



**POLICY BRIEF**

**EFFICIENT AND STRONG**  
**INSTITUTIONS FOR**  
**AGRIBUSINESS AND**  
**AGRICULTURAL DEVELOPMENT**

**September 1998**

---

A Call for Organizational Improvement

---

and New Approaches to Leadership and

---

Management

---

Kamal Nasser, RDI Institutional Specialist

---

**A Capable Transfer of Technology System...**

At the foundation of economic growth and agricultural development are resources and technology. When up-to-date and appropriate technology is applied to land, water, human and financial resources, the result is greater productivity, better economic well-being, and improved living conditions. These results apply to farmers, traders, manufacturers, workers and exporters alike.

---

*RDI Policy Brief is published occasionally by the Reform Design and Implementation Unit (RDI), which is a component of the jointly sponsored MALR/USAID Agricultural Policy Reform Program (APRP). APRP works to support Government of Egypt efforts to liberalize and privatize the country's agricultural economy. The RDI Unit conducts studies, makes policy recommendations and helps implement those policies that the GOE believes will contribute most directly and beneficially to agricultural development through liberalization and privatization.*

But this application of technology to resources requires a strong, responsive and capable management system. The word capable is key. It means strong and efficient leadership and modern, effective management.

**Planning that is Realistic and Flexible, and Implemented...**

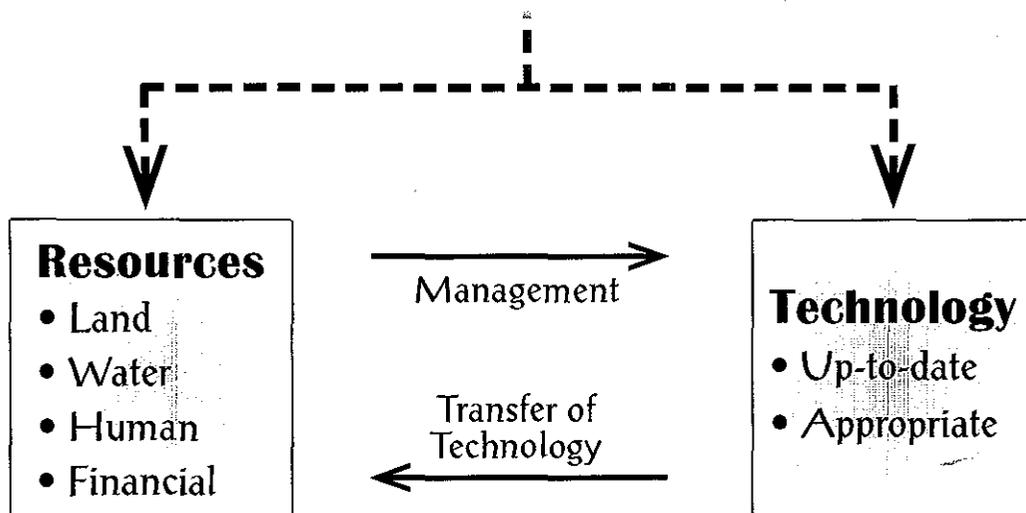
To achieve this strategic goal of economic growth and agricultural development we need good planning. This planning should be realistic and flexible. It should grow from the bottom-up and not be imposed from the top-down. In Egypt, under central planning, there always existed a gap between the designers of the plan and the implementers.

Planning must lead to implementation.

Developing plans that are realistic, flexible, and implementable requires effective participation, reliable information and thorough analysis.

Agricultural growth and development is too important to too many Egyptians to rely on traditional, top-down approaches to planning, decision-making and implementation. "Effective" participation means that all employees and key stakeholders understand program direction, have opportunities to get involved in identifying and resolving issues, help contribute to decisions, feel empowered to take action, consider themselves accountable for results, and are able to convey a sense of excitement and commitment to reform efforts.

**Economic Development and Agricultural Production**



## **The Main Institutions for Agricultural Growth and Development...**

The main institutions for agricultural growth and development are:

- ◆ Research
- ◆ Extension
- ◆ Credit
- ◆ Markets (input and output)

Under central planning, all four institutions used highly bureaucratic systems. In fact, the entire administration was engrossed in bureaucracy. Even the circus shows were part of the government bureaucracy. The public sector was selling fruit and vegetables.

H.E. the Minister of Agriculture and Land Reclamation has encouraged his top managers to restructure these institutions, which for years suffered under this controlled centralized system. H.E. the Minister has said that if they are to implement an economic reform agenda, and develop procedures, regulations and activities to meet the needs of a market economy, strong, responsive, well-managed GOE institutions must rise up to work with and support the private sector. These same institutions must encourage the private sector to take the responsibility for building and benefiting from the growth of the agricultural economy.

## **An Organizational Change Process — Public Awareness and Training...**

Institutional restructuring requires enormous readjustment — a change process which in any setting is fertile ground for misinformation, demagoguery, misunderstanding, confusion, distrust, hidden

agendas, conflict, dueling organizations or units, and unrealistic expectations. The success of every change effort requires the active participation and support of all staff — from all levels of field staff to top managers. It also requires that staff and managers change at the same time that the institutions they manage change. All will need new attitudes, behavior, methodology and skills.

This restructuring process begins with the growth of public awareness about the reasons for the changes and the process which managers must implement to effect these changes. Awareness about the organizational change process, along with training, will help develop the attitudes and skills required to operate effectively within a new management, market, and economic reform environment. This awareness will also help leaders and implementers deal with the problems, constraints and difficulties that stand in front of the economic reform programs.

Highly participatory workshops and seminars should be at the center of any awareness-building and organizational change process. These events provide an arena for openness, transparency, expanding networks, involving new stakeholders, forging agreement and exploring disagreement, considering alternative ways to proceed, resolving potential conflicts, changing attitudes and building partnerships.

