

Strategic Analysis of the Government Agricultural Extension Work Organization, Using (SWOT) Analysis Model (The Study is Applied in Sharkia Governorate)

Omar, I. A. M. M.

Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt



التحليل الاستراتيجي لمنظمة العمل الإرشادي الزراعي الحكومي باستخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT) دراسة مطبقة بمحافظة الشرقية)

إبراهيم عبدالوهاب محمود موسى عمر

قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر

المخلص

استهدفت الدراسة تحليل منظمة الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية باستخدام التحليل الرباعي (SWOT) للبيئتين الداخلية والخارجية. وصياغة الاستراتيجيات اللازمة للنهوض بمستوي أداء منظمة الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية باستخدام مصفوفة (TOWS) ثم ترتيب تلك البدائل الاستراتيجية باستخدام مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية (QSPM) Quantitative Strategic Planning Matrix. وقد تمت هذه الدراسة علي منظمة الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية والمنظمات المرتبطة، حيث تم اخذ عينة من أخصائيو الإرشاد الزراعي علي مستوي مديرية الزراعة، ورؤساء أقسام الإرشاد الزراعي في الإدارات الزراعية، ومسؤولي المراكز الإرشادية، وعدد من المرشدين الزراعيين، وعدد من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المتخصصين في مجال الإرشاد الزراعي، وعدد من أصحاب بعض الشركات الزراعية الخاصة ليصبح إجمالي العينة هو (194) مبحوثاً. تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفترة من ديسمبر 2016 الي ديسمبر 2017 وذلك باستخدام الاستبيان، والزيارات الميدانية، وورش العمل. وتبعت الدراسة طريقة المزج بين التحليل الكيفي Qualitative و الكمي Quantitative للبيانات للوصول الي نتائج دقيقة. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: 1- مجموع الأوزان المرجحة لمجمل العوامل الداخلية لمنظمة الإرشاد الزراعي بالمحافظة (2.883) وهذا يعكس ضعف أداء العمل الإرشادي في المحافظة لأن هذا الرقم أقل من (3). 2- كانت مجموع الأوزان المرجحة لمجمل العوامل الخارجية لمنظمة الإرشاد الزراعي بالمحافظة هي (3.146) وهذا يعكس أن الإرشاد الزراعي لديه فرصة في العوامل الخارجية لأن مجموع أوزانها أكبر من (3) ويجب العمل علي تنمية البيئة الخارجية بشكل اكبر للاستفادة منها والنهوض بالضعف الواضح في أداء الارشاد الزراعي بالمحافظة. 3- وقد تم واستنباط الاستراتيجيات البديلة من عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية حيث كان عددهم (20) استراتيجية موزعين علي اربعة انواع من الاستراتيجيات أ استراتيجية نمو وتوسع (SO). ب- استراتيجية تحسين وتطوير (WO). ج - استراتيجية ثبات واستقرار (ST). د- استراتيجية انكماش (WT). ثم استخدام مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي لترتيب تلك الاستراتيجيات علي حسب شدة الجاذبية بينها وبين عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث كانت ترتيبهم كالتالي أول استراتيجيتان هي- WT5: 1 : دمج بعض ادارات الجهاز الارشادي مع ادارات التعليم الزراعي الجامعي والمتوسط في هيكل وظيفي واحد. 2- WT2 : دمج الهيكل الوظيفي لبعض المستويات الإدارية للإرشاد الزراعي وخاصة الجمعيات الزراعية التي يقل عدد العاملين فيها عن 5 مهندسين زراعيين. وأخر استراتيجيتان هي- SO1: الربط الاعلامي بين التقدم التكنولوجي وارتفاع المستوي التعليمي للزراع وزيادة في الإنتاجية الزراعية. 2- ST3: التنسيق والتعاون بين الإرشاد الحكومي الشركات الزراعية في القطاع الخاص في تقديم الخدمات الإرشادية. الكلمات الاسترشادية: البيئة الداخلية - البيئة الخارجية - نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات - التخطيط الاستراتيجي - البديل الاستراتيجي - التحليل الرباعي - المصفوفة الكمية.

المقدمة

والقصور في تلبية أولويات مشاكل واهتمامات المسترشدين (نجم ، هيكل ، 2013، ص 2260).

وبنظرة تقييمية للتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تواجه الدول المختلفة وبصفة خاصة الدول النامية كالتحرر الاقتصادي واللامركزية والخصخصة والديموقراطية بدرجات مختلفة، وأيضاً وجود قوى فعل جديدة أصبحت متداخلة في تقديم وتمويل الأنشطة الإرشادية كالقطاع الخاص، ومنظمات المنتجين، والمنظمات غير الحكومية، إلى جانب القطاع الحكومي الذي يعاني من انخفاض ميزانيات التمويل للأنشطة الإرشادية (NeuchâtelGroup, 1999, pp.7-9). وهناك إشارات واضحة على حاجة التنظيم الإرشاد الزراعي إلى تغيير في بيئته الداخلية باعتبارها أحد الأبعاد الرئيسية لقياس فعالية التنظيم، وذلك من خلال حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي وخصائصه، والمناخ التنظيمي والعمليات التنظيمية التي تجرى فيه كأنعكاس المهمة الإرشاد الزراعي في المرحلة المقبلة والتي تتمشى مع سياسة التحرر الاقتصادي التي تعيشتها الدولة وأن الأمر لا يتطلب استبدال أو تحسين النظام المركزي بقدر ما يتطلب ضرورة توفير مناخ تنظيمي فعال وإعادة هيكله أو بناء تنظيمي فعال يتمشى مع استراتيجية وزارة الزراعة (أبو حطب ، 1996، ص216)

لذلك قامت هذه الدراسة من اجل تحليل الوضع الحالي لمنظمة الارشاد الزراعي بمحافظة الشرقية باستخدام تحليل (SWOT) ووضع مجموعه من الاستراتيجيات المستمدة من نقاط القوة والضعف ونقاط الفرص والتهديدات واستخدام المصفوفة الكمية (QSPM) لتحديد البديل الاستراتيجي المناسب للنهوض بالخدمة الارشادية بالمحافظة. الإطار المفهومي والاستعراض المرجعي :

ترتكز جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات علي التخطيط الاستراتيجي في بناء اساس سليم لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم وتطوير الهياكل وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الامكانيات البشرية والمادية بما يحقق اهداف المؤسسة الارشادية، ويتيح لها القدرة علي اجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في اطار مرونة

تواجهه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال علي درجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير. لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والتي يؤدي تجاهلها الي تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح المنظمة (أبو بكر ، النعيم ، 2010، ص 237).

أن التنظيمات بصفة عامة والتنظيم الإرشادي خاصة في حاجة إلى إجراء تطوير تنظيمي، أي في حاجة إلى إجراء قدر من التكيف مع الظروف الجديدة التي يتعرض لها، حيث تنشأ الحاجة إلى التغيير في المنظمات نتيجة لوجود فجوة بين الأهداف التي أنشئت من أجلها وبين التوقعات المجتمعية منها. وترجع هذه الفجوة عادة إلى عدم التكيف مع العوامل البيئية دائمة التغيير وقد تكون هذه العوامل خارجية مثل عوامل الاقتصاد والسوق، والعوامل التكنولوجية والسياسية والقانونية والعوامل المرتبطة بالموارد. وقد تكون عوامل داخلية مثل تغير القيم واتجاهات العاملين، وعدم مناسبة الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي، وتغير أهداف المنظمة وفي هذه الأحوال يجب على الإدارة أن تحاول إحداث بعض التغييرات التي تحقق توازن التنظيم مع بيئته، ولهذا فإن البداية العلمية لإحداث التطوير التنظيمي تنطلق من تحليل المتغيرات الحادثة في بيئة عمل التنظيم الإرشادي سواء كانت خارجية أم داخلية ثم تحديد الوظائف الإرشادية اللازمة لملاقة هذه التغييرات (أبو حطب ، 1997، ص 259).

وعلى الرغم من الإسهامات البارزة والمستمرة التي حققها العمل الإرشادي المصري في شتى ميادينه المختلفة، إلا انه واجه وما زال يواجه العديد من التحديات التي تعترض سير العمل الإرشادي وتؤثر على كفاءته وفعاليته، ويعد التعرف على تلك التحديات واستخلاص أهم الدلالات والمؤشرات التي تنطوي عليها، خطوة هامة لمساعدة الخبراء والمخططين للسياسات الإرشادية الزراعية على تثبيت دعائمه وسط تلك التحديات (قاسم ، 2005، ص 29).

وهناك العديد من الانتقادات الحادة للخدمات الإرشادية المقدمة من الارشاد الزراعي الحكومي في الدول النامية لافتقارها للتأثير،

الداخلية في المنظمة ذلك في ظل التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية، حيث يطلق على هذه الآلية " سوات SWOT " حيث يشير الحرف الأول (S) الي مجالات القوة في المنظمة، فيشير الحرف الثاني (W) الي مجالات الضعف في المنظمة، ويشير الحرف الثالث (O) الي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، وأخيراً يشير الحرف الرابع (T) الي التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

وأضافت USAID (2005، ص30) أن التحليل الرباعي SWOT هو إطار تحليلي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وأشار نجم، وهيكال نقلاً عن Abadi (2013، ص226) الي أن التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT يمكننا من المقارنة بين نقاط الضعف والقوة من خلال مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، كما يمكن المقارنة بين الفرص والتهديدات من خلال مصفوفة العوامل الخارجية وكلاً منه يوفر معلومات كثيرة مستفاداً من هذا التحليل تساعد في الحكم علي اختيار الاستراتيجيات الأربعة والتي يمكن للمنظمة اختيارها لزيادة كفاءتها.

2- التحليل البيئي:

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بعد تشخيص الوظيفة المالية والإنتاجية والتسويقية، ووظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى وظيفة البحث والتطوير، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحيوة المنظمة وذلك بتقييم ودراسة عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة للمنظمة الأعمال. وقد أوضح الخفاجي (2011، ص12) أن الإدارة تقوم برقابة التغيير البيئي والعمل على تكيف المنظمة معه من خلال إحداث تغييرات داخلية تتناسب مع التغييرات الخارجية التي تقترب منها من خلال المواءمة بين مواطن القوة (Strings) ومواطن الضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) أو ما يعرف بمصفوفة (SWOT Matrix) حيث تختلف الممارسات الإدارية من خلال مدى استجابة تلك الإدارات للتغييرات البيئية لغرض تحقيق النجاح المنظمي.

أ- مفهوم تحليل البيئة الخارجية ومكوناتها:

○ المفهوم:

وقد عرف أبو بكر (2010، ص251) البيئة الخارجية بأنها مجموعة من المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير علي قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها من خلال ما تتضمنه هذه البيئة وما ينتج عنها من فرص وقيود وتهديدات. وقد أوضح سويسي (2009، ص18) بأن البيئة الخارجية هي تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

وأضاف مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (2003، ص25) وبصدد بها العوامل التي تؤثر علي المنظمة وتقع خارج حدودها وتكون بعيدة عن رقابة إدارة المنظمة ولكن يتم في إطارها ممارسة أعمال وأنشطة المنظمة، ويتضمن مجموعة من الفرص المتاحة وإيضاً عدد من التهديدات التي لا بد وأن تأخذ في الحسبان عند تخطيط وتنفيذ أنشطة المنظمة.

وأشار أمينة (2009، ص27) بأن تحليل البيئة الخارجية هو رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية فرص يمكن استغلالها) وتلك السلبية(تهديدات يجب تجنبها والتغلب عليها)، وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدودها وتتفاعل مع بعضها البعض لتأثيراً على المؤسسات بطرق ودرجات مختلفة وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية كما قد تمتد لتشمل البيئة العالمية.

■ **المكونات: الفرصة:** عرفها أبو بكر (2010، ص297) تمثل حالات مويده لأهداف المؤسسة ويكون لها تأثير إيجابي علي أدائها.

وقد أضاف مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (2003، ص50) بأن الفرص المتاحة: هي الظروف الإيجابية المتاحة والمواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة للمنظمة.

وينبثق تحديد الفرصة من تحديد ثلاث عناصر رئيسية:

- إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم.
- هذه الحالة البديلة أفضل من الحالة القائمة.
- تستطيع الإدارة الاستفادة من هذه الفرصة بإمكانياتها الحالية وباحتمال نجاح معقول ويتكلفة أفضل من الوضع القائم.

■ **التهديدات:** عرفها أبو بكر (2010، ص295) بأنها تتمثل في حالات غير مرغوب فيها ويكون تأثيرها سلبياً علي أداء المؤسسة.

وأضاف أيضاً مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (2003، ص51) بأن التهديدات هي مجموعة القيود التي تفرضها البيئة الخارجية علي أنشطة المنظمة ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر. وهي ذات تأثير سلبى علي كفاءة المنظمة لذا وجب علي إدارة المنظمة التعرف إلي تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين أثارها

الإداء المتكامل والهادف الي التطوير المستمر. محمود نقلاً عن الداجني (2014، ص1930).

أولاً: مفهوم الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي -

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المتباعدة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل Johnson & Scholes, (1993, P. 17). ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية أحد الأركان الرئيسة للتخطيط الاستراتيجية معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر (Mondey & Permeaux, 1995, P.175

● مفهوم التحليل الاستراتيجي:

عرف بن قارة (2009، ص27) التحليل الاستراتيجي " أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الاستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والفرص والتهديدات المحيطة بها".

وقد عرفه بقة وملعب (2015، ص134) بأنه "هو إجراءات فحص المؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد علي اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها"

● مفهوم الاستراتيجية:

عرفها الهاشمي نقلاً عن (Glueck) (2006، ص10) هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتوقعها في السوق أو سقوطها واختقالها من السوق، ومن ثم فهي تحرص علي استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداماً أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وأضاف Harry (1976، p110) بأن الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تسير سلوك المؤسسة وذلك بالاعتماد علي قواعد اتخاذ القرارات التي توجه اختيارها نحو فرص أحسن.

وأوضح Alfred (1972، P 65) بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، وتحديد وتخصيص الموارد الاستراتيجية.

ثانياً: التحليل الرباعي SWOT Analysis

يستعين مخططوا الاستراتيجية بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل الي طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جنيرال إنكترنك، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT (Strengths, Opportunities, threats, weaknesses) والتي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول الي ما في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما في البيئة الداخلية من نقاط ضعف وقوة (المغربي، 2004، ص235). والهدف من ذلك هو الوصول الي ما تسمى بالتغذية المستقبلية (Futerfeed) والتي لم تبرز بصورة واضحة في اهتمامات اغلب المنظمات حيث تعني نقل ردود فعل البيئة المستقبلية حيث يفترض أن يكون هنا للقرار الإداري آثاراً مستقبلية محتملة على المنظومات المختلفة ينبغي أخذها بالحسبان عند صياغته القرار الإداري (Sharkansky, 1994, P.5).

1- ماهية ومفهوم التحليل الرباعي:

● **التحليل الرباعي:** هو أحد أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والمعروف باسم SWOT اختصاراً لكلمات:

Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

وقد أوضح كلاً من الفولي (2013، ص106) وإدريس، المرسي (2006، ص246) بأن (SWOT) يحلل العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة ويشمل علي:ص

- 1- **نواحي القوة الداخلية (Strengths):** وتشمل كل ما يتعلق بالمنظمة (قوي بشرية - أجهزة - معدات - أماكن - علاقات -..... الخ) ويعتبر من نواحي القوة التي تتميز به المنظمة.
- 2- **نواحي الضعف الداخلية (Weaknesses):** وتشمل كل ما يتعلق بالمنظمة من الداخل ويعتبر نقطة ضعف
- 3- **الفرص المتاحة (Opportunities):** وتشمل كل ما يشكل فرصة متاحه تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية
- 4- **المخاطر / التهديدات / التحديات المتوقعة أو المحتملة (Threats / Challenges):** وتشمل كل ما يشكل تهديداً خارجياً (خارج المنظمة) يعيق المنظمة علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث يعتمد تحليل الموقف اللازم لصياغة الاستراتيجية علي آلية محددة وهي إيجاد والمواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات القوة

وقد اشار كاظم نقلاً رشيدي (2014, ص 122) الى أهمية المصفوفة حيث انها:

1. تساعد في تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمات وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.
2. تساعد في تحديد الموقع التنافسي الذي تمتلكه المنظمة بين المنظمات الأخرى المنافسة.
3. بالإمكان تحديد البديل الاستراتيجي المناسب وفق المعادلة الآتية:

$$SA = O / [S - W]$$

حيث أن:

SA: يمثل البديل الاستراتيجي.

Strategic alternative

O: الفرص الخارجية المتاحة.

