

بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية والمقترحات لحلها في جمهورية العراق

أ.د/ زينب حسن مجد / أ.د/ سحر عبدالخالق هيكل م. حيدر عباس عبدالله
كلية الزراعة جامعة القاهرة، الجيزة

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على أسباب عدم تطبيق العاملين في الإدارة الإرشادية الزراعية لبعض معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين، وكذلك المشكلات التي تواجههم عند تطبيق معايير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على مقترحات المبحوثين للتغلب على المشكلات التي تواجههم عند تطبيق معايير الجودة الشاملة، وقد تم إجراء البحث على عينة عشوائية طبقية تم إختيارها من بين العاملين في الإدارة الإرشادية الزراعية في جميع محافظات جمهورية العراق ماعدا محافظات اقليم كردستان والبالغ عددهم 288 مبحوثاً، وتم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة وعلى ذلك فقد بلغ حجم عينة البحث 165 مبحوثاً بنسبة تقدر حوالي (57%) من اجمالي المجتمع، وتم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام إستمارة إستبيان تم إعدادها تحقيقاً لأهداف البحث خلال الفترة من شهر يناير 2020 وحتى شهر مارس 2022، وتم معالجة البيانات كمياً وتحليلها احصائياً باستخدام العرض الجدولي بالتكرارات والنسبة المئوية لعرض البيانات واستخلاص النتائج.

وتتلخص نتائج البحث: أن أهم أسباب عدم تطبيق العاملين في الإدارة الإرشادية الزراعية لبعض معايير الجودة الشاملة تمثلت في: عدم وضوح الرؤية والرسالة والاهداف من تطبيق هذه المعايير، وعدم تخطيط الإدارة الإرشادية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمة الإرشادية، وذلك بنسبة (76,4%)، و(73,9%)، على الترتيب. أما أهم المشكلات التي تواجه العاملين بالإدارة الإرشادية الزراعية عند تطبيق معايير الجودة الشاملة تمثلت في: قلة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تطبيقها، ونقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين وعدم تبني أفكار وابتكارات متعلقة بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة (86,1%)، (85,5%)، على الترتيب، وكانت أهم مقترحات العاملين بالإدارة الإرشادية الزراعية تمثلت في: الاستعانة بالخبرات والاستشارات الخارجية من متخصصين في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة معايير الجودة الشاملة في كافة مستويات الإدارة الإرشادية ووضع برامج فعالة للتدريب والتعليم والتحسين المستمر (89,7%)، (88,5%).

كلمات الدالة: مشكلات، مقترحات، أسباب، تطبيق معايير الجودة الشاملة، الادارة الارشادية الزراعية، جمهورية العراق.

المقدمة

تسعى وزارة الزراعة في جمهورية العراق إلى الارتقاء بالقطاع الزراعي إلا أنها تواجه تحديات كبيرة ومتنوعة يأتي في مقدمتها تدني الإنتاجية الزراعية كماً ونوعاً وقصور في الإنتاج بشقية النباتي والحيواني عن تلبية حاجة الطلب المحلي، ومن أجل تحقيق التحسن في ذلك القطاع لابد من وجود جهاز إرشادي زراعي ذو جودة عالية ويتحمل مسؤولية كبيرة وقادر على تحقيق أهدافه باعتباره أحد الأجهزة التنموية التي تقدم الخدمات للمجتمع الريفي بهدف إحداث تغييرات سلوكية في مكونات السلوك الإنساني للمسترشدين بالإضافة إلى نقل التقنيات والمستحدثات الزراعية الحديثة وتطبيقها في مزارعهم لمواكبة التطور العالمي.

وتعد ادارة الإرشاد الزراعي من أهم الإدارات التابعة إلى وزارة الزراعة ومن أهم المهام الموكلة اليها والتي تقوم بدور كبير لا ينحصر فقط في زيادة الإنتاج الزراعي والحيواني بل انه من اهم عناصر التنمية الزراعية الريفية التي تعمل على احداث تغييرات مرغوبة وتعمل على إحداث نهضة في جميع الجوانب التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفكرية لدى أفراد المجتمع الريفي وتعزيز تبنيهم للمستحدثات والتقنيات الزراعية، ويتوقف نجاح المنظمة الإرشادية الزراعية في تأدية واجباتها ومهامها بشكل عام على وجود إدارة للإرشاد الزراعي ناجحة وقادرة على توفير التفاعل والاتصال بين كافة مستويات الإدارة وبين العاملين انفسهم من جانب وتحقيق الاتصال التفاعلي والتعاون مع المنظمات الاخرى من جانب آخر (قشطة، 2012: ص326).

وتستخدم الإدارة الإرشادية الزراعية المتميزة والمتكاملة الأسلوب العلمي للإدارة بخطوات صحيحة ومدروسة ذات خصوصية في إطار سلسلة من القرارات والعمليات والفعاليات باستخدام الإمكانيات المالية والموارد المتاحة المادية والبشرية والتقنية وتوزيع تلك القرارات وفق عمليات إدارية منظمة وتوقيتات زمنية محددة لتحقيق الأهداف المنشودة، (الطائي، 2009: ص243-244). وتحاط هذه الإدارة ببيئة ذات درجة عالية من التركيب والتعقيد نظراً لما يحدث فيها من تغييرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات التي يؤدي تجاهلها لزيادة القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح المنظمة الإرشادية، وتمثل البيئة الخارجية للإدارة الإرشادية الزراعية في التمويل والسياسة الزراعية والتشريعات والقوانين والاستراتيجيات والعلاقات العامة والعوامل التكنولوجية والاقتصادية (Auta & Dafwang, 2010: pp138-143). بينما تمثل البيئة الداخلية للإدارة

الإرشادية الزراعية بالهيكل التنظيمي وخصائصه، والمناخ التنظيمي والعمليات التنظيمية وظروف العمل وسلوك العاملين والحوافز والاتصالات والتفاعل بين العاملين ومدى توافر المستلزمات الإدارية (محمود، 2018: ص99). وقد بين الكلابي (2017: ص21) ان الادارة الارشادية يقع على عاتقها مسئولية كبيرة لتوظيف الموارد المتاحة من خلال مجموعة سلوكيات واجراءات لتحديد الاولويات واتخاذ القرارات المصيرية وفق السياسات والخطط الاستراتيجية وبناء البرامج والانشطة الارشادية وحث العاملين على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

وقد اتسمت الإدارة الإرشادية الزراعية في العراق بالضعف، والذي انعكس على أداء المرشدين الزراعيين لمهامهم وواجباتهم الإرشادية (جهاد ورضا، 2017: ص322) .