## **Moving from Traditional Leaders and Managers to Empowering Leaders and Managers...**

During the time of the central planning system, leaders and managers were selected from among those showing loyalty and willingness to carry out

orders without independent thinking. But restructuring institutions means instilling an open, transparent, participatory management system.

*... Public sector institutions that support the development of the free-market agricultural economy need leaders and managers with vision, integrity and confidence in their own judgement...*

Public sector institutions that support the development of the free-market agricultural economy need leaders and managers with vision, integrity and confidence in their judgement. Vision means that they are able to see the future the way it *should be* — based on economic, financial, managerial and social analyses. Their vision is compelling and inspirational, and they are able to communicate this vision in ways that motivate others. Their self-confidence lets them empower their staff, giving them the authority to take action and responsibility. Integrity means that they have the willingness to learn and change, the strength of character to take risks, and the ethics to provide good stewardship over the peoples' resources.

### **Technology in Agriculture and Agribusiness — From Soil, Water and Seed to a Better Life...**

Economic growth, agribusiness expansion and agricultural development in Egypt can provide a better life for millions of people through good management. Technology in agriculture is applied to resources — soil, water, plant, livestock, agro-industrial, market and human resources — to increase production and income, and to provide better living conditions for people. Without

strong, confident management of technology transfer, developing new technology can do little good.

Technology comes from many sources: the agricultural research centers, academies, universities, institutes, and producers. But even the most brilliant researchers generate innovations that languish on library shelves if the management system to bring technology to users fails.

If these accomplishments are not publicized and provided to the end-user, they are not worth more than the paper they are printed on.

We need to transfer this knowledge and experience to farmers, agricultural service providers, processors, transporters, and exporters — those who are working in the agribusiness and services companies, and those who are planting the crops. This action calls for technology systems, and these vital systems need the best arrangements.

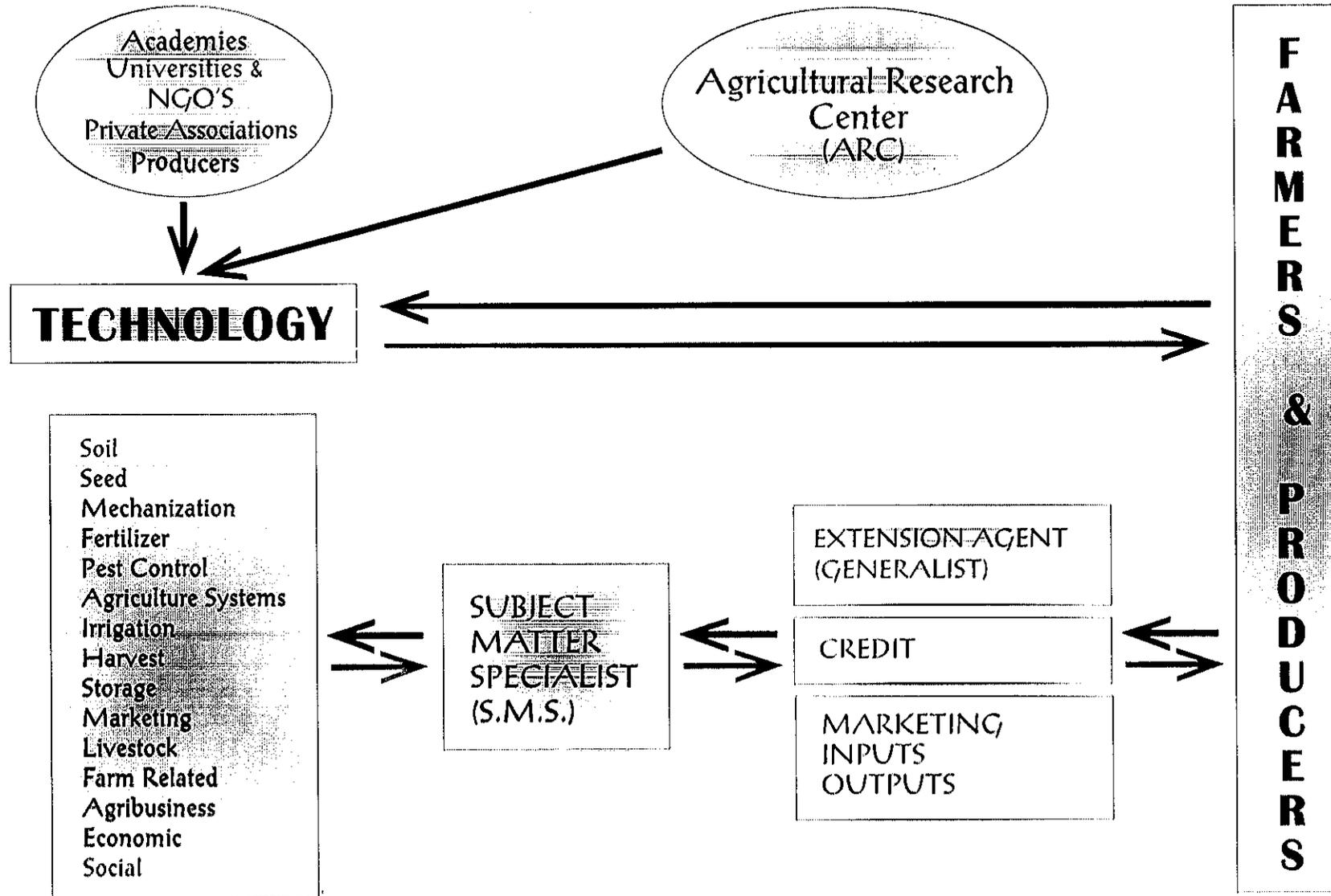
### **Transferring Knowledge and Technology — Subject Matter Specialists and Credit...**

New technology costs money. Technology transfer needs finance. Farmers need credit to cover the cost of technology. This is especially true of small farmers and producers, and those with no collateral.

