانت ضعيفة حيث كان حوالي ١١% من المبحوثين في فئة درجة المعرفة المنخفضة بأهمية هذه المهارة، في حين جاء قرابة ٦٨% منهم في فئة درجة المعرفة المتوسطة، بينما جاء ٢١% في فئة درجة المعرفة المرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٥.٤٩ درجة، وبانحراف معياري قدره ٤.٧٨ درجة، وتبين هذه النتيجة قصوراً واضحاً في معارف المبحوثين بأهمية مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات كمهارة إدارية هامة، إن أكثر من ثلث المبحوثين ٧٩% منهم تراوحت درجة معرفتهم بين المنخفضة والمتوسطة.

كما تبين النتائج بجدول رقم (٢) أن نسبة من أفادوا بمعرفة أهمية العبارات الاثني عشر التي تقيس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات لم تتجاوز ٣٧.٩% من المبحوثين، مما يتطلب وضع برامج تدريبية مكثفة لهؤلاء المشرفين الإرشاديين لتقليل هذا النقص المعرفي.

٥ - مهارة التعامل مع الآخرين : تشير النتائج الواردة بجدول رقم (١) إلى أن معرفة المبحوثين بأهمية مهارة التعامل مع الآخرين كمهارة ضرورية جداً في إدارة العمل الإرشادي وقد جاء قرابة ١٠% من المبحوثين ذوي درجة معرفة منخفضة بأهمية هذه المهارة، بينما كان قرابة ٣٩% منهم ذوي معرفة متوسطة، في حين جاء قرابة ٥٢% منهم في فئة درجة المعرفة المرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٥.٩٢ درجة، وبانحراف معياري قدره ٥.٠٥ درجة، وتظهر هذه النتيجة انخفاضاً ملموساً في معرفة المبحوثين بأهمية

هذه المهارة حيث نجد أن ما يقرب من نصف المبحوثين قرابة ٤٩% منهم تراوحت درجة معرفتهم بين المنخفضة والمتوسطة.

كما تبين النتائج بجدول رقم (٢) أن نسبة من أفادوا بمعرفة أهمية العبارات الاثني عشر التي تقيس مهارة التعامل مع الآخرين لم تتعدى (٤٠.٣%) من المبحوثين، مما يتطلب تكثيف الدورات التدريبية لهؤلاء المشرفين الإرشاديين لتقليل هذا النقص والانخفاض المعرفي لديهم.

جدول رقم (١) : توزيع المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين وفقاً لدرجة معرفتهم بأهمية المهارات الإدارية المدروسة.

فئات المهارات الإدارية	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١- درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية :				
منخفضة (٩١-١٠٩) درجة	٢٦	٢١.٠		
متوسطة (١١٠-١٢٨) درجة	٣٣	٢٦.٦	١٢٤.١٧	١٣.٧٩
مرتفعة (١٢٩-١٤٧) درجة	٦٥	٥٢.٤		
٢- مهارة إدارة الوقت :				
منخفضة (١٤-٢٠) درجة	٩	٧.٣		
متوسطة (٢١-٢٨) درجة	٥٣	٤٢.٧	٢٧.٧٤	٤.٤٤
مرتفعة (٢٩-٣٥) درجة	٦٢	٥٠.٠		
٣- مهارة القيادة والتأثير :				
منخفضة (١١-١٧) درجة	١٣	١٠.٥		
متوسطة (١٨-٢٥) درجة	٥٢	٤١.٩	٢٣.٧٨	٤.٧٢
مرتفعة (٢٦-٣٢) درجة	٥٩	٤٧.٦		
٤- مهارة تكوين وإدارة فريق العمل :				
منخفضة (١١-١٦) درجة	١٥	١٢.١		
متوسطة (١٧-٢٣) درجة	٧٦	٦١.٣	٢١.٢٣	٣.٩٧
مرتفعة (٢٤-٢٩) درجة	٣٣	٢٦.٦		
٥- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات :				
منخفضة (١٣-١٩) درجة	١٤	١١.٣		
متوسطة (٢٠-٢٨) درجة	٨٤	٦٧.٧	٢٥.٤٩	٤.٧٨
مرتفعة (٢٩-٣٥) درجة	٢٦	٢١.٠		
٦- مهارة التعامل مع الآخرين :				
منخفضة (١٢-١٨) درجة	١٢	٩.٧		
متوسطة (١٩-٢٧) درجة	٤٨	٣٨.٧	٢٥.٩٢	٥.٠٥
مرتفعة (٢٨-٣٤) درجة	٦٤	٥١.٦		

ن = ١٢٤ مبحوث

جدول رقم (٢) : توزيع المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين وفقاً لدرجة معرفتهم بأهمية عبارات المهارات الإدارية المدروسة.

م	العبارات	مهمة		مهمة لحد ما		قليلة الأهمية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
	أولاً : مهارة إدارة الوقت :						
١	التخطيط يسبق كل المراحل دائماً.	٤١	٣٣.١	٥٩	٤٧.٦	٢٤	١٩.٤
٢	كتابة أهم المهام المطلوب إنجازها يومياً.	٤٥	٣٦.٣	٥٣	٤٢.٧	٤٥	٣٦.٣
٣	تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وفق أولويتها.	٥١	٤١.١	٤٨	٣٨.٧	٢٥	٢٠.٢
٤	توجيه الجهود نحو المهام والأهداف الأكثر أهمية.	٤٨	٣٨.٧	٤٨	٣٨.٧	٢٧	٢١.٨
٥	تجنب الاستدراج إلى ممارسة الأعمال والمهام قليلة الأهمية.	٣٨	٣٠.٦	٦٣	٥٠.٨	٢٣	١٨.٥
٦	تقسيم المهام الكبيرة إلى صغيرة يمكن ادائها والبدء بالسهلة منها.	٤٤	٣٥.٥	٥٨	٤٦.٨	٢٢	١٧.٧
٧	البدء بالمهام المطلوب إنجازها أولاً.	٣٨	٣٠.٦	٦٣	٥٠.٨	٢٣	١٨.٥
٨	التسجيل الكتابي لكيفية استهلاك الوقت للمهام والأنشطة المختلفة.	٤٠	٣٢.٣	٤٧	٣٧.٩	٣٧	٢٩.٨
٩	تحليل مضيعات الوقت لمحاولة التخلص منها.	٥٠	٤٠.٣	٤١	٣٣.١	٣٣	٢٦.٦

