

Implementing the concept of change in agricultural extension organizations to achieve development sustainable dimensions / Iraq

Arshad Yassin Hammadi

College of Agricultural Engineering Sciences,
University of Baghdad

arshad.torki2209p@coagri.uobaghdad.edu.iq

Received: 3/2/2025

Prof. Dr. Mithal Abdul Latif Salman

College of Agricultural Engineering Sciences,
University of Baghdad

Mithal_salman@coagri.uobaghdad.edu.iq

Published: 30/6/2026

Accepted: 19/3/2025

Abstract

The current research aims to identify the reality of practicing change leadership in agricultural extension organizations to achieve development sustainable dimensions / Iraq. The research community included the provinces of Iraq except for Kurdistan region, which numbered (15) provinces. A random sample was taken at a rate of (50%) and in (8) provinces, namely (Baghdad, Kirkuk, Salah al-Din, Anbar, Karbala, Najaf, Dhi Qar, Muthanna). A proportional stratified random sample was taken from workers in agricultural extension organizations within the Agricultural Extension and Training Department and its affiliated extension centers and farms and extension departments and units in the agricultural divisions affiliated with the Directorates of Agriculture in the provinces of the research sample, which numbered (721) respondents at a rate of (34.8%) and in (251) respondents. A questionnaire was prepared to collect data from workers in agricultural extension organizations. It consisted of (48) paragraphs distributed over five axes: (8) paragraphs for The axis of the existence of a sustainable regulatory environment that supports change, (10) paragraphs for the axis of strategies and policies that support change, (12) paragraphs for the axis of building a change team, (10) paragraphs for the axis of motivation towards change, and (8) paragraphs for the axis of managing time for change., and attention was paid to the following: - The axis of strategies and policies supporting change and the axis of managing the time of change ranked first due to their importance by agreement of the respondents with a weighted average of (4.26) degrees and a percentage weight of (85.6%), while the axis of the existence of a sustainable regulatory environment that supports change ranked last in terms of importance or the respondents' agreement with it, as it achieved a weighted average of (4.24) degrees and a percentage weight of (84.8%). We conclude from this that most of the workers in agricultural extension organizations have the desire to practice change leadership in order to implement extension activities and programs, and despite this, they suffer from weak strategies and policies supporting change.

Keywords: Change Leadership Requirements, agricultural extension organizations, dimensions of sustainable development.

متطلبات ممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة / العراق

أ.د. مثال عبد اللطيف سلمان

كلية علوم الهندسة الزراعية/ جامعة بغداد

ارشد ياسين حمادي

كلية علوم الهندسة الزراعية/ جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات ممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة / العراق. شمل مجتمع البحث محافظات العراق عدا إقليم كردستان والبالغ عددها (١٥) محافظة، اخذت عينة عشوائية بنسبة (٥٠٪) وبواقع (٨) محافظات، وهي (بغداد، كركوك، صلاح الدين، الانبار، كربلاء، النجف، ذي قار، المثنى) وتم اخذ عينة طبقية تناسبية من العاملين بالتنظيمات الإرشادية الزراعية ضمن دائرة الارشاد والتدريب الزراعي والمراكز الإرشادية والمزارع التابعة لها واقسام ووحدات الارشاد في الشعب الزراعية التابعة الى مديريات الزراعة في محافظات عينة البحث، والبالغ عددهم (٧٢١) مجبوحاً بنسبة (٣٤.٨٪) وبواقع (٢٥١) مجبوح، تم إعداد استبانة لجمع البيانات من العاملين بالتنظيمات الإرشادية الزراعية تكونت من (٤٨) فقرة موزعة على خمسة محاور (٨) فقرات لمحور وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير

و(١٠) فقرة لمحور استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير و(١٢) فقرة لمحور بناء فريق التغيير و(١٠) فقرات لمحور التحفيز نحو التغيير و (٨) فقرات لمحور إدارة وقت التغيير، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :- إن محور استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير ومحور إدارة وقت التغيير احتل المرتبة الأولى نظراً لأهميتهما باتفاق المبحوثين وبوسط مرجح قدره (4.26) درجة وبوزن مؤوي بلغ (85.6%) بينما احتل محور وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية او موافقة المبحوثين عليها إذ حقق وسطاً مرجحاً قدره (4.24) درجة وبوزن مؤوي بلغ (84.8%). ونستنتج من ذلك ان اغلب العاملين بالتنظيمات الارشادية الزراعية لديهم الرغبة في ممارسة قيادة التغيير من اجل تنفيذ الأنشطة والبرامج الارشادية، وعلى الرغم من ذلك يعاونون من ضعف الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للتغيير .

الكلمات المفتاحية: متطلبات قيادة التغيير، التنظيمات الارشادية الزراعية، ابعاد التنمية المستدامة.

المقدمة

أصبح التغيير ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث، فنحن نعيش في عالم متغير تجد فيه أحداث سريعة تتطلب منا السعي بكل عزيمة واجتهاد لمواكبة هذه التطورات والتغيرات والعمل على التكيف معها والاندماج بشكل سريع (الخلف ، ٢٠٢٤ : ٣٠) ، من خلال الاعتماد على التنمية الزراعية المستدامة كركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية، ٢٠٠٣ : ٢-١)، اذ تعد التنمية المستدامة من التحديات الرئيسية التي تواجه الدول المتقدمة والنامية ومن بينها العراق في ظل معدلات النمو العالمية المرتفعة للفقر ، وعدم المساواة ، وتغير المناخ والأزمات المالية والاقتصادية (الرشيد ، ٢٠٢٠ : ٥٨٢) ، اذ يتطلب تحقيق التنمية المستدامة الى اهتمام التنظيمات الارشادية الزراعية التي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التركيز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (كافي ، ٢٠١٧ : ٢٧) باعتبارها احد الوسائل المتاحة لتشخيص الظروف المعيشية لكافة افراد المجتمع ومن بينهم المجتمع الريفي للتخفيف من حدة الفقر وتحسين الامن الغذائي باستخدام الموارد الطبيعية بدون افراط (Swanson, & Rajalahti,2010:45) و (Shaheed and Al badry,2018:84)وهي بذلك تنطوي على التواصل المنهجي والمنظم للتواصل مع المجتمعات الريفية لتقديم يد العون لهم (AL-Ekab& AL-Saady ,2017:1285)، ولها أهمية كبيرة في الاستجابة ومعالجة التحديات التي يواجهها المزارعون بشكل خاص والقطاع الزراعي بشكل عام وأنشطته في التنمية المستدامة (Abdelghany et.al.,2024:20)، فضلاً عن تحسين الإنتاج وزيادة العائد الاقتصادي وتعزيز الإنتاج الزراعي وتمكينهم من معالجة مشاكلهم الإنتاجية والتسويقية (Rogers , 2003 : 551) و(Twayej & Al-Taïy,2022:1419)، من خلال الروابط الفعالة بين المراكز الارشادية والبحثية والزراع وبالأخص أصحاب الحيازات الصغيرة (قمر ، ٢٠٠٦ : ٢٦) .

وعليه ... فإن التنظيمات الارشادية الزراعية اكتسبت بعداً جديداً من خلال تقديم الخدمة الإرشادية بصورة شاملة في محتواها ونطاقها تتجاوز فيها نقل التكنولوجيا الزراعية ونشرها وبالأخص للمزارعين الذين لا تتوفر لديهم المهارات والخبرات الكافية (Hadeer & Mithal, 2019:634) ولكي تحقق التنظيمات الارشادية الزراعية أهدافها في تحقيق اهداف التنمية المستدامة واحداث تغيرات في المجتمع الريفي (George et.al.,2020:9) ، لا بد من وجود قيادات تمتلك مبادرات متنوعة للتغيير ييسرون ويدعمون تنفيذه من خلال توفير ثقافة متنوعة تستوعب جميع متطلباته ويجعلون العاملين معهم يندمجون في أنشطة وبرامج التنظيمات الارشادية الزراعية بصورة تعاونية وتشاركية تعبر عن روح الفريق الواحد(Jihad & Ridh 2017:311)، فضلاً عن تشجيع العاملين بالتنظيمات الارشادية الزراعية على الابداع والابتكار وتبني أساليب عمل جديدة لإحداث التغيير وتطوره في المستقبل بما يواكب تغيرات العصر (Al-Hafidh & H. Al-Taïy,2022:1204)

إن قيادة التغيير تعد نمطاً قيادياً لإحداث التغيير المنشود وتحقيق التطور في التنظيمات الارشادية الزراعية حالها حال المنظمات الأخرى (العصيمي ، ٢٠٢١ : ١٢٩) ، ، فالتنظيمات الارشادية الزراعية على وجه الخصوص تواجه الكثير من التحديات والتغيرات المتسارعة (مختار ، ٢٠٢١ : ٥٢٦)، مما يستوجب عليها تغيير أنظمتها واجراءاتها وقيادتها لمنظومة التغيير حتى

تستطيع مقاومة التحديات ومجابهة تلك التغيرات (أبو جامع ، ٢٠١٦: ٢) و (الحسنية وآخرون ، ٢٠١٤: ٢٧٨) ، وهو بذلك يعد مطلباً للتنظيمات الإرشادية الزراعية لابد منه في جميع اقسامها وإداراتها ومجالاتها المختلفة (صيام، ٢٠١٧: ١٤٥) ، ومن هنا يبرز دور القيادة الفاعلة في مواجهة التحديات التي تتعرض لها هذه التنظيمات سواء الداخلية منها أو الخارجية للوصول إلى تحقيق الاهداف المرجوة وتحقيق الرسالة المنشودة (الكردي، ٢٠١٦: ٣) ، فضلاً عن اختلاف الأساليب التكنولوجية التي يستخدمها المرشدون الزراعيون الذين يعدون اهم عوامل التغيير (Salman , 2020 : 2797) ، لكونهم المكلفون بالقيام بالمهام والواجبات لتحقيق التغيير لمنظمتهم فهم المحرك لها وهم المعرضون للضغوط أثناء ممارستهم لعملهم الإرشادي والتي ستؤثر سلباً على أداء تنظيماتهم التي تسعى إلى التغيير وتحقيق التنمية الزراعية (Chlloub &Naji,2020:83)

إن القدرة على قيادة التغيير تعد جوهر عملية التنمية الزراعية المستدامة، فقيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والتأثير عليها، (حريم، ٢٠٠٤: ٣٤٥) ، إذ تواجه المنظمات ومن بينها التنظيمات الإرشادية الزراعية بيئات ديناميكية معقدة، تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحديات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب منها العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها، وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، ويؤكد هذا على أهمية تكاملية واستمرارية عملية أداء قيادات التغيير فيها (الذبياني، ٢٠٢٠: ٣٥).

