



## التحليل البيئي بأسلوب SWOT Analyses للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية لوضع رؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة لتطويره

محمد إبراهيم عبد الحميد الخولى\*

شعبة الإجتماع الريفي والإرشاد الزراعي- قسم الإقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر

Received: 30/07/2019 ; Accepted: 18/08/2019

**المخلص:** يتمثل الهدف الرئيسي للهدف في التحليل البيئي بأسلوب SWOT Analyses للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية لوضع رؤية ورسالة جديدة له ووضع إستراتيجية جديدة لتطويره وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية، تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية له، تحديد الفرص في البيئة الخارجية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية، تحديد التهديدات في البيئة الخارجية له، وضع رؤية ورسالة جديدة وإستراتيجية جديدة لتطوير الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية، وأجري هذا البحث في محافظة الشرقية، وتم تكوين فريق عمل للتحليل البيئي من الأفراد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي لها علاقة بالعمل الإرشادي وبلغ حجم العينة حوالي 105 فرد موزعين على النحو التالي: 50 فرداً من عناصر البيئة الداخلية هم (5 مفتشى إرشاد و10 أخصائيين و10 مديري جمعيات زراعية و20 مرشدي أحواض و5 مديري مراكز إرشادية)، ثم اختير 50 فرداً من عناصر البيئة الخارجية وهم (20 مزارع و10 من تجار مستلزمات الإنتاج الزراعي و5 مسؤولي منظمات ريفية و3 روابط زراع و12 من العاملين بالشركات الزراعية)، كما تم الإستعانة بعدد 5 خبراء لهم علاقة بالإرشاد الزراعي وهم مدير عام الإرشاد بالمحافظة، ومدير البنك الزراعي بالمحافظة، وأستاذ إرشاد زراعي بمحطة بحوث القصاصين وأستاذ إرشاد زراعي من كلية الزراعة جامعة الزقازيق والمهندس الزراعي المسئول عن الزراعة التعاقدية في شركة نوران لبنجر السكر بالشرقية، وتبين من النتائج أن أهم نقاط القوة في البيئة الداخلية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية هي مشاركة المرشدين في تجميع الحقائق والبيانات عن منطقة العمل وتحديد إحتياجات المنطقة ومشكلاتها، قيام المرشد بتنظيم لقاءات دورية بين الباحثين والمستهدفين للتعرف على المشكلات الميدانية وإيجاد حلول لها، قيام المرشد برفع المشكلات الميدانية والإدارية للمستويات الأعلى، قيام المرشد بزيارة المستهدفين في أماكن تواجدهم واستقبالهم في مكتبه ومناقشتهم في المشكلات التي تواجههم، ومساهمة المرشد للمستهدفين في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تقابلهم، في حين كانت نقاط الضعف في البيئة الداخلية هي عدم كفاية الموارد المالية للقيام بالأنشطة، كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها المرشد الزراعي، عدم مناسبة الأجور لطبيعة عمله الإرشادي، زيادة الكثافة الإرشادية والمساحات التي يخدمها المرشد، انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى الكثير من المرشدين الزراعيين، كما أوضحت النتائج أهم الفرص في البيئة الخارجية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية هي اللامركزية في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية، وتوفير التمويل الكافي للأنشطة الإرشادية المختلفة، زيادة أعداد المرشدين حتى يستطيع المرشد تغطية المساحة الزراعية وأعداد المزارعين المنوط بخدمتهم، تطوير الجهاز الإرشادي واستخدام طرق ووسائل الإرشاد الزراعي المستحدث، أن يحصل العاملون بالإرشاد على فرص كثيرة للتدريب أثناء الخدمة لتجديد معلوماتهم، في حين كانت التهديدات في البيئة الخارجية هي الإنخفاض المستمر في أعداد المرشدين، عدم تقديم الدعم الكافي من الدولة، عدم التنسيق بين الإرشاد الزراعي والمنظمات المهتمة بالزراعة مثل مراكز البحوث وكليات الزراعة، ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات وغيرها، عدم وجود سياسة سعرية معلنة للمحاصيل المختلفة، ولقد توصلت الدراسة من خلال تحليل مصفوفة SWOT إلي أهم الإستراتيجيات التالية لتطوير أداء المرشدين الزراعيين هي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإرشادي بحيث يتم تخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة الإرشادية لكل محافظة على حدة بمشاركة الجهاز الإرشادي ومحطات البحوث وكليات الزراعة ومنظمات الزراعة بالمحافظة، تغيير سياسة التدريب، وتوفير وسائل وطرق إرشادية حديثة، توفير الموارد المادية اللازمة، توفير الموارد البشرية اللازمة، الإستعانة بالإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات المحلية المختلفة لتسهيل العمل الإرشادي، زيادة مشاركة الزراع في تحديد إحتياجاتهم وتخطيط البرامج الإرشادية، توفير التمويل، الكافي والسماح للقطاع الخاص بتقديم خدمات إرشادية للزراع، تغيير سياسية الأجور والمكافآت، تغيير سياسة التوظيف فتح الباب أمام تعيين مرشدين جدد، زيادة دور البنك الزراعي خاصة بعد التطورات التي حدثت عليه في عام 2014 وزيادة مساهمته في تقديم مستلزمات الإنتاج والقروض للزراع، وضع إستراتيجية وسياسة قومية واضحة للإرشاد الزراعي تضمن توفير البيئة المناسبة لعمل المرشدين، الاتجاه نحو خصخصة الإرشاد الزراعي وصياغة رؤية ورسالة لقطاع الإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية:

الكلمات الإسترشادية: التحليل البيئي، الإرشاد الزراعي، رؤية، رسالة، إستراتيجية، محافظة الشرقية.

\*Corresponding author: Tel. : +201025603559

E-mail address: kholy\_80@yahoo.com

## المقدمة والمشكلة البحثية

التقليدية، والتمسك بالمحاصيل ذات الإنتاجية المنخفضة، وذيوع العادات والتقاليد والقيم المتوارثة المثبطة لكل برامج التقدم والتطور (بلبع، 1997).

وأشارت استراتيجيات التنمية الزراعية المستدامة 2030 إلى العديد من المبررات التي دعت إلى تطوير وإعادة هيكلة منظومة الإرشاد الزراعي وإصلاح مؤسساته وتطوير اختصاصاته وتنمية قدراته الفنية والإدارية بما يتفق مع تطورات العصر ومحاولة الاستفادة من الخبرات الإرشادية المتاحة والتغلب على المشكلات التي طرأت نتيجة لضعف جهاز الإرشاد الزراعي ومحدودية إمكانياته (مجلس البحوث الزراعية والتنمية ومنظمة الأغذية والزراعة، 2009).

ولكى يقوم القطاع الزراعي بدوره الطبيعي ويساهم في عملية التنمية الاقتصادية ليحقق بالدرجة الأولى للبلاد أمنها الغذائي كان من اللازم تحويل الوضع الزراعي التقليدي إلى زراعة حديثة ذات إنتاجية عالية وذلك بإدخال العلم الزراعي في العمليات الزراعية المختلفة أى إحلال العلم محل العفوية والتقليدية السائدة فى الإنتاج الزراعي وتطوير الفلاح الذى يمثل الإنسان الكفاء القادر على تطوير كل عناصر الإنتاج الزراعي لمصلحته ومنفعته (عبد الغفار، 1975)، ولن يتأتى هذا إلا إذا كانت هناك بحوث زراعية تطبيقية ينتج عنها باستمرار أفكار تكنولوجية مستحدثة صالحة للتطبيق المباشر فى جميع مجالات الإنتاج الزراعي ولكي نضع هذه البحوث موضع التطبيق كان لابد من وجود جهاز للإرشاد الزراعي ذوكفاءة عالية تمكنه من توصيل نتائج تلك البحوث للمزارعين مع إقناعهم بتطبيقها فى حقولهم (الطنوبى، 1996).

والجهاز الإرشادي يمثل حلقة الوصل بين الجهات البحثية الزراعية المختلفة وبين المزارعين فهو يقوم بنقل وتبسيط كل ما هو حديث فى الزراعة وصالح للتطبيق فى ظل الظروف المحلية من الجهات البحثية إلى المزارعين وتعليمهم كيفية تطبيقه بأنفسهم ليستمرروا فى تطبيقه مستقبلاً وحتى يصبح جزءاً من سلوكهم المعتاد كما أنه يقوم بتوصيل مايقابل المزارعين من مشاكل فى التطبيق إلى الجهات البحثية لإيجاد الحلول المناسبة لها ويهدف الإرشاد الزراعي إلى إحداث تغييرات فى معارف وإنتاجات ومهارات الأفراد وذلك لزيادة قدرتهم على إستغلال مواردهم بكفاءة عالية وبالتالي زيادة إنتاجهم ورفع مستوى معيشتهم ومن ثم فإن العمل الإرشادي الزراعي يهدف بطريقة غير مباشرة إلى رفع مستوى الإقتصاد القومى ككل من خلال تنمية القدرات البشرية وتطبيق التكنولوجيا اللازمة لزيادة الإنتاجية الزراعية فى وقت تتصاعد فيه المعرفة العلمية والتكنولوجية (هلال، 1993).

