



جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا



أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم

إدارة الجودة الشاملة

في الفترة (2008 – 2015م)

دراسة تطبيقية

المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل " قندنو الزراعي – كبوشية الزراعي "

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف

بروفيسور محمد حسن حافظ

إعداد

آمنة بابكر حسين

1436هـ – 2015م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الاستهلال

قال الله تعالى :

(الذي جعل لكم الارض مهذا وسلك لكم فيها سبلا وانزل من السماء ماء
فاخرجنا به ازواجا من نباتا شتى)

صدق الله العظيم

(سورة طه ، الآية رقم (53))

الإهداء

إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها
جنات الخلد والرحمة فهذه أمنيتك مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها
لك لعلها تنال رضاك

أمي الحبيبة

في فمي نغماً أردده مدى الدهر وفي روعي مناجاة ورمزاً للوفاء
الأبدي إلى ذلك النيل الذي اجتاح كل السدود لكي يصب بداخلي
إلى رمز الفداء والتضحية الذي علمني معنى الثبات في أصعب
المواقف ومعنى الصبر على الشدائد.

والدي العزيز

إلى الذين أناروا لي طريق حياتي وكانوا شموعاً تحترق من أجلي

إلى زوجي وأبنائي

إلى شموع تضيء الطريق للسائر

أخواني وأخواتي وأهلي وعشيرتي

بقايا مداد هي قليل من غزارة علمكم وجزالة فقهكم

وغرة جهدكم.

زملائي وزميلاتي

وإلي كل من علمني حرفاً تنحني قامتي أمامكم إجلالاً
وتقديرًا. إليكم جميعاً أهدي بحثي عله يكون نقطه في محيط العلم
الشاسع.

الباحثة

الشكر والعرفان

الشكر أجزله لله فاطر السماوات والأرض ممهد لي الطريق
ومسهل لي ما أصبو إليه القائل في كتابه العزيز (ولئن شكرتم
لأزيدنكم)

يتقدم الباحث بالشكر من بعد الله سبحانه وتعالى
لجامعة شندي متمثلة في كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي
الفرصة لنيل الدرجة العلمية والشكر للبروفسور : محمد حسن حافظ
الذي رعى البحث منذ أن كان فكرة إلي أن صار واقعا ملموساً ولم يبخل
بفكره وجهده ووقته فكان خير معين والشكر موصول لأسرة مكتبة
جامعة شندي المركزية وأسرة مكتبة كلية الزراعة جامعة الخرطوم
ومكتبة كلية العلوم الإدارية جامعة الخرطوم ومكتبة جامعة
السودان ومكتبة البحوث والدراسات الإنمائية والشكر موصول لإدارة
الزراعة والري والغابات وإدارة مشروع قندتو الزراعي وإدارة مشروع
كبوشية الزراعي وأخص بالشكر الأستاذة ميادة حسن حنون وأخي الوليد
بابكر حسين والشكر موصول للأستاذ موصول للأستاذ محمد عبد الوهاب
وكما أخص بالشكر المرحوم الدكتور سليمان محمد سليمان الذي
أنار لي الدرب حتي أتمكن من كتابة هذه الرسالة وأسأل الله التقدير
ان يسكنه جنات الفردوس والشكر موصول لزملائي بكلية الاقتصاد
والتجارة وإدارة الأعمال وإلي كل من تعاون معي وأسهم في
تسهيل مهمتي وساعدني في إخراج وطباعة هذا البحث ولم يسع
المجال لذكرهم والحمد والشكر لله من قبل ومن بعد واخر دعوانا
إن الحمد لله رب العالمين.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة دراسة حاله المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل (قندتو الزراعي _كبوشية الزراعي) .

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود معوقات طبيعية وتقنية واجتماعية وأخري اقتصادية وكذلك عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي في المشروعات الزراعية مما يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تتبع أهمية الدراسة في قلة البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المشروعات الزراعية وبذلك يمكن اعتبارها مساهمة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حول إدارة المشروعات الزراعية كما أوضحت الدراسة نتائج وتوصيات ستؤدي إلي ترقية الأداء في المشروعات الزراعية .

تنص الدراسة علي سبعة فرضيات تم إختبار صحتها اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائي SPSS لإدخال بيانات الدراسة تم استخدام النسب المئوية والانحراف المعياري واختبار كاي تربيع لإجابات مجتمع الدراسة تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها :

تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة ، عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلي عدم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، الإصرار علي زراعة نوع معين من المنتجات الزراعية لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما توصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات أهمها :

ضرورة تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لأنها تساعد علي كفاءة الإدارة ، لابد من توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع لأنها تساعد علي تطبيق

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ضرورة توفير الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة،لابد من وجود تخطيط سليم للمشروعات الزراعية لأنه يؤدي إلي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، لابد من تنويع المنتجات الزراعية للحصول علي مؤشر جيد لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة وذلك لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

Abstract

The objective of this study is to know the impact of the obstacle of managing agricultural projects when applying the concept of total quality management. Case study of agricultural projects in River Nile state (Gandato and kaboshia Agricultural projects).

The problem of the study is represented by the existence of natural, technological, social and economical obstacles.

Also, the lack of applying the concept of balanced performance card in agricultural projects which hinder the application of the concept of total quality management the importance of the study stems from the scarcity of research and studies that deal with agricultural projects, management, so it could be considered a contribution in consolidating the Arabic library with studies of managing agricultural projects.

The study depicted results and re commendations which will lead to the promotion of performance in the agricultural projects .Seven hypotheses were formulated and tested in this study.

The study followed the historical, inductive, case study and descriptive analytical research methodologies using the date of the study, social sciences (spss).to feed the date of the study, percentages, standard deviation And quay square test wear used.

The date of the study was collected by a questionnaire.

The study attained many results, the most important of them are:

Applying the concept of total quality management by the management of agricultural projects will assist management efficiency, Lack of the availability sufficient financial resources in the project will hinder the application of total quality, Non- availability of agricultural machineries and fertilizers in the ample quantities will impede the application of total quality.

Lake of the accurate planning of the agricultural projects will lead to the absence of applying total quality, Insisting to grow a certain type of agricultural products will not give a good signal indication for the application of total quality, Not being up-to-date to the developments in the modern management techniques will not allow the application of total quality.

The study recommended many recommendations, the most important of which are: It is necessary for the management of agricultural projects to apply the concept of total quality because it assists in the efficiency of management, Available of ample

financial resources in the project is necessary, since it helps to apply total quality, To apply total quality, agricultural machines and fertilizers should be available in the required quantities, Accurate planning in the, agricultural projects is a necessity because it leads to the application of total quality, Diversification of agricultural projects is a good signal to the application of total quality, To apply total quality, should be up - to- date to the developments of modern management techniques .

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص باللغة العربية
و	المستخلص باللغة الإنجليزية
ح	قائمة الموضوعات
ي	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
	المقدمة
1	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة
6	ثانياً: الدراسات السابقة
	الفصل الأول : أدبيات الدراسة
	المبحث الأول : إدارة المشروعات الزراعية
17	المطلب الأول : مفهوم إدارة المشروعات الزراعية
33	المطلب الثاني : عناصر العملية الإدارية في المشروعات الزراعية
48	المطلب الثالث: طرق ومراحل إدارة المشروعات الزراعية
	المبحث الثاني : معوقات إدارة المشروعات الزراعية
64	المطلب الأول : المعوقات الإقتصادية
80	المطلب الثاني : المعوقات الطبيعية والتقنية
94	المطلب الثالث : المعوقات الإدارية والاجتماعية
	المبحث الثالث : الجودة الشاملة
103	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

117	المطلب الثاني : الجودة الشاملة والأيزو
134	المطلب الثالث : الجودة الشاملة والأداء المتوازن
	الفصل الثاني : دراسة الحالة
144	المبحث الأول :نبذة عن مجتمع الدراسة وإجراءاتها
176	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة
221	المبحث الثالث : إختبار الفرضيات
	الخاتمة
253	أولاً : النتائج
257	ثانياً : التوصيات
260	المصادر والمراجع
i	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
131	الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة	(1/3/1)
132	مقارنة بين المنظور الأمريكي و الياباني للجودة الشاملة	(2/3/1)
151	المساحات المروية ومساحات الامتدادات والمزارعين	(1/1/2)
152	المشروعات الجديدة الجاري عملها بواسطة المشروع القومي لإنتاج القمح	(2/1/2)
154	المولدات	(3/1/2)
155	الطلمبات	(4/1/2)
156	التركيبه المحصولية للمشروع	(5/1/2)
159	مقياس درجة الموافقة	(6/1/2)
160	الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	(7/1/2)
162	نتائج التحليل العاملي التأكيدي لقياس متغير عبارات كفاءة الإدارة والجودة الشاملة	(8/1/2)
163	نتائج التحليل العاملي التأكيدي لقياس متغير عبارات المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(9/1/2)
164	نتائج التحليل العاملي التأكيدي لقياس متغير عبارات المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(10/1/2)
165	نتائج التحليل العاملي التأكيدي لقياس متغير عبارات المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(11/1/2)
166	نتائج التحليل العاملي التأكيدي لقياس متغير عبارات المعوقات الإجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(12/1/2)
167	نتائج التحليل العاملي التأكيدي لقياس متغير عبارات بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة أداء المشروعات	(13/1/2)
169	نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات كفاءة الإدارة والجودة الشاملة	(14/1/2)
170	نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(15/1/2)
171	نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(16/1/2)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
172	نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(17/1/2)
173	نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات المعوقات الاجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة	(18/1/2)
174	نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات الأداء المتوازن وكفاءة أداء المشروعات الزراعية	(19/1/2)
175	الاستبانات الموزعة والمعادة	(20/1/2)
176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/2)
177	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/2)
178	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/2)
179	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(4/2/2)
180	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة العلمية	(5/2/2)
181	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع ملكية المشروع	(6/2/2)
182	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير أنواع المحاصيل	(7/2/2)
183	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(8/2/2)
184	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(9/2/2)
185	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(10/2/2)
186	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(11/2/2)
187	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(12/2/2)
188	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(13/2/2)
189	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(14/2/2)
190	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(15/2/2)
191	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(16/2/2)
192	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(17/2/2)
193	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(18/2/2)
194	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(19/2/2)
195	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(20/2/2)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
196	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(21/2/2)
197	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(22/2/2)
198	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(23/2/2)
199	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(24/2/2)
200	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(25/2/2)
201	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(26/2/2)
202	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(27/2/2)
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	(28/2/2)
204	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(29/2/2)
205	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(30/2/2)
206	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(31/2/2)
207	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(32/2/2)
208	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	(33/2/2)
209	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	(34/2/2)
210	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	(35/2/2)
211	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	(36/2/2)
212	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	(37/2/2)
213	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون	(38/2/2)
214	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثون	(39/2/2)
215	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون	(40/2/2)
216	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون	(41/2/2)
217	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثون	(42/2/2)
218	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثون	(43/2/2)
219	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثون	(44/2/2)
220	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون	(45/2/2)
221	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول	(1/3/2)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
223	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات المحور الأول	(2/3/2)
225	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول	(3/3/2)
227	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني	(4/3/2)
229	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات المحور الثاني	(5/3/2)
230	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني	(6/3/2)
232	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث	(7/3/2)
234	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات المحور الثالث	(8/3/2)
235	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث	(9/3/2)
237	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع	(10/3/2)
239	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات المحور الرابع	(11/3/2)
240	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع	(12/3/2)
242	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس	(13/3/2)
244	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات المحور الخامس	(14/3/2)
246	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس	(15/3/2)
248	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور السادس	(16/3/2)
250	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات المحور السادس	(17/3/2)
251	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور السادس	(18/3/2)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
133	الأساس للبناء النظري لإدارة الجودة الشاملة	(1/3/1)
141	مكونات الإتجاه الإستراتيجي	(2/3/1)
135	أبعاد نموذج قياس الأداء	(2/3/1)
176	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/2)
177	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/2)
178	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/2)
179	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(4/2/2)
180	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/2)
181	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع ملكية المشروع	(6/2/2)
182	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير أنواع المحاصيل	(7/2/2)
183	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(8/2/2)
184	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(9/2/2)
185	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(10/2/2)
186	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(11/2/2)
187	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(12/2/2)
188	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(13/2/2)
189	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(14/2/2)
190	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(15/2/2)
191	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(16/2/2)
192	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(17/2/2)
193	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(18/2/2)
194	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(19/2/2)
195	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(20/2/2)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
196	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(21/2/2)
197	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(22/2/2)
198	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(23/2/2)
199	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(24/2/2)
200	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(25/2/2)
201	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(26/2/2)
202	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(27/2/2)
203	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	28/2/2)
204	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(29/2/2)
205	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(30/2/2)
206	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(31/2/2)
207	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(32/2/2)
208	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	(33/2/2)
209	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	(34/2/2)
210	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	(35/2/2)
211	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	(36/2/2)
212	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	(37/2/2)
213	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون	(38/2/2)
214	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثون	(39/2/2)
215	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون	(40/2/2)
216	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون	(41/2/2)
217	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثون	(42/2/2)
218	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثون	(43/2/2)
219	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثون	(44/2/2)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
220	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون	(45/2/2)
225	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول	(1/3/2)
231	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني	(2/3/2)
236	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث	(3/3/2)
241	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع	(4/3/2)
246	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس	(5/3/2)
252	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور السادس	(6/3/2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	خطاب تحكيم الإستبانه	i
2	الإستبانه	ii
3	الهيكل التنظيمي لمشروع قندتو الزراعي	x
4	الهيكل التنظيمي لمشروع كبوشية الزراعي	xi
5	قائمة المحكمين	xii

المقدمة

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

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

ولقد أصبحت أهمية علم إدارة المشروعات الزراعية معترف به في جميع بلدان العالم سواء المتقدمة أو النامية وأصبح من المؤكد أن هذا العلم يعد بحق هو الأداة الرئيسية لزيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعية وتوفير الغذاء. وتتناول هذه الدراسة مفهوم الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل بغرض التعرف عليها ومحاولة الإلمام بها لاقتراح حلول لمواجهتها وتذليلها.

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهو اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً علي مستوي العالم وذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينيات من القرن العشرين في اليابان وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة والإنتاجية ، وإدارة الجودة الشاملة كأحد الأنظمة الإدارية الحديثة في علم ومهنة الإدارة تهدف إلي التطوير التنظيمي وتحقيق التغيير المستهدف وتحسين الأداء عن طريق تطوير جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

بمعني أن الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة مترابطة تهدف لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر من المنافسين وذلك من

خلال التحسين المستمر للمنظمة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة المنظمة والتطوير الذاتي لموظفيها , وبالتالي المساهمة في تحسين نوعية الحياة في المجتمع. هذا ويمكن إبراز الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة في تطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

وتحاول كل المنظمات أن تحقق درجة عالية من الكفاءة والفعالية حتى تصبح متميزة في انجاز الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها , وحتى تستطيع هذه المنظمات تحقيق ذلك لابد أن تحرص علي تحقيق التطوير التنظيمي وأن تمارس إدارة التغيير وأن تحرص علي أن يكون أدائها متميز في جميع مراحل العمل بما يحقق منتج (سلعة أو خدمة) ذات جودة عالية.

مشكلة الدراسة:

النشاط الزراعي يعتبر في مرحلة معينة من مراحل تطور الدول المصدر الغذائي الرئيسي لكافة المواطنين ويساهم النشاط الزراعي مساهمة فعالة في تكوين الدخل القومي. ولكن تواجه إدارة المشروعات الزراعية العديد من المشاكل الناتجة عن القصور في الوظائف الأساسية للعملية الإدارية كما أن هنالك معوقات إقتصادية وتقنية وطبيعية وأخري إجتماعية وإدارية تواجه إدارة المشروعات الزراعية .

وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :-

هل المعوقات والمشاكل التي تواجه إدارة المشروعات الزراعية تؤثر علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:-

1/ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة إدارة المشروعات الزراعية ؟

2/هل تؤثر المعوقات الاقتصادية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية ؟

3/ما هو أثر المعوقات الطبيعية والتقنية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية ؟

4/ما هو أثر المعوقات الإدارية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية ؟

5/هل تؤثر الأوضاع الاجتماعية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية . ؟

6/هل عدم تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الأداء المتوازن يؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
فرضيات الدراسة:-.

1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

2/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية و تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية لإدارة المشروعات الزراعية و تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

5/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاجتماعية لإدارة المشروعات الزراعية و تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

6/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في المشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة :-

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهمية الزراعة فالجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج للمنافسة والبقاء في الأسواق ، أما الزراعة فهي مهمة بشقيها النباتي والحيواني إذ نعتمد عليها اعتماداً كلياً في حياتنا اليومية .

أ- الأهمية العلمية : تظهر أهمية الدراسة العلمية في قلة البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المشروعات الزراعية لذلك ترى الباحثة أن هذه الدراسة سوف تسهم في إثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات حول المعوقات التي تواجه إدارة المشروعات

الزراعية والتي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بما تعطيه الدراسة من مؤشرات ومعلومات تكون منطلقاً لدراسة جديدة.

ب- **الأهمية العملية** : تكمن الأهمية العملية في إمكانية خروج هذه الدراسة بنتائج وتوصيات تؤدي إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية وذلك من خلال تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه إدارة المشروعات الزراعية وتحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها .

أهداف الدراسة :-

- 1/ تطوير أداء إدارة المشروعات الزراعية وكيفية تسهيل مهامها .
- 2/ دراسة وتحليل المعوقات التي تواجه إدارة المشروعات الزراعية والتي تحول دون تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .
- 3/ الوقوف على الأساليب العلمية المتبعة في إدارة المشروعات الزراعية .
- 4/ تلمس أماكن الخلل وتحديد الانحرافات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية والبحث عن مسبباتها وتوضيح الحلول لها.
- 5/ تقييم أداء المشروعات الزراعية في ولاية نهر النيل .
- 6/ التعرف على دور المشروعات الزراعية في التنمية الاجتماعية .
- 7/ معرفة مشاكل الجهات المشرفة على المشروعات الزراعية وتطوير تقنيات الإشراف وإجراءاته .

مجتمع وعينة الدراسة :-

مجتمع الدراسة : المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل .

عينة الدراسة : (مشروع قندتو الزراعي ومشروع كبوشية الزراعي)

منهجية الدراسة :-

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة والإطلاع على المصادر والمراجع العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة والمنهج الاستنباطي في دراسة المشاكل وفرضيات الدراسة والمنهج الوصفي والتحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة التطبيقية كما اتبعت الدراسة المنهج ودراسة الحالة التي تعمل على توفير المعلومات الضرورية ويبين التغييرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة , والتي

تؤدي إلى اكتشاف مجالات بحث جديدة وتكون فرضيات للدراسات في المستقبل كما يعمل على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية وربط ذلك بالعوامل والمؤشرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية واستخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل ومعالجة البيانات الواردة في الدراسة واختبار الفرضيات .

مصادر جمع المعلومات :-

أولاً : المعلومات الأولية واهم مصادرها ما يلي :

المقابلات الشخصية مع العاملين في المشروعات والملاحظة والتقارير كما استندت على الاستبانه التي تم إجراؤها لاستخلاص نتائج الزراعية موضع الدراسة.
ثانياً: المعلومات الثانوية :

اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات الثانوية على المصادر المختلفة من كتب ودوريات ومجلات وأوراق عمل وتقارير ودراسة سابقة بالإضافة على مواقع مختلفة في الشبكة العنكبوتية (الانترنت) .

حدود الدراسة :-

الحدود الزمانية : 2008 – 2015م.

الحدود المكانية : ولاية نهر النيل .

هيكل الدراسة :-

إشتملت الدراسة علي مقدمة وفصلين وخاتمة, وتحتوي المقدمة على الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الأول فيتضمن أدبيات الدراسة والذي يحتوي على المبحث الأول علي مفاهيم إدارة المشروعات الزراعية والمبحث الثاني معوقات إدارة المشروعات الزراعية و المبحث الثالث مفهوم إدارة الجودة الشاملة أما الفصل الثاني فيتضمن الدراسة التطبيقية ويحتوي علي المبحث الأول نبذه عن مجتمع الدراسة وإجراءاتها والمبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث إختبار الفرضيات ، وختم بخاتمة إشتملت علي النتائج والتوصيات والمصادر والمراجع والملاحق .

ثانياً: الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة الدراسات التالية :

1-دراسة عبد المنعم صالح عبد العزيز (2003م):¹

تناولت الدراسة علاقات الإنتاج الزراعي في مشروع الجزيرة, ويعتبر مشروع الجزيرة من أكبر مشاريع الري الانسيابي والتي مع مرور الزمن أصبحت اقلها كفاءة من الناحية الاقتصادية وبالرغم من النجاحات التي سجلها المشروع في بداياته الأولى كنمط إنتاجي جديد عرف بنمط الجزيرة إلا أن هذا لا يعني أن مشروع الجزيرة قد شكل العمود الفقري للاقتصاد السوداني حتى مطلع التسعينات . والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعريف بعلاقات الإنتاج التي طبقت في المشروع وتحليل وتعميم الأداء الفعلي للمشروع في ظل نظامي الحساب الفردي والمشارك وتهدف الدراسة إلي توضيح الاتجاهات العامة لمتغيرات الدراسة وهي الإنتاجية , التكاليف , العائد , تقييم الأداء الفعلي للمشروع في ظل نظامي الحساب الفردي والمشارك.

وتوصلت الدراسة إلي أن الدولة شرعت في إجراء الخصخصة لمشروع الجزيرة وأصبح له قانون خاص يجعل منه شخصية اعتبارية وله مجلس إدارة بصلاحيات واسعة إلا أن مجلس الإدارة ليس له دور في اختيار القيادة العليا للمشروع , وأن الاتجاه العام للدولة هو تحرير الاقتصاد والتخلص من وحدات القطاع العام وأن الدور المنوط بمشروع الجزيرة في ظل السياسات التي يهدها العالم يتطلب بالضرورة كوادر مقتدرة ومؤهلة لإدارة المشروع وفقاً لصيغ تجارية تراعي الجوانب الاجتماعية وخصوصية المشروع. وخلصت الدراسة إلي أن الحكومة يجب أن تعمل علي تنمية وترقية الخدمات بمنطقة مشروع الجزيرة , وإفساح المجال للمزارعين بغرض مشاركتهم في صياغة القرارات الإنتاجية والتسويقية , وضرورة الاهتمام بالإرشاد الزراعي , وعدم إغفال الدور الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية وتحضير المهد والبذرة ونظافة الحشائش ومكافحة الآفات وحصاد المحصول.

2-دراسة أميرة حسين محمد أحمد (2004م):²

تناولت الدراسة أثر الثقافة القومية السودانية علي التنمية الإدارية في مؤسستين سودانيتين هما شركة بيطار والشركة العربية للإنتاج والتصنيع الزراعي. وناقشت

¹ عبد المنعم صالح عبد العزيز , علاقات الإنتاج الزراعي في مشروع الجزيرة , دراسة مقارنة لأداء المشروع في ظل نظامي الحساب المشترك والحساب الفردي , (رسالة ماجستير غير منشورة , 2003م).

² أميرة حسين محمد أحمد , أثر الثقافة القومية علي التنمية الإدارية في السودان, دراسة تطبيقية شركة بيطار والشركة العربية للإنتاج والتصنيع الزراعي , (رسالة ماجستير غير منشورة , 2004م).

الدراسة أن غالبية الدول النامية ومنها العربية اهتمت اهتماما كبيرا بمجال التنمية الإدارية , إذ بنيت المؤسسات وشيدت الأطر والهيكل التنظيمية وأدخلت كثير من النظم كثير من الإدارية المتطورة , ومارست الأنشطة التنموية المتعددة من استثمارات وبحوث وتدريب ولكن هذا لا يمنع من القول أنها كانت دون مستوى الطموح فقد كان قصور التنمية واضحا في كثير من الدول وكانت هنالك فجوة بين قدرة الأداء المطلوب والمنجز وقد يكون ذلك القصور عائدا لأسباب متشابكة أو يرجع إلي الثقافة السودانية.

أعدت الدراسة استقصاء تم تقديمه لعينة انتقائية في الشركتين عينة الدراسة , تمثل الإدارة الوسطي بهدف تحليل المؤشرات المعبرة عن بعض القيم الثقافية والاجتماعية ذات الأثر السلبي علي البيئة الإدارية . وأثبتت نتائج الاستقصاء أن قيم المجتمع تؤثر في الاتجاهات والميول وبطبيعة الحال في قيم العاملين في المؤسسات الإدارية علي اختلاف أنواعها وأحجامها.

وتوصلت الدراسة إلي أن شغل الوظائف الإدارية يركز إلي اعتبارات غير عملية منها التوجه والولاء السياسي والقبلي والمركز الاجتماعي والأس إلي ب المستخدمة في الإدارة وكذلك التسلط عند متخذي القرار في كثير من الأحيان.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة متكاملة لانتقاء القيادة الإدارية ذات التوجهات المهنية , والعمل علي تحقيق درجة ع إلي ة من الاستقرار والاستمرارية للقيادات لكي يتثني لهم وضع خطط للتنمية الإدارية, وضرورة تحديد المهام والاختصاصات بشكل واضح للحد من الإندواجية والصراع الوظيفي .

3- دراسة سوسن عبد الله علي الصافي (2004 م):¹

تناولت هذه الدراسة دور الاستثمار الزراعي العربي في دفع عجلة الاقتصاد السوداني من خلال القطاع الرائد والعمود الفقري للاقتصاد السوداني ألا وهو القطاع الزراعي. وتناولت الدراسة أهم عناصر مناخ الاستثمار من حيث الوضع الاقتصادي القانوني والسياسي, كما تعرضت لترويج الاستثمار ودوره في عكس صورة جاذبة

¹ سوسن عبد الله علي الصافي , دور الاستثمارات الزراعية العربية المباشرة في رفع كفاءة القطاع الزراعي في السودان , (رسالة ماجستير غير منشورة , مركز الدراسات والبحوث الإنمائية - جامعة الخرطوم , 2004م).

للمستثمرين ، وتم تناول دور كل هذه العوامل مجتمعة في دعم وجذب الاستثمارات إلى السودان خاصة وذلك بمعادلة الربط بين الوضع الاقتصادي والسياسي السائد وكذلك القوانين الخاصة بالاستثمار وحجم الاستثمار الفعلي في ظل هذه الظروف.

وذكرت الدراسة أن تدني الاقتصاد السوداني بالرغم من بعض مظاهر النجاح في بعض الفترات أدى إلى تنفير المستثمرين وبالتالي انخفاض حجم الإنتاج ، رغم أن قوانين الاستثمار الموضوعة تسعى إلى توفير امتيازات وتسهيلات كافية لضمان قيام المشروعات إلا أنها وفي ظل الوضع الاقتصادي والسياسي السائد تصبح غير كافية.

وأشارت الدراسة إلى الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه ترويج الاستثمار في تسهيل مهمة المستثمر والقيام بالترتيب لكل ما قد يحتاج له من دراسات وخدمات مساعده ومتكاملة والذي يمكن القيام به عن طريق القطاع الخاص. كما أن الربط بين الجهات البحثية المختلفة وبين التخطيط الاستثماري يمكن أن يسهم إسهاماً كبيراً في إنزال البحوث الزراعية التطبيقية على أرض الواقع وبالتالي الترويج لذي المستثمرين

وخلصت هذه الدراسة إلى أن تدفقات الاستثمار الأجنبي في السودان عامة والعالم العربي خاصة تحتاج إلى مناخ استثماري ملائم من حيث تعامل جميع عناصره، الوضع السياسي أولاً ثم الاقتصادي و القانوني، كما أن الجانب الإداري هام جداً في هذا الجانب من حيث الخبرات والتخصصات المختلفة والكوادر التي ينبغي اختيارها بعناية في شؤون الاستثمار. كذل فان الوضع الاقتصادي السليم لابد من أن يتضمن توفير البنيات التحتية المناسبة وقاعدة بيانات متكاملة وخريطة استثمارية توضح فرص الاستثمار المتاحة والمقومات في السودان، والسعي في الوصول إلى تمويل لتحسين البنيات الأساسية في بيوت التمويل العربية .

4-دراسة الطيب الأمين طه (2005م) :¹

تناولت الدراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة وهدفت الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية،

¹ - الطيب الأمين طه ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005م) .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني زيادة الربحية، تمثلت مشكلة الدراسة في الهيئة القومية للكهرباء وبنائها التنظيمي العريق بالإضافة لخضوعها لكثير من مؤثرات البيئة السياسية والاقتصادية حيث كانت لديها القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من هذا التطبيق بصورة مثلى .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة وتمثلت فروض الدراسة في أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بصورة أساسية على مستوى ترسيخ ثقافتها في المنظمة وأن هنالك علاقة ايجابية بين تزويد العاملين بآليات الجودة الشاملة وتطبيقها. توصلت الدراسة إلي أن هنالك ضعف رسمي من قبل الدولة وأجهزة التنمية الإدارية بأمر الجودة الشاملة وعدم إعطائها الأولوية الكافية، وأن معظم المؤسسات العامة التي حاولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لمبادرات ذاتية تبعث من داخلها .

أوصت الدراسة بإنشاء جائزة وطنية للجودة الشاملة توضح دور وسائل النشر والإعلام للتوعية بالجودة وإعادة النظر في العملية التدريبية كافة وتفعيل سياسة التحفيز المادي والمعنوي وزيادة كفاءة الجهاز المحاسبي .

5-دراسة عبد اللطيف مصلح محمد عايض (2006م):¹

هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية إلي منية الخاصة المنتجة للسلع الاستهلاكية، ومدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات، كما هدفت إلي الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معين وفقاً للعوامل المتمثلة في عمر المنظمة، الشكل القانوني للمنظمة، السلع التي تنتجها المنظمة، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي .

اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على الاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات والتي أجراها مع مسؤولي الجودة في تلك المنظمات .

¹ - عبد اللطيف مصلح محمد عايض، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية إلي منية (رسالة دكتوراه في الإدارة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006 م) .

توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها فهم القيادات الإدارية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمدى فهمهم لهذا المفهوم ، وجود قصور في مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث كان مستوى توافر المتطلبات ومستوى تحقيق المبادئ فوق المتوسط، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر جميع أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها تبعاً لكل من نوع السلع المنتجة والمؤهل العلمي باستثناء الأبعاد المشار إليها .

6- دراسة نهى بدوي الطاهر أحمد (2007م):¹

تناولت هذه الدراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترشيد التكاليف وهدفت إلي دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ترشيد التكاليف المباشرة وغير المباشرة في حدود تقليل التكاليف وضبط المصروفات المباشرة مما يؤدي التطوير العملية الإنتاجية ومواكبة التطور في المنشآت والصناعة، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك فهم خاطئ بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي ارتفاع التكاليف دون النظر إلي العيوب التي تتم من عدم تطبيقها وافتقار منظمات الأعمال إلي مرتكزات نظم الجودة الشاملة وعدم تطبيقها لأساليب الإدارة الحديثة يؤثر سلباً على استمراريتها .

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي واستخدام أسلوب دراسة الحالة .

توصلت الدراسة إلي أن تطبيق سياسة الجودة الشاملة مهم للشركة لما يتحقق من تحسين النوعية والأداء وزيادة الإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للشركة وكسب رضا العملاء، كما يوجد تقليل الفوائد التي حققتها الشركة من تخوف العاملين من تطبيقها كنظام جديد يتطلب التحسين المستمر .

أوصت الدراسة بمراجعة تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالشركة للتأكد من أنه يتم بصورة تمكن من تقليل التكلفة وتحسين النوعية وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب والتحسين المستمر للأداء .

¹ - نهى بدوي الطاهر أحمد ، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثره في ترشيد التكاليف ، دراسة حالة شركة الصمغ العربي المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، جامعة النيلين ، 2007م) .

7- دراسة رياض يحي حسين (2008م):¹

انحصرت مشكلة الدراسة في البحث عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية إلي منية وأن هذا التطبيق يرقى بالخدمات التي تقدمها في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة إذ أن القصور في تقديم الخدمات داخل المؤسسات الخدمية الحكومية يستدعي البحث عن النموذج الأفضل في الإدارة والذي يساعد على رفع المستويات الإنتاجية وتقديم الخدمات وفق خطوات وإجراءات محددة وبأسلوب علمي دقيق .

هدفت الدراسة إلي تسويق أفكار إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي المؤسسة ومسئوليتها من أجل إدراك الحاجة الملحة إلي ضرورة تطبيقها في الواقع وإشاعة وتعميم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلي منية والتعرف على اتجاه العاملين نحو إمكانية تطبيقها.

توصلت الدراسة إلي أن قيادة المؤسسة لديها المعرفة والرغبة والاستعداد الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأظهرت الدراسة مستوى عالي من المعرفة لدى العاملين في المؤسسة بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى هذا توصلت الدراسة إلي إمكانية تطبيقها بالمؤسسة.

أوصت الدراسة قيادة المؤسسة بضرورة الإسراع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لرفع خدماتها وإعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بما يتناسب ومتطلبات التطبيق والاستعانة بمختصين في مجال الجودة الشاملة وتكثيف برامج التدريب الخاص بإدارة الجودة الشاملة.

8- دراسة عبد القادر عبد الله (2008م):²

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة . استخدم الباحث المنهج الوصفي المتمثل في دراسة الحالة حيث صمم استمارة استبيان

¹ - رياض يحي حسين ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة ، دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ، (رسالة ماجستير في الإدارة ، جامعة النيلين 2008م) .

² - عبد القادر عبد الله أحمد ، إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق ، دراسة حالة وحدات الخدمة العامة في الجمهورية إلي منية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2008م) .

تم توزيعها على القيادات الإدارية في أربع وزارات حكومية وهي وزارة الصحة والسكان ووزارة الكهرباء والطاقة ووزارة المياه والبيئة ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وذلك للتعرف على مستوى تطبيق الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا والوعي بمفهوم ودعم مشاركة العاملين وبناء فرق العمل والتدريب والتوعية والتقدير والتحفيز والتركيز على الجهود .

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: أن غالبية الموظفين يرون أن هنالك دعماً من قبل الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة ولديهم إلمام كامل بها، كذلك تشير الدراسة إلي وجود عدة معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية، كذلك أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متغير العمر والمؤهل الأكاديمي وكذلك مع متغير الجنس إلا في بعض المحاور التالية (التركيز على الجمهور، والتقدير، والتحفيز، ومشاركة الموظفين) وأوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الجودة الشاملة مع متغير التخصص خاصة العلوم الإدارية والعلوم السياسية .

أوصت الدراسة بالعمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح لها ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل نشرات متخصصة وتنظيم المؤتمرات وغيرها، وأوصت كذلك بتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة المكافآت والحوافز للعاملين في الجهات الحكومية مما يساعد على تطبيقها بالوجه السليم وأخيراً أوصت الدراسة باستقطاب كوادر بشرية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

9- دراسة محمد محمد الأمين (2009م):¹

تناولت الدراسة أسباب فشل السياسات الزراعية العربية في تحقيق الأمن الغذائي ، وذكرت أن من أهمها ضعف الكفاءة الاقتصادية في تطبيق السياسات الزراعية، وسوء إدارة القطاع الزراعي وإعطاء الأولوية للأهداف السياسية وعدم كفاية الاختصاصيين، وفشل سياسات الدراسة والإرشاد الزراعي في تحقيق أهدافها، وضآلة الاستثمارات في

¹ محمد محمد الأمين ، السياسات الزراعية العربية والخروج من المأزق – أسباب فشل السياسات الزراعية العربية في تحقيق الأمن الغذائي ، مقال علمي ، موقع الجزيرة بالشبكة العنكبوتية ، 2009م.

مجال القطاع الزراعي وغياب العقلانية في استصلاح الأراضي وندرة الموارد المائية المتجددة في المنطقة العربية , وضعف الإنتاج الحيواني وعدم استخدام الأساليب العلمية في تربية الحيوانات في المجتمعات الريفية وغياب نظام متجدد للتحسين الوراثي وعدم ملائمة السياسات السعرية العربية , وإهمال البلدان العربية للصناعات الزراعية الغذائية , وفشل مؤسسات التسويق الزراعي في تحقيق أهدافها.

وخلصت الدراسة إلي أن تطور الإصلاحات العربية مر بمراحل مختلفة من إصلاحات اشتراكية إلي إصلاحات ليبرالية. وتبين أن الأسباب الأساسية في فشل الإصلاحات ذات الطابع الاشتراكي تعود في أساسها إلي سوء الإدارة الذي تعاني منه المزارع التي تشرف عليها الدولة وكذلك الجمعيات التعاونية الزراعية. وعملية الإصلاح عملية متكاملة, ففي بعض الأحيان هناك جهود جبارة لكنها تدار وتتفد من طرف عمال لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة , ومرة يتم استيراد بذور تتمتع بخصائص وجودة عالية إلا أنها لا تتم حراستها في الظروف في الظروف المناسبة. لذا ظل الإنتاج الزراعي رغم كل هذه الإصلاحات يواجه مشاكل ومعوقات كبيرة. وللتغلب علي هذه المعوقات اتخذت البلدان العربية سياسات قطاعية فمن أجل التغلب علي هذه المشاكل المرتبطة بالمياه تم اعتماد سياسات الري إلا أنها عانت من مشاكل مرتبطة بندرة الموارد المتجددة للمياه وأخري مرتبطة بسوء الإدارة. كما تم اعتماد سياسات للإرشاد الزراعي وقد نجحت في إقامة بنية تحتية للإرشاد والدراسة الزراعي كالمعاهد والمختبرات المختصة , إلا أنها عانت من مشاكل تمثلت في ضعف التنسيق بين مراكز البحث والإرشاد الزراعي واستئجار جانب البحث بمعظم الموارد المالية علي حساب الإرشاد الزراعي. وعلي مستوى التمويل تم تنفيذ سياسات للإقراض الزراعي عملت عبر دعم المزارعين إلا أن ذلك يختلف من قطر لآخر أي من بلدان عربية نفطية إلي أخري غير نفطية إلا أن هذه السياسات عانت من معوقات عديدة مثل تسديد الديون, التدخلات السياسية ومشاكل تتعلق بالضمانات , نقص الاعتماد المالية لبعض مؤسسات الإقراض الزراعي وخصوصا في البلدان غير النفطية , أما في مجال الري فيجب تنفيذ برامج تهدف إلي دراسة انعكاسات مياه الري وأثرها علي المدى الطويل وضرورة الاستخدام الفعال لمياه الري وضرورة مراقبة مستويات المياه الجوفية منذ بداية

كل مشروع لوضع الإجراءات التصحيحية قبل أن تتخفف نوعية التربة. أما في مجال السياسات السعرية فيجب الموازنة بين أسعار المواد الغذائية في متناول المستهلكين وأسعار تغطي تكلفة الإنتاج وتشجع المزارع علي زيادة إنتاجه وتشجيع الاستثمار في الزراعة بصفة عامة. وفي مجال سياسات الإنتاج الحيواني, يجب أن تطور آليات للمحافظة علي المراعي بل وتخصيب تربتها عن طريق الأسمدة وإلا تبقى بدائية فقط, هذا إضافة إلي إنشاء مرافق بيطرية لوقاية الحيوانات من الأمراض والأوبئة وعلاجها في حالة الأمراض. أما علي سياسات التصنيع الغذائي فمن اللازم تعزيز هذا القطاع ليستطيع الوفاء بالاحتياجات الوطنية من السلع المصنعة ولا يتم ذلك إلا من خلال خلق بنية تحتية للتموين بالمواد الأولية والتخزين.

10- وزارة الزراعة والغابات ، (2009م):¹

ناقشت هذه الورقة الإصلاح المؤسسي من أجل ترقية الاستثمار الزراعي وذكرت أن تفعيل الاستثمارات في قطاع الزراعة في السودان يأخذ أبعاداً إستراتيجية هامة علي كل من الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي إذ يعول عليه كثيراً في تنمية وانطلاق أهم قاعدة موارد بالبلاد تتصل بمركز الثقل لحياة ومجال عمل الغالبية من أهل السودان إلي جانب مساهمة ذلك في إعادة هيكلة الاقتصاد السوداني ليحتل مكاناً متقدماً في الاقتصاد والتجارة علي مستوي العالم , مرتكزاً علي المزايا النسبية النادرة ذات الأهمية المتزايدة في تحقيق الأمن الغذائي للمنطقة وتحقيقه للتكامل الاقتصادي والتجاري مع المجموعات والمنظمات الإقليمية الأفريقية منها والعربية وما يمكن تحقيقه مع آفاق تعاون إستراتيجي.

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

¹ ورقة عمل : وزارة الزراعة والغابات , الإصلاح المؤسسي من أجل ترقية الاستثمار الزراعي , ورقة عمل , 2009م.

وتناولت الدراسة أيضاً عوامل جذب الاستثمارات لتحقيق أي تقدم ذو معني نحو جذب و إنجاز الاستثمارات والأعمال بوجه عام، ونكرت أن جذب الاستثمارات (وطنية وأجنبية) نحو القطاع الزراعي وتفعيل ذلك يمكن النظر إليه من خلال ثلاثة مكونات هي أطر السياسات التنظيمية، وإجراءات حفز الأعمال، والعوامل الاقتصادية ذات الصلة.

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

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة قيد البحث:

اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع الجودة الشاملة، أغلبية هذه الدراسات تناولت أثر الجودة الشاملة في مؤسسات الدولة والبيئة الصناعية ، بينما تناولت دراستي أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية وهذا الجزء هو الذي تحاول الدراسة التركيز عليه للوقوف على واقع تطبيق الجودة الشاملة في الهيئة القومية للكهرباء لمعرفة المشكلات والأسباب التي تحول دون استمراريته بالمستوى المطلوب والتعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة في الهيئة

والوصول إلي تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها بما يضمن انسياب العمل بها تلقائيا
والوصول إلي نتائج تفيد المهتمين بمجال إدارة الجودة الشاملة .

الفجوة البحثية:

من خلال إطلاع الباحثة تم العثور علي عدد من الدراسات السابقة في مجال
الزراعة والجودة الشاملة, والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

معظم هذه الدراسات ركزت علي الإنتاج الزراعي وتطبيق مفهوم إدارة الجودة
الشاملة , وهناك العديد من الدراسات تناولت أسباب فشل السياسات الزراعية.

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تناولت معوقات إدارة المشروعات الزراعية
التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأوضحت دور وظائف العملية الإدارية
في المشروعات الزراعية.

الفصل الأول

أدبيات الدراسة

المبحث الأول: إدارة المشروعات الزراعية

المبحث الثاني: معوقات إدارة المشروعات الزراعية

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول

مفاهيم إدارة المشروعات الزراعية

يعرض هذا المبحث المفاهيم المختلفة للإدارة بصوره عامه ولإدارة المشروعات الزراعية بصوره خاصة منذ بداية البشرية وحتى عصرنا الحالي كما يتناول عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المشروعات الزراعية كما يتناول أيضا الطرق والمراحل التي تمر بها إدارة المشروعات الزراعية، وسوف يعرض الباحث هذا الفصل من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول: مفهوم إدارة المشروعات الزراعية

المطلب الثاني: عناصر العملية الإدارية في المشروعات الزراعية

المطلب الثالث: طرق ومراحل إدارة المشروعات الزراعية

المطلب الأول

مفهوم إدارة المشروعات الزراعية

تمهيد:

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

وزدادت أهمية الإدارة في مجال المشروعات الزراعية فلا يختلف اثنان في أن الزراعة تمثل عماد الاقتصاد السوداني إذ تسهم إسهاما مقدراً في الدخل القومي السوداني وكثير من السكان يمتنون حرفة الزراعة أو مشتقاتها ، لذلك نبعت أهمية إدارة المشروعات الزراعية وأهمية عناصر العملية الإدارية في المشروعات الزراعية حتى يمكن الوقوف علي المعوقات التي تحد من تنمية وترقية هذا القطاع ومن ثم وضع الحلول الآتية والإستراتيجية للحد من هذه المعوقات.

1/1/1/1 تعريف الإدارة :

يستخدم اصطلاح الإدارة بطرق متعددة للدلالة علي أشياء مختلفة فكلمة (إدارة) تحمل في طياتها معاني مختلفة ويتوقف المقصود بهذه الكلمة علي السياق العام الذي تم من خلاله استعمالها ، إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات معينة أو للدلالة علي علم من العلوم الاجتماعية أو للدلالة علي فن يتعلق بالتعامل مع الآخرين وبكيفية تطبيق بعض المبادئ الأساسية المتعلقة بهذا التعامل أو للدلالة علي مجموعة من الأفراد يتعاونون بأعمال محددة في منشأة معينة أو للدلالة علي تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين.⁽¹⁾ وعلي الرغم من عدم تبلور نظرية واضحة وشاملة للإدارة إلا أن الإدارة من أقدم ما عرفه الإنسان . والنظرة الحديثة لها انبثقت منذ أوائل القرن العشرين وأصبحت بمعناها الواسع تهتم بتحديد الكفاءة الإنتاجية أي الوصول إلي الهدف بأحسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد.

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

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

(1) عادل حسن ، الإدارة ، ط1 (القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ب ، ت) ص16

(2) عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، ط2 (الأردن : دار زهران للنشر، 1996م) ص11

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

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

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

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

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

3- وعرفها مارشال ديموك علي أنها " معرفة أين تريد أن تذهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والقوي التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة دون إسراف للوصول إلي هناك " .

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

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

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

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1 (القاهرة: دار المعارف للنشر، 1992) ص10

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

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

2/1/1/1 إدارة المشروعات الزراعية: لمحة تاريخية:

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

وفي أمريكا قام سبلمان w. spillman في الربع الأول من القرن التاسع عشر بدور ملحوظ أدي إلي اعتراف وزارة الزراعة بالإدارة الزراعية كميدان مستقل في الدراسات الاقتصادية الزراعية. ومن القادة الأوائل في هذا العلم بأمريكا وارن a.warren ، تايلر taylor وبلاك Plach وغيرهم . وكان لهؤلاء القادة الأوائل ومن تلاهم الفضل في استخدام الطرق الرياضية في أبحاث علم إدارة المزارع ، وقد استمر تطور هذا العلم بفضل جهود القادة الأوائل وبفضل من تلاهم من العلماء الذين

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 14

ادخلوا الكثير والعديد من الطرق والأبحاث التي اعترت علم إدارة المزارع ومن هؤلاء القادة نجد هيدي E.Heady والذي استخدم الطريقة الرياضية في أبحاث الإدارة الزراعية.

أن المتتبع لنهضة هذا العلم في إنجلترا يجد أن الإقتصادي ينج A.Yowiighl قام بنشر بعض الأبحاث في هذا الموضوع، كما يعتبر إنشاء المعهد الاقتصادي بأكسفورد عام 1931م بداية العناية بهذا العلم في إنجلترا . ولقد قام عديد من الباحثين الإنجليز بنشر بعض الكتب عن الإدارة الزراعية وكان البعض منها يختص بالسجلات والحسابات الزراعية. غير أن استخدام طرق الدراسة الشاملة لإدارة المزارع علي أسس علمية سليمة بدأ في إنجلترا عام 1936م. وفي مصر فقد كان هذا العلم يدرس في مناهج علم الزراعة أو ضمن علم الاقتصاد الزراعي وذلك قبل الحرب العالمية الثانية ، وقد بدأ دراسته كعلم قائم بذاته بعد الحرب العالمية الثانية بفضل جهود المتخصصين في الاقتصاد الزراعي من جهة ومع تطور علم الاقتصاد الدراسي من جهة أخرى.⁽¹⁾

3/1/1/1 مفهوم إدارة المشروعات الزراعية ومكوناتها :

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

⁽¹⁾ علي أحمد ارحومة وآخرون ، أساسيات إدارة المزارع ، ط1 (بنغازي: دار الكتب الوطنية، 1998) ص 257

والتربة والاقتصاد للاسترشاد في استعمال الأيدي العاملة والآلات والأسواق والأسعار و التكاليف وغيرها.

وعُرفت إدارة المشروعات الزراعية بأنها سلسلة من التصرفات المستمرة، وتنشأ الحاجة إلي تلك التصرفات نتيجة التغيرات التي تحدث في المشروع أو في غيره وضرورة تعديل العمليات بما يتلاءم معها ومن أمثلة تلك التغيرات، التقلبات التي تحدث في الأسعار باستمرار وما يقتضي ذلك من اتخاذ بعض القرارات الإدارية التي تحدث عن تغيرات السعر . كذلك فهناك اختلافات الجو والمشاكل التي تنشأ عن التقلبات الجوية وكذلك الأمراض التي تحدث لحيوانات المشروع وما يتبع ذلك من ضرورة أن يتخذ مدير المشروع تصرفاً وتنفيذاً. وكذلك التغيرات السريعة في طرق الزراعة الحديثة وما يتطلبه ذلك من بعض التصرفات التي يجب أن يقدم عليه المزارع ليتمشي مع طرق الزراعة الحديثة وما يجب علي مدير المشروع أن يقرر أي هذه التطورات الجديدة يلائم مشروعه، أضف إلي ذلك التغيرات التي تحدث في الأشخاص أو المؤسسات التي تعاقد معها المزارع. وعُرفت إدارة المشروعات الزراعية أيضاً بأنها مجموعة المعارف التي يستخدمها المزارع في توجيه عمليات استقلال الموارد الزراعية بالطريقة التي تكفل له الحصول منها علي أكبر عائد بأقل تك إلي ف مع المحافظة علي الخواص الطبيعية والكيميائية للتربة.(1)

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

أولاً: مجموعة العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والطبيعة والعلوم الأكثر تخصصاً كالغذية والوراثة والعلوم التطبيقية كالبساتين وتربية الحيوانات.

(1) نفس المرجع ، ص 102

ثانياً: مجموعة العلوم الاجتماعية كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية والقانون وغيرها من العلوم المرتبطة بها كالعلوم الإحصائية وعلم المحاسبة. أن علم إدارة المشروعات الزراعية هو علم نظري وعلم تطبيقي في آن واحد. فهو علم نظري لأنه يفترض الملاحظة والتحليل وتفسير الظواهر، وهو علم تطبيقي لأنه يهدف إلي تحقيق وبيان حل المسائل المتعلقة بالمشروع.

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

وتتضمن إدارة المشروعات الزراعية النواحي التالية: (1)

أولاً : الناحية التنظيمية :

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

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

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

(1) أحمد ضياء الدين السيد زيتون ، إدارة الأعمال المزرعية ، ط2 (المنيا : مطبعة كلية الزراعة جامعة المنيا ، 1986) ص 96

(2) مصطفى زائد، إدارة المشروعات ، ط1 (القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1997م) ص 114

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

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

هـ - ما هي أفضل المقادير التي عليه أن يستعملها من عناصر الإنتاج في كل حالة ؟ علي مدير المشروع ان يجد انسب النسب من السماد الذي يعطي للزرع أو تسمد به التربة للحصول علي أقصى إنتاج ممكن . وكذلك عليه ان يجد انسب المقادير من العلف للحيوانات المختلفة للحصول علي أفضل نسبة للزيادة في أوزان الحيوانات ومقدار الزيادة في الحليب ، كما عليه ان يلاحظ العدد اللازم من العمال وعدد ساعات العمل للمكينات والموشي بالقدر الذي يناسب كل عملية زراعية وذلك لأجل تقليل تك إلي ف الإنتاج إلي أقل حد ممكن.