وقد أكد البيضاني (2012: ص3) إن الإدارة الإرشادية في العراق تفتقر إلى الآلية المناسبة لتسيير الأعمال وممارسة للوظائف والعمليات الادارية وأنها لا تلبي الطموحات. كما ذكر حسكة (2021: ص229) أن الاتصالات بين مستويات الإدارة الإرشادية في العراق تتميز بالضعف ووجود فجوة كبيرة نتيجة انعدام التنسيق والاتصالات من أسفل إلى أعلى اي من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا في بعض الاحيان وضعف الاتصالات من أعلى إلى أسفل اي من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية، مما انعكس على قلة جودة الاتصالات بين مستويات الإدارة الإرشادية واعتمادها على المخاطبات الورقية الرسمية الروتينية، وأشار الزيدي (2016: 120) ان الادارة الارشادية في العراق تعاني من مشكلات عديدة من اهمها ضعف تخطيط الإدارة الإرشادية الزراعية للبرامج الإرشادية الزراعية وأنه لا يرتكز على أساس الحاجات والمشكلات التي يعاني منها المزارعين، بالإضافة إلى نقص المستلزمات الزراعية التخصيصات المالية وقلة التحسين المستمر بسبب عدم كفاية التدريب التخصصي للعاملين قبل الخدمة وافي اثائها، ويرى (Fader et al (2011: p1) أن بعض الدول النامية واجهت مشاكل ضعف الإدارة الإرشادية في تحقيق أهدافها المتعلقة بالتفكير والتعجيل بتطبيق آليات الإصلاح المتمثلة في تطبيق معايير الجودة الشاملة التي تؤدي إلى تحسين الخدمات والإداء والوظائف والعمليات الإدارية وتحسين البرامج الإرشادية مما تحقق رضا العاملين بالإدارة والمستفيدين منها في تلك الدول.

ويذكر سويلم (2015: ص37) أن تطبيق هذه المعايير يتطلب تجنب المشكلات التي من شأنها عرقلة تطبيق هذه المعايير لتحقيق النتائج المرجوة من وراء تطبيقها، ويتطلب تطبيق هذه المعايير عملية اصلاح وتخطي اسباب عدم التطبيق والمشكلات التي تواجه التطبيق ومزيد من القدرة على الاستقلالية والمرونة والاتصال والتفاعل بين العاملين وجعل تطبيق معايير إدارة الجودة دائم ومستمر وفي المقام الأول في المنظمة الإرشادية الزراعية.

مشكلة البحث

تعد الإدارة الإرشادية الزراعية مناسبا لتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الخدمات والأداء في المجالات كافة لتحقيق رضا المزارعين والعاملين لأن مبادئ الإرشاد الزراعي تتسجم كليا مع معايير الجودة الشاملة التي تركز على حل مشاكل المستهدفين تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم (الطائي، 2014: ص 212-213). وانه من الضرورة والحتمية أن تستند الإدارة الإرشادية الزراعية في جمهورية العراق على مجموعة من معايير الجودة الشاملة الملائمة لخصائص وطبيعة وأنشطة العمل الإرشادي الزراعي والخدمات التي يقدمها للمستهدفين حتى يستطيع تحقيق الدور المطلوب منه والمسئولية الملقاة على عاتقه فيما يتعلق بأهداف التنمية الزراعية والريفية، وانه في ظل ما تتعرض له الإدارة الإرشادية الزراعية في جمهورية العراق لكثير من المشكلات التي تعرقل تطبيق معايير الجودة الشاملة.

لذا فقد كان من الضروري اجراء هذا البحث بغرض التعرف على أسباب عدم تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية والمشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية ومقترحات المبحوثين للتغلب على هذه المشكلات والتي بدورها تثير تساؤلات عدة أبرزها:

- 1- ماهي أسباب عدم تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما هي المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 3- ما هي مقترحات المبحوثين للتغلب على المشكلات التي تواجههم عند تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية؟

أهداف البحث

في ضوء المشكلة البحثية التي تم عرضها فان أهداف البحث تتمثل فيما يلي:-
التعرف على أسباب عدم تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية من وجهة نظر المبحوثين .

- أ- التعرف على المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية من وجهة نظر المبحوثين.
- ب- التعرف على مقترحات المبحوثين للتغلب على المشكلات التي تواجههم عند تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية.

أهمية البحث

- أ- يعتبر هذا البحث بمثابة محاولة علمية جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي حول اسباب عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية وتقديم مؤشرات علمية دقيقة إلى وزارة الزراعة العراقية ودائرة الإرشاد والتدريب الزراعي ودائرة البحوث الزراعية ووزارة التعليم العالي العراقية والدوائر والمؤسسات والجامعات ذات العلاقة بهذه الاسباب والتي يجب معالجتها لتطبيق هذه المعايير في إدارة المؤسسات والمنظمات الزراعية بصفة عامة والإرشادية الزراعية منها بصفة خاصة حتى تستطيع تأدية دورها بفاعلية وكفاءة في تحقيق اهداف التنمية الزراعية والريفية ومن ثم التنمية الشاملة.
- ب- يساهم هذا البحث في التعرف على المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الإرشادية الزراعية لمعايير الجودة الشاملة ومقترحات للتغلب على هذه المشكلات مما يساعد في زيادة درجة تطبيق هذه المعايير .

الإطار المرجعي

تعد الإدارة الإرشادية الزراعية كيان اجتماعي رسمي هادف يتكون من مجموعة من مدخلات بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية وتعمل مجتمعة على تقديم افضل الخدمات إلى جمهور المزارعين (الفرجي،2010 : ص15). وتعتمد هذه على تحديد رؤية ورسالة وأهداف وإجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الإرشادية وصياغة الاستراتيجية المثلى واختيار أفضل الوسائل لتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية (الدليمي،2015: ص9) .

وتعمل الإدارة الإرشادية الزراعية على تحقيق الأهداف المرسومة من الجهات العليا وفق أولويات احتياجات ومشكلات المزارعين مع مراعاة الجانب الإنساني، وترتبط هذه الإدارة بمجموعة من العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير والعاملين المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة وتنمية قدرات العاملين من اجل تحقيق أهداف العمل الإرشادي الزراعي (الكناني، 2017: ص9).

