

AN ANALYTICAL STUDY FOR TRAINERS' STYLES AND THEIR RELATIONSHIP WITH JOB PERFORMANCE RATES FOR AGRICULTURAL EXTENSION AGENTS IN QENA GOVERNORATE

Sarhan, A. M. M.

Agric. Economic and Extension Dept., Fac. Agric., South Valley University - Qena

دراسة تحليلية لأنماط المدربين وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بمحافظة قنا

احمد مصطفى محمد سرحان

قسم الإقتصاد والإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة جنوب الوادي - قنا

الملخص

استهدفت الدراسة الحالية بصفة رئيسية التعرف على أنماط المدربين القائمين على تدريب المرشدين الزراعيين ، وأثر تلك الأنماط على أداء مهامهم الوظيفية . وقد أجريت هذه الدراسة في جميع المراكز الإدارية بمحافظة قنا ، وقد تم دراسة شاملة المرشدين الزراعيين الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر خلال الأعوام الثلاثة الماضية بلغ قوامهم (١٥) مرشدا زراعيًا بمحافظة قنا ، وقد تم جمع البيانات من خلال الإستبيان بالمقابلة الشخصية للمرشدين الزراعيين أثناء الإجتماع الأسبوعي الذي عقد بمقر الإدارات الزراعية بكل مركز إداري وقت جمع البيانات .

تم جمع بيانات الدراسة خلال شهري أكتوبر ونوفمبر ٢٠١٣ ، واستخدمت التكرارات ، والنسب المؤية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، واختبار مربع كاي كأدوات للتحليل الإحصائي واستخلاص نتائج الدراسة .

وتتلخص أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية على النحو التالي :

- ١- جاء المتوسط العام لأنماط المدربين المدروسة بمستوى متوسط بلغ (٢.٢) .
- ٢- جاء المتوسط العام لأدوار المدربين المدروسة بمستوى متوسط بلغ (٢.١) .
- ٣- جاء المتوسط العام لقدرات المدربين المدروسة بمستوى متوسط بلغ (٤٥.٦%) .
- ٤- جاء المتوسط العام لمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين بمستوى متوسط بلغ (٦٢.٥%) .

٥- أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة مربع كاي فيما يتعلق بعلاقة أنماط المدربين المدروسة على تحسين الأداء المهام الوظيفية لمرشدين الزراعيين المبحوثين بلغت (٧.٣٤ ، ٥.٣٤ ، ٩.٨) وهي قيم غير معنوية عند مستوى ٠.٠٥ . وذلك لكل من أنماط المدرب الإجتماعي والمدرب الوسطي والمدرب السلبي على الترتيب ، في حين بلغت قيمة (كأ) المحسوبة (١١.٦ ، ١٦.٦٠) وهي قيم معنوية عند مستوى (٠.٠٥ ، ٠.٠١) وذلك لأنماط المدرب الفعال ، والمدرب الصارم على الترتيب ، وتعكس هذه النتيجة إلى ضرورة إهتمام القائمين والمسئولين عن البرامج التدريبية المقدمة للمرشدين باختيار المدرب الفعال الذي يهتم بكل من المحتوى التدريبي والمتدربين في نفس الوقت لما لذلك من أثر واضح على أداء المهام الوظيفية للمرشدين الزراعيين باعتبارهم الفئة الأكثر تعرضا للبرامج التدريبية .

المقدمة ومشكلة الدراسة

في إطار إستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠ والتي تمثلت بعض التوجهات الرئيسية لها في الإهتمام الكبير والمتزايد بتطوير الخصائص النوعية وتطبيق معايير الجودة والمواصفات القياسية للمنتجات الزراعية ، واستخدام التقنيات الحديثة في نظم المعلومات والاتصالات التي تخدم القطاع الزراعي (استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة : ٢٠٠٩ ، ص ٥٠) ، ولهذا كان لزاما أن يصبح التدريب في القطاع الزراعي من العناصر الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف السياسة الزراعية ، والبرامج التنموية ، وذلك من خلال توجيه جزء كبير من الإستثمارات نحو العنصر البشري لتنمية المهارات الفنية والإرشادية لدى العاملين بالجهاز الإرشادي.

وفي هذا الإتجاه يرى (عبد الفتاح: ٢٠٠١، ص ١٣) أن التدريب يعمل على تحقيق أعلى قدر من الأداء للأفراد في مواجهة المعوقات والعقبات في وظائفهم، كما أضاف (هلال: ٢٠٠١، ص ٢٨) أن التدريب يعمل على إكساب أو تطوير أو تغيير كل من المعارف والمهارات والإتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء.

وأشار (زايد: ٢٠٠٢، ص ٥٥) أنه يمكن النظر إلى التدريب على أنه نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات كما يلي:

١- مدخلات Inputs: وهي تمثل الاحتياجات التدريبية والتي تتكون من: القدرات والخصائص الأساسية للمشاركين في العملية التدريبية، والعناصر المادية التي تتعلق بالإنفاق على التدريب.

٢- عمليات Process: متمثلة في الأنشطة الإدارية والفنية التي يتضمنها تنفيذ البرامج التدريبية.

٣- مخرجات Outputs: وهي تمثل الإنجازات أو التغييرات التي تتعلق بالتغيرات في المعارف والمهارات والإتجاهات، بالإضافة إلى مخرجات تتعلق بالرضا عن العمل وعن التنظيم والولاء للتنظيم والمجتمع.

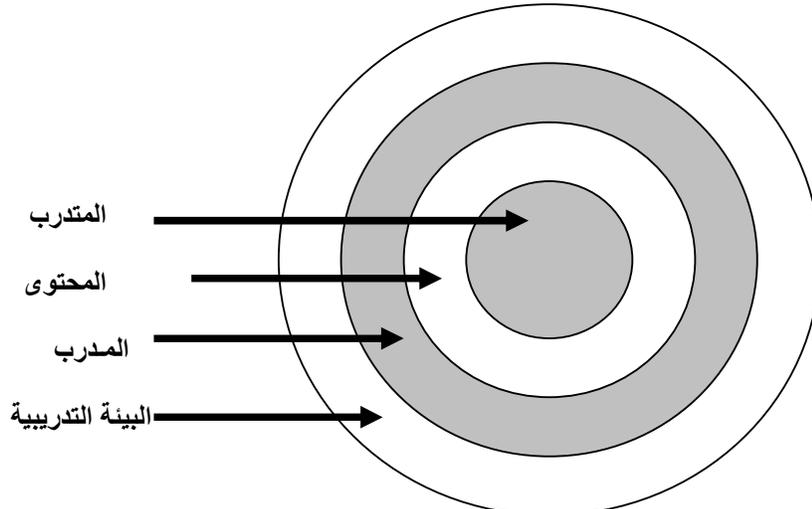
والعملية التدريبية تتكون من أربعة مقومات أساسية تشكل البنية الأساسية للتدريب الفعال هي: المدرب، والمتدرب، والمحتوى التدريبي، والبيئة التدريبية وحتى تحقق العملية التدريبية أهدافها، يجب وجود علاقة تفاعلية بين المقومات الأربع كما في الشكل رقم (١) وتتضمن هذه المقومات ما يلي:

١- المتدرب Trainee: وهو الأولي بالرعاية حيث أن كل الموارد والمجهودات التدريبية يجب أن توجه إليه.

٢- المحتوى Content: ويقصد به الموضوع محل التدريب بما يشتمل عليه من أهداف ومواد تدريبية وما يصاحبها من تطبيقات.

٤- المدرب Trainer: وهو الركن الأهم في العملية التدريبية، وذلك لأنه العنصر الحاكم الذي يربط بين الركنين الأساسيين للتدريب وهما المحتوى والبيئة التدريبية، أي أنه هو الذي يقوم بتوصيل المحتوى التدريبي بإتباع منهجية تدريبية ملائمة، ومن خلال بيئة تدريبية مواتية.

٢- البيئة التدريبية Environment Training: وتتمثل في أماكن التدريب وما تتضمنه من المساعدات والوسائل التدريبية المختلفة.

