

ADMINISTRATIVE REFORM AND ORGANIZATIONAL CHANGE AT AGRICULTURAL EXTENSION ORGANIZATIONS: A LONGITUDINAL STUDY OF CENTRAL ADMINISTRATION OF AGRICULTURAL EXTENSION

Kassem, H. S.

Agric. Extension and Rural Society Dept., Faculty of Agric., Mansoura Univ., Egypt

الإصلاح الإداري والتغيير التنظيمي بالمنظمات الإرشادية الزراعية: دراسة تتبعية للإدارة المركزية للإرشاد الزراعي

حازم صلاح منصور قاسم

قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة المنصورة

المخلص

استهدفت هذه الدراسة قياس مقدار التطور والتغيير الذي طرأ بفعل عامل الزمن على أداء الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي خلال الفترة من ٢٠٠٧-٢٠١٤. تم تصميم الدراسة باستخدام المنهج الوصفي من خلال البحث التتبعي بتتبع أسلوب المسح الطولي Longitudinal Survey. وقد اعتمد هذا الأسلوب على دراسة العصبية Cohort Study وفيه طبقت الدراسة على نفس مجتمع الدراسة مع اختلاف العينة.

تمثل المجال البشري للدراسة في مديري إدارات الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي ونوابهم بإجمالي (٢٨ فرداً) موزعين على (١٤ إدارة)، وقد تم دعوتهم بالإضافة إلى رئيس الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي لورشة عمل بمقر الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي في أكتوبر ٢٠٠٧. وقد تم جمع البيانات أثناء الورشة من خلال نموذج معد لذلك من (٢٤) فرداً حضروا أعمال الورشة. وبعد سبع سنوات تم تكرار جمع نفس البيانات من خلال ورشة عمل تم عقدها في ديسمبر ٢٠١٤، وقد حضر أعمال الورشة (٢٦) فرداً.

وقد أُنشئ نموذج جمع البيانات أثناء ورشة العمل على ثلاثة أجزاء رئيسية هي: مؤشرات لقياس فاعلية الجوانب التنظيمية بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، ثم مستوى الموافقة على بعض أبعاد تطوير دور الإدارة المركزية، وأخيراً رؤيتهم حول توجهات الإصلاح الإرشادي والأنشطة والآليات المقترحة لتنفيذ الإصلاح على المدى القصير والمتوسط. تم استخدام الاحصاء الوصفي من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، ومعدل التغيير، بالإضافة إلى استخدام اختبار النسبة الحرجة كأدوات لتحليل بيانات الدراسة الراهنة وعرض نتائج الدراسة.

وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن عدد المؤشرات التي تغيرت بشكل موجب بلغت عشرة مؤشرات بنسبة ٤٠% من إجمالي مؤشرات الفاعلية التنظيمية المدروسة، بينما بلغ عدد المؤشرات التي تغيرت بشكل سلبي خمسة عشر مؤشراً بنسبة ٦٠%.

كما تبين وجود فروق معنوية بين مستوى موافقة الباحثين في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فيما يتصل بخمسة مؤشرات ذات صلة بالملامح العامة لتطوير الإدارة المركزية وهي: نقل تبعية التنظيم الإرشادي لمركز البحوث (وجاءت الفروق لصالح الباحثين في عام ٢٠٠٧)، وضرورة إجراء تغييرات فورية في التنظيم الإرشادي، ووجود فرص عالية لتطوير التدريب الإرشادي، ووجود فرص عالية لتطوير التنسيق مع المنظمات الأخرى، ودمج إدارات مع بعضها (وجاءت الفروق لصالح الباحثين في عام ٢٠١٤).

كما جاء مستوى تنفيذ خمسة آليات إصلاح بنسبة ١١.٩% من إجمالي الأنشطة والآليات التي سبق إقرارها عام ٢٠٠٧ بمستوى عال حتى عام ٢٠١٤، في حين تم تنفيذ خمسة عشر آلية بمستوى ضعيف بنسبة ٣٥.٧%. وقد جاءت القرارات الإدارية، وتوفير الدعم الفني والمعلومات، وتوفير الدعم المالي والمادي في مقدمة المتطلبات المقترحة لدعم الأنشطة التي تم تنفيذها بمستوى ضعيف أو لم يتم تنفيذها حتى عام ٢٠١٤.

المقدمة

يعد الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة لتحقيق الديناميكية والحركية، وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها (الكبيسي، ٢٠١٢، ص ١)، ولذلك تظهر الحاجة دائماً في مختلف دول العالم إلى ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من خلال جانبين هما جانب المعالجة لأوجه القصور القائمة، وإعادة التوازن التشغيلي والأدائي للكيان الإداري، وجانب الإصلاح لمعالجة الأوضاع غير العادلة المتصلة بتوزيع الناتج والعائد بالشكل الذي يؤكد ويدعم جهود التغيير (أبو قحف، ٢٠٠١، ص ٢١).

وتتعدد المداخل التي يجب اللجوء إليها من أجل محاولة تحقيق الإصلاح الإداري سواء بطريقة تدريجية أو مرحلية أو أن نلجأ إليها معاً بطريقة متوازنة والتي تتمثل في التطوير والتغيير التنظيمي، والتدريب، وتقييم الأداء (البحري، ٢٠١١، ص ١)؛ حيث تظهر أهمية المنخل الأول المتمثل في التغيير التنظيمي في أنه لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية المتمثلة في الحفاظ على حيوية المنظمة، وتحقيق المبادرات والطموحات الشخصية، والبحث عن الارتقاء والتقدم، وتغيير أهداف المنظمة، ورفع مستوى الأداء، وحيازة المنظمة على موارد إضافية، والتطور التقني، وإعادة هيكلة المنظمة، والنمط السلوكي للعاملين، والمشاكل العملية، بالإضافة إلى أسباب خارجية منها: القوانين والتشريعات الحكومية، والمنافسة، والظروف الاقتصادية، والسياسات العالمية، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية، والتغيرات في أنواق وحاجات الزبائن، والتغيرات التكنولوجية (بن ساحة، ٢٠١٣، ص ص ٦-٣).

ويمكن تحقيق التغييرات التنظيمية داخل المنظمة في مجالات عديدة وهي: الأنشطة والأعمال، والعنصر البشري، والسياسات، والموارد المادية، وطرق وإجراءات العمل. ويتوقف نجاح الإصلاح الإداري في هذه المجالات على إتباع (٥) مراحل أساسية وهي تشكيل الوعي بالتغيير، وخلق الرغبة نحوه، والمعرفة بأنواع التغيير المطلوبة، ورفع القدرة والمهارات على تطبيق التغيير، وأخيرا الإلزام (الغالبي، ٢٠١٠، ص ص ٢٣-٢٦).

ويحتل القطاع الزراعي بصفة خاصة في الدول النامية صدارة إهتمامات واضعي السياسات لإجراء الإصلاح الإداري والتغيير التنظيمي به لمسئوليته الكبيرة في تحقيق الأمن الغذائي والحد من الفقر، خاصة في ظل جسامه التحديات التي تواجهه في السنوات الأخيرة والتي من أهمها الزيادة السكانية المضطردة، والتغير المناخي، والزحف العمراني في المناطق الريفية، وشح الموارد المائية، بالإضافة إلى تغير الطلب على نوعية المنتجات الزراعية في الأسواق العالمية (Birner et al., 2012, p.1). وقد أكد تقرير الأمم المتحدة الإنمائي على أهمية الإرشاد الزراعي كآلية تدخل تنموية فعالة لأنه يساعد على زيادة الإنتاجية الزراعية بما يخلق توازن مع زيادة الطلب على الغذاء نتيجة للضغط السكاني، كما أنه يعزز حدوث تنمية زراعية مستدامة متوازنة في كافي المجالات ومتوازنة مع مختلف الفئات وبصفة خاصة فقراء الريف (World Bank, 2007, pp.5-6).

