

AN ANALYTICAL STUDY OF MANAGERIAL LEADERSHIP STYLES AND THE CULTURE OF EXTENSION ORGANIZATION AND THEIR RELATIONSHIP WITH EXTENSION AGENTS' JOB PERFORMANCE RATES IN THREE EGYPTIAN GOVERNORATES.

Abd El-Magieed, M. A. M. and H.S.M. Kassem

Agric. Extension and Rural Society Dept., Fac. Agric., Mans. Univ.

دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بثلاث محافظات مصرية.
محمد عبد المجيد محمد عبد المجيد و حازم صلاح منصور قاسم
قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي - كلية الزراعة - جامعة المنصورة.

المخلص

استهدفت الدراسة الحالية تحقيق الأهداف البحثية التالية:

- 1- التعرف علي أنماط القيادة الإدارية الإرشادية السائدة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
- 2- التعرف علي أنماط بيئة المنظمة الإرشادية السائدة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
- 3- التعرف علي الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
- 4- التعرف علي العلاقة ما بين نمط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.

وقد أجريت الدراسة الراهنة بثلاث محافظات مصرية هي قنا، وأسيوط، والدقهلية، حيث استهدفت الدراسة شاملة رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالمحافظات الثلاث الحاضرين للبرنامج التدريبي للإرشاد بالمشاركة بمركز الدعم الإعلامي بديكرنس بمحافظة الدقهلية، ونظراً لعدم حضور بعض منهم البرنامج التدريبي لظروف مختلفة، فقد تم جمع البيانات من (31) منهم يمثلون نحو (88.6%) من شاملة رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالمحافظات الثلاث. كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المرشدين الزراعيين بالمحافظات الثلاث وفقاً لمعادلة "كريسجي ومورجان" بلغ قوامها (240) مرشداً زراعياً يمثلون نحو 41% من شاملة المرشدين الزراعيين بالمحافظات الثلاث.

وقد تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة خلال الفترة من نوفمبر 2010 إلى ابريل 2011 باستخدام أسلوب الاستبيان بالمقابلة الشخصية لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي، والمرشدين الزراعيين المبحوثين أثناء تنفيذ برنامج تدريبي للجهاز الإرشادي الزراعي بالمحافظات الثلاث حول الإرشاد بالمشاركة بمركز الدعم الإعلامي للتنمية بديكرنس بمحافظة الدقهلية. وقد تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، وإختبار مربع كاي، ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان كأدوات للتحليل الإحصائي واستخلاص نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج لعل أهمها:

- 1- قدر رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين نمطهم القيادي الإداري بأنه يتراوح ما بين نمط "المنسق"، ونمط "المتحكم"، ونمط "الموجه"، ونمط "الوسيط"، حيث أفاد بذلك 29.0%، 25.8%، 19.4%، 16.1% من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين علي الترتيب. وعلي الجانب الأخر فقد قدر المرشدون الزراعيون المبحوثين نمط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام التي يتبعونها بأنه يتراوح ما بين نمط "الموجه"، ونمط "المدير"، ونمط "المحفز"، ونمط "المتحكم"، حيث أفاد بذلك 17.9%، 17.9%، 15.0%، 15.0% من المرشدين الزراعيين المبحوثين علي الترتيب. كما أظهرت النتائج كذلك عدم وجود إتفاق ما بين تقدير رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين لنمطهم القيادي الإداري، وتقدير المرشدين الزراعيين المبحوثين للنمط القيادي الإداري لرؤساء الأقسام المبحوثين.
- 2- يرى رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين أن بيئة منظماتهم الإرشادية الزراعية تتبع نمط "العمليات الداخلية"، ونمط "النظام المفتوح" بأكثر مما تتبع نمط "التركيز علي الأهداف"، أو "العلاقات الإنسانية"،

حيث أفاد بذلك ٥٤.٨%، ١٩.٤% من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين علي الترتيب. في حين أن المرشدين الزراعيين المبحوثين يرون أن بيئة منظماتهم الإرشادية الزراعية تتبع نمط "التركيز علي الأهداف"، ونمط "العلاقات الإنسانية" بأكثر مما تتبع نمط "النظام المفتوح"، أو "العمليات الداخلية"، حيث أفاد بذلك ٣٤.٢%، ٣٢.١% من المرشدين الزراعيين المبحوثين علي الترتيب. كما أشارت النتائج عدم وجود إتفاق ما بين تقدير رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين لمنظمتهم القيادي الإداري، وتقدير المرشدين الزراعيين المبحوثين لنمط بيئة المنظمة الإرشادية الزراعية.

٣- عدم وجود فروق معنوية بين رؤساء الأقسام المبحوثين بالمحافظات الثلاث فيما يتصل بتقديرهم الشخصي لمنظمتهم القيادي الإداري، وكذلك فيما يتصل بتقديرهم لنمط بيئة المنظمة الإرشادية. وقد أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق معنوية بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث فيما يتصل بتقديرهم لنمط القيادة الإدارية الإرشادية السائد بأقسام الإرشاد الزراعي التي ينتمون إليها، كما أشارت النتائج إلي عدم وجود فروق معنوية بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث فيما يتصل بتقديرهم لنمط بيئة المنظمة الإرشادية.

٤- عدم وجود علاقة معنوية بين كل من نمط القيادة الإدارية الإرشادية ونمط بيئة المنظمة الإرشادية من جهة، ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين من جهة أخرى. وبشكل عام تراوحت معدلات الأداء الوظيفي للغالبية العظمى من المرشدين الزراعيين المبحوثين (٨٥.٤%) ما بين الضعيفة والمتوسطة، وهي لا تختلف معنوياً وفقاً لأي نمط قيادي إداري أو لأي نمط لبيئة المنظمة الإرشادية.

المقدمة

أصبح العصر الحالي معروفاً لدى الجميع بأنه عصر العولمة، وفي ظل هذا العصر أصبحت إدارة الأعمال أكثر تعقيداً وتحتاج إلى المزيد من قرارات المخاطرة وإتباع إستراتيجيات اللابيين نتيجة للتغيرات الاقتصادية الدولية عبر العالم، حيث أن الإستراتيجيات المختلفة التي كانت ناجحة في الماضي، أصبحت بلا قيمة وفشلت في تقديم نتائج ترضى المنظمات المختلفة في الوقت الراهن، مما استدعى تلك المنظمات إلى التفكير في التغيير لتطوير نفسها لزيادة قدرتها على المنافسة وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها لمختلف مستهدفاتها (Lincoln: 2010, p.6).

وقد أدركت مختلف المنظمات أنه لا سبيل أمامها لتطوير قدراتها إلا بالاهتمام بتطوير القدرات الإدارية داخل المنظمة، فمن خلال القيادة الإدارية الناجحة يمكن إجراء عملية التغيير لإتخاذ القرارات التي من شأنها أن تطور أداء المنظمة من ناحية، ورفع قدرات العاملين بها من ناحية أخرى (Kinghorn et al.: 2007, p.1). ويعد العاملون الذين يتمتعون بقدر عالٍ من القدرات القيادية مصدراً رئيسياً 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 البشري Human Capital" الذي يقوم بإدارة تلك الموارد على الوجه الأمثل (Vathanophas and 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 إلى تقدير ممارسات إدارة الموارد البشرية Human Resource Management (HRM) لتحديد درجة الأداء الوظيفي بها (Gould-Williams: 2003, p.30).

وخلال السنوات الأخيرة أصبح المنهج المعتمد على تحديد نمط القيادة الإدارية جزءاً من إدارة الموارد البشرية، وأصبحت القيادة الإدارية بمقتضاه تستخدم كقاعدة لإدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء في المنظمات المختلفة (UNIDO: 2002, p.9).

وتعد القيادة الإدارية الفاعلة سلعة قيمة في ظل مجتمع منظمي يتسم بنقص الكفاءات القيادية، فمعظم المسؤوليات والمهام الملقاه على عاتق المدير (القائد الإداري) لا يتحمل أعباؤها إلا القلة من الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الجيدة، وعليه تحظى دراسات القيادة الإدارية باهتمام الدارسين على إختلاف تخصصاتهم، حيث أنها من الموضوعات البيئية التي تتداخل حولها الإهتمامات العلمية، فتحظى باهتمام علماء الاجتماع والإدارة، حيث تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وكفاءة إنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وتستمد أهميتها الفسوى من كونها قادرة على الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة والتأثير الإيجابي على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، لذلك تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن أنماط القيادة الإدارية بين أفرادها والعمل على تنميتها لأداء دورها القيادي بالمنظمة (العزب: ٢٠١١، ص ٨٦).

ومن أكثر الأساليب شيوعاً للكشف عن أنماط القيادة الإدارية للعاملين بالمنظمات المختلفة إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework (CVF) الذي تم وصفه بأنه أحد أهم أربعين إطاراً في

تاريخ إدارة الأعمال عبر التاريخ (Ten Have et al.: 2003)، حيث تم دراسته وإخباره لمدة أكثر من ٢٥ عاما من خلال دراسات (Quinn and Cameron: 1983; Quinn and Rohrbaugh: 1983; Quinn: 1988; Cameron and Quinn: 2006)، لتحديد دور أنماط القيادة الإدارية في خلق قيمة مضافة للمنظمات المختلفة (Cameron et al.: 2006, p.5).

وفي مجال العمل الإرشادي، يشير "فيجاراجفان وسينج" إلى أنه في ظل التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، واحتياجات المزارعين المتنوعة، وأوضاع السوق، والبيئة التنافسية، فقد دعت الضرورة إلى تخطيط الموارد البشرية من خلال وضع التوقعات للموارد البشرية من حيث التنبؤ بالطلب المستقبلي للمنظمة الإرشادية من العاملين من حيث عددهم وأنواعهم ونوعياتهم، وأيضا مراقبة الموارد البشرية من حيث تحديد مهارات وقدرات العاملين الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين الإرشاديين (Vijayaragavan and Singh: 1997, p.135).

