

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

بمعنوان

معوقات إدارة المشاريع الزراعية في السودان

- دراسة ميدانية ولاية نهر النيل

إعداد الطالبة : آمنة بابكر حسين محمد
إشراف الدكتورة : فائزة عمر محمد المحجوب

مايو 2010م

مقدمة

مع تطور الاحتياجات الإنسانية وازديادها وتشابكها مع مرور الزمن وكذلك زيادة الأعباء الملقاه علي عاتق وحدات الإنتاج للوفاء بهذه الاحتياجات. ومع التقدم العلمي الذي شهدته البشرية وزيادة الضغط المستمر علي الموارد المتاحة لإشباع حاجات الإنسان ظهرت الحاجة الي استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الوحدات الإنتاجية الزراعية.

ان المصدر الاساسي لاقتصاديات الدول النامية هو الزراعة وما تنتجه ، سواء ما يستهلك داخلياً أو ما يصدر للخارج في صورة مواد خام أو مصنعه بصورة بدائية ، حيث أن اغلبية الدول النامية عبارة عن دول زراعية ليس لديها صناعات متقدمة وأغلب تلك الصناعات في مجال الصناعات الخفيفة . ويعتبر المشروع الزراعي هو الوحدة الإنتاجية داخل البنين الإقتصادي والذي ينتج مختلف السلع الزراعية حيوانية كانت أم نباتية ، وذلك نتيجة القرارات التي تتخذ علي مستوي هذه الوحدة والمتعلقة باستخدام الموارد المتاحة لإنتاج مختلف السلع الزراعية. ويشير مصطلح الإنتاج الزراعي إلي تلك العملية الإنتاجية التي يتم بموجبها تحويل مجموعة العناصر الإنتاجية الزراعية إلي سلع زراعية قابلة للإستهلاك المباشر من قبل المستهلكين النهائيين لها والقيام بعمليات تحويلية أخري للسلع المنتجة بإضافة عناصر إنتاجية جديدة لكي تصبح صالحة للإستهلاك.

وإدارة المشاريع الزراعية تعتبر أحد مباحث علم الاقتصاد الزراعي الذي يتضمن تطبيق المصارف والنظريات الاقتصادية في مجال الإنتاج الزراعي ، وتسير معظم دول العالم الثالث بقية تطورها وتميئها الاقتصادية في طريق تعتمد فيه أساساً علي القطاع الصناعي والتقنية المنقولة اليها من الدول الصناعية المتقدمة بصفة أساسية. ويغيب عن أذهان تلك الدول حقيقة أساسية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية تتعلق بالحد الأدنى من ضروريات الحياة لبني البشر ، وهذه الحقيقة هي أهمية الزراعة والقطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني ودوره في توفير التمويل الذاتي وتوفير الواردات الغذائية بما لها من آثار سيئة علي ميزاني التجارة والمدفوعات .

ونظراً لما لعنصر إدارة المشاريع الزراعية من إمكانيات كبيرة في المساهمة في العمل علي زيادة الجدارة الإنتاجية والاقتصادية وحسن استقلال المواد المتاحة بكفاءة

اقتصادية عالية فإنه يمكن القول ان عملية إدارة الوحدات الإنتاجية الزراعية تعتبر من أهم العوامل والإعتبرات الاقتصادية التي يجب العناية بدراستها والبحث عنها.

ولا شك أن إدارة المشاريع الزراعية في تلك البلدان النامية مازالت تحتاج الي جهد كبير وترسيخ للأسس الاقتصادية في إدارة تلك المشاريع حتي يتمكن المزارعون من جعل عملهم في مشاريعهم الزراعية مربحاً ويعود عليهم بما يبيغون تحقيقه من أهداف زراعية ، خاصة وأن أثبتت وجود فوارق كبيرة في مقدار الربح العائد علي المشروع من الاستقلال الزراعي . وان هذه الفوارق وهذا التفاوت يرجع أساساً الي الاختلاف في المقدرة الإدارية للمزارعين أنفسهم .

ولقد أضحت أهمية علم إدارة المشاريع الزراعية معترف به في جميع بلدان العالم ، سواء المتقدمة أو النامية ، وأصبح من المؤكد أن هذا العلم يعد بحق هو الإدارة الرئيسية لزيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعيته وفي توفير الغذاء .

وتتناول هذه الدراسة معوقات ادارة المشاريع الزراعية فى السودان وعلى وجه الخصوص فى ولاية نهر النيل ، وذلك بغرض التعرف عليها ومحاولة الالمام بها لاقتراح حلول لمواجهتها وتذليلها .

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من اهمية الزراعة نفسها، إذ يعتبر النشاط الزراعي في مرحلة معينة من مراحل تطور الدول المصدر الغذائي الرئيسي لكافة المواطنين ولتكوين الدخل القومي ، ويساهم النشاط الزراعي مساهمة فعالة في تكوين الدخل القومي ، وتهدف إدارة المشاريع الزراعية الي توفير المواد الغذائية لسد احتياجات المواطنين، حيث أن التنمية الاقتصادية تؤدي الي زيادة الطلب علي المواد الغذائية الزراعية وذلك لمواجهة زيادة السكان الطبيعية من ناحية وارتفاع مستوي الاستهلاك من ناحية اخري نتيجة لتزايد الدخل. لقد أصبحت المشاريع الزراعية لا تنتج المحاصيل للإستهلاك المباشر بل تنتج للبيع في الأسواق واستبدالها بما تنتجه المصانع فأصبح المزارع يعيش وسط إقتصاد مؤسس علي حياة سياسة التسوق بالتبادل التجاري. ومن الحقائق الواضحة أن حرفة الزراعة كانت من أهم الحرف التي ساعدت الانسان علي الإستفادة من الظروف المحيطة به لكسب رزقه واحترفتها جميع الشعوب قبل ان تحترف الصناعة أو غيرها.

ان ادارة المشاريع الزراعية تلعب دور رئيسى فى تحسين وتطوير الإنتاجية وتحقيق درجة عالية من كفاءة النشاط الزراعي بما يوفر لها المنافسة الجيدة. مما يستوجب الإهتمام بها من حيث توفير سبل رفع كفاءة وإعداد المديرين من خلال وضعية معيار الكفاءة في إختيارهم والعمل علي تزويدهم بمهارات ومفاهيم الإدارة الحديثة والجودة الشاملة والبلاد تحتاج إلي تقوية المؤسسات التي تقوم بذلك بما يكفل مجابهة تحديات المستقبل ومتطلبات المرونة والتكيف في ظل نمط الاقتصاد الحر الموجه للسوق من خلال إستيعاب إقتصاديات المعرفة .

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة فى ضعف عنصر إدارة المشاريع الزراعية فى ولاية نهر النيل ، والذي يعد من أهم معوقات الأداء في القطاع الزراعي فيها ، بالاضافة الى عدم الالمام من جانب معظم ادارات المشاريع الزراعية بمفاهيم الإدارة الحديثة والجودة ومواكبة التطورات التقنية فى المجال الزراعي ، وكل ذلك ادى الى انخفاض مساهمة المشاريع الزراعية بصورة واضحة في الدخل والنتاج القومي ، كذلك يعاني القطاع الزراعي فى الولاية من ضعف برامج الإرشاد الزراعي وغياب التخطيط الزراعي والاستثمار في نظام الري، وضعف الرقابة الزراعية وغياب التنظيم والتوجيه في إدارة المشاريع، وضعف قنوات التسويق، الأمر الذي أدى الي ادى الى قلة الانتاج وانخفاض الدخل وفشل المشاريع .

هدف الدراسة

- 1- توضيح المعوقات التي تواجه ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل.
- 2- دراسة كيفية ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل .
- 3- اقتراح حلول للمعوقات التي تواجه إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل .
- 4- دراسة تأثير ادارة المشاريع الزراعية بالولاية على إنتاجية هذه المشاريع.
- 5- دراسة مدى الاهتمام بمؤسسات التدريب والتأهيل بالمشاريع الزراعية بالولاية.

فروض الدراسة

- 1- يؤثر نقص مؤسسات التدريب والتأهيل علي الإدارة والإداريين بإدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل .

- 2- تؤثر القرارات العشوائية من الإداريين في اختيار نظام الري وتغير أنماط الانتاج على الإنتاجية في ولاية نهر النيل .
- 3- يؤثر شح التمويل علي المشاريع الزراعية في ولاية نهر النيل .
- 4- يؤثر ضعف قنوات التسويق علي المشاريع الزراعية في ولاية نهر النيل.

منهج الدراسة

اعتمد الباحث على عدة مناهج من اجل الدراسة النظرية والميدانية واختبار صحة الفرضيات وهي :

- 1- **المنهج الوصفي** : وهو المنهج الذي يقدم وصفاً للظواهر والأحداث موضوع الدراسة دون ان تسعى لتفسير الأحداث وتحليلها والخروج بنظريات وقوانين يقصد التعميم والتنبؤ .
- 2- **المنهج التاريخي** : وهو عملية منظمة وموضوعه لاكتشاف الأدلة وتحديدها وتقييمها والربط بينهما من أجل إثبات حقائق معينة والخروج منها باستنتاجات تتعلق بأحداث جرت في الماضي ، وهو عمل يتم بروح النقصي الناقد لإعادة البناء وصُمم ليحقق عرضاً صادقاً أميناً لعصر مضي.
- 3- **المنهج المسحي**: هو محاولة منظمة لتحليل وتأويل الوضع الراهن لنظام اجتماعي او جماعة أو منطقة ويركز علي قطاع عرض من الحاضرة ولفترة من الزمن كافية للدراسة بهدف الحصول علي مجموعة من البيانات وتأويلها وتصميمها وكل ذلك بهدف التطبيق العلمي أو التحكم أو التنبؤ . أما (مورس) فإنه يعرف المسح الإجتماعي بأنه منهج لتحليل ودراسة أي موقف أو مشكلة أو مجهود ما وذلك بإتباع طريقه علمية منظمة في مراحل متعددة.
- 4- **المنهج الاحصائي** : يقوم على تجميع المادة العلمية تجميعاً كميّاً ، ثم يعكس نتائج الدراسة في صورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية .

مصادر جمع المعلومات

أولاً: المعلومات الأولية : واهم مصادرها هي :

أ- الإستبانة : عُرِفَت الإستبانة أو الاستقصاء أو الاستفتاء بأنها أحدي الوسائل التي تجمع بها البيانات والمعلومات وهي عبارة عن حوار كتابي في شكل جدول من الأسئلة يرسل

بالبريد أو ينشر في الصحف أو وسائل الإعلام الأخرى ويوزع على عينة مختارة من مجموعة حقل الدراسة يتم اختيارها عشوائياً أو انتقائياً بحيث يضمن الباحث تمثيل العينة لحقل الدراسة.

ب- **المقابلة** : عُرِفَت المقابلة بأنها محادثة بين شخصين ، يبدأها الشخص الذي يجري المحادثة وتتم لأهداف معينة، منها الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالدراسة ويركز فيها على محتوى محدد بأهداف بحثية . وتعتبر واحدة من الطرق المسحية في البحوث الاجتماعية وتستخدم لتجميع البيانات او لاختبار صحة الفروض البحثية.

ج- **الملاحظة** : عُرِفَت بانها استخدام البصر والحس والبصيرة في إدراك الحقيقة أو وصفها ، وتهدف الملاحظة الي عدم الإكتفاء في جمع المادة العلمية بالحقائق والظواهر السطحية والمعاني الأولية وإنما التبحر والغوص في الحقائق ، توصلنا الي المعاني البعيدة والعميقة . وتعتبر أوسع وسائل جمع المادة انتشاراً فهي تستخدم في كافة أنواع البحوث باستثناء البحوث التاريخية.

ثانياً: **المعلومات الثانوية** : اعتمد الباحث في جمع المعلومات الثانوية على المصادر المختلفة من كتب ودوريات ومجلات وتقارير وأوراق عمل ودراسات سابقة ، بالإضافة الى مواقع مختلفة في الشبكة العنكبوتية (الانترنت) .

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في ادارة المشاريع الزراعية بالسودان.
أما عينة الدراسة فهي ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل .

حدود الدراسة

الحدود الزمانية : من عام 2005 – 2009م

الحدود المكانية : جمهورية السودان

الحدود الجغرافية : ولاية نهر النيل

هيكل الدراسة

اشتملت الدراسة على المقدمة والتي احتوت على أساسيات الدراسة والدراسات السابقة ، والفصل الاول الذي وضع إدارة المشاريع الزراعية ، واحتوى في مبحثه الاول على مفهوم ادارة المشاريع الزراعية ، اما المبحث الثاني فهو عناصر العملية الادارية في

المشاريع الزراعية، والمبحث الثالث طرق ومراحل ادارة المشاريع الزراعية. واشتمل الفصل الثانى على معوقات ادارة المشاريع الزراعية ، حيث تناول فى مبحثه الاول المعوقات الاقتصادية ، وفى المبحث الثانى المعوقات الطبيعية والتقنية، وفى المبحث الثالث المعوقات الإدارية والاجتماعية. وتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية والخاصة بدراسة معوقات ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، حيث وضحت الدراسة نبذة تعريفية عن ولاية نهر النيل فى المبحث الاول ، اما المبحث الثانى فكان بخصوص تحليل الاستبانة التى تم توزيعها على عينة من العاملين بادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، وفى المبحث الثالث تم اختبار صحة الفرضيات . وتناول الفصل الاخير الخاتمة والتى احتوت على النتائج والتوصيات .

الدراسات السابقة

1- دراسة سوسن عبد الله علي الصافي ، 2000م (دور الاستثمارات الزراعية العربية ألباشره في رفع كفاءة القطاع الزراعي في السودان) (1)

تناولت هذه الدراسة دور الاستثمار الزراعي العربي في دفع عجلة الاقتصاد السوداني من خلال القطاع الرائد والعمود الفقري للاقتصاد السوداني إلا وهو القطاع الزراعي . وتناولت الدراسة اهم عناصر مناخ الاستثمار من حيث الوضع الاقتصادي القانوني والسياسي ، كما تعرضت لترويج الاستثمار ودوره في عكس صورته جاذبه للمستثمرين ، وتم تناول دور كل هذه العوامل مجتمعه في دعم وجذب الاستثمارات الي السودان خاصة العربيه وذلك بمعادلة الربط بين الوضع الاقتصادي والسياسي السائد وكذلك القوانين الخاصه بالاستثمار وحجم الاستثمار الفعلي في ظل هذه الظروف .

وذكرت الدراسة ان تدني الاقتصاد السوداني بالرغم من بعض مظاهر النجاح في بعض الفترات ادى الى تفتير المستثمرين وبالتالي انخفاض حجم الاستثمار ، رغم ان قوانين الاستثمار الموضوعه تسعى الي توفير امتيازات وتسهيلات كافيه لضمان قيام المشروعات الا انها وفي ظل الوضع الاقتصادي والسياسي السائد تصبح غير كافيه .

وأشارت الدراسة الى الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه ترويج الاستثمار في تسهيل مهمة المستثمر والقيام بالترتيب لكل ما قد يحتاج له من دراسات وخدمات مساعده ومتكامله والذي يمكن القيام به عن طريق القطاع الخاص. كما أن الربط بين الجهات البحثية المختلفه وبين التخطيط الاستثماري يمكن أن يسهم اسهاما كبيرا في انزال البحوث الزراعيه التطبيقية على أرض الواقع وبالتالي الترويج لدي المستثمرين .

وخلصت هذه الدراسة الي أن تدفقات الاستثمار الأجنبي في السودان عامه والعالم العربي خاصه تحتاج الي مناخ استثماري ملائم من حيث تعامل جميع عناصره، الوضع السياسي أولا ثم الاقتصادي والقانوني ، كما ان الجانب الاداري هام جدا في هذا الجانب من حيث الخبرات والتخصصات المختلفه والكوادر والتي ينبغي اختيارها بعنايه في شؤون الاستثمار. كذلك فان الوضع الاقتصادي السليم لا بد من أن يتضمن توفير البنيات التحتية المناسبه وقاعدة بيانات متكامله وخريطه استثماريه توضح فرص الاستثمار المتاحه

(1) سوسن عبد الله علي الصافي ، دور الاستثمارات الزراعية العربية ألباشره في رفع كفاءة القطاع الزراعي في السودان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مركز الدراسات والبحوث الانمائية - جامعة الخرطوم ، 2000م .

والمقومات في السودان ، والسعى في الوصول الى تمويل لتحسين البنيات الأساسية في بيوت التمويل العربية .

2- دراسة أميرة حسين محمد أحمد، 2004م (أثر الثقافة القومية علي التنمية الادارية في السودان، دراسته تطبيقية شركة بيطار والشركة العربية للانتاج والتصنيع الزراعي). (1)

تناولت الدراسة أثر الثقافة القومية السودانيه على التنمية الادارية في مؤسستين سودانيتين هما شركة بيطار والشركة العربية للانتاج والتصنيع الزراعي. وناقشت الدراسة ان غالبية الدول النامية ومنها العربية اهتمت اهتماما كبيرا بمجال التنمية الادارية ، اذ بنيت المؤسسات وشيدت الأطر والهيكل التنظيمية وأدخلت الكثير من النظم الادارية المتطورة ، ومارست الأنشطة التنموية المتعدده من استثمارات وبحوث وتدريب ، ولكن هذا لا يمنع من القول انها كانت دون مستوي الطموح فقد كان قصور التنمية واضحا في كثير من الدول وكانت هنالك فجوة بين قدرة الاداء المطلوب والمنجز وقد يكون ذلك القصور عائدا لاسباب متشابهة أو يرجع الى الثقافة السودانيه .

أعدت الدراسة استقصاء تم تقديمه لعينه انتقائية في الشركتين عينة الدراسة ، تمثل الاداره الوسطى بهدف تحليل المؤشرات المعبره عن بعض القيم الثقافية والاجتماعية ذات الاثر السلبي علي البيئه الادارية. وأثبتت نتائج الاستقصاء أن قيم المجتمع تؤثر في اتجاهات وميول وقيم العاملين في المؤسسات الادارية علي اختلاف أنواعها وأحجامها .

وتوصلت الدراسة الى ان شغل الوظائف الإدارية يركز الى اعتبارات غير عملية منها التوجه والولاء السياسي والقبلي والمركز الاجتماعي والاساليب المستخدمه تقليديه وهناك عدم لاستخدام التكنولوجيا والاساليب الحديثه في الاداره. وكذلك التسلط عند متخذي القرار في كثير من الاحيان.

واوصت الدراسة بضرورة اعداد خطة متكاملة لانتقاء القيادة الادارية ذات التوجهات المهنية ، والعمل على تحقيق درجة عالية من الاستقرار والاستمرارية للقيادات لكي يتسنى لهم وضع خطط للتنمية الادارية ، وضرورة تحديد المهام والاختصاصات بشكل واضح للحد من الازدواجية والصراع الوظيفي .

(1) أميرة حسين محمد أحمد، أثر الثقافة القومية علي التنمية الادارية في السودان، دراسته تطبيقية شركة بيطار والشركة العربية للانتاج والتصنيع الزراعي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، 2004م

3- دراسة عبد المنعم صالح عبد العزيز ، 2006م (علاقات الانتاج الزراعى في مشروع الجزيرة ، دراسة مقارنة لاداء المشروع في ظل نظامى الحساب المشترك والحساب الفردي الفترة من 1971-2003م) . (1)

تناولت الدراسة علاقات الانتاج الزراعى في مشروع الجزيرة ، ويعتبر مشروع الجزيرة من اكبر مشاريع الري الانسيابي والتي مع مرور الزمن اصبحت اقلها كفاءة من الناحية الاقتصادية وبالرغم من النجاحات التي سجلها المشروع فى بداياته الاولي كنمط انتاجي جديد عرف بنمط الجزيرة إلا ان هذا لا يعني ان مشروع الجزيرة قد شكل العمود الفقري للاقتصاد السوداني حتي مطلع التسعينات. والهدف الاساسي من هذه الدراسة هو التعريف بعلاقات الانتاج التي طبقت في المشروع وتحليل وتعميم الاداء الفعلي للمشروع في ظل نظامي الحساب الفردي والمشارك وتهدف الدراسة الى توضيح الاتجاهات العامة لمتغيرات الدراسة وهي الانتاجية ،التكاليف ،العائد، وتقييم الاداء الفعلي للمشروع فى ظل نظامي الحساب الفردي والمشارك.

وتوصلت الدراسة الى ان الدولة شرعت فى اجراءات الخصخصة لمشروع الجزيرة واصبح له قانون خاص يجعل منه شخصية اعتبارية وله مجلس ادارة بصلاحيات واسعة، إلا ان مجلس الادارة ليس له دور فى اختيار القيادة العليا للمشروع، وان الاتجاه العام للدولة هو تحرير الاقتصاد والتخلص من وحدات القطاع العام ، وان الدور المنوط بمشروع الجزيرة فى ظل السياسات التي يهددها العالم يتطلب بالضرورة كوادر مقتدرة ومؤهلة لادارة المشروع وفقاً لصيغ تجارية تراعى الجوانب الاجتماعية وخصوصية المشروع .

وخلصت الدراسة الى ان الحكومة يجب ان تعمل على تنمية وترقية الخدمات بمنطقة مشروع الجزيرة ، وافساح المجال للمزارعين بغرض مشاركتهم فى صياغة القرارات الانتاجية والتسويقية ، وضرورة الاهتمام بالارشاد الزراعى ، وعدم اغفال الدور الذى يلعبه فى زيادة الانتاجية وتحضير المهد والبذرة ونظافة الحشائش ومكافحة الآفات وحصاد المحصول .

(1) دراسة عبد المنعم صالح عبد العزيز ، علاقات الانتاج الزراعى في مشروع الجزيرة ،دراسة مقارنة لاداء المشروع في ظل نظامى الحساب المشترك والحساب الفردي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003م

4- دراسة محمد محمد الأمين ، السياسات الزراعية العربية والخروج من المأزق - أسباب فشل السياسات الزراعية العربية في تحقيق الأمن الغذائي ، 2009م. (1)

تناولت الدراسة أسباب فشل السياسات الزراعية العربية في تحقيق الأمن الغذائي ، وذكرت ان من اهمها ضعف الكفاءة الاقتصادية في تطبيق السياسات الزراعية، وسوء إدارة القطاع الزراعي، و إعطاء الأولوية للأهداف السياسية وعدم كفاية الاختصاصين، وفشل سياسات الدراسة والإرشاد الزراعي في تحقيق أهدافها ، وضآلة الاستثمارات في مجال القطاع الزراعي ، وغياب العقلانية في استصلاح الأراضي وندرة الموارد المائية المتجددة في المنطقة العربية ، وضعف الإنتاج الحيواني وعدم استخدام الأساليب العلمية في تربية الحيوانات في المجتمعات الريفية وغياب نظام متجدد للتحسين الوراثي ، وعدم ملاءمة السياسات السعرية العربية ، وإهمال البلدان العربية للصناعات الزراعية الغذائية ، وفشل مؤسسات التسويق الزراعي في تحقيق أهدافها.

وخلصت الدراسة إلى أنّ تطوّر الإصلاحات العربية مرّ بمراحل مختلفة من إصلاحات اشتراكية إلى إصلاحات ليبرالية. وتبيّن أنّ الأسباب الأساسية في فشل الإصلاحات ذات الطابع الاشتراكي تعود في أساسها إلى سوء الإدارة الذي تعاني منه المزارع التي تشرف عليها الدولة وكذلك الجمعيات التعاونية الزراعية. وعملية الإصلاح عملية متكاملة، ففي بعض الأحيان هناك جهود جبارة لكنها تُدار وتنفذ من طرف عمال لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة، ومرة يتم استيراد بذور تتمتع بخصائص وجودة عالية إلا أنّها لا تتم حرايتها في الظروف المناسبة. لذا ظلّ الإنتاج الزراعي رغم كلّ هذه الإصلاحات يواجه مشاكل ومعوقات كبيرة. وللتغلب على هذه المعوقات اتخذت البلدان العربية سياسات قطاعية فمن أجل التغلب على المشاكل المرتبطة بالمياه تمّ اعتماد سياسات للريّ إلا أنّها عانت من مشاكل مرتبطة بندرة الموارد المتجددة للمياه وأخرى مرتبطة بسوء الإدارة. كما تمّ اعتماد سياسات للإرشاد الزراعي وقد نجحت في إقامة بنية تحتية للإرشاد والدراسة الزراعي كالمعاهد والمختبرات المختصة. إلا أنّها عانت من مشاكل تمثلت في ضعف التنسيق بين مراكز البحث والإرشاد الزراعي واستئثار جانب البحث بمعظم الموارد المالية

(1) محمد محمد أمين ، السياسات الزراعية العربية والخروج من المأزق - أسباب فشل السياسات الزراعية العربية في تحقيق الأمن الغذائي ، مقال علمي ، موقع الجزيرة بالشبكة العنكبوتية ، 2009م

على حساب الإرشاد الزراعي. وعلى مستوى التمويل تمّ تنفيذ سياسات للإقراض الزراعي عملت على دعم المزارعين إلا أنّ ذلك يختلف من قطر لآخر أي من بلدان عربية نفطية إلى أخرى غير نفطية إلا أنّ هذه السياسات عانت من معوقات عديدة مثل تسديد الديون، التدخّلات السياسية ومشاكل تتعلّق بالضمانات، نقص الاعتمادات المالية لبعض مؤسسات الإقراض الزراعي وخصوصاً في البلدان غير النفطية. أمّا في مجال الريّ فيجب تنفيذ برامج تهدف إلى دراسة انعكاسات مياه الريّ وأثرها على المدى الطويل وضرورة الاستخدام الفعّال لمياه الريّ وضرورة مراقبة مستويات المياه الجوفية منذ بداية كلّ مشروع لوضع الإجراءات التصحيحية قبل أن تنخفض نوعية التربة. أمّا في مجال السياسات السعرية فيجب الموازنة بين أسعار المواد الغذائية في متناول المستهلكين وأسعار تغطّي تكلفة الإنتاج وتشجّع المزارع على زيادة إنتاجه وتشجيع الاستثمار في الزراعة بصفة عامّة. وفي مجال سياسات الإنتاج الحيواني، يجب أن تُطوّر آليات للمحافظة على المراعي بل وتخصيب تربتها عن طريق الأسمدة وإلا تبقى بدائية فقط، هذا إضافة إلى إنشاء مرافق بيطرية لوقاية الحيوانات من الأمراض والأوبئة وعلاجها في حالة الأمراض. أمّا على سياسات التصنيع الغذائي فمن اللازم تعزيز هذا القطاع ليستطيع الوفاء بالاحتياجات الوطنية من السلع المصنّعة ولا يتمّ ذلك إلا من خلال خلق بنية تحتية للتموين بالموادّ الأولية والتخزين.

5- وزارة الزراعة والغابات، الإصلاح المؤسسي من أجل ترقية الاستثمار الزراعي ، 2009م . (1)

ناقشت هذه الورقة الإصلاح المؤسسي من أجل ترقية الاستثمار الزراعي ، وذكرت ان تفعيل الاستثمارات في قطاع الزراعة في السودان يأخذ أبعاداً إستراتيجية هامة علي كل من الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي إذ يعول عليه كثيراً في تنمية وإنطلاق أهم قاعدة موارد بالبلاد تتصل بمركز الثقل لحياة ومجال عمل الغالبية من أهل السودان إلي جانب مساهمة ذلك في إعادة هيكلة الاقتصاد السوداني ليحتل مكاناً متقدماً في الاقتصاد والتجارة علي مستوي العالم ، مرتكزاً علي المزايا النسبية النادرة ذات الأهمية المتزايدة في تحقيق الأمن الغذائي للمنطقة وتحقيقه للتكامل الاقتصادي والتجاري مع

(1)وزارة الزراعة والغابات ، الإصلاح المؤسسي من أجل ترقية الاستثمار الزراعي ، ورقة عمل ، 2009م

المجموعات والمنظمات الإقليمية الأفريقية منها والعربية وما يمكن تحقيقه من آفاق تعاون إستراتيجي .

وذكرت الدراسة ان نوعية وبيئة الأعمال بالسودان تلعب دوراً محورياً في النشاط الاقتصادي بما لها من تأثيرات مباشرة في إستقطاب وإنجاح الاستثمارات وتشمل أهم عناصرها الرئيسية الإجراءات والأنظمة الحكومية ، وضعية البنية التحتية والمرافق ، التقنيات المستخدمة ، ظروف العمل والعمالة ، الإدارة، الأنظمة والقوانين، التمويل وأسواق المال ، نوعية ودرجة مخاطر الأعمال .

وتناولت الدراسة ايضا عوامل جذب الاستثمارات وضرورة تهيئة بيئة الاستثمار لتحقيق أي تقدم ذو معني نحو جذب وإنجاح الاستثمارات والأعمال بوجه عام ، وذكرت ان جذب الاستثمارات (وطنية وأجنبية) نحو القطاع الزراعي وتفعيل ذلك يمكن النظر إليه من خلال ثلاثة مكوناته هي إطار السياسات التنظيمية ، وإجراءات حفز الأعمال ، والعوامل الاقتصادية ذات الصلة

وخلصت الدراسة الى ضرورة بذل مزيد من الميزات والتسهيلات الاستثمارية من خلال خلق مناخ مواتي للاستثمارات الزراعية ، وإعتماد خصوصية للاستثمار في القطاع الزراعي لطبيعته المتعلقة بإرتفاع درجة المخاطر وطول فترة الاستثمار مقارنة بغيره ، والعمل علي ترقية النشاط الزراعي من خلال تشجيع الاستثمارات ذات التقانة العالية بما يساهم في زيادة كفاءة النشاط ويستغل بدرجة أكبر الميزات النسبية للإنتاج الزراعي السوداني ، وتطبيق معايير الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للمشاريع الاستثمارية الزراعية بما يحقق درجة تنافسية عالية ، والإهتمام بالمستثمر الوطني وتقديم التسهيلات له ما يدعم عودة رؤوس الأموال المغتربة وكذلك الخبرات والكفاءات ، والتركيز علي الاستثمارات ذات البعد التنموي والاستراتيجي ، والاهتمام بتمويل التنمية والتمويل للاستثمارات المختلفة من خلال تشجيع وتطوير المؤسسات المختصة (بنوك ، شركات ، ومؤسسات التمويل) .

الفصل الاول

إدارة المشاريع الزراعية

يعرض هذا الفصل المفاهيم المختلفه للاداره بصوره عامه ولادارة المشاريع الزراعية بصوره خاصه منذ بداية البشريه وحتى عصرنا الحالي ، كما يتناول عناصر العمليه الاداريه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المشاريع الزراعية كما يتناول أيضا الطرق والمراحل التي تمر بها ادارة المشاريع الزراعية، وسوف يعرض الباحث هذا الفصل من خلال المباحث التاليه:

- المبحث الأول: مفهوم إدارة المشاريع الزراعية**
- المبحث الثاني:عناصر العمليه الاداريه في المشاريع الزراعية**
- المبحث الثالث: طرق ومراحل ادارة المشاريع الزراعية**

1-1 المبحث الأول

مفهوم إدارة المشاريع الزراعية

مقدمة

الإدارة بمفهومها العام من أقدم الأنشطة الإنسانية علي الإطلاق حيث بدأ الإنسان بتدبير أمور معيشته منذ أن استخلفه الله تعالي في الأرض وأمره بالسعي في مناكبها . ففي بداية حياته أبدي الانسان دراية إدارية مقصودة أو غير مقصودة حتي يضمن لنفسه أسباب الحياة والبقاء، ففي تربصه للحيوانات الضارية وفي استغلاله للأرض وممارسته للصيد أو الزراعة استخدم الإنسان أدني مستويات المفهوم الإداري حيث كان وليد الفطرة والتفكير السليم ، والإدارة هي التي مكنت سيدنا موسى عليه السلام عن تدبير امور بني اسرائيل حيث قادهم الي أرض الميعاد. وتدل دراسات الحضارات القديمة علي معرفة البابليين للإدارة من قوانينهم المشهورة ، كما عرفها اليونان والرومان والمصريون والعرب المسلمون بجيوشهم الجرارة وإتساع إمبراطورياتهم ، ولولا معرفة تلك الشعوب بمبادئ الإدارة وتطبيق قواعدها لما تمكنوا من السيطرة علي جيوشهم الضخمة وإمبراطورياتهم المترامية الأطراف. وان ابرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات انه كائن اجتماعي بمعنى أنه لا غني له عن العيش مع الجماعة ، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة ، والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ولذلك كانت حاجة الإنسان للإدارة .

وزاددت أهمية الإدارة في مجال المشاريع الزراعية فلا يختلف أثنان في ان الزراعة تمثل عماد الإقتصاد السوداني إذ تسهم اسهاماً مقدراً في الدخل القومي السوداني وكثير من السكان يمتنون حرفة الزراعة او مشتقاتها ، لذلك نبعت أهمية إدارة المشاريع الزراعية وأهمية عناصر العملية الإدارية في المشاريع الزراعية حتي يمكن الوقوف علي المعوقات التي تحد من تنمية وترقية هذا القطاع ومن ثم وضع الحلول الآنية والإستراتيجية للحد من هذه المعوقات.

1-1-1 تعريف الإدارة

يستخدم اصطلاح الإدارة بطرق متعددة للدلالة علي أشياء مختلفة فكلمة (إدارة) تحمل في طياتها معاني مختلفة ويتوقف المقصود بهذه الكلمة علي السياق العام الذي تم

من خلاله استعمالها ، إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات معينة او للدلالة علي علم من العلوم الاجتماعية او للدلالة علي فن يتعلق بالتعامل مع الآخرين وبكيفية تطبيق بعض المبادئ الأساسية المتعلقة بهذا التعامل أو للدلالة علي مجموعة من الأفراد يتعاونون بأعمال محددة في منشأة معينة أو للدلالة علي تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين. (1)

وعلي الرغم من عدم تبلور نظرية واضحة وشاملة للإدارة إلا أن الإدارة من أقدم ما عرفه الإنسان . والنظرة الحديثة لها انبعثت منذ أوائل القرن العشرين وأصبحت بمعناها الواسع تهتم بتحديد الكفاءة الإنتاجية أي الوصول الي الهدف بأحسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة باقل ما يمكن من المال والوقت والجهد.

ولقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها وذلك علي مدى قرن ونصف من الزمن إذ كل منهم يحاول أن يضع تعريفاً يوضح مضمونها ويعطي تصوراً عاماً عنها ، ومن يقرأ هذه التعاريف يلاحظ أنها لم تكن متفقه تماماً في البداية حول مضمون واحد لها ، وقد استمر عدم الاتفاق التام لفترة طويلة من الزمن ، لكن حدثه كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العلمي في هذا المجال الي ان أصبح هناك إتفاق بين المفكرين علي الكثير من المفاهيم ، والمبادئ والاسس الإدارية ، بعد ان أثبتت صحتها من خلال التجربة والممارسة، ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت الي عدم الاتفاق هذا ، في ثلاثة أسباب رئيسية مفادها : (2)

1- إن الإدارة علم حديث نسبياً ، هذه الحداثة لم تعطي الفترة الزمنية الكافية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة للاتفاق حول تعريف واحد جامع شامل لها، مع الإشارة الي أن الإدارة عرفت منذ قديم الزمن .

2- إن الإدارة تشمل كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية المختلفة والمتنوعة ، حيث ان هذا الشمول ، واختلاف وتنوع طبيعة العمل في هذه المجالات الي جانب حداثة علم الإدارة ، كل ذلك أدي الي تأخر الوصول الي تعريف جامع شامل لها ، والي اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها .

(1) عادل حسن ، الإدارة ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ب ، ت) ص16

(2) عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، الطبعة الثانية (الاردن : دار زهران للنشر، 1996م) ص11

3- ان الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية وليست من العلوم الطبيعية ، فهي تتعامل مع الإنسان كوحدة مستقلة ، وتتعامل معه كعضو في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها ، وهي تدرس في سبيل ذلك الشخصية الإنسانية وسلوكياتها، التي تتصف بحركتها المستمرة وعدم ثباتها ، هذا الأمر أدى الي اختلاف تفسير الشخصية الإنسانية وسلوكها ودافعيتها من مفكر لآخر .

هذه الأسباب مجتمعة أدت الي تأخر الوصول إلي الاتفاق التام بين المفكرين ، ووردت في الإدارة تعريفات كثيرة ، وفيما يلي نماذج من تعريفات وضعها كتاب إداريون مختلفو العصور والمداخل وينتمون الي مدارس إدارية مختلفة منهم: (1)

1- فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية عرفها علي أنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها".

2- أما هنري فايول فعرفها قائلاً " أن تقوم بالإدارة معناها ان تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وان تتسق وأن تراقب" .

3- وعرفها مارشال ديموك علي انها " معرفة اين تريد أن تذهب والمصاعب التي يجب أت تتجنبها والقوي التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة دون اسراف للوصول الي هناك " .

3- أما كونتز واودونيل فقد عرفا الإدارة بأنها " وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الاخرين ومعهم " .

4- وعرفها بيتر دركو بأنها (عضو متعدد الاغراض يقوم بإدارة المنشأة وإدارة المدير وإدارة العمل) .

5- أما لورانس آبلي فقد عرفها بأنها " تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الاخرين " .

6- أما كيمبول وكيمبول الصغير فيعرفانها" بانها تشتمل علي جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين " .

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الاولى (القاهرة: دار المعارف للنشر، 1992)ص10

ويري الباحث ان الإدارة علم ذهني يسعى الي تحقيق الاستخدام الامثل لعناصر الإنتاج في المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية ، بأعلي كفاءة وأقل تكلفة ممكنة ، وهي عبارة عن عملية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير ، أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله وهذه العملية مكونه من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة.

1-1-2 إدارة المشاريع الزراعية :

1-1-2-1 لمحة تاريخية :

منذ أن بدأ الإنتاج الزراعي يتطور من مرحلة الإكتفاء الذاتي الي مرحلة الإنتاج الكبير أو الإنتاج التجاري بدأ علم إدارة الأعمال الزراعية في الظهور الي حيز الوجود وإن كان وجوده يرجع الي مراحل تاريخية قديمة منذ فجر التاريخ. وقد بدأ العلم في الظهور كعلم مستقل في أوائل القرن التاسع عشر في المانيا، وكان لأبحاث ومؤلفات العلماء الالمان الفضل في تقدمه وتطوره أمثال دانيال تير والذي أوجد أسس العلاقات الإنتاجية ، وجولتز colt (1836-1905) ثم بول pohl (1824 - 1910) ثم دولتز كرامر Kramer (1830-1910) وكوهن (1828 - 1910) .⁽¹⁾

وفي امريكا قام سبلمان w. spillman في الربع الأول من القرن التاسع عشر بدور ملحوظ أدي الي اعتراف وزارة الزراعة بالإدارة الزراعية كميدان مستقل في الدراسات الاقتصادية الزراعية. ومن القادة الأوائل في هذا العلم بامريكا وارن a.warren ، تايلر taylor وبلاك Plach وغيرهم . وكان لهؤلاء القادة الاوائل ومن تلاهم الفضل في استخدام الطرق الرياضية في ابحاث علم إدارة المزارع ، وقد استمر تطور هذا العلم بفضل جهود القادة الاوائل وبفضل من تلاهم من العلماء الذين ادخلوا الكثير والعديد من الطرق والأبحاث التي اعترت علم إدارة المزارع ومن هؤلاء القادة نجد هيدي E.Heady والذي استخدم الطريقة الرياضية في ابحاث الإدارة الزراعية.

أن المنتبع لنهضة هذا العلم في انجلترا يجد أن الإقتصادي ينج A.Yowiighl قام بنشر بعض الأبحاث في هذا الموضوع، كما يعتبر انشاء المعهد الاقتصادي بأكسفورد عام 1931 بداية العناية بهذا العلم في انجلترا . ولقد قام عديد من الباحثين الإنجليز بنشر

(¹) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 14

بعض الكتب عن الإدارة الزراعية وكان البعض منها يختص بالسجلات والحسابات الزراعية. غير ان استخدام طرق الدراسة الشاملة لإدارة المزارع علي أسس علمية سليمة بدأ في انجلترا عام 1936م. وفي مصر فقد كان هذا العلم يدرس في مناهج علم الزراعة أو ضمن علم الاقتصاد الزراعي وذلك قبل الحرب العالمية الثانية ، وقد بدأ دراسته كعلم قائم بذاته بعد الحرب العالمية الثانية بفضل جهود المتخصصين في الاقتصاد الزراعي من جهة ومع تطور علم الاقتصاد الدراسي من جهة أخرى. (1)

1-1-2-2 مفهوم إدارة المشاريع الزراعية ومكوناتها :

إدارة المشاريع الزراعية هي وظيفة انتاجية تقوم علي أساس تطبيق المبادئ العلمية والاستفادة من الخبرات العملية في الإنتاج الزراعي وتسويقه وتمويله لتقليل النفقات والحصول علي أكبر غلة ممكنة من ناتج المشروع وبيعها بأفضل الأسعار. وبمعني آخر أن علم إدارة المشاريع الزراعية هو علم تطبيقي يستمد مبادئه من أكثر من مصدر علمي واحد . حيث أنه يستمد مبادئه من مجموعتين من العلوم هما مجموعة العلوم التطبيقية وتتضمن علوم التربة والكيمياء وعلم الحيوان والتغذية والوراثة والجيولوجيا وتربية الحيوان . ومجموعة العلوم الاجتماعية وتتضمن علم الاقتصاد والإجتماع والعلوم السياسية وعلم النفس. وعلم إدارة المشاريع الزراعية لا يعتمد علي علم واحد ، ولا علي مجموعة واحدة من العلوم . فإذا أراد صاحب المشروع ان يزرع مشروعه بصورة صحيحة علمية أن يستعرض مبادئ علم النبات والتربة والاقتصاد للاسترشاد في استعمال الأيدي العاملة والآلات والأسواق والأسعار والتكاليف وغيرها.

وعُرفت إدارة المشاريع الزراعية بانها سلسلة من التصرفات المستمرة ، وتنشأ الحاجة الي تلك التصرفات نتيجة التغيرات التي تحدث في المشروع أو في غيره وضرورة تعديل العمليات بما يتلاءم معها ومن أمثلة تلك التغيرات، التقلبات التي تحدث في الأسعار باستمرار وما يقتضي ذلك من اتخاذ بعض القرارات الإدارية التي تحدث عن تغيرات السعر . كذلك فهناك اختلافات الجو والمشاكل التي تنشأ عن التقلبات الجوية وكذلك الامراض التي تحدث لحيوانات المشروع وما يتبع ذلك من ضرورة أن يتخذ مدير المشروع تصرفاً

(1) علي أحمد ارحومة وآخرون ، أساسيات ادارة المزارع ، الطبعة الاولى (بنغازى: دار الكتب الوطنية، 1998)، ص

وتنفيذاً. وكذلك التغيرات السريعة في طرق الزراعة الحديثة وما يتطلبه ذلك من بعض التصرفات التي يجب أن يقدم عليه المزارع ليطمئني مع طرق الزراعة الحديثة وما يجب علي مدير المشروع أن يقرر أي هذه التطورات الجديدة يلائم مشروعه ، أضف الي ذلك التغيرات التي تحدث في الأشخاص أو المؤسسات التي تعاقد معها المزارع. وعُرفت إدارة المشاريع الزراعية ايضاً بأنها مجموعة المعارف التي يستخدمها المزارع في توجيه عمليات استقلال الموارد الزراعية بالطريقة التي تكفل له الحصول منها علي أكبر عائد بأقل تكاليف مع المحافظة علي الخواص الطبيعية والكيميائية للتربة. (1)

وعلم إدارة المشاريع الزراعية هو احد العلوم التطبيقية مثل علم الهندسة والطب وتتنطبق فيه النظريات الاقتصادية والمبادئ العلمية والانتفاع بالخبرة العلمية في الإنتاج الزراعي علي مستوي المشروع. وكذلك هو احد فروع علم الاقتصاد الزراعي الذي يختص بتنظيم ومراقبة العمليات الزراعية المختصة في المشروع بإعتباره وحدة انتاجية يتكون منها البنيان الاقتصادي العام . وتعتمد إدارة المشاريع الزراعية كعلم تطبيقي علي مبادئ مستمدة في مجموعتين من العلوم هما :

أولاً : مجموعة العلوم الطبيعيه مثل الكيمياء والطبيعة والعلوم الأكثر تخصصاً كالغذائية والوراثة والعلوم التطبيقية كالسباتين وتربية الحيوانات.

ثانياً: مجموعة العلوم الاجتماعية كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية والقانون وغيرها من العلوم المرتبطة بها كالعلوم الإحصائية وعلم المحاسبة.

ان علم إدارة المشاريع الزراعية هو علم نظري وعلم تطبيقي في آن واحد. فهو علم نظري لانه يفترض الملاحظة والتحليل وتفسير الظواهر ، وهو علم تطبيقي لأنه يهدف الي تحقيق وبيان حل المسائل المتعلقة بالمشروع .

ويرى الباحث ان علم إدارة المشاريع الزراعية هو العلم الذي يبحث في مجموعة الأعمال والمهام اليومية في المشروع لتحقيق الاستثمار الامثل والمخرج الامثل لعوامل الإنتاج في إطار المشروع الزراعي بقية الحصول علي أفضل عائد اقتصادي واجتماعي، وهو كعلم تطبيقي لا بد أن يستخدم جميع العلوم النظرية لحل مشاكله .

(1) نفس المرجع ، ص 102

وتتضمن إدارة المشاريع الزراعية النواحي التالية : (1)

أولاً : الناحية التنظيمية :

وتشمل تنظيم إدارة المشاريع الزراعية أي التنسيق بين نسب عناصر الإنتاج الداخلة في العملية الإنتاجية كالارض وراس المال في جميع اشكاله والعمل بأنواعه للحصول علي الناتج المطلوب بأقل تكلفة ممكنة وتواجه مدير المشروع الزراعي أسئلة عديدة تتطلب الإجابة الصحيحة عنها ومنها علي سبيل المثال ما يلي : (2)

أ- ماهي المزروعات التي يجب ان يزرعها ؟ علي مدير المشروع ان يعرف أنواع المحاصيل التي تلائم مشروعه ، وكذلك عليه ان يجد أنواع الحيوانات التي تصلح للتربية فيها . وإذا كان المشروع مختلط فعليه أن يحدد النسبة بين عدد الحيوانات المختلفة ومساحة الأرض التي تزرع بالمحاصيل ويعين أنواعها .

ب- كيف يقوم بتوزيع أنواع المزروعات علي أرضه حسب حالتها وطبيعتها ؟ علي مدير المشروع أن يلاحظ تتابع المحاصيل في الدورة الزراعية بما يلائم حالة كل منها، كما وعليه ان يختار المزروعات التي توافق أرضه.

ج- ماهي أنواع العمليات الزراعية الصالحة لطبيعة مشروعه ؟ علي مدير المشروع أن يجد انسب طرق الزراعة والخدمة في العمليات الزراعية التي تناسب ظروف الارض والمحصول.

د- ماهي أنواع القوى والآلات التي عليه ان يختارها ؟ علي مدير المشروع أن يجد أي انواع من القوى والآلات الزراعية أصلح اقتصادياً من غيرها، وعليه أن يفاضل بينهما في الاستعمال بعد عمل الموازنة بين التكاليف والإيرادات الناتجة عن استعمال كل منه .

هـ - ماهي أفضل المقادير التي عليه أن يستعملها من عناصر الإنتاج في كل حالة ؟ علي مدير المشروع ان يجد انسب النسب من السماد الذي يعطي للزرع أو تسمد به التربة للحصول علي أقصى إنتاج ممكن . وكذلك عليه ان يجد انسب المقادير من العلف للحيوانات المختلفة للحصول علي أفضل نسبة للزيادة في أوزان الحيوانات ومقدار الزيادة في الحليب ، كما عليه ان يلاحظ العدد اللازم من العمال وعدد ساعات العمل للماكنات

(1) أحمد ضياء الدين السيد زيتون ، ادارة الاعمال المزرعية ، الطبعة الثانية (المنيا : مطبعة كلية الزراعة جامعة المنيا ، 1986) ، ص 96

(2) مصطفى زائد، إدارة المشروعات ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1997م)، ص114

والموشي بالقدر الذي يناسب كل عملية زراعية وذلك لأجل تقليل تكاليف الإنتاج الي أقل حد ممكن.

و- كيف يختار العمال ويستطيع المحافظة علي اخلاصهم في العمل وولائهم للمشروع ؟ علي مدير المشروع أن يحسن اختيار العمال وأن يكون خبيراً بإدارة العمال والمحافظة علي العلاقة الطيبة بينه وبينهم.
ثانياً: الناحية التنفيذية :

تشمل تسيير الأعمال التي تجري في المشروع بما يتضمن انتظامها ، وعدم وجود التعارض بين خطوات تنفيذ العمليات الزراعية . وبصورة أخرى هي تصميم خطة تنفيذ العمل من يوم لآخر . أي أن علي مدير المشروع أن يلاحظ نمو المزروعات ويقدر الوقت المناسب لاجراء كل عملية من العمليات الزراعية والقيام بتنفيذ تلك الخطة في الوقت المحدد لها ، وعليه أن يقوم بمسك السجلات بأنواعها المختلفة والقيام بالتسجيل فيها يومياً باستمرار وانتظام.
ثالثاً: ناحية البيع والشراء :

وتشمل القيام بعمليات البيع والشراء فيقوم المدير بشراء مستلزمات المشروع بأقل الأسعار ، ويحاول بيع منتجاتها بأفضل الأسعار وفي بعض الأحيان قد لا يستطيع المدير الحصول علي سعر مناسب لمنتجاته ، أما لأنه لم يفكر في زراعة أفضل المحاصيل التي كان عليه أن يزرعها ، أو لأنه لا يستطيع بيع منتجاتها بسعر مناسب أو لأنه لا يستطيع تتبع أسعار الأسواق للقيام بالمساومة مع التاجر والوصول الي سعر مناسب ، وهذه الأساليب هي التي دعت مديري المشاريع الزراعية الي التكتل وتكوين جمعيات التسويق التعاونية.

رابعاً: ناحية التمويل والأعمال الجارية في المشروع:

تشمل تمويل عمليات الإنتاج في المشروع في أنسب وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، فعلي مدير المشروع أن يجد المصدر والوقت المناسب للقيام بتمويل فعاليات المشروع بما تتطلبه من المستلزمات . (1)

(1) احمد ضياء الدين السيد زيتون، مرجع سابق ، ص 156

1-1-2-3 المشروع الزراعي كوحده انتاجيه وانواعه:

المشروع الزراعي هو وحدة اقتصادية انتاجية وقانونية يتوفر فيها ذلك القدر الكافي من عناصر الإنتاج لانتاج محاصيل زراعية معينة يستعملها المزارع لاستهلاكه المباشر او غير المباشر باستبدالها بسلع وخدمات أخرى . وبعبارة اخري ان المشروع الزراعي هو مساحة من الأرض تستغل كلياً او جزئياً في الإنتاج الزراعي. ويديره شخص بمفرده او بمساعدة غيره بغض النظر عن المساحة والكمية والمكان . ويمكن ان تكون مساحة المشروع مكونة من قطعه متباعدة ولكنها مرتبطة بإدارة واحدة. ويمكن إجمالي المكونات التي يتألف منها المشروع فيما يلي:

1- الأرض 2- المباني

3- الآلات والأدوات الزراعية 4- القوي المحركة سواء كانت حيوانية او ميكانيكية

5- حيوانات الإنتاج 6- عمال المشروع

7- راس المال الثابت والمتداول 8- الإمكانيات الإدارية .

انواع المشاريع الزراعية

تتفاوت المشاريع الزراعية في نوعها وأحجامها ومنتجاتها ويمكن تقسيمها الي الآتي:

أولاً: حسب نوع الإنتاج : وتقسم الي ثلاثة اقسام هي : (1)

أ- مشاريع متخصصة :وهي المشاريع التي تحصل علي أكثر من 50% من واردتها السنوي من محصول زراعي واحد .

ب- مشاريع متنوعة : وهي المشاريع التي تحصل علي أكثر من 50% من واردتها السنوي من أكثر من محصول زراعي .

ج- مشاريع مختلطة: وهي التي تنتج عدة أنواع من المحاصيل النباتية والحيوانية .

ثانياً: حسب نوع الإدارة وتقسم الي ثلاثة اقسام :

أ- مشاريع أصحابها غير متفرغين : وهي المشاريع التي لا يتفرغ أصحابها كلياً لإدارتها بل يقسموا الوقت وقتاً للإدارة ووقتاً يصرفوه في عمل اخر . ويكثر هذا

النوع من المشاريع في البلاد الصناعية والزراعية.

