

The extent to which managers Agricultural Extension communications skills in the Departments of Agriculture in the Central Region Provinces From the Standpoint of Agricultural Extension Agents

مدى ممارسة مدراء الإرشاد الزراعي المهارات الاتصالية في مديريات الزراعة لمحافظة المنطقة الوسطى من وجهة نظر المرشدين الزراعيين

أحمد ثويني هدموم الصالحي* د. مثال عبد اللطيف المشهداني
كلية الزراعة- جامعة بغداد

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول

الخلاصة

استهدف البحث في الأساس التعرف على مدى ممارسة مدراء الإرشاد المهارات الاتصالية في مديريات الزراعة بمحافظات المنطقة الوسطى من وجهة نظر المرشدين الزراعيين، وذلك من خلال مقياس متكون من ثلاث محاور رئيسية و (5) مجالات فرعية متمثلة بإدارة التحديث والابتكار في المجالات الزراعية والريفية والمتضمنة (أدارة التحديث والابتكار، قبول المخاطرة)، والمقدرة على الاتصال والتي تضم (الاتصال بالأخرين، الاستماع، وسائل الاتصال) والمعلومات الزراعية الإرشادية. اختيرت محافظات المنطقة الوسطى من العراق لأجراء البحث الحالي والبالغ عددها (10) محافظات واخذت منها عينة عشوائية بنسبة (60%) وبواقع (6) محافظات هي (بغداد، النجف الاشرف، كربلاء المقدسة، القادسية، بابل، الانبار). اخذت عينة عشوائية بسيطة من المرشدين الزراعيين بنسبة (43%) وبواقع (112) مبحوثاً من المجتمع الكلي البالغ (262) مرشداً زراعياً، وقد استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي الموزون، الوزن المئوي. ولغرض تحقيق أهداف البحث، تم إعداد مقياس خماسي لمجموعة من الفقرات بلغت (44) فقرة تتوزع على ثلاث محاور رئيسية ومنها (16) فقرة في محور ادارة التحديث والابتكار في المجالات الزراعية والريفية و (24) فقرة في محور المقدرة على الاتصال و (6) فقرات في محور المعلومات الزراعية الإرشادية. توصلت نتائج البحث إلى، أن غالبية مدراء الإرشاد الزراعي في محافظات المنطقة الوسطى لديهم مهارات اتصالية متوسطة تميل إلى الارتفاع، كما أظهرت النتائج وجود تباين طفيف في أهمية المهارات الاتصالية من محافظة إلى أخرى.

Abstract

The objective of this research is to identify the extent of the managers of agricultural extension for the skills of communication in the departments of Agriculture provinces central region from the standpoint of agricultural extension agents, through the scale consisted of three main and (5) sub-areas represented management modernization and innovation in the fields of agriculture and rural areas and included (Management modernization and innovation, accept the risk), and the ability to connect and which includes (to communicate with others, listen, and means of communication) and guidance of agricultural information.

Selected provinces of the central region of Iraq to conduct the current research and of the (10) provinces and took a random sample (60%) and the rate of (6) provinces (Baghdad, Najaf, Karbala, Qadisiyah, Babylon, Anbar).

I took a simple random sample of agricultural extension agent (43%) and the rate of (112) agent of the total community of (262) agricultural agent, has used the following statistical methods: frequencies, percentages, weighted arithmetic mean, weight percentile.

For the purpose of achieving the objectives of the research, was prepared scale five to a group of paragraphs reached (44) paragraph distributed on three main themes, including (16) paragraph at the center of administration modernization and innovation in the fields of agriculture and rural (24) paragraph in the axis of the ability to connect and (6) paragraphs in the axis of extension of agricultural information.

Results reached, that the majority of managers of agricultural extension in the provinces of the

central region have communication skills medium tend to rise, and the results show a slight variation in the importance of communication skills from one governorate to another.

المقدمة

يعد الإرشاد الزراعي أحد العناصر الأساسية للعملية التعليمية ومفصلاً مهماً من مفاصلها، فهو علم يستند إلى الأسس والمبادئ والمعايير العلمية التي تعمل وتوسعى للنهوض بالزراعة والارتقاء بالحياة الريفية (1). ويسعى الإرشاد الزراعي من خلال أدارته والتي تعد العامل الأساسي والحاسم لزيادة فعالية النظام الإرشادي إلى تطوير المجتمعات الريفية اقتصادياً واجتماعياً وتحسين مستوى معيشة الريفيين وعوائلهم من خلال أحداث تغييرات سلوكية مرغوبة في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية، وبالتالي رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي وتأمين الحاجات للأفراد والمجتمع الريفي (2).

وتؤدي الإدارة الإرشادية في ضوء المفاهيم الحديثة مجموعة من الوظائف والفعاليات والنشاطات الخاصة بالتخطيط والتنسيق والمتابعة والتقويم، فضلاً عن العمل التعاوني بين جميع العاملين فيها بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها الجهاز الإرشادي (3). ويعد المدير الإرشادي أحد الأركان الأساسية في الجهاز الإرشادي وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، لأنه يحتل الصدارة فيها، فهو الرئيس والمشرف المباشر على أدارتها، وهو القائد الذي تتركز وظائفه أولاً وأخيراً في تأدية الجهاز الإرشادي لرسالتها على أكمل وجه (4)، ونتيجة لما تقدم، وللأهمية البالغة والدور الخطير الذي يلعبه المدير الإرشادي في الجهاز الإرشادي وتطورها، فقد أصبحت الحاجة ملحة إلى مدير فعال يتمتع بالكفاءة والخبرة والدراية في مجال عمله، فضلاً عن توفر مجموعة من المهارات الاتصالية التي تشكل قدرته على القيام بالأنشطة والعمليات والإجراءات التي تدخل في إطار مهمته والتي تجعله مؤهلاً لقيادة الجهاز الإرشادي بشكل جيد وغير تقليدي (5).