Credit institutions in Egypt include commercial public and private banks, the National Bank for Investment and the PBDAC, as well as cooperatives, the Social Fund for Development and NGO revolving funds. These credit institutions need new ways to make loans, because in the past,

# INTEGRATED SERVICES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

## LOOKING TO THE FUTURE



credit was based on collateral. Credit policies should be modified from credit based on collateral to credit based on real needs and repayment ability. This change requires strong, innovative leadership and management in banks, in non-bank financial institutions and among borrowers.

*...credit policies should be modified from credit based on collateral to credit based on real needs and repayment ability...*

The lessons from past USAID projects — for example, the Small Farmer Project (SFFP) and the Agricultural Production and Credit Program (APCP) — have shown us that credit is one of the key factors for modernization of agriculture. It not only solves the financial constraints faced by the farmers and producers during seasonal times, but it also provides incentives to producers to adopt up-to-date and appropriate technologies that they otherwise would have difficulty employing. Credit repayment to the PBDAC under these programs — credit based on need and repayment ability — reached 100%, whereas credit repayment under the collateral system is only 65-75% at the same bank. Strong management support played a key role in this success.

Credit institutions should be able to use the suitable analysis and techniques of supervised credit which are based on the credit factors, **known as the five "C's" of credit:**

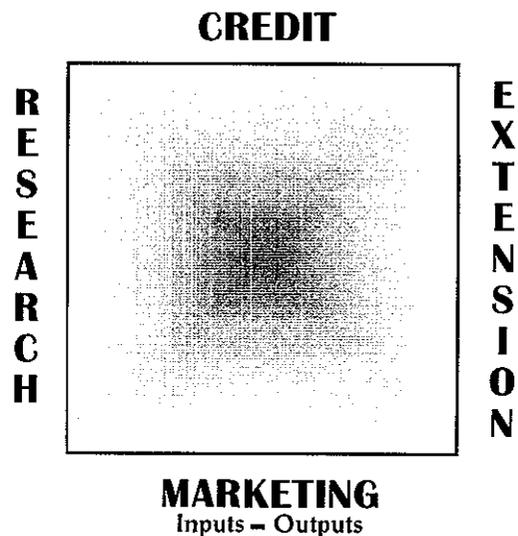
- Character
- Cost
- Conditions
- Capital
- Collateral

**Or the five "P's" of credit:**

- People
- Purpose
- Prospect
- Production
- Protection

*...Credit is one of the key factors for modernization of agriculture...*

In the past, researchers and economists did not consider credit as a key factor in agricultural development. Seed researchers used to say agricultural development is based on a triangle with seed, research and extension at each point of the triangle.



The pesticide researchers talk about a triangle with pesticide, research and extension. The soil specialists have their own triangle, and so on.

But agricultural development is not a triangle, it is a square. One side of the square is research and another side is extension, but the other two sides are *credit* and *markets* (both inputs and outputs). In the middle again is management. Banks and non-bank financial institutions need farsighted,

effective managers to recognize good credit risks and to support worthy borrowers and groups of borrowers. Technology users need good management to best exploit the innovative approaches they use their loans to buy. The success of innovative credit programs depends firmly on good management.

**Experience has shown that a well managed, market-driven credit program can:**

1. Create or increase assets and investments in the community.
2. Increase production or create new production.
3. Increase personal and national income.
4. Create and increase capital.

*With the credit to finance the adoption of a new technology, you help increase the farmer's production. You help commercialize agriculture...and increase the farmer's income.*

Farmers and producers need a consistent flow of money from credit institutions to pay the cost of introducing up-to-date appropriate technology, which many farmers and producers cannot easily cover with their own resources. With the credit to finance the adoption of a new technology, you help increase the farmer's production and income. You help commercialize agriculture. You help the farmer go from 5-6 tons of bananas to 30 tons, and from 12-15 ardabs of maize to 30-35 ardabs. You help provide the farmer with a commercial surplus and with a better life.

How are we going to develop the institutions providing these four services — research, extension, credit and markets? We need to issue a call for

organizational improvement and new approaches to leadership and management.

## **NEW RDI POLICY BRIEFS**

A new series of policy briefs are now available from RDI. These short papers are intended to clarify issues and enliven the policy reform debate. They represent the technical viewpoints of the authors.

**Policy Brief # 1: Fertilizer Market System Efficiency within Egypt's Economic Reform.** Kamal Nasser, APRP/RDI. January 1998. (5 pages.)

**Policy Brief # 2: The Egyptian Seed Industry: Looking to the Future.** Dr. James C. Delouche, APRP/RDI. March 1998. (6 pages.)

**Policy Brief # 3: The Cotton Market — Looking Back at 1997.** Dr. Edgar Ariza-Nino and Dr. Ibrahim Siddik, APRP/RDI. January 1998. (15 pages.)

**Policy Brief # 4: A Cotton Carry-Over Stock Disposal Strategy.** Dr. Edgar Ariza-Nino and Dr. Ibrahim Siddik, APRP/RDI. March 1998. (5 pages.)

**Policy Brief # 5: The Total Farm Tax Burden in Egypt — Conclusions and Recommendations.** Dr. Mohamed Sharaf, Mr. Kamal Nasser, Mr. Mohamed Hassan, Dr. Wessley Musser and Dr. Max Goldensohn, Reform Design and Implementation Unit, APRP, December 1997.

**Policy Brief # 6: Sugarcane in Egypt--Strategy for Water Management.** Dr. Sayed Hussein,

APRP/RDI, and Dr. John Keith and Dr. El Sayed Mahdy, APRP/EPIQ.  
May 1998. (7 pages.)

**Policy Brief # 7:** Agricultural Research and Extension--Strategy for  
Expanding the Role of Egypt's Private Sector. Dr. Bakir Oteifa, Counselor to  
the Minister, MALR, Dr. Abdel-Salam Gomaa, Former Director of the  
Agricultural Research Center (ARC), MALR, and Dr. Max Goldensohn  
and Mr. Kamal Nasser, APRP/RDI. July 1998. (6 pages.)

