

## INFLUENCE OF EXTENSION LEADERSHIP COMPETENCIES ON EXTENSION WORKERS' PERFORMANCE IN DAKAHALIA AND QENA GOVERNORATES

Sarhan, A. M.<sup>1</sup> and H.S. Kassem<sup>2</sup>

1-Agricultural Extension Dept., Faculty of Agric. in Qena, South Valley University

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

تأثير القدرات القيادية الإرشادية على الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بمحافظة الدقهلية وقنا

أحمد مصطفى محمد سرحان<sup>1</sup> و حازم صلاح منصور قاسم<sup>2</sup>

١- قسم الإرشاد الزراعي ، كلية الزراعة بقنا ، جامعة جنوب الوادي

٢- قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة

### الملخص

تعد إدارة الموارد البشرية في العمل الإرشادي أحد المحاور الهامة التي يسعى الجهاز الإرشادي الى تطويرها بصفة مستمرة داخل المجتمعات الريفية ، وفي هذا السياق يعد المرشدين الزراعيين وكلاء تغيير مسئولين عن تطوير مختلف المستهدفين في المجتمعات الريفية . وفي ظل التغيرات الدولية المختلفة ، تزايدت وتوسعت المهام الموكلة للمرشدين الزراعيين ، ولهذا أصبح من الضروري التعرف على القدرات القيادية الإرشادية المطلوبة للمرشدين الزراعيين لتقدير أدائهم الوظيفي داخل الجهاز الإرشادي. وقد استهدفت الدراسة الحالية بصفة رئيسية تحديد تأثير القدرات القيادية الإرشادية على الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين . وقد أجريت هذه الدراسة في محافظة الدقهلية وقنا . وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغ قوامها ٢٣٠ مرشدا زراعيا يمثلون نحو (٣٩.٨%) من الإجمالي العام لمرشدى القرى بمحافظتى الدقهلية وقنا.

وقد تم الإعتماد على الإستبيان بالمقابلة الشخصية كأسلوب لجمع البيانات الميدانية ، وتم جمع بيانات الدراسة خلال شهرى سبتمبر واکتوبر ٢٠٠٨ ، وإستخدمت التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابى ، والانحراف المعياري ، ومعامل الثبات ، ومعامل الارتباط البسيط، والانحدار المتعدد كأدوات للتحليل الإحصائي وإستخلاص نتائج الدراسة .

ويمكن تلخيص اهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة على النحو التالي :

- ١- جاء المتوسط العام للمستوى الإجمالي للأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين بمستوى منخفض يقدر ب ١.٩٣ .
- ٢- جاء المتوسط العام للمستوى الإجمالي للقدرات القيادية للمرشدين الزراعيين المبحوثين بمستوى متوسط يقدر ب ٣.٢ .
- ٣- هناك (٤) متغيرات ذات إسهام معنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي وهي مهارات البحث والتقييم ، ومهارات الحاسب الآلى ، ومهارات الإقناع والتأثير ، ومهارات العمل الفرقي، وقد تبين أن ١٩% فقط من التباين في الأداء الوظيفي يمكن ان يعزى الى القدرات القيادية المدروسة .

### المقدمة والمشكلة البحثية

يعد العاملین الذين يتمتعون بقدر عال من القدرات القيادية مصدرا رئيسيا لأى منظمة فى الحصول على الميزة التنافسية ، فعلى الرغم من أهمية الأرض والمال والمواد لدى أى منظمة ، إلا انها لا تزيد الإنتاج بدون "رأس المال البشرى Human Capital" الذى يقوم بإدارة تلك الموارد على الوجه الأمثل (Vathanophas&Thai-ngam,2007,p.47).

وقد إزداد الطلب فى السنوات الأخيرة على العاملین المؤهلین سواء فى القطاع العام أو الخاص نتيجة للتغيرات الدولية فى سوق العمل وزيادة حدة المنافسة الخارجية مما جعل المنظمات المختلفة تستجيب

لتلك التغييرات لتصبح أكثر كفاءة ومرونة ، ونتيجة لذلك إتجهت المنظمات المختلفة الى تقدير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resource Management لتحديد درجة الأداء الوظيفي بها (Gould-williams,2003.p.30).