كما تحظى معايير الجودة الشاملة بإهتمام كبير من المنظمات سواء كانت حكومية او خاصة وكثير من المدراء والباحثين والممارسين كأحد الأنماط الإدارية التي أثبتت جدواها في معظم المنظمات لدرجة أنها وصفت بالثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية في أوروبا وثورة المعلومات والتكنولوجيا التي تجتاح العالم والتي يمكن لأي منظمة من تطبيقها من اجل تحقيق اهدافها والتميز في ادائها للخدمات والبرامج التي تقدمها لذا فقد اصبح لزاماً على المنظمة الارشادية الزراعية تطبيق تلك المعايير (شريف،2014: ص13). وقد عرف لزنم (2020، ص153) معايير ادارة الجودة

الشاملة بانها الدرجة القصوى للتميز لبلوغ الاتقان وتحقيق الأهداف بكفاءة استجابة لتحديات العصرية وتلبية متطلبات الجمهور المستهدف.

ويرى احمد(2013: ص81) ان معايير إدارة الجودة الشاملة تعني الخصائص والشروط التي ينبغي ان تعبر عن جودة وكفاءة عناصر الإدارة بكافة اجزائها ووظائفها وادائها والأهداف المرجوة منها والتي تساعد على قياس وتقييم مدى جودة المنظمة وسبل تطويرها والارتقاء بمستواها، ومما سبق يمكن ان نعرف معايير الجودة الشاملة في الادارة الارشادية الزراعية مجموعة المواصفات والخصائص المبنية وفق منهج تطبيقي شامل يتضمن التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق معايير الجودة الشاملة، وإجراء التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالتدريب وتنمية قدرات العاملين العمل على تدريب وتنمية العاملين، والعمل على تمكين العاملين، وتشجيع العمل الجماعي وبناء فريق العمل، وإجراء التحسين المستمر، وتنمية القيادة الإدارية الإرشادية، وبناء قاعدة للبيانات والمعلومات، بناء قاعدة للبيانات والمعلومات، وإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بجودة الوظائف والأعمال الإدارية الإرشادية، والتركيز على المستهدفين، والتميز في أداء الخدمات الإرشادية، والاعتماد على التغذية الرجعية من اجل تحقيق اهداف العمل الارشادي الزراعي.

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نبين أهمية معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية

الزراعية تتضمن الاتي :-

- أ- تحسين الإدارة الإرشادية وفق رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية متميزة وملئمة لاحتياجات المزارعين وتلبي رغباتهم وتعمل على حل مشاكلهم وتحقيق الأهداف الإرشادية بكفاءة وفاعلية.
- ب- نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة الإرشادية وتدعم العمل كفريق واحد ومشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ت- الاستخدام الامثل لكافة الموارد البشرية والمادية والامكانيات المادية والتنظيمية والتكنولوجية وفق مجموعة من العمليات الدقيقة المعتمدة على معايير إدارة الجودة الشاملة
- ث- التنسيق والتعاون بين كافة مستويات الإدارة الإرشادية وكفاءة الاتصالات واستخدام التقنيات الحديثة والأساليب الإحصائية التي تعتمد على التحسين المستمر.
- ج- كسب ثقة المزارعين وتحقيق رضاهم الذي ينعكس على تبني التقنيات الزراعية الحديثة مما يساهم في زيادة الانتاج الزراعي كماً ونوعاً.
- ح- كسب ثقة العاملين من خلال خلق نظام يتميز بالعدالة والالتزام الصارم بقواعده وضوابطه، والاستفادة من دور العلاقات الإنسانية والتحفيز والتعليم والتدريب وتحسين مهارات وقدرات العاملين في الإدارة الإرشادية.

- خ- تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات والعمل بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف الإدارة الإرشادية.
- د- تعزيز العمل الجماعي باستخدام فريق يعمل على تعزيز التحسن المستمر للنظم والطرائق والوسائل الإرشادية وتدعيم الابداع والابتكار .
- ذ- تمكين العاملين وتفويض المسؤوليات وتوزيع السلطة والواجبات ومنحه الدعم والثقة من خلال اشراكهم مع الإدارة العليا في صناعة القرارات وتنفيذ الأعمال،
- ر- التنظيم الفعال بين مستويات الإدارة (العليا و الوسطى و التنفيذية) والمستويات التنظيمية (مركزية ولامركزية و تنفيذية) وبين كل الموظفين و جميع عناصر المنظمة (مدخلات - عمليات- مخرجات) لتحقيق أهداف المنظمة الإرشادية.
- ز- تمكين العاملين بالإدارة الإرشادية فان الكل مسؤول على تطبيق الجودة والفحص والتقييم بكل مرحلة للحصول على اداء وخدمات خالية من الاخطاء اي تتبني إدارة الجودة الشاملة استراتيجية عدم الخطأ او الوقاية من الخطأ والرقابة الذاتية.
- س- بناء قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات والاتصالات والاعتماد على الانظمة الحديثة بالاتصالات والمعلومات والحوكمة الالكترونية مما يسهل عليها تدفق تلك المعلومات والبيانات بدقة وسرعة فائقة افقياً وعمودياً مما يعزز التحول الى الانظمة الالكترونية.

وتشير العديد من الادبيات والدراسات ان تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في اي منظمة قد يتعرض الى مختلف المشكلات التي تعرقل تطبيق معايير الجودة الشاملة، فقد صنف مشكلات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة إلى خمس فئات (Salajegheh and others ,2013 ,p470) على النحو الآتي:-

1. مشكلات تتعلق بالقيادة وهي المشكلات ذات العلاقة المباشرة بالإدارة العليا للمنظمة أو قيادتها وتتمثل فيما يلي:
 - أ- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
 - ب- التردد في اتخاذ القرارات
 - ت- التغيير المستمر في القيادات الإدارية
 - ث- غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادة الادارية.
2. مشكلات تنظيمية وهي تلك المشكلات ذات الطبيعة التنظيمية التي تحول دون التطبيق من أساسه، أو التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل:-

- أ- عدم توفير كامل لمتطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ومن الخطأ أن تقرر المنظمة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة قبل توفيرها لاحتياجات ومتطلبات التطبيق.
- ب- عدم توفير البيئة التنظيمية والمناخ المناسب المتعلقة بقيم وثقافة المنظمة وأساليبها في العمل حتى يحقق النتائج والمرجوة

3. مشكلات تتعلق بالعاملين في المنظمة بمختلف المستويات الادارية تتمثل
- أ- عدم اشراك العاملين في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وشعورهم بأنهم غير معنيين بتطبيق تلك المعايير .
- ب- عدم الاهتمام بنشر الوعي بمعايير إدارة الجودة الشاملة بين العاملين.
- ت- عدم إتاحة فرص كافية للحوار والنقاش وحرية إبداء الرأي والاتصالات الأفقية والرأسية.
- ث- مقاومة التغيير من قبل العاملين إذ أن عمليات تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المنظمة.
- ج- تخوف بعض العاملين في المنظمة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير جديدة بالنسبة إليهم.