وبالرغم من حتمية وأهمية هذا التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية، إلا أنه يتطلب مهارات في القيادة التيسيرية وتخطيط البرامج والتواصل والعمل الجماعي والقدرة على التكيف مع السياقات المتغيرة، فضلاً عن ذلك يعد تعزيز الأخلاق والمهارات الشخصية وقدرة ريادة الأعمال بين وكلاء الإرشاد أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ التغيير الناجح (Murari,2019:6308).

وهذا ما أكدته النتائج في العديد من الدراسات، كدراسة (Suresh et al., 2019 :370) الى إعطاء الأولوية لاحتياجات المزارعين، وتعزيز تدريب عمال الإرشاد، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتبسيط رسائل الإرشاد، واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإنشاء نظام للرصد والتقييم والتعلم المستمر لدفع الابتكار وتنمية القدرات.

وأشارت دراسة (Reena et al.,2023 :117) الى ان قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية تتطلب بنية تحتية قوية، ونهج إرشادية مبتكرة، وبناء القدرات، والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإقامة روابط قوية بين تدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبرامج التنمية الزراعية الوطنية أمر ضروري لتعزيز قدرات المزارعين على صنع القرار والإنتاج.

ومن هنا جاء هذا البحث للوقوف عن كثر على هذا الموضوع المهم، والمتمثل في السؤال الآتي:

ما متطلبات ممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة / العراق؟

المحور الأول . منهجية البحث

١-١ منهجية البحث: - تضمنت منهجية البحث عرضاً لمشكلة البحث التي انطلق منها واهداف واهمية البحث وفرضيته فضلاً عن أسلوب البحث وحدود البحث الزمانية والمكانية.

١-١-١ مشكلة البحث: - تنطلق مشكلة البحث من وجود فجوة في مستوى قيادة التنظيمات الإرشادية الزراعية في ضوء التغيرات والتحولات العالمية وبين متطلبات قيادة التغيير وبالتالي فإن دور هذه التنظيمات لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، لغياب قيادة فاعلة، وقادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية داخل الهيكل التنظيمي مما يحده من عمل وفعالية التنظيمات الإرشادية الزراعية، ويضعف من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في التوجه نحو التغيير وتبني استراتيجيات التغيير وتنفيذها، مما يعيق تحقيق أهدافها وتطلعاتها وتلبية احتياجات المجتمع الريفي.

١-١-٢ اهداف البحث: . يهدف البحث إلى تحديد متطلبات ممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة /العراق.

١-١-٣ فرضية البحث: . تسهم متطلبات قيادة التغيير على تحسين قدرة التنظيمات الإرشادية الزراعية على تحقيق اهداف التنمية المستدامة.

١-١-٤ أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من خلال أحداث تغيير في تركيبة التنظيمات الإرشادية الزراعية لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة على المستوى المحلي والدولي، واستجابة قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية للتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية وبشكل فعال وبما يعزز قدرتها على بناء مجتمع ريفي مستدام، والتأكيد على أحداث التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية لما تتطلبه التغيرات المتسارعة في تغيير تركيبه هذه المنظمة لتكون قادرة على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي، الامر الذي يتطلب متابعة واحداث التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية وذلك من خلال الاعتماد على نماذج فعالة في هذا المجال.

١-١-٥ أسلوب البحث: لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة وموضوع البحث والمتمثلة بمتطلبات ممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

مجتمع البحث: شمل مجتمع البحث كل من:

أ. محافظات العراق عدا إقليم كردستان والبالغ عددها (١٥) محافظة وهي (نينوى، كركوك، صلاح الدين، ديالى، بغداد، الانبار، بابل، النجف، كربلاء، واسط، الديوانية، المثنى، ذي قار، ميسان، البصرة).

ب. العاملين بالتنظيمات الإرشادية الزراعية ضمن دائرة الارشاد والتدريب الزراعي والمراكز الإرشادية والمزارع التابعة لها واقسام ووحدات الارشاد في الشعب الزراعية التابعة الى مديريات الزراعة في محافظات العراق.

عينة البحث شملت عينة البحث كل من:

أ. اخذت عينة عشوائية من محافظات العراق بنسبة (٥٠٪) وبواقع (٨) محافظات، وهي (بغداد، كركوك، صلاح الدين، الانبار، كربلاء، النجف، ذي قار، المثنى).

ب- أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية في ضوء تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012: 59-60) كإجراء لاستخراج عينة مجتمع البحث والتي بلغ عددها (٢٥١) مبحوثاً يشكلون نسبة ٣٤.٨٪ من مجتمع البحث الكلي البالغ (٧٢١) * ، أذ تم توزيع المبحوثين وفقاً لمحافظات عينة البحث، وكما موضح في جدول (١):

* تم الحصول على اعداد العاملين بالتنظيمات الإرشادية ضمن دائرة الارشاد والتدريب الزراعي والمراكز الإرشادية التابعة لها واقسام الارشاد والشعب الزراعية التابعة لمديريات الزراعة بتاريخ ٢٠ / ٥ / ٢٠٢٤ من اقسام التخطيط والإرشاد الزراعي ذات العلاقة .

جدول ١: توزيع العاملين في التنظيمات الإرشادية وفقاً للمحافظات المشمولة بالبحث

ت	المحافظة	العاملين في قسم الارشاد الزراعي في مديريات الزراعة	العاملين في وحدات الارشاد في الشعب الزراعية في مديريات الزراعة	العاملين في اقسام دائرة الارشاد والتدريب الزراعي	العاملين في المراكز الإرشادية	عدد العاملين في المزارع الإرشادية	العدد الكلي للعاملين بالإرشاد الزراعي في مجتمع البحث	العدد الكلي لعينة البحث للعاملين بالإرشاد الزراعي
١	بغداد	١٦	٦	١٨	٦	١٧	٦٣	٢٢
	دائرة الارشاد والتدريب الزراعي			١٨١	٦٣		١٨١	٦٣
٢	الانبار	١٤	٥	٤٥	١٦	١٧	٨٦	٣٠
٣	كركوك	١٤	٥	١٨	٦	١٤	٦٥	٢٣
٤	صلاح الدين	١٢	٤	٥٥	١٩	٨	٨٤	٢٩
٥	النجف الاشرف	٨	٣	٢١	٧	١٢	٦٧	٢٣
٦	كربلاء	١٠	٣	١٩	٧	١٤	٦٢	٢٢
٧	ذي قار	٦	٢	٣٤	١٢	١٤	٨٠	٢٨
٨	المثنى	٦	٢	٩	٣	١٠	٣٣	١١
	المجموع	٨٦	٣٠	٢١٩	٧٦	١٠٦	٧٢١	٢٥١

المصدر: دائرة الارشاد والتدريب الزراعي (٢٠٢٤)

جمع البيانات

تم استخدام استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على خمسة محاور (٨) فقرات لمحور وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير و(١٠) فقرة لمحور استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير و(١٢) فقرة لمحور بناء فريق التغيير و(١٠) فقرات لمحور التحفيز نحو التغيير و (٨) فقرات لمحور إدارة وقت التغيير .

المحور الثاني: الإطار النظري

٢-١ قيادة التغيير **Leading change**: تعد عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها وهي بذلك تحتاج إلى مديريين قياديين لهم رؤية مستقبلية وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير (عبوي، 2006، 829)، وعليه فقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم قيادة التغيير، فقد عرف (الكردي، 2016: 6) قيادة التغيير باعتبارها " قدرة القيادة على التوجيه والتأثير الإيجابي نحو اتجاه التغيير المتعلق بمجالات التغيير المتمثلة (بامتلاك الرؤية، مهارات التغيير، نشر ثقافة التغيير، خطة التغيير، إدارة التغيير) واقتراح استراتيجية لإحداث نقلة نوعية في اتجاه العاملين وبما يتلاءم مع الظروف من خلال أحداث تطور معرفي وتكنولوجي لمواجهة تحديات العصر". وذكر (حمادات، ٢٠٠٧ : ١٠٥) بأن قيادة التغيير هي " إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف لتحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية".

وبناءً على ما سبق فإن قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية هي القدرة على التركيز على العاملين بالتنظيمات الإرشادية الزراعية من حيث طاقاتهم وكفاءتهم وإقناع ومشاركة المرؤوسين للوصول الى النتائج المرجوة مع إمكانية التعديل والتغيير في الوسائل وطريقة التنفيذ.

٢-٢ الأهداف التي تسعى إليها قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية: تختلف أهداف التغيير ودوافعه باختلاف المؤسسات والقادة القائمين عليها و العاملين فيها وحجم المؤسسة، وطبيعتها، وفلسفتها الإدارية والاجتماعية، وإمكانياتها، وثقافتها التنظيمية، إذ تؤثر بدرجة كبيرة في اختبار وتحديد أهداف محددة وثابتة يتم إسقاطها على جميع عمليات التغيير على اختلاف المنظمات وتنوعها، ومن أبرز أهداف التغيير هي: (الزعير، 2011 : 97)

أ. ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالمؤسسة.

ب. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المؤسسات.

ج. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة في المنظمة.

د. تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

ويشير (دودين، 2012 : 266-267) الى ان اهداف قيادة التغيير تتمثل بالاتي:

أ. زيادة حدة المنافسة الخارجية من المؤسسات.

ب. تهدف الى الاطلاع على التجديدات والتطورات في مختلف المجالات.

ج. التغيير المستمر والموكب للوصول إلى الأهداف المنشودة.

د. إيجاد اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة لاسيما الولاء لدى العاملين.

