

TRAINING NEEDS OF EXTENSION WORKERS ABOUT EXTENSION LADERSHIP COMPETENCIES: THE USE OF BORICH'S NEEDS ASSESSMENT MODEL

Kassem, H.S.M.¹; A.M.M. Sarhan² and Dorria M. Khairy³

1- Agricultural Extension and Rural Society Dept., Faculty of Agriculture, Mansoura University.

2- Agricultural Extension Dept., Faculty of Agriculture in Qena, South Valley University.

3- Agricultural Extension and Rural Society Dept., Faculty of Agriculture, Menofia University.

الإحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين فى مجال القدرات القيادية الإرشادية :
إستخدام نموذج بوريش لتحديد الإحتياجات

حازم صلاح منصور قاسم^١ ، أحمد مصطفى محمد سرحان^٢ و درية محمد خيرى^٣

١- قسم الإرشاد الزراعى والمجتمع الريفى ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة

٢- قسم الإرشاد الزراعى ، كلية الزراعة بقتنا ، جامعة جنوب الوادى

٣- قسم الإرشاد الزراعى والمجتمع الريفى ، كلية الزراعة ، جامعة المنوفية

المخلص

إستهدفت الدراسة الحالية بصفة رئيسية التعرف على الإحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين فى مجال القدرات القيادية الإرشادية . وقد أجريت هذه الدراسة فى محافظتى الدقهلية وقنا . وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغ قوامها ٢٣٠ مرشدا زراعيًا يمثلون نحو (٣٩.٨%) من الإجمالى العام لمرشدى القرى بمحافظتى الدقهلية وقنا .

وقد تم الإعتماد على الإستبيان بالمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات الميدانية ، وتم جمع بيانات الدراسة خلال شهرى سبتمبر واکتوبر ٢٠٠٨ ، وإستخدمت التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابى ، والإنحراف المعيارى لتحليل وعرض نتائج الدراسة .

ويمكن تلخيص اهم النتائج التى أسفرت عنها الدراسة على النحو التالى :

- ١- جاء المتوسط العام لمستوى التغطية التدريبية السابقة للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة بمستوى متوسط بلغ (٤١.٩%).
- ٢- جاء المتوسط العام لمعدل إستخدام المبحوثين للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة بمستوى متوسط بلغ (٦٤.١%).
- ٣- أوضح ما يزيد عن نصف المبحوثين (٥٤.٥%) بأن القدرات المدروسة ذات اهمية عالية، وفى نفس الوقت أشار (٧٢.٥%) منهم بأنهم على مستوى متوسط للمعرفة بها.
- ٤- أظهرت درجات التمايز المرجحة بأن أعلى خمس ممارسات من حيث أولوية الإحتياج التدريبى لها من قبل المرشدين الزراعيين المبحوثين هى : مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية ، ومهارات الإقناع والتأثير ، ومهارات حل المشكلات ، ومهارات العمل الفريقي ، وأخيرا مهارات الحاسب الألى.
- ٥- أوضحت نتائج الدراسة الخاصة بمقارنة الإحتياجات التدريبية لدى كل من المرشدين الزراعيين ذوى الإستخدام الأقل والأعلى من المتوسط للقدرات المدروسة بوجود إختلافات هامة بينهما يمكن الإستناد اليها فى تصميم برامج تدريبية لهؤلاء المرشدين .

المقدمة والمشكلة البحثية

ينفق العالم سنويا ما يقرب من ٥٠ بليون دولار فى تنمية القدرات القيادية لمختلف المستهدفين فى المنظمات الحكومية والخاصة (Raelin,2004,p.131) ، ويعد سؤال (هل يمكن تعلم القدرات القيادية من خلال التدريب؟) أحد اكثر الأسئلة المتكررة من قبل المتدربين فى كثير من أنحاء العالم ، فالإجابة على هذا

السؤال في أحيان كثيرة تكون (نعم) ، إلا أنه من المفضل أن تكون الإجابة أكثر واقعية في أن الكثير من القدرات القيادية يمكن تعلمه ، وبعضها يبدو صعبا الى حد ما (1). (Tubbs& Schultz,2008,p.1). ويعد العاملون الذين يتمتعون بقدر عال من القدرات القيادية مصدرا رئيسيا لأي منظمة في الحصول على الميزة التنافسية ، فعلى الرغم من أهمية الأرض والمال والمواد لدى أي منظمة، إلا أنها لا تزيد الإنتاج بدون "رأس المال البشرى" الذي يقوم بإدارة تلك الموارد على الوجه الأمثل (Vathanophas&Thai-ngam,2007,p.47).

وقد إزداد الطلب في السنوات الأخيرة على العاملين المؤهلين سواء في القطاع العام أو الخاص نتيجة للتغيرات الدولية في سوق العمل وزيادة حدة المنافسة الخارجية مما جعل المنظمات المختلفة تستجيب لتلك التغيرات لتصبح أكثر كفاءة ومرونة ، ونتيجة لذلك إتجهت المنظمات المختلفة الى تقدير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحديد درجة الأداء الوظيفي بها (30). (Gould-williams,2003.p.30).

وخلال السنوات الأخيرة أصبح المنهج المعتمد على القدرات Competency-based approach جزءا من إدارة الموارد البشرية (HRM) ، وأصبحت القدرات بمقتضاه تستخدم كقاعدة لإدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء في المنظمات المختلفة (9). (UNIDO,2002,p.9).

وفي مجال العمل الإرشادي ، يشير (Vijayaragavan&Singh,1997,p.135) الى أنه في ظل التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا ، وإحتياجات المزارعين ، وازدحام السوق ، والبيئة التنافسية ، فقد دعت الضرورة الى تخطيط الموارد البشرية من خلال وضع التوقعات للموارد البشرية من حيث التنبؤ بالطلب المستقبلي للمنظمة من العاملين من حيث عددهم وأنواعهم ونوعياتهم ، وأيضا مراقبة الموارد البشرية من حيث تحديد مهارات وقدرات وأداء العاملين في المنظمة .

