

# التحليل الإستراتيجي لمنظمة الإرشاد الزراعي في مصر من وجهة نظر مدراء الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي

أ. د . محمد أحمد فريد      د. حنان كمال عبد الحليم  
د . هدى صبحي شنودة

## المستخلص

يسعى البحث إلى تحليل إستراتيجي لمنظمة الإرشاد الزراعي في مصر من خلال البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل للبيئة الخارجية عن المنظمة لبيان عناصر القوة ، والضعف ، وعناصر الخطورة والفرص في البيئة الخارجية ما يعرف بـ SWOT والغاية من ذلك الإسهام الميداني في صياغة إستراتيجية للإرشاد الزراعي. لذلك تم إستبيان جميع مدراء الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي بما فيهم المهندس رئيس الإدارة المركزية فبلغ عددهم ٢٠ وكانت أهم النتائج:

جوانب القوة في المنظمة الإرشادية وهي مرتبة تنازليا بحسب نسبة من ذكرها من مسؤولي الإدارة العليا بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي : توجهات الإدارة الجديدة (الحالية) للتجديد ، والتغير التنظيمي ، والتواصل مع الجديد والمستمر من تطبيقات بحثية في الزراعة وتنوع البرامج الإرشادية ووجود قواعد للبيانات وشبكات الاتصال الالكتروني وإنشاء المراكز الإرشادية والدخول في مجالات جديدة مثل البيئة والكثافة السكانية ووجود مراكز للدعم الإعلامي للتنمية .

أما أبرز جوانب الضعف كما رآها مدير والإدارة المركزية للإرشاد الزراعي فهي على الترتيب : عدم الإعداد الجيد للمرشدين ، وضعف وتدني الميزانيات ، والإمكانات ، وضعف الرقابة على العمل، والأداء، وعدم تطوير أساليب العمل والإدارة ، وعدم مناسبة بعض البرامج لظروف الواقع، وعدم وضوح الرؤى المستقبلية عن الإرشاد الزراعي، وهناك نقاط أخرى لا تقل أهميتها عما سبق منها ضعف تحيز المرشدين، و سوء الإدارة والتخطيط. وإن الفرص التي يدركها المبحوثين في البيئة الخارجية وهي وان كانت قليلة إلا أنها هامة وهي على الترتيب : إهتمام كبار المسؤولين بوزارة الزراعة بتطوير وتحديث الإرشاد وتأكيد المشروعات الأجنبية على أهمية دور الإرشاد الزراعي وزيادة الإقبال على الالتحاق بالدراسات العليا في الإرشاد الزراعي بالجامعات .

أما نقاط الخطورة في البيئة الخارجية فكانت العنونة والخصخصة وهما يمثلان أعلى الاستجابات لدى مدراء العمل الإرشادي على مستوى الإدارة العليا يليها مشكلات التسويق فأسعار مستلزمات الإنتاج وعلى مستوى الإدارة العليا يليها مشكلات التسويق فأشعار مستلزمات الإنتاج وانتشار الأوبئة والأمراض الوافدة للنبات والحيوان و تدهور خصوبة التربة.

## المقدمة:

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الرئيسية لرجل الإرشاد الزراعي وهي كما يعرفها Woldron Vsanth and Akumar and Aruliyari (ص ١٢١) ١٩٩٧ هي عملية التحديد المسبق لما يجب انجازه ومتى ومن قبل من وبأيه تكلفه؟. وأيا ما كان التخطيط لأولويات برنامج طويل المدى أو لتخطيط لاجتماع مدته ساعتان فإن الجانب التخطيطي من الإدارة هو المساهم الأكبر في النجاح والأنتاجية وبتعبير بسيط " إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فانك لا تعرف متى ستصل ". ويستطرد Waldron فيقرر ... إن التخطيط عبارة عن تصميم للمستقبل وتوقع للمشكلات، وتخييل للنجاح، وباختصار فإن التخطيط ضروري لكل من يريد البقاء. وما وظائف التنظيم والقيادة والتزويد بالعاملين، وضع الميزانيات..إلا عبارة عن وسائل لتنفيذ قرارات التخطيط.. والتخطيط الرسمي هو ما يميز المدراء عن غيرهم كما يميز الفعالين من المدراء غير الفعالين. ويفرض التخطيط الرسمي على المدراء أن يفكروا في المستقبل، ويضعوا الأولويات، ويشجعوا على الابتكار، ويصوغوا أهدافا واضحة ، ويخططوا لتوقعات المستقبل من حيث المشاكل المتوقعة وحقوق البيئة الخارجية .

وتتعدد أشكال أو صور التخطيط وبالتالي مفاهيم كل منها فهناك التخطيط الطويل الأمد، والتخطيط التشغيلي، والتخطيط الاستراتيجي ، مايكل اليسون ، و جون كاري (٢٠٠٧ ص ٤٢). فالتخطيط طويل الأمد ينظر إلى المستقبل كحالة يمكن التنبؤ بها، على فرض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر. ويركز على النهايات ends طويلة المدى ويفترض حدوث مستقبل واحد، ويؤكد على العودة إلى الوراء لرسم خارطة لتسلسل الأحداث سنة بعد أخرى.