١٩.٤	٢٤	٤٢.٧	٥٣	٣٧.٩	٤٧	١٠ تخصيص مساعد لفرز الأوراق البريضية والعادية لاستبعاد غير الهامة.
١٦.٩	٢١	٤٩.٢	٦١	٣٣.٩	٤٢	١١ تفويض جزء من المهام لبعض المرؤوسين.
١٨.٥	٢٣	٥٤.٠	٦٧	٢٧.٤	٣٤	١٢ الابتعاد عن مصادر المقاطعة والتشويش التي تستهلك الوقت.
١٦.١	٢٠	٦٠.٥	٧٥	٢٣.٤	٢٩	١٣ الحصول على كافة المعلومات المتاحة حول المهمة يقلل من وقت إنجازها.
						ثانياً : مهارة القيادة والتأثير :
١٣.٧	١٧	٤٦.٠	٥٧	٤٠.٣	٥٠	١ إشراك المرؤوسين في تحديد وتحقيق الأهداف.
١٥.٣	١٩	٤٨.٤	٦٠	٣٦.٣	٤٥	٢ تنسيق جهود المرؤوسين وليس القيام بالعمل شخصياً.
١٦.٩	٢١	٥٣.٢	٦٦	٢٩.٨	٣٧	٣ إشعار المرؤوسين دائماً بأنه فرد منهم ويعمل لصالحهم.
١٩.٤	٢٤	٤٢.٧	٥٣	٣٧.٩	٤٧	٤ الوفاء بالوعود مع المرؤوسين.
١٦.١	٢٠	٤٥.٢	٥٦	٣٨.٧	٤٨	٥ مواجهة الأزمات التي يتعرض لها المرؤوسين.
٢٦.٦	٣٣	٤١.١	٥١	٣٢.٣	٤٠	٦ الإلمام بتفاوت القدرات بين المرؤوسين.
١٧.٧	٢٢	٤٩.٢	٦١	٣٣.١	٤١	٧ تفهم قيم وعادات ومخاوف المرؤوسين.
١٩.٤	٢٤	٤٢.٧	٥٣	٣٧.٩	٤٧	٨ إقناع المرؤوسين بأهمية مركزهم ووظائفهم.
١٦.١	٢٠	٤٥.٢	٥٦	٣٨.٧	٤٨	٩ تزويد المرؤوسين بالبيانات بمهام تجعل عملهم غير روتيني وبعيد عن الملل.
٢٥.٠	٣١	٤٦.٨	٥٨	٢٨.٢	٣٥	١٠ تزويد المرؤوسين بالبيانات ليدركون أن عملهم مكمل لبعضه.
٢١.٠	٢٦	٤٦.٨	٥٨	٣٢.٣	٤٠	١١ بث الشعور بالتقدم والنجاح بين المرؤوسين.
						ثالثاً : مهارة تكوين وإدارة فريق العمل :
١٧.٧	٢٢	٤٦.٠	٥٧	٣٦.٣	٤٥	١ أسلوب العمل يعتمد على الديمقراطية ورضا العاملين واقتناعهم وتعاونهم.
١٩.٤	٢٤	٤٦.٠	٥٧	٣٤.٧	٤٣	٢ تحديد المهام والمسؤوليات لأعضاء الفريق بدقة.
١٨.٥	٢٣	٤٨.٤	٦٠	٣٣.١	٤١	٣ اتفاق أعضاء الفريق على وسائل التعامل وتحقيق الأهداف.
٣٠.٦	٣٨	٤٩.٢	٦١	٢٠.٢	٢٥	٤ التنسيق بين جهود أفراد الفريق وتدعيم العلاقات الإنسانية.
٢٠.٢	٢٥	٤٤.٤	٥٥	٣٥.٥	٤٤	٥ تحسين الاتصالات وتعميق الروابط لتحقيق تماسك وحدة الفريق.

تابع جدول رقم (٢) : توزيع المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين وفقاً لدرجة معرفتهم بأهمية عبارات المهارات الإدارية المدروسة.

م	العبارات	مهمة		مهمة لحد ما		قليلة الأهمية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
٦	تحسين الجودة في عمل الفريق يثنى الوسائل.	٣٩	٣١.٥	٦٥	٥٢.٤	٢٠	١٦.١
٧	توافر الثقة والاحترام والمساعدة والرغبة في إذابة الخلافات بين أعضاء الفريق.	٣٥	٢٨.٢	٦٢	٥٠.٠	٢٧	٢١.٨
٨	الالتزام بمواعيد انجاز المهام والأنشطة.	٤٢	٣٣.٩	٥٦	٤٥.٢	٢٦	٢١.٠
٩	توافر المعلومات الخاصة بالعمل لكافة أعضاء الفريق.	٣٧	٢٩.٨	٦٦	٥٣.٢	٢١	١٦.٩
١٠	مساواة الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.	٤٨	٣٨.٧	٥٦	٤٥.٢	٢٠	١٦.١
رابعاً : مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات :							
١	التعرف على أسباب المشكلات المختلفة التي يتعرض لها المروسين.	٣٣	٢٦.٦	٦٦	٥٣.٢	٢٥	٢٠.٢
٢	إدماج المروسين في محاولة حل المشكلات.	٤٤	٣٥.٥	٥١	٤١.١	٢٩	٢٣.٤
٣	اتخاذ القرار بالحل المناسب يكون بعد اقتناع المروسين به.	٣٤	٢٧.٤	٦٤	٥١.٦	٢٦	٢١.٠
٤	اتفاق الحل مع العادات والتقاليد والأعراف السائدة.	٤٠	٣٢.٣	٦٢	٥٠.٠	٢٢	١٧.٧
٥	الاعتماد على الخبرات السابقة للمروسين للتوصل للقرار بالحل المناسب.	٤٦	٣٧.١	٥٨	٤٦.٨	٢٠	١٦.١
٦	تواجد نظام جيد للمعلومات يتيح فرصة أفضل لاتخاذ قرار بالحل المناسب.	٤٥	٣٦.٣	٦٠	٤٨.٤	١٩	١٥.٣
٧	حلول المشكلات تفيل في ضوء الأهداف.	٤١	٣٢.١	٥٩	٤٧.٦	٢٤	١٩.٤
٨	ينمى الحل مع التقدم التكنولوجي والتغيرات السياسية والاقتصادية.	٤٠	٣٢.٣	٦١	٤٩.٢	٢٣	١٨.٥
٩	تحمل مسئولية اتخاذ القرار بحل المشكلة.	٤٧	٣٧.٩	٥٢	٤١.٩	٢٥	٢٠.٢
١٠	عدم التحيز أو التعاطف عند قبول قرار الحل المناسب.	٣٥	٢٨.٢	٦١	٤٩.٢	٢٨	٢٢.٦
١١	عند اتخاذ قرار بالتطبيق الفعلي للحل يجب متابعته وتقييمه.	٤٢	٣٣.٩	٥٣	٤٢.٧	٢٩	٢٣.٤
١٢	الأفضل التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وتحديد الحل المناسب لها.	٣٨	٣٠.٦	٥٦	٤٥.٢	٣٠	٢٤.٢
خامساً : مهارة التعامل مع الآخرين :							
١	إظهار الاهتمام بالآخرين وعدم الاستعلاء عليهم.	٤٥	٣٦.٣	٥٥	٤٤.٥	٢٤	١٩.٤
٢	عدم النقص المباشر للآخرين.	٤١	٣٢.١	٥٨	٤٦.٨	٢٥	٢٠.٢
٣	التعامل مع الآخرين وفقاً للفروق الفردية.	٣٨	٣٠.٦	٦٤	٥١.٦	٢٢	١٧.٧
٤	تقدير العواطف وعدم جرح المشاعر للآخرين.	٤٤	٣٥.٥	٦٢	٥٠.٠	١٨	١٤.٥
٥	السعي لإشباع حاجات الآخرين.	٤٣	٣٤.٧	٥٤	٤٣.٥	٢٧	٢١.٨
٦	تقديم الخدمات للآخرين قبل أن يطلبوها.	٤٨	٣٨.٧	٥٣	٤٢.٧	٢٣	١٨.٥
٧	استخدام اللغة السهلة والمفهومة والمحبة إليهم.	٤٧	٣٧.٩	٥٧	٤٦.٠	٢٠	١٦.١
٨	تحفيز الآخرين لإتمام العمل المطلوب انجازه.	٤٠	٣٢.٣	٦٢	٥٠.٨	٢١	١٦.٩
٩	عدم ادعاء امتلاك الحقيقة المطلقة.	٣٩	٣١.٥	٦١	٤٩.٢	٢٤	١٩.٤
١٠	معاملة الآخرين بهدوء واحترام.	٤٢	٣٣.٩	٥٢	٤١.٩	٢٠	١٦.٩
١١	الحفاظ على الابتسامه والبراعة في الحديث.	٤٢	٣٣.٩	٥٤	٤٣.٥	٢٨	٢٢.٦
١٢	مخاطبة الدوافع النبيلة بداخلهم.	٥٠	٤٠.٣	٥٥	٤٤.٥	١٩	١٥.٣