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

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

ويعد المرشدين الزراعيين في الجهاز الإرشادي أحد الموارد البشرية الرئيسية لتحقيق أهدافه ، ولذلك سعت الدراسة الراهنة إلى محاولة الإجابة على سؤال هام وهو هل رفع القدرات القيادية الإرشادية للمرشدين الزراعيين ، بغض النظر عن أى عوامل أخرى ، من شأنه أن يرفع الأداء الوظيفي للمرشدين بدرجة عالية ؟ ، وهل التباين في الأداء الوظيفي بين المرشدين يمكن أن يعزى الى إختلاف المرشدين في درجة تمتعهم بالقدرات القيادية الإرشادية ؟ .

ولهذا فإن الدراسة الراهنة تركز بصفة رئيسية على التعرف على القدرات القيادية المطلوبة لأداء وظيفي فعال للمرشدين الزراعيين ، فنتائج هذه الدراسة سوف تساعد في صياغة خطة لإدارة الموارد البشرية مبنية على الأسلوب المعتمد على القدرات.

#### الإستعراض المرجعي

يشير (Vanthamophas&Thai-ngam,2007,p.47) الى أن (Vroom(1964) يعتبر من أوائل الباحثين الذين وضعوا صورة عامة عن مفهوم الأداء الوظيفي في المنظمات المختلفة في شكل معادلة كالتالي (الأداء=القدرة (Ability × الدافعية (Motivation).

ويعتمد نجاح المنظمات الإرشادية الزراعية بصفة رئيسية على قدرة القائد الإرشادي في إستغلال وإدارة الموارد المتاحة على النحو الأمثل ، فالمرشد الزراعي الجيد يفهم أهمية الزراع في 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 الوظيفي سوف يتأثر بشدة (Durbin,2007,p.5).

وقد قامت الخدمة الإرشادية المتعاونة بالولايات المتحدة الأمريكية (state,2006,pp.8-9) ببناء نموذج لتقييم الأداء للمرشدين الزراعيين باستخدام الأبعاد التالية:

- ١- نوعية العمل Quality of Work .
- ٢- كمية العمل Quantity of Work .
- ٣- الحضور والمواظبة في العمل Attendance at Work .
- ٤- القدرة على الإعتماد على النفس Dependability .
- ٥- التغذية الراجعة للأنشطة الإرشادية Feed back of Extension Activities .
- ٦- رضا العملاء Client's Satisfaction .

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

وفي هذا الصدد أبرز (Spencer&Spencer,1993,p.11) بأن القدرات قد تكون مرئية Visible كالمعرفة والمهارات ، أو مخفية Hidden كالسمات والدوافع والمفهوم عن الذات self-concept ، وتشكل السمات والدوافع الشخصية الرئيسة core personality والتي من الصعب تطويرها ، والتي بدورها لها أثر مباشر على النظرة إلى الذات والإتجاهات والقيم، وأخيرا لها أثارها على المعرفة والمهارة التي تعد الطبقة السطحية من الشخصية والتي من السهل تطويرها .

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

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

وفى هذا الصدد أيضا أشار (الشافعى، ١٩٩٨، ص ص ٤٨-٥٢) الى ضرورة المام المرشدين الزراعيين بخمس قدرات رئيسية هى :

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

وفىما يختص بالعلاقة بين القدرة والأداء الوظيفى قام (Boyatzis,1982,p.13) بدراسة العلاقة بين القدرة والأداء الوظيفى فى نموذج للأداء الوظيفى الفعال Model of Effective job performance ، ووفقا لهذا النموذج فإن الأداء الفعال سوف يحدث عندما تكون المكونات الثلاثة متفقة ومتداخلة فيما بينها وهى :

١- البيئة التنظيمية Organizational Environment

٢- متطلبات الوظيفة Job demands

٣- قدرات الفرد Individual's Competencies

وطبقا لهذا النموذج فإن متطلبات الوظيفة Job demands هى ما يستطيع الفرد القيام به فى الموقف الوظيفى كما هو متطلب ضمن مسؤوليات الوظيفة ، والتي يقوم الفرد بإدائها من خلال مجموعة من القدرات Competencies لتحقيق أداء وظيفى فعال وفى نفس الوقت يجب أن تكون متفقة مع السياسات والإجراءات والظروف المحيطة بالبيئة التنظيمية Organizational Environment.