ويعد الاتصال العنصر المشترك ووظيفة أساسية للمدير الإرشادي، إذ يتم من خلاله نقل الأفكار والمشاعر والحقائق والانطباعات بين شخصين أو أكثر بما يؤدي إلى التماسك في وحده متكاملة ضمن تنظيم إرشادي سليم (6). إن نجاح المدير الإرشادي في أداء مهمته يجعله يواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تتفاوت وتتباين في حدتها بين السهولة والتعقيد (2)، إذ تشير الدراسات إلى أن النجاح الذي يحققه المدير في عمله يعتمد على (85%) منه على البراعة الاتصالية و (15%) على المهارات العلمية المهنية المتخصصة (7)، وعلى هذا الأساس يتطلب منه تنسيق الأعمال والنشاطات مع العاملين معه (8).

وبالرغم من تواصل المدير الإرشادي في أداء دوره ووظيفته على الوجه الأكمل في توصيل الأفكار والمعلومات الجديدة وإعطاء الأوامر والتوجيهات وتنسيق الأعمال والنشاطات مع العاملين معه (6)، إلا إن العديد من الدراسات أشارت إلى أن أداء المدير الإرشادي غير مرضي، وقد يعود ذلك بسبب تدني وضعف كفاءة عملية الاتصال الإرشادي، وعدم توفر وسائل الاتصال الحديثة (9)، وضعف الكفاءة الاتصالية للعاملين بالجهاز الإرشادي (10).

كما أشارت كل من دراسة الخطيب إلى عدم توافق المدراء مع موظفيهم، ويعود ذلك إلى مجموعة أسباب من ضمنها استخدام الأساليب الإدارية غير الملائمة في توصيل الأفكار والمعلومات (11). وقد أكدت بعض الدراسات من بينها دراسة (المنيف)، (الجضي)، (باعيسى) إلى قصور واضح لدى المدراء في عملية الاتصال، وذلك لعدم وعيهم بمهارات الاتصال وأهميتها (12,13,14).

في حين أشارت دراسة (Wallace) إلى أن من أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم هو عدم امتلاك المدراء مهارات اتصالية فعالة والتي تمثل حياة المنظمة الإرشادية (15). وأشارت دراسة كل من (Bill) ودراسة (Loretta) إلى إن مدراء الإرشاد الزراعي يمتلكون مهارات اتصالية متوسطة (16,17).

وبينت النتائج التي حصلت عليها دراسة العبيدي إلى أن (85.5%) من العاملين بالجهاز الإرشادي ومن ضمنهم المدير الإرشادي لديهم مهارات اتصالية متوسطة إلى ضعيفة (18).

واستناداً إلى ما سبق... فإن ما ذكر يشير إلى ضعف كفاءة عملية الاتصال للمدراء الإرشاديين، وذلك لعدم امتلاكهم مهارات اتصالية فعالة، فضلاً عن عدم استخدامه الأساليب الإدارية الفعالة في توصيل الأفكار والمعلومات والأوامر والتوجيهات إلى العاملين معهم بالجهاز الإرشادي وبالأخص المرشدين الزراعيين.

وتأسيساً على ما تقدم ولأهمية المرشد الزراعي وقدرته على استكشاف المهارات الاتصالية لدى المدير أثناء قيامه بأداء العمل وتوظيفها لضمان جودة العمل الإرشادي، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة مدراء الإرشاد الزراعي للمهارات الاتصالية في مديريات الزراعة لمحافظات المنطقة الوسطى من وجهة نظر المرشدين الزراعيين، وبالتحديد فان الدراسة تحاول الإجابة على التساؤل الآتي:

• ما هي المهارات الاتصالية التي يمارسها مدراء الإرشاد الزراعي في مديريات الزراعة لمحافظات المنطقة الوسطى من وجهة نظر المرشدين الزراعيين؟

أهداف البحث:

أن الهدف الأساس للبحث يتمثل في التعرف على مدى ممارسة مدراء الإرشاد الزراعي المهارات الاتصالية في مديريات الزراعة لمحافظة المنطقة الوسطى من وجهة نظر المرشدين الزراعيين والمتمثلة بالمحاور والمجالات الآتية:

المحور الأول: إدارة التحديث والابتكار في المجالات الزراعية والريفية والمتضمنة :

1- ادارة التحديث والابتكار.

2- قبول المخاطرة.

المحور الثاني: المقدرة على الاتصال والمتضمنة المجالات التالية :

1- الاتصال بالآخرين.

2- الاستماع.

3- وسائل الاتصال.

المحور الثالث : المعلومات الزراعية الارشادية.

التعريفات الاجرائية:

1- **المهارات الاتصالية:** قدرة المدير الإرشادي على انجاز العمل الإرشادي بسرعة ودقة، وذلك من خلال امتلاكه مجموعة من المهارات الاتصالية والمتمثلة (أدارة التحديث والابتكار في المجالات الزراعية والريفية، المقدرة على الاتصال، والمعلومات الزراعية الإرشادية).

2- **مدير الإرشاد الزراعي:** هو الشخص المؤهل إرشاديا والذي اسند إليه قيادة العملية الإرشادية بالمحافظة وفقاً لما يمتلكه من مهارات اتصالية.

3- **المرشد الزراعي:** هو الشخص الذي يعمل في أقسام الإرشاد والتعاون الزراعي مديريات زراعة المنطقة الوسطى والشعب التابعة لها والقادر على رصد المهارات الاتصالية التي يمتلكها المدير الإرشادي.

4- **أدارة التحديث والابتكار:** قدرة المدير الإرشادي على خلق أفكار جديدة ومتجددة من خلال اللجوء إلى أساليب حديثة في العمل الإرشادي بعيداً عن الروتين .