وبصفة عامة تعد إدارة الموارد البشرية في العمل الإرشادي أحد المحاور الهامة التي يسعى الجهاز الإرشادي الى تطويرها بصفة مستمرة داخل المجتمعات الريفية ، وفي هذا السياق يعد المرشدين الزراعيين وكلاء تغيير مسئولين عن تطوير مختلف المستهدفين في المجتمعات الريفية . وفي ظل التغيرات الدولية المختلفة ، تزايدت وتوسعت المهام الموكلة للمرشدين الزراعيين ، ولهذا أصبح من الضروري التعرف على القدرات القيادية الإرشادية المطلوبة للمرشدين الزراعيين لتقدير أدائهم الوظيفي داخل الجهاز الإرشادي. ويشكل نقص معارف المرشدين الزراعيين فيما يتصل بالقدرات القيادية الإرشادية عاملا محمدا لنقل فعال لمختلف البرامج الإرشادية للزراع على المستوى المحلي، وعلى ذلك فإن تطوير برامج تعليمية وتدريبية فعالة لهؤلاء المرشدين أثناء الخدمة له أهميته الكبيرة للتغلب على هذه المشكلة ، ولكي يمكن تصميم برامج تدريبية فعالة ، فإن هذا يعتمد بصفة رئيسية على ربط المحتوى التعليمي المقدم في الدورات التدريبية بأولويات الإحتياجات التدريبية لدى المستهدفين قبل تنفيذ هذه الدورات .

وانطلاقا من أهمية دور العمل الإرشادي في هذا الخصوص ، ظهرت ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة التي قامت بتبنى نموذج Borich لتحديد أولويات الإحتياجات التدريبية للمستهدفين معتمدا على دراسة بعدى الأهمية والمعرفة للقدرات القيادية الإرشادية ، مما يساهم في إثراء الخدمة الإرشادية المحلية عند القيام بدورها الهام في هذا المجال .

ولهذا فإن الدراسة الراهنة تركز بصفة رئيسية على تحديد الإحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين في مجال القدرات القيادية الإرشادية ، فنتائج هذه الدراسة سوف تساعد في صياغة خطة لإدارة الموارد البشرية مبنية على الأسلوب المعتمد على القدرات.

الإستعراض المرجعي

أشتقت كلمة قدرة Competency من كلمة لاتينية تعنى ملائم "Suitable" (81). (Bueno&Tubbs,2004,p.81) ، كما عرف (Boyatzis,1982,p.97) القدرة على أنها الخصائص المميزة لشخص ما وتكون من نتائجها أداء فعال ومتميز في الوظيفة، بينما ذكر (Mitrani,et.al,1992,p.21) بأن القدرة الوظيفية يمكن أن تكون دوافع أو سمات أو إتجاهات أو قيم أو معرفة أو مهارات ، تشكل في مجملها إحتياجات لدى أي فرد للحصول على وضع وظيفي معين لتحقيق المخرجات والنتائج المرغوبة.

وفي هذا الصدد أبرز (Spencer&Spencer,1993,p.11) بأن القدرات قد تكون مرئية Visible كالمعرفة والمهارات ، أو مخفية Hidden كالسمات والدوافع والمفهوم عن الذات self-concept ، وتشكل السمات والدوافع الشخصية الرئيسة core personality والتي من الصعب تطويرها ، والتي

بدورها لها أثر مباشر على النظرة إلى الذات والاتجاهات والقيم، وأخيرا لها آثارها على المعرفة والمهارة التي تعد الطبقة السطحية من الشخصية والتي من السهل تطويرها .

وأخيرا عرفت (UNIDO,2002,p.37) القدرة على أنها مجموعة من المهارات والمعارف والخصائص التي تسمح للفرد بأداء المهمة أو النشاط داخل الوظيفة المحددة ، وإذا تمتع الفرد بالعناصر الثلاثة السابقة من القدرة فإنه يمكن أن يؤدي واجبات المهمة على أكمل وجه.

كما أبرز (Seevers,et al.,1993,pp.17-18) بأن هيئة التنظيم الإرشادي في الولايات المتحدة الأمريكية حددت (١٦) قدرة قيادية رئيسية يجب أن يتمتع بها المرشدين الزراعيين وهي : البحث الأدائي ، وإدارة التغيير ، والإتصال والعلاقات الشخصية ، ومهارات الحاسب الآلى ، وإدارة الصراع ، والمعرفة بسياسات وأهداف التنظيم الإرشادي التعاوني ، وتخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية ، والتقييم والمساءلة ، وطرق التعليم والتعلم ، والتسويق والعلاقات العامة ، والتطوير التنظيمي ، والتنظيم الشخصي والإدارة ، والنمو المهني ، وتعلم السياسة العامة، وتنمية وإدارة الموارد البشرية ، وأخيرا التخطيط الإستراتيجي .

وفي هذا الصدد أيضا أشار (الشافعي، ١٩٩٨، ص ص ٤٨-٥٢) الى ضرورة المام المرشدين الزراعيين بخمس قدرات رئيسية هي :

- ١- إدارة التحديث والإبتكار : وتتضمن القدرة على بناء المفاهيم ، والتحديث والتغيير ، وقبول المخاطرة المحسوبة ، وإستشراف المستقبل.
- ٢- إدارة المهام الإرشادية وشئون المزارعين : وتتضمن القدرة على التنسيق ، وإتخاذ القرار ، والقيادة والتأثير، وإدارة الصراع.
- ٣- إدارة الذات : وتتضمن القدرة على التعلم ، وإدارة الوقت ، والقوة الشخصية، وتحليل وحل المشكلات.
- ٤- الكفايات والقدرات الإتصالية : وتتضمن القدرة على الإتصال الشخصي بالآخرين ، والإستماع ، والإتصال الشفاهي ، والإتصال بالكتابة .
- ٥- المعلومات والمهارات الفنية الزراعية .

وقد إعتد عدد كبير من الباحثين على تطبيق نموذج التقدير المباشر عند تحديد الإحتياجات التعليمية والتدريبية للمستهدفين ، وإعتد عدد آخر من الباحثين على نموذج بوريش Borich Model (Edwards&Briers, 1999,p.40) .