أهداف الدراسة

- تستهدف هذه الدراسة بصفة رئيسية تحديد تأثير القدرات القيادية الإرشادية على الأداء الوظيفى للمرشدين الزراعيين المحبوئين ، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة الأهداف البحثية الفرعية التالية :
- ١- التعرف على مستوى الأداء الوظيفى للمرشدين الزراعيين المحبوئين .
  - ٢- التعرف على مستوى معرفة المرشدين الزراعيين المحبوئين بالقدرات القيادية المدروسة.
  - ٣- تحديد العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفى للمرشدين الزراعيين المحبوئين والمتغيرات المستقلة المدروسة (متغيرات القدرات القيادية).
  - ٤- تحديد المتغيرات التى تسهم معنويا فى تفسير التباين فى الأداء الوظيفى للمرشدين الزراعيين المحبوئين.

### الطريقة البحثية

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

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

- أ- البيانات الشخصية والمهنية للمرشدين الزراعيين المبحوثين .
  - ب- مجموعة من العبارات لقياس معارف المرشدين الزراعيين المبحوثين عن القدرات القيادية المدروسة.
  - ج- مجموعة من العبارات لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين .
- وقد تم إجراء إختبار مبدئي لأداة جمع البيانات على عينة مكونة من (٥) مرشدين زراعيين ، وقد أسفر هذا عن تعديل صياغة بعض الأسئلة بما يتلاءم مع ما أسفر عنه الإختبار المبدئي من نتائج وملاحظات ، وبناء على ذلك تم وضع الإستمارة فى صورتها النهائية حتى أصبحت صالحة كأداة لجمع البيانات الميدانية بما يتمشى مع تحقيق الأهداف البحثية.
- وتتم معالجة بعض إستجابات المبحوثين بما يلائم تحليلها إحصائيا وإستخلاص النتائج اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وذلك على النحو التالى :

#### أولا : تحديد مستوى معارف المبحوثين عن القدرات القيادية المدروسة

تم قياس مستوى معارف المبحوثين عن القدرات القيادية المدروسة من خلال إعطاء المبحوث الدرجات ( ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) للأستجابة (عالي جدا،عالي، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا) ، وذلك لكل قدرة مدروسة من القدرات القيادية وعددها (٧١) قدرة متضمنة فى (١١) قدرة رئيسية . وتم بعد ذلك تقسيم مستوى المعرفة الى ثلاث فئات عالية (٣.٦٧-٥.٠٠) ، ومتوسط (٢.٣٤-٣.٦٦) ، وضعيف (١.٠٠-٢.٣٣). وقد تم عرض مجموعة القدرات القيادية المدروسة على عينة مكونة من (٣٠) فردا من الباحثين وروساء أقسام الإرشاد الزراعى بالإدارات الزراعية للحكم عليها ، وقد بلغ معامل الثبات بإستخدام معادلة Cronbach & Alpha لمقياس معارف القدرات الإرشادية ٠.٧١ مما يعكس مستوى مقبول من الثبات.