ويعد رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالإدارات الزراعية بالمحافظات المختلفة بمثابة قادة إداريين لأخصائيي المواد الإرشادية والمرشدين الزراعيين في الجهاز الإرشادي، ولذلك سعت الدراسة الراهنة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية: (١) ماهي أنماط القيادة الإدارية التي تتوفر لدى رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي؟، (٢) هل تنمية أنماط القيادة الإدارية لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي كقادة إداريين- بغض النظر عن أي عوامل أخرى - من شأنه أن يرفع الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بدرجة عالية؟، (٣) ما هي بيئة المنظمة الإرشادية المصرية؟ وما هي درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين. ويعد هذا البحث خطوة على طريق الإجابة عن هذه التساؤلات.

الإستعراض المرجعي

تم تقسيم الإستعراض المرجعي للدراسة الحالية إلى أربعة أقسام رئيسية يتناول الأول منها مفهوم القيادة الإدارية، ويتناول الثاني موقع القيادة الإدارية داخل بيئة المنظمة، ويتناول الثالث استخدام إطار القيم المتنافسة في تحديد أنماط القيادة الإدارية، في حين يقدم القسم الرابع والأخير نبذة مختصرة عن الأداء الوظيفي. وفيما يلي عرض تلك النقاط:

١- مفهوم القيادة الإدارية:

يشير "جاري وندستن" (Gray and Densten: 2006, p.1) نقلاً عن "دافيدسون وفوس" (Davidson and Voss :2002) إلى أن القيادة الإدارية في أي منظمة هي قلب الأداء الوظيفي بها، فيدونها لا يمكن للمنظمة إدراك قيمة رأس المال البشري بها.

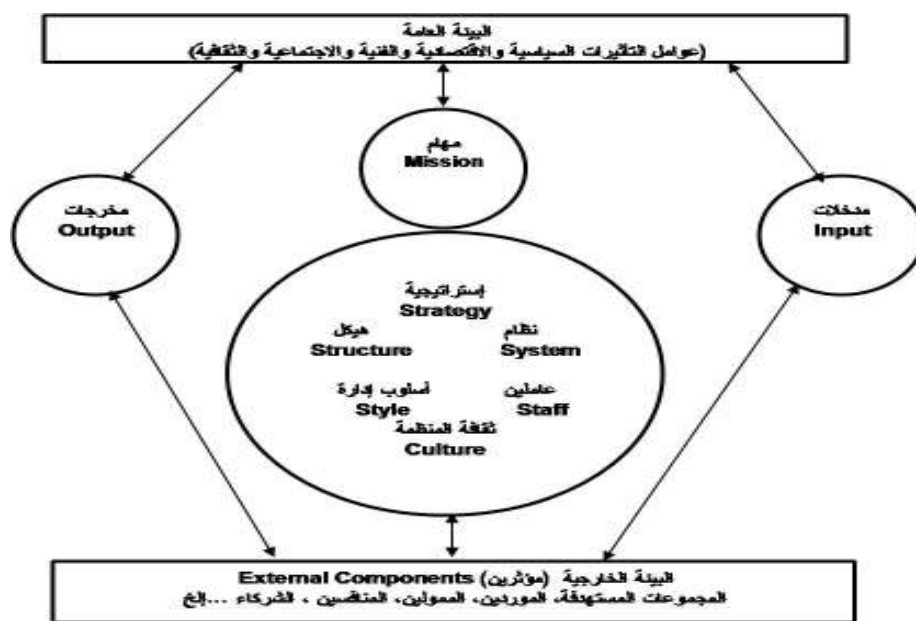
وبري "الشريف" أن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة لكنه يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية في المنظمة، فالقيادة الإدارية محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما تركز القيادة على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد (الشريف: ٢٠٠٤، ص٢٧).

ويرى "العزب" أن القيادة الإدارية هي الدور أو الأدوار التي يقوم بها المدير عن طريق التأثير في رؤسياه أفرادا وجماعات، بما يخلق الدافعية لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تصافر مجهوداتهم المشتركة (العزب: ٢٠١١، ص ص ٨٧-٨٨).

٢- موقع القيادة الإدارية داخل بيئة المنظمة:

إن وصف الأدوار والمهام التي يقوم بها المدير في أي منظمة يتطلب تحليل بيئة المنظمة التي يعمل بها، وتحليل هذه البيئة يمكن استخدام نموذج التنظيم المتكامل Integrated Organization Model (IOM) كما هو موضح بشكل (١). ويتكون نموذج التنظيم المتكامل من نوعين من العناصر (MDF: 2002, pp. 3-4(9):

أ- عناصر خارجية: وهي تصف بيئة المنظمة العامة التي تتمثل في المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي المحيط بالمنظمة، وبيئة المنظمة الخاصة التي تتمثل في المستهدفين منها، والشركاء، والمنافسين، والممولين... الخ، وكلا من هاتين البيئتين تتفاعلان مع بيئة المنظمة الداخلية من خلال علاقات متداخلة.
ب- عناصر داخلية: تصف التدخلات المختلفة التي يمكن للقيادة الإدارية بالمنظمة التأثير فيها وتشمل ثقافة المنظمة، وأداء العاملين، والهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة، وأنظمة وقواعد العمل، وأخيرا إستراتيجية المنظمة.

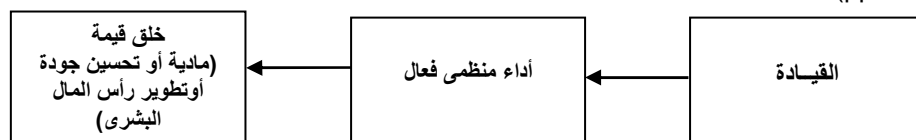


شكل (1): نموذج التنظيم المتكامل (IOM).

وطبقا لما سبق فالمدير الناجح يجب عليه أن يتعامل مع العناصر الداخلية والخارجية، حتى يستطيع أن يقوم بالمهام التالية (9) (MDF: 2002, p.7):

- أ- بناء وتطوير الإستراتيجية والتخطيط: وذلك من خلال تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على الإستراتيجية، والمهمة، والخدمات المقدمة.
 - ب- تنظيم التنفيذ: وذلك من خلال تعبئة الموارد، وإنشاء هيكل تنظيمي وقواعد عمل ملائمة، ورسم نمط للإدارة، وبناء ثقافة المنظمة.
 - ج- إدارة الموارد البشرية: وذلك من خلال إختيار العاملين وتطويرهم باستمرار وتنمية دوافعهم.
 - د- المتابعة والسيطرة: وذلك لكل العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - هـ- تشجيع العلاقات الخارجية والتشبيك: وذلك من خلال خلق علاقات جديدة مع البيئة الخارجية.
- ٣- استخدام إطار القيم المتنافسة (CVF) **Competing Value Framework** في تحديد أنماط القيادة الإدارية:

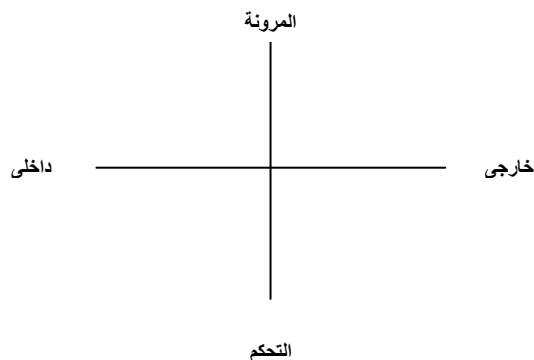
يعد "كوين" أول من قام ببناء إطار القيم المتنافسة لتشخيص أنماط القيادة الإدارية بالمنظمات المختلفة (Quinn:1996). وقد أوضح "كاميرون وآخرون" أن إطار القيم المتنافسة أصبح يستخدم في الوقت الراهن على نطاق كبير من خلال المئات من الشركات العامة والخاصة عبر العالم لقياس العلاقة بين القيادة وفعالية الأداء المنظمي والقيمة المضافة للمنظمات المختلفة كما هو موضح بشكل (٢) (Cameron et al.: 2006, pp. 5-6):



شكل (٢): العلاقة بين القيادة والأداء الفعال والقيمة المضافة داخل المنظمات المختلفة.

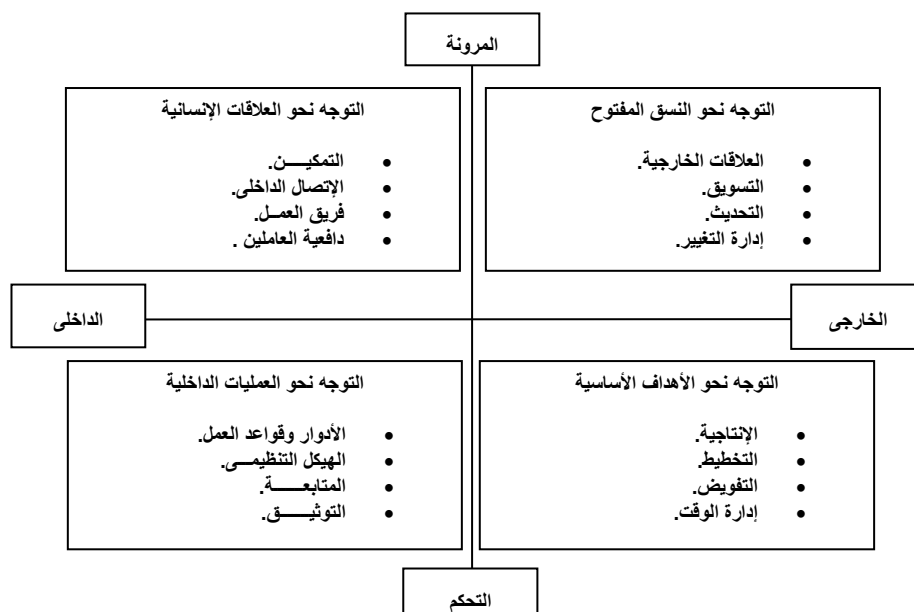
وبيين "ديجراف" أن إطار القيم المتنافسة (CVF) أصبح بمثابة خريطة وآلية تنظيمية ونظام تعليمي يمكن من خلاله للباحثين ورجال الأعمال بالمنظمات المختلفة من استخدامه في مدى واسع لدراسة مختلف الجوانب بالمنظمات كالقيادة، والإتصال، وإتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة، وإختيار العاملين (3) (Degraff: 2008, p. 3).