ب- مشاريع الإكتفاء الذاتي : وهي المشاريع التي يقوم اصحابها بإنتاج كل ما يلزم

(1) جاسم محمد العزي ، مقدمه في تقييم المشاريع الزراعية (بغداد : منشورات جامعة بغداد ، 1989)ص123

لمواجهة حاجاتهم من غذاء وملبس ومسكن ، ويفضل في هذه المشاريع إنتاج محاصيل الغذاء علي إنتاج المحاصيل النقدية.

ج- المشاريع العائلية : وهي المشاريع التي يقوم افراد العائلة باستقلالها وتحقق لهم مقابل ذلك مستوي معيشي لائق وذلك بتوفير وسائل التعليم والتأمين الصحي ويفضل أن يكون المشروع العائلي ذو حجم مناسب يسمح باستعمال الآلات الزراعية الحديثة ، وفي هذا النوع من المشاريع توجد رابطة قوية بين الزراعة وطريقة العيش.

ثالثاً: حسب الحجم : وتقسّم الي قسمين :

أ- المشاريع الكبيرة : وهي مشاريع كبيرة تمتاز بانفصال وظيفة الإدارة فيها عن الوظائف الإنتاجية الأخرى في المشروع . وكثيراً ما ينصح بزيادة حجم المشروع لكي ينتفع بمزايا الإنتاج الكبير.

ب- المشاريع الصغيرة : وهي التي لا يمكن أن نميز فيها بين وظيفتين العمل والإدارة وهذه المشاريع تتألف من مساحات جزئية وهي منتشرة في الأرياف.

1-1-2-4 خصائص الإدارة في المجال الزراعي

الإدارة في المجال الزراعي يكتنفها بعض الخصائص الطبيعية والاجتماعية التي تميزها عن غيرها من الإدارة في المجالات الأخرى ويمكن اجمالاً تلك الخصائص فيما يلي : (1)

أولاً: الخصائص الطبيعية

وهي تلك الخصائص الموضوعية بحكم وجودها خارج إرادة الإنسان وان لم تكن بمنأى عن تأثيره بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها وهذه الخصائص هي :

أ- يشتمل الإنتاج الزراعي علي منتجات حية ، نباتية وحيوانية تحتاج الي معاملات خاصة سواء في أثناء العملية الإنتاجية او في التوزيع.

ب- يعتبر عامل المناخ أكثر العوامل الطبيعية بعداً عن إمكانية التنبؤ به والسيطرة عليه . كذلك عوامل انتشار الآفات والأمراض النباتية والحيوانية ، وبالتالي ضعف المقدرة علي تحديد الحجم النهائي للإنتاج الزراعي .

(1) أحمد ضياء الدين السيد زيتون، مرجع سابق ، ص 20

ج-تمثل الأمراض الزراعية عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج ، وحيث تمثل الزراعة صناعة تشكل الارض فيها عنصر الإنتاج الأول وما يكتنف ذلك من مشاكل ، وهذا العنصر اذا أحسن استخدامه زاد إنتاجه وزادت خصوبته أي انه لا يتلاشي في العملية الإنتاجية بلي تزيد مقدرته عليها.

د- يتميز الإنتاج الزراعي بطبيعته الموسمية وأثر ذلك علي تباين معدات العمل والإنتاج ، وكذلك التباين بين طبيعة الإنتاج الحيواني والنباتي مع ارتباطهما العضوي ببعضهما.

هـ- ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة في المشروع الزراعي.

و- صعوبة حسابات التكاليف في المشروع الزراعي .

ز- طول الفترات الإنتاجية الزراعية .

كل هذه العوامل تدخل في التأثير علي عملية زيادة الإنتاج في الزراعة ، كذلك يكون لها تأثير حاسم في تقدير المدي الذي تتم به تلك العملية.

ثانياً: الخصائص الاجتماعية :

وهذه ترتبط بدرجة مباشرة بنوع علاقات الإنتاج السائدة ، فمثلاً يمكن ان تسود مثل

تلك العلاقات كالاتي :

أ- ملكية خاصة صغيرة ويسود فيها الإنتاج بهدف الاستهلاك الذاتي وهي تعتمد علي العمل العائلي لصاحب الارض أو حائزها.

ب- ملكية متوسطة ، وهي أيضاً يكون فيها الإنتاج بهدف الاستهلاك الذاتي إلا أن نسبة العمل الاجير تزداد فيها عن النوع السابق بحيث تصل الي حوالي 50% من اجمالي العمل اللازم لاتمام الإنتاج .

ج- ملكية كبيرة وهذه تزداد فيها نسبة العمل الأجير الي نحو 86% من اجمالي العمل اللازم لاتمام الانتاج

د- ملكية الدولة لمساحات من الاراضي وهي الخاصة بمشاريع الدولة أو لأجراء البحوث والتجارب.

هـ- ملكية المزارعين الذين استفادوا من توزيع الاراضي المستصلحة حيث تخضع الملكية والإنتاج فيها لنوع من التنظيم والتدخل الحكومي .

يستنتج الباحث انه نتيجة لهذا التمايز والخصائص الطبيعية والاجتماعية ونتيجة لتمايز الملكيات أو الحيازات فإن أساليب الإنتاج تتمايز هي الاخرى بالإضافة الي أن هذا التمايز يؤثر بدرجة كبيرة في عملية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وكذلك في دور الدولة في إدارة وتخطيط القطاع الزراعي .

1-1-2-5 أهداف إدارة المشاريع الزراعية

الهدف الرئيسى لإدارة المشاريع الزراعية هو الحصول علي أعلى ربح ، ولكن الي جانب الربح هناك أهداف أخرى لا تقل في اهميتها عن تحقيق الربح. ومن أهم أهداف إدارة المشاريع الزراعية : (1)

- أ- تمكين المزارع وأفراد أسرته من الحصول علي مستوي معيشي معين .
- ب- تهيئة بيئة معيشية مناسبة له ولأسرته.
- ج- إمداده ببعض الدخول النقدية والعينية اللازمة له في حياته اليومية .
- د- زيادة الأرباح الي المستوي المتوازن مع الموارد الرأسمالية وقدرات مدير المشروع.
- هـ- ارتباط الاختيار في الأعمال الزراعية وكذلك الاختيار في تدبير المنزل بالطريقة التي تتوازن بها الحاجات والرغبات للعائلة .

وبالرغم من ذلك فإن الربح يعتبر عاملاً مهماً لتحقيق السعادة والحياة الناجحة للعائلة الزراعية ، وفي المدى البعيد فإن الزيادة في الأرباح تؤدي دائماً الي الزيادة في مستوي المعيشة للعائلة . وبالإضافة الي أن الأرباح تمد الأعمال الرأسمالية بحاجاتها من الاستثمار فهي تزيد القوة الشرائية من أجل التقدم الملائم للمنزل من ناحية الصحة والعلاج والخدمات والتعليم والترفيه وغيرها بجانب الغذاء ، من أجل أن يطور الناس حياتهم ، ومعني هذا ان الدخل هو السبيل لتوفير الحاجات الهامة في الحياة .

ويستنتج الباحث أن الهدف من إدارة المشاريع الزراعية هو زيادة الدخل الي المستوي الذي يمكن العائلات من الحياة المريحة ، وإدارة المشاريع الزراعية لا تكون كاملة إلا إذا تضمنت كفاءة الاختيار بين العمال وجوانب المعيشة في الحياة وهذا يعني ان هنالك ارتباط بين نجاح إدارة المشاريع الزراعية والإدارة المنزلية فتحقيق الكفاءة الزراعية وإتخاذ

(1) جمال صيام البغدادي ، محاضرات في إدارة المزارع، الطبعة الأولى (القاهرة ، دار المعارف للنشر، 1980م). ص

القرارات الحكيمة تجعلهم يزيدون الدخل الي المستوى الذي يسمح بالأنفاق علي الاستهلاك والأنشطة العائلية التي تؤدي بالتالي الي السعادة لكل أفرادها .

1-1-2-6 أهمية إدارة المشاريع الزراعية في البنيان الاقتصادي

تعتبر إدارة المشاريع الزراعية عملاً إنتاجياً الغرض منه تطبيق الأصول العلمية في المجالات الزراعية للحصول علي أكبر غلة ممكنة اقتصادياً بأقل قدر من التكاليف وهذا يتطلب ضرورة العمل علي رفع كفاءة عنصري التنظيم والرقابة ، وهما العنصران المسئولان عن تعبئة المواد الإنتاجية ورقابة تفاعلها في العملية الإنتاجية وعن مدى استخدام تلك الموارد. وكفاءة عنصر الإدارة أهمية كبرى بالنسبة للكفاءة الإنتاجية الزراعية ، مما يستوجب تزويد المزارعين ومديري المشاريع الزراعية بكافة المعلومات من المعارف التكنولوجية والإقتصادية . ولما كانت إدارة المشاريع الزراعية مسؤلة عن استقلال الموارد الأرضية والرأسمالية استقلالاً اقتصادياً ، كما هي مسؤلة عن توجيه عنصر العمل بحيث نحصل منه علي أقصى كفاءة انتاجية ، فهي تتوسط بين استخدام عنصري الأرض ورأس المال من ناحية ، وعنصر العمل من ناحية أخرى لزيادة الكفاءة الإنتاجية لهذا العنصر. ولهذا يجب أن تحتل المركز اللائق بإعتبارها عنصر له أهمية في الإنتاج الزراعي. (1)

1-1-2-7 أهمية تحسين إدارة المشاريع الزراعية في الدول النامية

تواجه الزراعة في الدول النامية في الوقت الحاضر عدداً من المشكلات التي تقف دون إحداث تقدم اقتصادي ملموس . وتتفرع معظم هذه المشكلات من مشكلة أساسية وهي إختلال التوازن بين الموارد الارضية والموارد البشرية نظراً لارتفاع معدل التزايد في السكان وعجز الرقعة الزراعية عن مسايرة هذا التزايد السكاني . وانخفاض نصيب الفرد في الرقعة المزروعة ، ويترتب علي ذلك تفتت الحيازات الزراعية وانخفاض إنتاجيتها وتناقص الإدخار الزراعي، بالإضافة الي تكثيف ظاهرة البطالة الزراعية ، وكل ذلك يؤدي الي تناقص مصادر الغذاء وعدم كفاية الإنتاج من الزراعة لتغطية الاستهلاك المحلي وللجوء

(1) ابراهيم السباعي ، دراسات في الجدوي الاقتصادية للمشروعات الجديدة ، (القاهرة مطبعة مكتبة الشباب ، 1981م

الي استيراد المواد الغذائية ونقص المتاح من الإنتاج الذي يمكن تصديره للخارج للحصول على النقد الأجنبي اللازم للتنمية الاقتصادية في تلك الدول .

ان الزراعة في الدول النامية عبارة عن موكب اقتصادي يضم الكثير من الوحدات الاقتصادية والمشاريع الزراعية التي تتفاوت في ساعاتها وأشكالها وادواتها ومعداتنا ونوع من يعملون بها ومنتجاتها النباتية والحيوانية والمساحات المزروعة وغير المزروعة ووسائل ربيها وصرفها ودرجة خصوبة اراضيها . وكما هو معروف فإن الهدف النهائي من تلك المشاريع هو الحصول علي اقصي ما يمكن من الأرباح، والتحكم في مثل هذه الأرباح أو الدخول يقنضي من المزارع اختيار المنوال الزراعي المناسب لتسيير العمليات الزراعية. وهذا في مجمله لا يعتبر بالأمر اليسير فالمزارع أو المشاريع الزراعية لها مشاكلها الخاصة بالائتمان والحصول علي القروض والضرائب والديون وتوفير الأموال المستثمرة في الأراضي الزراعية والالات والمعدات . وعلي أساس هذه الأوضاع ، وما يكتنفها من ظروف تبرز أهمية الإدارة الرشيدة واستثمار الحاجة الماسة للحركة الدائبة في شتي المجالات الاقتصادية والاجتماعية علي أساس من الترابط ، بهدف تدعيم التنمية الشاملة وتأصيلها في الوقت نفسه تتأني بها عن مواطن الذلل وأسباب النكوس والانتكاس.

وعموماً فإن هناك طريقتين رئيسيتين يمكن بها تفادي النتائج الاقتصادية والاجتماعية المترتبة علي استمرار هذه المشاكل هما: (1)

الطريقة الأولى : هي زيادة رقعة الأراضي الزراعية وهو ما يعبر عنه بالتوسع الزراعي الافقي ، وهو يتوقف علي توافر كميات مياه الري وكذلك علي الأراضي القابلة للاستصلاح بالإضافة الي انه يستلزم مقدار هائلاً من الاستثمارات .

الطريقة الثانية : تعتمد علي زيادة إنتاجية الوحدة التكنولوجية الزراعية سواء كانت فدان مثلاً ، او وحدة انتاجية حيوانية ، وهذا ما يعبر عنه بالتوسع الزراعي الرأسي.

ومن المسلم به أن كلا الطريقتين يجب أن تسير جنباً الي جنب إذا أريد رفع المستوى المعيشي للسكان . وتعتبر إدارة المشاريع الزراعية احد العناصر الإنتاجية الذي يستحق عناية وتفكير الهيئات المعنية بوضع السياسة الزراعية القومية أذ بواسطتها يمكن زيادة الإنتاج كماً وكيفاً وبالتالي زيادة الدخل الزراعي القومي.

(1) نفس المرجع ، ص 53

ويرى الباحث ان إدارة المشاريع الزراعية من الوظائف الانتاجية فلا تختلف عن الوظائف الإنتاجية الأخرى كإدارة معمل او مصنع أو متجر أو ما شابه ذلك ، وفي معظم الدول النامية ، فإنه مازال هناك مجالات واسعة لتحسين الإنتاجية ولن يتأتى ذلك إلا بتطوير وسائل إدارة المشاريع الزراعية والتخطيط الاقتصادي السليم للموارد الإنتاجية الزراعية بهدف تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة .

2-1 المبحث الثاني

عناصر العملية الإدارية في المشاريع الزراعية

مقدمة

الإدارة سلسلة من الوظائف المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض، وفي الممارسة العملية يؤدي المدير عدة وظائف بآن واحد، أو علي الأقل أجزاء منها وبشكل مستمر، وذلك حسب المواقف والظروف . وعرفت العملية الإدارية علي أنها عمل يقوم به شخص يدعي المدير أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله . وهذا العمل يتضمن عدداً من الأنشطة يعتمد تنفيذها علي مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية ، يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شئونه وتحقيق أهداف المنظمة ، وقد صنف المفكرون الإداريون هذه الأنشطة ضمن أربعة عناصر رئيسية هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة .

1-2-1 التخطيط

تحتل وظيفة التخطيط موقعاً ذا أهمية خاصة بين الوظائف الإدارية الأخرى ، حيث أنها تسبقها في الترتيب ، وتؤثر تأثيراً كبيراً في طبيعة هذه الوظائف، فتكوين أي منظمة ينطوي علي غاية يسعى إليها مؤسسوها ، وإذا ما أريد لهذه المنظمة النجاح ، فإنه لابد من التعبير عن هذه الغاية بالاستراتيجيات والأهداف والسياسات والخطط ، التي ترشد سلوك المنظمة.

والإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها بالتخطيط ، ولا تستطيع أي منظمة أن تحقق نجاحاً بدونه ، وتوجد مداخل متعددة يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في عملها التخطيطي، وبالتالي تؤدي وظيفة التخطيط بطرق مختلفة ، وذلك وفق طبيعة احتياجات المنظمة التي تختلف من واحدة لاخرى (حتي في المنظمات التي تكون متماثلة) وذلك بسبب اختلاف الظروف والأوضاع القائمة في كل منها ، وعليه يمكن القول أنه ليس هناك طريقة مثلي ونمطية تعتبر أحسن الطرق للتخطيط مع العلم أن مبادئ التخطيط العلمية واحدة (1) .

1-1-2-1 تعريف التخطيط

(1) عبد الرازق عبد الحميد، التخطيط الزراعي، الطبعة الأولى (بيروت، مطبعة دار النهضة العربية، 1986م)، ص 98

التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية ، وهو عمل يسبق التنفيذ ، بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والفترة الزمنية لذلك ، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية ، بعد القيام بعملية التنبؤ للتعرف علي الظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة ، وذلك للعمل بموجبها.

والخطة التي ينتهي إليها التخطيط ، ماهي إلا عبارة عن تحديد للأعمال والأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعه ، وهذه الأعمال تكون علي شكل برامج عمل تفصيلية محددة بزمان التقيد به ملزم عند تنفيذها، حيث توضح بشكل تفصيلي أين، ومتى ، وكيف يؤدي كل عمل ونشاط ، ولضمان حسن تنفيذ الخطة وبرامجها وفق ما هو مطلوب ، يقوم التخطيط بوضع سياسات وإجراءات وطرق عمل يجب التقيد بها خلال مراحل التنفيذ ، فهي بمثابة قواعد إرشادية تثير الطريق للمنفذين ، للوصول إلي تحقيق أهداف الخطة وبالتالي التخطيط⁽¹⁾ . وعرف كونتز التخطيط في كلمة واحدة هي الاختيار وعند كونتز وادويل التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ ومن يعمل ؟ والتخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا بدونه يصبح العمل ارتجالياً وتصبح القرارات دون أى معنى ، وتظهر الضرورة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر . كما يمكن تعريف التخطيط من خلال النقاط الآتية : (2)

أ- يقوم التخطيط على التنبؤ وهو دعامة أساسية للتخطيط ، فالنتبؤ هو استقراء وتحليل للماضي ، وتصور بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً فهو يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ، ويحاول التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية ، من أجل أن يستعد لها التخطيط والمنظمة .

ب- هناك فرق بين التخطيط والخطة . فالأول يقوم بوضع وتحديد الأهداف ، ويرسم الخطوط العامة والعريضة لما يجب القيام به ، من أعمال وأنشطة ، موضوعه علي

(1) سالم توفيق النجفي، التخطيط والسياسة الزراعية، الطبعة الأولى (الموصل: مطبعة جامعة الموصل، 1984م) ص35

(2) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية (جدة : منشورات تهامة ، 1985)، ص 201

شكل برامج عمل ، مفصلة ومحددة بزمن تنفيذ التقيد به ملزم ، من أجل تحقيق الأهداف ، وعليه فالخطة هي إمتداد طبيعي للتخطيط.

ج-التخطيط والخطة وما يشتملان عليه من أهداف وبرامج يجب التقيد بهما عند التنفيذ ، هما بمثابة معيار للحكم علي النجاح والفشل في العمل ، وذلك من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد ومرسوم له في الخطة.

د- يعد التخطيط الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري داخل المنظمة ، باعتباره الأداة الفعالة لمواجهة المستقبل والتصدي له ، فهو الذي يحدد الأهداف ، ويرسم الخطط والسياسات ، و يضع الإجراءات والطرق اللازم التقيد بها في التنفيذ ، لضمان حسن سيره وعدم الانحراف عنه.

يستنتج الباحث ان التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي ، في أوله تتحدد نقطة البداية ، وهي الهدف وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الهدف . وانه يرسم الإطار الذي يشتمل علي نوع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها ، والأسلوب الذي يجب إتباعه من أجل إنجاز الأهداف والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.

1-2-1-2 فوائد التخطيط

التخطيط الجيد والمنظم يحقق للمنظمة فوائد متعددة أهمها ما يلي: (1)

أ- يعمل التخطيط علي التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة المنظمة المستقبلية من خلال التنبؤ، فيخفف من الآثار الضارة للمفاجآت السلبية ويستفيد من الإيجابية علي اعتبار أنها فرص يجب اغتنامها والإستفادة منها . ويعمل التنبؤ علي تقليل احتمالات الفشل ، حيث كلما تمكنت المنظمة من أن تتنبأ بالأحداث المحتملة في البيئة المحيطة بها بدقة أكبر ، كانت أقدر علي اختيار التصرفات الكفيلة بتقليل المخاطرة ، واتخاذ إجراءات مخففة لآثارها . ويزيد من قدرة الرؤساء علي إدراك المخاطر التي قد يتعرضون لها.

ب- يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ، وذلك من خلال أنه يحدد لماذا ، وكيف ، وأين ، ومتي تستخدم هذه الموارد ،وهذا يعني أنه

(1) عمرو محي الدين ، التنمية والتخطيط الاقتصادي، الطبعة الأولى (بيروت ، مطبعة دار النهضة العربية ، 1975م)، ص54

بموجب التخطيط يكون كل شيء محسوباً حساباً ومدروساً ، وهذا يسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح .

ج- يبين التخطيط ماهو مطلوب من الإدارات والأفراد بشكل واضح ، فالجميع يعرف المطلوب والمتوقع منه ، وهذا يمنع الاحتكاك والازدواجية ، ويحد من الفوضى والعشوائية في العمل .

د- يوفر التخطيط القاعدة السليمة لممارسة التنسيق بين الأنشطة والأعمال داخل المنظمة ، وذلك من خلال أنه ينظر لكافة الأمور نظرة كلية عامة وشاملة ويحدد العلاقات بشكل واضح ومنسق في سبيل تحقيق الغايات المنشودة.

هـ- يمثل التخطيط وما ينتج عنه من خطة ، معياراً للتحكم علي مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمل ، ذلك لأن الخطة تبين ماهو المطلوب إنجازه وتحقيقه .

و- يساعد التخطيط علي توحيد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف، فالجميع يعمل لغاية واحدة ومشاركة ، ووفق خطة وبرنامج عمل واحد يضع المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة .

ز- يعتبر التخطيط نقطة الإنطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة فبدونه لا يمكن تنفيذها، فهو القاعدة والأساس الذي يقوم عليه تنفيذ كافة الأعمال.

ح- يزيد التخطيط من دوافع التحرك الفردي بتوفير حاسة اختيار الاتجاه الصحيح وتقليل الاحباطات الداخلية ، والصراعات الشخصية التي قد تصاحب التحديد غير الدقيق للأهداف والسياسات المبهمة الغامضة ، والوسائل غير المناسبة لتحقيق الأهداف . ويزيد التخطيط من فعالية المدير كقائد في منظمته ، حيث تساهم حاسة إدراك الإتجاه السليم التي توفرها الأهداف المحددة والتنسيق ، والمعلومات المطلوبة للتخطيط الفعال ، جميعها في ضمان فعالية القيادة .

ط- يعمل التخطيط علي تنمية القدرة علي اتخاذ القرار لدي المديرين وتحديد الأولويات ورسم السياسة ووضع قواعد العمل ، واختيار استراتيجية دون أخرى، وكل هذه الجوانب يشملها اتخاذ القرار في مجال التخطيط ، فالتخطيط عملية ديناميكية ، وليس مجرد استعداد لتنفيذ العمل فحسب .

ي- يساهم التخطيط مساهمة ملموسة وفعالة في قدرة الإدارة علي استمرارية الرقابة علي المنظمة فترتب وتسلسل خطوات العمل ، وجداوله الزمنية ، وتحدد تواريخ إتمامه ، والأهداف ، ومستويات الأداء واختيار مواقع المراجعة والتقييم التي تتم في عملية التخطيط ، وتكون كلها جوانب رئيسية (معايير) لوظيفة الرقابة .

1-2-1-3 الحاجة الي التخطيط

نشأت الحاجة الي التخطيط أساساً من خلال أن جميع المنظمات تقريباً تعمل في بيئات مختلفة متنوعة ، وفي داخل كل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة لذلك لابد للمنظمات من أن تقوم بعملية تنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات ، وتحديد اتجاهها وتأثيرها في نشاطها ، للعمل علي مواجهتها والاستعداد لها ، من خلال التخطيط الواعي والجيد ، الذي يخفف من درجة عدم اليقين . كما نشأت الحاجة الي التخطيط من خلال أنه يركز علي رشد الأداء فيسعي الي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ، ويعتبر في الوقت الحاضر أساساً للعمل الاقتصادي والإداري ، ومن اجل تحقيق الأهداف والغايات (1).

ويستنتج الباحث ان التخطيط يضمن للمنظمة النمو والبقاء والاستمرار فهو يجعلها تقف علي أرض صلبة ومتينة قائمة علي أساس درجة جيدة من التأكد، ويخفف حده مفاجآت المستقبل لأدني حد ويجعلها تسير بخطوات ثابتة لتحقيق ما تصبو له.

1-2-1-4 أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات انواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لاغراضها المختلفة ، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها لتصنيف هذه الأنواع . منها الآتي : (2)

أولاً:المدى الزمني للتخطيط : ينقسم التخطيط حسب المدى الزمني الي:-

1- التخطيط طويل الاجل: فترته الزمنية طويلة نسبياً أكثر من عشر سنوات والخطة طويلة الاجل تحدد الأهداف الرئيسية دون الدخول في التفاصيل ودون التطرق لوسائل التنفيذ. وتضعها المستويات العليا في المنظمة .

2- التخطيط متوسط الاجل: يتم بموجبه وضع خطة تتراوح مدتها أكثر من سنة وأقل من عشر سنوات فهي تأتي في الحقيقة منبثقة عن الخطة طويلة الاجل وتتضمن تنفيذاً لها اي

(1) سالم توفيق النجفي ، مرجع سابق ، ص42

(2) كامل محمد المغربي ، الإدارة ، الطبعة الاولى (عمان : دار الفكر ، 2007م) ، ص 162

ان الخطة طويلة الاجل تتضمن في الغالب عدد من الخطط متوسطة الاجل من شأنها تحديد نتائجها الفعلية والامكانيات الواقعية للتنفيذ مع ما يحتمه ذلك من تعديلات في الخطة طويلة الاجل. وتضعها المستويات الوسطى فى المنظمة .

3- التخطيط قصير الاجل: ويتضمن فترة زمنية قصيرة لا تتجاوز السنة، عادة يتسم هذا النوع من الخطط بالطابع التفصيلي حيث تتضمن الخطة تحديداً للأهداف الفرعية وبياناً للوسائل التنفيذية التى وردت بالخطة متوسطة الاجل وتضعه المستويات الاشرافية

ثانياً : المجال او النشاط : ينقسم التخطيط حسب المجال او النشاط الى:-

1- خطط انتاجية . 2- خطط مالية .

3- خطط تسويقية . 4- خطط خاصة بإدارة الأفراد وغيرها .

ثالثاً: المستوى الادارى : ينقسم التخطيط حسب المستوى الادارى الى:-

1- خطط استراتيجية: وهى التى تضعها الادارة العليا وتتضمن اهداف شاملة للمنظمة مرتبطة بالبيئة الخارجية

2- خطط تكتيكية: وهى التى تضعها الادارة الوسطى وتركز على الجوانب الفنية والتخصصية .

3- خطط تشغيلية : وهى التى تضعها الادارة المباشرة وتهتم بكفاءة استخدام الموارد يوماً بيوم وبعملية التنفيذ.

رابعاً : النطاق المكانى للتخطيط : حسب النطاق المكانى للتخطيط فانه ينقسم الى:-

1.تخطيط قومي: وهو الذى يتم على نطاق الدولة كلها بهدف التحكم في مختلف قطاعات النشاط في المجتمع في جميع المجالات. ويتميز هذا التخطيط بانه شامل يمتد الى مختلف صور النشاط الاقتصادي والاجتماعي والإداري بهدف تحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات في اسرع وقت واقل تكلفة مع الاستخدام الامثل لكفاءة الموارد الوطنية المتاحة مادية كانت أم بشرية .

2-التخطيط الاقليمي: يتعلق بتنمية جزء معين من اقليم الدولة ويهدف الى تحقيق النمو المتوازن داخل هذا الاقليم من ناحية وبينه وبين غيره من المناطق الجغرافية للدولة.

خامساً: مجال التخطيط : ينقسم التخطيط حسب مجاله الى:-

1- التخطيط الاجتماعي والثقافى.

2- التخطيط العمراني.

3- التخطيط الاقتصادي (الصناعي ، الزراعي)

4- التخطيط الإداري.

يستنتج الباحث ان الانسان يستخدم التخطيط فى جميع الاعمال التى يقوم بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وان التخطيط يأخذ اشكالا عديدة ، تختلف هذه الاشكال باختلاف مجال التخطيط ومستواه وعدة معايير اخرى.

1-2-1-5 التخطيط الزراعي

إن الزراعة الحديثة أصبحت نشاطاً معقداً يتطلب قدراً مهماً من التخطيط المنظم لانجاح العمليات الزراعية حيث أن نظاماً جديداً محسن للزراعة من الممكن ان يعنى تغيير في برامج الإنتاج الزراعي والتي من الممكن ان يتطلب إعادة تخطيط المشاريع الزراعية وبرامج الآلات والعمالة الزراعية . ونجد أن استخدام الميزانية من الممكن ان يساعد في التخطيط بإضافة نشاط زراعي مريح للمشروع الزراعي وقد يختلف التخطيط في المشاريع الزراعية بين مشروع وآخر حسب نوع الملكية فهناك مثلاً مشاريع تمتلكها الدولة وأخرى خاصة ، وكل نمط من هذه الأنماط الزراعية في عملية التخطيط يختلف عن الآخر تبعاً لاختلاف طبيعة الإدارة بالاهداف ، ففي المشاريع التابعة للدولة يتم ربط خطة المشروع بخطة الدولة التنموية وإعتبارها جزءاً مكملاً لها . أما في حالات المشاريع الخاصة فيكون الهدف هو تحقيق أعلى عائد ممكن بغض النظر عن متطلبات المجتمع .

المقومات الرئيسية للتخطيط الزراعي

تعتبر الخطة الزراعية هي الإداة التي يستخدمها التخطيط في تحقيق أهدافه والتي يقوم بإعدادها جهاز التخطيط وتقوم بتنفيذها كافة الجهات المعنية في القطاع الزراعي وبذلك يتطلب من الخطة الزراعية ان تصور واقعاً للقطاع الزراعي المستهدف تحقيقه في ذلك القطاع وكذلك الوسائل والأدوات المختلفة التي تستخدمها الخطة الزراعية لتحقيق أهدافها ، ويتطلب هذا أن تتوفر العديد من العوامل في الخطة الزراعية حتي يتوفر لها النجاح في التنفيذ وفي مقدمة تلك المتطلبات ما يأتي : (1)

(1) علي محمد علي خضر ، إدارة الاعمال المزرعية ، الطبعة الثانية (الزقازيق : مطبعة معهد الكفاية الانتاجية ، 1993) ص ص 25- 28

أ- توافر قدر كافي من البيانات والمعلومات الزراعية سواء الإقتصادية او الفنية او الاحصائية خاصة إذا علمنا ان الخطة الزراعية هي مجموعة متدفقة من البيانات والمعلومات من الوحدات الإنتاجية الي جهاز يقوم علي حصرها وتنسيقها لغرض اتخاذ القرار المناسب بشأنها ، وحتى نتوصل الي القرار المناسب فإن الأمر يتطلب ان تكون تلك البيانات من الدقة والكفاية بالقدر الذي يساعد علي اتخاذ قرار مناسب وقابل للتنفيذ.

ب- وجود جهاز يقوم بإعداد الخطط الزراعية وأن يتسم ذلك الجهاز بالكفاءة في مجال اتخاذ القرار وهي مسألة في غاية الأهمية حتي يتم التواصل بين متخذي القرار وقطاع تنفيذه ، وأن يملك ذلك الجهاز طابع القرار الالزامي في مجال تنفيذه باعتباريات صياغة تلك القرارات جاءت علي جانب من الكفاءة العالية في اتخاذها .

ج- توافر مجموعة من الخبرات في المجال الفني والتحليل الاقتصادي علي مستوي الوحدات الاقتصادية في القطاع الزراعي إذ لا يكفي أن تتضمن الخطة الزراعية مجموعة من القرارات التي قد يصعب الوصول الي أهدافها بدون وجود سياسات ووسائل تسعى إلي تحقيقها وهذا يتطلب إن تتضمن المستويات المختلفة للقطاع تتناسب وطبيعة تلك المستويات بدأ من الوحدة الإنتاجية والاقتصادية ووصولاً الي مستوي القطاع الزراعي وان يتمتع ذلك الجهاز بالقدرة علي متابعة تنفيذ الخطة الزراعية وفق الإطار الزمني المحدد لها .

ولكي تتسم الخطة الزراعية بالشمول والتكامل وإمكانية التنفيذ فإن الأمر يتطلب ان يتوافر فيها العديد من المبادئ والشروط الضرورية وفي مقدمتها : (1)

1- واقعية الخطة الزراعية :

تستهدف الخطة الزراعية تغيير الواقع الزراعي نحو صيغة أفضل ، إلا أن الصيغة المستهدفة يتطلب أن تكون منسجمة مع الموارد المتاحة التي يمكن توفيرها سواء من ناحية الموارد المادية او البشرية او تلك التي تتطلب تغييراً في العادات والسلوك الاجتماعي ، فإذا ابتعدت الخطة الزراعية عن هذه الشروط فإنه يصعب تحقيق أهدافها ، وهذا ما تعاني منه بعض البلدان النامية حيث توضع خطط زراعية طموحة تستهدف تحقيق

(1) عبد الرؤوف فيصل، مذكرات في التخطيط الزراعي (القاهرة : مطبعة المعهد القومي للتخطيط ، 1975) 158

معدلات نمو في الناتج الزراعي تتجاوز إمكانياتها ، وبذلك تأتي نتائج الخطة الزراعية ذات انحراف واسع عن أهدافها مما يعني ذلك هدراً للموارد المستخدمة في وضع الخطة وتنفيذها .

2- الترابط والتكامل بين الخطة الزراعية والخطة القومية

يعد الترابط والتكامل بين الخطة الزراعية والخطة القومية من الشروط الضرورية لنجاح التخطيط الزراعي ، إذ يعد النشاط الزراعي جزءاً من النشاط الاقتصادي ومن ثم فإن التخطيط لنموه يقتضى أن يكون في إطار التخطيط الاقتصادي ، خاصة وأن هنالك تأثيراً متبادلاً بين الأنشطة الاقتصادية الزراعية وغير الزراعية سواء في مجال العمالة أو رأس المال المستمر أو غيرها ، كما أن التكامل من الخطة الزراعية وخطط القطاعات الاقتصادية الأخرى تعد من أولويات مبادئ التخطيط الزراعي خاصة وأن الترابط الأمامي والخلفي في مشاريع القطاعات الاقتصادية المختلفة تعد ذات ضرورة للتنسيق فيما بينها ، فالصناعات الغذائية تعتمد علي التوسع في المحاصيل الصناعية ، وصناعة الدواجن ترتبط بحجم العلف المنتج وهكذا فإن التكامل في هذا الجانب يعد ضرورة قصوى لنجاح الخطة الزراعية (1) .

3- شمولية الخطة الزراعية

يتطلب في الخطة الزراعية سيطرتها علي كافة الموارد الاقتصادية الزراعية سواء كان النشاط نباتياً او حيوانياً وأن تكون ذات توجيه واعي لطبيعة ومجالات استخدام الموارد فإذا لم تتسم الخطة بالشمول في تخطيط الموارد فإن ذلك قد يؤدي الي أن جزءاً من الموارد الزراعية تكون خارج إمكانيات الخطة ورؤيتها في تعظيم الناتج مثلاً وأن ذلك المورد ربما يتسم بالندرة في استخدامه مما يعني ذلك أنه بالامكان إعادة استخدام الموارد بطريقة أفضل في حالة شمول الخطة الزراعية لذلك المورد النادر ، ومن جانب آخر فإن الشمولية في التخطيط الزراعي تتطلب ان تتضمن الخطة الزراعية التخطيط لكافة المتغيرات الاقتصادية كالاستثمار الزراعي والاستهلاك وتوقعاته وما يرتبط من تأثيرات ذلك علي الميزان التجاري الزراعي والعام وأثار الخطة الزراعية علي الادخار في القطاع الزراعي ، وهذا يتطلب ايجاد الترابط بين الاثار الاقتصادية المتوقعة وتأثيراتها علي

(1) علي محمد علي خضر ، مرجع سابق ، ص 87

المتغيرات الاقتصادية المختلفة، وبذلك لا تكون الخطة بمعزل عن مكونات الاقتصاد القومي إنما تتسم بالشمول إذ ليس من المنطقي أن تقتصر الخطة الزراعية علي متغير واحد دون المعرفة والدراية بتأثير ذلك المتغير علي المتغيرات الاخرى ضمن النشاط الزراعي وخارجه ، فعلي سبيل المثال فإن التوجيه أو التخطيط لرفع اسعار السلع الزراعية يجب أن لا يكون بمعزل عن تأثير تلك السياسة السعرية الزراعية علي أسعار السلع الصناعية ومستوي الأجور وما ينجم عن ذلك من تأثير في مستوي الدخل الفردية .

4- الاستمرارية والتواصل في الخطة الزراعية

للمن دور مهم وضروري في مسألة التخطيط الزراعي، فالعملية التخطيطية للقطاع الزراعي لا تنتهي بمجرد وضع الخطة إنما يأتي بعد وضع الخطة دور التنفيذ والمتابعة . وإذا كانت تلك الخطة سنوية فإن تنفيذها لا يعني وضع خطة أخرى تأتي بعدها ومنفصلة عنها ، إنما توضع الخطة السنوية في إطار خطة خمسية وأخذت بعض التجارب التخطيطية باستخدام أسلوب الخطة المستمرة أخذة في الاعتبار التغيرات التي تحصل نتيجة الخطة السنوية وتعمل علي تضمينها في الخطة الخمسية المستمرة (1) .

5- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

لا شك ان التخطيط يعتمد بالاساس علي أن تكون قرارات مركزية ومتانية من الأداء والمعلومات والاحصاءات للوحدات الانتاجية والإدريّة ، وبذلك لا تكون القرارات المركزية منفصلة عن الرؤية الواقعية للقطاع الزراعي ويتطلب نجاح الخطة الزراعية أن يكون تنفيذها لامركزياً وعلي مستوي الوحدة الإنتاجية أو الاقتصادية خاصة وأن النشاط الزراعي يتسم في جزء كبير منه بانه بيولوجي يتطلب قدراً كبيراً من الحرية للتصرف في استخدام الموارد الزراعية في ضوء الحقائق العلمية الإنتاجية الزراعية والتي لا تتوافر هذه المتغيرات والحقائق في الجهاز المركزي للتخطيط لاختلافهما من منطقة الي أخرى ولا شك ان ذلك سيؤدي إلي كفاءة القرار المركزي إذ أن كفاءته مرهونة بإمكانية الوصول الي الأهداف المرجوه من التخطيط الزراعي وتشير العديد من التجارب التخطيطية الزراعية الي أهمية هذا الشرط لنجاح الخطة الزراعية في تحقيق المستهدف منها.

6- المرونة والإلزامية للخطة الزراعية

(1) عبد الرؤوف فيصل ، مرجع سابق ، ص163

تعد مرونة الخطة الزراعية من الشروط الرئيسية لنجاحها وتعني مرونة الخطة هي قدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة التي قد تحدث في القطاع الزراعي ، ويعد هذا القطاع من أكثر النشاطات الاقتصادية تعرضاً لظروف غير متوقعة (فيضان، آفات) ولذا فإن نجاح الخطة الزراعية يكون في قدرتها علي تغيير متطلباتها وأهدافها ووسائلها في ضوء الظروف التي قد تطرأ علي الإنتاج الزراعي بصورة عامة ، ولا يتنافي مبدأ المرونة مع إلزامية الخطة ومركزية قراراتها، إذ أن الخطة يجب أن لا تتصف بالجمود في مواجهة التغيرات المتوقعة في الاقتصاد القومي أو العالمي .

وعلى سبيل المثال فان التوقع بارتفاع اسعار القطن عالميا سيؤدي للتوسع في زراعته لغرض تصديره وقد تؤدي التكتلات الاقتصادية الي انخفاض أسعاره وهذا يتطلب من الخطة الزراعية الاستجابة الي ذلك التغير سواء بالتوسع في مخازن القطن او التوسع في صناعته او تقليل مساحته المزروعة او أي اجراء يمكن من عدم التأثير في المسارات الرئيسية للخطة الزراعية وتأثيراتها في المكونات الاساسيه للاقتصاد.

ونجاح التخطيط الزراعي يتطلب عدداً من الشروط تعد ضرورية لنجاح الخطة الزراعية في تحقيق أهدافها ، وهناك شروط اخري تتسم بها خطط زراعية أخري أو قطاعات زراعية في بعض البلدان دون غيرها، ويبقى الاهتمام بتلك الشروط والعوامل مسألة مرهونة بكفاءة التخطيط الزراعي في تحقيق أهدافه الاقتصادية (1).

1-2-2 التنظيم

التنظيم عملاً جوهرياً من أعمال الإدارة بجانب التخطيط ووضع الخطوط العريضة للمشروع ، وكل عمل في أي مشروع لابد أن يقوم بعملية التنظيم، ويختلف التنظيم من عمل إداري لآخر، ولكن أن التنظيم العام يصدر عن المستوي الإداري الأعلى ، ثم تقوم بقية المستويات الإدارية بمختلف اختصاصاتها بوضع التنظيم الفرعي في إطار التنظيم العام ، وهكذا حتي الوصول الي إدارة التشغيل التي تقوم بتنظيم العمل داخل الوحدات التي توضع تحت إشرافها المباشر لتحقيق الهدف المطلوب وتجنب ضياع الوقت والجهد والمال. وبالتنظيم يتضح مسار العمل والمسؤولية والسلطة في المنظمة بجميع مستوياتها الإدارية ، وتحديد السلطة طبقاً للتنظيم الموضوع والأصول العلمية يقلل الاحتكاك والتناحر

(1) نفس المرجع ، ص 165

بين مختلف المناصب إلي أدني مستوي ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً أمثل وأنسب.

1-2-2-1 تعريف التنظيم

وضع كتاب الإدارة تعريفات متعددة للتنظيم منها إن التنظيم هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن اسنادها الي افراد، كما عرف بانه تقسيم العمل الي عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة ، واسنادها الي أفراد بمسئوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة (1) .

وكذلك التنظيم هو عمل أو وظيفة يتم بموجبها دراسة طبيعة الأهداف المطلوبة وتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يحتاج اليها، وإسناد مهمة القيام بهذه الأنشطة الي وحدات أو تقسيمات إدارية متخصصة للقيام بها ، ومن ثم تحديد مهام ومسئوليات وسلطات كل منها ، مع مراعاة التنسيق فيما بينها راسياً وأفقياً . وتسعي وظيفة التنظيم الي تحديد الأفراد اللازمين للقيام بمهام الوحدات الإدارية رؤساء ومرؤوسين مع تحديد مهام ومسئوليات وسلطات كل منهم، والتنسيق بين أعمالهم. ويتصل موضوع التنظيم بموضوع علي قدر كبير من الأهمية وهو السلطة وسلسلة الأمر التي من خلالها تتساب الأوامر والتعليمات من قمة الهرم التنظيمي حتي قاعدته ، وهو يوضح العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية . ويتصل بموضوع خط السلطة المركزية واللامركزية، فلامركزية السلطة تعني أن الرئيس في المستوي الإداري يكلف مرؤوسيه باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر نيابة عنه.(2).

هناك اختلاف بين اصطلاح المنظمة واصطلاح التنظيم ، والمنظمة هي عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها علي شكل تنظيمي معين وذلك لتحقيق أهداف محددة . وهناك أنواع متعددة للمنظمات كالمنظمات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية . في حين أن التنظيم هو احدي الوظائف الإدارية للمنظمة وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها علي العناصر الإنسانية فيها. هذه الوظيفة لها أهميتها نظراً لكونها تربط بين وظائف المنظمة المختلفة من انتاج وتسويق ومالية وأفراد

(1) مدني عبد القادر علاقي ، الادارة ، الطبعة الاولى (جدة : مطبعة التهامة ، 1981م) ص 315

(2) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الاولى (الكويت : مطبعة وكالة المطبوعات ، 1975م) ، ص

وغيرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتحتاج كل منظمة الي تنظيم إداري حتي تتمكن من توزيع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح علاقتهم ببعضهم البعض ويحدد السلطات والمسئوليات لكل منهم .

يستنتج الباحث ان معظم التعريفات تتفق فيما بينها علي أن التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية .

وقد ركز رواد الفكر الإداري القديما علي تصميم الهيكل التنظيمي أي علي الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات الإدارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية بينما ركز رواد الفكر الإداري الحديث علي العنصر الإنساني والتفاعلات المختلفة التي تحدث داخل الهيكل التنظيمي . وبشكل عام يمكن القول ان التنظيم الإداري يضم العناصر التالية : (1)

- أ- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها .
 - ب- الأفراد العاملون في المنظمة علي مختلف مستوياتهم العلمية والفنية .
 - ج- الإمكانيات او الموارد المتاحة للمنظمة وهي تشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا .
 - د- السياسات او القواعد الموجودة في الخطة والتي يسترشد بها الأفراد في أدائهم لأعمالهم وفي استخدامهم للإمكانيات المتاحة.
 - هـ- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل اللازمة لأداء الأنشطة.
 - و- الهيكل او أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال ومواقع المسؤولية واتخاذ القرار .
- ولكل عنصر من العناصر السابقة دوره وأهميته في الوظيفة التنظيمية . ولكن أهم هذه العناصر هو عنصر الأفراد لأنهم القوة الدافعة الحقيقية والمحركة لأي تنظيم إداري . فهم الذين يتولون تصميم التنظيم وتوزيع السلطات والمسئوليات ويسترشدون بالسياسات والنظم والإجراءات ، كما يقومون بالتنفيذ الفعلي للنشاطات.

(1) نفس المرجع ، ص167

1-2-2-2 فوائد التنظيم

يحقق التنظيم للمنشأة فوائد متعددة تتمثل فيما يلي (1):

- أ- يمكّن من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي اسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية .
- ب- يمكّن من القضاء على ازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة وواجباته.
- ج- يمكّن من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين مما يساعد كل فرد منها لأن يدرك موقعه الإداري وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.
- د- يمكّن من تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها .
- هـ- يمكّن من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- و- يمكّن من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين بها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة .
- ز- ينشئ إجراءات قياسية وذلك عن طريق وضع إجراءات العمل وتحديداتها فهي توفر للأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المسؤولين عنها.
- ح- يعمل على تنمية الأفراد العاملين بالمنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.
- ط- يعمل على نقل القرارات التي جميع أجزاء المنظمة عن طريق خطوط السلطة ويمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم

1-2-2-3 الحاجة الي التنظيم

الحاجة الي التنظيم تستند الي الحقائق التالية : (2)

(1) مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سابق ، ص 324

(2) خليل محمد حسن الشماع وآخرون ، مبادئ إدارة الاعمال ، الطبعة الاولى (بغداد ، مطبعة وزارة التعليم والبحث العلمي ، 1980) ص 198

أ- يترتب علي عدم وجود تنظيم إداري لأي منظمة الفوضي والارتباك في تصنيف العمل وتحديد اهميته وفي توزيعه بين الأفراد العاملين مما قد يؤدي الي أعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات علي حساب نشاطات أخرى قد تكون اكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة .

ب- يؤدي عدم وجود تنظيم إداري الي أن تبالغ كل وحدة في المنظمة في أهمية الدور الذي تلعبه في حياة المنظمة ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها علي حساب الوحدات الإدارية الأخرى.

ج- يؤدي عدم وجود تنظيم إداري الي سوء توزيع في القوي العاملة للمنظمة فقد توضع الكفاءات العليا في اعمال أقل مما تطلب هذه الأعمال كفاءات .

1-2-2-4 انواع التنظيم

يوجد في كل منظمة او منشأة نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ويقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمسئوليات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها لإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

أما التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل ويمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة انواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنظمة فيمكن التميز بين جماعة المصلحة أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض أو أهداف مشتركة وجماعة الصداقة التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ويعود الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي الي كتابات كل من التون مايو ومارى باركر فوليت وبرنارد وآخريين من المدرسة السلوكية الذين ركزوا اهتمامهم الفكري علي نوع السلوك في المنظمة (رسمي ، غير رسمي).

1-2-2-5 التنظيم في المشاريع الزراعية

التنظيم في المشاريع الزراعية عبارة عن تقسيم العمل الي أجزاء مختلفة . كذلك فإنه يعمل علي إيجاد حالة توازن في المشروع الزراعي ، فمن خلاله يتم تحديد الأهداف وكذلك بيان وسائل تحقيقها ، كما أنه يعتبر العنصر التأسيسي في أي مشروع وهو الشكل الذي يكون عليه المشروع والأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترتيب عوامل الإنتاج. والتنظيم ضروري للحصول علي تنفيذ فعال للأعمال المختلفة ، وذلك بطريقة تجعل المجهودات العامة لمجموع العاملين أكبر من مجموع مجهودات كل شخص علي حده ، ومن أهداف التنظيم تحقيق اهداف وسياسة خطة العمل وذلك في صورة زيادة في الإنتاج والأرباح . وهذه الأهداف تحدد نمط وعدد الأفراد اللازمين للتنفيذ الفعال للخطة وكذلك تحدد الوقت والإحتياجات ونظام البنيان التنظيمي .

وعلي إدارة المشاريع الزراعية تنظيم واجباتها وذلك علي النحو التالي: (1)

- أ- تقسيم العمل المطلوب إنجازه الي وحدات متشابهة الواجبات ، وتنظيم الأفراد في أعمال محددة مبنية علي خبراتهم وتخصصاتهم ومدى تدريبهم وكفاءتهم.
- ب- مراعاة الظروف العامة للعمل والتي تتضمن مستلزمات الإنتاج ومواقع العمل المختلفة وذلك بهدف تقليل الوقت والمجهود المطلوب لانجاز الوظائف المحددة.
- ج- توفير بيئة مناسبة ومحبية لأداء العمل .
- د- تحديد سلسلة من المسؤوليات والصلاحيات بين وخلال الوحدات العامة والفعالة .
- هـ- توفير مستوي الإدارة العليا والذي يقدم المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات والذي يجب أن يتوفر فيها (الإدارة) مستوي عال من المعلومات والخبرة والمعرفة والمهارات التي تمكنهم من اقتراح وتنفيذ الأنشطة المختلفة.

1-2-2-6 أهمية التنظيم الزراعي

ترجع أهمية التنظيم الزراعي الي أنه يأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل ويتضمن تحمل مخاطر المشروع والتوفيق بين العوامل الإنتاجية وتوجيهها الوجهة الاقتصادية المناسبة. ويقوم بالاختصاصات المتعلقة بتحديد الهدف والبدء في المشروع والتنظيم والتكوين الإداري وذلك مثل الآتي : (2)

(1) مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سابق ، ص204

(2) هيثم هاشم وآخرون ، المدخل لدراسة إدارة الاعمال ، (دمشق ، مطابع دار الفكر ، 1964م)، ص29

أ- تحديد نوع الإنتاج ، كميته ، كيفية تسويقه وما يستلزم من شراء الآلات والمعدات واختيار العمال والموظفين وشراء مستلزمات الإنتاج .

ب- الإجراءات التابعة لتسويق الإنتاج .

ج- اختصاصات التجديد والإبتكار مثل التحسينات والابتكارات في المشروع كاستحداث توليفات جديدة لخفض التكاليف وزيادة الأرباح.

د- تطبيق طرق الإنتاج الحديث وتوفير مصادر جديدة للمواد الخام أو مصادر رخيصة غير مكلفة .

هـ- التمكن من الإستفادة من الخبرات والاختراعات والابتكارات الجديدة .

و- المساهمة في زيادة الإنتاج وتطوير وتنمية الإقتصاد القومي

1-2-3 التوجيه

طالما أن كل المديرين يعملون مع أفراد فيجب عليهم ان يوفرؤا الظروف التي تشجع المرؤوسين علي العمل بكفاءة ، ويطلق علي وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل التحفيز والقيادة ، او التأثير وأن كانت كلها تدور حول خلق بيئة عمل مناسبة وكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمات ووظيفة التوجيه وظيفة معقدة بقدر تعقيد المورد البشري ومرونته. وتكمن أهمية التوجيه في إنجاح العملية الإدارية ، حيث يتوقف علي هذه الوظيفة نجاح الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود وكمدخل لتحقيق الأهداف والتنسيق بينهما وبين أهداف الفرد ، وظهرت هذه الأهمية جلية واضحة منذ بداية الاهتمام بمدخل العلوم السلوكية في حل مشاكل الإدارة .