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

ثانياً: الناحية التنفيذية:

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

ثالثاً: ناحية البيع والشراء :

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

رابعاً: ناحية التمويل والأعمال الجارية في المشروع:

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

المشروع الزراعي كوحدة إنتاجيه وأنواعه:

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

1- الأرض 2- المباني

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

5- حيوانات الإنتاج 6- عمال المشروع

7- رأس المال الثابت والمتداول 8- الإمكانيية الإدارية .

أنواع المشروعات الزراعية

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

تتفاوت المشروعات الزراعية في نوعها وأحجامها ومنتجاتها ويمكن تقسيمها إلى الآتي:

أولاً: حسب نوع الإنتاج : وتقسم إلى ثلاثة أقسام هي : (1)

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

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

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

ثانياً: حسب نوع الإدارة وتقسم إلى ثلاثة أقسام :

أ- مشروعات أصحابها غير متفرغين : وهي المشروعات التي لا يتفرغ أصحابها كلياً لإدارتها بل يقسموا الوقت وقتاً للإدارة ووقتاً يصرفوه في عمل آخر ويكثر هذا النوع من المشروعات في البلاد الصناعية والزراعية.

مشروعات الاكتفاء الذاتي : وهي المشروعات التي يقوم أصحابها بإنتاج كل ما يلزم لمواجهة حاجاتهم من غذاء وملبس ومسكن ، ويفضل في هذه المشروعات إنتاج محاصيل الغذاء علي إنتاج المحاصيل النقدية.

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

ثالثاً: حسب الحجم : وتقسم إلى قسمين :

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

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

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

خصائص الإدارة في المجال الزراعي

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

أولاً: الخصائص الطبيعية

وهي تلك الخصائص الموضوعية بحكم وجودها خارج إرادة الإنسان وان لم

تكن بمنأى عن تأثيره بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها وهذه الخصائص هي :

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

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

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

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

هـ - ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة في المشروع الزراعي.

و- صعوبة حسابات التكاليف في المشروع الزراعي .

ز - طول الفترات الإنتاجية الزراعية .

(1) أحمد ضياء الدين السيد زيتون، مرجع سابق ، ص20

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

ثانياً: الخصائص الاجتماعية:

وهذه ترتبط بدرجة مباشرة بنوع علاقات الإنتاج السائدة ، فمثلاً يمكن ان تسود مثل تلك العلاقات كالاتي :

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

ب- ملكية متوسطة ، وهي أيضاً يكون فيها الإنتاج بهدف الاستهلاك الذاتي إلا أن نسبة العمل الأجير تزداد فيها عن النوع السابق بحيث تصل إلي حو إلي 50% من إجمالي العمل اللازم لإتمام الإنتاج .

ج- ملكية كبيرة وهذه تزداد فيها نسبة العمل الأجير إلي نحو 86% من إجمالي العمل اللازم لإتمام الإنتاج

د- ملكية الدولة لمساحات من الأراضي وهي الخاصة بمشروعات الدولة أو لأجراء البحوث والتجارب.

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

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

4/1/1/1 أهداف إدارة المشروعات الزراعية

الهدف الرئيسي لإدارة المشروعات الزراعية هو الحصول علي أعلي ربح ، ولكن إلي جانب الربح هناك أهداف أخرى لا تقل في أهميتها عن تحقيق الربح. ومن أهم أهداف إدارة المشروعات الزراعية : (1)

أ- تمكين المزارع وأفراد أسرته من الحصول علي مستوي معيشي معين .

(1) جمال صيام البغدادي ، محاضرات في إدارة المزارع، ط1 (القاهرة : دار المعارف للنشر، 1980م) ص 205

ب- تهيئة بيئة معيشية مناسبة له ولأسرته.

ج- إمداده ببعض الدخول النقدية والعينية اللازمة له في حياته اليومية .

د- زيادة الأرباح إلي المستوي المتوازن مع الموارد الرأسمالية وقدرات مدير المشروع.

هـ- ارتباط الاختيار في الأعمال الزراعية وكذلك الاختيار في تدبير المنزل بالطريقة التي تتوازن بها الحاجات والرغبات للعائلة .

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

ويستنتج الباحث أن الهدف من إدارة المشروعات الزراعية هو زيادة الدخل إلي المستوي الذي يمكن العائلات من الحياة المريحة ، وإدارة المشروعات الزراعية لا تكون كاملة إلا إذا تضمنت كفاءة الاختيار بين العمال وجوانب المعيشة في الحياة وهذا يعني ان هنالك ارتباط بين نجاح إدارة المشروعات الزراعية والإدارة المنزلية فتحقيق الكفاءة الزراعية واتخاذ القرارات الحكيمة تجعلهم يزيدون الدخل إلي المستوي الذي يسمح بالأنفاق علي الاستهلاك والأنشطة العائلية التي تؤدي بالت إلي السعادة لكل أفرادها .

5/1/1/1 أهمية إدارة المشروعات الزراعية في البنيان الاقتصادي

تعتبر إدارة المشروعات الزراعية عملاً إنتاجياً الغرض منه تطبيق الأصول العلمية في المجالات الزراعية للحصول علي أكبر غلة ممكنة اقتصادياً بأقل قدر من التكاليف وهذا يتطلب ضرورة العمل علي رفع كفاءة عنصري التنظيم والرقابة، وهما العنصران المسئولان عن تعبئة المواد الإنتاجية ورقابة تفاعلها في العملية الإنتاجية وعن مدى استخدام تلك الموارد. ولكفاءة عنصر الإدارة أهمية كبرى بالنسبة للكفاءة

الإنتاجية الزراعية ، مما يستوجب تزويد المزارعين ومديري المشاريع الزراعية بكافة المعلومات من المعارف التكنولوجية والاقتصادية . ولما كانت إدارة المشروعات الزراعية مسئولة عن استقلال الموارد الأرضية والرأسمالية استقلالاً اقتصادياً ، كما هي مسئولة عن توجيه عنصر العمل بحيث نحصل منه علي أقصى كفاءة إنتاجية ، فهي تتوسط بين استخدام عنصري الأرض ورأس المال من ناحية ، وعنصر العمل من ناحية أخرى لزيادة الكفاءة الإنتاجية لهذا العنصر. ولهذا يجب أن تحتل المركز اللائق باعتبارها عنصر له أهمية في الإنتاج الزراعي. (1)

أهمية تحسين إدارة المشروعات الزراعية في الدول النامية

تواجه الزراعة في الدول النامية في الوقت الحاضر عدداً من المشكلات التي تقف دون إحداث تقدم اقتصادي ملموس. وتتفرع معظم هذه المشكلات من مشكلة أساسية وهي اختلال التوازن بين الموارد الأرضية والموارد البشرية نظراً لارتفاع معدل التزايد في السكان وعجز الرقعة الزراعية عن مسايرة هذا التزايد السكاني. وانخفاض نصيب الفرد في الرقعة المزروعة ، ويترتب علي ذلك تفتت الحيازات الزراعية وانخفاض إنتاجيتها وتناقص الادخار الزراعي، بالإضافة إلي تكثيف ظاهرة البطالة الزراعية ، وكل ذلك يؤدي إلي تناقص مصادر الغذاء وعدم كفاية الإنتاج من الزراعة لتغطية الاستهلاك المحلي واللجوء إلي استيراد المواد الغذائية ونقص المتاح من الإنتاج الذي يمكن تصديره للخارج للحصول علي النقد الأجنبي اللازم للتنمية الاقتصادية في تلك الدول .

إن الزراعة في الدول النامية عبارة عن موكب اقتصادي يضم الكثير من الوحدات الاقتصادية والمشروعات الزراعية التي تتفاوت في ساعاتها وأشكالها وأدواتها ومعداتها ونوع من يعملون بها ومنتجاتها النباتية والحيوانية والمساحات المزروعة وغير المزروعة ووسائل ربيها وصرفها ودرجة خصوبة أراضيها. وكما هو معروف فإن الهدف النهائي من تلك المشروعات هو الحصول علي أقصى ما يمكن من الأرباح، والتحكم في مثل هذه الأرباح أو الدخول يقتضي من المزارع اختيار المنوال الزراعي

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

المناسب لتسيير العمليات الزراعية. وهذا في مجمله لا يعتبر بالأمر اليسير فالمزارع أو المشروعات الزراعية لها مشاكلها الخاصة بالائتمان والحصول علي القروض والضرائب والديون وتوفير الأموال المستثمرة في الأراضي الزراعية والآلات والمعدات. وعلي أساس هذه الأوضاع ، وما يكتنفها من ظروف تبرز أهمية الإدارة الرشيدة واستثمار الحاجة الماسة للحركة الدائبة في شتي المجالات الاقتصادية والاجتماعية علي أساس من الترابط ، بهدف تدعيم التنمية الشاملة وتأصيلها في الوقت نفسه تتأى بها عن مواطن الزلل وأسباب النكوس والانتكاس.

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

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

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

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

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

(1) نفس المرجع ، ص 53

المطلب الثاني

عناصر العملية الإدارية في المشروعات الزراعية

تمهيد:

الإدارة سلسلة من الوظائف المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض، وقد صنف المفكرون الإداريون هذه الأنشطة ضمن أربعة عناصر رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1/2/1/1 التخطيط

تحتل وظيفة التخطيط موقعاً ذا أهمية خاصة بين الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أنها تسبقها في الترتيب.

والإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها بالتخطيط، ولا تستطيع أي منظمة أن تحقق نجاحاً بدونها، وتوجد مداخل متعددة يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في عملها

التخطيطي، وبالتالي تؤدي وظيفة التخطيط بطرق مختلفة ، وذلك وفق طبيعة احتياجات المنظمة التي تختلف من واحدة لأخرى (حتى في المنظمات التي تكون متماثلة) وذلك بسبب اختلاف الظروف والأوضاع القائمة في كل منها ، وعليه يمكن القول أنه ليس هناك طريقة مثلي ونمطية تعتبر أحسن الطرق للتخطيط مع العلم أن مبادئ التخطيط العلمية واحدة (1) .

تعريف التخطيط

التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية ، وهو عمل يسبق التنفيذ ، بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والفترة الزمنية لذلك ، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية ، بعد القيام بعملية التنبؤ للتعرف على الظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة ، وذلك للعمل بموجبها(2).

وعرف كونتز التخطيط في كلمة واحدة هي الاختيار وعند كونتز وادويل التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ ومن يعمل ؟ والتخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا بدونه يصبح العمل ارتجاليا وتصبح القرارات دون أي معنى ، وتظهر الضرورة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر

يستنتج الباحث إن التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي ، في أوله تتحدد نقطة البداية ، وهي الهدف وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الهدف . وانه يرسم الإطار الذي يشتمل على نوع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها ، والأسلوب الذي يجب إتباعه من أجل إنجاز الأهداف والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.(1)

2/2/1/1 أنواع التخطيط

(1) عبد الرازق عبد الحميد، التخطيط الزراعي، ط1 (بيروت : مطبعة دار النهضة العربية،1986م) ص98

(2) سالم توفيق النجفي، التخطيط والسياسة الزراعية، ط1 (العراق : مطبعة جامعة الموصل، 1984م) ص35

(1) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، ب ط (جدة : منشورات تهامة ، 1985) ص

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها لتصنيف هذه الأنواع . منها الآتي : (1)

أولاً: المدى الزمني للتخطيط : ينقسم التخطيط حسب المدى الزمني إلى التخطيط طويل الأجل و التخطيط متوسط الأجل والتخطيط قصير الأجل.

ثانياً: المجال أو النشاط : ينقسم التخطيط حسب المجال أو النشاط إلى خطط إنتاجية و خطط م إلي ة وخطط تسويقية و خطط خاصة بإدارة الأفراد وغيرها .

ثالثاً: المستوى الإداري : ينقسم التخطيط حسب المستوى الإداري إلى خطط إستراتيجية و خطط تكتيكية و خطط تشغيلية.

رابعاً : النطاق المكاني للتخطيط : حسب النطاق المكاني للتخطيط فإنه ينقسم إلى تخطيط قومي و التخطيط الإقليمي.

خامساً: مجال التخطيط : ينقسم التخطيط حسب مجاله إلى التخطيط الاجتماعي والثقافي و التخطيط العمراني والتخطيط الاقتصادي (الصناعي ، الزراعي) والتخطيط الإداري.

3/2/1/1 التخطيط الزراعي

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

(2) كامل محمد المغربي ، الإدارة ، ط1 (عمان : دار الفكر ، 2007م) ص 162

المقومات الرئيسية للتخطيط الزراعي

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

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

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

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

(1) علي محمد علي خضر ، إدارة الأعمال المزرعية ، ط2 (الزقازيق : مطبعة معهد الكفاية الإنتاجية ، 1993) صص 25- 28

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

1- واقعية الخطة الزراعية :

تستهدف الخطة الزراعية تغيير الواقع الزراعي نحو صيغة أفضل ، إلا أن الصيغة المستهدفة يتطلب أن تكون منسجمة مع الموارد المتاحة التي يمكن توفيرها سواء من ناحية الموارد المادية او البشرية او تلك التي تتطلب تغييراً في العادات والسلوك الاجتماعي ، فإذا ابتعدت الخطة الزراعية عن هذه الشروط فإنه يصعب تحقيق أهدافها ، وهذا ما تعاني منه بعض البلدان النامية حيث توضع خطط زراعية طموحة تستهدف تحقيق معدلات نمو في الناتج الزراعي تتجاوز إمكانياتها ، وبذلك تأتي نتائج الخطة الزراعية ذات انحراف واسع عن أهدافها مما يعني ذلك هدراً للموارد المستخدمة في وضع الخطة وتنفيذها.

2- الترابط والتكامل بين الخطة الزراعية والخطة القومية

يعد الترابط والتكامل بين الخطة الزراعية والخطة القومية من الشروط الضرورية لنجاح التخطيط الزراعي ، إذ يعد النشاط الزراعي جزء من النشاط الاقتصادي ومن ثم فإن التخطيط لنموه يقتضى أن يكون في إطار التخطيط الاقتصادي ، خاصة وان هنالك تأثيراً متبادلاً بين الأنشطة الاقتصادية الزراعية وغير الزراعية سواء في مجال العمالة أو رأس المال المستمر أو غيرها ، كما أن التكامل من الخطة الزراعية وخطط القطاعات الاقتصادية الأخرى تعد من أولويات مبادئ التخطيط الزراعي خاصة وأن الترابط الأمامي والخلفي في مشاريع القطاعات الاقتصادية المختلفة تعد ذات ضرورة للتنسيق فيما بينها ، فالصناعات الغذائية تعتمد علي التوسع في المحاصيل الصناعية ، وصناعة الدواجن ترتبط بحجم العلف المنتج وهكذا فإن التكامل في هذا الجانب يعد ضرورة قصوى لنجاح الخطة الزراعية (2)

3- شمولية الخطة الزراعية

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

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

يتطلب في الخطة الزراعية سيطرتها علي كافة الموارد الاقتصادية الزراعية سواء كان النشاط نباتياً او حيوانياً وأن تكون ذات توجيه واعي لطبيعة ومجالات استخدام الموارد فإذا لم تتسم الخطة بالشمول في تخطيط الموارد فإن ذلك قد يؤدي إلي أن جزءاً من الموارد الزراعية تكون خارج إمكانات الخطة ورؤيتها في تعظيم الناتج مثلاً وأن ذلك المورد ربما يتسم بالندرة في استخدامه مما يعني ذلك أنه بالإمكان إعادة استخدام الموارد بطريقة أفضل في حالة شمول الخطة الزراعية لذلك المورد النادر، ومن جانب آخر فإن الشمولية في التخطيط الزراعي تتطلب ان تتضمن الخطة الزراعية التخطيط لكافة المتغيرات الاقتصادية كالاستثمار الزراعي والاستهلاك وتوقعاته وما يرتبط من تأثيرات ذلك علي الميزان التجاري الزراعي والعام وأثار الخطة الزراعية علي الادخار في القطاع الزراعي ، وهذا يتطلب إيجاد الترابط بين الآثار الاقتصادية المتوقعة وتأثيراتها علي المتغيرات الاقتصادية المختلفة، وبذلك لا تكون الخطة بمعزل عن مكونات الاقتصاد القومي إنما تتسم بالشمول إذ ليس من المنطقي أن تقتصر الخطة الزراعية علي متغير واحد دون المعرفة والدراسة بتأثير ذلك المتغير علي المتغيرات الاخرى ضمن النشاط الزراعي وخارجه ، فعلي سبيل المثال فإن التوجيه أو التخطيط لرفع أسعار السلع الزراعية يجب أن لا يكون بمعزل عن تأثير تلك السياسة السعرية الزراعية علي أسعار السلع الصناعية ومستوي الأجور وما ينجم عن ذلك من تأثير في مستوي الدخل الفردية .

4- الاستمرارية والتواصل في الخطة الزراعية

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

(1) عبد الرؤوف فيصل ، مرجع سابق ، ص163

5- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

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

6- المرونة والإلزامية للخطة الزراعية

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

وعلى سبيل المثال فان التوقع بارتفاع أسعار القطن عالمياً سيؤدي للتوسع في زراعته لغرض تصديره وقد تؤدي التكتلات الاقتصادية إلي انخفاض أسعاره وهذا يتطلب من الخطة الزراعية الاستجابة إلي ذلك التغير سواء بالتوسع في مخازن القطن أو التوسع في صناعته أو تقليل مساحته المزروعة أو أي إجراء يمكن من عدم التأثير في المسارات الرئيسية للخطة الزراعية وتأثيراتها في المكونات الأساسية للاقتصاد.

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

4/2/1/1 التنظيم

التنظيم عملاً جوهرياً من أعمال الإدارة بجانب التخطيط ووضع الخطوط العريضة للمشروع.

تعريف التنظيم :

وضع كتاب الإدارة تعريفات متعددة للتنظيم منها إن التنظيم هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلي أفراد، كما عرف بأنه تقسيم العمل إلي عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة ، وإسنادها إلي أفراد بمسئوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة⁽²⁾ .

وكذلك التنظيم هو عمل أو وظيفة يتم بموجبها دراسة طبيعة الأهداف المطلوبة وتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يحتاج إلي ها، وإسناد مهمة القيام بهذه الأنشطة إلي وحدات أو تقسيمات إدارية متخصصة للقيام بها ، ومن ثم تحديد مهام ومسئوليات وسلطات كل منها ، مع مراعاة التنسيق فيما بينها راسياً وأفقياً.⁽³⁾

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

5/2/1/1 أنواع التنظيم

(¹) Fao, Draft Strateg For National Agricultural Development Horizon 2020 ,1996 P176

(1) مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة ، ط1 (جدة : مطبعة التهامة ، 1981م) ص 315

(2) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، ط1 (الكويت : مطبعة وكالة المطبوعات ، 1975م) ص 161

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

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

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

6/2/1/1 التنظيم في المشروعات الزراعية

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

اللازمين للتنفيذ الفعال للخطة وكذلك تحدد الوقت والاحتياجات ونظام البنين التنظيمي .

- وعلي إدارة المشاريع الزراعية تنظيم واجباتها وذلك علي النحو التالي : (1)
- أ- تقسيم العمل المطلوب إنجازه إلي وحدات متشابهة الواجبات ، وتنظيم الأفراد في أعمال محددة مبنية علي خبراتهم وتخصصاتهم ومدى تدريبهم وكفاءتهم.
- ب- مراعاة الظروف العامة للعمل والتي تتضمن مستلزمات الإنتاج ومواقع العمل المختلفة وذلك بهدف تقليل الوقت والمجهود المطلوب لانجاز الوظائف المحددة.
- ج- توفير بيئة مناسبة ومحبة لأداء العمل .
- د- تحديد سلسلة من المسؤوليات والصلاحيات بين وخلال الوحدات العامة والفعالة.
- هـ- توفير مستوي الإدارة العليا والذي يقدم المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات والذي يجب أن يتوفر فيها (الإدارة) مستوي عال من المعلومات والخبرة والمعرفة والمهارات التي تمكنهم من اقتراح وتنفيذ الأنشطة المختلفة.

7/2/1/1 أهمية التنظيم الزراعي

- ترجع أهمية التنظيم الزراعي إلي أنه يأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل ويتضمن تحمل مخاطر المشروع والتوفيق بين العوامل الإنتاجية وتوجيهها الوجهة الاقتصادية المناسبة. ويقوم بالاختصاصات المتعلقة بتحديد الهدف والبدء في المشروع والتنظيم والتكوين الإداري وذلك مثل الآتي : (2)
- أ- تحديد نوع الإنتاج ، كميته ، كيفية تسويقه وما يستلزم من شراء الآلات والمعدات واختيار العمال والموظفين وشراء مستلزمات الإنتاج .
- ب- الإجراءات التابعة لتسويق الإنتاج .
- ج- اختصاصات التجديد والابتكار مثل التحسينات والابتكارات في المشروع كاستحداث توليفات جديدة لخفض التكاليف وزيادة الأرباح.

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

(2) هيثم هاشم وآخرون ، المدخل لدراسة إدارة الأعمال ، ب ط (دمشق : مطابع دار الفكر ، 1964م) ص29

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

ه- التمكن من الاستفادة من الخبرات والاختراعات والابتكارات الجديدة .

و- المساهمة في زيادة الإنتاج وتطوير وتنمية الاقتصاد القومي .

8/2/1/1 التوجيه

طالما أن كل المديرين يعملون مع أفراد فيجب عليهم ان يوفرؤا الظروف التي تشجع المرؤوسين علي العمل بكفاءة ، ويطلق علي وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل التحفيز والقيادة ، او التأثير وأن كانت كلها تدور حول خلق بيئة عمل مناسبة وكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمات ووظيفة التوجيه وظيفة معقدة بقدر تعقيد المورد البشري ومرونته.

تعريف التوجيه

هو أحدي وظائف الإدارة ، واحد مكونات العملية الإدارية ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوي إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم ، وجعلهم يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع ، وتوفير الحوافز المناسبة لبيئتهم ، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلي المنظمة ، والتوجيه يسعى إلي توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة ، فهو عمل مستمر طالما ان العمل في حالة تنفيذ، فالمدير يواجه المشكلات ويحلها ويوجه مرؤوسيه لتطبيق الحل ، وتقويم الانحراف وتحقيق التعاون ودعم روح العمل الجماعي والفريق ، بما يحقق الأهداف والرضا لدي المرؤوسين فالتوجيه الجيد إذن هو دعامة أساسية لنجاح التخطيط.

9/2/1/1 مبادئ التوجيه

يقوم التوجيه الصحيح علي عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه هي: (1)

(1) سيد محمود الهواري ، الادارة ، ط1 (عين شمس : مطبعة عين شمس ، 1973م) ص93

أ- **تجانس الأهداف:** يشير هذا المبدأ إلي ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة . ويتعلق ذلك بربط المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية ومصصلحة المنظمة قاطبة تحت شعار العمل الجماعي التعاوني. وهذا يتطلب من المنظمة إحداث التوازن بين المساهمات التي يقدمها العاملون للمنظمة ، مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم .

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

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

د- **السلطة :** تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلي سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكنهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأمر الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل ولضمان تنفيذ الأمر ، وبالتالي لا بد في التوجيه من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ أوامره بالشكل المطلوب ، و إلي جانب ذلك لا بد من توفير المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الإيجابية للعمل .

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

10/2/1/1 التوجيه في المشروعات الزراعية :

التوجيه في المشروعات الزراعية فهو لا يختلف عن التوجيه في أي منظمة مثله مثل سابقه فهو أحداث صور مرغوبة من السلوك من جانب أفراد المشروع، لذلك من الأفضل اعتبار التوجيه متغير كأحد عناصر المدخلات في المشروع ، الذي يهدف إلي التأثير في السلوك ، حيث تظهر نتائج التوجيه الفعال في تطوير وتنفيذ الخطط ، وفي تصميم إدارة تنظيم الرقابة (1) .

11/2/1/1 الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العناصر الإدارية وتأتي استكمالاً للعناصر الإدارية الأخرى ، وتتبع أهميتها من الدور الذي تقوم به في كافة المنظمات والمؤسسات في النواحي الاقتصادية للدولة .

تعريف الرقابة

الرقابة هي أحدي وظائف المدير ، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له وحسب ما يريده أو لا ؟ وهي تسعى إلي متابعة العمل ، وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ، ومقارنته مع المخطط باستخدام معايير تدعي بالمعايير الرقابية. ومفهوم الرقابة يتضح من خلال مجموعة من النقاط التالية: (2)
أ- الرقابة عمل يقوم علي أساس ثلاثة أركان هي : أشرف ومتابعة مستمرة من قبل المدير ، ثم قياس الإنجاز الفعلي لما خطط ورسم له ، ثم تقييم هذا الإنجاز لتحديد الانحرافات بنوعها الايجابية والسلبية .

(1) علي محمد علي خضر ، مرجع سابق ، ص159

(2) سيد محمود الهواري ، مرجع سابق ، ص120

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12/2/1/1 أنواع الرقابة :

الرقابة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وذلك علي النحو التالي (1) :-

أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها : بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة الوقائية و الرقابة المتزامنة و اللاحقة.

ثانياً: الرقابة من حيث شموليتها: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى الرقابة الشاملة والرقابة علي مستوي الوحدة الإدارية والرقابة علي مستوي الفرد.

ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلي رقابة داخلية و رقابة خارجية.

رابعاً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف : تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلي رقابة ايجابية و رقابة سلبية.

خامساً: الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلي الرقابة المفاجئة و الرقابة في المشروعات الزراعية.

(1)Adam, Everett E, And Ebert, Ronald}:Production And Operations Management Concepts, Models And Behavior, Prentice Hall Of India Private Limited, New Delhi 1999, p87

المطلب الثالث

طرق ومراحل إدارة المشروعات الزراعية

المشروع الزراعي هو وحدة اقتصادية إنتاجية وقانونية يتوفر فيها ذلك القدر الكافي من عناصر الإنتاج محاصيل زراعية معينة يستعملها المزارع لاستهلاكه المباشر أو غير المباشر باستبدالها بسلع وخدمات أخرى . وبعبارة أخرى أن المشروع الزراعي هو مساحة من الأرض تستغل كلياً أو جزئياً في الإنتاج الزراعي . ويديرها شخص بمفرده أو بمساعدة غيره بغض النظر عن المساحة والكمية والمكان . ويصح أن تكون مساحة المشروع الزراعي مكونة من قطعتين متباعدتين أو أكثر ولكنه مرتبط بإدارة واحدة . ويمكن إجمال المكونات التي يتألف منها المشروع الزراعي من الأرض والمباني والآلات والأدوات الزراعية والقوي المحركة سوي كانت حيوانية أو ميكانيكية وحيوانات الإنتاج وعمال المشروع و رأس المال الثابت والمتداول و الإمكانية الإدارية .

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

1/3/1/1 طرق إدارة المشروعات الزراعية

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

أولاً : طريقة المقارنة المباشرة :

يستطيع مدير المشروع الزراعي رفع كفاءته وزيادة عوائده من عمله الزراعي بان يقارن المبلغ الذي يحصل عليه بالمبالغ التي يحصل عليها أمثاله من مدراء المشروعات الزراعية الأخرى والذين يملكون نفس حجم مشروعه ، ويعملون تحت نفس الظروف ويزرعون نفس المحاصيل . فإذا ظهر له إن إيراده من محصول معين أقل إيراداً من الآخرين فعليه أن يعيد النظر في تنظيم عملية الإنتاج بما يماثل أو يقارب عمل الآخرين المجاورين ، كأن يقلل أو يزيد مساحة محصول معين أو يضيف زراعة محاصيل جديدة ، أو أن يقوم بمقارنة تكلفة استعمال آلاته مع تكلفة استعمال الآلات المستعملة عن قبل الآخرين.

(1) عز الدين همام أحمد ، دراسات في الاقتصاد الزراعي ، ط1 (القاهرة : دار المعارف للنشر ، 1975) ص128

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

ثانياً: طريقة التغير الجزئي :

هذه الطريقة هي التي يتم بواسطتها اتخاذ الإجراءات لإنجاز الأعمال لجزء من المشروع الزراعي دون الأخذ في الاعتبار تأثير هذه الإجراءات علي المشروع الزراعي ككل. أي إن هذه الطريقة تعني بتطبيق العمل الجديد المقترح علي أجزاء من المشروع الزراعي . وقد يؤدي التغير الجزئي في المشروع إلي تغيرات كبيرة في طرق العمل وهذا يؤدي بدوره إلى تغيير أساسي في خطة المشروع الزراعي ، لذلك علي المرشد الزراعي أخذ هذه الاحتمالات في الاعتبار.

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

ثالثاً: طريقة المشروع الزراعي النموذجي أو القياس :

هذه الطريقة تقوم علي أساس إيجاد مشروع زراعي نموذجي أو تعين مشروع زراعي من المشروعات الزراعية الناجحة جداً ليكون نموذجاً أو مقياساً يقتدي به بقية مدراء المشروعات الذين يديرون مشروعات زراعية مساوية او مقارنة للمشروع الزراعي النموذجي من حيث الحجم والمحاصيل وظروف الإنتاج لتكون أساساً

للمقارنة . يتخذ المدراء أساساً لمقارنة مشاريعهم الزراعية بهذا المشروع النموذجي فيطلعون علي الفروق واختلافات في طرق الإدارة ويتعلمون منها أشياء كثيرة . وفي بعض الأحيان لا يتوفر في المنطقة مشروع زراعي ناجح جداً يصلح ليكون مشروع زراعي نموذجي، ففي هذه الحالة يعين مشروع زراعي ناجح نسبياً ثم يطور إلي مشروع زراعي نموذجي وذلك بإجراء تغييرات شاملة في طريقة إدارته وتنظيم وحداته بحيث يصلح أن يكون مقياساً لمشروع نموذجي.

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

- 1- اختلاف الناتج لكل محصول
 - 2- اختلاف كفاءة الإدارة لكل مشروع زراعي .
 - 3- الاختلاف في كيفية مزج المحاصيل والمواشي في مجموعة أو تشكيله معينة ومن الجدير أن نشير هنا إلي أن الأرقام القياسية تبقى كدليل أو مرشد يفتدي به المزارعون رغم الفوارق والاختلافات القليلة ، لأن هذه الأرقام وضعت علي أساس الخبرة العملية والتجارب العلمية التي قام بها زراعيون مختصون .
- رابعاً: طريقة الإحلال أو الاستبدال:

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

الإحلال يستعرض كل المستلزمات وعوائدها وتكلفتها قبل أن يقرر استبدال محصول بأخر.

2/3/1/1 مراحل إدارة المشروعات الزراعية

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

أولاً: التخطيط والتوجيه في المشروع الزراعي :

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

1- اختيار المشروع الزراعي :

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

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

(1) محمد السعيد محمد ، الاقتصاد الزراعي ، ط1 (مصر : منشورات مكتبة الانجلو المصرية ، 1993) ص463

لإنتاج محصول زراعي آخر لذلك وجب أن يختار مدير المشروع منطقة أكثر ملائمة لمعيشته وصحته ولنوع المزروعات التي يميل إلي إنتاجها.

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

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

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

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

(1) المرجع السابق، ص468

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

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

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

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

د. تكاليف المشروع :

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

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

هـ. تقدير ثمن المشروع :

عندما تتم رغبة المشتري في اختيار مشروع ويقدر شراءه تأتي الخطوة الثانية وهي تقدير ثمن الفدان منه ويمكن التوصل إلي ذلك بطريقتين هما:
أولاً: طريقة مقارنة سعر الفدان في هذا المشروع بسعر الفدان في المشروعات المماثلة له وذلك بأخذ متوسط سعر الفدان للأرض المماثلة واعتبار هذا السعر هو سعر السوق له.

ثانياً: طريقة التقدير حسب صافي الدخل المنتظر من المشروع وتعتمد هذه الطريقة علي حساب صافي الدخل من المشروع. وبعد الحصول علي صافي الدخل بالطريقة الحسابية وهي حساب مدخلات صافي المشروع تتبع المعادلة التالية للحصول علي القيمة الحالية للمشروع وهي :

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

2- مباني المشروع (رأس المال الثابت)

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

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

- أ- موقع صحي وقريب من طرق المواصلات .
- ب- موقع متوسط بالنسبة للمشروع حتي يسهل الوصول إلي جميع أجزائه
- ج- بعيداً عن البرك والمستنقعات للابتعاد عن الحشرات ومياه الترشيح.
- د- يقام علي أرض صلبة بعيد عن منسوب الماء الأرضي .

(1) أحمد عبد المولي احمد ، دراسات في المحاسبة الزراعية ، ط2 (طرابلس : منشورات جامعة الجبل الغربي ، 1992) ،

- هـ- تطبيق القوانين والتعليمات المعمول بها من قبل مكتب الأراضي بالمنطقة .
و- تصمم بصورة مناسبة لحالة الأمن بالمنطقة.

3- الآت المشروع (استعمال القوى الميكانيكية) :

إن اختيار القوى اللازمة للعمليات الزراعية من آلات وعدد من الأمور المهمة التي تواجه مدير المشروع لأن حسن الاختيار فيه تقليل تكاليف الإنتاج خصوصاً إذا كان حجم المشروع كبيراً ، أما في المشروعات الصغيرة فلا تحتاج إلي أكثر من استعمال آلات صغيرة مناسبة والقيام بالتعاون مع جاره في إجراء عمليات الحرث وغيرها . ولذلك فإن رأس المال المتداول في مثل هذه الوحدات الزراعية قليل العدد وقيمه منخفضة ، وليست له أهمية اقتصادية لأنه لا يحتاج إلي تكاليف نقدية كبيرة لإنجازه . لذا فإنه من الصعب إدخال التقدم التكنولوجي في الوحدات الزراعية الصغيرة . وهناك عدة عوامل تؤثر في اختيار الآلات الزراعية للمشروع منها⁽²⁾ نوع الإنتاج الزراعي وطبيعة ونوع التربة ومساحة المشروع وتوفر الأيدي العاملة في المنطقة في الوقت المناسب وتوفر العمال الفنيين اللازمين لتشغيل الآلات وإمكانية الحصول علي قطع الغيار لتصليح الآلات وكفاءة الآلة وجودة صنعها وحسن تأديتها للعمل .

ويتوقف استعمال أي آلة زراعية علي مقارنة تكاليف استعمالها تكاليف الأيدي العاملة التي يمكن أن تحل محلها في أداء نفس العمل وبنفس الجودة ، ثم إجراء التفضيل بينهما واستعمال أقلها تكلفة ، مع الأخذ بعين الاعتبار السرعة والإتقان .

4- حيوانات المشروع :

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

أ- مساحة المشروع.

ب- صلاحية الأرض لإنتاج العلف.

(2) مجذاب بدر العناد ، المدخل إلي الإدارة المزرعية ، ط1 (البصرة : منشورات جامعة البصرة 1984) ص176

- ج- نوع الدورة الزراعية .
د- استعمال الآلات الميكانيكية.
هـ- طريقة الري المتبعة.
و- توفر الخدمات البيطرية في المنطقة.
5- عمال المشروع :

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

6- دخل المشروع :

هو الدخل الناتج من طرح تكاليف المشروع السنوية من إيراداته السنوية (الدخل الكلي) ويتألف إيراد المشروع من المحاصيل و المواشي والمنتجات الحيوانية وتأجير الأرض أو الآلات أو المواشي للغير و أي دخل آخر باقي من استقلال المشروع وأي زيادة في قائمة الجرد خلال العام ، أما تكاليف المشروع السنوية فتتألف من المصروفات النقدية لشراء العلف والبذور والأسمدة وأجور العمال والاندثار وإصلاح المباني والآلات والضرائب وأجر تقديري للعمل الذي قام به أفراد عائلة صاحب المشروع وأي نقص في قائمة الجرد خلال العام وأية تكلفة أخرى مرتبطة بإدارة المشروع .

ودخل المشروع يساوي مجموع الإيرادات الكلية مطروحاً منها مجموع التكاليف الكلية، والفائض يستلمه المالك نظير ماله وقيامه بتحمل أعباء العمل والقيام بإدارته.
(2)

(1) سيد مرعي ، الإصلاح الزراعي ، ط1 (القاهرة : ب ت ، 1987) ص143

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

7- دخل العمل الزراعي:

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

وإذا لم يكن دخل المشروع كافياً علي الأقل لتعطيه الفائدة الجارية علي استقلال رؤوس الأموال والأجر الذي يمكن للمدير أن يحصل عليه لو عمل بهذا الأجر عند الآخرين فإن المشروع لا يعتبر مشروعاً اقتصادياً ناجحاً.

8- مكسب العمل الزراعي :

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

9- مكسب العائلة الزراعية:

ويتألف من كل ما ينتفع به مدير المشروع وأفراد عائلته من هذا المشروع ويمكن الحصول عليه بإضافة أجر تقديري للعمل الذي قام به أفراد عائلة المدير إلي مقدار مكسب العمل الزراعي ، ويستفاد من مكسب العائلة الزراعية في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية عند مقارنة مستوى المعيشة لعائلة ريفية مع مستوى العوائل التي تعيش في المدن . وعلي هذا فعند وجود حسابات منظمة يصبح بالإمكان تتبع العمليات الإنتاجية التي يقوم بها صاحب المشروع الزراعي ، ومعرفة نتيجة عملياته من ربح أو خسارة ومعرفة مركزه المالي وذلك بعد معرفة تكاليف إنتاج محاصيله

الزراعية ومنتجاته المختلفة الأخرى . فكلما تنوعت وتعددت عمليات إنتاج المحاصيل الزراعية كلما اشتدت الحاجة إلي حساب التكاليف (1) .

ثانياً: التنظيم والرقابة في المشروع الزراعي :

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

إن الغرض الأساسي من التنظيم والرقابة في المشروع الزراعي هو معرفة الطريقة السليمة للقيام بالإشراف علي تنفيذ المناهج المقررة بطريقة تحقق الهدف من قيام هذا المشروع ويركز موضوع المراقبة علي إدارة الخطة في المشروع الزراعي والتي وضعت في ظل التنظيم الذي أستقر عليه رأي مدير المشروع . أهم الأعمال التي يتضمنها التنظيم والرقابة في المشروع الزراعية اختيار طرق وأساليب العمليات الزراعية والقيام بالتعديل في الخطة الزراعية، إذا استدعي الأمر ذلك وإدارة عوامل الإنتاج بالمشروع الزراعي والقيام بعمليات التسويق وتسجيل الحسابات ومسك السجلات وحفظها ومراقبة وتفتيش وتنفيذ العمل بالمشروع الزراعي والتأكد من أن تنفيذ الخطة الموضوعية يؤدي إلي الحصول علي أفضل ربح .

وأهم عناصر مقومات التنظيم والرقابة في المشروع الزراعي هما الآتى:

أ- مدير المشروع الزراعي وما يجب أن يتصف به:

إن مدير المشروع الزراعي هو المحور المحرك الأساسي للفعاليات الزراعية، لأن هدفه استقلال موارد المشروع الزراعي أفضل استقلال والحصول علي أفضل ربح ممكن منها ولتحقيق ذلك يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: (2)

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

- 1- الخبرة و التدريب والإلمام بالزراعة والعمليات الزراعية المختلفة.
 - 2- الحزم وسرعة البت في تنفيذ العمليات الزراعية في أوقاتها المعينة .
 - 3- الكفاءة علي القيام بعمليات التسويق المختلفة - البيع والشراء .
 - 4- القدرة والكفاءة علي القيام بتنظيم العمل والإدارة .
 - 5- القدرة والخبرة علي القيام بالعمليات الحسابية ومسك السجلات ومراجعتها.
 - 6- القدرة الكافية علي القيام بالتفاوض وإقناع أصحاب رؤوس الأموال للحصول علي القروض لتمويل المشروع .
 - 7- الأمانة والنزاهة والاستقامة في العمل.
 - 8- الرغبة في العمل الريفي .
 - 9- المعرفة بالتطورات الاقتصادية لكي يستطيع اختيار المشاريع الزراعية المربحة.
- ويستنتج الباحث أنه لا بد من الاستعانة بمناهج موضوعه مقدماً للعمليات الزراعية في أوقاتها المعينة منعاً للارتباك ولأجل أن يسير العمل في المشروع الزراعي بصورة مرضية. فيجب أن تعد العمليات الزراعية قبل مواعيدها بعدة أيام وإعداد كل ما يمكن إعداده لحسن إدارتها ثم إعادة النظر فيها عند الحالة لإدخال التعديلات اللازمة. إذ قد يضطر مدير المشروع الزراعي إلي إجراء تعديل في نوع ومقدار الأشياء المزروعة. إذا ما توقع ارتفاعاً كبيراً في سعر أحد المحاصيل أو لعدم توفر المياه أو لعدم ملائمة أي عامل من العوامل الزراعية
- ب- السجلات الزراعية وتحليلها:**

رغم أن سجلات المشروع الزراعي هي الوسيلة الوحيدة لتصوير حالة المشروع في ماضية وحاضرة والتنبؤ بمستقبله ، لكن هذا الموضوع لم يجد الاهتمام في المشروعات الزراعية بالقدر الكافي فمدراء المشروعات الزراعية الصغيرة عادة ما يعتمدون علي ذاكرتهم في إجراء حساباتهم أما مدراء المشروعات الزراعية الكبيرة فيمسكون بعض السجلات والدفاتر التي ليست معدة بالطريقة الحديثة. بتقديم التعليم وإنشاء مكاتب للزراعة وتعديل نظم الضرائب الزراعية سيتحتم مسك السجلات المنتظمة الخاصة بالمزارع كما هو الحال في المعامل والمتاجر .

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

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

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

- 1- إعطاء صورة واضحة للأعمال التي تمت بالمشروع .
- 2- تساعد علي القيام بوضع خطة المشروع الزراعي الجديد وذلك لما تتضمنه من معلومات عن كمية المحصول والماشية وكذلك الإيرادات و التكاليف الخاصة
- 3- تساعد علي القيام بالإشراف علي العمليات الزراعية الجارية.
- 4- تساعد علي جباية ضريبة الدخل لأنها تبين إيرادات المشروع.

أنواع السجلات الزراعية :

أدت العمليات المتعددة في المشروع الزراعي إلي تعدد أنواع السجلات ، وذلك حسب متطلبات المشروع من حيث نوعها والأغراض التي تستعمل من أجلها ، وبصورة عامة تقسم السجلات الزراعية إلي ثلاثة أقسام هي: (2).

1- قائمة الجرد

(1) سالم النجفي ، اقتصاديات الانتاج الزراعي ، ط1 (المومل : منشورات جامعة الموصل ، 1985) ص 92

(2) المرجع السابق ، ص94

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

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

2- السجلات الإحصائية

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

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

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

ب - سجلات إنتاج المحاصيل : هذه السجلات مهمة جداً وهي عدة أنواع منها :

1- سجل إنتاج المحاصيل ومعالجة التربة: يوضح هذا السجل علاقة المحصول بنوعية التربة وكمية السماد المستعملة في كل حقل من حقول المشروع. وبواسطة هذه السجلات يمكن معرفة تأثير كل نوع معين من الأسمدة أو كمية معينة منها علي محاصيل حقل من حقولها أو مقارنة ناتج أنواع عديدة من الأسمدة في حقل أو عدة حقول.

2- سجلات العلف: هنالك عدة أنواع لسجل العلف وأبسطها ما نذكر فيه كمية كل نوع من أنواع العلف التي يستهلكها كل نوع من أنواع الحيوانات بالمشروع. وهو يعمل لمدة شهر وهذه الكميات تجمع في آخر السنة في ملخص سجلات العلف.

3- السجلات المالية: هي السجلات التي تبين العمليات المالية المختلفة سواء كانت إيرادات أو مصروفات ، ويتدرج التسجيل فيها من دفتر اليومية إلي دفتر الأستاذ ومن دفتر الأستاذ يستخرج ميزان المراجعة علي فترات وذلك لاختبار صحة التسجيل علي الطريقة المزدوجة . ثم تستخرج الحسابات الختامية بعد إقفال الحسابات من دفتر الأستاذ وذلك في نهاية السنة المالية ، وتعمل الميزانية العمومية وحسابات الأرباح والخسائر ، ويدخل موضوع السجلات المالية في صميم دراسة المحاسبة ومسك الدفاتر وهي تتضمن دراسة المبادئ والأصول التي يستند إليها في معالجة العمليات المالية وتسجيلها بالدفاتر وتصنيفها ثم إظهار النتائج مع تفسيرها . ويهدف من دراستها إلي ناحيتين هما الإحتفاظ بسجل كامل لجميع العمليات التي لها قيمة مالية وإعداد قوائم مالية تبين نتائج الأعمال من ربح وخسارة بين تاريخين فتعرض العناصر المكونة للمركز المالي لصاحب المشروع في تواريخ معينة .⁽¹⁾

3/3/1/1 معايير تقييم إدارة المشروع الزراعي :

تتطلب إدارة المشروع الزراعي أن يكون المدير علي دراية تامة بكثير من العلوم التكنولوجية والعلوم الاجتماعية والاقتصادية حيث يسهل الإلمام بهذه العلوم

(1) جمعه خليفة الحاسي ، المحاسبة التطبيقية ، ط1 (طرابلس : منشورات جامعة 1995م) ص214

القيام بوظيفته الإدارية في عملية الاستثمار الزراعي مما يكفل تحقيق أفضل إنتاج ممكن بأقل ما يمكن من النفقات . وتشمل إدارة المشروع العمليات التالية: (2)

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

(2) مصطفى زائد ، مرجع سابق ، ص 195

المبحث الثاني

معوقات إدارة المشاريع

يعرض هذا المبحث المعوقات المختلفة لإدارة المشروعات الزراعية، وسوف تعرض الباحثة في هذا المبحث المعوقات الاقتصادية والطبيعية والتقنية والإدارية والاجتماعية للمشروعات الزراعية وسوف تعرض الباحثة هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: المعوقات الاقتصادية.

المطلب الثاني: المعوقات الطبيعية والتقنية.

المطلب الثالث: المعوقات الإدارية والاجتماعية

المطلب الأول المعوقات الاقتصادية

تمهيد:

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

1/1/2/1 الجوانب الاقتصادية للمشروع الزراعي

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

1- المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي يتواجد فيه المشروع وعلي الأخص العوامل التي تؤثر في تكوين أسعار السوق للسلع الزراعية .
2- وضع المشروع بالنسبة للأسواق المحيطة به أي وضعه بالنسبة للمواصلات العامة.

والعناصر الداخلية للمشروع هي:

- 1- مناخ المشروع
- 2- حجم المشروع
- 3- التقاوي والكيماويات
- 4- الآلات والأدوات الزراعية

(1) أحمد جويلي وأخرون ، محاضرات في دراسة جدوي وتقييم المشروعات الزراعية ، ط2 (الزقازيق : مطبعة دار الكفاية الإنتاجية ،

جامعة الزقازيق ، 1985م) ص221

- 5- مياه الري ومصادرها
- 6- المواصلات داخل المشروع.
- 7- قوي العمل الزراعي
- 8- حيوانات المشروع
- 9- المباني داخل المشروع 10- نوع التربة وعوامل صيانتها كالمصارف ومحطات الري ومصدات الرياح .

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

- 1- أقصى إنتاج بأقل تكلفة ممكنة.
 - 2- تحقيق أهداف الخطة الزراعية.
 - 3- تحقيق نمو متزايد في إنتاجية الأرض التابعة للمشروع
 - 4- تحقيق نمو متزايد في إنتاجية العمل الزراعي
- وللوصول إلي هذه النتائج فإن دراسة توجيه واستخدام الموارد الزراعية يمكن أن تساهم في تحقيق هذه الأهداف، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه وسائل تحقيق الكفاءة الاقتصادية الزراعية.

1/1/1/2/1 الكفاءة الاقتصادية الزراعية

يعتبر الاستخدام الأمثل والكفاء للعناصر الإنتاجية المتوفرة في المشروع الزراعي هو حجر الزاوية في تحقيق الزيادة في إنتاجية العمل والخفض المستمر في تكاليف الوحدة المنتجة وكذلك في تخفيف عبء العمل علي عنصر العمل البشري الزراعي. وتتحقق الكفاءة الاقتصادية عندما يؤدي استخدام الموارد المتاحة للمشروع إلي تعظيم حالة الهدف للمشروع والمحدد مسبقاً وفقاً لاحتياجات المجتمع والعاملين في المشروع وهي تتمثل في الأساس في تحقيق أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة، ومن المعروف أن الغاية النهائية من النشاط الاقتصادي الزراعي هو الربح والذي يمثل العائد الذي

تحصل عليه بطريقة أو بأخرى - القوي المالية والاجتماعية المسيطرة علي علاقات الإنتاج في المشاريع الزراعية.

ويتم تحديد هذه الغاية عن طريق معيارين أساسيين: المعيار الأول هو معيار فني يقوم علي قياس كفاءة علاقات الإنتاج ككل عن طريق تحديد وقياس وتطور العلاقات بين الإنتاج وعناصر الإنتاج وهو ما نطلق عليه وصف الإنتاجية الكلية، ثم نقيس كفاءة كل عنصر ومدى مساهمته في العملية الإنتاجية، وهو ما نطلق عليه وصف الإنتاجية الجزئية (النوعية) لكل عنصر، ومن الواضح أنها جميعها مقاييس اقتصادية فنية لمعرفة مدى تطور وتقدم البناء الاقتصادي والتكنولوجي للمشروع، ولكنها لا تستطيع أن تحدد العائد الذي يمكن أن يتحقق من النشاط الإنتاجي للمشروع.

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

2/1/1/2/1 قياس الإنتاجية:

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

وهناك العديد من مقاييس الكفاءة الإنتاجية الزراعية يمكن استخدامها في كثير من المناطق المختلفة عن بعضها البعض سواء في أنماطها الزراعية أو في ظروف الإنتاج أو العوامل الجوية أو غيرها ، وعموماً يجب أن يعكس المقياس المستخدم صورة حقيقية كقلة الإنتاج النباتي أو معدل الإنتاج الحيواني في المشروع كله كوحدة واحدة،

(1) نفس المرجع ، ص 228

كذلك فإن هناك مقاييس للكفاءة الإنتاجية باستخدام الأصول الزراعية. وفيما يلي أكثر أساليب الكفاءة الإنتاجية استخداماً.

أولاً: الغلة الهكتارية للمشروع الزراعي الرئيسي

تستخدم في المشرعات المتخصصة في إنتاج محصول نباتي واحد ، أي تلك المشروعات التي تستمد الشطر الأكبر من متحصلاتها من زراعة نبات رئيسي ، من الممكن احتساب كفاءتها الإنتاجية الزراعية وإظهارها في صورة الغلة الهكتارية للمحصول الرئيسي الجاري إنتاجه في المشروع، ونظراً للفتاوت الكبير بين المناطق الإنتاجية المختلفة في النواحي المتصلة بنوع التربة والظروف الجوية والأساليب الزراعية فمن الأفضل مقارنة متوسط القلة الهكتارية الحاصل عليها من مشروع من المشرعات لمحصولها الرئيسي بنظيره في نفس المكان أو في أقرب ناحية مجاورة. وهذا المقياس يعد مناسباً في حالة المشروعات المتخصصة في نشاط زراعي رئيسي واحد أما في حالة المشاريع غير المتخصصة أو متنوعة الإنتاج فإن مقارنة النتائج المتحصل عليها من استخدام هذا الأسلوب لمحصول نباتي واحد قد يؤدي إلي نتائج غير صحيحة.