وطبقا لإطار القيم المتنافسة (CVF) كما هو موضح بشكل (3) فإن دور القائد الإداري له أربعة توجهات تتحدد وفقا لبعدين رئيسيين هما (Quinn:1996, pp. 32-33):
أ- التركيز التنظيمي (داخلي/ خارجي): وهو أحد البدائل المتاحة للقائد الإداري لكي يختار ما بين التركيز على العمليات الداخلية للمنظمة أو يقوم بالتركيز على البيئة الخارجية للمنظمة.
ب- الهيكل التنظيمي (مرن/ متحكم): وهو أحد البدائل المتاحة للقائد الإداري لكي يحدد طريقته في الإدارة هل سيقوم بالتحكم في جميع الأنشطة داخل المنظمة أم سيكون مرنا باتجاه الأنشطة والأفراد اللذين يقومون بتنفيذها.



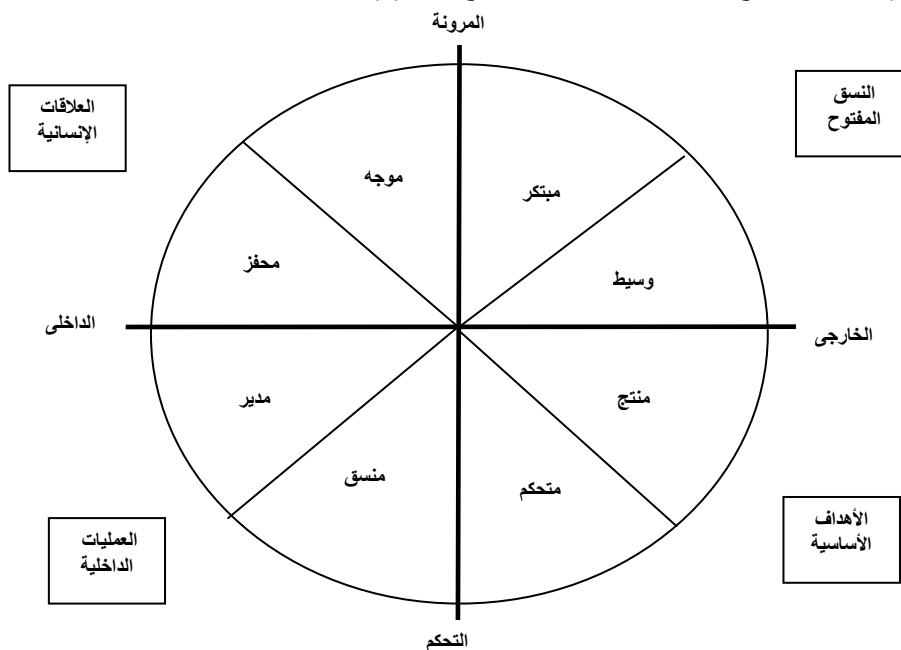
شكل (3): الأبعاد الرئيسية لإطار القيم المتنافسة (CVF).

وعندما يتم دمج البعدين السابقين سوياً فإن هذا الإطار سيكشف لنا عن أربعة أبعاد إدارية يمثل كل منها نمطا لبيئة المنظمة كما يتضح من الشكل (4)، وهذه الأبعاد هي (Quinn: 1996, p. 34)، (Balogh et al.: 2011):
أ- نموذج التوجه نحو العلاقات الإنسانية Human Relations Orientation: يركز بصفة رئيسية على تمكين العاملين، والإتصال الداخلي، وفريق العمل، ودافعية العاملين.
ب- نموذج التوجه نحو النسق المفتوح The Open System Orientation: يركز على العلاقات الخارجية، والتسويق، والمبتكرات، والإدارة الابتكارية للتغيير.
ج- نموذج التوجه نحو الأهداف الأساسية The Rational Goal Orientation: يركز على الإنتاجية، والتخطيط، والتفويض الفعال، وإدارة الوقت.
د- نموذج التوجه نحو العمليات الداخلية The Internal Process Orientation: يركز على الأدوار والقواعد المنظمة للعمل، والمتابعة، والتوثيق.



شكل (٤): نماذج التوجهات الإدارية الرئيسية الأربعة لإطار القيم المتنافسة (CVF).

وينتج من كل نموذج من النماذج السابقة دورين للقائد الإداري، وبالتالي يمكن أن يكون للقائد الإداري (٨) أدوار في النماذج الإدارية المختلفة كما هو موضح بشكل (٥)



شكل (٥): إطار القيم المتنافسة (CVF) Competing Value Framework.

ولكى يمكن أن يقوم القائد الإدارى بالأدوار الثمانية السابقة فإنه وفقا لإطار القيم المتنافسة لابد من أن يتمتع بمجموعة من المهارات الرئيسية فى كل دور منها يمكن إيجازها فى الجدول التالى (Balogh et al.: 2011):

جدول (١): الأدوار والمهارات الرئيسية التى يجب أن يقوم بها القائد الإدارى داخل إطار القيم المتنافسة.

المهارات الرئيسية	الدور الإدارى	التوجه الإدارى
• بناء الفريق. • إتخاذ القرارات بالمشاركة. • إدارة الصراع.	١- محفز Stimulator	التوجه نحو العلاقات الإنسانية Human Relations Orientation
• فهم النفس والآخرين. • الإتصال الفعال. • تطوير المرؤسين.	٢- ناصح أو موجه Mentor	
• التأقلم مع التغيير. • التفكير الإبتكارى. • إدارة التغيير.	٣- مبتكر Innovator	التوجه نحو النسق المفتوح Open System Orientation
• البناء والحفاظ على السلطة. • مهارات التفاوض. • عرض الأفكار.	٤- وسيط Mediator	
• العمل بجد. • خلق بيئة عمل إيجابية. • إدارة الوقت والضغط.	٥- منتج Producer	التوجه نحو الأهداف الأساسية Rational Goal Orientation
• تطوير رؤية ووضع الأهداف والتخطيط. • التصميم والتنظيم. • التفويض الفعال.	٦- مدير Director	
• إدارة العمل. • تصميم المهام. • إدارة الوظائف المتشابكة.	٧- منسق Coordinator	التوجه نحو العمليات الداخلية Internal Process Orientation
• متابعة الأداء الفردى. • إدارة الأداء الجمعى. • إدارة الأداء المنظمى.	٨- متابع Monitor	

المصدر: (MDF: 2002, p. 4(6)).

٤- الأداء الوظيفى:

يشير (Vanthamophas and Thai-Ngam: 2007, p. 47) الى أن (Vroom: 1964) يعتبر من أوائل الباحثين الذين وضعوا صورة عامة عن مفهوم الأداء الوظيفى فى المنظمات المختلفة فى شكل معادلة كالتالى: الأداء = القدرة \times الدافعية Motivation.

ويعتمد نجاح المنظمات الإرشادية الزراعية بصفة رئيسية على قدرة القائد الإرشادى فى إستغلال وإدارة الموارد المتاحة على النحو الأمثل، فالمرشد الزراعى الجيد يفهم أهمية الزراع فى تحقيق أهداف الخدمات الإرشادية، فيعمل على تحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف، كما انه أصبح من الشائع بان المنظمات الفعالة تتطلب قيادة فعالة، وإذا لم يتم توفير ذلك فإن الأداء الوظيفى سوف يتأثر بشدة (Durbin: 2007, p. 5). وقد قامت الخدمة الإرشادية التعاونية بولاية كانساس بالولايات المتحدة الأمريكية ببناء نموذج لتقييم الأداء للمرشدين الزراعيين باستخدام الأبعاد التالية (K-State: 2006, pp. 8-9):

- أ. نوعية العمل Quality of Work.
- ب. كمية العمل Quantity of Work.
- ج. الحضور والمواظبة فى العمل Attendance at Work.
- د. القدرة على الإعتماد على النفس Dependability.
- هـ. التغذية الراجعة للأنشطة الإرشادية Feed back of Extension Activities.
- و. رضا العملاء Client's Satisfaction.

المشكلة البحثية

يواجه العمل الإرشادى الزراعى مع مطلع الألفية الجديدة ثلاثة تحديات فى مجال القيادة الإدارية، الأول: أن كثير من المديرين من المتوقع أن يواجهوا قضايا فى نواحى عدة لا يتمتعون فيها إلا بقدر ضئيل

من المعارف والخبرات، والثاني: أصبح التطور في إستخدام تكنولوجيا المعلومات وسهولة الحصول على المعلومات من مصادر عدة معضلة لا تتناسب مع ثقافة التنظيم الهرمي للمنظمات الإرشادية، والثالث: الحاجة الماسة الى قدرات إدارية وأنماط قيادية جديدة تتعامل مع المستجدات الجديدة، مما يدعو الى ضرورة توفير فرص التدريب المهني للقيادات الإدارية (Parker: 2004, p. 1).

وعلى المستوى المحلي أظهرت نتائج بعض الدراسات منها (قاسم وآخرون: ٢٠٠٩)، (سرحان: ٢٠١١) الى أن المرشدين الزراعيين يصفون رؤسائهم بالعمل بأنهم يفتقدون القدرات الإدارية ونمط القيادة المناسب لإدارة العمل بكفاءة وفعالية.

