

السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين في محافظتي شبوة وحضرموت

د. زياد عبدالله محمد هشال

قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي – كلية ناصر للعلوم الزراعية – جامعة لحج

Email: ziadhashal@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار صدق مقياس Flett & Yuki وثباته للسلوك القيادي في البيئة اليمنية، وتحديد مستوى السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين في محافظتي شبوة وحضرموت، واختبار علاقته بسبعة متغيرات مستقلة، وهي: الابتكارية، وتقدير الذات، والضبط الذاتي، والسلوك الديمقراطي/ الأوتوقراطي، والمرونة، وعدد سنوات الوظيفة، ومدة الخدمة في الإرشاد الزراعي.

شمل مجتمع الدراسة (62) مشرفاً إرشادياً بالحصر الشامل، واستعملت بالمقابلة الشخصية لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن المقياس يتمتع بصدق وثبات مقبولين، وأن (56.5%) من المشرفين يتمتعون بمستوى مرتفع من السلوك القيادي. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة (0.01) بين السلوك القيادي والابتكارية (0.475)، وتقدير الذات (0.386)، والضبط الذاتي (0.478)، وعلاقة طردية دالة (0.01) مع السلوك الديمقراطي (0.448) والمرونة (0.458).

وأوصت الدراسة بتدريب المشرفين على المهارات القيادية الديمقراطية والمرونة وتقديم برنامج تدريبي مقترح في هذا الصدد.

الكلمات المفتاحية: سلوك قيادي- إرشاد زراعي – مشرفون إرشاديون – شبوة – حضرموت.

المقدمة:

القيادة عملية استخدام التأثير غير القهري لرسم أهداف الجماعة وتنظيم سلوكهم ودفعه نحو تحقيق هذا الهدف، ومساعدتهم على تحديد define ثقافة الجماعة أو المنظمة. والقيادة والإدارة عادةً ما ترتبطان وإن كانتا أيضاً مختلفتين فكلتاها تشجع وتكافئ وتعاقب (reward coercive) ولديهما قوة الخبير (Griffin, 1996).

تُعَد القيادة من الظواهر الإنسانية والتنظيمية المعقدة؛ إذ تُعرَّف بوصفها عملية تأثير غير قهري يمارسها القائد في أفراد الجماعة؛ بهدف توجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم جهودهم، وتحفيز سلوكهم بما ينسجم مع متطلبات العمل.

ولا يقتصر دور القائد على إصدار الأوامر؛ بل يمتد ليشمل الإسهام في تشكيل ثقافة الجماعة أو المنظمة، وتعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية داخلها؛ وعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين مفهومي القيادة والإدارة، فهما ليسا مترادفين؛ فالإدارة تُعنى بالتخطيط والتنظيم والرقابة، في حين تركز القيادة على التأثير والتحفيز وبناء الرؤية. ومع ذلك، يشترك كلاهما في استخدام أساليب متعددة، مثل: التشجيع، والمكافأة، والعقاب، إضافة إلى الاعتماد على مصادر قوة مختلفة، من بينها قوة الخبرة، التي تمكن القائد من التأثير الفعّال في الآخرين (حمادي، 2013).

ويُعَد المدخل السلوكي في دراسة القيادة من المداخل الحديثة التي حظيت باهتمام كبير؛ إذ تبرز أهمية هذا المدخل في كونه يتيح إمكانية تحديد السلوكيات القيادية الفعّالة، التي يمكن تعلمها وتنميتها، وهو ما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، ورفع كفاءة العاملين.

ويساعد هذا المدخل في فهم طبيعة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتوجيه القادة نحو تبني أنماط سلوكية ملائمة تحقق التوازن بين إنجاز المهام والاهتمام بالعاملين، وهو ما يعدّ ضرورياً في المؤسسات الإرشادية الزراعية، التي تعتمد كثيراً على التفاعل المباشر مع المستفيدين (الخضير، 2020).

وعلى الرغم من أهمية هذا المجال فالمراجع الأدبية تشير إلى وجود فجوة معرفية واضحة، تتمثل في ندرة الدراسات التطبيقية، التي تناولت السلوك القيادي في البيئة اليمنية، ولا سيما في القطاع الزراعي والإرشادي؛ إذ تركز معظم الدراسات السابقة على بيانات مختلفة، قد لا تتشابه في خصائصها الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية مع الواقع اليمني، وهو الأمر الذي يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تسهم في فهم السلوك القيادي في السياق المحلي، وتوفير قاعدة علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير العمل الإرشادي.

وانطلاقاً مما سبق، يأتي هذا البحث ليتناول السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين في محافظتي شبوة وحضرموت؛ بهدف التعرف إلى أنماط هذا السلوك، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، وبيان أثره في تحسين الأداء الإرشادي، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير العمل الإرشادي الزراعي في اليمن.

مشكلة البحثية:

تعاني منظمة الإرشاد الزراعي في اليمن من غياب دراسات حديثة تتناول السلوك القيادي، خاصة لدى المشرفين

الإرشاديين، على الرغم من أهميته في تحسين الأداء. وأشارت الدراسات السابقة إلى أن القيادة تجمع بين التركيز على العمل والعاملين، من دون التحقق من استمرار ذلك في الواقع الحالي. وقد شهد قطاع الزراعة والإرشاد تطورات ملحوظة منذ إنشاء الإدارة العامة للإرشاد والإعلام الزراعي عام 2004، مع محدودية الإمكانيات البشرية والمادية؛ إضافة إلى وجود تحديات تنظيمية ومؤسسية أثرت في فاعلية العمل الإرشادي. ويتأثر السلوك القيادي بعوامل داخلية عديدة، مثل: المناخ والهيكل التنظيمي، وأخرى خارجية اجتماعية واقتصادية، وهو ما يثير التساؤل عن مستويات السلوك القيادي الحالية لدى المشرفين والعوامل المرتبطة به. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع لتحديد واقعه، وتحليل العوامل المؤثرة فيه.

أهداف البحث:

- أولاً: اختبار صدق مقياس Flett & Yukl وثباته للسلوك القيادي في البيئة اليمنية.
- ثانياً: تحديد مستوى السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين.
- ثالثاً: اختبار العلاقة بين درجات السلوك القيادي والمتغيرات المستقلة: (الابتكارية، وتقدير الذات، والضبط الذاتي، والسلوك الديمقراطي، والمرونة، وعدد سنوات الوظيفة، ومدة الخدمة في الإرشاد).
- رابعاً: تقديم مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإرشاديين الزراعي لتنمية السلوك القيادي.