وقد ألفت كثير من الأدبيات العالمية الضوء على ضعف كفاءة وفاعلية خدمات الإرشاد الزراعي في العديد من الدول النامية ومنها مصر نظرا للإنعكاسات المتغيرات العالمية مثل (العولمة، وتحرير الأسواق، والخصخصة... الخ)، والتقلص التدريجي في أعداد العاملين بالإرشاد وارتفاع مستوى أعمارهم، وتساؤل ومحدودية الميزانيات المخصصة للإرشاد الزراعي، وعدم وجود سياسة وطنية واضحة، بالإضافة إلى بزوغ ثورة تكنولوجيا المعلومات (قاسم، ٢٠٠٥؛ صالح، ٢٠٠٧؛ Anderson, 2007؛ Raabe, 2008)، ولهذا السبب تظل الخدمة الإرشادية مرشحة بقوة لعملية إصلاح متكاملة في الشكل والوظيفة حتى تصبح أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات في قطاع الزراعة محليا وعالميا وأكثر إستجابة لإحتياجات الأطراف المعنية وبالأساس المنتجين والمستهلكين (عبدالعال، ٢٠٠٦، ص ٣٧).

وقد أدت المشاكل والتحديات المتنوعة التي تواجه العمل الإرشادي الزراعي إلى التفكير والتعجيل في تنفيذ آليات إصلاح متنوعة من أهمها عمليات إعادة الهيكلة للتنظيم الإرشادي، واللامركزية، وتشجيع إنشاء منظمات الزراع، والخصخصة، وتدعيم الربط بين البحث والإرشاد، وتوسعة مجالات الإرشاد الزراعي لنتجه نحو موضوعات التنمية الريفية... الخ، وقد تم تنفيذ هذه الآليات بشكل كامل والبعض الآخر تم تنفيذه جزئيا وفقا لطبيعة السياق في كل دولة (Feder et al., 2011, p.1).

وقد استخلصت دراسة (Birner et al., 2006, p.12) "أحد أهم الدروس المستفادة نتيجة تطبيق الدراسة للعديد من آليات الإصلاح في بعض الدول النامية والمتمثل في عدم وجود حل واحد أو نموذج مثالي للإصلاح يمكن معه تقديم خدمات إرشادية لتغطية الإحتياجات المحددة، وتحقيق الأهداف المتخصصة، والوصول إلى مستهدفين متنوعين؛ فالبدايل التي يمكن تطبيقها تعتمد على المناخ السياسي السائد، وقدرة مقدمي الخدمات المتوفرين، ونمط الأنظمة الزراعية والوصول إلى الأسواق، بالإضافة إلى طبيعة المجتمعات المحلية وقدرتها على التعاون وتنظيم نفسها في مجموعات ومنظمات.

لذا؛ يجب أن تقوم فلسفة الإصلاح الإداري للعمل الإرشادي على فكرة الانتقال بالتنظيم من تنظيم ذو طبيعة مجالية خدمية إلى تنظيم ذو طبيعة مهامية وظيفية، ومن تنظيم يحدد ويفرع مجالات الخدمة إلى تنظيم يفعل وظائف أداء الخدمة، ومن تنظيم يبعثر كواثره المحدودة إلى تنظيم يجند خبراءه في إدارات متخصصة، ومن تنظيم ذو وحدات منفصلة مستقلة إلى تنظيم ذو وحدات متسندة ومتكاملة (زهران، ٢٠٠٧، ص ١٩٠).

المشكلة البحثية

تعرض الخدمة الإرشادية الزراعية فى السنوات الأخيرة إلى إنتقادات شديدة بسبب إنخفاض كفاءة وفاعلية أدائها لوظيفتها الإرشادية؛ إلا أنه من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن الخلل يرجع إلى الأنظمة الإرشادية القائمة والذي أثر بالسلب على قيامها بوظيفتها، لذا يجب أن لا نلوم أو نقلل من أهمية الإرشاد الزراعى. فمهمة الإرشاد عملية صعبة لسببين رئيسيين، أولهما أنها عملية شاقة تستنزف وقت وجهد كبير، فهى تتطلب عمل يومية وفى مناطق مختلفة وقد تكون نائية، وفى ظل نطاق إشراف كبير مما يجعلها صعبة فى الإشراف على تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج، والسبب الثانى أنها تتطلب قدرا من حرية التصرف لأن الخدمات الإرشادية لابد من أن تقدم وفقا للإحتياجات المتنوعة للمستهدفين فى المناطق المختلفة لتقليل الفجوات المعرفية والتنفيذية لديهم.

لذا؛ فإن الإصلاحات البسيطة أو السطحية فى أنظمة الإرشاد الحكومية القائمة لن تكون مجدية، كما أن غياب نظام إرشادى فعال فى مصر فى تلك المرحلة الحساسة من المتغيرات الدولية سببها بلا شك بدون تحديث سواء على المستوى المزرعى أو الحياه الريفية بصفة عامة مما سيكون سببا فى تخلف القطاع الزراعى وفقر الحياه الريفية. وحتى يمكن التحقق من جدوى عمليات الإصلاح الإدارى للعمل الإرشادى الزراعى التى تمت فى السنوات الأخيرة، برزت عدة أسئلة تتعلق بما يلى:

أ- هل حدث تغيير فى الفاعلية التنظيمية بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعى خلال فترة الدراسة (٢٠٠٧-٢٠١٤)؟

ب- ما هى مستوى موافقة المبحوثين على الأبعاد المختلفة لتطوير منظومة العمل الإرشادى الزراعى؟ وهل تغيرت رؤيتهم بمرور الوقت؟

ج- ما هو مستوى التنفيذ الحالى للأنشطة والآليات التى تم إقترحها من قبل الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى (عام ٢٠٠٧) للتغلب على المشاكل والتحديات التى تواجه العمل الإرشادى الزراعى؟ وما هى متطلبات التدخل الرئيسية المطلوبة فى المستقبل لدعم تنفيذ الأنشطة غير المنفذة أو التى نفذت بمعدل أداء منخفض؟ كل هذه الإستفسارات والأسئلة المثارة تنشأ إجابات علمية موضوعية تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها.

أهداف الدراسة

تمثل الغرض الرئيسى من الدراسة فى قياس التطور الحادث فى أداء الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى خلال الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠١٤، وقد أمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف التالية:

- ١- التعرف على معدل التغيير الحادث فى مؤشرات فاعلية الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى.
- ٢- تحديد الفروق بين آراء مديرى إدارات الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى حول الملامح العامة لتطوير الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى.
- ٣- التعرف على مستوى تنفيذ أنشطة وآليات الإصلاح فى الوقت الحالى والتى سبق إقترحها عام ٢٠٠٧، مع تحديد متطلبات دعم تنفيذها فى المستقبل.

الطريقة البحثية

اعتمدت الدراسة الراهنة على استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام البحث التتبعى لقياس مقدار التطور أو التغيير الذى يحصل بفعل عامل الزمن على استجابة العينة نحو الموقف المطروح. ووفقا لما أورده (Rajulton, 2001) يمكن تطبيق البحث التتبعى بأحد الأسلوبين التاليين:

أ- **المسح المستعرض Cross-Sectional Survey**: وهو ما يطبق لقياس مقدار التطور أو التغيير فى الاستجابة بشكل غير مباشر؛ حيث يجري مرة واحدة بواسطة اختيار عينة ذات فئات عمرية متباينة للتعرف على درجة النمو والتطور أو التغيير فى الاستجابة فى الموضوع المدروس، وهو بهذا يشبه البحث المسحي إلا أنه يختلف عنه من حيث التركيز على أثر الوقت فى إجراء الدراسة.