ولما كان للقيادة الإدارية دور هام في تطوير الأداء المنظمي كما سبق إيضاحه بالإطار النظري والإستعراض المرجعي السابق، فإن عدم تمتع القادة الإرشاديين الرسميين بقدرات إدارية أو عدم إتباعهم لأنماط قيادية تناسب نوع العمل المراد إنجازه بشكل عائقا نحو فعالية الأداء داخل التنظيم الإرشادي ومن ثم ضعف مخرجاته والمتمثلة في تقديم خدمة إرشادية ذات جودة عالية من ناحية ، كذلك فإن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي الى عدم الوصول الى مستويات الأداء الوظيفة المطلوبة من رؤسائهم، مما قد يؤدي بهذه القيادات الى اللجوء لإستخدام أنماط قيادية تتسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في العمل الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل وبالتالي التأثير سلبا على الفعالية الإدارية بالتنظيم الإرشادي من ناحية أخرى.

وبمطالعة الباحثان لكثير من الدراسات المحلية السابقة في هذا الموضوع نجد انها ركزت على معارف المرشدين وقدراتهم وعلاقته بالأداء الوظيفي لهم، او على رغبة المرشدين الزراعيين في العمل من خلال دراسة الاتجاهات والمواقف وتأثيرها على الأداء ، ولذلك فقد روى أنه من الأهمية التركيز على دراسة البيئة الداخلية لما لها من تأثير مباشر على الأداء ولكونها لم تحظ بالقدر المناسب من الدراسة والبحث وهي ممثلة في الدراسة الحالية بالرغبة في التعرف على أنماط القيادة الإدارية المختلفة لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالإدارات الزراعية المختلفة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بالمنظمة .

كما أنه من الأهمية بمكان الإشارة الى أن الغالبية العظمى من الدراسات المحلية التي تناولت دراسة أنماط القيادة الإدارية قد تناولتها من حيث التصنيف الأكثر شيوعا في الفكر الإداري، والذي يصنف القيادات الإدارية الى ثلاثة أنماط هي: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الفوضوية، ونمط القيادة الأوتوقراطية، والذي لا يعطى نتائج دقيقة وواضحة عن الفروق بين الأفراد وفقا لتلك الأنماط، ولذلك قامت الدراسة الراهنة بتبنى إطار القيم المتنافسة (CVF) Competing Values Framework الذي يصنف الأنماط القيادية الى ثمانية أنماط لكل منها مهارات محددة يجب أن تتمتع بها القادة الإداريين خاصة أن هذا الإطار لم يحظ بدراسته وتجريبه في العمل الإرشادي دوليا بشكل كاف كما انه لم يتعرض له الدراسات الإرشادية المحلية بالدراسة والبحث على حد إطلاع الباحثان.

أهداف البحث

- تستهدف هذه الدراسة بصفة رئيسية تحقيق الأهداف البحثية التالية:
- ١- التعرف على أنماط القيادة الإدارية الإرشادية السائدة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
 - ٢- التعرف على أنماط بيئة المنظمة الإرشادية السائدة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
 - ٣- التعرف على الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
 - ٤- التعرف على العلاقة ما بين نمط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.

الطريقة البحثية

تعرض الطريقة البحثية خطة وإجراءات الدراسة الميدانية من حيث المجال الجغرافي والمجال البشري والزمني، وذلك من حيث حجم العينة وكيفية إختيارها، ثم عرض مختصر لبنود إستمارة الإستبيان الخاصة بالدراسة، وجمع البيانات ومعالجتها كمياً، وتحليلها إحصائياً. وفيما يلي عرض تلك النقاط:

٢- المجال الجغرافي:

أجريت هذه الدراسة بثلاث محافظات مصرية هي: قنا، واسيوط، والدقهلية، وهي المحافظات الثلاث التي تم تنفيذ برنامج تدريبي للجهاز الإرشادي الزراعي بها حول الإرشاد بالمشاركة خلال الفترة من نوفمبر ٢٠١٠ إلى إبريل ٢٠١١ بمركز الدعم الإعلامي للتنمية بـكرنس بمحافظة الدقهلية.

٣- المجال البشري:

شمل المجال البشري للدراسة فئتين رئيسيتين هما:

أ- رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي:

استهدفت الدراسة شاملة رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بمحافظة قنا، واسيوط، والدقهلية الحاضرين للبرنامج التدريبي للإرشاد بالمشاركة، ونظراً لعدم حضور بعض منهم البرنامج التدريبي لظروف مختلفة، فقد تم جمع البيانات من (٣١) من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالمحافظات المدروسة يمثلون نحو (٨٨.٦%) من شاملة رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالمحافظات الثلاث.

ب- المرشدين الزراعيين:

تمثلت شاملة المرشدين الزراعيين بالمحافظات الثلاث في المرشدين الزراعيين الحاضرين للبرنامج التدريبي للإرشاد بالمشاركة والبالغ عددهم (٥٨٥) مرشداً زراعياً، وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية منهم وفقاً لمعادلة (Krejcie and Morgan: 1970) بلغ قوامها (٢٤٠) مرشداً زراعياً يمثلون نحو ٤١% من شاملة المرشدين الزراعيين بالمحافظات الثلاث.

٤- المجال الزمني:

تم جمع بيانات الدراسة الحالية خلال الفترة من نوفمبر ٢٠١٠ إلى إبريل ٢٠١١ باستخدام أسلوب الإستبيان بالمقابلة الشخصية للمبحوثين.

٥- أداة جمع البيانات:

للحصول علي بيانات الدراسة الحالية تم تصميم إستمارتي إستبيان الأولي لجمع البيانات من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين، والثانية لجمع البيانات من المرشدين الزراعيين المبحوثين، وقد روعي في تصميم الإستمارتين أن تتماشى بنودهما وتحقيق الأهداف البحثية. وقد اشتملت إستمارة الإستبيان الأولي علي مقياس مكون من (٣١) عبارة لقياس نمط القيادة الإدارية الإرشادية من خلال متصل مكون من خمسة مستويات (متوفر تماماً، متوفر، غير متوفر، غير متوفر إطلاقاً). أما إستمارة الإستبيان الثانية والخاصة بالمرشدين الزراعيين، فقد ضمت إضافة إلي مقياس نمط الإدارة الإرشادية، مقياس تم تطويره وتقنيته بواسطة (قاسم وسرحان: ٢٠٠٩) مكون من (١٦) عبارة لقياس معدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين من خلال متصل خماسي (متوفر تماماً، متوفر، غير متوفر، غير متوفر إطلاقاً).

وبوضوح جدول (٢) معاملات الصدق والثبات لمقياس نمط القيادة الإدارية الإرشادية وفق تقديرات كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة. وتشير نتائج هذا الجدول إلي أن معاملات ثبات مقياس أنماط القيادة الإدارية الإرشادية جاءت عالية عند تطبيق المقياس علي رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمقياس ٠.٩٣، كما تظهر نتائج نفس الجدول أن قيمة معامل الثبات الكلي للمقياس عند تطبيقه علي المرشدين الزراعيين المبحوثين قد بلغت ٠.٩٣. وهي قيمة عالية تعكس ثبات عالي للمقياس. وعلي الجانب الآخر إتضح من نفس الجدول تمتع المقياس بمعاملات صدق عالية بلغت ٠.٩٦، ٠.٩٧ عند تطبيقه علي كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي، والمرشدين الزراعيين المبحوثين علي الترتيب.

وبوضوح جدول (٣) معاملات الصدق والثبات لمقياس نمط بيئة المنظمة الإرشادية الزراعية وفق تقديرات كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة. وتشير نتائج هذا الجدول إلي أن مقياس نمط بيئة المنظمة الإرشادية يتمتع بنفس معاملات ثبات وصدق مقياس أنماط القيادة الإدارية الإرشادية حيث أنه مشتق منه، وذلك عند تطبيقه علي رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين المبحوثين، وهي قيم عالية تعكس ثبات وصدق المقياس.

جدول (٢): معاملات الصدق والثبات لمقياس نمط القيادة الإدارية الإرشادية وفق تقديرات كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.

النمط	رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي (ن=٣١)		عينة المرشدين الزراعيين (ن=٢٤٠)	
	معامل الصدق	معامل الثبات كرونباخ ألفا	معامل الصدق	معامل الثبات كرونباخ ألفا
محفز	٠.٩٥	٠.٩٠	٠.٩٥	٠.٩١
موجه	٠.٩٣	٠.٨٦	٠.٩٣	٠.٧٣
مبتكر	٠.٨٧	٠.٧٦	٠.٨٧	٠.٩٠
وسيط	٠.٩٤	٠.٨٨	٠.٩٤	٠.٨٣
منتج	٠.٧٤	٠.٥٤	٠.٧٤	٠.٨١

مدير	٠.٧٠	٠.٨٣	٠.٩٠	٠.٩٥
منسق	٠.٩١	٠.٩٦	٠.٨٤	٠.٩٢
متحكم	٠.٥٧	٠.٧٥	٠.٨٩	٠.٩٤
الإجمالي	٠.٩٣	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٧

جدول (٣): معاملات الصدق والثبات لمقياس نمط بيئة المنظمة الإرشادية الزراعية وفق تقديرات كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.