يعد قطاع الزراعة من أكثر القطاعات أهمية فى الإقتصاد المصرى نظراً لما يلعبه من دور حيوى وفعال فى النشاط الإقتصادى، وشهد هذا القطاع تطوراً كبيراً خلال الفترة الماضية نظراً لما تم إدخاله من أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة انعكست على أداء هذا القطاع بصفة عامة وزيادة إنتاجية الفدان من معظم المحاصيل الزراعية بصفة خاصة، كما يعتبر الركيزة الأساسية للتقدم والتطور وتحقيق الرفاهية لما يظفر به من إمكانيات وقدرات إنمائية، فهو المجال الرحب الذى يتسع ويوجد بكل ما فيه لتحقيق التنمية الشاملة إذا تمت الاستفادة بأحدث ما يقدمه العلم من مبتكرات (المجالس القومية المتخصصة، 1990).

ويعد تحديث الزراعة المحدد الأساسى لاهتمام المسؤولين عن القطاع الزراعي المصرى لرفع مستوى المعيشة وتحقيق حياة أفضل لسكان الريف، ولكي يتم ذلك كان من الضروري وضع نواتج التقدم التكنولوجى ونتائج البحوث الزراعية موضع التطبيق الواقعي والفعلي (نجم وآخرون، 2007).

والقطاع الزراعي المصرى أحد القطاعات الاستراتيجية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة، فقد كان من أوائل القطاعات الاقتصادية التي نفذت التعديلات الهيكلية والمطلوب إحداثها فى كافة تنظيماتها مستهدفة إعادة صياغة الهيكل المؤسسى على أساس وظيفى بما يسمح برفع كفاءة الأداء، وإزالة التناقض والإزدواجية فى الأدوار بين الوحدات المختلفة للإطار المؤسسى، وتوفير الظروف الإدارية والتنظيمية المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لقطاع الزراعة، ومعظمة الاستفادة من التقدم العلمى فى كافة المجالات، والحد من العقبات التى تحد من فعالية التنظيمات الزراعية وتمكنها من أداء أدوارها بصورة أكثر فعالية (مجلس البحوث الزراعية والتنمية، ومنظمة الأغذية والزراعة، 2009).

وتعتبر السياسات الزراعية من أهم السياسات التى تتبناها الدول العربية والإفريقية لتوجيه أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية فى القطاع الزراعي بالنسبة لمقتضيات معظم هذه الدول، كما أنها تعتبر الحلقة الأهم التى تربط بين استراتيجيات التنمية فى تلك الدول وبين خطط التنمية اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية، إلا أن قطاع الزراعة يعانى من عدة معوقات تحد من انطلاقته من أهمها النقص الدائم فى الرقعة الزراعية فى الوادى والدلتا بسبب إقتطاع مساحات كبيرة فى أغراض العمران وإقامة المشروعات، هذا بالإضافة إلى إنتشار الممارسات الخاطئة التى يقوم بها الزراع والتي من أهمها التجريف، والتبوير، والرى بالغمر، وشيوع الأساليب الزراعية

### مشكلة البحث

نظراً لما صادفه الإرشاد الزراعي في السنوات الأخيرة من ركود وعدم التفاعل مع الأحداث والمتغيرات التي كانت به، ونظراً لأهمية دوره الحيوي في تفاعله مع المجتمع والناس والمحيطين به سواء من جمهور الزراع في قري ونجوع مصر من أقصى الشمال إلى أقصى الجنوب أو جمهور الأسر والناس الساكنين تلك المناطق والنهوض بمستواهم الاجتماعي والعائلي عن طريق التنمية الريفية للمجتمع المصري، وأصبح من الضروري الإصلاح والتجديد في العمل الإرشادي الزراعي المصري لكي يصبح قادراً على تضيق الفجوة التكنولوجية بين نتائج البحث العلمي الزراعي والتطبيق العملي لها في النهوض بمختلف مجالات القطاع الزراعي، وكذلك ليكون قادراً على تأهيل القطاع الزراعي المصري للتوافق مع الشروط والمعايير الدولية في توفير الغذاء الصحي للمواطن المصري وتعزيز قدرات المنافسة للصادرات الزراعية المصرية وأيضاً توفير مقومات التنمية المستدامة للموارد الزراعية.

وقد جاءت فكرة التحليل البيئي لقطاع الإرشاد الزراعي للباحث بعد قيامه بأكثر من بحث يتعلق بالإرشاد الزراعي سواء المرشدين الزراعيين أو الجمعيات التعاونية الزراعية أو المراكز الإرشادية، وأيضاً مشاركة الباحث في معيار خدمة تنمية المجتمع والبيئة في اعتماد كلية الزراعة، ومشاركة الباحث في العديد من القوافل الإرشادية التي تنفذها كلية الزراعة بجامعة الزقازيق بالتعاون مع مديرية الزراعة بمحافظة الشرقية، وكذلك إشراف الباحث على أكثر من رسالة تتعلق بالتحليل البيئي للإرشاد الجامعي والتنسيق بين الجهاز الإرشادي وكليات الزراعة ومراكز البحوث، بالإضافة إلى إطلاع الباحث على العديد من الدراسات المتعلقة بتطوير الإرشاد الزراعي.

وقد ظهر بوضوح للباحث في الآونة الأخيرة تدهور وتدني الخدمات الإرشادية المقدمة من خلال الجهاز الإرشادي الرسمي/الحكومي وانخفاض فاعليتها وكفاءتها. وذلك نتيجة للعديد من المشكلات والمعوقات الحادة والمزمنة التي يعاني منها جهاز الإرشاد المصري، وهو ما انعكس على انخفاض مستوى استفادة ورعا المزارعين وسكان الريف عنها فضلاً عن تدني مستوى ثقتهم فيها، وعزوفهم عن المشاركة في هذه الأنشطة الإرشادية القليلة جداً في غالب الأحيان، وعلى الرغم من الحالة المتردية للخدمات الإرشادية إلا أن هناك إمكانيات وفرص كامنة يمكن استغلالها في إصلاح وتحديث الخدمات الإرشادية المقدمة في مصر ورفع فعاليتها وكفاءتها، وتطوير قطاع الإرشاد الزراعي ليقوم بدوره بصورة أكثر كفاءة وفعالية في سبيل تحقيق التنمية المرغوبة.

ويمثل الإرشاد الزراعي ركنا هاما وأساسيا داخل نظام المعلومات والمعرفة الزراعية الريفية وفي نفس الوقت يمثل حلقة الوصل بين مختلف أجهزة البحث العلمي المعنية بتوليد المبتكرات الزراعية وتوفير الحلول للمشاكل التي تواجه الريفيين، سواء التابعة لوزارة الزراعة، أو لوزارة البحث العلمي، أو تلك التابعة للجامعات، وبين كافة سكان المجتمعات الريفية العاملين منهم بالزراعة وأصحاب المهن الأخرى، ويعمل الإرشاد الزراعي على تحديد الاحتياجات والمشكلات الفعلية لسكان المجتمعات الريفية المحلية، ونقلها إلى الأجهزة المعنية، ومن ثم يعود إليهم بأفضل الحلول العلمية والعملية، في صورة توصيات معتمدة قابلة للتطبيق، وذات مردود اقتصادي، وذلك بهدف بناء قدرات الريفيين ومساعدتهم ليعتمدوا على أنفسهم في حل مشكلاتهم، وتعلم كل ما هو مناسب ومفيد لهم ولأسرهم ومجتمعاتهم ووطنهم، ومن ثم النهوض بمستوى معيشتهم (الفلاح، 2019).

والتنظيمات 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 سوء التوافق 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 تغيير 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 توائم 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 لملاقاة هذه التغيرات (أبو حطب، 1997).

وينتاب نظام الإرشاد الزراعي الحالي في مصر الكثير من العيوب وأوجه القصور والتي لعل من أهمها وجود إشراف مزدوج على مستوى المحافظة والمركز والقرية، ناتج عن تبعية العاملين بالإرشاد الزراعي من الناحية الإدارية على مستوى المحافظات والمراكز والقرى لمديريات الزراعة والإدارات الزراعية والوحدات الزراعية بالمحافظات والمراكز والقرى على التوالي، وتبعيتهم للإدارة المركزية للإرشاد الزراعي من الناحية الفنية، وهو الأمر الذي يمثل تعارضاً أو تناقضاً في أدوار العاملين بالإرشاد الزراعي على المستوى الإقليمي والمحلي، وعدم وجود تعاون وتنسيق بين متخصصي الموضوعات والمرشدين الزراعيين بالقرى، فضلاً عن عدم وجود روابط قوية بين الزراع والباحثين والمرشدين على المستوى المحلي (Kora and Kassem, 2010).

المراكز الإدارية في محافظة الشرقية 22 مركز إداري يوجد بها (17 إدارة زراعية + 5 مكاتب زراعية) ، ويبلغ عدد العاملين في مجال الإرشاد الزراعي حوالي 1185 فرد.