فروض البحث:

- أولاً: "هناك فرق بين مستويات المشرفين الإرشاديين الزراعيين المبحوثين فيما يتعلق بالسلوك القيادي".
- ثانياً: "هناك علاقة بين درجات السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين الزراعيين من جهة، والمتغيرات المستقلة الآتية من جهة أخرى: 1- الابتكارية. 2- تقدير الذات. 3- الضبط الذاتي. 4- الديمقراطية/ الأوتوقراطية. 5- المرونة. 6- عدد سنوات الوظيفة. 7- مدة الخدمة في العمل بالإرشاد الزراعي.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية دراسة السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين في محافظتي شبوة وحضرموت في دورها المحوري في تحسين كفاءة الأداء الإرشادي، ورفع مستوى فعالية المرشدين الزراعيين. وتسهم في تعزيز دافعية العاملين وزيادة التزامهم، عبر تبني أنماط قيادية إيجابية تشجع المشاركة والانخراط في العمل، وتساعد القيادة الفعالة على تطوير العمل الجماعي، وتحسين قنوات الاتصال داخل التنظيم الإرشادي، كذلك تدعم عملية نقل التقنيات الزراعية الحديثة إلى المزارعين بكفاءة أعلى، وتبرز أهميتها في مواجهة التحديات الزراعية المحلية، مثل: شح الموارد والتغيرات المناخية، وكذلك تسهم في تحقيق التنمية الريفية المستدامة وتعزيز الأمن الغذائي؛ إضافة إلى ذلك، يسهم هذا البحث في سد الفجوة المعرفية في الدراسات اليمنية المتعلقة بالسلوك القيادي في الإرشاد الزراعي، وأخيراً، يوفر نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات والبرامج الإرشادية الزراعية.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على محافظتي شبوة وحضرموت في الجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمانية: جمعت بيانات الدراسة في شهر أبريل من عام 2024.
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين، من حيث أنماط القيادة، وخصائصها، والعوامل المؤثرة فيها.
- الحدود البشرية: تشمل عينة البحث جميع المشرفين الإرشاديين الزراعيين في محافظتي شبوة وحضرموت، والبالغ عددهم (62) مشرفاً، منهم (22) مشرفاً في محافظة شبوة، و(40) مشرفاً في محافظة حضرموت.

المفاهيم والتعريفات الإجرائية:

1. الابتكارية: يعرفها المغربي (1995) بأنها: "إنتاج أو إثبات شيء جديد غير مألوف، ويعني ذلك تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها والنظر إليها في صور ارتباط أو علاقات جديدة غير مألوفة وتقديم عليها عديداً من قدرات القائد".
2. ضبط الذات: يعرف ضبط النفس إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "السيطرة والتحكم في النفس من القابلين للانفعال، ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية والعقلية، وترتبط القيادة بإدارة النفس والهدوء والتصرف الرشيد مع الآخرين والسيطرة على الأعصاب عند الخطر، وتيسر هذه الصفة حسن استخدام سائر القدرات القيادية والنفسية والإدارية والإنسانية" (أماني الخولي، 2000).

3. تقدير الذات: يعرفه (Havelock 1973) بأنه: "الأسلوب الذي يتفاعل به الفرد تجاه مجتمعه للتأثير في الآخرين، وهي أساس لدافعية الإنجاز وترتبط بالثقة بالنفس (غير المفرطة)، وتؤثر بشدة في الميل للابتكار والمخاطرة والتجديد وحب الاستطلاع وملاحقة التطور أو لا بأول". ويعرف إجرائياً في هذا البحث بأنه: إجمالي درجات للمبحوث من المقياس المرتبط بتقدير الذات.
4. المرونة: يقصد بها في هذا البحث القدرة على تغيير أسلوب التعامل وتعديله والعمل مع الآخرين بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، وتشمل: النظر للمشكلات الفنية من أكثر من زاوية بما يمكن معه اقتراح أو ابتكار لأكثر من حل للمشكلة الواحدة، واستيعاب وجهات نظر الآخرين، والإيمان بحقهم في التعبير عن آرائهم وتقبل التعديلات، التي تطرأ على العمل ومحاولة اقتراح مزيد منها، واستشعار التغيرات المقبلة، وتغيير أسلوب التفكير للتعامل والتكيف معها.
5. السلوك (الديمقراطي / الأوتوقراطي): يقصد به في هذا البحث درجة قيام المبحوث بأفعال وتصرفات تتعلق بمعاملة مرؤوسيه بمساواة وعدالة واحترام لآرائهم ومشاعرهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة من المرؤوسين في عمليات التخطيط وحل المشكلات وعدم التشبث بالرأي أو القرار ما لم يكن هناك خطر على جماعة المرؤوسين.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تُعد القيادة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات؛ إذ تسهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتعزيز الأداء الجماعي، ويرتبط ذلك بمجال السلوك التنظيمي، الذي يركز على فهم تفاعل الأفراد داخل بيئة العمل، وتأثيره في الإنتاجية، وتأتي نظريات القيادة لتفسير كيفية تأثير القادة في مرؤوسيه، واختيار الأساليب المناسبة لتحفيزهم، وتحقيق التوازن بين إنجاز المهام وبناء العلاقات.

وتتعدد مداخل دراسة القيادة فمنها مدخل السمات Traits، الذي يفترض سمات أساسية عديدة، أو مجموعة من الخصائص، تميز القادة عن غير القادة، والمدخل السلوكي - الذي يتوجه به البحث الحالي- يفترض أن سلوك القائد الفعال إلى حدٍ ما يختلف عن سلوك غير القادة، ونورد فيما يلي عرضاً مركزاً لأهم نظرياته: فقد خرجت نظريات عديدة عن جامعتي أوهايو OHIO وجامعه ولاية ميتشجان Michigan وكلتاهما توصلت إلى شكلين (صليغتين) رئيسيتين لسلوك القائد الأولى: تمثل في التركيز على العمل والأداء والأخرى: تركز على رفاهية العاملين ودعمهم.

وقد حاول روبرت بلاك Blake وموتون Mouton (1964) تدريب المديرين ليظهروا مستويات الصليغتين السابقتين على إحداثيتين فيما عرف بـ Manglarial Grid . وفي المدخل الموقفي Situational في القيادة، وفيه أن صيغة السلوك المناسب للسلوك القيادي ليست ممكنة التطبيق عالمياً.

وجاءت نظرية Universal Contingency Leaderships، التي عرفت بمقياس (LPC) (Least Preferred Coworker) لفيدلر Fiedler 1974 واقترحت النظرية أن سلوك القائد سواء أكان ذا توجه بالمهمة task oriented أم ذا توجه بالعلاقات relationship oriented إنما سيتوقف على الموقف. وفي نظرية المسار والهدف Path-Goal theory لصاحبها (House, 1970)؛ اقترحت أن سلوك القائد يكون التوجيهي directive والداعم Supportive والمشارك participate أو ذا توجه بالإنجاز achievement – oriented وهذه الأساليب قد تكون مناسبة؛ اعتماداً على خصائص المرؤوسين الشخصية، وعلى البيئة؛ أما أنموذج (Vroom, 1973) فقد أكد أن سلوك القائد لا بد أن يختلف للمدى، الذي يسمح فيه للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات بوصفها وظيفة أو (دالة) لخصائص المشكلة problem attributes.