#### ثانيا : تحديد مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين

تم قياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال إعطاء المبحوث الترميز الرقمية (٣،٤،٥،١،٢) للأستجابة (متوفر تماما ، متوفر ، متوفر لحد ما، غير متوفر ، غير متوفر إطلاقا) ، وذلك لكل عبارة من عبارات الأداء الوظيفي وعددها (٢٤) عبارة متضمنة فى(٨)أبعاد رئيسية. وتم بعد ذلك تقسيم مستوى الأداء الوظيفي الى ثلاث فئات عالية (٣.٦٧-٥.٠٠) ، ومتوسط (٢.٣٤-٣.٦٦) ، وضعيف (١.٠٠-٢.٣٣) . وتم إستخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، ومعامل الثبات ، ومعامل الارتباط البسيط ، والانحدار المتعدد ، لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

### النتائج ومناقشتها

يعرض هذا الجزء للنتائج التى أمكن الحصول عليها من الدراسة الميدانية على النحو التالى :

#### أولا : مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

بلغ المتوسط العام للمستوى الإجمالى للأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين كما هو موضح فى جدول (١) ١.٩٣ بإنحراف معيارى يقدر ب ٠.٦ ، وهو مستوى منخفض مما يشير الى إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين. وقد أمكن تلخيص مستويات الأداء الوظيفي لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي كما هو موضح فى جدول(١) .

جدول (١) : توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين وفقا لمستوى الأداء الوظيفي لهم

أبعاد الأداء الوظيفي	المستوى	التكرار (ن=٢٣٠)	%	المتوسط	الإنتحرف المعيارى
نوعية العمل	عالي	٣١	١٣.٥	٢.١	٠.٦
	متوسط	١٤٥	٦٣		
	ضعيف	٥٤	٢٣.٥		
كمية العمل	عالي	٥٥	٢٣.٩	١.٩٣	٠.٦٤
	متوسط	١٣٥	٥٨.٧		
	ضعيف	٤٠	١٧.٤		
رضا المستهدفين	عالي	٤٦	٢٠	١.٩٩	٠.٦٢

		٦٠.٩	١٤٠	متوسط	
		١٩.١	٤٤	ضعيف	
٠.٦٨	٢.٠٣	٢١.٣	٤٩	عالي	نظم المتابعة والتقييم
		٥٣.٩	١٢٤	متوسط	
		٢٤.٨	٥٧	ضعيف	
		١٧.٨	٤١	عالي	
٠.٦٧	٢.١	٥٤.٨	١٢٦	متوسط	الإمكانيات والتسهيلات المادية وغير المادية للأنشطة المختلفة
		٢٧.٤	٦٣	ضعيف	
		٢٢.٢	٥١	عالي	
٠.٥٧	١.٩	٦٦.١	١٥٢	متوسط	التعاون والعمل الفرقي
		١١.٧	٢٧	ضعيف	
		١٧.٨	٤١	عالي	
٠.٥١	١.٩٢	٧٣	١٦٨	متوسط	المعارف والمهارات المتخصصة
		٩.١	٢١	ضعيف	
		١٣.٩	٣٢	عالي	
٠.٦٣	٢.١	٥٨.٣	١٣٤	متوسط	نظم التحفيز
		٢٧.٨	٦٤	ضعيف	
		٢١.٧	٥٠	عالي	
٠.٦	١.٩٣	٦٣	١٤٥	متوسط	إجمالي الأداء الوظيفي
		١٥.٢	٣٥	ضعيف	

المصدر : إستمارات الإستبيان

ثالثا : مستوى معارف المرشدين الزراعيين المبحوثين فيما يتصل بالقدرات القيادية المدروسة  
بلغ المتوسط العام للمستوى الإجمالي للقدرات القيادية للمرشدين الزراعيين المبحوثين كما هو  
موضح في جدول (٢) ٣.٢ بإنحراف معيارى يقدر ب ٠.٥١ ، وهو مستوى متوسط مما يشير الى تمتع  
المرشدين الزراعيين المبحوثين بقدر متوسط من المعارف المتصلة بالقدرات المدروسة. وقد امكن تلخيص  
مستويات المعرفة لكل قدرة رئيسية كما هو موضح في جدول (٢) .  
رابعا : العلاقة بين مستوى المعرفة بالقدرات القيادية المدروسة والأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين  
المبحوثين