S: عناصر القوة الداخلية للمنظمة.

W: عناصر الضعف للمنظمة.

والأمر يتعلق بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلي والفرص والتهديدات البيئية الخارجية، فإن الأمر يتوقف على إجراء عملية التقييم الداخلي Internal assessment وبالنسبة لنقاط القوة والضعف وعملية الفرص الخارجية External scanning بالنسبة للفرص والتهديدات البيئية.

ثالثاً: بعض العمليات المرتبطة بتحليل SWOT:

1- مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية:

Strategic Factors Analysis Summary (SFAS Matrix)

وقد أوضح Hunger, Wheelen (2000, P107) أن مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية تستخدم في تلخيص العوامل الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال دمج العوامل الاستراتيجية الخارجية التي سبق تحديدها خلال مراحل التحليل البيئي الخارجي مع العوامل الاستراتيجية الداخلية والتي سبق تحديدها من خلال التحليل البيئي الداخلي، حيث يقوم متخذي القرارات الاستراتيجية بالقيام أولاً: تخفيض عدد العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية بحيث لا يزيد عن عشرة عوامل والتي تمثل أكثر هذه العوامل أهمية في التأثير على مستقبل المنظمة وذات الأوزان الترجيحية الأعلى لذلك فإن إعداد هذه المصفوفة يتطلب إتباع الخطوات التالية:

- يتم تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية الأكثر أهمية وذلك لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- يتم إدخال الأوزان الترجيحية لجميع العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية مع الأخذ في الاعتبار أن مجموع الأوزان الترجيحية يجب أن يساوي الواحد الصحيح.
- يتم إعطاء تقييم لكل عامل من هذه العوامل الاستراتيجية وذلك في عمود للتقييم.
- يتم حساب النتيجة المرجحة من خلال ضرب الوزن الترجيحي في التقييم بالنسبة لكل عامل من العوامل الاستراتيجية وحساب إجمالي درجات لكل من البيئة الداخلية والخارجية.

1- الاستراتيجيات البديل باستخدام مصفوفة TOWS:

وقد أشار إدريس، المرسي (2005, ص 251) أن مصفوفة TOWS (أي مصفوفة SWOT ولكن مع تبديل ترتيب مكوناتها حيث نبدأ بالتهديدات T ثم الفرص O، ثم نقاط الضعف W، وأخيراً نقاط القوة S) وتوضح كيف أن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه منظمة معينة يمكن أن تتواءم مع مجالات القوة والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المنظمة وبالتالي يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الاستراتيجية الممكنة. كما هو موضح بالشكل رقم (1).

المحتملة على المنظمة واستنباط الأساليب والادوات اللازمة للتعامل معها دون الإخلال بالأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- مفهوم تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها:

○ المفهوم: فقد أوضح لحرش (2008, ص 14) بأنه يُقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على المتغيرات الداخلية التي تقع تحت رقابة وسيطرة المؤسسة.

وتناوله حمدان & وادريس (2007, ص 74) بأنها " تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال.

وأضاف مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (2003, ص 28) بأن تحليل البيئة الداخلية يقصد به دراسة نقاط القوة والضعف في النظام الداخلي للمنظمة بغرض استغلال عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف أو التقليل من أثارها السلبية وبالتالي اكتشاف مجالات الفرص لدي المنظمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها في تنمية المجتمع.

ويهدف الى كشف حقيقة القدرة الذاتية للمؤسسة عند النقطة الزمنية لعملية التحليل، وتحديد ماذا فعل لكي نمي قدراتها الذاتية الحالية الى المستوى الذي عنده نتمكن من أن نستثمر الفرص، هذا بجانب تنمية قدراتنا في أن نجعل القيود والتهديدات وفق ما نريد.

وقد أشارت USAID (2005, ص 13) أن تحليل البيئة الداخلية هي كل ما يتعلق بمكونات المنظمة من الداخل وتستطيع المنظمة السيطرة عليه والتعامل معه مباشرة مثل الموارد البشرية والنظم الإدارية والموارد المالية ويتم تحليلها الى نقاط قوة ونقاط ضعف.

وأضاف العزب & والحامولي (2012, ص 932) أن البيئة الداخلية للتنظيم متمثلة في مجموعة من الخصائص التي يَنصَف بها التنظيم ومنها نظم الاتصال والعلاقات الاجتماعية، والانتماء، والنمط القيادي، والتحدى، والمخاطرة، والمسؤولية، والدعم والتشجيع.

المكونات: مواطن القوة: أضاف مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (2003, ص 30) أن مواطن القوة هي القدرات الذاتية للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات سواء كانت موارد أو إمكانات مادية أو بشرية أو نظم عمل. وقد يظهر تحليل البيئة الداخلية واحد أو أكثر من نقاط القوة داخل المنظمة والتي تمكنها من القيام بمسؤوليتها بكفاءة وفعالية.

وقد أوضح إدريس، المرسي (2006, ص 211) أنه يعتبر المتغير مصدراً للقوة إذا ما مكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وهي شيء ما يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أفضل نسبياً من المنافسين الحاليين أو المحتملين.

وأشارت USAID (2005, ص 13) أن المقصود بنقاط القوة هي القدرات الذاتية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات سواء كانت موارد أو إمكانات مادية أو بشرية أو نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها ورسالة المنظمة.

■ نقاط الضعف: وقد أوضح إدريس، المرسي (2006, ص 211) أنه ينظر للمتغير على أنه نقطة ضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين.

وأضاف USAID (2005, ص 13) هي أوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد أو في الإمكانات المادية والبشرية أو نظم العمل المطبقة ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

أهمية المصفوفة (swot):

إن أهمية تحليل swot تكمن في تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافس (ROW, 1994, P 170).

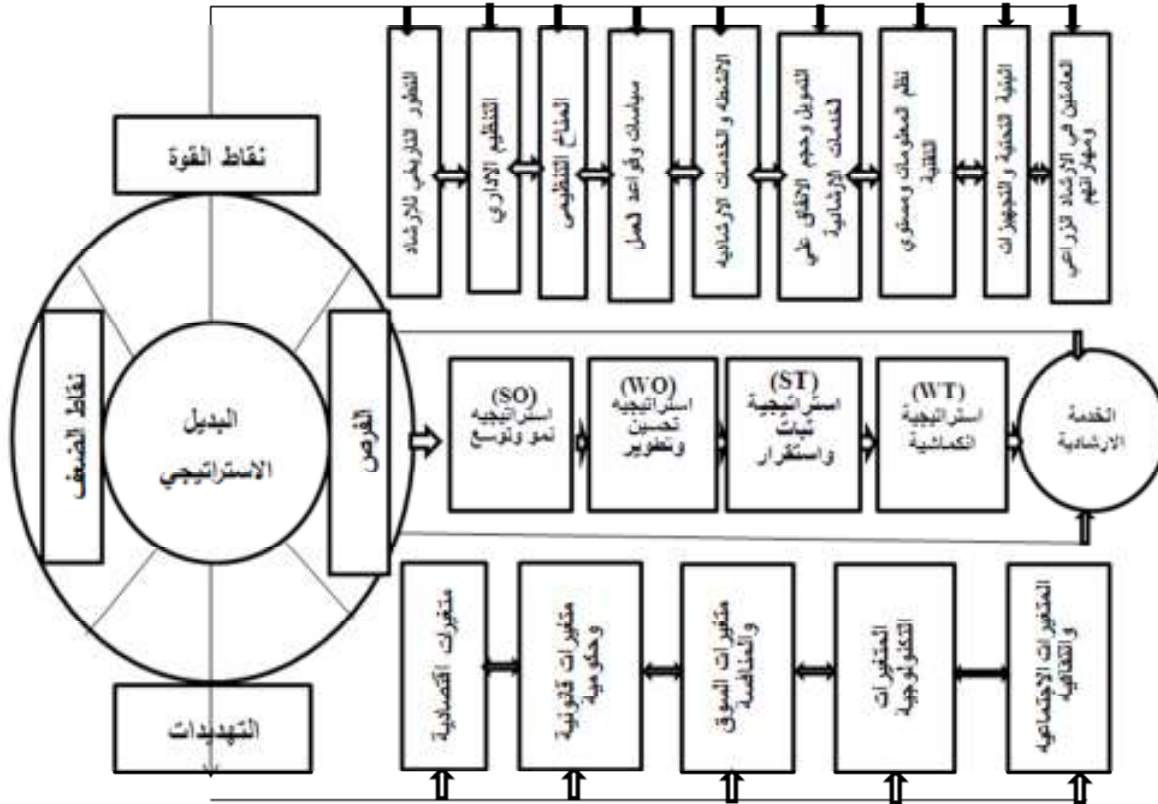
شكل 1. يوضح مصفوفة (TOWS)

العوامل الاستراتيجية الخارجية	مجالات القوة (S) ضع قائمة من (10-5) عوامل	مجالات الضعف (W) ضع قائمة من (10-5) عوامل
الفرص (O) ضع قائمة من (10-5) عوامل استراتيجية	استراتيجية (S O)	استراتيجية (W O)
من مجالات الفرص في هذا المكان.	حاول تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وتستفيد من الفرص الخارجية.	حاول تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية.
الفرص (T) ضع قائمة من (10-5) عوامل استراتيجية	استراتيجية (S T)	استراتيجية (WT)
من مجالات التهديدات في هذا المكان.	حاول تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية.	تقلل مجالات الضعف الداخلية في نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية.

الإداري - المناخ التنظيمي - سياسات وقواعد العمل - الأنشطة والخدمات الإرشادية المقدمة للجمهور- التمويل وحجم الإنفاق علي الخدمة الإرشادية- نظم المعلومات ومستوي التقنية - البنية التحتية والتجهيزات - العاملين ومهارتهم (بحيث يتم جمع نقاط الضعف والقوه وفقاً لهذا التقسيم) , وأيضاً تم تقسيم البيئة الخارجية الي خمسة عناصر ومكونات (متغيرات اقتصادية - متغيرات السوق والمنافسة - المتغيرات القانونية والحكومية - المتغيرات التكنولوجية - المتغيرات الاجتماعية والثقافية) بحيث يتم جمع عوامل الفرص والتهديدات وفقاً لهذا التقسيم , حيث تم تطبيق هذا النموذج التصور وذلك كما هو موضح في الطريقة البحثية .

رابعاً : النموذج التصوري للتحليل الاستراتيجي لمنظمة الارشاد الزراعي في محافظة الشرقية

- تم استخلاص هذا النموذج المقترح للدراسة خلال الأدبيات المحلية والإقليمية والعالمية والتي تتعلق بهذا الموضوع ، وقد تم عرض هذا التقسيم لمكونات منظمة الارشاد الزراعي بالمحافظة على عينة مكونة من (10) من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية بالكليات المختلفة , وذلك للحكم عليها ومدى مطابقتها لقياس أهداف الدراسة وقد أسفر ذلك عن دمج بعض المكونات وحذف ببعضها لعدم أهميتها للموضوع , حيث اصبح النموذج في شكله النهائي رقم (2) وذلك كالتالي يقسم البيئة الداخلية الي تسع مكونات وهي (التطور التاريخي للخدمة الارشادية - التنظيم



شكل 2. النموذج التصوري المقترح للتحليل الاستراتيجي لمنظمة الارشاد الزراعي في محافظة الشرقية

- أهداف الدراسة Study Objective :**
- 1- التعرف على مقومات الخدمة الإرشادية في محافظة الشرقية .
 - 2- تحليل منظمة الإرشادية في محافظة الشرقية باستخدام التحليل الرباعي (SWOT) للبيئتين الداخلية والخارجية .
 - 3- صياغة الاستراتيجيات اللازمة للنهوض بمستوي أداء منظمة الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية باستخدام مصفوفة (TOWS) .
 - 4- عرض الأسس العامة لصياغة استراتيجية التنمية الشاملة للخدمة الإرشادية بمحافظة الشرقية .
 - 5- ترتيب الاستراتيجيات البديلة وفقاً لأهميتها باستخدام المصفوفة الكمية (QSPM) .

الطريقة البحثية

التعريفات الإجرائية:-

- 1- **البيئة الداخلية للإرشاد الزراعي :** ويقصد بها في هذه الدراسة المكونات الموجودة داخل سور منظمة العمل الإرشادي الزراعي وتشمل علي التطور التاريخي والتنظيم الإداري والمناخ التنظيمي وسياسات وقواعد العمل والأنشطة والخدمات التمويل وحجم الإنفاق ونظم المعلومات ومستوي التقنية والبنية التحتية والتجهيزات والعاملين ومهارتهم .
- 2- **نقاط القوة:** ويقصد بها مجموعة الإمكانيات والعوامل والمميزات الموجودة لدي منظمة الإرشاد الزراعي بحيث تساعده في إنجاز المهام الموكلة إليه بشكل أفضل.

مشكلة الدراسة Study Problem: تتحدد مشكلة الدراسة في افتقار منظمة الارشاد الزراعي في محافظة الشرقية إلى املاك تصور شامل واستراتيجي عن تأثير العوامل البيئية في نشاطها سواء كانت الداخلية أو الخارجية . ومع ملاحظة ما نشهده من اشتداد المنافسة مع القطاع الزراعي الخاص في بيئة تتسم بالتغيير المتسارع والتطور المستمر وسعيًا لجعل منظمة الارشاد الزراعي تقدم أفضل الخدمات الإرشادية الزراعية من حيث مطابقتها لحاجات المسترشدين وتحقيق مستوى مقبول من الرضا لديهم ومطابقتها لمواصفات الجودة تقوم هذه الدراسة للإجابة علي تساؤل رئيسي هو :

"كيف يسهم تطبيق نموذج التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) في تقديم مقترحات وتصور استراتيجي للنهوض بمستوي الخدمة الإرشادية في محافظة الشرقية وزيادة مستويات أداء العمل الإرشادي ؟

أهمية الدراسة Study Importance:

تتمثل أهمية الدراسة لكونها تعطي توصيف شامل لمنظمة الإرشادية الزراعي المقدمة للخدمة الإرشادية الحكومية في محافظة الشرقية ، وفقاً لأسس علمية مبنية على استخدام نموذج متعمق وهو تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) ، كما أن الدراسة تشمل علي قطاع واسع ومتنوع من المبحوثين، مما يعطي مصداقية أكبر للبيانات الأولية التي تم المزج بينها وبين ما تم الوصول إليه من الأدوات الأخرى لجمع البيانات، ومن ثم تقدم الدراسة بدائل استراتيجية التي تسهم بشكل واضح في التنمية المستقبلية لمستوي الخدمة الإرشادية في محافظة الشرقية .

اقتصادية ومتغيرات السوق والمنافسة والمتغيرات القانونية والحكومية والمتغيرات التكنولوجية والمتغيرات الاجتماعية والثقافية.

14- **الفرصة:** ويقصد به كل ما يوجد خارج سور المؤسسة وله تأثير إيجابي على معدلات الأداء داخل المؤسسة.

15- **التهديد:** ويقصد به كل ما يوجد خارج سور المؤسسة وله تأثير سلبي على معدلات الأداء داخل المؤسسة.

16- **متغيرات اقتصادية:** ويقصد به هيكل التمويل والافاق واسعار مستلزمات الإنتاج واجور العاملين والضريبة علي الراتب ودخل المزارع وسلوك انفاق المزارع واسعار بيع الحاصلات الزراعية.

17- **متغيرات السوق والمنافسة:** ويقصد به حالة الطلب علي الخدمة الارشادية وحالة المسترشدين العمرية وسياسة الدولة نحو استصلاح الاراضي وحالة الحيازة وتكلفة الخدمة في القطاع الخاص ومدى استعداد الارشاد الحكومي للمنافسة.

18- **المتغيرات القانونية والحكومية:** ويقصد بها التشريعات والقوانين وسياسة الدولة الاقتصادية واهمية قسم الارشاد داخل الادارات الزراعية وطريقة تعيين قيادات العمل الارشادي ووجود قيود علي شراء المعدات من عدمه.

19- **المتغيرات التكنولوجية:** ويقصد بها خبرة المعينين الجدد والصلة بين الارشاد واجهزة البحث العلمي والرغبة في العمل الحكومي وظهور أنظمة أخرى تقدم الخدمة واتجاه البحث الارشادي ودخول الخدمة الي مجالات جديدة.

20- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** ويقصد بها اولويات العمل وتوقيات تقديم الخدمة وزيادة السكانية والتعدي علي الاراضي الزراعية ومدى الرغبة في امتلاك اراضي مستصلحة.