ويرى Waldron (مرجع سابق) أن التخطيط الطويل المدى في غاية الأهمية حيث يركز الإلتباه على قضايا مستقبلية حاسمة ذات أهمية بالغة للمنظمة إذ يركز على قضايا وإتجاهات مجتمعية. وهذا النوع من التخطيط ليس مقصورا على مديري الإدارات العليا فقط ولكنة يشتمل ويستوعب جميع الذين ينفذون الأهداف التي تنشأ عن التخطيط البعيد المدى .

أما التخطيط الاستراتيجي فأنه ينظر إلى المستقبل كحالة لا يمكن التنبؤ بها، وهو عملية مستمرة تفترض أن هناك تطورات متعددة - ليست أحادية - سيشهدها المستقبل ويؤكد هذا النوع من التخطيط على التطور المبني على تقييم البيئة الخارجية بما فيها من فرص متاحة أو مخاطر محتملة Taylor and Keith Mcmillan 1973 (p.190) .

ويذكر الشرفاوي (بدون ص ٣٥) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكيرية تبين المسارات والتوجهات الأساسية التي تختارها الإدارة العليا لاستغلال الفرص أو تجنب القيود البيئية على ضوء توقعاتها لخطط وتوجهات أطراف المنظمة Stick holders ومن يتعامل معها. والتخطيط الاستراتيجي على هذا النحو هو فلسفة عمل وليس برنامجا تنفيذيا ويعتبر رؤية شاملة للظروف البيئية ، ورؤية

إجمالية لأجزاء المنظمة تعكس الأهداف الجوهرية للإدارة وللأطراف على الأمد البعيد ، ويركز على عناصر محددة يتم انتقائها من بين عناصر محددة يتم انتقائها من عناصر البيئية بسبب ما تحده من تأثير على الأهداف المرجوة.

وتجنباً للخلط بين الخطة الطويلة المدى و بين الخطة الإستراتيجية فإن الشراوي (بدون ص ٣٥) يقدم تلخيصاً مركزاً للفرق بينهما في أبعاد هي الطبيعة، والاتجاه، والمستوى ، والمرونة ، والمسئولية ، والتركيز فالإستراتيجية تعتمد على قيم لها جوانب ذات تطبيقية فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو بأهداف تركز لها جهودها و أماكنها للتمسك بها ومن حيث الاتجاه فالإستراتيجية تنطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عمليات إختيار البديل الإستراتيجي ، ومن حيث المستوى فالإستراتيجية تختص بالمستوى المسئول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل الا وهي الإدارة العليا ، ومن حيث المرونة فالإستراتيجية لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها ، أما التركيز في الإستراتيجية فهو لكونها مرحلة تفكير و تكوين ، وأما المسئولية في الإستراتيجية فلأن الإدارة العليا هي التي تتولى أمرها.

ووجهة الشبه في التخطيط الاستراتيجي بين المؤسسات غير الربحية والمؤسسات الحكومية هو جوهر التخطيط الاستراتيجي في أنه : تحديد ما يجب إنجازه ، وكيفية التنفيذ ، والإستجابة للبيئة الديناميكية. أما الفارق فهو طبيعة القوى الداخلية والخارجية التي تتحمل المهمة الرئيسية وبالطبع لكل منهما رسالته و مهمته المختلفتان . مايكل اليسون - جون كاري ٢٠٠٧ (ص ٤٦) .

وتقرر ( Stewart 1987 (p.17) إن التخطيط الاستراتيجي ليس عملية بيرقراطية بل على العكس تماما إنها تسعى لأن تكون المنظمة أكثر إبتكارية بتشجيعها على إمتلاك أكبر لأفكار أفضل، ومساعدتها على تنفيذها. وهي لا تجرى ذلك بعيدا عن كونها نسق system فالإستراتيجية أداة المديرين في التأكيد على أعراف و تقاليد traditions معينة والتأكيد على تحديات الإلتزامات التاريخية Historic commitment فالأسئلة - والحديث مازال Stewart - أمامها تتحول إلى افتراضات assumption قابلة للإختيار وإن التفكير عندئذ يصنع المستحيل فجوهرها الرؤية vision والتفكير الإبتكار و إدارة التغيير والتجديد.

ويرى فريد ، وتشارلز ارستونز، وبنزايمر ٢٠٠٧ إن الفوائد الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي هي توجيه التغيير وقراءة التحولات التكنولوجية، والتركيز على الطبيعة التنافسية، والإبتكار و، المجتمع والعوامل البيئية الأخرى ، ويحدد الاتجاه الرسمي للعمل بتركيزه على أهداف معينة وتوقع الفرص ، وتيسير إتخاذ القرارات وإستخدام مهارات العاملين، نحو قيادة العمل وتسهيل الإبتكار للخطط (ص ٣٨-٤٣) .