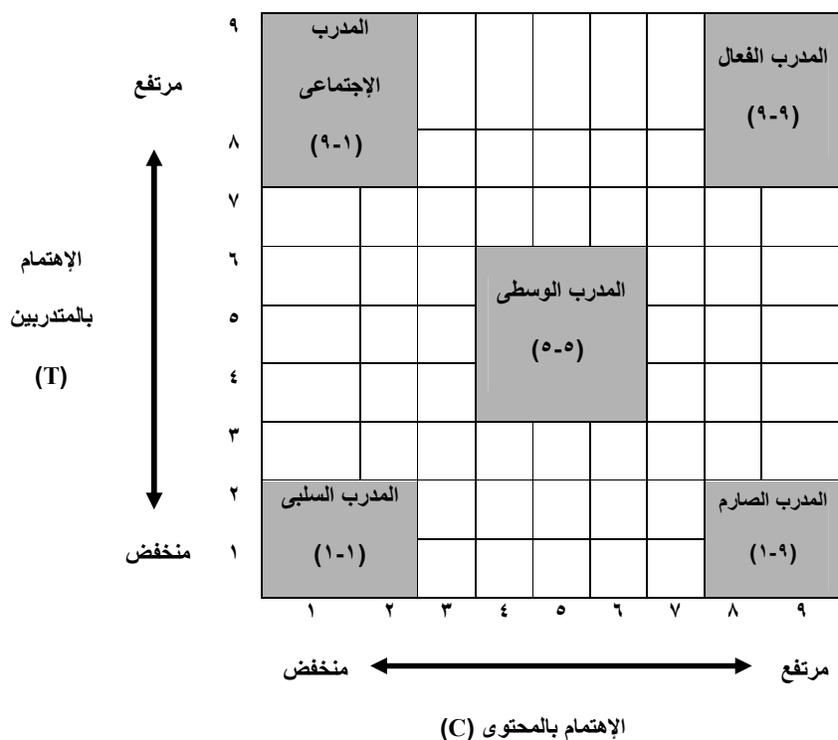


شكل (١) مقومات العملية التدريبية

وفي هذا الصدد تم تقسيم الإستعراض المرجعي للدراسة إلى خمسة أقسام رئيسية يتناول القسم الأول استخدام نموذج الشبكة الإدارية في تحديد أنماط المدربين، بينما يتناول القسم الثاني استخدام إطار القيم المتنافسة في تحديد أدوار المدربين، و يقدم القسم الثالث قدرات المدربين، في حين يتناول القسم الرابع الأداء الوظيفي، وأخيراً يعرض القسم الخامس نموذج تصوري مقترح لدراسة أنماط وأدوار المدربين القائمين على التدريب في العمل الإرشادي.

أولاً: أنماط المدربين: Trainers Styles

يصنف المدربين طبقاً للإهتمام الرئيسي للمدرب ، و الذى يستمد اساسه الفكرى من نموذج شهير فى ادبيات القيادة الإدارية ، وهو نموذج الشبكة الإدارية (القيادة) أو ما يسمى Managerial Grid ، والذى قدمه (Black and Mouton: 1969) ويتم تطبيق النموذج على الأنماط القيادية للمدربين ، أو أنماط المدربين .



شكل (٢) أنماط المدربين وفقاً للشبكة الإدارية (MG)

وتقوم فكرة هذا التصنيف على معيار الإهتمام الأساسى للمدرب سواء للمحتوى التدريبي والمتدرب كما فى الشكل رقم (٢) ، وسوف يتم الحديث على نمطين اساسيين هما :

أ-المدرّب المهتم بالمحتوى (C) : Content – oriented Trainer
 ب-المدرّب المهتم بالمتدربين (T) : Trainees – oriented Trainer

ويتفرع من هذين النمطين الرئيسيين خمسة أنماط شائعة للمدربين هى :

١- نمط المدرّب الصارم (T-C+) : وهذا النمط لديه إهتمام عالى بالمحتوى والأساليب التدريبية على حساب العلاقات الإنسانية للمتدرب.

٢- نمط المدرّب الإجتماعى (T+C-) : وهو النمط الذى يظهر إهتماماً متدنياً بالمحتوى التدريبي ، مع إهتمام عالى بالجانب الإجتماعى للمتدرب .

٣- النمط الوسطى (T C) : وهو النمط التوفيقى الذى يظهر إهتماماً متوسطاً بكل من المحتوى التدريبي والمتدربين.

- ٤- النمط السلبي (-C- T): وهو النمط اللامبالي من خلال إهتمام متدني بكل من المحتوى التدريبي والمتدربين .
- ٥- نمط المدرب الفعال (+C+ T): وهو النمط الذى يظهر اهتماما عاليا بكل من المحتوى التدريبي والمتدربين .

ثانيا : أدوار المدربين : Trainers Roles

يحقق المدرب رسالته التدريبية بكفاءة من خلال عدة أبعاد اساسية تحقق المهنية فى التدريب ، وفى هذا الإطار هناك عدة أدوار للمدرب تم استنباطها اساسا من ما يسمى بإطار القيم المتنافسة Competing Valued Framework (CVF) ، ويعد (Quinn:1996, pp.32-33) أول من قام ببناء إطار القيم المتنافسة لتشخيص انماط القيادة الإدارية بالمنظمات المختلفة ، وتطبيقه على المدربين فى العمل الإرشادى ، وذلك على اعتبار ان المدرب هو قائد إدارى فى المقام الأول .

وفى هذا السياق يتضح أن إطار القيم المتنافسة اصبح يستخدم فى الوقت الراهن على نطاق كبير فى العديد من الشركات العامة والخاصة عبر العالم لقياس العلاقة بين القيادة الإدارية وفعالية الأداء (Cameron et al.:2006, pp.5-6 ; Parker:2004 ; Govender and Parumasur: 2010,pp.1-11 ; Lincoln:2010,pp.3-9 ; Belasen and Frank:2008,pp.,127-143)

كما أن إطار القيم المتنافسة (CVF) يتعدى لأكثر من ذلك بكونه خريطة وآلية تنظيمية ونظام تعليمى يمكن من خلاله دراسة مختلف الجوانب بالمنظمات كالقيادة ، واتخاذ القرارات ، وإدارة الموارد البشرية ، وإدارة الجودة الشاملة (Degraff: 2008, p.3) . وطبقا لإطار القيم المتنافسة (CVF) فإن دور القائد الإدارى له اربعة توجهات تحدد وفقا لبعدين اساسيين هما :

- البعد الأول : التركيز التنظيمى (داخلى / خارجى) : ووفقا لهذا البعد يتم التركيز على العمليات الداخلية للمنظمة أو على البيئة الخارجية لها .

- البعد الثانى : الهيكل التنظيمى (مرن / متحكم) : ووفقا لهذا البعد فإن القائد يحدد طريقته فى الإدارة سواء بالتحكم فى الأنشطة داخل المنظمة أو سيكون مرنا نحو الأنشطة والأفراد الذين يقومون بتطبيقها وعند دمج هذين البعدين السابقين فإن هذا الإطار سيكشف لنا عن اربعة محاور اساسية يمثل كل منها نمطا لبيئة المنظمة (Quinn:1996. p.34) ، (Balogh et al.: 2011) وهذه الأبعاد هي: التوجه نحو العلاقات الإنسانية Human Relations Orientation ، والتوجه نحو النسق المفتوح The Open System Orientation ، والتوجه نحو الأهداف The Rational Goal Orientation ، وأخيرا التوجه نحو العمليات الداخلية The Internal Orientation

وبتطبيق إطار القيم المتنافسة (CVF) على المدربين فى مجال العمل الإرشادى ، امكن استنباط ثمانية أدوار رئيسية للمدرب ، وتم وضع كل دورين من الأدوار الثمانية فى ثنائيات على اربعة محاور اساسية للعالمين (Quinn & Rohrbaugh :1983) كما فى الشكل رقم (3) هي :

١- محور أهداف البرنامج التدريبي: ويرتبط بصفة رئيسية بالدور الأول والثانى وهما : دور الموجه والمنجز.

٢- محور رقابة العملية التدريبية: ويرتبط بصفة رئيسية بالدور الثالث والرابع وهما : دور المراقب والمنسق

٣- محور العلاقات الإنسانية : ويرتبط بصفة رئيسية بالدور الخامس والسادس وهما : دور الميسر والراعى

٤- محور التطوير والإبتكار : ويرتبط بصفة رئيسية بالدور السابع والثامن وهما : دور المبدع والمفاوض .

ثالثا : قدرات المدربين : Trainers Competencies

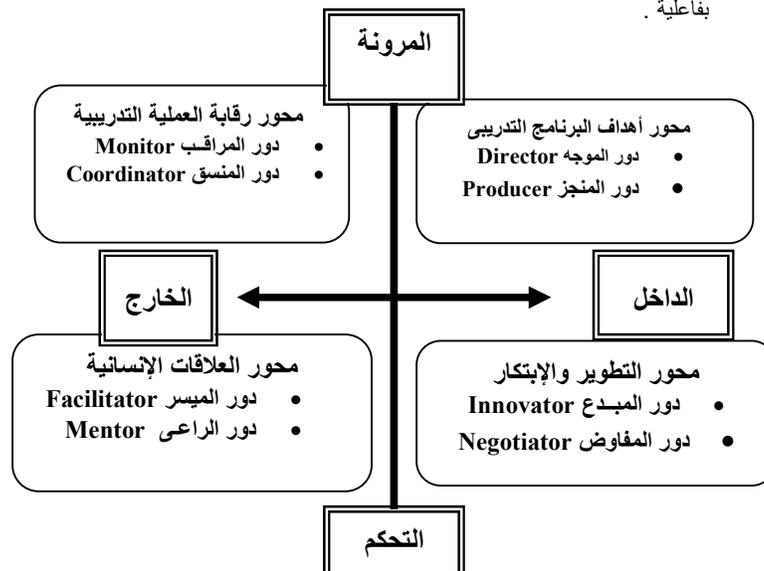
والقدرة عبارة عن الخصائص المميزة لشخص ما وتكون من نتيجتها أداء فعال ومميز فى الوظيفة (Boyatzis:1982,p.47) .

وفى هذا الإطار أشار (Mitrani,et.al:1992,p.21) بأن القدرة الوظيفية يمكن أن تكون دوافع أو سمات أو اتجاهات أو قيم أو معارف أو مهارات .