1-3-2-1 تعريف التوجيه

هو أحدي وظائف الإدارة ، واحد مكونات العملية الإدارية ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوي إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وبتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم ، وجعلهم يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع ، وتوفير الحوافز المناسبة لبيذلوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء الي المنظمة ، والتوجيه يسعى الي توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة ، فهو عمل مستمر طالما ان العمل في حالة تنفيذ، فالمدير يواجه

المشكلات ويحلها ويوجه مرؤوسيه لتطبيق الحل ، وتقويم الانحراف وتحقيق التعاون ودعم روح العمل الجماعي والفريق ، بما يحقق الأهداف والرضا لدي المرؤوسين فالتوجيه الجيد إذن هو دعامة أساسية لنجاح التخطيط. ووظيفة التوجيه تعتمد في تحقيق هدفها علي أربعة أركان أساسية هي : توفير القيادة الإدارية الصالحة الجيدة ، والحفز الأنساني المناسب ، ثم توفير اتصالات فعالة تسمح بعملية التفاعل بين أجزاء المنظمة الأفراد بداخلها ، واخيراً فهم السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة (1) .

1-3-3-2 مبادئ التوجيه

يقوم التوجيه الصحيح علي عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه هي : (2)
أ- تجانس الأهداف: يشير هذا المبدأ الي ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة . ويتعلق ذلك بربط المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية ومصالح المنظمة قاطبة تحت شعار العمل الجماعي التعاوني . وهذا يتطلب من المنظمة إحداث التوازن بين المساهمات التي يقدمها العاملون للمنظمة ، مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ب- وحدة الأمر : يشير هذا المبدأ الي ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط ، منعاً للارتباك والإحتكاك، فلا يعقل ان يمارس الأمر والتوجيه من رئاستين ، لأن ذلك يجعل المرؤوس مشوشاً ومضطرباً لا يعرف لاي جهة يتبع، كما فيه تقسيم لمسألة الطاعة والامتثال وبالتالي الولاء . ووحدة الأمر تسهل وتدعم عملية الإدارة والتوجيه السليم .

ج- توفير المعلومات : عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية . وتبرز هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين جري تعيينهم حديثاً في المنظمة فالرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية ، وتوفيرها لمرؤوسيهيها بالكم والكيف والوقت المناسب ، وذلك من اجل

(1) خليل محمد الشماخ وآخرون ، مرجع سابق ، ص310

(2) سيد محمود الهواري ، الإدارة ، الطبعة الاولي (عين شمس ، مطبعة عين شمس ، 1973م)ص93

تفعيل عملية الإرشاد والتوجيه ، ولا شك أن الاتصال الجيد يسهم اسهاماً فعالاً في عملية توفير المعلومات.

د- السلطة : تحتاج عملية الإشراف والتوجيه الي سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكنهم من إصدار الأوامر لمروسيهم من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأمر الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل ولضمان تنفيذ الأمر ، وبالتالي لابد في التوجيه من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ أوامره بالشكل المطلوب ، والي جانب ذلك لابد من توفير المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الإيجابية للعمل . وبوجه عام يتصف الأمر الجيد بالموصفات التالية :

- 1- أن يكون ضمن إمكانية المرؤسين وأن يكونوا قادرين علي تنفيذه .
- 2- أن يكون الأمر واضحاً .
- 3- شرح الأمر للمرؤسين لإزالة أي غموض فيه .
- 4- أن يكون الأمر في خدمة المصلحة العامة وتحقيق الأهداف .
- 5- أن يكون الأمر مكتوباً .

هـ. تفويض السلطة : عندما يطلب الرئيس من مروسه أداء مهمة معينة ويشرحها جيداً وبوجه صحيحة ، لابد من تخويله السلطة الكافية ، التي تمكنه من أداء المهمة.

1-2-3 أهمية التوجيه :

تتبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري ، الذي يعد أهم عناصر الإنتاج ، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها . فعندما يتوفر لدي منظمة ما التوجيه السليم الفعال لاشك في أنها ستحصل علي تعاون بشري مثمر ، لدية روح معنوية عالية، يشعر بان نجاح المنظمة هو نجاحه ويسعي الي تحقيق أهدافها. وعملية التوجيه ليست سهلة كما يعتقد البعض ، فهي صعبة جداً ، لأنها تتعامل مع الإنسان الذي هو قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها الكثير ، ولا يمكن السيطرة عليها بسهولة. ورغم أنه يمكن من خلال السلطة الرسمية أن نحصل علي الطاعة والامتثال ، لكن هذا الأمر غير مرغوب فيه من وجهة نظر التوجيه السليم الذي يؤكد والي حد كبير علي أن الطاعة يجب أن تكون عن رغبة وإقتناع وحب المرؤوس لرئيسه ، فهذا هو الذي يحقق

التعاون وحب العمل والمنظمة من قبل المرؤوس. والتوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذه ، ويحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين (1).

1-2-3-4 التوجيه في المشاريع الزراعية :

التوجيه في المشاريع الزراعية فهو لا يختلف عن التوجيه في أي منظمة مثله مثل سابقه فهو أحداث صور مرغوبة من السلوك من جانب أفراد المشروع ، لذلك من الأفضل اعتبار التوجيه متغير كأحد عناصر المدخلات في المشروع ، الذي يهدف الي التأثير في السلوك ، حيث تظهر نتائج التوجيه الفعال في تطوير وتنفيذ الخطط ، وفي تصميم إدارة تنظيم الرقابة (2) .

1-2-4 الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العناصر الإدارية وتأتي استكمالاً للعناصر الإدارية الأخرى ، وتتبع أهميتها من الدور الذي تقوم به في كافة المنظمات والمؤسسات في النواحي الاقتصادية للدولة . وهي مهمة كل مدير إداري من رئيس مجلس الإدارة الي رئيس العمال وتأتي أهمية الرقابة في توجيه المرؤوسين وزيادة حماسهم لعملهم وتصحيح مسارهم.

وتعمل علي قياس درجة إداء العاملين للنشاطات المختلفة بالمنظمة ومتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن جهود العاملين بالمنظمة والمقارنة بين العمل المطلوب والعمل المنجز وتصحيح الانحرافات في حالة وجودها ومنع تكرارها في المستقبل.

1-4-2-1 تعريف الرقابة

الرقابة هي أحدى وظائف المدير ، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له وحسب ما يريده أو لا ؟ وهي تسعى إلي متابعة العمل ، وقياس

(1) جمال صيام البغدادي ، مرجع سابق ، ص 78

(2) علي محمد علي خضر ، مرجع سابق ، ص 159

الأداء والإنجاز الفعلي له ، ومقارنته مع المخطط باستخدام معايير تدعي بالمعايير الرقابية. ومفهوم الرقابة يتضح من خلال مجموعة من النقاط التي هي : (1)

أ- الرقابة عمل يقوم علي أساس ثلاثة أركان هي : أشرف ومتابعة مستمرة من قبل المدير ، ثم قياس الإنجاز الفعلي لما خطط ورسم له ، ثم تقييم هذا الإنجاز لتحديد الانحرافات بنوعها الايجابية والسلبية .

ب- لا يمكن أن تتم الرقابة بغياب المعايير ، فكيف سيقوم الانجاز الفعلي وتحدد الانحرافات دون او في غياب المعايير التي سيقارب بها الإنجاز ، فالمعايير توضح ماهو المطلوب إنجازه وتحقيقه.

ج- الرقابة التي تكفي برصد وتحديد الانحرافات فقط لا يمكن اعتبارها رقابة، فالرقابة الفعالة هي التي تحدد الانحراف وتحلله وتدرس أسبابه وتقتراح العلاج له.

د- الرقابة والتخطيط يتصفان بعلاقة توأمة ، وهذا يعني أن العلاقة بينهما مباشرة ووثيقة ، فالتخطيط والخطة يعتبران بمثابة المعيار الذي علي أساسه تقوم الرقابة بعملية المتابعة ، وتقييم الإنجاز الفعلي لها ، وتحديد الانحرافات وعلاجها.

هـ- الرقابة نشاط قبلي، وهذا يعني انها تبدأ قبل تنفيذ الخطة .

و- الرقابة عملية مرحلية لا تتم مرة واحدة في نهاية تنفيذ العمل بل تعمل علي متابعة وتقييم تنفيذه باستمرار أولاً بأول ، لاكتشاف الانحراف ساعة وقوعه ، للحيلولة دون استفحال أثره الضار ، وهذه الرقابة هي التي تنظر الي الأمام.

ز- الرقابة نشاط بعدي ، وهذا يعني ان العمل الرقابي يسعى الي تقييم الانجاز الفعلي للعمل بعد الإنتهاء ومن تنفيذه وذلك لمعرفة الأخطاء والانحرافات التي حدثت وأسبابها ، للحيلولة دون وقوعها مرة ثانية مستقبلاً.

ح- تعمل الرقابة علي التأكد من أن ادارات المنشأة لها مهام ومسئوليات محددة في سبيل تحقيق الأهداف الكلية ، وتسير في نسق واحد وفق سياسات موحدة ومقررة.

ط- الرقابة هي الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية ، بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه ، ونجد أن المديرين بحاجة الي عملية الرقابة ليتأكدوا من ان الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه فهي صمام الامان بالنسبة لاي مدير وللمنظمة ككل.

(1) سيد محمود الهواري ، مرجع سابق ، ص120

ي- تزداد الرقابة صعوبة كلما كبر حجم المنظمة وعملها ، وتعددت مسؤولياتها الإدارية ، وكلما تنوعت أعمالها فالأعمال الروتينية لا تتطلب رقابة كبيرة ومكثفة علي اعتبار أن العمل يتم وفق معايير نمطية لا تتغير .

1-2-4-2 أنواع الرقابة :

الرقابة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وذلك علي النحو التالي (1) أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها : بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة الي

أ- الرقابة الوقائية : ويطلق عليها بعضهم تسمية الرقابة التنبؤية التي تهدف وتسعي إلي توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ، للعمل والاستعداد لمواجهة مسبباً ، والحيلولة دون وقوعه .

ب- الرقابة المتزامنة : وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول فتقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة لاكتشاف الخطأ ساعة وقوعه ، والعمل علي تلافيه فوراً ، لمنع استفحال أثره الضار .

ج- الرقابة اللاحقة: ويطلق عليها " الرقابة البعدية" وتتم بعد الإنتهاء من تنفيذ العمل ، حيث يقارن الإنجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة ، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة مع الحلول المقترحة لعلاجها وعدم الوقوع فيها ثانية .

ثانياً: الرقابة من حيث شموليتها : تصنف الرقابة وفق هذا المعيار الي:

أ- الرقابة الشاملة : يسعي هذا النوع الي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومعرفة مدي كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة .

ب- الرقابة علي مستوي الوحدة الإدارية: تسعي الي قياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة واحدة لمعرفة مدي كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

ج- الرقابة علي مستوي الفرد : يسعي هذا النوع الي تقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوي كفاءتهم في العمل وسلوكهم كذلك .

ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر : تصنف الرقابة وفق هذا المعيار الي :

(1) هيثم هاشم ، مرجع سابق ، ص87

أ- رقابة داخلية : وهي التي تتم داخل وتمارس من قبل كافة الرؤساء علي اختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية .

ب- رقابة خارجية : وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة .

رابعاً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف : تصنف الرقابة وفق هذا المعيار الي

أ- رقابة ايجابية : وتسعي الي تحديد الانحرافات الإيجابية ذات النفع لمعرفة أسبابها والإستفادة منها بشكل أكبر مستقبلاً .

ب- رقابة سلبية : وتسعي الي تحديد وكشف الانحرافات السلبية ، ومعرفة الأسباب التي أدت لها ، للعمل علي علاجها ، وعدم الوقوع فيها ثانية .

خامساً: الرقابة من حيث تنظيمها : تصنف الرقابة حسب هذا المعيار الي :

أ- الرقابة المفاجئة : وهي التي تتم بشكل مفاجئ ، دون سابق انذار ، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق.

ب- الرقابة الدورية : وهي التي تنفذ كل فترة زمنية كل اسبوع او كل شهر مثلاً.

ج- الرقابة المستمرة : وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل .

1-2-4-3 مجالات الرقابة :

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة فهي تستخدم في

كافة أنواع الأعمال والأنشطة داخل المنظمات منها المجالات الآتية : (1)

1- مجال الإنتاج 2- مجال الشراء 3- مجال التخزين 4- مجال السلوك والتصرف

5- مجال الأموال 6- مجال التسويق 7- مجالات فرعية متعددة .

أما الرقابة في إدارة المشاريع الزراعية فهي لا تختلف عن الرقابة في بقية المنشآت.

المبحث الثالث

(1) عبد الحميد الدسوقي ، مذكرات في إدارة المزارع ، الطبعة الأولى (القاهرة ، مطبعة دار النشر الثقافية ، 1971)

طرق ومراحل إدارة المشاريع الزراعية

المشروع الزراعي هو وحدة اقتصادية إنتاجية وقانونية يتوفر فيها ذلك القدر الكافي من عناصر الإنتاج محاصيل زراعية معينة يستعملها المزارع لاستهلاكه المباشر أو غير المباشر باستبدالها بسلع وخدمات أخرى . وبعبارة أخرى أن المشروع الزراعي هو مساحة من الأرض تستغل كلياً أو جزئياً في الإنتاج الزراعي . ويديرها شخص بمفرده أو بمساعدة غيره بغض النظر عن المساحة والكمية والمكان . ويصح ان تكون مساحة المشروع الزراعي مكونة من قطعتين متباعدتين أو أكثر ولكنه مرتبط بإدارة واحدة . ويمكن إجمال المكونات التي يتألف منها المشروع الزراعي من ما يلي :

1- الأرض .

2- المباني .

3- الآلات والأدوات الزراعية .

4- القوي المحركة سوي كانت حيوانية أو ميكانيكية .

5- حيوانات الإنتاج .

6- عمال المشروع .

7- رأس المال الثابت والمتداول .

8- الإمكانيات الإدارية .

كل هذه المكونات تحتاج الي إدارة منظمة ومتكاملة لذلك هنالك طرق ومراحل لإدارة المشاريع الزراعية يمكن تفصيلها في الجزء التالي .

1-3-1 طرق إدارة المشاريع الزراعية

هناك أربعة طرق رئيسية لإدارة المشاريع الزراعية وهي : (1)

أولاً : طريقة المقارنة المباشرة :

يستطيع مدير المشروع الزراعي رفع كفاءته وزيادة عوائده من عمله الزراعي بان يقارن المبلغ الذي يحصل عليه بالمبالغ التي يحصل عليها أمثاله من مدراء المشاريع الزراعية الأخرى والذين يملكون نفس حجم مشروعه ، ويعملون تحت نفس الظروف

(1) عز الدين همام أحمد ، دراسات في الاقتصاد الزراعي ، الطبعة الأولى (القاهرة ، دار المعارف للنشر ، 1975)

ويزرعون نفس المحاصيل .فإذا ظهر له إن إيراده من محصول معين أقل إيراداً من الآخرين فعليه أن يعيد النظر في تنظيم عملية الإنتاج بما يماثل أو يقارب عمل الآخرين المجاورين ، كأن يقلل أو يزيد مساحة محصول معين أو يضيف زراعة محاصيل جديدة ، أو أن يقوم بمقارنة تكلفة استعمال آلاته مع تكلفة استعمال الآلات المستعملة عن قبل الآخرين.

ان تنظيم إدارة المشروع الزراعي بهذه الطريقة يبني علي أساس خبرات عدد كبير من المدراء الذين يتبعون نفس النمط الإنتاجي الذي يتبعه صاحب المشروع . أن تبني هذه الطريقة لم يأت عبثاً بل يستند علي واقع فعلي وهو أن العمليات الزراعية التي يتبعها المديرون الناجحون قد سبق وأخضعت الي جميع العوامل الطبيعية التي تؤثر في المنطقة التي يوجد فيها المشروع الزراعي ، وذلك يمكن الإعتماد عليها أكثر من غيرها من الطرق التي جاءت نتيجة التجارب العلمية الممزوجة بالتصورات النظرية .
ثانياً: طريقة التغير الجزئي :

هذه الطريقة هي التي يتم بواسطتها إتخاذ الإجراءات لإنجاز الأعمال لجزء من المشروع الزراعي دون الأخذ في الإعتبار تأثير هذه الإجراءات علي المشروع الزراعي ككل . أي ان هذه الطريقة تعني بتطبيق العمل الجديد المقترح علي أجزاء من المشروع الزراعي . وقد يؤدي التغير الجزئي في المشروع الي تغيرات كبيرة في طرق العمل وهذا يؤدي بدوؤه الي تغيير اساسي في خطة المشروع الزراعي ، لذلك علي المرشد الزراعي أخذ هذه الإحتمالات في الإعتبار .

وهي وسيلة لتعليم مدراء المشاريع الزراعية أحسن طرق الإنتاج ، وهي الطريقة المفضلة التي يمكن استعمالها مع المزارعين الذين تعوذهم القابلية والنظرة الشمولية لأمر المشروع الزراعي كوحدة استثمارية متكاملة . أذ أن هذه الطريقة تتاسب المزارعين الذين يتعلمون طرق الإنتاج بالتطبيق والمشاهدة . والذي يحتاجونه هو فهم عمل واحد او حاصل واحد لحل مشكلة واحدة في وقت معين وهذه الطريقة التي يستعملها المرشدون الزراعيون في تقديم الخدمات الإرشادية لأن المزارع بهذه الطريقة يستطيع إستيعاب المشكلة وفهم حلها .

ثالثاً: طريقة المشروع الزراعي النموذجي أو القياس :

هذه الطريقة تقوم علي أساس إيجاد مشروع زراعي نموذجي او تعين مشروع زراعي من المشاريع الزراعية الناجحة جداً ليكون نموذجاً او مقياساً يقتدي به بقية مدراء المشاريع الذين يديرون مشاريع زراعية مساوية او مقارنة للمشروع الزراعي النموذجي من حيث الحجم والمحاصيل وظروف الإنتاج لتكون أساساً للمقارنة . يتخذ المدراء أساساً لمقارنة مشاريعهم الزراعية بهذا المشروع النموذجي فيطلعون علي الفروق واختلافات في طرق الإدارة ويتعلمون منها أشياء كثيرة . وفي بعض الأحيان لا يتوفر في المنطقة مشروع زراعي ناجح جداً يصلح ليكون مشروع زراعي نموذجي، ففي هذه الحالة يعين مشروع زراعي ناجح نسبياً ثم يطور الي مشروع زراعي نموذجي وذلك بإجراء تغييرات شاملة في طريقة إدارته وتنظيم وحداته بحيث يصلح ان يكون مقياساً لمشروع نموذجي.

إن المشروع الزراعي النموذجي يمثل مرشداً عملياً لتنظيم وإدارة تلك المشاريع الزراعية التي تتوفر فيها عناصر إنتاج وظروف مشابهة للمشروع الزراعي النموذجي. أن الغرض من مقارنة المشاريع الزراعية غير الناجحة بالمشروع الزراعي النموذجي أو الناجح هو توحيد هذه المشاريع الزراعية في النقاط التالية:

1- اختلاف الناتج لكل محصول

2- اختلاف كفاءة الإدارة لكل مشروع زراعي .

3- الإختلاف في كيفية مزج المحاصيل والمواشي في مجموعة أو تشكيله معينة ومن الجدير أن نشير هنا إلي أن الأرقام القياسية تبقى كدليل أو مرشد يفتدي به المزارعون رغم الفوارق والإختلافات القليلة ، لأن هذه الأرقام وضعت علي أساس الخبرة العملية والتجارب العلمية التي قام بها زراعيون مختصون .

رابعاً: طريقة الإحلال أو الإستبدال :

أن هذه الطريقة تعني إحلال محصول جديد لم يكن يزرع سابقاً، او استبدال محصول بأخر يعطي عائداً أكثر من السابق كما وتعني هذه الطريقة أيضاً تقليص المساحات التي تزرع بمحصول قليل الفوائد وتوسيع مساحة المحصول الذي يعطي عوائد أكثر . وتتخلص هذه الطريقة في أن يأمر مدير المشروع الزراعي المزارعين بالتحول من زراعة محصول أقل ربحاً وأكثر تكلفة الي زراعة محصول أقل تكلفة وأكثر ربحاً، كأن يتحولوا من زراعة الطماطم الي زراعة البصل لأن تكلفة البصل قليلة وريحه أكثر من

الطماطم . علماً بان المدير الزراعي الذي يستعمل طريقة الإحلال يستعرض كل المستلزمات وعوائدها وتكلفتها قبل أن يقرر استبدال محصول بأخر .

1-3-2 مراحل إدارة المشاريع الزراعية

يمكن تقسيم مراحل إدارة المشاريع الزراعية الي قسمين ، وهذا التقسيم شكلي وفي الواقع لا يوجد انفصال كامل بين التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة في المشاريع الزراعية. إذ كثيراً ما تتداخل الأعمال بينهما ، وهذان القسمان هما الآتي : (1)

أولاً: التخطيط والتوجيه في المشروع الزراعي :

يتضمن التخطيط والتوجيه في المشروع الزراعي كافة الإجراءات الخاصة بإختيار المشروع وحيازته ، أختيار انواع المحاصيل والمزروعات ، اختيار المعدات والآلات الزراعية ، معرفة كمياتها وتكاليفها ، إعداد مباني المشروع الزراعي وتجهيز الآلات الزراعية وحيوانات المشروع الزراعي، دخل المشروع الزراعي وإعداد الأيدي العاملة المطلوبة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الاجراءات :

1- اختيار المشروع الزراعي :

يعتبر حسن اختيار المشروع الزراعي من الامور المهمة في حياة مشتري المشروع ويتوقف عليه مستقبله لأن هذا الإختيار غالباً ما يتم مرة واحدة في حياته . فإذا فشل في الاختيار فمن الصعب التخلص من المشروع ، وخاصة إذا إتخذه مشتري المشروع مشروعاً استثمارياً ومسكناً يستقر فيه . وفي هذه الحالة يجب علي مشتري المشروع أن ينظر اليها من الناحيتين الاقتصادية والإجتماعية . وعند القيام بعملية الاختيار يجب مراعاة ما يلي :

أ- **اختيار المنطقة :** ان اختيار المنطقة الموافقة لمعيشة مدير المشروع الزراعي وعائلته والملائمة للمزروعات التي يميل شخصياً الي زراعتها مهم جداً إذ أن بعض المناطق الزراعية تمتاز بخصائص معينة تجعلها أصلح لمعيشة بعض الناس وغير صالحة لمعيشة البعض الآخر ، وأنها أنسب لإنتاج محصول زراعي معين منها لإنتاج محصول زراعي

(1) محمد السعيد محمد ، الاقتصاد الزراعي ، الطبعة الأولى (مصر ، منشورات مكتبة الانجلو المصرية ، 1993) ص463

آخر لذلك وجب أن يختار مدير المشروع منطقة أكثر ملائمة لمعيشته وصحته ولنوع المزروعات التي يميل الي إنتاجها.

ب- فحص المنطقة : عندما يقع اختيار مدير المشروع علي منطقة معينة عليه ان يقوم بفحصها ، وذلك بأن يتردد عليها دائماً ليلم بظروفها الطبيعية والاجتماعية وليتأكد من ملاءمتها لرغباته الشخصية .

ج- فحص المشروع : يجب علي مدير المشروع أن لا يتسرع في الحكم علي صلاحية المشروع أو عدمها للقيام بشرائه ما لم يتردد عليه ويزوره عدد مرات ، ولا يقتنع بفحصه في زيارة واحدة بل عليه أن يزوره علي الأقل مرتين ، واحدة عند إعداده للزراعة والأخرى عند نضج المحصول . فتعطيه الزيارة الأولى فكرة عن طبيعة التربة وسهولة خدمتها وريها ، وتعطيه الزيارة الثانية فكرة عن جودة التربة التي تظهر في جودة المحصول وزيادة كميته . ويجب ان يستدل مدير المشروع عند فحص المشروع بخريطة رسمية حديثة مبنياً عليها كافة التفاصيل . كما يجب عليه ملاحظة خارطة المشروع وخارطة تحليل تربته . وأهم الأشياء التي يجب ملاحظتها عند القيام بفحص المشروع ما يلي : (1)

1- حجم المشروع : المقصود بحجم المشروع سعته الإنتاجية وتحدد بعدة عوامل هي مساحة أرض المشروع ، موسمية الإنتاج الزراعي ، حجم القطيع ، مستوى التقدم التكنولوجي. لذلك يتطلب من مدير المشروع أن يلاحظ أن حجم المشروع الزراعي يتناسب ومقدرته علي استقلاله . فاذا توفر لديه رأس المال الكافي فعليه أن يختار المشروع الذي يتناسب وإمكانياته ، حيث أن هنالك عدة عوامل تؤثر في مرونة العرض للإنتاج الزراعي منها صعوبة انتقال عناصر الإنتاج ، طبيعة تكلفة الإنتاج الزراعي ، موسمية الإنتاج الزراعي ، صعوبة نقل المحاصيل القابلة للتلف.

2- التربة : يجب علي مدير المشروع دراسة خارطة تحليل تربة المشروع ، وفحص التربة فحصاً دقيقاً ، وبعدها تصنف الأرض حسب نوعية تربتها وقوة إنتاجها ويمكن الاستفادة من سجلات المشروع عند الفحص .

3- الري : يجب التأكد من توفر مصادر الري وكذلك التأكد من نوعية وسائل الارواء ومقدار كفايتها وسهولة استعمالها .

(1) نفس المرجع ، ص468

4- مباني المشروع : يجب علي مدير المشروع فحص مباني المشروع والتأكد من صلاحية استعمالها لحاجة المشروع ومن يعمل به وكذلك يجب تقدير ثمنها وخصم الإندثار من ثمنها الأصلي ، إذا كان لها ثمن منفصل عن ثمن المشروع .

5- خلو المنطقة من الأمراض والآفات : تؤثر بعض الآفات الزراعية المستوطنة علي مقدار الإنتاج ، وتزيد من التكاليف التي تصرف للمقاومة ، لذلك يجب ملاحظة خلو المنطقة من الأمراض والآفات الزراعية المضرة بالمزروعات .

6- الالتزامات والضرائب المترتبة : يجب التأكد من أن المشروع ليس عليه التزامات مالية للغير أو ضرائب متبقية ، حيث ان نقل الملكية لا يؤدي الي سقوط حقوق الغير عليها . كما يجب التحقق من عدالة فئة الضريبة المقررة علي الفدان من أرض المشروع .
د. تكاليف المشروع :

تختلف تكاليف المشروع حسب حجمه وقربه او بعده من المدن فتقل تكاليف الفدان في المشاريع الكبيرة ، وتزداد التكلفة الكلية عنها في المشاريع الصغيرة . وتختلف التكاليف بالنسبة لنوع الإنتاج ، ففي حالة إنتاج الخضر والفواكه ترتفع التكاليف في بناء المخازن أكثر منه في حالة إنتاج الحبوب .

تختلف حاجة المشروع من المباني طبقاً لمساحة المشروع ونوعية الإنتاج، ويجب أن تكون سعة المباني متناسبة مع الغرض الذي ستخصص له سواء كانت تعد للسكن أو التخزين او لايواء الحيوانات أو حفظ الآلات وتختلف تكاليف مباني المشاريع حسب نوع الجو السائد في المنطقة ، فترتفع التكاليف في الجو الرطب وتقل في الجو الجاف.
هـ. تقدير ثمن المشروع :

عندما تتم رغبة المشتري في اختيار مشروع ويقدر شراءه تأتي الخطوة الثانية وهي تقدير ثمن الفدان منه ويمكن التوصل الي ذلك بطريقتين هما :
أولاً: طريقة مقارنة سعر الفدان في هذا المشروع بسعر الفدان في المشاريع المماثلة له وذلك باخذ متوسط سعر الفدان للأرض المماثلة وإعتبار هذا السعر هو سعر السوق له.
ثانياً: طريقة التقدير حسب صافي الدخل المنتظر من المشروع وتعتمد هذه الطريقة علي حساب صافي الدخل من المشروع . وبعد الحصول علي صافي الدخل بالطريقة الحسابية وهي حساب مدخلات صافي المشروع تتبع المعادلة التالية للحصول علي القيمة الحالية للمشروع وهي :

$$\text{القيمة الحالية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{سعر الفائدة}}$$

2- مباني المشروع (رأس المال الثابت)

بعد أن تتم عملية الشراء يبدأ المشتري بوضع اليد علي المشروع ثم تزويده بما ينقصه من راس المال الزراعي الذي يتحقق مع مساحته ونوع الاستغلال المقرر إتباعه فيه . وتتالف مباني المشروع من دار مدير المشروع ودور العمال الزراعيين ومخازن المحاصيل والآلات والأسمدة والبذور وحظائر الحيوانات والدواجن وغيرها .

تعتبر مباني المشروع من الأشياء المهمة التي تشغل بال صاحب المشروع من الناحية التنفيذية ، أو يجب التأكد من كفايتها لحاجة المشروع. فإذا كانت كافية لسد متطلبات العمليات سار العمل بنجاح ، لذا يجب إكمال النواقص فيها قبل البدء في الإنتاج . وعند القيام بإنشاء بيت مدير المشروع يجب مراعاة النواحي التالية: (1)

- أ- موقع صحي وقريب من طرق المواصلات .
- ب- موقع متوسط بالنسبة للمشروع حتي يسهل الوصول الي جميع أجزاءه
- ج- بعيداً عن البرك والمستنقعات للإبتعاد عن الحشرات ومياه الترشيح.
- د- يقام علي أرض صلبة بعيد عن منسوب الماء الارضي .
- هـ - تطبيق القوانين والتعليمات المعمول بها من قبل مكتب الأراضي بالمنطقة .
- و- تصمم بصورة مناسبة لحالة الأمن بالمنطقة.

3- الآلات المشروع (استعمال القوى الميكانيكية) :

إن اختيار القوى اللازمة للعمليات الزراعية من الآت وعدد من الأمور المهمة التي تواجه مدير المشروع لأن حسن الاختيار فيه تقليل لتكاليف الإنتاج خصوصاً إذا كان حجم المشروع كبيراً ، أما في المشاريع الصغيرة فلا تحتاج الي أكثر من استعمال الآت صغيرة مناسبة والقيام بالتعاون مع جاره في إجراء عمليات الحرث وغيرها . ولذلك فإن راس المال المتداول في مثل هذه الوحدات الزراعية قليل العدد وقيمه منخفضة ، وليست له اهمية اقتصادية لأنه لا يحتاج الي تكاليف نقدية كبيرة لإنجازه . لذا فإنه من

(1) أحمد عبد المولي احمد ، دراسات في المحاسبة الزراعية ، الطبعة الثانية (طرابلس : منشورات جامعة الجيل الغربي ، 1992) ، ص 261

الصعب إدخال التقدم التكنولوجي في الوحدات الزراعية الصغيرة . وهناك عدة عوامل تؤثر في اختيار الآلات الزراعية للمشروع منها: (2)

- 1- نوع الإنتاج الزراعي .
 - 2- طبيعة التربة .
 - 3- ج. نوع التربة
 - 4- د. مساحة المشروع .
 - 5- هـ. توفر الأيدي العاملة في المنطقة في الوقت المناسب.
 - 6- و. توفر العمال الفنيين اللازمين لتشغيل الآلات.
 - 7- ز. إمكانية الحصول علي قطع الغيار لتصليح الآلات.
 - 8- ح. كفاءة الآلة وجودة صنعها وحسن تاديتها للعمل .
- ويتوقف استعمال اي آلة زراعية علي مقارنة تكاليف استعمالها بتكاليف الأيدي العاملة التي يمكن ان تحل محلها في أداء نفس العمل وبنفس الجودة ، ثم إجراء التفضيل بينهما واستعمال أقلها تكلفة ، مع الأخذ بعين الاعتبار السرعة والاتقان.

4- حيوانات المشروع :

بعدها ينتهي مدير المشروع من تقديره لنوع الآلات الزراعية التي سيستخدمها وتحديد نوعها وعددها يتجه تفكيره الي اقتناء الحيوانات التي يحتاجها لإنتاج اللحم والحليب والصوف والبيض ... وغيرها ويتوقف عدد الحيوانات التي يستطيع مدير المشروع اقتناءها علي العوامل التالية :

- أ- مساحة المشروع
- ب- صلاحية الأرض لإنتاج العلف.
- ج- نوع الدورة الزراعية .
- د- استعمال الآلات الميكانيكية .
- هـ- طريقة الري المتبعة .
- و- توفر الخدمات البيطرية في المنطقة.

(¹) مجذاب بدر العباد ، المدخل الي الادارة المزرعية ، الطبعة الاولى (البصرة ، منشورات جامعة البصرة 1984)

5- عمال المشروع :

لقد أصبح للعامل الزراعي اهمية كبيرة من ناحية تأثيره علي تكاليف المشروع حيث أن الوعي الاجتماعي ومطالب العمال أدت الي زيادة تكاليف العنصر الإنساني في الإنتاج الزراعي . مما يؤدي الي خلق مشاكل كثيرة لصاحب المشروع او لمدير المشروع. ومما يجب معرفته تكاليف اجور العمال لكل مشروع زراعي في عمليات الانتاج المختلفة ليكون صاحب المشروع او مدير المشروع علي علم بما يكلفه كل مشروع من الأيدي العاملة ، وهذا مما يساعد علي إجراء المفاضلة في استثمار المشاريع الزراعية ، واي منها يجب أن تعطي له الأولوية (1) .

6- دخل المشروع :

هو الدخل الناتج من طرح تكاليف المشروع السنوية من إيراداته السنوية (الدخل الكلي) ويتألف إيراد المشروع من بيع ما يلي :

أ- المحاصيل

ب- المواشي

ج-المنتجات الحيوانية

د- تاجير الأرض أو الآلات او المواشي للغير

هـ- أي دخل آخر باقي من استقلال المشروع

و- أي زيادة في قائمة الجرد خلال العام

أما تكاليف المشروع السنوية فتتألف من :- (1)

أ- المصروفات النقدية لشراء العلف

ب- البذور

ج- الأسمدة

د- اجور العمال

هـ- الإندثار واصلاح المباني والآلات.

و- الضرائب

(1) سيد مرعي ، الاصلاح الزراعي ، الطبعة الأولى (القاهرة ، ب ت ، 1987) ص 143

(2) جمعه خليفة الحاسي ، مرجع سابق ، ص 324

ز- أجر تقديري للعمل الذي قام به أفراد عائلة صاحب المشروع

ح- أي نقص في قائمة الجرد خلال العام

ط- أية تكلفة اخري مرتبطة بإدارة المشروع .

ودخل المشروع يساوى مجموع الإيرادات الكلية مطروحاً منها مجموع التكاليف الكلية ، والفائض يستلمه المالك نظير ماله وقيامه بتحمل أعباء العمل والقيام بإدارته.

7- دخل العمل الزراعي :

وهو المبلغ الذي يعود الي مدير المشروع الزراعي مقابل أحترافه العمل الزراعي وإدارة المشروع وهو المبلغ الباقي بعد تسديد جميع التكاليف الزراعية ومن ضمنها فائدة راس المال ولمعرفة حصة راس المال في الدخل الزراعي تعود الي سعر الفائدة للسلف العقارية إذأ دخل العمل الزراعي يحسب من خلال طرح الفائدة على رأس المال من الدخل الزراعي . والمبلغ الباقي يمثل ما يخص المدير مقابل خدماته السنوية وفي تنظيم وتسيير العمل .

وإذا لم يكن دخل المشروع كافياً علي الأقل لتغطية الفائدة الجارية علي استقلال رؤوس الاموال والأجر الذي يمكن للمدير أن يحصل عليه لو عمل بهذا الاجر عند الآخرين فأن المشروع لا يعتبر مشروعاً إقتصادياً ناجحاً.

8- مكسب العمل الزراعي :

وهو المبلغ الذي تألف من دخل العمل الزراعي مضافاً إليه مبلغ تقديري هو مما ينتفع به مدير المشروع من الوسائل المعيشية الموجودة في المشروع والتي تنتج منه ، ويتكون من دخل العمل الزراعي ، تقدير للإيجار السنوي للدار التي يسكنها المدير ، مواد غذائية اخذاها المدير للمشروع لاستقلاله في بيته ، ما تكلفه البقرة التي ينتفع بلبنها، وقود (خشب وحطب) من المشروع .

9- مكسب العائلة الزراعية:

ويتألف من كل ما ينتفع به مدير المشروع وأفراد عائلته من هذا المشروع ويمكن الحصول عليه بإضافة أجر تقديري للعمل الذي قام به أفراد عائلة المدير الي مقدار مكسب العمل الزراعي ، ويستفاد من مكسب العائلة الزراعية في الدراسات الاجتماعية

والاقتصادية عند مقارنة مستوى المعيشة لعائلة ريفية مع مستوى العوائل التي تعيش في المدن . وعلي هذا فعند وجود حسابات منظمة يصبح بالإمكان تتبع العمليات الإنتاجية التي يقوم بها صاحب المشروع الزراعي ، ومعرفة نتيجة عملياته من ربح او خسارة ومعرفة مركزه المالي وذلك بعد معرفة تكاليف إنتاج محاصيله الزراعية ومنتجاته المختلفة الآخري . فكلما تنوعت وتعددت عمليات إنتاج المحاصيل الزراعية كلما أشدت الحاجة الي حساب التكاليف (1) .

ثانياً: التنظيم والرقابة في المشروع الزراعي :

المقصود بالتنظيم هنا تنظيم سير الأعمال الزراعية المختلفة الداخلية والخارجية بدقة وبعد نظر للأمر ، وتنظيم العمليات الزراعية الإنتاجية ، وكذلك تنظيم حركة العمال في المشروع الزراعي والآلات والمحاصيل اما الرقابة في المشروع الزراعي فيقصد بها الإشراف علي تنفيذ المناهج، والقيام بمراقبة العمال ، وبالتفتيش وجرد المخازن وتسجيل الحسابات ومسك السجلات ومراجعتها .

إن الغرض الأساسي من التنظيم والرقابة في المشروع الزراعي هو معرفة الطريقة السليمة للقيام بالإشراف علي تنفيذ المناهج المقررة بطريقة تحقق الهدف من قيام هذا المشروع ويركز موضوع المراقبة علي إدارة الخطة في المشروع الزراعي والتي وضعت في ظل التنظيم الذي أستقر عليه راي مدير المشروع . اهم الأعمال التي يتضمنها التنظيم والرقابة في المشروع الزراعية هي:

- 1- اختيار طرق وأساليب العمليات الزراعية .
 - 2- القيام بالتعديل في الخطة الزراعية ، إذا استدعي الامر ذلك.
 - 3- إدارة عوامل الإنتاج بالمشروع الزراعي .
 - 4- القيام بعمليات التسويق .
 - 5- تسجيل الحسابات ومسك السجلات وحفظها .
 - 6- مراقبة وتفتيش وتنفيذ العمل بالمشروع الزراعي .
 - 7- التأكد من أن تنفيذ الخطة الموضوعية يؤدي الي الحصول علي أفضل ربح .
- وأهم عناصر مقومات التنظيم والرقابة في المشروع الزراعي هما الآتي:

(1) سيد مرعي ، الاصلاح الزراعي ، مرجع سابق ، ص 214

أ- مدير المشروع الزراعي وما يجب أن يتصف به:

إن مدير المشروع الزراعي هو المحور المحرك الأساسي للفعاليات الزراعية ، لأن هدفه استقلال موارد المشروع الزراعي أفضل استقلال والحصول علي أفضل ربح ممكن منها ولتحقيق ذلك يجب ان تتوفر فيه الصفات التالية : (1)

- 1- الخبرة و التدريب والإلمام بالزراعة والعمليات الزراعية المختلفة .
- 2- الحزم وسرعة البت في تنفيذ العمليات الزراعية في أوقاتها المعينة .
- 3- الكفاءة علي القيام بعمليات التسويق المختلفة - البيع والشراء .
- 4- القدرة والكفاءة علي القيام بتنظيم العمل والإدارة .
- 5- القدرة والخبرة علي القيام بالعمليات الحسابية ومسك السجلات ومراجعتها.
- 6- القدرة الكافية علي القيام بالتفاوض واقناع أصحاب رؤوس الأموال للحصول علي القروض لتمويل المشروع .
- 7- الأمانة والنزاهة والاستقامة في العمل .
- 8- الرغبة في العمل الريفي .

9- المعرفة بالتطورات الاقتصادية لكي يستطيع اختيار المشاريع الزراعية المربحة. ويستنتج الباحث أنه لابد من الإستعانة بمناهج موضوعه مقدماً للعمليات الزراعية في أوقاتها المعينة منعاً للإرتباك ولأجل أن يسير العمل في المشروع الزراعي بصورة مرضية . فيجب أن تعد العمليات الزراعية قبل مواعيدها بعدة أيام وإعداد كل ما يمكن إعداده لحسن إدارتها ثم إعادة النظر فيها عند الحالة لإدخال التعديلات اللازمة . إذ قد يضطر مدير المشروع الزراعي الي إجراء تعديل في نوع ومقدار الأشياء المزروعة . إذا ما توقع إرتفاعاً كبيراً في سعر أحد المحاصيل أو لعدم توفر المياه او لعدم ملائمة أي عامل من العوامل الزراعية

ب- السجلات الزراعية وتحليلها :

رغم أن سجلات المشروع الزراعي هي الوسيلة الوحيدة لتصوير حالة المشروع في ماضية وحاضرة والتنبؤ بمستقبله ، لكن هذا الموضوع لم يجد الإهتمام في المشاريع الزراعية بالقدر الكافي فمدراء المشاريع الزراعية الصغيرة عادة ما يعتمدون علي ذاكرتهم

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 57

في إجراء حساباتهم أما مدراء المشاريع الزراعية الكبيرة فيمسكون بعض السجلات والدفاتر التي ليست معدة بالطريقة الحديثة. بتقدم التعليم وإنشاء مكاتب للزراعة وتعديل نظم الضرائب الزراعية سيحتتم مسك السجلات المنتظمة الخاصة بالمزارع كما هو الحال في المعامل والمتاجر .

وتعتبر سجلات المشاريع الزراعية من أهم وسائل إدارة المشاريع الزراعية ، حيث بواسطتها يستطيع مدير المشروع الزراعي ان يعدل في خطته الزراعية حسب الظروف والمتطلبات لمنع تدهور دخل المشروع، لأنه بتحليل هذه السجلات من وقت لآخر يتسطيع أن يعرف أي المحاصيل أكثر ربحاً من غيرها . ومن معلومات التكاليف والإيرادات يستطيع معرفة كفاءة مشروعه الإنتاجية . (1)

إن فائدة السجلات ليست مقصورة علي صاحب أو مدير المشروع بل إنها تساعد القائمين باستحصال الضرائب والهيئات العلمية التي تحاول اكتشاف الحقائق الاقتصادية الخاصة بالاستقلال الزراعي .

يقوم مدير المشروع الزراعي الناجح باستعمال السجلات الضرورية لحفظ المعلومات الدقيقة لمختلف الأعمال ، حيث أن استعمال السجلات يحقق ما يلي :

- 1- إعطاء صورة واضحة للأعمال التي تمت بالمشروع .
- 2- تساعد علي القيام بوضع خطة المشروع الزراعي الجديد وذلك لما تتضمنه من معلومات عن كمية المحصول والماشية وكذلك الإيرادات والتكاليف الخاصة

3- تساعد علي القيام بالإشراف علي العمليات الزراعية الجارية .

4- تساعد علي جباية ضريبة الدخل لأنها تبين إيرادات المشروع.

أنواع السجلات الزراعية :

أدت العمليات المتعددة في المشروع الزراعي الي تعدد انواع السجلات ، وذلك حسب متطلبات المشروع من حيث نوعها والأغراض التي تستعمل من أجلها ، وبصورة عامة تقسم السجلات الزراعية الي ثلاثة أقسام هي : (1).

(1) سالم النجفي ، اقتصاديات الانتاج الزراعي ، الطبعة الأولى (الموصل ، منشورات جامعة الموصل ، 1985) ص

1- قائمة الجرد

تبين فيها الممتلكات المختلفة من أرض ومباني والآت مع وضعها حسب حالتها وقت الجرد، وكميتها وعددها وقيمتها. يعمل الجرد عادة في نهاية كل سنة زراعية ، وهو عبارة عن إحصاء للأصول والخصوم . والغرض من القيام به هو معرفة حالة المشروع الزراعي في الوقت الذي تعمل فيه قائمة الجرد ، أو إيجاد ما هو عائد لصاحب المشروع وما هو عليه ولكنها لا تعطينا أية نتيجة عن استثمار المشاريع الزراعية المختلفة .

وتظهر أهمية قائمة الجرد عن مقارنة عدة قوائم لسنين مختلفة ، وبذلك يمكن معرفة مقدار زيادة راس المال من سنة الأخرى . فإذا وجد ان راس المال الصافي أكبر مما كان عليه في نفس اليوم من العام الماضي فهو دليل علي نجاح المشروع الزراعي ويقدمها لأنه يدل علي ان ملكية صاحب المشروع قد إزدادت ولكنها لا تعطي صورة واضحة ، فهي تترك بعض الأسئلة عن كيفية التقدم بدون إجابة ولا تبين ماهي العوامل التي أدت الي هذه النتيجة . وتعمل قائمة الجرد عادة بنسختين تحفظ إحدهما في مكان أمين وتستعمل الأخرى

2- السجلات الإحصائية

كسجلات الإنتاج النباتي والحيواني والتغذية والمحاصيل ومنتجات الألبان والدواجن، هذه السجلات مهمة لأنها توضح الطريقة التي تسير عليها الاستثمارات في المشروع الزراعي ، وملاحظة السجلات الإحصائية المختلفة لعدة سنين تبين أشياء كثيرة مثلاً ضعف المحصول الذي يجعل ادارة المشروع تفكر في تسميد التربة أو تغيير الدورة الزراعية . وكذلك توضح قيمة فيما إذا كان هنالك إسراف وتبذير في استعمال العلف بالنسبة الي المنتج من الحيوان ، أو إذا كان هنالك أسراف في استعمال الايدي العاملة والآلات في مختلف العمليات الزراعية . وهنالك عدة سجلات إحصائية ولكننا سنقتصر علي توضيح السجلات الإحصائية التالية :

أ- خريطة المشروع الزراعي : أن وجود خارطة منفصلة للمشروع الزراعي أمر ضروري جداً فهذه الخارطة توضح أنواع الحقول داخل المشروع الزراعي وتركيب تربة كل حقل ونوع المحصول الذي يزرع فيه ويفضل وجود خارطة لأنواع المحاصيل في المشروع وخارطة أخرى توضح تحليل التربة ، تدون فيها كل المعلومات الضرورية وهذه الخرائط

والمعلومات المتوفرة فيها تعتبر سجلاً لتراكيب تربة المشروع ونواقصها والأسمدة المطلوب إضافتها والمحاصيل المنتجة من المشروع لعدد من السنين

ب - سجلات إنتاج المحاصيل : هذه السجلات مهمة جدا وهي عدة انواع منها :

1- سجل انتاج المحاصيل ومعالجة التربة : يوضح هذا السجل علاقة المحصول بنوعية التربة وكمية السماد المستعملة في كل حقل من حقول المشروع . وبواسطة هذه السجلات يمكن معرفة تأثير كل نوع معين من الأسمدة او كمية معينة منها علي محاصيل حقل من حقولها أو مقارنة ناتج أنواع عديدة من الأسمدة في حقل أو عدة حقول واليك نموذجاً مبسطاً من هذا السجل. كما هو موضح بالجدول رقم (1-3-1).

جدول رقم (1-3-1)

سجل المحاصيل والتربة

حقل رقم (2) المساحة التربة نوعها				حقل رقم (1) المساحة التربة نوعها			
السنة	المحصول	الغلة	معالجة التربة	السنة	المحصول	الغلة	معالجة التربة

المصدر: مجذاب بدر العناد ، المدخل الي الإدارة ، الطبعة الأولى (البصرة، منشورات جامعة البصرة، 1984م) ص105

2- سجل ملخص إنتاج المحاصيل : هذا السجل يوضح النتائج التي تحصل من إنتاج المحاصيل في جميع حقول المشروع ويعرف صاحب المشروع بها كيف يستفيد من جميع أراضي مشروعه ، كما يستطيع المقارنة بينها وبين المشاريع الأخرى . ومن الممكن تسجيل كمية كل محصول منتج وقيمه بسهولة في نفس الصفحة بجانب كيفية استخدام الأرض ، أي بيان عدد الأفدنة المزروعة بكل محصول وملخص كهذا السجل يسهل كثيراً تقدير القيمة الكلية لجميع المحاصيل المنتجة بالمشروع وتكاليف إنتاج الوحدة المنتجة من المحاصيل المختلفة ، ومتوسط إنتاج كل فدان . (1)

والجدول رقم (1-3-2) يوضح سجل ملخص انتاج المحاصيل .

(1) مجذاب بد العناد ، مرجع سابق ، ص 105

جدول رقم (1-3-2)
سجل ملخص إنتاج المحاصيل

المحصول	رقم الحقل	عدد الأقدنة	الغلة متوسط الفدان	الجملة		قيمة الغلة		ما اعطي المالك		المستعمل علفاً		المبيعات		الباقى عند الجرد	
				السعر	الجملة	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية

المصدر: مجذاب بدر العناد : المدخل الي الإدارة ، الطبعة الأولى (البصره، منشورات جامعة البصرة، 1984م) ص106
إن الأرقام التي تظهر بسجل المحاصيل يجب ان تدون عندما يحصل عليها مباشرة لضمان الدقة ولتحقيق الفائدة . كما يجب تثبيت مساحة الأرض المزروعة بكل محصول بعد زراعة المحصول مباشرة ، كما يجب ان تدون كميات المحصول بعد جمعه مباشرة .

3- سجل حيوانات المشروع ومنتجاتها : - أن إعداد سجلات تبين نوع الحيوانات ومقدار الحيوان مهم جداً. وتوجد نماذج عديدة لهذا النوع من السجلات تبين أعداد أو أوزان ما يشتري أو يباع منها . . تقدم هذه السجلات المعلومات عن الناتج السنوي . وكذلك فإنها الأساس الذي تدني عليه عوامل الكفاءة الإنتاجية للبقرة الواحدة من الحليب أو عدد البيض بالنسبة للدجاجة الواحدة وغيرها (1) .

وإليك نماذج من هذه السجلات كما مبين في جدول رقم (1-3-3) وجدول (1-3-4) وجدول (1-3-5) .

جدول رقم (1-3-3)
زيادة ونقص حيوانات المشروع ومنتجاتها

البيان	المنتجات		الحليب		البيض		الدجاج			المواشي			الاغنام			الجملة
	الكيلو جرام	القيمة	قيمة	دسته	قيمة	دسته	عدد	وزن	قيمة	عدد	وزن	قيمة	عدد	وزن	قيمة	
مبيعات																
مستهلك في																

(2) احمد عباده سرحان ، الاحصائيات التطبيقية ، الطبعة الاولى (القاهرة : دار المعارف للنشر ، 1965) ص115

سجل رقم (1-3-5)

سجل الحليب ومنتجاته لشهر من الأشهر

تاريخ اليوم	حليب	زبد	جبنة	زبادي	لبن مجفف	ملاحظات

المصدر : أحمد عبادة سرحان ، الإحصائيات التطبيقية ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار المعارف للنشر 1965)ص119
4- سجلات العلف : هنالك عدة أنواع لسجل العلف وأبسطها ما نذكر فيه كمية كل نوع من أنواع العلف التي يستهلكها كل نوع من أنواع الحيوانات بالمشروع . وهو يعمل لمدة شهر وهذه الكميات تجمع في آخر السنة في ملخص سجلات العلف . وإليك نموذجاً لسجل العلف لشهر من الأشهر .

جدول رقم (1-3-6)

سجل العلف

التاريخ	المواشي			الاعنام			أنواع أخرى					
	شعير	تبنة	برسيم	ذرة	شعير	تبنة	برسيم	ذرة	شعير	تبنة	برسيم	ذرة
1												
2												
3												
4												

المصدر : جمعه خليفة الحاسي ، المحاسبة التطبيقية ، الطبعة الأولى (طرابلس : منشورات جامعة قاد يونس ، 1995م)ص214

وفي نهاية كل سنة ستخرج مجاميع سجلات العلف الشهرية وتظهر بسجل تلخيص تظهر فيه مجموع ما استهلكه كل نوع من أنواع الحيوانات ومن أنواع العلف المختلفة طوال السنة . ومن فوائد سجل العلف أنه يساعد علي دراسة احتياجات الحيوانات في مختلف أوقات السنة من مواد العلف المنتجة ، كما يساعد علي دراسة الكفاءة الإنتاجية للعلائق التي تعطي لها ويستفاد منها في تجارب علي تغذية أنواع الحيوان وعلي مختلف أنواع العلف وإليك نموذجاً من سجل تلخيص العلف المستهلك .