ووفقا لنموذج (Borich,1980) فإن الإحتياجات التعليمية والتدريبية هي " الفجوة بين الهدف التعليمي المراد الوصول اليه ، ومستوى أداء المتدربين فيما يتصل بهذا الهدف " ، وهو يقترح بأن تستخدم البرامج التدريبية هذا النموذج من خلال التعرف على الوضع الحالي (معارف ومهارات وقدرات المتدربين المقاسة) ، وما الذي يجب عمله (أهداف البرنامج التدريبي) ، فوفقا لهذا النموذج فإن التمايز بين هذين الوضعين يمكن ان يستخدم كدليل لتحديد فعالية البرامج التدريبية ، وعموما فإن نموذج بوريش Borich Model يتضمن (٤) خطوات رئيسية هي :

- ١- وضع قائمة بالقدرات التي يراد قياسها .
- ٢- إجراء مسح أثناء الخدمة للمستهدفين للحصول على بيانات عن مدى توفر القدرات المراد قياسها.
- ٣- ترتيب القدرات وفقا لنتائج المسح الإجتماعي ترتيبا تنازليا حسب درجة الإحتياج التدريبي للمستهدفين لها .
- ٤- مقارنة القدرات ذات الأولوية في الإحتياج التدريبي بمحتوى البرنامج التدريبي.

وقد قام عدد من الباحثين منهم (Bar-ric et al.,1983)، و(Edwards&Briers, 1999)، و(Layfield,2000) بإختبار نموذج Borich أثناء دراساتهم على تحديد الإحتياجات التعليمية والتدريبية لمعلمي المواد الزراعية بمدارس الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أكدت هذه الدراسات على المصدافية الكبيرة لهذا النموذج فيما ينصل بتحديد إدراك المستهدفين للإحتياجات التعليمية والتدريبية ، نظرا لإعتمادة على أكثر من بعد واحد (الأهمية والمعرفة أو القدرة) في وضع الأولويات للإحتياجات التعليمية والتدريبية .

أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة بصفة رئيسية التعرف على الإحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين المبحوثين في مجال القدرات القيادية الإرشادية ، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة الأهداف البحثية الفرعية التالية :

- ١-التعرف على مستوى معرفة المرشدين الزراعيين المبحوثين بالقدرات القيادية الإرشادية المدروسة.
- ٢-التعرف على مستوى أهمية القدرات القيادية الإرشادية المدروسة من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين .

- ٣- التعرف على معدل استخدام المرشدين الزراعيين المبحوثين للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة .
٤- التعرف على رأى المرشدين الزراعيين المبحوثين عن مستوى تغطية التدريب السابق للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة .
٥- تحديد أولويات الإحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين المبحوثين فى مجال القدرات القيادية الإرشادية المدروسة.

الطريقة البحثية

أجريت هذه الدراسة فى محافظتى الدقهلية وقنا ، وقد تمثل المجال البشرى للدراسة فى شاملة مرشدى القرى بالإدارات الزراعية بمحافظتى الدقهلية وقنا والبالغ عددهم (٥٧٧) مرشدا زراعيًا ، وذلك وفقا لسجلات إدارة الإرشاد الزراعى بمديرتى الزراعة بالدقهلية وقنا لعام ٢٠٠٨ . وقد تم إختيار عينة عشوائية منهم وفقا لمعادلة (Krejcie&Morgan, 1970) بلغ قوامها (٢٣٠) مرشدا زراعيًا. وتم جمع بيانات هذه الدراسة خلال شهرى سبتمبر وأكتوبر ٢٠٠٨ باستخدام اسلوب الإستبيان بالمقابلة الشخصية لمرشدى القرى المبحوثين خلال إجتماعهم الأسبوعى بمقر الإدارة الزراعية التى تتبعها القرى التى يعملون بها .

وللحصول على بيانات هذه الدراسة تم تصميم إستمارة إستبيان لجمع البيانات من مرشدى القرى المبحوثين بحيث تحقق بنودها الأهداف البحثية ، وقد شملت إستمارة الإستبيان على (٣) أجزاء رئيسية هى :

- أ- البيانات الشخصية والمهنية للمرشدين الزراعيين المبحوثين .
ب- مجموعة من العبارات لقياس معارف المرشدين الزراعيين المبحوثين عن القدرات القيادية المدروسة ، وأيضا درجة أهميتها ، وأخيرا معدل استخدامها فى الوقت الحالى .
ج- بيانات متعلقة بمستوى تغطية الدورات التدريبية السابقة للقدرات المدروسة .
وقد تم حساب وتحديد الإحتياجات التدريبية للمبحوثين وفقا لنموذج (Borich, 1980) ، من خلال حساب درجات التمايز المرجحة (WDS) Weighted Discrepancy Scores لكل قدرة من القدرات المدروسة وتم استخدامها فى تحديد وتقييم الإحتياجات التدريبية لمرشدى القرى المبحوثين .
وقد تم الحصول على درجات التمايز المرجحة (WDS) من خلال حساب درجات التمايز لكل قدرة ، والتى بدورها تم حسابها من خلال طرح متوسط مستوى المعرفة عن القدرة من متوسط الأهمية ، ثم ضربت درجات التمايز (DS) فى متوسط مستوى الأهمية لكل قدرة للوصول الى درجات التمايز المرجحة (WDS).

وقد تم إستخلاص مجموعة القدرات القيادية الإرشادية المدروسة من خلال الأدبيات النظرية العالمية والمحلية التى تناولت هذا الموضوع ، وقد تم عرض مجموعة القدرات القيادية المدروسة على عينة مكونة من (٣٠) فردا من الباحثين ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعى بالإدارات الزراعية للحكم عليها وبيان مدى أهمية الإلمام بها من قبل المبحوثين ، وقد أسفر ذلك عن دمج بعض القدرات وحذف بعضها لعدم أهميتها للمبحوثين حتى أصبحت فى صورتها النهائية مكونة من (٧١) قدرة مقسمة الى (١١) مجال رئيسى هى : المهارات الإدارية ، والمهارات الإتصالية ، والمهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية ، ومهارات تخطيط وتنفيذ الطرق الإرشادية ، ومهارات البحث والتقييم ، والمعرفة بالتنظيم الإرشادى على المستوى القومى والمحلى ، ومهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية ، ومهارات العمل الفريقي، ومهارات الحاسب الآلى ، ومهارات الإقناع والتأثير ، وأخيرا مهارات حل المشكلات .