أولاً: منهجية الدراسة:- وصولاً لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو وضع خطة استراتيجية للنهوض بالعمل الارشادي الزراعي في محافظة الشرقية إتبعنا الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يتضمن جمع البيانات الثانوية من مصادرنا المنشورة بها . وكذلك جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية تمثل الجهاز الارشادي الحكومي في المحافظة وذلك عن طريق أدوات متعددة لجمع البيانات منها الاستقصاء والمقابلات الشخصية المتعمقة ورش العمل وأخيراً الملاحظة أثناء الزيارات الميدانية . حيث تنتهي منهجية الدراسة بمرحلة تحليل البيانات وتتبع الدراسة طريقة المزج بين التحليل الكيفي Qualitative و الكمي Quantitative للبيانات للوصول الي نتائج دقيقة.

ثانياً: المجال الجغرافي للبحث: ويقصد به المجتمع أو المنطقة التي تم إجراء البحث فيها . حيث تم إجراء هذه البحث في محافظة الشرقية علي الجهاز الإداري للإرشاد الزراعي بجميع مستوياته الإدارية وعلى المسترشدين وعلى القطاع الخاص والذي يقدم بعض الخدمات الإرشادية المقصودة والغير مقصودة .

ثالثاً: المجال البشري للبحث:- ويقصد به في هذا البحث الأفراد الذين تم تطبيق البحث الميداني عليهم حيث كانت العينة كالتالي: كان هناك جزء من العينة عمدي بناء علي الموقع الوظيفي مثلاً وهناك جزء آخر عشوائي وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1) .

3- **نقاط الضعف:** ويقصد بها نقاط النقص والفقير والعيوب الموجودة لدي منظمة الإرشاد الزراعي والتي تحول بيئة وبين القيام بالمهام الموكلة اليه.

4- **التطور التاريخي:** ويقصد به الوضع الحالي للخدمة الإرشادية المقدمة والخدمة الإرشادية في الماضي والمراحل التي مرت بها.

5- **التنظيم الإداري:** ويقصد به مدي وجود من عدمه للهيكل التنظيمي والتصنيف والمستقبل الوظيفي ونظام سليم لاتخاذ القرارات ونظام مالي يوضح تكلفة الخدمة ومدى تدخل الإدارة العليا في الأمور الفرعية ومدى وجود صراعات تنظيمية ومدى الإتاحة للمعلومات والاستقرار الوظيفي ونطاق الإشراف الإداري والتبعية الإدارية لدي الجهاز الارشادي الزراعي.

6- **المنافسة التنظيمية للمؤسسة (جو العمل):** ويقصد به مدي وجود من عدمه قيم ومعايير تحفيز واستعداد للمبادأة وولاء وثقة متبادلة وعزلة وروح العمل الجماعي ورضا والتزام بضوابط العمل وتوازن بين الرسمي والاجتماعي وطموح وانسجام وتوافق ثقافي لدي العاملين في الجهاز الارشادي

7- **سياسات وقواعد العمل الإرشادي الزراعي:** ويقصد به مدي وجود من عدمه صيغة لطرق التعامل وقواعد للتعين وللتحفيز وللوظائف القيادية وللتعامل مع الجهات الحكومية وللتعامل مع الشكاوي والمقترحات ولمخالفات المسترشدين وللتنافس وحل النزاعات وضبط الحضور والانصراف وحدثة لوائح وقوانين العمل داخل سياسات العمل الارشادي

8- **الأنشطة والخدمات الإرشادية:** ويقصد به مدي وجود من عدمه تنوع وتطور وتغطية جميع الاماكن ونمو وزيادة ومواصفات جيدة وتكلفة مناسبة وتطابق مع حاجات المسترشدين والشمول للشباب وللمرأة وتنوع المناهج ووجود مستلزمات الإنتاج والتدخل مع أقسام أخرى للخدمة الإرشادية.

9- **التمويل وحجم الإنفاق علي الخدمة الإرشادية:** ويقصد به حجم الأموال المنفقة والتحصيل علي الخدمة ومصادر التمويل وحالة التعاقدات ونوع الاستثمار في الخدمة الإرشادية.

10- **نظم المعلومات ومستوي التقنية:** ويقصد به حدثة المعدات وطاقة الاستخدام والإعداد والصيانة وإتاحة المعلومات وميكنة البيانات والأساليب التكنولوجية في توصيل الرسالة .

11- **البنية التحتية والتجهيزات:** ويقصد بها الانتشار الجغرافي وحالة المباني وطريقة التصميم وتوزيع الأقسام داخل الادارات الزراعية وأماكن حفظ الوثائق وضوابط التعامل معها ونوع الآثاث وحالته وأدوات الاتصال والكتابية ومواقف انتظار السيارات وطرق ادارتها واماكن استقبال الجمهور وكفاية الملصقات.

12- **العاملين في الإرشاد الزراعي ومهارتهم:** ويقصد بها وجود من عدمه وعي بأهداف الإرشاد التدريب والحصول علي تعويض في حالة إصابة العمل وزيادة عدد ساعات العمل وقلة أعداد العاملين ونقص بعض التخصصات والسلطة المعطاة للعاملين والسن نوعية التعيينات الجديدة والابتكار ومهارات القيادة والتواصل وتنظيم الوقت والمعلومات الفنية ومهارات العمل الارشادي وذلك لدي العاملين في الاجهز الارشادي

13- **البيئة الخارجية للإرشاد الزراعي:** ويقصد بها المكونات الموجودة خارج سور منظمة العمل الإرشادي الزراعي وتشمل علي متغيرات

جدول 1. بين أفراد العينة التي اعتمدت عليها الدراسة.

العدد	القطاع	الفئة
10	أخصائيو الإرشاد الزراعي في مديرية الزراعة.	أولاً: الهيئات والمؤسسات الحكومية.
15	رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالإدارات الزراعية بمحافظة الشرقية .	
13	مديرو المراكز الإرشادية بالمحافظة .	
35	المرشدون الزراعيون في الجمعيات الزراعية	ثانياً: القطاع الخاص.
20	قسم الإرشاد الزراعي – كلية الزراعة جامعة الزقازيق .	
10	اصحاب شركات مستلزمات الإنتاج الزراعي	ثالثاً: المنفعين بالخدمة الإرشادية.
10	شركات متخصصة في الإنتاج الزراعي	
38	الزراع	
14	المرأة الريفية	
27	الشباب الريفي	إجمالي حجم العينة
194		

بالاعتماد على عدة وسائل هي : (الاستبيانات والزيارات الميدانية ورش العمل) .

1- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها بطريقة مباشرة من الأطراف المعنية بالخدمة الإرشادية الزراعية حيث تم استخدام عدة أساليب هي المقابلة الشخصية باستخدام الاستبيانات، والزيارات الميدانية ، اللقاءات الجماعية بالاعتماد على ورش العمل بحضور الأطراف المعنية بقطاع الخدمة الإرشادية في محافظة الشرقية .

خامساً: المجال الزمني:- تم جمع بيانات هذا البحث خلال الفترة من ديسمبر إلي 2016 / ديسمبر 2017 وذلك باستخدام أساليب متعددة سوف يأتي ذكرها .

سادساً: مصادر بيانات الدراسة:- تم الحصول علي البيانات الثانوية من خلال مصادرنا الثانوية مثل الكتب والأبحاث والدراسات العلمية والتقارير العلمية البيانات المتاحة لدى وزارة الزراعة ومديرية الزراعة بالشرقية. أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من مصادرنا الأولية بطريقة مباشرة من الأطراف المعنية وذلك

السوق والمنافسة - المتغيرات القانونية والحكومية - المتغيرات التكنولوجية - المتغيرات الاجتماعية والثقافية) .

- تم تنظيم البدائل الاستراتيجية ونقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في جداول خاص مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية ثم عرضت تلك الجداول علي مجموعه من الاخصائيين ومجموعه من الاكاديميين والمهتمين بالإرشاد الزراعي وذلك لتحديد درجة الجاذبية فيما بينهما ثم تلي ذلك حساب اجمالي درجة الجاذبية لكل بديل استراتيجي ثم ترتيب تلك البدائل بناء علي اجمالي درجة الجاذبية .

سابعا: التطبيق العملي لنموذج التحليل الرباعي SWOT وفقاً للنموذج التصوري المقترح للدراسة :

وقد أوضح (Riston , 2008 , p 46) الي أن خطوات تطبيق التحليل الرباعي يتم من خلال النقاط التالية :-

- 1- فحص البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
- 2- تحديد نقاط الضعف والقوة بالبيئة الداخلية.
- 3- تحديد الفرص والتحديات بالبيئة الخارجية .
- 4- تحديد البدائل الاستراتيجية .
- 5- تقييم البدائل الاستراتيجية .
- 6- اختيار القرار الاستراتيجي القابل للتطبيق .

النتائج والمناقشات

يعرض هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها والخاصة بأهداف البحث وفيما يلي عرض لتلك النتائج بالتفصيل:

تم عقد ورشة عمل مع عدد من المتخصصين الأكاديميين والمهنيين بهدف الصياغة النهائية لمصفوفتي العوامل الاستراتيجية الداخلية والبيئية للإرشاد الزراعي بحافظة الشرقية والتي توصلت الي ما يلي :

أولاً: مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (External Factor Matrix Evaluation (EFE) :

وقد أوضح المرسى وإدريس نقلاً عن Wheelen & Hunger (2006, ص235) الي أن خطوات تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية يتم تحديدها كالتالي :

- 1- تحديد من 5-10 مجالات للقوة ومثلها مجالات للضعف.
- 2- تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة والذي يتراوح بين الواحد الصحيح "هام جداً" الي الصفر " غير هام" وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل علي الموقف الاستراتيجي للمنظمة . مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن أعدادها .
- 3- تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح من (1:5) وذلك كما هو موضح. وذلك في ضوء مدي أهمية وامتلاك وتميز المنظمة في مجال العامل.

1	2	3	4	5
هام للغاية	هام	متوسط	أقل من المتوسط	ضعيف

4- استخراج النقاط المرجحة لكل عامل عن طريق ضرب الوزن × الترتيب أي حاصل ضرب الخطوة الثانية في الثالثة.

5- التعليق علي مبررات استخدام العامل في التقييم وكيفية تقدير الوزن والترتيب.

6- جمع النقاط المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلي للوصول الي عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمنظمة موضوع التحليل , ويلاحظ أن الرقم الكلي للنقاط يجب أن يتراوح بين (5) أداء متميز الي (1) أداء ضعيف , بينما يعكس الرقم (3) مستوي الأداء المتوسط .

يتضح من الجدول رقم (2) أهم عوامل القوة والضعف بالنسبة للبيئة الداخلية للإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية. ويتضح أيضاً الوزن النسب والترتيب والوزن المرجح حيث كانت مجموع الأوزان المرجحة لمجمل العوامل الداخلية لمنظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة (2.883) يعكس ضعف أداء العمل الإرشادي في المحافظة لأن هذا الرقم أقل من (3).

2- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة من خلال تجميعها من مصادرها الثانوية مثل الكتب والمنشورات والتقارير وقواعد البيانات المتاحة لدى مديرية الزراعة بالشرقية.

أدوات جمع البيانات الأولية:

أ - الاستبيان: تم تصميم استمارة استبيان وفقاً للنموذج التصوري المقترح للدراسة بهدف جمع البيانات من عينة مختارة من المبحوثين المنفذين بالخدمة الإرشادية والعاملين بالإرشاد الزراعي وعدد من أعضاء هيئة التدريس وخبراء في تخصص الإرشاد الزراعي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الجهات التالية:

■ الجهات الحكومية : (أخصائيو الإرشاد الزراعي علي مستوي مديرية الزراعة , رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي في الإدارات الزراعية , مسؤولي المراكز الإرشادية , عدد من المرشدين الزراعيين , عدد من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المتخصصين في مجال الإرشاد الزراعي).

■ القطاع الخاص: أصحاب بعض الشركات الزراعية الخاصة (شركات إنتاج البذور والتقايي والأسمدة والمبيدات, شركات متخصصة في الإنتاج النباتي والحيواني).

■ المتفاعلين من الخدمة الإرشادية : عدد من الزراع وربات البيوت والشباب الريفي في محافظة الشرقية من مناطق مختلفة .

ب - الزيارات الميدانية: حيث تم زيارات عينة عشوائية من الإدارات الزراعية والمراكز الإرشادية والجمعيات الزراعية بالمحافظة وهي: الإدارة الزراعية بفاقوس وأبو حماد ومنيا القمح وبلبيس والزقازيق وكفر صقر، والمراكز الإرشادية بالرحمانية والزقازيق وصافور والزقازيق وسنحها ، وتم زيارة عشر جمعيات زراعية والتواصل المباشر والاتصال التليفوني بعدد (أربعون مدير جمعية تعاونية زراعية) .

- حيث أنه أثناء تلك الزيارات تم التركيز علي عدة عناصر وهي : نقاط القوي والضعف في البيئة الداخلية لمنظمة الارشاد الزراعي وفقاً للنموذج التصوري المقترح للدراسة (تاريخ الوحدة المزارة - التنظيم الإداري - المناخ التنظيمي - سياسات وقواعد العمل - الأنشطة والخدمات الإرشادية المقدمة للجمهور- التمويل وحجم الإنفاق علي الخدمة الإرشادية - نظم المعلومات ومستوي التقنية - البنية التحتية والتجهيزات - العاملين ومهارتهم) وأيضاً التعرف علي نقاط الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لمنظمة الإرشاد الزراعي مقسمة الي خمسة عناصر وفقاً للنموذج (متغيرات اقتصادية - متغيرات السوق والمنافسة - المتغيرات القانونية والحكومية - المتغيرات التكنولوجية - المتغيرات الاجتماعية والثقافية)

ج - ورش العمل: اعتمدت الدراسة أيضاً علي أسلوب ورش العمل لجمع البيانات من مصادرها الأولية حيث تم عقد (9 ورش عمل للعاملين والمهتمين والمستفيدين من الإرشاد الزراعي بمشاركة أخصائيو الإرشاد الزراعي علي مستوي مديرية الزراعة , رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي في الإدارات الزراعية , مسؤولي المراكز الإرشادية , عدد من المرشدين الزراعيين , عدد من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المتخصصين في مجال الإرشاد الزراعي , عدد أصحاب شركات القطاع الخاص) .

- وقد هدفت ورش العمل الي: التعرف علي نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للإرشاد الزراعي مقسمة الي تسعة عناصر وفقاً للنموذج التصوري المقترح للدراسة (تاريخ الارشاد الزراعي - التنظيم الإداري - المناخ التنظيمي لمؤسسة الإرشاد الزراعي - سياسات وقواعد العمل الإرشادي الزراعي - الأنشطة والخدمات الإرشادية - التمويل وحجم الإنفاق علي الخدمة الإرشادية - نظم المعلومات ومستوي التقنية - البنية التحتية والتجهيزات - العاملين في الإرشاد الزراعي ومهارتهم) وأيضاً التعرف علي نقاط الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للإرشاد الزراعي مقسمة الي خمسة عناصر وفقاً للنموذج التصوري المقترح للدراسة (متغيرات اقتصادية - متغيرات

جدول 2. مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية :

م	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح	التعليق
	نقاط القوة				
1	ظهور التكنولوجيا وارتفاع المستوي التعليمي للزراع وظهور القنوتات الزراعية عن ما كان في الماضي S1	0.045	1	0.045	غير مستخدمة بالشكل المناسب
2	تغطية غالبية مناطق المحافظة وعدم وجود صراعات تنظيمية واضحة واستقرار المرشدين في أماكنهم بقدر الإمكان S2	0.048	5	0.24	ميزة تنافسية
3	وجود استعداد لدى العاملين بالإرشاد للمبادأة , وقيامهم بساعات عمل إضافية بدون مقابل في بعض الأحيان S3	0.051	3	0.153	ميزة تنافسية
4	وجود قواعد للتعامل مع المسترشدين والتعامل مع الجهات الحكومية الأخرى وقواعد للتعامل مع المقترحات والشكاوي S4	0.055	4	0.22	غير مفعلة
5	وجود حقول إرشادية وحملات قومية خاصة للمحاصيل الرئيسية S5	0.057	5	0.285	ميزة تنافسية
6	تقديم الخدمات الإرشادية بدون مقابل S6	0.043	2	0.086	ميزة تنافسية
7	وجود 14 مركز إرشادي علي مستوي المحافظة معد ومجهز S7	0.059	4	0.236	غير مستخدمة بالطاقة الكاملة
8	وجود أعداد كبيرة من المعدات والآلات الزراعية إذا ما قورنت بأكبر شركة زراعية للقطاع الخاص في المحافظة S8	0.044	1	0.044	غير مستخدمة
9	وجود عدد 473 جمعية زراعية علي مستوي المحافظة يستطيع الإرشاد الزراعي تقديم الخدمات الإرشادية من خلالها بالإضافة الي المخازن S9	0.047	1	0.047	غير مفعلة
10	العاملين في الإرشاد الزراعي يتمتعون بمستوي عالي من المعارف والمهارات والقدرة علي القيادة والإدارة ويعتبروا من أفضل المهندسين في الإدارات الزراعية والمديريات والجمعيات مقارنة بباقي الاقسام S10	0.051	4	0.204	ميزة تنافسية
	الإجمالي نقاط القوة	0.5		1.56	
	نقاط الضعف				
1	عدم تقديم الإرشاد الزراعي لأي دعم عيني للمسترشدين بعكس الماضي وتوقف المشروعات والمنظمات الممولة من الجهات والمنظمات المحلية والدولية: W1	0.055	1	0.055	بعكس ما كان في الماضي
2	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي وضعف التنسيق والتكامل بين الإدارات التي تعمل في مجال تقديم الخدمة الإرشادية بوزارة الزراعة: W2	0.04	4	0.16	نمطي
3	لا يوجد رضا عن نظم الترقية ومستويات الأجور وعدم تشجيع الذاتية ولا توجد أفكار عريضة وواضحة للتوجهات المستقبلية للعمل الإرشاد W3 ::	0.046	1	0.046	لا تتواءم مع المستويات الموجودة في الوزارات الأخرى
4	عدم وجود قواعد مناسبة للتعين وتوقفه وقدم لوائح وقوانين العمل وعدم مناسبة أدوات ضبط الحضور والانصراف وعدم وجود سياسة واضحة لشغل المناصب القيادية في الإرشاد الزراعي: W4	0.052	4	0.208	قديمة جداً ولا تحقق الهدف المطلوب منها
5	قصور الأنشطة الإرشادية الموجهة الي المرأة والشباب وتأخر وصول التوصيات في الأوقات المناسبة: W5	0.06	3	0.18	تحتاج الي مجهودات اكبر من طاقة الجهاز الإرشادي. المدخل الجديدة تحتاج الي تكلفة اكبر.
6	عدم تنوع المدخل التي يستخدمها الإرشاد الزراعي وقصر الخدمة الإرشادية علي كبار الزراع في غالبية الأحيان: W6	0.042	3	0.126	تكاليف عالية
7	ضعف الميزانية المخصصة للإرشاد الزراعي مقارنة بالأنشطة المطلوبة مئة وقصر التمويل علي الجانب الحكومي فقط: W7	0.041	4	0.164	سوء الاحوال الاقتصادية
8	عدم استخدام المعدات والآلات المتاحة بالطاقة الكاملة: W8	0.055	2	0.11	سوء التخزين وسوء الاستخدام
9	تهالك المباني والآلات وعدم كفاية وحداثة وسائل الإيصال والانتقال: W9	0.053	2	0.106	قديمة جداً
10	زيادة عدد ساعات العمل مقارنة بالوزارات الأخرى ونسبة العمالة الفعلية الي المطلوبة لا تزيد عن 40% , وان غالبيتهم من أعمارهم فوق الخمسين وقاربت علي الستين: W10	0.056	3	0.168	لا يوجد تعيينات جديدة
	اجمالي نقاط الضعف	0.5		1.323	
	أجمالي البيئة الداخلية	1		2.883	ضعف الأداء

جمعت وحسبت من واقع البيانات الميدانية 2016/2017

ثانياً : مصفوفة تقييم العوامل الداخلية Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

أشار سليمان نقلاً عن الشيمي (2014, ص 74) أنه يمكن إيضاح خطوات عمل مصفوفة تقييم العوامل الداخلية من خلال الخطوات التالية:-

1. تحديد من 5-10 مجالات للقوة ومثلها للضعف.
2. تحديد وزن نسبي لكل عامل من العوامل السابقة ما بين (1 ، صفر) حيث يمثل الواحد الصحيح العنصر/ العامل الأكثر أهمية ويمثل الصفر العنصر / العامل الأقل في الأهمية، وكل ذلك يتحدد بالاعتماد على احتمال تأثير هذا العامل في الوضع الاستراتيجي للمنظمة، (مع ملاحظة أن الأوزان النسبية لجميع العوامل لا تزيد عن الواحد الصحيح بغض النظر عن عدد هذه العوامل).
3. تحديد ترتيب كل عامل من العوامل الاستراتيجية السابقة سواء أكانت فرص أو تهديدات كل على حدة وذلك بترتيبها من خمسة إلى واحد صحيح، ويتم هذا الترتيب بالاعتماد على الاستجابة الحالية للمنظمة تجاه هذا العامل ويتم هذا الترتيب كالآتي:-

1	2	3	4	5
ضعيف	أقل من المتوسط	متوسط	هام	هام للغاية

4. يتم ضرب الوزن النسبي لكل عامل في ترتيب هذا العامل أي (العمود الثاني × العمود الثالث) وذلك للحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل.

5. يتم جمع الأوزان الترجيحية في الخطوة السابقة للحصول على الوزن الترجيحي الكلي للمنظمة.

6. مقارنة مجموع نتائج خانة الأوزان الترجيحية بنتيجة متوسط الدرجة الكلية المرجحة وهي تمثل (3) والتي تم الحصول عليها من خلال مجموع ترتيب العوامل الاستراتيجية مقسوماً على عددهم $1+2+3+4+5=15$ وفي حالة زيادة مجموع الأوزان الترجيحية للمنظمة عن المتوسط الكلي المرجح فإن البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة، أما في حالة زيادة المتوسط الكلي المرجح عن مجموع الأوزان الترجيحية بالمنظمة فإن البيئة الخارجية تمثل تهديداً للمنظمة.

جدول 3. مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية :

م	العوامل الاستراتيجية الخارجية	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح	التعليق
	نقاط الفرص				
1-	الزيادة في مستوي إنتاجه للوحدة الغذائية : O1.	0.066	3	0.198	ميزة تنافسية
2-	ميل غالبية الزراع الي السلوك الادخاري ثم الاستثمار بدلاً من الاستهلاك :O2.	0.056	1	0.056	ميزة تنافسية
3-	ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة الإرشادية من القطاع الخاص: O3 .	0.06	3	0.18	ميزة تنافسية
4-	دخول عناصر شبابية الي مجال الإنتاج الزراعي , لديهم الاستعداد والرغبة في الخدمة الإرشادية :O4.	0.056	4	0.224	ميزة تنافسية
5-	إمكانية إصدار تشريعات وقوانين تساعد الإرشاد الزراعي في القيام بالدور المنوط به :O5.	0.061	3	0.183	اصدرها يحقق ميزة
6-	وجود عدد كبير من خريجي التعليم الزراعي ولديهم الرغبة في العمل الحكومي: O6 .	0.074	5	0.37	غير مؤهلين
7-	وجود عدد كبير من البحوث والاكتشافات العلمية في مجال الزراعة:O7.	0.072	4	0.288	لا يوجد تنسيق
8-	ارتفاع المستوي التعليمي للزراع وزيادة رغبتهم في حل مشكلاتهم :O8	0.055	2	0.11	لا يوجد تواصل مناسب من جانب الارشاد
	إجمالي نقاط الفرص	0.5		1.609	
	نقاط التهديد (التحديات)				
1-	انخفاض مستوي دخول ممتهي مهنة الزراعة مقارنة بالمهين الأخرى: T1.	0.056	1	0.056	لان الدخل موسمي.
2-	انخفاض اسعار الحاصلات الزراعية في مواسم الحصاد مع ارتفاع اسعار مستلزمات الإنتاج :T2.	0.062	2	0.124	عدم تدخل الدولة
3-	دخول العديد من الشركات الزراعية بالقطاع الخاص مجال تقديم الاستشارات والخدمات الإرشادية الزراعية , حيث يقدر اعداد محلات وشركات بيع البذور والتقاوي ثلاث اضعاف اعداد الجمعيات الزراعية بالإضافة الي عملها طوال اليوم :T3.	0.068	5	0.34	منافسة قوية تشكل خطر علي مستقبل الإرشاد الحكومي.
4-	الزحف العمراني وتفتت الحيازة خاصة في الأراضي القديمة: T4.	0.064	4	0.256	ضعف القدرة علي أداء الخدمة
5-	وجود الكثير من القوانين القديمة جداً والتي تعيق العمل: T5 .	0.062	3	0.186	إعاقة تامة للعمل
6-	تكليف الجهاز الإرشادي بهما تضرر به وبسببته عند المزارعين مثل(محاضر المباني , حضور حملات الازالة , وتحصيل رسوم حملات الازالة , محاضر حرق قش الارز , محاضر ري البرسيم بعد 10 مايو , محاضر التجريف) الأمر الذي ادي الي زعزعة الثقة فيه :T6 .	0.069	4	0.276	اثر سلبياً علي سمعة والثقة في الارشاد الزراعي .
7-	ضعف العلاقة بين منظمة الإرشاد الزراعي والتعليم الزراعي وظهور أنظمة اخري تقدم خدمة ارشادية منافسة للإرشاد الحكومي مثل النظم الخبيرة والإرشاد الالكتروني: T7.	0.058	2	0.116	لا يوجد روابط وسيطة تقرب مجالات العمل.
8-	التغيرات المناخية :T8.	0.061	3	0.183	تأثر سلبياً علي كل المسارات
	إجمالي نقاط التهديد	0.5		1.537	
	إجمالي البيئة الخارجية	1		3.146	

جمعت وحسبت من واقع البيانات الميدانية 2017/2016

التغلب علي تلك العوامل والتقليل بقدر الامكان من تأثيرها علي الارشاد الزراعي .

6- يمكن معرفة عوامل القوة والفرص الأكثر تأثيراً علي منظمة الارشاد الزراعي بالمحافظة وذلك من خلال الأوزان الترجيحية لها ومن ثم محاولة معزمتها والاستفادة منه بقدر الامكان

ثالثاً : تصميم الاستراتيجيات البديل باستخدام مصفوفة TOWS :

بعد الانتهاء من توصيف وتشخيص وتحليل الموقف الحالي للبيئة الداخلية لمنظمة الإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية واعداد مصفوفتي العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية ، تأتي الخطوة الثالثة المتمثلة في اقتراح مصفوفة الاستراتيجيات البديلة Alternative Strategies ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4) . ولإعداد هذه المصفوفة فقد تم الاعتماد على أسلوب مصفوفة (TOWS) والذي يعتمد على تنمية البدائل الاستراتيجية لكل محور من المحاور التالية:

الحالة الأولى (W.T) - تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج ، فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات مثل إسقاط منتج ، أو سوق معين أو الاندماج مع مؤسسة أخرى إعادة صياغة

الحالة الثانية: (W.O)- ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف ، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للاستفادة من الفرص.

الحالة الثالثة (S.T) : قوة داخلية وتهديدات خارجية ما ينبغي زيادة استخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

الحالة الرابعة (S.O) : قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة . يتم إستغلال القوة للإستفادة من الفرص (بلشيري، 2015، ص 41).

يتضح من الجدول رقم (3) أهم عوامل الفرص والتحديات بالنسبة للبيئة الخارجية للإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية ، ويتضح أيضاً الوزن النسب والترتيب والوزن المرجح حيث كانت مجموع الأوزان المرجحة لمجموع العوامل الخارجية لمنظمة الإرشاد الزراعي بالمحافظة هي (3.146) وهذا يعكس أن الإرشاد الزراعي لديه فرصة في العوامل الخارجية لان مجموع أوزانها أكبر من (3) ويجب العمل علي تنمية البيئة الخارجية بشكل اكبر للاستفادة منها والنهوض بالضعف الواضح في أداء الإرشاد الزراعي بالمحافظة ، ولتلافي نقاط الضعف الواضحة في أداء الإرشاد الزراعي بالمحافظة

وفي ضوء ما سبق يري الباحث أنه يمكن للقائمين علي العمل الارشادي بالمحافظة الاستعانة بمصفوفة العوامل الخارجية والداخلية في تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الارشاد الزراعي للأسباب التالية :

1- تزايد التأثير السلبي للبيئة الداخلية علي منظمة العمل الارشادي بالمحافظة وذلك قد يرجع الي توقف عملية التعيينات الجديدة وكبر سن غالبية العاملين في الإرشاد الزراعي

2- يمكن تحديد العوامل الداخلية والخارجية ذات التأثير والأهمية الأكبر وذلك من خلال الوزن الترجيحي لكل عامل استراتيجي ومن ثم يمكن تصحيح مسار هذا العامل علي النحو الأفضل في الوقت المناسب .

3- يمكن مقارنة الوزن الترجيحي لكل عامل من العوامل الاستراتيجية من سنة الي أخرى وذلك لتحديد مدى التقدم الحادث في تحقيق المطلوب بالنسبة لهذا العامل ومقارنة إجمالي الأوزان الترجيحية لمنظمة الارشاد الزراعي كل سنة للوقوف علي مدى التقدم الحادث .

4- يمكن مقارنة الأوزان الترجيحية لمنظمة الارشاد الزراعي الحكومي بالأوزان الترجيحية للمنظمات الأخرى التي تقدم خدمات إرشادية مناظرة وذلك للوقوف علي مدى التهديد الذي تمثله تلك المنظمات علي العمل الارشادي الحكومي .

5- يمكن معرفة عوامل التهديد والضعف الأكثر تأثيراً علي منظمة العمل الارشادي بالمحافظة وذلك من خلال الوزن المرجح لها ومن ثم محاولة

جدول 4. مصفوفة الاستراتيجيات البديلة باستخدام أسلوب TOWS

W1	-	S1	-
W2	-	S2	-
W3	-	S3	-
W4	-	S4	-
W5	-	S5	-
W6	-	S6	-
W7	-	S7	-
W8	-	S8	-
W9	-	S9	-
W10	-	S10	-

استراتيجية (W O)

(استراتيجية تحسين وتطوير)

- محاولة تقديم بعض صور الدعم العيني للزراع لتشجيعهم على الالتزام بتعليمات وتوجيهات الجهاز الإرشادي بالمحافظة ومحاولة توجيه مدخرات الزراع في مجالات تخدم العمل الإرشادي WO1.
- إعادة هيكلة الإرشاد الزراعي من جديد ووضع توصيف وظيفي لكل مستوى يضمن تحقيق الوضع الأمثل لكل الإدارات الملحقة به WO2.
- تنوع مصادر التمويل للجهاز الإرشادي بحيث لا تقتصر على التمويل الحكومي فقط لتوفير الميزانية المناسبة للأنشطة WO3.
- تنوع مداخل تقديم الأنشطة الإرشادية بما يتواءم مع المستوى التعليمي المتقدم للزراع ونوع الخدمة المطلوبة WO4.
- اعتماد سياسة جديدة للتعين في الجهاز الإرشادي مختلفة عن السياسة الحالية تضمن الاستفادة من الأعداد الكبيرة من خريجي التعليم الزراعي وتعيد الحياة مرة أخرى الي الخدمات الإرشادية WO5.

استراتيجية (S O)

(استراتيجية نمو وتوسع)

- الربط الاعلامي بين التقدم التكنولوجي وارتفاع المستوى التعليمي للزراع والزيادة في الإنتاجية الزراعية SO1.
- استغلال الانتشار والتغطية لجميع المناطق الزراعية بالمحافظة ووجود استعداد لدي المرشدين للمبادأة وساعات العمل الإضافية في الحصول علي مقابل مادي بسيط للخدمة الإرشادية SO2.
- استخدام المراكز الإرشادية المتاحة بإجراء مجموعة من برامج الإرشادية الموجهة للشباب حديثي التخرج وخريجي التعليم الزراعي والمرأة بصفة خاصة SO3.
- الربط بين الجهاز الإرشادي والجهات البحثية الزراعية حتي يتم الاستفادة من نتائج البحث العلمي SO4.
- استغلال الأعداد الكبيرة من خريجي التعليم الزراعي بالمحافظة في إعادة تفعيل الأعداد الكبيرة من الجمعيات الزراعية وتشغيل الآلات ومعدات الإرشاد الزراعي بالمحافظة بطريقة مختلفة عن التعيين طريقة تعينهم SO5.