بيئة المنظمة	رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي (ن=٣١)		عينة المرشدين الزراعيين (ن=٢٤٠)	
	معامل الثبات كرونباخ ألفا	معامل الصدق	معامل الثبات كرونباخ ألفا	معامل الصدق
العلاقات الإنسانية	٠.٩٠	٠.٩٥	٠.٨٣	٠.٩١
النظام المفتوح	٨٧.	٠.٩٣	٠.٩١	٠.٩٥
التركيز على الأهداف	٠.٧٦	٠.٨٧	٠.٩٠	٠.٩٥
العمليات الداخلية	٠.٨٣	٠.٩١	٠.٩١	٠.٩٥
الإجمالي	٠.٩٣	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٧

٦- المعالجة الكمية للبيانات:

تمت معالجة بعض إستجابات المبحوثين بما يلائم وتحليلها إحصائياً وإستخلاص النتائج اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك علي النحو التالي:

أ- تم قياس أنماط القيادة الإدارية الإرشادية من خلال إعطاء المبحوث الدرجة (١، ٢، ٣، ٤، ٥) للإستجابة (متوفر تماماً، متوفر، متوفر لحد ما، غير متوفر، غير متوفر إطلاقاً)، وذلك لكل عبارة من عبارات المقياس والبالغ عددها (٣١) عبارة، ثم تم جمع الدرجات الخام التي حصل عليها المبحوث، وللتغلب علي عدم تساوي عبارات قياس كل نمط، تم حساب متوسط الدرجة التي حصل عليها المبحوث في كل نمط مدروس، وبذلك فقد تراوحت المتوسطات ما بين (١- ٥ درجات). وتم تحديد نمط القيادة الإدارية الخاص بكل مبحوث (رئيس قسم) وفق تقديره الذاتي وكذا وفق تقديرات المرشدين الزراعيين العاملين بقسمه من خلال مقارنة متوسطات كل مبحوث في الأنماط الثمانية المدروسة، ووضع في النمط الذي حصل فيه علي أعلى متوسط درجات.

ب- تم قياس نمط بيئة المنظمة الإرشادية من خلال إعطاء المبحوث الدرجة (١، ٢، ٣، ٤، ٥) للإستجابة (متوفر تماماً، متوفر، متوفر لحد ما، غير متوفر، غير متوفر إطلاقاً)، وذلك لكل عبارة من عبارات المقياس والبالغ عددها (٣١) عبارة، ثم تم جمع الدرجات الخام التي حصل عليها المبحوث لتعبر عن تقديراته لنمط بيئة المنظمة الإرشادية، وذلك علي النحو التالي وفق نموذج (Quinn: 1996):

نمط بيئة المنظمة	أنماط القيادة الإدارية بكل بيئة	عدد عبارات القياس	مدي الدرجات
العلاقات الإنسانية	المحفز والموجه	٨	٤٠-٨
النظام المفتوح	المتنكر والوسيط	٨	٤٠-٨
التركيز على الأهداف	المنتج والمدير	٧	٣٥-٧
العمليات الداخلية	المنسق والمتحكم	٨	٤٠-٨
الإجمالي			٣١

وللتغلب علي عدم تساوي عبارات قياس كل نمط، تم حساب متوسط الدرجة التي حصل عليها المبحوث في كل نمط مدروس، وبذلك فقد تراوحت المتوسطات ما بين (١- ٥ درجات). وتم تحديد نمط بيئة المنظمة الإرشادية وفق تقديرات كل من رؤساء الأقسام والمرشدين الزراعيين المبحوثين من خلال مقارنة متوسطات كل مبحوث في الأنماط الأربعة لبيئة المنظمة، ووضع في النمط الذي حصل فيه علي أعلى متوسط درجات.

ج- لحساب معدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين، تم جمع الدرجات الخام التي حصل عليها كل مبحوث وفق العبارات الستة عشر المكونة لمقياس الأداء الوظيفي، وبذلك تراوحت الدرجات التي حصل عليها المبحوث ما بين ١٦- ٨٠ درجة، تم تقسيم تلك الدرجات إلي ثلاث فئات علي النحو التالي: (١٦-٣٧ درجة)، (٣٨-٥٩ درجة)، (٦٠-٨٠ درجة) لتعكس مستوي الأداء الوظيفي (ضعيف، متوسط، عالي) علي الترتيب.

٧- أدوات التحليل الإحصائي:

تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان، ومعامل الصدق والثبات، واختبار مربع كاي (كا) كأدوات للتحليل الإحصائي وإستخلاص نتائج الدراسة.

النتائج ومناقشتها

يعرض هذا الجزء لنتائج الدراسة، وسوف يبدأ هذا العرض بالتعرف علي أنماط القيادة الإدارية الإرشادية الساندة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة، يلي ذلك التعرف علي أنماط بيئة المنظمة الإرشادية الساندة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة، ثم يلي ذلك التعرف علي الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة، وأخيراً يعرض هذا الجزء للعلاقة ما بين نمط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الاداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.

أولاً: أنماط القيادة الإدارية الإرشادية الساندة بالمحافظات الثلاث المدروسة من وجهة نظر رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة:

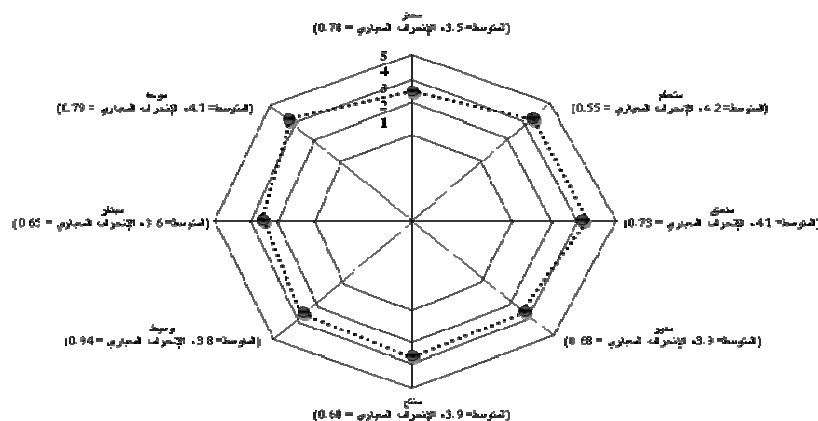
تحقيقاً للهدف البحثي الأول والخاص بالتعرف علي أنماط القيادة الإدارية الإرشادية الساندة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح بجدول (٤) ، تتضمن الفقرات التالية النتائج الخاصة بهذا الهدف بالتفصيل:

١- أنماط القيادة الإدارية الإرشادية الساندة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين:

أظهرت نتائج جدول (٤) أن رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين قد قدروا نمطهم القيادي الإداري بأنه يتراوح ما بين نمط "المنسق"، ونمط "المتحكم"، ونمط "الموجه"، ونمط "الوسيط"، حيث أفاد بذلك ٢٩.٠%، ٢٥.٨%، ١٩.٤%، ١٦.١% من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين علي الترتيب. وتعكس هذه النتائج إجمالاً توجه رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين نحو العمليات الداخلية بالمنظمات الإرشادية التي يقومون بإدارتها، مما يعني إهتمامهم الزائد بالقواعد والتعليمات، والهيكل والتنظيم، ومتابعة العاملين، والمستندات والتقارير بأكثر من إهتمامهم بالأمر الأخرى داخل منظماتهم. ويظهر متوسط درجات الأنماط الثماني أن "المحفز" قد جاء كأقل الأنماط بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥)، تلاه "المبتكر" (٣.٦)، ثم "الوسيط" (٣.٨)، ثم "المدير" و"المنتج" (٣.٩)، ثم "المنسق" و"الموجه" (٤.١)، وأخيراً "المتحكم" (٤.٢). وقد تراوحت الإنحرافات المعيارية لكل نمط ما بين ٠.٥٥-٠.٩٤. وقد تم توقيع المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل نمط علي شكل بياني (٦) يوضح النمط القيادي الإداري لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين وفق تقديراتهم الذاتية.

٢- أنماط القيادة الإدارية الإرشادية الساندة وفقاً لتقديرات المرشدين الزراعيين المبحوثين:

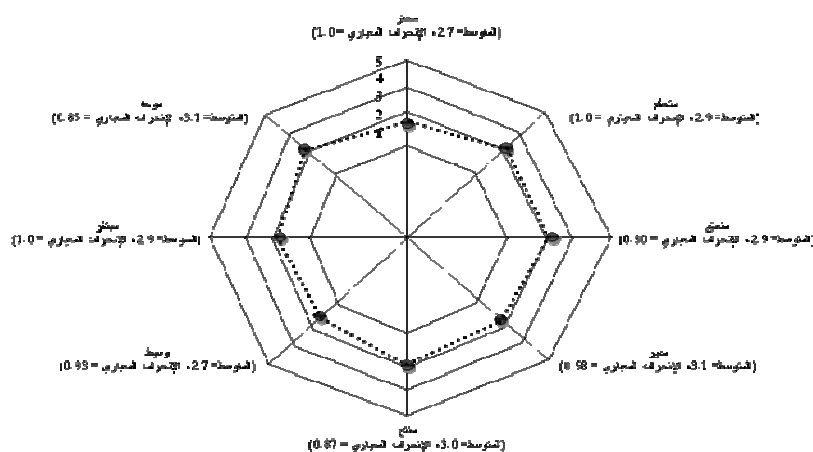
أشارت بيانات جدول (٤) إلي أن المرشدين الزراعيين المبحوثين قد قدروا نمط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام التي يتبعونها بأنه يتراوح ما بين نمط "الموجه"، ونمط "المدير"، ونمط "المحفز"، ونمط "المتحكم"، حيث أفاد بذلك ١٧.٩%، ١٧.٩%، ١٥.٠%، ١٥.٠% من المرشدين الزراعيين المبحوثين علي الترتيب. وتعكس هذه النتائج إجمالاً أن المرشدين الزراعيين المبحوثين يرون أن رؤسائهم في العمل وهم رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين يتوجهون نحو العلاقات الإنسانية بالمنظمات الإرشادية التي يقومون بإدارتها، مما يعني إهتمامهم الزائد بتدعيم العلاقات مع الموظفين، والاتصالات الداخلية بالمنظمة، وفريق العمل، وحفز فريق العمل بأكثر من إهتمامهم بالأمر الأخرى داخل منظماتهم. ويظهر متوسط درجات الأنماط الثماني أن "المحفز" و"الوسيط" قد جاءا كأقل الأنماط بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧)، تلاهما "المنسق" و"المبتكر" و"المتحكم" (٢.٩)، ثم "المنتج" (٣.٠)، وأخيراً "المدير" و"الموجه" (٣.١). وقد تراوحت الإنحرافات المعيارية لكل نمط ما بين ٠.٨٥-١.٠. وقد تم توقيع المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل نمط علي شكل بياني (٧) يوضح النمط القيادي الإداري لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين وفق تقدير المرشدين الزراعيين المبحوثين.