ثانياً: الغلة من الوحدة الحيوانية

تستخدم الغلة الناتجة من الوحدة الحيوانية اي متوسط إنتاج الوحدة الحيوانية المنتجة في حالة المشاريع الزراعية المتخصصة في الإنتاج الحيواني كمياري لقياس الكفاءة الإنتاجية في تلك المزارع ، ومن الأخطاء الشائعة عند تقدير معدلات إنتاج مشروعات الإنتاج الحيواني هو عدم إدخال كل الوحدات المنتجة في الاعتبار عند حساب النتائج وأبعاد الحيوانات غير المنتجة من الحساب وعلي ذلك نحصل علي مقياس مفصل للكفاءة الإنتاجية الحيوانية.

ثالثاً: الرقم القياسي للغلة المحصولية النباتية

الرقم القياسي للغلة المحصولية النباتية يبدو في صورة نسبة مئوية لغلات المحاصيل النباتية كلها أي الجاري إنتاجها في مشروع من المشروعات محسوبة في

ضوء متوسطات الغلات الهكتارية من تلك المحاصيل النباتية في المشروعات المجاورة أو في المنطقة التي يقع بها المشروع ، ويوافق هذا الأسلوب المشروعات التي تنتج أكثر من محصول زراعي ويعتبر إنتاجها الحيواني قليل الأهمية نسبياً، ويعد الرقم القياسي للغة المحصولية النباتية أحسن أسلوب للكفاءة الإنتاجية الزراعية لذلك النوع من المشروعات الزراعية ، ويجب علي مدير المشروع عند حسابه للرقم القياسي للغة المحصولية النباتية أن يقتصر حسابه علي المحاصيل التي زرعت فعلاً، وأن يدخل في حسابه المساحات التي فشل الإنتاج فيها ، وبهذه الطريقة يصبح الرقم القياسي للغة النباتية ممثلاً لواقع الكفاءة الإنتاجية الزراعية ، كما يجب عليه أن يتأكد من متوسطات الغلات الزراعية المحلية قد جري حسابها علي أساس مدعم بالمساحات الفعلية لكل من هذه المحاصيل علي حده في المشروعات المجاورة أو بمنطقته.

رابعاً: الرقم القياسي للغة المحصولية الحيوانية

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

خامساً: الرقم القياسي لإجمالي المنتجات الزراعية

يجري حساب الرقم القياسي لإجمالي المنتجات الزراعية بعد حساب كل من الرقم القياسي للغة المحصولية النباتية مرجحاً بالنسبة المئوية لمقدار العمل الإنساني المنتج ، والرقم القياسي للغة المحصولية الحيوانية مرجحاً بالنسبة المئوية لمقدار العمل

(1) برايس جنتنر ، التقييم الاقتصادي لمشروعات الزراعة ، ترجمة معهد التخطيط القومي ، ط1 (القاهرة : منشورات معهد التخطيط

الإنساني المنتج المستخدم في الحصول علي هذه المنتجات ، ثم ترجيح كل من هذين الرقمين القياسيين بالنسبة المئوية لعنصر العمل المستخدم في الإنتاج الحيواني إلي العمل الإنساني الكلي والنسبة المئوية لعنصر العمل المستخدم في الإنتاج النباتي إلي العمل الإنساني الكلي.

سادساً: أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية للمشروع الزراعي باستخدام الأصول الزراعية

ويمكن تقسيم تلك الأصول إلي الأصول الثابتة والأصول المتغيرة، ومن أهم معايير الكفاءة الإنتاجية لتلك الأصول الزراعية هي:

أ- استخدام الأصول الإنتاجية الثابتة

حيث أن قيمة عناصر الإنتاج الثابتة تنتقل بصفة تدريجية إلي المنتجات ، ولا بد أن تخضع في استهلاكها السنوي للحسابات الاقتصادية التي تنتج أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة من هذه الأصول الإنتاجية ، وأن تحسب لها تكاليف استهلاك سنوية تضاف إلي تكاليف إنتاج السلعة المنتجة حيث أن ما يخصم كمعدل للاستهلاك السنوي لهذه الأصول تشكل بجانب الاستثمارات الجديدة المصدر في تعويض هذه الأصول وتتميتها مستقبلاً ، وتحسب معدلات الاستهلاك السنوي (معدل الإحلال السنوي لهذه الأصول) بمعرفة القيمة الإجمالية لأي أصل من هذه الأصول مع العمر الإنتاجي له.

القيمة الإجمالية للأصل الإنتاجي

= معدل الاستهلاك السنوي

العمر الإنتاجي له

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

1- علاقة الأصول الثابتة بالإنتاج السنوي المحقق = إجمالي قيمة الإنتاج الزراعي

القيمة الإجمالية للأصول الثابت

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

2- مدي مساهمة الأصول الثابتة في الإنتاج = قيمة الإستهلاك السنوي للأصول الثابتة

إجمالي قيمة الإنتاج الزراعي المحقق

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

3- ربحية الأصول الثابتة = صافي قيمة الإنتاج الزراعي

القيمة الإجمالية للأصول الثابتة

وهذا المعيار يعبر عن صافي الربح في مقابل دينار واحد من الأصول الإنتاجية، ويمكن عن طريق تلك المعايير تقييم مدي كفاءة استخدام الأصول الثابتة لكل المشروع أو في فرع إنتاجي واحد داخل المشروع ، كذلك يمكن عن طريقها عقد مقارنة بين المشروعات المختلفة ذات الظروف الإنتاجية المتشابهة كما أن عن طريق هذه المعايير يمكن تقدير مدي كفاءة استخدام هذه الأصول سنة بعد أخرى وذلك عن طريق حساب القيمة الإجمالية للأصول في كل سنة علي حده ، وذلك بإيجاد ما يسمي بالقيمة الحالية لها عن طريق قيمة الإهلاك السنوي في السنين السابقة من تكاليف إقامة هذه الأصول في المشروع (1) .

ب- استخدام الأصول الإنتاجية المتغيرة:

حيث أن قيمة الأصول الإنتاجية المتغيرة تنتقل نهائياً من خلال ألفترة الإنتاجية الواحدة إلي المنتج الجديد فإن كفاءة استخدام هذه الموارد يحدد إلي حد بعيد مدي ربحية العملية الإنتاجية وعلي ذلك فإن استخدام الحوافز الاقتصادية في مجال استخدام هذه الأصول كفيلاً بتحقيق الاستخدام الأمثل لها.

ويمكن قياس مدي كفاءة استخدام هذه الأصول باستخدام المعايير التالية:

1- العلاقة بين الأصول المتغيرة والإنتاج = إجمالي الإنتاج الزراعي

قيمة الأصول المتغيرة في الفترة الإنتاجية

(1) نفس المرجع ، ص 128

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

2- الزمن اللازم لدوران الأصول = 365 عدد أيام السنة

معدل دوران الأصول المتغيرة دورة كاملة

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

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

الكفاءة الإنتاجية الزراعية = قيمة الإنتاج المتحقق خلال السنة

قيمة الأصول المتغيرة + قيمة الإستهلاك السنوي للأصول الثابتة خلال السنة
وكلما ارتفع هذا الرقم دل ذلك علي ارتفاع كفاءة استخدام هذه الأصول الزراعية.

2/1/2/1 المعوقات الاقتصادية:

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

1/2/1/2/1 سياسة الاقتصاد الكلي

تسير سياسات الاقتصاد الكلي في البلاد دون أن تضع اعتبار لتأثير تلك السياسات علي إدارة المشروعات الزراعية وعلي القطاع الزراعي ككل رغم الأهمية المحورية للقطاع في تحريك كل القطاعات الاقتصادية المختلفة ، وكما هو معلوم فإن الإنتاج الزراعي يعتمد اعتماداً شبة كامل علي واردات المحروقات والجرارات والآليات والمدخلات الزراعية المختلفة من أسمدة ومبيدات وخيش وبعض التقاوي فضلاً عن استيراد العربات والشاحنات وقطع الغيار المختلفة ، وقد أدى التقويم إلي انهيار الدينار

(1) نفس المرجع ، ص 130

وتدني قيمته في مدي خمس سنوات من نحو اثني عشر جنيهاً للدولار إلي ألف وثمانمائة جنية للدولار ، مما رفع تكلفه كل الواردات بنسبة 14900% علي الأقل ، وبما أن الإنتاج الزراعي في معظمه للسوق المحلي ويعتمد علي الدخل المتواضعة للواء الأعظم من المواطنين فإن الأسعار المحلية لم ترتفع إلا بنسبة 300% ولأن الإنتاجية الفدانية خلال هذه السنوات لم تزد فقد كان التقويم خصماً علي القطاع الزراعي بصفة عامة وعلي إدارة المشروعات الزراعية وعلي دخول المزارعين بصفة خاصة ومع تصاعد معدلات ارتفاع التضخم حتى بلغ 166% في أغسطس عام 1996م، كما ورد في الوثائق الرسمية ، فقد سمح للمصارف برفع هامش المرابحة لتأمين القيمة الحقيقية لأموال المودعين فارتفع الهامش لدي بعض المصارف لنحو 7% في الشهر أو 84% في السنة وأصبح التمويل عائقاً آخر لأنه رتب تكلفة عالية للقروض لا يتصور أن يتجاوزها التطور الزراعي في المدى القريب.

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

2/2/1/2/1 قصور الموارد المالية

كان السودان حتى منتصف الثمانينات يتلقي دعماً من الأسرة الدولية في شكل قروض وتسهيلات ومنح عون غذائي في حدود ثمانمائة مليون دولار سنوياً مع إعلان الشريعة في عام 1984م والثبات عليها بعد ذلك تقلص العون إلي أقل من خمسين مليون دولار سنوياً مما أعاق برامج التنمية وحركة الاقتصاد الوطني . وبدلاً عن توجيه حصيلة الصادرات لتوفير احتياجات القطاعات الاقتصادية كالزراعة والصناعة فقد اضطرت البلاد لتوجيه قدر مقدر من تلك الحصيلة لسلع إستراتيجية كانت تستورد عن طريق التسهيلات كالأسلحة والمحروقات وغيرها. ونتيجة لذلك فقد

(1) اسماعيل الخليفة سليمان ، الإصلاحات الهيكلية في بنية الاقتصاد السوداني ، ط2 (الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة للإرشاد

تضرر القطاع الزراعي في السنوات الماضية نتيجة لعدم توفر المحروقات والمدخلات بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب كما تباطأت برامج التأهيل والإحلال للمنشآت والبنيات الأساسية ووسائل النقل بالنسبة للقطاع الزراعي مما أثر علي كفاءة الأداء - ولكن الموقف المبدئي من حرب الخليج الثانية والإصرار علي إيجاد حل عربي أوجد قطعية بين السودان وأقطار التحالف الغربي من الدول العربية وحجب رؤوس الأموال العربية عن الاستثمار في السودان ، ومن حسن الحظ ان الأقطار العربية بدأت تتجاوز تداعيات حرب الخليج ، ومن شأن ذلك ان يضع المجال أمام استقطاب فوائض الأموال العربية للاستثمار في البلاد ، ولقد أخذت دولة قطر الشقيقة المبادرة بالاستثمار في مجال التعدين واستخراج البترول ثم بالزراعة في ولاية الخرطوم ، كما بدأ بعض المستثمرين العرب في تنفيذ مشروعات زراعية في مناطق مختلفة من البلاد ، وهو جهد ينبغي ان يدعم وان توفر له كل السبل وكل التسهيلات ، خاصة والعالم يتجه نحو العولمة وسياسات التحرير وإزالة الحواجز بين الدول والسماح لرؤوس الأموال بالتحرك دون قيود فرض معايير الربحية التجارية مما يجعل أمر استقطابها عسيراً (1).

3/2/1/2/1 الدين الخارجي

مع الطفرة التي حدثت في أسعار المحروقات بعد حرب أكتوبر 1973م توفرت للمصارف والمؤسسات المالية موارد نقدية ضخمة وتم تدويرها بسهولة عبر الدول النامية وقد حصل السودان علي نحو خمسة مليارات من الدولارات ، ولكن بما أن حجم التمويل لم يكن كافياً لتلبية جميع احتياجات التنمية الاقتصادية، و أن ما تم الحصول عليه وجه بشكل أساسي للقطاع الصناعي والبنيات الأساسية كالمطرق العابرة والمطارات دون أن يحصل القطاع الزراعي علي القدر الكافي لإحداث النهضة الزراعية، كما أن إدارة تلك الموارد افتقدت في كثير من الأحيان جانب الرشد والحكمة ، فقد عجزت البلاد عن تحقيق عائد مكافئ يساعد علي تسديد التزامات الدين الخارجي ، ومع الفوائد المركبة التي تتعامل بها المصارف العالمية فقد ارتفعت مديونية البلاد

(1) المرجع السابق ، ص96

نحو 23 مليون دولار وأصبحت البلاد رهينة لصندوق النقد الدولي الذي اخذ يصر علي جدولته ديونه وعلي الالتزام بسداد أقساط شهرية للدين رغم ظروف البلاد الاقتصادية.

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

4/2/1/2/1 العجز في ميزان المدفوعات

يعيق العجز في ميزان المدفوعات في السودان والذي قدر بنحو 1241 مليون دولار في عام 1998م أي جهود لاستيراد القدر الكافي من الآليات والمعدات والتقانة ويدفع لتكديس تخفيض مطرد في سعر صرف الدينار بكل ما يترتب علي ذلك من ارتفاع لتكلفة الواردات بما في ذلك المحروقات والآليات والمدخلات الزراعية ويقلص دخول الزراع ويحبط أي خطط للتوسع الرأسي لزيادة الكفاءة الإنتاجية كما تتعثر الجهود لتأهيل وتوسيع وتحديث الطاقات الإنتاجية.

5/2/1/2/1 العجز في الموازنة العامة

يعاني الاقتصاد السوداني من عجز في الموازنة العامة، ويعتبر هذا العجز من أهم عوامل ارتفاع معدلات التضخم ، وفي سبيل تقليص العجز لتحجيم الارتفاع في معدلات التضخم فقد تبنت الحكومة في السنوات الأخيرة سياسة تقشفية شملت تقليص الإعتمادات الموجهة للخدمات الزراعية الأساسية وخاصة خدمات البحوث الزراعية ووقاية النباتات ومكافحة أمراض الحيوان والإرشاد والتدريب ، كما اتجهت الدولة لتنفيذ برنامج واسع للتخصيص تم بموجبه التصرف في مؤسسات زراعية عديدة وإحالة الكثير من المهنيين والفنيين والعمال المدربين للتقاعد مما افقد إدارة المشروعات الزراعية بصفة خاصة والقطاع الزراعي ككل بصفة عامة الإمكانيات المادية والقوي البشرية

(1) زهير المبارك عبدالله ، اثار اتفاقيات الجات الدولية علي السودان ودول الشرق الأدنى ، ط1 (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات

التي كان ينبغي أن تدعم التطور الرأسي لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج، وتتجه الحكومة للاهتمام بجانب العرض من خلال فتح الموارد المطلوبة للقطاع الزراعي لتحقيق التطور المطلوب ولا بد أن يواكب ذلك اعتماد برنامج واسع لدعم خدمات البحوث والإرشاد الزراعي حتى تحدث طفرة المطلوبة في الإنتاجية لنواكب الارتفاع الكبير في تكلفة الإنتاج⁽¹⁾.

6/2/1/2/1 ضعف قنوات التسويق

أنشأت البلاد عبر الزمن عدداً من المؤسسات المتخصصة في تصدير السلع الأساسية كشركة السودان للأقطان ، وشركة الصمغ العربي، وشركة الحبوب الزيتية وأخيراً شركة تنمية المحاصيل البستانية وكانت هناك شركة لتسويق الماشية واللحوم ولكنها حلت في نطاق برنامج التخصيص، جميع هذه الشركات باستثناء شركة الأقطان لم تدعم بالبنيات التحتية والخدمات الضرورية الخاصة بالتخزين الحديث كالصوامع والمخازن الحديثة والمخازن المبردة بالنسبة للسلع البستانية والمسالخ الكافية والمتطورة بالنسبة للحوم فضلاً عن ضعف خدمات التعبئة والتغليف وغياب خدمات الترويج. وحتى الآن لا توجد شركة أو مؤسسة لتسويق الغلال رغم أن 70% من المساحة المزروعة مخصصة للغلال كما أن أسواق المحاصيل مركزة في مدن محددة كالقضارف والأبيض وأم روبة والدمازين مما يعيق الانسياب المنتظم للمحاصيل من المنتج للأسواق ثم للمستهلك ، لقد شرعت الدولة في تشييد عدد الطرق العابرة للولايات غير أن ضعف الموارد المالية يعيق تسريع تنفيذها جميعاً لتواكب التوسع المطلوب في الإنتاج الزراعي، ولهذا لا بد من وضع أولويات في تنفيذ تلك المشروعات وتنفيذها تباعاً كأن يعطي طريق السلام للجنوب أولوية قصوى ، ومن بعده طريق الغرب ، وبعد أن يكتمل تشريع البلاد في استكمال الطرق الأخرى مثل طريق التحدي وشريان الشمال والطرق الأخرى من الشرق والوسط .

(1) علي عبد العزيز وآخرون ، الضرائب والرسوم الزراعية وأثارها علي الإنتاج الزراعي ، ط2 (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات

الاستراتيجية ، 2000م) ص94

لقد تمكنت البلاد من اختراق بعض الأسواق العربية لتصدير اللحوم غير أن الاعتماد علي مسلخ الكدرو ومسالخ قنأوة والرضوان ونيالا فقط لن يفي لمقابلة الطلب العربي علي اللحوم والذي يقدر بنحو سبعمائة ألف طن من اللحوم الحمراء ، وعليه لابد من تركيز الجهود لإنشاء العديد من المسالخ وفي مناطق الإنتاج الأساسية مع تشييد المطارات والبنيات الأساسية الأخرى لتوفير الظروف المواتية للتوسع في صادر المنتجات الحيوانية (1) .

7/2/1/2/1 محدودية السوق المحلي

تقوم إستراتيجية الإنتاج الزراعي في البلاد باستثناء القطن والصبغ العربي علي تلبية احتياجات السوق المحلي وتصدير الفائض ،وقد ساعدت هذه الإستراتيجية علي تحقيق الاكتفاء الذاتي ، وتوفير قدر من العملات الصعبة للمساهمة في تسيير النشاط الاقتصادي ، وينبغي أن تستبدل هذه الإستراتيجية بأخرى تستهدف الإنتاج للوطن العربي والعالم الإسلامي والقارة الأفريقية، ولا شك أن عدم انتظام الأقطار النامية في تكتلات اقتصادية يضعف اختراق تلك الأسواق ، ولكن من ناحية أخرى فأن اختراق تلك الأسواق عن طريق برنامج مكثف للترويج وخطة محكمة لدعم الصادر سوف يخلق المصالح المشتركة ويهيئ الوضع لإنشاء التكتلات الاقتصادية.

8/2/1/2/1 سياسة تسعير الحاصلات الزراعية

يختلف الإنتاج الزراعي عن الإنتاج الصناعي بسبب موسمية الإنتاج. ويتطلب هذا سياسة تسويق وتسعير تتجاوز سلبيات قانون العرض والطلب، ولهذا تعمل كل الدول وعلي رأسها الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوربي علي تطبيق سياسة تسويق وتسعير تؤمن العائد المجزي من خلال أسعار التركيز أو الأسعار الدنيا ، ثم تسمح للزراع بحرية البيع إن حصلوا علي أسعار أعلى، وفي الولايات المتحدة تقوم مؤسسة التسويق الزراعي بإعطاء المنتج وثيقة ضمان بقيمة محصوله بالسعر الأدنى المجزي ، ويقوم المنتج بإيداع الوثيقة لدي أي مصرف تجاري والحصول علي قرض يتسق مع حجم الضمان للصرف علي احتياجاته وعلي العمليات الزراعية للموسم الجديد دون

(1) نفس المرجع ، ص102.

إبطاء، وفي غضون ذلك يقوم بعرض محصوله للأسواق وفي مدي ثلاثة أشهر فإذا حصل علي سعر أعلي باع به وأعاد للبنك قيمة المديونية، وأن لم يحصل علي سعر أعلي في غضون ثلاثة أشهر تستلم مؤسسة التسويق الزراعي المحصول وتقوم بسداد قرض البنك وتتولي من بعد ذلك تخزين وتسويق المحصول. (1)

وتتم ممارسات مماثلة في كل الأقطار بالنسبة للمحاصيل الإستراتيجية ولكن السياسة القائمة بعد فبراير 1992م تخلت عن تحديد أسعار دنيا وعن الالتزام بتأمين احتياجات المطاحن من القمح وترك أمر التسعير لآلية العرض والطلب، وكان من نتائج ذلك اضطرار الزراع لبيع المحصول بأسعار متدنية تقل كثيراً عن تكلفة الإنتاج فيخسر الزراع ، وحيث يتحول المحصول للسماسة والتجار يقوم هؤلاء بالتحكم في العرض فترتفع الأسعار ويخسر المستهلكون بعد ذلك و إلي حين إنتاج الموسم التالي ، وفي عام 1998/ 97 في السودان وبالرغم من تواضع الإنتاج الكلي من الذرة فقد انخفضت الأسعار في السوق إلي نحو 19 ألف جنيه للجوال بينما كانت أسعار السلم المتفق عليها نحو عشرين ألف جنيه ، ومن نتاج ذلك تكبيد الزراع خسارة كبيرة وإضعاف قدراتهم لتمويل العمليات الزراعية في الموسمين التاليين مما ابعده مساحات واسعة في القطاع المطري الآلي عن الزراعة مما قد أحدث فجوة غذائية خطيرة في العام 2000م، أن كل ذلك يتطلب مراجعة سياسة التسعير المتبعة وترشيد سياسات التحرير وتبني المنهج المتبع عالمياً بتحديد أسعار دنيا وإنشاء مؤسسة قومية للأمن الغذائي لتتولي أمر إدارة المخزون الاستراتيجي وخطط تسويق محاصيل الغلال ، بما في ذلك تصدير الفائض ، إن الأساس المادي لهذه الهيئة أو المؤسسة يتمثل في موجودات مؤسسة الصوامع السابقة والتي كانت تملك صومعتي القصارف وبور تسودان ومطامير لخرن الذرة بسعة 900 ألف طن ومخازن حديثة في مواقع مختلفة من البلاد (1) .

9/2/1/2/1 السياسة الضريبية

(1) محمد خير ، أساسيات إنتاج محاصيل الأعلاف ، ط4 (مدني : إدارة التدريب والنشر هيئة البحوث الزراعية ، 1999)ص216

(4) سليمان سيد أحمد السيد ، الزراعة وتحديات العولمة ، ط1(الخرطوم : مطبعة الدراسات الإستراتيجية ، 1999م) ص97

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

لقد عالج مجلس الوزراء وضع الضرائب علي القطاع الزراعي وأصدر قراراً بالإصلاح الضريبي وتنظيم الرسوم ، وينص القرار علي ألا يتجاوز العبء الضريبي 20% من الإنتاج المطري و15% من قيمة الإنتاج المروي ، بما في ذلك زكاة الزروع ، كما أصدر قراراً لاحقاً بمنع رسوم العبور بالنسبة لسلع الصادر ولكن بما أن الكثير من الأجهزة الولائية والمحلية لا تجد في الوقت الحاضر مصدراً لتغطية التزاماتها الآتية وبخاصة ما يتعلق بالفصل الأول فإن تنفيذ القرار لا يزال يجد المقاومة.

وتمثل الرسوم الجمركية كذلك عبئاً كبيراً علي القطاع الزراعي خاصة وان تعرفه الجمارك ظلت عاليه رغم الزيادة الكبيرة في سعر صرف دولار الجمارك من 12.5 جنية للدولار في عام 1992م إلي نحو 2500 جنية للدولار في عام 1999م، ولا تقتصر الرسوم الجمركية علي الآلات والمعدات والمدخلات وقطع الغيار المستوردة ، ولكنها تشمل أيضاً سلع الصادر ، كالقطن والصمغ العربي والحبوب الزيتية مما يقلل كفاءتها التنافسية في الأسواق الخارجية ، وفي سبيل تخفيف هذا العبء فقد تقرر تخفيض الرسوم الجمركية في الموازنة بدءاً من عام 1998م مما سيكون له أثر

طيب في حفز الصادر، وفي مقابل ذلك هنالك رسوم أيضاً علي الواردات الزراعية ، ويقترح الإبقاء علي هذه الرسوم حماية للإنتاج المحلي ، خاصة وأن اتفاقية الجات تبيح للدول الأقل نمواً فرض مثل هذه الرسوم خلال ألفترة الانتقالية والتي انتهت بحلول عام 2005م ، وذلك لتمكين تلك الأقطار من حماية الإنتاج المحلي ومن دعم ميزان المدفوعات (1) .

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

(1) محمد عوض صالح أحمد ، الإرشاد الزراعي المفهوم والتطبيق في دول العالم الثالث ، ط1 (سنار : مطبعة كلية الزراعة جامعة ،

المطلب الثاني

المعوقات الطبيعية والتقنية

1/2/2/1 المعوقات الطبيعية

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

1/1/2/2/1 التربة أو الأرض الزراعية

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

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

(1) جلال الملاح ، تخطيط وتقييم المشروعات الزراعية ، ط1 (الرياض : دار المريخ للنشر ، 1991م) ص118

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

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

وتعتبر ملكية الأرض عنصر إنتاجي أقل مرونة عن الاستئجار فعادة يستطيع المزارع أن يوسع من عملياته الزراعية أو يحدد عقوداً ايجارية عن تلك الأرض وذلك بسهولة عما إذا كانت تلك الأرض مستأجرة ، والمزارع المبتدئ الذي لم يتأكد بعد من

عملياته الزراعية ربما يكون في حاجة إلي هذه المرونة، وبالطبع فأن استئجار الأرض ليس بدون مشاكل وفي كثير من بلدان العالم فأن عملية الاستئجار تنظمها اللوائح والقوانين الخاصة بذلك

شراء الأرض: إن عقار المشروع الزراعي يختلف عن الأشكال الأخرى الخاصة بالممتلكات الأصلية في كونه مشهور ومظهر مزدوج بالنسبة لقيمتة، فأن له قيمة سوقية يمكن تقديرها، ومن المعروف أن الأرض كأصل تعيش لمدة طويلة وتوجد بالإنتاج لعدة سنوات في المستقبل ، وهذا الإسهام المستقبلي من الواجب وضعه في الحساب لكي يتم استخدامه في القرارات الحالية، ويطلق علي عملية الحصول علي عوائد مستقبلية مرة ثانية إلي الحاضر، يطلق عليها " الخصم"، وبصورة عامة فأن للأرض حياة غير محددة لو تم الاحتفاظ بالتربة الزراعية في حالة جيدة.

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

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

أما الأراضي الزراعية في السودان فهي تتعرض إلي كثير من المشاكل مما يعوق إدارة المشروعات الزراعية ففي وسط السودان تتعرض الأراضي الزراعية إلي الزحف الصحراوي نتيجة للرعي الجائر ولقطع الأشجار وهي أراضي هامة لإنتاج الحبوب الغذائية، كالذرة والدخن والحبوب الزيتية كالقول السوداني والسهم والمحاصيل

(1) سيد الهواري ، الاستثمار والتمويل ، ط2 (القاهرة : مطبعة مكتبة عين شمس 1982 م) ص86

الأخرى كالبطيخ والكركي وغيرها، وهذا يتطلب من إدارة المشروعات الزراعية حماية تلك المناطق وإخضاعها لإعادة استزراع وتشجير وتنظيم دورات الرعي ، وضبطه مع تحجيم القطيع القومي وفق الطاقة الاستيعابية للمرعي، وهناك أراضي القيزان ، وهي أراضي شبه رملية ، ومن شأن استخدام الآليات والجرارات أن يحرك سكونها ويجعلها عرضة للعواصف ومن ثم انجراف التربة.

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

2/1/2/2/1 الأمطار والمياه

يتمتع السودان بكميات وافرة من الأمطار والمياه السطحية والجوفية، وتسقط الأمطار في معظم أرجاء الوطن صيفاً ، ويتواصل الهطول في الولايات الجنوبية لأكثر من تسعة أشهر أما في ساحل البحر الأحمر فتسقط الأمطار شتاءً ، ونظراً لتملح التربة وضعف الهطول فإن مياه الأمطار لا تستقل إلا في بعض الأودية، ولكنها تعتبر عنصراً حاسماً في توفير المرعي وفي تغذية الخزان الجوفي، وكما هو معروف فإن 90% من المساحة المزروعة في السودان تعتمد علي الأمطار وخاصة بالنسبة لإنتاج الحبوب الزيتية والحبوب الغذائية وتوفير المرعي وتنمية الغابات وتغذية الخزانات الجوفية ، ولكن نظراً لتباين كمية الأمطار من عام لآخر وتباين توزيعها خلال الموسم مع عدم إنباع الأساليب التي تحافظ علي رطوبة التربة فإن المساحة المزروعة والإنتاجية وخاصة بالنسبة للمحاصيل الحولية تتباين من موسم لآخر ، وتزيد من المخاطر المرتبطة بالإنتاج المطري ، ولما كان موعد الزراعة يتوقف علي نزول

الأمطار فإن من شأن تأخير هطول الأمطار أن تتم الزراعة بعد الوقت الأمثل المحدد من قبل هيئة البحوث الزراعية مما يضعف الإنتاجية ويزيد تكلفة الإنتاج، ولا بد من الإشارة إلي ان اتساع رقعة البلاد يساعد علي توزيع مناطق الإنتاج في مواقع مختلفة ، حتى إذا ضعف هطول الأمطار من مواقع وانتظم في مواقع أخرى فإن ذلك سوف يؤمن الإنتاج المطلوب لتحقيق الأمن الغذائي . وفي موسم 1998/97م ساعد انتظام الأمطار في ولايات النيل الأزرق وسنار والقضارف في تحقيق إنتاج وفير ساعد في تغطية ألفجوة الكبيرة التي حدثت في ولايات الاستوائية وبحر الغزال نتيجة لتوقف الأمطار لثلاثة أشهر وهي يوليو ، أغسطس ، وسبتمبر مما أحبط إنتاج المحاصيل في تلك الولايات، ومن ناحية أخرى رغم أن البلاد تملك رصيماً كبيراً من مياه الأنهار ومن المياه الجوفية غير أن الاستفادة من تلك المياه تتطلب استثمارات ضخمة لتشييد الخزانات ومنشآت الري وتوفير الطاقة الرافعة مما لا يتييسر للبلاد في ذلك الوقت (1).

3/1/2/2/1 الظروف المناخية

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

2/2/2/1 المعوقات التقنية

تتصف الزراعة في السودان في الوقت الحاضر بأنها ضعيفة الإنتاجية وتدرج في أدنى قائمة الدول الأقل نمواً في هذا الشأن من قبل منظمات الأمم المتحدة

(1) السيد عبد الباري، تلوث البيئة الأرض والنبات، ط1 (الخرطوم: ب ن، 2000م) ص20

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

المتخصصة، وبعض هذا الإخفاق يعود للظروف المناخية وطبيعة موسم الأمطار وإدارة الري ، ولكنه يعود بشكل أساسي إلي قصور الخدمات الزراعية كالبحوث والإرشاد والميكنة ووقاية النباتات وضعف استخدام المدخلات الزراعية كالبنور المحسنة والأسمدة والمبيدات وغير ذلك ، ومن هذه المعوقات التقنية ما يلي:

1/2/2/2/1 عدم تطور عمليات خدمة التربة

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

لقد بدأ نشاط محمود في كل هذه الجبهات في مطلع الخمسينات في محطة توزي التي أنشأت لتطوير الزراعة المطرية الإلية، ولكن حيث تحولت المحطة في منتصف الستينات لأبي نعاما لتوحيد الجهود البحثية في القطاعين المطري والمروي واجهت المحطة الجديدة مشاكل عديدة وتقلص دورها البحثي، والآن تبذل الجهود لإعداد مركز سمس في ولاية القضارف ليقوم بهذا الدور بخاصة فيما يتعلق بالبحوث المتعلقة بالميكنة الزراعية، ثم هناك القصور في خدمات الإرشاد الزراعي من حيث توصيل المعلومات المتاحة للزراع للالتزام به ، ومن ذلك موعد الزراعة الأمثل وخاصة في وسط وشمال البلاد حيث يتميز الموسم الزراعي بالقصر، ففي المناطق المطرية ينتظر المنتجون بدء الأمطار لحرثة الأرض وزراعتها ، وقد تتأخر الزراعة تبعاً لتأخر الزراع وبذلك يضيع وقت أمثل للزراعة وقد يحل الصيف أو الطقس الحار مبكراً في فبراير فينضج الزرع قبل أن يستوي ويكمل تكوين الحبوب ، ومن ناحية أخرى فأن صغر الحيازات الخاصة في ولايتي الشمالية ونهر النيل لم يشجع في الماضي علي

استخدام الميكنة ولا يزال القمح يزرع في مساحات واسعة بالأيدي ، ثم يقطع بالأيدي ، قبل أن يغذي في الدراسة وفي ذلك إهدار كبير للجهد ومضاعفة للتكلفة.

2/2/2/2/1 ضعف خدمات الميكنة الزراعية

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

3/2/2/2/1 ضعف استخدام البذور والأصناف المحسنة

توجد بالمؤسسات الزراعية القومية إدارات لإكثار البذور المحسنة ، وقد حققت إنجازات مقدره في توفير البذور المحسنة من القطن والقمح والذرة والبقول السوداني، ولكن هذه الإدارات لا تجد الإمكانيات الكافية والعدد المطلوب من الكوادر المتخصصة

(1) نفس المرجع ، ص 287

لمواكبة التطور المطرد في استنباط الأصناف والبذور المحسنة مما يستوجب إعطاء هذه الإدارات اهتماماً كبيراً وإعادة هيكلتها لتعمل علي أسس تجارية ، ولكن الأمر يختلف بالنسبة لمناطق الزراعة الآلية المطرية والقطاع التقليدي والمشروعات المروية خارج نطاق المؤسسات القومية ويعود السبب في ذلك أولاً لعدم وجود مراكز البحوث الكافية لاستنباط الأصناف والبذور المحسنة وبخاصة في غرب وجنوب البلاد، كما لا تتوفر المؤسسات والوكالات الخاصة التي تقوم بعمليات الإكثار، كما أن الوعي باستخدام البذور المحسنة لا يزال محصوراً في أوساط معينة ولم يصبح رأياً عاماً لدي الزراع والمنتخبين في كل الولايات ، ولا يزال أصحاب المشروعات وصغار الزراع في القطاع التقليدي يعتمدون علي مخزونهم من إنتاج العام المنصرم، وفي الوقت الحاضر تبذل جهود نشطة في هذا المجال لإنشاء الشركة العربية السودانية لإنتاج البذور برأسمال قدره إثنا عشر مليون دولار ، وقد بدأت نشاطها بالفعل في موسم 1998/97م كما توجد شركة بيونير وبعض الأفراد ، وتتجه وزارات الزراعة في الولايات المختلفة لإنشاء إدارات خاصة بإكثار البذور مما يساعد علي توفير البذور المطلوبة بكل المناطق.

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

4/2/2/2/1 ضعف استخدام الأسمدة

تهتم الحكومة بحكم المسؤولية القومية بتدبير الأسمدة المطلوبة للمحاصيل المزروعة في المؤسسات القومية الزراعية، وتشرف إدارات المؤسسات علي إيصال

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

الأسمدة المطلوبة وبالكميات المحددة وفق توصيات هيئة البحوث الزراعية للزراع في مواقع الإنتاج، وبما أنه لا توجد خدمات ممكنة ومتكاملة لتغذية التربة بالأسمدة ، فإن مهمة نثر الأسمدة يعتمد بشكل كامل علي الزراع إن رغبوا في ذلك وأن لم تضطرهم الظروف للتعامل مع الأسمدة بشكل مغاير ، وهنا تتدخل الظروف الاقتصادية لتؤثر علي خدمات التسميد ، منها أن الأسمدة تستورد وبتكلفة عالية في ظل تقويم الدينار ، ولا يحصل عليها الزراع خارج المؤسسات القومية لعدم توفرها في الأسواق من جهة ولارتفاع أسعارها من جهة أخرى ، وفي مقابل ذلك لا يجد الزراع في المؤسسات القومية خدمات ائتمانية لتوفير السيولة المطلوبة للصرف علي العمليات الزراعية ، ولسد الاحتياجات الاستهلاكية للزراع وأسرههم ، فيلجأ معظمهم لبيع بعض ما يليه من أسمدة لصغار التجار في القرى المجاورة ليجد طريقة للزراع في المشروعات الخاصة وبأسعار أدني بكثير من التكلفة المقدرة من قبل المؤسسات ، وهنا يخسر زراع المؤسسات مرتين، مرة نتيجة لتدني الإنتاجية للمحاصيل التي لا تجد الجرعة المقدرة من الأسمدة ومرة نتيجة لفارق السعر بين ما قيد في حسابهم وبينما حصلوا عليه ، وهذه الممارسة ظلت عبر السنين تعيق تطور المؤسسات الزراعية، ولابد من حلها عن طريق ميكنة استخدام الأسمدة وبإشراف من قبل الإدارات الفنية ، وعن طريق زيادة عائد الزراع وتوفير الخدمات الائتمانية حتى يحصل علي كل احتياجاته دون الإضرار بنشاطه الزراعي ومن المأمول بعد التوسع في عمليات استخراج البترول وتصنيع منتجاته أن تعطي أولوية خاصة لتوفير الأسمدة محلياً ولإحداث استقرار في إنتاجها وأسعارها ليسهل التعامل معها بشكل واسع.

لا تستخدم الأسمدة في كل القطاع المطري ، أولاً لعدم توفر المعلومات الفنية الكافية عن أنواع الأسمدة والمعدلات المناسبة للمحاصيل المختلفة، وعن مواعيد وطرق استخدامها في ظل العلاقات السعرية المتغيرة بين أسعار المحاصيل وتكاليف استخدام الأسمدة والمدخلات الزراعية المختلفة، ومن ناحية أخرى لا يوجد وعي كاف لدي المنتجين وصغار الزراع في القطاع المطري بأهمية وجدوى استخدام الأسمدة ، ولعلمهم لهذا لم يجتهدوا للحصول عليها من الأسواق كما يفعل صغار الزراع في المشاريع المروية في ولايات الخرطوم والجزيرة وسنار، ويعد عدم استخدام الأسمدة احد أهم

العوامل في ضعف الإنتاجية من المناطق المطرية ، والتي ظلت تزرع بانتظام لأكثر من نصف قرن كمناطق القبوب والحوري والقدمبية بولاية القصارف، وفي كل مناطق القطاع التقليدي والتي ظلت عبر السنين تزرع بنفس المحاصيل وبخاصة محاصيل الغلال كالذرة والدخن. (1)

5/2/2/2/1 الآفات

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

تتصدر أمراض النبات في السودان في مرض الساق الأسود علي القطن والأصداء علي الغلال وغيرها وقد تم استنباط أصناف مقاومة للعديد منها، وتتواصل عمليات الاستنباط للأصناف المقاومة باعتبارها أكثر جدوى من المكافحة. كذلك شرعت المؤسسات الزراعية في استخدام المقاومة باعتبارها أكثر جدوى من المكافحة، كذلك شرعت المؤسسات الزراعية في استخدام ما يعرف بنظام المكافحة المتكاملة باستخدام المكافحة البيولوجية والدورة الزراعية والتركيبة المحصولية المناسبة ، وقد تحققت نتائج طيبة كرست استخدام هذا النظام في المشروعات المروية، ولكن الأمر يختلف في المناطق الواسعة التي تزرع عن طريق الأمطار، إذ أن الحكومة عن طريق

(1) نبيل حامد حسن بشير ، مقدمة لعلوم قاتلات الآفات (المبيدات) ، ط1 (مدنى : دار الأصالة للنشر ، 1996م) ص32

الإدارة العامة الاتحادية لوقاية النباتات والإدارات الولائية تهتم بشكل أساس بالآفات كالجراد والطيور والفار، وتترك عبء مكافحة في المناطق الإنتاجية المطرية للزراع والمنتجين وهم ذو قدرات وإمكانات مالية متباينة ولا توجد مؤسسة خدمية تقوم بدور الوقاية وكل ذلك يفترض أن يكون للدولة إسهام في أعمال الوقاية لمصلحة الإنتاج القومي، وبالنظر لاتساع مساحات المحاصيل الحقلية هناك ضرورة للاهتمام بخدمات الوقاية من حيث توفير الكوادر المتخصصة والمبيدات الضرورية فضلاً عن خدمات الإرشاد وخدمات الحجر الزراعي ، ويكتسب الحجر الزراعي أهمية عظمى حتى لا تتسرب الآفات والأمراض للوطن ، كما حدث بالنسبة للحشرة القشرية والتي بسببها حرقت مشروعات تغطي آلاف الأفدنة من أشجار النخيل ، ولابد من الاهتمام كذلك بإنشاء ودعم المعامل التي تقدر أثر المبيدات علي النبات والإنسان والحيوان استعداداً لمرحلة العولمة والمنافسة المتوقعة من إنتاج الأقطار الأخرى، ومن ثم توجيه المنتجين للالتزام بالمواصفات القياسية المطلوبة في التجارة الدولية. (1)

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

وينتشر في مناطق الزراعة المطرية طفيل البودا ، والذي يعيش علي الذرة والدخن ويضعف من الإنتاجية بشكل كبير، ويعتقد أن 70% من مساحة الزراعة الآلية مصابة بهذا الطفيل ، وقد اتسع مداه نتيجة لعدم الالتزام بالدورة الزراعية وإثراء التركيبة

(1) زيدان هندي عبد الحميد وآخرون ، الاتجاهات الحديثة في المبيدات ومكافحة الحشرات ، ط1 (الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة

للإرشاد الزراعي ، 1992، ص108

المحصولية بإدخال بقوليات في الدورة وهذا يتطلب خطة متكاملة لإلزام الزراع بالدورة بحيث لا تزيد محاصيل الغلال عن تغطية أكثر من 45% من المساحة المزروعة واستخدام الأصناف المقاومة للبودا ، وإدخال بقوليات في الدورة.

ويعتبر شجر المسكيت من اخطر الآفات لسرعة انتشاره وسرعة تأقلمه علي الظروف البيئية ، وبسبب انتشاره فقد خرجت مساحات واسعة من الإنتاج في دلتتي طوكر والقاش وفي المشروعات المروية في ولايتي نهر النيل والشمالية ، وقد صدر قرار باجتثاث وحرق كل أشجار المسكيت في المناطق الإنتاجية، غير أن تنفيذ هذا القرار لا يجد الاهتمام الكافي من حيث توفير الموارد المالية من الدولة ومن المواطنين .

تعتبر أعشاب النيل من اخطر الآفات لانتشارها السريع علي سطح الأنهار وقنوات الري مما يخنق الأحياء المائية والأسماك ويتسبب في موتها، كما أنها تعيق انسياب مياه القنوات وتتسبب في العطش ومن ثم تدمير المحصول، وقد وضعت الحكومة خطة محكمة بعدم انتقال هذه الأعشاب شمال النيل الأبيض ، أي شمال خزان جبل أولياء بينما تجري المكافحة بكل الوسائل الميكانيكية والكيميائية و إيدوية في جنوب النهر، والآن وفي ظل اتساع حركة السلام وتكثيف التواصل بين الجنوب والشمال لابد من وضع خطة لعدم انتقال الأعشاب شمالاً عن طريق الشاحنات والعربات وغيرها.⁽¹⁾

يمتلك السودان قطعاً قومياً كبيراً من الأنعام وينتشر في مساحات واسعة كما أن أفرص متاحة للتداخل بين القطيع القومي والأنعام في الأقطار المجاورة مثل تشاد وأفريقيا الوسطي وكينيا وأثيوبيا مما قد يعرض القطيع للإصابة بالأمراض تكراراً ، ويستوجب ذلك وضع خطة محكمة ومتكاملة للقضاء علي تلك الأمراض والتعاون مع دول الجوار ومع المنظمات الإقليمية والدولية، ولقد ظلت الحكومة عبر السنوات الماضية تتحمل مسؤولية التطعيم ضد الأمراض بإرسال الفرق إلي المناطق المختلفة، والآن وفي ظل ثورة التعليم وانتشار المعاهد والجامعات في كل الولايات بما في ذلك الولايات التي تكثر فيها الأنعام فأن إستراتيجية المكافحة ينبغي ان تبني علي تدريب كل المقتردين من أبناء الرعاة ليقوموا بأنفسهم بأعمال التشخيص والتطعيم مع توفير

(1) عبد الرحيم ميرغني محمد ، التخطيط الأثمائي في السودان ، ط2 (أم درمان : مركز عبد الكريم ميرغني الثقافي ، 2002) ص45

المبيدات لهم تحت إشراف فني حتى يتكامل الجهد الرسمي والشعبي لمكافحة آفات وأمراض الحيوان .

وقد تم تقسيم السودان إلي أربعة أحزمة بيطرية ، الحزام الأول ويضم شمال السودان بما في ذلك ولاية الخرطوم ، ويعتبر خاليا من أمراض الحيوان وتبلغ نسبة المناعة فيه 84.3% وهي نسبة عالية تضمن حماية وسلامة القطيع وبخاصة من مخاطر ومهددات مرض الطاعون البقري ، في ضوء ذلك فقد تم إيقاف حملات التطعيم في هذا الحزام منذ عام 1996م واستعويض عنها بإرسال فرق للمسح والتقصي الحقلي ورصد الحالات البوائية والعمل علي احتوائها، ومن هذا الحزام تصدر الأنعام واللحوم للأقطار المختلفة ، يلي ذلك الحزام الأوسط حيث تتركز ثروة الأنعام ، مما في ذلك 60% من الأبقار وتنشط في هذا الحزام عشرات أفرق الخاصة بالتطعيم لرفع معدلات المناعة لمدي 65-90% سعياً لإعلان مناطق من هذا الحزام تباعاً خالية من أمراض الحيوان ، ويقع الحزام الثالث في الولايات الجنوبية حيث تسيطر القوات الحكومية وحيث يتم التطعيم من قبل فرق حكومية ، ويقع الحزام الرابع في المناطق التي كانت تسيطر عليها قوات الحركة الشعبية وهنا يتابع التطعيم بالاستعانة بالمنظمات العالمية والطوعية أما الآن فقد أصبح الوضع مهيباً لعمل متكامل في الولايات الجنوبية للقضاء علي تلك الأمراض. (1)

أما الآن فأصبح الحزامين الحزامين الثالث تابعاً لدولة جنوب السودان .

(1) الشيخ المك وميرغني حمزة ، السياسات الاقتصادية الكلية وأثرها علي الاستثمار الزراعي ، ط1 (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات

المطلب الثالث

المعوقات الإدارية والاجتماعية

1/3/2/1 المعوقات الإدارية

تعاني إدارة المشروعات الزراعية من معوقات عديدة إدارية منها الآتي:

1/1/3/2/1 قصور قوانين الأرض والحيازة وعلاقات الإنتاج

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

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

(1) عبد الله التوم عبد الله ، أساسيات التنمية الريفية، ط2 (الخرطوم : أفريقيا العالمية للطباعة ، 2002م) ص25

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

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

2/1/3/2/1 قصور مؤسسات الخدمات الزراعية

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

بالرغم من النجاح النوعي الذي أحدثته خدمات البحوث الزراعية في استنباط أصناف عالية من بعض المحاصيل الحقلية والبستانية كالقطن والقمح والذرة، والفول السوداني والخضر والفاكهة كالقريب فروت والشمام والطماطم والبصل وغيرها، إلا أن التركيبة المحصولية محدودة جداً وهناك محاصيل عديدة مطلوبة للتجارة الدولية، ولكنها لم تجد الاهتمام الكافي حتى تتمكن البلاد من اكتساب أسواق جديدة مثل فول الصويا ، وزهرة الشمس والذرة الصفراء ونخيل الزيت ونخيل التمر وكثير من أنواع الخضر والفاكهة ، خاصة وأن السودان يملك بيئات زراعية مختلفة تصلح لإنتاج الكثير من المحاصيل، ويعود ذلك إلي أن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمؤسسات البحث الزراعي ضعيفة للغاية ، وبالرغم من أن المنظمات الدولية توصي بأهمية البحث العلمي وبتخصيص ما لا يقل عن 1% من الدخل القومي للبحوث إلا أن ما صرف علي البحوث الزراعية في عام 1997م يعادل ستة مليار جنيه ، وهي تعادل 0.06% من الدخل القومي والذي قدر بنحو عشر تريليون جنيه ، وهي نسبة ضئيلة ولا تتسق مع الجهود التي ينبغي ان تبذل لمواكبة العولمة في القرن الجديد ، ومن ناحية أخرى فقد أوصي المؤتمر العالمي للغذاء والذي عقد في روما عام 1974م بان لا يقل اعتمادات البحث الزراعي عن 10% من أي موارد تخصص للتنمية الزراعية، ومن شان الالتزام بهذه التوصية ان يضع الأساس القوي لإطراء التنمية الزراعية في المشروعات الجديدة ، ولا بد أن يواكب ذلك دعم مركز لخدمات الإرشاد الزراعي لأهميتها الكبيرة في نقل نتائج الأبحاث للزراع من ثم إرشادهم لتطبيق الحزم التقنية بطريقة سليمة ، وكما هو معلوم لا يقوم القطاع الخاص في الوقت الحاضر بأي نشاط بحثي يذكر باستثناء ما تقوم به الهيئة القومية للاستثمار والنماء الزراعي، وشركة سكر كنانة، فضلاً عن دور كليات الزراعة والعلوم البيطرية رغم ضعف مواردها.