جدول رقم (1-3-7)

سجل تلخيص العلف

أنواع أخرى			الاغنام			المواشي			الشهر		
ذرة	برسيم	تبن	شعير	ذرة	برسيم	تين	شعير	ذرة		برسيم	تبن

المصدر: جمعه خليفة الحاسي ، المحاسبة التطبيقية ، الطبعة الأولى (طرابلس : منشورات جامعة قاديونس ، 1995م) ص 214

3- السجلات المالية

هي السجلات التي تبين العمليات المالية المختلفة سواء كانت إيرادات او مصروفات ، ويتدرج التسجيل فيها من دفتر اليومية الي دفتر الأستاذ ومن دفتر الاستاذ يستخرج ميزان المراجعة علي فترات وذلك لاختبار صحة التسجيل علي الطريقة المزدوجة . ثم تستخرج الحسابات الختامية بعد اقفال الحسابات من دفتر الأستاذ وذلك في نهاية السنة المالية ، وتعمل الميزانية العمومية وحسابات الأرباح والخسائر ، ويدخل موضوع السجلات المالية في صميم دراسة المحاسبة ومسك الدفاتر وهي تتضمن دراسة المبادئ والأصول التي يستند إليها في معالجة العمليات المالية وتسجيلها بالدفاتر وتصنيفها ثم إظهار النتائج مع تفسيرها . ويهدف من دراستها الي ناحيتين هما : (1)

أ- الإحتفاظ بسجل كامل لجميع العمليات التي لها قيمة مالية وذلك عن طريق تدوينها تثبت تتابعها وتسلسلها التاريخي مع بيان كل ما هو مهم عن كل عملية.
ب- إعداد قوائم مالية تبين نتائج الأعمال من ربح وخسارة بين تاريخين فتعرض العناصر المكونة للمركز المالي لصاحب المشروع في تواريخ معينة . وبهذا يمكن التعرف علي التغيرات التي تطرأ من وقت لآخر . ودراسة المحاسبة الزراعية تحتاج الي الكثير من التمرين العملي لذا يجب ان يقوم بها من يذاولها .

1-3-3 معايير تقييم إدارة المشروع الزراعي :

تتطلب إدارة المشروع الزراعي ان يكون المدير علي دراية تامة بكثير من العلوم التكنولوجية والعلوم الاجتماعية والاقتصادية حيث يسهل الإلمام بهذه العلوم القيام بوظيفته الإدارية في عملية الإستثمار الزراعي مما يكفل تحقيق أفضل إنتاج ممكن بأقل ما يمكن من النفقات . وتشمل إدارة المشروع العمليات التالية : (1)

(1) جمعه خليفة الحاسي ، المحاسبة التطبيقية ، الطبعة الأولى (طرابلس : منشورات جامعة 1995م) ص 214

(1) مصطفى زائد ، مرجع سابق ، ص 195

- 1- اختيار المشروع وتحديد سعته.
- 2- اختيار عناصر الإنتاج وتحديد نسبة كل منها.
- 3- وضع تصميم مناسب لمباني المشروع.
- 4- اختيار مقادير وأنواع وأصناف المزروعات النباتية والحيوانية .
- 5- اختيار معدات المشروع.
- 6- تصميم الدورة الزراعية المناسبة .
- 7- تقدير انواع ومقادير التكاليف الزراعية .
- 8- وضع برنامج تمويلي للمشروع.
- 9- تقدير الأساليب الزراعية المناسبة لجميع العمليات الزراعية.
- 10- وضع برنامج تسويقي لمحاصيل المشروع.
- 11- تصميم السجلات وفتح الحسابات .
- 12- تقدير الإيرادات المختلفة وإعداد الميزانية والحسابات الختامية.

الفصل الثاني

معوقات ادارة المشاريع الزراعية

يحتوي هذا الفصل المعوقات المختلفة لادارة المشاريع الزراعية ، وسوف يعرض الباحث هذا الفصل من خلال المباحث التاليه :

المبحث الأول :المعوقات الاقتصادية.

المبحث الثاني:المعوقات الطبيعية والتقنية.

المبحث الثالث:المعوقات الإدارية والاجتماعية

2-1 المبحث الأول

المعوقات الاقتصادية

مقدمة

تعتبر الزراعة هي الفرع الأساسي للاقتصاد القومي في غالبية الدول النامية ، حيث يعيش غالبية السكان في الريف علي الزراعة . لذلك فإن الاهتمام بقطاع الزراعة كنشاط اقتصادي في تلك الدول يرجع لسببين أولهما إن الزراعة هي العامل الرئيسي للدخل القومي ، والثاني أن قطاع الزراعة ليست لديه القدرة علي توفير المواد الخام اللازمة للتصنيع وليست لديه القدرة علي تقديم الغذاء الكافي واللازم للمواطنين لذلك فإنه من الواجب أن تعتبر المسألة الزراعية جزء لا يتجزأ من المشاكل العامة للنمو الاقتصادي.

2-1-1 الجوانب الاقتصادية للمشروع الزراعي

ترجع أهمية دراسة الجوانب الاقتصادية للمشروع الزراعي للوقوف علي موارده الزراعية ومحدداتها واستخدام تلك الموارد في تحقيق الأهداف الزراعية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية الزراعية . وتُعرف الموارد الزراعية لاي مشروع بأنها مجموع العناصر التي تساهم في اتمام العملية الإنتاجية داخل المشروع بحيث تؤدي الي خلق انتاج مادي لاشباع حاجات المجتمع ، ويمكن تقسيمها الي عناصر تاتي من خارج المشروع وأخري توجد في داخل المشروع. والعناصر الخارجية للمشروع هي : (1)

1- المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي يتواجد فيه المشروع وعلي الأخص العوامل التي تؤثر في تكوين اسعار السوق للسلع الزراعية .

2- وضع المشروع بالنسبة للأسواق المحيطة به أي وضعه بالنسبة للمواصلات العامة.

والعناصر الداخلية للمشروع هي :

1- مناخ المشروع 2- حجم المشروع 3- التقاوي والكيماويات

4- الآلات والأدوات الزراعية 5- مياه الري ومصادرها

6- المواصلات داخل المشروع 7- قوي العمل الزراعي

8- حيوانات المشروع 9- المباني داخل المشروع

(1) أحمد أحمد جويلي وآخرون ، محاضرات في دراسة جدوي وتقييم المشروعات الزراعية ، الطبعة الثانية (الزقازيق : مطبعة دار الكفاية الإنتاجية ، جامعة الزقازيق ، 1985م) ص221

10- نوع التربة وعوامل صيانتها كالمصارف ومحطات الري ومصدات الرياح

وقد يوجد في مشروع ما جميع هذه المحتويات أو الموارد الزراعية ، وقد يوجد بعضها وذلك حسب حجم المشروع ، وقد تزداد كثافة بعض العناصر او الموارد عن بعضها تبعاً لنوع المحصول الرئيسي المنتج أو درجة تخصص الانتاج داخل المشروع . وإذا كانت قوي العمل الزراعي هي التي تلعب الدور الحاسم في إدارة تخطيط العملية الانتاجية في المشروع لذلك يقع عليها العبء كله في حسن استخدام هذه الموارد والحصول منها علي اقصي انتاج بحيث يمكن تحقيق النتائج التالية في العملية الانتاجية:

1- أقصي انتاج بأقل تكلفة ممكنة 2- تحقيق أهداف الخطة الزراعية

3- تحقيق نمو متزايد في انتاجية الارض التابعة للمشروع

4- تحقيق نمو متزايد في انتاجية العمل الزراعي

وللوصول الي هذه النتائج فإن دراسة توجيه واستخدام الموارد الزراعية يمكن أن يساهم في تحقيق هذه الأهداف ، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه وسائل تحقيق الكفاءة الاقتصادية الزراعية .

الكفاءة الاقتصادية الزراعية

يعتبر الاستخدام الأمثل والكفاء للعناصر الانتاجية المتوفرة في المشروع الزراعي هو حجر الزاوية في تحقيق الزيادة في إنتاجية العمل والخفض المستمر في تكاليف الوحدة المنتجة وكذلك في تخفيف عبء العمل علي عنصر العمل البشري الزراعي.

وتتحقق الكفاءة الاقتصادية عندما يؤدي استخدام الموارد المتاحة للمشروع الي تعظيم حالة الهدف للمشروع والمحدد مسبقاً وفقاً لاحتياجات المجتمع والعاملين في المشروع وهي تتمثل في الأساس في تحقيق اقصي انتاج ممكن بأقل تكلفة. ومن المعروف ان الغاية النهائية من النشاط الاقتصادي الزراعي هو الربح والذي يمثل العائد الذي تحصل عليه بطريقة أو بأخري - القوي المالية والاجتماعية المسيطرة علي علاقات الانتاج في المشاريع الزراعية .

ويتم تحديد هذه الغاية عن طريق معيارين أساسيين : المعيار الأول هو معيار فني يقوم علي قياس كفاءة علاقات الإنتاج ككل عن طريق تحديد وقياس وتطور العلاقات بين الإنتاج وعناصر الإنتاج وهو ما نطلق عليه وصف الإنتاجية الكلية . ثم نقيس كفاءة كل

عنصر ومدي مساهمته في العملية الانتاجية ، وهو ما نطلق عليه وصف الإنتاجية الجزئية (النوعية) لكل عنصر . ومن الواضح أنها جميعها مقاييس اقتصادية فنية لمعرفة مدي تطور وتقدم البناء الاقتصادي والتكنولوجي للمشروع ، ولكنها لا تستطيع ان تحدد العائد الذي يمكن أن يتحقق من النشاط الانتاجي للمشروع .

اما المعيار الثاني فهو معيار مالي يعبر عن العائد النقدي لعلاقات الإنتاج في لحظة معينة ، وهي غالباً نهاية السنة الزراعية ويحسب هذا العائد عن طريق المقارنة بين التيارات النقدية لنفقات الإنتاج خلال نفس الفترة وهذا هو ما يُطلق عليه وصف "الربح" فهذا الربح يمثل العائد الذي سوف نحصل عليه من المشروع الزراعي خلال العملية الانتاجية علي مدار العام .⁽¹⁾

قياس الانتاجية

تعبر الانتاجية عن الكفاية الفنية والاقتصادية لعلاقات الانتاج وهي تحدد مدي مساهمة كل عنصر في درجة النمو الاقتصادي للمشروع الزراعي . وهو معيار اقتصادي دقيق لأنه يربط بين المتغيرات الاقتصادية الداخلية وخصائصها الكمية والكيفية والإنتاج ودراسة تطور هذه العلاقات يوضح لنا مدي التقدم في الخطط الاقتصادية المتبعة ومدي كفاية عناصر الإنتاج في اداء وظائفها.

وهناك العديد من مقاييس الكفاءة الإنتاجية الزراعية يمكن استخدامها في كثير من المناطق المختلفة عن بعضها البعض سواء في أنماطها الزراعية او في ظروف الإنتاج أو العوامل الجوية أو غيرها ، وعموماً يجب ان يعكس المقياس المستخدم صورة حقيقية كقلة الإنتاج النباتي او معدل الإنتاج الحيواني في المشروع كله كوحدة واحدة ، كذلك فإن هناك مقاييس للكفاءة الإنتاجية باستخدام الاصول الزراعية . وفيما يلي أكثر أساليب الكفاءة الانتاجية استخداماً.

أولاً: الغلة الهكتارية للمشروع الزراعي الرئيسي

تستخدم في المشاريع المتخصصة في انتاج محصول نباتي واحد ، اي تلك المشاريع التي تستمد الشطر الأكبر من متحصلاتها من زراعة نبات رئيسي ، من الممكن

(1) نفس المرجع ، ص 228

احتساب كفاءتها الانتاجية الزراعية واطهارها في صورة الغلة الهكتارية للمحصول الرئيسي الجاري انتاجه في المشروع. ونظراً للتفاوت الكبير بين المناطق الانتاجية المختلفة في النواحي المتصلة بنوع التربة والظروف الجوية والأساليب الزراعية فمن الافضل مقارنة متوسط القلة الهكتارية الحاصل عليها من مشروع من المشاريع لمحصولها الرئيسي بنظيره في نفس المكان أو في أقرب ناحية مجاورة.

وهذا المقياس يعد مناسباً في حالة المشاريع المتخصصة في نشاط زراعي رئيسي واحد أما في حالة المشاريع غير المتخصصة او متنوعة الإنتاج فإن مقارنة النتائج المتحصل عليها من استخدام هذا الأسلوب لمحصول نباتي واحد قد يؤدي الي نتائج غير صحيحة.

ثانياً: الغلة من الوحدة الحيوانية

تستخدم الغلة الناتجة من الوحدة الحيوانية اي متوسط انتاج الوحدة الحيوانية المنتجة في حالة المشاريع الزراعية المتخصصة في الإنتاج الحيواني كمعيار لقياس الكفاءة الانتاجية في تلك المزارع . ومن الإخطاء الشائعة عند تقدير معدلات انتاج مشاريع الإنتاج الحيواني هو عدم ادخال كل الوحدات المنتجة في الاعتبار عند حساب النتائج وابعاد الحيوانات غير المنتجة من الحساب وعلي ذلك نحصل علي مقياس مفصل للكفاءة الانتاجية الحيوانية.

ثالثاً: الرقم القياسي للغلة المحصولية النباتية

الرقم القياسي للغلة المحصولية النباتية يبدو في صورة نسبة مئوية لغلات المحاصيل النباتية كلها اي الجاري انتاجها في مشروع من المشاريع محسوبة في ضوء متوسطات الغلات الهكتارية من تلك المحاصيل النباتية في المشاريع المجاورة أو في المنطقة التي يقع بها المشروع ، ويوافق هذا الأسلوب المشاريع التي تنتج أكثر من محصول زراعي ويعتبر انتاجها الحيواني قليل الأهمية نسبياً. وبعد الرقم القياسي للغلة المحصولية النباتية احسن اسلوب للكفاءة الانتاجية الزراعية لذلك النوع من المشاريع الزراعية ، ويجب علي مدير المشروع عند حسابه للرقم القياسي للغلة المحصولية النباتية أن يقتصر حسابه علي المحاصيل التي زرعت فعلاً، وأن يدخل في حسابه المساحات التي فشل الإنتاج فيها ، وبهذه الطريقة يصبح الرقم القياسي للغلة النباتية ممثلاً لواقع الكفاءة الانتاجية الزراعية ، كما يجب عليه أن يتأكد من ان متوسطات

الغلات الزراعية المحلية قد جري حسابها علي أساس مدعم بالمساحات الفعلية لكل من هذه المحاصيل علي حده في المشاريع المجاورة او بمنطقته.

رابعاً: الرقم القياسي للغلة المحصولية الحيوانية

الرقم القياسي للغلة المحصولية الحيوانية هو صورة نسبة مئوية موحدة لكل معدلات الإنتاج للمحاصيل الزراعية الجاري انتاجها بالمشروع الزراعي مجتمعة ومقارنة بمتوسطات معدلات الإنتاج للمحاصيل الزراعية المتشابهة في نفس المنطقة ويعتبر هذا الأسلوب من افضل الأساليب بالنسبة للمشاريع المتخصصة في الإنتاج الحيواني ، ويمكن حساب الرقم القياسي للغلة المحصولية الحيوانية بطريقة سهلة تتلخص في حساب نسبة مئوية لمعدل الإنتاج لكل نشاط حيواني من متوسطات معدلات الإنتاج للأنشطة المتشابهة بنفس المنطقة تم ترجيحها بعد ذلك بنسبة ما استخدم في انتاجها عمل انسان مباشرة (1) .

خامساً: الرقم القياسي لاجمالي المنتجات الزراعية

يجري حساب الرقم القياسي لاجمالي المنتجات الزراعية بعد حساب كل من الرقم القياسي للغلة المحصولية النباتية مرجحاً بالنسبة المئوية لمقدار العمل الإنساني المنتج ، والرقم القياسي للغلة المحصولية الحيوانية مرجحاً بالنسبة المئوية لمقدار العمل الانساني المنتج المستخدم في الحصول علي هذه المنتجات . ثم ترجيح كل من هذين الرقمين القياسيين بالنسبة المئوية لعنصر العمل المستخدم في الإنتاج الحيواني الي العمل الانساني الكلي والنسبة المئوية لعنصر العمل المستخدم في الإنتاج النباتي الي العمل الإنساني الكلي.

سادساً: اساليب قياس الكفاءة الانتاجية للمشروع الزراعي باستخدام الاصول الزراعية

ويمكن تقسيم تلك الاصول الي الاصول الثابتة والاصول المتغيرة ، ومن أهم معايير الكفاءة الإنتاجية لتلك الاصول الزراعية هي :

أ- استخدام الاصول الانتاجية الثابتة

حيث أن قيمة عناصر الانتاج الثابتة تنتقل بصفة تدريجية الي المنتجات ، ولا بد أن تخضع في استهلاكها السنوي للحسابات الاقتصادية التي تنتج اقصي انتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة من هذه الاصول الانتاجية ، وأن تحسب لها تكاليف استهلاك سنوية تضاف

(1) برايس جنتنر ، التقييم الاقتصادي لمشروعات الزراعية ، ترجمة معهد التخطيط القومي ، الطبعة الأولى ، (القاهرة

: منشورات معهد التخطيط القومي ، 1982م) ص 123

التي تكاليف انتاج السلعة المنتجة حيث أن ما يخصم كمعدل للاستهلاك السنوي لهذه الأصول تشكل بجانب الاستثمارات الجديدة المصدر في تعويض هذه الأصول وتمييتها مستقبلاً . وتحسب معدلات الاستهلاك السنوي (معدل الاحلال السنوي لهذه الأصول) بمعرفة القيمة الاجمالية لأي أصل من هذه الأصول مع العمر الانتاجي له .

$$\text{معدل الاستهلاك السنوي} = \frac{\text{القيمة الاجمالية للأصل الانتاجي}}{\text{العمر الانتاجي له}}$$

ويمكن قياس مدي كفاءة استخدام الأصل الإنتاجي الثابت او مجموع الأصول الثابتة باستخدام المعايير التالية :

$$\text{علاقة الأصول الثابتة بالانتاج السنوي المحقق} = \frac{\text{اجمالي قيمة الانتاج الزراعي}}{\text{القيمة الاجمالية للأصول الثابتة}}$$

وهذا المعيار يعبر عن قيمة الإنتاج في مقابل دينار واحد من قيمة الأصول الانتاجية الثابتة .

$$\text{2- مدي مساهمة الأصول الثابتة في الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الاستهلاك السنوي للأصول الثابتة}}{\text{اجمالي قيمة الانتاج الزراعي المحقق}}$$

وهذا المعيار يعبر عن مدي مساهمة الأصول الثابتة في قيمة الانتاج الزراعي المتحقق خلال هذه السنة .

$$\text{3- ربحية الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي قيمة الانتاج الزراعي}}{\text{القيمة الإجمالية للأصول الثابتة}}$$

وهذا المعيار يعبر عن صافي الربح في مقابل دينار واحد من الأصول الانتاجية. ويمكن عن طريق تلك المعايير تقييم مدي كفاءة استخدام الأصول الثابتة لكل المشروع او في فرع انتاجي واحد داخل المشروع ، كذلك يمكن عن طريقها عقد مقارنة بين المشاريع المختلفة ذات الظروف الانتاجية المتشابهة كما أن عن طريق هذه المعايير يمكن تقدير

مدي كفاءة استخدام هذه الأصول سنة بعد أخرى وذلك عن طريق حساب القيمة الإجمالية للأصول في كل سنة علي حده ، وذلك بإيجاد ما يسمي بالقيمة الحالية لها عن طريق قيمة الاهلاك السنوي في السنين السابقة من تكاليف إقامة هذه الأصول في المشروع (1) .

ب- استخدام الأصول الإنتاجية المتغيرة :

حيث أن قيمة الأصول الإنتاجية المتغيرة تنتقل نهائياً من خلال الفترة الانتاجية الواحدة الي المنتج الجديد فإن كفاءة استخدام هذه الموارد يحدد الي حد بعيد مدي ربحية العملية الانتاجية وعلي ذلك فإن استخدام الحوافز الاقتصادية في مجال استخدام هذه الأصول كفيل بتحقيق الاستخدام الامثل لها.

ويمكن قياس مدي كفاءة استخدام هذه الأصول باستخدام المعايير التالية :

$$1- \text{العلاقة بين الأصول المتغيرة والإنتاج} = \frac{\text{اجمالي الانتاج الزراعي}}{\text{قيمة الأصول المتغيرة في الفترة الانتاجية}}$$

وهذا المعيار يبين العلاقة بين الإنتاج والأصول المتغيرة في العملية الإنتاجية .

$$2- \text{الزمن اللازم لدوران الأصول} = \frac{365 \text{ عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الأصول المتغيرة}} = \text{المتغيرة دورة كاملة}$$

وهذا المعيار يعبر عن عدد الأيام لكي تتم الأصول المتغيرة دورة كاملة في خلال سنة من المشروع .

ج- قياس كفاءة استخدام جميع العناصر الإنتاجية في الإنتاج الزراعي:
يمكن استخدام المعيار التالي : (1)
الكفاءة الإنتاجية الزراعية =

قيمة الإنتاج المتحقق خلال السنة

(1) نفس المرجع، ص 128
(1) نفس المرجع، ص 130

وكلما ارتفع هذا الرقم دل ذلك علي ارتفاع كفاءة استخدام هذه الأصول الزراعية.

2-1-2 المعوقات الاقتصادية :

تحد المعوقات الاقتصادية دون إحداث تطور عظيم في القطاع الزراعي مما يعوق إدارة المشاريع الزراعية في تحريك موارد هذا القطاع بالقدر الكافي الذي يحدث النهضة الاقتصادية والاجتماعية المرجوة ، ويشمل ذلك قصور في السياسات الاقتصادية وفي سياسات التسويق والتسعير وفي شح الموارد المالية وما يتعلق بالدين الخارجي وعجز الموازنة العامة وغير ذلك . ومن اهم هذه المعوقات الآتي :

2-1-2-1 سياسة الاقتصاد الكلي

تسير سياسات الاقتصاد الكلي في البلاد دون أن تضع اعتبار لتأثير تلك السياسات علي إدارة المشاريع الزراعية وعلي القطاع الزراعي ككل رغم الأهمية المحورية للقطاع في تحريك كل القطاعات الاقتصادية المختلفة . وكما هو معلوم فإن الانتاج الزراعي يعتمد اعتماداً شبيه كامل علي واردات المحروقات والجرارات والآليات والمدخلات الزراعية المختلفة من اسمدة ومبيدات وخيش وبعض التقاوي فضلاً عن استيراد العربات والشاحنات وقطع الغيار المختلفة . وقد ادي التقويم الي انهيار الدينار وتدني قيمته في مدي خمس سنوات من نحو اثني عشر جنيهاً للدولار الي الف وثمانمائة جنية للدولار ، مما رفع تكلفه كل الواردات بنسبة 14900% علي الأقل . وبما أن الإنتاج الزراعي في معظمه للسوق المحلي ويعتمد علي الدخول المتواضعة للواء الأعظم من المواطنين فإن الاسعار المحلية لم ترتفع إلا بنسبة 300% ولأن الانتاجية الفدانية خلال هذه السنوات لم تزد فقد كان التقويم خصماً علي القطاع الزراعي بصفة عامة وعلي إدارة المشاريع الزراعية وعلي دخول المزارعين بصفة خاصة ومع تصاعد معدلات ارتفاع التضخم حتي بلغ 166% في اغسطس عام 1996م. كما ورد في الوثائق الرسمية ، فقد سمح للمصارف برفع هامش المرابحة لتأمين القيمة الحقيقية لاموال المودعين فارتفع الهامش لدي بعض المصارف لنحو 7% في الشهر أو 84% في السنة وأصبح التمويل عائقاً آخر لأنه رتب تكلفة عالية للقروض لا يتصور ان يتجاوزها التطور الزراعي في المدي القريب.

في ضوء هذه التداعيات اضطرت الحكومة للتدخل من وقت لآخر لإيجاد التوازن المطلوب مما أوجد عدم استقرار في السياسات الاقتصادية وفي استقرار سعر الصرف ، وكان لكل ذلك أثر سالب علي مناخ الاستثمار وعلي الظروف الانتاجية وكان من نتائج ذلك الكسب المتواضع للقطاع الزراعي .⁽¹⁾

2-2-1-2 قصور الموارد المالية

كان السودان حتي منتصف الثمانينات يتلقي دعماً من الأسرة الدولية في شكل قروض وتسهيلات ومنح عون غذائي في حدود ثمانمائة مليون دولار سنوياً مع اعلان الشريعة في عام 1984م والثبات عليها بعد ذلك تقلص العون الي أقل من خمسين مليون دولار سنوياً مما أعاق برامج التنمية وحركة الاقتصاد الوطني . وبدلاً عن توجيه حصيله الصادرات لتوفير احتياجات القطاعات الاقتصادية كالزراعة والصناعة فقد اضطرت البلاد لتوجيه قدر مقدر من تلك الحصيله لسلع استراتيجية كانت تستورد عن طريق التسهيلات كالاسلحة والمحروقات وغيرها . ونتيجة لذلك فقد تضرر القطاع الزراعي في السنوات الماضية نتيجة لعدم توفر المحروقات والمدخلات بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب كما تباطأت برامج التأهيل والاحلال للمنشآت والبنيات الأساسية ووسائط النقل بالنسبة للقطاع الزراعي مما أثر علي كفاءة الأداء - ولكن الموقف المبدئي من حرب الخليج الثانية والإصرار علي ايجاد حل عربي أوجد قطعية بين السودان واقطار التحالف الغربي من الدول العربية وحجب رؤوس الأموال العربية عن الاستثمار في السودان . ومن حسن الحظ ان الأقطار العربية بدأت تتجاوز تداعيات حرب الخليج . ومن شأن ذلك ان يضع المجال أمام استقطاب فوائض الأموال العربية للاستثمار في البلاد . ولقد أخذت دولة قطر الشقيقة المبادرة بالاستثمار في مجال التعدين واستخراج البترول ثم بالزراعة في ولاية الخرطوم ، كما بدأ بعض المستثمرين العرب في تنفيذ مشاريع زراعية في مناطق مختلفة من البلاد ، وهو جهد ينبغي ان يدعم وان توفر له كل السبل وكل التسهيلات ، خاصة والعالم يتجه نحو العولمة وسياسات التحرير وإزالة الحواجز بين الدول والسماح لرؤوس

(1) اسماعيل الخليفة سليمان ، الاصلاحات الهيكلية في بنية الاقتصاد السوداني ، الطبعة الثانية (الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة للإرشاد الزراعي ، 1997م) ص83

الأموال بالتحرك دون قيود فرض معايير الربحية التجارية مما يجعل أمر استقطابها عسيراً (1).

1-2-3 الدين الخارجي

مع الطفرة التي حدثت في اسعار المحروقات بعد حرب اكتوبر 1973م توفرت للمصارف والمؤسسات المالية موارد نقدية ضخمة وتم تدويرها بسهولة عبر الدول النامية وقد حصل السودان علي نحو خمسة مليارات من الدولارات . ولكن بما أن حجم التمويل لم يكن كافياً لتلبية جميع احتياجات التنمية الاقتصادية . وان ما تم الحصول عليه وجه بشكل اساسي للقطاع الصناعي والبنيات الاساسية كالطرق العابرة والمطارات دون أن يحصل القطاع الزراعي علي القدر الكافي لإحداث النهضة الزراعية . كما ان إدارة تلك الموارد افتقدت في كثير من الأحيان جانب الرشد والحكمة ، فقد عجزت البلاد عن تحقيق عائد مكافئ يساعد علي تسديد التزامات الدين الخارجي ، ومع الفوائد المركبة التي تتعامل بها المصارف العالمية فقد ارتفعت مديونية البلاد نحو 23 مليون دولار وأصبحت البلاد رهينة لصندوق النقد الدولي الذي اخذ يصر علي جدولته ديونه وعلي الالتزام بسداد اقساط شهرية للدين رغم ظروف البلاد الاقتصادية.

لقد كان هناك مساعي دولية واقليمية لالغاء جانب من تلك الديون وجدولة ما يتبقي منها ، غير أن تلك الجهود لم تثمر حتي الآن إلا بشكل انتقائي ولبعض الدول ولا بد من بذل جهود جديدة وحقيقية لتوحيد الدول النامية لتقف بحزم خلف إلغاء الدين كخطوة لا بد منها لاحداث طفرة في اقتصاديات الدول النامية (1) .

2-2-4 العجز في ميزان المدفوعات

يعيق العجز في ميزان المدفوعات في السودان والذي قدر بنحو 1241 مليون دولار في عام 1998م اي جهود لاستيراد القدر الكافي من الآليات والمعدات والتقانة ويدفع لتكديس تخفيض مطرد في سعر صرف الدينار بكل ما يترتب علي ذلك من ارتفاع لتكلفة الواردات بما في ذلك المحروقات والآليات والمدخلات الزراعية ويقلص دخول

(1) محمد رشداش مصطفى ، تأثير السياسات الكلية وبرنامج التصحيح الاقتصادي علي التمويل الريفي ، الطبعة الثانية (القاهرة : ب ن ، 1994) ص 96

(2) زهير المبارك عبدالله ، اثار اتفاقيات الجات الدولية علي السودان ودول الشرق الأدنى ، الطبعة الأولى) الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الاستراتيجية ، 1997م) ص 114

الزراع ويحبط اي خطط للتوسع الرأسي لزيادة الكفاءة الانتاجية كما تتعثر الجهود لتأهيل وتوسيع وتحديث الطاقات الانتاجية.

2-1-2 العجز في الموازنة العامة

يعاني الاقتصاد السوداني من عجز في الموازنة العامة، ويعتبر هذا العجز من أهم عوامل ارتفاع معدلات التضخم . وفي سبيل تقليص العجز لتحجيم الارتفاع في معدلات التضخم فقد تبنت الحكومة في السنوات الأخيرة سياسة تقشفية شملت تقليص الاعتمادات الموجهة للخدمات الزراعية الأساسية وخاصة خدمات البحوث الزراعية ووقاية النباتات ومكافحة امراض الحيوان والإرشاد والتدريب ، كما اتجهت الدولة لتنفيذ برنامج واسع للتخصيص تم بموجبه التصرف في مؤسسات زراعية عديدة وإحالة الكثير من المهنيين والفنيين والعمال المدربين للتقاعد مما افقد إدارة المشاريع الزراعية بصفة خاصة والقطاع الزراعي ككل بصفة عامة الامكانيات المادية والقوي البشرية التي كان ينبغي أن تدعم التطور الرأسي لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج . وتتجه الحكومة للاهتمام بجانب العرض من خلال فتح الموارد المطلوبة للقطاع الزراعي لتحقيق التطور المطلوب ولا بد أن يواكب ذلك اعتماد برنامج واسع لدعم خدمات البحوث والإرشاد الزراعي حتي تحدث الطفرة المطلوبة في الإنتاجية لنواكب الارتفاع الكبير في تكلفة الإنتاج (1) .

2-1-2 ضعف قنوات التسويق

انشأت البلاد عبر الزمن عدداً من المؤسسات المتخصصة في تصدير السلع الأساسية كشركة السودان للأقطان ، وشركة الصمغ العربي ، وشركة الحبوب الزيتية وأخيراً شركة تنمية المحاصيل البستانية وكانت هناك شركة لتسويق الماشية واللحوم ولكنها حلت في نطاق برنامج التخصيص . جميع هذه الشركات باستثناء شركة الاقطان لم تدعم بالبنيات التحتية والخدمات الضرورية الخاصة بالتخزين الحديث كالصوامع والمخازن الحديثة والمخازن المبردة بالنسبة للسلع البستانية والمسالخ الكافية والمتطورة بالنسبة للحوم فضلاً عن ضعف خدمات التعبئة والتغليف وغياب خدمات الترويج.

وحتى الآن لا توجد شركة أو مؤسسة لتسويق الغلال رغم أن 70% من المساحة المزروعة مخصصة للغلال كما ان أسواق المحاصيل مركزة في مدن محددة كالقضارف

(1) علي عبد العزيز وآخرون ، الضرائب والرسوم الزراعية واثارها علي الانتاج الزراعي ، الطبعة الثانية) الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الاستراتيجية ، 2000م) ص94

والابيض وأم روبة والدمازين مما يعيق الانسياب المنتظم للمحاصيل من المنتج للأسواق ثم للمستهلك . لقد شرعت الدولة في تشيد عدد الطرق العابرة للولايات غير أن ضعف الموارد المالية يعيق تسريع تنفيذها جميعاً لتواكب التوسع المطلوب في الإنتاج الزراعي . ولهذا لا بد من وضع أولويات في تنفيذ تلك المشاريع وتنفيذها تباعاً كأن يعطي طريق السلام للجنوب أولوية قصوي . ومن بعده طريق الغرب ، وبعد أن يكتمل تشرع البلاد في استكمال الطرق الاخرى مثل طريق التحدي وشريان الشمال والطرق الاخرى من الشرق والوسط .

لقد تمكنت البلاد من اختراق بعض الاسواق العربية لتصدير اللحوم غير أن الاعتماد علي مسلخ الكدرو ومسالخ قناوة والرضوان ونيالا فقط لن يفي لمقابلة الطلب العربي علي اللحوم والذي يقدر بنحو سبعمائة الف طن من اللحوم الحمراء . وعليه لا بد من تركيز الجهود لإنشاء العديد من المسالخ وفي مناطق الانتاج الاساسية مع تشييد المطارات والبنيات الاساسية الاخرى لتوفير الظروف المواتية للتوسع في صادر المنتجات الحيوانية (1) .

7-2-1-2 محدودية السوق المحلي

تقوم استراتيجية الانتاج الزراعي في البلاد باستثناء القطن والصبغ العربي علي تلبية احتياجات السوق المحلي وتصدير الفائض ، وقد ساعدت هذه الاستراتيجية علي تحقيق الإكتفاء الذاتي ، وتوفير قدر من العملات الصعبة للمساهمة في تسيير النشاط الاقتصادي ، وينبغي أن تستبدل هذه الاستراتيجية باخرى تستهدف الإنتاج للوطن العربي والعالم الاسلامي والقارة الافريقية . ولا شك ان عدم انتظام الاقطار النامية في تكتلات اقتصادية يضعف اختراق تلك الاسواق ، ولكن من ناحية أخرى فإن اختراق تلك الاسواق عن طريق برنامج مكثف للترويج وخطة محكمة لدعم الصادر سوف يخلق المصالح المشتركة ويهيئ الوضع لإنشاء التكتلات الاقتصادية .

8-2-1-2 سياسة تسعير الحاصلات الزراعية

يختلف الانتاج الزراعي عن الانتاج الصناعي بسبب موسمية الانتاج . ويتطلب هذا سياسة تسويق وتسعير تتجاوز سلبيات قانون العرض والطلب . ولهذا تعمل كل الدول

(1) نفس المرجع ، ص102

وعلي رأسها الولايات المتحدة ودول الاتحاد الاوربي علي تطبيق سياسة تسويق وتسعير تؤمن العائد المجزي من خلال اسعار التركيز او الأسعار الدنيا ، ثم تسمح للزراع بحرية البيع ان تحصلوا علي اسعار أعلي. وفي الولايات المتحدة تقوم مؤسسة التسويق الزراعي بإعطاء المنتج وثيقة ضمان بقيمة محصوله بالسعر الأدنى المجزي ، ويقوم المنتج بإيداع الوثيقة لدي اي مصرف تجاري والحصول علي قرض يتسق مع حجم الضمان للمصرف علي احتياجاته وعلي العمليات الزراعية للموسم الجديد دون إبطاء. وفي غضون ذلك يقوم بعرض محصوله للأسواق وفي مدي ثلاثة أشهر فإذا حصل علي سعر أعلي باع به وأعاد للبنك قيمة المديونية. وأن لم يحصل علي سعر أعلي في غضون ثلاثة أشهر تستلم مؤسسة التسويق الزراعي المحصول وتقوم بسداد قرض البنك وتتولي من بعد ذلك تخزين وتسويق المحصول . (1)

وتتم ممارسات مماثلة في كل الأقطار بالنسبة للمحاصيل الاستراتيجية ولكن السياسة القائمة بعد فبراير 1992م تخلت عن تحديد اسعار دنيا وعن الالتزام بتأمين احتياجات المطاحن من القمح وترك أمر التسعير لآلية العرض والطلب. وكان من نتائج ذلك اضطرار الزراع لبيع المحصول بأسعار متدنية تقل كثيراً عن تكلفة الانتاج فيخسر الزراع ، وحيث يتحول المحصول للسماسة والتجار يقوم هؤلاء بالتحكم في العرض فترتفع الاسعار ويخسر المستهلكون بعد ذلك والي حين انتاج الموسم التالي. وفي عام 97/1998 في السودان وبالرغم من تواضع الانتاج الكلي من الذرة فقد انخفضت الاسعار في السوق الي نحو 19 الف جنيه للجوال بينما كانت اسعار السلم المتفق عليها نحو عشرين الف جنيه . ومن نتاج ذلك تكبيد الزراع خسارة كبيرة وإضعاف قدراتهم لتمويل العمليات الزراعية في الموسمين التاليين مما ابعد مساحات واسعة في القطاع المطري الآلي عن الزراعة مما قد أحدث فجوة غذائية خطيرة في العام 2000م، أن كل ذلك يتطلب مراجعة سياسة التسعير المتبعة وترشيد سياسات التحرير وتبني المنهج المتبع عالمياً بتحديد اسعار دنيا وانشاء مؤسسة قومية للامن الغذائي لتتولي امر إدارة المخزون الاستراتيجي وخطط تسويق محاصيل الغلال ، بما في ذلك تصدير الفائض . ان الأساس

(1) محمد خير ، أساسيات انتاج محاصيل الأعلاف ، الطبعة الرابعة (مدني : إدارة التدريب والنشر هيئة البحوث الزراعية ، 1999)ص216

المادي لهذه الهيئة او المؤسسة يتمثل في موجودات مؤسسة الصوامع السابقة والتي كانت تملك صومعتي القصارف وبورتسودان ومطامير لخرن الذرة بسعة 900 الف طن ومخازن حديثة في مواقع مختلفة من البلاد (1).

2-1-2-8 السياسة الضريبية

تعتبر الضرائب من أهم المصادر لإيرادات الدولة وهي تستخدم كأداة لإعادة توزيع الموارد وترشيد استغلال الامكانات المتاحة . وقد ظل القطاع الزراعي يسهم عن طريق الضرائب المباشرة وغير المباشرة في دعم الخزينة العامة . ثم زادت أعباء القطاع الضريبي في السنوات الاخيرة نتيجة لتبنى نظام الحكم الاتحادي ونظام الحكم الشعبي المحلي ، وقد تم بموجب الأوامر الدستورية التي قننت للنظاميين منح الأجهزة الولائية ومجالس الحكم المحلي سلطات فرض ضرائب ورسوم محلية لتسيير الأنشطة المختلفة . ومن ثم فقد توسع حجم الجبايات بالقدر الذي بات يهدد القطاع الزراعي ويجعله قطاعاً طارداً . إن الضرائب علي الصمغ العربي فضلاً عن ضريبة الأعمال التجارية لتجار الصمغ والتي تؤخذ كنسبة من صافي الأرباح زائداً زكاة عروض التجارة بالإضافة الي أسباب اخري ادت الي تدني حجم الصادر من الصمغ العربي . كذلك الضرائب علي القطن ورسوم العبور التي تفرضها المحليات والمحافظات والولايات علي السلع العابرة مما يزيد تكلفة السلع الزراعية ويضعف قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية .

لقد عالج مجلس الوزراء وضع الضرائب علي القطاع الزراعي وأصدر قراراً بالإصلاح الضريبي وتنظيم الرسوم ، وينص القرار علي ألا يتجاوز العبء الضريبي 20% من الإنتاج المطري و 15% من قيمة الإنتاج المروي ، بما في ذلك زكاة الزروع . كما أصدر قراراً لاحقاً بمنع رسوم العبور بالنسبة لسلع الصادر ولكن بما أن الكثير من الأجهزة الولائية والمحلية لا تجد في الوقت الحاضر مصدراً لتغطية التزاماتها الانية وبخاصة ما يتعلق بالفصل الأول فإن تنفيذ القرار لا يزال يجد المقاومة.

وتمثل الرسوم الجمركية كذلك عبئاً كبيراً علي القطاع الزراعي خاصة وان تعرفه الجمارك ظلت عاليه رغم الزيادة الكبيرة في سعر صرف دولار الجمارك من 12.5 جنيه للدولار في

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، الزراعة وتحديات العولمة ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة الدراسات الاستراتيجية ،

عام 1992م الي نحو 2500 جنيه للدولار في عام 1999م.ولا تقتصر الرسوم الجمركية علي الآلات والمعدات والمدخلات وقطع الغيار المستوردة ، ولكنها تشمل أيضاً سلع الصادر ، كالقطن والصمغ العربي والحبوب الزيتية مما يقلل كفاءتها التنافسية في الأسواق الخارجية . وفي سبيل تخفيف هذا العبء فقد تقرر تخفيض الرسوم الجمركية في الموازنة بدءاً من عام 1998م مما سيكون له أثر طيب في حفز الصادر . وفي مقابل ذلك هنالك رسوم أيضاً علي الواردات الزراعية ، ويقترح الابقاء علي هذه الرسوم حماية للإنتاج المحلي ، خاصة وأن اتفاقية الجات تبيح للدول الأقل نمواً فرض مثل هذه الرسوم خلال الفترة الانتقالية والتي انتهت بحلول عام 2005م ، وذلك لتمكين تلك الأقطار من حماية الإنتاج المحلي ومن دعم ميزان المدفوعات (1) .

يستنتج الباحث ان السودان يتمتع باتساع الرقعة الصالحة للاستثمار الزراعي ولكن هنالك محددات ومعوقات عديدة تحول دون استقلال تلك الموارد علي الوجه الأكمل ، ومن المعروف ان عناصر الانتاج الزراعي تتناول الأرض والعمل ورأس المال ويجب علي إدارة المشاريع الزراعية أن تقوم بتوفير تلك العناصر بالصورة التي تتناسب مع حجم الأعمال الزراعية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية من تلك العناصر .

(1) محمد عوض صالح أحمد ، الارشاد الزراعي المفهوم والتطبيق في دول العالم الثالث ، الطبعة الأولى (سنار : مطبعة كلية الزراعة جامعة سنار ، 1998) ص218

2-2 المبحث الثاني المعوقات الطبيعية والتقنية

1-2-2 المعوقات الطبيعية

وتتمثل هذه المعوقات في المشاكل المرتبطة بالتربة والمياه والمناخ ، ويمكن توضيحها في الجزء التالي .

1-2-2-1 التربة أو الأرض الزراعية

تختلف الأرض كعنصر من عناصر الانتاج عن العناصر الاخرى في إن الانسان لا يستطيع أن يخلقها أو يوجد لها ، ويطلق عليها القوي الاصلية التي لا تدمر هذا وان كان هناك عوامل تؤدي الي تدميرها وتآكلها . ومن أهم تلك العوامل هو ترك الاراضي بدون غطاء نباتي وعوامل الجفاف والرياح ومقدار الامطار الساقطة والتي تحدد درجة تآكل التربة في المنطقة ، كذلك فإن الممارسات السيئة للزراعة والتي تشجع التربة علي التآكل . وهكذا نجد أن الأراضي الزراعية ذات القيمة العظيمة للمشروع الزراعي يتم فقدانها وتآكلها في العالم . ويترتب علي ذلك أن ينخفض دخل المزارع ، وبالتالي العائد الكلي للمشاريع الزراعية ولذلك من الواجب علي إدارة المشاريع الزراعية ان تستخدم طرقاً لحفظ التربة حتي تمنع تآكلها. كذلك فإنه من المعروف في حالة إجهاد الأرض بزراعتها باستمرار علي مدار العام فان خصوبتها تنخفض ما لم يتم اضافة الأسمدة الكيماوية والعضوية للنباتات في التربة ، وهذه التكاليف لا يمكن التقاضي عنها او تفاديها إذا أرادت إدارة المشاريع الزراعية أن تحصل علي دخل مرتفع من مشاريعها لسنوات عديدة. (1)

وقديماً كانت الأرض متوفرة وميسورة لأي فرد ان يستخدمها كيفما شاء ، ولم تكن إنتاجية الأرض أو الاحتفاظ بإنتاجيتها عالية تسبب مشكلة وذلك لأن المزارعين كان يمكنهم الانتقال الي أراضي زراعية جديدة لم يسبق زراعتها ، أما الآن و نتيجة لزيادة نمو السكان ، واستخدام الأرض لأنواع مختلفة من التطور الاقتصادي فإن الامر يستلزم العمل علي المحافظة عليها وعلي خصوبتها.

(1) جلال الملاح ، تخطيط وتقييم المشروعات الزراعية ، الطبعة الأولى (الرياض : دار المريخ للنشر ، 1991م)

إن توفير وحياسة الأراضي الزراعية هي إحدى القرارات الأكثر أهمية التي يتخذها المزارع في بداية عمله بالمشروع، ولا تنتهي أهمية القرار بعملية الشراء الأولية وذلك بسبب أن هذا المزارع من المحتمل أن يضيف أرضاً زراعية جديدة الي مشروعه كما أن طبيعة تلك الارض التي حصل عليها وطريقة توفيرها تشكل كثيراً من القرارات الزراعية التالية والواجب عليها اتخاذها. وهي هل من الواجب امتلاك الارض أم استئجارها ؟ . من وجهة نظر إدارة المشاريع الزراعية ، فإن الارض الزراعية كعامل من عوامل الإنتاج لديها بعض الخصائص التي تميزها عن عوامل الانتاج الأخرى. ، ومن اهم هذه الخصائص ، أن الارض دائمة أي أنها لا تستهلك في عملية الإنتاج بالرغم من أنها تستنزف ، كذلك فإنه من الممكن استخدامها لأكثر من غرض حيث أنها تستجيب بطرق مختلفة الي التطبيقات المختلفة للعمل ورأس المال ، بالإضافة الي التنظيمات القانونية التي تؤثر علي استخدام الارض .

أن الأرض الزراعية تتناسب تماماً كضمان لأي قرض ، حيث أنه من السهل أن نقرض الأموال بضمان الأرض ، مما يجعل هناك أغراء بالنسبة للمزارع أو الفرد ذي الدخل المحدود ان يقوم بشراء الارض. وقد تؤدي عملية الشراء هذه الي قصور في الإمكانيات المالية للمزارع وتجعله في حاجة الي راس مال يستخدمه في الأغراض الزراعية الأخرى. ويعتبر هذا عيباً في هذه الحالة - من العيوب الأساسية لامتلاك الارض وليس استئجارها . كذلك فإن معظم الناس يفضلون امتلاك الارض وليس استئجارها ، وهذا يؤدي الي الشعور بالرضا لأنهم يعملون في أرضهم وفي شئ يخصهم. وقد يعود امتلاك الارض علي صاحبها باستفادة من الفرص والمكاسب المفاجئة فلو أن ثمن الارض الزراعية قد ارتفع فجأة فإن المالك سوف يربح كثيراً نتيجة ذلك، ومن المحتمل أن يرفع المستأجر قيمة إيجاره أكثر من هذه الحالة، وفي نفس الوقت فإنه من الممكن حدوث العكس ، وعندئذ يتعرض المالك لعدد من المخاطر .

وتعتبر ملكية الارض عنصر انتاجي أقل مرونة عن الاستئجار فعادة يستطيع المزارع أن يوسع من عملياته الزراعية أو يحدد عقوداً ايجارية عن تلك الارض وذلك بسهولة عما إذا كانت تلك الأرض مستأجرة . والمزارع المبتدئ الذي لم يتأكد بعد من عملياته الزراعية ربما يكون في حاجة الي هذه المرونة. وبالطبع فإن استئجار الارض

ليس بدون مشاكل وفي كثير من بلدان العالم فإن عملية الاستئجار تنظمها اللوائح والقوانين الخاصة بذلك

شراء الأرض: إن عقار المشروع الزراعي يختلف عن الأشكال الاخرى الخاصة بالملكيات الاصلية في كونه مشهور ومظهر مزدوج بالنسبة لقيمتة ، فإن له قيمة سوقية يمكن تقديرها.ومن المعروف أن الأرض كأصل تعيش لمدة طويلة وتعود بالانتاج لعدة سنوات في المستقبل ، وهذا الاسهام المستقبلي من الواجب وضعه في الحسبان لكي يتم استخدامه في القرارات الحالية. ويطلق علي عملية الحصول علي عوائد مستقبلية مرة ثانية الي الحاضر ، يطلق عليها " الخصم ". وبصورة عامة فإن للأرض حياة غير محددة لو تم الاحتفاظ بالتربة الزراعية في حالة جيدة .

استئجار الأرض : ان الإيجار لقطعة من الأرض هو أقل بكثير من قيمة البيع وذلك بسبب ان الإيجار يتم دفعه كل عام ، بينما سعر البيع يتم دفعه مرة واحدة، ومن المهم للمزارع أن يضع في اعتباره ما يكتسبه من كل فدان قبل الترتيب لشراء أو استئجار الأرض.

إن استئجار الارض الزراعية هو قانون يتأثر بصورة كبيرة بالعرف والتقاليد ، وحيث إن هذا العرف وهذه التقاليد لديها سمة الثبات وتمنع الظلم الشامل ، إلا أنها أحياناً تصبح عقبة بالنسبة للطرق الزراعية الأفضل . فمعدلات ونسب الإيجار التي قامت علي أساس العادة والعرف ، عادة تعكس التأثيرات الاقتصادية الطويلة المدى . وهذه المعدلات بطيئة في التغيير وهي تعكس الظروف الاقتصادية المتغيرة بصورة بطيئة ، ومن المحتمل جداً انها لا تعكس كل تنوع قصير المدى في النظام الاقتصادي. (1)

أما الأراضي الزراعية في السودان فهي تتعرض الي كثير من المشاكل مما يعوق إدارة المشاريع الزراعية ففي وسط السودان تتعرض الأراضي الزراعية الي الزحف الصحراوي نتيجة للرعي الجائر ولقطع الاشجار وهي أراضي هامة لانتاج الحبوب الغذائية، كالدرة والدخن والحبوب الزيتية كالفول السوداني والسمسم والمحاصيل الاخرى كالبطيخ والكردي وغيرها. وهذا يتطلب من إدارة المشاريع الزراعية حماية تلك المناطق وإخضاعها لإعادة استزراع وتشجير وتنظيم دورات الرعي ، وضبطه مع تحجيم القطيع القومي وفق الطاقة الاستيعابية للمرعي. وهناك أراضي القيزان ، وهي أراضي شبه رملية

(1) سيد الهواري ، الاستثمار والتمويل ، الطبعة الثانية (القاهرة : مطبعة مكتبة عين شمس 1982م) ص86

، ومن شأن استخدام الآليات والجرارات ان يحرك سكونها ويجعلها عرضة للعواصف ، ومن ثم انجراف التربة.

وينفس القدر فإن الأراضي في الولايات الاستوائية وبعض ولايات بحر الغزال يغلب عليها الحجر الحديدي حيث تتركز خصوبة التربة علي السطح ، واستخدام الجرارات والآليات يزيل السطح العلوي ويقضي علي خصوبة التربة. كل هذا يستوجب من إدارة المشاريع الزراعية استنباط تقنية وسيطة للاستخدام في أراضي القوز ، وأراضي الحجر الحديدي، ووضع خطة لتكثيف الاستيطان في تلك المناطق لتوفير الايدي العاملة المطلوبة للعمليات الزراعية ، وتحقيق استقرار في تلك المناطق ، كذلك فقد ساعد قطع الأشجار علي ضفاف نهر النيل والأنهار الفرعية وبخاصة نهر النيل الأزرق علي هدم الشاطئ مما يغير من مجري النهر ومن مواقع الجذر ويؤثر في مساحة الجروف ويخلق مشاكل ونزاعات عديدة بين الزراع. (1)

2-1-2-2 الأمطار والمياه

يتمتع السودان بكميات وافرة من الأمطار والمياه السطحية والجوفية، وتسقط الأمطار في معظم أرجاء الوطن صيفاً ، ويتواصل الهطول في الولايات الجنوبية لأكثر من 9 أشهر اما في ساحل البحر الأحمر فتسقط الأمطار شتاءً ، ونظراً لتملح التربة وضعف الهطول فإن مياه الأمطار لا تستقل الا في بعض الأودية، ولكنها تعتبر عنصراً حاسماً في توفير المرعي وفي تغذية الخزان الجوفي، وكما هو معروف فإن 90% من المساحة المزروعة في السودان تعتمد علي الأمطار وخاصة بالنسبة لانتاج الحبوب الزيتية والحبوب الغذائية وتوفير المرعي وتنمية الغابات وتغذية الخزانات الجوفية. ولكن نظراً لتباين كمية الأمطار من عام لآخر وتباين توزيعها خلال الموسم مع عدم اتباع الأساليب التي تحافظ علي رطوبة التربة فإن المساحة المزروعة والإنتاجية وخاصة بالنسبة للمحاصيل الحولية تتباين من موسم لآخر ، وتزيد من المخاطر المرتبطة بالإنتاج المطري . ولما كان موعد الزراعة يتوقف علي نزول الامطار فأن من شأن تأخير هطول الامطار أن تتم الزراعة بعد الوقت الأمثل المحدد من قبل هيئة البحوث الزراعية مما

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، سبيل السودان نحو النهضة الزراعية ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة الدراسات الاستراتيجية ، 2005) ص 223

يضعف الانتاجية ويزيد تكلفة الإنتاج . ولا بد من الإشارة الي ان اتساع رقعة البلاد يساعد علي توزيع مناطق الانتاج في مواقع مختلفة ، حتي إذا ضعف هطول الأمطار من مواقع وانتظم في مواقع اخري فإن ذلك سوف يؤمن الإنتاج المطلوب لتحقيق الأمن الغذائي . وفي موسم 1998/97م ساعد انتظام الامطار في ولايات النيل الأزرق وسنار والقضارف في تحقيق انتاج وفير ساعد في تغطية الفجوة الكبيرة التي حدثت في ولايات الاستوائية وبحر الغزال نتيجة لتوقف الأمطار لثلاثة أشهر وهي يوليو ، أغسطس ، وسبتمبر مما أحبط انتاج المحاصيل في تلك الولايات. ومن ناحية أخرى رغم ان البلاد تملك رصيلاً كبيراً من مياه الأنهار ومن المياه الجوفية غير أن الاستفادة من تلك المياه تتطلب استثمارات ضخمة لتشييد الخزانات ومنشآت الري وتوفير الطاقة الرافعة مما لا يتيسر للبلاد في ذلك الوقت (1).