ن = ١٢٤ مبحوث

ثانياً : التعرف على المتغيرات المرتبطة والمحددة لدرجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة :

للتعرف على المتغيرات المرتبطة بدرجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية، فقد تم استخدام الارتباط البسيط لبيرسون، حيث أظهرت النتائج الواردة بجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباطية طردية ومعنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية وكل من التدريب الإرشادي، ودرجة المعارف الخاصة بالإقناع، ودرجة دافعية الانجاز، ودرجة المعارف الخاصة بالاتصال، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ومعنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ بين درجة المعرفة بأهمية المهارات الإدارية وبين متغير درجة الرضا الوظيفي، في حين لم تتضح العلاقة بين متغيرات الخبرة الإرشادية، وعدد سنوات التعليم، وتعدد مصادر المعلومات، ودرجة الاستفادة من التدريب، ودرجة مناسبة نطاق الإشراف، ودرجة الاستفادة من التدريب كمتغيرات مستقلة وبين درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة كمتغير تابع، وبناء على هذه النتائج فإنه يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول بالنسبة للمتغيرات المستقلة التي ثبت معنويتها بالمتغير التابع، بينما لم يتمكن من رفضه بالنسبة للمتغيرات المستقلة التي لم تثبت معنويتها.

جدول رقم (٣) : العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المدروسة ودرجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة.

م	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار الجزئي	قيمة "ت"
١	التدريب الإرشادي.	٠.٦٤٦	١.٠٣٧	٤.١٥
٢	الخبرة الإرشادية.	٠.١٥٣	٠.٣٢٠	٢.٧٩٦
٣	عدد سنوات التعليم.	٠.٠٧٩	١.٣٢٩	١.٠٤٥
٤	تعدد مصادر المعلومات.	٠.٠٣٦	٠.٨٦٦	٢.٢٣٥
٥	درجة المعارف الخاصة بالإقناع.	٠.٥٨٣	٠.٦٦٦	٢.٤٣٣
٦	درجة الاستفادة من التدريب.	٠.٠٨٩	١.٣٧٤	١.٠٨٤
٧	درجة مناسبة النطاق الإشرافي.	٠.١٠٥	٢.٢٨٥	١.٧٠٥
٨	درجة دافعية الانجاز.	٠.٤٧٩	١.٣١٧	٣.٠٨٢
٩	درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي.	٠.٣٩٠	١.١١١	٥.٢٩٥
١٠	درجة الرضا الوظيفي.	٠.٢٠٣	٠.١١٦	٠.٥٧٦

معامل الارتباط المتعدد $r = ٠.٧٩٤$
 معامل التحديد $R^2 = ٠.٦٣٠$
 قيمة ف $= ١٩.٢٢٥$
 ** معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١
 * معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥

ولتحديد نسبة إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحادث في درجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية كمتغير تابع بجدول رقم (٤) فقد استخدم نموذج التحليل الارتباطي والانحراف المتعدد التدرجي الصاعد (Step-wise)، حيث أسفرت النتائج عن وجود ستة متغيرات مستقلة تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في تفسير التباين الحادث في متغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حوالي ٠.٦١٠، وبلغت قيمة (ف) المحسوبة ٣٠.٥٥٦، وهي قيمة معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١، ويعني هذا أن المتغيرات المستقلة الستة تفسر ٦١% من التباين في المتغير التابع، منها ٤١.٨% لمتغير التدريب الإرشادي ٩.٩% لمتغير درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي، ٣.٨% لمتغير درجة دافعية الانجاز، ٢.٢% لمتغير الخبرة الإرشادية، ٢% لمتغير درجة المعارف الخاصة بالإقناع، ١.٣% لمتغير تعدد مصادر المعلومات.

وبناء على هذه النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي الثاني بالنسبة للمتغيرات المستقلة التي ثبت إسهامها المعنوي، بينما لم تتمكن من رفضه بالنسبة لباقي المتغيرات المستقلة التي لم يثبت إسهامها المعنوي.

جدول رقم (٤) : نتائج التحليل الارتباطي المتدرج الصاعد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ودرجة معرفة المبحوثين بأهمية المهارات الإدارية المدروسة.

الترتيب	% للتباين المفسر في المتغير التابع	النسبة التراكمية للتباين المفسر في المتغير التابع	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	المتغيرات المستقلة
١	٤١.٨	٠.٤١٨	٩.٣٥٥	١.٦٩٥	التدريب الإرشادي.
٢	٩.٩	٠.٥١٧	٥.٠٠١	١.١١٠	درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي.
٣	٣.٨	٠.٥٥٥	٣.١٦٦	١.٣٩٤	درجة دافعية الانجاز.
٤	٢	٠.٥٧٥	٢.٣٧٩	٠.٦٦٠	درجة المعارف الخاصة بالإقناع.
٥	٢.٢	٠.٥٩٧	٢.٥٦٨	٠.٢٩١	الخبرة الإرشادية.
٦	١.٣	٠.٦١٠	١.٩٨٢	٠.٧٥٦	تعدد مصادر المعلومات.