شكل (٦): مخطط النمط القيادي الإداري لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين وفق تقديرهم الذاتي.

٣- الإتساق بين تقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين المبحوثين لنمط القيادة الإدارية الإرشادية السائد بالمنظمات الإرشادية التي يتبعونها:

أظهرت نتائج جدول (٤) أن قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان للعلاقة ما بين ترتيب كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي، والمرشدين الزراعيين المبحوثين لنمط القيادة الإدارية السائد بمنظماتهم الإرشادية قد بلغ (-٠.٦١)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي ٠.٠٥، مما يعكس عدم وجود إتفاق ما بين تقدير رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين لنمطهم القيادي الإداري، وتقدير المرشدين الزراعيين المبحوثين للنمط القيادي الإداري لرؤساء الأقسام المبحوثين.



شكل (٧): مخطط النمط القيادي الإداري لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين وفق تقديرات المرشدين الزراعيين المبحوثين.

جدول (٤): توزيع رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة وفقاً لتقديراتهم لأنماط القيادة الإدارية الإرشادية السائدة بالمحافظات الثلاث المدروسة.

النمط	رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي (ن=٣١)		عينة المرشدين الزراعيين (ن=٢٤٠)	
	العدد	%	العدد	%
محفز	١	٣.٢	٣٦	١٥.٠
موجه	٦	١٩.٤	٤٣	١٧.٩
مبتكر	١	٣.٢	٢٠	٨.٣
وسيط	٥	١٦.١	١٢	٥.٠

منتج	١	٣.٢	٣١	١٢.٩
مدبر	-	-	٤٣	١٧.٩
منسق	٩	٢٩.٠	١٩	٧.٩
متحكم	٨	٢٥.٨	٣٦	١٥.٠
الإجمالي	٣١	١٠٠.٠	٢٤٠	١٠٠.٠
معامل ارتباط الرتب لسبيرمان = ٠.٦١				مستوي المعنوية = ٠.١١

ثانياً: أنماط بيئة المنظمة الإرشادية الساندة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة:

تحقيقاً للهدف البحثي الثاني والخاص بالتعرف علي أنماط بيئة المنظمة الإرشادية الساندة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة، يعرض جدول (٥) تتضمن الفقرات التالية النتائج الخاصة بهذا الهدف بالتفصيل:

١- أنماط بيئة المنظمة الإرشادية الساندة وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين:

أظهرت نتائج جدول (٥) أن رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين يقدرون أن بيئة منظماتهم الإرشادية الزراعية تتبع نمط "العمليات الداخلية"، ونمط "النظام المفتوح" بأكثر مما تتبع نمط "التركيز علي الأهداف"، أو "العلاقات الإنسانية"، حيث أفاد بذلك ٥٤.٨%، ١٩.٤% من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين علي الترتيب.

٢- أنماط القيادة الإدارية الإرشادية الساندة وفقاً لتقديرات المرشدين الزراعيين المبحوثين:

يوضح جدول (٥) إلي أن المرشدين الزراعيين المبحوثين يقدرون أن بيئة منظماتهم الإرشادية الزراعية تتبع نمط "التركيز علي الأهداف"، ونمط "العلاقات الإنسانية" بأكثر مما تتبع نمط "النظام المفتوح"، أو "العمليات الداخلية"، حيث أفاد بذلك ٣٤.٢%، ٣٢.١% من المرشدين الزراعيين المبحوثين علي الترتيب.

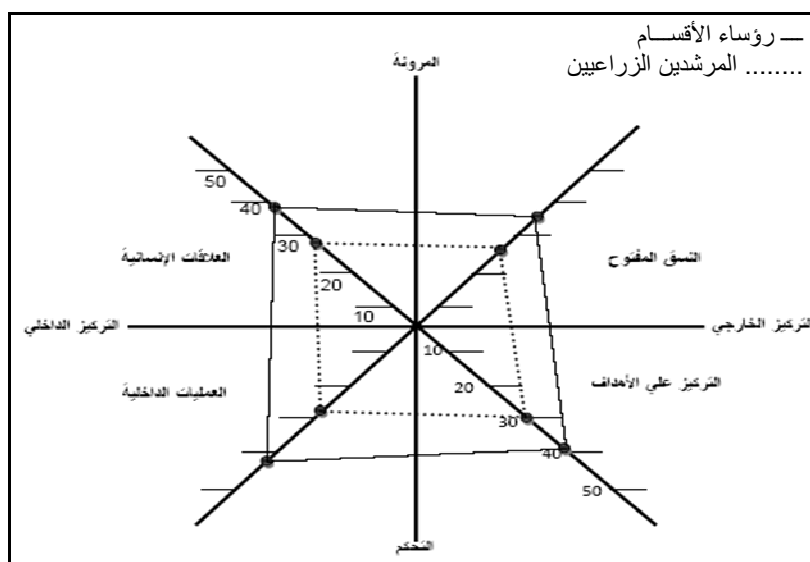
٣- الإتساق بين تقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين المبحوثين لنمط بيئة المنظمة الإرشادية الساندة بالمنظمات الإرشادية التي يتبعونها:

أظهرت نتائج جدول (٥) أن قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان للعلاقة ما بين ترتيب كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي، والمرشدين الزراعيين المبحوثين لنمط بيئة المنظمة الساندة بمنظماتهم الإرشادية قد بلغ (-٠.٧٤)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى ٠.٠٥، مما يعكس عدم وجود إتفاق ما بين تقدير رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين وتقدير المرشدين الزراعيين المبحوثين لنمط بيئة المنظمة الإرشادية الزراعية.

جدول (٥): توزيع رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة وفقاً لتقديراتهم لأنماط بيئة المنظمة الإرشادية الساندة بالمحافظات الثلاث المدروسة.

بيئة المنظمة	رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي (ن=٣١)		عينة المرشدين الزراعيين (ن=٢٤٠)	
	العدد	%	العدد	%
العلاقات الإنسانية	٤	١٢.٩	٧٧	٣٢.١
النظام المفتوح	٦	١٩.٤	٣٨	١٥.٨
التركيز علي الأهداف	٤	١٢.٩	٨٢	٣٤.٢
العمليات الداخلية	١٧	٥٤.٨	٤٣	١٧.٩
الإجمالي	٣١	١٠٠.٠	٢٤٠	١٠٠.٠
معامل ارتباط الرتب لسبيرمان = ٠.٧٤-				مستوي المعنوية = ٠.٢٦

ويوضح شكل (٨) التمثيل البياني لمتوسطات أنماط بيئة المنظمة الإرشادية الزراعية المدروسة وفق تقديرات كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي، والمرشدين الزراعيين المبحوثين. ويتضح من هذا الشكل تقلص نمطي "النسق المفتوح"، و"العلاقات الإنسانية"، وزيادة نمطي "التركيز علي الأهداف"، و"العمليات الداخلية".



شكل (٨): التمثيل البياني لمتوسطات أنماط بيئة المنظمة الإرشادية الزراعية المدروسة وفق تقديرات كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين المبحوثين.

ثالثاً: الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة:

تحقيقاً للهدف البحثي الثالث والخاص بالتعرف على الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة، تعرض الفقرات التالية النتائج المتعلقة بهذا الهدف بالتفصيل:

١- الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين:

أظهرت نتائج جدول (٦) أن قيمة (كا^١) للفروق بين تقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط القيادة الإدارية الإرشادية قد بلغت ٨.١، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي ٠.٠٥، مما يعكس عدم وجود فروق معنوية بين رؤساء الأقسام المبحوثين بالمحافظات الثلاث فيما يتصل بتقديرهم الشخصي لنمطهم القيادي الإداري، حيث يسود نمط "المتحكم" الأنماط القيادية الإدارية المدروسة بمحافظات الدراسة الثلاث.

جدول (٦): نتائج اختبار مربع كاي (كا^١) للفروق بين تقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط القيادة الإدارية الإرشادية.

مستوي المعنوية	قيمة كا ^١	محافظة الدقهلية		محافظة أسيوط		محافظة قنا		النمط
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
٠.٨	٨.١	١	٧.١	-	-	-	-	محفز
		١	٧.١	٣	٢٧.٣	٢	٣٣.٣	موجه
		١	٧.١	-	-	-	-	مبتكر
		٣	٢١.٤	١	٩.١	١	١٦.٧	وسيط
		٣	٢١.٤	-	-	-	-	منتج
		-	-	-	-	-	-	مدير
		١	٧.١	٣	٢٧.٣	١	١٦.٧	منسق
		٥	٣٥.٧	٤	٣٦.٤	٢	٣٣.٣	متحكم
		١٤	١٠٠.٠	١١	١٠٠.٠	٦	١٠٠.٠	الإجمالي

٢- الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بنمط بيئة المنظمة الإرشادية وفقاً لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين:

أظهرت نتائج جدول (٧) أن قيمة (كأ) للفروق بين تقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط بيئة المنظمة الإرشادية قد بلغت ٧.٧، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي ٠.٠٥، مما يعكس عدم وجود فروق معنوية بين رؤساء الأقسام المبحوثين بالمحافظات الثلاث فيما يتصل بتقديرهم لنمط بيئة المنظمة الإرشادية، حيث يسود نمط "العمليات الداخلية" أنماط بيئة المنظمة الإرشادية المدروسة بمحافظات الدراسة الثلاث.

جدول (٧): نتائج إختبار مربع كاي (كأ) للفروق بين تقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط بيئة المنظمة الإرشادية.