وقد أشار (Robbins & Judge, 2017) إلى أن نظريات القيادة مجموعة من الأطر، التي توضح سلوك القائد ودوره في التأثير في العاملين، ومن أبرز هذه النظريات: النظرية السلوكية، التي ترى أن القيادة مهارات يمكن تعلمها، وتركز على التوازن بين الاهتمام بالعمل والعلاقات، ونظرية القيادة الموقفية، التي تؤكد أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته على التكيف مع الظروف المختلفة، ومستوى نضج الفريق، وتبرز نظرية المسار إلى الهدف التي تقوم على توضيح الطريق أمام العاملين وتقديم الدعم لهم لتحقيق الأهداف، وفي المقابل، تركز النظرية التحويلية على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق تغييرات جوهرية من خلال رؤية مشتركة، بينما تعتمد النظرية التبادلية على مبدأ المكافأة والعقاب مقابل الأداء.

وتختلف هذه النظريات من حيث المزايا والعيوب؛ فالنظرية السلوكية تتميز بإمكانية تعلم القيادة لكنها قد تهمل تأثير الظروف الخارجية؛ في حين تتميز النظرية الموقفية بالمرونة؛ لكنها تتطلب خبرة عالية في التكيف، وتساعد نظرية المسار إلى الهدف على توضيح الأدوار وزيادة الرضا الوظيفي، فهي قد تحد من الإبداع، في حين تعزز النظرية التحويلية الابتكار والالتزام طويل المدى؛ لكنها قد تسبب إرهاقاً للعاملين، في حين تحقق النظرية التبادلية نتائج سريعة وسهلة التطبيق، لكنها تركز على الحوافز المادية وقد تضعف الدافعية الذاتية على المدى الطويل (العميان، 2015).

وتستخدم هذه النظريات عملياً على وفق طبيعة المنظمة؛ ففي البيئات المتغيرة يُفضل تطبيق القيادة الموقفية، في حين تناسب القيادة التحويلية المنظمات التي تسعى للابتكار والتغيير الاستراتيجي، وعموماً، لا توجد نظرية واحدة مثالية، بل يعتمد نجاح القائد على قدرته في اختيار الأسلوب المناسب على وفق الموقف واحتياجات الفريق (Northouse, 2019).

خلاصة القول: تمثل نظريات القيادة أدوات مهمة لفهم السلوك التنظيمي وتحسين الأداء، ويتطلب تطبيقها بفعالية مرونة القائد ووعيه بظروف العمل لتحقيق أفضل النتائج؛ فإن دراسة السلوك القيادي تُسهم في فهم كيفية تأثير القادة في

مرؤوسيه، وتساعد على تطوير المهارات القيادية، وتحسين الأداء التنظيمي، خاصة في القطاعات الحيوية، مثل: الإرشاد الزراعي، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المشرفين في توجيه المرشدين وتحفيزهم لتحقيق التنمية الزراعية. وقد اختير فريد (1987) بمقياس فليشمان للسلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين من منطلق توجهات نظريات Ohio في السلوك القيادي؛ وذلك على عينة من المرشدين ليصفوا سلوك مشرفيهم حيالهم، واتضح أن العلاقة بين بعدى المبادأة بالبناء (الاهتمام بالعمل) والتقدير (الاهتمام بالعاملين) كان طردياً معنوياً بعكس ما توصل إليه فليشمان. ومن الدراسات في مجال العمل الإرشادي الزراعي أيضاً دراسة منتصر (1988) عن الأنماط السلوكية للمشرفين على العمل الإرشادي، وكانت أهم نتائجها أن النمط الشائع هو شدة الاهتمام بالعمل والعاملين، ولم تكن هناك علاقة معنوية بين المتغيرات الشخصية ودرجة استخدام المشرفين للنمط القيادي الشائع، وقد وجه هذه الدراسة أنموذج بلاك وموتون (سلام وعامر مستخلصات بحوث الإرشاد الزراعي 1998).

وقد أجرى إبراهيم (1995) دراسة عن السلوك الإشرافي بمحافظة أسبوط والمنيا، واستخدم الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وكان نمط السلوك القيادي الشائع هو الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين من جهتي نظر المرشدين والمشرفين، واتضح أيضاً أنه: لا توجد علاقة معنوية بين نمط السلوك القيادي والسن والنشأة والتخصص الزراعي وعدد سنوات العمل في الوظيفة وعدد الدورات التدريبية التي تلقاها، واتضح فقط العلاقة المعنوية مع المؤهل الدراسي الذي يفسر 88% من تبين المتغير التابع.

ودرس حنان كمال عبد الحليم (1998) السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين بمصر في محافظات: المنيا، والشرقية، والدقهلية، والمنوفية، وأسيوط؛ وذلك باستخدام مقياس (استبانة) لوصف سلوك القائد لشارتل (Stodgily, 1957 LBD.Q) وباستخدامها التحليل العاملي اتضح أن هناك خمسة عوامل مهمة أسمتها: القيادة ذات التوجه برضا المرؤوسين، والبناء الجماعي والتنظيمي، في مقابل السمات الشخصية. وكان العامل الثاني: هو القيادة المسؤولة والملتزمة في مقابل تجديدية المنظمة؛ أما العامل الثالث: فكان القيادة المتوجهة بالتعليم والتدريب للمرؤوسين في مقابل العلاقات الإنسانية مشرقاً سلوكياً، وكان العامل الرابع: هو القيادة المتوجهة بالمتابعة في مقابل تعقيدية المنظمة. وأخيراً كان العامل الخامس هو علاقات وظيفة المشرف في مقابل تماسك المرشدين جماعة؛ كل هذه العوامل كانت عوامل ثنائية القطبية.

وذكرت أن هذه العوامل للسلوك القيادي وأنماطه ليست مستقلة تماماً بعضها عن بعض وليست قاطعة، وهي تحدث كأنها بدائل للسلوك القيادي، وأن أيًا من نظريات السلوك القيادي لا تفسر السلوك القيادي. وقد أجرى رشاد وآخرون (2019) دراسة بعنوان: "أنماط القيادة الإرشادية الزراعية وعلاقتها ببعض المتغيرات المرتبطة بها بمحافظة الوادي الجديد، تدرس أنماط القيادة: (ديمقراطي، وبيروقراطي، وفوضوي) لدى القادة المحليين الإرشاديين، وتجد سيطرة النمط الديمقراطي بنسبة 76.2 %، مع علاقة ارتباطية إيجابية بـ: (السن، والخبرة، والتعليم، والتعرض لمصادر المعلومات).