**Policy Brief # 8:** Efficient and Strong Institutions for Agribusiness and  
Agricultural Development: A Call for Organizational Improvement and  
New Approaches to Leadership and Management. Kamal Nasser, RDI  
Institutional Specialist, September 1999.  
(6 pages.)

**Policy Brief # 9:** Liberalization of Pest Management Services: Overall  
Reform Strategy. Dr. Zidan Hindi, RDI Pest Management Consultant,  
Reform Design and Implementation Unit, APRP, and Anthony J. Treen,  
Integrated Pest Management Specialist, Egyptian German Cotton Sector  
Promotion Program (CSPP). November 1998.  
(6 pages.)

**Policy Brief # 10:** The Wheat Sector in Egypt: Policy Implications. Dr.  
Edgar Ariza-Nino, Dr. Ron Krenz, and Dr. Ibrahim Siddik RDI  
Agribusiness Marketing Specialists, Reform Design and Implementation  
Unit, APRP. December 1998.

---

***RDI is sponsored by the MALR and USAID under the umbrella of the Agricultural Policy Reform Program (APRP). RDI is led by Development Alternatives, Inc. (DAI), and includes services from the following subcontractors:***

**Training Resources Group (TRG)**  
**Office of Studies and Finance (OSAF)**  
**National Consulting Firm (NCF)**  
**Cargill Technical Services (CTS)**  
**Purdue University**  
**University of Maryland**  
**Development Associates**  
**The Services Group (TSG)**

*Address: 7, Nadi El-Said Street, Dokki, Giza.  
Tel.: (202) 337-5709/5712  
Fax: (202) 336-2009  
E-mail: First initial last  
Name@agpolicy.com (i.e., Max Goldensohn  
would be mgoldensohn@agpolicy.com)*

موجز سياسات مقترحة (٨): رفع كفاءة وتقوية المؤسسات من أجل تحقيق التنمية الزراعية وتطوير المشروعات الزراعية: دعوة لتطوير المؤسسات واستحداث أساليب جديدة للإدارة. كمال ناصر، خبير تنمية المؤسسات بوحدة تصميم وتنفيذ السياسات، سبتمبر ١٩٩٩. (٦ صفحات).

موجز سياسات مقترحة (٩): خصخصة خدمات مكافحة الآفات: استراتيجية عامة. د. زيدان هندي - استشاري مكافحة الآفات بوحدة تصميم وتنفيذ السياسات، د. أنتوني تريون - خبير مكافحة المتكاملة للآفات / البرنامج المصري الألماني لتطوير قطاع القطن. نوفمبر ١٩٩٨. ٦ صفحات.

موجز سياسات مقترحة (١٠): قطاع القمح في مصر: مضامين السياسات. د. إدجار أريزاتينو، د. رونالد كرينز، أ.د. إبراهيم صديق - خبراء التسويق بوحدة تصميم وتنفيذ السياسات. ديسمبر ١٩٩٨.

تعمل وحدة تصميم وتنفيذ الميماسات (RDI) التابعة لشركة بدائل التنمية تحت رعاية وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحت مظلة برنامج إصلاح السياسات الزراعية الذي يشتمل أيضا على خدمات يحصل المشروع عليها من مقالين من الباطن هم كما يلي :

لمزيد من المعلومات عن المشروع برجاء الاتصال بالعنوان التالي:

برنامج إصلاح السياسات الزراعية

٧ شارع نادي الصيد - النقي - الجيزة - مصر

الاتصال التليفوني : ٣٣٧٥٧٠٩ (٢٠٢) - ٣٣٧٥٧١٢ (٢٠٢)

الفاكس : ٣٣٦٢٠٠٩ (٢٠٢)

البريد الإلكتروني : mgoldensohn@agpolicy.com

مجموعة موارد التدريب  
مكتب الدراسات والتمويل  
الشركة الأهلية للاستشارات  
كارجيل للخدمات الفنية  
جامعة بيردو  
جامعة ميريلاند  
المشاركون في التنمية  
مجموعة الخدمات

١. إيجاد أو زيادة الأصول والاستثمارات بالمجتمع.  
٢. زيادة الإنتاج أو إيجاد إنتاج جديد.  
٣. زيادة الدخل الفردي والقومي.  
٤. إيجاد وزيادة رؤوس الأموال.

مع توفير الائتمان لتبني التكنولوجيا الجديدة يجد  
المزارعون العون على زيادة إنتاجهم ودخولهم ومن  
ثم تحول الزراعة إلى الأداء التجاري....

موجز سياسات مقترحة (٢): صناعة النقاوي المصرية - نظرة  
إلى المستقبل: د. جيمس ديوش - مارس ١٩٩٨. ٦ صفحات.  
موجز سياسات مقترحة (٣): تسويق القطن: نظرة إلى موسم  
١٩٩٧. د. إيجار أريزانيو ود. إبراهيم صديق. يناير ١٩٩٨.  
(١٥ صفحة).

يحتاج المزارعون والمنتجون إلى إتاحة متصلة للأموال من  
المؤسسات الائتمانية لدفع تكاليف إدخال التكنولوجيا الحديثة  
والملائمة والتي لا يستطيع الكثيرون من المزارعين تحمل  
تكاليفها من مواردهم الخاصة. ويتوفر الائتمان لتبني التكنولوجيا  
الجديدة، يجد المزارعون العون على زيادة إنتاجهم ودخولهم ومن  
ثم تحول الزراعة إلى الأداء التجاري وزيادة الإنتاجية  
الفدائية من ١٥-١٢ إردب إلى ٣٠-٣٥ إردب من الذرة، من  
٥-٦ طن إلى ٣٠ طن من الموز... بمعنى توفير فائض تجاري  
ملائم للمنتج ومن ثم حياة أفضل له.