2-2-1-3 الظروف المناخية

ساعد وجود معظم الأراضي الزراعية في المنطقتين المدارية وشبة الاستوائية الحارة صيفاً والداقئة شتاءً علي التوسع في إنتاج المحاصيل الصيفية كالذرة والدخن والحبوب الزيتية كالفول السوداني والسوسم ، مع تحديد المساحات المخصصة للمحاصيل الشتوية التي تتطلب مناخاً معتدلاً كمناخ البحر الأبيض المتوسط. ومع ذلك فإن علماء هيئة البحوث الزراعية يجهدون انفسهم لاستتباط عينات من القمح والبقوليات تناسب طقس السودان، وقد حققوا في ذلك إنجازات شهدت بها المنظمات الدولية. ومن ناحية فأن وجود الشتاء الدافئ في الأشهر التي تغطي فيها الثلوج معظم اقطار الاتحاد الأوربي يساعد السودان علي التوسع في انتاج المحاصيل البستانية كالخضر والفاكهة بغرض التصدير . (2)

2-2-2 المعوقات التقنية

تتصف الزراعة في السودان في الوقت الحاضر بانها ضعيفة الإنتاجية وتدرج في أدنى قائمة الدول الأقل نمواً في هذا الشأن من قبل منظمات الأمم المتحدة المتخصصة. وبعض هذا الإخفاق يعود للظروف المناخية وطبيعة موسم الأمطار وإدارة الري ، ولكنه

(1) السيد عبد الباري ، تلوث البيئة الارض والنبات ، الطبعة الأولى (الخرطوم : ب ن ، 2000م)ص20

(2) سليمان سيد أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص203

يعود بشكل أساسي الي قصور الخدمات الزراعية كالبحوث والارشاد والميكنة ووقاية النباتات وضعف استخدام المدخلات الزراعية كالبذور المحسنة والأسمدة والمبيدات وغير ذلك . ومن هذه المعوقات التقنية ما يلي :

2-2-2-1 عدم تطور عمليات خدمة التربة

تتسم عمليات تمهيد التربة للزراعة في السودان بالقصور وبخاصة في مناطق الزراعة الإلية المطرية، وتتم نفس الممارسة لحرثة التربة بنفس الآلية (الدسكي العريض) رغم تباين التربة في مواقع الزراعة الآلية وفي الولايات المختلفة . ولا تتوفر الدراسات الكافية لتحديد أنسب الطرق لإنتاج المحاصيل الحقلية تحت الظروف البيئية المختلفة. كما لا تتوفر دراسات علمية كافية او نتائج محددة فيما يتعلق بنوع المحارث وقوة الجرار لكل منطقة . ومن ثم تحديد عملية الحرث المطلوب وموعد الحرثة وعدد مرات الحرثة وغير ذلك من الأمور التقنية المرتبطة بخدمة التربة او العميات الإنتاجية للمحاصيل المختلفة .

لقد بدأ نشاط محمود في كل هذه الجبهات في مطلع الخمسينات في محطة توزي التي أنشأت لتطوير الزراعة المطرية الآلية. ولكن حيث تحولت المحطة في منتصف الستينات لابي نعامة لتوحيد الجهود البحثية في القطاعين المطري والمروي واجهت المحطة الجديدة مشاكل عديدة وتقلص دورها البحثي. والآن تبذل الجهود لاعداد مركز سمس في ولاية القضارف ليقوم بهذا الدور بخاصة فيما يتعلق بالبحوث المتعلقة بالميكنة الزراعية. ثم هناك القصور في خدمات الارشاد الزراعي من حيث توصيل المعلومات المتاحة للزراع للالتزام به ، ومن ذلك موعد الزراعة الأمثل وخاصة في وسط وشمال البلاد حيث يتميز الموسم الزراعي بالقصر. ففي المناطق المطرية ينتظر المنتجون بدء الأمطار لحرثة الأرض وزراعتها ، وقد تتأخر الزراعة تبعاً لتأخر الزراع وبذلك يضيع وقت أمثل للزراعة وقد يحل الصيف او الطقس الحار مبكراً في فبراير فينضج الزرع قبل أن يستوي ويكمل تكوين الحبوب . ومن ناحية اخري فأن صغر الحيازات الخاصة في ولايتي الشمالية ونهر النيل لم يشجع في الماضي علي استخدام الميكنة ولا يزال القمح يزرع في مساحات واسعة بالايدي ، ثم يقطع بالايدي ، قبل أن يغذي في الدراسة وفي ذلك إهدار كبير للجهد ومضاعفة للتكلفة.

2-2-2-2 ضعف خدمات الميكنة الزراعية

تتسم الزراعة بالسودان بضعف استخدام الآلات الزراعية . وإذا صرف النظر عن القطاع التقليدي حيث تستخدم الآلات اليدوية كالمطوية والنجامة ، فإن المنتجين في مناطق الزراعة الآلية يستخدمون جراراً واحداً لكل الف وخمسائة فدان بينما تستخدم الدول المتطورة جراراً لكل مائة وعشرين فداناً وتبالغ الدول الصناعية باستخدام جرار لكل 25 فداناً. أما في المؤسسات الزراعية القومية في السودان حيث لا يملك الزراع آليات خاصة بهم يتم الاعتماد علي تأجير خدمة الحراثة من القطاع الخاص كشركات أو افراد ثم تتم المقابلة معهم لاكمال الحرث في فترة وجيزة . وبما أن أغلب اصحاب الجرارات من القطاع الخاص لا يوظفون عماله دائمة فانهم يعتمدون علي سائق العربات والجرارات والشاحنات لتشغيل الجرارات خلال الموسم. وبالنظر لقلة خبرة السائقين بالآليات وبضبطها وفق الاعمال المطلوبة وجهل الزراع بالآليات وكفاءة استخدامها فإن عمليات الحرث تتم بشكل من الأشكال دون التدقيق في توفير المهد المطلوب للمحصول المعين. وكما هو معلوم فإن مهد القمح يختلف عن مهد الذرة ، كما يختلف كل منهما عن مهد القطن مثلاً . ولا يتوفر العدد الكافي من المهندسين والفنيين لدي المؤسسات جميعها للقيام بدور الإشراف والمتابعة والترشيد مما يستوجب وضع سياسة متكاملة للميكنة الزراعية ووضع خطة مدرجة لميكنة كل العمليات الزراعية وتوفير الكوادر المهنية والفنية المتخصصة وتدعيم خدمات البحوث والإرشاد (1).

2-2-3 ضعف استخدام البذور والأصناف المحسنة

توجد بالمؤسسات الزراعية القومية إدارات لاكثر البذور المحسنة ، وقد حققت انجازات مقدره في توفير البذور المحسنة من القطن والقمح والذرة والبقول السوداني، ولكن هذه الإدارات لا تجد الامكانيات الكافية والعدد المطلوب من الكوادر المتخصصة لمواكبة التطور المطرد في استنباط الأصناف والبذور المحسنة مما يستوجب اعطاء هذه الإدارات اهتماماً كبيراً وإعادة هيكلتها لتعمل علي أسس تجارية . ولكن الأمر يختلف بالنسبة لمناطق الزراعة الآلية المطرية والقطاع التقليدي والمشاريع المروية خارج نطاق المؤسسات القومية ويعود السبب في ذلك أولاً لعدم وجود مراكز البحوث الكافية لاستنباط الاصناف والبذور المحسنة وبخاصة في غرب وجنوب البلاد ، كما لا تتوفر المؤسسات

(1) نفس المرجع ، ص 287

والوكالات الخاصة التي تقوم بعمليات الإكثار، كما أن الوعي باستخدام البذور المحسنة لا يزال محصوراً في أوساط معينة ولم يصبح ركباً عاماً لدي الزراع والمنتخبين في كل الولايات . ولا يزال اصحاب المشاريع وصغار الزراع في القطاع التقليدي يعتمدون علي مخزونهم من انتاج العام المنصرم . وفي الوقت الحاضر تبذل جهود نشطة في هذا المجال لإنشاء الشركة العربية السودانية لانتاج البذور براسمال قدره 12 مليون دولار ، وقد بدأت نشاطها بالفعل في موسم 1998/97م كما توجد شركة بيونير وبعض الافراد ، وتتجه وزارات الزراعة في الولايات المختلفة لإنشاء إدارات خاصة باكثار البذور مما يساعد علي توفير البذور المطلوبة بكل المناطق .

ولكن بالنظر لارتفاع اسعار البذور المحسنة وضعف القناعة لدي صغار الزراع بجدي استخدامها مع الفارق المقدر في أسعارها بالمقارنة بما لديهم من تقاوي مخزنة ، وفي ظل ضعف خدمات التمويل ربما يكون من المناسب ان تعتمد الحكومة لدعم استخدام تلك البذور المحسنة لتشجيع الزراع لاستخدامها ومن ثم زيادة العائد والدخل القومي ، ومن ناحية اخري خلق استقرار في سوق البذور المحسنة حتي لا تخسر الشركات الخاصة التي تقوم بانتاجها وتتسحب من هذا النشاط الحيوي قبل أن يستقر منهجاً وممارسة عامة (1).

2-2-2-4 ضعف استخدام الاسمدة

تهتم الحكومة بحكم المسئولية القومية بتدبير الاسمدة المطلوبة للمحاصيل المزروعة في المؤسسات القومية الزراعية، وتشرف إدارات المؤسسات علي إيصال الاسمدة المطلوبة وبالكميات المحددة وفق توصيات هيئة البحوث الزراعية للزراع في مواقع الانتاج . وبما أنه لا توجد خدمات مميكنه ومتكاملة لتغذية التربة بالأسمدة ، فأن مهمة نثر الأسمدة يعتمد بشكل كامل علي الزراع إن رغبوا في ذلك وأن لم تضطرهم الظروف للتعامل مع الأسمدة بشكل مغاير . وهنا تتدخل الظروف الاقتصادية لتؤثر علي خدمات التسميد . منها أن الأسمدة تستورد وتكلفة عالية في ظل تقويم الدينار ، ولا يحصل عليها الزراع خارج المؤسسات القومية لعدم توفرها في الأسواق من جهة ولارتفاع أسعارها من جهة أخري . وفي مقابل ذلك لا يجد الزراع في المؤسسات القومية خدمات ائتمانية لتوفير

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص153

السيولة المطلوبة للصرف علي العمليات الزراعية ، ولسد الاحتياجات الاستهلاكية للزراع واسرهم ، فيلجأ معظمهم لبيع بعض ما يليه من أسمدة لصغار التجار في القرى المجاورة ليجد طريقة للزراع في المشاريع الخاصة وبأسعار أدني بكثير من التكلفة المقدرة من قبل المؤسسات ، وهنا يخسر زراع المؤسسات مرتين، مرة نتيجة لتدني الانتاجية للمحاصيل التي لا تجد الجرعة المقدرة من الأسمدة ومرة نتيجة لفارق السعر بين ما قيد في حسابهم وبينما حصلوا عليه ، وهذه الممارسة ظلت عبر السنين تعيق تطور المؤسسات الزراعية، ولا بد من حلها عن طريق ميكنة استخدام الاسمدة وبأشراف من قبل الإدارات الفنية ، وعن طريق زيادة عائد الزراع وتوفير الخدمات الائتمانية حتي يحصل علي كل احتياجاته دون الاضرار بنشاطه الزراعي ومن المأمول بعد التوسع في عمليات استخراج البترول وتصنيع منتجاته ان تعطي اولوية خاصة لتوفير الأسمدة محلياً ولإحداث استقرار في إنتاجها وأسعارها ليسهل التعامل معها بشكل واسع.

لا تستخدم الاسمدة في كل القطاع المطري ، اولاً لعدم توفر المعلومات الفنية الكافية عن أنواع الأسمدة والمعدلات المناسبة للمحاصيل المختلفة، وعن مواعيد وطرق استخدامها في ظل العلاقات السعرية المتغيرة بين أسعار المحاصيل وتكاليف استخدام الاسمدة والمدخلات الزراعية المختلفة. ومن ناحية اخري لا يوجد وعي كاف لدي المنتجين وصغار الزراع في القطاع المطري بأهمية وجدوي استخدام الاسمدة ، ولعلمهم لهذا لم يجتهدوا للحصول عليها من الأسواق كما يفعل صغار الزراع في المشاريع المروية في ولايات الخرطوم والجزيرة وسنار. ويعد عدم استخدام الاسمدة احد أهم العوامل في ضعف الانتاجية من المناطق المطرية ، والتي ظلت تزرع بانتظام لأكثر من نصف قرن كمناطق القبوب والهوري والقدميلية بولاية القضارف ، وفي كل مناطق القطاع التقليدي والتي ظلت عبر السنين تزرع بنفس المحاصيل وبخاصة محاصيل الغلال كالذرة والدخن (1) .

2-2-2-5 الآفات

(1) نبيل حامد حسن بشير ، مقدمة لعلوم قاتلات الآفات (المبيدات) ، الطبعة الأولى ، (مدنى : دار الاصاله للنشر ، 1996م) ص32

تعتبر الحشرات والقوارض والطيور من أخطر الآفات وأكثرها ضرراً علي المحاصيل الحقلية ، بسبب سرعة تكاثرها ، وتعدد العوائل التي تتغذي عليها ، ثم بسبب الصعوبة في استنباط اصناف مقاومة للآفات كما هو الحال بالنسبة لامراض النبات ومن ناحية أخرى ونتيجة لاستخدام المبيدات الكيماوية بشكل مكثف في العقود الاخيرة، فقد اكتسبت بعض الآفات درجة من المقاومة للسميات في المبيدات التقليدية ، مما استوجب زيادة درجة سمية المبيدات المتخصصة ، بينما يتجه العالم للحد من استخدام المبيدات الكيماوية ، خاصة وأن اتفاقية جولة أرغواي لم تكثف فقط بتحديد صحة وسلامة النبات، وإنما سمحت للدول المختلفة بوضع مواصفات إضافية لتحقيق السلامة للمستهلكين مما سيدفع بعيداً عن استخدام المبيدات الكيماوية ، ويأتي في طليعة الآفات الجراد وساري الليل والقبورة والعنند والفار والطيور وحشرة المن والذبابة البيضاء والدودة الافريقية ، فضلاً عن حشرات أخرى أقل أهمية .

تتصدر امراض النبات في السودان في مرض الساق الاسود علي القطن والاصداء علي الغلال وغيرها وقد تم استنباط اصناف مقاومة للعديد منها ، وتتواصل عمليات الاستنباط للإصناف المقاومة باعتبارها أكثر جدوي من المكافحة. كذلك شرعت المؤسسات الزراعية في استخدام المقاومة باعتبارها أكثر جدوي من المكافحة، كذلك شرعت المؤسسات الزراعية في استخدام ما يعرف بنظام المكافحة المتكاملة باستخدام المكافحة البيولوجية والدورة الزراعية والتركيبة المحصولية المناسبة ، وقد تحقق نتائج طيبة كرست استخدام هذا النظام في المشاريع المروية . ولكن الأمر يختلف في المناطق الواسعة التي تزرع عن طريق الأمطار، إذ أن الحكومة عن طريق الإدارة العامة الاتحادية لوقاية النباتات والإدارات الولائية تهتم بشكل أساس بالآفات كالجراد والطيور والفار، وتترك عبء المكافحة في المناطق الانتاجية المطرية للزراع والمنتجين وهم ذو قدرات وامكانات مالية متبانية ولا توجد مؤسسة خدمية تقوم بدور الوقاية وكل ذلك يفترض ان يكون للدولة اسهام في اعمال الوقاية لمصلحة الانتاج القومي . وبالنظر لاتساع مساحات المحاصيل الحقلية هناك ضرورة للاهتمام بخدمات الوقاية من حيث توفير الكوادر المتخصصة والمبيدات الضرورية فضلاً عن خدمات الارشاد وخدمات الحجر الزراعي ، ويكتسب الحجر الزراعي اهمية عظمي حتي لا تنتسرب الآفات والأمراض للوطن ، كما حدث بالنسبة للحشرة القشرية

والتي بسببها حرقت مشاريع تغطي آلاف الافدنة من أشجار النخيل . ولا بد من الاهتمام كذلك بإنشاء ودعم المعامل التي تقدر أثر المبيدات علي النبات والانسان والحيوان استعداداً لمرحلة العولمة والمنافسة المتوقعة من انتاج الاقطار الاخري. ومن ثم توجيه المنتجين للالتزام بالمواصفات القياسية المطلوبة في التجارة الدولية. (1)

وتشكل الحشائش والاشجار الضارة احد أهم معوقات التنمية الزراعية المروية والمطرية علي السواء ، بينما تكافح الحشائش في المناطق المروية كيميائياً فأنها تكافح يدوياً في كل مناطق الزراعة الآلية. وبالنظر لارتفاع تكلفة المكافحة اليدوية فأنها لا تتم بالكفاءة المطلوبة مما يعتبر أحد أسباب تدني الانتاجية ، لهذا لا بد من وضع خطة محكمة لمكافحة الحشائش عن طريق المكافحة الميكانيكية بالحرث بعد الحصاد مباشرة وقبل ان تتصلب التربة، خاصة وأن تأخير الحرث الي ما بعد هطول الأمطار لتأمين الرطوبة للحرث يضيع وقتاً ثميناً لعملية البذار والتي ينبغي ان تتم في الوقت الامثل.

وينتشر في مناطق الزراعة المطرية طفيل البودا ، والذي يعيش علي الذرة والدخن ويضعف من الإنتاجية بشكل كبير، ويعتقد ان 70% من مساحة الزراعة الآلية مصابة بهذا الطفيل . وقد اتسع مداه نتيجة لعدم الالتزام بالدورة الزراعية وإثراء التركيبة المحصولية بإدخال بقوليات في الدورة وهذا يتطلب خطة متكاملة لإلزام الزراع بالدورة بحيث لا تزيد محاصيل الغلال عن تغطية أكثر من 45% من المساحة المزروعة واستخدام الاصناف المقاومة للبودا ، وإدخال بقوليات في الدورة.

ويعتبر شجر المسكيت من اخطر الآفات لسرعة انتشاره وسرعة تاقلمه علي الظروف البيئية ، وبسبب انتشاره فقد خرجت مساحات واسعة من الإنتاج في دلتى طوكر والقاش وفي المشاريع المروية في ولايتى نهر النيل والشمالية ، وقد صدر قرار بإجتثاث وحرق كل أشجار المسكيت في المناطق الانتاجية ، غير ان تنفيذ هذا القرار لا يجد الاهتمام الكافي من حيث توفير الموارد المالية من الدولة ومن المواطنين .

تعتبر اعشاب النيل من اخطر الآفات لانتشارها السريع علي سطح الانهار وقنوات الري مما يخنق الاحياء المائية والاسماك ويتسبب في موتها ، كما أنها تعيق انسياب مياه

(1) زيدان هندي عبد الحميد وآخرون ، الاتجاهات الحديثة في المبيدات ومكافحة الحشرات ، الطبعة الأولى الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة للارشاد الزراعي ، 1992، ص108

القنوات وتتسبب في العطش ومن ثم تدمير المحصول . وقد وضعت الحكومة خطة محكمة بعدم انتقال هذه الأعشاب شمال النيل الابيض ، اي شمال خزان جبل أولياء بينما تجري المكافحة بكل الوسائل الميكانيكية والكيميائية والبيدوية في جنوب النهر. والآن وفي ظل اتساع حركة السلام وتكثيف التواصل بين الجنوب والشمال لابد من وضع خطة لعدم انتقال الاعشاب شمالاً عن طريق الشاحنات والعربات وغيرها.(1)

يمتلك السودان قطعاً قومياً كبيراً من الأنعام وينتشر في مساحات واسعة كما أن الفرص متاحة للتداخل بين القطيع القومي والانعام في الأقطار المجاورة مثل تشاد وافريقيا الوسطي وكينيا وأثيوبيا مما قد يعرض القطيع للإصابة بالأمراض تكراراً ، ويستوجب ذلك وضع خطة محكمة ومتكاملة للقضاء علي تلك الامراض والتعاون مع دول الجوار ومع المنظمات الاقليمية والدولية. ولقد ظلت الحكومة عبر السنوات الماضية تتحمل مسؤولية التطعيم ضد الأمراض بإرسال الفرق الي المناطق المختلفة، والان وفي ظل ثورة التعليم وانتشار المعاهد والجامعات في كل الولايات بما في ذلك الولايات التي تكثر فيها الانعام فإن استراتيجية المكافحة ينبغي ان تبني علي تدريب كل المقندين من ابناء الرعاية ليقوموا بأنفسهم بأعمال التشخيص والتطعيم مع توفير المبيدات لهم تحت اشراف فني حتي يتكامل الجهد الرسمي والشعبي لمكافحة آفات وامراض الحيوان .

وقد تم تقسيم السودان الي أربعة أحزمة بيطرية ، الحزام الأول ويضم شمال السودان بما في ذلك ولاية الخرطوم ، ويعتبر خالياً من أمراض الحيوان وتبلغ نسبة المناعة فيه 84.3% وهي نسبة عالية تضمن حماية وسلامة القطيع وبخاصة من مخاطر ومهددات مرض الطاعون البقري . في ضوء ذلك فقد تم ايقاف حملات التطعيم في هذا الحزام منذ عام 1996م واستعيبض عنها بإرسال فرق للمسح والتقصي الحقلي ورصد الحالات الوبائية والعمل علي احتوائها . ومن هذا الحزام تصدر الانعام واللحوم للاقطار المختلفة . ويلي ذلك الحزام الأوسط حيث تتركز ثورة الانعام ، مما في ذلك 60% من الابقار وتنشط في هذا الحزام عشرات الفرق الخاصة بالتطعيم لرفع معدلات المناعة لمدي 65-90% سعياً لاعلان مناطق من هذا الحزام تباعاً خالية من أمراض الحيوان . ويقع الحزام الثالث في

(1) عبد الرحيم ميرغني محمد ، التخطيط الانمائي في السودان ، الطبعة الثانية (ام درمان : مركز عبد الكريم ميرغني الثقافي ، 2002) ص45

الولايات الجنوبية حيث تسيطر القوات الحكومية وحيث يتم التطعيم من قبل فرق حكومية ، ويقع الحزام الرابع في المناطق التي كانت تسيطر عليها قوات الحركة الشعبية وهنا يتابع التطعيم بالاستعانة بالمنظمات العالمية والطوعية اما الآن فقد اصبح الوضع مهيناً لعمل متكامل في الولايات الجنوبية للقضاء علي تلك الأمراض. (1)

(¹) الشيخ المك وميرغني حمزة ، السياسات الاقتصادية الكلية وأثرها علي الاستثمار الزراعي ، الطبعة الأولى)
الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الاستراتيجية ، 2003م) ص221

2-3 المبحث الثالث

المعوقات الإدارية والاجتماعية

2-3-1 المعوقات الإدارية

تعاني ادارة المشاريع الزراعية من معوقات عديدة ادارية منها الآتى:

2-3-1-1 قصور قوانين الارض والحياسة وعلاقات الانتاج

بالرغم من أن 60% من الرقعة السودانية مخصصة للقطاع الزراعي بما في ذلك الأراضي الصالحة للاستثمار الزراعي وأراضي المراعي والغابات إلا أنه حتي الآن لا يوجد قانون مخصص ومفصل للأراضي الزراعية ، وتحكم الأراضي الزراعية بقانون التخطيط العمراني والتصرف في الأراضي. ويعالج هذا القانون فقط الطلبات التي يقدمها أصحابها للاستثمار الزراعي، ويضع مرجعية الاراضي الزراعية لدي وزير المساحة والتخطيط العمراني. ولا توجد اشارة في القانون لمسئولية وزارة الزراعة والغابات أو وزارات الزراعة بالولايات تجاه الاراضي الصالحة للزراعة ولم تخصص بعد أراضي المراعي والغابات غير المحجوزة. وفي واقع الأمر فأن التصرف في هذه المساحات يتم من قبل السلطة الأهلية دون اشراف فني ودون الالتزام بدورات زراعية او دورات للرعي للحفاظ علي التربة وعلي الغطاء النباتي (1) .

لقد أطر قانون 1925 لتسوية الأراضي الحكومية وتسجيل الحيازات ، وسُجلت الأراضي علي ضفاف النيل بوصفها ملكاً أو ملكية عين لافراد وقدرت بنحو 6 مليون فدان ، أي نحو 3% من الأراضي الصالحة للاستثمار الزراعي ، واعتبر القانون كل الأراضي الفقير والمراعي والغابات غير المشغولة أراضي حكومية الي ان يقوم بعكس ذلك. ثم جاء قانون الأراضي غير المسجلة لعام 1970م واعتبر كل الاراضي غير المسجلة ملكية عين للأفراد والشخصيات الاعتبارية كأنما لو أنها سجلت باسم الحكومة . ولكن لم يتبع ذلك بإجراءات لتسوية الحقوق وتسجيل الاراضي فعلاً باسم الحكومة ، كما لم تتخذ إجراءات لتحديد الجهة المسئولة عن تخصيص الأراضي في القطاع التقليدي وظل شيوخ القرى يمارسون هذا الحق دون تفويض ودون نص قانوني يخول لهم تلك

(1) عبد الله التوم عبد الله ، أساسيات التنمية الريفية، الطبعة الثانية (الخرطوم : افريقيا العالمية للطباعة ، 2002م)

الصلاحيات. ثم جاء قانون المعاملات المدنية لعام 1984م وحدث تعديلات في نظم وملكية حيازة الارض، كان من أهمها أنه أفرد وضعاً قانونياً خاصاً ومميزاً للأفراد الذين يستغلون أراضي مملوكة للدولة بالطرق التقليدية ، إذ تعترف المادة 560 من القانون بحق المنفعة الشخصية لمن يحي الارض الموات . وحق المنفعة حق قانوني يمكن ان يورث. ولا يمكن للدولة نزع الحق متي ما يثبت دون إجراءات قانونية ودون تفويض عادل كالملكية المطلقة. كذلك وبموجب نفس القانون فقد اصبح عقد الايجار ينشئ نوعاً من أنواع حق الانتفاع علي الأرض . ولكن القانون لا يشير لإسقاط حق الانتفاع لمن يترك الارض سنوات دون استغلالها خاصة وأن الحق مرهوناً شرعاً بلا حياء اي باستثمار، فإذا توقف الانتاج لاسباب موضوعية فقد الحق الشرعي. ومع ذلك فإن القانون يبغي الملكية رغم عدم استغلال الارض مما يحرم المجتمع من خيراتها.

وهكذا فإن هناك مساحات واسعة علي ضفاف النيل والنيلين الازرق والابيض غير مستقلة سنوات ويصعب تخصيصها لآخرين مقننين بسبب النزاعات المشروعة وغير المشروعة حولها ، ولابد من استصدار قانون للأراضي الزراعية ليغطي كل أراضي القطاع الزراعي ليضع مسئولية التصرف والاشراف لدي وزارة الزراعة وان يقنن أمر الحيازة وطبيعة الانتافع وعلاقات الانتاج . وأن يتبع ذلك تسجيل كل الأراضي غير المسجلة لوزارة الزراعة والغابات بعد إجراء عمليات التسوية للأراضي المستقلة فعلاً. ومن شأن هذا القانون ان ينظم الزراعة في القطاع التقليدي من خلال حيازات محددة يمكن أن تساعد بدورها في توفير الضمان المطلوب للمصارف الزراعية لتقديم التمويل المطلوب وتخليص صغار الزراع من قبضة نظام الشيل. (1)

2-1-3-2 قصور مؤسسات الخدمات الزراعية

بالرغم من النجاح النوعي الذي احدثته خدمات البحوث الزراعية في استنباط اصناف عالية من بعض المحاصيل الحقلية والبستانية كالقطن والقمح والذرة ، والفول السوداني والخضر والفاكهة كالقريب فروت والشمام والطماطم والبصل وغيرها. إلا أن التركيبة المحصولية محدودة جداً وهناك محاصيل عديدة مطلوبة للتجارة الدولية، ولكنها لم تجد الاهتمام الكافي حتي تتمكن البلاد من اكتساب اسواق جديدة مثل فول الصويا ، وزهرة

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص143

الشمس والذرة الصفراء ونخيل الزيت ونخيل التمر وكثير من أنواع الخضر والفاكهة ، خاصة وأن السودان يملك بيئات زراعية مختلفة تصلح لإنتاج الكثير من المحاصيل ، ويعود ذلك الي ان الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمؤسسات البحث الزراعي ضعيفة للغاية ، وبالرغم من أن المنظمات الدولية توصي بأهمية البحث العلمي وبتخصيص ما لا يقل عن 1% من الدخل القومي للبحوث إلا أن ما صرف علي البحوث الزراعية في عام 1997م يعادل 6 مليار جنيه ، وهي تعادل 0.06% من الدخل القومي والذي قدر بنحو عشر تريليون جنيه ، وهي نسبة ضئيلة ولا تتسق مع الجهود التي ينبغي ان تبذل لمواكبة العولمة في القرن الجديد . ومن ناحية أخرى فقد أوصي المؤتمر العالمي للغذاء والذي عقد في روما عام 1974م بان لا يقل اعتمادات البحث الزراعي عن 10% من اي موارد تخصص للتنمية الزراعية . ومن شان الالتزام بهذه التوصية ان يضع الأساس القوي لأطراء التنمية الزراعية في المشاريع الجديدة . ولا بد أن يواكب ذلك دعم مركز لخدمات الارشاد الزراعي لأهميتها الكبيرة في نقل نتائج الأبحاث للزراع من ثم إرشادهم لتطبيق الحزم التقنية بطريقة سليمة . وكما هو معلوم لا يقوم القطاع الخاص في الوقت الحاضر بأي نشاط بحثي يذكر باستثناء ما تقوم به الهيئة القومية للاستثمار والائتماء الزراعي، وشركة سكر كنانة، فضلاً عن دور كليات الزراعة والعلوم البيطرية رغم ضعف مواردها .

وعليه فإن العبء الاساسي بالنسبة للانشطة البحثية الزراعية وعلي مدي المستقبل المنظور سوف يقع علي كاهل الدولة ، وعليها أن تقوم بهذا الدور بشكل مكثف حتي لا تتخلف البلاد عن النهضة الزراعية التي تنظم العالم. وفي غضون ذلك ينبغي تشجيع وتحفيز القطاع الخاص لينشط في مجال البحوث التطبيقية حتي يواكب التطور المطرد في الزراعة ، وحتى يؤمن الاساس لرفع الإنتاجية والكفاءة التنافسية. (1)

تساعد خدمات الارشاد الزراعي في نقل مشاكل الحقل للمؤسسات البحثية لتعمل علي ايجاد الحلول لها . وفي سبيل ذلك لابد من ايجاد صلة حميمة لتنسيق الجهود بين المؤسسات البحثية واجهزة الارشاد الزراعي حتي لا تحصل فجوة في توصيل المعلومة

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، نحو تصميم خدمات التأمين الزراعي في السودان ، الطبعة الثانية (الخرطوم : مطبعة الدراسات الاستراتيجية ، 2007) ص86

بالسرعة المطلوبة ، ولا بد من استقطاب الزراع لتفهم أهمية خدمات الإرشاد الزراعي والمساهمة في دعمها لتعينيها في رفع الكفاءة الانتاجية ، ثم لابد من متابعة الجهود لتدريب وتأهيل المرشدين الزراعيين لمواكبة التطورات والمستجدات في العلوم والتقانة الزراعية . لقد ظلت وزارة الزراعة الاتحادية تتحمل عبء خدمات الإرشاد الزراعي منذ عام 1959م . وكانت تقوم بذلك بكفاءة واقتدار حتى منتصف السبعينات حين دخلت البلاد في الأزمة الاقتصادية ومسلسل سياسات التقشف الاقتصادي . ومن ثم فقد اخذ النشاط الارشادي يتقلص ثم كاد ان يتلاشي مع تطبيق سياسات التكيف الهيكلي في عام 1992م وتحجيم دور الوزارة الاتحادية في الخدمات الزراعية . لقد ترتب علي ذلك وجود فجوة بين البحث الزراعي والنشاط الحقلية يمكن لها أن تحبط اي جهود يقوم بها الباحثون ويتكسر بذلك تدني الانتاجية في القطاع الزراعي. إن الضرورة تقتضي اتخاذ خطوات سريعة لملاء هذا الفراغ وذلك بتنظيم المهندسين الزراعيين والفنيين في الولايات المختلفة في جمعيات الارشاد الزراعي لتقوم بهذا الدور. وعلي الدولة ان تأخذ المبادرة وتقدم الدعم المطلوب لتأسيس تلك الجمعيات وتوفير التمويل لها حتي تستوي علي السوق وتأتي أكلها ويثق بها الزراع وحيثئذ يمكن للدعم أن يرفع ليعتبر الزراع تكاليف الخدمات. (1)

وتعتبر خدمات اكثر التقاوي عنصراً أساسياً في التنمية الزراعية . لقد شرعت الحكومة في القيام بهذا الدور منذ منتصف الستينات بانشاء إدارة لاكثر البذور . ولكن المصاعب الاقتصادية التي عمت البلاد في منتصف السبعينات قلصت الموارد المتاحة للإدارة فتدهور عطاؤها وانقطعت الحلقة أو كادت والتي كانت تربط إدارات تربية النباتات من المؤسسات البحثية مع المشاريع الزراعية وتعزز وجود التقاوي المحسنة التي تساعد علي رفع الإنتاجية، وانحصر العمل فقط في بعض المحاصيل الاستراتيجية كالقطن والقمح والذرة . فضلاً عن استخدام تقاوي غير محسنة في مناطق الزراعة الآلية فأن البلاد لا تزال تستورد بعض التقاوي كتقاوي زهرة الشمس وتقاوي الخضر المختلفة وسيكون استيراد التقاوي صعباً مكلفاً بعد تحديد التجارة والالتزام بحقوق الملكية الفكرية ومربي النبات مما سوف يضاعف من تكلفة استيراد التقاوي . وعليه لابد من بذل جهود كبيرة لتأسيس شركات لانتاج تقاوي لتوفير هذا المدخل الاستراتيجي للتنمية الزراعية . لقد تم

(1) نفس المرجع ، ص 89

بالفعل تأسيس شركة عربية سودانية لانتاج التقاوي المحسنة براسمال قدره 12 مليون دولار ، ولكنها لا تستطيع تغطية أكثر من 10% من احتياجات البلاد مما يستوجب تشجيع القطاع الخاص لانشاء المزيد من هذه الشركات . ومن ثم لابد من تشجيع القطاع الخاص ليلج هذا المجال الحيوي اذ بدوننه لن تتحقق النهضة الزراعية المطلوبة .

2-3-1-3 ضعف مؤسسات التدريب والتأهيل

لقد اهتمت وزارة الزراعة الاتحادية في الماضي بانشاء العديد من المعاهد والمدارس الزراعية في كل من شمبات والدويم وطلحة وحلفا والدنج وغيرها وذلك بغرض توفير الكوادر الفنية والوسيطه والتي وجودها ضرورياً لتحقيق التنمية الزراعية ورفع الكفاءة الإنتاجية في الحقل ومتابعة الدورات الزراعية وعمليات إصاحاح البيئة الزراعية . ولكن مع الرغبة الشعبية لتأسيس المزيد من الجامعات في ظل ثورة التعليم فقد الحقت تلك المؤسسات بالجامعات المختلفة مما ضاعف من غياب الكوادر الفنية والوسيطه علي مستوي الحقل وعلي مستوي مؤسسات البحث العلمي ، ولابد من تلافى هذا القصور بانشاء عدد كبير من المعاهد والمدارس الفنية والزراعية المتخصصة حتي لا يصبح غياب هذه الكوادر عائقاً أمام التنمية الزراعية. (1)

2-3-1-4 ضعف المؤسسات التعاونية الزراعية

قامت الحركة التعاونية في السودان منذ العشرينات من القرن العشرين وأطر قانون التعاون في السودان عام 1948م ، ولكنه فصل الحركة التعاونية عن الزراعة بعد الاستقلال في عام 1956م . وألحقها بوزارة التجارة وركز الاهتمام بالنشاط الاستهلاكي مع تهميش تام لدور التعاون في الإنتاج الزراعي ، وذلك رغم أن المؤسسات الزراعية القومية تقوم في واقع الأمر علي صغار الزراع ، كما أن القطاع الزراعي التقليدي يقوم بكامله علي النشاط الفردي للأسر. ولعل النظام التعاوني هو الوسيلة الوحيدة الممكنة لتجميع موارد صغار الزراع لتوفير خدمات مشتركة وضمانات مطلوبة للمصارف لتوفير الغروض الزراعية لزيادة الانتاج . ومن خلال التسويق التعاوني يمكن لصغار الزراع تعظيم العائد من انتاجهم . كما ان نظام التعاون يعين علي تجاوز مشاكل تفتت الحيازات في شمال

(1) عثمان محبوب ، التدريب الخلفي في فلاحه البساتين ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة ماکور كوريل ، 1995) ص44

البلاد ولاحقاً في المؤسسات الزراعية من خلال التعامل المشترك مما يقلل تكاليف الانتاج ويوفر الشرط الاساسي لزيادة وتحسين كفاءته.

لقد اتجهت الدولة في إطار سياسة التخصيص لبيع آليات المؤسسات الزراعية للقطاع الخاص مما رفع من تكلفة خدمات الحرت ، وقلل من الكفاءة لتلك الخدمات كما سبقت الاشارة . وكان من شان توزيع الآليات لتجميعات الزراع في التفاتيش المختلفة أن يمكن الزراع من الحصول علي خدمات الميكنة بتكلفة أقل وبدرجة أعلا من الجودة وتحت اشراف مباشر من ممثلي التجمعات التعاونية. كذلك فأن من شان تشجيع قيام التعاونيات في المؤسسات الزراعية ان يساعد في تسويق المحاصيل غير الاستراتيجية عن طريق النقل المشترك للأسواق وعن طريق التفاوض الجماعي في الأسواق المركزية الخاصة بالسلع الزراعية ، كما ان ذلك قد يساعد مستقبلاً في توفير المزيد من خدمات التسويق كالتعبئة والترويج وغيرها مما يساعد في زيادة عائد الزراع.

2-3-1-5 قصور المصارف والمؤسسات الائتمانية

بالرغم من الانتشار الذي حدث للمصارف في السنوات الماضية إلا أن الوجود المصرفي في السودان لا يزال ضعيفاً، فقد قدر بوجود مصرف لكل 79 ألف مواطن، بينما يرتفع المعدل لمتوسط مصرف لكل 10 ألف مواطن في الدول النامية، ومصرف لكل 4 الآف مواطن في الدول الصناعية . ومما يضعف من تأثير هذه المصارف علي القطاع الزراعي انها مركزة بشكل أساسي في المدن والمناطق الحضرية مما يقلل من فرص الاستفادة منها للتنمية الزراعية وخاصة في الولايات الغربية والجنوبية. ومن ناحية أخرى فأن الضوابط التي يتم من خلالها تقديم القروض تستلزم وجود ضمانات عقارية ومادية مما لا يتوفر لدي صغار الزراع . وفي إطار تاصيل السياسات النقدية لآبدمن وضع ضوابط أخرى كالتعامل من خلال نظام المشاركة ، بما في ذلك المشاركة في الإدارة أو من خلال التمويل الجماعي من خلال الجمعيات التعاونية او اللجان الشعبية أو شركات الزراع.⁽¹⁾

2-3-1-6 غياب المعلومات وضعف الشفافية

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص 101

لقد درجت وزارة الزراعة الاتحادية في الماضي علي اصدار كتاب سنوي بالاحصاءات الزراعية يقدم المعلومات الخاصة بالمساحات والإنتاج والتكاليف والأسعار الخاصة بالمحاصيل الاستراتيجية، مع اغفال تام للمحاصيل . ومن ثم توقف اصدار الكتاب ولم تعد المعلومات متاحة بالسهولة المطلوبة ، كما لا يوجد جهاز لتوفير المعلومات الخاصة بحركة التجارة الدولية والأسعار مما يضعف فرص تطوير الإنتاج وتجارة الصادر وفق المتطلبات العالمية . وهذا الوضع لا يتناسب بطبيعة الحال مع المستجدات في التجارة الدولية والتي تقوم في إطار ثورة المعلومات والتقانة الحديثة وعلي الشفافية واتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة وفق معلومات وثيقة وحديثة وموثقة .

2-3-1-7 محدودية السوق المحلي

تقوم استراتيجية الإنتاج الزراعي في السودان باستثناء القطن والصبغ العربي علي تلبية احتياجات السوق المحلي، وتصدير الفائض، وقد ساعدت هذه الاستراتيجية علي تحقيق الإكتفاء الذاتي ، وتوفير قدر من العملات الصعبة للمساهمة في تسيير النشاط الاقتصادي وينبغي أن تستبدل هذه الاستراتيجية بأخري تستهدف الانتاج للوطن العربي والعالم الاسلامي والقارة الافريقية. ولا شك ان عدم انتظام الاقطار النامية في تكتلات اقتصادية يعيق اختراق تلك الاسواق ، ولكن من ناحية أخري فإن اختراق تلك الأسواق عن طريق برنامج مكثف للترويج وخطة محكمة لدعم الصادر سوف يخلف المصالح المشتركة ويهيئ الوضع لانشاء التكتلات الاقتصادية.

2-3-2 المعوقات الاجتماعية

هنالك معوقات تعوق إدارة المشاريع الزراعية خلاف المعوقات الطبيعية والاقتصادية والإدارية وهي المعوقات الاجتماعية والتي تكون لها أبعاد كارثية ، يكون ضحيتها المزارعون والاقتصاد الوطني، وهي الاتي : (1)

2-3-1-2 الحرائق

يتعرض الانتاج الزراعي في المناطق المطرية للحرائق من فترة لأخري ، ويعود ذلك بشكل رئيسي لحركة الرعاة وقطعان الماشية ، وذلك حين تنطلق من المعسكرات شرارات تزودها الرياح فتحرق مساحات واسعة. ولا يستبعد كذلك ان تكون بعض الحرائق بفعل

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، استراتيجية صندوق درء اثار المخاطر الزراعية لتعميم التغطية الثامنة ، الطبعة الثالثة (الخرطوم : مطبعة الدراسات الاستراتيجية ، 2005) ص129

فاعل لتبرر دخول القطعان للمزارع . ومثل هذه الحرائق يصعب تأمينها ، إذ من شأن التأمين أن يشجع علي عدم التصدي لهذه الحرائق طالما أنها مؤمنة . ولكن من ناحية أخرى وفي سبيل تقليص فرص هذه الحرائق وتقليل النزاعات بين المزارعين والرعاة فقد درجت الحكومة علي تحديد مسارات واسعة للرعاة وقطعانهم ، كما درجت علي فتح خطوط نار يتم التخلص فيها من كل النباتات حتي لا تنتشر الحرائق لمساحات واسعة .

ومن ناحية أخرى فإن النهج المتبع في مجتمعات السكر يقوم علي حرق القصب قبل حصاده للتخلص من الأوراق . ويتم الحرق في مساحة محددة تتسق وطاقة المطحن . ولكن احياناً تهب أهوية عارضة وتنتشر الحريق لمساحة أكبر مما هو مطلوب فتكبد المجتمع خسارات مقدرة، وبما ان القصب يبغى في الارض لسنوات عديدة فإن الحريق قد يتعدي القصب ويقتل الخلف ويبعد المساحة المعنية عن الإنتاج لعدد من السنين ، والي حين زراعتها من جديد كما ذكر أنفاً . لهذا فإن مجتمعات السكر تستعين بفرق إطفاء تعمل 24 ساعة لمحاصرة اي حريق وقد شرعت شركة سكر كنانة في استخدام تقانه جديدة لحصاد القصب الاخضر ومن شان تصميم هذه التقانه ان يساعد علي تجاوز أثر الخطر الذي ظل الحريق يسببه لسنوات خلت .

2-2-3-2 هجوم القطعان

انعم الله علي السودان بثروة من الأنعام وهي تنتشر حول وداخل كل النظم الزراعية وتعيش علي المراعي الطبيعية ، مما يخلق نزاعات بين المزارعين والرعاة ، ومن شأن ذلك أن يكبد المزارعين خسارات فادحة . وبطبيعة الحال فإن هذه من المخاطر غير قابلة للتأمين ، ويتم التعامل معها من خلال القوانين الجنائية .

2-2-3-2 السرقة

تعتبر السرقة من الامراض الاجتماعية الخطيرة ، وهي نادرة في القطاع النباتي الحقلية، وإن كانت قد تحدث ذاتياً من قبل بعض المنتجين للتهرب من استحقاقات ديوان الزكاة ، ولكن السرقة قد تحدث من حين لآخر في مزارع الإنتاج الحيواني المقفولة . وهذه يتم تأمينها بعد أخذ الاحتياطات الضرورية . وقد درجت شركة شيكان علي تأمين الأنعام من الحظائر المقفولة ضد النقوق والإجهاض والسرقة ، ولها في ذلك خبرة تمتد لأكثر من عشر سنوات .

2-2-3-2 النزاعات

يعيش السودان في الوقت الحاضر كارثة انسانية بسبب النزاعات في ولايات دارفور حيث يقوم نزع مسلح بين مجموعات خارجة علي القانون ، وتقوم بالاعتداء وحرق المزارع والآليات والمنشآت وذبح الأنعام . وبسبب ذلك فقد تكبد المزارعون والمواطنون خسارات فادحة.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

يعرض هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث ، ويتناول معوقات ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ويحتوي علي ثلثه مباحث هي:

المبحث الاول: نبذه عن الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل الاستبانة بغرض اختبار صحة الفرضيات.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات.

3-1 المبحث الأول

نبذة عن الدراسة الميدانية

3-1-1 موقع ولاية نهر النيل ومساحتها

ولاية نهر النيل هي واحدة من ولايات شمال السودان ، تقع الولاية بين خطى عرض 16- 22 شمالاً وخطى طول 32-35 جنوباً وشرقاً تحدها من الشمال جمهورية مصر العربية ومن الشرق ولايتي كسلا والبحر الأحمر ومن الجنوب ولاية الخرطوم ومن الغرب الولاية الشمالية. يجرى في أرضها نهر النيل في طريقه إلى المصب شمالاً ويقترن بنهر عطبرة عند مدينة عطبرة. تبلغ مساحة الولاية 122.1 ألف كيلومتر مربع تقريباً. ويبلغ تعداد السكان 1300000 نسمة، وتعتبر السادسة من حيث المساحة . (1)

تعتمد ولاية نهر النيل في اقتصادها علي الزراعة التقليدية والحديثة، وأهم المنتجات الزراعية بها فول الصويا الذي يزرع ببربر وهي المدينة الثالثة بالولاية بعد عطبرة والدامر عاصمة الولاية ومن منتجاتها الزراعية أيضاً الخضر والفاكهة. وبولاية نهر النيل توجد صناعة الاسمنت وهي صناعة مزدهرة بالولاية وأهم المعادن غير المستقلة بها هي المايكا ، فالولاية غنية جداً بهذا المعدن الهام كما توجد بها بعض المعادن مثل الذهب الذي يستخرجه الأهالي بطرق بدائية .

يبلغ عدد الغابات بالولاية 85 غابة وتاريخها يعود للعام 1953م وأنواعها نيلية، مطرية ، مروية ، وقد تدهور الغطاء النباتي في العشر سنوات الأخيرة بنسبة 30% وقد تكرر الجفاف عدة مرات خلال العشرين سنة الماضية ومن أهم أسباب تدهور الغابات زحف الرمال والتوسع الزراعي والتعديت والهدام .

3-1-2 أهم مدن الولاية

أ- عطبرة والتي تعتبر من أكبر المدن السودانية وهي عاصمة الحديد والنار نسبة لرئاسة السكة حديد والورش المركزية لصيانة القاطرات والتي تعتبر ملتقى طرق من بورتسودان وحلفا والشمالية وتعتبر مدخل للولاية من الناحية الشمالية وبها العديد من المؤسسات الرسمية للدولة من وزارات وكليات وجامعات وهيئة الإذاعة والتلفزيون .

ب- مدينة الدامر : التي تعتبر ثاني أكبر مدن الولاية وهي العاصمة وبها رئاسة الحكومة الولاية. وبها أكبر سوق للأبل في السودان حيث يعتبر من اقدم الاسواق لقربها من البطانة وشرق السودان موطن الابل في السودان .

ج- مدينة شندي والتي تعتبر من اقدم المدن في السودان ولها ميزة تاريخية حيث كانت عاصمة لقبيلة الجعليين ورمز لفخرهم وتعتبر من المدن الزراعية وهي المدينة التي قتل فيها اسماعيل باشا بن محمد علي باشا حاكم مصر في ذلك الوقت وكانت بها أشهر حرب انتقامية في تاريخ السودان التي قادها الدفتردار ضد السودانيين والجعليين خاصة حينما قتل وحرق كل القرى التي كانت في طريقه الي أن وصل شندي .

د- مدينة بربر المدينة التاريخية والتي عاشت أزهى فصول عمرها في العهد التركي بالرغم من أنها من مدن العهد المروي النوبي القديم.

ولاية نهر النيل كانت مهد للحضارات المروية القديمة الزائفة الصيت ، وهي توجد بمنطقة البجراوية شمال مدينة شندي ، كما توجد بها منطقة النقعة والمصورات التي يوجد بها معبد الشمس والأسد وهي مهد مملكة النساء الشهيرة حيث قصر النساء.

3-1-3 المراعى بالولاية

تبلغ مساحة المراعى الطبيعية بالولاية 40.000 كلم² . ولا توجد دراسة توضح مدى التدهور الحالي بالمراعى أما أسباب التدهور فتتمثل في الآتى :

أ- الجفاف الذي ضرب الولاية في الفترة الاخيرة

ب- الرعي الجائر .

ج- اختفاء بعض الحشائش وحلت محلها حشائش غير مستساغة .

د- الصناعات وخاصة البترول ومد خطوط الكهرباء وبالتالي قطع الأشجار التي تعترض الطريق

هـ- عوامل طبيعية (شح الأمطار - انخفاض النيل ... الخ)

3-1-4 مصادر المياه بالولاية :

تعتمد الولاية بالدرجة الأولى على نهر النيل كمصدر للمياه حيث توجد بمدن الولاية محطات نيلية حيث تغطي إنتاجية مياه المدن 76% من جملة الاحتياج بينما تغطي إنتاجية مياه الريف 64% وتبلغ الحوجة الفعلية للمياه بمدن الولاية 55263 متر³ في اليوم بينما

يحتاج الريف الى 62500 متر 3 في اليوم وتعتبر مياه المحطات النيلية صالحة للشرب إلا في موسم الفيضان حيث يعاني المواطنون من ارتفاع نسبة العكورة والتي تؤدي إلى ظهور حالات الإصابة بالإسهال المائي، بالنسبة للمناطق التي تعتمد على الحفائر كمصدر للمياه فهي لا تتجو من المعاناة من تلوث مياه الحفائر بالإنسان وبالحيوان. واهم مصادر المياه بالولاية هي :

أ- محطة الدامر النيلية بطاقة تصميمية 2400 متر 3 يومياً بالإضافة ل6آبار جوفية تنتج 4600 متر 3.