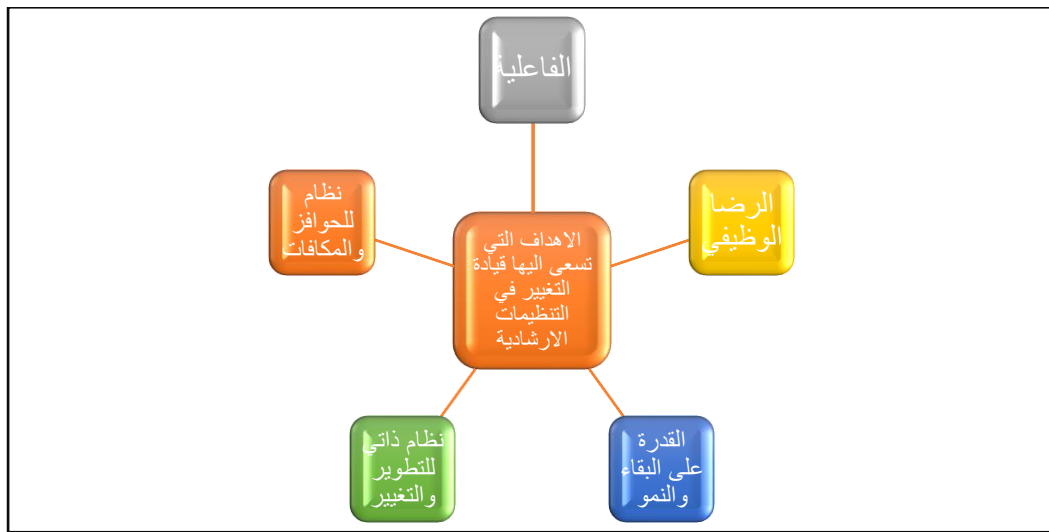
هـ. نظام التحفيز الفعال، وتقدير الإبداع والكفاءات، ومن ثم زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.

و. بناء محيط إيجابي للتغيير والتطور، فلا يكون القائد فقط هو مصدر التغيير.

ز. إعداد قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه تبحث عن الجديد فيما يتعلق بجوانب التغيير في مختلف المجالات.

- وعلى ضوء ما سبق فان الأهداف التي تسعى إليها قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية كالآتي:
- أ. زيادة فاعلية التنظيمات الإرشادية وكفاءتها.
 - ب. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بينهم.
 - ج. تحسين قدرة التنظيمات الإرشادية على البقاء والنمو.
 - د. إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.
 - هـ. إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من قبل العاملين.
- وكما موضح بالشكل الآتي:

شكل ١: الأهداف التي تسعى إليها قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية



المصدر: اعداد الباحثان

٢- ٣ أهمية قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية: تبرز أهمية قيادة التغيير كونها النمط القيادي الذي يمارسه القادة للانتقال بالمنظمة للتعايش مع متطلبات ومستجدات التغيير المتسارع (أبو عايد ، 20:2006) ، وقد أوردت (أبو سمرة، 2014: ٢٢) أهمية قيادة التغيير بالآتي:

- أ. توفر الإمكانيات والمهارات والمعارف الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي لتوفير فرص للتقدم والإرتقاء بالمؤسسة .
 - ب. تبني القادة للتخطيط الاستراتيجي المعلن والإجرائي متوسط وقريب المدى الملبي للحاجات الميدانية والمبني على رؤى ورسالات مستقبلية يسعى القادة الى تحقيقها.
 - ج. الوصول الى درجات أفضل في الأداء التنفيذي من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي تؤدي الى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتوكيدها.
 - د. الحفاظ على الحيوية الفاعلة للوصول لدرجة اعلى من القوة من اجل التوافق مع متغيرات الحياة .
 - هـ. تنمية القدرة على الابتكار و الرغبة في التطوير .
- وتأسيساً على ما سبق فان أهمية قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية تتمثل بالآتي:
- أ. توفر الإمكانيات والمهارات اللازمة في التنظيمات الإرشادية الزراعية لإحداث التغيير.
 - ب. دراسة سلوكيات العاملين في التنظيمات الإرشادية الزراعية ومن ثم وضع استراتيجيات وأفكار جديدة وبمشاركة الجميع.
 - ج. ترفع من درجة ولاء العاملين والتزامهم اتجاه التنظيمات الإرشادية الزراعية، وترفع من ثقتهم بالإدارة العليا.
 - د. تساعد على تحفيز العاملين في التنظيمات الإرشادية الزراعية لتكوين فرق متعاونة ومبدعة للحصول على أفضل النتائج.

هـ. لا تهتم فقط بالمشاكل والفرص التي تواجه التنظيمات الإرشادية الزراعية على المدى القصير بل تهتم أيضاً بالقضايا طويلة الأجل.

٢- ٤ متطلبات قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية: يمثل قادة التغيير المحرك الرئيسي للتغيير ولآلياته، وعليه فإن قيادة التغيير تستدعي توفير عدة متطلبات أبرزها هي: (بوطرفة، 2010: 32)

- أ. سلطة شرعية وقانونية.
 - ب. رؤية تحول عدم الرضا عن الواقع الحالي إلى رضا عن واقع أفضل.
 - ج. موارد كافية لضمان تنفيذ مشروع التغيير.
 - د. المشاركة والتشاور لتجاوز مقاومة وانعكاسات التغيير.
 - هـ. رقابة وتخطيط العمليات باستمرار.
 - و. متابعة التغيير للتأكد من تحقيقه لأهدافه.
- وأشار (الحري، 2011: 100) إلى مجموعة من متطلبات قيادة التغيير هي:
- أ. السلطة لكي يكون التغيير قانونياً لا بد من وجود السلطة التي يمكن أن تحصل إما بالإقناع عن طريق الحجة والبرهان أو بالانتزاع.
 - ب. اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتبناه قائد التغيير في قيادته للمنظمة.
 - ج. القدرة على الالتقاء بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.
 - د. الاستمرار في عملية التغيير دون تردد أو تراجع، مع فهم وإدراك الآثار المستقبلية لها.
 - هـ. تفهم المشاعر التي ستنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معهم.
- وتطرق (دودين، 2014: 116) إلى مجموعة من المتطلبات لقيادة التغيير والمتمثلة بالآتي:
- أ. اقتناع قائد التغيير والتطوير في المنظمة بعملية التغيير والتطوير الهادف بحيث يكون قائداً للتغيير موجهاً له.
 - ب. إقناع القائد للعاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد، والإبداع في فريق التغيير.

- ج. إشراك الأفراد وكل من له علاقة بالتغيير لتحقيق أهداف عملية التغيير.
 - د. اعتماد التغيير والتطوير المخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة.
 - هـ. استخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فاعلية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- وتأسيساً على ما سبق فإن متطلبات قيادة التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية تتمثل بالآتي:
- أ. السلطة الشرعية والقانونية من أجل إنجاز عملية التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية.
 - ب. قناعة العاملين بالتنظيمات الإرشادية الزراعية بأهمية التغيير وما ينتج عنه من نتائج إيجابية لهم.
 - ج. الموارد والامكانيات المادية والمالية اللازمة لإحداث التغيير في التنظيمات الإرشادية الزراعية.
 - د. التخطيط المسبق لعملية التغيير وإشراك العاملين بالتنظيمات الإرشادية الزراعية به.
 - هـ. استدامة التغيير وتثبيته ومتابعة نتائجه وتقويمها باستمرار.

المحور الثالث: التنمية المستدامة

٣-١ مفهوم التنمية المستدامة

بدأت التنمية المستدامة بالتطور والتوسع والانتشار شيئاً فشيئاً، واخذت النصيب الأكبر من اهتمام الحكومات والمختصين، وبات من أهم المفاهيم التي حظت على الساحة العالمية وبالأخص في الآونة الأخيرة، فأخذ هذا المفهوم تسميات عديدة منها التنمية المتواصلة والتنمية المتتابعة، والتنمية المتوالية، والتنمية المستديرة (الفحل، ٢٠٢٣: ١٦٠).

وعليه فلا يوجد اتفاق حول تعريف محدد للتنمية المستدامة وعليه تعددت التعاريف لهذا المفهوم وفقاً للدراسات التي تناولتها والاهداف التي تبنتها فقد عرف (بولصباغ، ٢٠١٤: ٢٠١٣) التنمية المستدامة هي " استراتيجية تنمية شاملة تسعى إلى توفير الحاجات الأساسية للإنسان مع الحفاظ على البيئة والقضاء على الفقر، من خلال تحقيق موازنة بين الأنظمة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والعمل بشفافية عالية تضمن حاجات الجيل الحالي والأجيال المستقبلية".

وبين (شراقوي، ٢٠١٤: ٨٢٠) بأن التنمية المستدامة هي "العملية التي تهدف إلى تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصادية للنشاط الإنساني ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة وقدرة الأنساق الحيوية الطبيعية على استيعابه والحرص على احتياجات الأجيال القادمة".

وينتضح مما سبق بأنه لا يوجد اتفاق حول تفسير محدد أو تعريف واحد للتنمية المستدامة، ومع ذلك فإنها تشترك بالآتي:

أ. البعد الزمني يعد الأساس في التنمية المستدامة.

ب. تضع التنمية المستدامة تلبية حاجات الافراد في المكان والمقام الأول.

ج. تنمية متعددة الابعاد تهتم بالجوانب المعنوية والمادية للإنسان.

د. تعد التنمية المستدامة تنمية إنسانية بالدرجة الأولى فهي تهتم بالارتقاء بالإنسان في كافة الجوانب لتحقيق السعادة الحقيقية له.

وفي ضوء ما سبق.... فالتنمية المستدامة " هي التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار الابعاد الاجتماعية والبيئية الى جانب الابعاد الاقتصادية بحسن استغلال الموارد المتاحة لتلبية حاجات المجتمع الريفي مع الاحتفاظ بحاجات الأجيال القادمة".

٢-٣ اهداف التنمية المستدامة

لإرساء مفهوم التنمية المستدامة لا بد من تحقيق جملة من الأهداف الشاملة لكافة المجالات ومن ضمنها مجال الارشاد الزراعي اذ تم تحديدها بالآتي (عثمان وماجدة، ٢٠١٠: ٢٢):

أ. المحافظة على التوازن بين الموارد المتاحة والحاجة الأساسية لفئات المجتمع الريفي على المدى البعيد، مع ترشيد استثمار كافة الموارد، ووضع أولويات للاستخدامات المختلفة لتلك الموارد.