موجز سياسات مقترحة (٤): استراتيجية التصرف في فضلة  
القطن. د. إيجار أريزانيو ود. إبراهيم صديق - مارس ١٩٩٨.  
(٥ صفحات).

كيف يتأتى لنا تطوير المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات  
الأربعة: البحوث - الإرشاد - الائتمان - التسويق؟ إننا ننادي  
بالتطوير التنظيمي وإتباع أساليب جديدة في القيادة والإدارة.

موجز سياسات مقترحة (٥): قصب السكر في مصر:  
استراتيجية إدارة المياه. د. سيد حسين RDI، د. جون  
كيبث EPIQ، د. السيد مهدي EPIQ. مايو ١٩٩٨.  
(٧ صفحات).

موجز سياسات مقترحة (٦): استراتيجية زيادة دور القطاع  
الخاص في البحوث والإرشاد. د. بكير عطيفة - مستشار فني  
الوزارة، د. عبد السلام جمعة - المدير السابق لمركز البحوث  
الزراعية، د. ماكس جولدسون، الأستاذ كمال ناصر، وحدة  
تصميم وتنفيذ السياسات. يوليو ١٩٩٨.  
(٦ صفحات).

### موجز سياسات مقترحة جديدة من RDI

موجز سياسات مقترحة (٧): إجمالي عبء الضرائب الزراعية  
في مصر - الخلاصة والتوصيات. د. محمد شرف - أ. كمال  
ناصر، المستشار أحمد حسان، د. ويسلي موسر، د. ماكس  
جولدسون، وحدة تصميم وتنفيذ السياسات. ديسمبر ١٩٩٧.

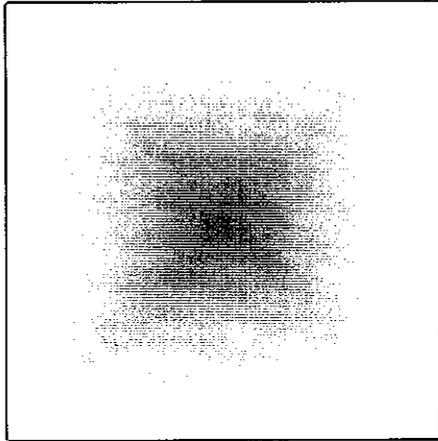
تتيح وحدة تصميم وتنفيذ السياسات بالمشروع عددا من موجزات  
السياسات المقترحة. وترمي هذه الإصدارات الموجزة إلى  
توضيح بعض قضايا السياسات وإثراء الحوار حول إصلاحاتها  
وتمثل الآراء الواردة فيها وجهات نظر مؤلفيها.

- التوقع المنتظر من المشروع (Prospective)
- الإنتاج (Production)
- الحماية (Protection)

يعتبر الائتمان أحد العناصر الرئيسية لتحديث الزراعي

وفي الماضي لم يكن خبراء الاقتصاد الزراعي أو خبراء البحوث يعتبرون الائتمان بمثابة عنصر رئيس، حيث كان خبراء بحوث التقاوي يتصورون أن التنمية الزراعية تعتمد على مثلث متساوي الأضلاع قاعدته التقاوي، ويساقي الأضلاع البحوث والإرشاد. وينطبق ذلك على الباحثين في المبيدات الزراعية وعلوم الأراضي.

### الإئتمان



### التكنولوجيا

الحديثة = الملائمة

ولكن التنمية الزراعية لا تقوم على مثلث وإنما على شكل رباعي قاعدته البحوث وارتفاعه الإرشاد وضلعاه الأخران الائتمان والتسويق (المستلزمات والمنتجات).

أظهرت التجارب أن البرنامج الائتماني الموجه بالسوق والجيد الإدارة يستطيع أن يحقق ما يلي:

ولقد أثبتت لنا الدروس المستفادة من المشروعات الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - مثل مشروع إنتاجية المزارع الصغير، ومشروع الإنتاج الزراعي والائتمان . أن الائتمان يعتبر واحدا من أهم العوامل المحددة لتحديث الزراعة، بحيث لا يقتصر دوره على علاج بعض ما يواجهه المزارعون والمنتجون من مشاكل ومعوقات خلال المواسم، وإنما يعطيهم الحافز لتبني التكنولوجيات الجديدة التي تصبح صعبة المنال دون توفر الائتمان. ولقد بلغت القدرة على السداد للبنك الرئيسي للتنمية والائتمان للزراعي في إطار هذين المشروعين ١٠٠% بالمقارنة مع ٦٥ - ٧٥% تحت نظام تقديم الضمانات الائتمانية. ولقد لعب تأييد الإدارة القوية دورا مهما في نجاح هذا العمل.

ويقتضي الأمر على مؤسسات الائتمان أن تكون قادرة على استخدام أساليب وتقنيات التحليل الائتماني للقروض التي تتابعها وتشرف عليها المؤسسة الائتمانية، والتي تتمثل في عناصر الائتمان الخمسة المعروفة بالخمسة عناصر التي تبدأ بحرف C وهي:

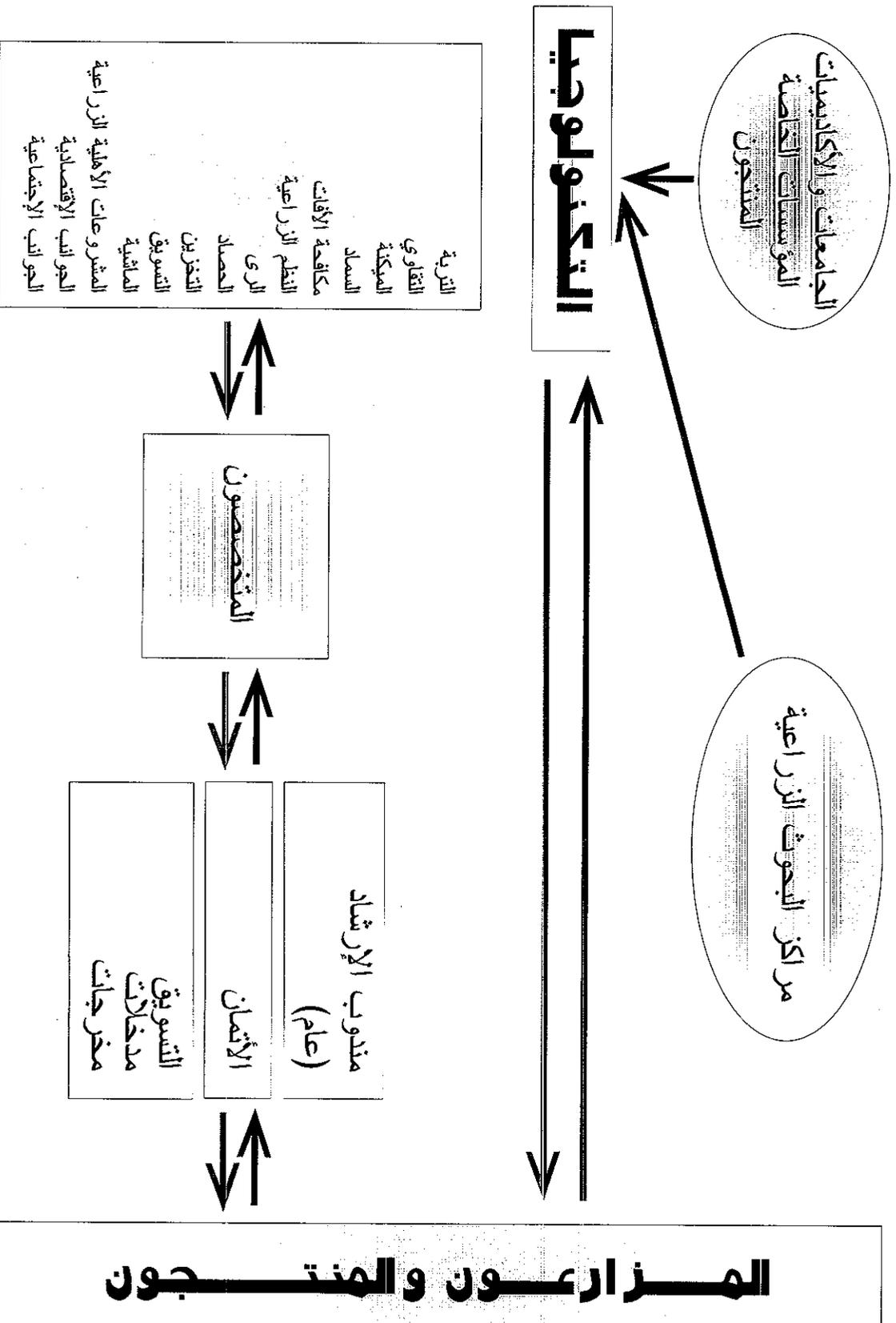
- العنصر الشخصي (Character)
- التكلفة (Cost)
- الظروف المحيطة بالمشروع (Conditions)
- رأس المال (Capital)
- الضمانات (Collateral)

• أو بالخمسة العناصر التي تبدأ بحرف P وهي:

- الناس أو الأفراد أو أصحاب المشروع (People)
- الغرض من المشروع (Purpose)

# الطرق الحديثة للتربية الإقتصادية

المطالعة المستقبيل



ومما سبق نخلص إلى نتيجة مهمة وهي ضرورة وصول هذه المعرفة إلى المزارعين وموردي الخدمات الزراعية وشركات التصنيع الزراعي وشركات النقل والمصدرين. وتتطلب عملية نقل المعرفة استخداماً للتكنولوجيا وهذه تحتاج لأفضل الترتيبات.

## نقل المعرفة والتكنولوجيا: المرشد

### المختص والائتمان

يتطلب اكتساب التكنولوجيا بعض عناصر التكلفة. أما نقل المعرفة والمعلومات فيمكن أن يتم عبر وسائل الإعلام المختلفة (المسموعة والمقروءة والمرئية) وإن كانت وحدها غير كافية. كما أن نقل التكنولوجيا يتطلب تمويلاً. وبالمثل فإن المزارعين يحتاجون إلى الائتمان لتغطية تكلفة التكنولوجيا وخاصة صغار المزارعين والمنتجين ومن لا يملكون تقديم الضمانات الائتمانية. وفيما يتعلق بالمؤسسات الائتمانية (البنوك العامة والخاصة والتجارية - بنك الاستثمار القومي - البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي - التعاونيات - الصندوق الاجتماعي للتنمية وصناديق القروض الدائمة بالمؤسسات الأهلية) فإنها هي الأخرى في حاجة إلى اتباع مناهج جديدة نظراً لاعتماد القروض في الماضي على تقديم الضمانات الائتمانية. إن السياسات الائتمانية يجب أن تتحول من ائتمان يعتمد على الضمانات إلى ائتمان يعتمد على الاحتياجات الفعلية والجدارة الائتمانية والمقدرة على السداد، وليس على الضمانات فقط. وهذا يتطلب إدارة وقيادة مصرفية قوية قادرة على الإبداع وكذلك لدى المؤسسات التمويلية غير المصرفية والمقترضين أنفسهم.

يجب أن تتحول السياسات الائتمانية من ائتمان يعتمد على الضمانات إلى ائتمان يعتمد على الاحتياجات الفعلية والجدارة الائتمانية والمقدرة على السداد.