تبين وجود علاقات ارتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي وكل من القدرات التالية : المهارات الإدارية،  
المهارات الإتصالية ، المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية ، ومهارات تنفيذ الطرق الإرشادية ، والمعرفة  
بسياسات وأهداف التنظيم الإرشادى ، ومهارات البحث والتقييم، ومهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية ،  
وأخيرا مهارات العمل الفرقي ، حيث جاءت قيم معامل الارتباط لها ٠.٢٠١ ، ٠.٢٠٣ ، ٠.٢١٦ ، ٠.٢٤٠ ،  
٠.٣١٤ ، ٠.٢٥٠ ، ٠.١٥٨ ، ٠.٢١٤ على الترتيب وهى قيم معنوية عند مستوى ٠.٠٥ كما هو موضح في  
جدول (٣).

فى حين لم تكن هناك علاقات ارتباطية موجبة بين كل من مستوى الأداء الوظيفي ومستوى معرفة  
المبحوثين بالقدرات التالية : مهارات الحاسب الآلى ، ومهارات الإقناع والتأثير ، ومهارات حل المشكلات.  
جدول (٢) : توزيع المرشدين الزراعيين المبحوثين وفقا لمستويات معرفتهم بالقدرات القيادية الإرشادية  
المدروسة

القدرات القيادية	مستوى المعرفة	التكرار (ن=٢٣٠)	%	المتوسط	الإحراف المعيارى
المهارات الإدارية	عالي	٤٦	٢٠	٣.٣٨	٠.٦٩
	متوسط	١٢٠	٥٢.٢		
	ضعيف	٦٤	٢٧.٨		
المهارات الإتصالية	عالي	٨٠	٣٤.٨	٣.٨	٠.٦٧
	متوسط	١١٧	٥٠.٩		
	ضعيف	٣٣	١٤.٣		
المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية	عالي	٣٤	١٤.٨	٣.٣٥	٠.٦١
	متوسط	١٤٤	٦٢.٨		

		٢٢.٦	٥٢	ضعيف	
٠.٥٨	٣.٢	١٢.٦	٢٩	عالي	مهارات تنفيذ الطرق الإرشادية
		٦٤.٨	١٤٩	متوسط	
		٢٢.٦	٥٢	ضعيف	
		٥.٢	١٢	عالي	
٠.٥٩	٢.٦	٣٦.٥	٨٤	متوسط	مهارات البحث والتقييم
		٥٨.٣	١٣٤	ضعيف	
		١٦.١	٣٧	عالي	
٠.٧٢	٣.٠٥	٤١.٧	٩٦	متوسط	المعرفة بالتنظيم الإرشادي على المستوى القومي والمحلي
		٤٢.٢	٩٧	ضعيف	
		٢٦.٥	٦١	عالي	
٠.٦٣	٢.٩	٤٩.١	١١٣	متوسط	مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية
		٢٤.٣	٥٦	ضعيف	
		٢٦.٥	٦١	عالي	
٠.٧١	٣.٥٣	٤٩.١	١١٣	متوسط	مهارات العمل الفرقي
		٢٤.٣	٥٦	ضعيف	
		٢.٢	٥	عالي	
٠.٤٥	٢.٣	١٦.١	٣٧	متوسط	مهارات الحاسب الآلي
		٨١.٧	١٨٨	ضعيف	
		٢٢.٦	٥٢	عالي	
٠.٦٥	٣.٥٥	٥٨.٧	١٣٥	متوسط	مهارات الإقناع والتأثير
		١٨.٧	٤٣	ضعيف	
		٢٧	٦٢	عالي	
٠.٦٤	٣.٦٧	٥٧.٨	١٣٣	متوسط	مهارات حل المشكلات
		١٥.٢	٣٥	ضعيف	
		٦.٥	١٥	عالي	
٠.٥١	٣.٢	٧٠.٩	١٦٣	متوسط	الإجمالي
		٢٢.٦	٥٢	ضعيف	

المصدر : إستمارات الإستبيان

وبصفة عامة كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي وإجمالي القدرات القيادية الإرشادية المدروسة ، مما سبق يتبين أن تمتع المبحوثين بمستوى معارف جيد من القدرات القيادية له علاقته بتحديد مستوى الأداء الوظيفي، ولهذا فإن القدرات الإرشادية القيادية ستظل واحدة من المتغيرات الهامة التي تشرح وتفسر الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين .



#### خامسا : تحديد المتغيرات ذات الإسهام المعنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين

تحقيقاً للهدف البحثي الرابع ، تم استخدام الإنحدار المتعدد لتحديد إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين كما هو موضح بجدول (٤) .

ويتضح من نتائج جدول (٤) بان هناك (٤) متغيرات ذات إسهام معنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي وهي مهارات البحث والتقييم ، ومهارات الحاسب الآلي ، ومهارات الإقناع والتأثير ، ومهارات العمل الفريقي ، حيث جاءت قيم (t) معنوية عند مستوى ٠.٠٥ .

ويتبين من خلال قيم معاملات الإنحدار الجزئي المعياري (b) بجدول (٤) أن متغير المعرفة بسياسات وأهداف التنظيم الإرشادي قد جاء في الترتيب الأول من حيث إسهامه في تفسير التباين في الأداء الوظيفي بين المرشدين الزراعيين المبحوثين بمعامل إنحدار جزئي (٠.٢٩٣) ، يليه متغير مهارات الإقناع والتأثير (٠.٢٣٨) ، ثم في المرتبة الثالثة متغير مهارات العمل الفريقي (٠.١٨٧).

ويتبين أيضا من نتائج نفس الجدول بأن قيمة معامل الارتباط المتعدد قد بلغت ٠.٤٤ وبين المتغيرات المستقلة مجتمعة والأداء الوظيفي ، مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين القدرات القيادية المدروسة مجتمعة والأداء الوظيفي . كما بلغت قيمة معامل التحديد ٠.١٩ ، مما يشير إلى أن ١٩% فقط من التباين في الأداء الوظيفي يمكن أن يعزى إلى القدرات القيادية المدروسة ، أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها.

#### جدول (٤): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة المدروسة (متغيرات القدرات القيادية) وبين الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين

الترتيب	مستوى المعنوية	قيمة (t)	معامل الإنحدار الجزئي المعياري b	الخطأ المعياري	معامل الإنحدار غير المعياري B	المتغيرات المستقلة (القدرات القيادية)
العاشر	٠.٦٩٦	٠.٣٩١	٠.٠٣١	٠.٠٦٩	٠.٠٢٧	المهارات الإدارية
السابع	٠.٢٧٤	١.٠٩٨	٠.٠١٠٢	٠.٠٨٣	٠.٠٩٢	المهارات الاتصالية
الحادي عشر	٠.٩٠٣	٠.١٢٢	٠.٠١	٠.٠٧٩	٠.٠١	المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية
التاسع	٠.٥٨١	٠.٥٥٣	٠.٠٤٤	٠.٠٨٢	٠.٠٤٥	مهارات تنفيذ الطرق الإرشادية
الأول	٠.٠٠	٣.٧٠٤	٠.٢٩٣	٠.٠٨٠	٠.٢٩٨	المعرفة بالتنظيم الإرشادي على المستوى القومي والمحلي
السادس	٠.١٩٣	١.٣٠٧	٠.١١٢	٠.٠٧٢	٠.٠٩٤	مهارات البحث والتقييم
الثامن	٠.٤٥٢	٠.٧٥٤	٠.٠٦٧	٠.٠٨٥	٠.٠٦٤	مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية
الثالث	٠.٠٢٢	٢.٣٠٦	٠.١٨٧	٠.٠٦٩	٠.١٥٩	مهارات العمل الفريقي
الرابع	٠.٠٤١	٢.٠٦١	٠.١٤٠	٠.٠٩٠	٠.١٨٦	مهارات الحاسب الآلي
الثاني	٠.٠١١	٢.٥٧٨	٠.٢٣٨	٠.٠٨٧	٠.٢٢٤	مهارات الإقناع والتأثير
الخامس	٠.١٠٢	١.٦٤٣	٠.١٣٧	٠.٠٧٩	٠.١٢٩	مهارات حل المشكلات
معامل التحديد ( $R^2$ ) = ٠.١٩					معامل الارتباط المتعدد = ٠.٤٤	
مستوى المعنوية = ٠.٠٥					قيمة "ف" المحسوبة = ٤.٧٣	