### عينة البحث

تم تكوين فريق عمل للتحليل البيئي من الأفراد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي لها علاقة بالعمل الإرشادي وبلغ حجم العينة حوالي 105 فرداً موزعين على النحو التالي:

- 50 فرداً من عناصر البيئة الداخلية هم (5 مفتشى إرشاد و 10 أخصائيين و 10 مديري جمعيات زراعية و 20 مرشدي أحواض و 5 مديري مراكز إرشادية).

- كما تم اختيار 50 فرداً من عناصر البيئة الخارجية وهم (20 مزارع و 10 من تجار مستلزمات الإنتاج الزراعي و 5 مسئولى منظمات ريفية و 3 روابط زراع و 12 من العاملين بالشركات الزراعية).

كما تم الإستعانة بعدد 5 خبراء لهم علاقة بالإرشاد الزراعي وهم مدير عام الإرشاد بالمحافظة، ومدير البنك الزراعي بالمحافظة، وأستاذ إرشاد زراعي بمحطة بحوث القصاصين وأستاذ إرشاد زراعي من كلية الزراعة جامعة الزقازيق والمهندس الزراعي المسئول عن الزراعة التعاقدية في شركة نوران لبنجر السكر بالشرقية (جدول 1).

## مصادر البيانات والطريقة البحثية

### أسلوب جمع البيانات

إعتمد الباحث في جمع البيانات علي إستخدام إستمارة الإستبيان بالمقابلة الشخصية حيث تم تصميم استمارة تضم مجموعة من نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى مجموعة من الفرص والتهديدات التي تم استخلاصها من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة للباحث وإطلاع الباحث على العديد من الدراسات المتعلقة بتطوير الإرشاد الزراعي ومن الخبرة الميدانية في المشاركة في القوافل الإرشادية، وتم تصميم الاستبيان من النوع المتنوع (مغلق/مفتوح) بحيث يحتوى على عدد من العبارات تحت كل مجال مع ترك الفرصة للمشاركين في إضافة نقاط أخرى، وتم حساب الوزن أو الأهمية النسبية لكل عبارة بقسمة عدد من اختار هذه العبارة على العدد الكلى لفريق العمل (100 مبحوث)، وبذلك ترواح الوزن من (1) أى 100% "الأكثر أهمية" إلى (صفر) أى 0.0% "غير هام"، واستغرقت فترة جمع البيانات حوالي شهرين من إبريل حتى شهر يونيو عام 2019.

فحاول الباحث أن يستفيد مما توصل إليه في وضع رؤية واضحة ومقترحات تساعد في تطوير العمل الإرشادي وكانت أفضل طريقة لربط نتائج الدراسات السابقة وما إطلع عليه الباحث مع بعضها البعض والاستفادة منها هو التحليل البيئي الذى يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص المتاحة والتحديات وبالتالي الخروج بخطة عمل واضحة لتطوير الإرشاد الزراعي ووضع رؤية ورسالة جديدة للإرشاد الزراعي ووضع إستراتيجية جديدة لتطويره، ويتمثل التساؤل الرئيسي للبحث في ما هي آليات تطوير الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية؟

### أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي في التحليل البيئي بأسلوب SWOT Analyses للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية لوضع رؤية ورسالة جديدة له ووضع إستراتيجية جديدة لتطويره وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية.
- 2- تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية.
- 3- تحديد الفرص في البيئة الخارجية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية.
- 4- تحديد التهديدات في البيئة الخارجية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية.
- 5- وضع رؤية جديدة للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية.
- 6- وضع رسالة جديدة للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية.
- 7- وضع استراتيجية جديدة لتطوير الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية.

### منطقة البحث

أجري هذا البحث في محافظة الشرقية حيث تعتبر من أكبر محافظات الوجه البحري بعد محافظة البحيرة حيث تبلغ مساحتها حوالي 4,912 كم<sup>2</sup> ويبلغ عدد سكانها 7.287.948 نسمة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2018)، كما تعتبر محافظة الشرقية من أهم المحافظات المتميزة بالزراعة إذ يمثل الزمام المزروع بها نحو 823964 فدان موزعة علي المحاصيل المختلفة، وتنتج محافظة الشرقية حوالي 21% من إنتاج مصر الزراعي ويبلغ عدد الحائزين بها حوالي 440286 حائز (وصف محافظة الشرقية، 2018)، ويبلغ عدد

## جدول 1. توزيع فريق العمل والخبراء المشاركين في التحليل البيئي

م	الفئة	العدد
	1-مفتش إرشاد	5
	2-أخصائيين	10
أفراد البيئة الداخلية	3-مديري جمعيات زراعية	10
	4-مرشدى أحواض	20
	5-مديري مراكز إرشادية	5
	1--مزارعين	20
	2-تجار مستلزمات الإنتاج الزراعي	10
أفراد البيئة الخارجية	3-مسئولى منظمات ريفية	5
	4-روابط الزراع	3
	5-عاملين بشركات زراعية	12
الإجمالى		100
	1- مدير عام الإرشاد بالمحافظة	
	2-مدير البنك الزراعى بالمحافظة	
فريق الخبراء	3-أستاذ إرشاد زراعى بمحطة بحوث القصاصين	
	4-أستاذ إرشاد زراعى من كلية الزراعة جامعة الزقازيق	
	5-المهندس الزراعى المسئول عن الزراعة التعاقدية فى شركة نوران لبنجر السكر بالشرقية	

• وتمثل (T) التهديدات (Threats): ويقصد بها وجود تهديد أو أكثر يمثل خطراً قائماً أو محتملاً على المركز التنافسى للمؤسسة أو يحد من قدرتها على اداء رسالتها وتحقيق اهدافها وذلك مالم تنجح المؤسسة فى تجنبها أو تحييدها، ويأتى التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية (محلية- إقليمية-عالمية) من البيئة الإقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الثقافية إلخ  
وتتمثل خطوات التحليل البيئى فيما يلى:

يجب قبل البدء فى التحليل البيئى تكوين فريق عمل متنوع العضوية لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات التأثير على عمل المؤسسة حيث يتم تحليل SWOT بواسطة قائمة من الخبراء الذين يستطيعون تقييم المؤسسة من منظور نقدي . وتتكون هذه القائمة من العاملين بالمؤسسة من قيادات، وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين، وقيادات ممثلة للمجتمع والبيئة الخارجية ( Valkov,2010 )

### تحليل البيئة الداخلية

يهدف تحليل البيئة الداخلية الي تحديد نقاط القوة بهدف تعزيز الاستفادة منها ، وتحديد نقاط الضعف بهدف معالجتها؛ بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وإذا كان تحليل البيئة الداخلية يهدف الي تحديد نقاط القوة والضعف، فإن هذا لايعني الإكتفاء برصد كلاً من نقاط القوة والضعف بل يجب أن يتضمن تحليل الوضع الداخلي

### الإطار النظر للتحليل البيئى بأسلوب SWOT Analyses

#### مفهوم التحليل البيئى (SWOT)

تمثل (S) و (W) إلى العناصر الإستراتيجية فى البيئة الداخلية للمؤسسة (Houben, 2001) حيث:

• تمثل (S) نقاط القوة (Strengths): ويقصد بها القدرات الذاتية للمؤسسة التى تميزها عن غيرها سواء كانت موارد وإمكانات بشرية أم مادية أم نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية فى تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

• وتمثل (W) نقاط الضعف (Weaknesses): ويقصد بها القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية سواء كانت فى الموارد والإمكانات البشرية أم المادية أم نظم العمل والتي يمكن أن تعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

بينما تمثل (O) و (T) إلى العناصر الإستراتيجية فى البيئة الخارجية للمؤسسة حيث :

• تمثل (O) الفرص (Opportunities): ويقصد بها وجود عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجى لمساعدة المؤسسة على التطوير والتقدم ويجب عليها إستغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

نمط الإدارة (Style) - الأنظمة (Systems) - المهارات (skills) القيم المشتركة (Shared value)

### تحليل البيئة الخارجية

يهدف تحليل البيئة الخارجية الي تحديد الفرص المتاحة بهدف استثمارها والاستفادة منها ، وتحديد التحديات بحد من آثارها السلبية ومواجهتها، بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، ولذا من أهم مميزات تحليل SWOT أنه يسهم في توفير رؤية واضحة لأوضاع البيئة الخارجية للمؤسسة بما فيها من فرص وتحديات، بما يمكنها من بناء استراتيجيات أكثر فعالية للتكيف مع البيئة الخارجية تقوم علي أساس استثمار الفرص المتاحة، والحد من آثار التحديات.

ومن القيود العملية لتحليل SWOT ، إعطاء اهتمام أكبر لتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ، ويبقى تحليل العوامل الخارجية مهملاً حيث يتطلب قدرات تحليلية ومهارات خاصة ، وقت أكثر ، وموارد كثيرة ، ومن ثم تكون قائمة نتائج تحليل SWOT غير كاملة وتتسم بعدم الاتساق والانسجام بين تقييم كلاً من العوامل الداخلية والخارجية (Valentin, 2005)، ومن ثم يجب التأكيد علي الموازنة بين تحليل كلاً من البيئة الداخلية والخارجية ؛ كي تتسم نتائج SWOT بالانسجام والاتساق بين كلاً من العوامل الداخلية والخارجية ، ومن ثم استخراج إستراتيجيات أكثر فعالية (Wright, 1992).