ومن هنا فالبحث يؤكد إن الإستراتيجية حصاد التخطيط الاستراتيجي . وترجع كلمة الإستراتيجية إلى اللغة اليونانية كاشتقاق من كلمة strategos التي تعنى جنرال وهي في اليونانية القديمة تشير إلى العلم والفن الخاص بإدارة الجيوش والخطط العسكرية الشاملة. الجارحي(٢٠٠٢) (ص ٢٣) ويعرفها 1988 Thomas بأنها: " خطط وأنشطة المنظمة التي سيتم وضعها بشكل يضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وبين أهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها المنظمة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

ويعرفها الجارحي ٢٠٠٠ (ص٢٣) بأنها خطة تتسم بالعمومية والشمول ، وطويلة الأجل وهي إختصاص للإدارة العليا بالمنظمة. ويرى بيتر دريكسر (Druker, 1974) ( P.100) إن الإستراتيجية تهدف إلى الجديد والمختلف من فرص المستقبل، وأنها ترتبط بشدة بالقرارات الرئيسية والجوهرية في المنظمة وهي تعكس الفكر الذي يشتمل على كل ما يحدث من أنشطة تقدم بها الإدارة في القمة، وأنها تتضمن دراسة واختيار الأهداف وتصحيح الهيكل التنظيمي ليكون ملائما مع حشد لوسائل التنفيذ والتطبيق بها. ويعرفها السنمي، ونهرت ١٩٧٢ (ص٩٦) بأنها عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة والظروف المسيطرة.

ومما سبق فالإستراتيجية كما يرى البحث:

- ١- وسيلة لتحقيق غاية المنظمة وهي رسالتها في المجتمع وهي غاية في حد ذاتها عند قياس الأداء داخل المنظمة.
- ٢ إنها تهدف إلى بناء درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها وغايتها وبين هذه الرسالة وبين البيئة التي تعمل بها المنظمة بشكل مستمر تبعاً لتغيرات البيئة.
- ٣- إنها تغطي فترة زمنية طويلة.
- ٤- إنها من الشمول و العمومية.
- ٥- ذات درجة عالية من التعقد والتشابك والتداخل وبحاجة إلى البيانات والمعلومات الأكثر حجماً وتنوعاً وتعقيداً وهي مسئولية القمة في الإدارة العليا ولا شك أنها ستتأثر بالجوانب الشخصية للمديرين عنها في التكتيكية.

والإستراتيجية تتكون من عناصر ذكرها Waldron 1977 عن Fleming وهو كما يلي:

- مهمة المنظمة ( ماذا ).
- التحليل الاستراتيجي ( لماذا ).
- الصياغة الإستراتيجية ( اين ).
- تنفيذ الأهداف البعيدة ( كيف - متى ).
- خطة التشغيل أو التنفيذ ( من و كيف ).

وهذه العناصر هي بشكل أخر لدى هيلين وهنجر ١٩٩٠ ص ٢٣) هي :

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .
- المهمة أو "الرسالة".
- الأهداف.
- تحديد البدائل الإستراتيجية.
- اختيار الإستراتيجية من بين البدائل السابقة.
- تحديد السياسات.
- ويأتى تطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية المختارة يشمل البرامج- الميزانيات- الإجراءات.
- ثم التقويم والرقابة الشاملة على الأداء.

وهذه العناصر أيضا عند الجارحى ٢٠٠٠ (ص ص ٤٤-٤٥).

إذن فالتحليل الإستراتيجي - إهتمام هذه الدراسة - يركز على جانبين أولهما تحليل البيئة الداخلية

للمنظمة، والثاني فهو تحليل البيئة الخارجية ( بيئة المجتمع ) .

تحليل البيئة الخارجية ، تتفق غالبية الكتابات مع هيلين وهنجر ١٩٩٠ ( ص ٣٥ و ما ورائها ) إن البيئة الخارجية تتشكل من متغيرات الفرص **opportunities** والمخاطر **threatens** التي توجد خارج المنظمة ولا تقع ضمن نظام التحكم القصير المدى للإدارة العليا عادة وهذه المتغيرات تشتمل محيط المنظمة وهي قوى المجتمع وأكثر عمومية ولا تمس أو تؤثر على نشاط المنظمة - كما قلنا - على المدى القصير ولكنها تستطيع أن تؤثر على قراراتها في المدى الطويل مثل القوى، والمتغيرات الإجمالية ، والاقتصادية ، والثقافية، والتكنولوجية ، والقانونية ، والسياسية .

أما تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فيغطي نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وهذه القوى والمتغيرات لا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا وهي تشكل محيط إدارة العمل منها هيكل المنظمة وثقافتها ( القيم - المعتقدات - التوقعات)، والموارد ( الأصول - الموارد الخام والموارد البشرية والأصول المالية)، والمسئوليات، وتدفق العمل، والاتصالات، وسلسله الأوامر. ويضيف إلى ذلك Waldron (مرجع سابق) أسلوب القيادة، وانظمة العمل.

ويعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات **Swot** هو نقطه البداية في صياغة الإستراتيجية فهو **Acronym** قائمة تقف على القوة، والضعف، و الفرص، والمخاطر وهو تقييم دقيق للمنظمة في بنوده الاثنين الأولى وكذلك الثالث والرابع في تقييم البيئة الخارجية عن المنظمة ويذكر في ذلك **Griffin** أنه من خلال هذا التحليل تتمكن المنظمة من إستغلال عناصر قوتها وإنتهاز وإستثمار الفرص في حين تعمل على تحييد **Neutralize** والمخاطر وتجنب أو تصحيح نقاط الضعف.