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

وفى هذا الصدد اشار(زايد :٢٠٠٢ ، ص ٢٦) أن من أهم الكفاءات أو القدرات Competencies التى يجب أن يتمتع بها المدرب الفنى لأداء وظيفته بفاعلية كانت قدرات تتعلق :

- تنفيذ التدريب : وتتضمن الإستراتيجيات التدريبية التي يتبعها المدربين والأساليب التدريبية الفعالة .
- تقييم التدريب : ويتضمن الإجراءات والأساليب التي تساعد على الحصول على معلومات تبين مدى تقدم المتدربين في عملية التعلم .
- إدارة عملية التدريب : وتتعلق بالقدرات الإدارية والتنظيمية التي يحتاجها المدرب لإدارة الأنشطة التدريبية بفاعلية .



شكل (٣) محاور وأدوار المدربين (CVF)

رابعا : الأداء الوظيفي : Job Performance
 إزداد الطلب في السنوات الأخيرة على العاملين المؤهلين سواء في القطاع العام أو الخاص نتيجة للتغيرات الدولية في سوق العمل وزيادة حدة المنافسة مما جعل المنظمات المختلفة تستجيب لتلك التغيرات لتصبح أكثر كفاءة ومرونة ، ونتيجة لذلك اتجهت المنظمات المختلفة إلى تقدير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) لتحديد درجة الأداء الوظيفي بها (Gould-Williams: 2003. p.30) .

كما أن تقييم الأداء كما أشار (سيزلاقي ، وولاس : ١٩٩١ ، ص ص ٣٧٨ - ٣٨١) هو تقييم منظم للفرد فيما يتعلق بأدائه لعمله وإمكانية تقدمه فيه ، وأن تقييم الأداء يتضمن الأبعاد التالية : انتظام تقييم الأداء ، وأن يكون تقييم الأداء محددا ، واستمرار تقييم الأداء بمعنى أن لا يستهدف فقط تقييم ما تم ، بل يتعلق بما يجب أن يكون عليه الأداء في المستقبل .

وفي هذا الإطار قامت الخدمة الإرشادية بالولايات المتحدة الأمريكية (K-state,2006,pp. 8-9) ببناء نموذج لتقييم أداء المرشدين الزراعيين باستخدام الأبعاد التالية: نوع العمل Type of Work وكمية العمل Quantity of Work ، والحضور والموظونة Attendance at Work ، والقدرة على الاعتماد على النفس Dependability ، والتغذية الراجعة للأنشطة الإرشادية Feed Back of Extension Activities ، ورضا الجمهور Clients Satisfactions

وفي هذا الصدد أشار (الشافعي: ١٩٩٨، ص ص ٤٨-٥٢) إلى ضرورة إمام المرشدين الزراعيين بخمس قدرات ، وذلك لتحسين مستوى الأداء الوظيفي هي : إدارة التجديد والابتكار، وإدارة المهام الإرشادية ، وإدارة الذات والكفايات ، والقدرات الإتصالية ، والمعلومات والمهارات الفنية الزراعية .
 خامسا : النموذج التصوري المقترح لدراسة أنماط وأدوار المدربين في مجال العمل الإرشادي .

يعد النموذج محاولة لتقييم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي ، بالإضافة إلى أنه يساعد على إدراك العلاقات والصلات بين العناصر الأساسية التي تصنع تلك الظاهرة أو ذلك النظام .

وفي هذا الإطار فإن المدخل البحثي الذي يهتم بدراسة وتحديد المعالم الراهنة لأنماط وأدوار وقدرات المدربين ومن ثم اقتراح وصياغة إجراءات لدعم طاقة المدربين القائمين على التدريب ، يمكن أن يسهم في الكشف والفهم ومن ثم الحد من المعوقات التي تقف في سبيل تحقيق المدربين في مجال العمل الإرشادي للقيام بأدوارهم ومهامهم التدريبية بكفاءة في مجال العمل الإرشادي والذي يعد من أخطر وأهم أركان العملية التدريبية ، وعلى ذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط وأدوار وقدرات المدربين القائمين على التدريب وذلك من خلال نموذج تصوري مقترح *Expressive Model* يضع في اعتباره أهم هذه المتغيرات والأبعاد كما في شكل (٤) ، وسوف يتم عرض النموذج من خلال الأجزاء الثلاثة التالية : حيث يتناول الجزء الأول الفئات المستهدفة ، في حين يتناول الثاني مكونات النموذج ، وأخيراً يعرض الجزء الثالث

طريقة اختبار صلاحية النموذج .

١- الفئات التي استهدفها النموذج : تم تطبيق النموذج التصوري لأنماط وأدوار المدربين على المرشدين الزراعيين كأحد مكونات النظام المعرفي الزراعي المحلي المعنى بنقل المعرفة الزراعية ، ومن أكثر الفئات في الجهاز الإرشادي تعرضاً للتدريب .

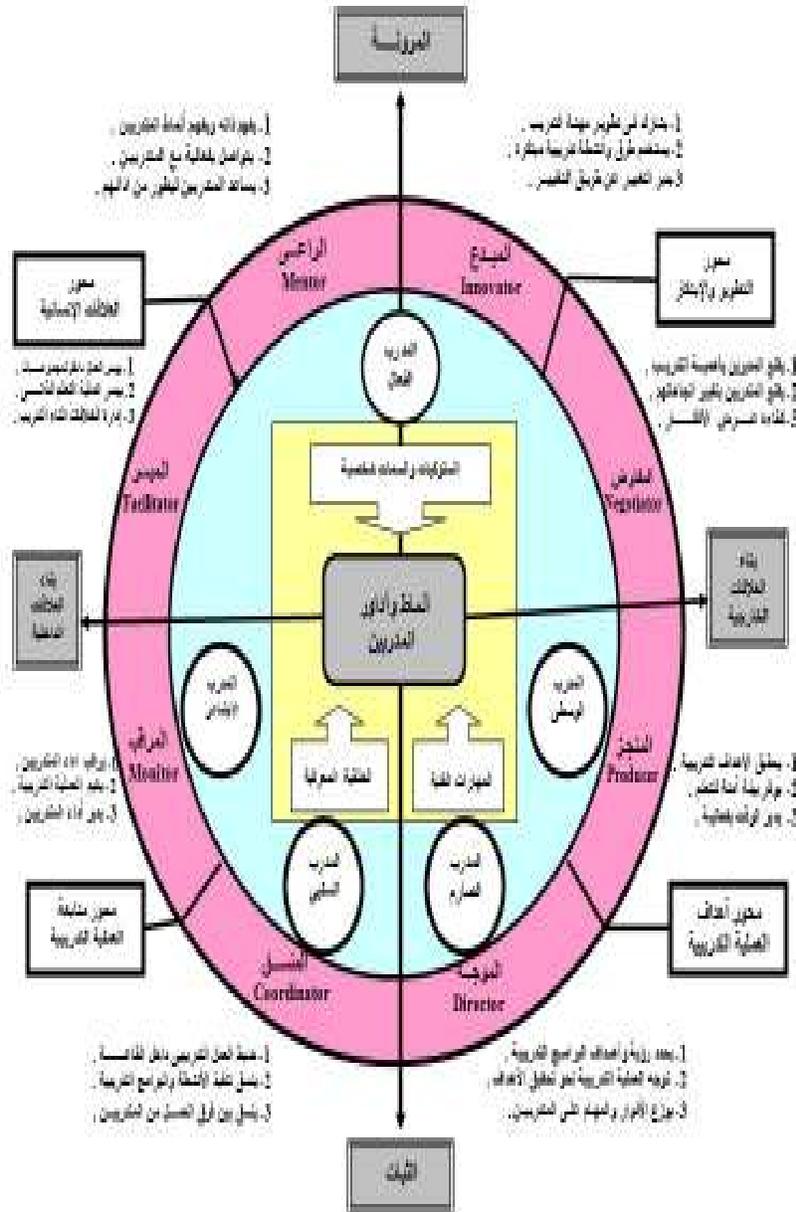
٢- مكونات النموذج : يبين شكل (٤) مكونات النموذج التصوري ، وذلك على النحو التالي :
أ- أنماط المدربين و تتضمن الأنماط الخمسة المدروسة التالية : المدرب الفعال ، والمدرب الإجتماعي ، و المدرب السلبي ، والمدرب الوسطي ، المدرب الصارم .

ب- أدوار المدربين : وتتضمن ثمانية أدوار مدروسة كما يلي : دور المبدع ، ودور المفاوض ، دور المنجز ، ودور الموجه ، ودور المنسق ، ودور المراقب ، ودور الميسر ، ودور الراعي .

ج- محاور العملية التدريبية : وتتضمن المحاور المدروسة التالية : محور أهداف العملية التدريبية و محور التطوير والإبتكار ، ومحور العلاقات الإنسانية ، ومحور متابعة العملية التدريبية .

٣- طرق اختبار صلاحية النموذج : تم الاستعانة بعدد من الأدوات والمقاييس الإحصائية للتعرف على مدى صلاحية النموذج المقترح لتحديد أنماط وأدوار وقدرات المدربين القائمين على التدريب في مجال الإرشاد الزراعي وعلاقته بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين كما هو موضح في الطريقة البحثية.