ب- **المسح الطولي Longitudinal Survey**: وهو ما يجري لقياس مقدار النمو والتطور أو التغيير فى الاستجابة بشكل مباشر، حيث تجري الدراسة فى أكثر من مرة، وبمقارنة نتائج الدراسة فى المرة الأولى بنتائجها فى المرة الثانية. وللمسح الطولي ثلاثة تصميمات هي: دراسة الاتجاه **Trend Study** وفيه تطبق الدراسة على عينة ثم يعاد تطبيقها مرة أخرى ولكن على عينة ثانية على أن يتم اختيار العينتين من مجتمع متغير (أي غير مقيد بأفراد محددة)، ودراسة العصبية **Cohort Study** وفيه تطبق الدراسة على عينة ثم يعاد تطبيقها مرة أخرى ولكن على عينة ثانية يتم اختيارها من مجتمع بحث ثابت (أي مقيد بأفراد محددة)، وأخيرا دراسة الجزء **Panel Study** ويعتمد هذا التصميم على إجراء الدراسة ذاتها على عينة ثابتة (أي مقيدة بأفراد محددة).

وبناء على ما سبق اعتمدت الدراسة على المسح الطولي كأحد أساليب البحث التتبعي من خلال تصميم دراسة العصبية لمناسبتة لبيانات الدراسة الراهنة، وذلك نظرا لصعوبة جمع البيانات من نفس العينة لخروج معظمهم على المعاش.

تمثل المجال البشري للدراسة في مديري إدارات الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي ونوابهم بإجمالي (٢٨ فردا) موزعين على (١٤ إدارة) وهي: إدارة المتابعة والتوجيه، وإدارة البرامج الإرشادية، وإدارة الوسائل الإرشادية، وإدارة الشؤون المالية والإدارية، وإدارة المراكز الإرشادية، وإدارة النهوض بالمحاصيل، وإدارة الإرشاد البستاني، وإدارة الأراضي الجديدة، وإدارة التنمية الريفية، وإدارة المجالس الزراعية، وإدارة الوحدات الزراعية، وإدارة الإرشاد الحيواني، وإدارة المحاصيل السكرية، وإدارة المحاصيل الزيتية. وقد تم دعوتهم بالإضافة إلى رئيس الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي لورشة عمل بمقر الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي في أكتوبر ٢٠٠٧. وقد تم جمع البيانات أثناء الورشة من خلال نموذج معد لذلك من (٢٤) فردا حضروا أعمال الورشة، وتم كتابة النتائج وعرضها خلال المؤتمر الثامن للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية المنعقد بكلية الزراعة - جامعة المنصورة (زهرا وأخرون، ٢٠٠٧). وبعد سبع سنوات تم تكرار جمع نفس البيانات من خلال ورشة عمل تم عقدها في ديسمبر ٢٠١٤ مع مديري الإدارات ونوابهم بالإضافة إلى رئيس الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي (باختلاف العينة)، وقد حضر أعمال الورشة (٢٦) فردا.

وقد أشتمل نموذج جمع البيانات أثناء ورشة العمل على ثلاثة أجزاء رئيسية هي: مؤشرات لقياس فاعلية الجوانب التنظيمية بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، ثم مستوى الموافقة على بعض أبعاد تطوير دور الإدارة المركزية، وأخيرا رؤيتهم حول توجهات الإصلاح الإرشادي والأنشطة والآليات المقترحة لتنفيذ الإصلاح على المدى القصير والمتوسط.

تم قياس مستوى توفر مؤشرات فاعلية الجوانب التنظيمية للإدارة المركزية للإرشاد الزراعي من خلال الاستجابة على جدا، عالي، متوسط، ضعيف، غير متوفر لكل مؤشر، وقد تم إعطاء الأوزان التالية لمستوى التوفر (١، ٢، ٣، ٤، ٥، صفر) على الترتيب. وقد تم تقسيم مستوى التوفر إلى أربعة مستويات وفقا للمدى النظري وهي ضعيف (٢٥% فأقل)، ومتوسط (٢٥.١% - ٥٠.١%)، وفوق المتوسط (٥٠.١% - ٧٥.١%)، وعالي (٧٥.١% فأكثر). كما تم قياس مستوى موافقة المبحوثين على مؤشرات المسار المقترح للعمل الإرشادي الزراعي، وتجاوب التنظيم الإرشادي مع الإصلاح الإداري، وإعادة الهيكلة الإدارية من خلال الاستجابة (عالي، متوسط، محدود)، وقد تم إعطاء الأوزان التالية لمستوى التوفر (١، ٢، ٣) على الترتيب. ثم تم قياس المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات في عام ٢٠٠٧ ومقارنته بعام ٢٠١٤.

وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي في وصف بيانات الدراسة. كما تم حساب معدل التغير لمؤشرات الفاعلية التنظيمية من خلال المعادلة التالية (المتوسط في عام الدراسة (٢٠١٤) - المتوسط في سنة الأساس (٢٠٠٧)) / المتوسط في سنة الأساس x ١٠٠، بالإضافة إلى استخدام اختبار النسبة الحرجة (CR) كأدوات لتحليل بيانات الدراسة الراهنة وعرض نتائج الدراسة.

النتائج

أولاً: مؤشرات الفاعلية التنظيمية للإدارة المركزية للإرشاد الزراعي

يختص هذا الجزء بمقارنة متوسطات درجات توفر مؤشرات الفاعلية التنظيمية للإدارة المركزية للإرشاد الزراعي فيما يتصل بكل من المؤشرات الإدارية، والمؤشرات المادية والمالية، ومؤشرات التطوير والتحديث، والمؤشرات الفنية والتنسيقية، ومؤشرات قوة العلاقة التنسيقية مع أطراف النظام المعرفي الزراعي وذلك بما وفرته دراسة (زهرا وأخرون، ٢٠٠٧) بتلك التي وفرته الدراسة الحالية على النحو التالي:

أ- المؤشرات الإدارية

اتسمت معدلات تغير المؤشرات الإدارية بالارتفاع في عام ٢٠١٤ بالمقارنة بعام ٢٠٠٧ في أربعة مؤشرات هي: وضوح أهداف الإدارة، وملاءمة الهيكل الإداري، والإستقرار الوظيفي للعاملين، والتوصيف الدقيق للوظائف، بينما اتسمت بالانخفاض فيما يتصل بمؤشر وجود نظام فعال للمتابعة والتقييم كما هو مبين بجدول (١). ويلاحظ من البيانات الواردة بالجدول زيادة معدل التغير بنسبة طفيفة للمؤشر الخاص بوضوح أهداف الإدارة (٥,٨٨%)، بينما جاءت معدلات التغير بنسب تزيد عن ٢٥% على الأقل لمؤشرات ملاءمة الهيكل الإداري، والإستقرار الوظيفي للعاملين، والتوصيف الدقيق للوظائف.

جدول (١) معدل التغير في توفر المؤشرات الإدارية بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

م	المؤشرات الإدارية	قياس عام ٢٠٠٧		قياس عام ٢٠١٤		معدل التغير
		المتوسط	المستوى	المتوسط	المستوى	
١	وضوح أهداف الإدارة.	٧٦.٥	عالي	٨١	عالي	٥.٨٨ +
٢	ملاءمة الهيكل الداخلي.	٤٧.١	متوسط	٧١	فوق المتوسط	٥٠.٧٤ +
٣	الاستقرار الوظيفي للعاملين.	٤٧.١	متوسط	٦٥.١	فوق متوسط	٣٨.٢١ +
٤	التوصيف الدقيق للوظائف.	٣٥.٣	متوسط	٤٤.٢	متوسط	٢٥.٢ +
٥	وجود نظام فعال للمتابعة والتقييم المستمر.	٨٥.٨	عالي	٦٥.١	فوق المتوسط	٢٤.١٢ -

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

ب- المؤشرات المادية والمالية

جاءت معدلات التغير في الاتجاه الموجب لمؤشرات توفر التسهيلات الإتصالية، وتوفر التسهيلات المكتبية، وتوفر وسائل الانتقالات بنسب ٩٧.٤٥%، ٥٦.٧٧%، ١٦.٤٧% على الترتيب، في حين جاءت المؤشرات الخاصة بتوفر نظام فعال للحوافز والمكافآت، وتوفر تمويل كاف في الاتجاه السالب بنسب ١٠.٥٤%، ٧.٦٥% على الترتيب كما هو موضح بجدول (٢).