إن "الرؤية الواضحة" هنا تعني القدرة على استقراء المستقبل على النحو الذي ينبغي أن يكون عليه - اعتماداً على التحليلات الاقتصادية والمالية والإدارية والاجتماعية. ولا شك في أن هذه الرؤية تفرض نفسها لانبثاقها عن فكر المشاركين في إعدادها والقادرين على عرضها بالطريقة المحفزة للأخريين. إن الثقة بالنفس تساعد القيادات على تمكين العاملين معهم وتوحيدهم في بعض الصلاحيات وتحمل المسؤولية المترتبة عليها. كما أن الأمانة والاتساق في الشخصية تعنيان الاستعداد للتعلم والتغيير والقدرة على مواجهة المخاطر وقبول التحديات وإملاك أخلاقيات الرعاية الكاملة لموارد الشعب.

## التكنولوجيا في الزراعة والمشروعات

### الزراعية: نحو حياة أفضل باستخدام

### مدخلات الأرض والمياه والتقوى

يؤدي النمو الاقتصادي والتوسع في المشروعات الزراعية والتنمية للزراعية إلى تحقيق حياة أفضل لملايين المواطنين من خلال الإدارة الجيدة. وفي الزراعة يتم تطبيق التكنولوجيا الحديثة والملائمة على كافة الموارد: التربة - المياه - الثروة النباتية والحيوانية - الصناعات الزراعية - التسويق والموارد البشرية، بهدف زيادة الإنتاج والدخول وتحسين مستوى معيشة المواطنين. وبدون الإدارة القوية الوالقة من ذاتها في عملية نقل التكنولوجيا لا تستطيع هذه العملية أن تحقق كل الغايات المرجوة منها.

يتم إنتاج التكنولوجيا من مصادر عديدة منها مراكز البحوث الزراعية ومعاهدها - أكاديميات البحث العلمي والجامعات والمعاهد الفنية والمنتجون - ولكن الإنتاج المتميز للمجتمع العلمي والبحثي قد ينتهي به الأمر إلى الحفظ بالمكتبات التابعة لهذه المؤسسات البحثية والعلمية. ومن ثم فإنه ما لم يتم إخراج هذه لنتائج البحثية إلى النور ووصولها إلى المستفيدين النهائيين فإنها لن تساري إلا الورق والحبر المكتوبة به.

وتبدأ عملية إعادة الهيكلة بزيادة الوعي العام بالأسباب التي دعت الدولة إلى التغيير والعمليات التي سيقوم المديرون بتطبيقها وصولاً إلى التغيير المنشود. وسوف يساعد ذلك - مترامناً مع البرامج التدريبية الملائمة والمصممة خصيصاً لخدمة هذا الغرض - على تغيير الاتجاهات وإكساب المهارات الضرورية للأداء الكفء في ظل مناخ يقوم على آليات السوق الحر. كما أنه سيساعد شاغلو المواقع القيادية - سواء في التخطيط أو التنفيذ - على التعامل مع المشكلات والمعوقات التي تعترض برامج الإصلاح الاقتصادي.

وتأتي الحلقات النقاشية القائمة على منهج المشاركة النشطة في موضع القلب من أية عملية لبناء الوعي العام والتطوير المؤسسي.

إن هذه الحلقات النقاشية التفاعلية تسمح بالصراحة والشفافية (الإفصاح) وإشراك عناصر جديدة من أصحاب المصلحة الحقيقية في التغيير. وهذا من شأنه أن يساعد على بناء الإجماع والتعريف الدقيق لنقاط الاختلاف - إن وجدت - ودراسة البدائل وإيجاد الحلول للمشاكل المحتملة وتغيير الاتجاهات وبناء المشاركات.

## **التحول من الإدارة والقيادة التقليدية إلى الإدارة والقيادة بالمشاركة**

أبان فترة التخطيط المركزي كان اختيار القيادات التنفيذية يعتمد على معيار الولاء والاستعداد لتنفيذ سلسلة الأوامر دون تفكير مستقل. ولكن إعادة هيكلة المؤسسات تعني تطبيق نظام إدارة يتسم بالكفاءة والخبرة والشفافية والمشاركة الفعالة...

تحتاج المؤسسات المملوكة للدولة - والتي تتبنى برامج لخدمة التنمية وتحرير القطاع الزراعي من الاقتصاد القومي - إلى قيادات تملك رؤية واضحة وتتسم بالأمانة والقدرة على اتخاذ القرار والتنفيذ.

ولقد إتسم أداء تلك المؤسسات - إبان فترة التخطيط المركزي - بالمغالاة في البيروقراطية (التعقيد الإداري) حيث كانت تلك سمة الجهاز الإداري للدولة في تلك الفترة حتى استشرى ذلك في كل عناصر النظام الإداري على نحو جعل من عروض السيرك جزءاً من الجهاز الإداري للدولة. بل إن القطاع الحكومي كان يبيع الخضر والفاكهة للجُمهور!

ولقد شجع سيادة الأستاذ الدكتور/ يوسف والي نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة واستصلاح الأراضي كبار المسؤولين في الوزارة على إعادة هيكلة قطاعاتهم التي عملت لسنوات طويلة في ظل التخطيط المركزي - حيث أكد سيادته على أن اقتصاديات السوق الحر ومتطلبات الإصلاح الاقتصادي تستدعي تطوير الإطار التنظيمي وتبسيط الإجراءات على نحو يعزز دور القطاع الخاص. ويتعين على هذه المؤسسات الحكومية تشجيع القطاع الخاص على تولي مسؤولية بناء والاستفادة من نمو الزراعة المصرية.