5- **قبول المخاطر:** قدرة المدير الإرشادي على تحديد السلبيات التي يتعرض إليها الجهاز الإرشادي وتخفيضها إلى أدنى حد.

6- **الاتصال بالآخرين:** هي العملية التي يتم بها تبادل المعلومات بين المدير الإرشادي والعاملين بالجهاز معه عن طريق الكلمة المنطوقة والمكتوبة.

7- **الاستماع :** تركيز انتباه المدير الإرشادي بما يتضمنه حديث المرشد الزراعي من استفسارات وتعليقات أثناء المناقشة والحوار.

8- **المعلومات الزراعية الإرشادية :** قدرة المدير الإرشادي على الإلمام بأساسيات العمل الإرشادي لمواجهة المشكلات اليومية للزراع والمنتجين .

المواد وطرائق العمل

1- **مجتمع وعينة البحث**

أ- **مجتمع البحث**

شمل مجتمع البحث كل من:

1- محافظات المنطقة الوسطى والبالغ عددها (10) محافظات هي (بغداد ، صلاح الدين، ديالى، الانبار، النجف الاشرف ، كربلاء المقدسة ، القادسية ، بابل ، واسط ، المثنى).

2- المرشدين الزراعيين العاملين في مديريات الزراعة لمحافظة المنطقة الوسطى والبالغ عددهم (380) مرشداً زراعياً، وكما موضح في الجدول أدناه:-

جدول (1) إعداد المرشدين الزراعيين في مديريات الزراعة لمحافظة المنطقة الوسطى من العراق

المجموع	واسط	العتشي	بابل	القادسية	كربلاء المقدسة	النجف الاشرف	الانبار	ديالى	صلاح الدين	بغداد	عدد المرشدين الزراعيين
380	33	15	65	50	29	31	28	28	42	59	

ب- عينة البحث

- 1- تم اختيار عينة عشوائية من محافظات المنطقة الوسطى بنسبة (60%) وبواقع (6) محافظات هي (بغداد، النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، القادسية، بابل، الانبار).
- 2- اختيرت عينة عشوائية بسيطة من المرشدين الزراعيين بنسبة (43%) وبواقع (112) مبحوثاً موزعين على محافظات المنطقة الوسطى، والمبينة إعددهم في الجدول الآتي:

جدول (2) توزيع إعداد عينة المرشدين الزراعيين في مديريات الزراعة للمحافظات المشمولة بالبحث

المحافظة	عدد المرشدين الزراعيين	عدد أفراد العينة	%
بغداد	59	25	43
النجف الأشرف	31	13	43
كربلاء المقدسة	29	12	43
القادسية	50	22	43
بابل	65	28	43
الانبار	28	12	43
المجموع الكلي	262	112	

2- بناء المقياس

مرت عملية بناء المقياس بعدة مراحل هي:

- 1- الاطلاع على الأدبيات في مجال المهارات الاتصالية.
- 2- آراء الخبراء والمختصين من تدريسيين وباحثين ومتخصصين في مجال الإرشاد الزراعي والإدارة والعامّة وإدارة الأعمال والأعلام .
- 3- الدراسات والبحوث والمقالات العربية والأجنبية.
- 4- القيام بزيارات مكتبية وميدانية، الهدف منها الاطلاع على ما يمتلكه مدراء الإرشاد الزراعي من مهارات اتصالية.

3- إعداد جدول المواصفات

يمثل جدول المواصفات ربط المحتوى بالأهداف، إذ يلتقيان معا في مخطط واحد يبين كيف يرتبط كل هدف بجانب محدد من المحتوى (19)، وقد اعتمد جدول المواصفات هذا لتوضيح الآتي:

- صلاحية كل محور من محاور المهارات الاتصالية.
- صلاحية كل مجال من مجال المهارات الاتصالية.
- صلاحية كل فقرة من فقرات المهارات الاتصالية.

ووفقاً لذلك.... فقد صمم جدول مواصفات يضم ثلاث محاور رئيسيه و(5) مجالات فرعية و (44) فقرة موزعة على (16) فقرة في محور ادارة التحديث والابتكار في المجالات الزراعية والريفية و (24) فقرة في محور المقدره على الاتصال و (6) فقرات في محور المعلومات الزراعية الارشادية، وكما موضح في الجدول التالي :

جدول (3) عدد الفقرات لكل محور ومجال للمهارات الاتصالية لدى مدراء الإرشاد الزراعي

عدد الفقرات	المجالات	المحاور
10 فقرات	ادارة التحديث والابتكار	أدارة التحديث والابتكار في المجالات الزراعية والريفية
6 فقرات	قبول المخاطرة	
8 فقرات	الاتصال بالآخرين	المقدرة على الاتصال
8 فقرات	الاستماع	
6 فقرات	وسائل الاتصال	
6 فقرات		المعلومات الزراعية الارشادية
44 فقرة		المجموع

4- أداة البحث

تعرف أداة البحث بأنها الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة، ويعتمد اختيارها على المنهج المستخدم في الدراسة ومدى ملائمتها لتلك الأداة (20)، ولغرض تحقيق هدف البحث والمتمثل بالتعرف على مدى ممارسة مدراء الإرشاد الزراعي المهارات الاتصالية في مديريات الزراعة لمحافظات المنطقة الوسطى، استخدمت استبيان كأداة لجمع البيانات ذات الصلة بتحقيق أهداف البحث، إذ تعد الاستبانة أداة ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين، وتقدم على شكل مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الإجابة عليها (21).
ووضع مقياس خماسي متدرج يتكون من (مهارات اتصالية عالية جداً، مهارات اتصالية عالية، مهارات اتصالية متوسطة، مهارات اتصالية قليلة، مهارات اتصالية قليلة جداً)، وقد خصصت أوزان لهذا المقياس وكالاتي (1,2,3,4,5) وعلى التوالي إمام كل فقرة.