جدول (٢) معدل التغير في توفر المؤشرات المادية والمالية بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

م	المؤشرات المادية والمالية	قياس عام ٢٠٠٧		قياس عام ٢٠١٤		معدل التغير
		المتوسط	المستوى	المتوسط	المستوى	
١	توفر تمويل كاف.	٢٣.٥	ضعيف	٢١.٧	ضعيف	٧.٦٥ -
٢	توفر التسهيلات المكتبية.	١١.٨	ضعيف	١٨.٥	ضعيف	٥٦.٧٧ +
٣	توفر التسهيلات الإتصالية.	١١.٨	ضعيف	٢٣.٣	ضعيف	٩٧.٤٥ +
٤	توفر وسائل الانتقالات.	١٧.٦	ضعيف	٢٠.٥	ضعيف	١٦.٤٧ +
٥	توفر نظام فعال للحوافز والمكافآت.	٢٩.٤	متوسط	٢٦.٣	متوسط	١٠.٥٤ -

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

ج- مؤشرات التطوير والتحديث

توضح البيانات الواردة في الجدول (٣) أن جميع معدلات التغير للمؤشرات المدروسة جاءت في الاتجاه السالب، وقد احتفظت ثلاثة مؤشرات بمستوى توفرها، بينما قل مؤشر تواجد خبراء متخصصين في المجالات المختلفة من المستوى المتوسط في عام ٢٠٠٧ إلى المستوى الضعيف في عام ٢٠١٤ بمعدل تغير ٥١.٨%، وقل مؤشر تحديث إجراءات العمل ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات من المستوى فوق المتوسط في عام ٢٠٠٧ إلى المستوى المتوسط في عام ٢٠١٤ بمعدل تغير ٣٢.٥١%.

جدول (٣) معدل التغير في توفر مؤشرات التطوير والتحديث بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

م	مؤشرات التطوير والتحديث	قياس عام ٢٠٠٧		قياس عام ٢٠١٤		معدل التغير
		المتوسط	المستوى	المتوسط	المستوى	
١	تدريب إرشادي / فني دوري.	٢٩.٤	متوسط	٢٨.٥	متوسط	٣.٠٦ -
٢	التطوير المستمر في محتوى البرامج.	٥٨.٣	فوق المتوسط	٥٢.١	فوق المتوسط	١٠.٦٣ -
٣	تواجد خبراء متخصصين في المجالات المختلفة.	٤٧.١	متوسط	٢٢.٧	ضعيف	٥١.٨ -
٤	استخدام وسائل الإتصال الحديثة في تقديم الخدمات.	٢٣.٥	ضعيف	١٨.٨	ضعيف	٢٠ -
٥	تحديث إجراءات العمل ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.	٥٢.٩	فوق المتوسط	٣٥.٧	متوسط	٣٢.٥١ -

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

د- المؤشرات الفنية والتنسيقية

تشير البيانات الواردة بالجدول (٤) أن جميع المؤشرات الفنية والتنسيقية جاءت في الاتجاه السالب. وقد ترواح معدل التغير بين حد أدنى ٥.٧٥% لمؤشر كفاية أعداد ومؤهلات العاملين، وحد أعلى ٢١.٥٥% لمؤشر ملاءمة نطاق الإشراف.

جدول (٤) معدل التغير في توفر مؤشرات المؤشرات الفنية والتنسيقية بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤، ...
جدول (٤) معدل التغير في توفر المؤشرات الفنية والتنسيقية بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

م	المؤشرات الفنية والتنسيقية	قياس عام ٢٠٠٧		قياس عام ٢٠١٤		معدل التغير
		المتوسط	المستوى	المتوسط	المستوى	
١	كفاية أعداد ومؤهلات العاملين.	٢٩.٤	متوسط	٢٧.٨	متوسط	٥.٧٥ -
٢	ملاءمة نطاق الإشراف.	٥٢.٩	فوق المتوسط	٤١.٥	متوسط	٢١.٥٥ -
٣	سيادة العمل الفريقي متكامل الخبرات والتخصصات.	٧٠.٦	فوق المتوسط	٥٨.٧	فوق المتوسط	١٦.٨٥ -
٤	العلاقة التنسيقية مع المستويات العليا.	٧٠.٦	فوق المتوسط	٦٢.٨	فوق المتوسط	١١.٠٤ -
٥	العلاقة التنسيقية مع المستويات الأدنى.	٧٦.٥	عالي	٦٥.٣	فوق المتوسط	١٤.٦٤ -

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

هـ مؤشرات قوة العلاقة التنسيقية مع أطراف النظام المعرفي الزراعي

تحسنت قوة العلاقة التنسيقية بين الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي وكل من معاهد مركز البحوث الزراعية، والقطاع الخاص، والجمعيات والمنظمات الزراعية في عام ٢٠١٤ بالمقارنة بعام ٢٠٠٧ بنسب متفاوتة كما هو مبين بجدول (٥)؛ حيث جاءت الزيادة فيما يتصل بالعلاقة مع الجمعيات والمنظمات الأهلية بمعدل تغير ٢٠٢.٥٤% وإن ظل مستوى التوفر حول المستوى المتوسط بنسبة ٣٥.٧%، وأيضاً جاء معدل التغير بنسبة ١٦٩.٤٩% للعلاقة مع القطاع الخاص وإن ظل أيضاً حول المستوى المتوسط بنسبة ٣١.٨%. ويتضح أيضاً من بيانات نفس الجدول معدل التغير السالب لقوة العلاقة مع أقسام الإرشاد الزراعي بالجامعات، وبنك التنمية والائتمان الزراعي.

جدول (٥) معدل التغير في توفر مؤشرات قوة العلاقة بين أطراف النظام المعرفي الزراعي بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

م	مؤشرات قوة العلاقة مع أطراف النظام المعرفي الزراعي	قياس عام ٢٠٠٧		قياس عام ٢٠١٤		معدل التغير
		المتوسط	المستوى	المتوسط	المستوى	
١	العلاقة التنسيقية مع معاهد مركز البحوث الزراعية.	٧٦.٥	عالي	٧٨.٢	عالي	٢.٢٢ +
٢	العلاقة التنسيقية مع أقسام الإرشاد بالجامعات.	٤١.٢	متوسط	٣٧.٤	متوسط	٩.٢٢ -
٣	العلاقة التنسيقية مع القطاع الخاص الزراعي (الشركات الزراعية).	١١.٨	ضعيف	٣١.٨	متوسط	١٦٩.٤٩ +
٤	العلاقة التنسيقية مع الجمعيات والمنظمات الأهلية.	١١.٨	ضعيف	٣٥.٧	متوسط	٢٠٢.٥٤ +
٥	العلاقة التنسيقية مع بنك التنمية والائتمان الزراعي.	٢٤.٦	ضعيف	١٨.٨	ضعيف	٢٣.٥٧ -

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

وإجمالاً يتبين من النتائج السابقة الخاصة بمؤشرات فاعلية الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي مايلي:
أ- بلغ عدد المؤشرات التي تغيرت بشكل موجب عشرة مؤشرات بنسبة ٤٠% من إجمالي المؤشرات المدروسة، بينما بلغ عدد المؤشرات التي تغيرت بشكل سلبي خمسة عشر مؤشراً بنسبة ٦٠%.
ب- جاء مؤشرين فقط بمستوى توفر عالٍ في عام ٢٠١٤ وهما العلاقة التنسيقية مع معاهد مركز البحوث الزراعية، ووضوح أهداف الإدارة بنسب ٧٨.٢%، ٨١% على الترتيب.
ج- جاء مستوى تغير المؤشرات المدروسة في عام ٢٠١٤ بالمقارنة بعام ٢٠٠٧ متقارب وفي نفس المستوى لجميع المؤشرات التي تغيرت في الاتجاه الموجب فيما عدا أربعة مؤشرات هي ملاءمة الهيكل الداخلي (تغيرت من المستوى المتوسط إلى المستوى فوق المتوسط)، والإستقرار الوظيفي للعاملين (تغيرت من

المستوى المتوسط إلى المستوى فوق المتوسط)، والعلاقة التنسيقية مع القطاع الخاص الزراعى (تغيرت من المستوى الضعيف إلى المستوى المتوسط)، والعلاقة التنسيقية مع الجمعيات والمنظمات الأهلية (تغيرت من المستوى الضعيف إلى المستوى المتوسط).