وقد تم إجراء إختبار مبدئى لأداة جمع البيانات على عينة مكونة من (٥) مرشدين زراعيين بكل محافظة ، وقد أسفر هذا عن تعديل صياغة بعض الأسئلة بما يتلاءم مع ما أسفر عنه الإختبار المبدئى من نتائج وملاحظات ، وبناء على ذلك ، تم وضع الإستمارة فى صورتها النهائية حتى أصبحت صالحة كأداة لجمع البيانات الميدانية لتحقيق الأهداف البحثية.

وتمت معالجة بعض إستجابات المبحوثين كَمَا يلائم تحليلها إحصائيا وإستخلاص النتائج اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وذلك على النحو التالى :

أولا : مستوى تغطية التدريب السابق للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة

تم قياس هذا المتغير من خلال إعطاء المبحوث الترميز الرقمي (٣، ٢، ١، صفر) للأستجابة (عالي، متوسط، ضعيف، لا يوجد) على الترتيب لكل قدرة مدروسة، وبعد ذلك تم حساب الوزن النسبي (%) لكل قدرة مدروسة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد المبحوثين في كل فئة} \times \text{الوزن المقابل لكل فئة}}{100 \times} = \text{الوزن النسبي (\%)} =$$

عدد المبحوثين \times أكبر وزن
وقد تم تقسيم الوزن النسبي (%) إلى ثلاث فئات وفقا للمدى النظري: عالي (١٠٠-٦٦.٧)، ومتوسط (٦٦.٦-٣٣.٤)، وضعيف (٣٣.٣-صفر).

ثانيا: معدل استخدام القدرات القيادية الإرشادية المدروسة

تم قياس هذا المتغير من خلال إعطاء المبحوث الترميز الرقمي (٣، ٢، ١) للأستجابة (عالي، متوسط، ضعيف) على الترتيب لكل قدرة مدروسة، وبعد ذلك تم حساب الوزن النسبي (%) لكل قدرة مدروسة من خلال المعادلة السابق ذكرها، وقد تم تقسيم الوزن النسبي (%) إلى ثلاث فئات وفقا للمدى النظري: عالي (١٠٠-٧٧.٨)، ومتوسط (٧٧.٧-٥٥.٥)، وضعيف (٥٥.٥-٣٣.٣).

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية للمبحوثين

أ- تم قياس مستوى أهمية القدرات المدروسة من خلال إعطاء المبحوث الترميز الرقمي (٣، ٢، ١) للأستجابة (عالي، متوسط، ضعيف)، وذلك لكل قدرة مدروسة، وقد تم جمع الدرجات الخام التي حصل عليها المبحوث بعد معايرتها وحساب المتوسط الحسابي لكل قدرة.
ب- تم قياس مستوى معرفة المبحوثين عن القدرات المدروسة من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (٣، ٢، ١) للأستجابة (عالي، متوسط، ضعيف) على الترتيب، وذلك لكل قدرة مدروسة، وقد تم جمع الدرجات الخام التي حصل عليها المبحوث بعد معايرتها وحساب المتوسط الحسابي لكل قدرة.
وقد تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

النتائج ومناقشتها

يعرض هذا الجزء للنتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أولا: مستوى معرفة المبحوثين عن القدرات القيادية الإرشادية المدروسة

تحقيقا للهدف الاول للدراسة يعرض جدول (١) للنتائج المتعلقة بمستويات معرفة المبحوثين عن القدرات المدروسة، ومن هذا الجدول يتضح أن المرشدين المبحوثين قد أشاروا إلى أن معظم القدرات المدروسة وعددها (٨) قدرات بنسبة (٧٢.٧%) من إجمالي القدرات المدروسة بأنها ذات مستوى معرفة متوسط (بمتوسط حسابي أكبر من ١.٧)، في حين جاءت باقي القدرات المدروسة وعددها (٣) قدرات بنسبة (٢٧.٣%) من إجمالي القدرات المدروسة بمستوى معرفة ضعيف (بمتوسط حسابي أقل من ١.٧).
وتبين نتائج نفس الجدول أيضا أن المهارات الإتصالية كانت الأعلى من حيث مستوى المعرفة بها بمتوسط حسابي قدره ٢.٢ وانحراف معياري ٠.٦٧، بينما جاءت مهارات الحاسب الآلي الأقل في مستوى المعرفة بها بمتوسط حسابي قدره ١.٢ وانحراف معياري ٠.٤٥، وأخيرا جاء المتوسط العام لمستوى معرفة المبحوثين عن القدرات المدروسة بمستوى متوسط بلغ ١.٨٤.

ثانيا: مستوى أهمية القدرات القيادية الإرشادية المدروسة

تحقيقا للهدف الثاني للدراسة يعرض جدول (٢) للنتائج المتعلقة بمستويات أهمية القدرات القيادية الإرشادية المدروسة من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين، ومن هذا الجدول يتضح أن المرشدين الزراعيين المبحوثين ذكروا أن ما يزيد عن نصف القدرات المدروسة وعددها (٦) قدرات بنسبة (٥٤.٥%) من إجمالي القدرات المدروسة بأنها ذات مستوى أهمية عالي (بمتوسط حسابي أكبر من ٢.٣)، في حين جاءت باقي القدرات المدروسة وعددها (٥) قدرات بنسبة (٤٥.٥%) من إجمالي القدرات المدروسة ذات مستوى أهمية متوسط (بمتوسط حسابي أكبر من ١.٧).

وتبين نتائج نفس الجدول أيضا أن مهارات حل المشكلات كانت الأعلى من حيث مستوى الأهمية بمتوسط حسابي قدره ٢.٧٥ وانحراف معياري ٠.٥٦، بينما جاءت مهارات الحاسب الآلي الأقل في مستوى الأهمية بمتوسط حسابي قدره ١.٩٥ وانحراف معياري ٠.٨٨، وأخيرا جاءت المتوسط العام لمستوى أهمية القدرات المدروسة بمستوى عال بلغ ٢.٣٧.