وقد ذكر توفيق ٢٠٠٣ (ص ١٩) أن تحليل Swot حين يتم تناوله بصورة عميقة وأكثر فوه فإنه يتحول في النهاية إلى أداة تحليلية فكرية رئيسية يمكنها توفير الأفكار والسيناريوهات والمخاطر البديلة التي يجب مناقشتها جميعا قبل التوصل إلى إعداد المخططات وإذا لم تتحقق ستجد المنظمة نفسها محصورة إلى الأبد في نظرة قصيرة الأمد و استمرار تكرارها لأخطاء الماضي.

#### المشكلة:

التحليل الإستراتيجي ضرورة يجب أن تكون في المنظمة إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو في عالمنا المعاصر، ومع أن هذا ليس سهلا والطريق أمام القيام به بفاعلية ليس يسيرا، لكن هذا هو ما يجب أن يكون .

وقد غاب عن التنظيم الإرشاد الزراعي المصري ومنذ إنشاءه خطوط ومسارات وأشكال التخطيط الإستراتيجي فلا نكاد نرى أو نسمع عن إستراتيجيه للإرشاد الزراعي في مصر مثلما يتوافر سماعنا عن إستراتيجيه للزراعة في مصر، وإستراتيجيه التنمية الزراعية . وهذه إستراتيجيات شاملة لوزارة الزراعة كمؤسسة كبيرة ويفترض أن تكون لكل منظمة وهيئة تابعة لوزارة أيضا إستراتيجياتها فلكل له دوره الرئيسي في تنمية الزراعة. وإضافة للجهود المبذولة لصياغة إستراتيجيه للإرشاد الزراعي بمصر. ومع المحاولات الكثيفة التي يبذلها مكتب البحوث الزراعية مؤخرًا لصياغة إستراتيجيه للعمل الإرشادي المصري ( مكتب وكيل مركز البحوث الزراعية لشئون الإرشاد الزراعي ) (٢٠٠٧) إلا أن الحاجة قائمه للانطلاق نحو تحقيق ذلك من خلال مرتكزات علميه إداريه يحاول البحث طرقها و يصح البدء منها تمكينا لتطوير و تحديث الإرشاد الزراعي وتغييره. ولأن لم يوجد في مصر ما يعرف بإستراتيجيه الإرشاد الزراعي و انطلق البحث من إيمان بمسئولية قومية لتوفير محاوله للتحليل الإستراتيجي بأسلوب علمي تنظيمي إداري موضوعي .

#### الأهداف:

يستهدف البحث و التحليل الإستراتيجي لمنظمة الإرشاد الزراعي من واقع ما يراه المدراء وقادة الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي وذلك من خلال :

- تحديد نقاط القوة في المنظمة.
- تحديد نقاط الضعف .
- تحديد المخاطر في البيئة الخارجية .
- تحديدا لفرص في البيئة الخارجية .

## الإجراءات البحثية:

منطقة البحث والشاملة: منطقة البحث هي الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي وهي تمثل مستوى الإدارة العليا لمنظمة الإرشاد الزراعي الحكومي في مصر. وأختيرت شاملة المدراء بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي بجانب المهندس رئيس الإدارة المركزية للإرشاد و يبلغ عددهم ٢٠ تم إستبيانهم جميعا.  
أداة البحث:

استخدمت إستمارة الإستبيان بالمقابلة التي تضم أداة Swot للتحليل الإستراتيجي حيث كان السؤال مفتوحا عن كل عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر ويتفضل كل منهم بالإجابة بما شاء أن يراه.  
عرض البيانات : البحث ذو طبيعة كشفية وصفية ويتعامل مع شاملة ومن ثم فالعرض بالتكرار و النسب المئوية يناسبه.

## النتائج و مناقشتها

أولا: تحليل البيئة الداخلية بالمنظمة الإرشادية

أ- جوانب القوة :

يعرض جدول (١) جوانب القوة في المنظمة الإرشادية وهي مرتبة تنازليا بحسب نسبة من ذكرها من مسنولى الإدارة العليا بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي : توجهات الإدارة الجديدة (الحالية) للتجديد، والتغير التنظيمي، والتواصل مع الجديد والمستمر من تطبيقات بحثية في الزراعة ، تنوع البرامج الإرشادية، ووجود قواعد للبيانات، وشبكات الاتصال الإلكتروني، وإنشاء المراكز الإرشادية والدخول في مجالات جديدة مثل البيئة، والكثافة السكانية، ووجود مراكز للدعم الاعلامى للتنمية وتعنى هذه النتائج عن عناصر القوه التي ذكرها المبحوثين أن من أهمها هي سيادة المناخ الموائى للتغيير وتواجهان الإدارة الحاليه التى يشيد بها المبحوثين كعنصر قوة وهذا يعنى أنهم يتوقعون التغيير والتجديد والتطوير التنظيمى . ولعل إنشاء المراكز الإرشادية الزراعيه واحده من أعظم إنجازات الجهاز الإرشادى اذ جعلت للإرشاد الزراعى تواجدا فاعلا فى القرى ولم يكن مجرد مبانى ومكاتب يستقر بها الإرشاديون فضلا عن إستخدام المراكز لما يعرف بالاخصائين المرشدين وهذا شىء هام وحيوى للعملية الإرشادية عامة. وأن وجود مراكز للدعم الاعلامى للتنمية فهى مع ما حققته من إنجازات فى الاعلام عامة والمطبوع خاصة والقوافل الإرشادية والتدريب الإرشادى وغيره الا ان الكثير مازال يتوقع منها.  
ومن الجدير بالذكر ان وجود قواعد للبيانات وشبكات إتصال اليكترونيه للإرشاد بما استخدمه من اسلوب عصرى متميز للربط بين الزراع و الإرشاد والبحوث لهو أمر يستحق التقدير والتقييم العالى وانه من الممكن ان يكون فتحا جديدا يحل اختناقات العمل الإرشادى فى القوى البشرىه الشخصية

والميدانية. وتجديدا حقيقيا فى تواصل الاعلام والتعليم الإرشادى الى اجزاء الوطن المتباعدة .

#### ب- جوانب الضعف

انضح من جدول (٢) ان أبرز جوانب الضعف كما رآها مديروا الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي هي على الترتيب: عدم الإعداد الجيد للمرشدين وضعف وتدنى الميزانيات والإمكانيات وضعف الرقابة على العمل والأداء وعدم تطوير أساليب العمل والإدارة ، وعدم مناسبة بعض البرامج لظروف الواقع ، وعدم وضوح الرؤى المستقبلية عن الإرشاد الزراعي وهناك نقاط اخرى لا تقل أهميتها عما سبق منها ضعف تحفيز المرشدين وسوء الإدارة و التخطيط.

وتشير إستجابات مدراء الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي فيما يتعلق بعناصر الضعف الداخلى فى المنظمة الإرشادية الى ثلاثة محاور رئيسيه الاول هو القوة البشرية الإرشادية. والمحور الثانى هو الموارد و الميزانيات ، اما المحور الثالث فيتعلق بالمنظمة وعملياتها وروابطها. فالأول يلزم الوقوف عنده طويلا فهو العصب المركزى للمنظمة عددا وإعدادا وتحفيزا وما لم تحل مشكلاته فى القريب العاجل وأيضا على المدى الطويل فان التوقف او الانكماش سوف يهدد المنظمة ويؤثر على نموها وجوده أديتها بل ويقاها ذاته . وبالنسبة للمحور الثانى وهو الميزانيات فالمنتبج لحجم ميزانيات المنظمة عبر السنوات السابقة يجد أنه فى اضطراد التدهور أو التنازل . ولسوف يعثر المسئولين على موارد لتشغيل هذه المنظمة والا فسوف تتعرض المنظمة الارشادية لفقدان ما اكتسبته فى خلال خمسين عاما على الاقل. اما المحور الثالث فهو عمليات التنظيم التى يعترها القصور وأهمها إدارة المنظمه والرقابه وتخطيط البرامج ، وعلاقات المنظمة التى بحاجة الى التقوية مع المنظمات الأهليه والحكومية. و من ثم فان هناك خلا يحتاج للأصلاح.

ثانيا : تحليل البيئة الخارجية :

أ- الفرص :

تشير بيانات جدول (٤) الى أن الفرص التى يدركها المبحوثين فى البيئة الخارجية وهى وان كانت قليلة الا أنها هامة وهى على الترتيب : إهتمام كبار المسئولين بوزارة الزراعة بتطوير وتحديث الإرشاد، وتأكيد المشروعات الأجنبية على أهمية دور الإرشاد الزراعي وزيادة الأقبال على الالتحاق بالدراسات العليا فى الإرشاد الزراعي بالجامعات . وفيما يتعلق بالفرص المتاحة فى البيئة الخارجية للمنظمة فقد اعتبر المبحوثون إن الإهتمام من قبل مسئولى وزارة الزراعة ومركز البحوث الزراعية فرصة ذهبية لإجراء مايلزم لتجديد وتطوير منظمة الإرشاد الزراعي ودعمه سياسيا ومؤسسيا وماديا. خاصة وأن كافة المشروعات التنموية الزراعية تؤكد على دور الإرشاد الزراعي وأهميته القصوى ليس فقط لإنتاج هذه المشروعات ولكنه كمكون أساسى فى تركيب هذه المشروعات.