معامل الارتباط المتعدد $r = ٠.٧٨١$
 معامل التحديد $R^2 = ٠.٦١٠$
 قيمة ف $= ٣٠.٥٥٦$
 ** معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١
 * معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥

ثالثاً : درجة استخدام المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة :
 إن استخدام المبحوثين لمهاراتهم الإدارية في عملهم الإرشادي لكل بند من البنود المتعلقة بكل مهارة مدروسة من المهارات الإدارية يؤدي لنجاحهم في إنجاز عملهم وتحقيق أهداف المنظمة ككل، وعليه فسوف يتم

عرض النتائج بجدول رقم (٥) أن ٢١% من المبحوثين ذوي استخدام منخفض لتلك المهارات، وأن ٥٥.٦% من المبحوثين ذوي استخدام متوسط، في حين أن ما يقرب من ٢٤% منهم ذوي استخدام مرتفع لتلك المهارات، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ١١٨.٤ درجة، وبانحراف معياري قدره ١٣.١ درجة، كما يشير إلى أن ٧٦.٦% من المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين ذوي درجة استخدام منخفضة ومتوسطة لتلك المهارات الإدارية المدروسة أما المبحوثين ذوي درجة الاستخدام العالية لتلك المهارات فيمثلون نسبة نقل عن النصف، الأمر الذي يستلزم ضرورة تخطيط وتنفيذ دورات تدريبية عملية للمشرفين الإرشاديين الزراعيين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال.

وفيما يلي عرضاً لدرجة استخدام المبحوثين لكل مهارة من المهارات موضع الدراسة :-

١- مهارة إدارة الوقت : توضح النتائج الواردة بجدول رقم (٥) أن درجة استخدام المبحوثين لمهارة إدارة الوقت كانت ضئيلة حيث بلغت ٢٤.٢%، كان قرابة ٦٣% منهم ذوي درجة استخدام متوسطة، في حين كان قرابة ١٣% منهم ذوي درجة استخدام مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٥.٥ درجة، وبانحراف معياري قدره ٣.٩ درجة، وتبين هذه النتيجة مدى التدني في استخدام المبحوثين لمهارة إدارة الوقت كمهارة إدارية حيث كان قرابة ٨٧% منهم ذوي درجة استخدام تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة. كما تبين بجدول رقم (٦) أن نسبة من أفادوا بدوام تنفيذهم للبنود الثلاثة عشر التي تقيس مهارة إدارة الوقت لم تتجاوز ٣٦.٣% مما يتطلب تكثيف الدورات التدريبية العملية لهؤلاء المشرفين الإرشاديين لتدريبهم على كيفية إدارة الوقت بطريقة سليمة.

٢- مهارة القيادة والتأثير : تشير البيانات الواردة بجدول رقم (٥) أن درجة استخدام المبحوثين لمهارة القيادة والتأثير كانت منخفضة حيث كانت قرابة ١٥.٣% منهم ذوي درجة استخدام منخفضة لتلك المهارة، بينما كانت قرابة ٧٣% منهم ذوي درجة استخدام متوسطة، في حين كان حوالي ١٢% منهم ذوي درجة استخدام مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٢.٧ درجة، وبانحراف معياري قدره ٣.٣ درجة، وتظهر هذه النتيجة قصوراً كبيراً في درجة استخدام المبحوثين لمهارة القيادة كمهارة مهمة في العملية الإدارية للعمل الإرشادي حيث أوضحت النتائج أن (٨٨%) منهم تراوحت درجة استخدامهم بين المنخفضة والمتوسطة مما يستلزم تكثيف الدورات التدريبية لهؤلاء المشرفين الإرشاديين.

وأيضاً تبين في نتائج جدول رقم (٦) أن نسبة من أفادوا بالاستخدام الدائم لتلك المهارة لم تتجاوز ٣٧%، وهذا يؤكد على مدى الحاجة إلى التدريب المكثف والعمل أثناء الخدمة لمعالجة هذا القصور.

٣- مهارة تكوين وإدارة فريق العمل : تشير النتائج الواردة بجدول رقم (٥) أن درجة استخدام المبحوثين لمهارة تكوين وإدارة فريق العمل كانت متوسطة حيث جاء حوالي ١٣.٧% من المبحوثين في فئة الاستخدام المنخفض لتلك المهارة، في حين جاء حوالي ٦٥.٣% منهم في فئة الاستخدام المتوسطة، بينما جاء قرابة ٢١% منهم في فئة الاستخدام المرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٢ درجة، وبانحراف معياري قدره ٣.٨ درجة، وتعكس هذه النتيجة قصوراً واضحاً في درجة استخدام المبحوثين لمهارة تكوين وإدارة فريق العمل كمهارة إدارية هامة في العمل الإرشادي حيث أوضحت النتائج أن ٧٩% من المبحوثين انحصرت درجة استخدامهم بين المنخفضة والمتوسطة.

كما تبين النتائج بجدول رقم (٦) أن نسبة من أفادوا باستخدامهم لبنود تلك المهارة اعشر لم تتعدى ٤٠.٣%، وهذا يدل على مدى الحاجة إلى تدريب مكثف للمشرفين الإرشاديين لتدارك هذا القصور والعمل على معالجته.

٤- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات : توضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) أن درجة استخدام المبحوثين لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات كانت متوسطة وكان حوالي ٩% منهم ذوي درجة استخدام منخفضة لتلك المهارة، بينما كان ٦٥% منهم ذوي درجة استخدام متوسطة، في حين كان قرابة ٢٦% منهم ذوي درجة استخدام مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي نحو ٢٣.٢ درجة، وبانحراف معياري قدره ٣.٤ درجة، وتبين هذه النتيجة قصوراً واضحاً في استخدام المبحوثين لتلك المهارة الأساسية في العملية الإدارية للإرشاد الزراعي، حيث بينت النتائج أن ٧٤% من المبحوثين تراوحت درجة استخدامهم لتلك المهارة بين المنخفضة والمتوسطة.

وأيضاً تبين نتائج جدول رقم (٦) أن نسبة من أفادوا باستخدامهم الدائم للبنود الأثنى عشر التي تقيس تلك المهارة لم يتعدى ٣٩.٥% من المبحوثين وهذا يؤكد على مدى الحاجة لتدريب المشرفين الإرشاديين الزراعيين على كيفية استخدام تلك المهارة لمعالجة هذا النقص الواضح في استخدامه في عملهم.