وعلى الرغم من أن هذا النموذج يمكن الإضافة إليه في أي من أبعاده أو الفئات المكونة له ، إلا أن هذا النموذج يعد كافياً لتغطية الجوانب الرئيسية المتصلة بتحديد أنماط وأدوار وقدرات المدربين القائمين على التدريب في مجال الإرشاد الزراعي ، ومستنداً في ذلك على الاستعراض المرجعي للكتب والأدبيات المحلية والعالمية المتصلة بهذا الموضوع ، ومن ثم فهو يعد أساساً يمكن من خلاله التعرف على أهم الجوانب والأبعاد المختلفة التي تحدد أنماط وأدوار وقدرات المدربين في مجال الإرشاد الزراعي بمحاظتنا ، وذلك في حدود الدراسات والكتابات التي اتبعت للباحث .



شكل (4) نموذج تصوري مقترح لأنماط وأدوار وقدرات المديرين في مجال الإرشاد الزراعي

مشكلة الدراسة

بالرغم من التطور الذي شهدته أسس ونظريات التدريب في الأونة الأخيرة ، إلا أن هناك فجوة واضحة تتمثل في مجال متابعة وتقييم التدريب باعتباره جزء أساسي لا يستكمل التدريب بدونه ، مع ضرورة استخدام كافة أساليب المتابعة والتقييم لكافة عناصر العملية التدريبية ، وتتبع أثر التدريب على أداء العاملين خاصة بعد عودتهم للعمل .

وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف نظم واساليب تقييم ومتابعة أثر التدريب الذي تعرض له المرشدون الزراعيون على اعتبار أنهم الفئة الأكثر تعرضاً للتدريب في الجهاز الإرشادي .

وفي ضوء ندرة الدراسات التي تناولت تقييم أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية ، قامت الدراسة الحالية بتحديد أثر أنماط المدربين كأحد أهم مدخلات النظام التدريبي باعتبارهم الركن الأهم في العملية التدريبية ، وذلك لأنهم العنصر الحاكم الذي يربط الركنتين الأساسيتين للتدريب وهما المحتوى ، والبيئة التدريبية وذلك بتطبيق إطار القيم المتنافسة (CVF) Competing Values Framework الذي يحدد أن للقيادة الإدارية وعلى رأسهم المدربين باعتبارهم قادة يديرو العملية التدريبية أن لهم ثمانية أدوار لكل منها مهارات وقدرات محددة ، ونموذج الشبكة الإدارية (MG) Managerial Grid والذي يصف أن للمدربين خمسة أنماط أساسية لكل منها خصائص محددة يجب أن يتمتع بها المدربين ، والتي تهدف في النهاية إلى رفع كفاءة مخرجات العملية التدريبية والتي من أهمها تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين .

كما أن نموذج الشبكة الإدارية ، وإطار القيم المتنافسة لم يحظ بالدراسة والتجريب في العمل الإرشادي على المستوى الدولي بشكل كاف ، كما أنه لم تتعرض له البحوث والدراسات الإرشادية على المستوى المحلي بالدراسة والبحث ، ولذلك تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات في هذا المجال وذلك في حدود علم الباحث .

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي : مامدى شيوع أنماط المدربين القائمين على التدريب في مجال العمل الإرشادي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين بمحافظة قنا .

أهداف الدراسة

في إطار مشكلة الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : ما علاقة أنماط المدربين بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين استهدفت الدراسة الحالية تحقيق الأهداف البحثية الفرعية التالية :

- ١- التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية للمرشدين المبحوثين أفراد العينة .
 - ٢- التعرف على أنماط المدربين من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين .
 - ٣- التعرف على أدوار المدربين من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين .
 - ٤- التعرف على قدرات المدربين من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين .
 - ٥- التعرف على العلاقة بين أنماط المدربين ومعدلات الأداء الوظيفي المبحوثين .
- المفاهيم الإجرائية :

تناولت الدراسة الحالية عدد من المفاهيم التي يمكن توضيحها فيما يلي :

- التدريب : Training

ويقصد به في هذه الدراسة العملية الهادفة التي تعمل على تزويد المرشدين الزراعيين بالمعارف والمهارات المؤثرة في تنمية قدراتهم وتغيير سلوكهم لتحسين مستوى أدائهم وتحقيق أهدافهم وأهداف الجهاز الإرشادي على السواء .

- البرامج التدريبية : Training Programs

ويقصد بها في هذه الدراسة جميع الدورات التدريبية التي تم تقديمها للمرشدين الزراعيين بالإدارات الزراعية التابعة لمديرية الزراعة بمحافظة قنا خلال الأعوام الثلاثة الماضية .

- المرشدين الزراعيين : Agriculture Extension Agents

ويقصد بهم في هذه الدراسة شاملة المرشدين الزراعيين العاملين بالجهاز الإرشادي بمختلف الإدارات الزراعية التابعة لمديرية الزراعة بمحافظة قنا ، والذين تلقوا دورات تدريبية في مختلف المجالات والتي لا يقل عددها عن ثلاث دورات تدريبية خلال الأعوام الثلاثة الماضية .

- دور المدرب : Trainer Role

ويقصد به في هذه الدراسة الخلفية المعرفية ومدى المام المدرب بمحاور العملية التدريبية والتي تتضمن : تحديد وصياغة أهداف البرامج التدريبية ، ورقابة العملية التدريبية ، والعلاقات الإنسانية في التدريب ، والتطوير والابتكار في تخطيط وتنفيذ وإدارة البرامج التدريبية .

- نمط المدرب : Trainer Style

ويقصد به في هذه الدراسة خمسة أنماط مختلفة للمدربين في العمل الإرشادي وهم أنماط : المدرب الفعال ، والمدرب الصارم ، والمدرب الإجتماعي ، والمدرب الوسطي ، والمدرب السلبي .

- قدرات المدرب : Trainer Competency

ويقصد به هذه الدراسة المهارات التي يتمتع بها المدرب سواء الفنية او الإرشادية في إدارة التدريب ، وتتضمن ثمانية قدرات أساسية للمدرب وهي : قدرات المدرب الموجه ، وقدرات المدرب المنجز ، وقدرات المدرب المراقب ، وقدرات المدرب الميسر ، وقدرات المدرب الراعى أو الناصح ، وقدرات المدرب المبدع ، وقدرات المدرب المفاوض .

- الأداء الوظيفي : Job Performance

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذا البحث : تقييم أداء المرشدين الزراعيين المبحوثين لتحديد درجة إنجازهم للأعمال المسندة إليهم ، وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف في مستوى أدائهم وعلاقتها بأنماط المدربين القائمين على التدريب في العمل الإرشادي .

الطريقة البحثية

تتناول الطريقة البحثية خطة وإجراءات الدراسة الميدانية من حيث المجال الجغرافي ، والمجال البشرى والزمنى ، وذلك من حيث حجم العينة وكيفية اختيارها ، ثم عرض مختصر لبنود استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة ، وجمع البيانات ومعالجتها كميا ، وتحليلها احصائيا . وفيما يلي عرض تلك النقاط :

١- المجال الجغرافي :

أجريت هذه الدراسة في جميع الإدارات الزراعية التابعة لمديرية الزراعة بمحافظة قنا وعددها ٩ إدارات زراعية.

٢- المجال البشرى :

شمل المجال البشرى للدراسة فئة رئيسية في الجهاز الإرشادي وهم : المرشدين الزراعيين حيث يتمثل المجال البشرى للدراسة في شاملة مرشدي القرى بالإدارات الزراعية بمحافظة قنا والبالغ عددهم (١٤٤) مرشدا زراعيًا وذلك وفقا لسجلات إدارة الإرشاد الزراعي بمديرية الزراعة بمحافظة قنا لعام ٢٠١٣ ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ قوامها (١١٥) مرشدا زراعيًا يمثلون نحو (٨٠ %) من شاملة المرشدين الزراعية بالمحافظة ، وذلك لمن تلقوا ثلاث دورات تدريبية فأكثر خلال الأعوام الثلاثة الماضية .

٣- المجال الزمني :

تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال شهر سبتمبر واکتوبر لعام ٢٠١٣ باستخدام أسلوب الاستبيان بالمقابلة الشخصية لمرشدي القرى خلال اجتماعهم الأسبوعي بمقر الإدارات الزراعية التابعين لها.

٤- أداة جمع البيانات :

للحصول على بيانات هذه الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من مرشدي القرى ، وقد روعي في تصميم الإستمارة أن تتماشى بنودها وتحقيق الأهداف البحثية المختلفة وقد اشتملت استمارة الاستبيان على (٥) أجزاء رئيسية وهي :

- أ- البيانات الشخصية والمهنية للمرشدين الزراعيين المبحوثين .
- ب- بيانات تتعلق بأنماط المدربين القائمين على التدريب الإرشادي.
- ج- بيانات تتعلق بأدوار المدربين القائمين على التدريب الإرشادي .
- د- بيانات تتعلق بقدرات المدربين القائمين على التدريب الإرشادي .
- هـ- بيانات تتعلق بدور التدريب على مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين .

وقد اشتملت إستمارة الإستبيان على مقياس مكون من (٢٥) عبارة لقياس أنماط المدربين من خلال متصل مكون من خمسة مستويات (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، لا يوجد) ، ومقياس مكون من (٢٤) عبارة لقياس أدوار المدربين من خلال متصل مكون من خمسة مستويات (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، لا

يوجد) ، كما تضمنت الإستمارة على مقياس مكون من (٢٤) عبارة لقياس قدرات المدربين مكون من خمسة مستويات (كل المدربين ، معظم المدربين ، بعض المدربين ، قليل من المدربين ، لا احد من المدربين) ، بالإضافة إلى مقياس مكون من (١٦) عبارة لقياس اثر التدريب على الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين مكون من خمسة مستويات (كبير جدا ، كبير ، كبير لحدما ، ضعيف ، ضعيف جدا) .
و تم استخلاص العبارات المختلفة لكل مجال من المجالات المدروسة والمتعلقة بأنماط ، وادوار ، وقدرات المدربين القائمين على التدريب الإرشادي من خلال الكتب والمراجع والدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع ، وقد تم عرض هذه المجالات على عينة مكونة من (٥) من الباحثين في مجال الإرشاد الزراعي والذين لهم خبرة تدريبية للمرشدين الزراعيين بكلية الزراعة جامعة المنصورة ، ومعهد بحوث الإرشاد الزراعي للحكم عليها وبيان مدى مطابقتها لقياس أهداف الدراسة ، وأهمية تحقيق البرامج التدريبية المقدمة للاحتياجات الوظيفية للمرشدين الزراعيين ، وقد أسفر ذلك عن دمج بعض العبارات وحذف بعضها لعدم علاقتها بأنماط وادوار المدربين من خلال البرامج التدريبية المقدمة حتى أصبحت في صورتها النهائية مكونة من (٨٩) عبارة مقسمة إلى (٤) أجزاء رئيسية وهي : انماط المدربين ، وادوار المدربين ، وقدرات المدربين ، ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين .

٥- الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات Pre-Test :

تم إجراء اختبار مبدئي لأداة جمع البيانات على عينة مكونة من (١٠) مرشدين زراعيين ببعض الإدارات الزراعية بمحافظة قنا ، وقد أسفر هذا عن تعديل بعض الأسئلة بما يتلاءم مع ما أسفر عنه الاختبار المبدئي من نتائج وملاحظات ، وبناء على ذلك ، تم وضع الإستمارة في صورتها النهائية حتى أصبحت صالحة كإداة لجمع البيانات الميدانية بما يتناسب لتحقيق الأهداف البحثية محل الدراسة .

٦- المعالجة الكمية للبيانات :

تمت معالجة بعض استجابات المبحوثين بما يلانم تحليلها إحصائيا واستخلاص النتائج اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

أولا : الخصائص الشخصية والاجتماعية للمبحوثين :

- ١- السن : وتشمل عمر المبحوث لأقرب سنة ميلادية خلال فترة إجراء الدراسة .
 - ٢- المستوى التعليمي : تم إعطاء استجابات المبحوثين الأوزان الرقمية التالية (١ ، ٢ ، ٣) وذلك للمؤهل الدراسي (بكالوريوس ، تعاون زراعي ، دبلوم) على الترتيب .
 - ٣- التخصص : تم إعطاء استجابات المبحوثين القيم الرقمية التالية (١ ، ٢ ، ٣) وذلك للتخصصات التالية :شعبة عامة ، محاصيل ، الإرشاد الزراعي على الترتيب .
 - ٤- مدة العمل بالزراعة : تم إعطاء استجابات المبحوثين رقم مطلق يعبر عن المدة التي قضاها بالعمل بالزراعة .
 - ٥- الخبرة بالعمل الإرشادي : تم إعطاء استجابات المبحوثين رقم مطلق يعبر عن المدة الزمنية التي قضاها بالعمل في مجال الإرشاد الزراعي .
 - ٦- عدد الدورات التدريبية : تم إعطاء استجابات المبحوثين رقم مطلق يعبر عن عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها خلال الأعوام الثلاثة الماضية .
- ثانيا : أنماط المدربين : تم قياس أنماط المدربين من خلال إعطاء استجابات المبحوثين القيم الرقمية التالية (٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ، صفر) للاستجابة (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، لا يوجد) على الترتيب ، وذلك لكل من عبارات المقياس والبالغ عددها (٣٠) عبارة .
- ثالثا : أدوار المدربين : تم قياس هذا المتغير من خلال إعطاء المبحوثين القيم الرقمية التالية (٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ، صفر) للاستجابة (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، لا يوجد) على الترتيب ، وذلك لكل عبارة من عبارات المقياس وعددها (٢٤) عبارة .
- رابعا : قدرات المدربين : تم قياس هذا المتغير من خلال إعطاء المبحوثين لأوزان الرقمية التالية (٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ، صفر) للاستجابة (كل المدربين ، معظم المدربين ، بعض المدربين ، قليل المدربين ، لا أحد من المدربين) على الترتيب ، وذلك لكل عبارة من العبارات المقياس وعددها (٢٤) عبارة . وقد تم حساب الوزن النسبي (%) لبعض المجالات المدروسة من خلال المعادلة التالية :

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

عدد المبحوثين X أكبر وزن

وقد تم تقسم الوزن النسبي إلى ثلاث فئات وفقا للمدى النظري(%) : (٦٦.٧ – ١٠٠) %

ومتوسط (٣٣.٤ - ٦٦.٦ %) ، وضعيف (صفر - ٣٣.٣ %) .

خامسا : معدلات الأداء الوظيفي :

وتم قياس هذا المتغير من خلال إعطاء المبحوثين الأوزان الرقمية التالية (٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ، صفر) للاستجابة (كبير جدا ، كبير ، كبير لحدما ، ضعيف ، ضعيف جدا) على الترتيب ، وذلك لكل عبارة من العبارات التي تعبر عن دور البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين وعددها (١٦) عبارة

سادسا : الفروض البحثية :

تم صياغة الفرض النظري التالي لتحقيق الهدف البحثي الخامس من أهداف الدراسة الحالية كما يلي :
" توجد علاقة معنوية بين أنماط المدربين القائمين على التدريب في العمل الإرشادي للمرشدين الزراعيين المبحوثين ومعدلات الأداء الوظيفي "

أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، والمدى ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، واختبار مربع كاي كأدوات للتحليل الإحصائي وعرض نتائج الدراسة .

النتائج ومناقشتها

أولا : الخصائص الشخصية والمهنية للمرشدين المبحوثين .

توضح النتائج الواردة بجدول (١) بعض خصائص المرشدين الزراعيين المبحوثين ، ومن هذا الجدول يتضح أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة (٥٣%) اعمارهم أكثر من ٥٠ سنة ، وأن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بنسبة (٨٢.٦%) حاصلون على دبلوم المدارس الثانوية الزراعية ، بينما بلغت نسبة الحاصلون على مؤهل عالي زراعي (١٧.٤%) ، وكانت تخصصاتهم محاصيل ، وشعبة عامة والإرشاد الزراعي بنسب (٨.٧% ، ١.٧% ، ٠.٩%) على الترتيب وذلك لمن كان مؤهلهم الدراسي بكالوريوس زراعة ، كما تشير نتائج نفس الجدول ان ما يقرب من نصف المبحوثين بنسبة (٤٩.٢%) كانت مدة خدمتهم في العمل الزراعي أكثر من ٢٠ سنة ، وأن (٤٤.٣%) من المبحوثين كانت مدة خبرتهم في الإرشادي أقل من ١٠ سنوات ، وان ما يقرب من ثلثي المبحوثين أفراد العينة بنسبة (٦٣.٥%) تلقوا دورات تدريبية تتراوح من ٤ إلى ٦ دورات تدريبية خلال الأعوام الثلاثة الماضية .

ثانيا : الرضا عن التدريب .

توضح النتائج الواردة بجدول (٢) درجة رضا المرشدين الزراعيين عن التدريب السابق ، ومن هذا الجدول يتضح أن ما يقرب من نصف أفراد العينة بنسبة (٤٨.٧%) راضين لحد ما عن التدريب الذين تلقوه خلال الفترة الماضية ، وان ما يقرب من ربع المبحوثين بنسبة (٢٤.٣%) غير راضين عن التدريب . كما أظهرت نتائج نفس الجدول أن الأسباب التي تقف وراء انخفاض مستوى الرضا عن التدريب ترجع إلى المدربين القائمين على التدريب ، والمتدربين ، والمحتوى التدريبي ، ومكان وبيئة التدريب بنسب (١٩.٧% ، ٢٧.٦% ، ٢٧%) على الترتيب ، وتعكس هذه النتيجة إلى المسؤولية الكبيرة للمدربين عن حالة ضعف الرضا عن التدريب باعتبارهم الركن الأهم في العملية التدريبية ، والعنصر الحاكم الذي يربط بين الركنين الأساسيين للتدريب وهما المحتوى التدريبي والبيئة التدريبية ، اي ان المدرب هو الذي يقوم بتوصيل المحتوى التدريبي للمتدربين باتباع منهجية تدريبية ملائمة ، وذلك من خلال بيئة تدريبية مناسبة .

ثالثا : أنماط المدربين فى مجال العمل الإرشادى .