ب- محطة أبو محمد النيلية بطاقة تصميمية 3 متر 3 يومياً .

ج- محطة عطبرة النيلية بطاقة تصميمية 8010 متر 3 يومياً إضافة ل10 آبار جوفية بإنتاجية تبلغ 10000 متر 3 يومياً والآن العمل جاري بمحطة المقرن النيلية التي تخدم الدامر وعطبرة بتمويل إيراني وبطاقة إنتاجية 50000 متر 3 .

د- محطة بربر النيلية بطاقة تصميمية 5000 متر 3 يومياً.

هـ- محطة العبيدية النيلية بطاقة تصميمية 5000 متر 3 يومياً.

و- مدينة شندي فتعتمد على 18 بئر تنتج 12000 متر 3 يومياً.

ز- المتممة بها 5 آبار جوفية تنتج 1240 متر 3 يومياً.

ح- الآبار الجوفية بالريف عددها 419 بئر وتنتج 57475 متر 3 يومياً.

ط- هنالك عدد من الآبار الجوفية المحفورة ولم يتم تركيبها في المدن وعددها 4 وفي الريف وعددها 65 وعدد 62 تحت التنفيذ.

ي- عدد المضخات اليدوية 151 مضخة تنتج 1027 متر 3 يومياً.

ك- الآبار السطحية 50 بئر تنتج 1-3 متر 3 في اليوم.

ل- السدود والطاقة التخزينية، من أميزها سد العوتيب الذي تبلغ طاقته التخزينية 10000000 متر 3 وهو يحتاج للتأهيل.

م- الحفائر وهي نوعان أهلية وعددها 325 حفير بطاقة تبلغ 975 متر 3 وحفائر نموذجية وعددها 25 بطاقة تخزينية تبلغ 750000 متر 3.

3-1-5 الحبوب الغذائية بالولاية :

1- الاستهلاك السنوي للقمح 56652 طن ويعتبر متوسط الوفرة .

2- الاستهلاك السنوي للذرة 67980 طن كما يعتبر متوسط الوفرة أيضاً.

3- الاستهلاك السنوي للعدس 11328 طن

4- الاستهلاك السنوي للذرة 9444 طن

أما الخضروات والفواكة فتستهلك الولاية في اليوم 240 طن من الخضروات بمختلف أنواعها، اما فيما يختص بعدد الأسواق بالولاية فلا يوجد بها سوق للمحاصيل شبيه بأسواق المحاصيل بالولايات الاخرى ويوجد سوق واحد للمواشي بالداير
أما بخصوص التخزين فلا يوجد بالولاية مخازن جاهزة لاستيعاب الانتاج فقط يوجد بمدينة شندي مخازن للبطاطس فيما عدا ذلك تقوم إدارة التجارة الداخلية لتأجير مخازن السكة حديد لتخزين القمح والذرة (1) .

3-1-6 المشاريع الزراعية بالولاية

تمثل هذه المشاريع احد اعمدة الإنتاج الزراعي بالولاية وتساهم بانتاج العديد من المحاصيل الحقلية كالقمح والذرة الرفيعة والبقوليات والتوابل ، والخضروات والاعلاف بالإضافة الي انتاج العديد من الفواكة مثل المانجو والموز وغيرها بالإضافة الي التمور للصادر والاستهلاك المحلي. تضم المشاريع الزراعية بالولاية الآتى :

1- مشاريع مؤسسة الشمالية الزراعية (سابقاً) وهي مشاريع حكومية قديمة المنشأ تتراوح مساحتها 20 - 4 ألف فدان وهي مشاريع جيدة من حيث التربة تضم في حيازتها أراضي حكومية مؤجرة في شكل حواشات بجانب بعض المساحات من الأراضي الأملاك والتي يتم ريها في بعض المشاريع .

2- مشاريع تجميع وهي مشاريع صغيرة تقل مساحتها عن 2 ألف فدان تتم إدارتها بواسطة لجان مختارة .

3- مشاريع جديدة تم انشاؤها او تأهيلها في إطار برنامج إعادة توطين القمح بالولاية في مساحات تقدر ما بين 18 - 6 الف فدان للحيازة وهذه الحيازات حكومية موزعة أو جاري توزيعها بحواشات .

3-1-7 الأنماط الإدارية للمشاريع الزراعية بالولاية

اختلفت الانماط الادارية فى الولاية فى بداية القرن العشرين حتى الان كما يلى :

1- إدارة المشاريع خلال الفترة من 1904م - 1967م

(1) وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري ، ورشة عمل حول إدارات المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، أكتوبر ، 2009م

- إدارة مشاريع (الباوقه - الكتياب - قندتو -العاليا ب) بواسطة مصلحة الزراعة ثم وزارة الزراعة المركزية .

- إدارة مشاريع الزيداب سولا بواسطة الشركة السودانية وهي شركة بريطانية مقرها لندن لإنتاج القطن للمصانع البريطانية ثم أصبح قسم من أقسام مشروع الجزيرة.

- مشروع الحضا - الفاضلاب كمشاريع خاصة لهذه المشاريع .

2- إدارة المشاريع خلال الفترة 1967-1971م

المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي ، تم إنشاء مؤسسة الشمالية الزراعية كجزء من المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي علي أن تعمل بصورة تجارية ولكنها واجهت عجز في التمويل.

3- إدارة المشاريع خلال الفترة 1971-1973

التعاون الزراعي بوزارة التعاون والتنمية الريفية وظلت المشاريع بنفس الأسس التي قامت عليها المؤسسة وكانت تدار أيضاً بعجز في التمويل من وزارة التعاون.

4- إدارة المشاريع خلال الفترة 1973-1980م

مؤسسة الشمالية الزراعية كأحدي مؤسسات المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي ، لم يحدث أي تغير في نمط التمويل حيث ظلت المؤسسة تعمل بنفس العجز في التمويل.

5- إدارة المشاريع خلال الفترة 1980-1993م

مؤسسة الشمالية الزراعية : تعمل بأسس تجارية وظلت ايضاً تسبب عجز في ميزانيتها حتي 90 -1991م ثم تم تمويلها ذاتياً في العام 1992م بعد مراجعة فئات الري وتعديلها حيث تمت الزيادة 100 -170% للمحاصيل والجنائن .

6- إدارة المشاريع خلال الفترة 1993-1994م

إدارة التنمية الزراعية : بعد الخصخصة تمت إدارة المشاريع بواسطة إدارة التنمية الزراعية ولم يكن لها اي دور في عمل هذه المشاريع .

7- إدارة المشاريع خلال الفترة 1994-2001م

بعد صدور القرار الوزاري رقم (47) من وزارة المالية الاتحادية بتاريخ 1993/7/31م والقاضي بحل وتصفية مؤسسة الشمالية الزراعية قامت وزارة الزراعة بالولاية

بتكوين لجان لوضع رؤي منهجية لتنفيذ القرار بالصورة التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة وجاءت توصيات اللجان بالاتي :

1- وضع خيارات الأطر القانونية المطلوبة لكل مشروع وهي أما شركات او جمعيات او طرح المشاريع للاستثمار .

2- أهمية التزام الدولة بتكملة التأهيل المطلوب لكل مشروع بعد حددت اللجان احتياجات كل مشروع.

عند التسليم لم تراعي توصيات هذه اللجان خاصة من جانب التأهيل وتم عقد عقود بين حكومة الولاية كطرف أول ومجالس الادارات واتحاد المزارعين بهذه المشاريع كطرف ثاني ، ولقد قام الكثيرون بالتوقيع خوفاً من أيلولة هذه المشاريع للمستثمرين .

وفي إطار متابعة الوزارة بالولاية قامت الوزارة بتكوين لجنة لمتابعة امر هذه المشاريع ودراسة حالتها بعد الخصخصة ولقد وجدت اللجنة تفاوت في درجات نجاح واستمرارية هذه المشاريع حسب ما يتمتع به من امكانيات اقتصادية كالبستنة متمثلة في مشاريع (الباوقة الديداب - الكتياب) بالإضافة الي القدرات الإدارية لافراد مجالس الإدارات حيث تقلصت المساحات المزروعة في بعض المشاريع وتوقفت دائرة الإنتاج في مشاريع أخرى ويمكن تلخيص اهم اسباب التدهور في الاتي :

1- عدم وفاء الوزارة بالتأهيل المطلوب مع التدهور الذي أصاب البنيات الأساسية لهذه المشاريع والتي يمتد عمر بعضها الي أكثر من ثمانين عاماً.

2- عدم اكتمال الأطر القانونية لهذه المشاريع وبالتالي عجز المشاريع في وضع اللوائح والنظم الإدارية اللازمة للتسيير ولقد أدى ذلك الي فشل الإدارات في توفير التمويل المطلوب لتراكم المديونيات وعدم تمكن إدارة المشاريع في الوفاء بالالتزامات المطلوبة ، والعجز في تحصيل المديونيات لضعف الآلية وعدم وجود قوانين مصاحبة .

3- عدم وجود كادر اداري فني مؤهل بالمشاريع والذي يستجيب للمتطلبات العمل وتطويره نتيجة لتقلص وتشديد الكفاءات الموجودة لعجز بعض المشاريع من الوفاء باستحقاقاتهم .

4- التملك للكيان الواحد والمؤسسة الي شركات ومشاريع زراعية شكل اعباء مالية لكل مشروع حيث كانت المؤسسة تمتلك الكوادر والامكانيات اللازمة لمعالجة مشاكل كل المشاريع.

5- عدم تبني إدارات هذه المشاريع لسياسات زراعية محددة أو إدخال محاصيل عالية الإنتاجية لرفع قدرات المزارعين.

لكل هذه الاخفاقات تم عقد ورشة عمل بوزارة الزراعة بتاريخ 2000/7/2م ومن خلال توصيات الورشة كانت إعادة هذه المشاريع للدولة مرة أخرى.

7- إدارة المشاريع خلال الفترة 2001-2009م

إدارة المشاريع بواسطة وحدة التعمير والمشاريع الرائدة ثم وحدة المشاريع الزراعية عند بداية الأيلولة عن إجازة قانون وحدة التعمير والمشاريع الرائدة لسنة 2002م بواسطة حكومة الولاية والمجلس التشريعي الولائي . ولقد حدد القانون الصلاحيات في :

1- لجنة تسيير المشاريع الزراعية برئاسة الاخ مدير الزراعة لتقوم بوضع السياسات العامة والإشراف العام علي هذه المشاريع إدارياً ومالياً.

2- مجالس إنتاج ثم مجالس إدارات بكل مشروع لمتابعة الأداء بالمشاريع الزراعية

3- بموجب هذا القانون تمت صياغة اتفاقية مد المياه والتي حددت العلاقة بين المشروع والمزارع والتزامات وواجبات كل طرف.

بعد التطور الذي تهدفه المشاريع خلال الفترة من 2001 حتي 2005م تم تعديل هذا

القانون بقانون المشاريع الزراعية لسنة 2006م . وتم بموجب هذا القانون إلغاء لجنة التسيير الولائية ومنح كل الصلاحيات لمجالس الإدارات ومن أهمها توفير التسيير والتمويل ومتابعة الأداء العام للمشروع ، كما تم بموجب هذا القانون تعديل اتفاقية مد المياه ومنح مجالس الإدارات صلاحيات لمراجعة هذه الاتفاقية وتعديلها وفقاً لظروف كل مشروع .

ويوضح جدول (1-1-3) المساحات المروية ومساحات الامتدادات بالفدان وعدد

المزارعين ، اما الجدول (2-1-3) فيوضح المشاريع الجديدة الجاري عملها بواسطة المشروع القومي لإنتاج القمح.

جدول (1-1-3)

المساحات المروية ومساحات الامتدادات بالفدان وعدد المزارعين

عدد المزارعين بالمشروع	نوع الحيازة		الجملة	المساحة بالفدان		تاريخ الانشاء	اسم المشروع	الرقم
	اراضي املاك	أراضي حكومية		الامتدادات	المروية			
3000	2500	17500	28500	8500	20000	1904م	الزبداب	1
1319	400	3600	4000	-	4000	1907م	الفاضلاب	2
600	-	10500	12000	1500	10500	1914م	سولا	3
1686	1085	4690	6275	500	5775	1917م	الكتياب	4
1939	1600	3400	6200	1200	5000	1917م	قندتو	5
1560	1627	2573	6700	2500	4200	1917م	الباوقه	6
526	-	5300	7800	2500	5300	1943م	العالياب	7
1705	-	9000	13.000	4000	9000	1971م	كـلـي / الضواب	8
478	-	2370	3870	1500	2370	1973م	السيال	9
921	-	4500	6500	2000	4500	1973م	الكمير / طيبة	10
800	-	6550	8550	2000	6550	1981	كبوشية	11
14534	291286	69983	103.395	26200	77195	-	الجملة	12

المصدر: وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري، ورشة عمل حول إدارات المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، أكتوبر، 2009م

جدول (3-1-2)

المشاريع الجديدة الجاري عملها بواسطة المشروع القومي لإنتاج القمح

الجملة / فدان	المشروع
3000	مديني
10000	الامن الغذائي / أبوحماد
15000	الامن الغذائي / الدامر
6000	الامن الغذائي / عطبرة
10000	الحصا
6000	المكابراب
14000	الشهيد
18000	المكايلااب
2.000	كير الزين جنوب
1.050	كير الزين شمال
1400	الكرو
700	الشلال
1.450	كلسيكل
88.600	الجملة

المصدر: وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري ، ورشة عمل حول إدارات المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، اكتوبر، 2009م

3-2 المبحث الثاني

تحليل الاستبانة

3-2-1 إجراءات الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسيه لجمع معلومات الدراسة الميدانية، واحتوت الاستبانة على قسمين هما:

القسم الاول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتتضمن المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الدرجة الوظيفيه، العمر، سنوات خبره بالاضافه الي نوع ملكية المشروع، ونوع المحصول.

القسم الثاني: يحتوي على اسئلة الدراسة التي بلغ عددها (30) سؤال، وعلي كل فرد من عينة الدراسة تحديد اجابه واحده علي كل سؤال وفق مقياس ليكرات الخماسي الذي يشتمل علي خمس مستويات (وافق بشده، أوافق، محايد، لأوافق، لأوافق بشده). وقد تم توزيع أسئلة الاستبانة على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

- 1- الاسئلة من (1-8) خاصة بالفرضيه الاولى .
- 2- الاسئلة من (9-15) خاصة بالفرضيه الثانيه .
- 3- الاسئلة من (16-23) خاصة بالفرضيه الثالثه .
- 4- الاسئلة من (24-30) خاصة بالفرضيه الرابعه.

3-2-2 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو المجموعه الكليه من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات علاقه بالمشكله المدروسه، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين ينتمون الي المشاريع الزراعيه بولاية نهر النيل.

أما عينه الدراسة فقد تم اختيارها بطريقه عشوائيه من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتحديد حجم العينه بصورة تقريبيه لكل مجموعه اعتمادا علي حجم المجتمع من تلك المجموعه. حيث تم توزيع (120) استبانة علي أفراد عينة الدراسة وأسترد منها (100) استبانة.

وفي الجزء التالي سوف يتم عرض اجابات افراد العينة على اسئلة الاستبانة.

القسم الأول : البيانات الشخصية

1- المؤهل العلمي : يوضح الجدول رقم (1-2-3) التوزيع التكرارى لاجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى ونسبته .

جدول (1-2-3)

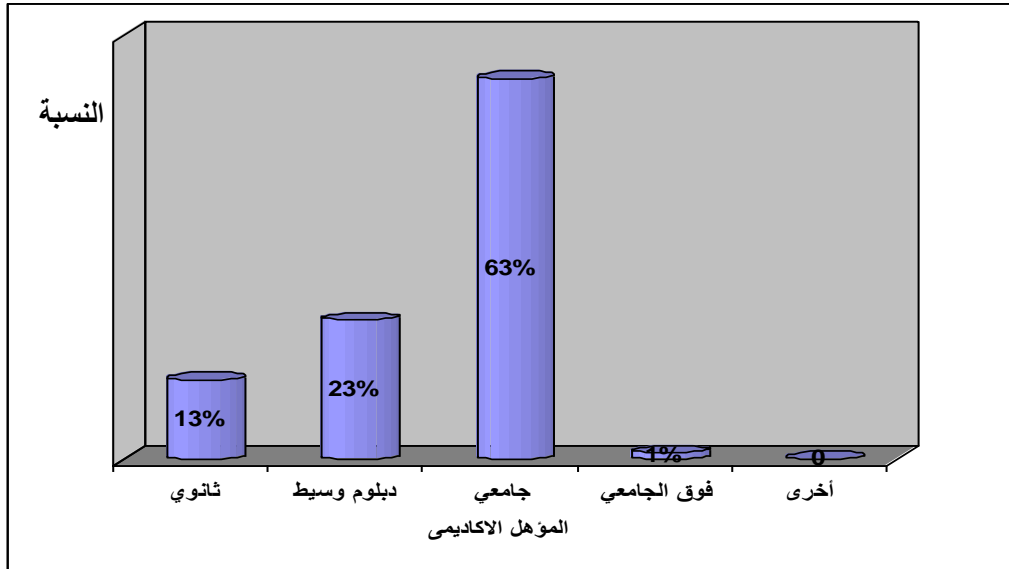
المؤهل العلمى

النسبة	التكرار	المؤهل العلمى
%13	13	ثانوي
%23	23	دبلوم وسيط
%63	63	جامعي
%1	1	فوق الجامعي
-	-	أخري حدد
%100	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل (1-2-3)

المؤهل العلمى



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من الجدول رقم (1-2-3) والشكل (1-2-3) يتضح أن عدد الموظفين فى عينة الدراسة الذين يحملون شهادات جامعية اكثر من الموظفين الذي يحملون شهادات ثانوية او فوق الجامعية او اي مؤهل اخر حيث بلغ عددهم 63 ونسبتهم %63 .

2- التخصص : يوضح الجدول رقم (2-2-3) والشكل (2-2-3) التوزيع التكرارى لاجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص ونسبته .

جدول رقم (2-2-3)

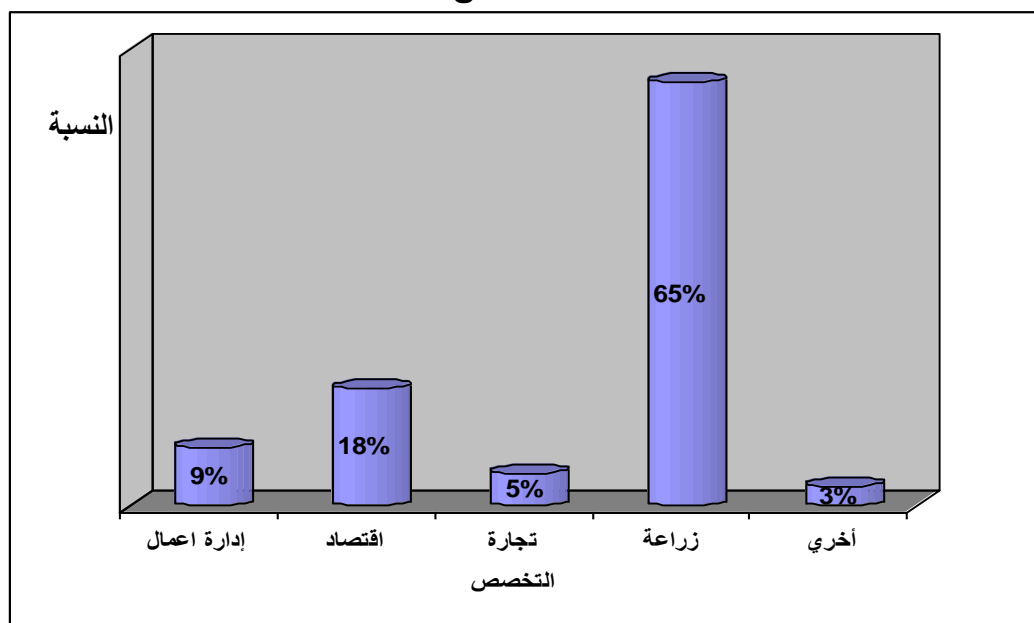
التخصص

النسبة	التكرار	الإجابة
9%	9	إدارة اعمال
18%	18	اقتصاد
5%	5	تجارة
65%	65	زراعة
3%	3	أخري حدد
100%	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل رقم (2-2-3)

التخصص



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من الجدول رقم (2-2-3) والشكل رقم (2-2-3) يتضح أن عدد الموظفين الذين يعملون في مجال ادارة المشاريع الزراعية وتخصصهم زراعة في عينة الدراسة أكثر من عدد الموظفين الذين يتخصصون في بقية المجالات حيث بلغ عددهم 65 ونسبتهم 65% وذلك يؤثر علي إدارة تلك المشاريع بشكل واضح .

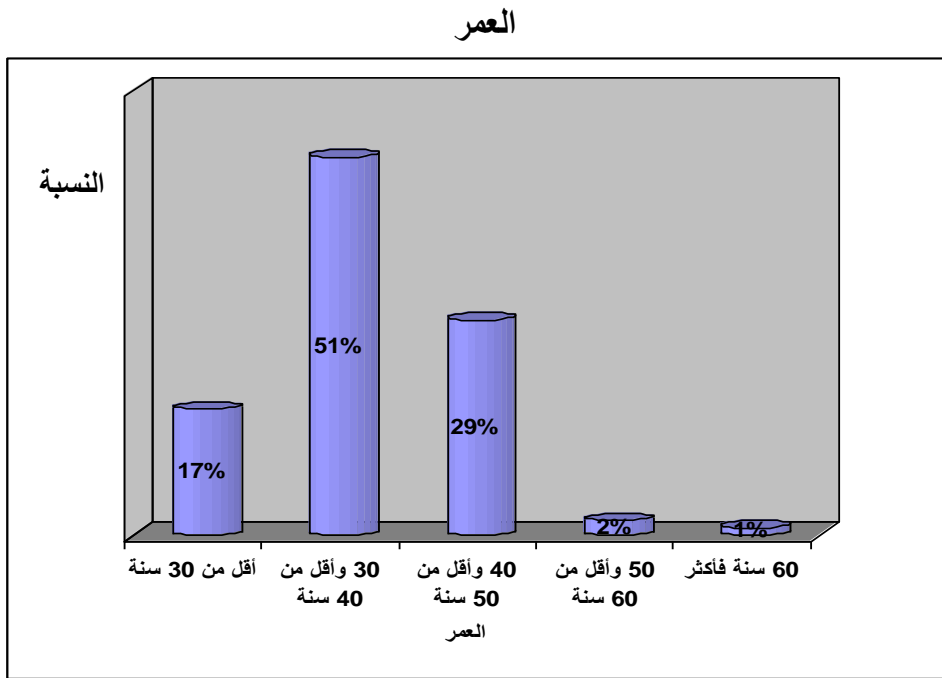
3-العمر : يوضح الجدول رقم (3-2-3) والشكل رقم (3-2-3) التوزيع التكرارى لاجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر ونسبته .

جدول رقم (3-2-3)

العمر	التكرار	النسبة	الإجابة
أقل من 30 سنة	17	17%	
30 وأقل من 40 سنة	51	51%	
40 وأقل من 50 سنة	29	29%	
50 وأقل من 60 سنة	2	2%	
60 سنة فأكثر	1	1%	
المجموع	100	100%	

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل رقم (3-2-3)



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (3-2-3) والشكل (3-2-3) يتضح ان الفئة العمرية فى عينة الدراسة 30 وأقل من 40 هم أكبر عدداً إذ بلغ عددهم 51 ونسبتهم 51% ، وبالتالي فإنه لا توجد كفاءات او خبرات طويلة فى ادارة المشاريع الزراعية فى ولاية نهر النيل .

4- الدرجة الوظيفية : يوضح الجدول رقم (4-2-3) والشكل (4-2-3) التوزيع التكرارى لاجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية ونسبته .

جدول رقم (4-2-3)

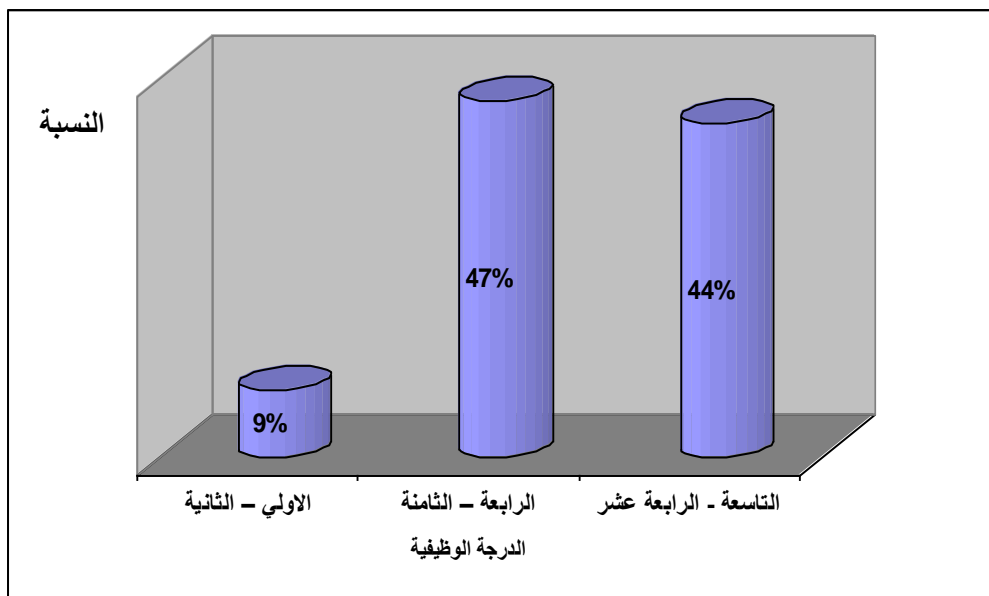
الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
%9	9	الاولي - الثانية
%47	47	الرابعة - الثامنة
%44	44	التاسعة - الرابعة عشر
%100	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل رقم (4-2-3)

الدرجة الوظيفية



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (4-2-3) والشكل (4-2-3) يتضح أن الدرجة الوظيفية من الرابعة الى الثامنة هم أكثر من بقية الفئات فى عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 47 ونسبتهم %47 .

5- الخبرة : يوضح الجدول رقم (5-2-3) والشكل (5-2-3) التوزيع التكرارى لاجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة ونسبته .

جدول رقم (5-2-3)

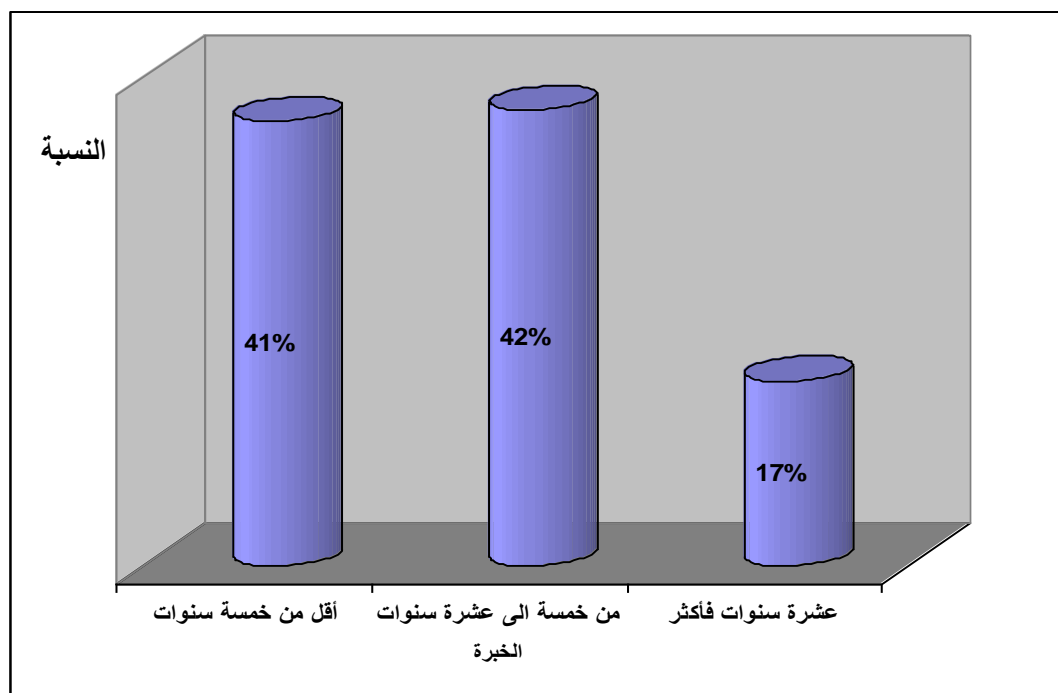
الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
41%	41	أقل من خمسة سنوات
42%	42	من خمسة الى عشرة سنوات
17%	17	عشرة سنوات فأكثر
100%	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل رقم (5-2-3)

الخبرة



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (5-2-3) والشكل (5-2-3) يتضح أن الفئة من أقل من خمسة سنوات والفئة من خمسة سنوات الى عشرة سنوات أكثر من الفئة عشر سنوات فأكثر، ومن ذلك يتضح ان خبرات الافراد متقاربة وعدد أفراد العينة الذين خبرتهم أقل من عشرة سنوات أكثر من غيرهم .

6- ملكية المشروع : يوضح الجدول رقم (6-2-3) والشكل (6-2-3) التوزيع التكرارى لاجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير ملكية المشروع ونسبته .

جدول رقم (6-2-3)

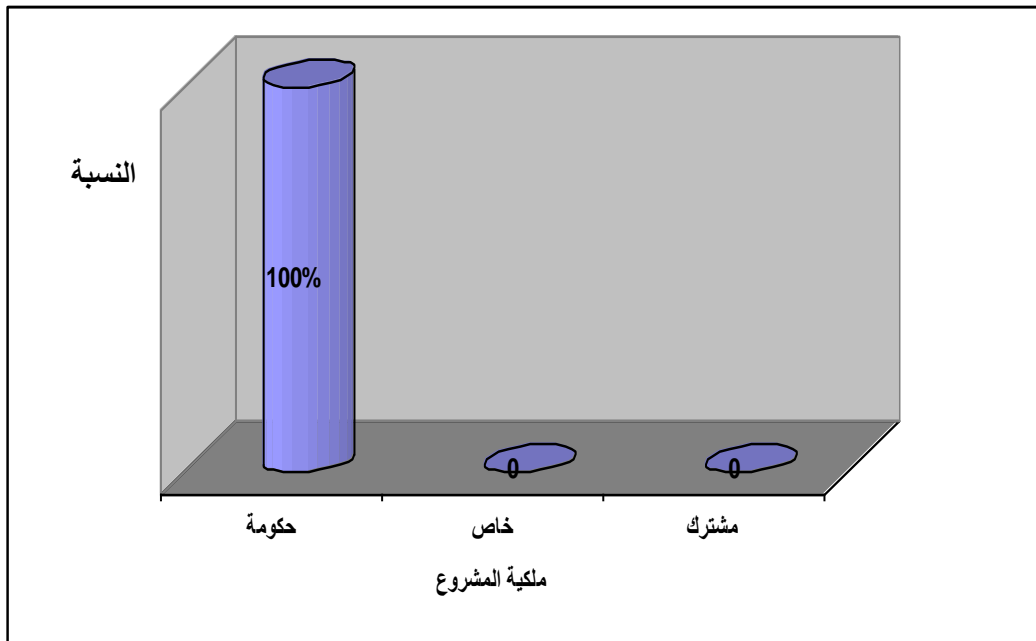
ملكية المشروع

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	100	حكومة
-	-	خاص
-	-	مشترك
%100	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل رقم (6-2-3)

ملكية المشروع



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (6-2-3) والشكل (6-2-3) يتضح ان كل المشاريع بالولاية مشاريع حكومية ولكن توجد بداخلها أراضي تملك او ملك للمزارع ولكنها قليلة لا تذكر .

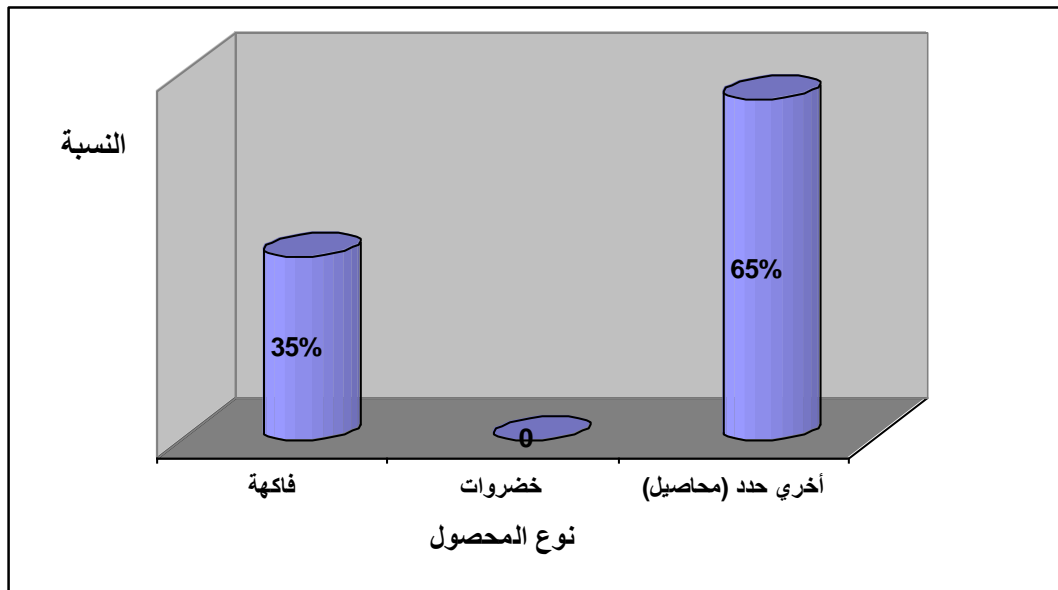
7- نوع المحصول : يوضح الجدول رقم (7-2-3) والشكل (7-2-3) التوزيع التكرارى لاجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع المحصول ونسبته .

جدول رقم (7-2-3)
نوع المحصول

النسبة	التكرار	الإجابة
35%	35	فاكهة
-	-	خضروات
65%	65	أخري حدد (محاصيل)
100%	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

جدول رقم (7-2-3)
نوع المحصول



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (7-2-3) والشكل (7-2-3) يتضح بأن المشاريع التي تزرع محاصيل كالفول المصري والقمح والذرة البلدي والفاصوليا والبصل بلغت نسبتها (65%) أكثر من المشاريع المبستنة والتي تزرع فاكهة الموالح والمانجو والموز وكذلك توجد بعض الخضروات في بعض المشاريع كالطماطم والعجور والجرجير والبامية والخضرة والأسود والبطاطس ولكنها لا تذكر .

القسم الثاني : الأسئلة

السؤال الأول: لا تستخدم إدارة المشاريع الزراعية بالولاية الأساليب الحديثة لإدارة مشاريعها.

جدول رقم (3-2-8)

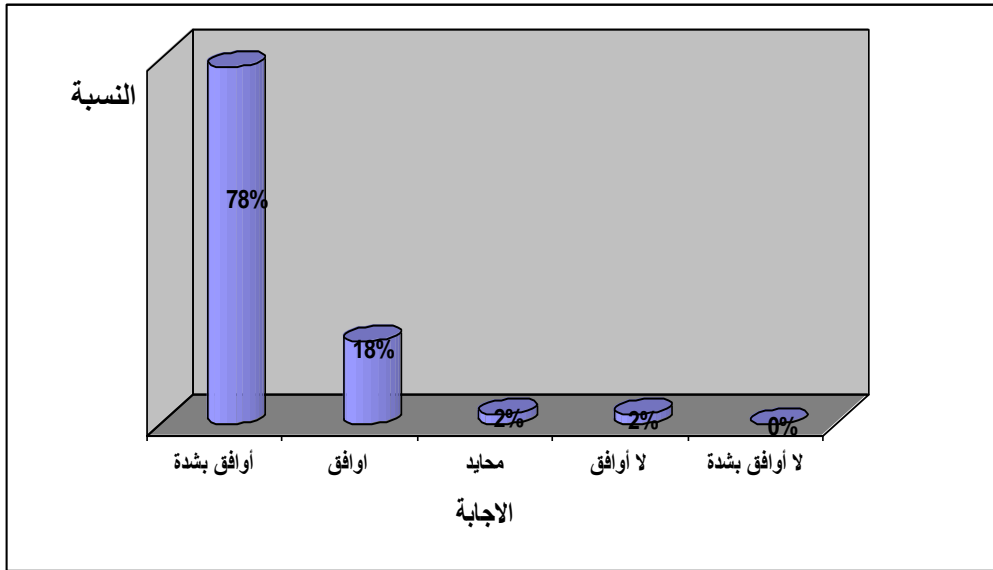
التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على السؤال الأول

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	78	78%
أوافق	18	18%
محايد	2	2%
لا أوافق	2	2%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-8)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على السؤال الأول



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-8) والشكل (3-2-8) نجد ان اعلى نسبة بلغت 78 % وهى اوافق بشدة، مما يدل على أن إدارة المشاريع الزراعية لا تستخدم الأساليب الحديثة في إدارة مشاريعها في ولاية نهر النيل .

ولقد أكد بعض الاداريين عدم وجود الاساليب الحديثة للادارة، حيث لا توجد مزارع نموذجية وهي احدي طرق إدارة المشاريع (1).

السؤال الثاني: لا يشارك مدراء المشاريع الزراعية بالولاية المزارعين في اتخاذ القرارات المختلفة مما يؤثر علي ادائهم وشعورهم بالانتماء للمشروع

جدول رقم (3-2-9)

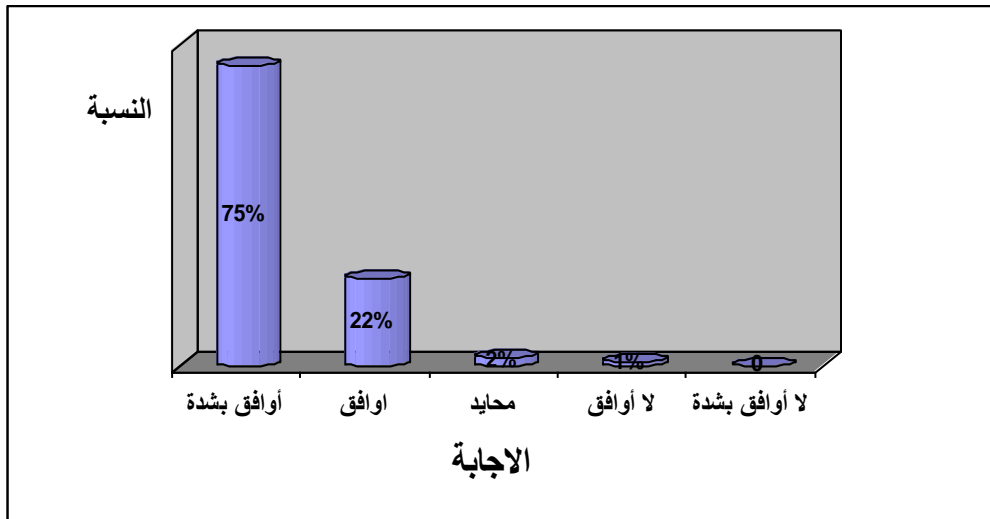
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	75	75%
أوافق	22	22%
محايد	2	2%
لا أوافق	1	1%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-9)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثاني



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول رقم (3-2-9) والشكل (3-2-9) يتضح أن مدراء المشاريع الزراعية بالولاية لا يشاركون المزارعين في اتخاذ القرارات المختلفة مما يؤثر علي أدائهم

(1) مقابلة شخصية ، الاستاذ محجوب صالح ، مدير مشروع الشهيد حالياً ومدير مشروع قندتو الزراعي سابقاً

وشعورهم بالانتماء للمشروع حيث بلغت درجة الموافقة بشدة (75%) على ذلك .
السؤال الثالث: عدم وجود هيكل تنظيمي بالمشاريع الزراعية بالولاية أدي الي ارتباك في تقسيم العمل علي المزارعين

جدول رقم (3-2-10)

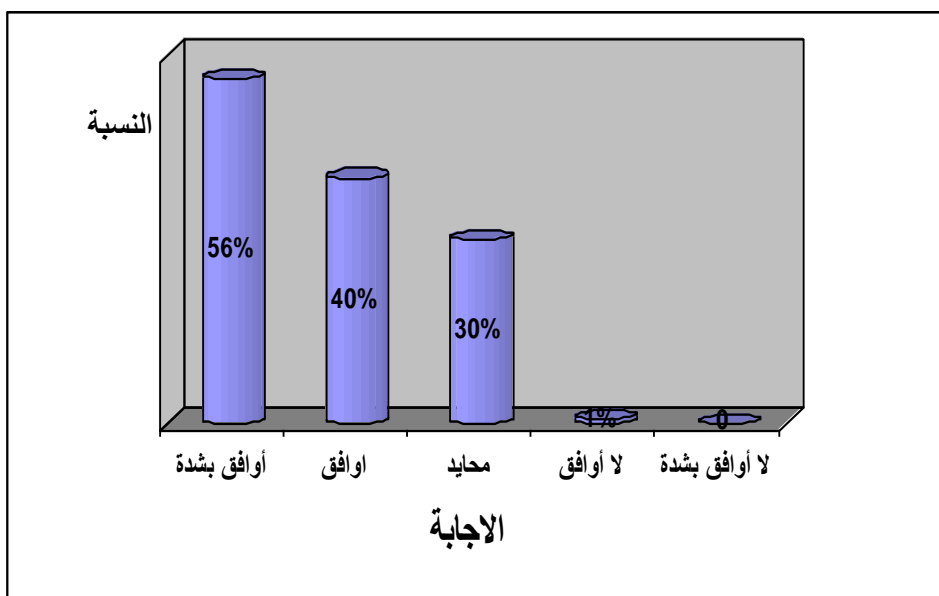
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	56	56%
وافق	40	40%
محايد	3	30%
لا أوافق	1	1%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-10)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالث



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول رقم(3-2-10) والشكل رقم (3-2-10) نجد ان نسبة اوافق بشدة بلغت (56%) ووافق بلغت (40%) ، ويتضح جلياً من ذلك أنه لا يوجد هيكل تنظيمي بالمشاريع الزراعية بالولاية مما أدي الي الارتباك في تقسيم العمل .

السؤال الرابع: إدارة المشاريع الزراعية بالولاية تتسرع في الحكم علي صلاحية المشروع الزراعي مما يتسبب في عدم استمراره

جدول رقم (11-2-3)

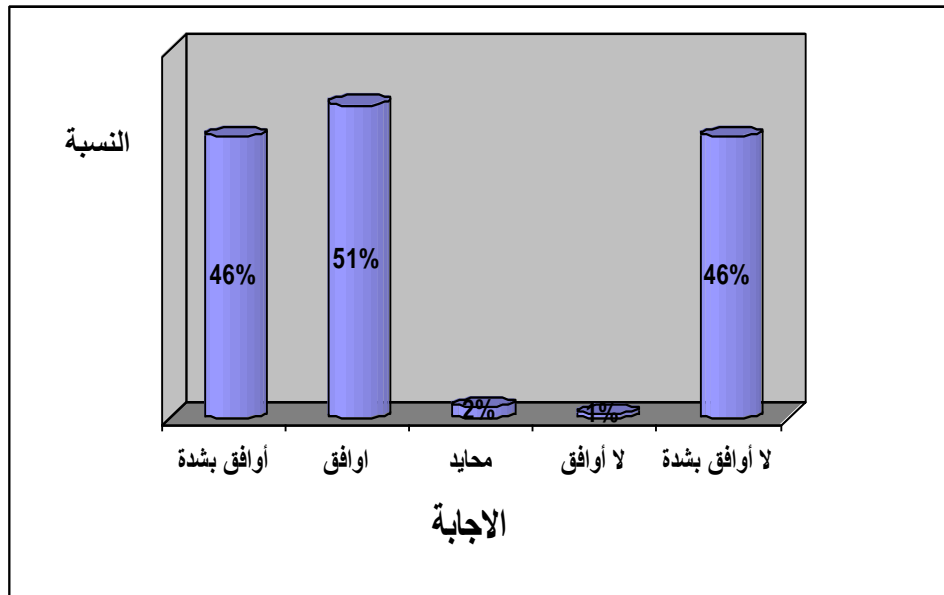
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	46	%46
أوافق	51	%51
محايد	2	%2
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشدة	46	%46
المجموع	100	%100

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (11-2-3)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الرابع



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول رقم (11-2-3) والشكل رقم (11-2-3) يتضح أن إدارة المشاريع الزراعية بالولاية تتسرع في الحكم علي صلاحية المشروع الزراعي مما يتسبب في عدم استمراره .

السؤال الخامس: تواجه إدارة المشاريع الزراعية بالولاية صعوبة في اختيار المشاريع الزراعية المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة

جدول رقم (3-2-12)

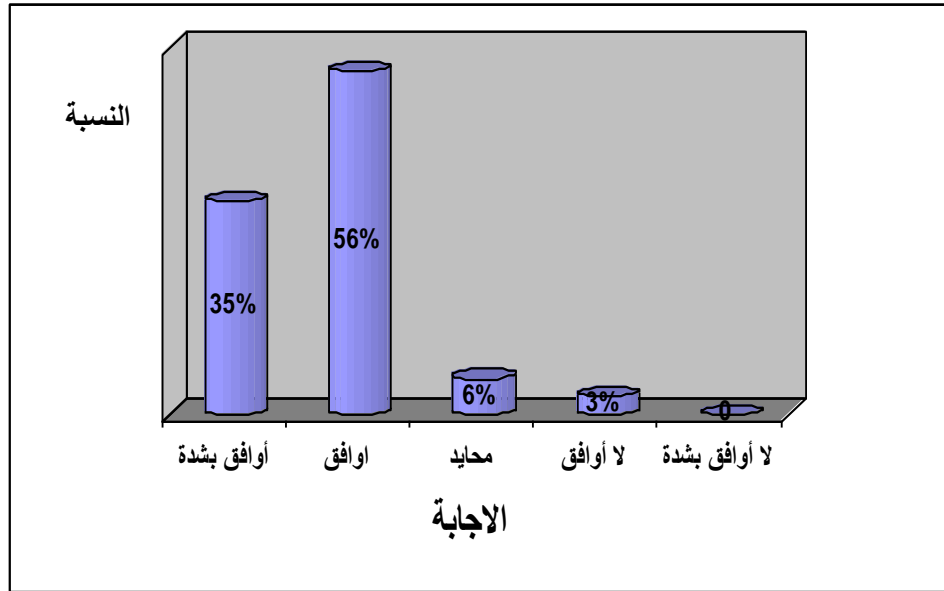
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الخامس

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	35	35%
أوافق	56	56%
محايد	6	6%
لا أوافق	3	3%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-12)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الخامس



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

يتضح من الجدول (3-2-12) والشكل رقم (3-2-12) أن إدارة المشاريع الزراعية بالولاية تعاني من صعوبة اختيار المشاريع الزراعية المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة.

السؤال السادس : تعاني إدارة المشاريع الزراعية بالولاية من اهمال العملية التدريبية وبناء القدرات.

جدول رقم (3-2-13)

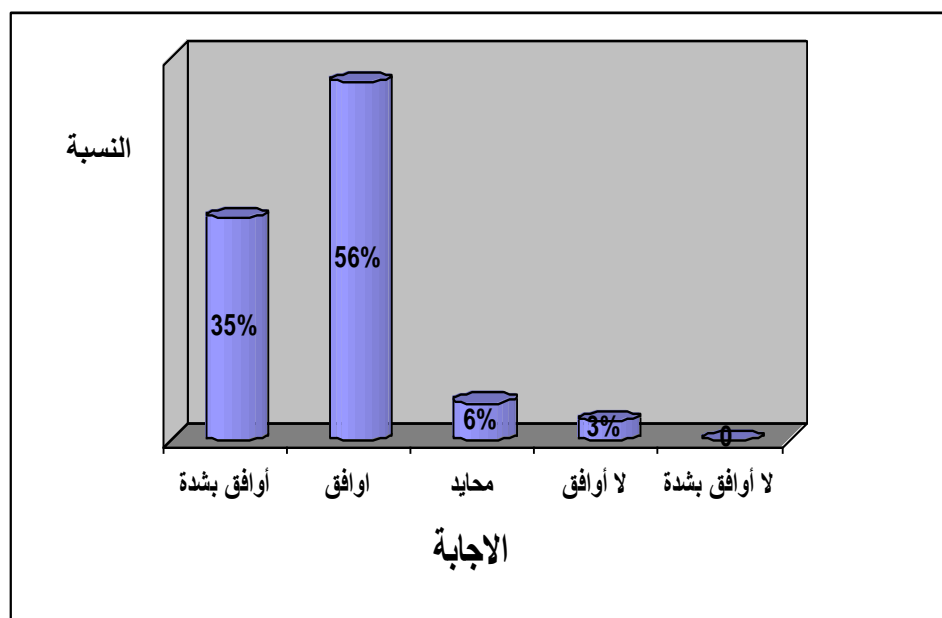
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السادس

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	55	55%
وافق	32	32%
محايد	13	13%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-13)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السادس



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-13) والشكل رقم (3-2-13) يتضح ان إدارة المشاريع الزراعية بالولاية تعاني من اهمال العملية التدريبية وبناء القدرات .

السؤال السابع : ضعف الرقابة علي المشاريع الزراعية بالولاية أدي الي عدم التزام المزارعين بالقوانين واللوائح

جدول رقم (3-2-14)

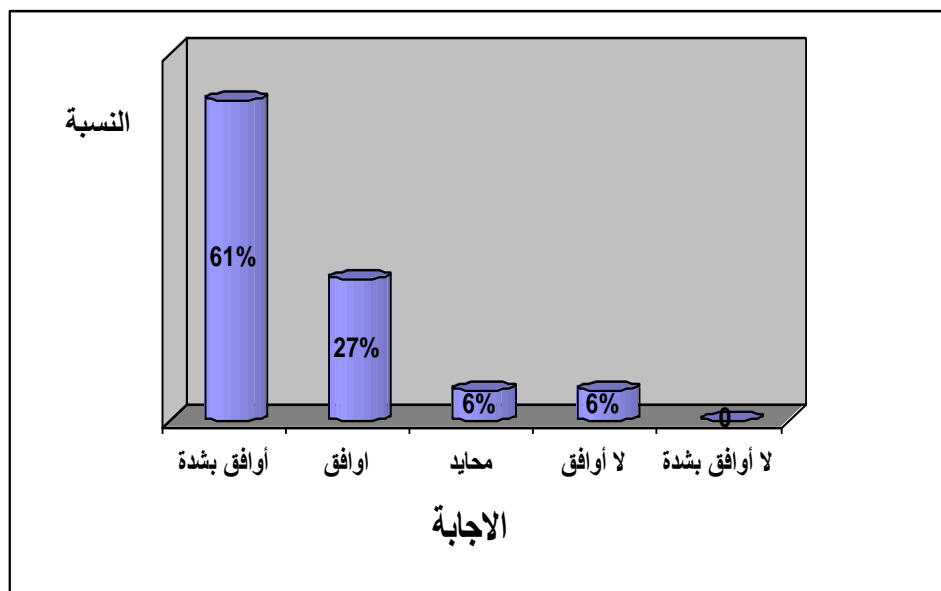
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السابع

النسبة	التكرار	الإجابة
61%	61	أوافق بشدة
27%	27	أوافق
6%	6	محايد
6%	6	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-14)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السابع



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-14) والشكل رقم (3-2-14) يتضح ان ضعف الرقابة علي المشاريع الزراعية بالولاية أدي الي عدم الالتزام المزارعين بالقوانين واللوائح.