5- قياس الثبات:

اجري الاختبار الأولي Pre-test لاستبانته مدراء الإرشاد الزراعي على عينة مقدارها (16) مرشد زراعي في مديرية زراعة تكريت (خارج عينة البحث) وذلك للتحقق من ثبات المقياس.
قيس الثبات إحصائياً عن طريق تحليل بيانات الاختبار الأولي، وتم التأكد من ثبات فقرات المقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية وفق معادلة الارتباط البسيط Pearson ثم جرى حساب معامل الثبات باستخدام معادلة Spearman-Brown لتصحيحها، وتم حساب معامل الصلاحية بجذر معامل الثبات.

جدول (4) معامل الثبات والصلاحية لمقياس المهارات الاتصالية

معامل الصلاحية	Spearman-Brown	Pearson	نوع المقياس
0.96	0.93	0.87	أدارة التحديث والابتكار
0.96	0.92	0.86	قبول المخاطرة
0.95	0.91	0.85	الاتصال بالآخرين
0.86	0.75	0.60	الاستماع
0.94	0.89	0.81	وسائل الاتصال
0.92	0.85	0.74	المعلومات الزراعية الارشادية

6- جمع البيانات:

تم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة المقترحة من عينة المرشدين الزراعيين والبالغ عددهم (112) مبحوثاً يشكلون نسبة (42.74%) من مجتمع البحث والبالغ عددهم (262) مرشداً زراعياً، أهملت عدد من الاستمارات وبواقع (2) استمارة تشكل نسبة (1.78%) من المبحوثين لتأخر ردود إجاباتهم، وجمعت البيانات من المبحوثين وسجلت إجاباتهم للمدة الواقعة بين 2010/1/20-2010/3/1.

7- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

بعد إجراء عملية تجميع البيانات وتفرغها وتبويبها، تم تحليل تلك البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واستخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:
التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط البسيط Pearson، معامل الثبات، معامل الصلاحية، معامل الارتباط الرتبي Spearman-Brown، المتوسط الحسابي الموزون، الوزن المنوي.

النتائج والمناقشة

1- أدارة التحديث والابتكار في المجالات الزراعية والريفية وتتضمن.

1-1 : عرض وتحليل ومناقشة موافقة المبحوثين على الفقرات المقترحة أدارة التحديث والابتكار.
أظهرت نتائج البحث، أن إجابات المبحوثين للفقرات الموضوعية لإدارة التحديث والابتكار والبالغ عددها (8) فقرات، حصلت على وسط مرجح يقع بين (2.7-3.75) درجة، ووزن منوي يقع بين (54-75%) درجة، وأن الوسط المرجح لدرجات موافقة المبحوثين على أي فقرة من الفقرات المقترحة هو أعلى من درجة الوسط الفرضي البالغة (3) درجة، وكما موضح في الجدول الآتي:-

جدول (5) توزيع المبحوثين وفقاً لآرائهم على مجال إدارة التحديث والابتكار لمدراء الإرشاد الزراعي

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة
75	3.75	يحث المرشدين الزراعيين على التساؤل والبحث عن إجابات تلائم الظروف الحالية للمجتمع الريفي.	1	3
74.2	3.71	يشجع المرشدين الزراعيين على تبني المبتكرات الحديثة.	2	2
71.2	3.56	يشجع المرشدين الزراعيين على تحديث أساليب العمل الإرشادي والابتعاد عن الروتين..	3	8
70	3.5	يعيد النظر في الأدوار والمهام الإرشادية استجابة لظروف المجتمع الريفي المتغيرة.	4	4
68.6	3.43	ينجز المهام الإرشادية المكلف بها بأساليب ابتكارية.	5	1
68.4	3.42	قادر على توليد أفكار إرشادية جديدة ومتجددة ذي قيمة لتطوير المجتمع الريفي.	6	7
55.4	2.77	يعمل على تحرير المرشد الزراعي من الضغوط التي ترمي إلى تبنيه لموقف ثابت لا يتغير.	7	5
54	2.7	يعمل على سد حاجات المرشدين الزراعيين للابتكار.	8	6

يستنتج من الجدول السابق، أن أكثر من ثلثي المبحوثين أكدوا على أن المدير الإرشادي "يحث المرشدين الزراعيين على التساؤل والبحث عن إجابات تلائم الظروف الحالية للمجتمع الريفي" وما يعزز ذلك حصولها على المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية موافقة المبحوثين، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (3.75) درجة وبوزن مئوي قدره (75%) درجة، وهو أعلى من الأوساط المرجحة للفقرات الأخرى وقد يعود السبب في رغبة مدراء الإرشاد الزراعي في البحث عن حلول تلائم الواقع الحالي للمجتمع الريفي وما يحدث فيه من تغيرات نتيجة للظروف التي مر بها قطرنا في الفترة الأخيرة.

في حين جاءت فقرة "يعمل على سد حاجات المرشدين الزراعيين للابتكار" بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (2.7) درجة وبوزن مئوي قدره (54%) درجة، وهو أقل من الأوساط المرجحة للفقرات الأخرى، وقد يعود السبب إلى قلة اهتمام المدير الإرشادي بإشباع الحاجات الابتكارية للمرشدين الزراعيين لعدم امتلاكه الطرق العلمية الملائمة والمناسبة لسد إشباع هذه الحاجات.

1-2: عرض وتحليل ومناقشة موافقة المبحوثين على الفقرات المقترحة لمجال قبول المخاطرة.