وعليه فإن العبء الأساسي بالنسبة للأنشطة البحثية الزراعية وعلي مدي المستقبل المنظور سوف يقع علي كاهل الدولة، وعليها أن تقوم بهذا الدور بشكل مكثف حتى لا تتخلف البلاد عن النهضة الزراعية التي تنظم العالم، وفي غضون ذلك ينبغي تشجيع

وتحفيز القطاع الخاص لينشط في مجال البحوث التطبيقية حتى يواكب التطور المطرد في الزراعة ، وحتى يؤمن الأساس لرفع الإنتاجية والكفاءة التنافسية. (1)

تساعد خدمات الإرشاد الزراعي في نقل مشاكل الحقل للمؤسسات البحثية لتعمل علي إيجاد الحلول لها، وفي سبيل ذلك لابد من إيجاد صلة حميمة لتنسيق الجهود بين المؤسسات البحثية وأجهزة الإرشاد الزراعي حتى لا تحصل فجوة في توصيل المعلومة بالسرعة المطلوبة ، ولابد من استقطاب الزراع لتفهم أهمية خدمات الإرشاد الزراعي والمساهمة في دعمها لتعينها في رفع الكفاءة الإنتاجية ، ثم لابد من متابعة الجهود لتدريب وتأهيل المرشدين الزراعيين لمواكبة التطورات والمستجدات في العلوم والتقانة الزراعية ، لقد ظلت وزارة الزراعة الاتحادية تتحمل عبء خدمات الإرشاد الزراعي منذ عام 1959م، وكانت تقوم بذلك بكفاءة واقتدار حتى منتصف السبعينات حين دخلت البلاد في الأزمة الاقتصادية ومسلسل سياسات التقشف الاقتصادي، ومن ثم فقد اخذ النشاط الإرشادي يتقلص ثم كاد ان يتلاشي مع تطبيق سياسات التكيف الهيكلي في عام 1992م وتحجيم دور الوزارة الاتحادية في الخدمات الزراعية ، لقد ترتب علي ذلك وجود فجوة بين البحث الزراعي والنشاط الحقلية يمكن لها أن تحبط اي جهود يقوم بها الباحثون ويتكرس بذلك تدني الإنتاجية في القطاع الزراعي، إن الضرورة تقتضي اتخاذ خطوات سريعة لملء هذا الفراغ وذلك بتنظيم المهندسين الزراعيين والفنيين في الولايات المختلفة في جمعيات الإرشاد الزراعي لتقوم بهذا الدور، وعلي الدولة ان تأخذ المبادرة وتقدم الدعم المطلوب لتأسيس تلك الجمعيات وتوفير التمويل لها حتى تستوي علي السوق وتأتي أكلها ويثق بها الزراع وحينئذ يمكن للدعم أن يرفع ليتحمل الزراع تكاليف الخدمات. (2)

وتعتبر خدمات إكثار التقاوي عنصراً أساسياً في التنمية الزراعية ، لقد شرعت الحكومة في القيام بهذا الدور منذ منتصف الستينات بإنشاء إدارة لإكثار البذور. ولكن المصاعب الاقتصادية التي عمت البلاد في منتصف السبعينات قلصت الموارد

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، نحو تصميم خدمات التامين الزراعي في السودان ، ط2 (الخرطوم : مطبعة الدراسات الإستراتيجية ،

2007) ص86

(2) نفس المرجع ، ص 89

المتاحة للإدارة فتدهور عطاؤها وانقطعت الحلقة أو كادت والتي كانت تربط إدارات تربية النباتات من المؤسسات البحثية مع المشاريع الزراعية وتعزز وجود التقاوي المحسنة التي تساعد علي رفع الإنتاجية، وانحصر العمل فقط في بعض المحاصيل الإستراتيجية كالقطن والقمح والذرة ، فضلاً عن استخدام تقاوي غير محسنة في مناطق الزراعة الآلية فأن البلاد لا تزال تستورد بعض التقاوي كتقاوي زهرة الشمس وتقاوي الخضر المختلفة وسيكون استيراد التقاوي صعباً مكلفاً بعد تحديد التجارة والالتزام بحقوق الملكية الفكرية ومربي النبات مما سوف يضاعف من تكلفة استيراد التقاوي ، وعليه لابد من بذل جهود كبيرة لتأسيس شركات لإنتاج تقاوي لتوفير هذا المدخل الاستراتيجي للتنمية الزراعية ، لقد تم بالفعل تأسيس شركة عربية سودانية لإنتاج التقاوي المحسنة برأسمال قدره إثنا عشر مليون دولار ، ولكنها لا تستطيع تغطية أكثر من 10% من احتياجات البلاد مما يستوجب تشجيع القطاع الخاص لإنشاء المزيد من هذه الشركات ، ومن ثم لابد من تشجيع القطاع الخاص ليلج هذا المجال الحيوي إذ بدونونه لن تتحقق النهضة الزراعية المطلوبة .

3/3/1/2/1 ضعف مؤسسات التدريب والتأهيل

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

4/3/1/2/1 ضعف المؤسسات التعاونية الزراعية

(1) عثمان محبوب ، التدريب الخلفي في فلاحه البساتين ، ط1 (الخرطوم : مطبعة ماکور كوريل ، 1995) ص44

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

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

5/3/2/1 قصور المصارف والمؤسسات الائتمانية

بالرغم من الانتشار الذي حدث للمصارف في السنوات الماضية إلا أن الوجود المصرفي في السودان لا يزال ضعيفاً، فقد قدر بوجود مصرف لكل تسع وسبعون ألف مواطن، بينما يرتفع المعدل لمتوسط مصرف لكل عشرة ألف مواطن في الدول النامية، ومصرف لكل أربعة آلاف مواطن في الدول الصناعية ، ومما يضعف من

تأثير هذه المصارف علي القطاع الزراعي أنها مركزة بشكل أساسي في المدن والمناطق الحضرية مما يقلل من فرص الاستفادة منها للتنمية الزراعية وخاصة في الولايات الغربية والجنوبية، ومن ناحية أخرى فإن الضوابط التي يتم من خلالها تقديم القروض تستلزم وجود ضمانات عقارية ومادية مما لا يتوفر لدي صغار الزراع . وفي إطار تأصيل السياسات النقدية لأبد من وضع ضوابط أخرى كالتعامل من خلال نظام المشاركة ، بما في ذلك المشاركة في الإدارة أو من خلال التمويل الجماعي من خلال الجمعيات التعاونية أو اللجان الشعبية أو شركات الزراع.⁽¹⁾

6/1/3/2/1 غياب المعلومات وضعف الشفافية

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

7/1/3/2/1 محدودية السوق المحلي

تقوم إستراتيجية الإنتاج الزراعي في السودان باستثناء القطن والصمغ العربي علي تلبية احتياجات السوق المحلي، وتصدير أفنائض، وقد ساعدت هذه الإستراتيجية علي تحقيق الاكتفاء الذاتي ، وتوفير قدر من العملات الصعبة للمساهمة في تسيير النشاط الاقتصادي وينبغي أن تستبدل هذه الإستراتيجية بأخرى تستهدف الإنتاج للوطن العربي والعالم الإسلامي والقارة الإفريقية، ولا شك أن عدم انتظام الأقطار النامية في تكتلات اقتصادية يعيق اختراق تلك الأسواق ، ولكن من ناحية أخرى فإن

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

اختراق تلك الأسواق عن طريق برنامج مكثف للترويج وخطة محكمة لدعم الصادر
سوف يخلق المصالح المشتركة ويهيئ الوضع لإنشاء التكتلات الاقتصادية.

2/3/2/1 المعوقات الاجتماعية

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

1/2/3/2/1 الحرائق

يتعرض الإنتاج الزراعي في المناطق المطرية للحرائق من فترة لأخرى، ويعود
ذلك بشكل رئيسي لحركة الرعاة وقطعان الماشية، وذلك حين تنطلق من المعسكرات
شرارات تزودها الرياح فتحرق مساحات واسعة، ولا يستبعد كذلك أن تكون بعض
الحرائق بفعل فاعل لتبرر دخول القطعان للمزارع، ومثل هذه الحرائق يصعب تأمينها،
إذ من شأن التأمين أن يشجع علي عدم التصدي لهذه الحرائق طالما أنها مؤمنة، ولكن
من ناحية أخرى وفي سبيل تقليص فرص هذه الحرائق وتقليل النزاعات بين المزارعين
والرعاة فقد درجت الحكومة علي تحديد مسارات واسعة للرعاة وقطعانهم ، كما درجت
علي فتح خطوط نار يتم التخلص فيها من كل النباتات حتى لا تنتشر الحرائق
لمساحات واسعة .

ومن ناحية أخرى فإن النهج المتبع في مجتمعات السكر يقوم علي حرق القصب قبل
حصاده للتخلص من الأوراق ، ويتم الحرق في مساحة محددة تتسق وطاقة المطحن،
ولكن أحياناً تهب أهوية عارضة وتنتشر الحريق لمساحة أكبر مما هو مطلوب فتكبد
المجتمع خسارات مقدرة، وبما أن القصب يبغى في الأرض لسنوات عديدة فأن الحريق
قد يتعدي القصب ويقتل الخلف ويبعد المساحة المعنية عن الإنتاج لعدد من السنين ،
و إلي حين زراعتها من جديد كما ذكر أنفاً ، لهذا فأن مجتمعات السكر تستعين بفرق
إطفاء تعمل أربعة وعشرون ساعة لمحاصرة أي حريق وقد شرعت شركة سكر كنانة

(1) سليمان سيد أحمد السيد ، إستراتيجية صندوق دره آثار المخاطر الزراعية لتعميم التغطية التأمينية ، ط3 (الخرطوم : مطبعة

في استخدام تقانه جديدة لحصاد القصب الأخضر ومن شان تصميم هذه التقانه أن يساعد علي تجاوز أثر الخطر الذي ظل الحريق يسببه لسنوات خلت.

2/2/3/2/1 هجوم القطعان

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

3/2/3/2/1 السرقة

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

4/2/3/2/1 النزاعات

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

المبحث الثالث

إدارة الجودة الشاملة

يعرض هذا المبحث المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة بصوره عامه وإدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية بصوره خاصة ، كما يتناول الأيزو والأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي ، وسوف يعرض الباحث هذا الفصل من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: الجودة الشاملة و نظام الأيزو

المطلب الثالث: الجودة الشاملة والأداء المتوازن

المطلب الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم علي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

تعرف الجودة بايمنت التعاريف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي سيتم عرضها وتوضيحها فيما يلي، ولكن قبل استعراض تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من التعرف علي مفهوم إدارة الجودة والذي يعد الأساس الذي تطور وأصبح أكثر شمولاً ليعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1/1/3/1 تعريف إدارة الجودة:

تعرف الجودة بمدخل مختلفة ومن ذلك:

1- عرف العالم الأمريكي فريدريك تايلور (1989م) الجودة بأنها "الخصائص والسمات الكلية للسلعة أو الخدمة أو النظام ذات العلاقة بقدرتها علي إشباع الرغبة المدركة للمستهلك".

2- ويرى العالم ميترا (1993م) أن الجودة هي "ملائمة السلعة أو الخدمة للاستعمال المقصود وفقاً لما يطلبه المستهلك"

3- وعرفها ديلورث (1996م) مسئول الجودة بشركة TOW الأمريكية بأنها "الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة المتعلقة بالتسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة والتي من خلالها تلبي السلعة أو الخدمة عند استعمالها توقعات المستهلك"

4- وتعرف الجودة من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) والجمعية الأمريكية للجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية للمستهلك من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".⁽¹⁾

(1) بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة، ط1 (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2006م) ص 12.

الملاحظ في التعاريف أنه تم التأكيد علي أن من يحدد الجودة هو المستهلك، فعندما تلبى السلع والخدمات رغباته وحاجاته تكون ذات جودة عالية وفي حالة عدم تلبيتها لذلك فإنها تكون ذات جودة متدنية.

5- وقد عرفت الجودة بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق مع التوقعات".

6- وقد عرفها المهندس كونل بأنها "المتانة والأداء المتميز للمنتج". وكذلك يرى آخرون أن الجودة هي "صفة المنتج مثل حجمه، شكله . و تكوينه وتحديدًا لهذه الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق، و إلي أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها".⁽¹⁾

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن مصدر الجودة ليس حاجات المستهلك أو توقعاته، بل مدي مطابقة المنتج للمواصفات أو التصميم المعد مسبقاً، وأن يتم إنتاجه بطريقة صحيحة ومن أول مرة.

وفي العادة ينظر رجال التسويق إلي الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن الناتج، في حين ينظر رجال الإنتاج إلي الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدي مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعية.⁽²⁾

2/1/3/1 مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة الشاملة يعني قيادة الأداء لتلبية متطلبات المستهلك من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة ، وهي مدخل أداء الأعمال الذي يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة .⁽³⁾

كما يعتبر مفهوم الجودة الشاملة أسلوب إداري يضمن تقييم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعملية الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل بالاعتماد علي احتياجات ومتطلبات المستفيد ، كما هو إنتاج منتجات

⁽¹⁾ فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة (مصر: جامعة الزقازيق ، 1997م) ص 474.

⁽²⁾ مأمون الدرادكة وآخرون ، الجودة في المنظمات الحديثة، ط2 (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1200م) ، ص 16 .

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ب ط (عمان : وائل للنشر والتوزيع ، 2000) ص 31 .

أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد ، وتمثل فلسفة إدارة الأعمال المتضافرة التي لا تفصل حاجات المستهلك عن أهداف الأعمال ، وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة . كذلك يعبر مفهوم الجودة الشاملة عن التطور المستمر للعمليات الإدارية وذلك لمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوي الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوي الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير علي متطلبات واحتياجات العميل .

3/1/3/1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد التعاريف التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الجودة الشاملة ومنها:

- 1- عرف آرثر إدارة الجودة الشاملة بأنها "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة"
- 2- وعرفها أحد الكتاب بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودعوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية أعلى وفي أقصر وقت".
- 3- وعرفت إدارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها " تمثل فلسفة الأساليب الكمية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق الأساليب الكمية، والأساليب الموارد البشرية لتحسين الخدمات والخدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حاليا وفي المستقبل".⁽¹⁾
- 4- كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة علي تلبية حاجات المستهلكين".

⁽¹⁾ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 532 .

5- كما عرفها معهد الجودة الفدرالي علي أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلي تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".

6- عرفها احد الكتاب بأنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".⁽¹⁾

7- وقد عرفت من قبل معهد النفط العربي للتدريب ببغداد علي أنها "مدخل إداري يتطلب الالتزام التام من الإدارة العليا وفي هذا المدخل يكون التركيز علي جودة الأداء من جميع الجوانب وجميع التخصصات في الشركة، ولا يكون التركيز فقط علي جودة المخرجات النهائية سواء كانت منتجات أو خدمات".⁽²⁾

وتري الباحثة أن التعاريف السابقة علي الرغم من اتفاقها جميعاً علي منطوق واحد إن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة عن طريق تحسين الجودة والإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، فقد أوسع مضمونها ونطاق شمولها والفلسفة التي تركز عليها مما جعلها تنفرد بسمات متميزة عما سبقها في مدخل الجودة، وأنها تمتد لتغطي كل العمليات في المنظمة، مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل علي التوجه بالمستهلك في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستمر وثابت في الجودة.

4/1/3/1 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول بأن جذور الاهتمام بالجودة تعود إلي سبعة آلاف عام، منذ أن اهتم المصري القديم بها وسجل هذا الاهتمام علي معابده القديمة، فقد أوضحت

⁽¹⁾ مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سابق، ص 18.

⁽²⁾ عبد الحميد محمد علي، إدارة نظم الجودة، ب ط (بغداد: معهد النفط العربي للتدريب، 2007م) ص 3.

نقوش فرعونية هذه القضية، حيث صور الرسم الموجودة علي المعابد صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لمعايير موضوعة.

وشهدت العصور الوسطي في أوروبا قيام صاحب الورشة بالرقابة علي جودة أداء العاملين لديه بنفسه، وكان لظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أثر واضح في الحاجة إلي ممارسات جديدة لإدارة المصانع وعملية الرقابة علي الإنتاج، مما أدي إلي ظهور قسم مستقل يتولي الرقابة علي الجودة في الشركات الصناعية، وتعتبر مجموعة شركات التلغات الأمريكية هي المجموعة الرائدة التي بدأت استخدام أساليب متميزة للرقابة علي الجودة، فقد أنشئ لأول مرة قسم للفحص وتم استحداث نظام لضمان الجودة.

وفي العشرينات من القرن العشرين تم تحويل العاملين في قسم الفحص إلي مختبر الرقابة علي الجودة وأطلق عليه Bell Telephone Laboratories والذي يعتبر من الرواد في مجال الرقابة علي الجودة في العصر الحديث.

ويمكن القول أن العام 1944م قد شهد بداية النشوء في مجال الرقابة علي الجودة في الصناعة، ثم شهدت الخمسينات من القرن العشرين تقدم فكرة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة في الصناعة اليابانية، وقد كان النجاح الكبير لاستخدام هذه الأساليب خلال فترة إعادة البناء في اليابان وراء التفوق الملحوظ لليابان في مجال جودة المنتجات بشكل خاص.

شهد عام 1970م تحولاً في مجال الجودة من مجرد التركيز فقط علي الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة والنواحي الفنية المرتبطة بها إلي اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع، ولقد كان لليابانيون السبق في وضع تلك الفلسفة موضع التنفيذ.

وقد طور اليابانيون في عام 1981م مواصفات إدارة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعي، فقد أوضحت بعض الدراسات خلال عام 1987م التفوق الواضح بجودة السيارات اليابانية علي مثلتها الأمريكية والألمانية، ومن الواضح أيضاً التميز المستمر في إنتاج التلفزيون والفيديو وكافة الوسائل السمعية والبصرية.

ومن الواضح هنا تفوق الولايات المتحدة الأمريكية من حيث الجود في مجالات الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الليزر ومعدات القياس الدقيق وأجهزة الكمبيوتر والعديد من السلع الصناعية، إلا أن اليابان تتفوق علي كافة الدول الصناعية في جودة العديد من السلع الاستهلاكية.

ثم ازداد الاهتمام بدراسات نظم الجودة من الممارسين والدارسين، ومن أبرز هذه الأنشطة المؤتمر الخاص الذي عقد بمبادرة من البيت الأبيض خلال عام 1983م والذي قدم (66) توجيهاً للنهوض بكل من الجودة والإنتاجية في الشركات الصناعية الأمريكية كما تم إنشاء الجمعية الأمريكية للرقابة علي الجودة في العام 1984م بالإضافة إلي المركز الأمريكي لشئون الجودة الإنتاجية.⁽¹⁾

5/1/3/1 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد تطور مفهوم الجودة الشاملة في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، بعد أن كان المنشأ الأول في القطاع الصناعي في اليابان ثم امتد إلي الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، كما كان لرواد الجودة دور كبير وإسهامات واضحة دعمت هذا التطور، ويمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة إلي أربعة مراحل وفقاً للمفاهيم والأفكار والممارسات المتعلقة بالجودة كما يلي:

1- في مرحلة استخدام الوسائل الفنية في فحص السلع المنتجة:

وقد ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر وهي التي ظهر فيها الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الإنتاج الحر القائم علي عدد محدد من المنتجات، حيث كان فحص الجودة حينها يتم أثناء عملية الإنتاج نفسها.

ومع ظهور الثورة الصناعية اقتضي الأمر وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي أخذ العينات وفحص المنتجات نظراً لكبر حجم الإنتاج في تلك الفترة.

2- مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة:

وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام العالم رافورد بنشر كتابه (الرقابة علي جودة المنتجات) في عام 1922م الأمر الذي شجع علي إيجاد قسم

⁽¹⁾ مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

مستقل للرقابة علي الجودة يعتمد علي استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة علي جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، وقد تطور استخدام هذه الأساليب في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية ومنها: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة علي العمليات، خرائط الرقابة علي الجودة.

3- مرحلة التأكد من الجودة وضمانها:

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة علي الجودة والتي قدمها (Feigenbaum) في عام 1956م وقد تميزت هذه المرحلة بـ:

- دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوي الجودة.
- ظهور فكرة الرقابة الشاملة علي الجودة (TQC) كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TQM).

- ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة.

- ظهور فكرة العيوب الصفرية (Zero Defects) أي اختفاء نسبة العيوب.

4- مرحلة اتخاذ الجودة بعداً إستراتيجياً:

وهي التي أطلق عليها مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة، وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا.
- إيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح.
- إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء.
- إدراج الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي للشركة.
- استخدام الجودة كميزة تنافسية.

وفي العام 1992م قدم العالم سينج (Senge) بعداً جديداً لحركة الجودة في العصر الحديث يقوم علي:

- ضرورة أن تتعلم المؤسسات من تجربتها ومن تجربة الآخرين

- يجب أن تعمل هذه المؤسسات علي تطوير وتحسين أدائها بشكل دائم، حتى يتم الوصول إلي هذا التطوير والتحسين المستمر لابد من توافر ثلاثة أمور أساسية وهي:

- تركيز المؤسسة علي العاملين فيها من خلال خلق روح الرغبة والتطوير المستمر لديهم، والعمل علي إزالة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين علي الإبداع، وتدعم الممارسات الجيدة التي تهدف إلي تحسين وترقية الأداء في كافة أجزاء المؤسسة.
- تركيز المؤسسة علي المديرين فيها من خلال خلق تغيير الطريقة التي يفكرون بها، وتركيزهم علي العوامل والظروف الحقيقية للأداء في المؤسسة، واهتمامهم بالتعليم والتدريب الدائم للعاملين داخل هذه المؤسسة.
- جعل عملية التعليم والتدريب جزء أساسي من فلسفة المؤسسة وهذا الأمر هو نتاج طبيعي لتركيز المؤسسة علي العاملين والمديرين فيها.⁽¹⁾

6/1/3/1 رواد إدارة الجودة الشاملة:

إدوارد ديمينج (Edward Deming)

بدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية كمتخصص في علم الإحصاء، وقد كان له فضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة، ولقد أنشأت الحكومة اليابانية في عام 1951م جائزة باسمه (جائزة ديمينج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة، وقد عرف ديمينج في اليابان بلقب (أبو الجودة)، وهو يركز علي درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل مرحلة من مراحل التصميم والعملية الإنتاجية، وحتى يمكن تحقيق ذلك أقترح إتباع حلقة لا تنتهي من الخطوات تبدأ من التصميم ومروراً بعملية التصنيع ثم عملية الفحص والاختبار ثم مرحلة البيع والتي تتبعها دراسة مسحية للسوق تستخدم نتائجها في إعادة التصميم وإعادة تعديل طريقة التصنيع.

ويري ديمينج أن تحقيق مستوي مرتفع من الجودة يؤدي إلي تحقيق مستوي أفضل من الإنتاجية مما يترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمنشأة في الأجل الطويل.⁽¹⁾

(1) مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سابق، ص 31 .

واقترح ديمينج أن يكون كل عامل في المنشأة علي درجة دراية ببعض الأساليب الإحصائية مثل الرسم البياني للإحصائيات وتقسيم المعلومات الخاصة بمشاكل الجودة إلي مجموعات حسب أهميتها وتحليل أسباب التباين في مستوى الجودة وتوضيح ذلك بيانياً.

وقدم ديمينج مدخلين أساسيين يمكن استخدامهما لتحسين العملية الإنتاجية، المدخل الأول هو القضاء علي كل الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة والمتوارثة في النظام الإنتاجي مثل التصميم غير الجيد للمنتجات والتدريب غير الكافي للعاملين بالإضافة إلي ظروف العمل السيئة، أما المدخل الثاني فهو منع الأسباب الخاصة بسوء الجودة والتي يمكن عزلها ونسبها إلي شخص معين أو إلي جهة محددة أو إلي شحنة معينة من المواد.⁽²⁾

وقدم برنامجاً متكاملأ يتكون من أربع عشر نقطة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق تميز في الجودة ورفع الكفاءة بشكل متوازن وهي:

1. أيجاد وخلق هدف ثابت وإيجاد التجانس بين الأهداف بما يؤدي إلي تحسين المنتجات والخدمات.

2. تصميم برامج التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.

3. التقليل من الاعتماد علي الفحص بعد الانتهاء من الإنتاج والاعتماد علي بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.

4. التوقف عن اختيار الموردين بناءاً علي السعر فقط.

5. التدريب لرفع مهارات العاملين مع الاعتماد علي الطرق الحديثة للأساليب والأدوات ولتقليل الخوف وإبعاده عن العاملين والعمل علي تشجيع الاتصال المتبادل وتوفير المناخ الملائم المحفز للأداء الأفضل.

6. تحقيق التنسيق بين العاملين والقيادة، والقيادة الفعالة تلعب دوراً هاماً في إقناع العاملين.

(1) نفس المصدر ، ص 45 .

(2) المصدر السابق، ص 46 .

7. إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشكلات من خلال فرق العمل بما يدفع العاملين إلي المزيد من الفهم وبذل الجهود.
 8. استخدام الطرق الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأعمال المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات.
 9. التركيز في الإشراف علي مساعدة العاملين نحو أداء أفضل وتهيئة الأساليب والأدوات التي تسهل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بتحسين إنتاجيتهم.
 10. عدم وضع أرقام قياسية دون الرؤية إلي ما تخلفه هذه الأرقام.
 11. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من الاعتزاز والتفاخر بالعمل.
 12. تشجيع التطوير والتعليم الذاتي وإعادة التدريب لجعل العاملين مواكبين للتقدم التكنولوجي.
 13. التزام الإدارة الدائم بالجودة ضرورة أساسية للتطوير المستمر.
- كما نبه للأمراض السبعة المميتة (The Seven Deadly Diseases) التي تصيب الإدارة الأمريكية مشيراً إلي أن أغلب الشركات تعاني من النقاط التالية التي تمنع شأن التحسين:
1. الفشل في توفير موارد بشرية ومادية مناسبة لدعم الهدف من تحسين الجودة.
 2. التأكيد علي الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
 3. اعتماد تقييم الأداء السنوي علي الملاحظة والأحكام.
 4. عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
 5. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
 6. تكاليف العناية الصحية الزائدة.
 7. الأعباء القانونية الزائدة.⁽¹⁾

فيليب كروسبي (Philip Crosby) :

(1) عبد الحميد محمد علي، مرجع سابق، ص 13.

بدأ حياته الوظيفية مشرف جودة علي أحد خطوط الإنتاج حتي وصل إلي منصب نائب رئيس شركة "ITT" الأمريكية، وشغل هذا المنصب لمدة 14 عاماً، وقد أصدر كتابيه الشهيرين Quality Tears و Quality Free وتقوم فكرته بتحسين الجودة علي مفهومين هما: مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير، ويرى أن مسلمات الجودة هي:

1. أن تعرف الجودة علي أنها المطبقة للمتطلبات (المواصفات) وأنها من مسؤوليات الإدارة الأساسية وهي وسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي والتي يجب احترامها بشكل صارم.

2. منع حدوث الأخطاء هو الطريف الوحيد لتحقيق الجودة، وتكون الخطوة الأولى هي تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية ثم دراسة واكتشاف كل احتمالات الأخطاء ومنع حدوثها.

3. يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.

4. مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من:

1. الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين.

2. تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم علي مسلمات الجودة.

3. التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات، تغيير اتجاهات الأفراد، وثقافة العمل.⁽¹⁾

جوزيف جوران (Joseph Juran):

قام بتدريب مبادئ الجودة لليابانيين في الخمسينات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة، ويرى جوران أن الجودة يجب أن تكون علي مستويين هما دور المنشأة في تقديم منتج ذو جودة عالية، ودور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية بمستوي جودة مرتفع، ويلعب المديرين دوراً هاماً في تحميس الأفراد في كل المستويات علي اعتبار الجودة هدف وفلسفة للمنشأة.

⁽¹⁾ مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

ويركز مدخل جوران علي ثلاثة عمليات أساسية خاصة بالجودة وهي:

1. الرقابة علي الجودة.
2. عمليات تحسين الجودة عن طريق تحليل المشاكل الخاصة بالجودة وعلاجها.
3. عملية التخطيط للجودة ووضع برنامج مستمر للجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة.

ويري جوران أن التخطيط الإستراتيجي للجودة يجب أن يتم بصورة مشابهة لعملية التخطيط لمالكي المنشأة من خلال تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، وأن توضع أولويات وأن يتم مقارنة النتائج مع الخطط السابقة. وتعتمد فلسفة جوران في نجاحها بشكل رئيسي علي التدريب علي المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة مستنداً بذلك علي التجربة اليابانية والتي تضمن تحقيق وضع تنافسي أفضل.

أرماند فجينبيوم (Armand Feigenbanm) :

طور فجينبيوم مفهوم الرقابة الشاملة علي الجودة (TQC) في كتاب له أصدره عام 1983م أشار فيه إلي أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون علي من يؤدون العمل، وحيث يشار لهذا المفهوم بـ (الجودة من المنبع) ويعني أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو بائع يجب أن يكون مسئولاً عن أداء عمله بجودة كاملة.

وفي الرقابة الشاملة علي الجودة تكون جودة المنتج أعلي أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وفق حدوث أي مشكلة في الجودة.⁽¹⁾

كارو ايشيكوا (Kaoeu Ishikawa) :

أصدر ايشيكوا كتاباً أسماه مرشد الرقابة إلي الرقابة علي الجودة، وينسب له مفهوم حلقات الجودة ويمكن القول أنه أبو حلقات الجودة Q.C كما اقترح أيضاً مخططات أو تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور.

(1) المرجع السابق، ص 48.

ويري ايشيكاوا أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية عند عدد محدود من طاقم الإدارة فإن كل المديرين اليابانيين مسئولون عن الجودة وملتزمون بها.

جينيش تاجوشي (Genichi Taguchi):

عمل تاجوشي مستشار لعدد من الشركات الكبرى مثل فورد لمساعدتهم علي تطوير الرقابة الإحصائية علي جودة عملياتهم الإنتاجية، ويري تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً، وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ومحتملة لأداء شاق برقم التباينات علي خط الإنتاج أو في مواضع الأداء.⁽¹⁾

7/1/3/1 إدارة الجودة في المشروعات الزراعية :

تتمثل أهمية إدارة الجودة في المشروعات الزراعية في الآتي:

- 1- الالتزام بإدارة الجودة الشاملة يعبر عن منهج شامل اكبر من كونه نظاماً يتبع أو أساليب مدونة بشكل قرارات وإجراءات.
 - 2- الالتزام بهذه الإدارة يعني قابليتها علي تغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم إدارة الجودة.
 - 3- أن أهمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لا ينعكس علي تحسين العلاقات بين المجهزين والمنتجين فحسب بل ينعكس أيضاً علي تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق كما تحسن سمعة المشروع الزراعي.
- إن إدارة جودة المشروع كعملية وبرنامج شامل ومتكامل يتضمن كل العمليات اللازمة لضمان أن المشروع سوف يلبي كل الاحتياجات التي اطلع بتحقيقها , وأنها تشتمل علي كل الأنشطة المتعلقة بالوظيفة الشاملة للإدارة والتي تحدد جودة السياسات والأهداف وتطبيقها بأساليب ووسائل مثل تخطيط وتأكيد ومراقبة الجودة في المشروع الزراعي.

عناصر الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية:

(1) المرجع السابق، ص 50.

تتباين وجهات نظر الباحثين حول عدد العناصر المكونة لإدارة الجودة وتحديد ما يهم برنامج الجودة في المشروعات الزراعية، وهي تتمثل في الآتي:

- 1- التركيز علي الزبون.
 - 2- التركيز علي العمليات والنتائج معاً.
 - 3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
 - 4- تعبئة خبرات القوي العاملة.
 - 5- اتخاذ القرارات استناداً علي الحقائق والتغذية العكسية.
- وهناك وجهات نظر أخرى تقوم علي أن عناصر الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية هي:

- 1- القيادة.
- 2- اندماج الموظفين.
- 3- التحسين المستمر.
- 4- مقاييس الأداء.
- 5- التركيز علي الزبون ورضاه.⁽¹⁾

⁽¹⁾ طارق أحمد المقداد , إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة (إدارة المشاريع) , رسالة ماجستير غير منشورة , بريطانيا : الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010م) ص 50.

المطلب الثاني الجودة الشاملة ونظام الأيزو.

تمهيد:

يرتكز منهج إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقه علي مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقود لتحسين الأداء بجانب الاهتمام بحاجات ورغبات العملاء، وتتسم هذه المبادئ بالتكامل والترابط فيما بينها فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى.

1/2/3/1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1) رضا العميل:

من البديهي أن العملاء يمثلون محور عمل المنظمة والقوى الدافعة لها سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لاعتماد تثبيت وجودها وتقدمها بشكل أساسي علي زبائنهم من منطلق "لا إنتاج بدون زبون".

وعليه يتوجب علي أي منظمة تفهم الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للعملاء ومحاولة إشباع رغباتهم وتوقعاتهم، والذي يتطلب القيام بمجموعة من الإجراءات وهي:

التحديد الدقيق لمتطلبات واحتياجات العملاء، وتوضيحها لجميع المستويات التنظيمية ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات ثم تلبي رغبات العملاء، وقياس مدي رضائهم عن جودة المنتجات والخدمات، ثم إقامة الاتصال الهادف مع العملاء لخلق علاقات مفيدة تعود بالنفع علي الطرفين.⁽¹⁾

وإضافة لقياس رضا العملاء عن جودة المنتجات لا بد من تحقيق ولاء المستهلك، حيث أن رضا المستهلك رغم أهميته إلا أنه غير كاف في ظل البيئة التنافسية الراهنة.

2- القيادة:

لابد من اقتناع القيادة العليا بمنهجية إدارة الجودة الشاملة ودعمها ومؤازرتها وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، ودورها في تعميق أهمية الزبون ورضاه لدي

⁽¹⁾ عبد الحميد محمد علي، مرجع سابق، ص 21.

العاملين، كما يجب علي الإدارة تطبيق ديمقراطية المشاركة وتفعيل العمل الجماعي التعاوني وتبني مبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات الإدارية. كما أن اهتمام القيادة الإدارية العليا بالتعليم والتدريب المستمرين يعد ضروري لأنه يساعد في عملية التحسين المستمر لكافة العمليات، بالإضافة إلي ذلك تطبيق أسلوب الإدارة عن قرب (الإدارة الجواله التي تعني تواجد القيادات الإدارية والمديرين مع العاملين أثناء القيام بالعمليات وفي كل مراحل العملية الإنتاجية) وتفعيل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين.⁽¹⁾

3- مشاركة العاملين:

يعتبر الأفراد العاملون في المنظمة المحور الرئيسي الذي يقوم عليه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما يقومون به من أعمال تساعد في إنزال سياسة الجودة الشاملة علي أرض الواقع، لذا يجب الاهتمام برفع مستوي أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوي المطلوب من الجودة. كما يجب علي الإدارة العليا تشجيع العاملين وحفزهم والاستفادة من جهودهم التي تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل التي تضمن العمل الجماعي والتعاون، وتشجيع روح الإبداع والابتكار الذي يؤدي بالتأكيد إلي قيمة إضافية لمصلحة المنظمة وعملائها.⁽²⁾

4- التطوير المستمر:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب جعل التطوير والتحسين المستمر الهدف الثابت والدائم والمستمر للمنظمة، وإن التحسين يجب أن يكون في كل الجوانب، فلا بد من اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء من خلال مقارنة النتائج المتحققة من هذا الأداء بالمستوي المطلوب والمحدد حسب الخطة، كما يجب التركيز علي الطرق الوقائية لمنع حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ العمليات وتكرارها وليس الطرق

(1) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ب ط (عمان : دار وائل للنشر، 2001) ص 272.

(2) عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط1 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ص 23.

العلاجية التي تعالج الخطأ بعد وقوعه، لأن حدوث الخطأ وإجراءات معالجته قد يكلف المنظمة الكثير من الجهد والمال والوقت.

كذلك تدريب العاملين في مختلف الفعاليات والأنشطة ومتابعة تطويرهم يساعد بشكل فعال في عملية التطوير المستمر، بالإضافة إلى ذلك علي الإدارة العليا متابعة أنشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لهذه العملية ومكافأة جميع المشاركين في عملية التطوير.⁽¹⁾

2/2/3/1 متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة

2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

3. التوجه للزبون وتعميق الفكرة.

4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.

5. الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنشأة.

6. التعليم والتدريب المستمر.

7. تبني أنماط قيادية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

8. المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنشأة.

9. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾

3/2/3/1 الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هنالك عدد من الأخطاء الشائعة التي تلعب دوراً سلبياً مؤثراً في تطبيق منهجية إدارة

الجودة الشاملة، يجب أخذها بعين الاعتبار وتلافيها عند التطبيق وهي:

1. استعجال نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. عدم توفر احتياجات ومتطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

3. قيام المنظمات بتقليد النماذج المطبقة في الشركات الأخرى دون إجراءات تعديل

عليها ليتناسب مع طبيعة عملها.

4. التركيز علي الجانب التقني علي حساب العنصر البشري.

⁽¹⁾ عبد الحميد محمد علي، مرجع سابق، ص 24.

⁽²⁾ عائشة عبد الله المحجوب، مرجع سابق، ص 24.

5. الفشل في التعامل مع مقاومة عملية التغيير.
6. التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي وعدم التدرج في إدخال التغييرات.
7. عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد.
8. الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلي معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء وتوقعاتهم.⁽¹⁾

4/2/3/1 معوقات إدارة الجودة الشاملة:

1. ضعف المتابعة الإدارية علي الإدارة والأقسام.
2. نقص الخبرة الإدارية لدي بعض المسؤولين.
3. عدم قدرة بعض الرؤساء علي اتخاذ القرار.
4. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
5. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
6. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
7. عدم إزالة الخوف بان يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.
8. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء علي الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام علي المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.
9. عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.⁽²⁾
10. التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا الذي يؤدي إلي حدوث إضطراب لدي العاملين، لاختلاف تفكير وسياسة القيادة الجديدة عن القيادة السابقة.
11. عدم اقتناع الإدارة العليا بالتدريب واعتباره مساس لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.
12. عدم مرونة قوانين وأنظمة ولوائح العمل وصعوبة إجراء تعديل أو تغيير عليها.

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 227.

(2) ديمغ وروبيرت هاغستروم ، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ب ط (القاهرة : دار كنوز للنشر والتوزيع، 2009م) ص 16 .

13. صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل والذي يحتاج إلي وضع معايير تتناسب مع طبيعة العمل.

14. كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته مما يصعب عمليات الاستطلاع عن مدي رضا الجمهور.

15. عدم توفير موارد مالية تفي بمتطلبات التطبيق.

16. نقص الكفاءات البشرية بسبب ضعف التحفيز يؤدي إلي ضعف الانتماء.

17. عدم توافر إحساس الأفراد العاملين بالأهداف أو الرؤى المشتركة، حيث أن كل فرد منهم يؤدي دوره الوظيفي بصورة غير مترابطة وأحياناً يكون بصورة متناقضة، وأحياناً يشعر بعض الأفراد بالاندماج في العمل ولكن لا يتوافر لديهم الإحساس التام والإدراك الواعي لأهداف ومهمة المنظمة.⁽¹⁾

5/2/3/1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل وتوصيف الوظائف والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة.

2. قياس الأداء ومراقبته وتحسينه بشكل دوري ومستمر.

3. تحسين علاقات العمل بين العاملين والمنظمة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات.

4. تطوير ثقافة توثيق العمليات لتوفير المعلومات التي تساعد في عملية الرقابة والتدقيق داخل المنظمة علي فترات زمنية منتظمة.

5. رفع كفاءة العاملين في المنظمة من خلال برامج التدريب المختلفة.

6. زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة من خلال التحسين المستمر للعمليات.

7. زيادة الحصة في السوق المحلي وتحسين الوضع التنافسي.

⁽¹⁾ سلامة عبد العظيم حسين، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، ب ط (القاهرة : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، 2005م) ص 85 .

8. إزالة الحواجز أمام التصدير ودخول أسواق عالمية جديدة.⁽¹⁾

6/2/3/1 مكونات إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة علي مجموعة من المكونات وتتحقق من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات وهي تتمثل في الآتي:

أولاً التركيز علي العميل:

يعني التركيز علي العميل تصميم المنظمة لمنتجاتها وفقاً للتحديد الدقيق لاحتياجات العميل المستهدف ، حيث أن ذلك يحقق للمنظمة جملة من الفوائد منها ما يلي:

أ- تحسين عائدات المنظمة ، حيث يؤدي التركيز علي العميل علي كسب رضاه والمحافظة عليه مما يزيد من عوائد المنظمة ويزيد مركزها التنافسي في السوق.

ب- تمكين العاملين من معرفة رضا العميل عن المنتجات التي تقدم إليه مما يساعد علي تحسين الجودة.

ت- التركيز علي تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة حيث أن الاهتمام بالعميل يوجه جهود العاملين بالمنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.

ث- يؤدي التركيز علي العميل إلي تعميق الإخلاص والولاء لمنتجات المنظمة مما يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

ويتم هنا التركيز علي العميل الداخلي والخارجي حيث يصعب تحقيق رضا العميل الخارجي دون تحقيق رضا العميل الداخلي.

ثانياً : ثقافة المنظمة :

تلعب ثقافة المنظمة دوراً هاماً في تعزيز ودعم تطبيق نظام الجودة الشاملة في جميع أجزائها لأن ثقافة المنظمة تتضمن الأسلوب الذي بموجبه تتعلم جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وهنا يبرز دور الإدارة العليا في تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة ، ويعتمد تمييز المنظمة بصورة أساسية علي ثقافة العاملين فيها التي اكتسبوها من بيئة عمل المنظمة و من خلال أساليب وطرق العمل وممارساتهم

(1) عبد الحميد محمد علي، مرجع سابق، ص 20.

اليومية , حيث أن قيم ومعتقدات ثقافة المنظمة تحول دور العاملين من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلي وظائف متعددة الأبعاد.

وعليه لضمان تحقيق نجاح المنظمات لأهداف إدارة الجودة الشاملة لابد من تعزيز مختلف أنواع الثقافات التنظيمية وضرورة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس أهمها:⁽¹⁾

1. دعم الابتكار:

يجب أن يكون كل العاملين مبدعين ومراعين لقواعد ومعايير العمل السليم لتصبح المنظمة قادرة علي التنافس في ظروف العولمة الجديدة وأن تتطور بصورة مستمرة لتقديم منتجات ذات مستوي عالٍ من الجودة إضافة إلي تسليمها في الوقت المحدد للعميل وبأقل التكاليف مقارنة بالمنظمات الأخرى.

2. دعم رضا العميل:

رغم تباين أنظمة الجودة الشاملة من حيث التطبيق إلا أن جميعها تتفق علي عنصر رضا العميل , إذ أن تقديم منتج مميز يعتبر أحد الخصائص الهامة في ثقافة المنظمة الداعمة للجودة الشاملة ويتم ذلك من خلال تشجيع وتحفيز العاملين ومعاملتهم معاملة لائقة.

3. دعم الشعور بالانتماء :

الانتماء أو الولاء هو تلك الحالة التي يقوم فيها العاملون بواجبهم المحدد لهم علي أكمل وجه وبذل جهود إضافية تطوعاً ورغبةً وحرصاً منهم لدعم نجاح المنظمة وابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتأخير في إنجاز الأعمال , التهرب من العمل وتضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد.

كما يجب أن تسود قيم الثقة المتبادلة , الفرص العادلة في الترقيات , الحوافز المالية في المنظمة وعدم التناقص والتضارب بين أقوال المسؤولين وأفعالهم.

ثالثاً : تصميم العملية:

المنظمة عبارة عن نظام إنتاجي يتكون من مدخلات ومخرجات وعمليات حيث لا يمكن زيادة المخرجات من المدخلات المتاحة لدي المنظمة إلا عن طريق تصميم المنظمة , وعلي ضوء فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فإن عملية الإنتاج عبارة

⁽¹⁾ النعيم حسن محمد علي , أروي عبد الحميد محمد نور , إدارة الجودة الشاملة ط1 (الخرطوم : مطبعة أرو , 2008م) ص 104 .

عن مجموعة من المهام والأنشطة التي تعمل علي تحويل المدخلات إلي مخرجات في صورة سلعة أو خدمة محددة تمثل المنتج أو منتجات المنظمة وذلك بمشاركة الإدارة والعاملين والعملاء.

رابعاً : التزام الإدارة العليا :

يمثل دعم الإدارة العليا والتزاماتها وقناعاتها بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المنظمة نقطة انطلاق ومفتاح نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لذلك ينبغي أن تمثل الإدارة العليا صفات قيادية تؤثر علي العاملين وتخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وتتركز هذه الصفات في الآتي:

- فهم احتياجات العاملين ورغباتهم وقدراتهم.
- الاعتراف بمنجزاتهم ومكافئتهم.
- تمكينهم ومنح الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.

وهناك نماذج مقترحة في أدبيات إدارة الجودة الشاملة تساعد الإدارة في بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة , ومن أهم النماذج ما يلي:

1- نموذج الانطلاق من أعلي.

يتحقق هذا النموذج عند إيمان الإدارة العليا للمنظمة بأهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة , وبناءً علي ذلك نقوم بتأسيس رؤية واضحة علي ضوء هذه الفلسفة ورسم خطة رائدة لوضع مبادئ هذه الفلسفة موضع التنفيذ العملي.

2- نموذج التغلغل والانتشار:

يتيح هذا النموذج لكل قسم أو وحدة تنظيمية إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة وفقاً للثقافة الخاصة بذلك أو القسم أو الوحدة , ويعمل هذا النموذج علي تقليل مقاومة الإصلاحات القادمة من الإدارة العليا كما يقلل من مقاومة فكرة الطريق أو الحل الواحد.

3- نموذج شيبا:

يعتبر نموذج شيبا من النماذج المتكاملة في تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وذلك لدمجه لأفكار رواد الجودة بحيث يمكن تطبيقه علي ثلاثة مراحل هي :

أ. مرحلة التكييف والتوجيه:

هذه المرحلة يتم تحديد الحاجة إلي تبني إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تطوير الرؤيا وتحديد فريق العمل وتأسيس مكاتب لإدارة الجودة الشاملة.

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين هما:

1- تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأهداف العامة للمنظمة علي ثلاث مستويات , طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد.

2- تحديد متطلبات المنظمة من الإدارة العليا والعاملين والأقسام التنظيمية المختلفة بما يضمن التخطيط والتنفيذ اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب. مرحلة التمكين:

وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة خطوات هي:

1. وضع البرامج التدريبية التي تركز علي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

2. وضع البرامج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة واختيار المشاريع الرائدة وتوجيه النصائح التي تتعلق بالنجاح العملي والوظيفي الذي يتحقق في وحدات المنظمة المختلفة.

ج. مرحلة حشد القوي لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن هذه المرحلة أيضاً خطوتين هامتين هما:

1. وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك وأفراد المنظمة نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بواسطة الإدارة العليا.

خامساً : التحسين المستمر:

يهدف التحسين المستمر إلي إضافة التحسينات اللازمة والمستمرة للعملية الإنتاجية علي ضوء البيانات المتجددة والتغير في احتياجات العملاء والأسواق والمجتمع.

مبادئ كروسبي لتحقيق التحسين المستمر:

بين كروسبي أربعة عشر خطوة لتحقيق التحسين المستمر وهي تتمثل في الآتي:

1. التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة التزاماً طويلاً الأجل.

2. تكوين فريق الجودة بأهداف محددة وواضحة.

3. معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء وتجنب ما قد يحدث.
4. تحديد المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة.
5. تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.
6. زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها.
7. تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب.
8. تدريب المشرفين للقيام بمسئوليات عمل الجودة.
9. العمل باستمرار علي بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية.
10. تحديد أهداف التحسين المستمر وحفز الأفراد والعمل بروح الفريق للقيام بذلك.
11. تشجيع وتحفيز العاملين علي المشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير اللازم.
12. تعريف مجالس الجودة بأهمية دورها في تنمية الاتصالات المستمرة.
13. العمل باستمرار علي نشر ثقافة الجودة لأن تحسين الجودة يعتبر ثقافة مستمرة.
14. تشجيع إدارة العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق أهمية الجودة الشاملة.

7/2/3/1 أنماط التحسين المستمر:

هنالك ثلاث أنماط للتحسين المستمر وهي:

أ. السيطرة علي العمليات:

هو أسلوب إحصائي تقليدي للسيطرة علي العمليات وما ينتج عنها من منتجات سلع أو خدمات.

ب. التحسين المستجيب:

وهو محاولة التحسين بعد حدوث مشكلة , أي فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

ج. التحسين الفعال:

ويقوم علي بناء التوقعات ودراسة وتحليل احتياجات ورغبات العملاء وإجراء عمليات التحسين علي ضوء ذلك.

8/2/3/1 إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO):

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الآن إستراتيجية رئيسة للأعمال المحلية والعالمية، وزاد الاهتمام العالمي بنظم إدارة الجودة الشاملة أو ما يعرف بسلسلة مواصفات الأيزو

International Standardization Organization (ISO) أي (منظمة التقييس الدولية) كطريقة لضمان مطابقة متسقة للمنتجات والخدمات لمجموعة محددة من النمطيات أو التوقعات المنتشرة، وأصبح هذا أكثر وضوحاً الآن عند التطبيق العالمي المتزايد لنمطيات سلسلة ISO 9000 واستخدامها.

فقد جعل الطلب المتزايد من كل المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO 9000 من خلال نمطياته المختلفة واستخدامه نوعاً من الأهمية والاهتمام الكبير لدى الإتحاد الأوربي والشركات في أمريكا الشمالية، باعتباره يؤثر بشكل مباشر علي مستوى التجارة العالمية.

1/8/2/3/1 تعريف الأيزو ISO :

كما ورد فإن ISO هي حروف مختصرة لأسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization التي تأسست عندما قرر ممثلون لعدد خمسة وعشرون دولة أن ينشئوا منظمة عالمية هدفها تسهيل التنسيق العالمي وتوحيد النمطيات الصناعية والهندسية والزراعية والموارد وغيرها وكان ذلك من خلال اجتماع عقد في لندن عام 1946م، ثم بدأت المنظمة عملها رسمياً عام 1947م، وفي إعدادها للنمطيات العالمية تناولت اهتمامات كل المنتجين، والمستخدمين والعملاء، والحكومات والعلماء.⁽¹⁾

وهناك تعريف آخر للأيزو ISO 9000 علي أنها: الحروف الأولى من أسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات العالمية ومقرها جنيف بسويسرا، والتي تأسست عام 1946م بهدف تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا، والاقتصاد، وتصدر أعمالها الفنية في شكل مواصفات عالمية تعرف بـ (ISO). ويتكون أعضاء هذه المنظمة من تسعون دولة.

ويرمز الرقم (9000) إلي سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات المختلفة.

⁽¹⁾ جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، ب ط (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2004م) ص 441.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من (176) لجنة فنية رئيسة يتبعها (360) فرعية، بالإضافة إلى ذلك مجموعات العمل وفرق البحث والدراسة، هذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر المنتجين، الموردين، العملاء، المهن الهندسية، معامل الاختبار والخدمات العامة، الحكومات، جماعات حماية المستهلك، الهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء.⁽¹⁾

2/8/2/3/1 إصدارات مواصفة الأيزو ISO 9000 ومجالات تطبيقها:

أصدرت سلسلة ISO 9000 لأول مرة عام 1978م والتي تمثل أنظمة إدارة الجودة، وكانت في الأصل تتكون من خمسة مواصفات مستقلة وهي:

1. ISO 9000 دليل إرشادي: وتتضمن خطوات إرشادية للاختيار والاستخدام لبقية مواصفات السلسلة.

2. ISO 9001 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التصميم والتطوير.

3. ISO 9002 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.

4. ISO 9003 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التفتيش والاختبار النهائي.

وتستخدم المواصفات 9001، 9002، 9003 عند التعاقد بين جهتين منتجة ومشتريه.

5. ISO 9004 نظم الجودة نموذج لإدارة النوعية داخلياً، وهي العنصر الأساسي وأداة إدارة الجودة الشاملة داخليا (لا تستعمل لأغراض التعاقد).

وفي العام 2000م تم إعادة النظر بالسلسلة بشكل كامل استجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي اعتباراً من 2000/12/15م:

1. ISO 9000 أنظمة إدارة الجودة: المبادئ والمصطلحات.

2. ISO 9001 أنظمة إدارة الجودة: المتطلبات الأساسية، وهي المواصفة التي تمنح شهادة أنظمة الجودة الشاملة، مع إلغاء كل من 9002، 9003.

⁽¹⁾ Corrigan, James P : Is Iso 9000 The Path To Tqm? Quality Progress, Max 1994,p101

3. ISO 9004 أنظمة إدارة الجودة: إرشادات لتحسين الأداء.

وتكون المواصفتين 9001 و9004 ما يطلق عليه بالثنائي المتوافق، حيث تتكون كل منهما من نفس الأجزاء والمكونات والفقرات، إلا أن ISO 9004 تحتوي علي المزيد من المتطلبات علي طريق التطبيق المتقدم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

3/8/2/3/1 خطوات الحصول علي شهادة الأيزو:

هناك خطوات أساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية، وهذه الخطوات يمكن تقسيمها إلي أربعة مراحل تبدأ بالتخطيط والإعداد للحصول علي شهادة الأيزو والتي تسبق عادة مرحلة التسجيل، وفيها يتم التحضير العام وتغيير ما ينبغي تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة، ثم تأتي مرحلة التسجيل وما تتضمنه من إجراءات، ثم مرحلة التحسين المستمر للجودة وهي ما بعد التسجيل وحصول الشركة علي الشهادة، ثم مرحلة تجديد الشهادة بعد انقضاء فترة سريانها والخطوات هي:

1. قرار إدارة المنظمة بالتوافق مع متطلبات الشهادة.
2. تعيين منسق الجودة أو ممثل الإدارة.
3. اختيار مستشار لنظام إدارة الجودة.
4. بدء عملية التعليم والتدريب علي النظام.
5. تهيئة البناء التنظيمي لعملية التوافق والعمل بأسلوب فرق العمل.
6. تحديد سياسة الجودة للمنشأة.
7. تحديد العمليات في كافة الأنشطة.
8. الاتصال بجهة التقييم والتسجيل.
9. إعداد دليل الجودة لتطبيقه علي أقسام وإدارات المنظمة.
10. مراجعة دليل الجودة الأساسي بواسطة جهة التقييم والتسجيل.
11. تدريب مجموعة المدققين الداخليين.
12. إجراء أول تدقيق داخلي علي العمليات المختلفة.
13. تقديم خطة الإجراءات التصحيحية بناءً علي نتائج التدقيق.