ومن أهم المعايير اللازمة لضمان كفاءة تحليل البيئة الخارجية كما يلي (أحمد، 2008):

- التأكد من أن فريق التحليل ذو كفاءات وقدرات إبداعية قادرة علي التحليل البيئي بكفاءة وفعالية، حيث أن البيئة الخارجية معقدة والقيام بتحليلها ليس عملية سهلة، لذا فهي تتطلب مهارات تحليلية خاصة.

- التأكد من توافر المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات بشأن المتغيرات البيئية، والتأكد من عدم وجود عوائق مادية أو غير مادية قد تحد من إمكانية الحصول عليها.

- الأخذ في الإعتبار مدي تعقد وتنوع المتغيرات البيئية، والتركيز علي المتغيرات الأكثر أولوية والأكثر تأثيراً علي المؤسسة.

- التعرف علي طبيعة البيئة الخارجية سواء كانت بيئة مستقرة، أم بيئة ديناميكية مما يستلزم إجراء تحديثات مستمرة لتحليل SWOT للتكيف مع مثل هذه التغيرات، أو التفكير بمنهجية السيناريوهات من خلال الإجابة علي ماذا يحدث لو؟ واستخراج بدائل استراتيجية في ضوء السيناريوهات الإحتمالية المختلفة.

للمؤسسة العمق في التحليل، بمعنى أنه عند تحديد وتحليل مواطن القوة لدي المؤسسة فإن ذلك يتضمن ما يلي :

- حصر جميع نقاط القوة لدي المؤسسة.
- ترتيب مواطن القوة حسب درجة تميزها وتفردها المؤسسة بها ، وبحسب إمكانية استثمارها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة .
- تحديد نقاط القوة التي تحقق مكاسب أعلى للمؤسسة .
- تحديد ما يجب اتخاذه عملياً لاستغلال واستثمار نقاط القوة .
- وفي نفس السياق يتضمن تحديد وتحليل نقاط الضعف ما يلي: .

- تحليل نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر سلباً علي أداء المؤسسة

- التأكد من تحديد مسببات الضعف ، وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات (نقاط الضعف) .

- ترتيب نقاط الضعف حسب درجة أهميتها .

- تحديد ما يجب عمله من أجل التغلب علي مواطن الضعف

وقبل تحديد نقاط القوة والضعف يتم أولاً جمع مؤشرات القوة والضعف، والإجابة علي سؤال لماذا يعتبر هذا العامل مصدر قوة وذلك مصدر ضعف؛ وهل تستمر كذلك حتي لو حدثت بعض المتغيرات، ولذا عند تحليل البيئة الداخلية، لا يكفي رصد وتحديد نقاط القوة والضعف، بالنسبة لنقاط القوة فإنه يجب تبريرها كنقاط قوة، وحصرها وترتيبها حسب قوة تميزها وإمكانية استثمارها، وتحديد ما يلزم اجرائه لإستثمارها. أما بالنسبة لنقاط الضعف فإنه يجب التطرق إلى تحديد مسببات نقاط الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات فقط، وكذلك يجب ترتيبها حسب أولوية معالجتها ومن ثم تحديد ما ينبغي عمله من أجل التغلب عليها (أحمد، 2008). ومن أهم المقترحات نحو تدعيم تحليل SWOT إجراء تحليل قوي الميدان Force Field Analysis أثناء تحليل البيئة الداخلية، الذي يقوم بتحديد القوي الدافعة للتغيير أو القوي المعوقة للتغيير. وذلك من خلال تحديد ما يلي :

أ- القوي المساعدة Helping Forces : وهي القوي التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف

ب- القوي المعوقة Hinderling Forces : وهي القوي التي تعوق التقدم نحو تحقيق الأهداف.

وبعد تحديد القوي الموجبة والسالبة، تستطيع المؤسسة تقديم استراتيجيات لتقوية وتدعيم الإيجابيات والحد من السلبيات. ويمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف في المؤسسة من خلال نموذج (7S) وهي: الهيكل (Structue) - الأفراد (Staf) - الموارد (Sources) -

وهذه الخطوة ألا وهي إعداد جدول SWOT النهائي يجب أن يتم تنقيتها قائمة SWOT الأولية بعد الحكم علي صلاحية الإنتاج الفكري للمشاركين ، واستبعاد العناصر غير المرتبطة بأعمال المؤسسة أو غير المؤثرة عليها بحيث يتم إعادة فرز وتحليل قائمة SWOT المبدئية من أجل تحديد العوامل ذات الأهمية الكبرى التي تؤثر سلباً أو ايجاباً علي عمل المؤسسة. أي أنه بعد تحديد كلاً من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، يجب إعادة تحليلها وفحص أبعاد تأثيرها في المستقبل، وإخراجها في جدول، بعد تصنيفها وترتيبها حسب أهميتها وقوة تأثيرها علي المؤسسة، مع إعطائها أوزان تبين مدي تأثيرها، ومن ثم تتضمن هذه الخطوة ليس فقط إعداد القوائم الأربعة لجدول تحليل SWOT لكلاً من نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والفرص والتحديات، وإنما أيضاً تحديد الأولويات؛ إذ يجب تحديد وترتيب الأولويات في كل قائمة، حيث يطلب من المشاركين أن يرتبوا خياراتهم حسب قوة تأثيرها، كما يمكن الاستعانة باستطلاع آراء بعض المشاركين في تحليل SWOT وفريق عمل SWOT من خلال استبانة أو مقابلة ، وبعد الإنتهاء من تطبيق هذه الإستمارة ؛ حينئذ يمكن تصنيف عوامل SWOT وترتيبها حسب أهميتها وقوة تأثيرها علي المؤسسة بحيث تحتوي فقط على أهم العوامل التي تؤثر علي أداء المؤسسة ، ويفضل ألا تزيد عدد العناصر في كل قائمة عن (10) عشرة عوامل

من أهم القضايا الملحة بشأن إعداد جدول تحليل SWOT والتي أكدت عليها كثير من الدراسات ما يلي :

**القضية الأولى :** دراسة عوامل SWOT وفقاً للأولويات وترميزها .

**القضية الثانية :** قضية الكم والكيف في إعداد جدول تحليل SWOT .

**أما بالنسبة للقضية الأولى** يمكن القول بأنه على الرغم من كثرة استخدام تحليل SWOT على نطاق واسع، إلا أنه يشوبه بعض المشكلات الهيكلية (البنوية) من حيث بناءه منها؛ ضعف قدرته علي دراسة العوامل غير المؤكدة، وضعف قدرته على دراسة العوامل حسب الأولوية وكثرة الاستراتيجيات المستخرجة أو الناتجة عنها (Menga et al., 2013)، ويجب تصنيف نقاط القوة والضعف حسب الأهمية والأولوية في الأداء ، كما يجب تصنيف التحديات طبقاً لخطورتها واحتمال حدوثها ، وتصنيف الفرص حسب إمكانية استغلالها واحتمالية الجاذبية والنجاح.

**أما بالنسبة للقضية الثانية (قضية الكم والكيف في إعداد جدول تحليل SWOT).**

لزيادة فعالية تحليل SWOT ، ثمة حاجة ملحة لتدعيم تحليل SWOT بمعايير أو بمعايير كمية لكي يعطي نتائج

ويمكن الوقوف على الفرص والتهديدات من خلال نموذج بيستل BESTEL Analysis، وهو أحد أساليب التحليل الإستراتيجي، وهو يستخدم في تحليل العوامل الخارجية المؤثرة علي المؤسسة، حيث يصنفها الي ستة عوامل وهي العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، القانونية والبيئية التي تحيط بالمؤسسة؛ إذ أن كلمة BESTEL هي اختصار للكلمات التالية :

سياسية	(P)	Political
اقتصادية	(E)	Econo
اجتماعية	(S)	Social
تكنولوجية	(T)	Technological
بيئية	(E)	Environmental
قانونية	(L)	Legal

لذا يقصد بتحليل بيستل BESTELAnalysis بأنه تحليل للعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية ، والبيئية ، والقانونية التي تؤثر علي أداء المؤسسة ، ويفيد تحليل بيستل BESTEL Analysis في إعطاء صورة واضحة عن العوامل الخارجية في البيئة التي توجد بها المؤسسة ، والتي في ضوءها يمكن اختيار الإستراتيجيات الأكثر ملائمة.

ومن القيود العملية التي تواجه تحليل SWOT أيضاً بشأن البيئة الخارجية؛ الإهتمام غير الكافي بتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تدعيم تحليل SWOT أثناء إجراء تحليل البيئة الخارجية بالاستعانة بأسلوب تحليل القوي التنافسية الخمسة لبورتر لتحليل البيئة التنافسية Competitor Analysis – Porter,s Five Forces ، وهو أحد أساليب التحليل الإستراتيجي و هو يستخدم في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل القوي التنافسية الخمسة وهما :

- (1) المنافسة الحالية بين المؤسسات القائمة.
- (2) مهددات دخول منافسون جدد.
- (3) مهددات دخول خدمات (مؤسسات) بديلة .
- (4) القوة التفاوضية عند الموردين .
- (5) قوة التفاوضية عند المستفيدين .