ثانياً: الملامح العامة لتطوير الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى

تحقيقاً للهدف البحثى الثانى، يعرض هذا الجزء آراء المبحوثين فى عامى ٢٠٠٧، ٢٠١٤ حول سبل تطوير الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى فيما يتصل بالمسار المقترح للعمل الإرشادى الزراعى، وفرص تجاوب التنظيم الإرشادى مع الإصلاح الإدارى، وإعادة الهيكلة الإدارية بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعى.

أ- المسار المقترح للعمل الإرشادى الزراعى

يتبين من نتائج جدول (٦) تقارب نسب الموافقة بين المبحوثين فى عامى ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فى جميع الأبعاد المدروسة ما عدا كل من ضرورة إجراء تغييرات فورية فى التنظيم الإرشادى؛ حيث جاءت قيمة اختبار النسبة الحرجة ١.٧٢ وهى قيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥، بالإضافة إلى نقل تبعية التنظيم الإرشادى لمركز البحوث؛ حيث جاءت قيمة اختبار النسبة الحرجة ٣ وهى قيمة معنوية عند مستوى ٠.٠١.

جدول (٦) الفروق بين آراء المبحوثين فى عامى ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فيما يتصل بمستوى الموافقة على أبعاد المسار المقترح للعمل الإرشادى

م	أبعاد المسار المقترح للعمل الإرشادى	مستوى الموافقة (%)		الفروق بين النسبتيين	معنوية الفروق لصالح	
		قياس عام ٢٠٠٧	قياس عام ٢٠١٤		٢٠٠٧	٢٠١٤
١	إجراء تغييرات فورية فى التنظيم الإرشادى.	٣٥.٣	٥٨.٤	*١.٧٢	√	
٢	نقل تبعية التنظيم الإرشادى لمركز البحوث.	٦٤.٧	٢٣.١	**٣		√
٣	تضمين الأنشطة الإرشادية أنشطة التنمية الزراعية والريفية معا.	١٠٠	٨٨.٨	٠.٤١		
٤	البحث عن مصادر جديدة للتمويل.	٧٠.٦	٧٥.٥	٠.٢١		
٥	التوسع فى الأهداف الإرشادية الزراعية.	٨٨.٢	٨٤.٧	٠.١٤		
٦	إضافة مهام جديدة للعمل الإرشادى الزراعى.	٥.٩	٧.١	٠.٧١		
٧	ضم جمهور إرشادى زراعى جديد.	٨٨.٢	٨٢.٢	٠.٢٤		
٨	تجريب مداخل إرشادية جديدة.	٨٢.٤	٧٩.٢	٠.١٤		

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتى العمل فى عامى ٢٠٠٧، ٢٠١٤
(*) معنوى عند مستوى ٠.٠٥، (**) معنوى عند مستوى ٠.٠١

ب- فرص تجاوب التنظيم الإرشادى مع الإصلاح الإدارى

اتسمت فرص تجاوب التنظيم الإرشادى مع الإصلاح الإدارى بنسب موافقة حول المستوى المتوسط فى عامى ٢٠٠٧، ٢٠١٤ كما هو موضح بجدول (٧)؛ حيث تراوحت نسب الموافقة ما بين حد أدنى ٢٩.٤% إلى حد أقصى ٤١.٢% فى عام ٢٠٠٧، بينما زادت فى عام ٢٠١٤ لتتراوح ما بين حد أدنى ٢٦.٩% إلى ٦٩.٢%. كما يتبين من نتائج جدول (٧) وجود اختلافات معنوية بين نسب موافقة المبحوثين فى عامى ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فيما يتصل بتطوير التدريب الإرشادى، وتطوير التنسيق مع المنظمات الأخرى؛ حيث جاءت قيمة النسبة الحرجة ٢.٢٢، ٢.٠٣ على الترتيب وهى قيم معنوية عند مستوى ٠.٠١.

جدول (٧) الفروق بين آراء المبحوثين في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فيما يتصل بمستوى الموافقة على فرص تجاوب التنظيم الإرشادي مع الإصلاح الإداري

م	أبعاد تجاوب التنظيم الإرشادي مع الإصلاح الإداري	مستوى الموافقة (%)		الفروق بين النسبتين	معنوية الفروق لصالح	
		قياس عام ٢٠٠٧	قياس عام ٢٠١٤		٢٠٠٧	٢٠١٤
١	تطوير المهام الإرشادية.	٣٥.٣	٣٨.٤	٠.٣		
٢	تطوير مكانة الإدارة في الهيكل التنظيمي.	٢٩.٤	٣٠.٧	٠.١٥		
٣	تطوير مجالات وموضوعات الأنشطة الإرشادية.	٤١.٢	٥٧.٦	١.١٧		
٤	تطوير التدريب الإرشادي.	٣٥.٣	٦٩.٢	**٢.٢٢	√	
٥	تطوير نظم التحفيز.	٢٩.٤	٢٦.٩	٠.٣١		
٦	تطوير التنسيق مع المنظمات الأخرى.	٢٩.٤	٥٣.٨	**٢.٠٣	√	

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤
(**) معنوى عند مستوى ٠.٠١

ج- إعادة الهيكلة الإدارية

تشير نتائج جدول (٨) إلى إتفاق نسبة متوسطة من المبحوثين في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤ على المؤشرات الخاصة بالإدارات الجديدة التي يجب إنشائها، ووجود تداخل وتعارض بين الإدارات وبعضها، ووجود خدمات وبرامج هامة لا يتم تقديمها، بينما أتفق نسبة ضئيلة من المبحوثين على وجود مشكلات إدارية تنظيمية كبيرة تواجه الإدارات. كما يتبين من نتائج نفس الجدول وجود فروق معنوية بين مستوى موافقة المبحوثين في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فيما يتصل بموافقة المبحوثين على الإدارات التي يجب دمجها؛ حيث زادت رغبة المبحوثين بنسبة ٣٠.٧% في دمج بعض الإدارات في عام ٢٠١٤ بالمقارنة بنسبة ١١.٨% في عام ٢٠٠٧.

جدول (٨) الفروق بين آراء المبحوثين في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فيما يتصل بمستوى الموافقة على أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية

م	أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية	مستوى الموافقة (%)		الفروق بين النسبتين	معنوية الفروق لصالح	
		قياس عام ٢٠٠٧	قياس عام ٢٠١٤		٢٠٠٧	٢٠١٤
١	إدارات جديدة يجب إنشائها.	٤١.٢	٤٢.٣	٠.٠٩		
٢	إدارات يجب دمجها.	١١.٨	٣٠.٧	**٧.٣٢	√	
٣	تداخل وتعارض بين الإدارات وبعضها.	٤٧.١	٣٨.٤	٠.٧٢		
٤	وجود مشكلات إدارية وتنظيمية تواجه الإدارة.	١٧.٦	٢٦.٩	١.٤٩		
٥	خدمات وبرامج أساسية وهامة لا يتم تقديمها للمستهدفين.	٥٢.٩	٤٦.١	٠.٤٨		

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤
(**) معنوى عند مستوى ٠.٠١

وبصفة عامة يتبين من النتائج السابقة ذات الصلة بالملاح العامة لتطوير الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي ما يلي:

أ- وجود تقارب في مستوى موافقة المبحوثين بين عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤ بنسب ما بين متوسطة إلى عالية لجميع المؤشرات الخاصة بالمسار المقترح للعمل الإرشادي الزراعي فيما عدا نقل تبعية التنظيم إلى البحوث، وإضافة مهام جديدة للعمل الإرشادي، في حين تراوح نسب موافقة المبحوثين على فرص تجاوب العمل الإرشادي مع الإصلاح الإداري ما بين حد أدنى ٢٩.٤% - ٦٩.٢% كحد أعلى، بينما تراوحت النسب فيما يتصل بإعادة الهيكلة الإدارية ما بين حد أدنى ١١.٨% - ٥٩.٢% كحد أعلى .