السؤال الثامن : قلة برامج الارشاد الزراعي الموجه لإدارة المشاريع الزراعية بالولاية يؤثر علي كفاءتها

جدول رقم (3-2-15)

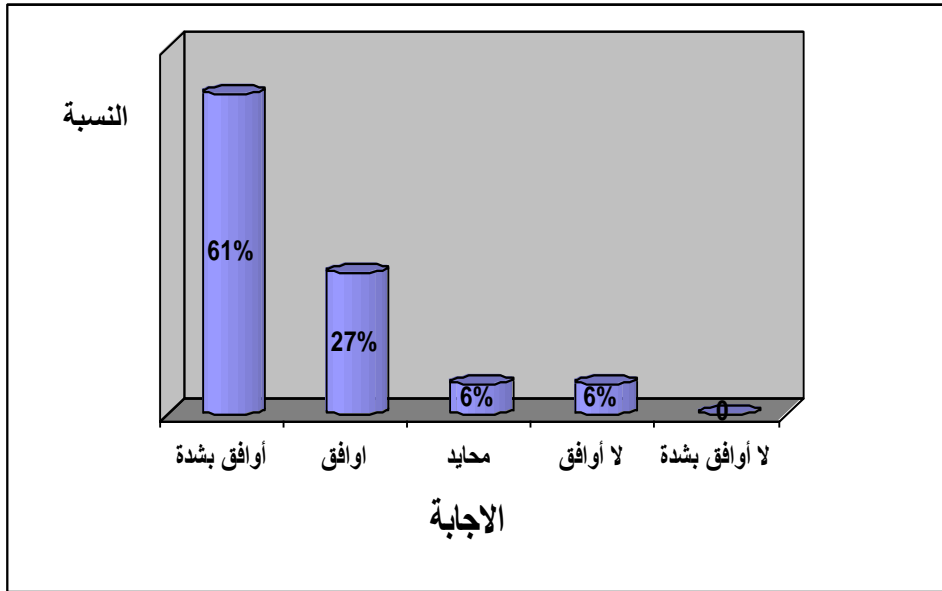
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثامن

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	61	61%
وافق	27	27%
محايد	6	6%
لا أوافق	6	6%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-15)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثامن



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول رقم (3-2-15) والشكل رقم (3-2-15) يتضح ان قلة برامج الارشاد الزراعي الموجه لإدارة المشاريع يؤثر علي كفاءتها .

السؤال التاسع : عدم الاستقلال الامثل للمياه السطحية والجوفية أثر سلباً علي الإنتاجية

جدول رقم (3-2-16)

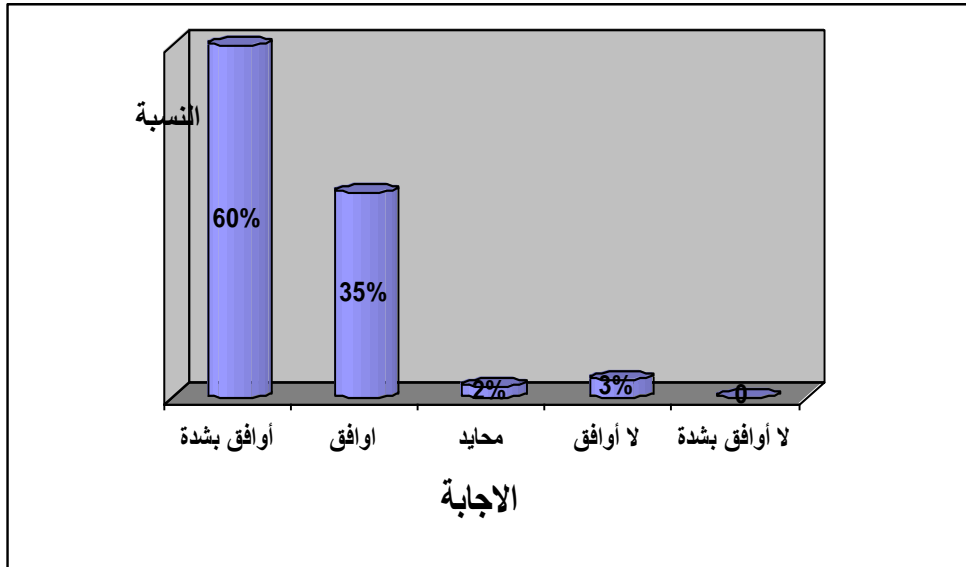
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال التاسع

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	60	60%
أوافق	35	35%
محايد	2	2%
لا أوافق	3	3%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-16)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال التاسع



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول رقم (3-2-16) والشكل رقم (3-2-16) يتضح ان عدم

الاستقلال الامثل للمياه السطحية والجوفية أثر سلباً علي الإنتاجية بالولاية .

السؤال العاشر: عدم استخدام تقانات الري الحديث ادي الي عدم ترشيد استخدام المياه

جدول رقم (3-2-17)

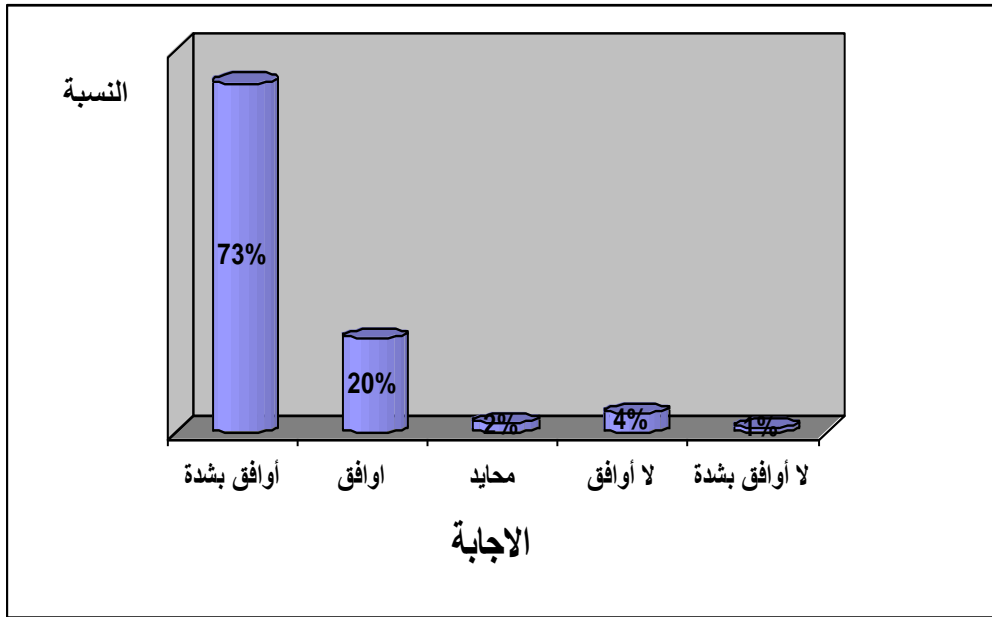
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال العاشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	73	73%
أوافق	20	20%
محايد	2	2%
لا أوافق	4	4%
لا أوافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-17)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال العاشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-17) والشكل رقم (3-2-17) يتضح أن عدم استخدام

تقانات الري الحديث أثر فعلاً في ترشيد استخدام المياه أثراً سلبياً.

السؤال الحادى عشر : عدم اختيار نظام الري السليم أدى الي تدهور في البنيات التحتية للري كالبيارات وقنوات الري بالولاية

جدول رقم (3-2-18)

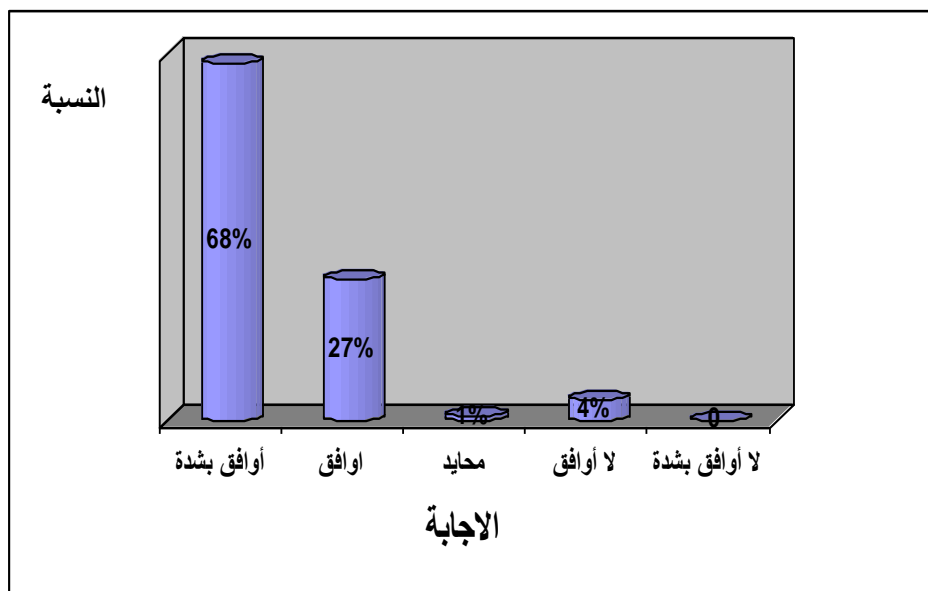
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الحادى عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	68	68%
وافق	27	27%
محايد	1	1%
لا أوافق	4	4%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-18)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الحادى عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-18) والشكل رقم (3-2-18) يتضح ان إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل تعاني من عدم اختيار نظام سليم للري مما أدى الي تدهور في البنيات التحتية .

السؤال الثاني عشر : تباين المحاصيل الزراعية من موسم لآخر وذلك نتيجة لعدم استخدام الاساليب التي تحافظ علي رطوبة التربة

جدول رقم (3-2-19)

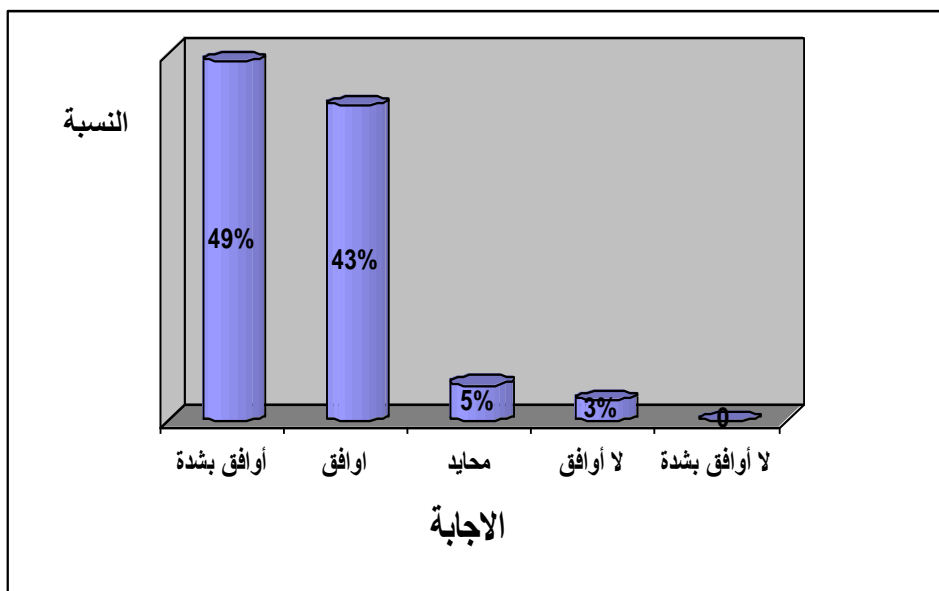
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثاني عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	49	49%
وافق	43	43%
محايد	5	5%
لا أوافق	3	3%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-19)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثاني عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-19) والشكل رقم (3-2-19) يتضح أن عدم استخدام

الاساليب التي تحافظ علي رطوبة التربة أدي الي تباين المحاصيل من موسم لآخر .

السؤال الثالث عشر: لا يستفيد القطاع الزراعي بالولاية من مياه الامطار لعدم توفر الخزانات.

جدول رقم (20-2-3)

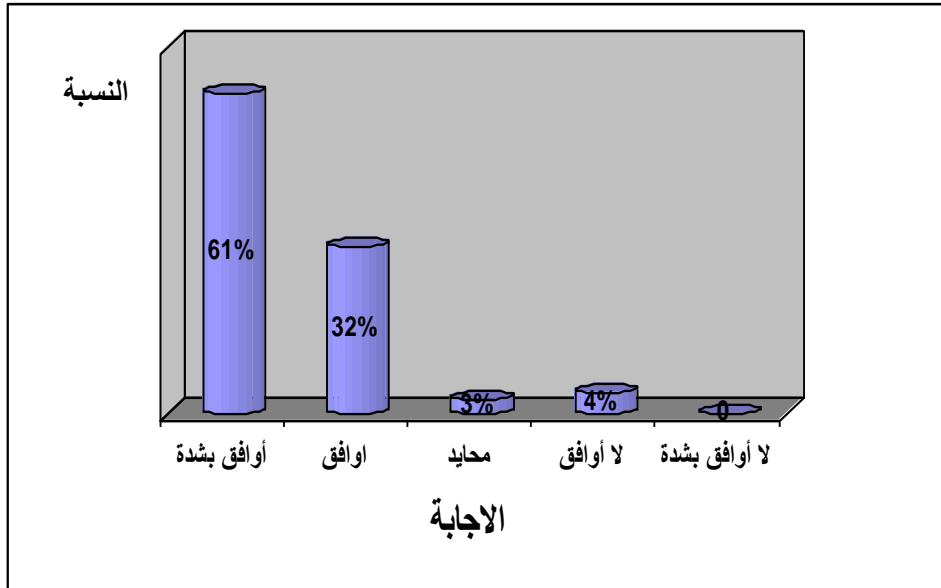
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالث عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	61	61%
وافق	32	32%
محايد	3	3%
لا أوافق	4	4%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (20-2-3)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالث عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (20-2-3) والشكل رقم (20-2-3) نجد أن القطاع الزراعي بولاية نهر النيل لا تستفيد من مياه الأمطار وذلك لعدم توفر الخزانات .

السؤال الرابع عشر: تعدد المحاصيل الزراعية بالمشروع الواحد يؤدي الي قلة انتاجية المحاصيل بالولاية

جدول رقم (3-2-21)

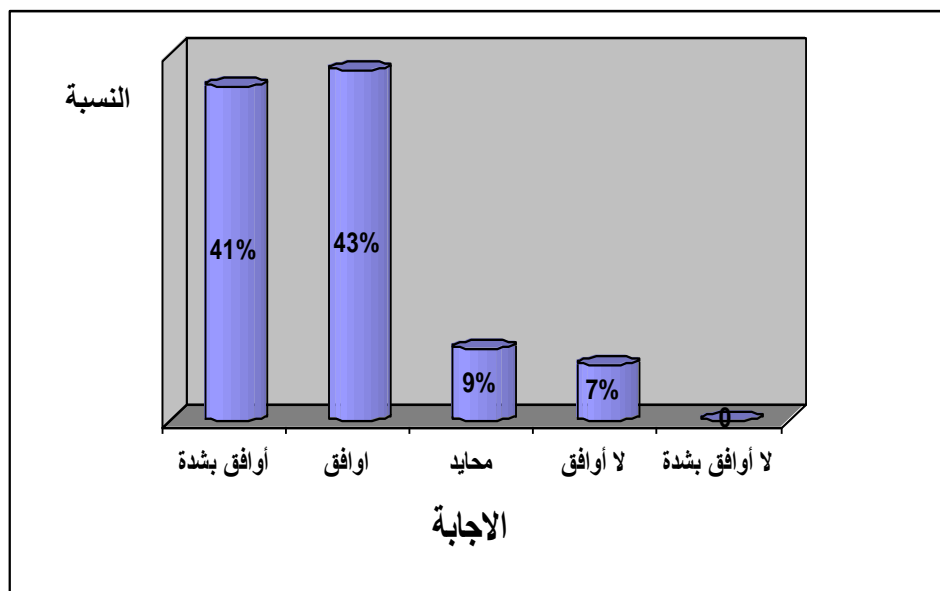
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الرابع عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	41	41%
وافق	43	43%
محايد	9	9%
لا أوافق	7	7%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-21)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الرابع عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

يتضح من الجدول (3-2-21) والشكل رقم (3-2-21) ان تعدد المحاصيل الزراعية بالمشروع الواحد ادى الي قلة انتاجية المحاصيل بالولاية.

السؤال الخامس عشر : تغير نمط الإنتاج بالمشاريع الزراعية بالولاية من موسم لآخر بطريقة عشوائية يؤدي الي تلف التربة

جدول رقم (3-2-22)

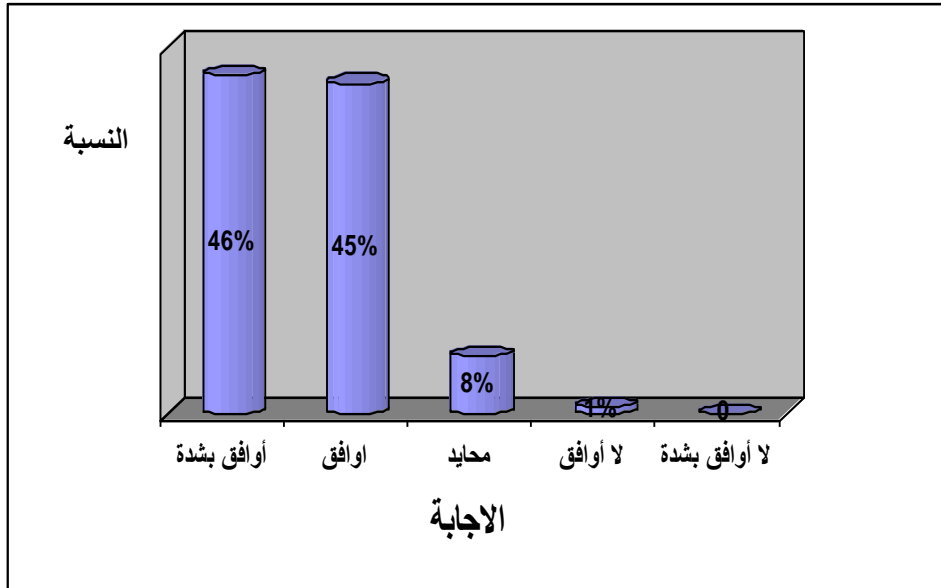
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الخامس عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	46	46%
أوافق	45	45%
محايد	8	8%
لا أوافق	1	1%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-22)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الخامس عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-22) والشكل رقم (3-2-22) يتضح أن تغيير نمط الإنتاج بالمشاريع الزراعية بالولاية من موسم لآخر بطريقة عشوائية يؤدي الي تلف التربة .

السؤال السادس عشر: ضعف تمويل المشاريع الزراعية بالولاية أدي الي قلة الإنتاجية.

جدول رقم (3-2-23)

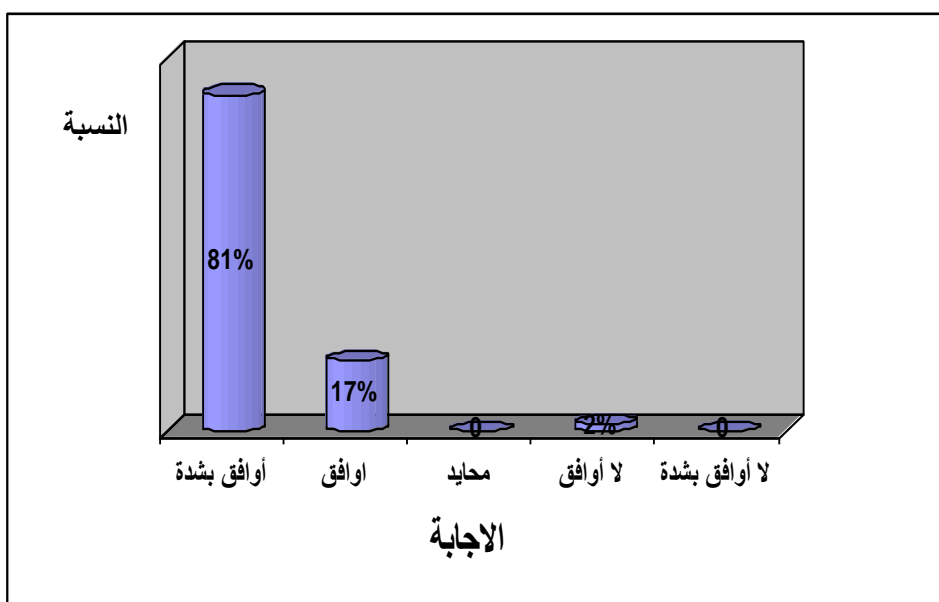
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السادس عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
81%	81	أوافق بشدة
17%	17	أوافق
-	-	محايد
2%	2	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-23)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السادس عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-23) والشكل رقم (3-2-23) يتضح أن هنالك ضعف في تمويل المشاريع الزراعية مما يؤدي الي قلة الانتاجية .

السؤال السابع عشر : الضرائب والرسوم المفروضة علي المشاريع الزراعية تؤثر سلباً علي ميزانية المشاريع.

جدول رقم (3-2-24)

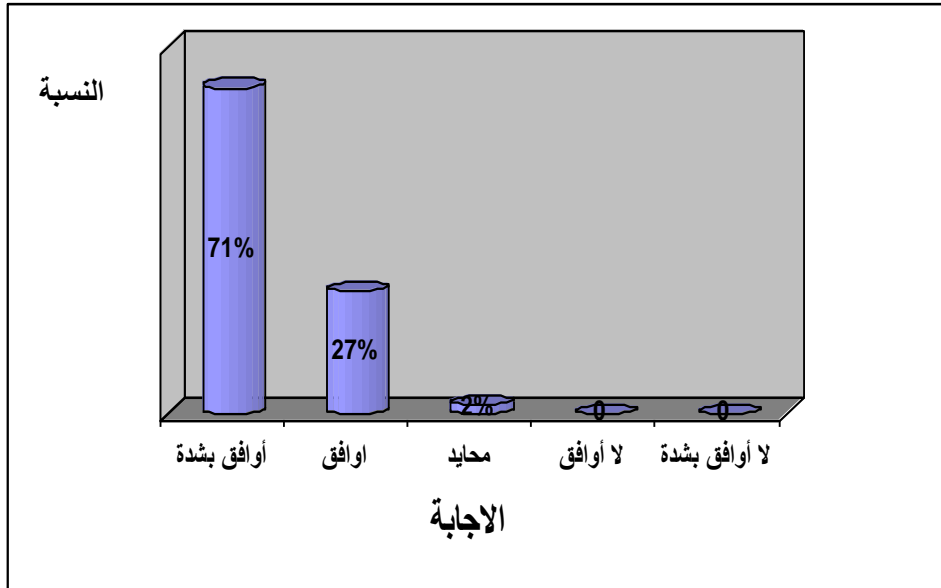
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السابع عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	71	71%
أوافق	27	27%
محايد	2	2%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-24)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السابع عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (1-3-24) والشكل رقم (3-2-24) يتضح ان للضرائب تأثير سلبي واضح علي ميزانية المشاريع الزراعية بالولاية.

السؤال الثامن عشر: قلة دعم الولاية للمشاريع الزراعية يعتبر معوقاً أساسياً للزراعة في بالولاية.

جدول رقم (3-2-25)

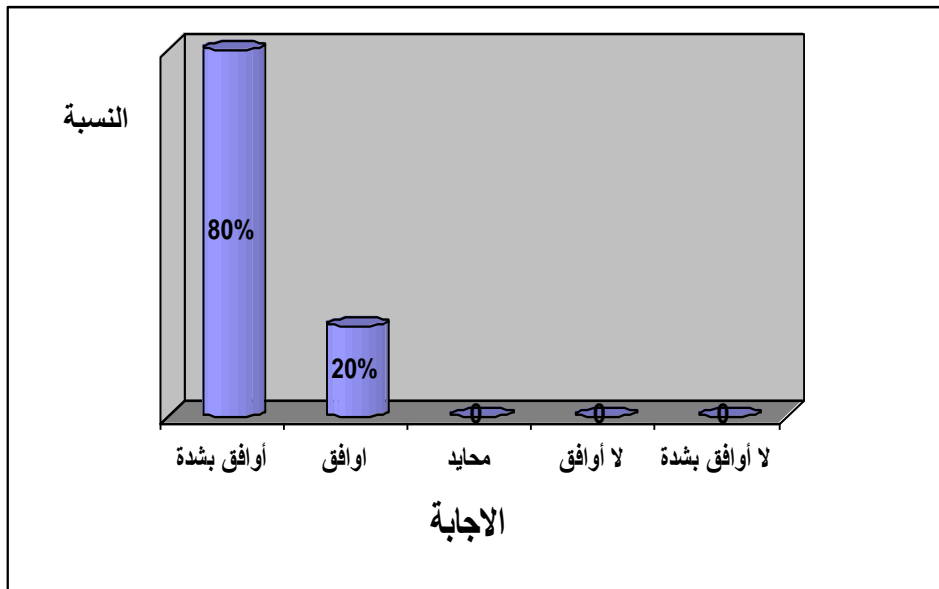
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثامن عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	80	%80
وافق	20	%20
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	%100

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-25)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثامن عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-25) والشكل رقم (3-2-25) يتضح أن قلة دعم الولاية للمشاريع الزراعية يعتبر من المعوقات الأساسية للزراعة بالولاية .

السؤال التاسع عشر : عدم وجود سياسة واضحة لتسعير المحاصيل الزراعية بالولاية
تضعف قدرات المزارعين علي تمويل العمليات الزراعية في الموسم المقبل

جدول رقم (26-2-3)

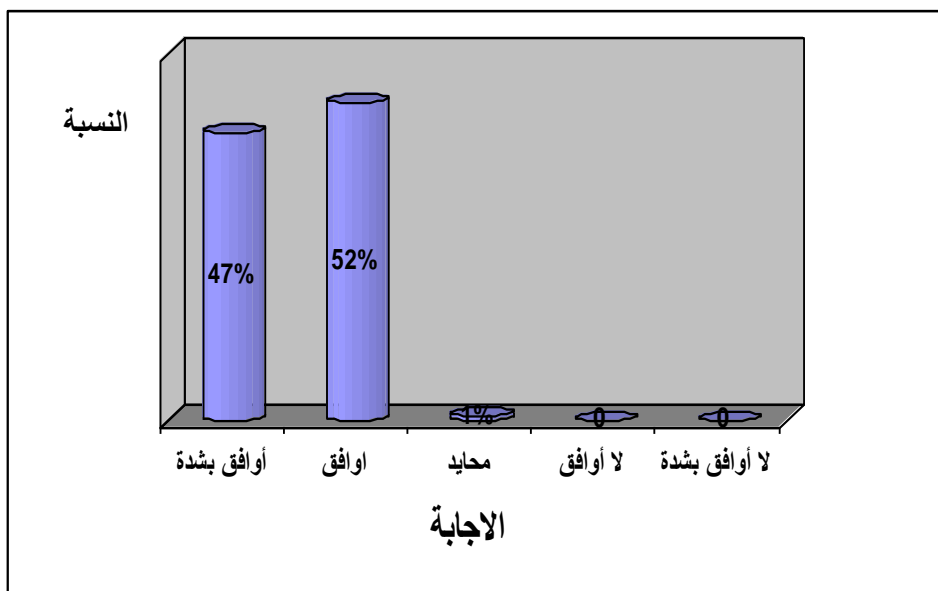
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال التاسع عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	47	%47
وافق	52	%52
محايد	1	%1
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	%100

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

جدول رقم (26-2-3)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال التاسع عشر



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (26-2-3) والشكل رقم (26-2-3) نجد أن عدم وجود سياسة واضحة لتسعير المحاصيل الزراعية تضعف قدرات المزارعين علي تمويل العمليات الزراعية في الموسم المقبل.

السؤال العشرون : عدم ادخال الحيوان في الدورة الزراعية يضعف العائد علي المشاريع الزراعية بالولاية .

جدول رقم (3-2-27)

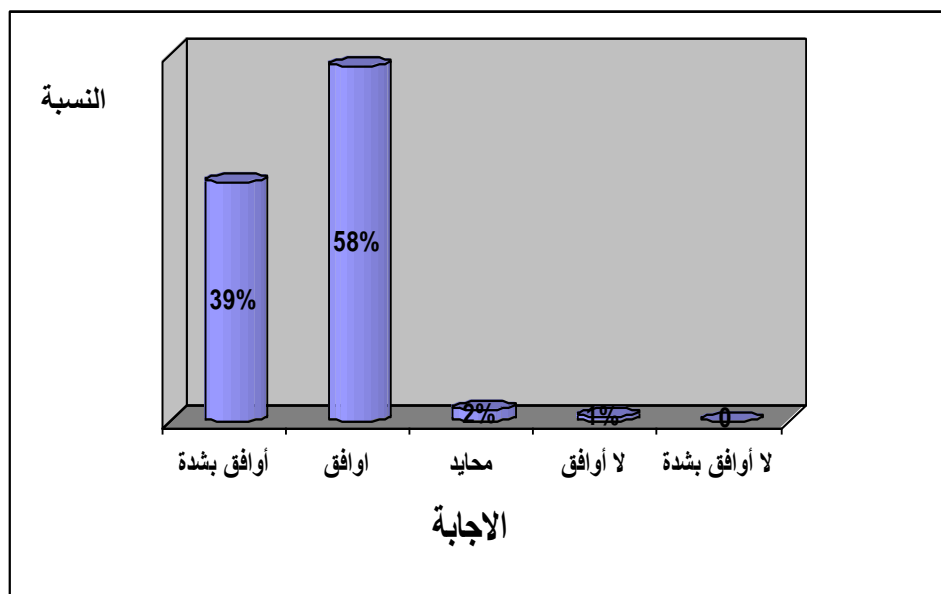
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال العشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	39	39%
وافق	58	58%
محايد	2	2%
لا أوافق	1	1%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

جدول رقم (3-2-27)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال العشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-27) والشكل رقم (3-2-27) نجد أن عدم ادخال الحيوان في الدورة الزراعية يضعف العائد علي المشاريع الزراعية.

السؤال الواحد والعشرون : تذبذب اسعار المحاصيل الزراعية واعسار المزارعين أديا الي العزوف عن الزراعة وقلة المساحات المزروعة.

جدول رقم (3-2-28)

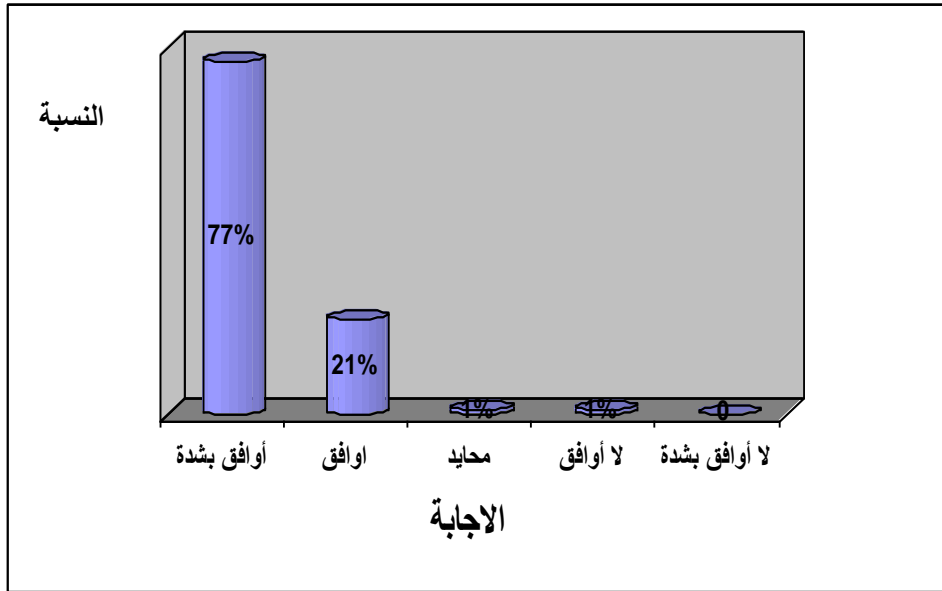
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الواحد والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	77	77%
وافق	21	21%
محايد	1	1%
لا أوافق	1	1%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-28)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الواحد والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-28) والشكل رقم (3-2-28) نجد أن تذبذب اسعار المحاصيل الزراعية واعسار المزارعين اديا الي العزوف عن الزراعة وقلة المساحات المزروعة.

السؤال الثاني والعشرون : تعثر المصارف في استرداد التمويل يترتب عليه تدهور الثقة بين المصارف والمزارعين واحجام المصارف عن التمويل

جدول رقم (3-2-29)

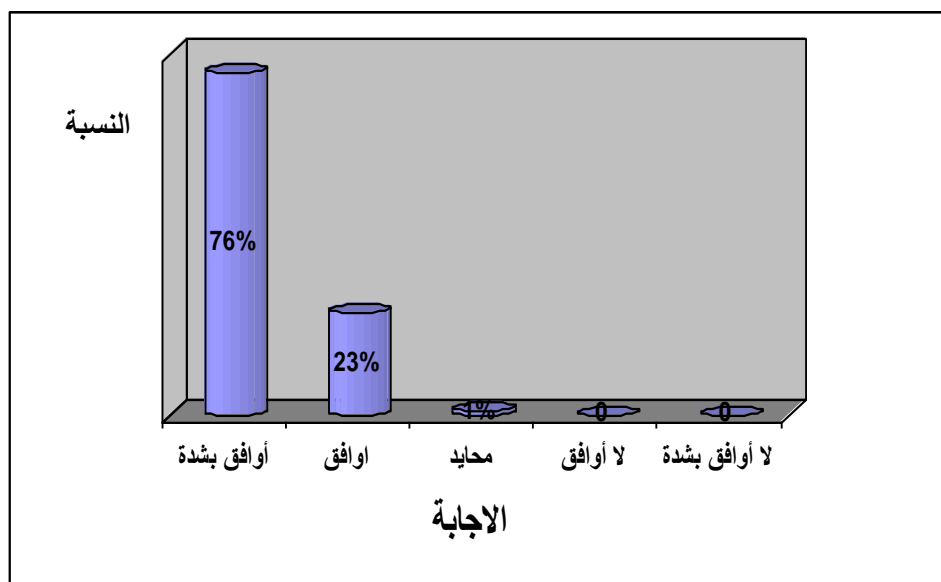
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثاني والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	76	76%
أوافق	23	23%
محايد	1	1%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-29)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثاني والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-29) والشكل رقم (3-2-29) نجد أن تعثر المصارف في استرداد التمويل يترتب عليه تدهور الثقة بين المصارف والمزارعين واحجام المصارف عن التمويل.

السؤال الثالث والعشرون : نقص التمويل المصرفي في المجال الزراعي ادي الي تدني الاستثمار الزراعي بالولاية

جدول رقم (3-2-30)

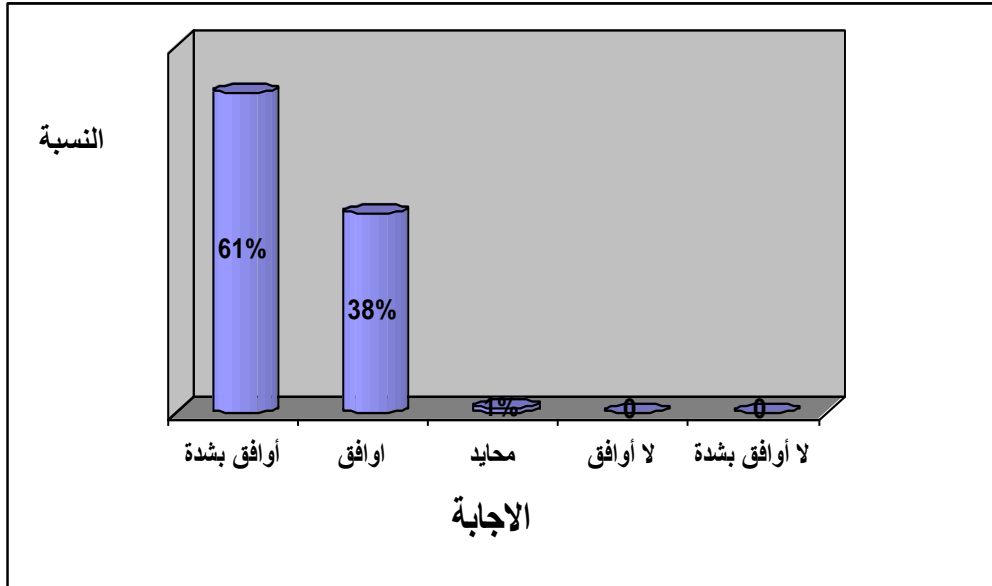
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالث والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	61	61%
وافق	38	38%
محايد	1	1%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-30)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالث والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-30) والشكل رقم (3-2-30) نجد أن نقص التمويل المصرفي في المجال الزراعي ادي الي تدني الاستثمار الزراعي بالولاية .

السؤال الرابع والعشرون : عدم مقاومة الأصناف المزروعة بالولاية للأمراض وقابليتها للتلغ يترتب عليه فاقد كبير في المحصول.

جدول رقم (31-2-3)

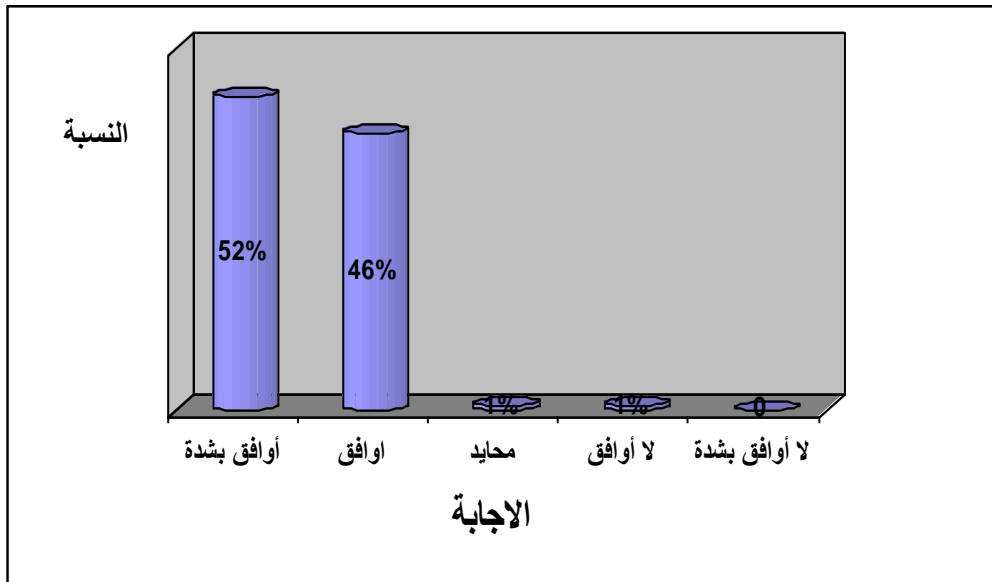
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الرابع والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	52	52%
أوافق	46	46%
محايد	1	1%
لا أوافق	1	1%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (31-2-3)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الرابع والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (31-2-3) والشكل رقم (31-2-3) نجد أن عدم مقاومة الأصناف المزروعة بالولاية للأمراض وقابليتها للتلغ يترتب عليه فاقد كبير في المحصول.

السؤال الخامس والعشرون : عدم وجود أساليب تخزين حديثة يعوق عملية تسويق المحاصيل الزراعية بالولاية

جدول رقم (3-2-32)

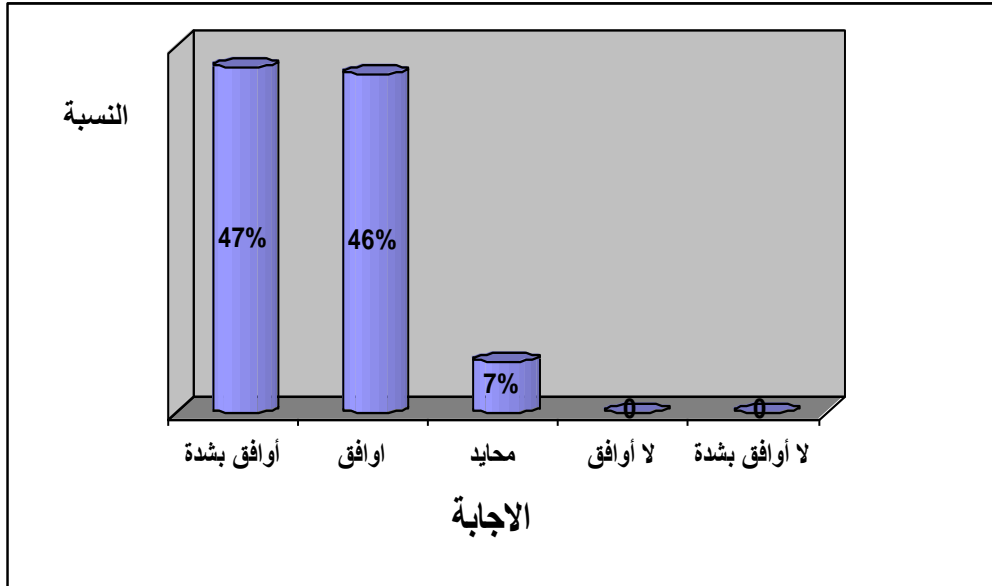
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الخامس والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	47	%47
وافق	46	%46
محايد	7	%7
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	%100

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-32)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الخامس والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-32) والشكل رقم (3-2-32) نجد أن عدم وجود أساليب تخزين حديثة يعوق عملية تسويق المحاصيل الزراعية بالولاية .

السؤال السادس والعشرون : ضعف البنيات الأساسية مثل الطرق المعبدة ووسائل النقل الحديثة يؤثر سلباً علي توزيع وبيع المنتجات الزراعية بالولاية

جدول رقم (3-2-33)

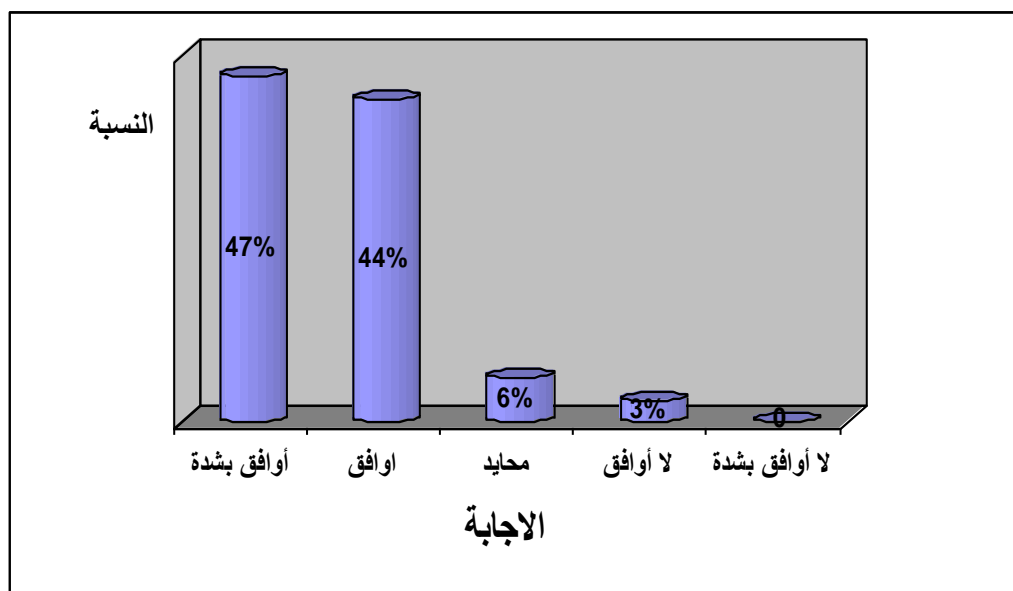
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السادس والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	47	47%
وافق	44	44%
محايد	6	6%
لا أوافق	3	3%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-33)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السادس والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-33) والشكل رقم (3-2-33) نجد أن ضعف البنيات الأساسية مثل الطرق المعبدة ووسائل النقل الحديثة يؤثر سلباً علي توزيع وبيع المنتجات الزراعية بالولاية .

السؤال السابع والعشرون : لا تتوفر المواصفات العالمية للمحاصيل الزراعية في الولاية مما ادي الي عدم قدرتها علي المنافسة في الأسواق.

جدول رقم (3-2-34)

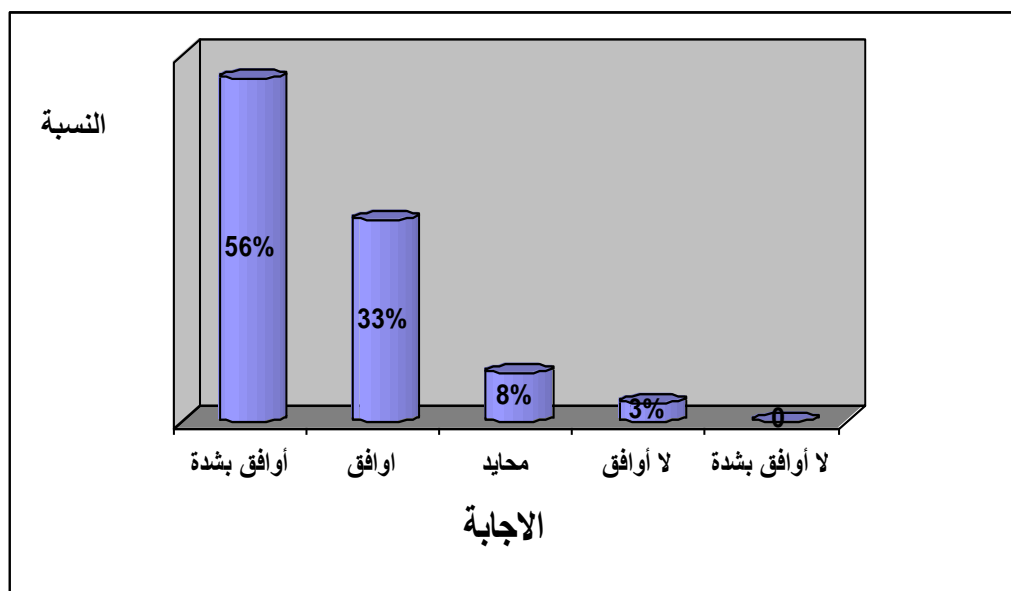
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السابع والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	56	56%
وافق	33	33%
محايد	8	8%
لا أوافق	3	3%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-34)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال السابع والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-34) والشكل رقم (3-2-34) يتضح أن المحاصيل الزراعية في الولاية لا تتوفر فيها المواصفات العالمية مما أدي الي عدم قدرتها علي المنافسة في الأسواق.

السؤال الثامن والعشرون : ضعف خدمات التعبئة والتغليف وغياب الترويج أثر علي كفاءة المحاصيل الزراعية.

جدول رقم (3-2-35)

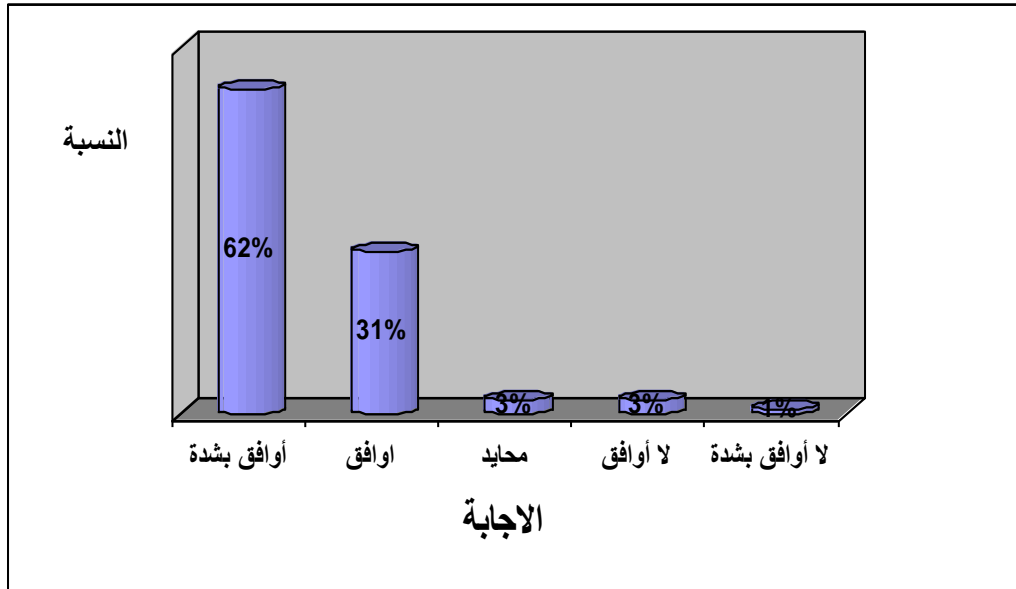
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثامن والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	62	62%
أوافق	31	31%
محايد	3	3%
لا أوافق	3	3%
لا أوافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-35)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثامن والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-35) والشكل رقم (3-2-35) نجد أن ضعف خدمات التعبئة والتغليف وغياب الترويج أثر علي كفاءة المحاصيل الزراعية.

السؤال التاسع والعشرون : المضاربات في الأسواق المحلية تؤدي الي تدهور اسعار المحاصيل.

جدول رقم (3-2-36)

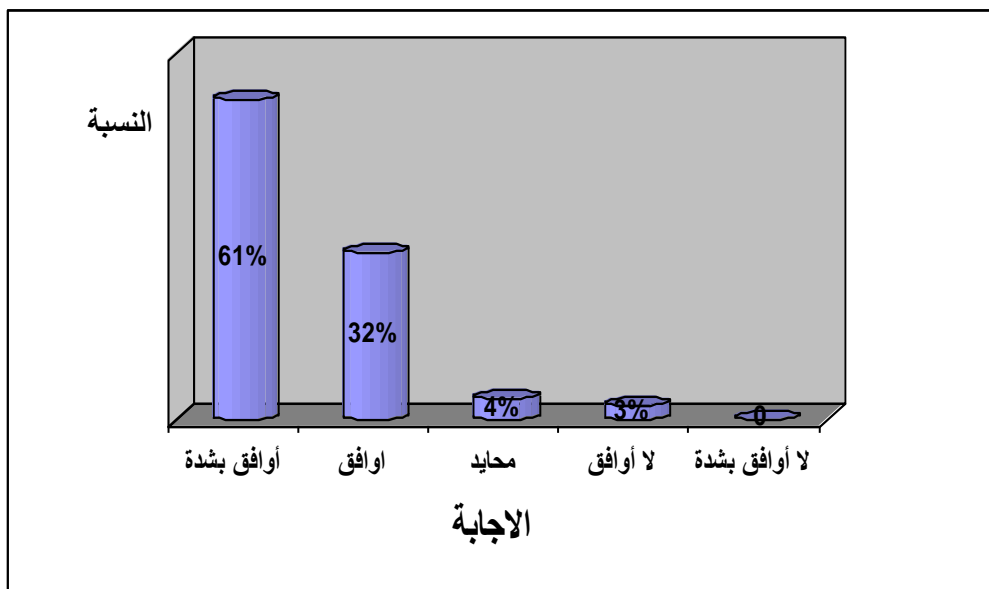
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال التاسع والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	61	61%
وافق	32	32%
محايد	4	4%
لا أوافق	3	3%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-36)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال التاسع والعشرون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-36) والشكل رقم (3-2-36) يتضح ان المضاربات في الأسواق المحلية تؤدي الي تدهور اسعار المحاصيل .

السؤال الثالثون: عدم اهتمام إدارة المشاريع الزراعية بالولاية ببرامج وقاية النباتات يؤثر علي انتاجيتها.

جدول رقم (3-2-36)

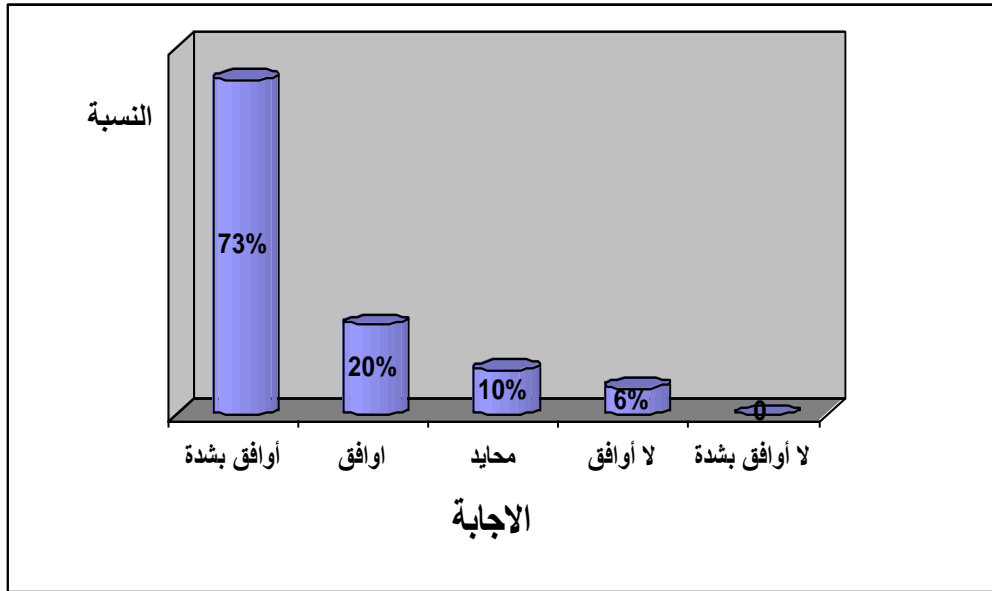
التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالثون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	73	73%
وافق	20	20%
محايد	1	10%
لا أوافق	6	6%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

شكل رقم (3-2-36)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على السؤال الثالثون



المصدر: اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية، 2010م

من خلال الجدول (3-2-36) والشكل رقم (3-2-36) نجد أن عدم اهتمام إدارة المشاريع الزراعية بالولاية ببرامج وقاية النباتات يؤثر علي انتاجيتها .