⁽¹⁾ فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ب ط (بيروت: ب د ، 2000م)، ص 75.

14. التأكد من كفاءة منظومة الجودة بمكوناتها.
15. التقييم المبدئي بواسطة جهة التقييم.
16. تنفيذ خطة إجراءات تصحيحية بناءً علي التقييم المبدئي.
17. التقييم بغرض منح الشهادة.
18. الحصول علي الشهادة.⁽¹⁾

4/8/2/3/1 الفرق بين الآيزو وإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن شهادة أنظمة الجودة الشاملة الآيزو تمثل احدي متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة علي الطريق، فالآيزو لا يعد بديلاً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل وإستراتيجية، في حين أن نظام الآيزو هو مجموعة من التقنيات الإدارية التي تهدف إلي إنجاز كافة وثائق الجودة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح كافة الانحرافات، إذ يمكن للمنظمة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول علي الشهادة و الجدول التالي يوضح الفرق بين الآيزو وإدارة الجودة الشامل

جدول رقم (1/3/1)

الفرق بين الآيزو وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	شهادة الآيزو (ISO)
1	منظور شامل لإدارة الجودة	يعتمد نظام الجودة علي مواصفات موثقة
2	تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد	تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل
3	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتولف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم سامية)	تركز علي طرق وإجراءات التشغيل أي علي البعد الفني أساساً.

⁽¹⁾ Mandl, Christophe : Practical Implication Of Iso. 9000 And Complementary Codes, At The Factory/Shop Floor Complementary Nation ,1994 ,p152

4	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها علي بعض القطاعات والإدارات والأقسام.
5	مسؤولية كل القطاعات والأقسام وفرق العمل.	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة
6	عملية لا نهائية تلزم التركيز علي التحسين المستمر وتعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	لا تلزم التركيز علي التحسين المستمر لأنها تمثل قرار يتم اتخاذه في وقت محدد.

المصدر: عبد الحميد محمد علي، إدارة نظم الجودة، ب ط (بغداد: معهد النفط العربي للتدريب، 2007م)، ص 218

9/2/3/1 الأساس النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة:

يلاحظ مما سبق أن أفكار الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة تتكامل في بعض الجوانب وتتشابه في أخرى وتختلف من مواضع معينة، ويعود ذلك إلي التباين بين الرواد من حيث التجارب الخاصة والتخصصات المهنية أو الأكاديمية ، لذلك فإن الفلسفات لا تشكل تراكمًا يمكن أن يؤدي إلي صياغة إطار نظري متكامل لإدارة الجودة الشاملة.

ومن جانب آخر تتباين الممارسات الميدانية ، وغياب الإطار النظري المتكامل لإدارة الجودة الشاملة يستلزم المزيد من الجهد لترسيخ دعائم إدارة الجودة الشاملة فكرياً وتطبيقاً، وقد يكون الدور الذي تقوم به المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو) إسهاماً فعالاً في ذلك الإتجاه.

جدول رقم (2/3/1)

مقارنة بين المنظور الأمريكي و الياباني للجودة الشاملة

المنظور الياباني	المنظور الأمريكي
كذلك	جودة المنتج ترتكز علي درجة تطابق السلع مع المواصفات
كذلك	تتوقف الجودة علي كل الأقسام داخل المنظمة من المشتريات إلي قسم التصميم الهندسي إلي الإنتاج و إلي خدمات ما بعد البيع

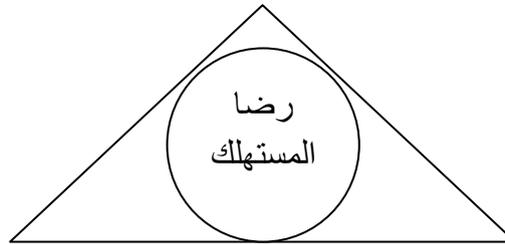
لا يتم قبول أي نسبة معيب, إصرار علي تحقيق الكمال	هدف الجودة الوصول إلي نسبة معينة يتم تحديدها مسبقاً
التحسين المستمر للجودة في كل وقت	تحديد أهداف الجودة مرة واحدة سنوياً
الرقابة علي الجودة من المصدر حيث يكون كل عامل مسئول عن عملية فحص إنتاجه حتي لو تطلب ذلك إيقاف كامل خط التجميع	الرقابة علي الجودة تجري عن طريق الفحص خلال الإنتاج وبعد الإنتاج
يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها عند المصدر	تعتمد علي العينات الإحصائية في فحص الكميات الكبيرة
قسم الرقابة علي الجودة يتابع مستويات الجودة ولكن أيضاً يقوم بتعليم الأفراد كيفية القيام بالفحص الفعلي	قسم الرقابة علي الجودة المسئولة عن عمليتي الاختبار والفحص
العامل ذاته يصحح الأخطاء في عمله	تصحيح الوحدات المعابة في خطوط مستقلة

المصدر: محمد توفيق ماضي, إدارة الجودة الشاملة , مدخل متكامل (القاهرة : دار المعارف , 1995) ص 61

شكل رقم (1/3/1)

الأساس للبناء النظري لإدارة الجودة الشاملة

تعهد الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة



المنهجية الإحصائية مشاركة المنظمة ككل

المصدر: بابكر مبارك عثمان , المدخل لإدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار غريب للنشر , 2006م) ص 51.

المطلب الثالث الجودة الشاملة والأداء المتوازن

تمهيد:

إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم علي مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن, وتعتبر أهم متطلبات المنافسة لتحقيق مستويات عالية من الجودة , وتتحقق هذه المستويات العالية للجودة من خلال اهتمام علم الإدارة بموضوع إدارة الجودة الشاملة نسبة لحدده المنافسة التي بلغت ذروتها في القرن الحادي والعشرين ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية لابد من إتباع مفهوم الأداء المتوازن وهو مفهوم حديث لإدارة الجودة الشاملة .

أولاً: الأداء المتوازن

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن نموذج حديث في قياس الأداء العام للمنظمات حتى تتمكن من قياس مستوى الأداء العام بالمنظمة مما يؤدي إلي جودة الأداء العام بالمنظمة حيث تشمل البطاقة كافة جوانب المنظمة، المالية والبشرية والإدارية الخ.

1/3/3/1 مفهوم قياس الأداء المتوازن:

ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليغطي القصور الذي أخذته أنظمة الرقابة المالية التقليدية. والتي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ العام 1925م لأن معظم أنظمة الرقابة التي نعرفها الآن كانت موجودة بالفعل منذ ذلك الوقت: الميزانيات - التكاليف المعيارية - تسعير المخزون وغيرها. والتي أضحت غير قادرة على القيام بواجباتها في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة معدلات التعقيد والتغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات و ما الذي تفعله هذه البطاقة لتحقيق الرسالة والأهداف ويختلف هذا النموذج عن النظام المالي التقليدي الذي كان يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل أخرى من شأنها التأثير على أداء المنظمة. ويهدف قياس الأداء المتوازن إلى قياس أداء المنظمة من خلال أربع عناصر أساسية: الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات الداخلية وجانب التعليم والنمو كما هو موضح في الشكل أدناه⁽¹⁾. ويتكون كل منظور من المناظير السابقة من خمسة عناصر تساهم في المدى القياسي وتقويم الأداء والشكل التالي يوضح هذه العناصر.

شكل رقم (2/3/1)

أبعاد نموذج قياس الأداء

مجال الرؤية المالي				
المبادرات	الأهداف	المقاييس	الغابات	لكي تتجح ماليا كيف ينبغي أن تبدو في أعين حملة الأسهم

العملاء

قياس
الأداء

(1) نيلز بورات دجان روى، ترجمة علاء أحمد صلاح، فعال، ب ط (القاهرة: مركز الخيران المهنية، 2007م) ص 25.

المبادرات	الأهداف	المقاييس	الغايات	لكي نحقق رؤيتنا كيف ينبغي أن نبدو في عيون عملائنا
-----------	---------	----------	---------	---------------------------------------------------

العمليات الداخلية			
الأهداف	المقاييس	الغايات	

المصدر : نيلز بورات دجان روى ، ترجمة علاء أحمد صلاح، الأداء البشري الفعال ، ب ط

النمو والتعليم				
المبادرات	الأهداف	المقاييس	الغايات	كيف ينبغي أن نبدو في أعين الموظفين

(القاهرة:مركز الخيران المهنية, 2007م) ص²⁶

وبذلك يعمل قياس الأداء المتوازن على ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى. وتعمل المنشأة لمراقبة والتحكم في العملية اليومية على اعتبار أنها تؤثر في النمو والتطور غدا ،ولذا فإن مفهوم قياس الأداء المتوازن يقوم على ثلاثة أبعاد زمنية الأمس واليوم وغداً فما نفعه اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي ملحوظ من حلول بعد غدٍ وبذلك يكون من الضروري أن تراقب إدارة المنشأة النسبة الرئيسية غير المالية بصورة متواصلة.

ويرى البعض أن قياس الأداء المتوازن هو نظام إداري وليس فقط نظام للقياس والأداء لأنه يمكن المنشأة من إيضاح رؤيتها وإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية إلى خطط وأنشطة تنفيذية يتم ترجمتها إلى مقاييس للأداء.

ويعمل نموذج قياس الأداء المتوازن على إحداث مناخ إداري جديد يعمل على نشر الوعي والتعليم داخل المنظمة بذلك تعمل المنظمة على تطوير قرارات الأفراد العاملين بها عن طريق التعليم المستمر والبرامج التدريبية التي تزيد من كفاءة ومهارات العاملين بها عن طريق التعليم المستمر والبرامج التدريبية كما يعمل نظام التقييم المتوازن للأداء على ترقية مهام ومستويات لكل وحدة نشاط داخل المنظمة في

ظل المنظمة في ظل عناصر إستراتيجية إلى أهداف ويعبر عن تلك الأهداف بمؤشرات ومقاييس محددة.

أن نظام التقييم المتوازن للأداء هو أكبر من أن يكون فقط مجرد نظام لتقييم الأداء في الأجل القصير حيث أن المنظمات الحديثة تستخدم هذا النظام للإجادة الإستراتيجية للمنظمة لإدارة هذه الاعتبارات ذات الأجل الطويل ويوضح الشكل أدناه هذه العلاقة ويتحقق ذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات التي تتمكن بشكل تجميعي خلال المراحل الحاسمة التي تمر بها إدارة المنظمة والتي تتمثل في الآتي:

- تحديد وتحويل غايات وأهداف المنظمة الإستراتيجية إلى مراحل التنفيذ.
- تحقيق وتحديد العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية والمقاييس المرتبطة بكل منها.
- إعداد خطة تتناسب مع كل هدف محدد ومرتبطة بالبعد الإستراتيجي⁽¹⁾.
- هنالك العديد من الانتقادات التي وجهت لنظام الرقابة التقليدية وهي:
 - أن الرقابة الإدارية التقليدية تقدم معلومات مضللة لصناع القرار.
 - عدم مراعاة متطلبات منشاء اليوم وإستراتيجياتها.
 - التفكير قصر المدى والقصور عن بلوغ المستوى الأمثل.
 - استخدام المقاييس التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد لذلك من خلال (الموردين - عمليات التعليم والابتكار والنمو - العمليات المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة.
- نظام الرقابة التقليدية عديمة المعنى بالنسبة لجزء كبير من المنشأة التي تضم عدد كبير من العاملين ممن لا يرون أن عملهم ذا صلة بالأرقام المذكورة في التقارير وهي بذلك لا تأخذ في اعتبارها تأثير العنصر البشري في الأداء.
- الرقابة المالية التقليدية لا تولي اهتماماً ببيئة العمل فأنظمة القياس المالي التقليدية تتجاهل مجال رؤية العميل والمنافسين.

(1) محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء ب ط (القاهرة : منشورات المنظمة العربية ، 2005م) ص 34

• يميل القادة اليوم إلى التركيز على التقارير الشهرية أو الربع سنوية وهذا ينصب في صالح قرارات الاستثمار قصير المدى وهذا يشجع على التلاعب بالمقاييس المالية ومن هنا تكون النسب المالية الرئيسية مضللة مفنكرة للمصداقية وبالتالي غير قادرة على خدمة أغراض التحليل واتخاذ القرار.

ويلاحظ مما سبق ذكره من انتقادات موجهة لنظام الرقابة التقليدية أنها بالفعل أصبحت غير قادرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة اليوم في بيئة الأعمال ولا تستطيع تلبية متطلبات منظمات الأعمال ونتيجة لهذا القصور جاءت الحاجة إلى إيجاد نوعية جديدة من الرقابة الإستراتيجية تعالج هذا القصور في النظام التقليدي للرقابة وتعكس كل الجوانب والأطراف التي ساهمت في الأداء الإجمالي للمنظمة وقادة هذه الحاجة إلى ظهور قياس الأداء المتوازن الذي يتم عن طريقة ترجمة رؤية واستراتيجيات المنظمة إلى مقاييس وأهداف لمختلف المديرين والمسؤولين في المنظمة وبذلك يكتسب جميع العاملين إحساساً بالمشاركة ويستطيعوا فهم دورهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة العامة.

وتتضمن مقاييس الأداء غير المالية الآتي:-

مقاييس الإنتاجية- الفعالية - الكفاءة - اتجاهات العاملين - رضا العملاء- مدى ولاء المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية والبيئية- حصة المنظمة في السوق - معدل دوران العاملين - واقتراح بعض العملاء استخدام تكلفة الجودة - تكاليف المخزون ومقياس لمرونة التصنيع - مقاييس لتسليم المنتج للعميل بالمواسفات وفي الزمن المتفق عليه.

أسباب الحاجة إلى ظهور مقاييس أداء غير مالية:-

- 1- استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء.
- 2-تقديم مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصة المنظمة في السوق ومقاييس الجودة والإنتاجية وتكاليف المخزون.
- 3- مواجهة التطورات في أساليب التصنيع الحديثة والأساليب الأولية.

4-الوفاء بمتطلبات شهادة الجودة العالمية (1).

2/3/3/1 التطور التاريخي لمفهوم قياس الأداء المتوازن :-

منذ تقديم مفهوم قياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة للمعلومات المالية وغير المالية التي تركز على اعتبارات الأداء الإستراتيجي لمنظمات العمال ونظراً للتطورات السريعة والمتلاحقة لهذه الأداة فقد تم تقسيم أجيال تطورها إلى ثلاثة أجيال واضحة انطلاقاً من الخصائص المميزة لكل جيل وكل جيل من هذه الأجيال يطبق مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق عليه. فيما يلي اختصاصات هذه الأجيال:-

الجيل الأول 1992م -1996م :-

تتجدد ملامح الجيل الأول للأداء المتوازن في الخصائص التالية:-

أولاً:- تقوم مقاييس الأداء المتوازن في هذا الجيل إلى أربعة أبعاد هي:- الأداء المالي - العلاقات مع العملاء - العمليات الداخلية - النمو والتعليم.

ثانياً:- يتم في هذا الجيل المزج بين المقاييس المالية وغير المالية.

ثالثاً:- في هذا الجيل تكون المقاييس المستخدمة لقياس الأداء الإستراتيجي محدودة العدد وتتراوح هذه المقاييس من 15 - 20 مقياس.

رابعاً: ترتبط المقاييس في هذا الجيل بأهداف إستراتيجية محددة نابعة من إستراتيجية التنظيم هادفاً إلى تحقيق الربح أو من رسالته إذا كان غير هادف إلى تحقيق الربح - ويضاف بعد آخر لمفهوم الإستراتيجية والرسالة هو بعد القيمة بمعنى كيف يعطي التنظيم قيمة لكل الأطراف ذات العلاقة في سعيه نحو الغرض الذي قام من اجله .

خامساً: قيام علاقة السبب والنتيجة في مقياس الأداء المتوازن حيث يتم عرض علاقة السببية بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن.

سادساً: اختيار المقياس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا لمنظمات الأعمال وبصورة تعكس أهمية كل من توافر المعلومات الإستراتيجية ودعم الإدارة العليا لتوصيل المعلومات الإستراتيجية التي يمكن أن تتدفق من وإلى مقياس الأداء المتوازن.

(1) حاتم محمد عبد الرؤوف، إطار لقياس محددات استخدام نظام قياس الأداء، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول ل 2004م، مجلد

هنالك بعض الصعوبات التي واجهت الجيل الأول في عملية تصميم وقياس الأداء والتي يتم الاعتماد عليها في تصميم ملامح الجيل الثاني ويمكن إرجاع هذه الصعوبات إلي روابط مصادر هي:-

أولاً: عدم وجود تعريف واضح لمفهوم قياس الأداء المتوازن أدى إلى تعدد في مسميات الأبعاد الأربعة للأداء المتوازن.

ثانياً: غموض علاقة السببية في مقياس الأداء المتوازن حيث تم عرض علاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط وهو الأمر الذي تمت معالجته فيما بعد من خلال خرائط إستراتيجية.

الجيل الثاني 1996م - 2000م:-

تحددت ملامح الجيل الثاني في ثلاثة خصائص إضافية مستمدة من محاولة معالجة الصعوبات التي واجهت الجيل الأول وهي كما يلي:-

أولاً: إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي كأساس لاختيار المقاييس الملائمة.

ثانياً: - استخدام نماذج الربط الإستراتيجي.

ثالثاً: - تصميم نظم التقرير البرمجية لمقاييس الأداء المتوازن.

الجيل الثالث 2001م - 2015م:-

تتمثل خصائص الجيل الثالث في الآتي:-

1/ إمكانية تقديم منتجات وخدمات جديدة وبشكل مستمر.

2/ العمل على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة.

3/ تنمية مهارات العاملين داخل المنظمة مع توفير نظام للحوافز يساعد على استمرار مستويات تحسين الأداء مما يساعد في زيادة الإنتاجية.

4/ توفير قواعد للبيانات ونظم المعلومات والتي يتم تحديدها وإدارتها دورياً مما يساعد على استمرار مستويات تحسين الأداء مما يساعد في زيادة الإنتاجية.

4/ توفير قواعد للبيانات ونظم المعلومات والتي يتم تحديدها وإدارتها دورياً مما يساعد على تحقيق مهارات الإستراتيجية (1).

(1) محمد محمود يونس ، مرجع سابق ص 129

3/3/3/1 الخصائص الأساسية لنموذج قياس الأداء المتوازن:-

- 1- تعدد الأبعاد 2- التوازن 3- الدافعية 4- الصفة المرجعية
- 5- محدودية المعلومات.

خصائص عملية بناء قياس الأداء المتوازن :- الخطوة الأولى:- تعريف الصناعة:

في هذه الخطوة يتم التعرف على خصائص ومتطلبات الصناعة التي تعمل بها المنظمة وأيضاً يتم التعرف على الوضع الحالي للمنظمة والكيفية التي يتم بها التوصل إلى تطوير رؤية وإستراتيجية المنظمة المستقبلية ويتم ذلك عن طريق عقد المقابلات الفردية بين رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنظمة.

الخطوة الثانية:- صياغة رؤية المنظمة(الاتجاه الإستراتيجي):-

يتطلب نموذج قياس الأداء وجود رؤية شاملة للمنظمة أي لابد من وجود رؤية واضحة ومحددة مسبقاً للمنظمة.

وتطبيق نموذج قياسي للأداء المتوازن يعتمد بشكل أساسي على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ولذلك نجد أن من الخطوات الأساسية لبناء هذا النموذج هو تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة ويتضمن الاتجاه الإستراتيجي تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وفيما يلي شرح مكونات الاتجاه الإستراتيجي⁽¹⁾.

شكل رقم(2/3/1)

مكونات الاتجاه الإستراتيجي

الرسالة:سبب وجود منظمة الأعمال

القيم: المبادئ الأساسية التي تحكم عمل المنظمة

الرؤية المستقبلية: الصور والحالة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها في

الأهداف الإستراتيجية: غايتنا وأهدافنا التي ستؤدي إلى تحقيق رسالتنا ورؤيتنا

(¹) طاهر الغالي وائل حبي , مرجع سابق,ص¹⁸

المصدر: طاهر الغالي وائل حبي، الإدارة الإستراتيجية، ص¹⁸

الخطوة الثالثة:- صياغة مجالات الرؤية:-

بعد الانتهاء من صياغة الاتجاه الإستراتيجي (الرؤية- الرسالة - الأهداف) بات بعد ذلك تحديد مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها ويتم الاعتماد على أربعة مجالات هي: الرؤية المالية - مجال رؤية العملاء- مجال رؤية العمليات الداخلية -مجال رؤية التعليم والنمو.

الخطوة الرابعة:- تحليل الرؤية طبقاً لمجالات الرؤية وصياغة الأهداف الإستراتيجية:-

أن نموذج قياس الأداء المتوازن يشكل في الأساس أداة صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ينبغي أن ينظر للنموذج على إنه أداة لترجمة رؤية إستراتيجية المنظمة إلى مقاييس وأهداف محددة ويتم في هذه الخطوة ترجمة رؤية المنظمة إلى صورة ملموسة عن طريق صياغة إستراتيجية المنظمة والتي تعطيها ميزة تنافسية أفضل من منافسيها فنموذج قياس الأداء المتوازن يسهل عملية تحليل الرؤية وتحويلها إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع ويشعر الأفراد في المنظمة أن بإمكانهم فهمها والعمل من خلالها.

الخطوة الخامسة:- تحديد عوامل النجاح:

في هذه الخطوة يتم الانتقال من توصيف الاستراتيجيات إلى الحكم على نجاح المقاييس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على المحصلة النهائية وبعبارة أخرى يجب على المنظمة أن تقرر ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية ويتم ذلك عن طريق تكوين مجموعة نقاش تقرر مثلاً العوامل الخمسة الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها ويجب أن يكون هنالك ترابط أفقي ورأسي بين هذه العوامل.

الخطوة السادسة:- إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج:

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس التعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ويجب أن يتم صياغة المقاييس بمشاركة كل الأفراد العاملين بالمنظمة والتحدي الأكبر يكمن في إيجاد

الرؤية المختارة ويجب أن تتوافق هذه المقاييس مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة للمنظمة.

الخطوة السابعة: صياغة المقاييس الشاملة:

يتم في هذه الخطوة تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها علي الأشخاص المعنيين ولتسهيل عملية التنفيذ يجب اطلاع كل فرد في المنظمة علي ما تتضمنه عملية إعداد المقاييس وبعد ذلك يتم تحليل المقاييس وفقاً لحجم الشركة وتنظيمها ويتم تطبيق هذه المقاييس علي وحدة تنظيمية واقعة في مستوى أدنى. إن احد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تتأثر بها رؤية الشركة وأهدافها العامة علي العمليات اليومية.

الخطوة الثامنة: صياغة الأهداف:

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنظمة إلي أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى تتمكن من متابعة سير العمل بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ويجب أن تكون هذه الأهداف منسقة ومنسجمة مع الرؤية والإستراتيجية العامة وان لا يكون هنالك أي تناقض أو تعارض بينهما ولهذا السبب يجب إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً.

الخطوة التاسعة: وضع خطة العمل:

لكي تكتمل المقاييس يجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين بجدولاً زمنياً لإعداد تقارير المرحلة النهائية ودائماً ما تكون هذه الخطوة كبيرة الحجم لذلك يجب أن تنفذ علي مراحل حسب الأولويات ويجب أن تكون خطة العمل مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها وتعد هذه الخطة من المستندات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في الرقابة.

الخطوة العاشرة: متابعة عملية التنفيذ:

حتى تحقق المقاييس وظيفتها المنشودة يجب علي إدارة المنظمات أن تتابع عملية التنفيذ بصورة متواصلة ويتم ذلك عن طريق الاستعانة بتكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل عملية إعداد التقارير وجمع البيانات ويجب أن تستخدم المقاييس في

جميع أنحاء المنظمة والجوانب اليومية للإدارة وبذلك توفر جدول العمل اليومي لكل وحدة وينبغي أن تحتوي خطة التنفيذ علي قواعد وأساليب تتضمن تحويل تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلي مزيد من العمل اليومي للمنظمة ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً من الحياة اليومية للمنظمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ جودة عبد الرؤوف، استخدام قياس الأداء المتوازن في بناء نظام قياس الأداء ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا العدد الأول ل، 2003م، ص 16.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: نبذة عن مجتمع الدراسة وإجراءاتها

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة عن مجتمع الدراسة وإجراءاتها

أولاً: مجتمع الدراسة :

المشروعات الزراعية في ولاية نهر النيل :

موقع ولاية نهر النيل ومساحتها :

ولاية نهر النيل هي واحدة من ولايات شمال السودان ، تقع الولاية بين خطي عرض 16-22 شمالاً وخطي طول 32-35 جنوباً وشرقاً ، تحدها من الشمال جمهورية مصر العربية ومن الشرق ولايتي كسلا والبحر الأحمر ومن الجنوب ولاية الخرطوم ومن الغرب الولاية الشمالية . يجري في أرضها نهر النيل العظيم في طريقة إلى المصب شمالاً ويقترن بنهر عطبرة عند مدينة عطبرة ، تبلغ مساحة الولاية 122.1 ألف كيلو متر مربع تقريباً ويبلغ تعداد السكان 1,300,000 نسمة وتعتبر الولاية السادسة من حيث المساحة .

تعتمد ولاية نهر النيل في اقتصادها على الزراعة التقليدية والحديثة وأهم المنتجات الزراعية بها فول الصويا الذي يزرع بمدينة بربر وهي المدينة الثالثة بعد عطبرة والدامر عاصمة الولاية من منتجاتها الزراعية أيضاً الخضر والفاكهة ، وبولاية نهر النيل توجد صناعة الأسمنت وهي صناعة مزدهرة بالولاية ومن أهم المعادن غير المستقلة بها (المايكا) فالولاية غنية جداً بهذا المعدن المهم كما توجد بها بعض المعادن مثل الذهب الذي يستخرجه الأهالي بطرق بدائية .

بلغ عدد الغابات بالولاية 85 غابة وتاريخها يعود للعام 1953م وأنواعها

(نيلية ، مطرية ، مروية) وقد تدهور الغطاء النباتي في العشر سنوات الأخيرة بنسبة 30% ، وقد تكرر الجفاف عدة مرات خلال العشرين سنة الماضية ومن أهم أسباب تدهور الغابات زحف الرمال والتوسع الزراعي والتعدييات والهدام .

أهم مدن الولاية :

(أ) مدينة عطبرة : والتي تعتبر من أكبر المدن السودانية وهي عاصمة الحديد والنار نسبة لرئاسة السكة حديد والورش المركزية لصيانة القاطرات والتي تعتبر ملتقى طرق

من بورتسودان وحلفا الشمالية وتعتبر مدخل للولاية من الناحية الشمالية وبها العديد من المؤسسات الرسمية للدول من وزارات وجامعات وكليات وهيئة الإذاعة والتلفزيون .

(ب) **مدينة الدامر** : تعتبر ثاني أكبر المدن في الولاية وهي العاصمة وبها رئاسة الحكومة الولائية وبها أكبر سوق للإبل في السودان حيث يعتبر من أقدم الأسواق لقربها من البطانة وشرق السودان .

(ج) **مدينة شندي** : تعتبر من أقدم المدن في السودان ولها ميزة تاريخية حيث كانت عاصمة لقبيلة الجعليين ورمز لفخرهم وتعتبر من المدن الزراعية ، وهي المدينة التي قتل فيها إسماعيل باشا بن محمد علي باشا حاكم مصر في ذلك الوقت وكانت بها أكبر حرب انتقامية في تاريخ السودان والتي قادها الدفتردار ضد السودانيين والجعليين خاصة حينما قتل وحرق كل القرى التي كانت في طريقه إلى أن حصل شندي .

(د) **مدينة بربر** : والتي عاشت أزهى فصول عمرها في العهد التركي بالرغم من أنها من مدن العهد المروي النبوي القديم .

ولاية نهر النيل كانت مهد الحضارات المروية القديمة حيث توجد منطقة البجراوية وهي شمال مدينة شندي ، كما توجد بها مدينة النقع والمصورات والتي يوجد بها معبدي الشمس والأسد وهي مهد مملكة النساء الشهيرة .

المراعي بالولاية :

تبلغ مساحة المراعي الطبيعية بالولاية 40,000 كلم² ، ولا توجد دراسة توضح مدى التدهور الحالي بالمراعي أما أسباب التدهور فتمثلت في الآتي :

1. الجفاف الذي ضرب الولاية في الفترة الأخيرة .
2. الرعي الجائر .
3. اختفاء بعض الحشائش وحلت محلها حشائش غير مستساغة .
4. الصناعات وخاصة البترول ومد خطوط الكهرباء وبالتالي قطع الأشجار التي تعترض طريقها .
5. عوامل طبيعية (شح الأمطار - انخفاض النيل ... الخ) .

مصادر المياه بالولاية :

تعتمد الولاية بالدرجة الأولى على نهر النيل كمصدر للمياه حيث توجد بمدن الولاية محطات نيلية حيث إنتاجية مياه المدن 76% من جملة الاحتياج بينما تغطي إنتاجية مياه الريف 64% وتبلغ الحوجة الفعلية للمياه بالمدن 55,263 متر³ في اليوم بينما يحتاج الريف إلى 62,500 متر³ في اليوم ، وتعتبر مياه المحطات النيلية صالحة للشرب إلا في موسم الفيضان حيث يعاني المواطنون من ارتفاع نسبة العكورة والتي تؤدي إلى ظهور حالات الإصابة بالإسهال المائي ، أما بالنسبة للمناطق التي تعتمد على الحفائر كمصدر للمياه فهي لا تتجو من المعاناة من التلوث في مياه الحفائر والتي تضر بالإنسان والحيوان ، ومن أهم مصادر المياه بالولاية :

1/ محطة الدامر النيلية بطاقة تصميمية 2,400 متر³ يومياً بالإضافة إلى 6 آبار جوفية تنتج 4,600 متر³ .

2/ محطة أبو حمد النيلية .

3/ محطة عطبرة النيلية بطاقة تصميمية 8,010 متر³ يومياً إضافة إلى 10 آبار جوفية بإنتاجية تبلغ 10,000 متر³ يومياً ، والآن العمل جار بمحطة المقرن النيلية التي تخدم مدينتي الدامر و عطبرة بتمويل إيراني وبطاقة إنتاجية 50,000 متر³ .

4/ محطة بربر النيلية بطاقة تصميمية 5,000 متر³ يومياً .

5/ محطة العبيديه النيلية بطاقة تصميمية 5,000 متر³ يومياً .

6/ مدينة شندي تعتمد على 18 بئر تنتج 12,000 متر³ يومياً .

7/ مدينة المتمة بها 5 آبار جوفية تنتج 1,240 متر³ يومياً .

8/ الآبار الجوفية بالريف عددها 419 بئر وتنتج 57,475 متر³ يومياً .

9/ هنالك عدد من الآبار الجوفية المحفورة والتي لم يتم تركيبها في المدن وعددها 4 وفي الريف عددها 65 وعدد 62 تحت التنفيذ .

10/ عدد المضخات اليدوية 151 مضخة تنتج 1,027 متر³ يومياً .

11/ الآبار السطحية 50 بئر تنتج 103 متر³ يومياً .

12/ السدود والطاقة التخزينية : ومن أميزها سد العوتيب الذي تبلغ طاقته التخزينية 100,000,000 متر³ وهو يحتاج إلى تأهيل .

13/ الحفائر : وهي نوعان أهلية وعددها 325 حفير بطاقة تبلغ 975 متر³ ، وحفائر نموذجية وعددها 25 بطاقة تخزينية 750,000 متر³ .

الحبوب الغذائية بالولاية :

1- الاستهلاك السنوي للقمح 56,652 طن ويعتبر متوسط الوفرة .

2- الاستهلاك السنوي للذرة 67,980 طن كما يعتبر متوسط الوفرة أيضاً .

3- الاستهلاك السنوي للعدس 11,328 طن .

أما الخضروات والفواكه فتستهلك في اليوم 240 طن من الخضروات بمختلف أنواعها ، أما بما يخص الأسواق في الولاية فلا يوجد بها سوق للمحاصيل شبيهه بأسواق المحاصيل بالولايات الأخرى ويوجد سوق واحد للمواشي بالداير .

وبخصوص التخزين فلا يوجد بالولاية مخازن جاهزة لاستيعاب الإنتاج فقط يوجد بمدينة شندي مخازن للبطاطس فيما عدا ذلك تقوم إدارة التجارة الداخلية بتأجير مخازن السكة حديد لتخزين القمح والذرة .

المشروعات بالولاية :

تمثل هذه المشروعات أحد أعمدة الإنتاج الزراعي بالولاية وتساهم بإنتاج العديد من المحاصيل الحقلية كالقمح والذرة الرفيعة والبقوليات والتوابل ، والخضروات والأعلاف بالإضافة إلى إنتاج العديد من الفواكه مثل : المانجو ، الموز ، وغيرها بالإضافة إلى التمور للصادر والاستهلاك المحلي .

تضم المشاريع في الولاية الآتي :

1- مشاريع مؤسسة الشمالية الزراعية (سابقاً) : وهي مشروعات حكومية قديمة المنشأ تتراوح مساحتها من 2 - 4 ألف فدان ، وهي مشروعات جيدة من حيث التربة وتضم في حيازتها أراضي حكومية مؤجرة في شكل حواشات بجانب بعض المساحات من الأراضي الأملاك والتي يتم ريها في بعض المشروعات .

2- مشروعات التجميع : وهي مشروعات صغيرة تقل مساحتها عن 2 ألف فدان يتم إدارتها بواسطة لجان مختارة .

3- مشروعات جديدة : وهي التي تم إنشاؤها أو تأهيلها في إطار برنامج إعادة توطين القمح بالولاية في مساحات تقدر ما بين 6 - 18 ألف فدان للحيازة وهذه الحيازات حكومية موزعة أو جاري توزيعها بحواشات .

الأنماط الإدارية للمشروعات بالولاية :

اختلفت الأنماط الإدارية في الولاية في بداية القرن العشرين حتى الآن كما يلي:

(1) إدارة المشروعات خلال الفترة (1904م - 1967م) :

- إدارة مشروعات (الباقوة - الكتياب - قندتو - الع إلي اب) بواسطة مصلحة الزراعة ثم وزارة الزراعة المركزية .

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

- مشروع الحصاصي والفاضلاب كمشروعات خاصة بهذه المشروعات .

(2) إدارة المشروعات خلال الفترة (1967م - 1971م) :

المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي ، تم إنشاء مؤسسة الشم إلي ة الزراعية كجزء من المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي على أن تعمل بصورة تجارية ولكنها واجهت عجز في التمويل .

(3) إدارة المشروعات خلال الفترة (1971م - 1973م) :

التعاون الزراعي بوزارة التعاون والتنمية الريفية ، وظلت المشروعات بنفس الأسس التي قامت عليها المؤسسة حيث كانت تدار أيضاً بعجز في التمويل من وزارة التعاون.

(4) إدارة المشروعات خلال الفترة (1973م - 1980م) :

مؤسسة الشمالية الزراعية كأحدى مؤسسات المؤسسة العامة للإنتاج الزراعي، لم يحدث أي تغيير في نمط التمويل حيث ظلت المؤسسة تعمل بنفس عجز التمويل.

(5) إدارة المشروعات خلال الفترة (1980م - 1993م) :

مؤسسة الشمالية الزراعية : تعمل بأسس تجارية وظلت أيضاً تسبب عجز في ميزانيتها حتى 1991م ، حيث تم تمويلها ذاتياً في عام 1993م بعد مراجعة فئات الري حيث تمت الزيادة 100% - 175% للمحاصيل والجنائن .

(6) إدارة المشروعات خلال الفترة (1993م - 1994م) :

إدارة التنمية الزراعية : بعد الخصخصة تمت إدارة المشروعات بواسطة إدارة التنمية الزراعية ولم يكن لها أي دور في عمل هذه المشاريع .
(7) إدارة المشروعات خلال الفترة (1994م – 2001م) :

بعد إصدار القرار الزراعي رقم (47) من وزارة المالية الاتحادية بتاريخ 1993/7/31م والقاضي بحل وتصفية مؤسسة الشمالية الزراعية .

قامت وزارة الزراعة بالولاية بتكوين لجان لوضع رؤى منهجية لتنفيذ القرار بالصورة التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة ، حيث جاءت التوصيات بالآتي :

1. وضع قيادات الأطر القانونية المطلوبة لكل مشروع وهي إما شركات أو جمعيات أو طرح المشروعات للاستثمار .

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

عند التسليم لم تراعى توصيات هذه اللجان خاصة من جانب التأهيل ، وتم عقد عقود بين حكومة الولاية كطرف أول ومجالس الإدارات وإتحاد المزارعين بهذه المشروعات كطرف ثاني ، وقد قام الكثيرون بالتوقيع خوفاً من أيلولة المشروعات للمستثمرين .

وفي إطار متابعة الوزارة بالولاية قامت الوزارة بتكوين لجنة لمتابعة أمر هذه المشاريع ودراسة حالتها بعد الخصخصة ولقد وجدت اللجنة تفاوت في درجات نجاح واستمرارية هذه المشروعات حسب ما يتمتع به من إمكانيات اقتصادية كالبسته متمثلة في مشروعات (الباقوة - الزيداب - الكتياب) بالإضافة إلى القدرات الإدارية لأفراد مجالس الإدارات حيث تقلص المساحات المزروعة في بعض المشروعات وتوقفت دائرة الإنتاج في مشروعات أخرى .

ويمكن تلخيص أهم أسباب التدهور في الآتي :

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

2- عدم اكتمال الأطر القانونية لهذه المشاريع وبالتالي عجز المشروعات في وضع اللوائح والنظم الإدارية اللازمة للتسيير ولقد أدى ذلك إلى فشل الإدارات في توفير التمويل المطلوب لتراكم المديونيات وعدم تمكن إدارة المشروعات في الوفاء

بالتزامات المطلوبة ، والعجز في تحصيل المديونيات لضعف الآلية وعدم وجود قوانين مصاحبة .

3- عدم وجود كادر إداري فني مؤهل بالمشروعات والذي يستجيب لمتطلبات العمل وتطويره نتيجة لتقلص وتشديد الكفاءات الموجودة لعجز بعض المشروعات من الوفاء باستحقاقاتهم .

4- التملك للكيان الواحد وتقسيم المؤسسة إلى شركات و مشروعات زراعية شكل ذلك أعباء مالية لكل مشروع حيث كانت المؤسسة تمتلك الكوادر والإمكانات اللازمة لمعالجة مشاكل كل المشروعات .

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

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

(8) إدارة المشروعات خلال الفترة (2000م – 2009م) :

إدارة المشروعات بواسطة وحدة التعمير و المشروعات الرائدة ثم وحدة المشروعات الزراعية عند بداية الأيلولة عن إجازة قانون وحدة التعمير و المشروعات الرائدة لسنة 2003م بواسطة حكومة الولاية والمجلس التشريعي الولائي .

ولقد حدد القانون الصلاحيات في :

1. تكوين لجنة تسيير المشروعات الزراعية برئاسة الأخ مدير الزراعة لتقوم بوضع السياسات العامة والإشراف العام على هذه المشروعات إدارياً ومالياً .

2. تكوين مجالس إنتاج ثم مجالس إدارات بكل مشروع لمتابعة الأداء بالمشروعات الزراعية.

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

بعد التطور الذي تهدف إليه المشروعات خلال الفترة من 2001م وحتى 2005م ثم تعديل هذا القانون بقانون المشروعات الزراعية لسنة 2006م ، وتم بموجب هذا القانون إلغاء لجنة التسيير الولائية ومنح كل الصلاحيات لمجالس الإدارات ومن أهمها توفير

التسيير والتمويل ومتابعة الأداء العام للمشروع ، كما تم بموجب هذا القانون تعديل اتفاقية مد المياه ومنح مجالس الإدارات صلاحيات المراجعة هذه الاتفاقية وتعديلها وفقاً لظروف كل مشروع .⁽¹⁾

جدول رقم (1/1/2)

المساحات المروية ومساحات الامتدادات والمزارعين

عدد المزارعين بالمشروع	نوع الحيازة		الجملة	المساحات بالفدان		تاريخ الإنشاء	اسم المشروع	الرقم
	أراضي ملاك	أراضي حكومية		الامتدادات	المروية			
3000	2500	17500	28500	8500	2000	1994م	الزبداب	1.
1319	400	3600	4000	-	4000	1907م	الفاضلاب	2.
600	-	10500	12000	1500	10500	1914م	سولا	3.
1686	1085	4690	6275	500	5775	1917م	الكتياب	4.
1939	1600	3400	6200	1200	5000	1917م	قندتو	5.
560	1627	2573	6700	2500	4200	1917م	الباوقة	6.
526	-	5300	7800	2500	5300	1943م	العالياب	7.
1705	-	9000	13000	4000	9000	1971م	كلي/الضباب	8.
478	-	2370	3870	1500	2370	1973م	السيال	9.
921	-	4500	6500	2000	4500	1973م	الكمير/طيبة	10.
800	-	6550	8550	2000	7550	1981م	كبوشية	11.
14534	291286	69983	103395	26200	77195	الجملة		

المصدر : وزارة الزراعة والثروة الحيوانية ، ورشة عمل حول إدارة المشروعات بولاية نهر النيل ، أكتوبر 2009 م .

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

جدول رقم (2/1/2)

المشروعات الجديدة الجاري عملها بواسطة المشروع القومي لإنتاج القمح

الجملة / فدان	المشروع
3000	مديني
10000	الأمن الغذائي / أبو حمد
15000	الأمن الغذائي / الدامر
6000	الأمن الغذائي / عطبرة
10000	الحصاحيصا
6000	المكابراب
14000	الشهيد
18000	المكايلاب
2000	كبر الزين جنوب
10050	كبر الزين شمال
1400	الكرو
700	الشلال
1450	كلسيكل
88600	الجملة

المصدر : وزارة الزراعة والثروة الحيوانية ، ورشة عمل حول إدارة المشروعات بولاية نهر النيل ،

أكتوبر 2009 م .

مشروع قندتو الزراعي :-

تأسس المشروع في العام 1917م في مساحة تبلغ 4050 فدان بدأ المشروع بالسواقي العادية ثم تطور إلى الطلمبات ثم إلى البيارات الغير تقليدية في العام 2005م إلى أن تم إدخال الكهرباء للمشروع في العام 2007م ويبلغ طول التربة الرئيسية 36 كيلومتر, عدد المزارعين بالمشروع 1875 مزارع .

أقسام المشروع:

ينقسم المشروع إلى ثلاثة أقسام : (زراعي - هندسي - مالي) .

التركيبة المحصولية للمشروع :-

1- فواكه 3- أعلاف (برسيم)

2- حبوب غذائية (قمح وفول) 4- بصل

المناطق المستفيدة من المشروع :-

يخدم المشروع كل من القرى الآتية والتي تقع جنوب ريفي شندي وهي قوز المطرق - ابو الحسن - قندتو ج - قندتو ش - الفجيجه - الضوياب - الدويمات - العشر - حوش بانقا - مويس - القليعة - قريش. كما يخدم المشروع بعض مربعات مدينة شندي كمربع 7 و8 و9 .

المشروع في خطي إلي البسته ولكن هناك هناك العديد من المعوقات التي تعوق تحول المشروع إلي بساتين منها:

1- عدم وجود المصارف الكافية .

2- عدم الاهتمام بالمصارف الموجودة .

3- عدم وجود حماية كافية للمشروع من السيول (ترس ترابي كبير) وذلك لوقوع بعض القرى في حدود المشروع .

4- عدم القدرة المالية لعدد كبير من المزارعين تحول دون التوسع في مساحات البستنة.

5- الحشائش والأعشاب التي تنمو بصورة عشوائية .

6- الآفات الزراعية (ذبابة الفاكهة وغيرها) .

7- عدم وجود الكوادر التالية (مرشد زراعي - اختصاصي وقاية النباتات) .

8- ضيق الحيازات ومشاكل التوريث لعدم الحيازات الموجودة .

مشروع كبوشية الزراعي :-

القراءة التاريخية لمنطقة المشروع تبين أن الرفاهية النسبية التي كانت بالمنطقة تعود لاستغلال ثلاثة موارد هي : (الزراعة بمحاذاة النيل - الزراعة المطرية بالواديان - الثروة الحيوانية) ، واستمر هذا الاتزان حتى العقد السادس من القرن الماضي بعدها بدأ التدهور البيئي والذي وصل حده الفاصل في (1965م/1966م) حيث خرجت الزراعة المطرية من هذه التركيبة الاقتصادية تبعها بالتالي تدهور في اعداد الثروة الحيوانية مما حدا بالمجموعات البشرية المستقرة في الواديان إلى النزوح والاستقرار نهائياً بمحاذاة النيل ، ولتلافي هذه الكارثة الاقتصادية تم إنشاء عدة مشاريع زراعية من ضمنها مشروع كبوشية في مساحة (4500) فدان وبدأ العمل في المشروع في (1981م) .

أولاً : البياره :

تم بحمد الله تركيب بياره غير تقليدية في عام (2007م) بديلاً لتلك البياره التقليدية والتي تتكون من (سته) وابورات فولفو متعطله ، أما البياره غير التقليدية فهي تتكون من الآتي

جدول رقم (3/1/2)

المولدات

(أ)

المولد (C)	المولد (B)	المولد (A)	البيان
1495 KW	1117 KW	664 KW	طاقة المولد
يحتاج لمراجعة	جيده	جيده	الحالة الراهنة

المصدر : إدارة مشروع كبوشية الزراعي 2015م

جدول رقم (4/1/2)

الطلّبات

(ب)

البيان	طلّبة (1)	طلّبة (2)	طلّبة (3)	طلّبة (4)	طلّبة (5)
الحالة الراهنة	متعطّلة (صوت بالعمود)	متعطّلة (تدفق المياه 50%)	متعطّلة تماماً	جيد	متعطّلة

المصدر : إدارة مشروع كبوشية الزراعي 2015م

جميع هذه الطلّبات تعمل بتدفق (1.8 م³/ث) وبحمد الله تم تشغيل المحطة بالكهرباء في العام (2010م) ، يتم تشغيل هذه المحطة عبر غرفة تحكم تحوي طلّبات التشغيل وبها عدد (إثنين) مكيف هواء وتريزة مكتب .

نجد أن هنالك جزيرة رملية في منطقة البياره تعترض مجرى النيل لقل كامل في منطقة البياره ويتم التعامل معها بفتح مسار للمياه حتى موقع البياره بواسطة الكراكات وهي عملية عالية التكاليف ومتكررة ونأمل في الوصول إلى معالجة جزريه .

ثانياً : القنوات :

الترعة الرئيسية بطول (25 كلم) تقريباً وتتفرع منها مجموعة قنوات فرعية ، التربة (أربعة) تتفرع منها الدبلات (1/1) (2/1) (3/1) (4/1) ومن ثم تتفرع الأبو عشرينات من هذه الدبلات ، وتتفرع من التربة الرئيسية الدبلات (أ - ب - ج - د - هـ) إضافة للدبلات (3،4،5،6،7) بالإضافة للترعة (واحد) والامتدادات الجديدة والتي تم حصر احتياجاتها من قبل لجنة برئاسة الأخ / مدير إدارة الري بالوزارة.

احتياجات المشروع :

1. صيانة البياره غير التقليدية .
2. تعديل جزء من البياره القديمة لتعمل بالكهرباء حتى تكون دعم لكمية المياه المنتجه من البياره غير التقليدية مما يتيح إضافة مساحات جديدة ، كما أن البياره القديمه سهلة الصيانة واقتصاديه في صرف الكهرباء واتضح ذلك من تجربة مشروع السيل الزراعي .

3. العمل على تكملة الامتدادات القائمة (الفتراب - الدوشين - ابورتيللا) .

4. معالجة الجزيرة الرملية .

5. تأهيل المشروع القائم (تعديل ابواب الترعة الرئيسية + تطهير القنوات + معالجة

أبو عشرينات القسم الأخير) .

6. تأهيل المصارف .

القرى المستفيدة من المشروع :

تستفيد من هذا المشروع قرى (المسيكتاب - عتره - بئر الباشا - التراجمه الغابه

- التراجمه الفتراب - الدوشين - القبلاب - ديم القراري - المشايخه - الكبوشاب

بالإضافة لكبوشية) .

جدول رقم (5/1/2)

التركيبية المحصولية للمشروع

البيان	بصل	قمح	أعلاف	بستنه	خضروات	فول
النسبة	%35	%20	%15	%5	%15	%10

المصدر : إدارة مشروع كبوشية الزراعي 2015م

الدورة الزراعية :

يعتمد المشروع على الدورة الشتوية حيث أن مساحات كبيرة تتعرض للغرق جراء السيول والفيضان إلا أن المشروع يستمر في التشغيل للحد من الجزيرة الرملية التي تحدثنا عنها سابقاً ، ولري بعض الأعلاف والخضروات في دورتي الدميهر والصيفي في القسم الأول .

ثانياً: إجراءات الدراسة :

اشتملت علي الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية ، ويشتمل ذلك علي تصميم أداة للدراسة ، ووصفاً لمجتمع وعينة الدراسة ،

وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحية الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج . وذلك علي النحو التالي:
أولاً:- تصميم أداة الدراسة :

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول علي المعلومات والبيانات ، وقد اعتمدت هذه الدراسة علي وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول علي البيانات والمعلومات اللازمة ، وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الإجابات الممكنة عنها ، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة ، وعلي الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها ، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة علي كل مفردة من مفردات ، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقسية هذه المفردات)⁽¹⁾.

هذا وجاء اعتماد علي الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي⁽²⁾.

1. إمكانية تطبيقها للحصول علي معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها .
3. سهولة وضع الأسئلة وترسي ألفاظها وعباراتها .
4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة تم تصميم استمارة لقياس أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتتألف الاستمارة من قسمين :

القسم الأول : ويشتمل علي البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة : وهي البيانات

الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي :

1. العمر .
2. المؤهل العلمي .

(1) علي ماهر خطاب ، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط7(القاهرة : لأنجلو المصرية ، 2008 م) ص399.
(2) أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، ط2 (عمان : دار وائل للنشر ، 1999 م) ص192.

3. التخصص .

4. المسمي الوظيفي

5. سنوات الخبرة .

6. نوعية ملكية الأرض.

7. أنواع المحاصيل.

القسم الثاني: ويشتمل عبارات الدراسة الأساسية : وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف علي متغيرات البحث . ويتكون هذا القسم من (38) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: كفاءة الإدارة والجودة الشاملة ويتكون من (7) عبارات .

المحور الثاني : المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة ويتكون من (6) عبارات.

المحور الثالث: المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة ويتكون من (6) عبارات.