جدول (١) : مستويات الأهمية والمعرفة والإحتياجات التدريبية للقدرات الإرشادية المدروسة من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين

م	القدرات القيادية الإرشادية المدروسة (ن=٢٣٠)	مستوى الأهمية		مستوى المعرفة		درجات التمايز DS	درجات التمايز المرجحة WDS	الترتيب
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
١	المهارات الإدارية	٢.٢	٠.٦٣	١.٩٢	٠.٦٩	٠.٢٨	٠.٦٢	١٠
٢	المهارات الإتصالية	٢.٦٢	٠.٦١	٢.٢	٠.٦٧	٠.٤٢	١.١	٧
٣	المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية	٢.٠١	٠.٨٥	١.٩٢	٠.٦١	٠.٠٩	٠.١٨	١١
٤	مهارات تخطيط وتنفيذ الطرق الإرشادية	٢.٤٧	٠.٥٧	١.٩	٠.٥٩	٠.٥٧	١.٤١	٦
٥	مهارات البحث والتقييم	١.٩٧	٠.٩	١.٤٧	٠.٥٩	٠.٥	٠.٩٨	٩
٦	المعرفة بالتنظيم الإرشادي على المستوى القومي والمحلي	٢.٢٣	٠.٦١	١.٧٤	٠.٧٢	٠.٤٩	١.٠٩	٨
٧	مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية	٢.٥٦	٠.٦٥	١.٦٧	٠.٦٤	٠.٨٩	٢.٢٨	١
٨	مهارات العمل الفرقي	٢.٦٥	٠.٦١	٢.٠٢	٠.٧١	٠.٦٣	١.٦٧	٤
٩	مهارات الحاسب الآلي	١.٩٥	٠.٨٨	١.٢	٠.٤٥	٠.٧٥	١.٤٦	٥
١٠	مهارات الإقناع والتأثير	٢.٧١	٠.٥٧	٢.٠٤	٠.٦٤	٠.٦٧	١.٨٢	٢
١١	مهارات حل المشكلات	٢.٧٥	٠.٥٦	٢.١٢	٠.٦٨	٠.٦٣	١.٧٣	٣
	الإجمالي	٢٦.١٢		٢٠.٢		٥.٩٢	١٤.٣٤	
	المتوسط	٢.٣٧		١.٨٤		٠.٥٤	١.٣	

المصدر : إستمارة الإستبيان

ثالثاً : معدل استخدام المرشدين المبحوثين للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة

جاء معدل استخدام المرشدين الزراعيين المبحوثين للقدرات المدروسة بمستوى متوسط في معظم هذه القدرات ، فيما عدا المهارات الإتصالية التي جاءت بمستوى عال بلغ ٨٤.٣% ، وأيضاً مهارات الحاسب الآلي التي جاءت بمستوى ضعيف بلغ ٣٨.٩ % ، كما هو موضح بجدول (٢) . وقد جاءت المهارات الإتصالية ، ومهارات العمل الفرقي ، ومهارات حل المشكلات في المراتب الثلاث الأولى من حيث معدل استخدام المبحوثين لها بنسب ٨٤.٣% ، ٧٥.٨% ، ٧٤.٥% على الترتيب .

جدول (٢) : توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين وفقاً لمعدل استخدامهم للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة

م	القدرات القيادية الإرشادية المدروسة	معدل الاستخدام (ن=٢٣٠)					
		دائماً		أحياناً		نادراً	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	المهارات الإدارية	٥١	٢٢.٢	١٤٧	٦٣.٩	٣٢	١٣.٩
٢	المهارات الإتصالية	١٣٥	٥٨.٧	٨٢	٣٥.٧	١٣	٥.٧
٣	المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية	٣٦	١٥.٧	٩٦	٤١.٧	٩٨	٤٢.٦
٤	مهارات تخطيط وتنفيذ الطرق الإرشادية	٢٠	٨.٧	١٥٨	٦٨.٧	٥٢	٢٢.٦
٥	مهارات البحث والتقييم	١٥	٦.٥	٦٩	٣٠	١٤٦	٦٣.٥
٦	المعرفة بالتنظيم الإرشادي على المستوى القومي والمحلي	٣٠	١٣	١٥٥	٦٧.٤	٤٥	١٩.٦
٧	مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية	٣٤	١٤.٨	١٣٣	٥٧.٨	٦٣	٢٧.٤
٨	مهارات العمل الفرقي	١٠٠	٤٣.٥	٩٣	٤٠.٤	٣٧	١٦.١
٩	مهارات الحاسب الآلي	١٢	٥.٢	١٥	٦.٥	٢٠٣	٨٨.٣
١٠	مهارات الإقناع والتأثير	٦٦	٢٨.٧	١٤٠	٦٠.٩	٢٤	١٠.٤
١١	مهارات حل المشكلات	٩٨	٤٢.٦	٨٨	٣٨.٣	٤٤	١٩.١
	المتوسط العام						٦٤.١

المصدر : إستمارة الإستبيان

وبصفة عامة يتبين من نتائج جدول (٢) أن المتوسط العام للمستوى الإجمالي لمعدل الاستخدام الحالي للمبحوثين للقدرات المدروسة جاء بنسبة متوسطة بلغت ٦٤.١% ، مما يشير إلى أن المبحوثين لا يقومون باستخدام القدرات المدروسة بشكل كبير - على الرغم من أهمية الإلمام بها- في مجال عملهم ، وربما يرجع ذلك إلى ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة من عدم توفر دورات تدريبية كافية في تلك القدرات، خاصة أن الدورات التدريبية تعد المصدر الرئيسي لإكساب المرشدين لتلك القدرات .