وبناء علي هذه القوي الخمس يتم تحديد ما إذا كانت البيئة التنافسية جذابة أم غير جذابة لوضع استراتيجية تنافسية.

### إعداد جدول نتائج تحليل SWOT

من أهم ملامح تحليل SWOT هو تصنيف نتائج التحليل البيئي وعرضها في جدول مكون من أربع قوائم لتوضيح كلاً من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتحديات الخارجية، ومن ثم يعد جدول تحليل SWOT أداة مفيدة لتوضيح هذه البيانات وإظهارها بطريقة يسهل فهمها.

والتي تؤثر بالتبعية علي اختيار الإستراتيجية. ويتم ذلك من خلال اجراء تحليلاً كمياً لنقاط القوة والضعف الداخلية من خلال إعداد جدول يلخص تحليل العوامل الداخلية، والمعروف بجدول External Factors (EFAS) Analysis Summary، وكذلك القيام بتحليلاً كمياً للفرص والتحديات الخارجية من خلال إعداد جدول يلخص تحليل العوامل الخارجية، والمعروف بجدول External Factors Analysis Summary (EFAS) (محمد، 2013). ويمكن توضيح هذه الطريقة كما في الجدول التالي :

أفضل من خلال وضع علامة معينة يحددون ويقيمون على أساسها العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) لتحليل SWOT. ولذا يقترح دمج هذه الطرق والأساليب الكمية لصناعة القرار، ومن أهم هذه الطرق طريقة تحليل (SFAS) وهو اختصار للتعبير الإنجليزي Strategic Factors Analysis Summary ويسمي هذا التحليل بملخص تحليل العوامل الإستراتيجية (SFAS) وتقوم فكرة هذه الطريقة علي أنه بعد الإنتهاء من تحليل SWOT الكيفي ، فإنه يتم اجراء تحليلاً كمياً للتعرف علي مدى الأهمية الإستراتيجية لعوامل SWOT،

ويمكن توضيح مصفوفة تحليل (SWOT<sup>+</sup>) كما يلي :

نقاط القوة الداخلية (S)		نقاط الضعف الداخلية (W)	
W1:	S1:	W2:	S2:
W3:	S3:	W4:	S4:
الفرص الخارجية (O)		التحديات الخارجية (T)	
T1:	O1:	T2:	O2:
T3:	O3:	T4:	O4:
التحليل الكمي للعوامل الداخلية			
(1)	(2)	(3)	(4)
العوامل الداخلية	الوزن	الدرجة (الأهمية)	الأوزان المرجحة
نقاط القوة:			
-			
-			
نقاط الضعف:			
-			
-			
الإجمالي			1 (واحد صحيح)



ليسهم في تحديد عدداً من البدائل الإستراتيجية، وبعد الانتهاء من تحليل SWOT، يتم إعداد مصفوفة SWOT/TOWS لتوليد البدائل الاستراتيجية بناءً على نتائج تحليل SWOT. ومن ثم تمثل نتائج تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) قاعدة أساسية لصياغة الاستراتيجية، إذ أن من أهم خصائص وملامح تحليل SWOT هو إعداد مصفوفة SWOT (TOWS Matrix)، حيث من خلالها يقوم تحليل SWOT دور الوسيط بين البيئة الداخلية والخارجية من خلال مقارنة العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات) لتوليد عدد من البدائل الاستراتيجية؛ ومن ثم تعد مصفوفة SWOT (TOWS Matrix) الأساس لإختيار التوجه الاستراتيجي المناسب نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Vanêk, 2012)، وبناء على ذلك يوفر تحليل SWOT إطاراً جيداً لتوليد استراتيجيات متعددة من خلال التوفيق والتوليف بين كلاً من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية.

وتمثل مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix أساساً جيداً لاختيار الإستراتيجية المناسبة؛ لأنها تسمح بمقارنة أو بمقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتحديات الخارجية، بما يتيح النظر أو الإحاطة بالموقف الاستراتيجي الذي تتمتع به المؤسسة، والذي يمكن الإعتماد عليه في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

ومن الافتراضات الرئيسة لتحليل SWOT أن الاستراتيجية الأنسب هي التي تعظم من نقاط القوة والفرص وتقلل من نقاط الضعف والتحديات،

والعامل المستقل والأساسي في صياغة استراتيجيات SWOT هي العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها من خلال:-

- استخدام نقاط القوة بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص (استراتيجيات القوة / الفرص)، كما يمكن استخدام نقاط القوة (S) بهدف مواجهة التحديات الخارجية (استراتيجيات القوة / التحديات).

- تقليل نقاط الضعف (W) بهدف القدرة على استثمار الفرص الخارجية (استراتيجيات الضعف/ الفرص)، كما يمكن معالجة نقاط الضعف بهدف مواجهة التحديات الخارجية (استراتيجيات الضعف / التحديات).

وبإمعان النظر في كل بديل استراتيجي، يلاحظ أن الكلمة الأولى في كل بديل استراتيجي تكون إما نقاط القوة / أو نقاط الضعف التي يمكن التحكم والسيطرة عليها.

والمفاهيم المتعلقة بالبدائل الاستراتيجية الناتجة من مصفوفة SWOT (SO - WO- ST - WT).

ويمكن توضيح هذا الجدول كما يلي :

- في العمود رقم (1) "العوامل الداخلية"، اذكر أهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ( ما بين 8-10 عامل).

- في العمود رقم (2) "الوزن"، حدد وزن لكل عامل من العوامل الداخلية علي أن يتراوح من (1) "الأكثر أهمية" الي (صفر) "غير هام"، ويتم تحديد هذا الوزن بناء علي التأثير المحتمل لهذا العامل علي الوضع الإستراتيجي للمؤسسة. ويجب الإشارة الي أنه لا بد أن يكون حاصل جمع كل الأوزان ( واحد صحيح) بغض النظر عن عدد العوامل الإستراتيجية .

- في العمود رقم (3) "الدرجة" ، يتم تحديد درجة لكل عامل تحدد مدي كفاءة أو قدرة المؤسسة في الوقت الحالي للتعامل مع هذا العامل ، وتحدد هذه الدرجة بناء علي مقياس يتكون من خمس درجات . وتعكس الدرجة (5) استجابة متميزة ، والدرجة (1) استجابة ضعيفة .

- في العمود رقم (4) " الأوزان المرجحة " ، وهي تمثل حاصل ضرب وزن كل عامل من العمود رقم (2) في الدرجة التي حصل عليها هذا العامل في العمود رقم (3) . وينتج عن هذه العملية التوصل الي الأوزان المرجحة لكل عامل وتتراوح ما بين خمس درجات "متميز" الي واحد صحيح "ضعيف" وتعد الدرجة (3) هي المتوسط

- في العمود رقم (5) " التعليقات " ، يذكر السبب وراء اختيار كل عامل ، وكيفية تقدير الوزن والدرجة

- في النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة العمود رقم (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة . ويشير هذا الرقم الإجمالي الي مدي استجابة المؤسسة للعوامل الحالية والمستقبلية في بيئتها الداخلية . ويمكن استخدام هذا الوزن المرجح في مقارنة المؤسسة بغيرها من المؤسسات في نفس المجال . وعادة ما يكون إجمالي الوزن المرجح لمؤسسة ذات أداء متوسط ثلاث (3) درجات.

وبالمثل، يتم إعداد جدول للتحليل الكمي للعوامل الخارجية، ومن ثم تسهم هذه الطريقة من خلال التقييم الكمي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في إعطاء صورة كلية لأهم هذه العوامل ، والتي يجب التركيز عليها عند صياغة الإستراتيجية الملائمة.

**إعداد مصفوفة الاستراتيجية البديلة باستخدام مصفوفة TOWS**

لا يقتصر الهدف من تحليل SWOT على التحليل البيئي لتحديد كلاً من نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات فحسب، بل يمتد الهدف من تحليل SWOT

- استراتيجيات الضعف / الفرص (WO): يقصد بها تقليل ومعالجة نقاط الضعف الداخلية بهدف القدرة على استثمار الفرص الخارجية.
  - استراتيجيات الضعف والتهديدات (WT): وهي تهدف بشكل عام إلى تقليل معاملات الضعف وتفاذي التهديدات، وأياً كانت الاستراتيجية التي قد تختارها المؤسسة فإن وضع (WT) عادة ما يكون خيار استراتيجي غير مرغوب لأي مؤسسة ويتم تفاديه أو صرف النظر عنه.
  - استراتيجيات القوة والتهديدات (ST): وهي تعتمد على قوة المؤسسة التي تستطيع التعامل مع معاملات المخاطر في البيئة. وتهدف إلى زيادة الأولى وتقلل الثانية.
  - استراتيجيات القوة والفرص (SO): وهي تهدف بشكل عام إلى زيادة معاملات القوة والفرص للمؤسسة.
- و يمكن القول بأن أنواع البدائل الإستراتيجية التي يمكن توليدها من مصفوفة SWOT بين أربع الي ثماني أنواع للبدائل الإستراتيجية، فلا يقتصر الأمر على البدائل الإستراتيجية الأربعة المتعارف عليها في مصفوفة SWOT .