المحور الرابع : المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة ويتكون من (6) عبارات.

المحور الخامس : المعوقات الإجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة ويتكون من (7) عبارات.

المحور السادس : بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة المشروعات الزراعية ويتكون من (6) عبارات.

- وتم قياس درجة الاستجابات المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسي مقياس ليكرت الخماسي (LIKart Scale)، الذي يتراوح من لا اتفق مطلقاً إلي

- أتفق تماماً كما، هو موضح في جدول رقم (6/1/2)

جدول رقم (6/1/2)

مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
-------	---------------

1	أوافق بشدة
2	أوافق
3	محايد
4	لا أوافق
5	لا أوافق بشدة

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، (القاهرة: دار النهضة العربية 1982)، ص 541، 540.

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالتالي :

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع المفردة علي العبارات

$$. (3=(5/15)=.5/(5+4+3+2+1)$$

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول (4/3/2) يوضح الأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة¹.

جدول رقم (7/1/2)

الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة .

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق
--------	---------------	----------	-------	-------	-------

¹ - عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss (القاهرة: دار النهضة العربية 1982) ص ص 541-540 .

الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 0.1	2.5 - 1.8	3.3 - 2.6	4.19-3.4	5- 4.2

المصدر : إعداد الباحثة من تحليل الإستبانة، 2015م

وعليه للوصول إلي نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم ، للتفرقة بين المستويات التالية :

- أكبر من 4 أعلي درجات الموافقة.

- من 4 إلي أكبر من 3.5 موافقة إيجابية.

ثانياً: تقييم أدوات القياس :

يقصد يصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء علي قياس ما صممت من أجله وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، واختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العاملي التأكيدي لاختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختيار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع . وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى علي تقييم مدي ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (38) والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها علي توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدي انطباق البيانات للأنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

(1). اختبار صدق محتوى المقياس .

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلي اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلي أخرى .وبداية تم عرض عبارات المقاييس علي (7) من المحكمين

المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدي التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هنالك عبارات يصعب علي المستقصي فهم معانيها، واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونه من عشرين مفردة ، وتم اختبار مدي فهمهم لأسئلة المقاييس . وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها . وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 2).¹

(2). اختبار التحليل العاملي التأكيدي.

وللتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى .

ويتميز هذا التحليل بقدرته علي توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدي انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديله يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء علي استجابة مفردات عينة الدراسة .²

وفيما يلي يعرض البحث نتائج اختبار التحليل العاملي التأكيدي لعبارات الاستمارة.

(1) الباحثة

(2) عز الدين عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص 542

جدول رقم (8/1/2)

يوضح نتائج التحليل العاملى التأكدي لقياس متغير عبارات كفاءة الإدارة والجودة الشاملة

الرقم	العبارة	التباين المشترك
1	تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة.	0.692
2	تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.	0.654
3	دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع.	0.827
4	عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.766
5	عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.710
6	ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة.	0.851
7	قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة.	0.660

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (8/1/2) يتضح ارتفاع أوزان العوامل نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الأمر الذي يشير إلي إمكانية الاعتماد علي تلك المقاييس لقياس متغير كفاءة الإدارة والجودة الشاملة.

جدول رقم (9/1/2)

يوضح نتائج التحليل العاملى التأكيدي لقياس متغير عبارات المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	التباين المشترك
1	سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.	0.641
2	عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.302
3	هجرة الأيدي العاملة أدي إلي عدم توفر العمالة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة.	0.626
4	ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية يضعف تطبيق الجودة الشاملة.	0.616
5	تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.465
6	ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.511

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (9/1/2) يتضح ارتفاع أوزان العوامل نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الأمر الذي يشير إلي إمكانية الاعتماد علي تلك المقاييس لقياس متغير المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

جدول رقم (10/1/2)

يوضح نتائج التحليل العاملى التأكدي لقياس متغير عبارات المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	التباين المشترك
1	تتعرض الأراضي الزراعية إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار..الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة.	0.592
2	تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة.	0.541
3	ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.367
4	عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة .	0.405
5	عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي.	0.393
6	ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة.	0.337

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (10/1/2) يتضح ارتفاع أوزان العوامل نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الأمر الذي يشير إلي إمكانية الاعتماد علي تلك المقاييس لقياس متغير المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة.

جدول رقم (11/1/2)

يوضح نتائج التحليل العاملى التأكدي لقياس متغير عبارات المعوقات الإدارية
للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	التباين المشترك
1	عدم توفر مؤسسات التدريب التأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.315
2	ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.331
3	عدم الاهتمام بالتنظيم في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.351
4	عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحل دون تطبيق الجودة الشاملة.	0.692
5	عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة	0.758
6	عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة .	0.575

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (11/1/2) يتضح ارتفاع أوزان العوامل نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الأمر الذي يشير إلي إمكانية الاعتماد علي تلك المقاييس لقياس متغير المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

جدول رقم (12/1/2)

يوضح نتائج التحليل العاملى التأكدي لقياس متغير عبارات المعوقات الإجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	التباين المشترك
1	عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.	0.490
2	عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصة المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.686
3	عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة	0.725
4	الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة .	0.547
5	عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة .	0.767
6	عدم الاهتمام بيئة العمل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة.	0.820

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (12/1/2) يتضح ارتفاع أوزان العوامل نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الأمر الذي يشير إلي إمكانية الاعتماد علي تلك المقاييس لقياس متغير المعوقات الإجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

جدول رقم (13/1/2)

يوضح نتائج التحليل العاملى التأكدي لقياس متغير عبارات بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة أداء المشروعات

الرقم	العبارة	التباين المشترك
1	النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة .	0.720
2	اشتعال الحرائق بسبب(حركة الرعاة العشوائية) يؤدي إلى تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.070
3	الأمراض الاجتماعية مثل (السرقة) تعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.031
4	الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة.	0.972
5	بعض العادات والتقاليد والاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة.	0.626
6	الخلاقات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة .	0.601
7	الإصرار على زراعة نوع معين من المنتجات لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.	0.653

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم(13/1/2) يتضح ارتفاع أوزان العوامل نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.30) الأمر الذي يشير إلي إمكانية الاعتماد علي تلك المقاييس لقياس متغير بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة أداء المشروعات .

ثانياً : اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلي الحصول علي نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس .وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه،وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم استخدام معامل ألفا كرنباخ (Cronbach ,s Alpha) والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ،فإن لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة العامل تساوي الواحد الصحيح . أي أن زيادة معامل ألفا كرنباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة . كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل علي انخفاض الثبات الداخلي.⁽¹⁾

ويوضح الجدول رقم (13/1/2) إلي الجدول رقم (19/1/2) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة:

¹ د.عز عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 560

جدول رقم (14/1/2)

يوضح نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات كفاءة الإدارة والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	ألفا كرنباخ
1	تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة.	0.78
2	تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.	0.77
3	دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع.	0.75
4	عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.74
5	عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.76
6	ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة.	0.76
7	قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة.	0.78

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم(14/1/2) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور كفاءة الإدارة والجودة الشاملة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.79) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور كفاءة الإدارة والجودة الشاملة يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (15/1/2)

يوضح نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	ألفا كرنباخ
1	سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.	0.66
2	عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.63
3	هجرة الأيدي العاملة أدى إلي عدم توفر - العمالة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة.	0.60
4	ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية يضعف تطبيق الجودة الشاملة.	0.63
5	تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.62
6	ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.67

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (15/1/2) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة اكبر من 60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.68) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (16/1/2)

يوضح نتائج اختبار الفا كربناخ لمقياس عبارات المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبارة	ألفا كربناخ
1	تتعرض الأراضي الزراعية إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار..الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة.	0.77
2	تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة.	0.73
3	ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.75
4	عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة .	0.72
5	عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي.	0.71
6	ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة.	0.77

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم(16/1/2) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كربناخ لجميع عبارات محور المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كربناخ للمقياس الكلي (0.79) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (17/1/2)

يوضح نتائج اختبار الفا كربناخ لمقياس عبارات المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	ألفا كربناخ
1	عدم توفر مؤسسات التدريب التأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.69
2	ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.67
3	عدم الاهتمام بالتنظيم في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.66
4	عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحل دون تطبيق الجودة الشاملة.	0.66
5	عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .	0.72
6	عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة .	0.85

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (17/1/2) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كربناخ لجميع عبارات محور المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كربناخ للمقياس الكلي (0.75) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

جدول رقم (18/1/2)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المعوقات الاجتماعية
للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	ألفا كرنباخ
1	النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة.	0.78
2	اشتعال الحرائق بسبب (حركة الرعاة العشوائية) يؤدي إلى تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.76
3	الأمراض الاجتماعية مثل (السرقة) تعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.78
4	الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة.	0.77
5	بعض العادات والتقاليد والاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة.	0.78
6	الخلافات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة	0.80
7	الإصرار على زراعة نوع معين من المنتجات لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.	0.81

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

من الجدول رقم (18/1/2) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور المعوقات الاجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور المعوقات الاجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (19/1/2)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات الأداء المتوازن وكفاءة أداء
المشروعات الزراعية

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الإستبانة ، 2015م

الرقم	العبرة	ألفا كرنباخ
1	عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.	0.83
2	عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصص المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	0.73
3	عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة .	0.75
4	الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة .	0.74
5	عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة .	0.74
6	عدم الاهتمام بيئة العمل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة.	0.09

من الجدول رقم (19/1/2) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور الأداء المتوازن وكفاءة أداء المشروعات الزراعية اكبر من (605) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.81) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الأداء المتوازن وكفاءة أداء المشروعات الزراعية يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطي في المشروعات الزراعية بولاية نهر النيل موضع الدراسة (مشروع قندتو الزراعي ، مشروع كبوشية الزراعي) وعددهم 245 مفردة وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة مقدارها 150 مفردة بنسبة خطأ 5% من مجتمع الدراسة. حيث تم توزيع عدد(150) إستبانة بيانها كالآتي.

جدول رقم (20/1/2)

يوضح الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100	150	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
.	.	استبانات لم يتم إعادتها
100	150	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 100%.

المبحث الثاني

تحليل بيانات الدراسة

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

1/العمر:

جدول رقم (1/2/2)

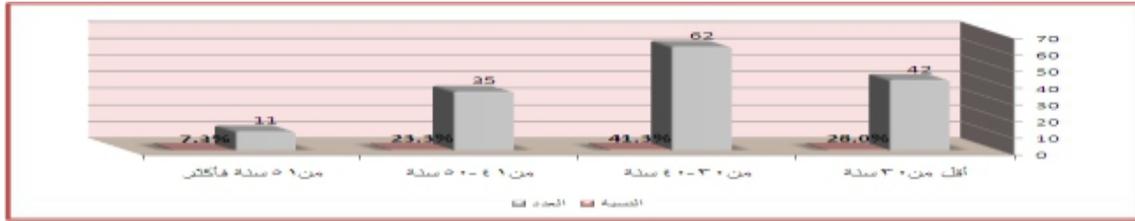
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1.	أقل من 30 سنة	42	28
2.	من 30-40 سنة	62	41.3
3.	من 41-50 سنة	35	23.3
4.	من 51 سنة فأكثر	11	7.3
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (1/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (1/2/2) والشكل البياني رقم (1/2/2) أعلاه أن هنالك (62) فرداً وبنسبة (41.3%) أعمارهم من 30=40 سنة , وأن هنالك (42) فرداً وبنسبة (28%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك (35) فرداً وبنسبة (23.3%) أعمارهم من 41=50 سنة، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (7.3%) أعمارهم من 51 سنة فأكثر وهذا يدل على وجود تدرج بين أعمار المبحوثين.

2/المؤهل العلمي :

جدول رقم (2/2/2)

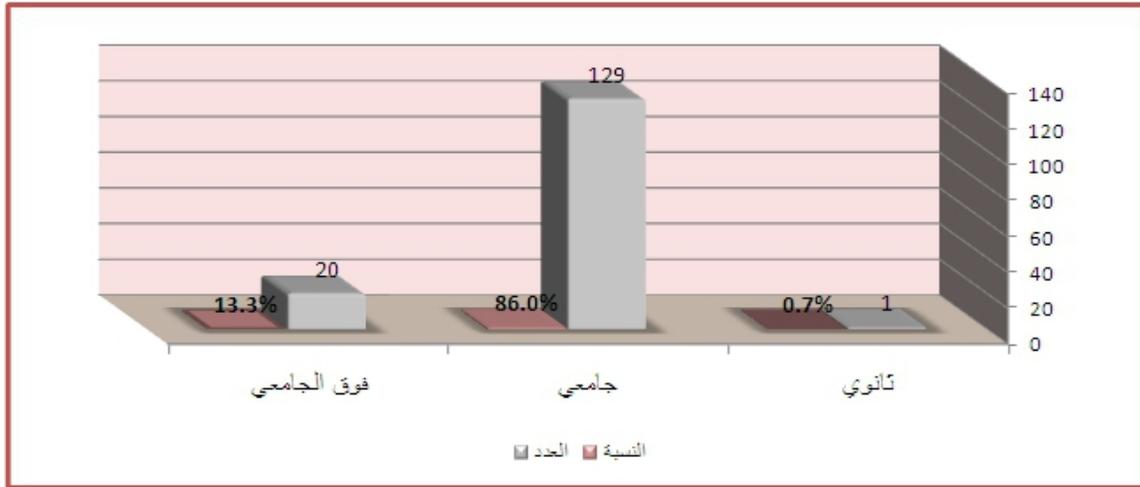
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي	الرقم
0.7	1	ثانوي	.1
86	129	جامعي	.2
13.3	20	فوق الجامعي	.3
-	-	أخري	.4
100	150	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (2/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (2/2/2) والشكل البياني رقم (2/2/2) أعلاه أن هنالك (129) فرداً وبنسبة (86%) مؤهلهم العلمي **جامعي**، أن هنالك (20) فرداً وبنسبة (13.3%) مؤهلهم العلمي **فوق الجامعي**، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) مؤهله العلمي **ثانوي** وهذا يدل علي أن جميع الباحثين يحملون شهادات جامعيه مما يساعد في الحصول علي نتائج بصوره أدق.

3/ التخصص العلمي:

جدول رقم (3/2/2)

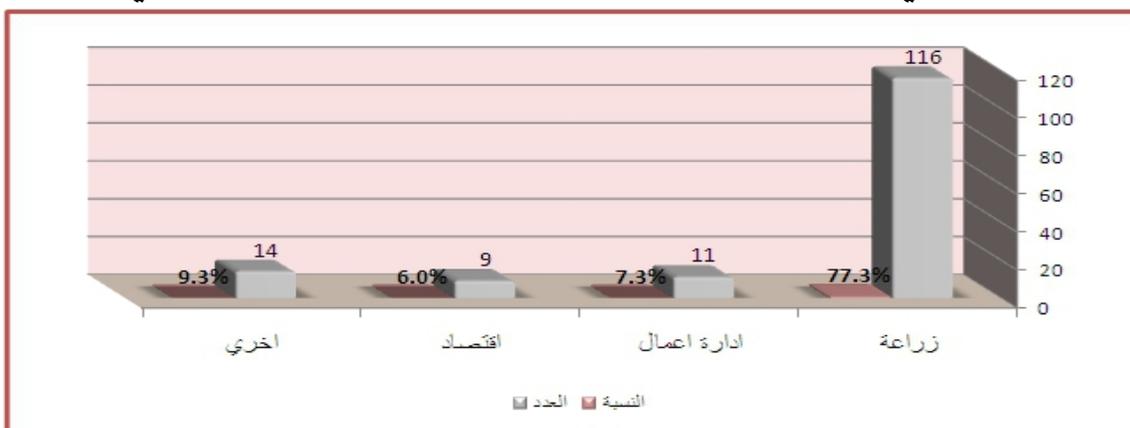
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة %
1.	زراعة	116	77.3
2.	إدارة أعمال	11	7.3
3.	اقتصاد	9	6
4.	أخري	14	9.3
	المجموع	150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (3/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (3/2/2) والشكل البياني رقم (3/2/2)

أعلاه أن هنالك (116) فرداً وبنسبة (77.3%) تخصصهم العلمي زراعة , وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (9.3%) لهم تخصصات أخري, وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (7.3%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال, وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (6%) تخصصهم العلمي اقتصاد وهذا يدل علي أن غالبية المبحوثين تخصصهم زراعة.

4/ المسمي الوظيفي:

جدول رقم (4/2/2)

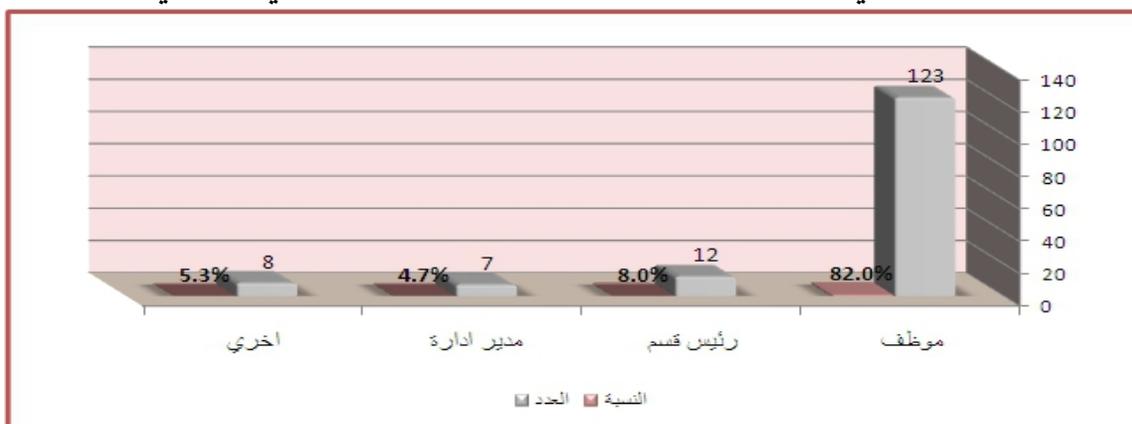
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي

الرقم	المسمي الوظيفي	التكرار	النسبة %
1.	موظف	123	82
2.	رئيس قسم	12	8
3.	مدير إدارة	7	4.7
4.	أخري	8	5.3
	المجموع	150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (4/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (4/2/2) والشكل البياني رقم (4/2/2) أعلاه أن هنالك (123) فرداً وبنسبة (82%) مساهم الوظيفي **موظف**، و أن هنالك (12) فرداً وبنسبة (8%) مساهم الوظيفي **رئيس قسم**، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (5.3%) لهم مسميات وظيفية **أخري**، و أن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) مساهم الوظيفي **مدير إدارة**.

5/ سنوات الخبرة العلمية:

جدول رقم (5/2/2)

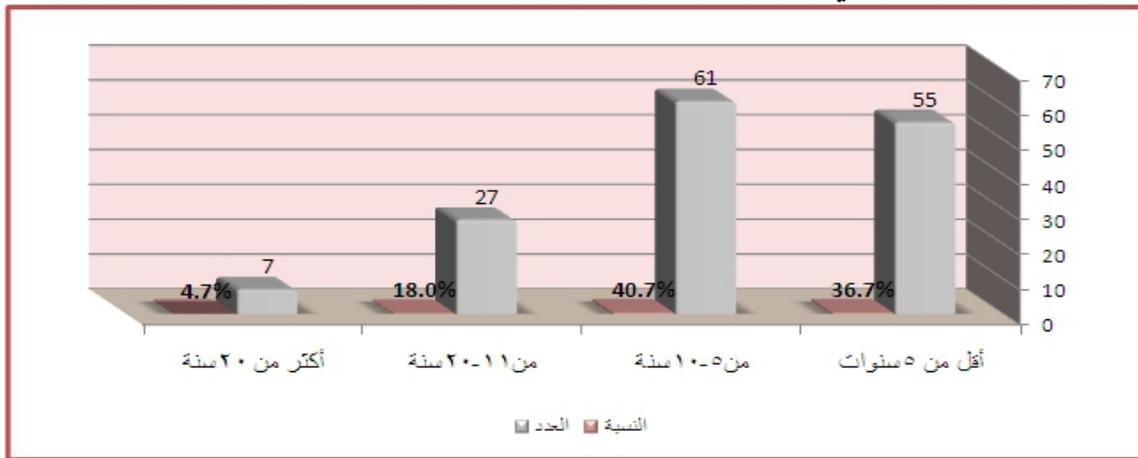
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة العلمية

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1.	أقل من 5 سنوات	55	36.7
2.	من 5-10 سنوات	61	40.7
3.	من 11-20 سنة	27	18
4.	أكثر من 20 سنة	7	4.7
	المجموع	150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (5/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (5/2/2) والشكل البياني رقم (5/2/2) علاه أن هنالك (61) فرداً وبنسبة (40.7%) لديهم خبرة من 5-10 سنوات، وأن هنالك (55) فرداً وبنسبة (36.7%) لديهم خبرة من أقل 5 سنوات ، وأن هنالك (27) فرداً وبنسبة (18%) لديهم خبرة من 11-20 سنة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) لديهم خبرة أكثر من 20 سنة.

6/ نوع ملكية المشروع:

جدول رقم (6/2/2)

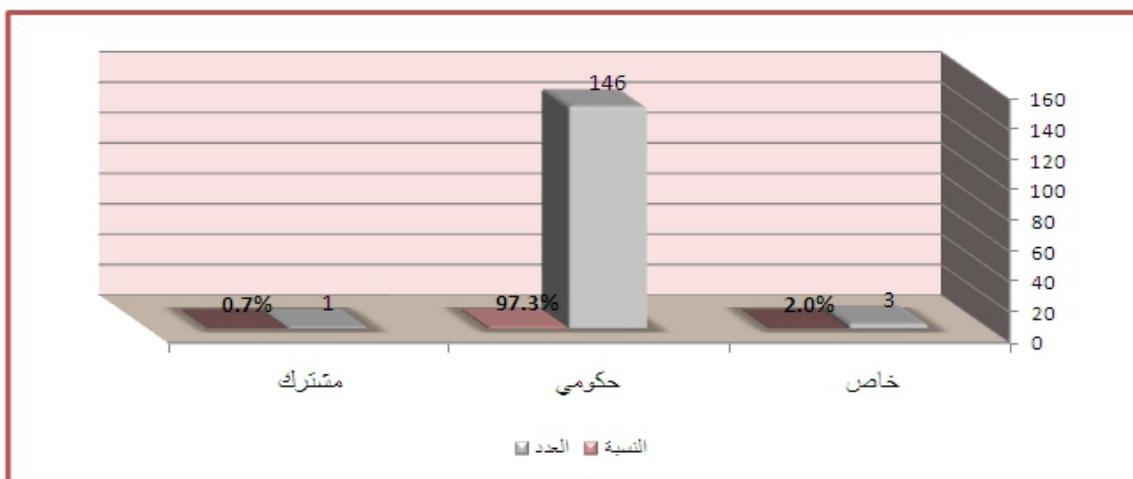
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع ملكية المشروع

النسبة %	التكرار	نوع ملكية المشروع	الرقم
2	3	خاص	.1
97.3	146	حكومي	.2
0.7	1	مشترك	.3
100	150	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (6/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع ملكية المشروع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (6/2/2) والشكل البياني رقم (6/2/2) أعلاه أن هنالك (146) فرداً وبنسبة (97.3%) يمتلكون مشاريع حكومية، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (20%) يمتلكون مشاريع خاصة، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) يمتلك مشروع مشترك وهذا يدل على أن المشروعات الحكومية داخلها أراضي خاصة .

7/ أنواع المحاصيل:

جدول رقم (7/2/2)

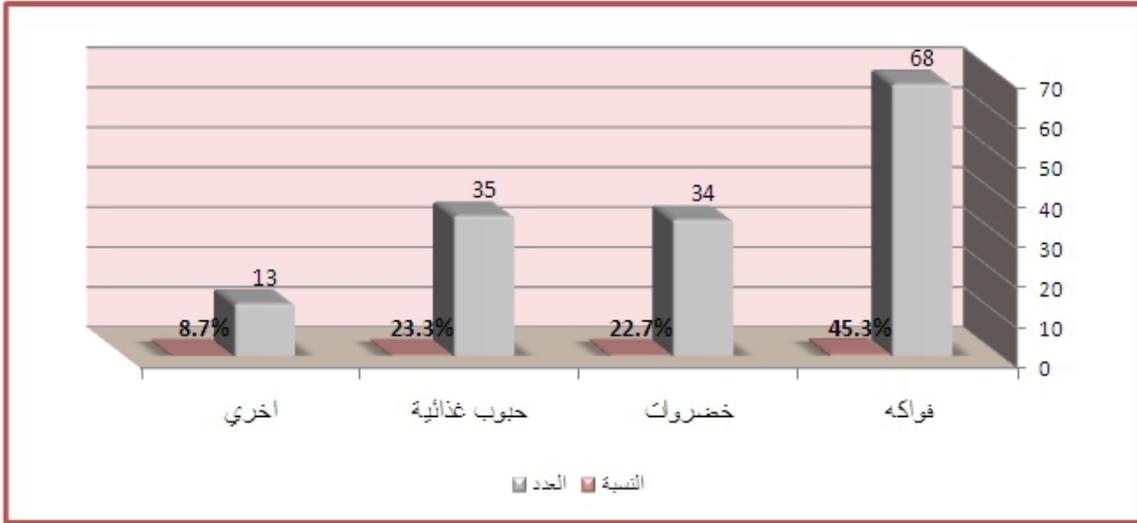
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير أنواع المحاصيل

الرقم	أنواع المحاصيل	التكرار	النسبة %
1.	فواكه	68	45.3
2.	خضروات	34	22.7
3.	حبوب غذائية	35	23.3
4.	أخري	13	8.7
	المجموع	150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (7/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير أنواع المحاصيل



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم جدول رقم (7/2/2) والشكل البياني رقم (7/2/2) أعلاه أن هناك (68) فرداً وبنسبة (45.3%) نوع محاصيلهم **فواكه**، وأن هناك (35) فرداً وبنسبة (23.3%) نوع محاصيلهم **حبوب غذائية**، وأن هناك (34) فرداً وبنسبة (22.7%) نوع محاصيلهم **خضروات**، وأن هناك (13) فرداً وبنسبة (8.7%) لهم محاصيل **أخري** وهذا يدل علي أن هناك تنوع في المنتجات الزراعية بالمشروعات .

ثانياً : تحليل عبارات الاستبيان :

العبرة الأولى : تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة

جدول رقم (8/2/2)

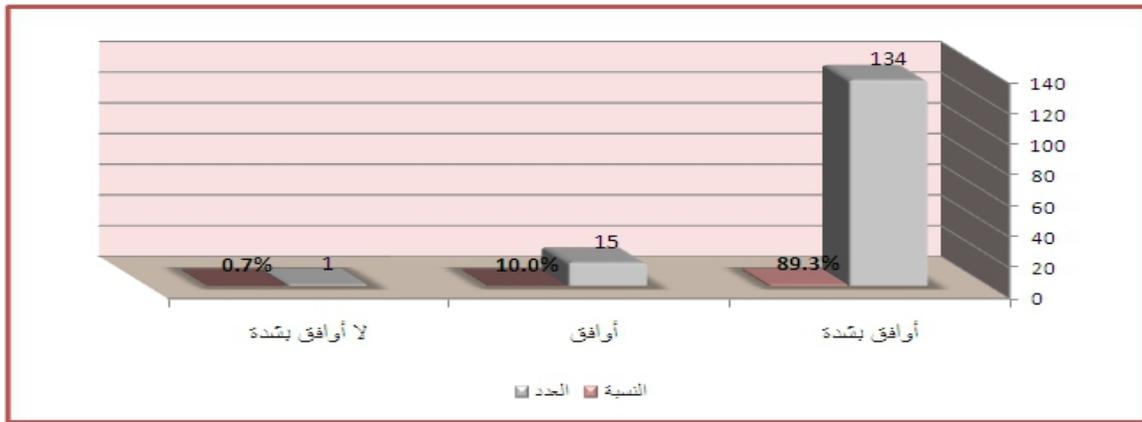
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	134	89.3
.2	أوافق	15	10
.3	محايد	—	—
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (8/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (8/2/2) والشكل البياني رقم (8/2/2) أعلاه وأن هنالك (134) فرداً وبنسبة (89.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (10%) وافقوا ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أن تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة .

العبرة الثانية : تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة
جدول رقم (9/2/2)

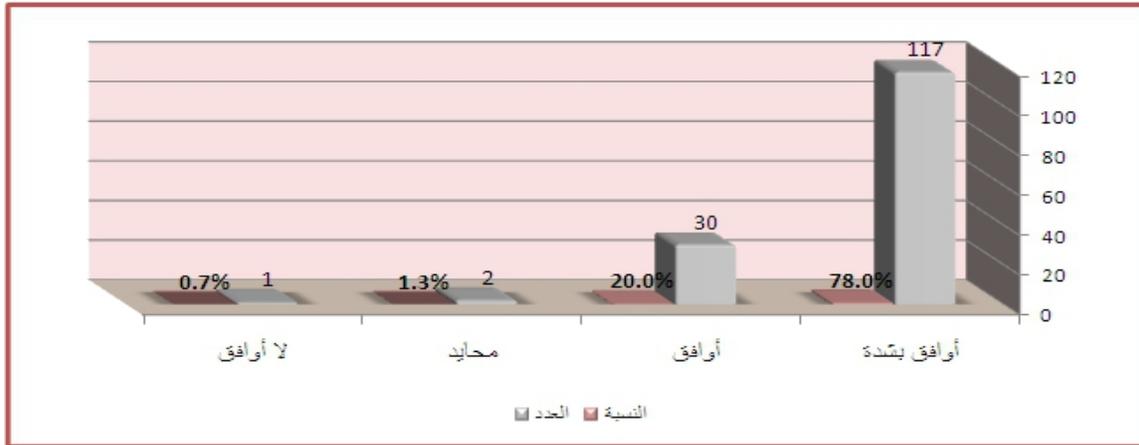
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	117	78
2.	أوافق	30	20
3.	محايد	2	1.3
4.	لا أوافق	1	0.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (9/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (9/2/2) والشكل البياني رقم (9/2/2) أعلاه وأن هنالك (117) فرداً وبنسبة (78%) وافقوا بشدة على العبرة، وأن هنالك (30) فرداً وبنسبة (20%) وافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الثالثة: دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة
بالمشروع

جدول رقم (10/2/2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	111	74
2.	أوافق	37	24.7
3.	محايد	2	1.3
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (10/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (10/2/2) والشكل البياني رقم (10/2/2) أعلاه أن هنالك (111) فرداً وبنسبة (74%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (37) فرداً وبنسبة (24.7%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع.

العبرة الرابعة: عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (11/2/2)

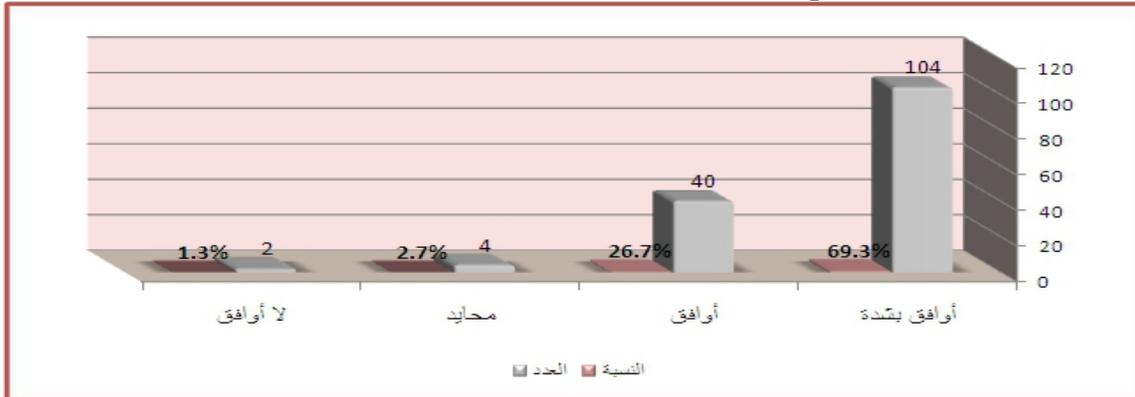
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	104	69.3
2.	أوافق	40	26.7
3.	محايد	4	2.7
4.	لا أوافق	2	1.3
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (11/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول و(11/2/2) الشكل البياني رقم (11/2/2) أعلاه أن هنالك (104) فرداً وبنسبة (69.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (26.7%) وافقوا، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبرة الخامسة : عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة
جدول رقم (12/2/2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	111	74
2.	أوافق	38	25.3
3.	محايد	1	0.7
4.	لا أوافق	–	–
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (12/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (12/2/2) والشكل البياني رقم (12/2/2) أعلاه أن هنالك (111) فرداً وبنسبة (74%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه ، وأن هنالك (38) فرداً وبنسبة (25.3%) وافقوا ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد ويتضح من خلال ذلك أن عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبرة السادسة : ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة

جدول رقم (13/2/2)

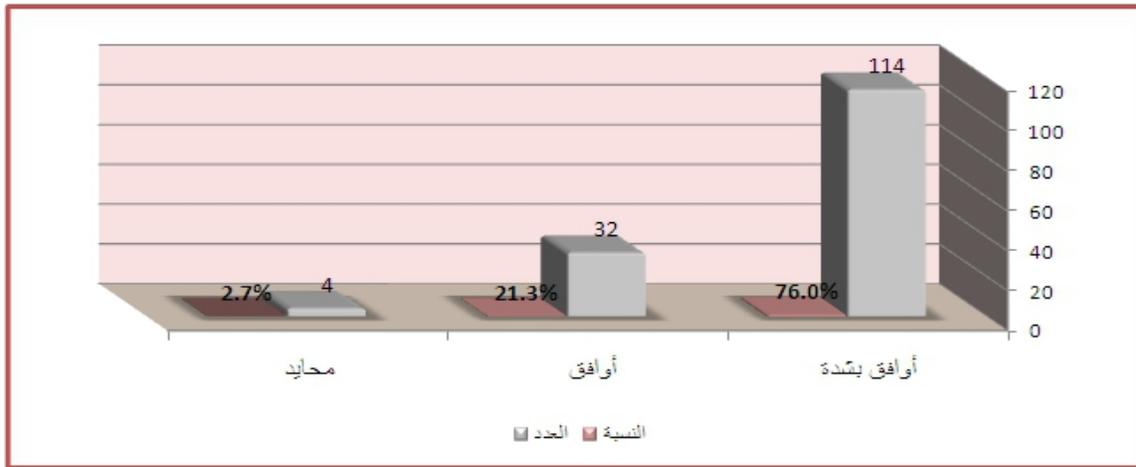
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	114	76
.2	أوافق	32	21.3
.3	محايد	4	2.7
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (13/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (13/2/2) والشكل البياني رقم (13/2/2) أعلاه أن هنالك (114) فرداً وبنسبة (76%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (32) فرداً وبنسبة (21.3%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة.

العبرة السابعة : قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة

جدول رقم (14/2/2)

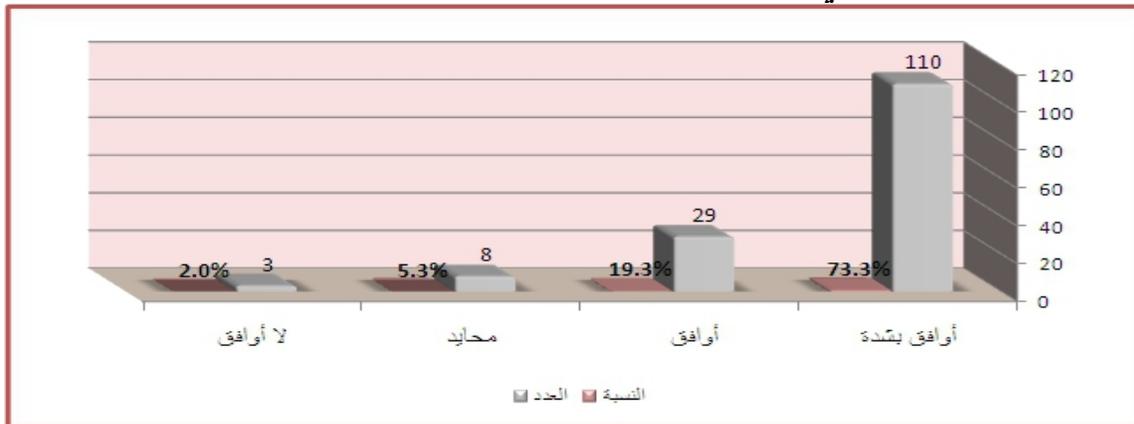
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	110	73.3
2.	أوافق	29	19.3
3.	محايد	8	5.3
4.	لا أوافق	3	2
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (14/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (14/2/2) والشكل البياني رقم (14/2/2) أعلاه أن هنالك (110) فرداً و بنسبة (73.3%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه ، وأن هنالك (29) فرداً وبنسبة (19.3%) وافقوا ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (5.3%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة.

العبرة الثامنة : سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق
الجودة الشاملة

جدول رقم (15/2/2)

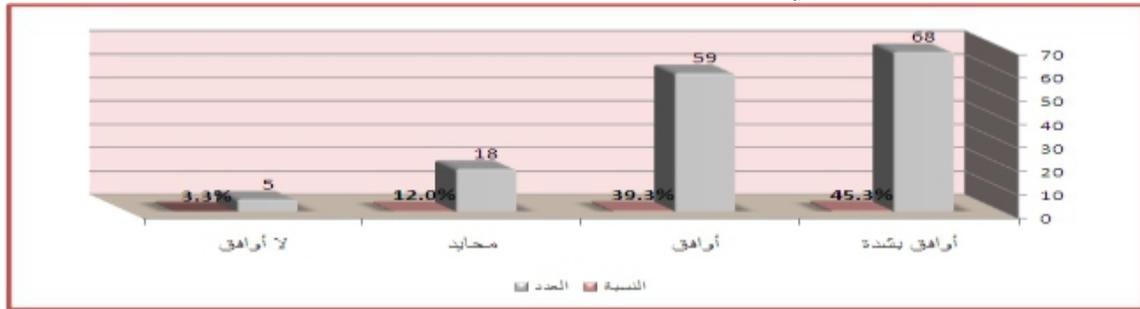
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	68	45.3
2.	أوافق	59	39.3
3.	محايد	18	12
4.	لا أوافق	5	3.3
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (15/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (15/2/2) والشكل البياني رقم (15/2/2) أعلاه أن هنالك (68) فرداً
وبنسبة (45.3%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه ، وأن هنالك (59) فرداً وبنسبة (39.3%) وافقوا
، وأن هنالك (18) فرداً وبنسبة (12%) محايدين، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا
ويتضح من خلال ذلك أن سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة
الشاملة.

العبرة التاسعة : عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (16/2/2)

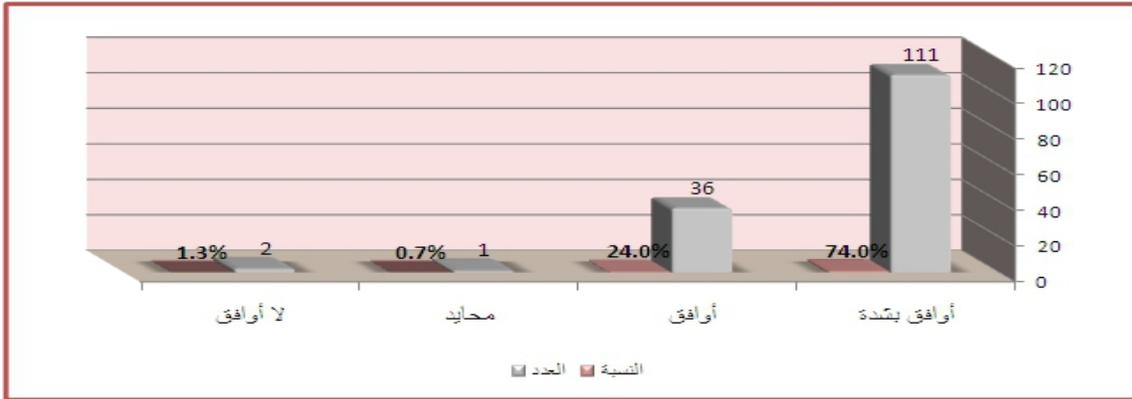
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	111	74
2.	أوافق	36	24
3.	محايد	1	0.7
4.	لا أوافق	2	1.3
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (16/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من (16/2/2) الجدول والشكل البياني رقم (16/2/2) أعلاه أن هناك (111) فرداً وبنسبة (74%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هناك (36) فرداً و بنسبة (24%) وافقوا ، وأن هناك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) لم يوافقوا، وأن هناك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد ويتضح من خلال ذلك أن عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبرة العاشر : هجرة الأيدي العاملة أدي إلی عدم توفر العمالة المدربة لتطبيق
الجودة الشاملة

جدول رقم (17/2/2)

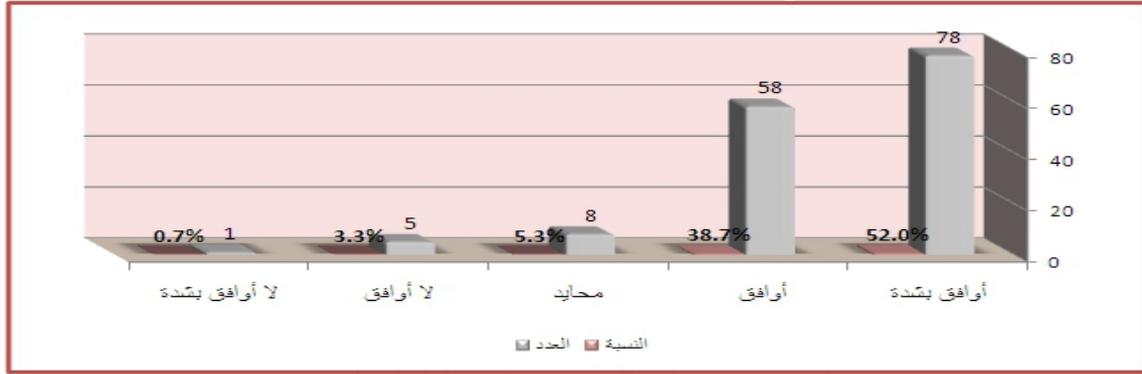
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	78	52
2.	أوافق	58	38.7
3.	محايد	8	5.3
4.	لا أوافق	5	3.3
5.	لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (17/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (17/2/2) والشكل البياني رقم (17/2/2) أعلاه أن هنالك (78) فرداً و
بنسبة (52%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (58) فرداً وبنسبة (38.7%) وافقوا، وأن
هنالك (8) أفراد وبنسبة (5.3%) محايدين ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا ، وأن
هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن هجرة الأيدي العاملة أدي
إلي عدم توفر العمالة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة.

العبرة الحاءة عشر : ضعف تطبيق الإءارة اللوءسءة فف المروراء الزراعفة فضعف
تطبيق الوءة الشاملة

ءءول رقم (18/2/2)

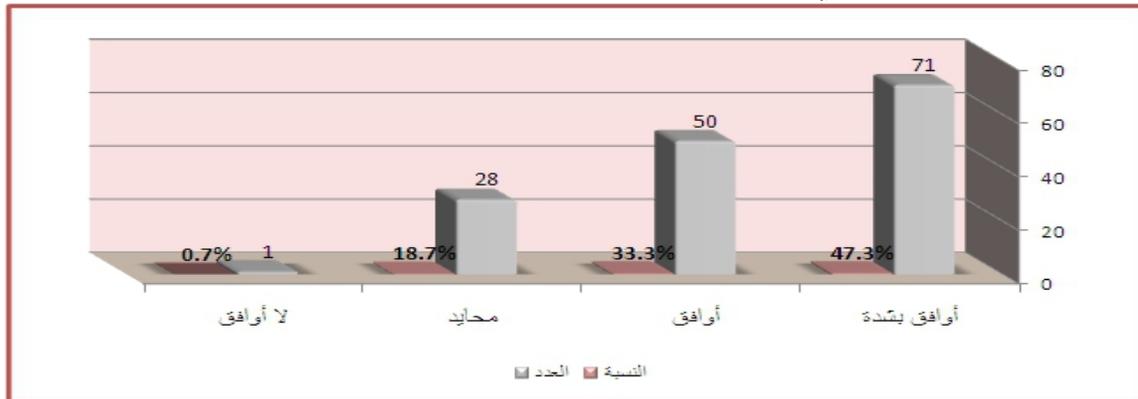
الوءزفء الءكرارف لإءاباء أفراء عفةءءة الءراسة على العبرة الحاءة عشر

الرقم	الإءابة	العءء	النسبة %
.1	أوافق بشءة	71	47.3
.2	أوافق	50	33.3
.3	مءافء	28	18.7
.4	لا أوافق	1	0.7
.5	لا أوافق بشءة	—	—
	المءموء	150	100

المصءر: إءءاء الباءءة من نءاءء الءراسة الءطبفةة 2015

شكل رقم (18/2/2)

الشكل البفانف لإءاباء أفراء عفةءءة الءراسة على العبرة الحاءة عشر



المصءر: إءءاء الباءءة من نءاءء الءراسة الءطبفةة 2015

فءضء من الءءول (18/2/2) والشكل البفانف رقم (18/2/2) أءلاه أن هءالك (71) فرءاً وبنسبة (47.3%) وافقوا بشءة على العبرة أءلاه، وأن هءالك (50) فرءاً وبنسبة (33.3%) وافقوا ، وان هءالك (28) فرءاً وبنسبة (18.7%) مءافءفن، وأن هءالك (1) فرء وبنسبة (0.7%) لم فوافق وفءضء من ءلال ذلك أن ضعف تطبيق الإءارة اللوءسءة فف المروراء الزراعفة فضعف تطبيق الوءة الشاملة.

العبرة الثانية عشر: تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة
جدول رقم (19/2/2)

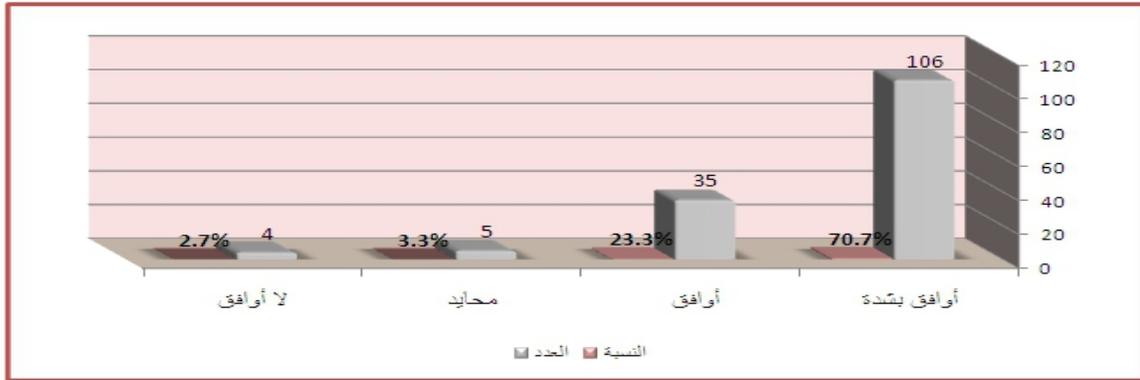
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	106	70.7
2.	أوافق	35	23.3
3.	محايد	5	3.3
4.	لا أوافق	4	2.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (19/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (19/2/2) والشكل البياني رقم (19/2/2) أعلاه أن هنالك (106) فرداً و بنسبة (70.7%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (35) فرداً وبنسبة (23.3%) وافقوا، وأن هنالك (5) فرداً وبنسبة (3.3%) محايدين، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة .

العبرة الثالثة عشر: ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (20/2/2)

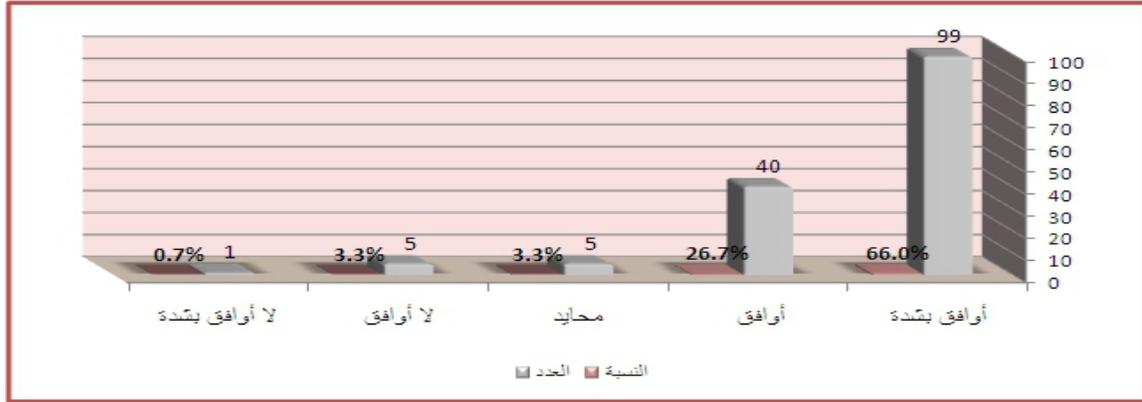
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	99	66
2.	أوافق	40	26.7
3.	محايد	5	3.3
4.	لا أوافق	5	3.3
5.	لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (20/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (20/2/2) والشكل البياني رقم (20/2/2) أعلاه أن هنالك (99) فرداً و بنسبة (66%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (26.7%) وافقوا ، وأن هنالك (5) فرداً وبنسبة (3.3%) محايدين، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الرابعة عشر: تتعرض الأراضي الزراعية إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار..الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (21/2/2)

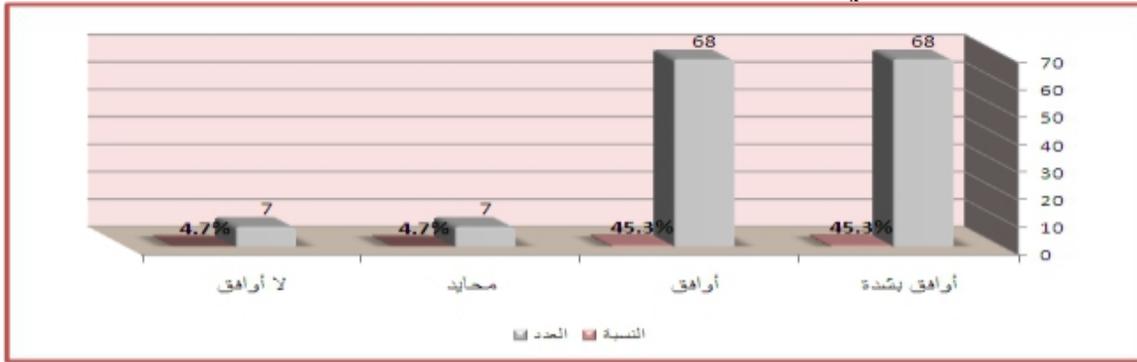
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	68	45.3
2.	أوافق	68	45.3
3.	محايد	7	4.7
4.	لا أوافق	7	4.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (21/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (21/2/2) والشكل البياني رقم (21/2/2) أعلاه أن هنالك (68) فرداً وبنسبة (45.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك أيضاً (68) فرداً و بنسبة (45.3%) وافقوا ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) محايدين ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن الأراضي الزراعية تتعرض إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار..الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الخامسة عشر: تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (22/2/2)

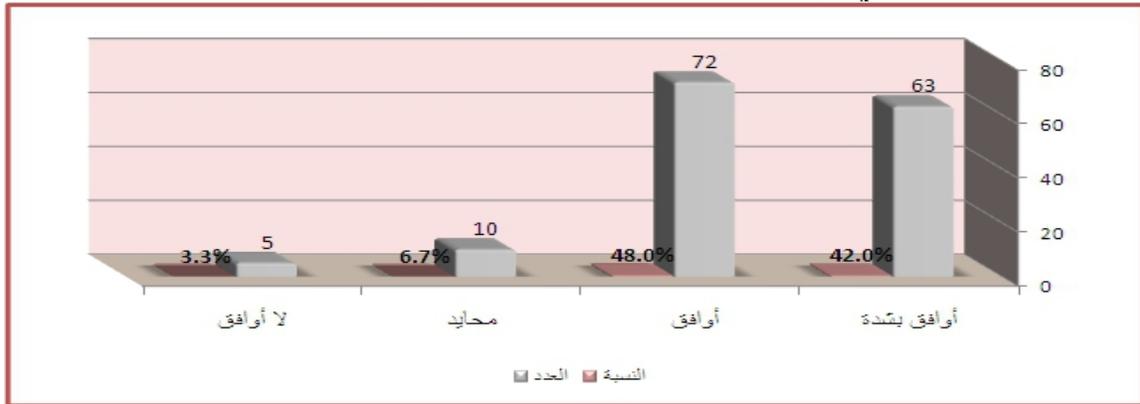
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	63	42
2.	أوافق	72	48
3.	محايد	10	6.7
4.	لا أوافق	5	3.3
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (22/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (22/2/2) والشكل البياني رقم (22/2/2) أعلاه أن هنالك (72) فرداً و بنسبة (48%) وافقوا على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (63) فرداً وبنسبة (42%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (6.7%) محايدين ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة السادسة عشر: ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (23/2/2)

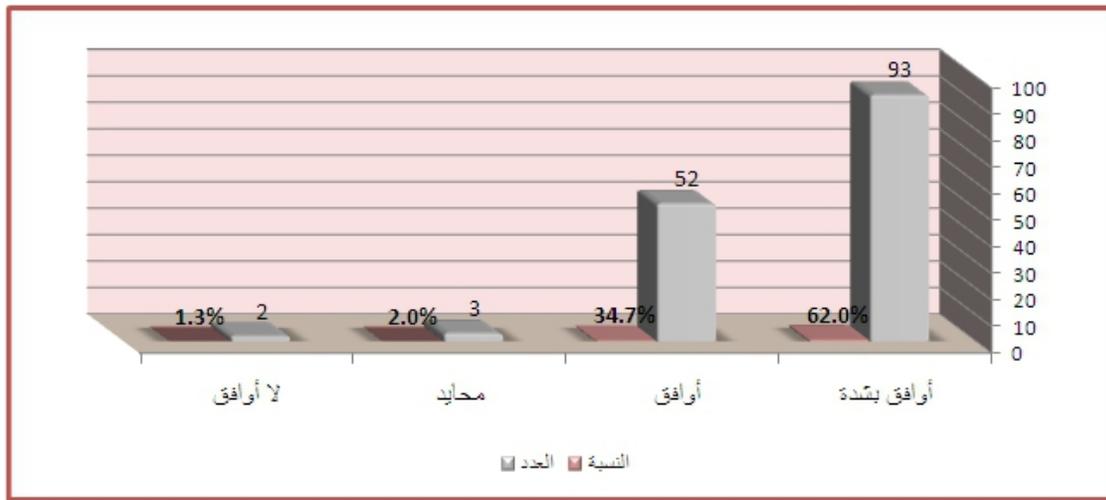
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	93	62
2.	أوافق	52	34.7
3.	محايد	3	2
4.	لا أوافق	2	1.3
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (23/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (23/2/2) والشكل البياني رقم (23/2/2) أعلاه أن هنالك (93) فرداً و بنسبة (62%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (52) فرداً وبنسبة (34.7%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك (2) فرد وبنسبة (1.3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة السابعة عشر: عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (24/2/2)

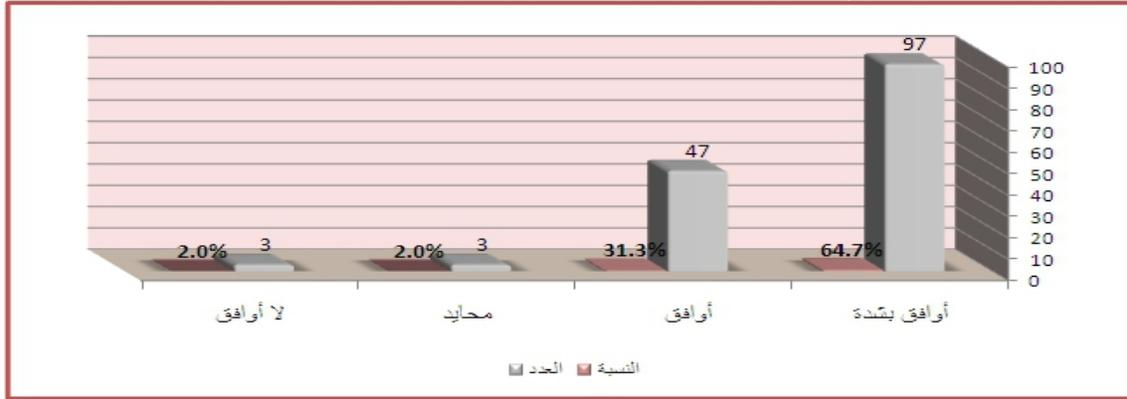
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	97	64.7
2.	أوافق	47	31.3
3.	محايد	3	2
4.	لا أوافق	3	2
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (24/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (24/2/2) والشكل البياني رقم (24/2/2) أعلاه أن هنالك (97) فرداً و بنسبة (64.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (47) فرداً وبنسبة (31.3%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك أيضاً (3) أفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة .

العبارة الثامنة عشر: عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي

جدول رقم (25/2/2)

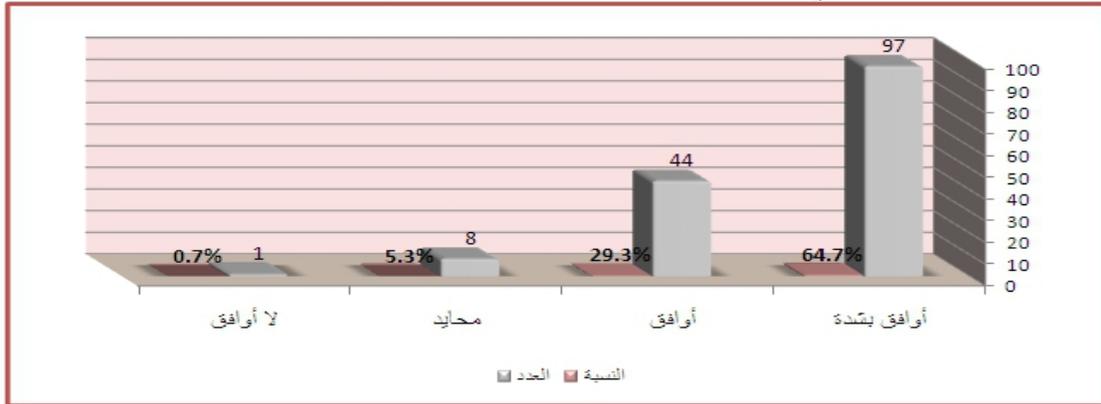
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	97	64.7
2.	أوافق	44	29.3
3.	محايد	8	5.3
4.	لا أوافق	1	0.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (25/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (25/2/2) والشكل البياني رقم (25/2/2) أعلاه أن هنالك (97) فرداً و بنسبة (64.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (44) فرداً وبنسبة (29.3%) وافقوا ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (5.3%) محايدين ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي.

العبارة التاسعة عشر: ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (26/2/2)

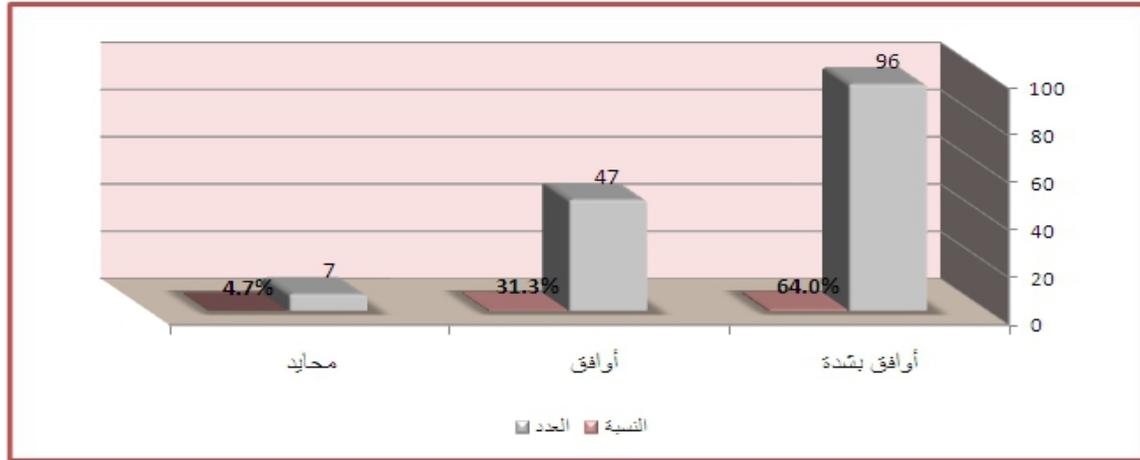
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	96	64
2.	أوافق	47	31.3
3.	محايد	7	4.7
4.	لا أوافق	–	–
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (26/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (26/2/2) والشكل البياني رقم (26/2/2) أعلاه أن هنالك (96) فرداً و بنسبة (64%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (47) فرداً وبنسبة (31.3%) وافقوا ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة العشرون: عدم توفر مؤسسات التدريب التأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (27/2/2)

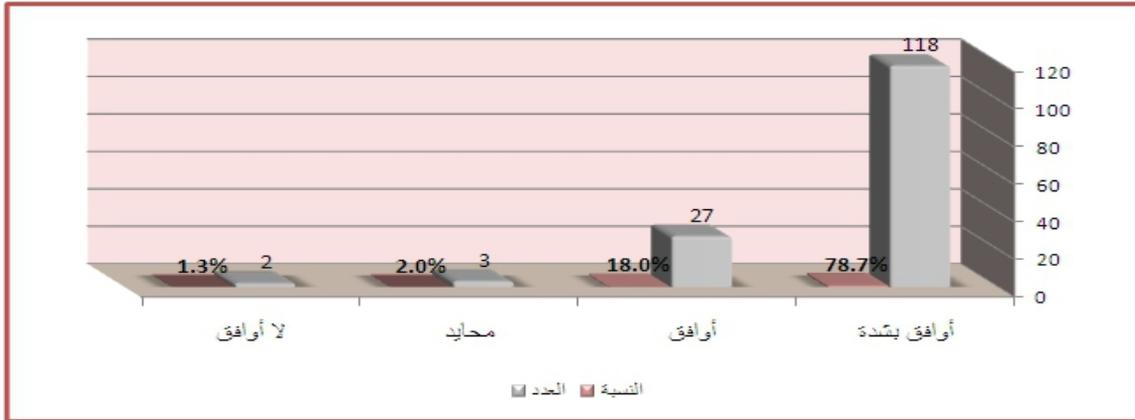
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	118	78.7
2.	أوافق	27	18
3.	محايد	3	2
4.	لا أوافق	2	1.3
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (27/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (27/2/2) والشكل البياني رقم (27/2/2) أعلاه أن هنالك (118) فرداً و بنسبة (78.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (27) فرداً وبنسبة (18%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين ، وأن هنالك (2) فرد وبنسبة (1.3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم توفر مؤسسات التدريب التأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الحادية والعشرون: ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (28/2/2)

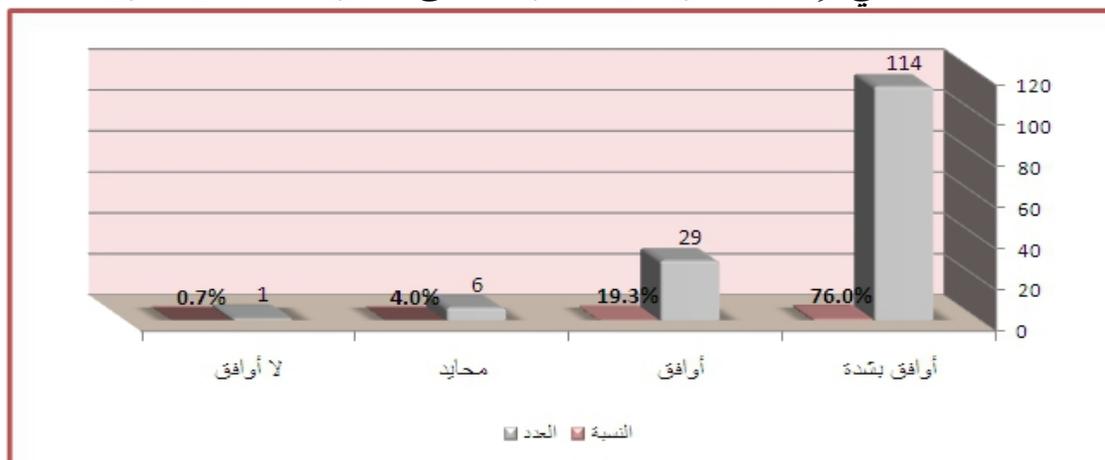
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	114	76
2.	أوافق	29	19.3
3.	محايد	6	4
4.	لا أوافق	1	0.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (28/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (28/2/2) والشكل البياني رقم (28/2/2) أعلاه أن هنالك (114) فرداً و بنسبة (76%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (29) فرداً وبنسبة (19.3%) وافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (4%) محايدين ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الثانية والعشرون: عدم الاهتمام بالتنظيم في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (29/2/2)

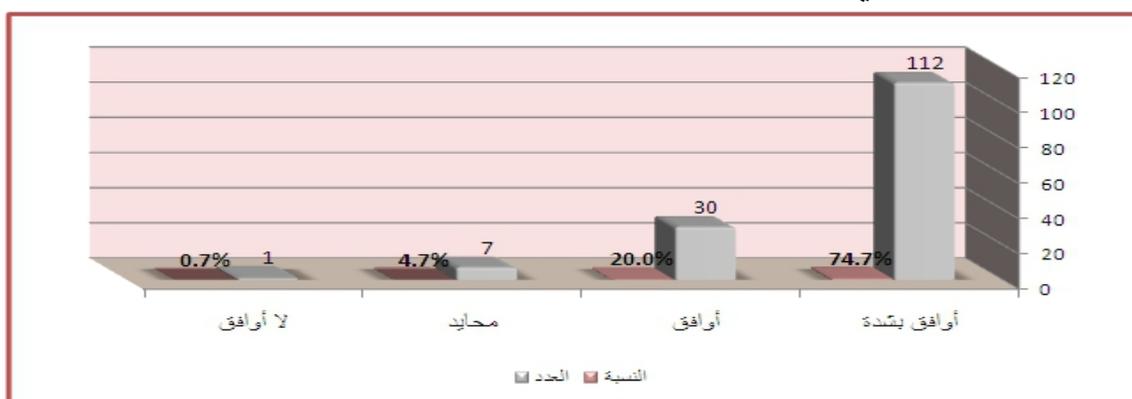
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	112	74.7
2.	أوافق	30	20
3.	محايد	7	4.7
4.	لا أوافق	1	0.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (29/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (29/2/2) والشكل البياني رقم (29/2/2) أعلاه أن هنالك (112) فرداً و بنسبة (74.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (30) فرداً وبنسبة (20%) وافقوا ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) محايدين ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن عدم الاهتمام بالتنظيم في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة. العبارة الثالثة والعشرون: عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحل دون تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (30/2/2)

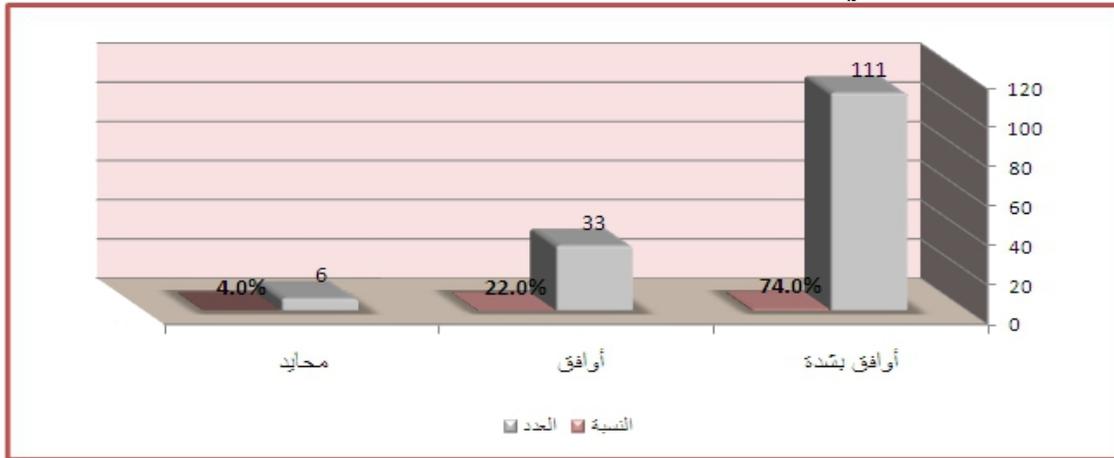
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	111	74
2.	أوافق	33	22
3.	محايد	6	4
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (30/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (30/2/2) والشكل البياني رقم (30/2/2) أعلاه أن هنالك (111) فرداً و بنسبة (74%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (33) فرداً و بنسبة (22%) وافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (4%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحل دون تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الرابعة والعشرون: عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

جدول رقم (31/2/2)

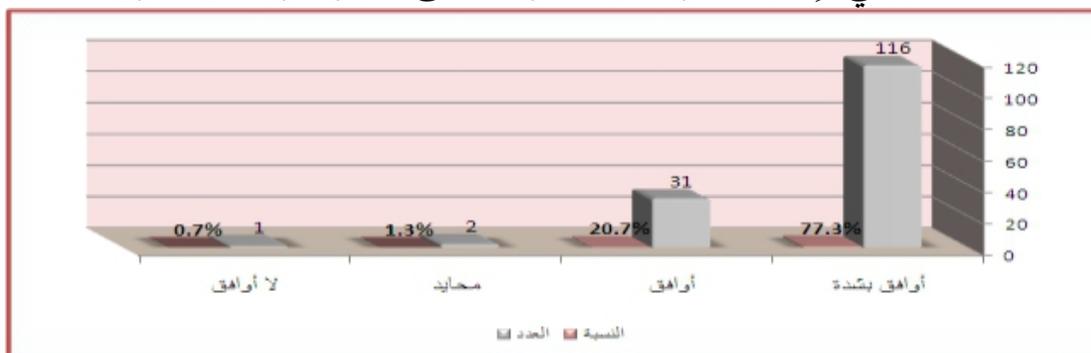
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	116	77.3
2.	أوافق	31	20.7
3.	محايد	2	1.3
4.	لا أوافق	1	0.7
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (31/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (31/2/2) والشكل البياني رقم (31/2/2) أعلاه أن هنالك (116) فرداً و بنسبة (77.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (31) فرداً وبنسبة (20.7%) وافقوا ، وأن هنالك (2) فرد وبنسبة (1.3%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .

العبارة الخامسة والعشرون: عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (32/2/2)

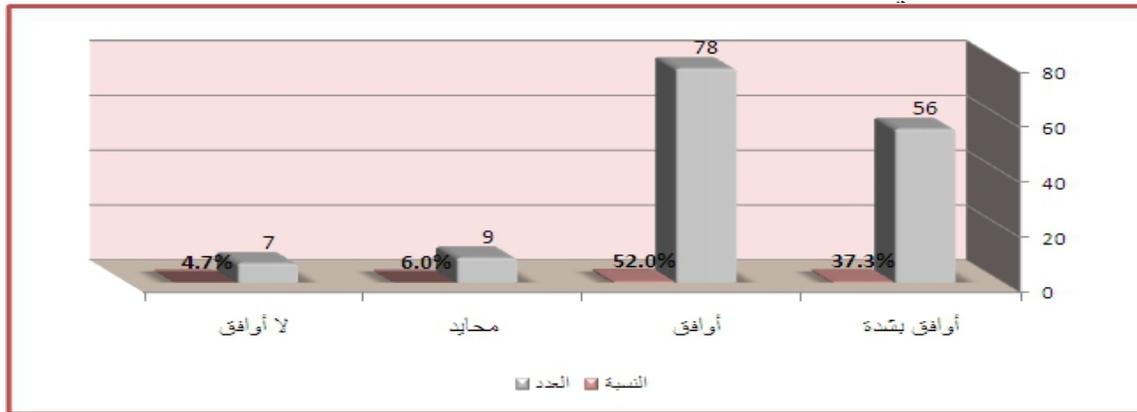
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	56	37.3
2.	أوافق	78	52
3.	محايد	9	6
4.	لا أوافق	7	4.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (32/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (32/2/2) والشكل البياني رقم (32/2/2) أعلاه أن هنالك (78) فرداً و بنسبة (52%) وافقوا على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (56) فرداً وبنسبة (37.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (6%) محايدين، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة السادسة والعشرون: النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (33/2/2)

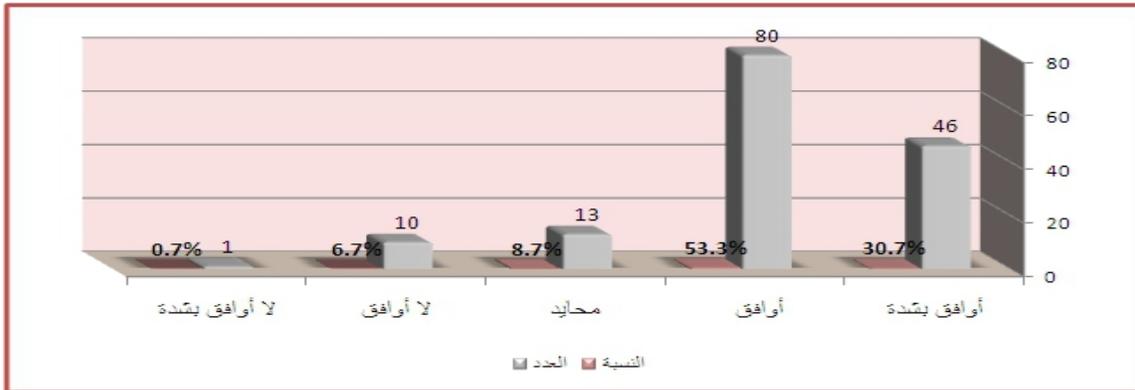
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	46	30.7
2.	أوافق	80	53.3
3.	محايد	13	8.7
4.	لا أوافق	10	6.7
5.	لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (33/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (33/2/2) والشكل البياني رقم (33/2/2) أعلاه أن هنالك (80) فرداً و بنسبة (53.3%) وافقوا على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (46) فرداً وبنسبة (30.7%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (8.7%) محايدين، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة .

العبارة السابعة والعشرون: اشتعال الحرائق بسبب (حركة الرعاة العشوائية) يؤدي إلى

تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (34/2/2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	45	30
2.	أوافق	68	45.3
3.	محايد	19	12.7
4.	لا أوافق	13	8.7
5.	لا أوافق بشدة	5	3.3
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (34/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (34/2/2) والشكل البياني رقم (34/2/2) أعلاه أن هنالك (68) فرداً و بنسبة (45.3%) وافقوا على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (45) فرداً وبنسبة (30%) وافقوا بشدة، وأن هنالك أن (19) فرداً وبنسبة (12.7%) محايدين ، وأن هنالك أن (13) فرداً وبنسبة (8.7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن اشتعال الحرائق بسبب (حركة الرعاية العشوائية) يؤدي إلى تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الثامنة والعشرون: الأمراض الاجتماعية مثل (السرقة) تعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (35/2/2)

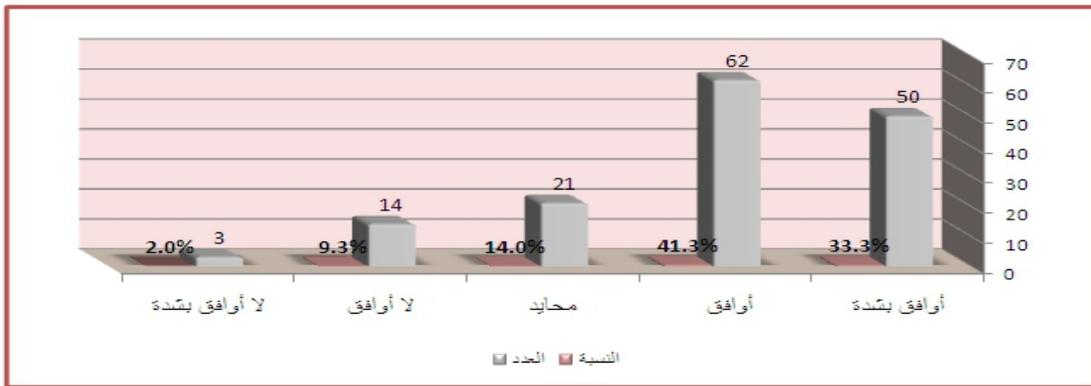
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	50	33.3
2.	أوافق	62	41.3
3.	محايد	21	14
4.	لا أوافق	14	9.3
5.	لا أوافق بشدة	3	2
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (35/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (35/2/2) والشكل البياني رقم (35/2/2) أعلاه أن هنالك (62) فرداً و بنسبة (41.3%) وافقوا على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (50) فرداً وبنسبة (33.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (21) فرداً وبنسبة (14%) محايدين، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (9.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الأمراض الاجتماعية مثل (السرقه) تعيق تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة التاسعة والعشرون: الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (36/2/2)

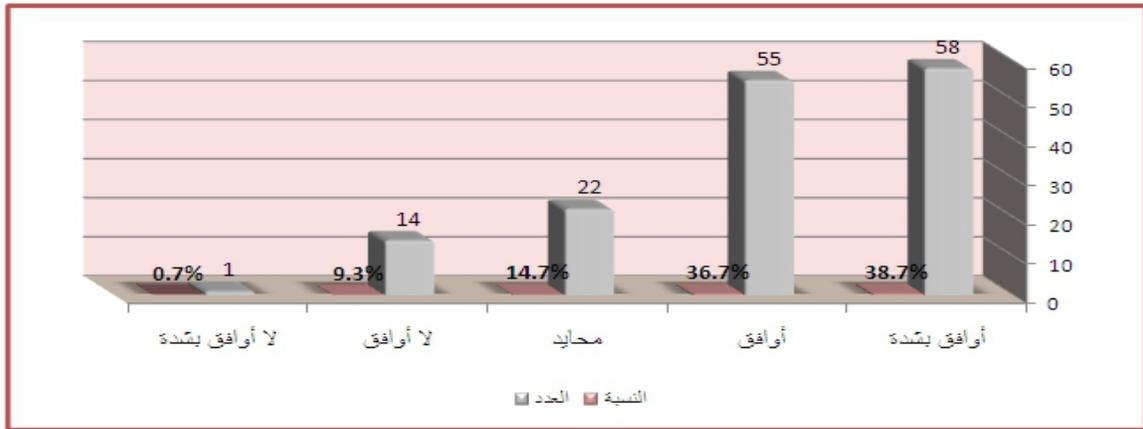
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	58	38.7
2.	أوافق	55	36.7
3.	محايد	22	14.7
4.	لا أوافق	14	9.3
5.	لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (36/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (36/2/2) والشكل البياني رقم (36/2/2) أعلاه أن هنالك (58) فرداً و بنسبة (38.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (55) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا ، وأن هنالك (22) فرداً وبنسبة (14.7%) محايدين ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (9.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الثلاثون: بعض العادات والتقاليد والاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (37/2/2)

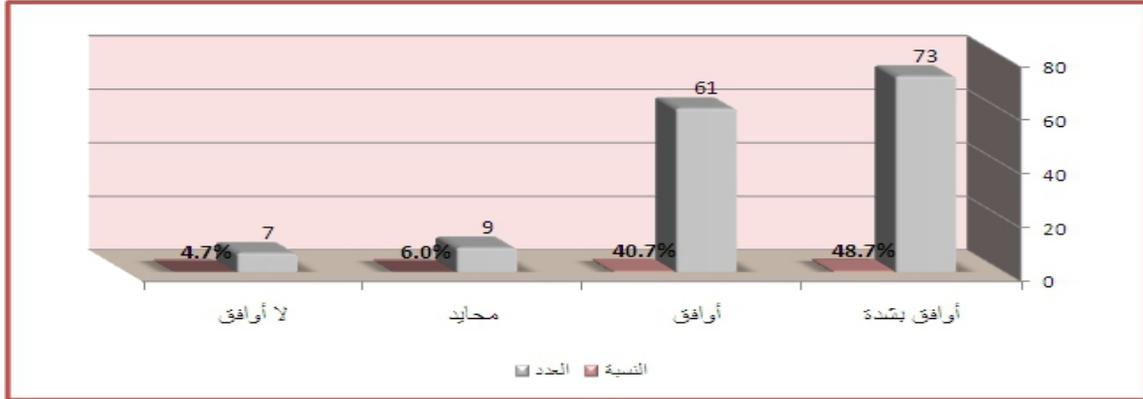
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	73	48.7
2.	أوافق	61	40.7
3.	محايد	9	6
4.	لا أوافق	7	4.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (37/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (37/2/2) والشكل البياني رقم (37/2/2) أعلاه أن هنالك (73) فرداً و بنسبة (48.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (61) فرداً وبنسبة (40.7%) وافقوا، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (6%) محايدين ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن بعض العادات والتقاليد والاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الحادية والثلاثون: الخلافات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (38/2/2)

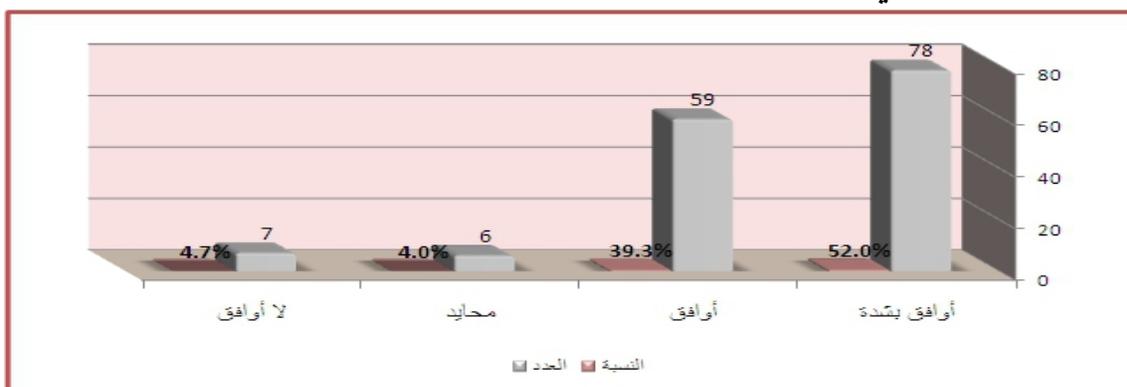
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	78	52
2.	أوافق	59	39.3
3.	محايد	6	4
4.	لا أوافق	7	4.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (38/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (38/2/2) والشكل البياني رقم (38/2/2) أعلاه أن هنالك (78) فرداً و بنسبة (52%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (59) فرداً وبنسبة (39.3%) وافقوا، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (4.7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (4%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن الخلافات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة. العبارة الثانية والثلاثون: الإصرار على زراعة نوع معين من المنتجات لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (39/2/2)

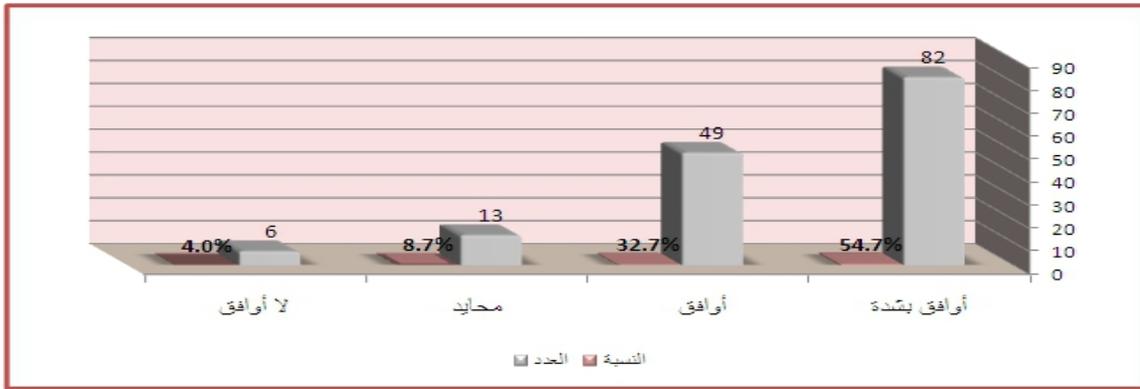
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	82	54.7
2.	أوافق	49	32.7
3.	محايد	13	8.7
4.	لا أوافق	6	4
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (39/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (39/2/2) والشكل البياني رقم (39/2/2) أعلاه أن هناك (82) فرداً و بنسبة (54.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هناك (49) فرداً وبنسبة (32.7%) وافقوا ، وأن هناك (13) فرداً وبنسبة (8.7%) محايدين ، وأن هناك (6) أفراد وبنسبة (4%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن الإصرار على زراعة نوع معين من المنتجات لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الثالثة والثلاثون: عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (40/2/2)

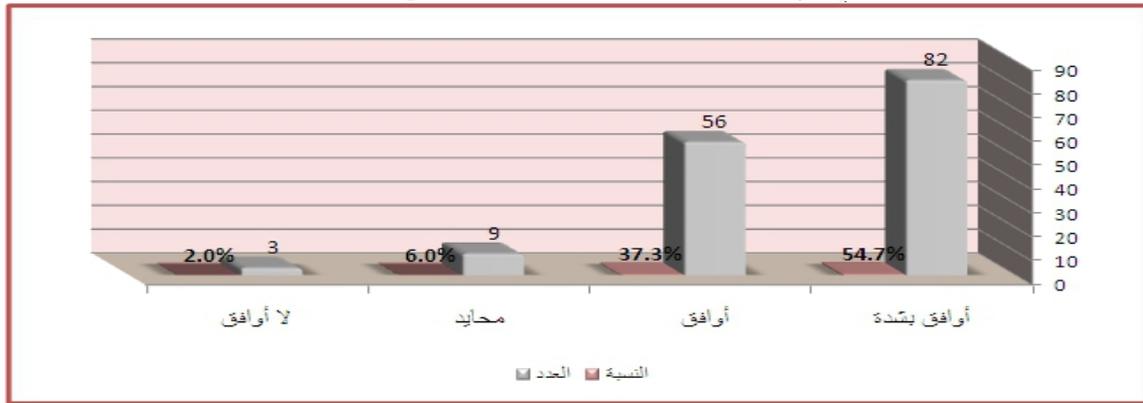
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	82	54.7
2.	أوافق	56	37.3
3.	محايد	9	6
4.	لا أوافق	3	2
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (40/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (40/2/2) والشكل البياني رقم (40/2/2) أعلاه أن هنالك (82) فرداً وبنسبة (54.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (56) فرداً وبنسبة (37.3%) وافقوا ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (6%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.

العبارة الرابعة والثلاثون: عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصّة المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (41/2/2)

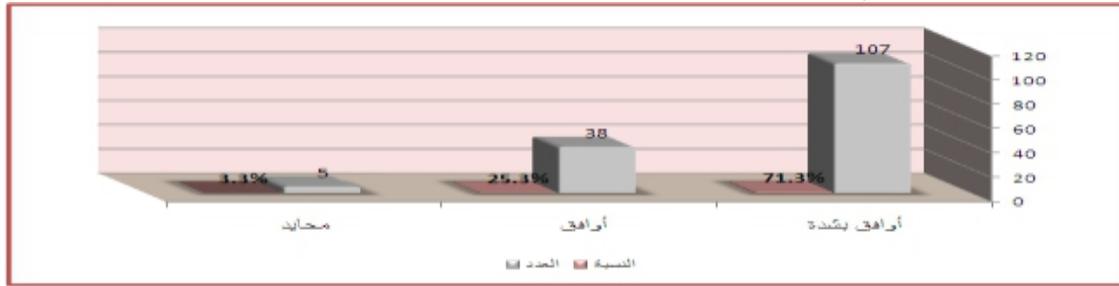
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	107	71.3
2.	أوافق	38	25.3
3.	محايد	5	3.3
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		150	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (41/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (41/2/2) والشكل البياني رقم (41/2/2) أعلاه أن هنالك (107) فرداً و بنسبة (71.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (38) فرداً وبنسبة (26.3%) وافقوا ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصّة المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة .

العبارة الخامسة والثلاثون: عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (42/2/2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثون

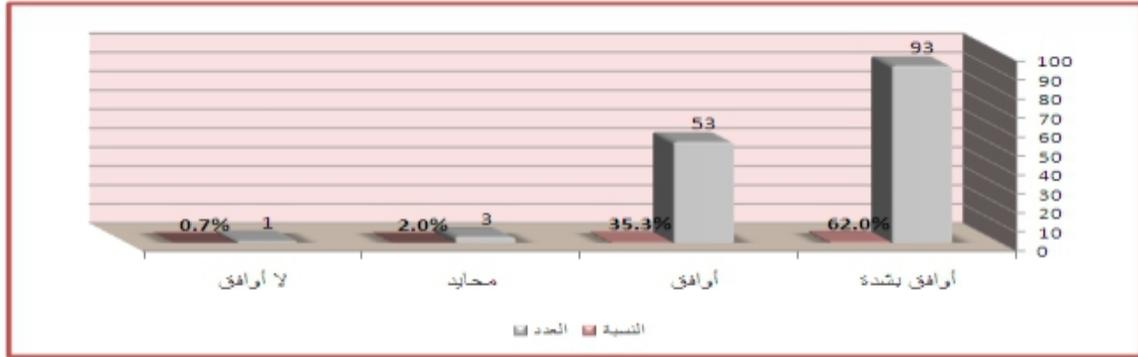
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
-------	---------	-------	----------

62	93	أوافق بشدة	.1
35.3	53	أوافق	.2
2	3	محايد	.3
0.7	1	لا أوافق	.4
–	–	لا أوافق بشدة	.5
100	150	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (42/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (42/2/2) والشكل البياني رقم (42/2/2) أعلاه أن هنالك (93) فرداً و بنسبة (62%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (53) فرداً وبنسبة (35.3%) وافقوا ، وأن هنالك (39) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة

العبارة السادسة والثلاثون: الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (43/2/2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثون

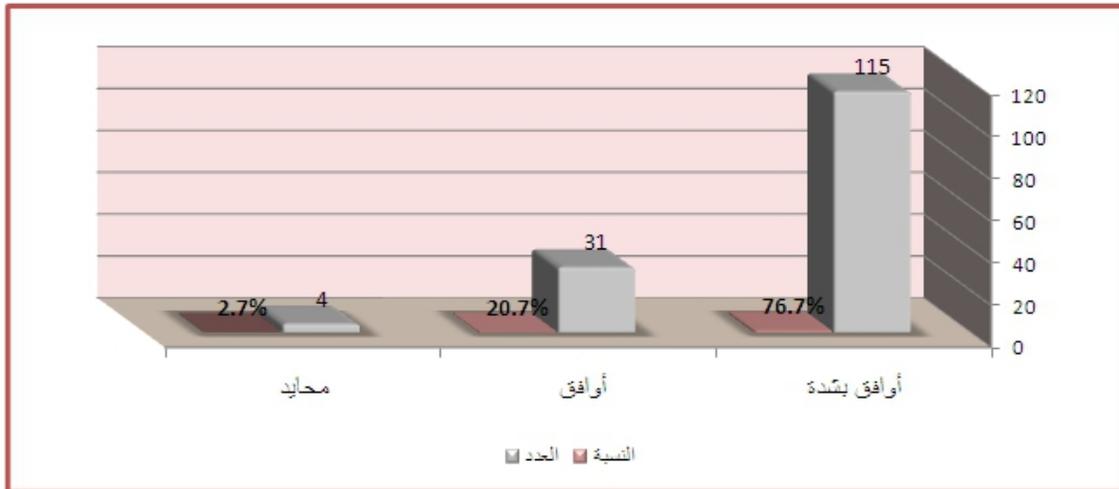
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	115	76.7

20.7	31	أوافق	.2
2.7	4	محايد	.3
–	–	لا أوافق	.4
–	–	لا أوافق بشدة	.5
100	150	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (43/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (43/2/2) والشكل البياني رقم (43/2/2) أعلاه أن هنالك (115) فرداً و بنسبة (76.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (31) فرداً وبنسبة (20.7%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة .

العبارة السابعة والثلاثون: عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (44/2/2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثون

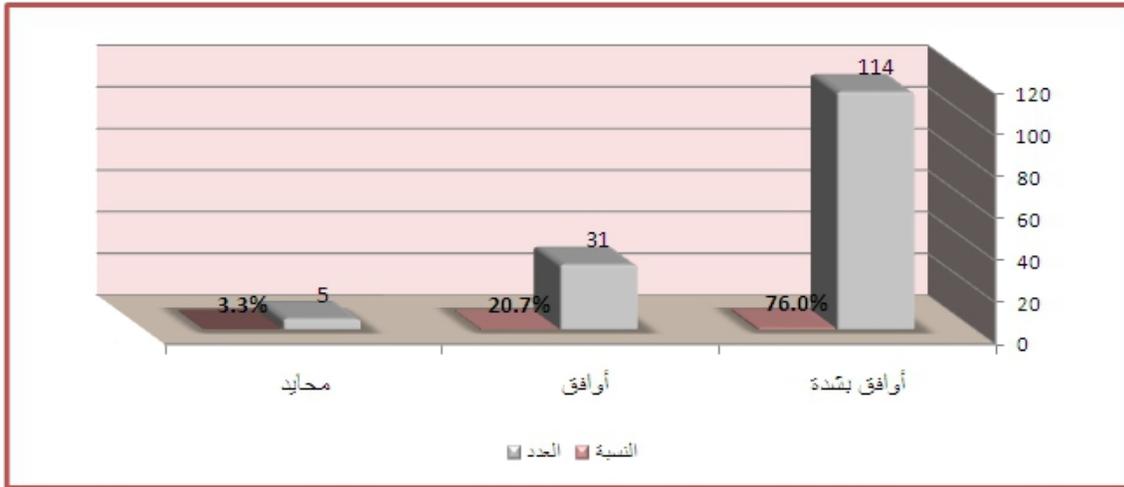
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	114	76

20.7	31	أوافق	.2
3.3	5	محايد	.3
–	–	لا أوافق	.4
–	–	لا أوافق بشدة	.5
100	150	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (44/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (44/2/2) والشكل البياني رقم (44/2/2) أعلاه أن هنالك (114) فرداً و بنسبة (76%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (31) فرداً وبنسبة (20.7%) وافقوا ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة .

العبارة الثامنة والثلاثون: عدم الاهتمام بيئة العمل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة

جدول رقم (45/2/2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون

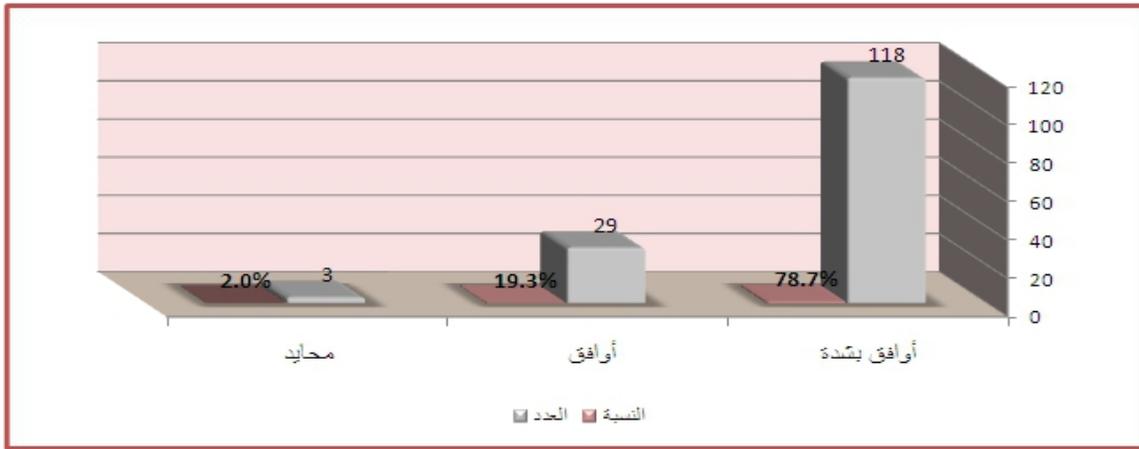
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	118	78.7

19.3	29	أوافق	.2
2	3	محايد	.3
–	–	لا أوافق	.4
–	–	لا أوافق بشدة	.5
100	150	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (45/2/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول (45/2/2) والشكل البياني رقم (45/2/2) أدناه أن هنالك (118) فرداً و بنسبة (78.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه ، وأن هنالك (29) فرداً وبنسبة (19.3%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن عدم الاهتمام بيئة العمل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة.

المبحث الثالث

إختبار الفرضيات

عرض ومناقشة نتائج محاور الدراسة :

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج محاور الدراسة كل على حدها .

أولاً : عرض ومناقشة نتائج المحور الأول:

ينص المحور الأول من محاور الدراسة على الآتي .:

كفاءة الإدارة والجودة الشاملة

جدول رقم (1/3/2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة.	1.13	0.438	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.	1.25	0.504	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع.	1.27	0.476	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.36	0.605	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.27	0.459	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة.	1.27	0.501	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة.	1.36	0.678	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتبين من الجدول **جدول رقم (1/3/2)** أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.13 والانحراف المعياري لها يساوي 0.438 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.25 والانحراف المعياري لها يساوي 0.504 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.27 والانحراف المعياري لها يساوي 0.476 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.36 والانحراف المعياري لها يساوي 0.605 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.27 والانحراف المعياري لها يساوي 0.459 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.27 والانحراف المعياري لها يساوي 0.501 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.36 والانحراف المعياري لها يساوي 0.678 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة.

جدول رقم (2/3/2)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
-------	---------	---------------	-------------------

0.000	213.640	تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة.	1
0.000	239.173	تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.	2
0.000	123.880	دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع.	3
0.000	181.627	عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	4
0.000	125.320	عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	5
0.000	130.720	ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة.	6
0.000	197.040	قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة.	7

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (2/3/2) يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 213.640 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 239.173 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 123.880 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 181.627 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 125.320 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 130.720 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 197.040 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (3/3/2)

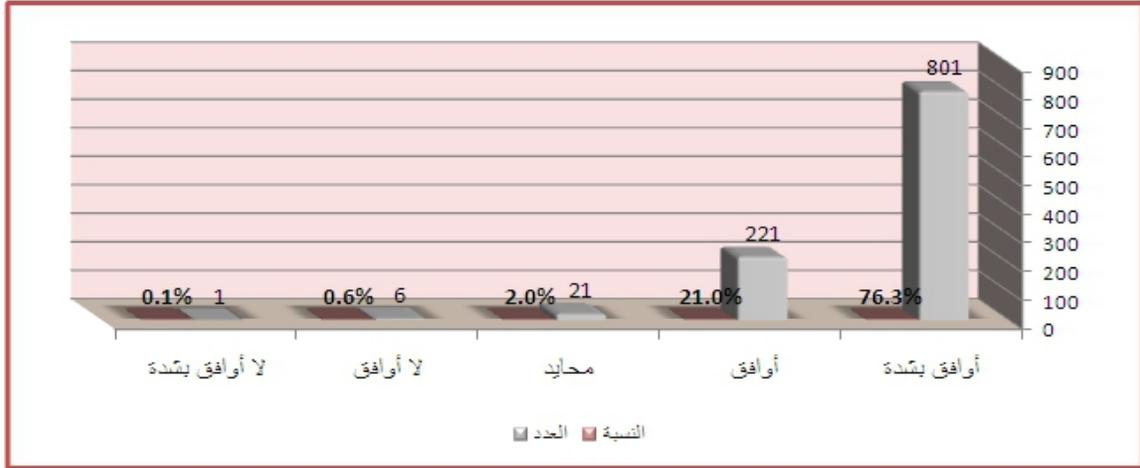
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	801	76.3
.2	أوافق	221	21
.3	محايد	21	2
.4	لا أوافق	6	0.6
.5	لا أوافق بشدة	1	0.1
المجموع		1050	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015/2015

شكل رقم (1/3/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة التطبيقية : برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول رقم (3/3/2) والشكل البياني رقم (1/3/2) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الأول بلغ (801) فرداً وبنسبة (76.3%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (221) فرداً وبنسبة (21%) ، والمحايدين (21) فرداً

وبنسبة (2%) وبلغ عدد غير الموافقين بدون تشدد (6) أفراد وبنسبة (0.6%)، وعدد غير الموافقين بشدة (1) فرد وبنسبة (0.1%).

يتضح من الجدول رقم (3/3/2) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الأول. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن المحور الأول والذي ينص على أن (كفاءة الإدارة والجودة الشاملة) قد تحقق.

ثانياً: نتائج المحور الثاني:

ينص المحور الثاني من محاور الدراسة على الآتي .:

المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

جدول رقم (4/3/2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور

الثاني

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.	1.73	0.800	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.29	0.550	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	هجرة الأيدي العاملة أدى إلي عدم توفر العمالة المدرية لتطبيق الجودة الشاملة.	1.62	0.791	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية يضعف تطبيق الجودة الشاملة.	1.73	0.785	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.38	0.682	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.46	0.774	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتبين من الجدول جدول رقم (4/3/2) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.800 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.29 والانحراف المعياري لها يساوي 0.550 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.62 والانحراف المعياري لها يساوي 0.791 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن هجرة الأيدي العاملة أدى إلي عدم توفر العمالة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.785 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية يضعف تطبيق الجودة الشاملة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.38 والانحراف المعياري لها يساوي 0.682 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.46 والانحراف المعياري لها يساوي 0.774 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (5/3/2)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.	75.440	0.000
2	عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	213.253	0.000
3	هجرة الأيدي العاملة أدي إلي عدم توفر العمالة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة.	167.933	0.000
4	ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية يضاعف تطبيق الجودة الشاملة.	72.027	0.000
5	تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	183.387	0.000
6	ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	231.733	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (5/3/2) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبرة الأولى تساوي 75.440 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة.