ب. تحقيق النمو الاقتصادي المقترن بتحقيق الرفاهية الاجتماعية والإنسانية في المجتمع الريفي معتمدة على التنمية البشرية كعنصر حيوي، والعلاقات التبادلية والتكاملية بين فئات المجتمع الريفي والموارد والبيئة للنهوض بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ج. تحقيق مزيد من العدالة للفئات الأكثر حرماناً أو المتعرضة للخطر في المجتمع الريفي ولتحسين جودة الحياة.

د. تدعيم المشاركة الفردية والجماعية والمجتمعية من خلال إتاحة فرصة للمشاركة بطريقة أساسية في إحداث التغيير المرغوب.

هـ. اكتشاف وتشجيع وتنمية القدرات البشرية في المجتمعات ومن ضمنها المجتمع الريفي بما يمكنها أن تكون مبدعة وقادرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة للواقع المجتمعي والتي تنظم وتوجه استخدام الموارد المجتمعية بما يسهم في وجود توازن بين ديناميكية بناء الموارد الطبيعية في المجتمع وجهود المورد البشري.

و. المساهمة في بناء القدرات المؤسسية في المجتمع الريفي لكي يكون أكثر كفاءة وفاعلية في توجيه المورد البشري وتنشيط مشاركته في استخدام الموارد المالية والمادية والتنظيمية مع المساهمة في توفير قدرات إدارية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في صنع وتنفيذ وتقييم سياسات التنمية في المجتمع حاضراً ومستقبلاً.

ز. تشجيع استخدام التكنولوجيا النظيفة ذات المخلفات المحدودة وغير الملوثة.

ح. تنمية الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة في إطار زمني يحقق عدالة الاستخدام للأجيال الحاضرة مع عدم تجاهل حق الأجيال القادمة في ذلك.

ط. تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان من خلال التركيز على العلاقات بين نشاطات المجتمع الريفي والبيئة، وتعامل نظام الطبيعة ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وذلك عن طريق مقاييس الحفاظ على نوعية البيئة والإصلاح وتعمل على أن تكون العلاقة في الأخيرة علاقة تكامل مع وانسجام.

ي. تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة للتنمية إحساسهم بالمسؤولية اتجاهها وحثهم على المشاركة الفعالة في إيجاد حلول مناسبة لها.

ك. إحداث تغيير مناسب في حاجات وأوليات المجتمع الريفي من خلال اتباع طريقة تتلاءم مع الإمكانيات التي تسمح بتحقيق التوازن لتفعيل التنمية الاقتصادية فضلاً عن السيطرة على جميع المشكلات البيئية.

٣-٣ المبادئ التي تعتمدها التنظيمات الإرشادية الزراعية في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع الريفي

تمثل المبادئ الرئيسة للتنمية المستدامة بالمقومات السياسية والاجتماعية والأخلاقية المطلوب إرساؤها وتأمين فاعليتها في جميع المجتمعات، وعليه فقد حددها كل من (السنبلي، ٢٠٠١: ٢٠) (أفندي، ٢٠٠٣: ٢٥) (بارود، ٢٠٠٥: ١) (الزنفلي، ٢٠١٢: ١٩١) بالآتي: .

أ. التمكين: إعطاء أفراد المجتمع إمكانية المشاركة الفاعلة في صنع القرارات أو التأثير عليها

ب. تقوم التنمية المستدامة على العدالة المبنية على الإنصاف، أي حصول كل إنسان على حصة عادلة من ثروات المجتمع وطاقاته

ج. خضوع الإدارة إلى مبادئ الشفافية والحوار والرقابة والمسؤولية.

د. التضامن بين الأجيال وبين كل الفئات الاجتماعية وبين المجتمعات للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال اللاحقة، وتأمين الحصص العادلة من النمو لكل الفئات الاجتماعية.

وتأسيساً على ما سبق فإن المبادئ التي تعتمدها التنظيمات الإرشادية الزراعية في تحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع الريفي تتمثل بالآتي: .

أ. الحفاظ على النظام البيئي والبيئة الريفية

ب. الحفاظ على التنوع البيولوجي

ج. العمل على وجود مجتمعات ريفية مستدامة

د. الحفاظ على استدامة الموارد البشرية

هـ. القضاء على الفقر من أجل حياة مزدهرة للمجتمع الريفي

٣-٤ خصائص التنمية المستدامة في التنظيمات الإرشادية الزراعية: تمتلك التنمية المستدامة خصائص متعددة تجعلها السياسة الأمثل من حيث حفظ حقوق الأجيال القادمة، والحفاظ على موارد الأرض والسعي لحمايتها، وعليه تتمثل خصائص التنمية المستدامة كما حددها (Arszulowicz, 2024:251) بأن الخصائص التي تتميز بها التنمية المستدامة تتمثل بالآتي: .

أ. شمولية الأهداف، لا تقتصر أهداف التنمية المستدامة على رفع مستوى الرفاهية للمجتمع في أماكن قليلة ولسنوات معدودة بل تمتد للبشرية جميعاً وعلى امتداد المستقبل البعيد فضلاً عن أنها تتطلب انتشار القيم التي تشجع على مستوى الاستهلاك الذي لا يتخطى حدود الممكن

ب. تعد التنمية المستدامة تراكمية فهي لم تكن وليدة الصدفة، وإنما جاءت نتيجة تطور أفكار وطروحات مختلفة وسابقة.

ج. الرؤية التي تتضمنها التنمية المستدامة في أبعادها رؤية متطلعة ومتفتحة للمزيد من الإضافات والمشاركات بهدف التطور والتجديد.

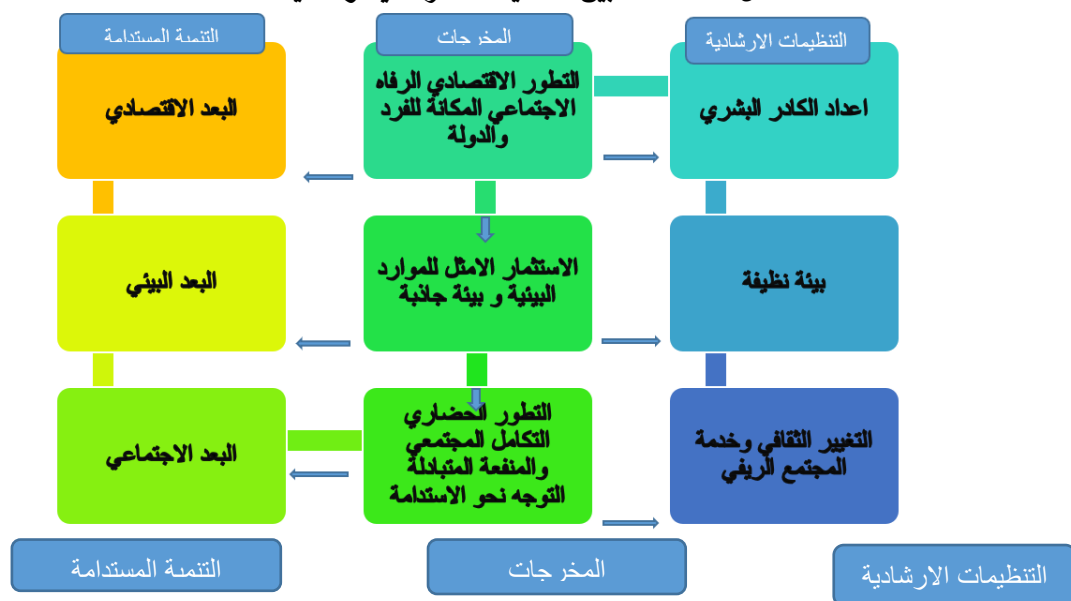
د. تعد التنمية المستدامة تنمية طويلة الأجل فهي تعتمد على إمكانات الحاضر والتنبؤ والتخطيط لمتغيرات المستقبل

هـ. يعد البشر القاعدة الأساسية لانطلاق التنمية المستدامة وليست الموارد، فضلاً عن أنها أخلاقية في رعايتها للطبيعة التي هي بيئة البشر وسبب ديمومتهم وجودهم.

و. يعد التوازن بين عملية توسيع التنمية المستدامة وذلك من خلال زيادة الإنتاج والدخل وبين مستوى توزيعها، وتحقيق العدالة للاستفادة من المنافع المتحققة، فضلاً عن التوازن بين الجيل القائم والجيل القادم.

- وبناءً على ما سبق تبرز خصائص التنمية المستدامة في التنظيمات الإرشادية الزراعية بالآتي:
- أ. تقوم التنمية المستدامة على أساس متطلبات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع الريفي.
 - ب. تهتم التنمية المستدامة بالمراد سواء كانت بشرية أو بيئية أو مجتمعية، إذ تعمل جاهدة من خلال انشطتها الإرشادية على التوعية بالمحافظة عليها واستثمارها وبالأخص ارتباطها بالتنمية البشرية.
 - ج. يعد البعد الزمني بعداً أساسياً لأنها تنمية طويلة تعتمد على تقدير امكانيات الحاضر مع مراعاتها حق الاجيال القادمة في الموارد المتاحة في المجتمع الريفي.
 - د. تتداخل الابعاد الكمية والنوعية التي تتضمنها التنمية المستدامة.
 - هـ. للتنمية بعد زمني ذات صلة بتطور الجوانب الروحية والثقافية والابقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمع الريفي.
 - و. تتوجه اساساً لتلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع الريفي فهي تسعى الى الحد من تفاقم الفقر في المجتمع الريفي من خلال التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية في المجتمع الريفي.
 - ز. زيادة انتاج الاغذية وتعزيز الامن الغذائي بطريقة سليمة بيئياً.
 - ح. المساهمة في الادارة المستدامة للموارد الطبيعية.
- ٣-٥ العلاقة بين التنظيمات الإرشادية والتنمية المستدامة: تساهم التنظيمات الإرشادية في انفتاح العاملين على التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات الإنسانية، فهي تعد مسئولة بشكل مباشر عن عمليتي المبادرة والتطوير، إذ تتولى إعداد الكوادر المتوسطة والعليا للمساهمة الفاعلة في الإنتاج السلي، والخدمي (معروف، 2010:339)، من خلال تزويد العاملين بالمعرفة، والمهارات والتدريب والوعي والقيم اللازمة فضلاً عن تعزيز التقدم والمشاركة المجتمعية (Waas, et.al., 2012:8).
- وعليه فإن علاقة التنظيمات الإرشادية بالتنمية المستدامة علاقة وطيدة يلتقيان في المخرجات التي تصب في تحقيق مستقبل مستدام في المجتمع الريفي (العجيلي، 2013: 192).
- وفي السياق نفسه فإن الارشاد الزراعي يعد مدخلاً لقضايا التنمية المستدامة، وإذا ما اتخذ العاملون بالتنظيمات الإرشادية قضايا التنمية المستدامة على محمل الجد فسوف يكونون قادرين على الربط بين أبعاد التنمية المستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (zenelaj, 2013:231)، والشكل الاتي يوضح العلاقة بين التنظيمات الإرشادية والزراعية والتنمية المستدامة.