يتضح من جدول (٤) ان العولمة والخصخصة يمثلان أعلى الإستجابات كمهددات لدى مدراء العمل الإرشادي على مستوى الإدارة العليا يليها مشكلات التسويق فأسعار مستلزمات الإنتاج وانتشار الاوبئة والأمراض الوافدة للنباتات والحيوان وتدهور خصوبة التربة. وتعنى هذه النتائج أنه على الرغم من ان العولمة قد أصبحت أمرا حتميا لا مفر منه من حيث نمو التجارة العالمية ، ونمو الاسواق العالمية وتدفق رؤوس الاموال والسلع والخدمات بين الدول وتدفق القوة البشرية عبر الحدود الدولية وتوازن المعلومات وتوافر الاتصالات والتطورات التكنولوجية العالميه ولكن المبحوثين قد يرونها بوجه آخر ربما تكون محاولات مستترة من الغرب للسيطرة على العالم بعد إنهيار الاتحاد السوفيتى وحلف وارسو. وان العولمة سوف تحمل الدولة مسؤوليات كبيره للتعامل مع العولمة للوصول الى الجودة والتنافسيه فى ظل تخطيط جيد للمجتمع وتجنب السلبيات يحاول تطوير وتنمية تكنولوجياته ذاتيا. لكن يبدو ان انعكاسات العولمة على الإدارة سوف تكون حاسمة تستدعى تغييرات جذرية فى فكر وفلسفه الاداره كاملا و الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى وأساليب تحقيق الجودة الشاملة فى الخدمة، وفى التدريب وتنمية الموارد البشرية وأساليب الإختيار والتعيين للعاملين ونظم الحوافز ونظم تقويه الأداء وفى البحوث والتطوير والإبتكار بخلاف التوجه نحو السوق والعمل بأسلوب الفريق والإدارة بالديموقراطية وربما كان أشد مطالب العولمة هى القادة و المدراء ذوى القدرات والموصفات العالية .

اما فيما يتعلق بمشكلات تسويق الحاصلات والمنتجات الزراعية فهى جد خطيره فالإنتاج وجودته لدى الزراع لا يعنى الكثير بدون التسويق الميسر والمكسب الملحوظ ، فاقتصاديات الزراع والإنتاج الزراعى انما هى مستهدف إرشادى زراعى كنتيجة للتعليم والنشر والاعلام للزراع بتوصيات البحوث الزراعية. وفى الحقيقة إتنا نواجه تقلبات فى أسعار المحاصيل والمنتجات الزراعية تميل للارتفاع وهذه الزيادة ستؤثر على العائد فى ظل التكاليف المتصاعدة للمستلزمات المزريه الأسمدة والتقاوي والخدمة ومقاومة الآفات وليس من شك أن هناك إرتباطا بما يحدث فى عالم الاقتصاد الدولى وبين ما يحدث فى ايه دولة.

أما تدهور التربة الزراعية فهو أمر خطير يتعلق بمورد أساسى للزراعة. إن نصيب الاراضى المصرية من أراضى الدرجة الرابعة والخامسة يزيد عاما بعد الأخر، المسألة تحتاج لبرامج متوسطة المدى و طويلة للحد من التدهور وتجديد الخصوبة وتخطيط نظم للزراعة تتناسب مع طبيعة كل أرض. هذا بخلاف الحاجة الماسية إلى إستصلاح أراضى إضافيه تزيد أترقهه الزراعية فى مصر للحد من أو إيقاف الفجوة الغذائية .

وأخيرا فإن إستراتيجية الإرشاد الزراعى هى بالضرورة فى أرتباط شديد عضوى بإستراتيجية وزارة الزراعة ومركز البحوث الزراعية وأن التحرك نحو تحقيق مستهدفات إستراتيجية التنمية الزراعية يحقق كثيرا من الفرص وعناصر القوة للإرشاد ويحاول تقليل آثار المهددات والمخاطر .

## القضايا التي يثيرها التحليل الاستراتيجي

طبقاً لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لمنظمة الإرشاد الزراعي و بنود الفرص المخاطر الواردة اتفا في البيئة الخارجية للمنظمة يمكن الخروج بالقضايا الأساسية التالية:

القضية الأولى: إستدامة عمل المنظمة الإرشادية .

القضية الثانية: التغيير التنظيمي لمنظمة الإرشاد الزراعي .

القضية الثالثة: تحسين جودة الخدمة الإرشادية .

القضية الرابعة: التوسع في الخدمة الإرشادية .

تكاد تكون القضايا الأربعة السابقة متداخلة ومتكاملة وفيما يتعلق بالقضية الأولى فإن موارد المنظمة البشرية والمادية والمالية أول مخاطر البقاء في هذه المنظمة وإمكان أداؤها لرسالتها وأهدافها وإستدامة وجودها وتعظيم إنجازات هذه المنظمة وما لم تنمو هذه الموارد بالتعدين الفوري لعاملين جدد للعمل كمرشدين وعاملين لإحلال قيادات العمل على المستوى الإقليمي والمركزي للحد من شيخوخة المنظمة ومن سرعة دوران العمل نتيجة الخروج للمعاش وغيره من الأسباب.

والقضية الثانية وهي التغيير التنظيمي إذا ما احسن تصميمه وبناءه فسوف يتوقف عليها نجاح عمليات الإدارة والتخطيط والرقابة على الأقل وذلك لإستيعاب متطلبات العمل الإرشادي في مصر ولمواجهة سرعة التغييرات المعاصرة التي قد تهدد بقاء وتمهد بذلك التهيؤ لتبوعات التوسع في الخدمة الإرشادية وهي القضية الرابعة .