- ح- عدم الاهتمام الكافي بتدريب وتنمية الموارد البشرية حيث تبقى فرص التدريب محدودة ومحصورة في عدد معين من العاملين دون أن تشمل الجميع.
- خ- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري: إذ أن الآلات والمعدات تساعد بلا شك على توفير مستوى جيد من الجودة للسلع والخدمات وهذا مطلب ضروري، لكن ألا يكون الاهتمام بها أكثر من العنصر البشري الذي هو الأساس في كل شيء وهو الذي يجب أن يأخذ الاهتمام والرعاية الأكبر.

4. مشكلات تتعلق بالمستهدفين تتمثل في:-
- أ- عدم الاهتمام الكافي بالمستهدفين بحاجاتهم واهتماماتهم ومشاكلهم وبناء الخطط والاستراتيجيات والبرامج ليست وفق طلباتهم.
- ب- عدم الاستجابة السريعة والكافية لمتطلبات المستهدفين.
- ت- عدم إتاحة الفرص لهم للمشاركة في عملية التحسين والتطوير. فإذا لم تحدد المنظمة حاجات ورغبات وتوقعات عملائها بشكل جيد.

5. مشكلات تتعلق بكيفية التطبيق وهي تلك المشكلات التي لها علاقة بكيفية تطبيق إدارة معايير الجودة الشاملة في المنظمة تتمثل في:-

- أ- التركيز التطبيق الجزيئي وليس على الإدارة ككل، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معا.
- ب- تركيز المنظمة على طرق وأساليب غير مناسبة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وان ذلك لا يؤدي إلى فشل هذا النهج فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ت- تهتم بعض المنظمات بالمبادئ التنظيمية المجردة لإدارة الجودة الشاملة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته الاعتماد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ث- تقليد النماذج الناجحة المطبقة في المنظمات الأخرى دون تعديل لها ودون مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية لإدارة المنظمة
- ج- التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي حيث إن التطبيق ينبغي ان يكون بشكل تدريجي ويحتاج ظهور نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لبعض الوقت.

في حين اوضح العزاوي (العزاوي، 2005: ص45) ان مشكلات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تتضمن الاتي:-

- 1- عزز الإدارة العليا عن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة .
- 2- عزز الإدارة الوسطى عن تفهم الادوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بان فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل والتركيز على البيئة الداخلية في المنظمة والاغفال عن حاجات المستهدفين الخارجيين و رغباتهم .
- 3- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- 4- استخدام معايير جاهزة وفق برامج متكامل دون إجراء تعديلات مما لا ينسجم مع خصائص المنظمة .
- 5- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية

وذكرت ريان عوض(2019 : ص 28) ان مشكلات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تتضمن:

- 1- جمود المنظمة: اذ تهتم بالهيكل التنظيمي بغض النظر عن مدي ملائمة لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز علي المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلي مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.
- 2- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

- 3- عدم توفر اتصالات فعالة وسوء التنسيق الافتقار إلى العمل الجماعي.
- 4- شيوع أنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة وعدم الاهتمام باحتياجات المستفيدين ورغباتهم
- 5- عجز الإدارة الوسطي عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بان تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم علي انجاح العمل.
- 6- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والامكانيات المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

وفي ضوء البحث الحالي سوف يتم تحديد مشكلات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين والمقترحات المناسبة لحلها لاحقاً في نتائج البحث

الطريقة البحثية

أ- **منهج البحث:** يعد البحث الحالي من البحوث الوصفية، ويوفر هذا النوع من البحوث البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها، وتصنيف تلك البيانات والحقائق ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا، لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات وافية وموضوعية ودقيقة حيال هذه البحث.

ب- مجالات البحث

1. **المجال الجغرافي:** اجري هذا البحث في جميع محافظات جمهورية العراق ماعدا محافظات اقليم كردستان لكونه يتمتع بحكم ذاتياً مستقلاً عن المحافظات التي اجري فيها البحث كذلك ان الإدارة الإرشادية الزراعية في هذا الاقليم تابعة لوزارة الزراعة الاقليم، بالإضافة ان اللغة السائدة فيه هي اللغة الكردية.
2. **المجال البشري:** شاملة المجال البشري جميع مسؤولي الإدارات بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في دائرة الإرشاد والتدريب الزراعي والمراكز والمزارع الإرشادية التابعة لها البالغ عددهم (288) مبحوثاً، وتم تحديد حجم عينة البحث عن طريق استخدام معادلة ستيفن ثامبسون ادناه (Steven, 2012, p59). وبلغ حجم عينة البحث بعد تطبيق المعادلة (165) مبحوثاً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية كما موضح في جدول (1).

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1) (d^2 / z^2) + P(1 - P)}$$

حجم العينة (n)، و (N) حجم المجتمع، و (Z) الدرجة المعيارية لمستوى المعنوية ($0,05$) ومستوى الثقة ($0,95$) وتساوى ($1,96$)، و (d) نسبة الخطأ وتساوى ($0,05$)، و (P) القيمة الاحتمالية وتساوى ($0,05$).

3. **المجال الزمني:** تم جمع البيانات من المبحوثين عن طريق المقابلة الشخصية خلال الفترة من يناير 2022 وحتى شهر مارس لسنة 2022.

ج- اداة جمع البيانات : تم إعداد استبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث ، وكونها تتناسب مع اهداف البحث والمنهجية، مع مراعاة شكل وصياغة الاسئلة وعددها وتنسيقها وترابطها وتسلسله.