المبحث الثالث

اختيار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: يؤثر نقص مؤسسات التدريب والتأهيل علي الإدارة والإداريين بإدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل .

يمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الأولى بالجدول رقم (1-3-3) والشكل (1-3-3).

جدول رقم (1-3-3)

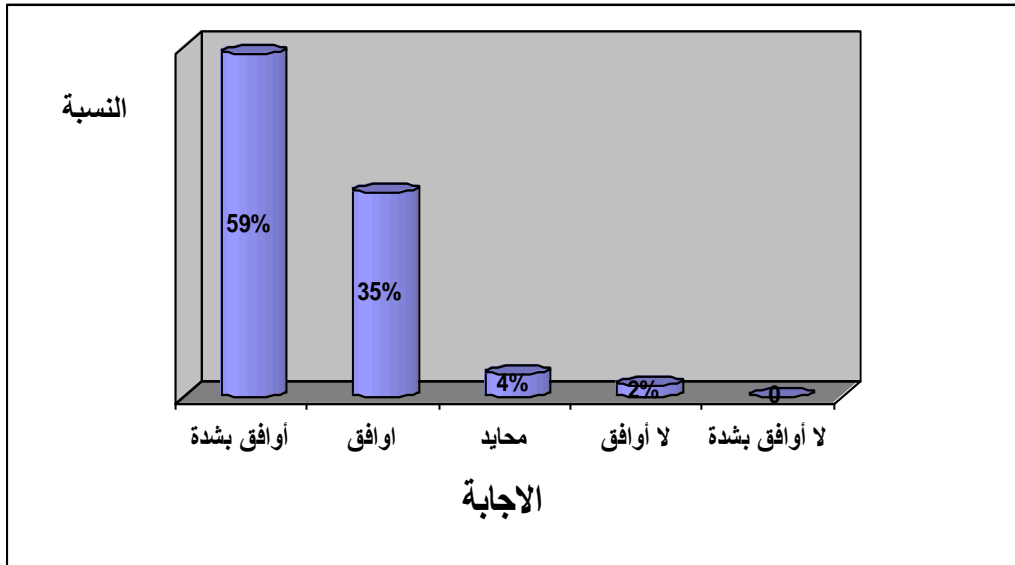
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الأولى

الاجابه	العدد	النسبه
أوافق بشده	470	%59
أوافق	276	%35
محايد	35	%4
لا أوافق	19	%2
لا أوافق بشده	-	-
المجموع	800	%100

المصدر اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانيه ، 2010م

شكل رقم (1-3-3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الأولى



المصدر اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانيه ، 2010م

من خلال الجدول (1-3-3) والشكل (1-3-3) يتضح أن نقص مؤسسات التدريب والتأهيل تؤثر على الاداره والاداريين بالمشاريع الزراعية فعدد الموافقين بشده 470 ونسبتهم (59%) والموافقين عددهم 276 ونسبتهم(35%) وعدد المحايدين 35 ونسبتهم (4%) أما غير الموافقين فعددهم 19 ونسبتهم (2%) .

ومما سبق يستنتج الباحث بأن الفرضيه الاولى للدراسة والتي نصت علي أن نقص مؤسسات التدريب والتأهيل يؤثر على الاداره والاداريين بولاية نهر النيل قد تحققت ومما يؤيد صحة هذه الفرضيه ما كتبه الأستاذ فايت محمد أحمد فايت عن مشروع قننتو الزراعي اذ قال بصدد استعراض المشاكل الرئيسييه التي تعوق سير المشروع وتهدد بنائه ان الاداره ضعيفة بأقسامها الثلاثه.

فالاداره الزراعيه ضعيفه الي درجه تجعل المرء يشك في مجرد وجودها أما الاداره الميكانيكيه فيكفي انها تملك 14 وابور لا تعمل منها سوي أربعة فقط أما ادارة الهندسه المدنيه للمشروع فلا نستطيع أن نتحدث عنها لانها غير موحوده أصلا فليس للمشروع مهندس مدني .(1)

الفرضيه الثانيه: يؤثر تغيير نمط الإنتاج والقرارات العشوائيه الصادره من الاداريين بادارة المشاريع الزراعيه بولاية نهر النيل على الانتاجيه .

يمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على اسئلة الفرضيه الثانيه بالجدول رقم (2-3-3) .

جدول رقم (2-3-3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضيه الثانيه

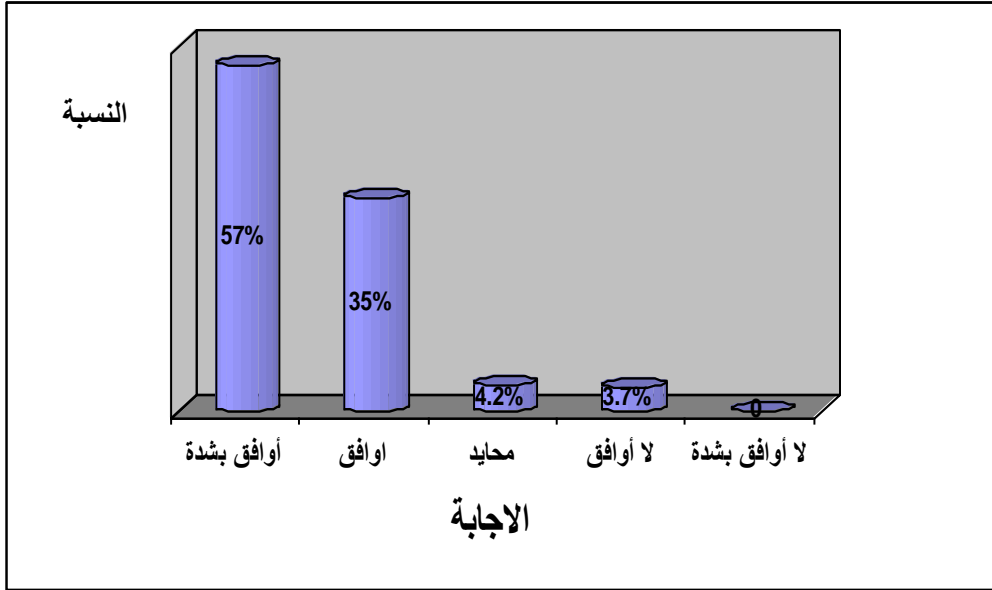
الاجابة	العدد	النسبة
أوافق بشده	389	57%
أوافق	245	35%
محايد	30	4.2%
لا أوافق	26	3.7%
لاأوافق بشده	1	1%
المجموع	700	100%

المصدر : اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

(1) فايت محمد أحمد فايت ، المحامي والموثق والعقود ، مشاكل وحلول مشروع قننتو الزراعي ، ورقة عمل ، شندي ، 1995م ، ص4

شكل رقم (2-3-3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضيه الثانيه



المصدر : اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (2-3-3) والشكل (2-3-3) يتضح أن تغيير نمط الانتاج والقرارات العشوائيه من الاداريين بالمشاريع الزراعيه بالولايه يؤثر علي الانتاجيه اذ أن عدد الأفراد الموافقين بشده 389 ونسبتهم (57%) والموافقين عددهم 245 ونسبتهم (35%) وعدد المحايدين 30 ونسبتهم (4.2%) أما غير الموافقين فعددهم 26 ونسبتهم (3.7%) والغير موافقين بشده عددهم 1 ونسبتهم (1%).

ومما سبق يستنتج الباحث بأن الفرضيه الثانيه للدراسة والتي نصت علي أن تغيير نمط الانتاج و القرارات العشوائيه من الاداريين بالمشاريع الزراعيه بالولايه يؤثر علي الانتاجيه قد تحققت .

الفرضيه الثالثه: يؤثر شح التمويل على المشاريع الزراعيه بولاية نهر النيل

يمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثانية بالجدول (3-3) والشكل (3-3-3).

جدول رقم (3-3-3)

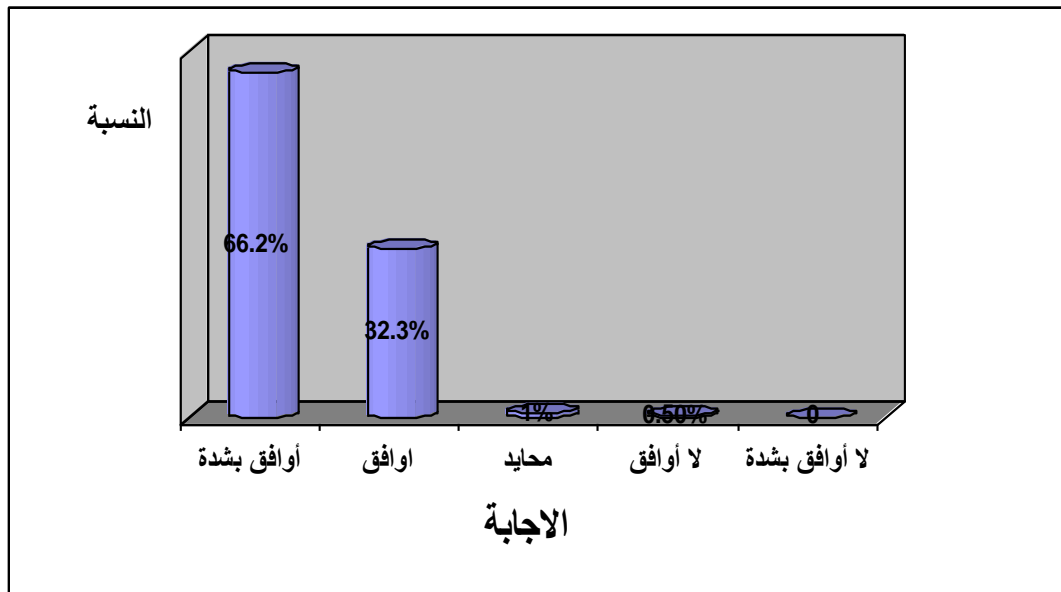
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضيه الثالثة

الاجابة	العدد	النسبة
أوافق بشده	532	%66.2
أوافق	256	%32.3
محايد	8	%1
لا أوافق	4	%0.5
لاأوافق بشده	—	—
المجموع	800	%100

المصدر : اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل رقم (3-3-3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضيه الثالثة



المصدر : اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (3-3-3) والشكل (3-3-3) يتضح أن شح تمويل المشاريع الزراعية بالولاية يؤثر علي الانتاجيه . اذ أن عدد الأفراد الموافقين بشده 532 ونسبتهم (%66.2) والموافقين عددهم 256 ونسبتهم (%32.3) وعدد المحايدين 8 ونسبتهم (%1) أما غيرالموافقين عددهم 4 ونسبتهم %1 ولا يوجد غير موافقين بشده . مما سبق يستنتج الباحث أن الفرضيه الثالثه للدراسه والتي تتضمن أن شح التمويل يؤثر علي المشاريع الزراعيه بولاية نهر النيل قد تحققت.

الفرضيه الرابعة: يؤثر ضعف قنوات التسويق علي المشاريع الزراعية في الولاية.

- يمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على اسئلة الفرضية الثانية بالجدول (4-3) والشكل (4-3-3).

جدول رقم (4-3-3)

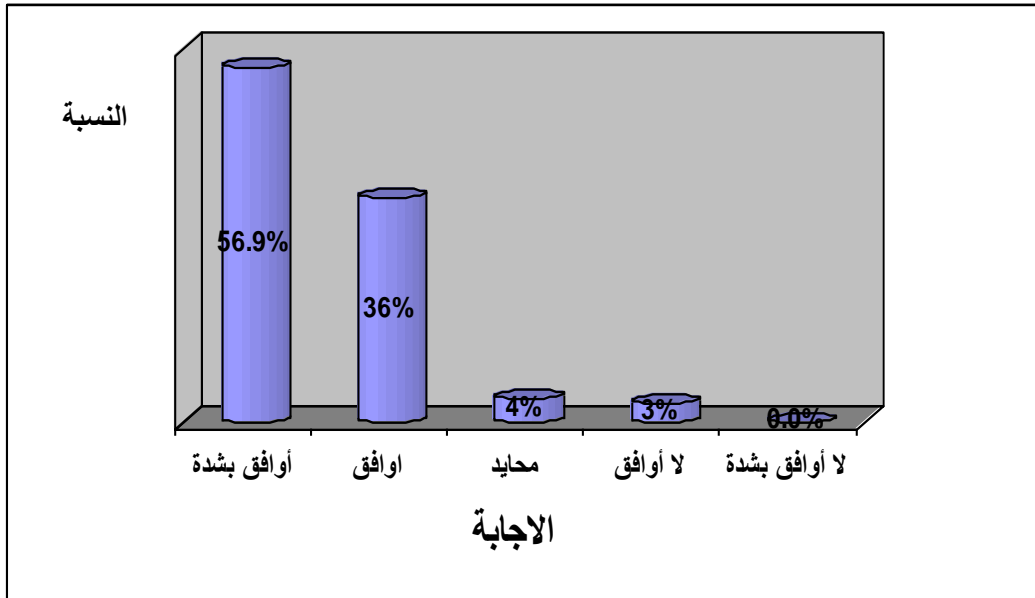
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضيه الرابعة

الاجابة	العدد	النسبة
أوافق بشده	398	56.9%
أوافق	252	36%
محايد	30	4%
لا أوافق	19	3%
لاأوافق بشده	1	0.1%
المجموع	700	100%

المصدر : اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

شكل رقم (4-3-3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضيه الرابعة



المصدر : اعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية ، 2010م

من خلال الجدول (4-3-3) والشكل (4-3-3) يتضح أن ضعف قنوات التسويق يؤثر علي المشاريع الزراعية في الولاية اذ أن عدد الأفراد الموافقين بشده 398 ونسبتهم

(57%) والموافقين عددهم 252 ونسبتهم (36%) وعدد المحايدين 30 ونسبتهم (4%) أما غير الموافقين عددهم 19 ونسبتهم (3%) والغير موافقين بشده عددهم 1 ونسبتهم (1%).
ومما سبق يستنتج الباحث أن الفرضيه الرابعه للدراسه والتي تتضمن أن ضعف قنوات التسويق يؤثر علي المشاريع الزراعيه في الولاية قد تحققت.

ويتضح من الدراسة الميدانية ان جميع فرضيات الدراسة قد تحققت مما يدل على وجود عدة معوقات تواجه ولاية نهر النيل عند إدارة المشاريع الزراعيه بها، حيث تعاني إدارة المشاريع الزراعيه بالولاية من مشاكل متعدده بعضها اقتصادي يتعلق بالتمويل ووفرة المدخلات والكفاءة الاقتصادية في تطبيق السياسات الزراعيه ، وضآلة الاستثمارات في مجال القطاع الزراعي وغيرها . وبعضها تقني مثل عدم استخدام تقانات الري الحديث وعدم توفر المواصفات العالميه للمحاصيل الزراعيه فى الولاية . وبعضها إداري مثل ضعف الرقابة على المشاريع الزراعيه بالولاية والذي أدى الى عدم التزام المزارعين بالقوانين واللوائح ، وعدم وجود هيكل تنظيمي بالمشاريع الزراعيه . وبعضها اجتماعي مثل الرعى الجائر والتسبب بالحرائق ، وبعضها متعلق بالظروف الطبيعيه مثل الفيضانات أو الجفاف .

ولا تتوفر سلاسل زمنية لبيانات تفصيلية حول تاثير كل من هذه العوامل علي حجم ومستوي الإنتاجية ونوعيه المحصول، وعلي عائد المزارعين وعلي الاقتصاد الوطني، مما يؤثر على الاستثمارات الزراعيه المستقبلية. وقد ترتب علي ذلك نزوح كثير من المواطنين من الولاية لاطراف المدن ، فضلاً عن التأثير السالب علي كل قطاعات الاقتصاد الوطني بالولاية في مجالات النقل والصناعة والتجارة الداخليه.

أولاً: النتائج

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية لإدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل إلى الآتي :

- 1- إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل لا تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة مشاريعها مما أدى إلى تدهور تلك المشاريع .
- 2- عدم مشاركة مدراء المشاريع الزراعية بالولاية للمزارعين في اتخاذ القرارات المختلفة أثر على أدائهم وشعورهم بالانتماء لتلك المشاريع .
- 3- هنالك فوضى وارتباك في تقسيم العمل على المزارعين سببه عدم وجود هيكل تنظيمي واضح بالمشاريع الزراعية بالولاية.
- 4- هنالك مشاريع زراعية جديدة ولكنها لم تستمر وذلك لتسرع الإدارة في الحكم على صلاحية تلك المشاريع .
- 5- إدارة المشاريع الزراعية بالولاية لا تستطيع اختيار المشاريع الزراعية المربحة وذلك بسبب تغيرات السياسات الاقتصادية للدولة .
- 6- هنالك نقص في مؤسسات التدريب والتأهيل تعاني منه إدارة المشاريع الزراعية بالولاية .
- 7- المزارعين لا يلتزمون بالقوانين واللوائح وذلك لضعف الرقابة على المشاريع الزراعية بالولاية .
- 8- لا تتميز إدارة المشاريع الزراعية بالولاية بالكفاءة وذلك لقلة برامج الإرشاد الزراعي.
- 9- إنتاجية المشاريع الزراعية بالولاية ضعيفة وذلك لعدم الاستغلال الأمثل للمياه السطحية والجوفية .
- 10- هنالك عدم ترشيد في استخدامات المياه وذلك لعدم استخدام تقانات الري الحديث.
- 11- هنالك تدهور في البنيات التحتية للري وذلك لعدم اختيار نظام الري السليم .
- 12- عدم استخدام الأساليب التي تحافظ على رطوبة التربة أدى إلى تباين المحاصيل الزراعية من موسم لآخر .
- 13- القطاع الزراعي بالولاية لا يستفيد من مياه الأمطار وذلك لعدم توفر الخزانات.
- 14- قلة إنتاجية المحاصيل الزراعية بالولاية وذلك لتعدد زراعتها في المشروع الواحد.

- 15- هنالك بعض الأراضي التالفة في المشاريع الزراعية بالولاية وذلك لتغير نمط الانتاج من موسم لأخر بطريقة عشوائية.
- 16- هنالك ضعف في تمويل المشاريع الزراعية بالولاية مما أدى الي ظهور مشاكل متعددة في إدارة تلك المشاريع .
- 17- أثرت الضرائب والرسوم المفروضة علي المشاريع الزراعية بالولاية سلباً علي ميزانية تلك المشاريع .
- 18- قلة دعم الولاية للمشاريع الزراعية يعتبر من المعوقات الاساسية للزراعة في الولاية.
- 19- المزارعون لا يستطيعون تمويل العمليات الزراعية في الموسم المقبل وذلك لعدم وجود سياسة واضحة لتسعير المحاصيل الزراعية بالولاية .
- 20- العائد علي المشاريع الزراعية بالولاية يعتبر عائد ضعيف وذلك لعدم ادخال الحيوان في الدورة الزراعية .
- 21- قلت المساحات المزروعة بالولاية وذلك لتذبذب اسعار المحاصيل الزراعية واعسار المزارعين وعزوفهم عن الزراعة .
- 22- تدهورت الثقة بين المصارف والمزارعين ، واحجمت بعض المصارف عن التمويل الزراعي ، وذلك لتعثر المصارف في استرداد قيمة التمويل.
- 23- الاستثمار الزراعي في الولاية متدني وذلك لنقص التمويل المصرفي في المجال الزراعي.
- 24- هنالك فاقد كبير في المحصول وذلك لعدم مقاومة الاصناف المزروعة للأمراض وقابليتها للتلف .
- 25- تواجه عملية التسويق في الولاية معوقات كثيرة من أهمها عدم وجود أساليب تخزين حديثة .
- 26- هنالك مشاكل في توزيع وبيع المحاصيل لضعف البنيات الأساسية مثل الطرق المعبدة ووسائل النقل الحديثة .
- 27- عدم قدرة المحاصيل المزروعة بالمشاريع الزراعية بالولاية للمنافسة في الأسواق وذلك لعدم توفر المواصفات العالمية للمحاصيل الزراعية فيها .

- 28- تتصف المحاصيل المزروعة بعدم الكفاءة وذلك لضعف خدمات التعبئة والتغليف وغياب الترويج .
- 29- المضاربات في الأسواق المحلية أدت الي تدهور أسعار المحاصيل .
- 30- إدارة المشاريع الزراعية بالولاية لا تهتم ببرامج وقاية النباتات مما يؤثر علي الإنتاجية.

ثانياً: التوصيات

يوصى الباحث من خلال النتائج التي توصل اليها بالآتي :

- 1- يجب علي إدارة المشاريع الزراعية بالولاية استخدام لأساليب الإدارية الحديثة لإدارة مشاريعها حتي تخطوا نحو الأمام وترتقي نحو الأفضل.
- 2- لابد لمدراء المشاريع الزراعية بالولاية ان يشاركوا المزارعين في اتخاذ القرارات المختلفة لكي يشعروا بالانتماء لمشاريعهم ويحسنوا ادائهم .
- 3- لابد من وجود هيكل تنظيمي للمشاريع الزراعية بالولاية حتي يتم تقسيم العمل علي المزارعين من غير فوضي أو إرتباك.
- 4- علي إدارة المشاريع الزراعية بالولاية التآني والحيطة والحذر في الحكم علي صلاحية المشاريع الزراعية حتي تتمكن من الاستمرار.
- 5- علي الدولة وضع سياسات اقتصادية استراتيجية واضحة ومستقرة.
- 6- علي وزارة الزراعة بالولاية توفير مؤسسات التدريب والتأهيل للمزارعين.
- 7- يجب تقوية الرقابة علي المشاريع الزراعية بالولاية وذلك حتي يلتزم المزارعين بالقوانين واللوائح .
- 8- لابد من تكثيف برامج الإرشاد الزراعي الموجه للمشاريع الزراعية حتي تتصف بالكفاءة .
- 9- لابد من استقلال المياه السطحية والجوفية استقلالاً أمثل وذلك لزيادة الإنتاجية
- 10- يجب استخدام تقانات الري الحديث حتي يتم ترشيد استخدام المياه.
- 11- علي إدارة المشاريع الزراعية بالولاية اختيار نظام الري السليم حتي لا تدهور البنيات التحتية للري.
- 12- علي إدارة المشاريع الزراعية استخدام الأساليب التي تحافظ علي رطوبة التربة للمحافظة علي الكمية المنتجة من المحاصيل أو زيادتها.
- 13- يجب توفير الخزانات حتي تتم الاستفادة من مياه الأمطار.
- 14- لابد من توحيد المحاصيل الزراعية بالمشروع الواحد حتي تتضاعف الانتاجية.
- 15- عدم تغيير نمط الانتاج بالمشاريع الزراعية من موسم لآخر بطريقة عشوائية حتي لا يؤدي الي تلف التربة .

- 16- زيادة تمويل المشاريع الزراعية والاستفادة من أموال النفط في دعم المشاريع الزراعية حتي تزيد الانتاجية .
- 17- علي الحكومة الولاية تخفيض الضرائب والرسوم المفروضة علي المشاريع.
- 18- علي الولاية ان تدعم المشاريع الزراعية .
- 19- لابد من وجود سياسة واضحة لتسعير المحاصيل الزراعية بالولاية حتي لا تضعف قدرات المزارعين علي تمويل العمليات الزراعية في الموسم المقبل.
- 20- لابد من ادخال الحيوان في الدورة الزراعية حتي يتضاعف العائد علي المشاريع الزراعية.
- 21- يجب أن تكون هناك اسعار محددة للمحاصيل تقبل الزيادة ، والنقصان حتي يتم توسيع الرقعة الزراعية وتشجيع المزارعين علي الزراعة .
- 22- علي المزارعين سداد ما عليهم من ملتزمات نحو المصارف حتي يتم تمويلهم من جديد.
- 23- يجب تشجيع الاستثمار الزراعي بالولاية وذلك بزيادة التمويل المصرفي.
- 24- تحسين كافة أنواع التقاوي والبذور والعمل علي استنباط عينات جديدة تلائم المناطق المختلفة .
- 25- وضع سياسات تسويقية متكاملة لتسويق المحاصيل الزراعية وذلك لتلافي مشكلة الفائض في تلك المحاصيل .
- 26- توفير وسائل النقل الحديثة والطرق المعبدة (تقوية البنيات الاساسية) حتي يتم التوزيع والبيع بالصورة المطلوبة .
- 27- اختيار الاصناف الجديدة ذات المواصفات العالمية حتي تستطيع المنافسة في الأسواق .
- 28- تحسين خدمات التعبئة والتغليف وتنشيط الترويج حتي لا تتأثر كفاءة المحاصيل الزراعية.
- 29- علي حكومة الولاية منع المضاربات في الأسواق حتي لا تتدهور الأسعار .
- 30- الاهتمام ببرامج وقاية النباتات حتي لا تتأثر الإنتاجية .

المصادر والملاحق

المصادر

أولاً: الكتب:

- 1- ابراهيم السباعي، دراسات في الجدوي الاقتصادية للمشروعات الجديدة ، (القاهرة: مطبعة مكتبة الشباب ، 1981م).
- 2- إسماعيل الخليفة سليمان ، الاصلاحات الهيكلية في بنية الاقتصاد السوداني ، الطبعة الثانية ، (الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة للإرشاد الزراعي ، 1997م)
- 3- السيد عبد الباري ، تلوث البيئة الارض والنبات ، الطبعة الأولى ، (الخرطوم ، ب ن ، 2000م) .
- 4- الشيخ المك وآخرون ، السياسات الاقتصادية الكلية وأثرها علي الاستثمار الزراعي ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الاستراتيجية ، 2003م).
- 5- أحمد أحمد جويلي ، محاضرات في دراسة جدوي وتقييم المشروعات الزراعية، الطبعة الثانية (الزقازيق : مطبعة دار الكفاية الانتاجية ، جامعة الزقازيق ، 1985م)
- 6- أحمد ضياء الدين السيد زيتون ، إدارة الاعمال المزرعية ، الطبعة الثانية (المنيا: مطبعة كلية الزراعة ، جامعة المنيا ، 1986م) .
- 7- أحمد عباده سرحان ، الاحصائيات التطبيقية ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار المعارف للنشر ، 1965م) .
- 8- أحمد عبد المولي أحمد، دراسات في المحاسبة الزراعية، الطبعة الثانية (طرابلس: منشورات جامعة الجبل المغربي ، 1992م).
- 9- برايش جيشخر ، التقييم الاقتصادي للمشروعات الصناعية ، ترجمة معهد التخطيط القومي ، الطبعة الأولى (القاهرة : منشورات معهد التخطيط القومي ، 1982م).
- 10- جاسم محمد العربي، مقدمة في تقييم المشاريع الزراعية، الطبعة الأولى (بغداد: منشورات جامعة بغداد ، 1989م).
- 11- جعفر فقيري وآخرون ، الاستخصص بالمؤسسات الزراعية ، الطبعة الثانية (الخرطوم: مطبعة الإدارة العامة للإرشاد الزراعي ، 1996م).

- 12- جلال الملاح ، تخطيط وتقييم المشروعات الزراعية ، الطبعة الأولى (الرياض : دار المريخ للنشر ، 1991م).
- 13- جمال صيام البغدادي ، محاضرات في إدارة المزارع ، الطبعة الأولى (القاهرة: دار المعارف للنشر ، 1980م).
- 14- جمعه خليفة الحاسي ، المحاسبة التطبيقية ، الطبعة الأولى (طرابلس: منشورات جامعة قاديونس ، 1995م).
- 15- خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى (بغداد: مطبعة وزارة التعليم والبحث العلمي ، 1980م).
- 16- زهير المبارك عبدالله ، أثار اتفاقية الجات الدولية علي السودان ودول الشرق الأدنى ، الطبعة الأولى ،(الخرطوم : مركز الدراسات الاستراتيجية 1997م).
- 17- زيدان هنري عبد الحميد وآخرون ، الاتجاهات الحديثة في المبيدات ومكافحة الحشرات ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة للارشاد الزراعي ، 1992م).
- 18- سالم النجفي ، اقتصاديات الانتاج الزراعي ، الطبعة الأولى (الموصل : منشورات جامعة الموصل ، 1985م)
- 19- سالم توفيق النجفي ، التخطيط والسياسة الزراعية ، الطبعة الأولى (الموصل : مطبعة جامعة الموصل ، 1984م).
- 20- سليمان سيد أحمد السيد، الزراعة وتحديات العولمة، الطبعة الأولى (الخرطوم: مطبعة مركز الدراسات الاستراتيجية ، 1999م).
- 21- سليمان سيد أحمد السيد ، استراتيجية صندوق درء اثار المخاطر الزراعية لتعميم التغطية التأمينية ، الطبعة الثالثة (الخرطوم : مطبعة الدراسات الاستراتيجية ، 2005م).
- 22- سليمان سيد أحمد السيد ، سبيل السودان نحو النهضة الزراعية ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة الدراسات الاستراتيجية ،) .
- 23- سليمان سيد أحمد السيد ، نحو تعميم خدمات التأمين الزراعي في السودان ، الطبعة الثانية (الخرطوم : مطبعة الدراسات الاستراتيجية ، 2007م).

- 24- سيد الهواري ، الاستثمار والتمويل ، الطبعة الثانية (القاهرة : مطبعة مكتبة عين شمس ، 1982م).
- 25- سيد محمود الهواري ، الإدارة ، الطبعة الأولى (عين شمس : مطبعة عين شمس ، 1973م).
- 26- سيد مرعي ، الاصلاح الزراعي ، الطبعة الأولى (القاهرة : ب د ، 1987م).
- 27- عادل حسن ، الإدارة ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ب ت).
- 28- عبد الحميد الدسوقي ، مذكرات في إدارة المزارع ، الطبعة الأولى (القاهرة : مطبعة دار النشر الثقافية ، 1971م).
- 29- عبد الرؤوف فيصل ، مذكرات في التخطيط الزراعي ، الطبعة الأولى (القاهرة : مطبعة المعهد القومي للتخطيط ، 1975م).
- 30- عبد الرازق عبد الحميد ، التخطيط الزراعي ، الطبعة الأولى (بيروت : مطبعة دار النهضة العربية ، 1986م).
- 31- عبد الرحيم ميرغني محمد ، التخطيط الانمائي في السودان ، الطبعة الثانية (امدرمان : مركز عبد الرحيم ميرغني الثقافي ، 2002م).
- 32- عبد الله التوم عبد الله ، اسسياسيات التنمية الريفية ، الطبعة الثانية (الخرطوم : افريقيا العالمية للطباعة ، 2002م).
- 33- عثمان محبوب ، التدريب الخلقى في فلاحه البساتين ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة ماكرو كوريل ، 1995م).
- 34- عز الدين همام أحمد ، دراسات في الاقتصاد الزراعي ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار المعارف للنشر ، 1975م).
- 35- علي السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي ، الطبعة الأولى (الكويت : مطبعة وكالة المطبوعات ، 1975م).
- 36- علي أحمد ارحومه وآخرون ، اسسياسات إدارة المزارع ، الطبعة الأولى (بنغازي : دار الكتب الوطنية ، 1998م).
- 37- علي عبد العزيز وآخرون ، الضرائب والرسوم الزراعية وأثارها علي الإنتاج الزراعي ، الطبعة الثانية (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الاستراتيجية ، 2000م).

- 38- علي محمد علي خضر ، إدارة الأعمال المزرعية ، الطبعة الأولى (القاهرة : مطبعة المعهد القومي للتخطيط ، 1975م).
- 39- عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، الطبعة الثانية (الأردن : دار زهران للنشر ، 1996م).
- 40- عمرو محي الدين ، التنمية والتخطيط الاقتصادي ، الطبعة الأولى (بيروت : مطبعة دار النهضة العربية ، 1975م).
- 41- فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار المعارف للنشر ، 1992م).
- 42- مجذاب بدر العناد ، المدخل الي الإدارة المزرعية ، الطبعة الأولى (البصره : منشورات جامعة البصره ، 1984م).
- 43- محمد السعيد محمد ، الاقتصاد الزراعي ، الطبعة الأولى (مصر : منشورات مكتبة الانجلو المصرية ، 1993م).
- 44- محمد خير ، اساسيات انتاج محاصيل الاعلاف ، الطبعة الرابعة (مدني : إدارة التدريب والنشر هيئة البحوث الزراعية ، 1999م).
- 45- محمد رشاش مصطفى ، تأثير السياسة الكلية وبرامج التصحيح الاقتصادي علي التمويل الريفي ، الطبعة الثالثة (القاهرة : ب ن ، 1994م).
- 46- محمد عوض صالح أحمد، الإرشاد الزراعي المفهوم والتطبيق في دول العالم الثالث، الطبعة الأولى (سنار : مطبعة كلية الزراعة - جامعة سنار ، 1998م).
- 47- مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة ، الطبعة الأولى (جدة : مطبعة التهامية ، 1981م).
- 48- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية (جدة : منشورات تهامة ، 1985).
- 49- مصطفى زائد ، إدارة المشروعات ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1997).
- 50- نبيل حامد حسن بشير ، مقدمة لعلوم قاتلات الآفات (المبيدات)، الطبعة الأولى (مدني : دار الأصالة للنشر ، 1996م).

51- هيثم هاشم وآخرون ، المدخل لدراسة إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى (دمشق : مطابع دار الفكر ، 1964م).

الرسائل الجامعية والدوريات:

1- سوسن عبد الله علي الصافي ، دور الاستثمارات الزراعية العربية المباشرة في رفع كفاءة القطاع الزراعي في السودان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مركز الدراسات والبحوث الانمائية - جامعة الخرطوم ، 2000م .

2- أميرة حسين محمد أحمد، أثر الثقافة القومية علي التنمية الادارية في السودان، دراسته تطبيقية شركة بيطار والشركة العربية للانتاج والتصنيع الزراعي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، 2004م

3- عبد المنعم صالح عبد العزيز ، علاقات الانتاج الزراعي في مشروع الجزيرة، دراسة مقارنة لاداء المشروع في ظل نظامى الحساب المشترك والحساب الفردي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003م

4- محمد محمد أمين ، السياسات الزراعية العربية والخروج من المأزق - أسباب فشل السياسات الزراعية العربية في تحقيق الأمن الغذائي ، مقال علمي ، موقع الجزيرة بالشبكة العنكبوتية ، 2009م

التقارير :

1- نبذة عن إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، وزارة الزراعة ولاية نهر النيل ، 2010م.

أوراق عمل :

1- ورقة عمل الاستاذ / فايت محمد أحمد فايت المحامي وموثق العقود ، مشاكل وحلول مشروع قندتو الزراعي ، مدينة شندي ، 1995م.

2- ورقة عمل ، الأنماط الإدارية بالمشاريع الزراعية ولاية نهر النيل ، إدارة المشاريع الزراعية ولاية نهر النيل ، 2009م.

3- وزارة الزراعة والغابات ، الإصلاح المؤسسى من أجل ترقيّة الاستثمار الزراعي، ورقة عمل ، 2009م

المقابلات الشخصية :

- 1- الأستاذ/ هاشم عبد الرحمن بابكر ، مدير الزراعة ، مدينة شندي ، يوم الاثنين 2010/1/8 م .
- 2- الأستاذ/ محجوب صالح ، مدير مشروع الشهيد ومدير مشروع قندتو الزراعي سابقاً ، مدينة شندي ، يوم الاثنين 2010/1/8 م .
- 3- الأستاذ /تاج السر مصطفى صالح ، مدير ادارة وقاية النباتات ، مدينة شندي ، يوم الاثنين 2010/1/8 م.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة شندی
كلية الدراسات العليا
استبانة

أخي الكريم :

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة من الأسئلة لاستكمال دراستي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: معوقات ادارة المشاريع الزراعية - دراسة ميدانية ولاية نهر النيل. ونلتمس تعبئة الاستبانة وإعطائها اهتمامكم الكافي ، مقدرة لكم تعاونكم وصبركم وجهدكم لما فيها من إطالة ، لأن طبيعة مضمونها تتطلب ذلك ، علماً بأن الإجابات ستكون بغرض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

الجزء الأول:- البيانات الشخصية

1. المؤهل الاكاديمي :

ثانوى دبلوم وسيط جامعي

فوق الجامعي أخرى حدد

2. التخصص :

إدارة أعمال اقتصاد تجارة

زراعة أخرى حدد

3. العمر :

اقل من 30 سنة 30 وأقل من 40 سنة 40 وأقل من 50 سنة

50 وأقل من 60 سنة 60 سنة فأكثر

4. الدرجة الوظيفية :

الاولى الى الثالثة الرابعة الى الثامنة من التاسعة الى الرابعة عشر

5. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6. ملكية المشروع

حكومي خاص مشترك

7. نوع المحصول : فاكهه خضروات أخرى حدد

الجزء الثاني : الأسئلة

ضع علامة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة أمام كل فقرة من الفقرات التالية :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة
					1. لا تستخدم ادارة المشاريع الزراعية بالولاية الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة مشاريعها.
					2. لا يشارك مدراء المشاريع الزراعية بالولاية المزارعين في اتخاذ القرارات المختلفة مما يؤثر على أدائهم وشعورهم بالانتماء للمشروع.
					3. عدم وجود هيكل تنظيمي بالمشاريع الزراعية بالولاية ادى الى الارتباك في تقسيم العمل على المزارعين.
					4. ادارة المشاريع الزراعية بالولاية تتسرع في الحكم على صلاحية المشروع الزراعى مما يتسبب في عدم استمراره .
					5. تواجه ادارة المشاريع الزراعية بالولاية صعوبة في اختيار المشاريع المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة .
					6. تعاني ادارة المشاريع الزراعية بالولاية من اهمال العملية التدريبية وبناء القدرات.
					7. ضعف الرقابة على المشاريع الزراعية بالولاية أدى الى عدم التزام المزارعين بالقوانين واللوائح .
					8. قلة برامج الارشاد الزراعى الموجه لادارة المشاريع الزراعية يؤثر علي كفاءتها.
					9. عدم استغلال الامثل للمياه الجوفية والسطحية أثر سلباً على الانتاجية بالولاية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة
					10. عدم استخدام تقانات الري الحديث بالولاية أدى الى عدم ترشيد استخدام المياه.
					11. عدم اختيار نظام الري السليم أدى الى تدهور فى البنيات التحتية للرى كالبيارات وقنوات الري بالولاية.
					12. تتباين المحاصيل الزراعية من موسم لآخر وذلك نتيجة لعدم استخدام الاساليب التى تحافظ على رطوبة التربة
					13. لا يستفيد القطاع الزراعى بالولاية من مياه الامطار لعدم توفر الخزانات .
					14. تعدد المحاصيل الزراعية بالمشروع الواحد يؤدي الى قلة انتاجية المحاصيل بالولاية .
					15. تغيير نمط الانتاج بالمشاريع الزراعية بالولاية من موسم لآخر بطريقة عشوائية يؤدي الى تلف التربة.
					16. ضعف تمويل المشاريع الزراعية بالولاية أدى الى قلة الانتاجية .
					17. الضرائب والرسوم المفروضة على المشاريع الزراعية تؤثر سلباً على ميزانية المشاريع .
					18. قلة دعم الولاية للمشاريع الزراعية يعتبر معوقاً أساسياً للزراعة فى الولاية .
					19. عدم وجود سياسة واضحة لتسعير المحاصيل الزراعية بالولاية تضعف قدرات المزارعين على تمويل العمليات الزراعية فى الموسم المقبل.
					20. عدم ادخال الحيوان فى الدورة الزراعية يضعف العائد على المشاريع الزراعية بالولاية .
لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق	الأسئلة

بشدة				بشدة	
					21. تذبذب اسعار المحاصيل الزراعية واعسار المزارعين أديا الى العزوف عن الزراعة وقلة المساحات المزروعة .
					22. تعثر المصارف فى استرداد التمويل يترتب عليه تدهور الثقة بين المصارف والمزارعين ، وإحجام المصارف عن التمويل .
					23. نقص التمويل المصرفى فى المجال الزراعى ادى الى تدنى الاستثمار الزراعى فى الولاية
					24. عدم مقاومة الاصناف المزروعة بالولاية للأمراض وقابليتها للتلف يترتب عليه فاقد كبير فى المحصول .
					25. عدم وجود اساليب تخزين حديثة يعوق عملية تسويق المحاصيل الزراعية بالولاية .
					26. ضعف البنىات الأساسية مثل الطرق المعبدة ووسائل النقل الحديثة يؤثر سلباً على توزيعها وبيعها.
					27. لا تتوفر المواصفات العالمية للمحاصيل الزراعية فى الولاية مما ادى عدم قدرتها على المنافسة فى الاسواق
					28. ضعف خدمات التعبئة والتغليف وغياب الترويج أثر على كفاءة المحاصيل الزراعية .
					29. المضاربات فى الاسواق المحلية تؤدى الى تدهور اسعار المحاصيل .
					30. عدم اهتمام ادارة المشاريع الزراعية بالولاية ببرامج وقاية النباتات يؤثر على انتاجيتها

وجزاكم الله خيراً

ملحق رقم (2)
قائمة المحكمين

العنوان	الاسم	م
جامعة شندی - إدارة الجامعة	أ.د. يحيى فضل الله مختار	1-
جامعة شندی - كلية العلوم والتقانة	أ.د. تاج السر حسن محمد	2-
جامعة شندی - كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال	د. إيهاب عبد الله عباس	3-
جامعة شندی - كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال	د. عثمان الطيب الفكى	4-
جامعة شندی كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال	د. كمال محمد حامد	5-
جامعة شندی - كلية المجتمع	د. محمد الحسن أحمد الحفيان	6-
جامعة شندی - مكتب المدير	أ. الطيب على القاضى	7-
جامعة شندی كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال	د. سليمان محمد سليمان	8-
جامعة شندی - كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال	أ. أمل أبو زيد مختار	9-



الاستهلال

قال تعالى

(وَهُوَ الَّذِي أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ نَبَاتَ كُلِّ شَيْءٍ
فَأَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِرًا نُخْرِجُ مِنْهُ حَبًّا مُتَرَاكِبًا وَمِنَ النَّخْلِ مِن طَلْعِهَا
قِنَاطٌ كَانِيَةٌ وَجَنَّاتٍ مِنْ أَعْنَابٍ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُشْتَبِهًا وَغَيْرَ
مُتَشَابِهٍ انظُرُوا إِلَى ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَيَنْعِهِ إِنَّ فِي ذَلِكُمْ لَآيَاتٍ
لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ) .

سورة الأنعام - الآية (99)

الإهداء

الى من علموني الصدق وخرسوا في قلبي الايمان

أبي وأمي

الى من قصرت في حقهم وصبروا وتحملوا

زوجي وأبنائي

الي من وقفوا بجانبى وساندوني

أخواني وأخواتي

الى من أكن لهم كل الود والمحبة

أخوالي وخالاتي وعماتي

الى من رحلوا عنا الي دار البقاء

جدتي وعمي

اليك أنتي أستاذتي الفاضلة

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

الشكر والعرفان

الشكر لله أولاً وأخيراً فقد مَنّ عليّ ببلوغ مرامي ، والحمد لله تبارك وتعالى حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه فهو ولي كل نعمه وبتوفيقه تتم الصالحات وأصلي وأسلم علي سيدنا محمد ابن عبد الله النبي الامي المبعوث رحمة للعالمين وعلى اله وصحبه الأبرار الى يوم الدين.

أقدم اسمي آيات الشكر الي ادارة جامعة شندي وكلية الدراسات العليا - جامعة شندي ، وأسأتذتي الأجلء بكلية الاقتصاد والتجارة وادارة الاعمال. في رحاب العلم كنتم ولازلمت قصورا شامخة ونجوما ينبهر منها الضياء لتضى دروب العلم والمعرفة الدكتور/ فايزه عمر محمد المشرفه على هذا البحث بإرشاداتها وتوجيهاتها وتوصياتها لك الشكر أجزله .

والشكر موصول ايضا الي أسرة مكتبة جامعة شندي المركزية ، وأسرة مكتبة كلية الزراعة جامعة الخرطوم ، وأسرة مكتبة كلية العلوم الاداريه جامعة الخرطوم ، وأسرة مكتبة كلية الزراعه جامعة السودان وجامعة أمدرمان الاسلاميه. كما أخص بالشكر ادارات المشاريع الزراعيه بولاية نهر النيل وادارة وقاية النباتات بمدينة شندي وأسرة مكتب الارشاد الزراعي.

والشكر اجزله لأخي وشقيقي شرف الدين بابكر، وللأخوات العزيزات ثويبه صديق الشيخ ، وايمان محمد الجيلاني اللتين قدمتا يد العون حتي تمكنت من كتابة هذه الدراسة .

الباحثة

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والعرفان
و	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ى	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
م	ملخص الدراسة
س	Abstract
المقدمه : أساسيات البحث والدراسات السابقة	
2	مقدمة
3	أهمية الدراسة
4	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	فروض الدراسة
5	منهج الدراسة
6	مصادر جمع المعلومات
6	مجتمع وعينة الدراسة
6	حدود الدراسة
7	هيكل الدراسة
8	ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الأول : إدارة المشاريع الزراعية	
16	المبحث الأول : مفهوم ادارة المشاريع الزراعية
31	المبحث الثاني : عناصر العملية الادارية فى المشاريع الزراعية
54	المبحث الثالث : طرق ومراحل ادارة المشاريع الزراعية
الفصل الثاني : معوقات ادارة المشاريع الزراعية	
76	المبحث الأول : المعوقات الاقتصادية
91	المبحث الثاني : المعوقات الطبيعية والتقنية
104	المبحث الثالث: المعوقات الادارية والاجتماعية
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
115	المبحث الأول: نبذة عن الدراسة الميدانية
124	المبحث الثاني: تحليل الاستبانة بغرض اختبار صحة الفرضيات
162	المبحث الثالث : اختبار صحة الفرضيات
الخاتمة	
169	النتائج
172	التوصيات
175	المصادر
181	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3-1	سجل المحاصيل والتربة	68
2-3-1	سجل ملخص إنتاج المحاصيل	69
3-3-1	زيادة ونقص حيوانات المشروع ومنتجاتها	70
4-3-1	سجل حليب المواشي	71
5-3-1	سجل الحليب ومنتجاته لشهر من الأشهر	71
6-3-1	سجل العلف	71
7-3-1	سجل تلخيص العلف	72
1-1-3	المساحات المروية ومساحات الامتدادات بالفدان وعدد المزارعين	122
2-1-3	المشاريع الجديدة الجاري عملها بواسطة المشروع القومي لإنتاج القمح	123
1-2-3	المؤهل العلمى	125
2-2-3	التخصص	125
3-2-3	العمر	126
4-2-3	الدرجة الوظيفية	128
5-2-3	الخبره	129
6-2-3	ملكية المشروع	130
7-2-3	نوع المحصول	131
8-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الاول	132
9-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثانى	133
10-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث	134
11-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع	135
12-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس	136
13-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس	137
14-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع	138

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
15-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن	139
16-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع	140
17-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر	141
18-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر	142
19-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر	143
20-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	144
21-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	145
22-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر	146
23-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	147
24-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	148
25-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر	149
26-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	150
27-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العشرون	151
28-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون	152
29-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون	153
30-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرون	154
31-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرون	155
32-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرون	156
33-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والعشرون	157
34-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والعشرون	158
35-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والعشرون	159
36-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والعشرون	160
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
37-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثلاثون	161
38-2-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الأولى	162

163	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثانية	39-2-3
165	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثالثة	40-2-3
166	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الرابعة	41-2-3

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
125	المؤهل العلمى	1-2-3
125	التخصص	2-2-3
126	العمر	3-2-3
128	الدرجة الوظيفية	4-2-3
129	الخبره	5-2-3
130	ملكية المشروع	6-2-3
131	نوع المحصول	7-2-3
132	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الاول	8-2-3
133	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثانى	9-2-3
134	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث	10-2-3
135	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع	11-2-3
136	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس	12-2-3
137	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس	13-2-3
138	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع	14-2-3
139	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن	15-2-3
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع	16-2-3
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر	17-2-3
142	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادى عشر	18-2-3
143	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثانى عشر	19-2-3
144	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	20-2-3
145	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	21-2-3
146	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر	22-2-3
147	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	23-2-3
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
148	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	24-2-3
149	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر	25-2-3

150	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	26-2-3
151	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العشرون	27-2-3
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون	28-2-3
153	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون	29-2-3
154	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرون	30-2-3
155	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرون	31-2-3
156	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرون	32-2-3
157	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والعشرون	33-2-3
158	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والعشرون	34-2-3
159	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والعشرون	35-2-3
160	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والعشرون	36-2-3
161	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثلاثون	37-2-3
162	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الأولى	38-2-3
164	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثانية	39-2-3
165	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثالثة	40-2-3
166	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الرابعة	41-2-3

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
181	الاستبانة	1
185	قائمة المحكمين	2

مستخلص الدراسة

ادارة المشاريع الزراعية هي علم من العلوم الاجتماعية التطبيقية ، وتهدف الى تنظيم تخطيط وتنظيم ورقابة وتوزيع الموارد المادية والبشرية ، وتواجه ادارة المشاريع الزراعية عدة معوقات تقف حائلاً بين اداء وظائفها بالوجه الاكمل منها المعوقات الاقتصادية والطبيعية والتقنية والادارية والاجتماعية .

ناقشت هذه الدراسة مشكلة ضعف عنصر إدارة المشاريع الزراعية فى ولاية نهر النيل ، والذي يعد من أهم معوقات الأداء فى القطاع الزراعى فيها ، بالإضافة الى عدم الالمام من جانب معظم ادارات المشاريع الزراعية بمفاهيم الإدارة الحديثة والجودة ومواكبة التطورات التقنية فى المجال الزراعى. وهدفت الى توضيح المعوقات التى تواجه ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، ودراسة كيفية ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل . وتمثلت فروض الدراسة فى ان نقص مؤسسات التدريب والتأهيل تؤثر على الإدارة والإداريين بإدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، وان القرارات العشوائية من الإداريين فى اختيار نظام الري وتغير أنماط الانتاج تؤثر على الإنتاجية فى الولاية ، وكذلك شح التمويل وضعف قنوات التسويق يؤثر فى المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل.

واشتملت الدراسة فى المقدمة على أساسيات الدراسة والدراسات السابقة ، اما الفصل الاول فقد وضح مفهوم إدارة المشاريع الزراعية ، وتناول فى المبحث الاول مفهوم ادارة المشاريع الزراعية ، اما المبحث الثانى فهو عناصر العملية الادارية فى المشاريع الزراعية، والمبحث الثالث طرق ومراحل ادارة المشاريع الزراعية. واستعرض الفصل الثانى معوقات ادارة المشاريع الزراعية ، حيث تناول فى مبحثه الاول المعوقات الاقتصادية ، وفى المبحث الثانى المعوقات الطبيعية والتقنية، وفى المبحث الثالث المعوقات الإدارية والاجتماعية. وتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية والخاصة بدراسة معوقات ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، حيث وضحت الدراسة نبذة تعريفية عن ولاية نهر النيل فى المبحث الاول ، اما المبحث الثانى فكان بخصوص تحليل الاستبانة التى تم توزيعها على عينة من العاملين بادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل ، وفى المبحث الثالث تم اختبار صحة الفرضيات . وتناول الفصل الاخير الخاتمة التى احتوت على النتائج والتوصيات .

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها أن إدارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل لا تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة مشاريعها مما أدى الي تدهور تلك المشاريع ، وهناك نقص في مؤسسات التدريب والتأهيل تعاني منه إدارة المشاريع الزراعية بالولاية ، وكذلك ضعف في تمويل المشاريع الزراعية بالولاية مما أدى الي ظهور مشاكل متعددة في إدارة تلك المشاريع . بالاضافى الى ان تغير نمط الانتاج من موسم لآخر بطريقة عشوائية ادى الى وجود الأراضي التالفة في المشاريع الزراعية بالولاية .

وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج الإرشاد الزراعي الموجه للمشاريع الزراعية حتي تتصف بالكفاءة ، واعداد هيكل تنظيمي للمشاريع الزراعية بالولاية حتي يتم تقسيم العمل علي المزارعين من غير فوضي أو إرتباك ، وعدم تغيير نمط الانتاج بالمشاريع الزراعية من موسم لآخر بطريقة عشوائية حتي لا يؤدي الي تلف التربة.