المصدر : إستمارات الإستبيان

#### الإستنتاجات الرئيسية والتوصيات

إستنادا الى الإستعراض السابق للنتائج البحثية يمكن التوصل إلى عدد من الإستنتاجات الرئيسية ، كما يمكن إقتراح بعض التوصيات الخاصة بصياغة خطة لإدارة الموارد البشرية في العمل الإرشادي وذلك على النحو التالي :

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

تشير النتائج السابقة بأن ما يزيد عن ثلثي المبحوثين (٧٠.٩%) ذوى مستويات معرفية متوسطة عن القدرات الإرشادية القيادية ، وهنا تظهر الحاجة الى وجود أعداد كافية من المرشدين على قدر عال من الحرفية والإلمام ومن ثم الممارسة بأبعاد القدرات القيادية المدروسة، خاصة إذا وضعنا في الإعتبار أن المرشدين الزراعيين من المفترض أن يكونوا قادة للزراع .

##### ٢- القدرات الإرشادية هي أدوات يمكن ان تساعد المنظمات الإرشادية في التركيز على تطوير رأس المال البشري

تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن معرفة المبحوثين بمعظم القدرات القيادية الإرشادية المدروسة كان له علاقة إرتباطية موجبة بالأداء الوظيفي ، مما يبرهن على ان إستخدام تلك القدرات فى المنظمات الإرشادية يعد بمثابة خارطة طريق لتطوير الموارد البشرية وتشجيع المنظمات على تحديد فجوة القدرات لتحسين الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين.

### ٣-واضعوا السياسات الإرشادية والقادة الإرشاديون لهم دور هام فى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

تشير النتائج المتحصل عليها من الدراسة الراهنة إلى أن ما يقرب من ثلثي المبحوثين (٦٣%) ذوى مستويات أداء وظيفي متوسط ، وأن (٢١%) منهم ذوى مستوى منخفض ، مما يستدعى دراسة النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة من قبل القادة الإرشاديين لمحاولة رفع مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين لما لذلك من أثر بالغ فى تحقيق المنظمات الإرشادية لأهدافها التى تسعى إليها .

### ٤- الأداء الوظيفي محصلة للدافعية والقدرات

تشير نتائج الدراسة إلى أن التصميم النظرى للدراسة الراهنة والتمثل فى إعتبار متغيرات القدرات الإرشادية القيادية كمغيرات مستقلة تفسر التباين الحادث فى الأداء الوظيفي أسفر عن ان ١٩% فقط من هذا التباين يرجع الى تلك القدرات ، وهذا ما يؤكد معادلة (Vroom) والتي 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 ، مما يستدعى دراسة أبعاد منهجية جديدة كأنماط القيادة لدى الرؤساء والسياسات والإستراتيجيات الإرشادية المتبعة وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين. وفى نفس الوقت يجب ألا نستهن بتلك النسبة فى تفسيرها للتباين الحادث فى الأداء الوظيفي خاصة وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الراهنة من أن متغيرات القدرات القيادية مجتمعة لها علاقة معنوية مع الأداء الوظيفي .