شكل ٢: العلاقة بين التنظيمات الإرشادية والتنمية المستدامة



المصدر: اعداد الباحثان

٣-٦ ابعاد التنمية المستدامة في التنظيمات الارشادية الزراعية: توجد ثلاثة أبعاد أساسية للتنمية المستدامة في التنظيمات الارشادية الزراعية، وهذه الأبعاد لا يمكن أن تتحقق الاستدامة البيئية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على حد منفصل، إذ لابد من الأخذ بها في وقت واحد لتحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين البيئة والنمو الاقتصادي (ياحي، ٢٠١٢: ٧٤)، وعليه سيتم تناول هذه الابعاد وعلى النحو الاتي: .

٣-٦-١ البعد الاقتصادي: تعمل التنظيمات الارشادية الزراعية على تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة التي تهدف الى تعزيز النمو الاقتصادي الشامل والعاقل والمستدام للمجتمع الريفي من خلال خلق فرص عمل مستدامة لتحقيق التقدم الاقتصادي لأفراد المجتمع الريفي، ولكي يتحقق ذلك، لا بد من (جلال، ٢٠١٧: ٢٦٦-٢٦٥) و (Belouadah et al., 2023:34):

أ. تعزيز الصناعات المستدامة والمبتكرة.

ب. تشجيع الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة.

ج. تحسين الإدارة المالية للتنظيمات الارشادية الزراعية.

د. تحسين البنية التحتية لعمل التنظيمات الارشادية الزراعية.

٣-٦-٢ البعد الاجتماعي: تعمل التنظيمات ومن بينها التنظيمات الارشادية الزراعية على تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة من خلال الاتي: (Merta-Staszczak & Walecka-Jankowska, 2024:594)

أ. الاستخدام الكامل للموارد البشرية، اي توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الرفاه وتلبية الحاجات الأساسية لفئات المجتمع الريفي كالتعليم والرعاية الصحية والتمكين الاقتصادي والمساواة بين الجنسين والعدالة الاجتماعية.

ب. استخدام الموارد البشرية استخداماً كاملاً من خلال محاربة الجوع والارتقاء بمستوى الخدمات وإعادة تخصيص الموارد لضمان الوفاء بالاحتياجات الأساسية للمجتمعات وبالأخص المجتمع الريفي وحماية التنوع الثقافي.

ج. الاهتمام بتحقيق العدالة الاجتماعية بين الأفراد والمجتمعات وعدم التضحية بالأجيال القادمة في سبل إشباع احتياجات ومواجهة مشكلات الجيل الحالي.

٣-٦-٣ البعد البيئي: تعمل التنظيمات ومن بينها التنظيمات الارشادية الزراعية على الحفاظ على البيئة الريفية وتحقيق الاستدامة البيئية من خلال الاتي: (حنينش وحفيظ، ٢٠١٨: ٤) و (Na-Nan et al., 2024:2).

أ. تهتم التنمية المستدامة بتحقيق التوازن البيئي بين جهود وأنشطة فئات المجتمع الريفي ومن بينهم افراد المجتمع الريفي والبيئة وتدعم الجهود الإيجابية والتغلب على السلبية التي تمنع استنزاف الإنسان لموارد البيئة، وتعمل خللاً بالتوازن البيئي ويشمل هذا البعد الاهتمام بحماية وصيانة وتنمية الموارد الطبيعية اللازمة لا نتاج المواد الغذائية والوقود، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم إتلاف التربة أو تدمير الغطاء النباتي واستحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيا زراعية محسنة تزيد الإنتاج.

ب. حماية التنوع البيولوجي، تقليل التلوث والتكيف مع تغير المناخ وتعزيز الاستدامة البيئية.

ج. وضع تقدير للآثار البيئية في كل المشروعات التنموية الأساسية في المجتمع الريفي مع الإقلال من النفقات بإعادة استخدام الموارد مما يقلل من التلف وبما يزيد من مساهمة الموارد المعاد استخدامها في الإنتاج والاستهلاك والاهتمام بتحقيق وزيادة الوعي البيئي بما يضمن المشاركة المحلية لجميع سكان المجتمع الريفي في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها.

مما سبق يتضح أن التنمية المستدامة لها ثلاثة أبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، ولا يمكن أن تتحقق الاستدامة البيئية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على حد منفصل، إذ لابد من الأخذ بالأبعاد الثلاثة في وقت واحد لتحسين البيئة، والنمو الاقتصادي، وتحقيق العدالة الاجتماعية.

المحور الرابع: نتائج البحث وتحليلها

في ضوء عرض وتحليل ومناقشة النتائج ذات الصلة بتحديد متطلبات ممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الارشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة / العراق والبالغ عددها (48) مطلب موزعة على خمسة محاور هي (وجود بيئة تنظيمية مستدامة

داعمة للتغيير، استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير، بناء فريق التغيير، التحفيز نحو التغيير، إدارة وقت التغيير، ولغرض تحليل نتائجها تم استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي لكل محور من المحاور الآتية الذكر، وكما موضح في جدول ٢:

جدول ٢: توزيع المبحوثين على وفق آرائهم حول تحديد متطلبات ممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الارشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة /العراق والمرتبة تنازليا حسب الاوساط المرجحة والوزن المئوي

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	المحاور	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1.5	2	استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير	4.26	85.6%
1.5	5	إدارة وقت التغيير	4.26	85.35%
3.5	4	التحفيز نحو التغيير	4.25	85.14%
3.5	3	بناء فريق التغيير	4.25	85.15%
5	1	وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير	4.24	84.8%
		المتوسط العام	4.25	85.20%

المصدر: اعداد الباحثان.

يتضح من الجدول أعلاه ... أن غالبية المبحوثين اتفقوا على وجود متطلبات ذات صلة بممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الارشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة / العراق ، ومما يعزز ذلك قيمة الوسط المرجح العام البالغ (4.25) درجة وبوزن مئوي قدره (85.20%) ، وعلى الرغم من ذلك نرى وجود تقارب في تقديرات الأوساط المرجحة للمحاور الموضوعة إذ تراوحت قيمة الأوساط المرجحة بين (4.24 - 4.26) درجة وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجة وبوزن مئوي يقع بين (84.8-85.6%) وبالرغم من ذلك احتل كل من محور استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير وإدارة وقت التغيير المرتبة الأولى من حيث الأهمية او موافقة المبحوثين عليهما إذ حققا وسطاً مرجحاً قدره (4.26) درجة وبوزن مئوي (85.6%) وقد يعزى ذلك الى اعتماد التنظيمات الارشادية الزراعية استراتيجيات وسياسات غير ملائمة لاحتياجاتها مما يؤدي الى صعوبة تنفيذ التغيير في الوقت المحدد ، في حين جاء محور وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير بالمرتبة الأخير من حيث الأهمية او موافقة المبحوثين عليها إذ حققت وسط مرجح قدره (4.24) درجة وبوزن مئوي (84.8%) وبالرغم من أهمية هذه الفقرة الا أن المبحوثين يعتقدون بأن وجود بيئة تنظيمية مستدامة تتطلب رؤية استراتيجية شاملة تعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية بعمل التنظيمات الارشادية الزراعية، لذا جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة.

وفي السياق نفسه، سيتم مناقشة فقرات كل محور من محاور المتطلبات ذات الصلة بممارسة قيادة التغيير في التنظيمات الارشادية الزراعية في ضوء ابعاد التنمية المستدامة/العراق وكالاتي:

٤-١ وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة

أظهرت نتائج البحث ان إجابات المبحوثين على فقرات وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة، والبالغ عددها (8) فقرات، حصلت على وسط مرجح كلي بلغ (4.24) درجة، ووزن مئوي كلي بلغ (84.8%)، وكما موضح في جدول ٣:

جدول ٣: توزيع المبحوثين وفقاً لآرائهم على فقرات وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	1	يؤكد باستمرار على تغيير اليات عمل مناسبة تلبي حاجة المستهدفين لتحسين المستوى المعاشي للمجتمع الريفي	4.32	86.4%
2	3	يتم إعادة التنظيمات الارشادية وبما يتفق مع اهداف التغيير لتحول الى نظم زراعية مستدامة	4.29	85.8%

5	3	يتم استحداث وظائف جديدة تواكب عملية التغيير المراد احدثه في المجتمع الريفي	4.26	85.2%
4	4	يتم إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات التغيير باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة لتحقيق انتاج غذائي مستدام	4.23	84.6%
7	5	يهتم قادة التغيير في التنظيمات الارشادية ببرامج التوعية المناسبة لتهيئة العاملين لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة في المجتمع الريفي	4.22	84.4%
2	6	يلتزم قادة التغيير في التنظيمات الارشادية بتطبيق الحوكمة البيئية التي تحافظ على الاستدامة الزراعية	4.21	84.2%
6	7	يوفر قادة التغيير في التنظيمات الارشادية هياكل تنظيمية مرنة تواكب الظروف الطارئة لعمل الارشاد الزراعي والتي تلبي حاجات المجتمع الريفي	4.20	84%
8	8	يتبنى قادة التغيير في التنظيمات الارشادية مبدأ المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تواجدهم في بيئة العمل المحلية	4.19	83.8%
المتوسط العام			4.24	84.8%

المصدر: اعداد الباحثان

يتضح من الجدول أعلاه تقارب الأوساط المرجحة لفقرات وجود بيئة تنظيمية مستدامة داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة لحصولها على أوساط مرجحة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجات ، ومما يعزز ذلك قيمة الأوساط المرجحة التي تراوحت بين (٤.١٩ - ٤.٣٢) درجة ، وبوزن مؤوي تراوح بين (83.8-86.4%) وعلى الرغم من ذلك جاءت فقرة " ان يؤكد باستمرار على تغيير اليات عمل مناسبة تلبي حاجة المستهدفين لتحسين المستوى المعاشي للمجتمع الريفي " بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية أو مستوى موافقة المبحوثين عليها، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.32) درجة ، وبوزن مؤوي قدره (86.4%)، وقد يعزى ذلك الى حاجة التنظيمات الارشادية الزراعية الى تبني اليات عمل منتظمة بحسب الأهداف التي تضعها والتي تحقق نوعاً من التوازن والتوافق لتلبية حاجة المستهدفين لتحسين المستوى المعاشي للمجتمع الريفي ، في حين جاءت فقرة " ان يتبنى قادة التغيير في التنظيمات الارشادية مبدأ المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تواجدهم في بيئة العمل المحلية " بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.19) درجة ، وبوزن مؤوي قدره (83.8%) وقد يعزى ذلك الى قلة اهتمام المبحوثين بهذا المبدأ لان المسؤولية الاجتماعية امر يتعين على التنظيمات الارشادية الزراعية الالتزام بها للحفاظ على التوازن في بيئة العمل المحلية.