مستوي المعنوية	قيمة كأ	محافظه قنا		محافظه أسبوط		محافظه الدقهلية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
٠.٢٦	٧.٧	-	-	٣	٢٧.٣	١	٧.١
		١	١٦.٧	١	٩.١	٤	٢٨.٦
		٢	٣٣.٣	-	-	٢	١٤.٣
		٣	٥٠.٠	٧	٦٣.٦	٧	٥٠.٠
		٦	١٠٠.٠	١١	١٠٠.٠	١٤	١٠٠.٠

٣- الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وفقاً لتقديرات المرشدين الزراعيين المبحوثين:

أظهرت نتائج جدول (٨) أن قيمة (كأ) للفروق بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط القيادة الإدارية الإرشادية قد بلغت ٢٦.٣، وهي قيمة معنوية عند مستوي ٠.٠٥، مما يعكس وجود فروق معنوية بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث فيما يتصل بتقديرهم لنمط القيادة الإدارية الإرشادية السائد بأقسام الإرشاد الزراعي التي ينتمون إليها، حيث يسود نمط "المنتج" الأنماط القيادية الإدارية المدروسة بمحافظة قنا، ويسود نمط "المدير" الأنماط القيادية الإدارية المدروسة بمحافظتي أسبوط والدقهلية.

جدول (٨): نتائج إختبار مربع كاي (كأ) للفروق بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط القيادة الإدارية الإرشادية

مستوي المعنوية	قيمة كأ	محافظه قنا		محافظه أسبوط		محافظه الدقهلية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
٠.٠٢	٢٦.٣	٥	٩.٨	٩	١١.٧	٢٢	١٩.٦
		١٠	١٩.٦	١٢	١٥.٦	٢١	١٨.٨
		٤	٧.٨	٢	١٥.٦	٤	٣.٦
		٤	٧.٨	٤	٥.٢	٤	٣.٦
		١١	٢١.٦	١٠	١٣.٠	١٠	٨.٩
		٥	٩.٨	١٣	١٦.٩	٢٥	٢٢.٣
		٧	١٣.٧	٧	١٣.٧	٥	٤.٥
		٥	٩.٨	١٠	١٣.٠	٢١	١٨.٨
		٥١	١٠٠.٠	٧٧	١٠٠.٠	١١٢	١٠٠.٠

* معنوي عند مستوي ٠.٠٥

٤- الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بنمط بيئة المنظمة الإرشادية وفقاً لتقديرات المرشدين الزراعيين المبحوثين:

أظهرت نتائج جدول (٩) أن قيمة (كأ) للفروق بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط بيئة المنظمة الإرشادية قد بلغت ٨.٢، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي ٠.٠٥، مما يعكس عدم وجود فروق معنوية بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث فيما يتصل بتقديرهم لنمط بيئة المنظمة الإرشادية، حيث يسود نمط "التركيز علي الأهداف" بمحافظتي قنا وأسيوط، ويسود نمط "العلاقات الإنسانية" أنماط بيئة المنظمة الإرشادية المدروسة بمحافظة الدقهلية.

جدول (٩): نتائج إختبار مربع كاي (كأ) للفروق بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بالمحافظات الثلاث المدروسة لنمط بيئة المنظمة الإرشادية.

مستوي المعنوية	قيمة كأ	محافظه قنا		محافظه أسبوط		محافظه الدقهلية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%

٠.٢	٨.٢	٣٨.٤	٤٣	٢٤.٧	١٩	٢٩.٤	١٥	العلاقات الإنسانية
		١٤.٣	١٦	١٨.٢	١٤	١٥.٧	٨	النظام المفتوح
		٣٥.٧	٤٠	٣٢.٥	٢٥	٣٣.٣	١٧	التركيز على الأهداف
		١١.٦	١٣	٢٤.٧	١٩	٢١.٦	١١	العمليات الداخلية
		١٠٠.٠	١١٢	١٠٠.٠	٧٧	١٠٠.٠	٥١	الإجمالي

رابعاً: العلاقة ما بين نمط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة:

تحقيقاً للهدف البحثي الرابع والأخير والخاص بالتعرف على العلاقة ما بين نمط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة. تعرض الفقرات التالية للنتائج المتصلة بهذا الهدف بالتفصيل.

١- العلاقة بين نمط القيادة الإدارية الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين:

تظهر نتائج جدول (١٠) أن قيمة (كأ) للعلاقة بين نمط القيادة الإدارية الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين قد بلغت ٢٠.٤، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي ٠.٠٥، مما يعكس عدم وجود علاقة معنوية بين نمط القيادة الإدارية الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين. وتعكس نتائج الجدول بشكل عام أن معدلات الأداء الوظيفي للغالبية العظمى من المرشدين الزراعيين المبحوثين (٨٥.٤%) تتراوح ما بين الضعيفة والمتوسطة، وهي لا تختلف معنوياً تحت أي نمط قيادي إداري إرشادي.

جدول (١٠): نتائج إختبار مربع كاي (كأ) للعلاقة بين نمط القيادة الإدارية الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين.

مستوي المعنوية	قيمة كأ	مستوي الأداء الوظيفي						النمط
		عالي (٨٠-٦٠)		متوسط (٥٩-٣٨)		ضعيف (٣٧-١٦)		
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
٠.١	٢٠.٤	٢.٨	١	٥٥.٦	٢٠	٤١.٧	١٥	محفز
		١١.٦	٥	٦٩.٨	٣٠	١٨.٦	٨	موجه
		٢٥.٠	٥	٤٠.٠	٨	٣٥.٠	٧	مينكر
		-	-	٨٣.٣	١٠	١٩.٧	٢	وسيط
		٢٢.٦	٧	٥٨.١	١٨	١٩.٤	٦	منتج
		١٠.٥	٢	٦٠.٥	٢٦	٢٣.٣	١٠	مدير
		١٠.٥	٢	٥٢.٦	١٠	٣٦.٨	٧	منسق
		٢٢.٢	٨	٥٢.٨	١٩	٢٥.٠	٩	متحكم
		١٤.٦	٣٥	٥٨.٧	١٤١	٢٦.٧	٦٤	الإجمالي

٢- العلاقة بين نمط بيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين:

تظهر نتائج جدول (١١) أن قيمة (كأ) للعلاقة بين نمط بيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين قد بلغت ٨.٧، وهي قيمة غير معنوية عند مستوي ٠.٠٥، مما يعكس عدم وجود علاقة معنوية بين نمط بيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين.

جدول (١١): نتائج إختبار مربع كاي (كأ) للعلاقة بين نمط بيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين.

مستوي المعنوية	قيمة كأ	مستوي الأداء الوظيفي						بيئة المنظمة
		عالي (٨٠-٦٠)		متوسط (٥٩-٣٨)		ضعيف (٣٧-١٦)		
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
٠.٢	٨.٧	٩.١	٧	٦١.٠	٤٧	٢٩.٩	٢٣	العلاقات الإنسانية
		٧.٩	٣	٥٧.٩	٢٢	٣٤.٢	١٣	النظام المفتوح
		٢٢.٠	١٨	٥٨.٥	٤٨	١٩.٥	١٦	التركيز على الأهداف
		١٦.٣	٧	٥٥.٨	٢٤	٢٧.٩	١٢	العمليات الداخلية
		١٤.٦	٣٥	٥٨.٧	١٤١	٢٦.٧	٦٤	الإجمالي

الإستنتاجات الرئيسية والتوصيات

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وإستنتاجات يمكن الخروج بعدد من المقترحات والتوصيات التى يمكن أن يستعين بها القائمون على الإرشاد الزراعي فى مصر ، وذلك على النحو التالى :

١- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود إتفاق ما بين تقدير رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين لنمطهم القيادي الإداري، وتقدير المرشدين الزراعيين المبحوثين للنمط القيادي الإداري لرؤساء الأقسام

المبوهين، حيث جاءت جميع متوسطات تقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي لأنفسهم أعلى من تقديرات المرشدين الزراعيين لهم ، وهى نتيجة قد تبدو منطقية لميل القادة الإداريين فى بعض الأحيان بإعلاء مهارات أنفسهم أيا كانت مستوى قدراتهم ، ولذلك توصى الدراسة بعدم الإكتفاء بقياس أنماط القيادة الإدارية بطريقة التقدير الذاتى فقط بل من المفضل أن يتم قياسها من خلال الطريقة الموضوعية لبيان مدى قيام الفرد بالأنماط المدروسة فى مواقف العمل المختلفة .

٢- أشارت نتائج الدراسة الى وجود إختلاف فى وجهة نظر كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين المبوهين فى تحديد بيئة منظماتهم الإرشادية ، حيث أظهرت النتائج أن رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبوهين يرون أن بيئة منظماتهم الإرشادية الزراعية تتبع نمط "العمليات الداخلية"، ونمط "النظام المفتوح" بأكثر مما تتبع نمط "التركيز على الأهداف"، أو "العلاقات الإنسانية"، حيث أفاد بذلك ٥٤.٨% ، ١٩.٤% من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبوهين على الترتيب. فى حين أن المرشدين الزراعيين المبوهين يرون أن بيئة منظماتهم الإرشادية الزراعية تتبع نمط "التركيز على الأهداف"، ونمط "العلاقات الإنسانية" بأكثر مما تتبع نمط "النظام المفتوح"، أو "العمليات الداخلية"، حيث أفاد بذلك ٣٤.٢% ، ٣٢.١% من المرشدين الزراعيين المبوهين على الترتيب ، ولذا توصى الدراسة بضرورة وضع رؤية وإستراتيجية واضحة للمنظمة الإرشادية على المدى الطويل ، ثم وضع برنامج تنفيذى للعمل يشترك فى بناءه سويًا كل من رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين فى بناءه حتى يمكن خلق رؤية مشتركة للعمل لصالح المستهدفين منه مما يساعد على عدم وجود تضارب فى النظر الى بيئة المنظمة الإرشادية .