رابعاً: مستوى تغطية التدريب السابق للمرشدين المبحوثين للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة

جاءت جميع القدرات القيادية الإرشادية المدروسة بمستوى متوسط من حيث مستوى تغطية التدريب السابق للمرشدين المبحوثين لها ، فيما عدا مهارات الحاسب الآلى التي جاءت بمستوى منخفض بلغ (١٣%) كما هو موضح بجدول (٣) . وقد احتلت مهارات تخطيط وتنفيذ الطرق الإرشادية ، والمهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية ، والمهارات الإدارية فى المراتب الثلاث الأولى من حيث مستوى تغطية التدريب السابق لها بنسب ٥٥.٧% ، ٥٤.١% ، ٤٧.٢% على الترتيب .

وبصفة عامة يتبين من نتائج جدول (٣) أن المتوسط العام للمستوى الإجمالى للتغطية التدريبية السابقة للقدرات المدروسة جاء بنسبة متوسطة بلغت ٤١.٩% ، مما يشير الى عدم الإهتمام الكافى بعقد دورات تدريبية فى مجال تنمية القدرات المدروسة ، مما يعكس ضرورة العمل على صياغة خطة تدريبية منتظمة لتنمية الموارد البشرية للمرشدين الزراعيين المبحوثين فى تلك القدرات لما لها من أهمية كبيرة فى تنمية وتطوير أدائهم الوظيفى .

جدول (٣): توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين وفقا لمستوى تغطية التدريب السابق لهم للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة

م	القدرات القيادية الإرشادية المدروسة	مستوى تغطية التدريب السابق (ن=٢٣٠)									
		لا يوجد		ضعيف		متوسط		عالى			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	المهارات الإدارية	١٨	٧.٨	١٢١	٥٢.٦	٣٠	١٣	٦١	٢٦.٥	٤٧.٢	٣
٢	المهارات الاتصالية	٣٠	١٣	٨٠	٣٤.٨	٣٩	١٧	٨١	٣٥.٢	٤١.٩	٧
٣	المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية	٥١	٢٢.٢	٩٤	٤٠.٩	٣٢	١٣.٩	٥٣	٢٣	٥٤.١	٢
٤	مهارات تخطيط وتنفيذ الطرق الإرشادية	٦٣	٢٧.٤	٨٦	٣٧.٤	٢٣	١٠	٥٨	٢٥.٢	٥٥.٧	١
٥	مهارات البحث والتقييم	٩	٣.٩	١٠٠	٤٣.٥	٦٨	٢٩.٦	٥٣	٢٣	٤٢.٨	٥
٦	المعرفة بالتنظيم الإرشادى على المستوى القومى والمحلى	١٢	٥.٢	١٠٤	٤٥.٢	٤٥	١٩.٦	٦٩	٣٠	٤١.٩	٧ م
٧	مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية	٢١	٩.١	٩٤	٤٠.٩	٤٣	١٨.٧	٧٢	٣١.٣	٤٢.٦	٦
٨	مهارات العمل الفريقى	١٩	٨.٣	٨٦	٣٧.٤	٥٩	٢٥.٧	٦٦	٢٨.٧	٤١.٧	٩
٩	مهارات الحاسب الآلى	١	٠.٤	١٩	٨.٣	٤٩	٢١.٣	١٦١	٧٠	١٣	١١
١٠	مهارات الإقناع والتأثير	١٢	٥.٢	٩٥	٤١.٣	٣٢	١٣.٩	٩١	٣٩.٦	٣٧.٤	١٠
١١	مهارات حل المشكلات	٤١	١٧.٨	٦٢	٢٧	٥٠	٢١.٧	٧٧	٣٣.٥	٤٣	٤
المتوسط العام		٤١.٩									

المصدر : إستمارة الإستبيان

خامسا: أولويات الاحتياجات التدريبية للمبحوثين فى مجال القدرات القيادية الإرشادية المدروسة تحقيقا للهدف الخامس للدراسة يعرض جدول (١) للنتائج المتعلقة بأولويات الاحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين المبحوثين فيما يتصل بالقدرات المدروسة ، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب درجات التمايز المرجحة WDS لكل قدرة ، وإتضح من نتائج جدول (١) بأن مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية ، ومهارات الإقناع والتأثير ، ومهارات حل المشكلات ، ومهارات العمل الفريقى، ومهارات الحاسب الآلى قد جاءت من حيث الإحتياج التدريبى لها فى المراتب الخمس الأولى على الترتيب .

وقد أمكن تناول الإحتياجات التدريبية بشكل أكثر تفصيلا ، من خلال إستخدام معدل إستخدام المبحوثين للقدرات المدروسة (الهدف الثالث) كمؤشر لحساب درجات التمايز المرجحة WDS للمرشدين الزراعيين المبحوثين ذوى الإستخدام الأقل والأعلى من المتوسط للقدرات المدروسة كما هو موضح فى جدول (٤) ، وقد تم حساب المدى لكل قدرة فيما يتعلق بمستوى أهميتها ومعرفتها وأيضا لدرجات التمايز المرجحة WDS عن طريق طرح الدرجات التى حصل عليها المرشدون الزراعيون المبحوثين ذوى الإستخدام الأقل من المتوسط

من درجات المرشدين ذوى الإستخدام الأعلى من المتوسط للقدرات المدروسة . وتبين نتائج جدول(٤) بأن المرشدين ذوى الإستخدام الأعلى من المتوسط للقدرات المدروسة قاموا بوضع معدلات أعلى لمستويات الأهمية لجميع القدرات المدروسة - فيما عدا مهارات الحاسب الآلى - من المرشدين ذوى الإستخدام الأقل من المتوسط ، وفى نفس الوقت قام المرشدون ذوى الإستخدام الأعلى من المتوسط للقدرات المدروسة بوضع معدلات أعلى لمستويات المعرفة لجميع القدرات المدروسة من المرشدين ذوى الإستخدام الأقل من المتوسط. وتشير ايضا نتائج نفس الجدول بأن درجات التمايز المرجحة كانت مختلفة لدى المرشدين المبحوثين فى معظم القدرات المدروسة ، فقد وجد أن (٩) قدرات ذات درجات تمايز مرجحة موجبة ، فى حين جاءت قدرتان فقط هما المعرفة بالتنظيم الإرشادى على المستوى المحلى والقومى ، ومهارات الحاسب الآلى ذوى درجات تمايز سالبة ، مما يشير الى أن المرشدين ذوى الإستخدام الأعلى من المتوسط للقدرات المدروسة إحتياجاتهم التدريبية أكبر من نظرائهم المرشدين ذوى الإستخدام الأقل من المتوسط .