٥- مهارة التعامل مع الآخرين : تشير النتائج الواردة بجدول رقم (٥) إلى أن درجة استخدام المبحوثين لتلك المهارة كانت ضعيفة، حيث كان قرابة ١٥% منهم ذوي درجة استخدام منخفضة لتلك المهارة، في حين كان قرابة ٧٣% منهم ذوي درجة استخدام متوسط، في حين كان حوالي ١٢% منهم ذوي درجة استخدام مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٢٤.٩ درجة، وبانحراف معياري قدره ٣.٣٥ درجة، وتظهر هذه النتيجة وجود

تدنياً وازحاً في استخدام المبحوثين لمهارة التعامل مع الآخرين كمهارة إدارية أساسية للعمل الإرشادي حيث نجد أن حوالي ٨٨% منهم كانوا ذوي درجة استخدام تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة. كما تبين نتائج جدول رقم (٦) أن نسبة من أفادوا بالاستخدام الدائم للبنود الاثنى عشر التي تقيس هذه المهارة لم تتجاوز ٣٧% من المبحوثين، وهذا يؤكد مدى الحاجة إلى التدريب العملي للمشرفين الإرشاديين الزراعيين على كيفية التعامل مع الآخرين لتلافي هذا القصور.

جدول رقم (٥) : توزيع المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين وفقاً لدرجة استخدامهم للمهارات الإدارية المدروسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد	فئات المهارات الإدارية
				١- درجة استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية :
		٢١.٠	٢٦	منخفضة (٩١-١٠٧) درجة
١٣.١	١١٨.٤	٥٥.٦	٦٩	متوسطة (١٠٨-١٢٧) درجة
		٢٣.٤	٢٩	مرتفعة (١٢٨-١٤٥) درجة
				٢- مهارة إدارة الوقت :
		٢٤.٢	٣٠	منخفضة (١٦-٢٢) درجة
٣.٩	٢٥.٥	٦٢.٩	٧٨	متوسطة (٢٣-٢٩) درجة
		١٢.٩	١٦	مرتفعة (٣٠-٣٦) درجة
				٣- مهارة القيادة والتأثير :
		١٥.٣	١٩	منخفضة (١٤-١٩) درجة
٣.٣	٢٢.٧	٧٢.٦	٩٠	متوسطة (٢٠-٢٦) درجة
		١٢.١	١٥	مرتفعة (٢٧-٣٢) درجة
				٤- مهارة تكوين وإدارة فريق العمل :
		١٣.٧	١٧	منخفضة (١٣-١٧) درجة
٣.٨	٢٢.٠	٦٥.٣	٨١	متوسطة (١٨-٢٥) درجة
		٢٠.٧	٢٦	مرتفعة (٢٦-٣٠) درجة
				٥- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات :
		٨.٩	١١	منخفضة (١٣-١٨) درجة
٣.٤	٢٣.٢	٦٥.٣	٨١	متوسطة (١٩-٢٥) درجة
		٢٥.٨	٣٢	مرتفعة (٢٦-٣١) درجة
				٦- مهارة التعامل مع الآخرين :
		١٥.٣	١٩	منخفضة (١٢-١٨) درجة
٣.٣	٢٤.٩	٧٢.٦	٩٠	متوسطة (١٩-٢٧) درجة
		١٢.١	١٥	مرتفعة (٢٨-٣٤) درجة

ن = ١٢٤ مبحوث

جدول رقم (٦): توزيع المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين وفقاً لدرجة استخدامهم لعبارات المهارات الإدارية المدروسة.

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
أولاً : مهارة إدارة الوقت :							
١	التخطيط يسبق كل المراحل دائماً.	٣٢	٢٥.٨	٦١	٤٩.٢	٣١	٢٥.٠
٢	كتابة أهم المهام المطلوب إنجازها يومياً.	٢٦	٢١.٠	٧٤	٥٩.٧	٢٤	١٩.٤
٣	تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وفق أولويتها.	٣٨	٣٠.٦	٦٢	٥٠.٠	٢٤	١٩.٤
٤	توجيه الجهود نحو المهام والأهداف الأكثر أهمية.	٣٥	٢٨.٢	٦٤	٥١.٦	٢٥	٢٠.٢
٥	تجنب الاستدراج إلى ممارسة الأعمال والمهام قليلة لأهمية.	٣٠	٢٤.٢	٦٩	٥٥.٥	٢٥	٢٠.٢
٦	تقسيم المهام الكبيرة إلى صغيرة يمكن ادانها والبده بالسهلة منها.	٢٤	١٩.٤	٧٨	٦٢.٩	٢٢	١٧.٧
٧	البده بالمهام المطلوب إنجازها أولاً.	٣٨	٣٠.٦	٥٧	٤٦.٠	٢٩	٢٣.٤
٨	التسجيل الكتابي لكيفية استهلاك الوقت للمهام والأنشطة المختلفة.	٣٢	٢٥.٨	٦٦	٥٣.٢	٢٦	٢١.٠
٩	تحليل مضيعات الوقت لمحاولة التخلص منها.	٣١	٢٥.٠	٥٩	٤٧.٦	٣٤	٢٧.٤
١٠	تخصيص مساعد لفرز الأوراق البريدية والعادبة لاستبعاد غير الهامة.	٣٦	٢٩.٠	٥٩	٤٧.٦	٢٩	٢٣.٤
١١	تفويض جزء من المهام لبعض المرؤوسين.	٣٨	٣٠.٦	٦٣	٥٠.٨	٢٣	١٨.٥
١٢	الابتعاد عن مصادر المقاطعة والتنشويش التي تستهلك الوقت.	٣٨	٣٠.٦	٥٧	٤٦.٠	٢٥	٢٠.٢
١٣	الحصول على كافة المعلومات المتاحة حول المهمة يقلل من وقت إنجازها.	٤٥	٣٦.٣	٥١	٤١.١	٢٨	٢٢.٦
ثانياً : مهارة القيادة والتأثير :							
١	إشراك المرؤوسين في تحديد وتحقيق الأهداف.	٢٦	٢١.٠	٦٤	٥١.٦	٣٤	٢٧.٤
٢	تنسيق جهود المرؤوسين وليس القيام بالعمل شخصياً.	٣٦	٢٩.٠	٥٤	٤٣.٥	٣٤	٢٧.٤
٣	إشعار المرؤوسين دائماً بأنه فرد منهم ويعمل لصالحهم.	٣٩	٣١.٥	٥٦	٤٥.٢	٢٩	٢٣.٤
٤	الوفاء بالوعود مع المرؤوسين.	٤٤	٣٥.٥	٥٣	٤٢.٧	٢٧	٢١.٨
٥	مواجهة الأزمات التي يتعرض لها المرؤوسين.	٤١	٣٣.١	٤٦	٣٧.١	٣٧	٢٩.٨
٦	الإلمام بتفاوت القدرات بين المرؤوسين.	٣٥	٢٨.٢	٦٢	٥٠.٠	٢٧	٢١.٨
٧	تفهم قيم وعادات ومخاوف المرؤوسين.	٤٥	٣٦.٣	٥٦	٤٥.٢	٢٣	١٨.٥
٨	إقناع المرؤوسين بأهمية مركزهم ووظائفهم.	٣٢	٢٥.٨	٦٣	٥٠.٨	٢٩	٢٣.٤
٩	تزويد المرؤوسين بالبيانات بمهام تجعل عملهم غير روتيني وبعيد عن الملل.	٤٦	٣٧.١	٥١	٤١.١	٢٧	٢١.٨
١٠	تزويد المرؤوسين بالبيانات ليدركون أن عملهم مكمل لبعضه.	٤٠	٣٢.٣	٦٠	٤٨.٤	٢٤	١٩.٤
١١	بث الشعور بالتقدم والنجاح بين المرؤوسين.	٤٥	٣٦.٣	٥٥	٤٤.٤	٢٤	١٩.٤
ثالثاً : مهارة تكوين وإدارة فريق العمل :							
١	أسلوب العمل يعتمد على الديمقراطية ورضا العاملين واقتناعهم وتعاونهم.	٢٧	٢١.٨	٧٨	٦٢.٩	١٩	١٥.٣
٢	تحديد المهام والمسؤوليات لأعضاء الفريق بدقة.	٤٣	٣٤.٧	٥٦	٤٥.٢	٢٥	٢٠.٢
٣	اتفاق أعضاء الفريق على وسائل التعامل وتحقيق الأهداف.	٣٨	٣٠.٦	٦٧	٥١.٠	١٩	١٥.٣
٤	التنسيق بين جهود أفراد الفريق وتدعيم العلاقات الإنسانية.	٥٠	٤٠.٣	٤٩	٣٩.٥	٢٥	٢٠.٢
٥	تحسين الاتصالات وتعميق الروابط لتحقيق تماسك وحدة الفريق.	٣٢	٢٥.٨	٦٣	٥٠.٨	٢٩	٢٣.٤