د- القياس الكمي للمتغيرات البحثية

1- أسباب عدم تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية: تم سؤال المبحوثين عن أسباب عدم تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية من وجهة نظرهم، من خلال عرض (12) سبباً، وكانت الإستجابات (موافق، وغير موافق)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل منها ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً لذلك.

2- المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية من وجهة نظر المبحوثين: تم سؤال المبحوثين عن المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية من وجهة نظرهم، من خلال عرض (14) مشكلة، وكانت الإستجابات (توجد، ولا توجد)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل منها ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً لذلك.

3- مقترحات المبحوثين للتغلب على المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية: تم سؤال المبحوثين عن مقترحاتهم للتغلب على المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية، من خلال عرض (10) مقترحات، وكانت الإستجابات (نعم، ولا)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل منها ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً لذلك.

س- ادوات التحليل الاحصائي

تم استخدام العرض الجدولي بالتكرارات والنسب المئوية في وصف متغيرات البحث، وعرض النتائج.

النتائج ومناقشتها

أولاً: أسباب عدم تطبيق العاملين بالإدارة الإرشادية الزراعية لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظرهم

أوضحت النتائج الواردة بالجدول (2) أن أسباب عدم تطبيق العاملين بالإدارة الإرشادية الزراعية لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظرهم وقد بلغت أربعة عشر سبباً، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لنسب ذكرها من جانب المبحوثين كما يلي :

ذكر أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثين بقليل (76,4%) أن عدم تطبيقهم لمعايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية يرجع إلى عدم وضوح الرؤية والرسالة والاهداف من تطبيق هذه المعايير. وجاء في المرتبة الثانية من الأسباب عدم تخطيط الإدارة الإرشادية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمة الإرشادية حيث ذكر ذلك ما يقرب من ثلاثة أرباع المبحوثين (73,9%)، أما نقص التدريب والتعليم المستمر للعاملين في الإدارة الإرشادية، فقد أشار (72,7%) من المبحوثين إلى ذلك لذا جاء في المرتبة الثالثة بين الأسباب.

وجاءت أسباب إفتقار العاملين في الإدارة الارشادية للمعرفة والمهارة اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، والإفتقار إلى البنية التحتية اللازمة من مستلزمات وتقنيات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمة الإرشادية، وعدم التزام الإدارة الإرشادية باتباع مراحل تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة سليمة، في الترتيب الرابع والخامس والسادس بين الأسباب، حيث أشار إلى ذلك (72,1%)، و (70,9%)، و (70,3%) من المبحوثين على الترتيب.

كما اوضحت النتائج أن أقل الأسباب من حيث موافقة المبحوثين عليها هي، قلة مرونة وملائمة معايير الجودة الشاملة لطبيعة العمل الإرشادي، وصعوبة اتخاذ القرارات سليمة في الإدارة الإرشادية، وطبيعة أنشطة الإدارة الإرشادية لا تتلاءم مع فلسفة ومعايير إدارة الجودة الشاملة، حيث ذكر ذلك (57,0%)، و (52,5%)، و (48,4%) على الترتيب .

يتضح مما سبق أن أسباب متعددة لعدم تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب المعرفية والتطبيقية لهذا المفهوم سواء كان عدم وضوح الرؤية، أو عدم تخطيط الإدارة لتنفيذ تلك المعايير، ونقص التدريب، لذا من الضروري أهتمام وتبني وزارة الزراعة والإدارة العليا في المنظمة الارشادية لتلك الجوانب قبل ومع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية وذلك لأن معالجة تلك الأسباب تعمل على تشجيع العاملين بالإدارة الارشادية على الاندماج في هذا النمط الإداري الجديد بما يعود بالنفع على الإدارة الإرشادية الزراعية.

ثانيا: المشكلات التي تواجه العاملين بالإدارة الإرشادية الزراعية في مجال تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

أوضحت النتائج الواردة بالجدول (3) تعدد وتنوع المشكلات التي تواجه العاملين بالإدارة الإرشادية الزراعية في مجال تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظرهم وقد أمكن ترتيبها تنازليا وفقا لنسب ذكرها كما يلي: وقد بلغ عددها أربعة عشر مشكلة وقد تم ترتيبها تنازليا وفقا لنسب ذكرها من جانب المبحوثين كما يلي :

أتضح أن غالبية المبحوثين (86,1%) يروا أن عدم تطبيقهم معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية يرجع إلى قلة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تطبيقها ، لذا جاءت في المرتبة الأولى بين المشكلات، وجاءت في المرتبة الثانية مشكلة نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين وعدم تبني الأفكار والابتكارات المتعلقة بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وأشارت إلى ذلك غالبية المبحوثين (85,5%)، أما مشكلة عدم توفر قسم او وحدة إدارية معنية بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، فقد أوضحها (81,2%) من المبحوثين لذا جاءت في المرتبة الثالثة بين المشكلات.

وجاءت مشكلات التغييرات المستمرة في مدراء الإدارة العليا مع باقي مسئولي (القسم أو الشعبة أو الوحدة الإدارية) المتعلقة بالإدارة الإرشادية، وعدم وجود قانون أو تعليمات من الجهات العليا توجه بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، قلة البيانات الإحصائية وعدم دقتها خاصة المتعلقة بالعاملين والمستفيدين، في الترتيب الرابع والخامس والسادس بين المشكلات، حيث أشار إلى ذلك (79,4%)، و(78,2%)، و(77,6%) من المبحوثين على التوالي.

ويظهر نفس الجدول أن أقل المشكلات وجوداً من وجهة نظر المبحوثين هي، الإفتقار لفريق عمل جماعي منظم لحل مشكلات الإدارة الإرشادية نتيجة لقلّة إعداد العاملين بها، وأهمال الإدارة الإرشادية لمعايير الجودة الشاملة وعدم إعتبارها من ضمن أولوياتها، ومقاومة التغيير من قبل العاملين في الإدارة الإرشادية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، حيث ذكر ذلك (69,1%)، و (67,3%)، و (62,4%) من المبحوثين على التوالي.