O1 -

O2 -

O3 -

O4 -

O5 -

O6 -

O7 -

O8 -

استراتيجية (WT)

(استراتيجية انكماش)

- الاستفادة من التقدم التكنولوجي في زيادة مستوى دخل الزراع - استمرار تقديم الإرشاد الزراعي للحملات القومية والحقول الإرشادية WT1.
- دمج الهيكل الوظيفي لبعض المستويات الإدارية للإرشاد الزراعي وخاصة الجمعيات الزراعية التي يقل عدد العاملين فيها عن 5 مهندسين زراعيين WT2.
- التنسيق والتعاون بين الإرشاد الحكومي والشركات الزراعية في تقديم الأنشطة الإرشادية بما يتناسب مع الأعداد الفعلية للمرشدين الزراعيين WT3.
- نقل الجمعيات الزراعية الموجودة داخل الأحياء العمرانية الي - محاولة الاستفادة قدر المستطاع من المباني والمعدات خارجها ST4.
- إلغاء التشريعات المعوقة للعمل الإرشادي إصدار تشريعات - دمج بعض ادارات الجهاز الإرشادي مع ادارات التعليم جديدة تمنع ممارسة الإرشاد الزراعي أي عمل غير إرشادي الزراعي الجامعي والمتوسط في هيكل وظيفي واحد ST5.
WT5

استراتيجية (ST)

(استراتيجية ثبات واستقرار)

T1 -

T2 -

T3 -

T4 -

T5 -

T6 -

T7 -

T8 -

جمعت وحسبت من واقع البيانات الميدانية 2017/2016

رابعاً : مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية :-

The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

هي تقنية تحليلية تسعى بموضوعية وبطريقة كمية لاختيار أفضل استراتيجية للتنمية من استراتيجيات مصفوفة SWOT ، بعد إجراء تقييم كمي للعوامل الداخلية (Internal Factor) والعوامل الخارجية (External Factor) . حسن ، والعمار نقلاً عن Azarnivanda (2016، ص 162) . وقد أوضح Ismail & Zowain (2015 ، P649) أن خطوات إجراء المصفوفة الكمية (QSPM) هي كالتالي :

- 1- توضع العوامل الخارجية والداخلية في جدول بحيث تكون تلك العوامل في العمود الأيسر الأول للجدول ، حيث ان هذه العوامل هي نفس العوامل الموجودة في مصفوفة العوامل الخارجية (IEF) ومصفوفة العوامل الداخلية (EEF) ، يليها العمود الخاص بأوزان تلك العوامل والموجودة أيضاً بنفس المصفوفة .
- 2- توضع الاستراتيجيات البديلة المستمدة من تحليل (SWOT) في الصف العلوي الأول للجدول أيضاً .

3- تشير درجات الجاذبية (AS) الي درجة أهمية وجاذبية كل عامل بالنسبة لكل استراتيجية بديلة .

4- يتم تحديد درجات الجاذبية بين العوامل والاستراتيجيات البديلة بناء علي ما يلي :

	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---

لا توجد صلة غير جذاب جذاب نوع ما جذاب بشكل مقبول جذاب للغاية

5- يتم تقدير اجمالي درجات الجاذبية (TAS) بضرب الوزن النسبي لكل عامل في درجات الجاذبية لكل استراتيجية بديلة ، يليها جمع كل تلك الدرجات لحساب اجمالي درجة الجاذبية لكل بديل استراتيجي ، وبناء علي قيمة تلك الأرقام يتم ترتيب تلك الاستراتيجيات ، بحيث تأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة والتي تؤثر في القرار الاستراتيجي .

6- تحديد درجات الجاذبية بين كل من العوامل الخارجية (IEF) والعوامل الداخلية (EEF) وبين الاستراتيجيات البديلة ، من خلال رأي الخبراء والاكاديميين العاملين في مجال الإرشاد الزراعي باستخدام عامل النجاح الحرج (KCF) . وبناء علي ما تقدم يمكن النظر الي الاستراتيجية الكمية التالية مرتبة حسب الأولويات ورأي الخبراء والاكاديميين:

جدول 5. المصفوفة الكمية لاستراتيجية النمو والتوسع (SO)

رمز العامل	SO5			SO4			SO3			SO2			SO1			اجمالي الأوزان
	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	
S1	0.18	4	0.045	0.09	2	0.045	0.045	1	0.045	0.135	3	0.045	0.18	4	0.045	S1
S2	0.048	1	0.048	0.048	1	0.048	0.096	2	0.048	0.192	4	0.048	0	0	0.048	S2
S3	0.102	2	0.051	0.153	3	0.051	0.051	1	0.051	0.204	4	0.051	0.051	1	0.051	S3
S4	0	0	0.055	0.055	1	0.055	0	0	0.055	0.165	3	0.055	0.11	2	0.055	S4
S5	0.114	2	0.057	0.228	4	0.057	0.171	3	0.057	0.228	4	0.057	0.171	3	0.057	S5
S6	0.129	3	0.043	0	0	0.043	0.043	1	0.043	0.086	2	0.043	0.043	1	0.043	S6
S7	0.236	4	0.059	0.177	3	0.059	0.236	4	0.059	0.059	1	0.059	0	0	0.059	S7
S8	0.176	4	0.044	0.044	1	0.044	0.132	3	0.044	0.044	1	0.044	0.044	1	0.044	S8
S9	0.188	4	0.047	0.141	3	0.047	0.188	4	0.047	0.188	4	0.047	0.094	2	0.047	S9
S10	0.153	3	0.051	0.102	2	0.051	0.102	2	0.051	0.153	3	0.051	0.051	1	0.051	S10
W1	0	0	0.055	0.22	4	0.055	0.055	1	0.055	0.11	2	0.055	0.055	1	0.055	W1
W2	0.12	3	0.04	0.08	2	0.04	0.04	1	0.04	0.04	1	0.04	0.12	3	0.04	W2
W3	0.092	2	0.046	0.184	4	0.046	0.138	3	0.046	0.046	1	0.046	0	0	0.046	W3
W4	0.052	1	0.052	0.052	1	0.052	0	0	0.052	0.052	1	0.052	0.104	2	0.052	W4
W5	0.24	4	0.06	0.06	1	0.06	0.24	4	0.06	0.18	3	0.06	0.06	1	0.06	W5
W6	0.168	4	0.042	0.084	2	0.042	0.168	4	0.042	0.126	3	0.042	0.042	1	0.042	W6
W7	0.041	1	0.041	0.123	3	0.041	0.041	1	0.041	0.082	2	0.041	0	0	0.041	W7
W8	0.22	4	0.055	0	0	0.055	0.055	1	0.055	0.165	3	0.055	0.11	2	0.055	W8
W9	0.159	3	0.053	0	0	0.053	0.106	2	0.053	0.053	1	0.053	0.212	4	0.053	W9
W10	0.224	4	0.056	0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	0.056	1	0.056	W10
O1	% 100	1	0.066	0.198	3	0.066	0.066	1	0.066	0.132	2	0.066	0.264	4	0.066	O1
O2	0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	0	0	0.056	0.056	1	0.056	0	0	0.056	O2
O3	0.12	2	0.06	0.06	1	0.06	0.18	3	0.06	0.24	4	0.06	0.06	1	0.06	O3
O4	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	0.224	4	0.056	0.168	3	0.056	0.168	3	0.056	O4
O5	0.122	2	0.061	0.061	1	0.061	0.122	2	0.061	0.122	2	0.061	0.061	1	0.061	O5
O6	0.296	4	0.074	0.222	3	0.074	0.296	4	0.074	0.296	4	0.074	0.222	3	0.074	O6
O7	0.144	2	0.072	0.288	4	0.072	0.072	1	0.072	0.216	3	0.072	0.288	4	0.072	O7
O8	0.165	3	0.055	0.22	4	0.055	0.165	3	0.055	0.22	4	0.055	0.22	4	0.055	O8
T1	0.056	1	0.056	0	0	0.056	0.056	1	0.056	0.224	4	0.056	0.168	3	0.056	T1
T2	0	0	0.062	0.062	1	0.062	0	0	0.062	0.062	1	0.062	0.124	2	0.062	T2
T3	0.272	4	0.068	0.204	3	0.068	0.204	3	0.068	0.272	4	0.068	0.068	1	0.068	T3
T4	0	0	0.064	0.064	1	0.064	0.064	1	0.064	0.064	1	0.064	0	0	0.064	T4
T5	0.248	4	0.062	0.124	2	0.062	0.062	1	0.062	0.062	1	0.062	0	0	0.062	T5
T6	0.069	1	0.069	0	0	0.069	0.069	1	0.069	0.207	3	0.069	0.069	1	0.069	T6
T7	0.174	3	0.058	0.232	4	0.058	0.058	1	0.058	0.116	2	0.058	0.058	1	0.058	T7
T8	0.061	1	0.061	0.244	4	0.061	0.061	1	0.061	0	0	0.061	0.183	3	0.061	T8
اجمالي الأوزان	% 100			% 100			% 100			% 100			% 100			اجمالي الأوزان
الاجمالي الجاذبية	4.55			4.10			3.66			4.93			3.46			الاجمالي الجاذبية
درجة الأفضلية	9			13			16			6			18			درجة الأفضلية

جمعت وحسبت من واقع البيانات الميدانية 2016/2017

W=الوزن AS=درجة الجاذبية لكل عامل TAS=اجمالي درجة الجاذبية لكل استراتيجية بديلة

- 5- WO2:** إعادة هيكلة الإرشاد الزراعي من جديد ووضع توصيف وظيفي لكل مستوي يضمن تحقيق الوضع الأمثل لكل الإدارات الملحقه به.
- 6- SO2:** استغلال الانتشار والتغطية لجميع المناطق الزراعية بالمحافظة ووجود استعداد لدي المرشدين للمبادأة وساعات العمل الإضافية في الحصول علي مقابل مادي بسيط للخدمة الإرشادية.
- 7- WO5:** اعتماد سياسة جديدة للتعين في الجهاز الإرشادي مختلفة عن السياسة الحالية تضمن الاستفادة من الأعداد الكبيرة من خريجي التعليم الزراعي وتعيد الحياة مرة أخرى الي الخدمات الإرشادية.
- 8- ST1:** الاستفادة من التقدم التكنولوجي في زيادة مستوي دخل الزراع.
- بناء علي ما تقدم يمكن النظر الي الاستراتيجية الكمية البديلة للإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية مرتبة حسب الأولويات , وحسب اجمالي درجة الجاذبية لكل بديل كالتالي :**
- 1- WT5:** دمج بعض ادارات الجهاز الارشادي مع ادارات التعليم الزراعي الجامعي والمتوسط في هيكل وظيفي واحد .
- 2- WT2:** دمج الهيكل الوظيفي لبعض المستويات الإدارية للإرشاد الزراعي وخاصة الجمعيات الزراعية التي يقل عدد العاملين فيها عن 5 مهندسين زراعيين.
- 3- WT3:** تقديم الأنشطة الإرشادية بما يتناسب مع الأعداد الفعلية للمرشدين الزراعيين.
- 4- WO4:** تنويع مداخل تقديم الأنشطة الإرشادية بما يتواءم مع المستوي التعليمي المتقدم للزراوع ونوع الخدمة المطلوبة.

جدول 6. المصفوفة الكمية لاستراتيجية التحسين والتطوير (WO)

رمز العامل	WO5			WO4			WO3			WO2			WO1			اجمالي الأوزان
	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	
S1	0.09	2	0.045	0.135	3	0.045	0.09	2	0.045	0.09	2	0.045	0.045	1	0.045	
S2	0.048	1	0.048	0.144	3	0.048	0.048	1	0.048	0.096	2	0.048	0.048	1	0.048	
S3	0.102	2	0.051	0.051	1	0.051	0.204	4	0.051	0.153	3	0.051	0.153	3	0.051	
S4	0.055	1	0.055	0.165	3	0.055	0.165	3	0.055	0.11	2	0.055	0.165	3	0.055	
S5	0.171	3	0.057	0.171	3	0.057	0.114	2	0.057	0.228	4	0.057	0.171	3	0.057	
S6	0.043	1	0.043	0.043	1	0.043	0.172	4	0.043	0.043	1	0.043	0.172	4	0.043	
S7	0.236	4	0.059	0.177	3	0.059	0.059	1	0.059	0.059	1	0.059	0.177	3	0.059	
S8	0.176	4	0.044	0.044	1	0.044	0.044	1	0.044	0	0	0.044	0.176	4	0.044	
S9	0.141	3	0.047	0.094	2	0.047	0	0	0.047	0.141	3	0.047	0.188	4	0.047	
S10	0.102	2	0.051	0.153	3	0.051	0.153	3	0.051	0.204	4	0.051	0.153	3	0.051	
W1	0.055	1	0.055	0.165	3	0.055	0.22	4	0.055	0.055	1	0.055	0.22	4	0.055	
W2	0.12	3	0.04	0.04	1	0.04	0.08	2	0.04	0.16	4	0.04	0.12	3	0.04	
W3	0.138	3	0.046	0.138	3	0.046	0.046	1	0.046	0.184	4	0.046	0.092	2	0.046	
W4	0.208	4	0.052	0.156	3	0.052	0.052	1	0.052	0.208	4	0.052	0.052	1	0.052	
W5	0.18	3	0.06	0.24	4	0.06	0.24	4	0.06	0.18	3	0.06	0	0	0.06	
W6	0.126	3	0.042	0.168	4	0.042	0.084	2	0.042	0.126	3	0.042	0.084	2	0.042	
W7	0.082	2	0.041	0.041	1	0.041	0.123	3	0.041	0	0	0.041	0.164	4	0.041	
W8	0.165	3	0.055	0.055	1	0.055	0	0	0.055	0.11	2	0.055	0.165	3	0.055	
W9	0.053	1	0.053	0.106	2	0.053	0.106	2	0.053	0.053	1	0.053	0.106	2	0.053	
W10	0.168	3	0.056	0.112	2	0.056	0.168	3	0.056	0.224	4	0.056	0.112	2	0.056	
	% 100		% 100		% 100		% 100		% 100		% 100		% 100		% 100	
O1	0.066	1	0.066	0.132	2	0.066	0.066	1	0.066	0.066	1	0.066	0.066	1	0.066	
O2	0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	0.112	2	0.056	0.056	1	0.056	0.224	4	0.056	
O3	0.12	2	0.06	0.24	4	0.06	0.18	3	0.06	0.12	2	0.06	0.06	1	0.06	
O4	0.224	4	0.056	0.224	4	0.056	0.112	2	0.056	0.168	3	0.056	0.112	2	0.056	
O5	0.244	4	0.061	0.244	4	0.061	0.183	3	0.061	0.244	4	0.061	0.183	3	0.061	
O6	0.296	4	0.074	0.222	3	0.074	0.148	2	0.074	0.222	3	0.074	0.148	2	0.074	
O7	0.288	4	0.072	0.216	3	0.072	0.144	2	0.072	0.216	3	0.072	0.072	1	0.072	
O8	0.165	3	0.055	0.22	4	0.055	0.11	2	0.055	0.22	4	0.055	0.11	2	0.055	
T1	0.056	1	0.056	0.112	2	0.056	0.112	2	0.056	0.056	1	0.056	0.224	4	0.056	
T2	0.124	2	0.062	0.062	1	0.062	0.062	1	0.062	0.062	1	0.062	0.186	3	0.062	
T3	0.204	3	0.068	0.272	4	0.068	0.204	3	0.068	0.272	4	0.068	0.068	1	0.068	
T4	0.064	1	0.064	0.064	1	0.064	0.064	1	0.064	0.064	1	0.064	0.128	2	0.064	
T5	0.186	3	0.062	0.186	3	0.062	0.062	1	0.062	0.248	4	0.062	0.062	1	0.062	
T6	0.069	1	0.069	0.207	3	0.069	0.069	1	0.069	0.207	3	0.069	0.138	2	0.069	
T7	0.174	3	0.058	0.174	3	0.058	0.116	2	0.058	0.174	3	0.058	0.058	1	0.058	
T8	0.061	1	0.061	0.183	3	0.061	0.122	2	0.061	0.183	3	0.061	0.061	1	0.061	
	% 100		% 100		% 100		% 100		% 100		% 100		% 100		% 100	
اجمالي الأوزان	4.86		5.21		4.03		5.00		4.46							
اجمالي درجة الجاذبية	7		4		14		5		10							

جمعت وحسبت من واقع البيانات الميدانية 2017/2016

W=الوزن AS=درجة الجاذبية لكل عامل TAS=اجمالي درجة الجاذبية لكل استراتيجية بديلة

- 1- **SO5**: استغلال الاعداد الكبيرة من خريجي التعليم الزراعي بمحافظة في إعادة تفعيل الاعداد الكبيرة من الجمعيات الزراعية وتشغيل الآلات ومعدات الإرشاد الزراعي بالمحافظة بطريقة مختلفة عن التعيين طريقة تعيينهم.
- 2- **WO1**: محاولة تقديم بعض صور الدعم العيني للزراع لتشجيعهم على الالتزام بتعليمات وتوجيهات الجهاز الإرشادي بالمحافظة ومحاولة توجيه مدخرات الزراع في مجالات تخدم العمل الإرشادي.
- 3- **WT1**: الحفاظ على استمرار تقديم الإرشاد الزراعي للحملات القومية والحقول الإرشادية.
- 4- **ST5**: إلغاء التشريعات المعوقة للعمل الإرشادي إصدار تشريعات جديدة تمنع ممارسة الإرشاد الزراعي أي عمل غير إرشادي.
- 5- **SO4**: الربط بين الجهاز الإرشادي والجهات البحثية الزراعية حتي يتم الاستفادة من نتائج البحث العلمي.
- 6- **WO3**: تنويع مصادر التمويل للجهاز الإرشادي بحيث لا تقتصر على التمويل الحكومي فقط لتوفير الميزانية المناسبة للأنشطة.
- 7- **WT4**: محاولة الاستفادة قدر المستطاع من المباني والمعدات المتاحة للجهاز الإرشادي.
- 8- **SO3**: استخدم المراكز الإرشادية المتاحة بإجراء مجموعه من برامج الإرشادية الموجهة للشباب حديثي التخرج وخريجي التعليم الزراعي والمرأة بصفة خاصة.
- 9- **ST2**: تفعيل الإرشاد التسويقي وذلك لحماية الزراع من تقلبات الاسعار ولاستفادة من تغطية الإرشاد الزراعي لغالبية قري المحافظة.
- 10- **SO1**: الربط الاعلامي بين التقدم التكنولوجي وارتفاع المستوي التعليمي للزراع والزيادة في الإنتاجية الزراعية.
- 11- **ST3**: التنسيق والتعاون بين الإرشاد الحكومي الشركات الزراعية في القطاع الخاص في تقديم الخدمات الإرشادية.
- 12- **ST4**: نقل الجمعيات الزراعية الموجودة داخل الاحوزة العمرانية الي خارجها.