تابع جدول رقم (٦) : توزيع المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين وفقاً لدرجة استخدامهم لعبارات المهارات الإدارية المدروسة.

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
٦	تحسين الجودة في عمل الفريق بشتى الوسائل.	٤١	٣٣.١	٤٦	٣٧.١	٣٧	٢٩.٨
٧	توافر الثقة والاحترام والمساندة والرغبة في إذابة الخلافات بين أعضاء الفريق.	٣٥	٢٨.٢	٦٢	٥٠.٠	٢٧	٢١.٨
٨	الالتزام بمواعيد انجاز المهام والأنشطة.	٣٨	٣٠.٦	٦٧	٥٤.٠	١٩	١٥.٣
٩	توافر المعلومات الخاصة بالعمل لكافة أعضاء الفريق.	٤٥	٣٦.٣	٥٥	٤٤.٤	٢٤	١٩.٤
١٠	مساواة الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.	٤٦	٣٧.١	٥١	٤١.١	٢٧	٢١.٨
رابعاً : مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات :							
١	التعرف على أسباب المشكلات المختلفة التي يتعرض لها المرؤوسين.	٤٥	٣٦.٣	٤٩	٣٩.٥	٣٠	٢٤.٢
٢	إدماج المرؤوسين في محاولة حل المشكلات.	٤٩	٣٩.٥	٤٦	٣٧.١	٢٩	٢٣.٤
٣	اتخاذ القرار بالحل المناسب يكون بعد اقتناع المرؤوسين به.	٤٨	٣٨.٧	٥٦	٤٥.٢	٢٠	١٦.١
٤	اتفاق الحل مع العادات والتقاليد والأعراف السائدة.	٤٠	٣٢.٣	٥٧	٤٦.٠	٢٧	٢١.٨
٥	الاعتماد على الخبرات السابقة للمرؤوسين للتوصل للقرار بالحل المناسب.	٣٦	٢٩.٠	٦٣	٥٠.٨	٢٥	٢٠.٢
٦	تواجد نظام جيد للمعلومات يتيح فرصة أفضل لاتخاذ قرار بالحل المناسب.	٤٩	٣٩.٥	٥٢	٤١.٩	٢٣	١٨.٥
٧	حلول المشكلات تقبل في ضوء الأهداف.	٣٩	٣١.٥	٦٥	٥٢.٤	٢٠	١٦.١
٨	يتمشى الحل مع التقدم التكنولوجي والتغيرات السياسية والاقتصادية.	٤٤	٣٥.٥	٦٢	٥٠.٠	١٨	١٤.٥
٩	تحمل مسئولية اتخاذ القرار بحل المشكلة.	٤٨	٣٨.٧	٥٣	٤٢.٧	٢٣	١٨.٥
١٠	عدم التحيز أو التعاطف عند قبول قرار الحل المناسب.	٤٠	٣٢.٣	٦٣	٥٠.٨	٢١	١٦.٩
١١	عند اتخاذ قرار بالتطبيق الفعلي للحل يجب متابعته وتقييمه.	٣٩	٣١.٥	٦١	٤٩.٢	٢٤	١٩.٤
١٢	الأفضل التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وتحديد الحل المناسب لها.	٤٢	٣٣.٩	٥٢	٤١.٩	٣٠	٢٤.٢
خامساً : مهارة التعامل مع الآخرين :							
١	إظهار الاهتمام بالآخرين وعدم الاستعلاء عليهم.	٣٤	٢٧.٤	٦٤	٥١.٦	٢٦	٢١.٠
٢	عدم النقص المباشر للآخرين.	٤٣	٣٤.٧	٥١	٤١.١	٣٠	٢٤.٢
٣	التعامل مع الآخرين وفقاً للفروق الفردية.	٤٢	٣٣.٩	٥١	٤١.١	٣١	٢٥.٠
٤	تقدير العواطف وعدم جرح المشاعر للآخرين.	٣٦	٢٩.٠	٥٨	٤٦.٨	٣٠	٢٤.٢
٥	السعي لإشباع حاجات الآخرين.	٤٥	٣٦.٣	٥٥	٤٤.٤	٢٤	١٩.٤
٦	تقديم الخدمات للآخرين قبل أن يطلبوها.	٤١	٣٣.١	٥٨	٤٦.٨	٢٥	٢٠.٢
٧	استخدام اللغة السهلة والمفهومة والمحبة إليهم.	٣٨	٣٠.٦	٦٤	٥١.٦	٢٢	١٧.٧
٨	تحفيز الآخرين لإتمام العمل المطلوب انجازه.	٤٣	٣٤.٧	٥٤	٤٣.٥	٢٧	٢١.٨
٩	عدم ادعاء امتلاك الحقيقة المطلقة.	٤٢	٣٣.٩	٥٤	٤٣.٥	٢٨	٢٢.٦
١٠	معاملة الآخرين بهدوء واحترام.	٤٦	٣٧.١	٥٨	٤٦.٨	٢٠	١٦.١
١١	الحفاظ على الابتساماة والبراعة في الحديث.	٤٥	٣٦.٣	٦٠	٤٨.٤	١٩	١٥.٣
١٢	مخاطبة الدوافع النبيلة بداخلهم.	٤١	٣٣.١	٥٩	٤٧.٦	٢٤	١٩.٤