وتناول الشافعي وخليفة (2024) مشاركة القادة المحليين الريفيين في بعض أنشطة الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية في بعض قرى محافظة البحيرة، تظهر علاقة طردية بين الاتجاه نحو التجديد ومشاركة القادة في الأنشطة الإرشادية. وأجرت أميرة ورعدة (2022) دراسة عن كفاءة الجهاز الإرشادي في محافظتي الدقهلية والمنيا؛ إذ كانت كفاءة تقديم حلول متعددة أعلى في الدقهلية (42.2%) مقارنةً بالمنيا (37%)، مع التركيز على دور المشرفين كقادة في حل المشكلات البيئية.

منهجية البحث:

منطقة البحث: أجري هذا البحث في محافظتي شبوة وحضرموت، وتعد من المناطق الزراعية الهامة في اليمن عموماً والمحافظات الجنوبية خاصة، ولكونها تشكل نسبة (32%) من إجمالي مساحة الجمهورية اليمنية، ويمثل إنتاج المحافظتين من المحاصيل الزراعية ما نسبته (32%) من إجمالي إنتاج المحاصيل الزراعية في الجمهورية اليمنية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2021).

مجتمع البحث: تضمن مجتمع البحث المشرفين الإرشاديين الزراعيين بالمراكز والمجمعات الإرشادية الزراعية بمحافظتي شبوة وحضرموت كافة، البالغ عددهم 62 مشرفاً إرشادياً، اختيروا جميعاً بواقع 22 مبحوثاً من محافظة شبوة و 40 مبحوثاً من محافظة حضرموت.

بيانات البحث والمقاييس:

أولاً: مقياس السلوك القيادي:

اعتمد البحث في مقياس المتغير الرئيس، وهو السلوك القيادي على مقياس (P.38-39) Flett and Yukl، 1986، والمقياس الأصلي يتكون من 23 عبارة، أضاف إليها الباحث أربع عبارات أخرى تتعلق بطبيعة العلاقة مع المرؤوسين وإثارة دافعية المرؤوسين، وتوفير فرص التدريب وتأكيد العمل الفردي، وهو مقياس تجميعي يستجيب المبحوث على كل عبارة منه على متصل من 5 نقاط تنطبق على سلوكه الشامل وبنود السلوك المدروس كالآتي:

■ تأكيد الأداء، وإظهار التقدير للعاملين، والمستشار النفسي المهني، واستبصار المرؤوسين، وتوفير الاعتراف والمكافآت، وبناء التوافقات للإثابة، وتوضيح أدوار العاملين، وصنع الأهداف، والتدريب بالملزمة، ونشر المعلومات، والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار، والتفويض، والتخطيط، والتجديدية، وحل المشكلات، وتسهيل العمل، ومتابعة الإجراءات، ومتابعة ما يحدث في البيئة الخارجية، وتمثيل الوحدة (القسم/ الإدارة)، وتسهيل التعاون والعمل الفريقى، وإدارة الخلافات أو الصراع، والنقد، وإدارة نظام الشكاوى.

ويرى واضعه أن نصف هذه الأفعال أو المهام على الأقل مرتبطة بمواقف معينة. وأنه لا يوجد صواب / أو خطأ. والمقياس تجميعي له درجة إجمالية ويستجيب المبحوث على كل عبارة من متصل من خمسة نقاط تنطبق (على سلوكي تمامًا / تنطبق / تنطبق إلى حدٍ ما / لا تنطبق / لا تنطبق تمامًا)، ويعطى للمبحوث القيم الدرجية المقابلة 5/4/3/2/1 على الترتيب. وبذلك يصبح إجمالي درجات المقياس هي 135 درجة حدًا أعلى، 27 درجة حدًا أدنى.

جمعت البيانات باستخدام استبانة وذلك عبر المقابلة الشخصية، وقد أجريت اختبارات لصدق المقياس وثبوته، واتضح صدقه بمعامل الاتساق الداخلي، واتضح ثبوته بمعامل (ألفا) وذلك عند الاختبار المبدئي للدراسة على عينة مماثلة للمبحوثين بمحافظة لحج وهم 35 مشرفًا. وقد صُنّف المبحوثون إلى مستويات ثلاثة بحسب درجاتهم في السلوك القيادي المستوى الضعيف من (27 درجة إلى 54 درجة)، والمستوى المتوسط وهم الحاصلون على (55 درجة و حتى 82 درجة)؛ أما ذوو المستوى المرتفع في السلوك القيادي فهم الحاصلون على (83 درجة فما فوق).

السلوك الديمقراطي:

السلوك الديمقراطي اعتمد في قياسه على جرای (1988) وعبارات المقياس الأصلي تتكون من 18 عبارة تقيس بعدين، هما: الديمقراطية، والأوتوقراطية. وبعد اختبار صدقه في الدراسة المبدئية حذفت 6 عبارات لم تكن موجبة ولم تكن معنوية ويطلب من المبحوث الإجابة عن كل عبارة على مقياس من 3 نقاط (أقوم بذلك دائمًا / أقوم بذلك أحيانًا / لا أقوم بذلك)، وقد أعطيت القيم الدرجة المقابلة لهذه الفئات 3، 2، 1؛ ولذا تصبح الدرجة الإجمالية القصوى 36 درجة والدرجة الدنيا الإجمالية 12 درجة.

الابتكارية:

وقد استخدم البحث مقياس الابتكارية الذي ذكره (Flumer R.\$ Stephen 1982) الذي عرفه، واستخدمه ناجح صالح خير الله في أطروحته للدكتوراه (2005) وعلى الرغم من أن الباحث الأخير قد تأكد من صدقه فقد أجرى البحث الحالي اختباراً لصدقه باستخدام معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس البالغ عددها (36 عبارة) وبين الدرجة الكلية للمقياس فاتضح أنه صادق بعد حذف 6 عبارات وكان معامل ثبوته (ألفا) بعد الحذف 0.8007 وقد طلب من المبحوثين وضع استجاباتهم على كل عبارة قرين متصل من خمس نقاط (تنطبق تمامًا / تنطبق / تنطبق إلى حدٍ ما / لا تنطبق / لا تنطبق تمامًا)، وقد أعطيت تلك الفئات القيمة الدرجية 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب، ومن ثم تكون الدرجة الإجمالية القصوى للمقياس 150 درجة و الدرجة الدنيا 30 درجة.

تقدير الذات Self Esteem:

وهو مقياس سبق أن استخدمه خير الله (2005)، ويتكون المقياس من 7 عبارات 35 وكل عبارة متصل من خمسة نقاط (تنطبق تمامًا / تنطبق / تنطبق إلى حدٍ ما / لا تنطبق / لا تنطبق تمامًا)، وقد أعطيت القيم قرين كل فئة استجابة 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب، وبذلك تكون الدرجة القصوى الإجمالية درجة 35 و الدنيا 7 درجات، وقد اختبرت صدقه وثبوته؛ فاتضح أن معاملات الارتباط جميعاً بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الإجمالية للمقياس موجبة ومعنوية عند مستوى 0،001 وكان معامل ثبوت (ألفا) 0،6295 ومن ثم فمعامل صدقه الإحصائي 0،7997 يعدّ مقبولاً للدراسة.