جدول 7. المصفوفة الكمية لاستراتيجية الثبات والاستقرار (ST)

ST5			ST4			ST3			ST2			ST1			رزم العامل
TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	
0.045	1	0.045	0	0	0.045	0.135	3	0.045	0.135	3	0.045	0.18	4	0.045	S1
0.048	1	0.048	0.192	4	0.048	0.048	1	0.048	0.096	2	0.048	0.048	1	0.048	S2
0.051	1	0.051	0.051	1	0.051	0.102	2	0.051	0.051	1	0.051	0.051	1	0.051	S3
0.22	4	0.055	0	0	0.055	0.165	3	0.055	0.165	3	0.055	0.11	2	0.055	S4
0	0	0.057	0.057	1	0.057	0.057	1	0.057	0.171	3	0.057	0.171	3	0.057	S5
0.043	1	0.043	0	0	0.043	0.043	1	0.043	0.086	2	0.043	0.043	1	0.043	S6
0.177	3	0.059	0.059	1	0.059	0.118	2	0.059	0.236	4	0.059	0.118	2	0.059	S7
0.044	1	0.044	0	0	0.044	0.044	1	0.044	0.132	3	0.044	0.088	2	0.044	S8
0.047	1	0.047	0.188	4	0.047	0.188	4	0.047	0.188	4	0.047	0.141	3	0.047	S9
0.153	3	0.051	0.051	1	0.051	0.051	1	0.051	0.153	3	0.051	0.153	3	0.051	S10
0.165	3	0.055	0	0	0.055	0	0	0.055	0.055	1	0.055	0.055	1	0.055	W1
0.12	3	0.04	0.12	3	0.04	0.04	1	0.04	0.04	1	0.04	0.08	2	0.04	W2
0.184	4	0.046	0.046	1	0.046	0	0	0.046	0.046	1	0.046	0.138	3	0.046	W3
0.208	4	0.052	0.052	1	0.052	0.052	1	0.052	0.104	2	0.052	0.052	1	0.052	W4
0.18	3	0.06	0.06	1	0.06	0	0	0.06	0.06	1	0.06	0.12	2	0.06	W5
0.126	3	0.042	0.042	1	0.042	0.042	1	0.042	0.168	4	0.042	0.042	1	0.042	W6
0.041	1	0.041	0.041	1	0.041	0.123	3	0.041	0	0	0.041	0.082	2	0.041	W7
0.055	1	0.055	0	0	0.055	0.055	1	0.055	0	0	0.055	0.055	1	0.055	W8
0.053	1	0.053	0.212	4	0.053	0.159	3	0.053	0.053	1	0.053	0.053	1	0.053	W9
0.168	3	0.056	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	W10
% 100			% 100			% 100			% 100			% 100			اجملي الأوزان
0	0	0.066	0.066	1	0.066	0.066	1	0.066	0.264	4	0.066	0.264	4	0.066	O1
0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	0	0	0.056	0.112	2	0.056	0.168	3	0.056	O2
0.06	1	0.06	0.06	1	0.06	0.18	3	0.06	0	0	0.06	0.06	1	0.06	O3
0	0	0.056	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	O4
0.244	4	0.061	0.183	3	0.061	0.244	4	0.061	0.183	3	0.061	0	0	0.061	O5
0.296	4	0.074	0.074	1	0.074	0.074	1	0.074	0.074	1	0.074	0.222	3	0.074	O6
0.216	3	0.072	0	0	0.072	0	0	0.072	0.216	3	0.072	0.288	4	0.072	O7
0	0	0.055	0.055	1	0.055	0.055	1	0.055	0	0	0.055	0.22	4	0.055	O8
0.168	3	0.056	0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	0.224	4	0.056	T1
0.186	3	0.062	0.062	1	0.062	0.062	1	0.062	0	0	0.062	0.248	4	0.062	T2
0.204	3	0.068	0.068	1	0.068	0.272	4	0.068	0.204	3	0.068	0.204	3	0.068	T3
0	0	0.064	0.256	4	0.064	0.064	1	0.064	0	0	0.064	0.064	1	0.064	T4
0.248	4	0.062	0.248	4	0.062	0.248	4	0.062	0.186	3	0.062	0.124	2	0.062	T5
0.276	4	0.069	0.276	4	0.069	0.069	1	0.069	0.069	1	0.069	0	0	0.069	T6
0.058	1	0.058	0.058	1	0.058	0.232	4	0.058	0.232	4	0.058	0.174	3	0.058	T7
0.244	4	0.061	0	0	0.061	0.061	1	0.061	0	0	0.061	0.244	4	0.061	T8
% 100			% 100			% 100			% 100			% 100			اجملي الأوزان
4.38				2.80				3.44			3.65			4.62	اجملي درجة الجاذبية
12				20				19			17			8	درجة الأفضلية

جمعت وحسبت من واقع البيانات الميدانية 2017/2016

W=الوزن AS=درجة الجاذبية لكل عامل TAS= اجمالي درجة الجاذبية لكل استراتيجية بديلة

جدول 8. المصفوفة الكمية لاستراتيجية الانكماش (WT)

WT5			WT4			WT3			WT2			WT1			رزم العامل
TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	TAS	AS	W	
0.135	3	0.045	0.045	1	0.045	0.18	4	0.045	0.135	3	0.045	0.09	2	0.045	S1
0.144	3	0.048	0.192	4	0.048	0.144	3	0.048	0.192	4	0.048	0.144	3	0.048	S2
0.204	4	0.051	0.153	3	0.051	0.153	3	0.051	0.153	3	0.051	0.204	4	0.051	S3
0.22	4	0.055	0.165	3	0.055	0.055	1	0.055	0.165	3	0.055	0.11	2	0.055	S4
0.057	1	0.057	0.114	2	0.057	0.228	4	0.057	0.171	3	0.057	0.228	4	0.057	S5
0.086	2	0.043	0.172	4	0.043	0.043	1	0.043	0.043	1	0.043	0.172	4	0.043	S6
0.177	3	0.059	0.177	3	0.059	0.177	3	0.059	0.236	4	0.059	0.177	3	0.059	S7
0.044	1	0.044	0.088	2	0.044	0.176	4	0.044	0.132	3	0.044	0.132	3	0.044	S8
0.141	3	0.047	0.188	4	0.047	0.188	4	0.047	0.188	4	0.047	0.188	4	0.047	S9
0.153	3	0.051	0.204	4	0.051	0.153	3	0.051	0.051	1	0.051	0.153	3	0.051	S10
0.11	2	0.055	0	0	0.055	0.055	1	0.055	0.055	1	0.055	0	0	0.055	W1
0.16	4	0.04	0.08	2	0.04	0.16	4	0.04	0.16	4	0.04	0.04	1	0.04	W2
0.138	3	0.046	0.092	2	0.046	0.138	3	0.046	0.184	4	0.046	0.092	2	0.046	W3
0.156	3	0.052	0.052	1	0.052	0.156	3	0.052	0.208	4	0.052	0.104	2	0.052	W4
0.18	3	0.06	0.06	1	0.06	0.24	4	0.06	0.24	4	0.06	0.18	3	0.06	W5
0.168	4	0.042	0.042	1	0.042	0.126	3	0.042	0.168	4	0.042	0.168	4	0.042	W6
0.082	2	0.041	0.082	2	0.041	0.123	3	0.041	0.164	4	0.041	0.123	3	0.041	W7
0.11	2	0.055	0.22	4	0.055	0.22	4	0.055	0.22	4	0.055	0.11	2	0.055	W8
0.159	3	0.053	0.159	3	0.053	0.159	3	0.053	0.212	4	0.053	0.053	1	0.053	W9
0.224	4	0.056	0.168	3	0.056	0.224	4	0.056	0.224	4	0.056	0.112	2	0.056	W10
% 100			% 100			% 100			% 100			% 100			اجملي الأوزان
0.198	3	0.066	0	0	0.066	0.198	3	0.066	0.066	1	0.066	0.066	1	0.066	O1
0.056	1	0.056	0	0	0.056	0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	0.112	2	0.056	O2
0.24	4	0.06	0.06	1	0.06	0.24	4	0.06	0.12	2	0.06	0.18	3	0.06	O3
0.168	3	0.056	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	0.056	1	0.056	0.168	3	0.056	O4
0.244	4	0.061	0.244	4	0.061	0.244	4	0.061	0.244	4	0.061	0.122	2	0.061	O5
0.074	1	0.074	0.148	2	0.074	0.222	3	0.074	0.222	3	0.074	0.148	2	0.074	O6
0.288	4	0.072	0.072	1	0.072	0.144	2	0.072	0.216	3	0.072	0.144	2	0.072	O7
0.22	4	0.055	0	0	0.055	0.11	2	0.055	0.055	1	0.055	0.055	1	0.055	O8
0.168	3	0.056	0.112	2	0.056	0	0	0.056	0.056	1	0.056	0.056	1	0.056	T1
0.062	1	0.062	0	0	0.062	0.124	2	0.062	0.062	1	0.062	0.186	3	0.062	T2
0.204	3	0.068	0.272	4	0.068	0.204	3	0.068	0.272	4	0.068	0.204	3	0.068	T3
0.128	2	0.064	0.192	3	0.064	0.128	2	0.064	0.064	1	0.064	0.064	1	0.064	T4
0.248	4	0.062	0.186	3	0.062	0.186	3	0.062	0.248	4	0.062	0.124	2	0.062	T5
0.138	2	0.069	0.069	1	0.069	0.276	4	0.069	0.276	4	0.069	0.138	2	0.069	T6
0.232	4	0.058	0.058	1	0.058	0.116	2	0.058	0.232	4	0.058	0.058	1	0.058	T7
0.244	4	0.061	0	0	0.061	0.061	1	0.061	0.122	2	0.061	0	0	0.061	T8
% 100			% 100			% 100			% 100			% 100			اجملي الأوزان
5.8				3.9				5.6			5.7			4.4	اجملي درجة الجاذبية
1				15				3			2			11	درجة الأفضلية

جمعت وحسبت من واقع البيانات الميدانية 2017/2016

W=الوزن AS=درجة الجاذبية لكل عامل TAS= اجمالي درجة الجاذبية لكل استراتيجية

سليمان ، أحمد شوقي سلمان " إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية (دراسة نظرية – تطبيقية " رسالة ماجستير ، كلية التجارة بنين ، جامعة الأزهر ، 2014

سويسبي ، عبد الوهاب ، "المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد والتصميم " ، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.

العزب ، أشرف محمد ، الحامولي ، عادل ابراهيم محمد علي (دكتوران) " المناخ التنظيمي للتعاونيات الزراعية وأثره على أداء أدوارها الإرشادية بمحافظة كفر الشيخ " مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية ، جامعة المنصورة ، مجلد (3) ، عدد(6) ، 2012.

الفولي، محمد مصطفى . الفولي ، تامر محمد (دكتوران) " التخطيط الاستراتيجي المؤسسي " مؤسسة فريدريش ايبيرت الألمانية ، وزارة الدولة لشئون البيئة ، جمهورية مصر العربية ، 2013 . قاسم ، حازم صلاح منصور ، " دراسة في المداخل الإشادية الزراعية " رسالة دكتوراه ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة ، 2005 .

كاظم ، دنيا طالب " الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتمادا على التحليل الاستراتيجي " مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم ، عدد (34) ، العراق ، 2014 .

لحرش ، الطاهر " استراتيجة تسويق الأوراق المالية وأثرها في تنشيط الاستثمار المالي : دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد الجزائري" ، رسالة دكتوراه ، علوم التسير ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ، 2008 .

محمود ، أحمد السيد (دكتور) " محددات العمل المؤسسي للعمل الإرشادي الزراعي بمحافظة مطروح " مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية ، جامعة المنصورة ، مجلد (5) ، عدد(12) ، 2014. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية " التخطيط الاستراتيجي " دليل الجمعيات المرشدة ، بدون سنة.

المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح (دكتور) " الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية " المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، البنك الإسلامي للتنمية ، 2004 .

نجم ، عماد الحسيني ، هيكل ، سحر عبدالخالق " تحليل الوضع الراهن لمنظمة الإرشاد الزراعي في مصر باستخدام SWOT " مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية ، جامعة المنصورة ، مجلد (4) ، عدد(12) ، 2013.

الهاشمي ، بن واضح " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة : مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية" رسالة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية"التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني" برنامج دعم المجتمع المدني المصري ورشة عمل (التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية)، دليل المشارك، مصر، 2005.

Adnan Zowain , Alhassan H. Ismail " Management of Salinity Issues in Iraq's Agricultural Sector Using SWOT Analysis " Eng. &Tech. Journal, Vol.(33),part(A),No(3),2015.

D.Jr.Alfred CHANDLER, Stratégies et Structures de l'Entreprise, Ed.Organisation, Paris,France, 1972, P: 65. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Harry Igor ANSOFF, Stratégie du Développement de l'Entreprise, Ed .Organisation, Paris, France, 1976, P: 110.

Ira , Sharkansky " Public Administration " , Marknem Publishing Co. Chicago. 1994.

Johnson, G., & Scholes, K " Exploring Corporate Strategy Text & Cases " , 3rd ed., New York.1993.

Mondy, R.W., & Premeaux, S.R. " Management Concepts Practical & Skills " , 7th ed., New Jersey.1995 .

Neil Riston , Strategic Management , Ventus Publishing ApS ,2008.

التوصيات والمعوقات التي واجهت الدراسة

من خلال العرض السابق لنتائج مصفوفة تصميم الاستراتيجيات البديلة ومصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية ، وفي ضوء ما سبق يري الباحث انه يمكن لمنظمة الارشاد الزراعي في محافظة الشرقية أن تتعافي وتعود للعمل مرة اخرى بالشكل المناسب وتلبي المطلوب منها ، وذلك في اطار سياق الاستراتيجيات البديلة التي طرحتها مصفوفة الاستراتيجيات البديلة وربتها مصفوفة التخطيط الكمية . ولكن تطبيق تلك الاستراتيجيات يحتاج الي دراسة اخري لم يسع الجهد والزمن والتكاليف الي اجرائها . هذه الدراسة تتناول مجموع الاجراءات اللازمة لتطبيق كل استراتيجية بديلة ، بحيث تكون تلك الاجراءات مرتبة وفق جدول زمني واحتياجات فعلية ونتائج متوقعة ، لقد واجهت هذه الدراسة الكثير من المعوقات وتتطلب جهد وزمن كبيرين حتي خرجت الي النور ، علي رأس هذه المعوقات الصورة الذهنية لكثير من الافراد الممثلين لعينة الدراسة وعدم قناعتهم بتساوي ابدأ الرأي المطلوب منهم ، خاصة وان غالبية الاسئلة كانت مفتوحة ، ومحاور ومكونات المنظمة من الداخل والخارج لم يكون لدي غالبية الباحثين اطار دلالي مشترك بينهم وبين ما تطرحه الدراسة من تساؤلات ، بالإضافة الي قلت الدراسات التي تناولت منظمة الارشاد الزراعي لوضع خطة استراتيجية في مصر . ومن خلال تناول الدراسة لمنظمة الارشاد الزراعي في المحافظة بكثير من التفاصيل

تري الدراسة من وجهة نظرها المتواضعة والتي قد تحتمل الخطأ أكثر من الصواب " ان تكلفة إصلاح منظمة الإرشاد الزراعي الحالي تساوي أضعاف مضاعفة من تكلفة إقامة منظمة ونظام جديدة يقدم نفس الخدمة بشكل مختلف ومتوافق فعلياً مع حاجات جمهور المسترشدين ومنسجم مع النظم العالمية لتقديم الخدمات الإرشادية والتي توجد حتي في دول افريقية "

المراجع

أبو بكر ، مصطفى محمود ، النعيم ، فهد بن عبدالله " الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة " الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2010.