أظهرت نتائج البحث، أن إجابات المبحوثين للفقرات الموضوعية لمجال قبول المخاطرة والبالغ عددها (6) فقرات، حصلت على وسط مرجح يقع بين (2.63 - 3.71) درجة، ووزن مئوي يقع بين (52.6 - 74.2%) درجة، وأن الوسط المرجح لدرجات موافقة المبحوثين على أي فقرة من الفقرات المقترحة هو أعلى من درجة الوسط الفرضي البالغة (3) درجة، وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (6) توزيع المبحوثين وفقاً لآرائهم على مجال قبول المخاطرة لمدراء الإرشاد الزراعي

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة
74.2	3.71	يتمكن من تشخيص سلبيات العمل الإرشادي من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.	1	1
72	3.6	يحلل كل سلبية من سلبيات العمل الإرشادي التي يتم اكتشافها من حيث طبيعتها، وأسبابها، وعلاقتها بالسلبيات الأخرى.	2	2
69.4	3.47	يتجنب النشاطات الإرشادية التي تؤدي الى تعقيد العمل الإرشادي.	3	5
68.2	3.41	يملك الجراة على تنفيذ تقنية جديدة مع توقع السلبيات المحتملة لها.	4	6
55.2	2.76	مستعد لتحمل الظروف غير الطبيعية في العمل الإرشادي واكتشاف المزيد منها.	5	4
52.6	2.63	يقدم على تنفيذ انصب وسيلة للعمل الإرشادي مع توقع السلبيات المحتملة لهذه الوسيلة.	6	3

ومن الجدول أعلاه يستنتج، أن ثلثي المرشدين الزراعيين ذكروا أن المدير الإرشادي "يتمكن من تشخيص سلبيات العمل الإرشادي من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" وما يؤكد هذه النتيجة حصولها على المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (3.71) درجة ووزن مئوي قدره (74.2%) درجة، وهو أعلى من الأوساط المرجحة للفقرات الأخرى، وقد يعزى ذلك الى معرفة وإلمام مدراء الإرشاد الزراعي بمشاكل العمل الإرشادي على أرض الواقع نتيجة خبرتهم الأكاديمية والميدانية.

في حين جاءت فقرة "يقدم على تنفيذ انصب وسيلة للعمل الإرشادي مع توقع السلبيات المحتملة لهذه الوسيلة" بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حصلت على وسط مرجح قدره (2.63) درجة، ووزن مئوي قدره (52.6%) درجة، وهو أقل من الأوساط المرجحة الأخرى، وقد يرجع السبب الى تخوف المدير الإرشادي من النتائج التي يحصل عليها إزاء تنفيذ هذه الوسيلة.

2 - المقدرة على الاتصال وتتضمن:

1-2 عرض وتحليل ومناقشة موافقة المبحوثين على الفقرات المقترحة لمجال الاتصال بالآخرين.

أظهرت نتائج البحث، أن إجابات المبحوثين للفقرات الموضوعية لمجال الاتصال بالآخرين والبالغ عددها (6) فقرات، حصلت على وسط مرجح يقع بين (3.57 - 3.75) درجة، ووزن مئوي يقع بين (71.4 - 75%) درجة، وأن الوسط المرجح لدرجات موافقة المبحوثين على أي فقرة من الفقرات المقترحة هو أعلى من درجة الوسط الفرضي البالغة (3) درجة، وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (7) توزيع المبحوثين وفقاً لأرائهم على مجال الاتصال بالآخرين لمدراء الإرشاد الزراعي

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة
75	3.75	يعبر المدير الإرشادي عن أفكاره ومشاعره بشكل واضح عن أي موضوع إرشادي يطرح عليه.	1	1
74.6	3.73	يتفاعل المدير الإرشادي مع المرشدين الزراعيين والعاملين بالزراعة بشكل جيد.	2	2
73.6	3.68	يقدم المعلومات والأفكار الإرشادية بطريقة لفظية واضحة وسليمة.	3	6
73.2	3.66	ينقل الأفكار والمعلومات الإرشادية المكتوبة بصورة واضحة.	4.5	4
73.2	3.66	يستخدم الكلمات الإرشادية الدقيقة والواضحة عند كتابته لأي موضوع إرشادي.	4.5	5
71.4	3.57	يتفهم بشكل كامل احتياجات المرشدين الزراعيين ودوافعهم في محيط العمل الإرشادي.	6	3

يستنتج من الجدول اعلاه، أن الأوساط المرجحة للفقرات جاءت متقاربة، وعلى الرغم من ذلك فقد جاءت فقرة "يعبر المدير الإرشادي عن أفكاره ومشاعره بشكل واضح عن أي موضوع إرشادي يطرح عليه" بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حصلت على أعلى وسط مرجح من بين الفقرات الأخرى وقدره (3.75) درجة وبوزن مئوي قدره (75%) درجة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المدير الإرشادي نتيجة لخبرته وعمله الطويل في الجهاز الإرشادي واحتكاكه المباشر بالمرشدين الزراعيين يستطيع أن يعبر عن أفكاره ومشاعره بشكل واضح وبصوره مفهومه ومؤثرة وهذا قد يؤدي إلى نجاح الموضوع الإرشادي الذي هو بصدده.

في حين حصلت فقرة "ينقل الأفكار والمعلومات الإرشادية المكتوبة بصورة واضحة" وفقرة "يستخدم الكلمات الإرشادية الدقيقة والواضحة عند كتابته لأي موضوع إرشادي" على نفس الترتيب من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حصلنا على وسط مرجح قدره (3.66) درجة وبوزن مئوي قدره (73.2%) درجة لكل منهما، وقد يرجع السبب إلى اهتمام المدير الإرشادي بالمهارات غير اللفظية (الكتابية)، إذ يشير الكثير من العلماء إلى أن المدير الناجح يعتمد على اتصاله بالعاملين عن طريق الوسائل غير اللفظية ومنها الكتابة بصورة واضحة ومفهومة ليتسنى من المرشد الزراعي فهم ما يرمي إليه المدير الإرشادي (22).