يتضح مما سبق أن هناك مشكلات متعددة تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية من وجهة نظر المبحوثين، وهو ما يتطلب وضع سبل لحلها ومواجهتها، وذلك من خلال وضع إستراتيجية تأخذ في الاعتبار إعداد عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة على معايير الجودة الشاملة يتم ضمها للعمل بالجهاز الإرشادي، وكذلك توفير الدعم المالي والمادي اللازم لتطبيق هذه

المعايير، حيث أن نقص التمويل كان من أهم تلك المشكلات التي تواجه تطبيق هذه المعايير، ويجب أن يتم ذلك من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة أو المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق تلك المعايير، وكذلك نجد أن وجود المتابعة والتقييم المستمر لتطبيق هذه المعايير لاكتشاف جوانب القصور والعمل على إصلاحها أول بأول، وقد يؤدي هذا ضمان نجاح هذه المعايير في مجال الإدارة الإرشادية.

ثالثاً: مقترحات العاملين بالإدارة الإرشادية الزراعية للتغلب على المشكلات التي تواجههم عند تطبيق معايير الجودة الشاملة.

أوضحت النتائج الواردة بالجدول (4) أن هناك عشرة مقترحات ذكرها المبحوثين للتغلب على المشكلات التي تواجههم عند تطبيق معايير الجودة الشاملة، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لنسب ذكرها من جانب المبحوثين كما يلي: حيث جاء في المرتبة الأولى بين المقترحات الاستعانة بالخبرات والاستشارات الخارجية من متخصصين في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، واقترح ذلك أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين (89,7%) من المبحوثين، وجاء في المرتبة الثانية نشر ثقافة معايير الجودة الشاملة في كافة مستويات الإدارة الإرشادية وضع برامج فعالة للتدريب والتعليم والتحسين المستمر، وأشار إلى ذلك الاقتراح أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين (88,5%) ، أم في المرتبة الثالثة، فجاء اقتراح بناء خطط استراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها للبرامج والمشاريع والعاملين وأدائهم للخدمات الإرشادية باستمرار، وذكر ذلك أيضاً أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين (87,9%).

وقد جاء في المرتبة الرابعة اقتراح إعداد دليل لرؤية وأهداف ورسالة لمهام وواجبات الإدارة الإرشادية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، حيث ذكر ذلك أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين (86,7%) من المبحوثين، ثم احتل اقتراح إلزام واعتماد الإدارة العليا لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية المرتبة الخامسة حيث أشار إلى ذلك أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين (87,1%) ، أما في المرتبة السادسة جاء الاقتراح بتشجيع وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في الإدارة الإرشادية، وذكر ذلك المقترح أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين (84,8%) ، ومقترح مطالبة الجهات العليا بتشريع قوانين وتعليمات تدعم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية، وأشار إليه أيضاً أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين (83,6%) من المبحوثين، لذا جاء في المرتبة السابعة بين المقترحات.

ويتضح من نفس الجدول أيضاً أن كل من مقترحات إستحداث قسم أو شعبة أو وحدة إدارية معنية بالأشراف ومتابعة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وبناء فرق للعمل الجماعي تعمل على حل المشكلات ومواجهة المخاطر التي تواجه الإدارة الإرشادية وتحسين عملها، وتوفير التخصيصات

المالية والإمكانات البشرية المادية والتقنية اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، جاءت في الترتيب والثامنة والتاسع والعاشر، حيث أشار إلى ذلك (80%)، و(77%)، و(74,5%) من المبحوثين على الترتيب.

ويتضح من هذه النتائج تعدد مقترحات المبحوثين للتغلب على مشكلات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية، ويأتي في مقدمة هذه المقترحات الاستعانة بالخبرات الأجنبية المتخصصة في معايير الجودة الشاملة، وقد يرجع ذلك إلى أن المبحوثين يقوموا بالربط بين هذا مفهوم الجودة الشاملة وبالخبرة الأجنبية بالرغم من أن جمهورية العراق يذخر بالكفاءات العلمية في مجال الجودة الشاملة، والتي من شروط الاستفادة منها أن يتوفر لهم المناخ والبيئة الداعمة والامكانات المطلوبة، كما يتطلب الأمر نشر ثقافة الجودة في كافة مستويات العمل الإرشادي، والسعي بكل إصرار وقوة على وضع الخطط الاستراتيجية لتطبيق تلك المعايير في ضوء رؤية واضحة ورسالة يسهل الوصول إليها، ويتحقق كل ذلك إذا توفرت الإرادة لدى القيادات العليا في تطبيق هذه المعايير ووفرت لها كل متطلبات ومقومات نجاحها، ويتم تحسين ذلك من خلال تشريع قانون يلزم الإدارة الإرشادية بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن البحث يوصي بما يلي:

- الاهتمام الجاد بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية في جمهورية العراق لكافة مجالاتها وانشطتها
- توفير التخصيصات المالية اللازمة وتوفير كوادر بشرية من العاملين بمختلف التخصصات لتنفيذ أهداف الإدارة الإرشادية بشكل مرضي ومتميز .
- الاستعانة بالخبرات والاستشارات الخارجية من متخصصين في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، كذلك نشر ثقافة معايير الجودة الشاملة في كافة مستويات الإدارة الإرشادية ووضع برامج فعالة للتدريب والتعليم والتحسين المستمر .
- توضيح الرؤية والرسالة والاهداف من تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية للعاملين في الادارة الارشادية ، وتشجيع وتحفيز الأبداع والابتكار لدى العاملين في الإدارة الإرشادية الزراعية.
- استحداث قسم أو شعبة أو وحدة إدارية معنية بالأشراف ومتابعة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ترتبط بها فرق للعمل الجماعي تعمل على تطبيق معايير الجودة الشاملة وحل المشكلات ومواجهة المخاطر التي تواجه الإدارة الإرشادية

- توفير البنية التحتية اللازمة من مستلزمات وتقنيات وقاعدة للبيانات الإحصائية خاصة للعاملين والمزارعين في المنظمة الإرشادية الزراعية.

الجدول

جدول رقم: توزيع أعداد المبحوثين في شاملة وعينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة المدروسة.