الضبط الذاتي Self Control:

سبق أن استخدم خير الله (2005) هذا المقياس وهو يتكون من 9 عبارات يستجيب المبحوث قرين كل عبارة على متصل من خمس نقاط، تدرج القيمة الدرجية التي نالتها كل منهم من 1، 2، 3، 4، 5. وقد اختبر صدق هذا المقياس؛ فاتضح أن عباراته جميعاً صادقة طبقاً لمعامل الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الإجمالية للمقياس، وقد اتضح أن معامل الثبوت 0،6311؛ وبذا تكون الدرجة الإجمالية للمقياس القصوى 45 درجة والدنيا 9 درجات؛ ولذا فمعامل صدقه الإحصائي 0،7944، وكانت جميعها معنوية عند مستوى 0،01.

المرونة:

ويتكون المقياس من (5) عبارات تراوح الاستجابة عليها ما بين (تنطبق دائمًا / لا تنطبق دائمًا)، وتعطى كل استجابة القيمة الدرجية 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب، وتصبح الدرجة القصوى الإجمالية هي 25 درجة والدرجة الإجمالية الدنيا هي 5 درجات، وقد اختبر صدق المقياس فاتضح أن درجات عباراته الخمس جميعاً ذات معامل ارتباط موجب معنوي مع الدرجة الإجمالية.

مدة الخدمة في وظيفة رئيس قسم إرشاد: وتقاس بالدرجة الخامسة (سنة).

مدة الخدمة في العمل الإرشادي: وتقاس بالدرجة الخامسة (سنة).

التحليل الإحصائي:

استخدم معامل الاتساق الداخلي (الارتباط البسيط)، ومعامل ألفا للثبوت، ومعامل الارتباط لبيرسون، واختبار كا2 لاختبار الفروض البحثية، بجانب العرض بالتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

النتائج ومناقشتها:

أولاً: صدق وثبوت مقياس السلوك القيادي:

تشير نتائج جدول (1) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجات مقياس السلوك القيادي بلغ (86.98) درجة، بانحراف معياري قدره (38.613)، وهو ما يمثل نحو (64.43%) من الدرجة القصوى للمقياس، الأمر الذي يعكس مستوى متوسطاً يميل إلى الارتفاع نسبياً في السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين. كما بلغ معامل الاختلاف (44.39%)، وهو مؤشر على وجود تباين ملحوظ بين المبحوثين في مستوى ممارستهم للسلوك القيادي، بما يعكس اختلاف خبراتهم أو بيئاتهم التنظيمية أو أساليبهم الإدارية.

وعلى مستوى صدق المقياس، أظهرت نتائج الاتساق الداخلي وجود علاقات ارتباطية موجبة ومعنوية بين درجات جميع العبارات والدرجة الكلية للمقياس عند مستوى (0.01)، باستثناء عبارتين (14، 25) اللتين كانتا معنويتين عند مستوى (0.05)، وهو ما يدل على اتساق بنود المقياس وقدرته على قياس البعد المستهدف بدقة مقبولة. أما بالنسبة لثبات المقياس، فقد بلغ معامل ألفا (0.8038)، وهو مستوى مرتفع نسبياً يعكس درجة جيدة من الاعتمادية، كما بلغ معامل الصدق الإحصائي (0.8965)، مما يؤكد صلاحية المقياس للتطبيق في البيئة اليمنية وإمكانية الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية. ومن خلال تحليل متوسطات العبارات، يتضح أن معظمها جاء بمستويات مرتفعة نسبياً، خاصة تلك المرتبطة بتشجيع الأداء، وبناء العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين، والعمل الجماعي، والتدريب، وهي أبعاد تعكس اهتمام المشرفين بكل من جانب العمل وجانب العاملين معاً. ويُلاحظ كذلك ارتفاع العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير التدريب، ومتابعة الأداء، وهو ما يشير إلى وجود ممارسات قيادية تميل إلى النمط التشاركي بدرجة ما، رغم وجود بعض التباين في ممارسات التقويض وإدارة الصراع.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما توصلت إليه دراسة (منتصر، 1988) و(إبراهيم، 1995)، حيث أكدت نتائجهما أن النمط القيادي السائد بين المشرفين الإرشاديين يتمثل في الاهتمام المتوازن بالعمل والعاملين، وهو ما يتفق مع ارتفاع متوسطات العبارات المرتبطة بهذين البعدين في الدراسة الحالية. كما تدعم هذه النتائج ما أظهرته دراسة عبد الحليم (1998) من تعددية أبعاد السلوك القيادي وتداخلها، حيث يتبين من نتائج هذا الجدول أن السلوك القيادي لا يقتصر على بعد واحد، بل يشمل مزيجاً من الأبعاد مثل التحفيز، والتدريب، والعلاقات الإنسانية، والتنظيم، والمتابعة. ومن ناحية أخرى، تتسق هذه النتائج جزئياً مع دراسة رشاد وآخرون (2019) التي أشارت إلى سيادة النمط

جدول (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم معامل الاتساق الداخلي لكل من عبارات مقياس السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين الزراعيين

عبارات مقياس السلوك القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاتساق الداخلي
1 أجد نفسي صديقاً للآخرين مدعماً ومقدراً لهم	4.87	0.332	0.2134**
2 أؤكد على أهمية الأداء وأشجع كل فرد بذل أقصى جهد	4.72	0.475	0.2633**
3 أقدم النصيحة الطيبة للآخرين عن كيفية التقدم في أعمالهم أشجعهم على تنمية مهاراتهم	4.61	0.510	0.1810 *
4 أثير الحماس للعمل بين جماعات المرشدين	4.75	0.523	0.2311**
5 أرى أن العلاقة مع المرشدين تؤسسها الثقة في الجماعة	4.74	0.487	0.2633**
6 أقدم الحوافز والاعتراف بالأداء الفعال وأزر التقدير للجهود والإسهامات الجيدة	4.69	0.406	0.3602**
7 أعمل في حفز الإنجازات ببعض التقدير الأدبي أو المكافأة	4.54	0.664	0.2399**
8 أعلم الناس بواجباتهم ومسؤولياتهم موضحاً القواعد والتعليمات وأدعهم يعرفون ماذا يتوقع منهم	4.10	1.081	0.4769**
9 بمفردي أو مع الآخرين نحدد أهداف للأداء تكون مثيرة للتحدي	4.38	0.824	0.2750**
10 أوفر أي تدريب أو تدريب أثناء العمل	4.49	0.846	0.3347**
11 أرتب أي تدريب ليقوم به الآخرين	4.43	0.880	0.2929**
12 أحيط كل فرد بالقرارات والأحداث وبالتطورات التي تؤثر على إداراتهم	4.57	0.722	0.4143**
13 أستشير الآخرين قبل إجراء أي قرار	4.41	0.815	0.3822**
14 أفوض مسؤولياتي للآخرين وأسمح لهم بتحديد كيفية أداء الأعمال المنوطة بحرية	4.45	0.793	0.1987 *
15 أخطط مقدماً لتنظيم جيد مع ترتيب الإجراءات	4.54	0.695	0.211. **
16 أطلع لفرص جديدة لطرح أفكار مستحدثة	4.57	0.661	0.3687**

17	أخطط لتناول جديد لطرح أفكار مستحدثة	4.53	0.781	0.3687 **
18	أتصرف بحزم عند تناول عمل يتعلق بمشكلات أو اضطرابات	4.55	0.724	0.4102 **
19	أزود المروسين بالإمكانات والخدمات والموارد اللازمة لأداء	4.41	0.853	0.3384 **
20	أحيط نفسي بالإحداث الخارجية ذات الانعكاس على جماعه المروسين	4.58	0.735	0.3649 **
21	أحاط بأنشطة جماعه المروسين و أتابع انجازاتهم	4.46	0.724	0.4144 **
22	أحدد بدقة اهتمامات الجماعة للتصرف نحو إشباعها وتوفير المواد الضرورية لذلك	4.54	0.724	0.2982 **
23	أؤكد على العمل الفريقي وأحاول تنمية التعاون والتماسك والتواجد للجماعة	4.52	0.781	0.3556 **
24	لا أشجع المنازعات بين الجماعة وأسيطر على الصراع وعدم التوافقات عند حدها المعقول	4.07	0.806	0.2008 *
25	انتقد التصرفات غير المقبولة وأحاول العثور على أمور موجبه لأقولها	4.56	0.725	0.3370 **
26	أقدم الفرصة لتفسير المواقف المتعارضة لدى الرؤساء	4.57	0.645	0.3323 **
27	احتفظ بنظام للشكاوى مع الخارجين على القواعد وغير المطيعين للأوامر أو ذوي الأداء الضعيف	4.44	0.818	0.3601 **
	الإجمالي العام	86.98	38.63	

الديمقراطي في القيادة الإرشادية، حيث تعكس بعض عبارات المقياس – مثل الاستشارة، وتشجيع العمل الجماعي، وتبادل الآراء – توجهًا نحو الممارسات الديمقراطية. كما يمكن الربط مع نتائج الشافعي وخليفة (2024) التي أوضحت أهمية الاتجاه نحو التجديد، وهو ما يتجلى في ارتفاع العبارات المرتبطة بالابتكار وطرح الأفكار الجديدة في هذا المقياس. كذلك تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه أميرة ورعدة (2022) من أهمية دور المشرفين كقادة في تحسين كفاءة العمل الإرشادي، حيث تعكس العبارات المرتبطة بتوفير الموارد، وحل المشكلات، ومتابعة الأداء، أبعادًا قيادية تسهم في رفع كفاءة الجهاز الإرشادي.

وبوجه عام، يمكن القول إن مقياس السلوك القيادي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، كما يعكس نمطًا قياديًا متعدد الأبعاد يميل إلى التوازن بين الاهتمام بالعمل والعاملين، مع وجود تباين في مستوى تطبيق هذه الممارسات بين المبحوثين، وهو ما يعكس طبيعة العمل الإرشادي وتعقيد البيئة التنظيمية التي يعمل في إطارها المشرفون.

ثانياً: مستوى المشرفين الإرشاديين الزراعيين للسلوك القيادي:

تبين من جدول (2) أن 36.6% من المبحوثين كانوا في المستوى المنخفض أما 56.3% منهم فكانوا ذو مستوى مرتفع من السلوك القيادي. وسعياً نحو التيقن من معنوية الفرق بين هذه المستويات الثلاثة أستخدم اختبار كا2 ومنه أتضح أن قيمة كا2 المحسوبة هي 52.481 وهي معنوية عند 0.01 ، ومن هنا فقد تم رفض الفرض الإحصائي الأول وأمكن قبول الفرض البحثي ويعني ذلك أن هناك تفاوتاً بين المشرفين الإرشاديين المبحوثين في مستوى سلوكهم القيادي والملاحظ كما تقدم أن نسبة متوسط إجمالي درجات المبحوثين إلى الدرجة القصوى هي حوالي 56% فالجميع إذن ذوي سلوك قيادي يميل إلى التوسط النسبي في العلاقة بالعمل وبالعلاقة بالمروسين وليس هذا راجعاً إلى أن القيادة وأدوار القادة وسلوكهم وفعاليتهم أمراً ليس راسخاً في ذهن وفي سلوك المبحوثين فقط إنما هذه هي طبيعة نسق إدارة المنظمة الإرشادية ويمكن تفسير هذا التباين في ضوء طبيعة النظام الإداري للمنظمات الإرشادية، والذي – كما أشار فريد وآخرون (2009) – يتسم بالمزج بين التحكم والمشاركة، وهو ما يؤدي إلى ظهور أنماط قيادية وسطية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة منتصر (1988) وإبراهيم (1995) اللتين أوضحتا أن النمط القيادي السائد يتمثل في الاهتمام بالعمل والعاملين معاً، وهو ما يعكس نمطاً قيادياً متوازناً.

جدول (2) التكرار والنسبة المئوية لمستويات السلوك القيادي لدى المروسين

مستويات السلوك القيادي	التكرار	النسبة المئوية
منخفض – من 27 إلى 54 درجة	22	35.5
متوسط – من 55 إلى 82 درجة	5	8.1
مرتفع – من 83 درجة فما فوق	35	56.5
الإجمالي	62	100

قيمة كا2 المحسوبة 52.481 معنوي عند 0.01

ومن ناحية أخرى، تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه حنان كمال عبد الحليم (1998)، التي أكدت تعددية أبعاد السلوك القيادي وعدم استقلالها، مما يشير إلى أن السلوك القيادي ظاهرة مركبة تتأثر بعدة عوامل متداخلة. كما تتوافق جزئياً مع دراسة رشاد وآخرون (2019) التي أظهرت سيادة النمط الديمقراطي وعلاقته الإيجابية ببعض المتغيرات، وهو ما يدعم النتيجة الحالية بشأن أهمية الديمقراطية في تعزيز السلوك القيادي.

كذلك تدعم نتائج الشافعي وخليفة (2024) هذه الاتجاهات، حيث أوضحت وجود علاقة طردية بين الاتجاه نحو التجديد والمشاركة في الأنشطة الإرشادية، وهو ما يتقاطع مع أهمية المرونة والديمقراطية في تعزيز القيادة الفعالة. كما

تشير نتائج أميرة ورغدة (2022) إلى الدور المحوري للمشرفين كقادة في تحسين كفاءة العمل الإرشادي، خاصة في مجال حل المشكلات، وهو ما يعزز أهمية تنمية الأنماط القيادية الفعالة داخل الجهاز الإرشادي. وعليه، يمكن القول إن السلوك القيادي في العمل الإرشادي الزراعي يتشكل في إطار تفاعل معقد بين خصائص الأفراد وطبيعة البيئة التنظيمية، مع بروز واضح لأهمية الأنماط الديمقراطية والمرنة في تحقيق قيادة أكثر فاعلية.