ن = ١٢٤ مبحوث

رابعاً : التعرف على المتغيرات المرتبطة والمحددة لدرجة استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة للتعرف على المتغيرات المرتبطة بدرجة استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية، فقد تم استخدام الارتباط البسيط لبيرسون، حيث أظهرت النتائج الواردة بجدول (٧) وجود علاقة ارتباطية طردية ومعنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة استخدام المشرفين الإرشاديين المبحوثين للمهارات الإدارية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة التالية : التدريب الإرشادي، ودرجة المعارف الخاصة بالإقناع، ودرجة دافعية الانجاز، ودرجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي بينما انصح وجود علاقة ارتباطية طردية ومعنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ بين درجة استخدام المشرفين الإرشاديين المبحوثين وبين متغير الخبرة الإرشادية، في حين لم تتضح العلاقة بين متغيرات : عدد سنوات التعليم، وتعدد مصادر المعلومات، ودرجة الاستفادة من التدريب الإرشادي، ودرجة مناسبة نطاق الإشراف، ودرجة الرضا الوظيفي، وبناء على هذه النتائج فإنه يمكن رفض الفرض الإحصائي الثالث بالنسبة للمتغيرات المستقلة التي تثبت معنويتها بالمتغير التابع، بينما لم نتمكن من رفضه للمتغيرات المستقلة التي لم يثبت معنويتها.

جدول رقم (٧) : العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المدروسة ودرجة استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة.

م	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار الجزئي	قيمة "ت"
١	التدريب الإرشادي.	٠.٥٢٤	٠.٨١٨	٢.٩٥
٢	الخبرة الإرشادية.	٠.٢٢٤	٠.٤٥٥	٣.٥٩
٣	عدد سنوات التعليم.	٠.٠٤	١.٦٥	١.١٧
٤	تعدد مصادر المعلومات.	٠.٠٣٥	٠.٦٩٥	١.٦٢
٥	درجة المعارف الخاصة بالإقناع.	٠.٤٨٧	٠.٦٨١	٢.٢٥
٦	درجة الاستفادة من التدريب.	٠.٠٩٢	١.٠٦	٠.٧٥٦
٧	درجة مناسبة النطاق الإشرافي.	٠.٠٧١	١.٩٠	١.٢٨
٨	درجة دافعية الانجاز.	٠.٣٨٥	٠.٩٣٣	١.٩٧٤
٩	درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي.	٠.٣٥٨	٠.٩٤٠	٤.٠٥
١٠	درجة الرضا الوظيفي.	٠.٠٧٠	٠.٤٤	١.٩٧٣

معامل الارتباط المتعدد $r = ٠.٧٠٥$ * معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١
 معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٩٧$ * معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥
 قيمة ف = ١١.١٥

ولتحديد نسبة إسهام كل متغير من المتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحادث في درجة استخدام المشرفين الإرشاديين للمهارات الإدارية كمتغير تابع جدول رقم (٨) فقد تم استخدام نموذج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد التدرجي الصاعد (Step-wise)، حيث أسفرت النتائج عن وجود أربعة متغيرات مستقلة مجتمعة تسهم إسهاماً معنوياً في تفسير التباين الحادث في المتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٤٤٣، وبلغت قيمة (ف) المحسوبة ٢٣.٧، وهي قيمة معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١، ويعني هذا أن المتغيرات المستقلة الأربعة تفسر ٤٤.٣% من التباين في المتغير التابع، ومنها ٢٧.٥% لمتغير التدريب الإرشادي، و٨.٩% لمتغير درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي، و٥.٦% لمتغير الخبرة الإرشادية، وأخيراً متغير درجة المعارف الخاصة بالإقناع فسر ٢.٣%.

وبناء على هذه النتائج فإنه يمكن رفض الفرض الإحصائي الرابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة التي ثبتت إسهامها المعنوي، بينما لم نتمكن من رفضه بالنسبة لباقي المتغيرات المستقلة التي لم يثبت إسهامها المعنوي.

وتشير هذه النتائج إلى أن متغير التدريب الإرشادي، ودرجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي من أهم المتغيرات التي تفسر التباين في درجة استخدام المبحوثين لبعض المهارات الإدارية ويليها الخبرة الإرشادية، ثم يليها درجة المعارف الخاصة بالإقناع.

جدول رقم (٨) : نتائج التحليل الارتباطي المتدرج الصاعد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ودرجة استخدام المبحوثين للمهارات الإدارية المدروسة.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "ت"	النسبة التراكمية	% للتباين المفسر	الترتيب
--------------------	----------------	----------	------------------	------------------	---------

	الجزئي	للتباين المفسر في المتغير التابع	في المتغير التابع	
١	١.٣٠	٠.٢٧٥	٢٧.٥	التدريب الإرشادي.
٢	٠.٩٩	٠.٣٦٤	٨.٩	درجة المعارف الخاصة بالاتصال الإرشادي.
٣	٠.٤٣	٠.٤٢٠	٥.٦	الخبرة الإرشادية.
٤	٠.٦٧	٠.٤٤٣	٢.٣	درجة المعارف الخاصة بالإقناع.
معامل الارتباط المتعدد $r = ٠.٦٦٦$				
معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٤٣$				
قيمة ف $F = ٢٣.٧٠$				
** معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١				
* معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥				

في ضوء النتائج البحثية يوصى بما يلي :

- ١- في ضوء ما أظهرته النتائج في انخفاض درجة معرفة المشرفين الإرشاديين بأهمية المهارات الإدارية وكذا انخفاض درجة استخدامهم لتلك المهارات، فإنه يجب على مخططي ومنفذي البرامج الإرشادية التركيز على تكثيف الدورات التدريبية في هذا المجال لسد هذا القصور.
- ٢- حيث أن النتائج أظهرت أن المتغيرات المستقلة المدروسة مجتمعة تفسر ٦١% في درجة التباين الكلي في درجة المعرفة بأهمية المهارات الإدارية فإن الدراسة توصي بأنه في الدراسات التالية لا بد أن تقوم بدراسة متغيرات لم يتم دراستها في هذا البحث.
- ٣- حيث أن النتائج أظهرت أن المتغيرات المستقلة المدروسة مجتمعة تفسر ٤٤.٣% من التباين الكلي في درجة استخدام المهارات الإدارية، فإن الدراسة توصي بأنه في الدراسات المستقبلية لا بد أن تقوم بدراسة متغيرات لم يتم دراستها في هذا البحث.
- ٤- من خلال ما أظهرته نتائج تحليل الانحدار الخطي التدرجي الصاعد فإنه يجب على المسؤولين الإرشاديين الأخذ في الاعتبار المتغيرات التي تسهم إسهاماً معنوياً في درجة المعرفة بأهمية المهارات ودرجة استخدام تلك المهارات عند اختيار القيادة الإشرافية لإدارة العمل الإرشادي على المستويات المختلفة.