عدد المبحوثين بالعينة	نسبة التمثيل	عدد المبحوثين بالشاملة	المستويات الإدارية
17	10,5	30	الإدارة العليا
82	50	144	الإدارة الوسطى
66	39,5	114	الإدارة التنفيذية
165	%100	288	المجموع

المصدر: عينة البحث الميداني

جدول رقم 2: توزيع المبحوثين وفقاً لأسباب عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة

الترتيب	غير موافق		موافق		الأسباب
	%	عدد	%	عدد	
الاول	23,6	39	76,4	126	1. عدم وضوح الرؤية والرسالة والاهداف من تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية.
الثاني	26,1	43	73,9	122	2. عدم تخطيط الإدارة الإرشادية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمة الإرشادية الزراعية.
الثالث	27,3	45	72,7	120	3. نقص التدريب والتعليم المستمر للعاملين في الإدارة الإرشادية الزراعية.
الرابع	27,9	46	72,1	119	4. افتقار العاملين للمعرفة والمهارة اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.
الخامس	29,1	48	70,9	117	5. الافتقار إلى البنية التحتية اللازمة من مستلزمات وتقنيات في المنظمة الإرشادية.
السادس	29,7	49	70,3	116	6. عدم التزام الإدارة الإرشادية باتباع مراحل تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة سليمة.
السابع	33,3	55	66,7	110	7. صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية.
الثامن	37,6	62	62,4	103	8. عدم تبني وزارة الزراعة والإدارة العليا للإدارة الإرشادية تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمة الإرشادية الزراعية.
التاسع	38,8	64	61,2	101	9. افتقار العاملين للعمل بروح الفريق الواحد المتكامل الإدارة الإرشادية الزراعية.
العاشر	41,8	69	58,2	96	10. عدم توفر الموارد البشرية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية.
الحادي عشر	42,43	70	57,57	95	11. صعوبة قياس وتقييم أداء العاملين في الإدارة الإرشادية الزراعية.
الثاني عشر	43,0	71	57,0	94	12. قلة مرونة وملائمة معايير الجودة الشاملة لطبيعة العمل الإرشادية الزراعية.
الثالث عشر	48,48	80	52,52	85	13. صعوبة اتخاذ القرارات سليمة في الإدارة الإرشادية الزراعية.
الرابع عشر	52,52	85	48,48	80	14. طبيعة أنشطة الإدارة الإرشادية الزراعية لا تتلاءم مع فلسفة ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: عينة البحث الميداني

جدول 3: المشكلات التي تواجه المبحوثين عند تطبيق معايير الجودة الشاملة في الادارة الارشادية

الترتيب	لا توجد		توجد		المشكلات
	%	عدد	%	عدد	
الاول	13,9	23	86,1	142	1. قلة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تطبيقها.
الثاني	14,5	24	85,5	141	2. نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين وعدم تبني أفكار وابتكارات المتعلقة بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
الثالث	18,8	31	81,2	134	3. عدم توفر قسم او وحدة ادارية معنية بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
الرابع	20,6	34	79,4	131	4. التغييرات المستمرة في مدرء الإدارة العليا مع باقي مسئولي (القسم أو الشعبة أو الوحدة الإدارية) المتعلقة بالإدارة الإرشادية.
الخامس	21,8	36	78,2	129	5. عدم وجود قانون أو تعليمات من الجهات العليا توجه بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
السادس	22,4	37	77,6	128	6. قلة البيانات الإحصائية وعدم دقتها خاصة المتعلقة بالعاملين والمستفيدين.
السابع	23,0	38	77,0	127	7. عدم كفاءة أنظمة وأساليب تقييم أداء العاملين والخدمات الإرشادية.
الثامن	23,6	39	76,4	126	8. قلة إعداد الموارد البشرية المتخصصة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
التاسع	24,2	40	75,8	125	9. عدم توفر المستلزمات والإمكانيات المادية ونظم المعلومات والاتصالات لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
العاشر	27,3	45	72,7	120	10. عدم توفر البيئة التنظيمية والمناخ الإداري المناسب لتطبيق الجودة الشاملة.
الحادي عشر	29,7	49	70,3	116	11. عدم قدرة رئيسك الأعلى على اتخاذ القرارات اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
الثاني عشر	30,9	51	69,1	114	12. الافتقار لفريق عمل جماعي منظم لحل مشكلات الإدارة الإرشادية نتيجة لقلّة إعداد العاملين بها.
الثالث عشر	32,7	54	67,3	111	13. أهمال الإدارة الإرشادية لمعايير الجودة الشاملة وعدم اعتبارها من ضمن أولوياتها.
الرابع عشر	37,6	62	62,4	103	14. مقاومة التغيير من قبل العاملين في الإدارة الإرشادية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: عينة البحث الميداني

جدول 4: مقترحات المبحوثين للتغلب على المشكلات التي تواجههم عند تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية الزراعية

الترتيب	لا		نعم		المقترحات
	%	عدد	%	عدد	
الاولى	10,3	17	89,7	148	1. الاستعانة بالخبرات والاستشارات الخارجية من متخصصين في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
الثانية	11,5	19	88,5	146	2. نشر ثقافة معايير الجودة الشاملة في كافة مستويات الإدارة الإرشادية ووضع برامج فعالة للتدريب والتعليم والتحسين المستمر.
الثالثة	12,1	20	87,9	145	3. بناء خطط استراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها للبرامج والمشاريع والعاملين وأدائها للخدمات الإرشادية باستمرار.
الرابعة	13,3	22	86,7	143	4. إعداد دليل لرؤية وأهداف ورسالة لمهام وواجبات الإدارة الإرشادية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.
الخامسة	13,9	23	86,1	142	5. التزام واعتماد الإدارة العليا لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية.
السادسة	15,2	25	84,8	140	6. تشجيع وتحفيز الأبداع والابتكار لدى العاملين في الإدارة الإرشادية.
السابعة	16,4	27	83,6	138	7. مطالبة الجهات العليا بتسريع قوانين وتعليمات تدعم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإرشادية.
الثامنة	20,0	33	80,0	132	8. استحداث قسم أو شعبة أو وحدة إدارية معنية بالأشراف ومتابعة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
التاسعة	23,0	38	77,0	127	9. بناء فرق للعمل الجماعي تعمل على حل المشكلات ومواجهة المخاطر التي تواجه الإدارة الإرشادية وتحسين عملها.
العاشرة	25,5	42	74,5	123	10. توفير التخصيصات المالية والإمكانات البشرية المادية والتقنية اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: عينة البحث الميداني