٤-٢ استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة

أظهرت نتائج البحث ان إجابات المبحوثين على فقرات استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة، والبالغ عددها (10) فقرات، حصلت على وسط مرجح كلي بلغ (4.27) درجة، ووزن مؤوي كلي بلغ (85.3%)، وكما موضح في الجدول الاتي:

جدول ٤: توزيع المبحوثين وفقاً لأرائهم على فقرات استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي
1	2	يستخدم قادة التغيير في التنظيمات الارشادية استراتيجيات لإقناع العاملين في تقبل التغيير للتحويل الى الارشاد الالكتروني في تقديم الخدمة الارشادية للمستهدفين والتي تركز على الاستدامة الزراعية	4.37	87.4%
2	10	يتم تطوير أنظمة وأساليب وإجراءات وبما يتفق مع متطلبات التغيير لاتباع تكنولوجيا زراعية محسنة لترشيد استهلاك المياه .	4.30	86%
3	1	يوجد لدى قادة التغيير في التنظيمات الارشادية استراتيجية واضحة للتطوير استجابة للتغيرات المحلية والعالمية لاستغلال الموارد المتاحة في اطار السلامة البيئية	4.29	85.8%
4	4	يهتم قادة التغيير في التنظيمات الارشادية بوضع سياسات تدعم توسيع مشاركة العاملين في صنع القرارات التي تحافظ على الموارد الطبيعية المتجددة	4.27	85.4%
5	5	يعتمد قادة التغيير في التنظيمات الارشادية على نظام اتصال مرن يساهم في تبادل المعلومات لإحداث التغيير في الأنماط السلوكية التي تحافظ على البيئة الريفية من التلوث	4.26	85.2%
6	3	يضع قادة التغيير في التنظيمات الارشادية سياسات واضحة للتوعية الاجتماعية	4.25	85%

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤني
7	6	يتم تحديد المعايير التي على ضوءها يتم تقويم خطط التغيير للتحويل الى نظم زراعية مستدامة	4.24	%84.8
8.5	8	يتم تصميم برامج تسهم في تحقيق استراتيجية لدعم القضايا الاجتماعية المتعلقة بتحقيق الاستدامة الفقر والبطالة	4.23	%84.6
8.5	9	يتبع قادة التغيير في التنظيمات الارشادية استراتيجيات تحفيزية لتشجيع العاملين على استخدام تكنولوجيا انظف للترشيد في الاستهلاك الكثيف للطاقة والموارد	4.23	%84.6
10	7	يتم تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر التي تواجه التغييرات المناخية	4.21	%84.2
		المتوسط العام	4.26	%85.3

المصدر: اعداد الباحثان

يتضح من الجدول أعلاه تقارب الأوساط المرجحة لفقرات استراتيجيات وسياسات داعمة للتغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة لحصولها على أوساط مرجحة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجات ، ومما يعزز ذلك قيمة الأوساط المرجحة التي تراوحت بين (4.21-4.37) درجة ، وبوزن مؤني تراوح بين (84.2-87.4) %، وعلى الرغم من ذلك جاءت فقرة " ان يستخدم قادة التغيير في التنظيمات الارشادية استراتيجيات لإقناع العاملين في تقبل التغيير للتحويل الى الارشاد الالكتروني في تقديم الخدمة الارشادية للمستهدفين والتي تركز على الاستدامة الزراعية " بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية او مستوى موافقة المبحوثين عليها ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.37) درجة ، وبوزن مؤني قدره (87.4) %، وقد يعزى سبب ذلك الى حاجة التنظيمات الارشادية الزراعية الى رؤية و استراتيجيات واضحة لما يريدون تحقيقه من خلال إقناع العاملين لاستخدام الارشاد الالكتروني في تقديم الخدمة الارشادية للمستهدفين والتي تركز على الاستدامة الزراعية ، في حين جاءت فقرة " ان يتم تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر التي تواجه التغييرات المناخية " بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية او مستوى موافقة المبحوثين عليها ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.21) درجة ، وبوزن مؤني قدره (84.2) % وقد يعزى ذلك الى حرص التنظيمات الارشادية الزراعية على معرفة ما تتضمنه البيئة الخارجية لرصد الفرص والتهديدات المحتملة التي تواجه التغييرات المناخية لذا جاءت بالمرتبة الاخيرة.

٤-٣ - بناء فريق التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة أظهرت نتائج البحث ان إجابات المبحوثين على فقرات بناء فريق التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة، والبالغ عددها (12) فقرة، حصلت على وسط مرجح كلي بلغ (4.25) درجة، ووزن مؤني كلي بلغ (85.١٥) %، وكما موضح في الجدول الاتي:

جدول ٥: توزيع المبحوثين وفقاً لآرائهم على فقرات بناء فريق التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤني
1	1	تفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير في المحافظة على استدامة الموارد الطبيعية في المجتمع الريفي	4.31	%86.2
2.5	3	تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين للعمل بروح الفريق الواحد لحماية سبل العيش في ظل ضغوط التغييرات المناخية	4.30	%86
2.5	12	يبني روح الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد من اجل تهيئة بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وقانونية تمكن السكان من تحقيق التنمية الاجتماعية	4.30	%86
4.5	5	يتم توجيه الفريق وتدريبه على حل المشكلات ذات الصلة بتحسين الموارد واستغلالها بشكل امثل في المجتمع الريفي	4.28	%85.6
4.5	7	يشجع تنمية وتطوير المهارات المهنية لأعضاء فريق التغيير في تحقيق التوازن بين نشاطات الفلاحين والأنظمة البيئية المحيطة به	4.28	%85.6
6	8	يعمل على تمكين أعضاء الفريق على الابداع والابتكار في مواجهة التغييرات المناخية	4.27	%85.4
7	10	يمنح أعضاء الفريق الشعور بانهم شركاء في تحقيق اهداف التغيير في مجال المحافظة على المجتمع الريفي من التلوث	4.25	%85

84.8%	4.24	يحدد مهام أعضاء الفريق لإحداث تغيير لتحسين الموارد الطبيعية لصالح الطبقة الفقيرة والتخفيف من حدة الفقر في المجتمع الريفي	2	8.5
84.8%	4.24	يوظف قدرات الفريق المتميزين في التغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجه تحقيق الأمن الغذائي	4	8.5
84.6%	4.23	يشارك أعضاء الفريق في تحديد البات العمل المناسبة للمحافظة على البيئة الريفية من التلوث	6	10
84%	4.20	يوفر الاتصال المفتوح بين أعضاء الفريق لمواجهة القضايا والمشاكل التي تواجه تحقيق النمو الاقتصادي في المجتمع الريفي	11	11
83.8%	4.19	يتحمل أعضاء الفريق المسؤوليات المشتركة لإنجاح التغيير المراد احداثه لتأمين الحاجات الأساسية لفئات المجتمع الريفي	9	12
85.15%	4.25	المتوسط العام		

المصدر: اعداد الباحثان

يتضح من الجدول أعلاه تقارب الأوساط المرجحة لفقرات بناء فريق التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة لحصولها على أوساط مرجحة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجات ، ومما يعزز ذلك قيمة الأوساط المرجحة التي تروحت بين (4.31- 4.19) درجة ، وبوزن مؤوي تراوح بين (83.8-86.2%)، وعلى الرغم من ذلك جاءت فقرة " تفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير في المحافظة على استدامة الموارد الطبيعية في المجتمع الريفي " بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية أو مستوى موافقة الباحثين عليها ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.31) درجة ، وبوزن مؤوي قدره (86.2%)، وقد يعزى ذلك الى أن أعضاء فريق التغيير لن ينجحوا في أداء مهامهم لعدم وضوح الصلاحيات المناطة اليهم في مجال المحافظة على استدامة الموارد الطبيعية في المجتمع الريفي ، في حين جاءت فقرة " ان يتحمل أعضاء الفريق المسؤوليات المشتركة لإنجاح التغيير المراد احداثه لتأمين الحاجات الأساسية لفئات المجتمع الريفي " بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.19) درجة ، وبوزن مؤوي قدره (83.8%) وقد يعزى ذلك الى قلة اهتمام بعض الباحثين لان المسؤولية المشتركة امر ضروري لخلق بيئة آمنة ومستقرة لإحداث التغيير الذي يؤمن الحاجات الأساسية لفئات المجتمع الريفي.

٤-٤- التحفيز نحو التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة أظهرت نتائج البحث ان إجابات الباحثين على فقرات التحفيز نحو التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة، والبالغ عددها (10) فقرات، حصلت على وسط مرجح كلي بلغ (4.25) درجة، وبوزن مؤوي كلي بلغ (85%)، وكما موضح في الجدول الاتي:

جدول ٦: توزيع الباحثين وفقاً لأرائهم على فقرات التحفيز نحو التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي
1	3	يشجع على مشاركة فئات المجتمع الريفي في تخطيط وتنفيذ برامج تحافظ على البيئة من التلوث	4.33	86.6%
2	1	يشجع العاملين بالتنظيمات الارشادية على مراقبة أدائهم في ضوء تحقيق اهداف حماية البيئة من المخاطر البيئية	4.32	86.4%
3	2	يدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تركز على تحقيق اهداف التنمية المستدامة	4.31	86.2%
4	4	ينمي قدرات العاملين على إعادة تخصيص الموارد التي تضمن الحاجات الأساسية لأصحاب الحيازات الصغيرة	4.27	85.4%
6	5	يراعي رغبات العاملين بالتنظيمات الارشادية استخدام المستحدثات التكنولوجية لاستغلال الموارد المتاحة في إطار السلامة البيئية.	4.25	85%
6	9	تشجيع العاملين بالتنظيمات الارشادية على إقامة الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية مع أبناء المجتمع الريفي	4.25	85%
6	8	يستجيب لمبادرات العاملين باستخدام الارشاد الالكتروني بدل الارشاد التقليدي في تقديم الخدمة الارشادية التي تحافظ على البيئة الريفية من التلوث	4.25	85%
8	10	يدعم إنجازات وجهود العاملين في مجال في ترشيد استثمار كافة الموارد وحسب أولويات استخداماتها المختلفة	4.24	84.8%
9	7	يشجع العاملين بالتنظيمات الارشادية على المبادرة في طرح أفكار ومقترحات تساهم	4.18	83.6%

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
10	6	في تحقيق اهداف التنمية المستدامة للمجتمع الريفي	4.17	%83.4
		يدعم حملات التوعية لشرح اهداف التنمية المستدامة لفئات المجتمع الريفي		
		المتوسط العام	4.25	%85

المصدر: اعداد الباحثان

يتضح من الجدول أعلاه تقارب الأوساط المرجحة لفقرات التحفيز نحو التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة لحصولها على أوساط مرجحة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجات ، ومما يعزز ذلك قيمة الأوساط المرجحة التي تراوحت بين (4.33-4.17) درجة ، وبوزن مئوي تراوح بين (83.4-86.6%) ، وعلى الرغم من ذلك جاءت فقرة " ان يشجع على مشاركة فئات المجتمع الريفي في تخطيط وتنفيذ برامج تحافظ على البيئة من التلوث " بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية أو مستوى موافقة الباحثين عليها ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.33) درجة ، وبوزن مئوي قدره (86.6%) ، وقد يعزى ذلك الى عدم وجود اقتناع كافٍ للتنظيمات الارشادية الزراعية من مشاركة فئات المجتمع الريفي في تخطيط وتنفيذ برامج تحافظ على البيئة من التلوث ، في حين جاءت فقرة " ان يدعم حملات التوعية لشرح اهداف التنمية المستدامة لفئات المجتمع الريفي " بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.17) درجة ، وبوزن مئوي قدره (83.4%) وقد يعزى ذلك الى قلة اهتمام بعض الباحثين بهذه الفقرة لان فئات المجتمع الريفي على دراية بمجالات التوعية وهم مستعدين للمساهمة في تحقيقها .

٤-٥- إدارة وقت التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة أظهرت نتائج البحث ان إجابات الباحثين على فقرات إدارة وقت التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة، والبالغ عددها (8) فقرات، حصلت على وسط مرجح كلي بلغ (4.26) درجة، ووزن مئوي كلي بلغ (85.35%)، وكما موضح في الجدول الاتي:

جدول ٧: توزيع الباحثين وفقاً لآرائهم على فقرات إدارة وقت التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة

الترتيب حسب الأهمية	تسلسل الاستمارة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	8	يقوم قادة التغيير في التنظيمات الارشادية بتقييم المسؤوليات والمهام وترتيب أولوياتها حسب أهميتها لتحسين المستوى المعاشي لسكان الريف	4.34	%86.8
2	1	تضع قيادة التنظيمات الارشادية خطط زمنية لاستخدام وقت التغيير لتحقيق تنمية اقتصادية في المجتمع الريفي	4.31	%86.2
3.5	2	تنفذ قيادة التنظيمات الارشادية الخطط الموضوعة حسب جدولها الزمني لاتباع تكنولوجيا زراعية محسنة لترشيد استهلاك المياه	4.27	%85.4
3.5	5	تقوم قيادة التنظيمات الارشادية بتوضيح السلطة والمسؤولية التي تساعد على عدم ضياع الوقت وإهداره لتأمين الاحتياجات الأساسية لسكان الريف	4.27	%85.4
5	3	ترتب قيادة التنظيمات الارشادية انجاز المهام والاعمال طبقاً لأهميتها للحصول على الاحد الأقصى من الرفاهية الاقتصادية للمجتمع الريفي	4.26	%85.2
6.5	4	تحدد قيادة التنظيمات الارشادية الوقت المطلوب لكل مهمة للتقليل من استنزاف الموارد الطبيعية في المجتمع الريفي	4.25	%85
6.5	6	تقوم قيادة التنظيمات الارشادية بتقديم الاعمال العاجلة على الاعمال الغير عاجلة لتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع الريفي	4.25	%85
8	7	تقوم قيادة التنظيمات الارشادية بتفويض بعض الاعمال الروتينية لمن يستطيع القيام بها لتعظيم الموارد الاقتصادية في المجتمع الريفي	4.19	%83.8
		المتوسط العام	4.26	%85.2

المصدر: اعداد الباحثان

يتضح من الجدول أعلاه تقارب الأوساط المرجحة لفقرات إدارة وقت التغيير في ضوء ابعاد التنمية المستدامة لحصولها على أوساط مرجحة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجات ، ومما يعزز ذلك قيمة الأوساط المرجحة التي تراوحت بين (4.34-4.19) درجة ، وبوزن مئوي تراوح بين (83.8-86.8%) ، وعلى الرغم من ذلك جاءت فقرة " ان يقوم قادة التغيير في التنظيمات الارشادية بتقييم المسؤوليات والمهام وترتيب أولوياتها حسب أهميتها لتحسين المستوى المعاشي لسكان الريف " بالمرتبة الأولى من

حيث الأهمية أو مستوى موافقة المبحوثين عليها ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.34) درجة ، وبوزن مؤوي قدره (86.8%)، وقد يعزى ذلك الى عدم قدرة التنظيمات الارشادية الزراعية من وضع معايير لتقييم المسؤوليات والمهام وترتيبها حسب أولوياتها لتحسين المستوى المعاشي لسكان الريف ، في حين جاءت فقرة " ان تقوم قيادة التنظيمات الارشادية بتفويض بعض الاعمال الروتينية لمن يستطيع القيام بها لتعظيم الموارد الاقتصادية في المجتمع الريفي " بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية او مستوى موافقة المبحوثين عليها ، إذ حققت وسطاً مرجحاً قدره (4.19) درجة ، وبوزن مؤوي قدره (83.8%) وقد يعزى ذلك الى أن تفويض السلطة يعد امر أساسي ومهم لقيادة التنظيمات الارشادية الزراعية لكثرة الاعمال المناطة اليهم والخاصة بتعظيم الموارد الاقتصادية في المجتمع الريفي لذا جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

على ضوء النتائج السالفة الذكر ... تقبل فرضية البحث التي تسهم متطلبات قيادة التغيير على قدرة التنظيمات الارشادية الزراعية على تحقيق اهداف التنمية المستدامة.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات:

- أ. ان اغلب العاملين بالتنظيمات الارشادية الزراعية لديهم الرغبة في ممارسة قيادة التغيير من اجل تنفيذ الأنشطة والبرامج الارشادية، وعلى الرغم من ذلك يعاونون من ضعف الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للتغيير .
- ب. يسهم التحفيز نحو التغيير في تطوير قدرات ومهارات العاملين بالتنظيمات الارشادية الزراعية الا ان الواقع يشير الى محدودية ادراج مثل هكذا برامج ضمن الخطط الارشادية السنوية.
- ج. ان قيادة التغيير العامل الحاسم في تطوير أداء التنظيمات الارشادية الزراعية، وان تبنيها يحتاج الى إمكانيات مادية وبشرية ذات الصلة بتوفير البنى التحتية التي تعد المحرك الأساسي لاستخدامها في عمل الارشاد الزراعي.

٢-٥ التوصيات:

- أ. ضرورة وجود رؤية متكاملة لقيادة التغيير في التنظيمات الارشادية الزراعية تتبنى ممارسات لتحفيز الابتكار والابداع في مجال تحقيق ابعاد التنمية المستدامة وتطوير المجتمعات الريفية.
- ب. ضرورة قيام دائرة الارشاد والتدريب الزراعي ومراكزها الارشادية التدريبية ومديريات الزراعة في المحافظات والجهات ذات العلاقة عقد دورات تدريبية لمدراء الارشاد الزراعي لتدريبهم على قيادة التغيير وتفعيلها في مديريات الزراعة والمراكز الإرشادية التدريبية.
- ج. تخصيص ميزانية سنوية مناسبة للتنظيمات الارشادية الزراعية لتنفيذ مشروعات ومبادرات للأقسام الارشادية لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة (بيئية، اقتصادية، اجتماعية).

References

١. أبو جامع، ابراهيم بن أحمد. ٢٠١٦. واقع وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة طيبة"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، ٥(٣): ٣٧-٠١.
٢. أبو سمرة، اسماء. ٢٠١٤. فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ٢٢.
٣. أبو عايد، محمود. ٢٠٠٦. اتجاهات حديثة في القيادة التربوية. دار الأمل للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، ص ٢٠.
٤. أفندي، عطية حسين. ٢٠٠٣. تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، ط ١، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥. الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية. ٢٠٠٣. وزارة الزراعة، عمان، الاردن، ١-٢.
٦. الحريزي، رافده عمر. ٢٠١١. إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط ١، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ١٠٠.

٧. الحسنية، سليم؛ الجزائري، معاذ الشرفاوي، ومنصور، هديل. ٢٠١٤. واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٦(٦): ٢٧٧-٢٩٧.
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-827226>
٨. الخلف، فهد بن محمد. ٢٠٢٤. درجة تمكن مديري المدارس بمدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير، المجلة التربوية لتعليم الكبار. كلية التربية جامعة أسبوط، ٦(٣): ٢٧-٦٥.
- <https://dx.doi.org/10.21608/altc.2024.374050>
٩. الذبياني، منى سليمان. ٢٠٢٠. الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية : تصور مقترح مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة (١١٠)، ج(٣): ٣٣-٨٤.
- <https://dx.doi.org/10.21608/maed.2020.157683>
١٠. الرشيد، بسام بن فهد زيدان. ٢٠٢٠. مستوى تضمين محتوى أهداف التنمية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في كتاب العلوم للصف الثالث الابتدائي (دراسة تحليلية)، مجلة التربية كلية التربية جامعة الأزهر، ١٨٥(٣٩)، الجزء الثاني: ٥٧٩-٦٢١.
١١. الزعير، إبراهيم عبد الله عبد الرحمن. ٢٠١١. إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، ط١، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ص ٩٧.
١٢. الزنفلي، أحمد محمود. ٢٠١٢. التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، ط١، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
١٣. السنبل، عبد العزيز. ٢٠١٠. دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة. (د.ط)، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٤. العجيلي، محمد. ٢٠١٣. التعليم العالي في الوطن العربي الواقع واستراتيجيات المستقبل. (د.ط)، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٥. العربيات، أمثال احمد. 2019. واقع ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الإدارة الوسطى للتربية والتعليم في مصر: محافظة بورسعيد نموذجاً ، العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، 27 (4).
١٦. العصيمي، تركي بن دغيم. ٢٠٢١. فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية، دراسة استكشافية، مجلة بحوث العلوم التربوية، ٢(٣): ١٢٨-١٤٤.
١٧. الفحل، عباس مفرح، ٢٠٢٣، التنمية المستدامة (ابعادها، قياسها، خصائصها، مقوماتها ومعوقاتها)، مجلة دراسات البصرة ملحق العدد (٤٨) السنة الثامنة عشر، ص: ١٥٧-١٧٢.
١٨. الكردي، زهير محمود. ٢٠١٦. استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة الجامعة الإسلامية دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة في اصول تربوية / إدارة تربوية الجامعة الإسلامية غزة: ص ١٤٥.
١٩. بارود، نعيم. ٢٠٠٥. متطلبات التنمية المستدامة والمتكاملة من المؤشرات الاحصائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
٢٠. بوطرفة صورية، ٢٠١٠، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص ٣٢.
٢١. بولصباح، رياض. ٢٠١٣. التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات (دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة - الجزائر - اليمن)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
٢٢. جلال، أحمد. ٢٠١٧. الأبعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية وأثر التنمية المستدامة المملكة العربية السعودية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
٢٣. حريم، حسين. ٢٠٠٤. السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار ومكتبة حامد، ص ٣٤٥.
٢٤. حمادات، محمد حسن. ٢٠٠٧. وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٠٥.
٢٥. دودين، أحمد يوسف. ٢٠١٢. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٦٦-٢٦٧.
٢٦. دودين، أحمد يوسف. ٢٠١٠. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط ٢، عمان، دار اليازوري، ص ١١٦.
٢٧. شرقاوي، محمد كامل، ٢٠١٤، رؤية تطويرية لبحوث خدمة الجماعة في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، العدد ٣٧، الجزء ٣، ص ٨٠٠-٨٤٢ القاهرة: أكتوبر .
٢٨. صيام، رسلان إبراهيم محمد. ٢٠١٧. فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
٢٩. عبودي، زيد منير. ٢٠٠٧. إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار كنوز المعرفة، ط١، ص ٢١.
٣٠. عثمان محمد غنيم، وماجدة أبو زنت. ٢٠١٠. التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها ، الطبعة الأولى ، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان ، ص ٢٢.
٣١. قمر، كليم. ٢٠٠٥. تحديث نظم الإرشاد الزراعي الوطنية: دليل عملي لوضعي السياسات في البلدان النامية، قسم البحوث والإرشاد والتدريب إدارة التنمية المستدامة، منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.
٣٢. كافي، مصطفى يوسف. ٢٠١٧. التنمية المستدامة، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ص ٢٧.

٣٣. مختار حماد. ٢٠٢١. أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي، دراسات وابحاث المجلة العربية للدراسات والأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٣(٥): ٥٢٤-٥٢٣.
٣٤. معروف، هوشيار. ٢٠١٠. تحليل الاقتصاد التكنولوجي. ط٢، الاردن: دار جرير.
٣٥. ياحي، مصطفى. ٢٠١٢. قيمة العمل في الإسلام ودوره في التنمية المستدامة: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمه، الجزائر.
36. Abdelghany, Abdeldayem, Naser., E.D., Amro., Heba, A., Mohamed. 2024. Requirements for digital transformation of the agricultural extension organization from the point of view of extension workers in some governorates of the arab republic of egypt. *Menoufia Journal of Agricultural Economic and Social Sciences*, 9(1), 19-38.
37. AL-Ekaby, S.A.H. & A.E. AL-Saady. 2017. supposed proposal for decentralized management of agricultural extension system in the provinces of the central region of Iraq. *Iraq Journal of Agricultural Sciences*, 48(5), 1284-1294. <https://doi.org/10.36103/ijas.v48i5.338>
38. Al-Hafidh, F. S., & H. Al-Taiy, .2022. suggested visualization for some quality elements of extension service for vegetable farmers from their viewpoint in the governorate of Baghdad. *Iraq Journal of Agricultural Sciences*, 53(5), 1203-1211. <https://doi.org/10.36103/ijas.v53i5.1634>.
39. Arszulowicz, M. 2024. Sustainable Development. Practice, Progress, and Proficiency in Sustainability, 241–260. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3011-1.ch012>.
40. Belouadah, F., Rahama Abdallah, A. S., & Mohammed, O. M. (2023). Dimensions of sustainable development in rationalizing decisions to grant green finance in saudi banks. *Finansovo-Kreditna Diāl'nist': Problemi Teorii Ta Praktiki*, 6(53):23-41. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4200>
41. Chlloub, M. & Naji, A.A. 2011. JOB STRESS AND ITS RELATIONSHIP TO PERFORMANCE OF EXTENSION AGENTS IN MIDDLE REGION OF IRAQ, *The Iraqi Journal of Agricultural science*, 42(1) :82-91.
42. George, W., Norton., Jeffrey, Alwang. 2020. Changes in Agricultural Extension and Implications for Farmer Adoption of New Practices. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 42(1), 8-20. <https://doi.org/10.1002/aep.13008>
43. Hadeer M. Kadim and Mithal Abd. Salman. 2019. A SUGGESTED CONCEPTION TO IMPROVE SOME ASPECTS OF AGRICULTURAL EXTENSION WORK IN THE GOVERNORATES OF THE SOUTHERN REGION OF IRAQ, *Plant Archives Vol. 19 No. 1*, pp. 633-638. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2020.84455>
44. Jagriti, Rohit., C., N., Anshida, Beevi., K., Nagasree., G., Nirmala., K., Ravi, Shankar. 2017. Agricultural Extension in the Pluralistic Ecosystem in India. *International journal of Bio-resource and Stress Management*, 8(6), 887-894 <http://dx.doi.org/10.23910/IJBMSM/2017.8.6.1830>
45. Jihad, I. S., & B. A. Ridh 2017. The reality of some specialized tasks of human resources management in agricultural extension system in middle region provinces of Iraq. *The Iraqi Journal of Agricultural Science*, 48(1), 310-324. <https://doi.org/10.36103/ijas.v48i1.450>.
46. Merta-Staszczak, A., & Walecka-Jankowska, K. 2024. Social Dimension of Sustainable Development and Social Outcomes of Businesses. *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*, 69(1), 589–602. <https://doi.org/10.2478/slgr-2024-0020>.
47. Murari, Suvedi. 2019. Global Need for Revitalization of Agricultural Extension Training. *Journal of Extension Education*, 31(3), 6306-6319. <https://doi.org/10.26725/JEE.2019.3.31.6306-6319>
48. Na-Nan, K., Phanniphong, K., Niangchaem, L., & Ouppara, N. 2024. Validation of an Organizational Sustainable Development Questionnaire: Exploring Dimensions and Implications. *Sustainable Futures*, 7, 100221. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100221>.
49. Reena, C, Sethi., Renu, Bala, Sharma. 2014. Effective extension approaches for sustainable agricultural development. *International Journal of Farm Sciences*, 2(1), 116-123.
50. Rogers. 2003. Dissemination of innovations (Fifth Edition), Free Press, New York, p551.
51. Salman, M. A. 2020. The Role of Agricultural Extension against the Challenges that Facing Farmers within their Agricultural Activities. *Plant Archives*, 20(2), 2996-3001.
52. Shaheed. A. D. and Al Badry. A.A., 2018. THE REALITY OF AGRICULTURAL TECHNIQUES USED BY FARMERS TO REDUCE LOSSES IN WHEAT AND BARLEY CROPS IN THE PROVINCES OF THE CENTRAL REGION OF IRAQ, *The Iraqi Journal of Agricultural Sciences*, (1) 49:83-92. <https://doi.org/10.36103/ijas.v49i1.211>.
53. Suresh, Chandra, Babu., Suresh, Chandra, Babu., Pramod, Kumar, Joshi. .2019. Extension reforms in South Asia: Synthesis of conclusions, lessons learnt, and the way forward. 369-375. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818752-4.00020-5>
54. Swanson, B., & Rajalahti, R. 2010. Strengthening agricultural extension and advisory systems: procedures for assessing, transforming, and evaluating extension systems. Washington D.C: The World Bank, Agriculture and Rural Development, p45
55. Thompson.S. K. 2012. Sampling, Third Edition: p59-60.
56. Twayej, S. A., & Al-Taiy, H .2022. REALITY OF THE ACTIVITIES CARRIED OUT BY EXTENSION FARMS PROVIDING EXTENSION SERVICES TO THE FARMERS OF THE CENTRAL EUPHRATES PROVINCES. *IRAQI JOURNAL OF AGRICULTURAL SCIENCES*, 53(6), 1418-1426. <https://doi.org/10.36103/ijas.v53i6.1657>.



57. Waas, T., Hugé, J., Ceulemans, K., Lambrechts, W., Vandenabeele, J., Lozano, R., Wright, T. 2012. Sustainable Higher Education – Understanding and Moving Forward. Flemish Government – Environment, Nature and Energy Department, Brussels.
58. Zenelaj, Engjellushe .2013. Education for sustainable development, European, journal of sustainable development, 3(4) :227-232. <http://dx.doi.org/10.14207/ejsd.2013.v2n4p227>.