أبو حطب، رضا عبدالخالق (دكتور)، دراسة تحليلية لنطاق التطوير التنظيمي للملائم لهيكل الخدمة الإرشادية الزراعية بشمال سيناء ، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، 1997.

أبو حطب، رضا عبدالخالق (دكتور)، نحو هيكله محلية للتتنظيم الإرشادي الزراعي بشمال سيناء، كتاب مؤتمر استراتيجيية العمل الإرشادي التعاوني الزراعي في ظل سياسة التحرر الاقتصادي، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، 1996.

إدريس ، ثابت عبدالرحمن ، المرسي ، جمال الدين محمد (دكتوران)" الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية " الدار الجامعة ، مصر ، 2006.

أمنية ، بن قارة " أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية " رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسير ، قسم علوم التسير ، 2009.

بقة الشرف ، محلب ، فييزة " تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج " المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة سطيف 1 ، مجلد (7) عدد(2) ، 2015 .

بلبشير . فوراية " نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسير ، جامعة اكلبي محند أولحاج – البويرة ، الجزائر ، 2015 .

حسن ، سلام حردان ، العمار ، علي كريم " تحليل القابليات الذاتية في القطاع الصناعي لتحقيق التنمية الإقليمية (مدخل تخطيطي استراتيجي) ، مجلة المخطط والتنمية ، جامعة بغداد ، العراق ، عدد (34) ، 2016.

خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، (دكتوران) "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن، 2007.

الخفاجي ، علي كريم (دكتور) " اثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليله في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية " مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مجلد (19) العدد (1)، 2011.

Row , Alan , "strategic Management Methodological Approach Edison Wesley publishing " CO. In USA, 1994. http://www.aun.edu.eg /faculty_education/ciqap/alternative_strategies.pdf.
Wheelen, T. and Hunger, D., "Strategic Management and Business Policy, Prentice .Hall, Upper Saddle River, New Jersey, (2000).

Neuchâtel Group: Common framework on agricultural extension, Ministry of foreign affairs , Directorat ational cooperation and development, Paris,France. 1999. http://www.l bl.ch/internet /services/publ/cf_en.pdf

الملاحق

ملحق 1. إجمالي ما توصلت إليه الدراسة من بيانات باستخدام الوسائل المختلفة سالفة الذكر:-
يمكن عرض ما توصلت إليه الدراسة من بيانات باستخدام كافة الوسائل والطرق سالفة الذكر

البينة الداخلية لمنظمات العمل الإرشادي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
1. المجهود الذي كان مطلوب من المرشد الزراعي في الماضي كان كبير جدا .	1. كان الارشاد الزراعي يقدم اعمال المكنية الزراعية بالمجان للزراع .
2. الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل الارشادي الان افضل بكثير .	2. الاسمدة والتقاي والمبيدات كانت تعطي للمزارع بالمجان في الماضي في بعض الاحيان .
3. الإنتاجية الفدانة الان اعلي من الإنتاجية في الماضي	3. مقرات الجمعيات الزراعية أصبحت الان وسط التجمعات السكانية نظرا للزحف العمراني .
4. مستوي التعامل مع الزراع وطريقة الحوار افضل من الماضي نظرا لارتفاع مستوي تعليم المزارع ومستوي المرشدين أيضاً .	4. لم يأخذ الإرشاد الزراعي في الحسبان الفئات الجديدة من شباب الزراع .
5. عدم وجود اي جهة تقدم خدمة ارشادية غير الارشاد الزراعي الحكومي .	5. عدم توافر وسائل انتقال للمرشدين الزراعيين تساعدهم في إنجاز العمل .
6. ارتفاع المستوي المهني للمرشد الزراعي.	6. توقف المشروعات والمنظمات المحلية والدولية والتي كان الهدف منها النهوض بالإنتاج .
7. ظهور بعض الطرق والوسائل الإرشادية الجديدة والتي تستخدم في توصيل الخدمة الإرشادية.	7. انخفاض مستوي الثقة في الارشاد الزراعي في الوقت الحالي .
8. ظهور بعض القنوات الزراعية الفضائية.	8. كانت نسبة المرتب الي الحوافز في الماضي لا يزيد عن 50% من اجمالي الحوافز ام الان انعدام الحوافز .
	9. كان الهيكل الوظيفي متوازن .
	10. في الماضي المهندس الزراعي العامل في مجال الخدمة الارشادية يميزه عن غيره من العاملين في الأقسام الأخرى بحافز .
	11. توقف الدورة الزراعية الأمر الذي ادي الي تدهور خواص التربة وكثير من المشاكل .
	12. في الماضي كان الارشاد الزراعي يتدخل في تحديد سعر للمحاصيل الزراعية وعمليات التسويق الزراعي ام الان فلا يحدث ذلك .
	13. في الماضي كانت هناك صرف اعلاف للمواشي مجانية ام الان فلا يحدث ذلك .
	14. ضعف الهبة والثقة في المرشد الزراعي بسبب عدم قدرة الجهاز الارشادي على مواكبة الجديد في مجتمع الزراعة .

ثانياً: التنظيم الإداري -
1- لا يوجد وصف وظيفي يحدد المستويات الإدارية والإدارات والأقسام في الجهاز الإرشادي .
2- لا يوجد تداخلات ونزاعات وصراعات تنظيمية بشكل واضح داخل التنظيم الارشادي .
3- يتم توزيع الاعمال الارشادية علي عدد من المناطق التي يصعب الوصول اليها من خلال اي تنظيم آخر .
4- تتساقب المعلومات والقرارات داخل الجهاز الارشادي بسهولة وبحرية وموضوعية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
5- يعمل الارشاد الزراعي علي استقرار المرشدين الزراعيين في اماكن تخصصاتهم بقدر الإمكان .
6- يغطي الارشاد الزراعي كافة المناطق التابعة له جغرافياً .

7- التنظيم الإرشادي مرتبط بصورة مناسبة مع البيئات والتنظيمات المحيطة به .
8- وجود التدرج الهرمي الذي يساعد علي تقسيم العمل الي وحدات تنظيمية وفقاً لاسس معينه .
1- لا يوجد وصف وظيفي يحدد أهداف وواجبات ومستويات شاغل كل وظيفة في الجهاز الإرشادي .
2- لا يوجد نظم وأدلة عمل للأنشطة الإرشادية توضح لكل موظف مستقبله الوظيفي عند استمراره في العمل الإرشادي .
3- لا يوجد فكر تسويقي لدي العاملين في الإرشاد الزراعي للخدمة الإرشادية بحيث يظهر مزيا الإرشاد الحكومي عن الخدمات الإرشادية الخاصة .
4- لا يوجد نظام معتمد يضمن سلامة اتخاذ القرارات وفي غالب الاحيان يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي .
5- لا يوجد نظام مالي يوفر بيانات عن تكلفة تقديم الخدمة الإرشادية للمستفيدين .
6- الإدارة العليا في الإرشاد الزراعي لا تركز علي الأعمال الاستراتيجية وتدخل في الأمور الفرعية التي من الممكن ان يقوم بها مديرو الإدارات رؤساء الأقسام والمرشدين الزراعيين .
7- نطاق الإشراف داخل العمل الإرشادي غير مناسب مرتفع جدا .
8- عدم تكافئ السلطات مع المسؤوليات داخل النظام الإرشادي .
9- يوجد بعض التقارير يتم رفعها إلى الإدارات العليا غير مهمة وتؤدي إلي ضياع الوقت .
10- التبعية الإدارية لا تكون لرئيس واحد مما يجعل المرشدين أكثر تشتتاً أثناء القيام بالعمل الإرشادي .
11- لا يوجد لدي الجهاز الإرشادي العدد الكافي من القيادات الإدارية للصف الأول والثاني .
12- الاسلوب المستخدم في تقييم اداء العاملين في الإرشاد الزراعي غير مناسب روتينية لا تستند الي إنجازات فعلية .
13- لا يوجد ربط بين الدرجة المالية والوظيفية .
14- دمج قسم الارشاد الزراعي مع باقي اقسام الإدارة الزراعية تحت مسؤول واحد الأمر الذي يؤدي الي التأثير بسلبيات الأقسام الأخرى .
15- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي .
16- ضعف التنسيق و التكامل بين الإدارات التي تعمل في مجال الإرشاد داخل الوزارة .

ثالثاً : المناخ التنظيمي للمؤسسة (جو العمل)-
1. وجود قيم ومعايير وتصورات واضحة بين العاملين في الجهاز الإرشادي .
2. وجود توافق وتجانس وتلف تنظيمي وظيفي وتنسيق وترابط بين العاملين في الإرشاد الزراعي .
3. يوجد ولاء وانتماء لدي العاملين بالإرشاد الزراعي للعمل الإرشادي الزراعي .
4. وجود تعاون بين الافراد ووحدات المؤسسة بعضها البعض .
5. وجود روح الفريق والعمل الجماعي لدي العاملين بالإرشاد الزراعي .
6. وجود حالة من التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية .
7. وجود استعداد لدي العاملين في الإرشاد الزراعي للتزام والانضباط وفق أنظمة ومصالحة العمل .

تابع: ملحق 1. إجمالي ما توصلت إليه الدراسة من بيانات باستخدام الوسائل المختلفة سאלفة الذكر :-

8. توجد حالة من الانسجام الاجتماعي لدي الأفراد والجهاز الإرشادي.
 9. ثقافة العاملين في الجهاز الإرشادي متوافقة مع بعضهم البعض.
 10. وجود استعداد لدي العاملين بالإرشاد الزراعي للمبادأة والمخاطرة من أجل نجاح العمل.
 11. وجود ثقة متبادلة بين العاملين في الإرشاد الزراعي.
 12. القيام بساعات عمل إضافية بدون مقابل في بعض الأحيان.
- رابعاً : سياسات وقواعد العمل الإرشادي الزراعي -
1. توجد قواعد مناسبة لصور التعامل مع المسترشدين.
 2. توجد سياسات وقواعد واضحة لدي الجهاز الإرشادي للتعامل مع الجهات الحكومية الرسمية والجهات الإعلامية .
 3. توجد قواعد لممارسة الأعمال الإدارية وإدارة الاجتماعات وغيرها.
 4. توجد قواعد للتعامل مع الملاحظات والمقترحات والشكاوي .
 5. وجود قواعد للتفاوض مع المؤسسات المنازعة للجهاز الإرشادي .
 1. لا يوجد سياسات وقواعد واضحة للتعين في الجهاز الإرشادي .
 2. لا يوجد سياسات وقواعد للتحفيز الإيجابي والسلبى الفردى والجماعى لدي الجهاز الإرشادى
 3. لا يوجد قواعد لتنظيم ممارسة العاملين في الارشاد الزراعي مهن أخرى بعد أوقات العمل الرسمية .
 4. لا توجد قواعد للتعامل مع مخالفات المسترشدين لشروط التعاقد مع الجهاز الإرشادى.
 5. عدم مناسبة قواعد وأساليب وأدوات انضباط الحضور والانصراف حيث أنها لا علاقه لها بتحقيق المستهدف .
 6. لوائح وقوانين العمل قديمة ولا تتناسب مع الظروف الحالية وتعيق العمل الإرشادى .
 7. لا توجد قواعد محدده لشغل الوظائف القيادية والإدارية في الجهاز الإرشادى.
 8. لا يتم صرف بدل تدريب أو دنوات الامر الذي يمثل ضغط على دخل المهندس الزراعي المنخفض بالأساس
 9. غالبية مسؤولي المراكز الارشادية منتدبين من الإدارات الزراعية الامر الذي يجعل من مديري الإدارات الزراعية متحكم بدرجة كبيرة في المركز الإرشادى مع ان التبعية الإدارية للمراكز الارشادية هي الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي وليس الادارة الزراعية
 10. عدم وضوح السياسة العامة للإرشاد الزراعي .

خامسا : الأنشطة والخدمات الإرشادية -

1. الانتشار الجغرافي للخدمات والأنشطة الإرشادية في جميع أنحاء المحافظة .
2. وجود نمو وزيادة في معدلات الأنشطة والخدمات الإرشادية بمرور الوقت .
3. تكلفة الخدمة الإرشادية منعدم في بعض الأحيان علي المسترشدين .
4. مرحلة إعداد الأنشطة والخدمات الإرشادية تكون في شكل مثالي.
5. في بعض الأحيان يتم استخدام وسائل التكنولوجيا في تقديم الخدمات الإرشادية .
6. الأسمدة والمبيدات والتقوي المقدمة من الجهاز الإرشادى أفضل ومضمونه عن محلات المبيدات والشركات الزراعية لدي القطاع الخاص حيث ان المزارع يتق بالنسبة للتقوي تحديداً في تقوي الارشاد الحكومى بدرجة عالية
7. يوجد تنسيق بين الخدمات المقدمة من قسم الارشاد الزراعي مع الخدمات المقدمة من أقسام أخرى في الإدارات الزراعية .
8. توجد حقول إرشادية تحت اشراف الارشاد الزراعي يتم فيها كل العمليات الزراعية الحديثة وتوجد تعاقدات مع حقول للأكثر .
9. تواجد حملات قومية للمحاصيل الرئيسية .
10. عدم تطابق الخدمات والأنشطة الارشادية مع حاجات المسترشدين .
1. لا يوجد تنوع في الخدمات الإرشادية الزراعية يغطي التنوع في جمهور المسترشدين.
2. لا يوجد تطور في مجالات الخدمة الارشادية الزراعية يواكب التغيرات والتنوع في المجالات الأخرى .
3. الموصافات الفنية في الخدمات الإرشادية منخفضة إذا ما قورنت بالخدمات المقدمة من القطاع الخاص.
4. الخدمات والأنشطة الإرشادية تقدم في توقيتات غير متطابقة ومتوافقة مع حاجات وأوقات الزراع ومواقيت زراعة المحاصيل .
5. قصور الأنشطة الإرشادية الخاصة بالمرأة والشباب .
6. لا يوجد مداخيل ومناهج متعددة لأداء الخدمة الإرشادية باستثناء الارشاد الحكومى .
7. اقتصر الهدف العام للإرشاد الحكومى علي زيادة الإنتاجية فقط بصرف النظر علي أي شيء اخر .
8. مستلزمات الإنتاج المتاحة لدي الارشاد الزراعي غير كافية ولا تغطي كل احتياجات الزراع .
9. اقتصر الخدمة الإرشادية علي كبار الزراع فقط هو المستفيد الأكبر من الخدمات التي يقدمها الإرشاد الزراعي .
10. ضعف اشراك الزراع في البرامج الإرشادية
11. الاقتصار علي الاجتماعات والنوات دون الإيضاح العملي والحقول الإرشادية.
12. عدم وصول التوصيات في وقتها.

سادسا : التمويل وحجم الإنفاق علي الخدمة الإرشادية -

1. لا يوجد أي تمويل لمقابل أداء الخدمات الإرشادية الزراعية من قبل المستقيدين.
2. مشاركة القطاع الخاص في بعض الأحيان في تقديم الخدمة الارشادية بشكل مجاني.
1. ضعف الميزانية المخصصة للإرشاد وانعكاس ذلك علي جميع أنشطته .
2. مصادر تمويل الخدمة الإرشادية حكومية بنسبة لا تقل عن 99%.
3. لا يوجد أي تعاقدات لدي الإرشاد الزراعي مع جهات أخرى لتقديم الخدمات الإرشادية بمقابل مادي .
4. الاستثمار في العمل الإرشادى الزراعي بوصف الاستثمار الخاسر .
5. مرتبات العاملين في الإرشاد الزراعي ضعيفة جداً إذا ما قورنت بالعاملين في الوزارات الأخرى لنفس الدرجة .

سابعاً : نظم المعلومات ومستوي التقنية -

1. أعداد المعدات والآلات الزراعية في مجملها كبيرة إذا ما قورنت بأي شركة زراعية في القطاع الخاص.
2. توجد معلومات دقيقة عن معظم الأحواض الزراعية في جميع أنحاء المحافظة.
3. البرامج الإرشادية تغطي معظم أنحاء المحافظة .
4. التقارير الإرشادية معدة ولكنها غير متاحة للجميع بنفس الدرجة
5. يتم الآن إعداد التقارير الخاصة بالعمل الإرشادى وتسجيل البيانات الكترونياً وما زال الموضوع في بدايته حيث تم توزيع جهاز كمبيوتر علي 3 جمعيات في كل مركز كبدائية.
1. الآلات والمعدات الزراعية التي يستخدمها الجهاز الإرشادى مهلكة .
2. لا تستخدم المعدات والآلات المتاحة بطقها الكاملة .
3. لا توجد صيانه دورية لتلك المعدات والآلات للحفاظ عليها .
4. قلة عدد وأنواع الوسائل التعليمية والتدريبية اللازمة .
5. أجهزة كمبيوتر الموجودة ببعض الجمعيات الزراعية والمراكز الإرشادية لا يوجد من يقوم بتشغيلها للاستفادة منها.
6. عدم الاهتمام بما يطلق عليه الارشاد الإلكتروني .