## المراجع

- ١-الشافعى ، عماد مختار (١٩٩٨): المقومات القيادية لمسئولى المراكز الإرشادية الزراعية ، أساسيات العمل الإرشادى الريفى ، الوحدة التعليمية الثالثة ، تحرير(بجى على زهران) ، مشروع الدعم المؤسسى لمركز الدعم الإعلامى ، الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى ، وزارة الزراعة .
- 2-Boyatzis,R.E. (1982) : Competent manager : A model for effective performance , New York : Wiley.
- 3-Bueno,C.&Tubbs,S.(2004): Identifying global leadership competencies : An Exploratory ,Journal of American Academy of Business,Sep.2004,5(1/2).
- 4-Durbin,A.J.(2007) :Leadership: Research findings, practice and skills, New York: Houghton Mifflin Company.
- 5-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.
- 6- K-STATE, (2006) :Confidential document : Annual extension agent performance review, Kansas State University Cooperative Extension Services.[http://intranet.oznet.ksu/ap\\_ext\\_forms/interactive\\_PDFs/KSU\\_8-30.pdf](http://intranet.oznet.ksu/ap_ext_forms/interactive_PDFs/KSU_8-30.pdf).
- 7-Mitrani,A.Dalziel,M.&Fitt,D.(1992) : Competency based human resource management ,Hay Group.
- 8-Seevers, B.Graham,D.,Gamon,J.and Conklin,N.(1997) : Educational through cooperative extension, New York :Delmar Publishers.
- 9-Spencer,L.&Spencer,S.(1993) : Competence at work : Models for superior performance.New York : John Wiley &Sons,Inc.
- 10-United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002) : UNIDO competencies. <http://www.unido.org>.

- 11-Vathanophas,V.&Thai-ngam,J.(2007):Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector, Contemporary Management Research, Vol.3 , No.1, March 2007 .
- 12-Vijayaragavan&Singh,(1997):Human resource management in extension, In : Swanson B.E. (Ed.), Improving Agricultural Extension : A Reference Manual , FAO, Rome.

## **INFLUENCE OF EXTENSION LEADERSHIP COMPETENCIES ON EXTENSION WORKERS' PERFORMANCE IN DAKHALIA AND QENA GOVERNORATES**

**Sarhan, A. M.<sup>1</sup> and H.S. Kassem<sup>2</sup>**

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

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

### **ABSTRACT**

Agricultural extension is mainly concerned with human resource development (HRD) and transfer of technology. Improving HRD within rural communities is essential for rural development. Extension workers are professionals in the extension system responsible for developing individuals in the rural communities. Hence, as the profession of extension work continues to expand, it is necessary to identify the leadership competencies of the extension workers in order to gauge their performance in the extension system.

The current study aimed mainly to determine the influence of extension leadership competencies on extension workers' performance .The study was conducted in Dakahalia and Qena Governorates.

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

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

#### **The main findings of the study are:**

- 1-The respondents indicated a low level of the mean score of overall performance (1.92).
- 2- The respondents indicated a moderate level of the mean score of overall leadership competencies (2.3).
- 3-Four variables were significantly contributing to explaining the variation in the dependent variable "extension workers' performance". The variables are teamwork skills, persuasion skills, computer skills as well as research and evaluation skills. Generally all independent variables explain 19% of the variance in the performance of extension workers.



جدول (3) : مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المدروسة (القدرات القيادية) والأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين

X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	Y	Y
													1
													X1
													X2
													X3
													X4
													X5
													X6
													X7
													X8
													X9
													X10
													X11
													X12
1													المتوسط
1.84	2.11	2.03	1.7	2.02	1.74	1.47	1.9	1.9	1.92	2.2	1.92	2.06	الإحراف المعياري
0.01	0.24	0.25	0.45	0.71	0.72	0.59	0.58	0.61	0.61	0.67	0.69	0.61	عدد
71	4	7	6	4	6	5	10	8	6	6	5	24	البيود

(\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى 0.001 (\*) العلاقة معنوية عند مستوى 0.05 (Y) إجمالي الأداء الوظيفي  
 (X1) المهارات الإدارية . (X2) المهارات الاتصالية . (X3) المهارات الشخصية والعلاقات الإنسانية (X4) مهارات تنفيذ الطرق الإرشادية.  
 (X5) المعرفة بسياسات وأهداف التنظيم الإرشادي . (X6) مهارات البحث والتقييم. (X7) مهارات تخطيط وتنفيذ البرامج الإرشادية. (X8) مهارات العمل الفردي .  
 (X9) مهارات الحاسب الآلي. (X10) مهارات الإقناع والتأثير. (X11) مهارات حل المشكلات . (X12) إجمالي القدرات المدروسة.