٣- أوضحت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة معنوية بين كل من نمط القيادة الإدارية الإرشادية ونمط بيئة المنظمة الإرشادية من جهة، ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبوهين من جهة أخرى. وبشكل عام تراوحت معدلات الأداء الوظيفي للغالبية العظمى من المرشدين الزراعيين المبوهين (٨٥.٤%) تتراوح ما بين الضعيفة والمتوسطة، وهى لا تختلف معنويًا وفقاً لأي نمط قيادي إداري أو لأي نمط لبيئة المنظمة الإرشادية، مما يستدعى دراسة الأبعاد المنهجية المختلفة الأخرى التى تؤثر على الأداء الوظيفي القادة الإرشاديين لمحاولة رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم ، لما لذلك من أثر بالغ فى تحقيق المنظمات الإرشادية لأهدافها التى تسعى إليها ، وهذا ما تؤكدته معادلة (Vroom) والتى تشير بأن الأداء محصلة للدافعية والقدرات ، فحتى لو تم رفع القدرات بنسبة ١٠٠% لجميع المرشدين بدون تطوير العوامل التى تساعد على دافعية العمل ، فلن تكون المحصلة النهائية شئ ، ولذا توصى الدراسة بدراسة أبعاد منهجية جديدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين.

٤- يعد إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework (CVF مرجعا قيما للقيادة الإرشاديين يمكن الإستعانة به فى تغيير بيئة المنظمة الإرشادية ، حيث يمكن إستخدامه فى مرحلة التشخيص المبدئى من خلال دراسة أنماط القيادة الإدارية الشائعة ، ثم الإستفادة من النتائج المتحصل عليها فى وضع خطة عمل للمنظمة مثل التحول من الهيكل الهرمى الى هيكل مرن ، لامركزية السلطة ، مراجعة الرؤية والقيم والأهداف الموضوعية ، تغيير السياسات القائمة ، مشاركة مختلف المستهدفين فى عملية إتخاذ القرارات .. الخ .

المراجع

أحمد مصطفى محمد سرحان (٢٠١١): أثر البرامج التدريبية على أداء المهام الوظيفية للمرشدين الزراعيين بمحافظة قنا. مجلة العلوم الاقتصادية والإجتماعية الزراعية، مجلد (٢)، عدد (٣)، كلية الزراعة، جامعة المنصورة.

- أحمد مصطفى محمد سرحان ، حازم صلاح قاسم (٢٠٠٩) : تأثير القدرات القيادية الإرشادية على الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بمحافظة الدقهلية وقنا .مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد (٣٤)، عدد (١)، كلية الزراعة، جامعة المنصورة.
- أشرف محمد العزب (٢٠١١): دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ. مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، مجلد (٢)، عدد (٥)، كلية الزراعة، جامعة المنصورة.
- حازم صلاح قاسم، أحمد مصطفى محمد سرحان، درية محمد خيرى (٢٠٠٩): الإحتياجات التدريبية للمرشدين الزراعيين فى مجال القدرات القيادية الإرشادية. مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد (٣٤)، عدد (٤)، كلية الزراعة، جامعة المنصورة.
- طلال عبدالملك الشريف (٢٠٠٤): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- Balogh, A., Gaàl, Z. and L. Szabó (2011): Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence. Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 1, pp. 95-110.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J. and Thakor, A.V. (2006): Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations. Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, Montpellier Parade, Cheltenham, UK.
- Degraff, J. (2008): The Competing Value Assessment Overview. [On-line]. Available at: <http://www.competingvalues.com/competingvalues.../LIG5-Description-Sheet.pdf>.
- Durbin, A.J. (2007): Leadership: Research Findings, Practice and Skills. Houghton Mifflin Company, New York.
- 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.
- Gray, J.H. and Densten (2006): Towards An Integrative Model of Organization Culture and Knowledge Management. International Journal of Organizational Behavior, 9(2), 594-603.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- K-STATE (2006): Confidential Document: Annual Extension Agent Performance Review. Kansas State University Cooperative Extension Services. [On-line]. Available at: http://www.intranet.oznet.ksu/ap_ext_forms/interactive_PDFs/KSU8-30.pdf.
- Lincoln, S. (2010): From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance. Emerging Leadership Journeys, 3(1), 3-9. School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University.

- MDF Training and Consultancy (2002): Course on Project Management and Programme Administration, 30 September - 25 October, MDF for Training and Consultancy, Dosrand, The Netherlands.
- Parker, K.L (2004): Leadership Styles of Agricultural and Communications Information Technology Managers: What Does the Competing Values Framework Tell Us About Them? *Journal of Extension*, (42)1, February.
- Quinn, R. E. (1988): *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Quinn, R.E. (1996): *Becoming A Master Manager: A competency Framework*, 2nd Ed., John Wiley and Sons Inc., New York, USA.
- Quinn, R.E. and Cameron, K.S. (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, 33–51.
- Quinn, Robert E. and Rohrbaugh, J. (1983): A Special Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363–77.
- Ten Have, S., Ten Have, W., Stevens, A.F., Vander Elst, M. and Pol-Coyne, F. (2003): *Key Management Models: The Management Tools and Practices that will Improve Your Business*. Prentice-Hall, London.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002): *UNIDO Competencies*. [Online]. Available at: <http://www.unido.org>.
- Vathanophas, V. and Thai-Ngam, J. (2007): Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), March.
- Vijayaragavan, L. and Singh, P. (1997): Human Resource Management in Extension. In: Swanson, B.E. (Ed.), *Improving Agricultural Extension: A Reference Manual*, FAO, Rome.

**AN ANALYTICAL STUDY OF MANAGERIAL LEADERSHIP
STYLES AND THE CULTURE OF EXTENSION
OEGANIZATION AND THEIR RELATIONSHIP WITH**

EXTENSION AGENTS' JOB PERFORMANCE RATES IN THREE EGYPTIAN GOVERNORATES.

Abd El-Magieed, M .A. M. and H.S.M. Kassem

Agric. Extension and Rural Society Dept., Fac. Agric., Mans. Univ.

ABSTRACT

The current study aimed at achieving the following objectives:

1. Identifying the predominant managerial leadership style in the studied governorates according to the assessments of both the respondents' chairmen of agricultural extension departments and extension agents.
2. Identifying the predominant organizational culture of extension organization in the studied governorates according to the assessments of both the respondents' chairmen of agricultural extension departments and extension agents.
3. Identifying the differences between the studied three governorates concerning the predominant managerial leadership styles and organizational culture of extension organization in the studied governorates according to the assessments of both the respondents' chairmen of agricultural extension departments and extension agents.
4. Identifying the relationship between the predominant managerial leadership styles and organizational culture of extension organization and the job performance rates of respondents' extension agents.

The study was carried out in three Egyptian governorates; Qena, Assuit, and Dakahlia governorates. The study targeted to investigate the universe of chairmen of agricultural extension departments in the three governorates which attending the training program of participatory extension which has been held in Development Communication Center in Dekrins, Dakahlia governorate. Some of chairmen of agricultural extension departments can not attend the training program due to different reasons, therefore their sample was consisted of (31) representing (88.6%) of the universe of chairmen of agricultural extension departments in the three governorates moreover, a stratified random sample of extension agents consisting of (240) extension agents representing (41%) of extension agents universe was selected based on (Krejcie and Morgan) formula.

Data were collected by using personal interview questionnaire during the period from November 2010 till April 2011. Frequencies, Percentages, Arithmetic Mean, Standard Deviation, Chi-Square test (χ^2), and Spearman Rank Correlation Coefficient were used to analyze data statistically.

The main findings of this study indicated that:

1. The respondents' chairmen of agricultural extension departments estimated that their managerial leadership style ranged between "coordinator", "controller", "mentor", and "mediator", where 29%, 25.8%, 19.4% and 16.1% of them respectively reported that. On the other hand, the respondents' extension agents assessed that the managerial leadership style of their department chairmen was ranged between "mentor", "administrator", "stimulator", and "controller", where 17.9%, 17.9%, 15%, and 15% of them respectively stated that. Moreover, the

findings revealed that there is no agreement between the estimation of both respondents' chairmen of agricultural extension departments and respondents' extension agents on the predominant managerial leadership style of the respondents' chairmen of agricultural extension departments.

2. The respondents' chairmen of agricultural extension departments estimated that the predominant organization culture of their extension organization followed "internal process" and "open system" types more than following "rational goals" and "human relations" types, where 54.8% and 19.4% of them respectively reported that. On the other side, the respondents' extension agents assessed that the predominant organization culture of their extension organization followed "rational goals" and "human relations" types more than following "open system" and "internal process" types, where 34.2% and 32.1% of them respectively stated that. Moreover, the findings revealed that there is no agreement between the estimation of both respondents' chairmen of agricultural extension departments and respondents' extension agents on the predominant organizational culture of their extension organizations.
3. The study findings indicated that there are no significant differences between respondents' chairmen of agricultural extension departments in the three studied governorates concerning their estimation of their predominant managerial leadership style and their estimation of organizational culture of their extension organizations. Furthermore, the findings revealed that there are significant differences between respondents' extension agents in the three studied governorates concerning their estimation of the predominant managerial leadership style of the respondents' chairmen of agricultural extension departments. In addition the findings indicated that there are no significant differences between respondents' extension agents in the three studied governorates concerning their estimation of the organizational culture of their extension organizations.
4. Finally, the results revealed that there is no significant relationship between the predominant managerial leadership styles of respondents' chairmen of agricultural extension departments and the type of organizational culture of extension organization from a side and the respondents' extension agents' job performance rates from the other side. Generally, the results indicated that the job performance rates of the majority of respondents' extension agents (85.4%) were ranged between weak and moderate and were not significantly differ under any managerial leadership style or organizational culture type.

قام بتحكيم البحث

كلية الزراعة – جامعة المنصورة
كلية الزراعة بالعريش – جامعة قناة السويس

أ.د / يحيى على زهران
أ.د / محمود عطيه الشوافي