ب- تبين وجود فروق معنوية بين مستوى موافقة المبحوثين في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤ فيما يتصل بخمسة مؤشرات ذات صلة بالملاح العامة لتطوير الإدارة المركزية وهي: نقل تبعية التنظيم الإرشادي لمركز البحوث (وجاءت الفروق لصالح المبحوثين في عام ٢٠٠٧)، وضرورة إجراء تغييرات فورية في التنظيم

الإرشادي، ووجود فرص عالية لتطوير التدريب الإرشادي، ووجود فرص عالية لتطوير التنسيق مع المنظمات الأخرى، ودمج إدارات مع بعضها (وجاءت الفروق لصالح المبحوثين في عام ٢٠١٤).

ثالثاً: توجهات إصلاح العمل الإرشادي الزراعي

تم إقترح مجموعة من موضوعات الإصلاح الإرشادي (١٢ موضوع) من خلال الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي عام ٢٠٠٧ لكي يتم تنفيذها على المدى القصير والمتوسط من خلال مجموعة من الأنشطة والآليات المقترحة (٤٢ نشاط) كما هو مبين بجدول (٩). وقد تم عرض تلك الأنشطة والآليات على المبحوثين من الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي عام ٢٠١٤ لتحديد مستوى تنفيذها، كما طلب من المبحوثين تحديد المتطلبات الضرورية لدعم تنفيذ تلك الآليات والأنشطة في المستقبل في حالة تنفيذها بمستوى ضعيف أو لم تنفذ.

وتشير البيانات الواردة بجدول (٩) أن خمسة أنشطة بنسبة ١١.٩% من إجمالي الأنشطة تم تنفيذها بمستوى عال حتى عام ٢٠١٤، كما أن ثمانية أنشطة تم تنفيذها بمستوى متوسط بنسبة ١٩%، بينما تم تنفيذ خمسة عشر نشاطاً بمستوى ضعيف بنسبة ٣٥.٧%، في حين لم يتم تنفيذ اثني عشر نشاطاً بنسبة ٢٨.٥%. كما لم يستطع المبحوثون تحديد مستوى تنفيذ نشاطين من الأنشطة المقترحة بدقة لإرتباطها بعمل جهات أخرى.

وقد تنوعت متطلبات الدعم التي أوردتها المبحوثون لدعم الأنشطة التي تم تنفيذها بمستوى ضعيف أو لم تنفذ وعددها (٢٧ نشاط)، ويمكن ترتيب تلك المتطلبات وفقاً لتكرار ذكرها من قبل المبحوثين في دعم الأنشطة والآليات المقترحة كما يلي:

- ١- قرارات إدارية (٤٤.٤%).
- ٢- توفير دعم فني ومعلومات (٤٠.٧%).
- ٣- توفير دعم مالي ومادي (٤٠.٧%).
- ٤- بناء قدرات وتدريب (٢٩.٦%).
- ٥- برامج توعية وإعلام (٢٩.٦%).
- ٦- إجراء تعديل تنظيمي (١٤.٨%).
- ٧- إجراء تغيير في اللوائح أو التشريعات (١٤.٨%).

جدول (٩) مستوى تنفيذ أنشطة وآليات الإصلاح حتى عام ٢٠١٤ والتي سبق إقرارها عام ٢٠٠٧، والمتطلبات اللازمة لدعم عملية تنفيذها في المستقبل

م	إتجاهات الإصلاح الإرشادي	أنشطة وآليات مقترحة	مستوى التنفيذ حتى عام ٢٠١٤				متطلبات التنفيذ (في حالة ض أو لم تنفذ)
			ع	م	ض	ب	
١	تقييم الوضع الراهن للإرشاد الزراعي	إجراء مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي للإرشاد واختصاصات كل الإدارات على كافة المستويات.			√		برامج توعية وإرشاد وإعلام
		مناقشة جميع الأطراف المعنية على كافة المستويات حول معوقات الأداء الإرشادي.			√		بناء قدرات وتدريب
		إجراء دراسات بحثية لتحديد خيارات عملية وغير مكلفة لرفع مستوى أداء الإرشاد الزراعي.			√		دعم فني ومعلومات
٢	تعديل الاختصاصات والهيكل التنظيمي للإرشاد	تحديد وتحديث اختصاصات المستويات المختلفة للعمل الإرشادي.			√		دعم مالي ومادي
		وضع تصور للهيكل التنظيمي المقترح للجهاز الإرشادي على المستويات المختلفة.			√		تعديل تنظيمي
٣	اتباع آلية تعددية في الإرشاد الزراعي	التنسيق الفعال بين مختلف الجهات المقدمة للخدمات الإرشادية.			√		قرارات إدارية
		التنسيق والإشراف الفني ومراقبة نوعية وجود التوصيات الإرشادية المقدمة من مختلف الجهات.			√		تغيير لوائح أو تشريعي
		توفير فرص التدريب للقائمين بالعمل الإرشادي فنياً ومهارياً.			√		
٤	تقوية الروابط بين الإرشاد والبحوث	تشكيل لجنة مشتركة تضم مسئولين من البحوث والإرشاد لصياغة السياسات وتيسير التنسيق.			√		
		الاجتماعات التدريبية بين الباحثين وأخصائي الإرشاد في بداية المواسم الزراعية.			√		
		تخصيص نسبة ٥٠% من وقت الباحثين للعمل في الإرشاد كأخصائي مواد تحت إشراف مسئولى الإرشاد.			√		
		تفعيل دور المجالس الإقليمية للبحوث والإرشاد.			√		

تابع جدول (٩) مستوى تنفيذ أنشطة وآليات الإصلاح حتى عام ٢٠١٤ والتي سبق إقرارها عام ٢٠٠٧، والمتطلبات اللازمة لدعم عملية تنفيذها في المستقبل

م	اتجاهات الإصلاح الإرشادي	أنشطة وآليات مقترحة	مستوى التنفيذ حتى عام ٢٠١٤				متطلبات التنفيذ (في حالة ض أو لم تنفذ)							
			ع	م	ض	ب	برامج توعية وإرشاد وإعلام	بناء قدرات وتدريب	دعم فني ومعلومات	دعم مالي ومادي	تعديل تنظيمي	قرارات إدارية	تغيير لوائح أو تشريعي	
٥	مراجعة أسلوب تخطيط وإعداد البرامج الإرشادية	إعداد وتخطيط البرامج الإرشادية من القاعدة بمشاركة المجموعات المستهدفة.	√											
		التوسع في مجالات موضوعات البرامج الإرشادية لتشمل مختلف نواحي التنمية الريفية في الأراضي القديمة والجديدة.		√										
		الاهتمام بتقييم أثر البرامج الإرشادية من خلال معهد بحوث الإرشاد الزراعي ومعهد بحوث الاقتصاد الزراعي.			√									
		ترشيد ميزانيات البرامج الإرشادية (التركيز على المناطق ذات الإنتاجية المنخفضة- تجنب التدريب النمطي المكرر للمرشدين والإخصائين الإرشاديين- عدم الإفراط في تقديم الخدمات الإرشادية المجانية من مستلزمات الإنتاج...إلخ).				√								
		إعداد خطة تدريبية لتقديم التدريب أثناء الخدمة للعاملين بالإرشاد والقيادات الريفية.					√							
٦	التوسع في المجالات الإرشادية تحقيقاً للتنمية الريفية الشاملة	تعزيز الروابط بين وزارة الزراعة والوزارات الأخرى المعنية مثل وزارة الصحة والسكان، ووزارات البيئة والتعليم والرى...إلخ.			√									
		تشكيل فريق من الإخصائين متكامل التخصصات وفقاً للأولويات في كل منطقة.				√								
		تغيير مسمى الإرشاد الزراعي إلى الإرشاد الريفى.					√							
٧	تقييم الموقف من الإرشاد الزراعي	تشجيع التعاقد الخارجى فى الاحتياجات التى لا يستطيع الإرشاد الزراعي تلبيتها للمستهدفين.												
		إعداد قاعدة بيانات تضم مختلف المعلومات بالجهات الخاصة التى يمكنها تقديم الخدمات الإرشادية.												
		عمل حصر لتحديد نوع وعدد المستثمرين الزراعيين والتعاونيات الكبرى المستعدة للاستفادة من خدمات الإرشاد الخاص.												
		إجراء تقييم لقياس مدى استعداد جمعيات ومنظمات الزراعة لتحمل تكاليف الخدمة الإرشادية وبناء قدرات الزراعة على طلب الخدمة وتقييمها.												
		متابعة ومراجعة دورية لقائمة مقدمى الخدمة الإرشادية من لقطاعين العام والخاص.												
		إبقاء على الإرشاد الحكومى لتوفير الخدمة الإرشادية المجانية لغير القادرين من الزراعة.											√	