تحقيقا للهدف البحثى الثانى يعرض جدول (٣) للنتائج المتعلقة بشيوع أنماط المدربين من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين ، ومن هذا الجدول يتضح أن شيوع أنماط المدربين جاء فى مقدمتها المدرب الفعال والمدرب الإجتماعى بمتوسط قدرة (٢.٦ ، ٢.٣) على الترتيب، فى حين جاءت أنماط المدرب الصارم ، والمدرب الوسطى ، والمدرب السلبي فى المراتب الأخيرة بمتوسط قدرة (٢.٢ ، ٢.٢ ، ١.٨) على الترتيب .

وبصفة عامة يتبين من نتائج جدول (٢) أن المتوسط العام لمستوى شيوع أنماط المدربين الخمسة المدروسة جاءت بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط قدرة (٢.٢) .

رابعا : أدوار المدربين القانمين على التدريب فى العمل الإرشادى .

تحقيقاً للهدف البحثي الثالث يعرض جدول (٤) للنتائج المتعلقة بأدوار المدربين القائمين على التدريب من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين ، ومن هذا الجدول يتضح أن الأدوار المتعلقة بمحور العلاقات الإنسانية والمتمثلة في قيام المدرب بدور الميسر ، ودور الراعي أو الناصح جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط قدرة (٢.٢) ، في حين جاءت الأدوار المتعلقة بمحور أهداف البرنامج التدريبي والمتمثلة في قيام المدرب بدور الموجه ودور المنجز جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدرة (٢.٠) ، وتعكس هذه النتيجة اهتمام المدربين بالعلاقات الإنسانية وذلك على حساب تحديد أهداف البرامج التدريبية وتوجيهها نحو تلبية احتياجات المتدربين وذلك من وجهة نظر المرشدين الزراعيين المبحوثين .

وبصفة عامة يتبين من نتائج جدول (٤) أن المتوسط العام لأدوار المدربين المتعلقة بمحور أهداف البرامج التدريبية ، ومحور العلاقات الإنسانية ، ومحور رقابة العملية التدريبية ، ومحور التطوير والإبتكار جاءت بمستوى متوسط وذلك بمتوسط قدرة (٢.١) .

خامسا : قدرات المدربين في مجال العمل الإرشادي .

تحقيقاً للهدف البحثي الرابع للدراسة يعرض جدول (٥) للنتائج المتعلقة بقدرات المدربين القائمين على التدريب في العمل الإرشادي من وجهة نظر المرشدين الزراعيين أفراد العينة ، ومن هذا الجدول يتضح أن قدرات المدربين المتعلقة بمحور أهداف البرنامج التدريبي والمتمثلة في قدرات المدرب الموجه ، وقدرات المدرب المنجز بأنها توفرت لدى بعض المدربين بنسبة (٤٥.٢ % ، ٤٩.٣ %) على الترتيب ، وجاء المتوسط العام لهذا المحور بمستوى متوسط بنسبة (٤٧ %) .

وتشير النتائج المتعلقة بمحور رقابة العملية التدريبية والمتمثلة في قدرات المدرب المراقب ، وقدرات المدرب المنسق بأنها توفرت لدى بعض المدربين بنسبة (٥٠.٢ % ، ٣٤.٢ %) على الترتيب ، وجاء المتوسط العام لقدرات المدربين في هذا المحور بمستوى متوسط بنسبة (٤٤.٥ %) .

كما اشارت نتائج نفس الجدول أن قدرات المدربين المتعلقة بمحور العلاقات الإنسانية والمتمثلة في قدرات المدرب الميسر ، وقدرات المدرب الراعي أو الناصح تتوفر لدى بعض المدربين بنسبة (٦٠.٦ % ، ٥٣.٤ %) ، وجاء المتوسط العام لقدرات هذا المحور بمستوى متوسط بنسبة (٤٤.٥ %) .

في حين أظهرت النتائج أن قدرات المدربين المتعلقة بمحور التطوير والإبتكار والمتمثلة في قدرات المدرب المبدع ، وقدرات المدرب المفاوض تتوفر لدى بعض المدربين بنسبة (٦٣ % ، ٤٩ %) على الترتيب . وجاء المتوسط العام لهذا المحور بمستوى متوسط بنسبة (٤٦.٩ %) .

وبصفة عامة يتبين من نتائج جدول (٥) أن المتوسط العام لقدرات المدربين القائمين على التدريب في العمل الإرشادي جاء بمستوى متوسط بنسبة (٤٥.٦ %) ، في حين تأتي قدرات المدربين المتعلقة بمحور أهداف البرامج التدريبية في المرتبة الأولى ، بينما تأتي قدرات المدربين المتعلقة بمحور رقابة ومتابعة العملية التدريبية في المرتبة الأخيرة ، وتعكس هذه النتيجة تمتع المدربين بقدرات صياغة وتصميم أهداف البرامج التدريبية ، وانخفاض القدرات المتعلقة برقابة ومتابعة البرامج التدريبية وبيان اثرها على المتدربين وخاصة بعد عودتهم إلى أعمالهم .

سادسا : معدلات الأداء الوظيفي .

توضح النتائج الواردة بجدول (٦) مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين أفراد العينة ، ومن هذا الجدول يتضح أن المتوسط العام لدور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي جاء بمستوى متوسط وذلك بنسبة (٦٢.٥ %) ، ويأتي في مقدمتها القدرة على تحليل المعلومات والأفكار عند مواجهة مشكلة ما ، والتعرف على مصادر المعلومات والأفكار لحل مشاكل العمل ، واكتساب طرق واساليب جديدة في انجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم وذلك بنسب (٦٦.١ % ، ٦٥.٩ % ، ٦٥.٦ %) على الترتيب ، في حين جاء زيادة التدريب من درجة التأثير الإيجابي في جهود العاملين ، واكتساب افكار ومقترحات جديدة تتعلق بشئون القسم والإدارة ، ومتابعة الأفكار الجديدة في مجال التخصص في المراتب الأخيرة وذلك بنسب (٦٠.٩ % ، ٦١.٧ % ، ٥٨ %) على الترتيب .

جدول (٣) : توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين وفقا لتقديراتهم لأتماط المرشدين القاعمين على التدريب في العمل الإرشادي .

المرشدين الزراعيين ن= (١١٥)			أتماط المرشدين
الترتيب المرتبة	الترتيب داخل المجموعات	المتوسط	
التدريب الصارم			
الثالث	١	٠,٨٣	٣,٠٣
	٢	١,٠٣	٢,٤٦
	٣	١,٠٤	١,٩٨
	٤	١,١	١,٨٩
	٥	١,٣	١,٨١
	٥	١,١	١,٩٠
الإجمالي			٢,١٧
التدريب الاجتماعي			
الثاني	٦	٠,٩٦	٢,١١
	١	٠,٩٦	٢,٦١
	٣	٠,٩٨	٢,٢٨
	٢	١,٠٥	٢,٣٠
	٥	١,٠٤	٢,١٢
	٤	١,١٢	٢,٢٢
الإجمالي			٢,٢٧
التدريب الواسطي			
الثالث مقرن	٢	٠,٨٥	٢,٣٦
	١	٠,٩٧	٢,٧٥
	٣	٠,٨٩	٢,٠٧
	٤	١,١٨	٢,٠١
	٦	١,٠٦	١,٨٧
	٥	١,٢٢	٢,٠٠
الإجمالي			٢,١٧
التدريب التبادلي			
الخامس	٢	١,١٧	١,٩٤
	٤	١,١٧	١,٧٧
	٣	١,٠١	١,٨٥
	٦	١,١٨	١,٧٣
	٥	١,٠٥	١,٧٥
	١	١,٢١	١,٩٥
الإجمالي			١,٨٣
التدريب الفعال			
الأول	٥	٠,٧٩	٢,٤٨
	٦	٠,٨٧	٢,٤٣
	٣	١,٠٠	٢,٥٧
	٤	٠,٨٩	٢,٥٣
	١	٠,٨٠	٢,٧٨
	٢	٠,٨٦	٢,٦٧
الإجمالي			٢,٥٧

المصدر : استمارات الاستبيان

جدول (4) : توزيع المرشدين الزراعيين المحوئين وفقاً لتقديراتهم لأنوار المرشدين القاصين على التدريب في العمل الإرشادي .