وتدور هذه القضية في أنه مع إستحداث مناطق للعمل الإرشادي وتعدد وتباين جماهيره المستفيدة والتنوع غير المسبوق في تكنولوجيات الزراعة وبالتالي في البرامج الإرشادية المتوقعة فإن التوسع في الخدمة الإرشادية تصبح مطلباً أساسياً. ويرى البحث ان العقلانية تقتضى ان تاخذ منظمة الإرشاد الزراعي خلال العامين القادمين على الأكتربأستراتيجيه النمو البطيء Sustainable Growth Strategy حتى نستكمل عناصر ومقومات المنظمة من تدعيم مالى وتدعيم بشرى . ثم نستعين بأستراتيجيه الإستثمار المشترك Joint – Venture مع المنظمات غير الحكوميه والتنمية والتعاونية وحتى المنظمات العالمية لتتحمل معه جزء من النفقات والتكاليف ومسئولية الانتشار للخدمة دون ان يتأثر بذلك النشاط الرئيسي للمنظمة ثم يعود الإرشاد الزراعي بعد ذلك الى إستراتيجيه النمو والتوسعية Growth Strategies لتحقيق الاهداف وهذه الأستراتيجيه الاخيرة لا تتعارض مع إستراتيجيه الإستثمار المشترك السابق ذكرها وبالتالي تتمكن من تجاوز نقاط الضعف المتعلقة بالأداء وتحفيز العاملين والتوسع في استخدام الطرق الإرشاديه التعليميه و الإليكترونيه املا فى ان تصبح منظمة الإرشاد الزراعي المصريه الحكوميه على مستوى الشهرة العلميه وليس المنطقه العربية فقط.

## المراجع

اولا :المراجع العربية :

- ١- الجارحى , إبراهيم أبو النور ( ٢٠٠٢ ) الإدارة الاستراتيجية فى ظل العولمة , دار النهضة العربية القاهرة.
- ٢- السلمى , على , و ل . نهرت (١٩٧٢) سياسات وإستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية , ودار المعارف بمصر القاهرة.
- ٣- الشرفاوى , على , السياسات الإدارية تحليل وبناء واختيار وتطبيق الإستراتيجيات فى منشآت الاعمال , المكتبة العربية الحديثة الاسكندرية (بدون تاريخ) .
- ٤- أليسون , مايكل , و جون كاي (٢٠٠٧) التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات غير الربحية دليل عمل وكتاب تمارين ترجمة مروان الحموى - مكتبة العبيكله - المملكة العربية السعودية - الرياض.
- ٥- توفيق , عبد الرحمن (٢٠٠٢) مشرف على اصدارات (بمبك) , التخطيط الإستراتيجى , هل يخلو المستقبل من المخاطر مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) سلسلة إصدارات بمبك (٤٤) القاهرة.
- ٦- شاكر , محمد حامد , محمد احمد فريد , عبد الفتاح سعيد (٢٠٠٣) المراكز الإرشادية الزراعية : فى مصر الوضع الراهن وإحتياجات المستقبل ورقة عمل مقدمه الى المؤتمر السادس للإرشاد الزراعى والتنمية الريفية جامعة المنصوره بمناسبة خمسون عاما من العمل الإرشادى الزراعى فى مصر .
- ٧- فريد , ال فرأى و تشالز ارستونر , و سورنس ج و بنزايمر (٢٠٠٧) تيسير التخطيط الإستراتيجى للاعمال الصغيرة ترجمة دينا عبد الاله الملاح . مكتبة العبيكان المملكة العربية السعودية - الرياض .
- ٨- فريد محمد احمد, مارى بشرى ميخائيل , نوران محمد الصاوى (٢٠٠٨) أهداف الإرشاد الزراعى ورسائله فى المرحلة المقبلة كما يراها رؤساء البحوث الزراعية بأهم محطات البحوث الزراعية الاقليمية لمركز البحوث الزراعية , مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعى مجلد ١٢ العدد الاول.
- ٩- فريد محمد احمد, عبد الهادى عبد الجواد , نوران محمد الصاوى (٢٠٠٧) الرسالة والأهداف كضرورات للإصلاح فى منظمة الإرشاد الزراعى الحكومى كما يراها مسئولى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى, مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعى , المجلد ١١ العدد (٣)
- ١٠- , (٢٠٠٣) رسالة المنظمة الإرشادية الزراعية وأهداف كمقدمات أساسيه فى تنمية إستراتيجية للإرشاد الزراعى ورقة عمل للمؤتمر السادس للإرشاد الزراعى والتنمية الريفية جامعة المنصوره بمناسبة خمسون عاما من العمل الإرشادى الزراعى فى مصر المنصوره.

١١- والدرون ج , فسانت كومار وارلياج (١٩٩٧) تحسين تنظيم و إدارة الإرشاد الزراعي في سوانسون (١٩٩٧) محرر تحسين الإرشاد الزراعي دليل مرجعي منظمة الاغذية والزراعة روما .