تابع جدول (٩) مستوى تنفيذ أنشطة وآليات الإصلاح حتى عام ٢٠١٤ والتي سبق إقرارها عام ٢٠٠٧، والمتطلبات اللازمة لدعم عملية تنفيذها في المستقبل

م	اتجاهات الإصلاح الإرشادي	أنشطة وآليات مقترحة	مستوى التنفيذ حتى عام ٢٠١٤				متطلبات التنفيذ (في حالة ض أو لم تنفذ)
			ب	ص	م	ع	
						برامج توعوية وإرشاد وإعلام بناء قدرات وتدريب دعم فني ومعلومات دعم مالي ومادي تعديل تنظيمي قرارات إدارية تغيير لوائح أو تشريعي	
٨	العمل على تطوير منهجيات إرشادية جديدة	تشكيل فرق صغيرة من العاملين بالإرشاد ذوي الخبرة لإستطلاع رأى المستهدفين حول أفضلية مختلف المنهجيات. تحديد الأساليب والمنهجيات المناسبة وفقا للعوامل الظرفية لكل موقع. إعادة صياغة مختلف الأساليب في شكل منهجيات إرشادية جيدة التصميم. تدريب العاملين بالإرشاد على تطبيق واستخدام المنهجيات الإرشادية الجديدة. تدريب العاملين بالإرشاد على تنظيم مجموعات الزراعة.	√				
٩	تشجيع مجموعات وجمعيات وروابط المزارعين	توجيه الخدمات الإرشادية لتنظيمات الزراعة مع تيسير تسجيلها قانونيا بالتعاون مع المستهدفين. تزويد أعضاء منظمات الزراعة بالمعارف والمهارات الفنية والإدارية المختلفة.	√				
١٠	تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل العمل الإرشادي	إعداد دراسة حول الأنشطة التي يمكن للعمل الإرشادي أن يطبق بها تكنولوجيا المعلومات . إنشاء قواعد بيانات تشمل (أسعار السلع، معلومات المناخ، الخفراء في المجالات المختلفة...الخ). التوسع في إنشاء مواقع جديدة تنضم للعمل من خلال شبكة RADCON. تدريب العاملين بالإرشاد على الاستخدام الجيد لشبكة RADCON.	√				
١١	صياغة سياسة وطنية للإرشاد الزراعي	تشكيل لجنة من كافة الجهات المعنية بالإرشاد الزراعي وبمشاركة ممثلين من المستهدفين لوضع سياسة وطنية للإرشاد الزراعي.	√				
١٢	مراجعة وتطوير مناهج التعليم الإرشادي	عقد لجان لمراجعة مناهج التعليم الإرشادي مع كافة المستهدفين. عمل مراجعة نقدية لمناهج التعليم الجامعية لتقييمها في ضوء استراتيجيات التنمية الزراعية (*). وضع تصور لكيفية جعل المناهج التعليمية الإرشادية أكثر فعالية من الناحية العملية لمواجهة حاجات التعلم الجديدة لدى المستهدفين (*). التعاون والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي الزراعي والجهات المعنية بالإرشاد الزراعي .	√				

المصدر: جمعت وحسبت من واقع ورشتي العمل في عامي ٢٠٠٧، ٢٠١٤

(*) وجد المبحوثون صعوبة في تحديد مستوى تنفيذ الأنشطة الخاصة بها نظرا لأنها خارج نطاق مسؤوليتهم.

الإستنتاجات الرئيسية

أسهمت نتائج الدراسة الراهنة فى التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات من الممكن أن تساعد فى إحداث الإصلاح الإدارى والتغيير التنظيمى بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعى كما يلى:

١- لا بد من تعديل دور الإرشاد الحكومى؛ حتى فى ظل الإلتجاه المتزايد نحو القطاع الخاص فيما يعرف بالتعددية المؤسسية. فمن خلال ما تم عرضه فى هذه الدراسة تبين استمرار انخفاض فاعلية دور القطاع الإرشادى الحكومى؛ حيث جاءت ٦٠% من مؤشرات الفاعلية التنظيمية المدروسة بمستوى تغير فى الإلتجاه السالب، كما أن باقى المؤشرات المدروسة حدث بها تغير طفيف خلال فترة الدراسة من ٢٠٠٧ وحتى ٢٠١٤. لذا يجب إعادة النظر فى دور القطاع الحكومى من خلال علاقته التبادلية مع العمل الإرشادى كما يلى:

أ- الحكومة تحتاج العمل الإرشادى، وخاصة فيما يتصل بتنفيذ السياسات الزراعية الحكومية الموضوعية، وأيضاً للتعامل مع مختلف المستجدات والأحداث الطارئة لما يمتلكه من شبكة كبيرة من المنظمات التى تغطى معظم مناطق الدولة، وأيضاً فالحكومة تحتاج الإرشاد فى التعامل مع القضايا ذات الإهتمام العام كالبيئة وحماية الأراضى، والقضايا السكانية والصحية والتعليمية... الخ، وأخيراً فالحكومة تحتاج الإرشاد فى تجميع البيانات والمعلومات والإحصاءات المختلفة من خلال العاملين الإرشاديين.

ب- العمل الإرشادى يحتاج الحكومة، وخاصة فيما يتصل بقيادة عمليات الإصلاح المختلفة من خلال وضع رؤية شاملة وإستراتيجية قومية للتنفيذ، وتطوير آليات وشركات من أجل التنسيق بين مختلف مقدمى الخدمات الإرشادية، ووضع الضوابط والقواعد والإجراءات المنظمة التى تشكل معايير يتم على أساسها تقديم الخدمات الإرشادية المختلفة، وأيضاً يحتاج الإرشاد الحكومى فى تخريج كوادر بحثية وتنفيذية فى مجال الإرشاد الزراعى، وتقديم وتوفير كافة المعلومات عن الأسواق والأنظمة الإنتاجية والأسعار التى عادة ما تتصف بالمصادقية والواقعية عن أى قطاع آخر.

٢- القول بأن طريق الإصلاح الإرشادى طريق صعب المنال ويعجز تحقيقه تحت السياق الزراعى المصرى - إعتقاد خاطئ -، لأن أكثر التحديات التى تواجه مخططات السياسات الزراعية هما:

أ- الإصلاح التشريعى: وذلك لإرتباطه بموافقات وزارية ومجالس نيابية بما يتطلب وقتاً كبيراً لتحقيقه، وعند النظر إلى نتائج الدراسة الراهنة نجد أنه من المطلوب لأربع آليات إصلاح فقط بنسبة ٤.٨% من إجمالى (٢٧) آلية تم تنفيذهم بمستوى ضعيف أو لم ينفذوا منذ عام ٢٠٠٧ وحتى عام ٢٠١٤.