في حين ذكر أكثر من ثلثي المبحوثين بقليل على أن المدير الإرشادي "يتفهم كامل احتياجات المرشدين الزراعيين ودوافعهم في محيط العمل الإرشادي" وما يؤكد هذه النتيجة حصول الفقرة على المرتبة الأخيرة وفق مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (3.57) درجة وبوزن مئوي قدره (71.4%) درجة وهو أقل الأوساط المرجحة من بين الفقرات الأخرى، وقد يعود السبب إلى أن المدير الإرشادي لا يعبر أهمية لسد احتياجات المرشدين الزراعيين في كثير من الأحيان وغالباً ما قد تكون أحاديث المدير الإرشادي مع المرشدين الزراعيين قصيرة المدة وموضوعاتها محدودة، إذ يهتم المدير بإلقاء ما عنده من توصيات جديدة عليهم.

2-2 عرض وتحليل ومناقشة موافقة المبحوثين على الفقرات المقترحة لمجال الاستماع

أظهرت نتائج البحث، أن إجابات المبحوثين للفقرات الموضوعية لمجال الاستماع والبالغ عددها (8) فقرات، حصلت على وسط مرجح يقع بين (3.37 - 3.69) درجة، ووزن مئوي يقع بين (67.4 - 73.8%) درجة، وأن الوسط المرجح لدرجات موافقة المبحوثين على أي فقرة من الفقرات المقترحة هو أعلى من درجة الوسط الفرضي البالغة (3) درجة، وكما موضح في الجدول الآتي:

جدول (8) توزيع المبحوثين وفقاً لآرائهم على مجال الاستماع لمدرء الإرشاد الزراعي

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة
73.8	3.69	لديه القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال إرشادياً.	1	7
73.6	3.68	لديه المقدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات الإرشادية التي يستمع إليها.	2	3
72.4	3.62	يهتم تماماً بمشاعر وأحاسيس المرشد الزراعي.	3	1
72.2	3.61	يركز على النقاط الرئيسية عندما يستمع الى المعلومات الإرشادية شفهاً.	4	5
70.4	3.52	يستمع الى كل ما يقوله المرشد الزراعي بغض النظر عن إذا ما كان متفق معه أم لا.	5	4
70	3.5	يعمل على تقليل العوامل التي تشوش عملية الاستماع.	6.5	2
70	3.5	يستجيب بشكل فعال للاستفسارات والتعليقات التي يطرحها المرشد الزراعي أثناء مناقشته لموضوع إرشادي معين.	6.5	8
67.4	3.37	يأخذ بالاعتبار حالة المرشد الزراعي المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة الإرشادية المقدمة له.	8	6

يظهر من الجدول أعلاه ، أن أكثر من ثلثي المبحوثين أجابوا على أن المدير الإرشادي "لديه القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال إرشادياً" ، وما يؤكد ذلك حصول الفقرة على المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حصلت على أعلى وسط مرجح من بين الفقرات الأخرى وقدره (3.69) درجة وبوزن منوي قدره (73.8%) درجة، وقد يرجع السبب الى كون المدير الإرشادي لديه الخبرة الكافية في ميدان الإرشاد الزراعي، فضلاً عن دراسته الأكاديمية التي تؤهله لهذا العمل وتجعله يستوعب كل ما يقال إرشادياً.

في حين حصلت فقرة " يعمل على تقليل العوامل التي تشوش عملية الاستماع " وفقرة " يستجيب بشكل فعال للاستفسارات والتعليقات التي يطرحها المرشد الزراعي أثناء مناقشته لموضوع إرشادي معين " على نفس الترتيب من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حققنا وسطاً مرجحاً قدره (3.5) درجة وبوزن منوي قدره (70%) درجة لكل منهما ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المدير الإرشادي لديه الإمكانية لجعله مستمعاً جيداً لأحاديث المرشدين الزراعيين مدرراً لها وقادراً على الرد عليها.

في حين ذكر ثلث المبحوثين أن المدير الإرشادي "يأخذ بالاعتبار حالة المرشد الزراعي المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة الإرشادية المقدمة له" ، وما يؤكد ذلك حصولها على المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين ، إذ حصلت على أدنى وسط مرجح من بين الفقرات الأخرى وقدره (3.37) درجة وبوزن منوي قدره (67.4%) درجة وقد يعود السبب الى كون المدير الإرشادي غير مبالي بالحالة المزاجية للمرشد الزراعي وغير مهتم بها، لأنه لا يملك الوسيلة المناسبة لتغيير حالته.

2-3 عرض وتحليل ومناقشة موافقة المبحوثين على الفقرات المقترحة لمجال وسائل الاتصال.

أظهرت نتائج البحث، أن إجابات المبحوثين للفقرات الموضوعية لمجال وسائل الاتصال والبالغ عددها (6) فقرات، حصلت على وسط مرجح يقع بين (2.67 - 3.72) درجة، ووزن منوي يقع بين (53.4 - 74.4%) درجة، وأن الوسط المرجح لدرجات موافقة المبحوثين على أي فقرة من الفقرات المقترحة هو أعلى من درجة الوسط الفرضي البالغة (3) درجة، وكما موضح في الجدول الآتي:

جدول (9) توزيع المبحوثين وفقاً لآرائهم على مجال وسائل الاتصال لمدرء الإرشاد الزراعي