جدول (٤) : مستويات الأهمية والمعرفة ودرجات التمايز المرجحة للمرشدين الزراعيين المبحوثين ذوى الإستخدام الأقل والأعلى من المتوسط للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة

الترتيب وفقاً للاحتياج التدريبى	القدرات الإرشادية المدروسة (ن=٢٣٠)	مستوى الأهمية			مستوى المعرفة			درجات التمايز المرجحة WDS		
		أقل (١)	أعلى (٢)	المدى	أقل	أعلى	المدى	أقل	أعلى	المدى
١٠	المهارات الإدارية	٢	٢.٦٤	٠.٦٤	١.٨١	٢.١٧	٠.٣٦	٠.٣٨	١.٢٤	٠.٨٦
٧	المهارات الإتصالية	٢.١٧	٢.٨٨	٠.٧١	١.٨٦	٢.٤	٠.٥٤	١.٠٢	١.٣٨	٠.٣٦
١١	المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية	١.٧٣	٢.٦٨	٠.٩٥	١.٨٣	٢.١٣	٠.٣	٠.١٧	١.٤٧	١.٦٤
٦	مهارات تخطيط وتنفيذ الطرق الإرشادية	٢.٤	٢.٨	٠.٤	١.٨٢	٢.٢٢	٠.٤	١.٣٩	١.٦٢	٠.٢٣
٩	مهارات البحث والتقييم	١.٥٩	٢.٤٥	٠.٨٦	١.٢٧	١.٧٢	٠.٥	٠.٥١	١.٧٩	١.٢٨
٨	المعرفة بالتنظيم الإرشادى على المستوى القومى والمحلى	٢.٢٨	٢.٣٦	٠.٠٨	١.٥٧	١.٨٩	٠.٣٢	١.٦٢	١.١١	٠.٥١
١	مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية	٢.٢٤	٢.٨٤	٠.٦	١.٥٧	١.٧٦	٠.١٩	١.٥	٣.٠٧	١.٥٧
٤	مهارات العمل الفريقى	٢.٣٣	٢.٩٣	٠.٦	١.٧٦	٢.٢٦	٠.٥	١.٣٣	١.٩٦	٠.٦٣
٥	مهارات الحاسب الآلى	٢.٣٩	٢.١٤	٠.٢٥	١.١٣	١.٥٢	٠.٣٩	٣.٠١	١.٣٣	١.٦٨
٢	مهارات الإقناع والتأثير	٢.٤	٢.٩٨	٠.٥٤	١.٧٢	٢.٣٥	٠.٦٣	١.٦٣	١.٨٨	٠.٢٥
٣	مهارات حل المشكلات	٢.٦	٢.٩	٠.٣	١.٩٩	٢.٢٦	٠.٢٧	١.٥٩	٣.٨	٢.٢١
	الإجمالى	٢٤.١٣	٢٩.٦		١٦.٥٢	٢٢.٦٨		١٣.٨١		٢٠.٦٥
	المتوسط	٢.١٩	٢.٦٩		١.٦٥	٢.٠٦		١.٢٦		١.٨٨

المصدر : إستمارة الإستبيان

(١) المرشدون الزراعيون ذوى الإستخدام الأقل من المتوسط للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة.
(٢) المرشدون الزراعيون ذوى الإستخدام الأعلى من المتوسط للقدرات القيادية الإرشادية المدروسة.

ومن النتائج السابقة يتضح أن المرشدين ذوى الإستخدام الأكبر من المتوسط للقدرات المدروسة يحتاجون الى دورات تدريبية فى معظم القدرات المدروسة بشكل أكبر من نظرائهم من المرشدين ذوى الإستخدام الأقل من المتوسط . وربما يفسر ذلك بأن المرشدين ذوى الإستخدام الأعلى من المتوسط قد حققوا درجات تمايز عالية لأنهم يرون بأن الممارسات المدروسة أعلى فى الأهمية لأنهم قد سبق لهم إستخدام تلك القدرات فى مجال عملهم وبالتالي إستكشاف مدى أهميتها بالنسبة لهم ، وهذا يعكس إجمالاً زيادة دافعيتهم الى تلقى المزيد من المعلومات والدورات التدريبية فى مجال القدرات القيادية الإرشادية .

الإستنتاجات الرئيسية والتوصيات

إستناداً الى الإستعراض السابق للنتائج البحثية يمكن التوصل إلى عدد من الإستنتاجات الرئيسية، كما يمكن إقتراح بعض التوصيات الخاصة بصياغة خطة لإدارة الموارد البشرية فى العمل الإرشادى وذلك على النحو التالى :

١- الحاجة الملحة لعقد المزيد من الدورات التدريبية فى مجال تنمية القدرات الإرشادية القيادية

تشير نتائج الدراسة الراهنة بأن المتوسط العام لمستوى معرفة المبحوثين عن القدرات المدروسة جاء بمستوى متوسط (1.84) ، كما ان التغطية التدريبية السابقة للقدرات المدروسة لم تحظ بالإهتمام الكافى ، وهنا تظهر الحاجة الى وجود أعداد كافية من المرشدين على قدر عال من الحرفية والإلمام ومن ثم الممارسة بالقدرات القيادية المدروسة، خاصة إذا وضعنا فى الإعتبار أن المرشدين الزراعيين من المفترض أن يكونوا قادة للزراع .

٢- المكانة المتميزة للقدرات القيادية الإرشادية

تشير النتائج المتحصل عليها من الدراسة الراهنة بأن المرشدين الزراعيين أشاروا الى أن ما يزيد عن نصف القدرات المدروسة بأنها ذات أهمية عالية ، والباقي له أهمية متوسطة ، مما يبرز أهمية تدريب المرشدين عليها .

٣- احتلت مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية مكان الصدارة

من الواضح بأن المبحوثين يريدون مزيد من التدريب فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية، حيث أشارت نتائج الدراسة على أن مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية قد احتلت المركز الاول من حيث أولوية الإحتياج التدريبى لها .