ويمكن توضيح مصفوفة TOWS كما في الشكل التالي:

العوامل الداخلية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
	S1:.....	W1:.....
	S2:.....	W2:.....
العوامل الخارجية	S3: .....	W3: .....
	S4: .....	W4: .....
الفرص (Opportunities)	استراتيجيات القوة / الفرص (استراتيجية التوسع والنمو)	استراتيجيات الضعف / القوة (استراتيجية التطوير والتحسين)
O1:.....	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من استخدام مجالات القوة فى الإستفادة من الفرص الخارجية	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من الإستفادة من الفرص الخارجية وفى نفس الوقت تتعلب على مجالات الضعف
O2:.....		
O3: .....		
O3: .....		
O4: .....		
	Maxi (S) – Maxi (O)	Mini (W) – Maxi (O)
	A: S1 + O3	A: W1 + O5
	B: S1 + O5 + O1	B: W4 + O1 + O3
	C: S1 + S2 + S3 + O4	C: W4 + O2 + O1
التحديات (Threats)	استراتيجيات القوة / التحديات (استراتيجية الثبات والإستقرار)	استراتيجيات الضعف / التحديات (استراتيجية الإنكماش والتقليل)
T1:.....	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من استخدام مجالات القوة وفى نفس الوقت تتجنب التهديدات الخرجية	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من تقليل مجالات الضعف وفى نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية
T2:.....		
T3:.....		
T4:.....		
T5: .....		
	Maxi (S) – Maxi (T)	Maxi (W) – Maxi (T)
	A: T2 + S1	A: W1 + T2 + T3
	B: T2 + T1 + T3	B: W1 + T1 + T4
	C: S4 + S5 + T2	C: W3 + T3 + T5

## النتائج والمناقشة

### نتائج التحليل البيئي (SWOT) لتطوير قطاع الإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية

1- بعد عرض الاستبيان على المبحوثين (فريق العمل) والبالغ عددهم 100 مبحوث كشفت نتائج البيئة الداخلية لقطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية عن الآتي:

أ- (17) نقطة من نقاط الضعف

ب- (8) نقاط من نقاط القوة

2- كما كشفت نتائج البيئة الخارجية لقطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية عن الآتي:

أ- (11) نقطة تمثل الفرص

ب- (23) نقطة تمثل التهديدات

3- بعد جمع آراء فريق العمل تم تحديد القائمة النهائية لمصفوفة التحليل الرباعي بتحديد 10 نقاط تمثل نقاط القوة والضعف في استراتيجية البيئة الداخلية و10 نقاط تمثل الفرص والتهديدات في استراتيجية البيئة الخارجية وهي أعلى 10 عبارات حصلت على أوزان من قبل فريق العمل، أي أنه بعد حساب الأهمية النسبية (الوزن) لكل عبارة تم إختيار النقاط الأكثر أهمية في كل جانب بحيث تكونت المصفوفة النهائية من الآتي:

أ- (5) نقاط تمثل نقاط القوة في البيئة الداخلية لقطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية

ب- (5) نقاط تمثل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لقطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية

ج- (5) نقاط تمثل الفرص في البيئة الخارجية لقطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية

د- (5) نقاط تمثل التهديدات في البيئة الخارجية لقطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية

4- بعد ذلك تم عرض هذه القائمة النهائية على خمس خبراء لهم علاقة بالإرشاد الزراعي وهم مدير عام الإرشاد بمحافظة، ومدير البنك الزراعي بمحافظة، وأستاذ إرشاد زراعي بمحطة بحوث القصاصين وأستاذ إرشاد زراعي من كلية الزراعة جامعة الزقازيق والمهندس الزراعي المسئول عن الزراعة التعاقدية في شركة نوران لبنجر السكر بمحافظة الشرقية، وطلب منهم إعطاء كل معامل استراتيجي درجة تحدد مدي كفاءة أو قدرة المؤسسة في الوقت الحالي للتعامل مع هذا العامل، وتحدد هذه الدرجة بناء علي مقياس يتكون من خمس درجات وتعكس الدرجة (5) استجابة متميزة، والدرجة (1) استجابة ضعيفة

5- تم حساب الأوزان المرجحة وهي تمثل حاصل ضرب وزن كل عامل الذي حصل عليه من اراء فريق العمل مضروباً في الدرجة التي حصل عليها هذا العامل من آراء الخبراء

6- وبناء على ذلك تكوين استراتيجية البيئة الداخلية واستراتيجية البيئة الخارجية والإستراتيجيات البديلة كما يلي:

### الخطوة الأولى

#### تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي لبيئة عمل المرشدين الزراعيين (Internal Strategic Factor)

تبين من النتائج بجدول 2 أن أهم نقاط القوة في البيئة الداخلية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية هي مشاركة المرشدين في تجميع الحقائق والبيانات عن منطقة العمل وتحديد إحتياجات المنطقة ومشكلاتها، وقيام المرشد بتنظيم لقاءات دورية بين الباحثين والمستهدفين للتعرف على المشكلات الميدانية وإيجاد حلول لها، وقيام المرشد برفع المشكلات الميدانية والإدارية للمستويات الأعلى، وقيام المرشد بزيارة المستهدفين في أماكن تواجدهم واستقبالهم في مكتبه ومناقشتهم في المشكلات التي تواجههم، ومساهمة المرشد للمستهدفين في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تقابلهم

في حين كانت نقاط الضعف في البيئة الداخلية هي عدم كفاية الموارد المالية للقيام بالأنشطة، كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها المرشد الزراعي، عدم مناسبتها الأجور لطبيعة عمله الإرشادي، زيادة الكثافة الإرشادية والمساحات التي يخدمها المرشد، وانخفاض الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى الكثير من المرشدين الزراعيين.

### الخطوة الثانية

#### تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي لبيئة عمل المرشدين الزراعيين (External Strategic Factor)

أوضحت النتائج بجدول 3 أن أهم الفرص في البيئة الخارجية للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية هي اللامركزية في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية، توفير التمويل الكافي للأنشطة الإرشادية المختلفة، زيادة أعداد المرشدين حتى يستطيع المرشد تغطية المساحة الزراعية وأعداد المزارعين المنوط بخدمتهم، تطوير الجهاز الإرشادي واستخدام طرق ووسائل الإرشاد الزراعي المستحدثة وأن يحصل العاملون بالإرشاد على فرص كثيرة للتدريب أثناء الخدمة لتجديد معلوماتهم

## جدول 2. تحليل المعاملات الاستراتيجية الداخلية لبيئة عمل المرشدين الزراعيين

الأوزان المرجحة (x و ت)	الدرجة <sup>(2)</sup> (الأهمية) (5-1) (ت)	الوزن <sup>(1)</sup> (1.0-0.0) (و)	المعاملات الداخلية
<b>معاملات القوة</b>			
0.2	2	0.10	1- مشاركة المرشدين في تجميع الحقائق والبيانات عن منطقة العمل و تحديد إحتياجات المنطقة ومشكلاتها
0.4	4	0.10	2- قيام المرشد بتنظيم لقاءات دورية بين الباحثين والمستهدفين للتعرف على المشكلات الميدانية وإيجاد حلول لها
0.44	4	0.11	3- قيام المرشد برفع المشكلات الميدانية والإدارية للمستويات الأعلى
0.33	3	0.11	4- قيام المرشد بزيارة المستهدفين في أماكن تواجدهم واستقبالهم في مكتبه ومناقشتهم في المشكلات التي تواجههم
0.55	5	0.11	5- مساهمة المرشد للمستهدفين في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تقابلهم
<b>معاملات الضعف</b>			
0.2	2	0.10	1- عدم كفاية الموارد المالية للقيام بالأنشطة
0.4	4	0.10	2- كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها المرشد الزراعي
0.1	1	0.10	3- عدم مناسبة الأجور لطبيعة عمله الإرشادي
0.18	2	0.09	4- زيادة الكثافة الإرشادية والمساحات التي يخدمها المرشد
0.18	2	0.09	5- انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى الكثير من المرشدين الزراعيين
2.98		1.00	<b>الإجمالي</b>

(1) الوزن = عدد من إختيار المعامل ÷ العدد الكلي لفريق العمل (2) الدرجة = هي الدرجة التي يعطيها الخبراء لكل معامل  
المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية في محافظة الشرقية، 2018