ثامناً : البنية التحتية والتجهيزات -

1. التوزيع الجغرافي لمباني الإرشاد الزراعي يغطي غالبية المحافظة.
2. المساحات المكانية لمكاتب الجهاز الإرشادى كبيرة .
3. طريقة توزيع الإدارات والأقسام الإرشادية داخل مباني المديرية والإدارات الزراعية جيدة ومناسبة .
4. ضوابط التعامل مع الوثائق المعلومات جيدة وتساعد في الحفاظ عليها .
5. مواقف انتظار وسائل الانتقال الخاصة بالعمل الإرشادى كبيرة .
1. غالبية المباني التابعة للإرشاد الزراعي أو التي يؤدي الإرشاد الخدمة من خلالها متهاكلة .
2. شكل المباني وطريقة التصميم المعماري لها غير مناسبة لأنها تصميماً قديمة .
3. أماكن حفظ الوثائق والمعلومات الإرشادية سيئة وغير مناسبة .
4. نوع وحالة التآييث المكتبي وكيفية ترتيبه سيئة .
5. الأجهزة وأدوات الاتصالات والأدوات المكتبية غير كافية .

تابع : ملحق 1. إجمالي ما توصلت إليه الدراسة من بيانات باستخدام الوسائل المختلفة سالفة الذكر:-

6. يوجد في المحافظة 14 مركز إرشادي مجهز علي اكمل وجه .
- 7- وجود عدد 473 جمعية زراعية علي مستوي المحافظة يستطيع الإرشاد الزراعي 8. أماكن استقبال جمهور الإرشاد الزراعي غير مناسبة وغير كافية في حالة العمل بالسعة الكاملة.
9. عدم وجود أماكن محددة لتقديم الشكاوي والمقترحات من قبل جمهور الإرشاد الزراعي .
10. المصفاة الإرشادية غير كافية وغير منتشرة لتوجيه الجمهور الي المكان الذي يرغب فيه .
11. أدوات الاتصال المتاحة لدي الجهاز الإرشادي تكاد تكون منعدمة.
12. عدم وجود وسائل مواصلات لمساعدة المرشدين الزراعيين في المرور علي الزراعات. الا المواصلات الخاصة وعد صرف وقود لها .

- تاسعا : العاملين في الإرشاد الزراعي ومهارتهم -
1. يتم إشراك العاملين في الإرشاد الزراعي في عدد من الدورات التدريبية بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة العمل .
 2. غالبية العاملين لديهم مهارات قيادية تتناسب مع المهام الموكلة اليهم .
 3. غالبية العاملين لديهم مهارة التواصل الجيد المجتمع بصفة عامة .
 4. المستوي الفني لدي العاملين في الإرشاد عالي جداً .
 5. توجد مهارات التعرف علي حاجات المسترشدين
 6. قسم الإرشاد الزراعي بالإدارة الزراعية يعتبر هو المرجع العلمي لجميع الاقسام بالإدارة..
 1. غالبية العاملين في الإرشاد الزراعي لا يوجد لديهم وعي بأهداف العمل الإرشادي.
 2. عدم جدوي الدورات التدريبية التي تتم للعاملين في الإرشاد الزراعي .
 3. عندما يتعرض أحد الزملاء الي إصابة عمل لا يتم دفع تعويض له علي الإطلاق من قبل الإرشاد الزراعي .
 4. عدد ساعات العمل في الجهاز الإرشادي كبيرة إذا ما قورنت بالوزارات الأخرى.
 5. لا يوجد عدد كافي من العاملين يكفي لإنجاز المهام الإرشادية المطلوبة حيث ان نسبة اشغال الهيكل لا تزيد عن 40%.
 6. نوعية وتخصصات العاملين في الجهاز الارشادي لا تكفي لإنجاز المهام الإرشادية المطلوبة .
 7. غالبية العاملين في الإرشاد الزراعي أعمارهم فوق الخمسين وقاربت علي المعاش ولا يوجد جيل جديد من المرشدين الزراعيين ليتم توريثه الخبرات من الاجيال القديمة .
 8. لا يتوافر لدي العاملين السلطة الكافية لإنجاز المهام المطلوبة منهم.
 9. التعيينات الجديدة في الجهاز الإرشادي أوائل الخريجين وهو في الغالب ليس لديه رغبة في العمل كمرشد زراعي أو من الإناث بالتالي عدم مناسبة طبيعة العمل.
 10. غالبية العاملين لا يوجد مهارات تنظيم الوقت.
 11. لا توجد لدي العاملين في الإرشاد الزراعي مهارات العمل تحت الضغط .
 12. لا توجد المهارة و القدرة علي تحويل المعلومات والمعارف الي واقع عملي .
 13. الضعف العام في المهارات الإرشادية .
 14. انخفاض مستوى التدريب والتأهيل في اخر عشر سنوات
 15. المساحة التي يخدمه المركز الإرشادي علي الأقل 10 أفدنة في حين أن عدد العاملين فيه لا يزيد عن ثلاثة مهندسين زراعيين بما فيهم مدي المركز .
 16. يوجد عدد معقول من المهندسات الزراعات في بعض الإدارات الزراعية ولكن هذا العدد غير مستهدف باي نشاط مقدم الي الزراع وأسرههم وغير مستغل بالمره .

البيئة الخارجية لمنظمات العمل الإرشادي:

- الفرص**
1. أولاً : متغيرات اقتصادية -
 1. ميل غالبية الزراع الي السلوك الادخاري والاستثماري بدلاً من الاستهلاك.
 2. ارتفاع مستوي العام للمعيشة لدي المسترشدين بصفه عامة .
 3. الزيادة في إنتاجية الوحدة الفدانبة .
 4. زيادة الطلب علي السلع الغذائية.
 5. توافر بنية تحتية مناسبة في حالة تقديم النشاط الإرشادي بالسعة الكاملة .
 6. العمالة المتاحة في السوق تتمتع بمستوي مهاري عالي ولديها استعداد للتطور .
 7. وجود فرص تصديرية للمحاصيل.
- التحديات**
1. هيكل التمويل والإنفاق الحكومي علي الإرشاد الزراعي ضعيف.
 2. ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج (بذور- مبيدات - أسمدة)
 3. أجور العاملين في الجهاز الإرشادي والمحددة من قبل الوزارة ضعيفة مقارنة بالشركات الزراعية الخاصة .
 4. ارتفاع نسبة الضريبة علي راتب العاملين في الجهاز الإرشادي ومن ثم انخفاض الدخل الصافي وانعدام الدخل الفائض.
 5. انخفاض مستويات الدخل لممتهني مهنة الزراعة مقارنة بالمهين الأخرى.
 6. توصف عملية الزراعة في المحافظة بأنها زراعة الكفاف .
 8. انخفاض أسعار بيع الحاصلات الزراعية أثناء مواسم الحصاد.
 9. ارتفاع تكاليف العمالة اللازمة لتنفيذ التوصيات الارشادية .
 10. التضخم الحادث في الأسعار والتقلبات السريعة في دورة الاعمال .
 11. ارتفاع مستويات اسعار الوقود .
 12. المناخ العام الاقتصادي للدولة ينصف بحالة الركود .
 13. اختفاء بعض الموارد مثل المبيدات المميزة وبعض البذور والتقوي ذات العائد المرتفع
 14. عدم توافر الأماكن لدي الزراع لتنفيذ المعلومة .

- تأنيا : متغيرات السوق والمنافسة -**
1. زيادة الطلب علي الخدمة الإرشادية في الاراضي الجديدة بسبب أن نسبة ليست بقليلة من أصحاب تلك الاراضي لم تكن الزراعة مهنتهم الأساسية .
 2. دخول عناصر شابة في مجال الإنتاج الزراعي ادي الي زيادة الطلب علي الخدمة رغبة منهم في تغيير أساليب الإنتاج .
 3. اتجاه الدولة نحو سياسة استصلاح الاراضي والتوسع الاقفي ادي الي زيادة الطلب علي الخدمة الإرشادية .
 4. ارتفاع تكلفة الحصول علي الخدمة الارشادية من القطاع الخاص .
 5. تقديم الخدمة الإرشادية بالمجان من قبل الارشاد الحكومي .
 6. بسهولة إعادة الثقة ورضا الزراع عن الإرشاد الزراعي الحكومي .
 7. عدم وجود رد فعل سلبي او إيجابي من جهة الشركات والمنظمات المقدمة للخدمة الإرشادية تجاه الارشاد الحكومي .
 8. قدرة الإرشاد الحكومي علي تقديم خدمة إرشادية جيدة وبإقل تكلفة ان رغب في ذلك

تابع:ملحق 1 . إجمالي ما توصلت إليه الدراسة من بيانات باستخدام الوسائل المختلفة سالفة الذكر:-
ثالثاً : المتغيرات القانونية والحكومية -

1. إمكانية بناء أي مبني للإرشاد الحكومي بتخصيص من الدولة.
2. إمكانية إصدار قوانين وتشريعات جديدة تساهم في نقل الإرشاد الزراعي والخدمة الإرشادية الي الأفضل
3. ثانياً : المتغيرات التكنولوجية -
1. التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل الإرشادي قديمة جداً ولم تتغير منذ عشرات السنوات .
2. طريقة تعيين المسؤولين في العمل الإرشادي تخضع للأقدمية وليس الكفاءة ولا يوجد قانون يحكم تلك العملية .
3. وجود قيود قانونية كثيرة علي شراء الآلات والمعدات الحديثة.
4. تكليف الجهاز الإرشادي الزراعي بموضوعات غير ذي علاقة بالعمل الإرشادي (محاضر المباني , حضور حملات الازالة , تحصيل رسوم حملات الازالة , محاضر حرق قش الارز , محاضر ري البرسيم بعد 10 مايو , محاضر التجريف) الامر الذي أدى الي زعزعة الثقة فية .
5. لا توجد سلطة لدي العاملين في الارشاد الزراعي تتكافئ مع المسؤوليات المطلوبة منهم .
6. هناك بعض التشريعات والقوانين التي تمنع استيراد بعض المواد الخام التي تستخدم في الزراعة.
7. بعض القرارات الحكومية التي تسير في اتجاه تقبيل وخفض الدعم لزراع

1. وجود عدد كبير من خريجي التعليم الزراعي في المحافظة ولديهم رغبة في العمل الحكومي.
2. إمكانية قيام كلية الزراعة والمدارس الثانوية الزراعية بتدريب المرشدين الزراعيين علي المهارات المختلفة.
3. عدم قدرة الزراع علي الاستغناء التام عن الخدمة الإرشادية الحكومية .
4. النظم الإرشادية الحديثة تميل الي خلق فئات جديدة للعمل معها ولا تقدم كبديل للإرشاد الزراعي الحكومي .
5. وجود العديد من الدراسات والبحوث والتي في حالة تطبيقها يتم تطوير وتحديث الخدمة الإرشادية في المحافظة.
6. دخول الارشاد الزراعي الي مجالات جديدة أو تفعيل مجالات قديمة مثل الارشاد التسويقي , والادارة المزرعية , والارشاد السمكي .
7. ظهور أصناف من المحاصيل المختلفة عالية الانتاجية .
8. ظهور قنوات اعلامية زراعية ولكن مستوي التغطية الاعلامية 8.عدم قدرة العاملين في الارشاد الزراعي علي استيعاب واستخدام بعض ضعيفة جداً.
9. ظهور عدد كبير من الاكتشافات العلمية في المجالات الزراعية.
10. عدم الإقبال علي تخصص الإرشاد الزراعي بكليات الزراعة.
11. الوسائل التكنولوجية الحديثة تخفض من تكلفة تقديم الخدمة الارشادية .
12. التغيرات المناخية .
13. وجود منظمات دولية تهتم بالإرشاد الزراعي.
14. زيادة أعداد الحاصلين علي الدكتوراه في الإرشاد الزراعي .

1. توقيت الزيارات الحقلية متعارض مع بعض الأعمال الإدارية في الجهاز الارشادي .
2. زيادة مساحة التعدي علي الأراضي الزراعية.
3. عدم تجاوب غالبية الزراع مع الجهاز الاداري للإرشاد الزراعي في معظم الأنشطة التي يقوم بها بسبب انعدام الحافز .
4. تفتت الحياة ادي الي صعوبة القيام بالكثير من المهام الارشادية .
5. ثقافة العيش داخل التجمعات السكانية التي تمتلئ بالسكان ادت والشعور بالدفء الاجتماعي ادي الي احجام الكثير من الافراد من الاستقرار في الاراضي المستصلحة التي سلمتها لهم الدولة.
6. وجود بعض العادات والتقاليد التي تعيق تقديم بعض الخدمات الارشادية .
8. غالبية المسترشدين من الزراع كبار السن في حين ان نسبة الشباب الذي يمتهن مهنة الزراعة والمرأة كذلك منخفضه جداً .
10. الاتجاه السلبى نحو مهنة الزراعة في حين الاتجاه الايجابي نحو الصناعة .
12. الرغبة الجامعة في السفر الي الخارج .
- 1.زيادة رغبة الزراع في امتلاك أراضي زراعية في الأماكن الجديد والمستصلحة
- 2.اتجاه بعض ملاك الاراضي الزراعية الي التأجير بدلاً من زراعتها بأنفسهم .
3. وجود رغبة لدي غالبية المجتمع للعمل في الوظائف الحكومية.
4. الدور الكبير الخفي للمرأة داخل المجتمع الريفي .
5. الزيادة السكانية فرصة لتوفير العمالة وغير ذلك.
6. وجود الكثير من القيم والعادات الحسنة لدي السكان الريفيين مثل الكرم والشهامة.. الخ .
7. الحالة الصحية لغالبية الزراع جيدة .
9. توفر الرغبة لدي الزراع لحل مشكلاتهم
11. وجود قيادات محلية يمكن الاستعانة بها .
13. ارتفاع المستوي التعليمي للزراع .

Strategic Analysis of the Government Agricultural Extension Work Organization, Using (SWOT) Analysis Model (The Study is Applied in Sharkia Governorate)

Omar, I. A. M. M .

Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

ABSTRACT

This research aimed at analyzing the agricultural extension organization in Sharkia Governorate using SWOT analysis for internal and external environment, And the formulation of strategies to improve the level of performance of the Agricultural Extension Organization in Sharkia governorate using the TOWS matrix, And then arrange those strategic alternatives using the quantitative strategic planning matrix (QSPM), This study was conducted by the Agricultural Extension Organization in Sharkia Governorate and Associated organizations, The sample was taken from the agricultural extension specialists at the level of the Directorate of Agriculture, Heads of agricultural extension departments in agricultural administrations, And officials of agricultural extension centers, And a number of agricultural extension workers, And a number of faculty members and experts in the field of agricultural extension, number of owners of some private agricultural companies, The total sample is (194) respondents. Data for this research were collected during the period from December 2016 to December 2017, Using questionnaire, field visits, and workshops. The study followed the method of combining qualitative analysis with quantitative data to reach accurate results. The main results of the study were the following: 1- Total weighted weights of the total internal factors of the Agricultural Extension Organization in the province (2.883) This reflects the weak performance of extension work in the province because this figure is less than (3). 2- The total weighted weights of the total external factors of the Agricultural Extension Organization in the governorate are (3.146). This indicates that agricultural extension has an opportunity in external factors because its total weight is greater than (3). Agricultural extension in the governorate. 3- Alternative strategies were developed from the strengths and weaknesses in the external environment and the opportunities and threats in the external environment, where the number (20) strategies divided into four types of strategies. a. Strategy for Growth and Expansion (SO). (B) Strategy for Improvement and Development (WO); D - Deflation Strategy (WT). And then use the quantitative strategic planning matrix to rank those strategies according to their gravitational intensity and the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Where they ranked as follows the first two strategies are: 1- WT5: Integration of some of the extension agency's departments with the university and intermediate agricultural education departments in one functional structure. 2- WT2: Integration of the functional structure of some administrative levels of agricultural extension, especially agricultural associations with fewer than 5 agricultural engineers. The last two strategies are: 1 - SO1: Media linkages between technological progress, higher educational level of agriculture and increase in agricultural productivity. 2- ST3: Coordination and cooperation between government guidance and private sector agricultural companies in providing extension services.

Keywords: internal environment- external environment- strengths- weaknesses - opportunities- threats-strategic planning- strategic alternative-quadratic analysis - quantitative matrix.