المراجع

- أبو حليلة، إبراهيم سيد أحمد (١٩٩٥) : كفاية القدرات الأدائية الرئيسية في وظيفة المرشد الزراعي لدى المرشدين الزراعيين بمحافظة أسيوط، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، المجلد الأول، العدد (٩٤).
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠١) : أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الأول (الطبعة الثانية)، دار المعرفة الجامعية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (١٩٩٢) : المدير والتحديات المعاصرة، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- إسماعيل، محمد أحمد، وحسن، كريم (٢٠٠٣) : توصيف وظيفة المشرفين الإرشاديين الزراعيين المباشرين بجمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية بالشرقية، مجلد (١٨)، العدد (٧)، يوليو.
- الصفطي، محمد لطفي محمد (٢٠٠٢) : دور القيادات الإرشادية المهنية في فعالية العمل بتنظيم الجهاز الإرشادي بمحافظات الغربية وكفر الشيخ والمنوفية، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- بدران، شكري محمد (٢٠٠٤) : دليل الأخصائيين للمرشدين في مجال الإرشاد الزراعي، المجلد (١٤)، العدد (٣).
- بسيوني، إبراهيم إبراهيم، وآخرون (٢٠٠٤) : إدارة الأعمال مدخل وظائف المديرين، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- حسن، كريم، وآخرون (٢٠١١) : مفهوم وأساسيات فريق العمل، مجلة الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، المجلد (١٢)، العدد (٢) إبريل.
- شادي، سامي على المرسي (١٩٩٢) : تنمية وتدريب المرشدين الزراعيين، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة المنصورة.
- عبد الغفار، عبد الغفار طه (١٩٧٥) : الإرشاد الزراعي بين الفلسفة والتطبيق، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- عثمان، محمود إسماعيل (٢٠٠٨) : أسباب ترك العاملين الإرشاديين العمل الإرشادي إلى منظمات أخرى، المجلة المصرية للبحوث الزراعية، العدد (٢)، مجلد (٨٦).

- عمر، أحمد محمد (١٩٨٠) : الإرشاد الزراعي، أوفست للطباعة، القاهرة.
- فريد، محمد أحمد (١٩٨٣) : الإشراف المباشر على المرشدين الزراعيين المحليين بمصر، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة الأزهر.
- فريد، محمد أحمد، والشبراوي، عبد العزيز حسن (١٩٨٤) : الإدارة الإرشادية، موضوعات تدريبية في الإرشاد والتكنولوجيا الزراعية للعاملين الإرشاديين بالمشروع المصري لتحسين الحبوب الرئيسية، مركز البحوث الزراعية، الطبعة الثانية.
- فريد، محمد أحمد (١٩٨٥) : الإشراف الإرشادي "أساسيات في التعليم الإرشادي الزراعي"، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، مركز البحوث الزراعية، وزارة الزراعة، الطبعة الأولى.
- كشك، محمد بهجت (١٩٩٧) : مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية.
- مرزبان، عبد الحليم أحمد خلف (١٩٩٥) : دليل مرجعي في منهجية العمل الإرشادي للجهاز الإشرافي الإرشادي، المشروع القومي للأبحاث الزراعية، مكون نقل التكنولوجيا، مركز البحوث الزراعية.
- وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي (٢٠٠٩) : استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة في عام ٢٠٣٠، مركز البحوث الزراعية، يناير.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970): Determining sample size for Research Activities Educational Psychological Measurement, college station, Durham, North Carolina.
- Robert M. Flumer & Stephen G. Franklin, (1982): Supervision principals of Professional Management Macmillan Publishing co, Inc, New York Collier Macmillan Publisher London.
- www.assabu.info/showthread.php.5/4/2014.
- www.nour28forundrabia.com.5/4/2014.
- www.Assabu.info/showthread.php1/6/2014.
- www.efham.net/articlesDetails9/6/2014.
- www.annabaa.org/nba46/edata.htm10/6/2014.
- www.efham.net/ArticlesDetails.aspx/articles24-6-2014.
- www.Annabaa.org/nba46/edata,htm.24-6-2014.
- www.Assabu.info/showthread.php25/6/2014.
- www.hrdiscussion.com.1/7/2014.
- www.mawhoapon.net.6/10/2014.
- www.Kenanaonline.Net.15/10/2014.

MANAGEMENT SKILLS OF AGRICULTURAL SUPERVISORS EXTENSION'S IN KAFR EL-SHEIKH GOVERNORATE

Mary, B. U. M.

Agricultural Extension and Rural Development Research institute, A.R.C

This research aimed mainly identify the studied of Management Skills of the respondents of Agricultural Extension's Supervisors in Kafr El-Sheikh governorate, to identifying degree of their Knowledge with importance of management skills and degree of their using of those management skills during their extension work, determining the correlation and regression relationship between the independent variables, degree of their knowledge and use of those studied skills.

Research data were collected through a questionnaire by personal interviews from a random sample of (124) agricultural extension's supervisors with percentage reached (67%) of total research population, applying the equation of Krejci and Morgan. Collected data were then scored and processed. Frequencies percentages, Pearson correlation coefficient, means, standards deviation, t-test, and test (F), multiple linear regression, and model of up ward step-wise regression were employed in data analysis.

1-Nearly proportion (48%) of the respondents agricultural extension supervisors with the degree of knowledge of the importance of management skills studied ranging between low and moderate.

2-More than two-thirds of the respondents agricultural extension supervisors (76.6%) with the degree of use of management skills studied ranging between low and moderate.

3-There are a significant and direct correlation relationship at (0.01) level of significant between the degrees of the respondents knowledge of the importance of management skills studied all of the following independent variables: the extension training, persuasion, and achievement motivation, and there are significant direct correlation relationship at (0.05) level of significant between the degrees of knowledge of management skills studied and between the independent variable, degree of job satisfaction.

4-There are six independent variables together explain 61% of the total variance in the degree of respondent's knowledge with importance of management skills came in the foremostone of them is variable of degree of extension training, it explains (41.8%) of the total variance followed by a variable of degree of knowledge of the extension communication explain the variable (9.9%), and variable achievement motivation and explain (3.8%), and variable persuasion and explains (2%), and variable indicative experience and explains (2.2%) and, finally variable of multiple sources of information it explains (1.3%).