المراجع

المراجع العربية

- احمد، محمد شحتان، (2013)، متطلبات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية التربية.
- البيضاني، احمد سعدون جوشي، (2012)، أداء الإدارة الإرشادية في ظل معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الزراعيين العاملين في الإرشاد الزراعي وزراع الخضر في محافظات المنطقة الوسطى من العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإرشاد الزراعي ونقل التقنيات، كلية الزراعة، جامعة بغداد.
- الدليمي، فهد سالم حمد، (2015)، الإدارة الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها لدى مدراء وحدات الإرشاد الزراعي في محافظات المنطقة الوسطى من العراق، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الزراعة، قسم الإرشاد ونقل التقانات الزراعية.
- الزيدي، محمد جاسم مطشر، (2016)، تخطيط البرامج الإرشادية في ظل معايير الجودة الشاملة في بعض محافظات المنطقة الوسطى من العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإرشاد الزراعي ونقل التقنيات، كلية الهندسة الزراعية، جامعة بغداد.
- الطائي، حسين خضير، (2009)، تحسين إدارة برامج نشر التقنيات الزراعية في العراق، مجلة الفرات للعلوم الزراعية، كلية الزراعة، جامعة القاسم الخضراء، العراق، مجلد1، العدد2.
- الطائي، حسين خضير، (2014)، إصلاح نظام الإرشاد الزراعي في العراق، المؤتمر العلمي للبحوث الزراعية، مجلة الزراعة العراقية البحثية، وزارة الزراعة العراقية، دائرة البحوث الزراعية، مجلد19، العدد7.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1.
- الفرجي، إحسان راضي حسوني، (2010)، الحاجات التدريبية العرفية لمدراء الإرشاد الزراعي في مجال إدارة الوحدات الإرشادية المسؤولين عن ادارتها في محافظات المنطقة الوسطى من العراق، رسالة ماجستير، كلية الزراعة، جامعة بغداد.
- الكلابي، ثامر عظيم عبد، (2017)، تحسين أداء الموظفين الزراعيين العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي في المحافظات الوسطى والجنوبية من العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الزراعة، قسم الإرشاد الزراعي ونقل التقنيات.

- الكنانى، أسماء قاسم مهدي، (2017)، تصور مقترح لمتطلبات اختيار مدراء الإرشاد الزراعي في محافظات المنطقة الوسطى من العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الزراعة، قسم الإرشاد الزراعي ونقل التقنيات.
- جهاد، أفين صفاء ورضا، بيان عبد الجبار، (2017)، واقع بعض المهام التخصصية لإدارة الموارد البشرية في جهاز الإرشاد الزراعي في محافظات المنطقة الوسطى من العراق، مجلة العلوم الزراعية العراقية، العدد48، مجلد1.
- حسكة، صدام عباس، (2021)، البناء الاتصالي في التنظيم الإرشادي الزراعي بالمنطقة الوسطى في جمهورية العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- سويلم، محمد نسيم علي، (2015)، معلومات مختارة في الإرشاد الزراعي، جامعة الأزهر، كلية الزراعة، دار الندى للطباعة.
- شريف، السيد عبد القادر، (2014)، ثقافة الجودة في إدارة رياض الاطفال وتطبيقاتها، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، ط1.
- عوض، ريان طلعت عيسى، (2019)، مدى فاعلية استخدام معايير الجودة الشاملة في المناهج ومخرجاتها، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان.
- قشطة، عبد الحليم عباس، (2012)، الإرشاد الزراعي اسسه العلمية وتطبيقاته، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر.
- لزمن، مبارك علوي محمد، (2020)، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الامنية، مطابع الهاشمية الحديثة للاوفست، حضرموت، اليمن، ط1.
- محمود، ابراهيم عبدالوهاب، (2018)، التحليل الاستراتيجي لمنظمة العمل الإرشادي الزراعي الحكومي باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT دراسة مطبقة بمحافظة الشرقية، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، العدد9، مجلد2.

المراجع الأجنبية:

- Asgari ,M.H and Maddahi ,N, (2013), Investigation of Relationship between Establishment of Quality Management system and customers Satisfaction In seaman Insurance Company Technical ,Journal of Engineering and Applied Science ,Vol 3, No 20.

- Auta, S.J., & Dafwang, I.I. (2010),The agricultural development projects (ADPs) in Nigeria, Status and policy implication. Res J Agric Biol Sci. 2010;6(2).
- Christoplos, I., (2010), mobilizing the potential of rural and agricultural extension. Rome, Italy: Food and Agricultural Organization.
- Fader, G., Birner, R, and Anderson, J, R., (2011),The private sectors role in agricultural extension system potential and limitation, Journal of agribusiness.
- Salajegheh, Sanjar. Pourrashidi, Rostam & Yazdani, Atefeh, (2013) ,The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, VOL 5, NO 4, August .
- Steven K, Thompson, (2012), Sampling, Third Edition.

Some problems facing the application of total quality standards in agricultural extension management and proposals to solve them in the Republic of Iraq

**Zeinab Hassan Magd, Sahar Abdel- Khaleq Hikel, Hayder Abbas
Abdullah Faculty of Agriculture, Cairo University, Giza**

ABSTRACT

research aimed to identify reasons workers in Agricultural Extension management not applying some of comprehensive quality standards from their view point, as well as problems they face, in addition to identify respondents' suggestions to overcome problems they face in that field. research was conducted on 165 respondents, at an estimated rate of about (57%) of the total, selected from stratified random of workers in agricultural extension administration in all governorates Republic of Iraq except for governorates of Kurdistan, Stephen Thompson equation used to determine sample size, Data collected by using a questionnaire during January – March 2022, frequencies, percentages used to present and analysis study data .

The main results

The most important reasons of workers in agricultural extension management not applying some comprehensive quality standards were: Lack of clarity in vision, mission and objectives from applying these standards, & lack of planning in extension management's to implement comprehensive quality standards in organization extension (73.9%) ,(76.4%) respectively. most important problems which facing workers were: lack of financial necessary for applyaing comprehensive quality standards in addition high costs of application, & lack of administrative experience of some officials and failure to adopt ideas and innovations

which related to application of comprehensive quality standards (85.5%),(86, 1%) respectively. most important suggestions of workers in Agricultural Extension management in: using of external expertise and consultations from specialists in comprehensive quality standards management, Spreading culture of comprehensive quality standards at all levels of extension management and planning effective programs for training, education and continuous improvement (88, 5%), (89.7%), respectively.

Key words: problems, suggestions, reasons, application of comprehensive quality standards, agricultural extension management. The Republic of Iraq