## **عملية التطوير المؤسسي - حملة التوعية العامة والتدريب...**

تتطلب عملية إعادة الهيكلة قدراً كبيراً من التكيف وهو تغير يفتح المجال في أي مناخ للمفاهيم الخاطئة والمضللة، ويوفر تربة خصبة للتشويش وانعدام الثقة والصراعات والمشاحنات والتوقعات الخاطئة. ومن ثم فإن نجاح أي جهد باتجاه التغيير يتطلب المشاركة الفعالة والتأييد من جانب كل العاملين بدءاً من المستوى القاعدي إلى مستوى الإدارة العليا. كما أنه يستدعي أن يتواكب تغيير فكر العاملين والمديرين مع ما تشهده مؤسساتهم من تغيير. ولا شك في أن ذلك يتطلب اتجاهات وسلوكيات ومناهج ومهارات جديدة.

ومما لاشك فيه فإن التنمية الزراعية تكتسب أهمية خاصة لكل المصريين الأمر الذي يتطلب عدم الاعتماد على المنهج التقليدي الذي يقوم على القرارات الفوقية في التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ الفعلي للسياسات. ونعني بـ"المشاركة الفعالة" اشتراك كل العاملين وأصحاب المصلحة في فهم اتجاه البرنامج وإعطاءهم الفرصة الكافية لتحديد المشكلات ووضع الحلول الملائمة لها، والمساهمة في اتخاذ القرارات وتمكينهم من التصرف واعتبار أنفسهم مسؤولين عن النتائج وقادريين على التعبير عن شعورهم بالرضا والالتزام بجهود الإصلاح.

### المؤسسات الرئيسية لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الزراعية

تضم هذه المؤسسات الرئيسية ما يلي:

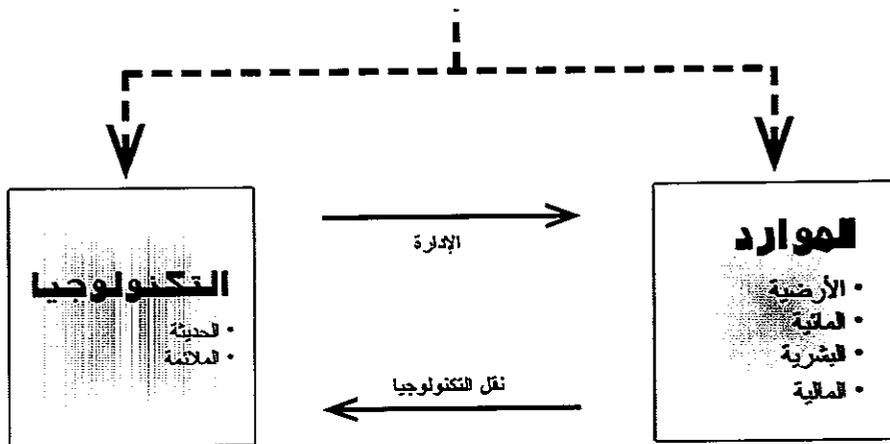
- البحوث الزراعية
- الإرشاد الزراعي
- الائتمان - التسويق (أسواق المستلزمات والمنتجات)

إن تطبيق التكنولوجيا على الموارد يتطلب نظاماً إدارياً كفء وقادراً على الاستجابة السريعة. ومن ثم فإن الكفاءة هي المفتاح الحقيقي للنجاح لما تتطوي عليه من خصائص الإدارة الفعالة والقوية التي تطبق مفاهيم حديثة.

### واقعية ومرونة التخطيط وقابلية الخطط للتنفيذ....

ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي [ النمو الاقتصادي والتنمية الزراعية] لابد من التخطيط الجيد الذي ينبغي أن يكون واقعياً مرناً وقابلاً للتنفيذ. ومن ثم فإنه يجب أن ينشأ من القاعدة إلى القمة وليس العكس. وحينما كانت برامج الاقتصاد المصري يتم تنفيذها بالتخطيط المركزي كانت هناك دوماً فجوة ما بين واضعي السياسات والقائمين على تنفيذها، ولكن التخطيط السليم يجب أن يؤدي إلى التنفيذ. يتطلب إعداد الخطط الواقعية والمرنة والقابلة للتطبيق مشاركة فعالة تقوم على معلومات موثوق بها وعلى التحليل المتأنى لتلك المعلومات.

## التنمية الاقتصادية والإنتاج الزراعي



# رفع كفاءة وتقوية المؤسسات

من أجل تحقيق التنمية الزراعية وتطوير المشروعات الزراعية



سبتمبر 1991

دعوة لتطوير المؤسسات واستحداث

أساليب جديدة للإدارة.

إعداد: الأستاذ / كمال ناصر،

خبير تنمية المؤسسات بوحدة تصميم

وتنفيذ السياسات، مشروع إصلاح

السياسات الزراعية.

## القدرة على نقل التكنولوجيا...

يحتل تطوير الموارد ونقل التكنولوجيا موضع القلب من تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الزراعية، ذلك أنه عند تطبيق التكنولوجيا الملائمة الحديثة على الموارد الأرضية والمائية والبشرية والمالية تكون النتيجة الطبيعية زيادة الإنتاجية وتحسين الرفاهية الاقتصادية والأحوال المعيشية للمواطنين كافة. وينسحب ذلك على المزارعين والتجار وأصحاب المصانع والعمال والمصدرين على السواء.

تصدر هذه النشرة وحدة إصلاح وتصميم وتنفيذ السياسات (RDI) كل ثلاثة شهور لترصد فيه إنجازاتها. وهذه الوحدة هي إحدى وحدات برنامج إصلاح السياسات الزراعية (APRP) القائم بمشاركة بين وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. يخدم برنامج إصلاح السياسات الزراعية حكومة جمهورية مصر العربية في مساعيها لتحرير وخصخصة الاقتصاد الزراعي في البلاد. تجري وحدة تصميم وتنفيذ السياسات دراسات وتستخلص منها التوصيات وتساعد في تنفيذ تلك السياسات التي تشعر الحكومة المصرية بأنها ستسهم بشكل مباشر في دفع التنمية الزراعية من خلال سياسات التحرير والخصخصة.