## جدول 3. تحليل المعاملات الاستراتيجية الخارجية لبيئة عمل المرشدين الزراعيين

الأوزان المرجحة (x و ت)	الدرجة <sup>(2)</sup> (الأهمية) (5-1) (ت)	الوزن (1.0-0.0) (و)	المعاملات الخارجية
<b>الفرص</b>			
0.10	1	0.1	1- اللامركزية في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية
0.42	3	0.14	2- توفير التمويل الكافي للأنشطة الإرشادية المختلفة
0.26	2	0.13	3- زيادة أعداد المرشدين حتى يستطيع المرشد تغطية المساحة الزراعية وأعداد المزارعين المنوط بخدمتهم
0.40	4	0.1	4- تطوير الجهاز الإرشادي واستخدام طرق ووسائل الإرشاد الزراعي المستحدثة
0.30	5	0.06	5- أن يحصل العاملون بالإرشاد على فرص كثيرة للتدريب أثناء الخدمة لتجديد معلوماتهم
<b>التحديات</b>			
0.52	4	0.13	1- الإنخفاض المستمر في أعداد المرشدين
0.32	4	0.08	2- عدم تقديم الدعم الكافي من الدولة
0.55	5	0.11	3- عدم التنسيق بين الإرشاد الزراعي والمنظمات المهتمة بالزراعة مثل مراكز البحوث وكليات الزراعة
0.33	3	0.11	4- ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات وغيرها
0.12	3	0.04	5- عدم وجود سياسة سعرية معلنة للمحاصيل المختلفة
3.32		1.00	<b>الإجمالي</b>

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية في محافظة الشرقية، 2018

• استراتيجية القوة والتهديدات (ST): وهي تعتمد على القوة التي تستطيع التعامل مع معاملات المخاطر في البيئة. وتهدف إلي زيادة الأولى وتقلل الثانية.

• استراتيجية القوة والفرص (SO): وهي تهدف بشكل عام إلي زيادة معاملات القوة والفرص.

ولقد توصلت الدراسة من خلال تحليل مصفوفة SWOT إلي أهم الإستراتيجيات التالية لتطوير أداء المرشدين الزراعيين:

1- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإرشادي بحيث يتم تخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة الإرشادية لكل محافظة على حدة بمشاركة الجهاز الإرشادي ومحطات البحوث وكليات الزراعة ومنظمات الزراعة بالمحافظة.

2- تغيير سياسة التدريب وتوفير وسائل وطرق إرشادية حديثة.

3- توفير الموارد المادية اللازمة.

4- توفير الموارد البشرية اللازمة.

5- الإستعانة بالإمكانات المادية والبشرية للمنظمات المحلية المختلفة لتسهيل العمل الإرشادي.

6- زيادة مشاركة الزراع في تحديد احتياجاتهم وتخطيط البرامج الإرشادية.

7- توفير التمويل الكافي والسماح للقطاع الخاص بتقديم خدمات إرشادية للزراع.

8- تغيير سياسية الأجور والمكافآت.

9- تغيير سياسة التوظيف وفتح الباب أمام تعيين مرشدين جدد.

10- زيادة دور البنك الزراعي خاصة بعد التطورات التي حدثت عليه في عام 2014 وزيادة مساهماته في تقديم مستلزمات الإنتاج والقروض للزراع

11- وضع إستراتيجية وسياسة قومية واضحة للإرشاد الزراعي تضمن توفير البيئة المناسبة لعمل المرشدين

12- الاتجاه نحو خصخصة الإرشاد الزراعي.

**الخطوة الرابعة: صياغة رؤية ورسالة لقطاع الإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية:**

من خلال نتائج البحث ومصفوفة التحليل الرباعي تمكن الباحث من صياغة رؤية ورسالة للإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية على النحو التالي:

#### الرؤية

أن يكون قطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية من القطاعات الرائدة في خدمة القطاع الزراعي والمجتمع بكل فئاته.

في حين كانت التهديدات في البيئة الخارجية هي الانخفاض المستمر في أعداد المرشدين، عدم تقديم الدعم الكافي من الدولة، عدم التنسيق بين الإرشاد الزراعي والمنظمات المهتمة بالزراعة مثل مراكز البحوث وكليات الزراعة، ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات وغيرها وعدم وجود سياسة سعرية معلنة للمحاصيل المختلفة

وتم جمع درجات الأوزان المرجحة لكل متغير لتحديد الدرجة الكلية للمؤسسة وإذا كان مجموع الأوزان المرجحة أقل من 2 يعتبر أداء المؤسسة ضعيفا وفي نفس الوقت يدل على أن المسؤولين ليس لديهم وعي كافي بنقاط القوة والضعف داخل مؤسستهم، أما إذا كان مجموع الأوزان يقترب من 3 فهذا يدل على أن أداء المؤسسة متوسط وأن المسؤولين على دراية بنقاط القوة والضعف داخل مؤسستهم وبالتالي تزداد فرص وإحتمالية تطوير هذه المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها في المستقبل أما إذا اقتربت قيمة مجموع الأوزان المرجحة من 5 فهذا يدل على أن أداء المؤسسة ممتاز

وقد بلغت الأهمية النسبية (مجموع الأوزان المرجحة) لإستراتيجية البيئة الداخلية نحو 2.98 درجة في حين بلغت حوالى 3.32 لإستراتيجية البيئة الخارجية وهذا يعنى أن أداء قطاع الإرشاد الزراعي في محافظة الشرقية متوسط وأن العاملين به لديهم الوعي بنقاط القوة والضعف وأيضا لديهم القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي توجه الإرشاد الزراعي وبالتالي هذا يعطى مؤشر جيد وتفاؤل بأن هناك فرصة كبيرة لتطوير قطاع الإرشاد الزراعي بالشرقية إذا توفر لأطراف هذا القطاع الإمكانيات المناسبة سواء كانت بشرية أم مادية أم ظروف عمل

#### الخطوة الثالثة

**تنمية استراتيجيات بديلة باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS) لتطوير أداء المرشدين الزراعيين**

بعد إعداد معاملات البيئة الداخلية والخارجية يمكن إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي كما هو موضح بالجدول رقم (4) لتطوير أداء المرشدين الزراعيين، وتشير المصفوفة إلي أربعة أنواع من الاستراتيجيات علي النحو التالي:

• استراتيجيات الضعف والتهديدات (WT): وهي تهدف بشكل عام إلي تقليل معاملات الضعف وتفايدي التهديدات.

• استراتيجيات الضعف والفرص (WO): وهي تهدف بشكل عام إلي تقليل معامل الضعف وزيادة الفرص.

## جدول 4. مصفوفة التحليل الرباعي للإستراتيجيات البدائية TOWS لتطوير أداء المرشدين الزراعيين

البيئة الداخلية	القوة (S)	الضعف (W)
	1- مشاركة المرشدين في تجميع الحقائق والبيانات عن منطقة العمل و تحديد إحتياجات المنطقة ومشكلاتها	1- عدم كفاية الموارد المالية للقيام بالأنشطة
	2- قيام المرشد بتنظيم لقاءات دورية بين الباحثين والمستهدفين للتعرف على المشكلات الميدانية وإيجاد حلول لها	2- كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها المرشد الزراعي
	3- قيام المرشد برفع المشكلات الميدانية والإدارية للمستويات الأعلى	3- عدم مناسبة الأجور لطبيعة عمله الإرشادي
	4- قيام المرشد بزيارة المستهدفين في أماكن تواجدهم واستقبالهم في مكتبه ومناقشتهم في المشكلات التي تواجههم	4- زيادة الكثافة الإرشادية والمساحات التي يخدمها المرشد
	5- مساهمة المرشد للمستهدفين في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تقابلهم	5- انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى الكثير من المرشدين الزراعيين
البيئة الخارجية		
الفرص (O)	القوة والفرص (SO)	الضعف والفرص (WO)
1- اللامركزية في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية	1- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإرشادي بحيث يتم تخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة الإرشادية لكل محافظة على حدة بمشاركة الجهاز الإرشادي ومحطات البحوث وكنيات الزراعة ومنظمات الزراعة بالمحافظة	1- توفير التمويل الكافي والسماح للقطاع الخاص بتقديم خدمات إرشادية للزراع
2- توفير التمويل الكافي للأنشطة الإرشادية المختلفة	2- تغيير سياسة الأجر والمكافآت	2- تغيير سياسة الأجر والمكافآت
3- زيادة أعداد المرشدين حتى يستطيع المرشد تغطية المساحة الزراعية وأعداد المزارعين المنوط بخدمتهم	3- تغيير سياسة التوظيف وفتح الباب أمام تعيين مرشدين جدد	3- تغيير سياسة التوظيف وفتح الباب أمام تعيين مرشدين جدد
4- تطوير الجهاز الإرشادي واستخدام طرق ووسائل الإرشاد الزراعي المستحدثة	2- تغيير سياسة التدريب وتوفير وسائل وطرق إرشادية حديثة	
5- أن يحصل العاملون بالإرشاد على فرص كثيرة للتدريب أثناء الخدمة لتجديد معلوماتهم		
التحديات (T)	القوة والتحديات (ST)	الضعف والتحديات (WT)
1- الأنخفاض المستمر في أعداد المرشدين	1- توفير الموارد المادية اللازمة	1- زيادة دور البنك الزراعي خاصة بعد التطورات التي حدثت عليه في عام 2014 وزيادة مساهماته في تقديم مستلزمات الإنتاج والقروض للزراع
2- عدم تقديم الدعم الكافي من الدولة	2- توفير الموارد البشرية اللازمة	2- وضع إستراتيجية وسياسة قومية واضحة للإرشاد الزراعي تضمن توفير البيئة المناسبة لعمل المرشدين الزراعي
3- عدم التنسيق بين الارشاد الزراعي والمنظمات المهتمة بالزراعة مثل مراكز البحوث وكنيات الزراعة	3- الإستعانة بالإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات المحلية المختلفة لتسهيل العمل الإرشادي	
4- ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات وغيرها	4- زيادة مشاركة الزراع في تحديد إحتياجاتهم وتخطيط البرامج الإرشادية	3- الاتجاه نحو خصخصة الإرشاد الزراعي
5- عدم وجود سياسة سعرية معلنة للمحاصيل المختلفة		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج الجدول رقم 2 والجدول رقم 3