١٢- وهيلين , توماس، و دافيد هنجر (١٩٩٠) الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى ، الإدارة العامة المملكة العربية السعودية - الرياض .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

- 1-Drucker , P. 1974 Management tasks , Responsibilities , Practice , 4<sup>th</sup> ed. Harper and Row New York.
- 2- Flemming P. (1989) Strategic Planning , Ontario Ministry of Agriculture and food rural organization and services branch
- 3- Griffin , Rickey W. (1996) Management , Houghton Mifflin comp. U.S.A
- 4- Stewart , Porthy M. (1987) Handbook of Management Skills , a Gower Handbook , Billing and sons limited wor cester Great Britain
- 5-Taylor , Bernard , and Keith Macmillan (eds) (1973) Business policy Teaching and research , Bradford university Press , London in association with grosky Lockwood and son
- 6- Thomas , I.G. (1980) Strategic Management , concept , Practice .Harper and Row Pup. . New York
- 7- Thompson , Aurther Jr. and Strickland (1988) Strategic Management Concepts and Cases ( sixth edition Homewood . Boston.

جدول رقم (١) التكرار والنسبة المؤثرة لعناصر القوة في المنظمة الإرشادية كما يراها

مستوى الإدارة العليا بالإدارة المركزية للإرشاد ن = ٢٠ .

م	عناصر القوة	ت	%
١	التواصل مع الجديد و المستحدث من تقنيات الزراعة.....	٨	٤٠
٢	اتجاه الإدارة الجديدة ( الحالية ) للتجديد والتطوير التنظيمي.....	٨	٤٠
٣	تنوع البرامج الإرشادية.....	٧	٣٥
٤	وجود قواعد للبيانات و شبكات اتصال إرشادية إلكترونية .....	٧	٣٥
٥	إنشاء المراكز الإرشادية.....	٥	٢٥
٦	إدخال مجالات جديدة للعمل مع البيئة والثقافة السكانية .....	٢	١٠
٧	وجود مركز للدعم الإعلامي للتنمية.....	١	٥

جدول رقم ( ٣ ) التكرار والنسبة المئوية والرتبة لعناصر فرص المنظمة الإرشادية طبقاً لإستجابة

مديروا الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي. ن = ٢٠ .

م	عناصر الفرص	ت	%
١	إهتمام المسؤولين فى وزارة الزراعة ومركز البحوث بتطوير وتحديث الإرشاد الزراعي.....	٩	٤٥
٢	تأكيد المشروعات للتنمية الزراعية على دور الإرشاد الزراعي فى هذه المشروعات .....	٤	٢٠
٣	زيادة الاقبال على تخصص الإرشاد الزراعي خاصة فى الدراسات العليا بالجامعة.....	٢	١٠

جدول رقم (٤) التكرار والنسبة المئوية والرتبة لمخاطر المنظمة الإرشادية

طبقاً لإستجابة مدراء الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي. ن=٢٠ .

م	المخاطر	ت	%
١	الأثار الناشئة عن العولمة والخصخصة.....	٤	٢٠
٢	مشكلات تسويق الحاصلات و المنتجات الزراعية.....	٣	١٥
٣	إرتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج.....	٢	١٠
٤	الابونه والإمراض للنبات والحيوان..	١	٥
٥	تفتت الملكية الزراعية.....	١	٥
٦	تدهور خصوبة التربة.....	٢	١٠

**Strategic Analysis for the Agricultural Extension Organization in Egypt from  
The View Of Point of the Top Mangers of the Central Agricultural Extension  
Administration.**

**Mohamed A. Farid**

**Hanan K. Abdl Halem**

**Hoda Sobhy Shenoda**

**ABSTRACT**

The research aimed at attempting formulation a strategic analysis for the Agricultural extension organization through analysis both of the internal and external environment to indicate strengthening, weakness, and opportunities and threatens. That so called "SWOT" analysis. The central extension administration beside its chief. They reached (20) respond ants main results attached to the strengthen sides were : the new orientation of the existed chief to innovativeness and change, communication with the new and improved agricultural researches technologies variation of the extension programs, foundation of data bases and communication networks, foundation of the agricultural extension centers, entrance in new areas such as environment and population education and existence of the communication support centers for development.

The main sides of weakness in the agricultural extension organization as seen by their managers were as follows: poor development for the extension field workers, successive decrease of budgets, weak control on work and performance. Rigidity of management acts, unsuitable of some programs to the actual conditions, unclear vision towards the agricultural extension future, lake of motivation and incentives for the extension workers and dysfunction management and planning.

There was a few points about in the external environment of extension organization opportunities but it was very important that were the great attention of the top responsibilities of MOALR to promote and modernizing the agriculture extension organization, high emphasize of the foreign projects about the roles of agricultural extension in the agricultural development, the increase graduation from the universities in agricultural extension. Also there was a few points threats the external environment of the agricultural extension organization but it was very vital such as : globalize and privatization , marketing the agricultural products, high precise of agricultural inputs, epidemic diseases for animal and plants, and decline the soil fertility in Egypt.

The research ended by presenting the main critical issues of the agricultural extension organization and detected the selected strategies to meet that issue in the short and median runs.