ب- عدم توفر موارد مالية بشكل كاف: عند النظر إلى نتائج الدراسة، نجد أن توفير الدعم المالى والمادى جاء كمتطلب لدعم آليات الإصلاح فى (١١) آلية من إجمالى (٢٧) آلية بنسبة ٤٠.٧%، أى أنه يمكن تنفيذ (١٦) آلية أخرى بدون الحاجة إلى دعم مالى ومادى كبير.

٣- نظراً للمستوى المتوسط الذى أبدى فيها المبحوثون موافقتهم على فرص التطوير المستقبلية لمختلف نواحي العمل الإرشادى فى ضوء الظروف المتاحة، كما جاءت القرارات الإدارية فى مقدمة متطلبات دعم تنفيذ الأنشطة فى المستقبل، توصى الدراسة بضرورة الإهتمام بتشكيل لجنة قومية بالتنسيق مع الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى تتولى صياغة دليل يصف القواعد والمعايير *Norms and Standards* التى يجب توفرها فى العمل الإرشادى الزراعى ونشرها بين مختلف المستهدفين على أن يشتمل على: مناهج الإرشاد المتبعة، وخصائص الموارد البشرية من حيث (المهارات والقدرات المطلوبة، ووصف المسار الوظيفى وفرص الترقى، ونواحي التدريب وبناء القدرات المطلوب تدعيمها، ونطاق الإشراف، والتوصيف الوظيفى... الخ)، والآليات المؤسسية المتبعة لتقديم الخدمات الإرشادية ونظم المساءلة من مختلف الجهات، وذلك حتى يسهل من عمليات المتابعة والتقييم للخدمات الإرشادية من ناحية، وتعزيز توعية الإرشاد الزراعى عند وضع خطة طويلة المدى لتطويره من ناحية أخرى.

٤- أهمية إجراء دراسة حول جدوى الإستثمار فى الإرشاد الزراعى وأثاره التعليمية والإجتماعية والإقتصادية لخلق ضغط سياسى يعزز الإهتمام بدور الإرشاد الزراعى فى التنمية المستدامة، كما ستساعد نتائج هذه الدراسة على تجنب تكرار أى أخطاء أو ممارسات لم تكن صحيحة فى المستقبل، بالإضافة إلى تنفيذ أفضل الترتيبات المؤسسية لتقديم خدمات المعرفة والمعلومات إلى مختلف المستهدفين، وتحديد أدوار كل من القطاعين الحكومى والخاص فى تقديم الخدمات الإرشادية.

المراجع

- البحيري، سامي محمود أحمد. ٢٠١١. مداخل الإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، لندن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. متاح في الموقع التالي:
<http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11-2012/entrances-to-the-administrative-reform.pdf>
- زهران، يحيى على. ٢٠٠٧. تصور الفريق البحثي لإعادة هيكلة التنظيم الإرشادي الزراعي المصري: الإنتقال من مدخل مجالي خدمي إلى مدخل مهامي وظيفي. المؤتمر الثامن للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية: هيكل ودور الإرشاد الزراعي في ظل الإصلاح والتحرر الإقتصادي، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ٢٧-٢٨ نوفمبر.
- زهران، يحيى على، وسعفان، إبراهيم أبوخليل، والجمل، محمود محمد، وعبدالمجيد، محمد، وقاسم، حازم صلاح. ٢٠٠٧. هيكل ودور الإرشاد الزراعي في ظل الإصلاح والتحرر الإقتصادي: نتائج المشروع وإنجازاته الرئيسية. المؤتمر الثامن للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية: هيكل ودور الإرشاد الزراعي في ظل الإصلاح والتحرر الإقتصادي، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ٢٧-٢٨ نوفمبر.
- بن ساحة، عفاف. ٢٠١٣. أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية – غرداية الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. متاح في الموقع التالي: http://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/master_Bensaha_Afaf.pdf?idmemoire=874
- صالح، حسن محمد. ٢٠٠٧. تصور الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي لتحديث وتطوير الإرشاد الزراعي. المؤتمر الثامن للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية: هيكل ودور الإرشاد الزراعي في ظل الإصلاح والتحرر الإقتصادي، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ٢٧-٢٨ نوفمبر.
- عبدالعال، محمد حسن. ٢٠٠٦. إصلاح الإرشاد الزراعي. المؤتمر السابع للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية: مبادرات الإصلاح الإرشادي الزراعي في مصر: تطبيقات ورؤى، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ٢٨-٢٩ نوفمبر.
- الغالب، طاهر محسن منصور. ٢٠١٠. التطوير التنظيمي – مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- قاسم، حازم صلاح منصور. ٢٠٠٥. دراسة في المداخل الإرشادية الزراعية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الزراعة، جامعة المنصورة.
- أبو قحف، عبد السلام. ٢٠٠١. دليل المدير في: تفويض السلطة – ملامح الإصلاح الإداري – العقود الإدارية – إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- الكبيسي، عامر خضير. ٢٠١٢. إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. متاح في الموقع التالي:
<http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf>
- Anderson, J. R. 2007. Agricultural advisory services. Background paper for the World Development Report 2008. Agriculture and Rural Development Department. Washington, D.C.: World Bank.
- Birner, R., Davis, K., Pender, J., Nkonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., Mbabu, A., Spielman, D., Horna, D., Benin, S. and Cohen, M. 2006. From best practice to best fit: A framework for analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide. IFPRI Discussion paper No. 37. Washington D.C.: International Food Policy Research Institute.
- Birner, R., Sekher, M. and Raabe, K. 2012. Reforming the public administration for food security and agricultural development: Insights from an empirical study in Karnataka. IFPRI Discussion paper 01175. Washington D.C.: International Food Policy Research Institute.

- Feder, G., Birner, R. and Anderson, J. R. 2011. The private sector's role in agricultural extension systems: Potential and limitations. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 1 (1): 31–54.
- Raabe, K. 2008. Reforming the agricultural extension system in India: What do we know about what works where and why?. IFPRI Discussion paper 00775. Washington D.C.: International Food Policy Research Institute.
- Rajulton, F. 2001. The Fundamentals of longitudinal research: An Overview. *Special Issue on Longitudinal Methodology, Canadian Studies in Population*. 28(2), 2001:169-185.
- World Bank. 2007. Agriculture for development. *World Development Report 2008*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank.

ADMINISTRATIVE REFORM AND ORGANIZATIONAL CHANGE AT AGRICULTURAL EXTENSION ORGANIZATIONS: A LONGITUDINAL STUDY OF CENTRAL ADMINISTRATION OF AGRICULTURAL EXTENSION

Kassem, H. S.

Agric. Extension and Rural Society Dept., Faculty of Agric., Mansoura Univ., Egypt

ABSTRACT

The current study aims at measuring the change and developmental trends of Central Administration of Agricultural Extension (CAAE), Egypt during the period (2007-2014). Longitudinal study was used for designing data collection by following cohort type. Data were collected from the directors and deputy directors of the administrations of (CAEE) by a workshop on October 2007 and conducted again on December 2014 for the same population with different sample. Twenty four directors had attended a workshop on 2007, whereas twenty sixth on 2014. Frequencies, percentages, arithmetic mean, annual change rate (%), critical ratio (CR) were used as statistical tools and for presenting the results. Respondents were asked during the two workshops to determine the availability level of organizational effectiveness indicators of CAAE, their acceptance level for opportunities of developing agricultural extension work, and reform mechanisms needed for promoting extension services.

The findings indicated that (10) of organizational effectiveness indicators have been changed in a positive way from 2007 to 2014, while (15) indicators have been changed in a negative way. Also, there are significant differences between the directors' acceptance level on 2007, 2014 regarding to five indicators as follows: necessity of conducting immediate changes on extension organization, CAEE's subsidiarity to agricultural research center (ARC), high opportunity for developing training, high opportunity for developing the coordination between CAEE and other organizations, and merging administrations with others. Only 11.9% for the reform mechanisms which have been suggested on 2007 were highly implemented on 2014, whereas 35,7% of them were weakly implemented.