## الرسالة

المستدامة 2030، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، الجيزة  
 محمد مصطفى السنهوري (2013). الإدارة الإستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 124-149.  
 نجم، عماد الحسيني، سحر عبد الخالق هيكل ومحمد سيد أحمد (2007). تقدير كفاءة جهاز الإرشاد الزراعي فى نقل المعلومات الزراعية من وجهة نظر زراع محصول الذرة الشامية بمحافظة البحيرة، مجلة، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، 11: 1.  
 هلال، سامية عبد السميع (1993). مدى إدراك العاملين بالجهاز الإرشادي لمشكلات العمل الإرشادي الزراعي بمركزى ملوى وأبو قرقاص بمحافظة المنيا، مجلة أسبوط للبحوث الزراعية، 24 : 3.  
 وصف محافظة الشرقية (2018)، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار.

Houben, G. (2001). A Knowledge- based SWOT Analysis System as an Instrument For Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises, 126.

Kora, G. and M. Kassem (2010). The Application of Information and Communication Technologies in Agricultural and Rural Development in Egypt, FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/docrep/013/i1930e/i1930e00.pdf>

Menga, E., A. Dan and X. Liu (2013). The Use Of Axiomatic Fuzzy Set Theory In the AHP and TOPSIS Methodology to determine Strategies Priorities by SWOT Analysis, Qual Quant, 47: 2671.

Valentin, E.K. (2005). Away with SWOT Analysis: Use Defensive / Offensive Evaluation Instead, Theory and Practice. J. Appl. Business Res., 21 (2): 54.

Valkov, A. (2010). Ten Mistakes at the Usage of SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Inst., Econ. Alternatives, 1: 96

Vaněk, M. (2012). Evaluation Methods of SWOT Analysis, Metody Vyhodocení SWOT Analýzy, Geo Sci. Eng., LVIII,2: 24.

Wright, P. (1992). Strategic Management, Text and Cases, Allyn and Bacon, London, 34.

أن يقوم قطاع الإرشاد الزراعي بمحافظة الشرقية بإعداد كوادر بشرية من مرشدين زراعيين وأخصائيين ومهندسين زراعيين لديهم الخبرة والوعى الكافى بمهامهم الإرشادية وقادرين على تلبية إحتياجات الفئات المستهدفة وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل وتقليل أسباب الضغوط التي يتعرض لها المرشدين الزراعي (من زيادة الأعباء وأنخفاض الأجور والمكفآت) وذلك فى إطار فلسفة الإرشاد الزراعي التي تبنى على ان الإرشاد الزراعي نشاط تعليمي وأنه خدمة هادفة تتجه إلى الفرد والأسرة والمجتمع ككل مع التركيز على عمومية الخدمة الإرشادية مع محاولة التطوير المستمر لهذا القطاع من خلال التخطيط القاعدي للبرامج الإرشادية بحيث تشترك فى وضعها المؤسسات والمنظمات المحلية المختلفة (كلية الزراعة- محطة البحوث الزراعية- الزراعة- مؤسسات المجتمع المدني وغيرها.....) لكى يتم بناء هذه البرامج على أساس الإحتياجات الفعلية للمجتمع المحلى .

## المراجع

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

أحمد، حسن محمد (2008). الإدارة الإستراتيجية. المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 79.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2018). جمهورية مصر العربية، إحصائيات عامة.

الزهيري، إبراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية... منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، 193-194.

الطنوبى، محمد عمر (1996). الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، دار منشأة المعارف، الأسكندرية.

الفلاح، مدحت عزت عبد الوهاب (2019). اليوم السبت 27 يونيو.

بلبع، عبد المنعم (1997). الأراضي والمياه والتنمية، مجلة جمعية أ.د عبد المنعم بلبع، 10.

عبد الغفار، عبد الغفار طه (1975). الإرشاد الزراعي بين الفلسفة والتطبيق، منشأة دار المعارف، الإسكندرية.

المجالس القومية المتخصصة (1990). التوسع الزراعي الأقفى، تقرير فنى رقم (8)، القاهرة.

مجلس البحوث الزراعية والتنمية، ومنظمة الأغذية والزراعة (2009). FAO إستراتيجية التنمية الزراعية

## **SWOT ANALYSIS OF AGRICULTURAL EXTENSION IN SHARKIA GOVERNORATE TO DEVELOP A NEW VISION, MISSION AND STRATEGY FOR ITS DEVELOPMENT**

**Mohammed I.A. Al Khouly**

Rural Sociol. and Agric. Ext. Branch, Agric. Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

**ABSTRACT:** The main objective of the environmental analysis is the analysis of the agricultural extension method in Sharkia Governorate to develop a new vision and a new strategy and develop it by achieving the following sub-objectives: Determining the strengths of the internal environment of the extension in Sharkia Governorate and identifying the weaknesses in the internal environment. Identifying opportunities in the external environment for the extension of the conflict in Sharkia Governorate, identifying the threats in the external environment, and developing a new vision, a new message and a new strategy for the development of extension guidance in Sharkia Governorate. A team of environmental analysis of individuals in the internal environment and the external environment related to the extension work was conducted. The sample size was about 105 individuals distributed as follows: 50 members of the internal environment (5 inspector inspectors, 10 specialists, 10 managers of agricultural associations, 20 basin counselors, (20 farmers, 10 suppliers of agricultural inputs, 5 rural organizations, 3 agricultural associations and 12 agricultural workers), and 5 experts related to agricultural extension, General extension of the province, and the director of the Agricultural Bank and the Agricultural Extension Professor at the Qassasin Research Station and the Professor of Agricultural Extension from the Faculty of Agriculture Zagazig University and the Agricultural Engineer in charge of Contracted Agriculture at the Nooran Sugar Beet Company in Sharkia. The results showed that the most important strengths in the internal environment of agricultural extension in Sharkia Governorate are the participation of the guides in collecting facts data on the area of work and identify the needs and problems of the region, and the organization of periodic meetings between the researchers and the target to identify the problems in the field and find solutions, and the guide to raise the problems of field and management of the higher levels, and the guide visited the targets in their places of residence and received them in his office, discussed the problems facing them, and the guide's contribution to the targeters in finding suitable solutions to the problems they encounter, while the weaknesses in the internal environment were insufficient financial resources to carry out the activities and the large number of administrative work carried out by the agent the increase in the extension density and the areas served by the guide, and the decrease in job satisfaction and motivation for achievement among many agricultural extension workers. The results also showed the most important opportunities in the external environment of Shad Agricultural in Sharkia Governorate is decentralized in the planning, implementation and evaluation of extension programs, providing adequate funding for the various extension activities, increasing the number of guides so that the guide can cover the agricultural area and the numbers of farmers assigned to serve them. Many opportunities for in-service training to renew their information, while the threats in the external environment were the continuous decrease in the number of guides, the lack of adequate support from the state, and the lack of coordination between agricultural extension and regulation and the absence of a declared price policy for different crops. The study, through the analysis of the SWOT matrix, concluded that the following main strategies



for the development of the performance of agricultural extension agents are the rethinking of the organizational structure of the plant In order to plan, implement and evaluate the activities of each governorate separately with the participation of the extension system, research stations, agricultural colleges and agricultural organizations in the governorate, changing the training policy and providing modern means and methods of guidance, Increase the participation of farmers in identifying their needs and planning extension programs, providing sufficient funding, allowing the private sector to provide extension services to farmers, changing the policy of wages and rewards, changing the employment policy and opening up the appointment of new guides, increasing the role of the agricultural bank, particularly after the developments in 2014, increasing its contribution to the production of agricultural production and loans, and the development of a clear national agricultural strategy and policy to ensure the provision of the appropriate environment for the work of the guides, and the trend towards the privatization of agricultural extension, the formulation of the vision and mission of Agricultural Extension Sector in Sharkia Governorate.

**Key words:** Environmental analysis, agricultural extension vision, mission, strategy, Sharkia Governorate.

---

المحكمون:

- 1- أ.د. عادل إبراهيم الحامولي أستاذ الإرشاد الزراعي ورئيس قسم الاقتصاد الزراعي – كلية الزراعة – جامعة كفر الشيخ.
- 2- أ.د. علي أحمد إبراهيم أستاذ الاقتصاد الزراعي المتفرغ – كلية الزراعة – جامعة الزقازيق.