٤- أهمية الإستهلاك المستقبلى لطريقة درجات التمايز المرجحة WDS مع ربطها بمعدل إستخدام المبحوثين لأى قدرة مدروسة عند تصميم برامج تدريبية أثناء الخدمة

تشير نتائج الدراسة الراهنة بأنه بدون إجراء محاولة للربط بين الإحتياجات التدريبية للمبحوثين ومستويات إستخدامهم للقدرات المدروسة ، فإن هذا قد لايعطى صورة واضحة عن بعض الإختلافات والتي قد يكون لها أهميتها عند تصميم برامج تدريبية أثناء الخدمة ، خاصة وأن نتائج الدراسة الحالية أبرزت وجود مجموعة من المرشدين الزراعيين المبحوثين يرون القدرات المدروسة بشكل متباين وذلك على إختلاف مستوى إستخدامهم لتلك القدرات، ومما سبق توصى الدراسة الحالية بأنه قبل البدء فى تنفيذ أى دورة تدريبية أثناء الخدمة يجب العمل على إجراء تحديد إحتياجات قبل مستوى الأهمية والمعرفة وربطها بمستويات إستخدام المشاركين لها ، لأن النتائج قد تظهر الحاجة الى تقسيم المشاركين فى التدريب أثناء الخدمة الى مجموعتين مختلفتين كل منها يتلقى معلومات بطريقة تتفق وكل من مستوى معارفهم وقدراتهم ورويتهم لمستوى أهمية الموضوعات المدروسة ، ومن ثم ضمان مزيد من الإستجابة للمحتويات التدريبية من قبل المرشدين .

المراجع

١- الشافعى ، عماد مختار (١٩٩٨): المقومات القيادية لمسئولى المراكز الإرشادية الزراعية ، أساسيات العمل الإرشادى الريفى ، الوحدة التعليمية الثالثة ، تحرير(يحيى على زهران) ، مشروع الدعم المؤسسى لمركز الدعم الإعلامى ، الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، وزارة الزراعة .

2-Bar-rick ,R.K.,Ladewig,H.W.,& Hedges,L.E.(1983) : Development of a systematic approach to identifying technical in-service needs of teachers ,The Journal of the American Association of Teacher Educators in Agriculture : 24 (1) .

3-Borich,G.D. (1980) : A needs assessment model for conducting follow-up studies, The Journal of Teacher Educaion,31(3).

4-Boyatzis,R.E. (1982) : Competent manager : A model for effective performance , New York : Wiley.

- 5-Bueno,C.&Tubbs,S.(2004): Identifying global leadership competencies : An Exploratory,Journal of American Academy of Business, Sep. 2004, 5 (1/2).
- 6-Edwards,M.C.&Briers,G.E.(1999) : Assessing the in-service needs of entry-phase agriculture teachers, A discrepancy model versus direct assessment ,Journal of Agricultural Education : 40 (3).
- 7-Gould-williams, J.(2003) : The importance of human resource practices and workplace trust in achieving superior performance : A study of public–sector organizations. International Journal of Human Resource Management,14 :1 February.
- 8-Layfield,K.D.(2000) : An assessment of South Carolina agriculture teachers' in-service needs and perceived competencies ,Proceedings of the 27th annual national agricultural education research conference.
- 9-Mitrani,A.Dalziel,M.&Fitt,D.(1992) : Competency based human resource management ,Hay Group.
- 10-Raelin,J. (2004) : Don't bother putting leadership into people ,The Academy of Management Executive, (18) .
- 11-Seevers, B.Graham,D.,Gamon,J.and Conklin,N.(1997): Educational through cooperative extension, New York :Delmar Publishers.
- 12-Spencer,L.&Spencer,S.(1993) : Competence at work : Models for superior performance.New York : John Wiley & Sons, Inc.
- 13-Tubbs,S.& Schultz,E. (2008) : Leadership competencies : Can they be learned. Available [on-line] at: <http://www.emich.edu/public/cob/pec/documents/tubbsschultz.pdf>
- 14-United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002): UNIDO competencies. <http://www.unido.org>.
- 15-Vathanophas,V.&Thai-ngam,J.(2007):Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector, Contemporary Management Research ,Vol.3,No.1,March 2007.
- 16-Vijayaragavan&Singh,(1997):Human resource management in extension, In : Swanson B.E. (Ed.), Improving Agricultural Extension : A Reference Manual , FAO, Rome.

TRAINING NEEDS OF EXTENSION WORKERS ABOUT EXTENSION LEADERSHIP COMPETENCIES: THE USE OF BORICH'S NEEDS ASSESSMENT MODEL

Kassem, H.S.M.¹; A.M.M. Sarhan² and Dorria M. Khairy³

1- Agricultural Extension and Rural Society Dept., Faculty of Agriculture, Mansoura University.

2- Agricultural Extension Dept., Faculty of Agriculture in Qena, South Valley University.

3- Agricultural Extension and Rural Society Dept., Faculty of Agriculture, Menofia University.

ABSTRACT

The current study aimed mainly to determine the training needs of extension workers about extension leadership competencies. The study was conducted in Dakahalia and Qena Governorates.

Data were collected from 230 village extension workers who attended the weekly meeting which had been held in the sub-directorates in administrative districts at the time of data collection.

Data were collected by using personal interview questionnaire during the period from September to October 2008. Frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation were used for data presentation and analysis.

The main findings of the study are:

- 1-The respondents indicated a moderate level (41.9) of the general average of previous training in the studied competencies.
- 2- The respondents indicated a moderate level (64.1) of the general average of usage rate for studied competencies.
- 3- More than half of the studied competencies (54.5%) were considered to be important from extension workers' point of view, in the same time (72.5%) of respondents indicated that they have moderate level of knowledge about studied competencies.
- 4- Weighted discrepancy scores indicated that the five highest ranked training needs were planning and implementation of extension programs, persuasion skills, problem solving skills, team-work skills and computer skills.
- 5- Comparing training needs of those with under average and over average usage of studied competencies reveals important differences for designing in-service training programs.