ثالثاً: العلاقة بين درجات السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين المبحوثين وبين المتغيرات المستقلة المدروسة:

تبين من جدول (3) أن قيم معامل الارتباط البسيط لكل من متغيرات الابتكارية – تقدير الذات – والضبط الذاتي كانت عكسية ومعنوية عند مستوى 0.01 أما الديمقراطية والمرونة فكان كل منهما ذو علاقة موجبة معنوية عند 0.01 وقد كانت عدد السنوات في الوظيفة ذات علاقة سالبة معنوية عند 0.05 ومن هنا فقد تم رفض الفرض الإحصائي الثاني عن هذه المتغيرات ولم يتسنى رفضه عن متغير مدة الخدمة في العمل الإرشادي الذي كان عكسياً غير معنوي وتعني هذه النتيجة أيضاً إن درجة الابتكارية وتقدير الذات والضبط الذاتي لا تؤثر إيجاباً في زيادة درجات السلوك القيادي فالنسق الإداري للمنظمة السائدة يكبح الابتكارية ويعطى المشرفين الإرشاديين سلطات للأمر والنهي ومن ثم فلا حاجة به إلى تقدير الذات فهي مرتكزة على السلطة وليس التأثير أما الضبط الذاتي فربما كانت أمراً يرتبط في أذهان المبحوثين بالسكوت والصمت بإزاء المرؤوسين الذي قد يساء تفسيره من قبل المبحوثين ومن المرؤوسين لنفسهم – ومن ناحية أخرى فإن وراء السلوك الديمقراطي فعالية مؤكدة في قيادة وإدارة جماعات المرؤوسين ففيها تعظيم لقيمة الناس أنفسهم ومحاولة مساواتهم وإعطائهم نفس الفرص في الرأي والمشاركة والنمو وهذا يفرض على القائد تقدير المرؤوسين مما يدعم قيادته التي تميل للديمقراطية ومرة أخرى فالمرونة تعني سهوله التعامل وسهولة الأخذ والرد وتقبل الآخرين بما هم عليه وعدم التشدد والتعنت بما يجعل من القيادة أمراً حي ومن السلوك القيادي شيئاً مفاعلاً.

ومن الجدير بالذكر إن عدد سنوات العمل في الإرشاد الزراعي لم يكن لها أي اقتران بدرجات السلوك القيادي مما جعلهم مشرفين إرشاديين يضمن لهم أن يكونوا قادة حيث معيار الاختيار لهم في الوظيفة أصلاً إنما يعتد بالدرجة الأقل على الأقدمية في الدرجة والتخرج ومعايير أخرى قد لا تكون موضوعية. تضمن قائداً فعالاً وسلوكاً قيادياً نشطاً. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصل إليه منتصر (1988) وإبراهيم (1995)، حيث أكدت دراساتهم عدم وجود علاقات معنوية بين العديد من المتغيرات الشخصية وأنماط السلوك القيادي، بما في ذلك سنوات الخبرة، وهو ما يدعم النتيجة الخاصة بعدم معنوية مدة الخدمة في العمل الإرشادي. كما تتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه فريد وآخرون (2009) من أن النسق الإداري السائد يجمع بين النمط التحكمي والتشاركي، الأمر الذي قد يفسر ضعف تأثير بعض السمات الشخصية مقابل بروز أبعاد مثل الديمقراطية والمرونة.

جدول رقم (3) قيم معامل الارتباط البسيط بين درجات السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين

وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

م	المتغيرات المستقلة	قيم معامل الارتباط البسيط
1	الابتكارية	-0.475**
2	تقدير الذات	-0.386**
3	الضبط الذاتي	-0.478**
4	السلوك الديمقراطي/الأوتوقراطي	0.448**
5	المرونة	0.458**
6	عدد سنوات الوظيفة	-0.21*
7	مدة الخدمة في العمل بالإرشاد الزراعي	-0.121

ن=62 *معنوي عند مستوى 0.05 **معنوي عند مستوى 0.01

رابعاً: أساسيات في برنامج تدريبي مقترح لتنمية السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين أثناء الخدمة:

المدة: 10 أيام.

المكان: بمعرفة إدارة الإرشاد الزراعي بالمحافظة.

المتدربين: المشرفين الإرشاديين (على مستوى الإدارة والمراكز والمجمعات الإرشادية).

أساليب التدريب: نظري – و ورش عمل – جلسات عصف ذهني – مناقشات.

المدرسين: الاستعانة بالمختصين في هذا المحتوى من أساتذة الجامعة ومراكز التدريب بالمحافظة.

مدة التدريب في اليوم التدريبي: 4 ساعات تتخللها راحة لمدة 30 دقيقة.

التوقيت المقترح: نوفمبر – ديسمبر.

محتوى التدريب:

الوحدة الأولى: التعريف بالقيادة، ودورها في الإدارة الإرشادية، القوة / التأثير.

الوحدة الثانية: معرفة ومهارات وسمات القادة الناجحين.

الوحدة الثالثة: تكوين الرؤية للسلوك القيادي، العلاقة الشخصية والإدراك، سلوك القائد الفعال، الدافعية والإقناع.
الوحدة الرابعة: مهارات القائد ومعرفته، التنمية الذاتية للسلوك القيادي لدى المتدربين، التطوير والتنمية التنظيمية.
الوحدة الخامسة: سلوك جماعه المرؤوسين ودور القيادة، مشاركة المرؤوسين، القيم وأخلاقيات القيادة.
الوحدة السادسة: القيادة ودعم المرؤوسين وحل المشكلات وفرض النزاعات وتخطيط البرنامج وتنقيحه، بناء الالتزام.

التوصيات:

- 1- تعزيز تبني النمط القيادي الديمقراطي داخل المنظمات الإرشادية الزراعية من خلال توسيع المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار، وإعادة هيكلة آليات العمل بما يضمن الشفافية والتشاركية ويقلص الممارسات الأوتوقراطية إلى الحد الأدنى المرتبط بمتطلبات العمل.
- 2- تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للديمقراطية عبر ترسيخ قيم العدالة والشفافية والعمل الجماعي، وتفعيل الحوار المؤسسي من خلال اجتماعات دورية مفتوحة تتيح تبادل الآراء بين مختلف المستويات الإدارية.
- 3- تطوير القدرات القيادية للمشرفين الإرشاديين عبر برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة تركز على التطبيق العملي لمهارات القيادة الديمقراطية، خاصة في مجالات الاتصال، وإدارة الفرق، واتخاذ القرار التشاركي، مع تعزيز دور القيادة القدوة في الممارسة اليومية.
- 4- استحداث نظام حوافز وتشجيع يدعم السلوكيات الديمقراطية، مثل المبادرة والمشاركة والعمل بروح الفريق، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- 5- تعزيز إشراك المستفيدين (المزارعين) في تخطيط وتقييم البرامج الإرشادية، لضمان توافقها مع احتياجاتهم الفعلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 6- إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر تطبيق القيادة الديمقراطية على كفاءة الأداء الإرشادي ومستوى رضا المستفيدين، بما يدعم التطوير المستمر للعمل الإرشادي.

خاتمة البحث:

يمكن التأكيد في ختام هذا البحث أن: تبني الثقافة الديمقراطية داخل المنظمات الإرشادية الزراعية، لا يُعد خياراً تنظيمياً فحسب؛ بل ضرورة لتحقيق الفاعلية والاستدامة، خاصة أن الإرشاد الزراعي في جوهه يقوم على المشاركة والتفاعل مع المستفيدين، وهو ما يتطلب انسجاماً بين فلسفة العمل الإرشادي والممارسات الإدارية داخل التنظيم نفسه.

المراجع:

- إبراهيم، أحمد عبد اللطيف (1995)، السلوك الإشرافي على العمل الإرشادي المحلي بمحافظة أسبوط والمنيا، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، المجلد الأول.
- أميرة، محمود عبدالمعطي رمضان، ورغبة، حسن محمود سالم (2022)، دراسة مقارنة للأداء الزراعي والإرشادي لمواجهة المشكلات الزراعية البيئية بمحافظة الدقهلية والمنيا، مجلة الجديد في البحوث الزراعية، المجلد 27، العدد (4)، القاهرة مصر.
- الخضير، محمد (2020)، القيادة الحديثة، دار الفكر، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر.
- الخولي، أماني سعيد عبد الحميد (2000)، القدرات والمهارات القيادية لمديري المنظمات الاجتماعية الريفية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الزراعة، جامعة طنطا، الغربية.
- الشافعي، عماد محمد، وخليفة، إيمان عبد المعطي (2024)، مشاركة القادة المحليين الريفيين في بعض أنشطة الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية في بعض قرى محافظة البحيرة، مجلة البحوث الزراعية المتقدمة، المجلد 29، العدد (1)، القاهرة مصر.
- العميان، محمود سلمان (2015)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المغربي، كامل محمد (1995)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- حمادي، عدي عطا (2013)، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- جرای، جیری ل (1988)، الأشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية.

- خيرالله، ناجح صالح (2005)، خصائص وأدوار قادة الرأي في نشر وتبني بعض المستحدثات التكنولوجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الزراعة، جامعة المنيا، المنيا.
- رشاد، سعيد عباس، محمد، حبيب، محمد حسب النبي، ريشة، محمد أحمد أحمد، والينا، أحمد محمد عبد السميع (2019)، أنماط القيادة الإرشادي الزراعية وعلاقتها ببعض المتغيرات المرتبطة بها بمحافظة الوادي الجديد، مجلة حوليات العلوم، المجلد 57، العدد 2، مصر.
- سلام، محمد شفيق، جمال حسين عامر (1998)، مستخلصات بحوث الإرشاد الزراعي والاجتماع الريفي والاقتصاد المنزلي، المجلد الثاني، مركز البحوث الزراعية، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية.
- فريد، محمد أحمد (1987)، دراسة في أسلوب السلوك القيادي للمشرفين الإرشاديين المباشرين (اختبار مقياس فليشمان للسلوك القيادي)، معهد بحوث الإرشاد الزراعي، نشرة بحثية (22).
- فريد، محمد أحمد، هدى صبحي شنودة، ونوران محمد الصاوي (2009)، نسق إدارة المنظمة الإرشادية الزراعية في مصر كما يراه المشرفون الإرشاديون بالأقاليم على المستوى المحلي، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، مجلد 22.
- عبد الحليم، حنان كمال (1998)، السلوك القيادي لدى المشرفين الإرشاديين الزراعيين بمصر وعلاقتها ببعض المتغيرات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الزراعة بمشتهر، جامعة الزقازيق.
- منتصر، جمال عبد المؤمن (1988)، دراسة في الأنماط الإشرافية على العمل الإرشادي الزراعي المحلي في مصر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الزراعة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2021)، الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- Blake, Robert. R. and Jane S. Monton (1964) The Managerial Grid Houston. Gulf pup. U.S.A .
- Fleet, Van David. D and Gary A. Yukl (1986) Military leadership: An Organizational Behavior Perspective, JAI
- Fiedler, (1974) A Theory of leaderships Effectiveness in: Lawrence H. Peters, Darrell D. Hartke and John. I. Pohlman, Fiedler's contingency Theory of leadership: An application of Meta analysis procedures of Schmidt and Hunter, psychological Bulletin Val 97.
- Flumer, Robert and Stephen Franklin (1982) Supervision Principles of Professional Management, McMillan Pap. Comp. New York P, 54-56.
- Griffin, Rickey W. 1996 Management 5th edition , Houghton Mifflin Comp. New York.
- Havelock, Ronald G , (1973) Planning of Innovation through Dissemination and Utilization of Knowledge, Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge U.S.A.
- House, m R.J (1970) A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness, Admin. Science. Q. Vol 16 No (3) September
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson.
- Stodgily, Ralf and E. Coons (eds) (1957) Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus. Ohio. Bureau of Business, Research. Ohio state Univ.
- Vroom, Victor H. and Philip H. Yetton (1973) Leadership and Decision Making, Univ. of Pittsburg Press.

Leadership Behaviour of Agricultural Extension Supervisors in Shabwah and Hadramaut Governorates.

Dr. Ziad Abdullah Mohammed Hashal

Department of Economics and Agricultural Extension, Nasser's Faculty of Agricultural Sciences,
Lahej University.

Email: ziadhashal@gmail.com

Abstract

This study aimed to test the validity and reliability of the Flett & Yuki Leadership Behavior Scale in the Yemeni context, determine the level of leadership behavior among agricultural extension supervisors in the Shabwa and Hadramawt governorates, and examine its relationship with seven independent variables: innovation, self-esteem, self-control, democratic/autocratic behavior, flexibility, years of service, and length of service in agricultural extension.

The study population consisted of 62 extension supervisors, selected through a comprehensive census. Data was collected via personal interviews. The results showed that the scale possessed acceptable validity and reliability, and that 56.5% of the supervisors exhibited a high level of leadership behavior. The results also revealed a statistically significant negative correlation ($p < 0.01$) between leadership behavior and innovation ($p < 0.475$), self-esteem ($p < 0.386$), and self-control ($p < 0.478$), and a statistically significant positive correlation ($p < 0.01$) with democratic behavior ($p < 0.448$) and flexibility ($p < 0.458$). The study recommended training supervisors in democratic and flexible leadership skills and providing a proposed training program in this regard.

Keywords: Leadership behavior - Agricultural extension - Extension supervisors - Shabwa - Hadramawt.