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة
74.4	3.72	يختار المدير الإرشادي وسائل الاتصال الإرشادية المناسبة التي تؤدي الى توصيل الأفكار والمعلومات الإرشادية بكفاءة.	1	1
71.2	3.56	يقوم بعقد ندوات إرشادية ولقاءات دوريه مع العاملين بالجهاز الإرشادي.	2	2
68	3.4	يقوم بزيارات مكتبية للعاملين بالجهاز الإرشادي بغرض تقويم عملهم.	3	3
65.8	3.29	يساعد المرشدين الزراعيين على توفير وسائل الاتصال المناسبة لهم.	4	4
61.4	3.07	يستطيع المدير الإرشادي أن يصنف وسائل الاتصال الإرشادية الحديثة لغرض تحديد الأفضل منها.	5	6
53.4	2.67	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت للاتصال بالمرشدين الزراعيين.	6	5

يستنتج من الجدول أعلاه، أن أكثر من ثلثي المبحوثين أشاروا الى أن المدير الإرشادي "يختار وسائل الاتصال الإرشادية المناسبة التي تؤدي الى توصيل الأفكار والمعلومات الإرشادية بكفاءة" وما يؤكد ذلك حصولها على المرتبة الأولى وفق مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حصلت على وسط مرجح قدره (3.72) درجة وبوزن منوي قدره (74.4%) درجة، وهو أعلى من الأوساط المرجحة للفقرات الأخرى، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المدير الإرشادي باختياره الوسيلة المناسبة يضمن تزويد أكبر عدد ممكن من المرشدين الزراعيين بالأفكار والمعلومات الإرشادية، فضلا عن أنها تسهم في زيادة فاعلية الاتصال وتسهل عمل المرشدين الزراعيين.

في حين ذكر ربع المبحوثين أن المدير الإرشادي "يستخدم وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت للاتصال بالمرشدين الزراعيين"، وما يؤكد هذه النتيجة هو حصول الفقرة على المرتبة الأخيرة، إذ حصلت على وسط مرجح قدره (2.67) درجة وبوزن منوي قدره (53.4%) درجة، وهو اقل من الأوساط المرجحة للفقرات الأخرى، وقد يعود السبب لعدم توفر شبكة الانترنت في مديريات الزراعة فضلا عن قلة إلمام المدير الإرشاد الزراعي استخدام الانترنت بصورة صحيحة.

3- عرض وتحليل ومناقشة موافقة المبحوثين على الفقرات المقترحة لمحور المعلومات الزراعية الإرشادية.

أظهرت نتائج البحث، أن إجابات المبحوثين للفقرات الموضوعية لمحور المعلومات الفنية الإرشادية والبالغ عددها (6) فقرات، حصلت على وسط مرجح يقع بين (3.41 - 3.64) درجة، ووزن منوي يقع بين (68.2 - 72.8) درجة، وأن الوسط المرجح لدرجات موافقة المبحوثين على أي فقرة من الفقرات المقترحة هو أعلى من درجة الوسط الفرضي البالغة (3) درجة، وكما موضح في الجدول الآتي:

جدول (10) توزيع المبحوثين وفقاً لآرائهم على محور المعلومات الزراعية الإرشادية لمدراء الإرشاد الزراعي

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرات	الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة
72.8	3.64	ملم بأساسيات العمل الإرشادي لمواجهة الظروف اليومية للعاملين بالجهاز الإرشادي.	1	2
72.2	3.61	يساعد المرشدين الزراعيين على اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية السليمة.	2	1
70.4	3.52	لديه المقدرة على وضع المعلومات الإرشادية الزراعية في المكان والزمان المناسبين.	3	6
69.8	3.49	يمتلك معلومات إرشادية ايجابية نحو المستحدثات الزراعية.	4	4
68.8	3.44	ينقل نتائج البحوث الإرشادية الى العاملين بالجهاز الإرشادي.	5	3
68.2	3.41	لديه المقدرة على نشر المعلومات الإرشادية الزراعية على اكبر عدد ممكن من المرشدين الزراعيين.	6	5

يستنتج من الجدول اعلاه ، أن الأوساط المرجحة جاءت متقاربة بمعدلاتها وعلى الرغم من ذلك فقد جاءت فقرة "ملم بأساسيات العمل الإرشادي لمواجهة الظروف اليومية للعاملين بالجهاز الإرشادي" بالمرتبة الأولى وفق مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حصلت على أعلى وسط مرجح قدره (3.64) درجة وبوزن منوي قدره (72.8%) درجة، وهو أعلى من الأوساط المرجحة للفقرات الأخرى ، وقد يعزى السبب إلى قدرة المدير الإرشادي على استخدام القوانين والنظريات والمعلومات الإرشادية التي سبق وان تعلمها في دراسته الأكاديمية لمواجهة ظروف ومشاكل العمل الإرشادي. في حين ذكر أكثر من ثلثي المبحوثين على أن المدير الإرشادي "لديه المقدرة على نشر المعلومات الإرشادية الزراعية على اكبر عدد ممكن من المرشدين الزراعيين"، وما يؤكد ذلك حصولها على المرتبة الأخيرة وفق مستوى الأهمية وموافقة المبحوثين، إذ حققت على أدنى وسط مرجح قدره (3.41) درجة وبوزن منوي قدره (68.2%) درجة، وهو اقل من الأوساط المرجحة للفقرات الأخرى، وقد يعزى السبب الى قلة اهتمام المدير الإرشادي بنشر ونقل الرسالة الإرشادية إلى اكبر عدد ممكن من المرشدين الزراعيين.