المرشدين الزراعيين ن = (115)			أنوار المرشدين
الترتيب العدد	الترتيب داخل المنهجيات	الانحراف المعياري	
محور أهداف البرنامج التدريبي			
فوز الموجة			
الرابع	الأول	١.٠٠	٢.٢
	١	٠.٧٦	٢.٣٦
	٣	٨٧.	٢.٢١
	٢	١.٢٥	١.٩٢
	الثامن	١.٠٢	١.٩
	١	٠.٩١	٢.٠٢
	٣	١.١٥	١.٨١
	٢	١.٠١	١.٨٣
الإجمالي			٢.٠٢
محور رقابة العملية التدريبية			
فوز المراقب			
الثالث	الرابع	٠.٨٧	٢.١
	٣	٠.٩٠	٢.٠٥
	١	٠.٨٤	٢.١٧
	٢	٠.٨٧	٢.١٠
	السادس	٠.٨٤	٢.٠٤
	٣	٠.٨٥	١.٩٤
	٢	٠.٩٥	١.٩٨
	١	٠.٧٢	٢.٢٠
الإجمالي			٢.٠٧
محور العلاقات الإنسانية			
فوز الميسر			
الأول	الخامس	٠.٨٢	٢.١٣
	٢	٠.٧٩	٢.٠٩
	٣	٠.٨٧	٢.٠٨
	١	٠.٨٠	٢.٢٣
	الأول مكرر	٠.٧٤	٢.٢
	١	٠.٨٢	٢.٢٧
	٢	٠.٦٨	٢.٢٣
	٣	٠.٧٢	٢.١٠
الإجمالي			٢.١٦
محور التطوير والإبتكار			
دور المبدع			
الثاني	السادس	٠.٨	٢.٠٦
	٢	٠.٧٦	٢.١٢
	٢م	٠.٦٩	٢.١٢
	١	٠.٩٥	١.٩٦
	الأول مكرر	٠.٨	٢.١٧
	١	٠.٧٤	٢.٢٣
	٣	٠.٨٣	٢.١٠
	٢	٠.٨١	٢.٢٠
الإجمالي			٢.١٢

المصدر : استمارات الإستبيان

جدول (٥) : توزيع المرشدين الزراعيين بمحورين أفراد العينة وفقاً لتقديراتهم لقرات المرشدين القادمين على التدريب في العمل الإرشادي .

المرشدين الزراعيين ن = (١١٥)		قرات المرشدين					
		لا احد من المرشدين		قليل من المرشدين		معظم المرشدين	
تصنيف القرات	الوزن النسبي (%)	عدد	%	عدد	%	عدد	%
محور اهداف البرنامج التدريبي							
قرات المرشدين الموجهة							
٤	٤.١	١	٠.٩	١٩.١	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٤.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٤.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
قرات المرشدين المنهجية							
١	١.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	١.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	١.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
الإجمالي							
٤	٤.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
محور رقابة العملية التدريبية							
قرات المرشدين المرافقة							
٨	٨.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٨.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٨.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
قرات المرشدين المنطقية							
٣	٣.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٣.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٣.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
الإجمالي							
٣	٣.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
محور العلاقات الإنسانية							
قرات المرشدين الميسرة							
٥	٥.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٥.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٥.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
قرات المرشدين الواعية							
٦	٦.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٦.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٦.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
الإجمالي							
٥	٥.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
محور التطوير والابتكار							
قرات المرشدين المبدع							
٧	٧.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٧.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٧.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
قرات المرشدين المتفوض							
٢	٢.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٢.٢	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
	٢.٣	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤
الإجمالي							
٧	٧.١	١	٠.٩	١٨.٢	١٦.٦	١٦.٦	١٤.٤

المصدر : استمارات الإستبيان

جدول (٦) : توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين أفراد العينة وفقاً لتقدير المهام للتدريب في تحسين أداء مهامهم الوظيفية .

التدريب	المرشدين الزراعيين ن = (١١٥)											
	غير جدا		غير لحد ما		متوسط		ضعيف جدا		الوزن النسبي %		التدريب	
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	التدريب اسهم في رفع الفترات والمهارات القيادية للموظفين	
٢	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	التدريب اسهم في تعزيز انهاء الموظفين على برامجهم	
٣	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	التدريب زاد من مهارات الموظفين على العمل الفعالي	
٤	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	متابعة التطورات الجديدة في مجال التخصص	
٥	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	مساعدة التدريب في تحسين كفاءة تقنية وإدارية	
٦	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	التدريب عمل على تحسين فرص الترقية في القسم الوظيفي	
٧	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	زاد التدريب من درجة التأثير الإيجابي في جهود العاملين	
٨	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	التدريب عمل على زيادة الرغبة في تعلم كل ما هو جديد	
٩	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	اكتساب أساليب جديدة لحل مشكلات العمل الفنية والعمل الفنية	
١٠	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	اكتساب طرق وأساليب جديدة في إنجاز المهام الوظيفية	
١١	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	اكتساب الخبرات ومفاهيم جديدة تتعلق بعلوم القسم والإدارة	
١٢	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	تعلم مهارات الإنتاج والتشغيل في فروع أثناء العمل معهم	
١٣	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	التعرف على مصادر التطويره والتأثير لحل مشاكل العمل	
١٤	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	التفكير السليم والتفكير الجديد في إنجاز المهام الوظيفية	
١٥	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	تعلم طرق وأساليب حل المشكلات الزراعية	
١٦	١٤	٤١	١٧	٥١	٤	١٢	١	٣	١٢,٢	١٢,٢	القدرة على تعلم المفاهيم والتأثير عند مواجهة مشكلة	
									١٠٠	١٠٠	الإجمالي	

المصدر : استمارات الإستبيان

سابعاً : العلاقة بين أنماط المدربين وأداء المهام الوظيفية للمرشدين المبحوثين أفراد العينة .
لا شك أن معرفة العلاقة بين أنماط المدربين القائمين على التدريب في العمل الإرشادي للبرامج التدريبية التي سبق تقديمها على أداء المهام الوظيفية للمرشدين يعد أمراً ضرورياً لتحديد الأنماط الأكثر تأثيراً على أداء المرشدين الزراعيين .
ولتحقيق ذلك تم صياغة الفرض النظري التالي : " توجد علاقة معنوية بين أنماط المدربين القائمين على التدريب في العمل الإرشادي للمرشدين الزراعيين المبحوثين ومعدلات الأداء الوظيفي ، وذلك للأنماط المدروسة التالية : (المدرب الفعال ، والمدرب الصارم ، والمدرب الإجتماعي ، والمدرب الواسطي ، والمدرب السلبي) .
وللتحقق من هذا الفرض تم صياغة الفرض الإحصائي التالي : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط المدربين وأداء المهام الوظيفية للمبحوثين وذلك للأنماط المدروسة التالية (المدرب الفعال ، والمدرب الصارم ، والمدرب الإجتماعي ، والمدرب الواسطي ، والمدرب السلبي) . ولإختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار مربع كاي (كأ) .
ويعرض جدول (٧) لنتائج اختبار مربع كاي لمعرفة علاقة أنماط المدربين المدروسة على أداء المهام الوظيفية ، حيث أظهرت النتائج أن قيمة (كأ) المحسوبة بلغت (٧.٣٤ ، ٥.٣٤ ، ٩.٨) وهي قيم غير

معنوية عند مستوى ٠.٠٥ وذلك لكل من أنماط المدرب الإجتماعى ، والمدرب الوسطى ، والمدرب السلبى على الترتيب ، وبناء على هذه النتيجة لم يتمكن من رفض الفرض الإحصائى القائل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط المدرب الإجتماعى والوسطى والسلبى ، وعدم قبول الفرض النظرى البديل لهذه الأنماط . فى حين أظهرت نتائج نفس الجدول أن قيمة (كأ^٢) المحسوبة بلغت (١١.٩ ، ١٦.٦٠) وهى قيم معنوية عند مستوى (٠.٠٥ ، ٠.٠١) وذلك لأنماط المدرب الفعال والمدرب الصارم على الترتيب . وبناء على هذه النتيجة تم رفض الفرض الإحصائى وقبول الفرض النظرى البديل وذلك لأنماط المدرب الفعال والمدرب الصارم . وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية لأنماط المدرب الفعال والذى يهتم بكل من المحتوى التدريبيى والمدرب ، وكذلك المدرب الصارم الذى يهتم بالمحتوى التدريبيى بما يتضمن مهارات فنية وإرشادية مع اهتمام أقل بالمتدربين على اداء المهام الوظيفية .

جدول (٧) : نتائج اختبار مربع كاي (١٥) لثلاثة بين نمط المدرب ومعدلات الأداء الوظيفى للمرشدين الزراعيين المعهدين أفراد العينة

مستوى المعنوي	قيمة كاي ^٢	مستوى الأداء الوظيفي								نمط المدرب
		ضعيف		متوسط		عالى		الإجمالي		
		عدد	(%)	عدد	(%)	عدد	(%)	العدد	(%)	
٠.٠٤	١١.١٩	١٠٠	١١٥	٥٢.٢	٦٠	٤٥.٢	٥٢	٢.٦	٣	المدرب الفعال
٠.١٠	٧.٦٥	١٠٠	١١٥	٢٥.٢	٢٩	٧٩.٢	٨٣	٢.٦	٣	المدرب الإجتماعي
٠.٢٥	٥.٢٤	١٠٠	١١٥	٢١.٧	٢٥	٧١.٣	٨٢	٧.٠	٨	المدرب الوسطي
٠.٠٠٤	١٦.٦٠	١٠٠	١١٥	٦٠.٩	٢٧	٦٠.٣	٧٠	١٦.٧	١٨	المدرب الصارم
٠.٠٦	٩.١٨	١٠٠	١٥٥	١٦.٥	١٩	٥٣.٠	٦١	٣٠.٤	٣٥	المدرب السلبى
		(٣٥) معنوي عند مستوى ٠.٠١				(٣٥) معنوي عند مستوى ٠.٠٥				

الأمر الذى يستلزم معه ضرورة اتخاذ المسؤولين والقائمين على تنفيذ البرامج التدريبية التى تعقد فى الجهاز الإرشادى للمرشدين الزراعيين على اعتبارهم الفئة الأكثر تعرضاً للتدريب باختيار المدربين سواء المدرب الفعال أو الصارم لما لذلك من أثر واضح على معدلات الأداء الوظيفى للمرشدين الزراعيين .

الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات :

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج أمكن التوصل لعدد من المقترحات والتوصيات والمتعلقة بأثر بعض مدخلات النظام التدريبيى وهم المدربين على مخرجات العملية التدريبية ، والتى يمكن أن يستعين بها القائمون على العمل الإرشادى الزراعى فى مصر وذلك على النحو التالى :

١- أنماط المدربين القائمين على تدريب المرشدين الزراعيين :
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين كل من نمط المدرب الفعال ، والمدرب الصارم ومعدلات الأداء الوظيفى للمرشدين الزراعيين المبحوثين ، وهذا يشير إلى ضرورة اختيار القائمين على العمل الإرشادى تلك الأنماط نظراً لإهتمامهم العالى بكل من المحتوى التدريبيى والمدربين ، وضرورة مشاركة المرشدين الزراعيين فى تقييم المدربين بشكل اساسى والإهتمام بنتائج التقييم والأخذ بها .

٢- أدوار المدربين القائمين على تدريب المرشدين الزراعيين :

أظهرت نتائج الدراسة بأن أدوار المدربين القائمين على تدريب المرشدين الزراعيين كان فى مقدمتها الأدوار المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والمتمثلة فى دور الميسر والراعى أو الناصح ، فى حين جاءت الأدوار المتعلقة بأهداف البرامج التدريبية فى المرتبة الأخيرة والمتمثلة فى ادوار المدرب الموجه والمدرب المنجز ، الأمر الذى يستلزم معه ضرورة مراعاة القائمين على العمل الإرشادى ، والمدربين القائمين على التدريب أن تكون أهداف التدريب واضحة ومعلنة ومحددة ويشارك فى صياغتها المرشدين الزراعيين .

٣- قدرات المدربين القائمين على تدريب المرشدين الزراعيين .

أظهرت نتائج الدراسة بأن قدرات المدربين القائمين على التدريب والمتعلقة بمحور رقابة العملية التدريبية جاءت في المرتبة الأخيرة ، ولذلك توصى الدراسة بضرورة اهتمام القائمين على العمل الإرشادي برقابة ومتابعة البرامج التدريبية وبيان أثرها على المتدربين وخاصة بعد عودتهم إلى أعمالهم من حضور الدورات والبرامج التدريبية ، وذلك لمعرفة أثر تلك البرامج على معدلات الأداء الوظيفي .

٤- يعد إطار القيم المتنافسة (CVF) Competing Values Framework ، ونموذج الشبكة الإدارية (MG) Managerial Grid مرجعا قيما للقادة ، والقائمين على العمل الإرشادي يمكن الإستعانة بهم في تحديد أنماط وأدوار وقدرات المدربين ، حيث يمكن استخدامهم في مرحلة التشخيص المبدئي من خلال دراسة أنماط المدربين الشائعة ، وماهى الأدوار والقدرات التى يتمتعوا بها ، والإستفادة من النتائج المتحصلة عليها فى وضع قائمة لأفضل المدربين الذين يمكن اختيارهم للتدريب لما لذلك من أثر واضح على معدلات الأداء الوظيفي .

٥- وتوصى الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات باستخدام إطار القيم المتنافسة (CVF) ، ونموذج الشبكة الإدارية (MG) على فئات أخرى داخل الجهاز الإرشادي الزراعى المصرى .

٦- كما توصى الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات لمعرفة أثر باقى مدخلات النظام التدريبي مثل المحتوى التدريبي ، وبيئة التدريب ، والمتدربين انفسهم على مخرجات العملية التدريبية .

المراجع

- إستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة ٢٠٣٠ (٢٠٠٩) : وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي ، جمهورية مصر العربية .
- الشافعى ، عماد مختار (١٩٩٨) : المقومات القيادية لمسئولى المراكز الإرشادية الزراعية ، اساسيات العمل الإرشادي الريفي، الوحدة التعليمية الثالثة ، تحرير (يحيى على زهران) ، مشروع الدعم المؤسسى لمركز الدعم الإعلامى ، الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، وزارة الزراعة ، القاهرة .
- سيزلاقى ، اندرو دى ، وولاس ، مارك جى (١٩٩١) : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
- عبد الفتاح ، رأفت (٢٠٠١) : سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربية ، القاهرة .
- زايد ، صلاح الدين (٢٠٠٢) : الدليل التدريبي لأساسيات إعداد المدربين ، تحرير (يحيى على زهران) ، البرنامج التدريبي للمهارات الأساسية للتعليم عن بعد ، دورة تدريب المدربين ، قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة .
- هلال ، محمد عبد الغنى (٢٠٠١) : التدريب الأسس والمبادئ ، الطبعة الأولى ، موسوعة التدريب ، مهارات وتطوير الأداء التدريبي (١) ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .
- Balogh,a.,Gaal,Z.and L.Szaho (2011): Relationship Between Organization Culture and Cultural Intelligence. Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol.6, No.1. pp. 95-110 .
- Belasen, A., and Frank. N. (2008) : Competing Values Leadership : Quadrant roles and personality traits Leadershio & Organization Development . Vol.29,No.2 .
- Black, R.R.and J.S. Mouton (1964) : The Managerial Grid : Key Orientation for Achieving Productivity through People, Gulf Publishing Company, Houston, TX .
- Boyatzis,R.E. (1982) :Competent Manger : A Model for Effective Performance , New York : Willey .
- Cameron, K.S.,Quinn,R.E, Degraff, J.and Thakor, A.V. (2006) : Competing Values Leadership : Creating Values in Organization, Edward Elgar Publishing Limited Glensanda House, Montpellier Parades Cheltenham, UK .

- Degraff, j. (2008): The Competing Value Assessment Overview. [on-line] <http://www.copetingvalues.com/copetingvalues.../LIG5-Description-Sheet.pdf>
- Gould-Williams, J. (2003): The Importance of Human Resource Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance : A Study of Public Sector Organizational .International Journal of Human Resource Management, (14), 1February.
- Govender ,P.and Parumasur,S.B. (2010): Evaluating The Roles and Competencies That are Critical Considerations for Management Development . SA Journal of Industrial Psychology. Vol. 36,No.1 .[on-line] <http://www.sajip.co.za>.
- K-STATE, (2006) : Confidential Document : Annual Extension Agent Performance Review , Kansas State University Co operative Extension Services.
- Lincoln,S. (2010): From The Individual to the World : How THE Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance, Emerging Leadership journeys, Vol.3 No.1.
- Mitrani,A.Dalziel.M.andFitt.D.(1992) : Competency Based Human Resources Management .Hay Group.
- Parker,K.L.(2004): Leadership Styles of Agricultural Communications and Information Technology Managers : What Does the Competency Values Framework Tell Us About Them?, Journal of Extension .Vol.42.No.1. [on-line] : www.joe.org.
- Quinn,R.E. (1996) : Becoming A Master Manager :A Competency Framework, 2nd Ed., Jon Willey and Son Inc., New York, USA .
- Quinn, R.E. and Rohobaugh,J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Mngement Science 29 (3), 363-377 .
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002) : UNIDO Competences. [on-line]: <http://www.unido.org> .

AN ANALYTICAL STUDY FOR TRAINERS' STYLES AND THEIR RELATIONSHIP WITH JOB PERFORMANCE RATES FOR AGRICULTURAL EXTENSION AGENTS IN QENA GOVERNORATE

Sarhan, A. M. M.

Agric. Economic and Extension Dept., Fac. Agric., South Valley University - Qena

ABSTRACT

The current study aimed mainly to identify the relationship between trainers' styles and job performance rates for agricultural extension agents. The study was carried out at all administrative districts in Qena governorate.

Data were collected from the universe of 115 extension agents attended the weekly meeting which had been held in the sub-directorates in all administrative districts at the time of data collection, through using personal interview questionnaire during September and October 2013. Frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, chi square test were used for data presentation and analysis.

The main findings of the study were:

- 1-The respondents indicated a moderate level (2.2) of the general average of the trainers' styles.
- 2-The respondents indicated a moderate level (2.1) of the general average of the trainers' roles.
- 3-The respondents indicated a moderate level (45.6%) of the general average of the trainers' competencies.
- 4-The respondents indicated a moderate level (62.5%) of the general average of the rates of job performance.
- 5-The findings indicated that there was no significant relationship between prevailing styles of (social trainer, mid trainer, negative trainer) and improving of job performance for agricultural extension agents . on the other had there was a significant relationship between prevailing trainers' styles (active trainer , strict trainer) and improving job performance by (11.16 , 16.60) respectively , which were significant values at (0.05 , 0.01 level) respectively .

The previous results refer to the high need for active trainer and strict trainer for planning and execution of training programs to improving job performance for agricultural extension agents.

قام بتحكيم البحث

كلية الزراعة – جامعة المنصورة
كلية الزراعة – جامعة قناة السويس

أ.د ابراهيم ابو خليل امين سعفان
أ.د / محمود عطية الشوافى