2/ قيمة مربع كاي للعبرة الثانية تساوي 213.253 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 167.933 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 72.027 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 183.387 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 231.733 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (6/3/2)

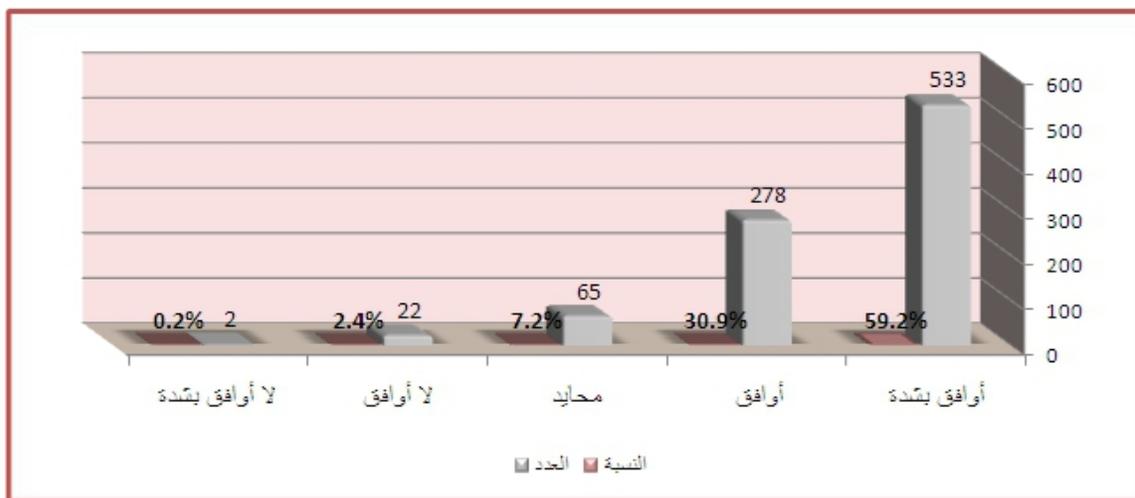
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	533	59.2
2.	أوافق	278	30.9
3.	محايد	65	7.2
4.	لا أوافق	22	2.4
5.	لا أوافق بشدة	2	0.2
المجموع		900	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (2/3/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (6/3/2) والشكل البياني رقم (2/3/2) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الثاني بلغ (533) فرداً وبنسبة (59.2%) ، وعدد الموافقين بلغ (278) فرداً وبنسبة (30.9%) ، وعدد المحايدين بلغ (65) فرداً وبنسبة (7.2%) ، وبلغ عدد غير الموافقين (22) فرداً وبنسبة (2.4%) ، وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (2) فرد وبنسبة (0.2%).

يتضح من الجدول رقم (5/3/2) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات المحور الثاني أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الثاني. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن المحور الثاني والذي ينص على أن (المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة) قد تحقق.

ثالثاً: نتائج المحور الثالث:

ينص المحور الثالث من محاور الدراسة على الآتي .:

المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

جدول رقم (7/3/2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور

الثالث

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتعرض الأراضي الزراعية إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار..الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة.	1.69	0.770	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة.	1.71	0.736	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.43	0.606	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة .	1.41	0.637	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي.	1.42	0.627	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة.	1.41	0.580	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتبين من الجدول جدول رقم (7/3/2) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.69 والانحراف المعياري لها يساوي 0.770 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الأراضي الزراعية تتعرض إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار..الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.71 والانحراف المعياري لها يساوي 0.736 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 0.606 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.41 والانحراف المعياري لها يساوي 0.637 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.42 والانحراف المعياري لها يساوي 0.627 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.41 والانحراف المعياري لها يساوي 0.580 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (8/3/2)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تتعرض الأراضي الزراعية إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار..الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة.	99.227	0.000
2	تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة.	97.413	0.000
3	ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	153.093	0.000
4	عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة .	160.293	0.000
5	عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي.	154.267	0.000
6	ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة.	79.480	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (8/3/2) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 99.227 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 97.413 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 153.093 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 160.293 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 154.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 79.480 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (9/3/2)

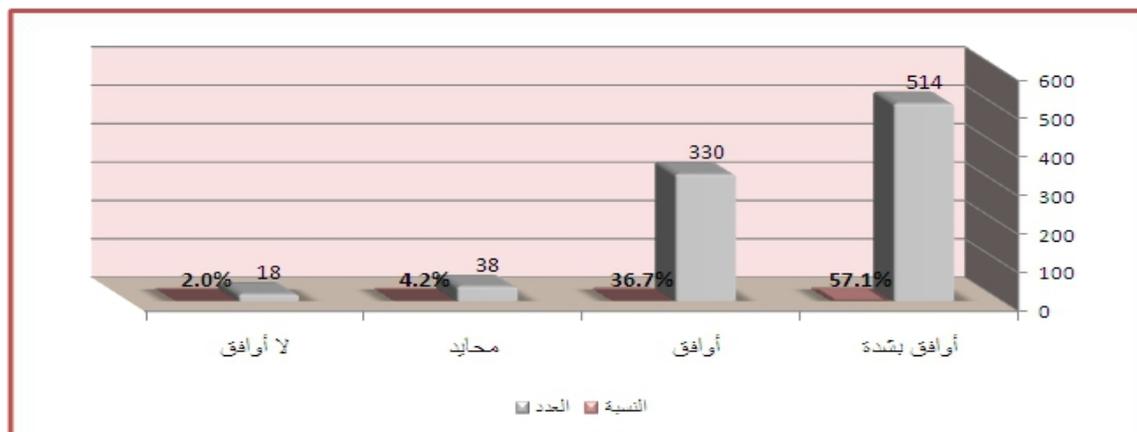
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	514	57.1
2.	أوافق	330	36.7
3.	محايد	38	4.2
4.	لا أوافق	18	2
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		900	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (3/3/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (9/3/2) والشكل البياني رقم (3/3/2) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الثالث بلغ (514) فرداً وبنسبة (57.1%) وبلغ عدد الموافقين (330) وبنسبة (36.7) ، وعدد المحايدين بلغ (38) فرداً وبنسبة (4.2%) ، وبلغ عدد غير الموافقين (18) فرداً وبنسبة (2%).

يتضح من الجدول رقم (8/3/2) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الثالث. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن المحور الثالث والذي ينص على أن (المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة) قد تحقق.

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع:

ينص المحور الرابع من محاور الدراسة على الآتي .:

المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

جدول رقم (10/3/2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور

الرابع

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	عدم توفر مؤسسات التدريب التأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.26	0.561	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.29	0.574	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	عدم الاهتمام بالتنظيم في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	1.31	0.592	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحل دون تطبيق الجودة الشاملة.	1.30	0.540	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .	1.25	0.507	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة .	1.78	0.759	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتبين من الجدول رقم (10/3/2) ما يلي :

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.26 والانحراف المعياري لها يساوي 0.561 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم توفر مؤسسات التدريب التأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.29 والانحراف المعياري لها يساوي 0.574 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.31 والانحراف المعياري لها يساوي 0.592 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم الاهتمام بالتنظيم في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.30 والانحراف المعياري لها يساوي 0.540 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحل دون تطبيق الجودة الشاملة.
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.25 والانحراف المعياري لها يساوي 0.507 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.78 والانحراف المعياري لها يساوي 0.759 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (11/3/2)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	عدم توفر مؤسسات التدريب التأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	241.093	0.000
2	ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	219.973	0.000
3	عدم الاهتمام بالتنظيم في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	209.840	0.000
4	عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحل دون تطبيق الجودة الشاملة.	118.920	0.000
5	عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .	234.587	0.000
6	عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلى عدم تطبيق الجودة الشاملة .	99.333	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (11/3/2) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 241.093 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 219.973 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 209.840 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 118.920 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 234.587 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 99.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (12/3/2)

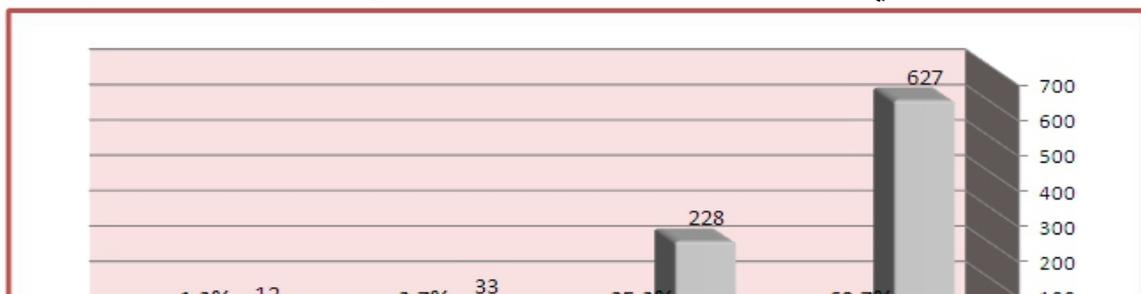
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	627	69.7
2.	أوافق	228	25.3
3.	محايد	33	3.7
4.	لا أوافق	12	1.3
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		900	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (4/3/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (12/3/2) والشكل البياني رقم (4/3/2) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الرابع بلغ (627) فرداً وبنسبة (69.7%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (228) فرداً وبنسبة (25.3%) ، والمحايدین (33) فرداً وبنسبة (3.7%) وبلغ عدد غير الموافقين (12) فرداً وبنسبة (1.3%).

يتضح من الجدول رقم (11/3/2) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات المحور الرابع أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدین وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الرابع. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن المحور الرابع والذي ينص على أن (المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة) قد تحقق.

خامساً : عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس:

ينص المحور الخامس من محاور الدراسة على الآتي .:

المعوقات الاجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة

جدول رقم (13/3/2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة .	1.93	0.849	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	اشتعال الحرائق بسبب(حركة الرعاة العشوائية) يؤدي إلى تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	2.10	1.035	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	الأمراض الاجتماعية مثل (السرقه) تعيق تطبيق الجودة الشاملة.	2.05	1.015	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة.	1.97	0.986	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	بعض العادات والتقاليد والاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة.	1.67	0.791	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	الخلافات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة .	1.61	0.775	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	الإصرار على زراعة نوع معين من المنتجات لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.	1.62	0.808	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتبين من الجدول رقم (13/3/2) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.93 والانحراف المعياري لها يساوي 0.849 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.10 والانحراف المعياري لها يساوي 1.035 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن اشتعال الحرائق بسبب (حركة الرعاة العشوائية) يؤدي إلى تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.05 والانحراف المعياري لها يساوي 1.015 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الأمراض الاجتماعية مثل (السرقة) تعيق تطبيق الجودة الشاملة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.97 والانحراف المعياري لها يساوي 0.986 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.791 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن بعض العادات والتقاليد والاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.61 والانحراف المعياري لها يساوي 0.775 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الخلافات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة .

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.62 والانحراف المعياري لها يساوي 0.808 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإصرار على زراعة نوع معين من المنتجات لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (14/3/2)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة .	142.867	0.000
2	اشتعال الحرائق بسبب(حركة الرعاة العشوائية) يودي إلى تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	90.133	0.000
3	الأمراض الاجتماعية مثل (السرقة) تعيق تطبيق الجودة الشاملة.	83.000	0.000
4	الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة.	85.000	0.000
5	بعض العادات والتقاليد والاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة.	94.800	0.000
6	الخلافات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة .	107.333	0.000
7	الإصرار على زراعة نوع معين من المنتجات لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.	98.800	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (14/3/2) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 142.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 90.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 83.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 85.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 94.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 107.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 98.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (15/3/2)

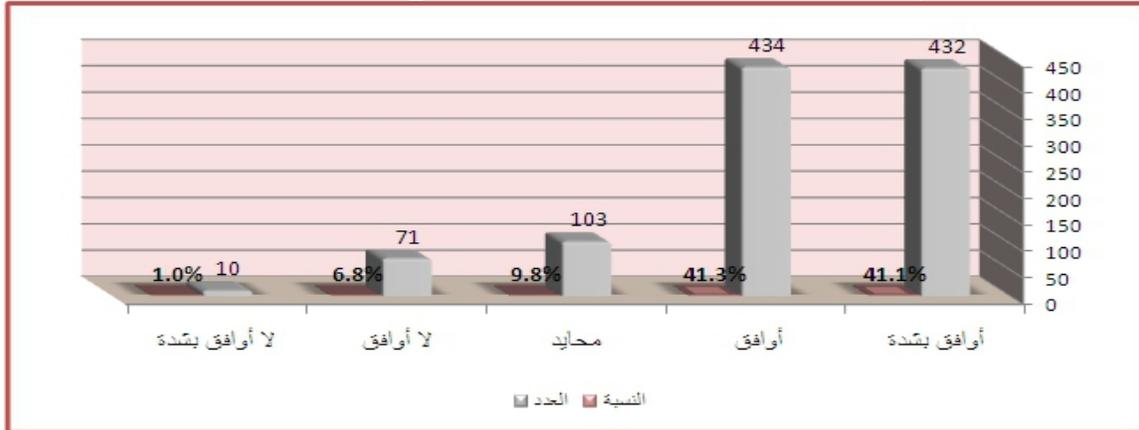
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس

الرقم	الإجابة	العدد	النسب %
.1	أوافق بشدة	432	41.1
.2	أوافق	434	41.3
.3	محايد	103	9.8
.4	لا أوافق	71	6.8
.5	لا أوافق بشدة	10	1
	المجموع	1050	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (5/3/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (15/3/2) والشكل البياني رقم (5/3/2) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الخامس بلغ (432) فرداً وبنسبة (41.1%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (434) فرداً وبنسبة (41.3%) ، والمحايدين

(103) فرداً وبنسبة (9.8%) وبلغ عدد غير الموافقين (71) فرداً وبنسبة (6.8%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (10) أفراد وبنسبة (1%).

يتضح من الجدول رقم (14/3/2) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الخامس. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن المحور الخامس والذي ينص على أن (المعوقات الاجتماعية للمشروعات الزراعية والجودة الشاملة) قد تحقق.

سادساً : عرض ومناقشة نتائج المحور السادس:

ينص المحور السادس من محاور الدراسة على الآتي .:

بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة في المشروعات الزراعية

جدول رقم (16/3/2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور

السادس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.	1.55	0.700	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصص المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة .	1.32	0.535	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة .	1.41	0.570	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة .	1.26	0.497	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة .	1.27	0.517	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	عدم الاهتمام بيئة العمل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة.	1.23	0.469	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015/2015

يتبين من الجدول رقم (16/3/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.700 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.32 والانحراف المعياري لها يساوي 0.535 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصص المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.41 والانحراف المعياري لها يساوي 0.570 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.26 والانحراف المعياري لها يساوي 0.497 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.27 والانحراف المعياري لها يساوي 0.517 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.23 والانحراف المعياري لها يساوي 0.469 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم الاهتمام بيئة العمل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (17/3/2)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور السادس

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.	115.333	0.000
2	عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصة المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	108.360	0.000
3	عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة .	155.813	0.000
4	الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة .	134.040	0.000
5	عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة .	129.640	0.000
6	عدم الاهتمام بيئة العمل يؤثر تطبيق الجودة الشاملة.	145.480	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (17/3/2) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 115.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 108.360 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 155.813 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 134.040 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 129.640 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 145.480 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (18/3/2)

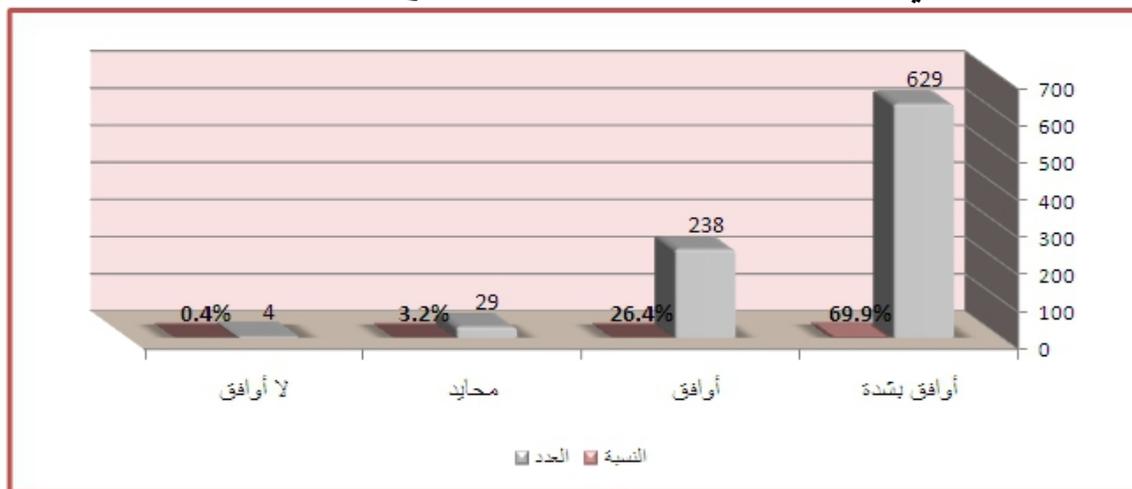
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور السادس

النسبة %	العدد	الإجابة	الرقم
69.9	629	أوافق بشدة	.1
26.4	238	أوافق	.2
3.2	29	محايد	.3
0.4	4	لا أوافق	.4
—	—	لا أوافق بشدة	.5
100	900	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

شكل رقم (6/3/2)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور السادس



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة التطبيقية 2015

يتضح من الجدول رقم (18/3/2) والشكل البياني رقم (6/3/2) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور السادس بلغ (629) فرداً وبنسبة (69.9%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (238) فرداً وبنسبة (26.4%) ، والمحايدين (29) فرداً وبنسبة (3.2%) وبلغ عدد غير الموافقين (4) أفراد وبنسبة (0.4%) .

يتضح أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات المحور السادس أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور السادس. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن المحور السادس والذي ينص على أن (بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة أداء المشروعات الزراعية) قد تحقق.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

المصادر و المراجع

الملاحق

النتائج والتوصيات

النتائج :

أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي :

1. أصبحت إدارة الجودة الشاملة الآن إستراتيجية رئيسية للأعمال المحلية والعالمية .
2. إدارة الجودة الشاملة تحسن الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل وتوصيف الوظائف والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة .
3. المعوقات الإدارية من أكثر المعوقات التي تعوق مفهوم تطبيق الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية .
4. تطبيق وظائف العملية الإدارية بالشكل السليم يساعد علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية .
5. تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.
6. دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع.
7. عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
8. عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
9. ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة.
10. قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
11. سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.
12. عدم توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
13. هجرة الأيدي العاملة أدي إلي عدم توفر العمالة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة.
14. ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية يضعف تطبيق الجودة الشاملة.
15. تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
16. ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
17. تتعرض الأراضي الزراعية إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار ... الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة.

18. تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة.
19. ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
20. عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة.
21. عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي.
22. ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة.
23. عدم توفر مؤسسات التدريب والتأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
24. ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
25. عدم الاهتمام بالتنظيم بالمشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
26. عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحول دون تطبيق الجودة الشاملة.
27. عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
28. عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلي عدم تطبيق الجودة الشاملة.
29. النزاعات بين المزارعين والرعاة تبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة.
30. اشتعال الحرائق بسبب (حركة الرعاة العشوائية) يؤدي إلي تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
31. الأمراض الاجتماعية مثل (السرقة) تعيق تطبيق الجودة الشاملة.
32. الصراعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة.
33. بعض العادات والتقاليد الاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة.
34. الإصرار علي زراعة نوع معين من المنتجات الزراعية لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.

35. عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة بها.
36. عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصة المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
37. عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة.
38. الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة.
39. عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
40. عدم الاهتمام ببيئة العمل يؤثر في تطبيق الجودة الشاملة.
41. عدم توفر البيانات والمعلومات عن المشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة.
42. الخلافات في الميراث تحول دون تطبيق الجودة الشاملة .
43. لقد ثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
44. لقد ثبت صحة الفرضية الثانية والتي تنص علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
45. لقد ثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
46. لقد ثبت صحة الفرضية الرابعة والتي تنص علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية للمشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

47. لقد ثبت صحة الفرضية الخامسة والتي تنص علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاجتماعية للمشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

48. لقد ثبت صحة الفرضية السادسة والتي تنص علي ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم بطاقة الأداء في المشروعات الزراعية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

التوصيات العامة :

1. يجب الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية .
2. ضرورة إيجاد حلول لجميع المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الزراعية .
3. الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإتباع المنهج العلمي فيه لأهميته في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
4. الاهتمام بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للمساعدة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
5. الاهتمام بمؤسسات التدريب والتأهيل الزراعية لتوفير عمالة ماهرة في المجال الزراعي .
6. تبسيط الإجراءات الحكومية خاصة إجراءات الحصول علي التمويل .
7. تخفيض الضرائب والإعفاء الجمركي لجميع الواردات الزراعية .

التوصيات الخاصة :

1. ضرورة تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة لأنها تساعد علي كفاءة الإدارة.
2. لابد من تحفيز الموظفين بالمشروع لأن ذلك يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.
3. لتطبيق الجودة الشاملة بالمشروع يجب دراسة معوقات الجودة الشاملة.
4. يجب تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية لأنها تساعد علي تطبيق الجودة الشاملة.
5. الاهتمام بالتحسين الإداري المستمر يساعد علي تطبيق الجودة الشاملة.
6. ضرورة التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة لأنه يؤثر علي كفاءة الإدارة.
7. الاهتمام ببرامج الإرشاد الزراعي لأنها تزيد كفاءة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
8. يجب الأخذ بالاعتبار سياسة التحرير الاقتصادي لأنها تساعد علي تطبيق الجودة الشاملة.
9. لابد من توفر الموارد المالية الكافية بالمشروع لأنها تساعد علي تطبيق الجودة الشاملة.
10. توطين الأيدي العاملة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة.

11. الاهتمام بتطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية وذلك لتطبيق الجودة الشاملة.
12. تقليل الجبايات والرسوم الضريبية للمساعدة علي تطبيق الجودة الشاملة.
13. الاهتمام بتسويق المنتجات الزراعية لتطبيق الجودة الشاملة.
14. معالجة المشاكل التي تتعرض لها الأراضي الزراعية مثل (الرعي الجائر وقطع الأشجار... الخ) لتطبيق الجودة الشاملة.
15. لابد من وجود توافق بين المساحة المزروعة وإنتاجيتها و كمية المياه لتطبيق الجودة الشاملة.
16. ضرورة استخدام الحزم التقنية لتطبيق الجودة الشاملة.
17. ضرورة توفير الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.
18. لابد من وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية لضمات تطبيق الجودة الشاملة.
19. لابد من الاستعداد والتحضير الجيد للموسم الزراعي لتطبيق الجودة الشاملة.
20. الاهتمام بتوفير مؤسسات التدريب والتأهيل الزراعي لتطبيق الجودة الشاملة.
21. توفير خدمات الإرشاد الزراعي لتطبيق الجودة الشاملة.
22. لابد من الاهتمام بالتنظيم بالمشروعات الزراعية لتطبيق الجودة الشاملة.
23. ضرورة وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية لأنها تساعد علي تطبيق الجودة الشاملة.
24. ضرورة الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
25. لابد من وجود تخطيط سليم للمشروعات الزراعية لأنه يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.
26. حل النزاعات بين المزارعين والرعاة لضمان تطبيق الجودة الشاملة.
27. لتقليل اشتعال الحرائق لابد من تنظيم حركة الرعاة العشوائية لتطبيق الجودة الشاملة.
28. المحافظة علي المنتجات الزراعية من المخاطر التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة مثل (السرقه).

29. حل المشاكل المتعلقة بملكية الأرض والميراث والتي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة.
30. وضع حدود للأراضي الزراعية لمنع الصراعات القبلية التي تهدد تطبيق الجودة الشاملة.
31. محاربة العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمنع تطبيق الجودة الشاملة في المنطقة.
32. لابد من تنوع المنتجات الزراعية للحصول علي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة.
33. استخدام مقاييس الأداء غير المالية لأنها توفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة.
34. لابد من وجود مقاييس عن مستوي رضا العميل وحصص المنظمة في السوق ومقاييس الجودة الإنتاجية وتكاليف المخزون لتطبيق الجودة الشاملة.
35. مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة وذلك لتطبيق الجودة الشاملة.
36. الاهتمام بالرقابة الحديثة للمساعدة علي تطبيق الجودة الشاملة.
37. الاهتمام بالتخطيط طويل المدى وذلك لتطبيق الجودة الشاملة.
38. الاهتمام ببيئة العمل لأنها تؤثر في تطبيق الجودة الشاملة.
39. حل المشاكل المتعلقة بملكية الأرض والميراث والتي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة.

التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية :

1. دور التخطيط الإستراتيجي في القضاء علي معوقات إدارة المشروعات الزراعية.
2. دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المشروعات الزراعية .
3. أثر الجوانب القانونية والتشريعات علي أداء المشروعات الزراعية .

المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً: السنة النبوية

المراجع العربية :

1. ابراهيم السباعي ، دراسات في الجدوي الاقتصادية للمشروعات الجديدة ، (القاهرة مطبعة مكتبة الشباب ، 1981م) .
2. أحمد أحمد جويلي وآخرون ، محاضرات في دراسة جدوي وتقييم المشروعات الزراعية ، الطبعة الثانية (الزقازيق : مطبعة دار الكفاية الانتاجية ، جامعة الزقازيق ، 1985م) .
3. أحمد حسن الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، ط2 (عمان: دار وائل للنشر ، 1999م) .
4. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي ، ط2(عمان: دار وائل للنشر ، 1999م)
5. أحمد ضياء الدين السيد زيتون ، ادارة الاعمال المزرعية ، الطبعة الثانية (المنيا : مطبعة كلية الزراعة جامعة المنيا ، 1986) .
6. أحمد عبد المولي احمد ، دراسات في المحاسبة الزراعية ، الطبعة الثانية (طرابلس : منشورات جامعة الجيل الغربي ، 1992) .
7. اسماعيل الخليفة سليمان ، الاصلاحات الهيكلية في بنية الاقتصاد السوداني ، الطبعة الثانية (الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة للإرشاد الزراعي ، 1997م) .
8. بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة، ط1 (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ، 2006م) .
9. برايس جنتخر ، التقييم الاقتصادي لمشروعات الزراعة ، ترجمة معهد التخطيط القومي ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : منشورات معهد التخطيط القومي ، 1982م) .
10. جاسم محمد العزي ، مقدمه في تقييم المشاريع الزراعية (بغداد : منشورات جامعة بغداد ، 1989) .

11. جلال الملاح ، تخطيط وتقييم المشروعات الزراعية ، الطبعة الأولى (الرياض) : دار المريخ للنشر ، 1991م).
12. جمال صيام البغدادي ، محاضرات في إدارة المزارع، الطبعة الأولى (القاهرة) ، دار المعارف للنشر، 1980م).
13. جمعه خليفة الحاسي ، المحاسبة التطبيقية ، الطبعة الأولى (طرابلس : منشورات جامعة 1995 م).
14. جوزيف كيلادا: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، ب ط (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2004م).
15. ديمغ وروبيرت هاغستروم: ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ب ط (القاهرة: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2009م).
16. زهير المبارك عبدالله ، اثار اتفاقيات الجات الدولية علي السودان ودول الشرق الأدنى ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الإستراتيجية ، 1997م).
17. زيدان هنري عبد الحميد وآخرون ، الاتجاهات الحديثة في المبيدات ومكافحة الحشرات ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة الإدارة العامة للإرشاد الزراعي ، 1992).
18. سالم النجفي ، اقتصاديات الإنتاج الزراعي ، الطبعة الأولى (الموصل ، منشورات جامعة الموصل ، 1985).
19. سالم توفيق النجفي، التخطيط والسياسة الزراعية، الطبعة الأولى (الموصل: مطبعة جامعة الموصل، 1984م).
20. سلامة عبد العظيم حسين، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، ب ط (القاهرة : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، 2005 م).
21. سليمان سيد أحمد السيد ، إستراتيجية صندوق درء اثار المخاطر الزراعية لتعميم التغطية الثامنة ، الطبعة الثالثة (الخرطوم : مطبعة الدراسات الإستراتيجية ، 2005).

22. سليمان سيد أحمد السيد ، الزراعة وتحديات العولمة ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة الدراسات الإستراتيجية ، 1999م).
23. سليمان سيد أحمد السيد ، سبيل السودان نحو النهضة الزراعية ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة الدراسات الإستراتيجية ، 2005).
24. سليمان سيد أحمد السيد ، نحو تصميم خدمات التأمين الزراعي في السودان ، الطبعة الثانية (الخرطوم : مطبعة الدراسات الإستراتيجية ، 2007).
25. سيد الهواري ، الاستثمار والتمويل ، الطبعة الثانية (القاهرة : مطبعة مكتبة عين شمس 1982م).
26. السيد عبد الباري ، تلوث البيئة الأرض والنبات ، الطبعة الأولى (الخرطوم : ب ن ، 2000م).
27. سيد محمود الهواري ، الإدارة ، الطبعة الأولى (عين شمس ، مطبعة عين شمس ، 1973م).
28. سيد مرعي ، الإصلاح الزراعي ، الطبعة الأولى (القاهرة ، ب ت ، 1987).
29. الشيخ المك وميرغني حمزة ، السياسات الاقتصادية الكلية وأثرها علي الاستثمار الزراعي ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الإستراتيجية ، 2003م).
30. عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط 1، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م)
31. عادل حسن ، الإدارة ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ب ، ت).
32. عبد الحميد محمد علي، إدارة نظم الجودة، ب ط (بغداد: معهد النفط العربي للتدريب، 2007م).
33. عبد الرؤوف فيصل، مذكرات في التخطيط الزراعي (القاهرة : مطبعة المعهد القومي للتخطيط ، 1975).

34. عبد الرازق عبد الحميد، التخطيط الزراعي، الطبعة الأولى (بيروت، مطبعة دار النهضة العربية، 1986م) .
35. عبد الرحيم ميرغني محمد ، التخطيط الأنمائي في السودان ، الطبعة الثانية (ام درمان : مركز عبد الكريم ميرغني الثقافي ، 2002).
36. عبد الله التوم عبد الله ، أساسيات التنمية الريفية، الطبعة الثانية (الخرطوم : افريقيا العالمية للطباعة ، 2002م).
37. عثمان محجوب ، التدريب الخلفي في فلاحه البساتين ، الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة ماكور كوريل ، 1995).
38. عز الدين همام أحمد ، دراسات في الاقتصاد الزراعي ، الطبعة الأولى (القاهرة: دار المعارف للنشر ، 1975).
39. على أحمد ارحومة وآخرون ، أساسيات إدارة المزارع ، الطبعة الأولى (بنغازي: دار الكتب الوطنية، 1998).
40. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الأولى (الكويت : مطبعة وكالة المطبوعات ، 1975 م).
41. علي عبد العزيز وآخرون ، الضرائب والرسوم الزراعية وأثارها علي الإنتاج الزراعي ، الطبعة الثانية (الخرطوم : مطبعة مركز الدراسات الإستراتيجية ، 2000م).
42. علي ماهر خطاب ، القياس والتقييم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط7(القاهرة: لأنجلو المصرية ، 2008م).
43. علي محمد علي خضر ، إدارة الأعمال المزرعية ، الطبعة الثانية (الزقازيق : مطبعة معهد الكفاية الإنتاجية ، 1993).
44. عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ب ط (عمان : وائل للنشر والتوزيع ، 2000) .
45. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، الطبعة الثانية (الاردن : دار زهران للنشر، 1996م).
46. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ب ط (عمان : دار وائل للنشر، 2001).

47. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى (القاهرة: دار المعارف للنشر، 1992).
48. فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ب ط (بيروت: ب د ، 2000م) ، .
49. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة (مصر: جامعة الزقازيق ، 1997م).
50. كامل محمد المغربي ، الإدارة ، الطبعة الأولى (عمان : دار الفكر ، 2007م).
51. مأمون الدرادكة وآخرون ، الجودة في المنظمات الحديثة، ط2 (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1200م).
52. مجذاب بدر العناد ، المدخل إلي الإدارة المزرعية ، الطبعة الأولى (البصرة ، منشورات جامعة البصرة 1984).
53. محمد السعيد محمد ، الاقتصاد الزراعي ، الطبعة الأولى (مصر ، منشورات مكتبة الانجلو المصرية ، 1993).
54. محمد خير ، أساسيات إنتاج محاصيل الأعلاف ، الطبعة الرابعة (مدني : إدارة التدريب والنشر هيئة البحوث الزراعية ، 1999).
55. محمد رشداش مصطفى ، تاثير السياسات الكلية وبرنامج التصحيح الاقتصادي علي التمويل الريفي ، الطبعة الثانية (القاهرة : ب ن ، 1994).
56. محمد عوض صالح أحمد ، الارشاد الزراعي المفهوم والتطبيق في دول العالم الثالث ، الطبعة الأولى (سنار: مطبعة كلية الزراعة جامعة سنار ، 1998).
57. محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء ب ط (القاهرة : منشورات المنظمة العربية , 2005م).
58. مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة ، الطبعة الأولى (جدة : مطبعة التهامة ، 1981م).
59. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة : منشورات تهامة ، 1985).

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

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

62. النعيم حسن محمد علي ، أروي عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة الطبعة الأولى (الخرطوم : مطبعة أرو ، 2008م).

63. نيلز بورات دجان روى ،ترجمة علاء أحمد صلاح،الأداء البشري الفعال ، ب ط(القاهرة:مركز الخياران المهنية, 2007م).

64. هيثم هاشم وآخرون ، المدخل لدراسة إدارة الأعمال ، (دمشق ، مطابع دار الفكر ، 1964م).

المراجع الأجنبية:

1. Adam, Everett E, And Ebert, Ronald}:Production And Operations Management Concepts, Models And Behavior, Prentice Hall Of India Private Limited, New Delhi 1999
2. Corrigan, James P : Is Iso 9000 The Path To Tqm? Quality Progress, Max 1994
3. Fao, Draft Strateg For National Agricultural Development Horizon 2020 ,1996 P101
4. Mandl, Chrstophe : Practical Implication Of Iso. 9000 And Complementary Codes, At The Factory/ Shop Floor Complementary Nation ,1994.

الدراسات الجامعية والبحوث:

1. أميرة حسين محمد أحمد, بعنوان: (أثر الثقافة القومية علي التنمية الإدارية في السودان , دراسة تطبيقية شركة بيطار والشركة العربية للإنتاج والتصنيع الزراعي) 2004م

2. رياض يحي حسين، بعنوان: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة 2008 م .

3. سوسن عبد الله علي الصافي , بعنوان: (دور الاستثمارات الزراعية العربية المباشرة في رفع كفاءة القطاع الزراعي في السودان) 2004م

4. طارق أحمد المقداد , إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة (إدارة المشاريع) , رسالة ماجستير غير منشورة , (بريطانيا : الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , 2010م) .
5. الطيب الأمين طه , بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة 2005:
6. عبد القادر عبد الله ، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق 2008م:
7. عبد اللطيف مصلح محمد عايش، بعنوان : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية إلي منية , 2006م
8. عبد المنعم صالح عبد العزيز , بعنوان: (علاقات الإنتاج الزراعي في مشروع الجزيرة , دراسة مقارنة لأداء المشروع في ظل نظامي الحساب المشترك والحساب الفردي الفترة من 1971-2003م) 2006م
9. محمد محمد الأمين , بعنوان: السياسات الزراعية العربية والخروج من المأزق - أسباب فشل السياسات الزراعية العربية في تحقيق الأمن الغذائي , 2009م.
10. نهي بدوي الطاهر أحمد، بعنوان : تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثره في ترشيد التكاليف، 2007م
11. وزارة الزراعة والغابات، الإصلاح المؤسسي من أجل ترقية الاستثمار الزراعي، 2009م

المجلات والدوريات:

1. جودة عبد الرؤوف، استخدام قياس الأداء المتوازن في بناء نظام قياس الأداء، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا العدد الأول ، 2003م.
2. حاتم محمد عبد الرؤوف ،إطار لقياس محددات استخدام نظام قياس الأداء ،مجلة البحوث التجارية،العدد الأول 2004م.

التقارير:

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

2. نبذة عن مشروع كبوشية الزراعي ، إدارة مشروع كبوشية الزراعي 2014م.

3. نبذة عن مشروع قندتو الزراعي ، إدارة مشروع قندتو الزراعي 2014م.

أوراق العمل:

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

2. ورقة عمل الأنماط الإدارية بالمشروعات الزراعية ولاية نهر النيل ، إدارة المشروعات الزراعية ولاية نهر النيل 2009م.

3. وزارة الزراعة والغابات ، الإصلاح المؤسس من أجل ترقية الاستثمار الزراعي ، ورقة عمل 2009م.

المقابلات الشخصية:

1. الأستاذ / عادل إبراهيم العبيد ، مدير مشروع قندتو الزراعي ، الأربعاء: 2015/10/14م.

2. الأستاذ / عبد العليم سمساعة، مدير إدارة الإرشاد الزراعي ، مدينة شندي ، الأحد: 2015/10/5م.

3. الأستاذ / محمد المأمون ، مدير مشروع كبوشية الزراعي ، الأربعاء : 2015/9/30م.

4. الأستاذة / كوثر علي أحمد بانقا ، مدير إدارة الزراعة والري والغابات مدينة شندي ، الأحد 2015/10/4م.

المواقع الالكترونية :

1. www.rivernile.gov.sd

2. www.kutub.com

الملاحق

ملحق رقم (1) :خطاب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

السيد/..... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع تحكيم استبانته

تهدف هذه الاستبانة إلي دراسة أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة , دراسة حالة المشروعات الزراعية في ولاية نهر النيل (مشروع قندتو الزراعي و مشروع كبوشية الزراعي) في الفترة من (2008-2015م) وهي تعتبر جزءاً هاماً ومكماً لدراستي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

أرجو منكم شاكرة التفضل بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها حتى تتم الاستفادة من خبرتكم العلمية والعملية في هذا المضمار .

وجزاكم الله خيراً

الباحثة آمنة بابكر حسين

ملحق رقم (2) : الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

بحث بعنوان:

((أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة))

مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

أخي الكريم / أختي الكريمة

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

بالإشارة للموضوع أعلاه ومساهمة في الارتقاء بالبحث العلمي في مجال الجودة الشاملة تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (أثر معوقات إدارة المشروعات الزراعية علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة) بغرض الحصول علي درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ولأجل التحقق من فروض الدراسة استخدمت الباحثة هذه الإستبانة كأحدى أدوات البحث الرئيسية وحتى تتحقق الفائدة المرجوة من الدراسة فإن الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تحاول عبرها الاستفادة من آرائكم من خلال تفضلكم بالإجابة الصحيحة والدقيقة مع كتابة أي تعليقات ترونها ضرورية والتي حتماً ستكون إضافة حقيقية والباحثة علي ثقة في توثيكم الدقة والعناية العلمية وتقديم ما يخدم البحث العلمي.

وختاماً تتقدم الباحثة لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير علي ما تقدمونه من وقت وجهد للإجابة علي أسئلة الإستقصاء وتؤكد لكم أن بيانات هذه الإستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير

الباحثة: آمنة بابكر حسين - ت: 0112848789

أولاً: البيانات الشخصية :

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب

1. العمر:

- () أقل من 30 سنة
() من 30-40 سنة
() 40-50 سنة
() 50 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

- () ثانوي
() جامعي
() فوق جامعي
() أخرى حددها

3. التخصص:

- () زراعة
() اقتصاد
() إدارة أعمال
() أخرى حددها

4. المسمي الوظيفي:

- () موظف
() رئيس قسم
() مدير إدارة
() أخرى حددها.....

5. سنوات الخبرة:

- () أقل من 5 سنوات
() من 5-10 سنة
() من 10-20 سنة
() من 20 سنة فأكثر

6. نوع ملكية المشروع:

- () خاص
() حكومي
() مشترك

7. أنواع المحاصيل :

- () فواكه
() حبوب غذائية
() خضروات
() أخرى حددها

ثانياً: عبارات الاستبانة

المحور الاول : كفاءة الإدارة والجودة الشاملة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تطبيق إدارة المشروعات الزراعية لمفهوم الجودة الشاملة يساعد علي كفاءة الإدارة					
2.	تحفيز الموظفين بالمشروع يؤدي تطبيق الجودة الشاملة					
3.	دراسة معوقات الجودة الشاملة يزيد من تطبيق الجودة الشاملة بالمشروع					
4.	عدم تحمل متطلبات المسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
5.	عدم التحسين الإداري المستمر يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
6.	ضعف التنسيق والتعاون بين الجهات ذات الصلة يؤثر علي كفاءة الإدارة					
7.	قلة برامج الإرشاد الزراعي تؤثر علي كفاءة الإدارة					

المحور الثاني : المعوقات الاقتصادية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	سياسة التحرير الاقتصادي لم تأخذ في الاعتبار متطلبات تطبيق الجودة الشاملة					
.2	عدم توفر الموارد المالية الكافية للمشروع يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
.3	هجرة الأيدي العاملة أدي إلي عدم توفر العمالة المدربة لتطبيق الجودة الشاملة					
.4	ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية في المشروعات الزراعية يضعف تطبيق الجودة الشاملة					
.5	تعدد الجبايات والرسوم الضريبية يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
.6	ضعف القدرة علي تسويق المنتجات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة					

المحور الثالث : المعوقات الطبيعية والتقنية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تتعرض الأراضي الزراعية إلي كثير من المشاكل (الرعي الجائر وقطع الأشجار ... الخ) مما يخلق عائق لتطبيق الجودة الشاملة					
2.	تباين المساحة المزروعة وإنتاجيتها بسبب تباين كمية المياه يؤثر علي تطبيق الجودة الشاملة					
3.	ضعف استخدام الحزم التقنية يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
4.	عدم توفر الآلات الزراعية والأسمدة بالكميات المطلوبة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة					
5.	عدم وضع خطة مدروسة لمكافحة الآفات الزراعية يجعل تطبيق الجودة الشاملة غير مجدي					
6.	ضعف الاستعداد للموسم الزراعي يتسبب في عدم تطبيق الجودة الشاملة					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	----------	---------------

					عدم توفر مؤسسات التدريب والتأهيل الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة	1.	ا ل م
					ضعف خدمات الإرشاد الزراعي يعيق تطبيق الجودة الشاملة	2.	م
					عدم الاهتمام بالتنظيم بالمشروعات الزراعية يعيق تطبيق الجودة الشاملة	3.	ح و
					عدم وجود الرقابة الفعالة للمشروعات الزراعية يحول دون تطبيق الجودة الشاملة	4.	ر
					عدم الاهتمام بالتوجيه في المشروعات الزراعية يعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة	5.	ا ل ر
					عدم التخطيط السليم للمشروعات الزراعية يؤدي إلي عدم تطبيق الجودة الشاملة	6.	ا ب

ع : المعوقات الإدارية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	النزاعات بين المزارعين والرعاة مما يبدد مساعي تطبيق الجودة الشاملة					
.2	اشتعال الحرائق بسبب (حركة الرعاة العشوائية) مما يؤدي إلي تلف الإنتاج وبذلك يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
.3	الأمراض الاجتماعية مثل (السرقة) تعيق تطبيق الجودة الشاملة					

					الصرعات القبلية تهدد تطبيق الجودة الشاملة	4.	ا
					بعض العادات والتقاليد الاجتماعية والأعراف في المنطقة تمنع تطبيق الجودة الشاملة	5.	ل م
					الخلافات في الميراث وملكية الأرض تحول دون تطبيق الجودة الشاملة	6.	ح و
					الإصرار علي زراعة نوع معين من المنتجات الزراعية لا يعطي مؤشر جيد لتطبيق الجودة الشاملة	7.	ر

الخامس : المعوقات الاجتماعية لإدارة المشروعات الزراعية والجودة الشاملة

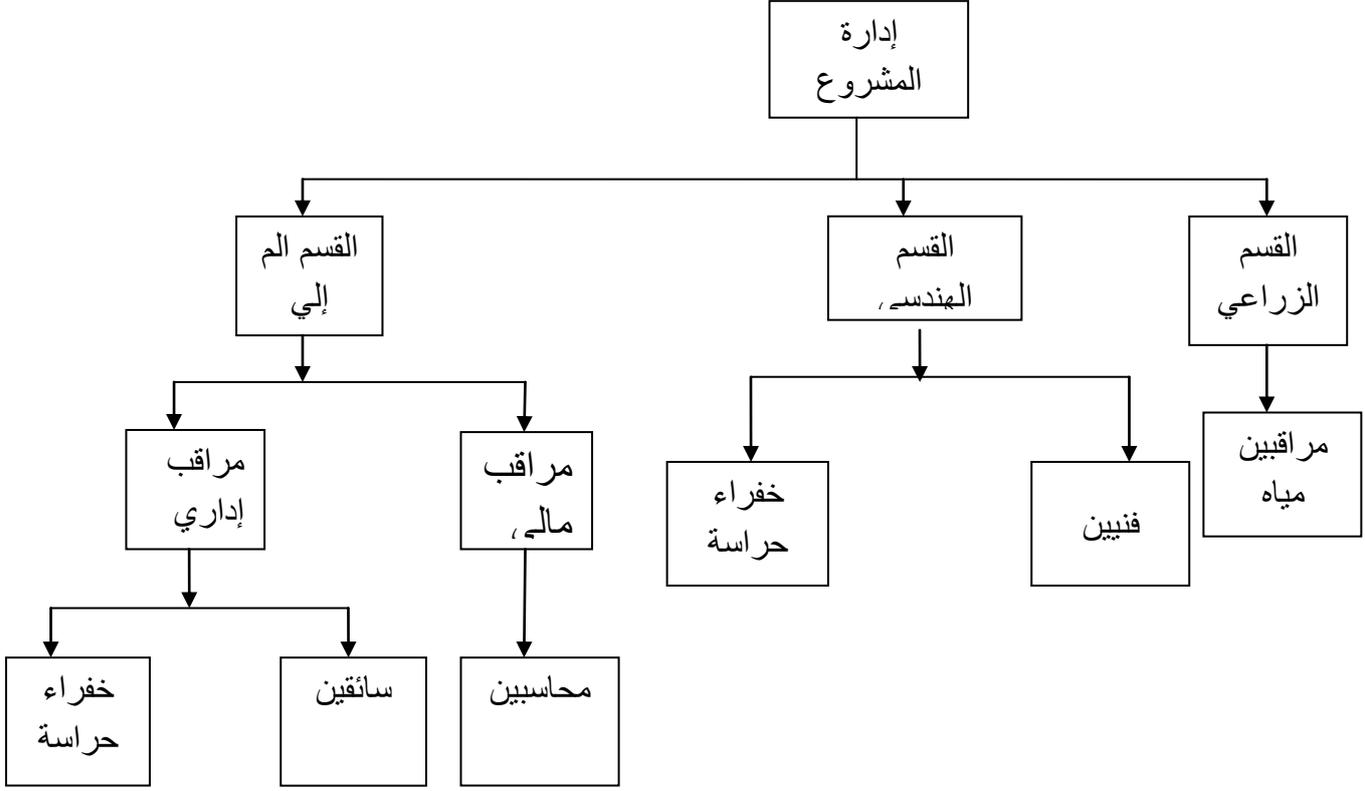
المحور السادس : بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	عدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية يوفر صورة شاملة عن الأداء مما يؤدي إلي تطبيق الجودة الشاملة بها					
2.	عدم وجود مقاييس عن مستوى رضا العميل وحصصة المنظمة في السوق ومقاييس الجودة والإنتاجية وتكاليف المخزون يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
3.	عدم مواكبة التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة لا يسمح بتطبيق الجودة الشاملة					
4.	الرقابة التقليدية لا تتوافق مع تطبيق الجودة الشاملة					
5.	عدم التخطيط طويل المدى يعيق تطبيق الجودة الشاملة					
6.	عدم الاهتمام ببيئة العمل يؤثر في					

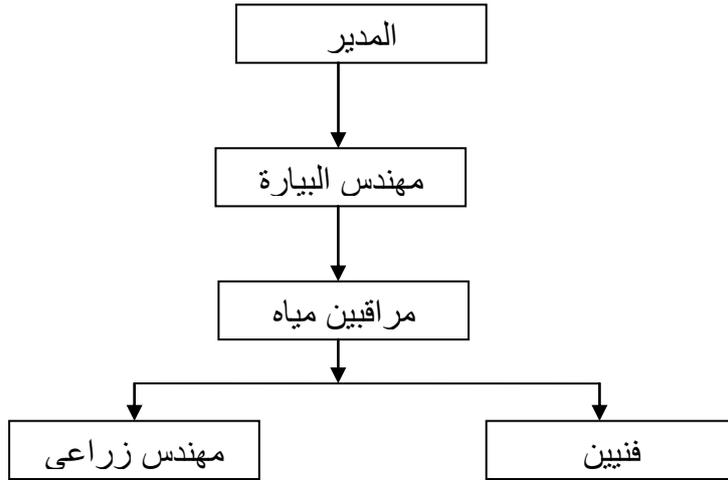
					تطبيق الجودة الشاملة	
--	--	--	--	--	----------------------	--

ملحق رقم (3)

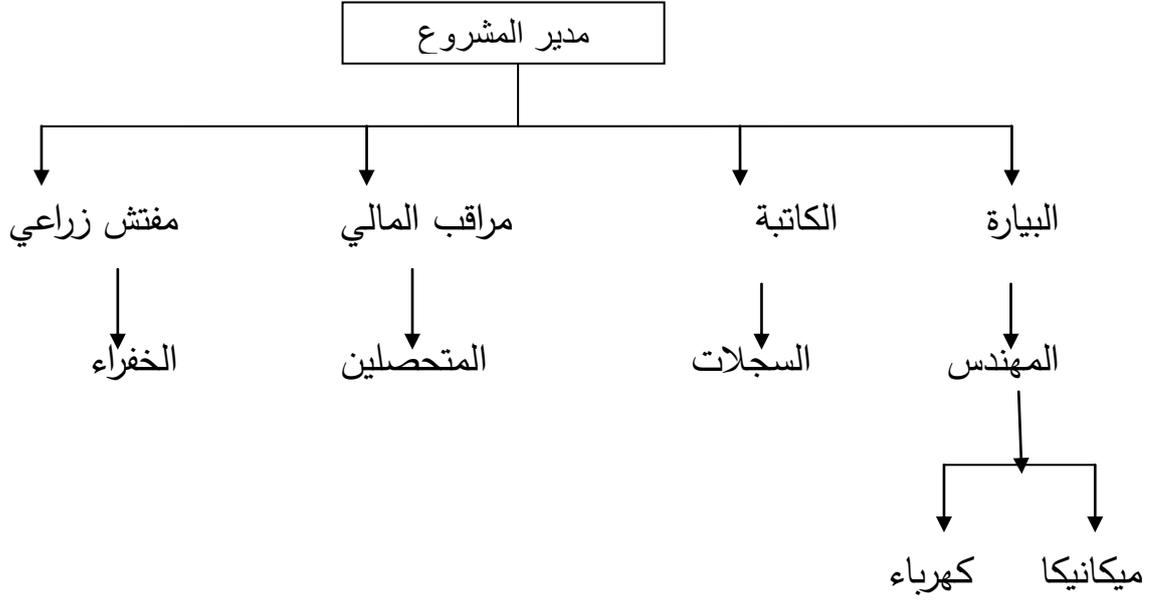
الهيكل التنظيمي لمشروع قندتو الزراعي



الهيكل التنظيمي للبيارة



ملحق رقم (4)
الهيكل التنظيمي لمشروع كبوشية الزراعي



ملحق رقم (5)
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص
.1	سيف الدين إلياس حمدتو	بروفيسور	قانون
.2	إيهاب عبد الله عباس	أستاذ مشارك	إدارة أعمال
.3	فايزة عمر المحجوب	أستاذ مشارك	إدارة أعمال
.4	مهند جعفر	أستاذ مساعد	محاسبة
.5	صلاح الأمين الخضر	أستاذ مشارك	محاسبة
.6	أمل أبو زيد مختار	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
.7	مواهب قسم السيد	أستاذ مساعد	اقتصاد