أسفرت الدراسة عن عدد من الاستنتاجات يمكن حصرها على النحو الآتي:

- 1- تؤدي المهارات الاتصالية دوراً مهماً في عمل المدير الإرشادي، إذ تمكنه من دفع العاملين بالإرشاد الزراعي نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الجهاز الإرشادي .
 - 2- هناك تباينات في أهمية فقرات المهارات الاتصالية التي يتمتع بها مدراء الإرشاد الزراعي في محافظات المنطقة الوسطى، إلا إن هذه التباينات كانت طفيفة.
 - 3- إن المدير الإرشادي الفعال هو الذي يهتم بقيام إدارة إرشادية جديدة بتبكر وتواكب وتستوعب مطالب التقدم العلمي والتكنولوجي وتطور المجتمع الريفي وتحقيق أهدافه.
 - 4- إن المدير الإرشادي هو المسؤول عن النجاح والإخفاق في انجاز المهام الموكلة للعاملين بالجهاز الإرشادي وذلك من خلال قبوله المخاطرة في انجاز مهمته .
 - 5- إن مدراء الإرشاد الزراعي بحاجة الى تطوير مهاراتهم في مجال المقدرة على الاتصال، وذلك من خلال توفير وسائل الاتصال والتي تسمح بتعزيز ممارسة الاتصال الإداري من قبل المدراء.
 - 6- ان ما يمتلكه المدير الإرشادي من معلومات زراعية وإرشادية تمكنه تشخيص المشاكل الإرشادية التي تظهر أثناء العمل الإرشادي وحلها بالوقت الملائم، لأنها تعد عاملاً أساسياً لنجاحه .
- على ضوء نتائج الدراسة نوصي بالآتي:

- 1- لغرض تحسين المهارات الاتصالية لمدراء الإرشاد الزراعي في العراق يوصى بالأخذ بمحاور ومجالات المهارات الاتصالية من الجهات ذات العلاقة(الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي).
- 2- تحديث العمل الإرشادي في الجهاز الإرشادي بما يلبي متطلبات التغييرات السريعة الحاصلة في المجتمع الريفي نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي، وذلك من خلال إشراك مدراء الإرشاد الزراعي ببرامج تدريبية في مجال التوجهات الحديثة في الإدارة الإرشادية لمساعدتهم على تبني أساليب حديثة في العمل الإرشادي.

- 3- الاستمرار بدعم البرامج التدريبية لتنمية وتطوير المهارات الاتصالية لمدراء الإرشاد الزراعي ماديا ومعنويا وبالإمكانات المتاحة كافة .
- 4- ضرورة اعتماد المحاور والمجالات المقترحة للمهارات الاتصالية لمدراء الإرشاد الزراعي كأحد المواد في البرامج والدورات التدريبية التي تقام للمدراء من أجل تطوير مهاراتهم الاتصالية.
- 5- اعتماد المهارات الاتصالية للمدراء كأحد المعايير الرئيسية عند شغل احد العاملين بالجهاز الإرشادي منصب مدير إرشادي من قبل الجهات المسؤولة والمشرفة على عملهم عن طريق تضمين استمارات تقويم كفاءة العاملين في الإرشاد الزراعي.

المصادر

1. الطنوبي، محمد عمر (2001)، " نظريات الاتصال "، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، ص 40.
2. الطنوبي، محمد عمر(1998)، " مرجع الإرشاد الزراعي " ، ط1، دار النهضة العربية للنشر، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، ص 26,499.
3. المرسي، جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس (2001) ، " السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة "، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص39.
4. مصلح، سناء عبيد لفته (2010)، " السلوك الإداري لمدراء ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي X و Y وعلاقته ببعض المتغيرات "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، ص2.
5. الشافعي، عماد مختار (1988)، " أساسيات العمل الإرشادي الريفي "، تحرير ومراجعته الدكتور يحيى علي زهران، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ص47.
6. السامرائي، عبد الله احمد، وعدنان الجادري (1990)، " علم الإرشاد الزراعي "، مطابع التعليم العالي ، بغداد، ص175,46.
7. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002)، " أثار التكنولوجيا الحديثة على نظم الاتصال والأعلام " ، العدد 14، وثيقة في العلاقات العامة، ص2.
8. الجبوسي، محمد رسلان وجميلة جاد الله (2008)، " الإدارة علم وتطبيق "، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ص 133.
9. المنظمة العربية للتنمية الزراعية (1994)، " دراسة كفاءة أنظمة الإرشاد الزراعي في الوطن العربي "، الخرطوم، ص99.
10. عبد النبي ، عبد الفتاح (1993) ، " المرشد الزراعي تقويم ميداني للأداء الاتصالي "، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة، ص93.
11. الخطيب، جمال ،منى الحديدي (1991)، " معنويات معلمي التربية الخاصة في الأردن " ، مجلة الدراسات، العدد2، الجامعة الأردنية.
12. الجضعي، خالد بن سعيد (1996)، " مدى فاعلية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
13. المنيف، نورة بن محمد (2000)، " أنماط الاتصال بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة التابعة لها من وجهة نظر المديرات "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
14. باعيسى، نزيه بن سعد (2002)، " مهارات الاتصال اللغوي لمدراء المدارس ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
15. Wallace, M, Toastmasters international communication and leadership , law library recourse exchange. 2002.
16. Bill, R. H., " Management Skills of County Extension Administrators: Are They Sufficient to do the Job " , Extension Journal, vol.38, no2,2000.
17. Loretta ,S. Marilyn, H. George and C. Patrick " Survey of Extension Professionals' Skill Levels Needed to Practice Public Issues Education " , Extension Journal, vol.42, no6, 2004.
18. العبيدي، أروى مؤيد فتحي (2008)، " مهارات الاتصال لدى العاملين بالإرشاد الزراعي في محافظة نينوى وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الزراعة، جامعة الموصل، الإرشاد الزراعي.
19. أبو جادو، صالح محمد علي (1998)، " علم النفس التربوي " ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص322.
20. قنديلجي، عامر إبراهيم (1991) ، " البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات "، مطابع دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ص 89.
21. عبيدات ، ذوقان وعبد الرحمن عدس وآخرون (1982) ، " البحث العلمي : مفهومه وأدواته " ، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان، ص117.
22. الربابعة، إبراهيم محمد (1996) ، " نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد.