



زانكۆى پۆلىتته كنىكى هه ولير  
ERBIL POLYTECHNIC UNIVERSITY

## دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية

( دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل  
والدوائر التابعة لها).

رسالة

مقدمة إلى جامعة أربيل التقنية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في اختصاص تقنيات  
إدارة الأعمال

من قبل

الندي عبدالاحد منصور

بكالوريوس الثروة الحيوانية / كلية الزراعة / جامعة صلاح الدين 2005

دبلوم عالي الثروة الحيوانية/ كلية الزراعة / جامعة صلاح الدين 2009

ماجستير ادارة الاعمال جامعة لبناني فرنسي 2011

بإشراف

أ.م. د. عبد الخالق نادر قادر

2023م

1445هـ

2723ك

والان ارجو الله ان يمنحني القدرة على التعبير عما تعلمته، وعلى التفكير بما يليق بالهبات المعطاة لي, لان الله هو الهادي إلى الحكمة ومرشد الحكماء.

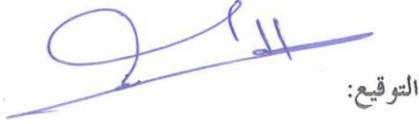
الحكمة 15:7

□ □

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

## تعهد

أتعهد بان هذه الرسالة الموسومة بـ ( دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل والدوائر التابعة لها) قد تم إنجازها وكتابتها من قبلي بشكل كامل، وأن الكتابة والنتائج هي من خالص عملي وجهدي الشخصي ولم انشرها من قبل ولم أقدمها لأي جهة من قبل لنيل درجة علمية. واتعهد بأنني ذكرت المصادر بشكل أمين ايما اقتبست.



التوقيع:

أسم الطالب: الندي عبدالاحد منصور

التاريخ: ٢ / ٧ / ٢٠٢٣

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة بـ (دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل والدوائر التابعة لها) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية و تعبيرية ، وبذلك أصبحت الرسالة جاهزة للمناقشة بقدر تعلق بسلامة الأسلوب وصحة التعبير ، ولأجله وقعت أدناه .



التوقيع :

اسم الخبير اللغوي : أ.م.د. سدنكر على مامد

التاريخ : 2023 / 6 / 25

## تأييد وموافقة المشرف

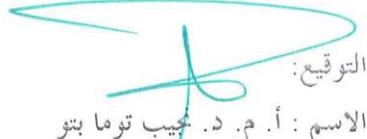
أؤيد بأن هذه الرسالة قد انجزت وكتبت تحت إشرافي، وأنا أوافق بان تقدم بشكلها الحالي للمناقشة لنيل درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الاعمال .

  
التوقيع:

الاسم: أ.م. د. عبدالحالق نادر قادر

التاريخ: 2023/ 7 / 2

أؤيد بان الطالب قد انجز المتطلبات المطلوبة كافة ولوجود التوصيات الضرورية، أقدم هذه الرسالة للمناقشة.

  
التوقيع:  
الاسم : أ. م. د. نجيب توما بتو  
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية  
التاريخ: 2023/ 7 / 2

قرار لجنة المناقشة

نحن لجنة مناقشة طالب الماجستير ( الندي عبدالاحد منصور )، ناقشنا الطالب عن الرسالة الموسومة بـ (دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل والدوائر التابعة لها)، ونحن نقرر بان الرسالة تستوفي متطلبات درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الاعمال.



التوقيع:

الاسم: سامي صابر عبدالله

عضوا

التاريخ: 2023/ 8 / 14



التوقيع:

الاسم: درون فريدون عبدالله

عضوا

التاريخ: 2023/ 8 / 14



التوقيع:

الاسم: أ. د. احلام ابراهيم ولي

رئيسا

التاريخ: 2023/ 8 / 14

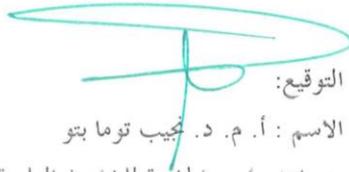


التوقيع:

الاسم: أ. م. د. عبدالخالق نادر قادر

عضورا ومشرفا

التاريخ: 2023/ 8 / 14



التوقيع:

الاسم: أ. م. د. نجيب توما بتو

مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

التاريخ: 2023/ 8 / 20

## الأهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا ...

إلى من ضحىّ معي طول حياتي ومسيرتي الدراسية ... .. أبي وأمي .

إلى אחتي المرحومة ..... الس .

إلى العزيزين على قلبي..... אחي الفونس وزوجته مجده واطفاله

إلى אחتي الغالية..... لبنيت وزوجها سامر واطفالهما

إلى كل من قدم لي اي مساعدة .....

الباحث

## الشكر والتقدير

❖ الشكر للرب في كل حين.

❖ إلى حكومة إقليم كردستان و رئاسة جامعة بوليتكنيك أربيل وعمادة كلية التقنية شقلاوة .

❖ إلى أستاذي الفاضل الدكتور (أ.م.د.عبدالخالق نادر قادر) لاقتراحه موضوع البحث ودعمه وتشجيعه المتواصل وحرصه الدؤوب على انجاز البحث واعداد الرسالة ،ولما أبداه من جهود بناءة في سبيل تذليل الصعوبات والتقدم بالمسيرة العلمية.

❖ وأتقدم بخالص شكري إلى السادة محكمي الاستبانة لجهودهم وتوجيهاتهم وآرائهم التي كانت سبباً في تعديل أداة الدراسة وتصويبها لتصبح جاهزة للتطبيق في الميدان المبحوث.

وختاماً أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أسرتي الكريمة لمساندتهم لي وصبرهم الجميل وتعاونهم المستمر طيلة مدة الدراسة.

الباحث

## المستخلص

**الغرض:** تهدف الدراسة إلى تحليل دور أداء العاملين الزراعيين بأبعاده (جودة العمل ، الابتكار والابداع ، الرضا الوظيفي ، كفاءة العاملين) في فاعلية القرارات الادارية بأبعادهها (وقت وسرعة القرارات الإدارية ، سهولة تنفيذ القرارات الإدارية ، جودة القرارات الإدارية وقبول القرارات الادارية).

**المنهجية** التي تنتهجها الدراسة تتمثل في تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح تساؤلات عدة ، تمحورت عن طبيعة العلاقة والتأثير والتباين بين أداء العاملين الزراعيين و فاعلية القرارات الادارية، وتم تصميم مخطط فرضي للدراسة وانبثقت منها ستة فرضيات رئيسية، ولأجل التحقق من صحة الفرضيات تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات الاحصائية.

**المنهج** انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ وصفت متغيرات الدراسة وابعادها وكذلك مجتمع الدراسة الذي يمثلها (235) مهندس زراعي بالمديرية العامة للزراعة في أربيل ودوائر التابعة لها ووزعت (153) استمارة على الأفراد الباحثين وتم الحصول على (144) استمارة صالحة للتحليل، ثم أجري اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتباين من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج SPSS v-24.

**الاستنتاجات** توصلت الدراسة إلى مجموعة الاستنتاجات أهمها وجود المستويات الجيدة لكل من الأداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل، وتُشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين أداء العاملين وفاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي والجزئي، وبيّنت نتائج التحليل عن تباين المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمستويات التركيز المختلفة على أبعاد أداء العاملين الزراعيين، وأخيراً اظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروقات معنوية، اي أنها ذات دلالة إحصائية لدى المديرية العامة للزراعة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة وذلك تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية.

**المقترحات** اقترح الباحث بضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لأداء العاملين الزراعيين وابعاده، لأن زيادة الأداء العاملين الزراعيين يمكن أن تترجم إلى زيادة دخل الزراعيين، مع ضرورة المحافظة على المستوى الجيدة لفاعلية القرارات

الإدارية وأبعادها من خلال دعم وتعزيز التفاعل مع المستفيدين وتزويدهم بأكبر قدر ممكن من المعلومات. والاستمرار في الاهتمام بالمهندسين الزراعيين من ذوي المهارات العالية والخبرات المتراكمة ووضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور المهندسين والكوادر الزراعة بشكل يجعلهم أكثر فاعلية، ضرورة استثمار العلاقة القوية بين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي والجزئي ، فضلاً عن تقديم بعض التوصيات بصدد الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: أداء العاملين ، فاعلية القرارات الادارية ، مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	تعهد
III	إقرار الخبير اللغوي
IV	تأييد وموافقة المشرف
V	قرار لجنة المناقشة
VI	الإهداء
VII	الشكر والتقدير
VIII-IX	المستخلص
X-XI	المحتويات
XII-XIV	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
35-3	<b>الفصل الأول: عدد من الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها</b>
18-3	المبحث الأول: عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة.
35-19	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها.
79-36	<b>الفصل الثاني: الجانب النظري (تأطير مفاهيمي)</b>
53-36	المبحث الأول: أداء العاملين الزراعيين
76-54	المبحث الثاني: فاعلية القرارات الادارية
79-77	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين أداء العاملين الزراعيين و فاعلية القرارات الادارية
120-80	<b>الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة</b>
88-81	المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها.
100-89	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
120-101	المبحث الثالث: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.
126-121	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات</b>

124-122	المبحث الأول: الاستنتاجات
126-125	المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية
145-127	المصادر والمراجع
157-146	الملاحق
أ - ب	مستخلص باللغة الكوردية
A-B	مستخلص باللغة الإنجليزية



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7-4	عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بأداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين	1.1
10-7	عدد من الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بأداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين	2.1
14-11	عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بفاعلية القرارات الادارية	3-1
17-15	عدد من الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بفاعلية القرارات الادارية	4.1
26	هيكل الاستبانة	5.1
28	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة	6.1
33	نتائج تحليل التداخل الخطي	7.1
34	اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين	8.1
37	تعريف الأداء على وفق عدد من الكتاب والباحثين	1.2
40-39	تعريف أداء العاملين على وفق عدد من الكتاب الباحثين	2.2
49-48	أبعاد أداء العاملين	3.2
55	تعريف الفاعلية على وفق عدد من الكتاب الباحثين	4.2
58	أوجه المقارنة بين اتخاذ القرار وصنع القرار	5.2
59	تعريف اتخاذ القرارات الادارية على وفق عدد من الكتاب الباحثين	6.2
63	القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	7.2
70	تعريف فاعلية القرارات الادارية على وفق عدد من الكتاب الباحثين	8.2
73	ابعاد فاعلية القرارات الادارية	9.2
83-82	عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة	1.3
83	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس	2.3

84	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر	3.3
85	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي	4.3
86	توزيع المستجيبين على وفق الاختصاص الأكاديمي	5.3
87	توزيع المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي	6.3
88	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية	7.3
92-91	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد المسؤولية الاجتماعية	8.3
97-96	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد فاعلية القرارات الادارية	9.3
99	اختبار t حول متوسط إجابات أداء العاملين الزراعيين	10.3
100	اختبار t حول متوسط إجابات أبعاد فاعلية القرارات الادارية	11.3
102	معامل الارتباط بين أداء العاملين الزراعيين و فاعلية القرارات الإدارية على المستوى الكلي	12.3
104	معامل الارتباط بين ابعاد أداء العاملين الزراعيين و فاعلية القرارات الإدارية بشكل منفرد على مستوى مديرية العامة للزراعة المبحوثة	13.3
106	تحليل تأثير أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي (مجتمعة)	14.3
110-109	تحليل تأثير ابعاد أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية بشكل منفرد على مستوى مديرية العامة للزراعة المبحوثة	15.3
112	مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي	16.3
113	مؤشر التباين الأحادي على المستوى الجزئي	17.3
115	الفروقات حسب سمة الجنس	18.3
116	الفروقات حسب سمة العمر	19.3
117	الفروقات حسب سمة التحصيل الدراسي	20.3
118	الفروقات حسب سمة الاختصاص الأكاديمي	21.3

119	الفروقات حسب سمة المنصب الوظيفي	22.3
120	الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية	23.3

□  
□  
□  
□  
□  
□  
□  
□  
□

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	المخطط الفرضي للدراسة	1.1
30	مدى تساوي التوزيع الطبيعي	2.1
31	العلاقة الخطية بين الإجابات عن دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية	3.1
32	مدى تساوي التباين في الإجابات	4.1
38	انواع الأداء طبقا لانواعه	1.2
45	محددات أداء العاملين	2.2
62	تدرج القرارات الادارية وفقا لاهميتها عبر المستويات الادارية	3.2
65	تصنيف القرارات وفق لدرجة التاكيد	4.2
68	مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية	5.2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
146	قائمة بأسماء الخبراء والسادة المحكمين لاستمارة الاستبانة	1
152-147	استمارة الاستبيان	2
154-153	الزيارات الميدانية	3
155	الاتساق الداخلي لمتغير أداء العاملين	4
156	الاتساق الداخلي لمتغير فاعلية القرارات الادارية	5
157	حجم عينة البحث	6

## المقدمة

إن نجاح المنظمات و تقدمها اليوم مرتبط بنوعية القرارات و فعاليتها لمواجهة التحديات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات ولا يقوم بها إلّا من يمتلك المعلومات المهمة عن البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

لقد أولى قادة المنظمات ومنها الزراعية القرارات الادارية أهمية بالغة ، لاسيما أنها في العصر الحديث تعدّ حلقة الوصل بين الاطراف المختلفة في المنظمة فضلا عن ان فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في المنظمات تؤثر في جميع المستويات الادارية في المنظمة ووظائفها ومنها أداء العاملين اضافة إلى تأثيرها على كل جزء من أجزائها على اعتبار أنّ أي عمل في المنظمة يحتاج إلى اتخاذ القرار، وأنّ نجاح هذا العمل يتوقف على اختيار القادة وفعاليتهم وحسن تنفيذ تلك القرارات، ومن ثم الاهتمام بتحسين فاعلية القرارات الادارية .

وتعد القرارات الادارية جوهر العمل الاداري في المنظمة، حيث يتم اتخاذ القرارات فيها من وقت لآخر في جميع المستويات الادارية، ولم يقتصر اتخاذها في إطار وظيفة واحدة من وظائف الادارة ، بل يتم اتخاذها في اطار جميع وظائف الادارة ، فضلا عن اتخاذها في جميع الانشطة المختلفة للمنظمة ، وبقدر كفاءة و فاعلية اتخاذ تلك القرارات يتحدد مستوى النجاح للمنظمة ومنها أداء العاملين

ويعدّ أداء العاملين من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الحياة العملية حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاهية الاجتماعية ، ولهذا تسعى المنظمات لتركيز الارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها ، حيث انها تخصص الكثير من ميزانياتها و اختيار مدراء لايجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحسينه .

و يحظى مفهوم أداء العاملين بأهتمام متزايد لدى الغالبية العظمى من المنظمات والمجتمعات ككل ، فالمنظمات تعمل على تحسين أداء العاملين لان ذلك سيسهم في رفع الانتاجية، وأن موضوع مفهوم الأداء يحظى باهتمام جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة بدءاً من الفرد العامل ووصولاً لقيادة المنظمة ، فالأداء الوظيفي للعاملين حتما ما ينعكس على الأداء المؤسسي للمنظمة ، ويعدّ الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الانشطة التي تقوم بها المنظمة ، ويؤدي تميز أداء

العاملين بالمنظمة إلى ان تكون أكثر بقاء واستقرارا و تميزا ، وعليه فان اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء يكون العادة أكثر من اهتمام العاملين بها ، حيث ان قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل اساسي على مستويات الأداء فيها .

ونظرا لاهمية أداء العاملين الزراعيين و دورها في فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في مجال ( مديرية الزراعة ودوائر التابعة لها في محافظة أربيل ) حيث تتناول احدى المواضيع الحيوية التي لها دور الحيوي في المجالات كافة ، ومنها فاعلية اتخاذ القرارات الادارية ، ولتحقيق أهداف الدراسة واحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسين (أداء العاملين الزراعيين ، وفاعلية اتخاذ القرارات الادارية ) وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تحدد العلاقات و الارتباط بين هذه المتغيرات .

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول ، إذ تناول الفصل الأول الدراسات السابقة والاطار العام للدراسة ومنهجيتها، واشتمل على مبحثين فقد تناول في المبحث الأول بعض الدراسات السابقة واسهامات الدراسة الحالية ازاها ، و تناول المبحث الثاني الاطار العام و منهجية الدراسة .

واشتمل الفصل الثاني على الجانب النظري للدراسة عبر ثلاثة مباحث ، إذ جاء المبحث الأول منه بعنوان (مفهوم أداء العاملين ) و جاء المبحث الثاني بعنوان (فاعلية اتخاذ القرارات الادارية ) و المبحث الثالث تناول العلاقة النظرية بين المتغيرين .

بينما خصّص الفصل الثالث على الجانب الميداني للدراسة عبر ثلاثة مباحث ، اذ تعرض المبحث الأول منه لوصف مجتمع الدراسة ، بينما عرض المبحث الثاني تشخيص ووصف متغيرات الدراسة ، وأما المبحث الثالث فتناول اختبار فرضيات الدراسة ومخططها.

واختتمت الدراسة بفصلها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت إليها الدراسة من استنتاجات و مقترحات من خلال مبحثين ، تناول الأول منهما أهم الاستنتاجات ، في حين تناول المبحث الثاني المقترحات الميدان المبحوث و الدراسات المستقبلية .

## الفصل الأول

### عدد من الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها

#### تمهيد:

يتطلب التمهيد للإطار النظري والميداني عرض عدد الدراسات السابقة والمنهجية التي اعتمده الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها ، وبناء مخططها ، وفرضياتها ، والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، فضلا عن وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها على وفق الاطر التي تقدمها اسهامات الفكر الاداري في مجال أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية، وبناء على ما تقدم تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة.

المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة ومنهجيتها.

## المبحث الأول

### عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة

يتناول هذا المبحث عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية حيث تمثل مرتكزات اساسية لآفاق البحوث الجديدة ، إذ إنّ التصورات الفكرية للدراسات تعتمد على رؤى دراسات السابقة التي تتمثل في تأثيرها نهايات الجهود السابقة بما يخلق حالة التواصل الفكري و العلمي وعلى النحو الاتي :

### أولاً: عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين

1- الدراسات العربية :تتناولت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بأداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين.

#### الجدول 1.1 عدداً من الدراسات العربية المتعلقة بأداء العاملين الزراعيين

اسم الباحث والسنة	1. علي، 2013
عنوان الدراسة	مستوى أداء الموظفين الزراعيين العاملين بالإرشاد الزراعي وعلاقته ببعض عوامل بيئة العمل الداخلية في محافظة صلاح الدين.
مجال الدراسة	جميع الموظفين الزراعيين العاملين بالإرشاد الزراعي في الشعب الزراعة البالغ عددها 14 شعبة زراعية التابعة لمديرية زراعة صلاح الدين.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور
هدف الدراسة	تحديد مستوى أداء الموظفين الزراعيين العاملين بالإرشاد الزراعي في الشعب الزراعية التابعة لمديرية زراعة صلاح الدين، والتعرف على علاقة الارتباط بين مستوى أداء العاملين بالإرشاد الزراعي وبعض عوامل بيئة العمل الداخلية وهي: ضغوط العمل الفردية وضغوط العمل الجماعية والعلاقات الإنسانية وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لبعض عوامل بيئة العمل الداخلية على مستوى أداءالمبحوثين.
عينة الدراسة	(84) موظف زراعي.

أداة الدراسة	إستمارة الإستبيان .
أبرز الإستنتاجات	وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستوى الأداء والعلاقات الإنسانية وعلاقة ارتباط عكسية مع ضغوط العمل الفردية وعلاقة ارتباط غير معنوية مع ضغوط العمل الجماعية، ويمكن الاستنتاج بأن العلاقات الإنسانية الطيبة تزيد من مشاركة واهتمام الموظف بإنجاز مهام الأعمال الموآلة إليه، بينما تؤدي إلى انزعاج الموظف من مهام الأعمال الموآلة إليه ، في حين لا تؤثر تأثيراً ضغوط العمل الجماعية على أداء الموظفين. و وجدت تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لضغوط العمل والعلاقات الإنسانية على مستوى أداء الموظفين العاملين بالإرشاد الزراعي ترأوحت ما بين التأثير العالي والمتوسط والضعيف، ويمكن الاستنتاج بان ضغوط بيئة العمل والعلاقات الإنسانية تداخلت في تأثيراتها على مستوى أداء العاملين بالإرشاد الزراعي
أبرز المقترحات	أجراء دراسات مماثلة واستخدام أكثر من طريقة لتحليل البيانات .
اسم الباحث والسنة	2. الطالب، الزبيدي، 2018
عنوان الدراسة	دور الموظفين الزراعيين في عملية نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة نينوى.
مجال الدراسة	جميع الموظفين الزراعيين في مديرية زراعة نينوى والشعب التابعة لها.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور
هدف الدراسة	التعرف على دور الموظفين الزراعيين في عملية نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة نينوى بشكل عام، والتعرف على دورهم في كل مجال من مجالات عملية نقل التقانات الزراعية وهي : ( التنظيم والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم).
عينة الدراسة	(231) موظفاً زراعياً .
أداة الدراسة	إستمارة أستبيان ومقابلات الشخصية.
أبرز الإستنتاجات	ان دور الموظفين الزراعيين في نقل التقانات الزراعية بشكل عام هو متوسط يميل إلى الارتفاع، نستنتج من ذلك ان الموظفين الزراعيين يؤيدون دورا مهما وفاعلا في نقل التقانات الزراعية إلى الزراع. كما بينت النتائج ان دور الموظفين الزراعيين في مجالات (التنظيم والتخطيط و التنفيذ و المتابعة والتقييم)، وكان متوسطاً يميل إلى الارتفاع، نستنتج من ذلك وجود دور عالي للموظفين الزراعيين في البرامج الارشادية المخصصة لعملية نقل التقانات الزراعية.

أبرز المقترحات	ضرورة تنفيذ دورات تدريبية للعاملين الزراعيين لتزويدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة .
اسم الباحث والسنة	3. خضر، غضيب، 2021
عنوان الدراسة	دور الموظفين الزراعيين في عملية نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة صلاح الدين.
مجال الدراسة	جميع الموظفين الزراعيين في مديرية صلاح الدين والشعب الزراعية التابعة لها.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور
هدف الدراسة	ايجاد علاقة الارتباط دور الموظفين الزراعيين في عملية نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة صلاح الدين وكل من المتغيرات ( السن، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي).
عينة الدراسة	(280) موظف زراعي.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	وجود علاقة ارتباطية معنوية بين دور الموظفين الزراعيين في عملية نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة صلاح الدين بشكل عام وكل من المتغيرات (السن و التحصيل الدراسي و العنوان الوظيفي)، و ان لهذه المتغيرات علاقة بدور الموظفين الزراعيين في نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة صلاح الدين.
أبرز المقترحات	زيادة البرامج التدريبية للعاملين الزراعيين و ضرورة زيادة معارف والمهارات العاملين
اسم الباحث والسنة	4. العبرية والحضرمي، 2022
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين .
مجال الدراسة	وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.
عينة الدراسة	(34) عامل .
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .

أبرز الإستنتاجات	ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة البلديات الاقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.
أبرز المقترحات	تحديد برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين وممارسة ادارة الموارد البشرية .

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

2- الدراسات الاجنبية: تتناولت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بأداء العاملين

وأداء العاملين الزراعيين.

الجدول 2.1 عدداً من الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بأداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين

اسم الباحث والسنة	1. Anesukanjanakul, etal, 2019
عنوان الدراسة	Factors That Influence Job Performance of Agricultural Workers. العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين الزراعيين.
مجال الدراسة	شركات خدمات الارشاد الزراعي في تايلاند.
منهج الدراسة ونوعها	كمي ووصفي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين العبء الزائد والأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك العلاقة بين المعرفة الوظيفية والأداء الوظيفي.
عينة الدراسة	(260) موظف.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان.
أبرز الإستنتاجات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الوظيفية والرضا الوظيفي وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين الزراعيين.
أبرز المقترحات	التركيز على التحليل المقارن.

2. Ahmed & Omer,2020 □	اسم الباحث والسنة
The impact of organizational climate on the performance of employees. تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين .	عنوان الدراسة
البنك العقاري وبنك البركة في خرطوم -السودان.	مجال الدراسة
وصفي تحليلي - بحث منشور.	منهج الدراسة ونوعها
دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين.	هدف الدراسة
130 موظف .	عينة الدراسة
استمارة الاستبيان .	أداة الدراسة
هناك علاقة معنوية وإيجابية بين الرواتب والمكافأة واجور الموظفين والحوافز على أداء الموظفين في المنظمة.	أبرز الإستنتاجات
انشاء قسم متخصص لارضاء العاملين من اجل تحقيق درجة عالية من الاداء.	أبرز المقترحات
3. Al_Abbasi & Masso, 2020 □	اسم الباحث والسنة
The level of job performance for managers of agricultural departments and divisions from the point of view of agricultural employees in the province of Nineveh and its relationship to some variables. مستوى أداء الوظائف لمدرء الأقسام الزراعية من وجهة نظر الموظفين الزراعيين في محافظة نينوى وعلاقتها ببعض المتغيرات.	عنوان الدراسة
مديرية زراعة محافظة نينوى والاقسام التابعة لها.	مجال الدراسة
وصفي تحليلي -بحث منشور.	منهج الدراسة ونوعها

هدف الدراسة	مستوى الأداء الوظيفي لمدراء الأقسام الزراعية وكفاءتهم القيادية من وجهة نظر العاملين الزراعيين في محافظة نينوى.
عينة الدراسة	(337) كادر زراعي.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	مستوى مستوى الأداء الوظيفي لمدراء الأقسام الزراعية في محافظة نينوى بشكل عام كانت عالية بالإضافة إلى امتلاك المدراء خبرات ومهارات جيدة في مجال أدائهم الوظيفي الذي ينعكس على أدائهم العالي في إدارة عملهم الوظيفي.
أبرز المقترحات	ضرورة اهتمام الادارة بالدورات التدريبية التي تستهدف اداء و قدرات العاملين.
اسم الباحث والسنة	4. Jankeľová, etal, 2020
عنوان الدراسة	Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural. العوامل التحفيزية والرضا الوظيفي للعاملين الزراعيين في سياق الأداء الزراعي.
مجال الدراسة	شركات زراعية في سلوفاكيا.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	تحديد مدى فعالية التحفيز والرضا الوظيفي للموظفين المساهمة في نجاح الشركات الزراعية.
عينة الدراسة	(757) موظف زراعي.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	نظام الحوافز في الشركة يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للعاملين الزراعيين. والرضا الوظيفي للعاملين الزراعيين يعتبر كعامل مهم في نجاح الشركات.

أبرز المقترحات	تطبيق اتجاهات جديدة في مكافئة العاملين بهدف زيادة ادائهم .
اسم الباحث والسنة	5. Sumayya,etal, 2021 □
عنوان الدراسة	Workplace fun and creative performance of employees. راحة مكان العمل والأداء الإبداعي للموظفين.
مجال الدراسة	اربعة بنوك تقع في مدينة كراتشي - باكستان.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	مدى مساهمة راحة الموظفين في الإبداع بأداءهم في القطاع المصرفي الخاص في مدينة كراتشي.
عينة الدراسة	(120) موظفاً .
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان.
أبرز الإستنتاجات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراحة في العمل والأداء الإبداعي للعاملين وعلى المنظمات توفيرها للحصول على نتائج مثمرة وابداعية من قبل العاملين في مدى طويل.
أبرز المقترحات	تعزيز المزيد من الحرية الشخصية للعاملين في المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

ثانياً: عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية القرارات الادارية :

1- الدراسات العربية :تتناولت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات العربية السابقة المتعلقة بفاعلية القرارات الادارية.

الجدول 3.1 عدداً من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بفاعلية القرارات الادارية

اسم الباحث والسنة	1. قادر، 2013
عنوان الدراسة	دور أبعاد الثقافة التنظيمية في فاعلية القرارات الإدارية.
مجال الدراسة	رؤساء الأقسام العلمية في جامعات القطاع الخاص في مدينة أربيل.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي – بحث منشور.
هدف الدراسة	السعي لتقديم اطار نظري عن ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة ب ( القيم و المعتقدات والرموز والممنوعات) وفاعلية القرارات الإدارية حيث يمكن عد الثقافة التنظيمية الوسيلة الرئيسة المقترحة لتفعيل عملية اتخاذ القرارات الادارية. ويجاد العلاقة والتاثير بين دور أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية القرارات الإدارية.
عينة الدراسة	(69) رؤساء الاقسام العلمية.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	اتفقت النسبة الاكبر من المستجيبين على توفر المستويات العالية من ابعاد الثقافة التنظيمية إذ جاء بعد المعتقدات بالدرجة الأولى ، ثم بعد القيم ثم بعد الرموز ، واخيراً بعد الممنوعات وهذا يدل على تجسد ثقافة قوية في الاقسام العلمية المبحوثة. ووجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في فاعلية القرارات الإدارية وهذا يشتر إلى الدور الحيوي للثقافة التنظيمية السائدة في الاقسام العلمية المبحوثة في تعزيز فاعلية القرارات الإدارية.
أبرز المقترحات	ضرورة استثمار ابعاد الثقافة التنظيمية ولاسيما القيم و المعتقدات في تعزيز فاعلية القرارات الادارية .
اسم الباحث والسنة	2. أبو تيم، 2015
عنوان الدراسة	نظم دعم القرارات وعلاقتها بفاعلية القرارات الادارية.
مجال الدراسة	دراسة ميدانية على العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية – محافظات غزة.

منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - رسالة الماجستير .
هدف الدراسة	تسليط الضوء على أهمية نظم دعم القرارات وعلاقتها في فاعلية القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية، وأبرز العوامل التي تؤدي إلى فاعلية القرارات الادارية .
عينة الدراسة	(240) موظف.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	هناك توجه جيد لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وتقارب في ارائهم نحو ادراك الادارة العليا لاهمية استخدام نظم دعم لقرار، وهذا يعني ان الجامعات تدرك أهمية استخدام نظم دعم القرارات في عملية اتخاذ القرارات.
أبرز المقترحات	ضرورة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب للوصول بشكل اكبر للقرارات فعالة .
اسم الباحث والسنة	<b>3. أبو حميد، 2017</b>
عنوان الدراسة	أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الادارية.
مجال الدراسة	جامعة الاقصى بغزة.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - رسالة الماجستير .
هدف الدراسة	الكشف عن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى القيادات الادارية واختبار العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة.
عينة الدراسة	(185) موظف.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر القيادات الادارية (الاكاديميين والاداريين) كذلك وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر القيادات الادارية (الاكاديميين والاداريين) في جامعة الاقصى بغزة.
أبرز المقترحات	اشراك العاملين في فاعلية القرارات الادارية كي تزيد من درجة قبولهم للقرار وزيادة ولائهم له .
اسم الباحث والسنة	<b>4. سويدات والشيخ، 2017</b>
عنوان الدراسة	أثر التفكير الابداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري.

مجال الدراسة	شركات التأمين العاملة في الاردن.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري في شركات التأمين العاملة في الاردن من وجهة نظر الادارة العليا والوسط. وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الادارة العليا والوسطى حول مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري .
عينة الدراسة	(270) العاملين في الشركة.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	أظهرت النتائج أن هناك اثراً ايجابياً لتوافر مهارة الطلاقة و الاصاله والافاضة في التفكير الابداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري في شركات التأمين العاملة في الاردن.
أبرز المقترحات	اطلاع العاملين على ماتم من المستجدات.
اسم الباحث والسنة	<b>5. العبادي وخريسات، 2019</b>
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات.
مجال الدراسة	مدراء الشركات الصناعية الاردنية.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مدراء الشركات الصناعية الاردنية، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء الشركات الصناعية الاردنية والتعرف على دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرارات لمدراء الشركات الصناعية الاردنية.
عينة الدراسة	(270) مديرا.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	تعدّ القيادة التحويلية الركيزة الهامة في اكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات جديدة، أو تعديل القديم منها ، وبالتالي لا بد من تحفيز العاملين لايجاد الابداع والابتكار، وإحداث التغييرات السلوكية المطلوبة، لزيادة قدرة المنظمة على تكيف البيئي، أو مواجهة التغييرات البيئية المختلفة، وتحقيق الفعالية والكفاءة بالعمل للوصول بالعاملين لاتخاذ القرار بفعالية.

أبرز المقترحات	تعزيز الاعتماد على اسلوب القيادة التحويلية وذلك لزيادة فاعلية القرارات الادارية .
اسم الباحث والسنة	6. البدرى واخرون، 2020
عنوان الدراسة	الاتصالات الادارية وأثرها في فاعلية القرارات الادارية.
مجال الدراسة	دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة - بلدية الابيار.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى فاعلية القرارات الادارية بمدارس التعليم الاساسي والثانوي ببلدية الابيار. والتعرف على أثر الاتصالات الادارية في فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس.
عينة الدراسة	(54) مديرا.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	ان كلاً من انماط ووسائل الاتصالات الادارية لها تاثير على مستوى فاعلية القرارات الادارية لدى افراد مجتمع الدراسة.
أبرز المقترحات	تطوير مهارات العاملين من خلال تدريبيهم في دورات متخصصة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

2- الدراسات الاجنبية: تتناول الدراسة الحالية عدداً من الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بفاعلية القرارات الادارية.

### الجدول 4.1 عدداً من الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بفاعلية القرارات الادارية

<b>1. Misra &amp; Srivastava,2012 □</b>	اسم الباحث والسنة
Decision-making: Path to Effectiveness. صنع القرار: الطريق إلى الفاعلية.	عنوان الدراسة
ولاية البنغال الغربية – شمال الهند.	مجال الدراسة
وصفي تحليلي – بحث منشور.	منهج الدراسة ونوعها
دراسة العلاقة بين أساليب اتخاذ القرار مع ادارة الصراع والنزاعات المستخدمة في المنظمة.	هدف الدراسة
(307) مدراء.	عينة الدراسة
إستمارة الاستبيان.	أداة الدراسة
اتخاذ القرار يعدّ من اهم وظائف المدير في نجاح أو إخفاق اي منظمة تعتمد عليه.	أبرز الإستنتاجات
التعرف على اسلوب التعامل مع النزاعات المستخدمة في المنظمة.	أبرز المقترحات
<b>2. Rexhepi,2016</b>	اسم الباحث والسنة
Motivation of Human Resources as a challenge in effective decision making. تحفيز الموارد البشرية كتحدٍ في فاعلية اتخاذ القرار.	عنوان الدراسة
الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوسوفو.	مجال الدراسة
وصفي تحليلي – بحث منشور.	منهج الدراسة ونوعها
المساهمة في تحسين عمليات صنع القرار في المنظمة ودور تحفيز الموارد البشرية في فاعلية اتخاذ القرار.	هدف الدراسة

عينة الدراسة	(175) مدراء.
أداة الدراسة	إستمارة الاستبيان .
أبرز الإستنتاجات	الرضا الوظيفي يعدّ احد العناصر الرئيسية في فاعلية اتخاذ القرارات الادارية للشركات ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وفاعلية اتخاذ القرارات الادارية.
أبرز المقترحات	لاتخاذ القرارات الجيدة يجب اخذ بنظر الاعتبار جودة القرار.
اسم الباحث والسنة	<b>3. Abilov &amp; Kaigorodtsev, 2019</b>
عنوان الدراسة	Qualimetric methods in assessing the effectiveness of management decisions in universities. الأساليب النوعية في تقييم فاعلية قرارات الإدارة في الجامعات.
مجال الدراسة	مؤسسات التعليم العالي في كازاخستان.
منهج الدراسة ونوعها	نوعي تحليلي - بحث منشور.
هدف الدراسة	دراسة مزايا و جدوى استخدام الأساليب النوعية لتقييم فاعلية القرارات الادارية في الجامعة.
عينة الدراسة	119 موظفاً
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
أبرز الإستنتاجات	فاعلية القرارات الادارية في الجامعة تعتمد على مستوى الرماله في صنع القرارات وعلى كفاءة اتخاذ القرارات وتنفيذ القرارات المتخذة في الوقت المناسب.
أبرز المقترحات	عمل اجاث اضافية على فاعلية القرارات الادارية و صنع القرار.
اسم الباحث والسنة	<b>4. Yassien, Darawsha, 2022</b>
عنوان الدراسة	The effectiveness of administrative decision-making in crises.

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات.	
القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.	مجال الدراسة
وصفي تحليلي - بحث منشور.	منهج الدراسة ونوعها
تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات الإدارية ومدى فاعلية القادة الأكاديميين في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية .	هدف الدراسة
(300) عضو هيئة التدريس.	عينة الدراسة
إستمارة الاستبيان .	أداة الدراسة
مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية كانت (عالية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس و نوع الجامعة).	أبرز الإستنتاجات
تعزيز دور القادة في صنع قرارات ادارية فاعلة .	أبرز المقترحات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

### ثالثاً: مجالات الافادة من دراسات السابقة :

تأولت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي تسنى للباحث الاطلاع عليها أبعاد ممارسات

أداء العاملين الزراعيين وفي دراسات أخرى تناول فاعلية القرارات الادارية، اذ بلغ عدد تلك الدراسات مجتمعة

( 19 ) دراسة، وفيما يأتي أوجه الافادة من الدراسات السابقة:

1. استفادة الباحث من تساؤلات الدراسة المطروحة التي وضعها الباحثون السابقون، وهذا يجعله يضع اسئلة اكثر تميزاً ودقة.
2. تساعد الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث لدى الباحث وفهم أهدافها الاساسية والفرعية ، وايضا تمدده المعلومات كافية التي يحتاجها في موضوع بحثه.

3. الاطلاع على الابحاث السابقة يكسب الباحث الكثير من الخبرة ويجعل من موضوع بحثه أكثر دقة ونظام .
4. تساهم في بناء الاطار النظري للدراسة من خلال اطلاع الباحث على العديد من المصادر العلمية ذات صلة بمتغيرات الدراسة كالبحوث ، و رسائل الماجستير ، و اطاريح الدكتوراه والمواقع الالكترونية التي لم يتسن للباحث معرفته من قبل.
5. من خلال الاطلاع على العينات المعتمدة في الدراسات السابقة، تمت الافادة منها في اختيار عينة البحث في الدراسة الحالية.
6. شكلت الدراسات السابقة المرتكز الاساسي في اختيار مجتمع الدراسة، اذ تم تطبيق الدراسة الحالية في المديرية العامة للزراعة أربيل والدوائر التابعة لها باعتبارها من المنظمات المهمة في حين ان الكثير من الدراسات السابقة تم تطبيقها في منظمات وشركات ادارية مختلفة.
7. ساهمت الدراسات السابقة في تطوير الاطار العام للدراسة الحالية ومنهجيتها.

#### رابعاً: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- بالرغم من الدراسات السابقة التي اضافت الكثير واغنت الموضوع من خلال الاطار النظري والجانب الميداني، إلا ان الدراسة تميزت بما يأتي :
1. يتميز هذا البحث بانه الأول في اقليم كردستان - العراق على حد علم الباحث وحسب اطلاعه، الذي بحث في العلاقة بين دور أداء العاملين أداء المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة أربيل والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل. وهذا يمثل احد اهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة، إذ هناك اختلاف في ربط الدراسة الحالية بين المتغير المستقل " أداء العاملين الزراعيين" والمتغير التابع "و فاعلية القرارات الادارية".
  2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجتمع وعينة الدراسة الحالية.
  3. تميزت هذه الدراسة من حيث عدد ونوع الابعاد التي اخذت بنظر الاعتبار في متغيري الدراسة.
  4. تميزت هذه الدراسة باستخدام اسلوب الاستبانة والزيارات الميدانية كأداة لجمع البيانات.
  5. لم تتناول الدراسات السابقة وبحدود اطلاع الباحث الصلة بين متغيري الدراسة الحالية، وذلك ضمن اطار نظري أو ميداني يكشف عن طبيعة تلك العلاقة.

## المبحث الثاني

### الاطار العام للدراسة و منهجيتها

يتطرق هذا المبحث إلى محورين ، يتضمن المحور الأول الاطار العام للدراسة التي تتمثل في مشكلة الدراسة ، و أهميتها ، و أهدافها ، و أنموذجها فضلا عن فرضياتها و حدودها ، ويستعرض المحور الثاني منهجية الدراسة التي تتمثل الطريقة أو الاسلوب الذي يختاره الباحث لتصميم دراستها ، و أسلوب جمع البيانات و المعلومات ، واختيار الدراسة و الادوات الاحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وعلى النحو الآتي :

#### المحور الأول : الاطار العام للدراسة :

##### أولا : مشكلة البحث :

ان الهدف الاساسي للمنظمة هو أن يسعى الى اشاعة مبادئ المشاركة بين موظفيها، إذ أن كل منظمة تتطلب قدرا من المركزية ، بينما تتطلب مهام اخرى منها تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطات للمرؤسين فان نجاح اي منظمة يعتمد على اختيار اسلوب المناسب لعملية فاعلية القرارات الذي يناسب مهامها ويساهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق اهدافها.

إلا أن مشكلة ضعف دور أداء العاملين الزراعيين أي عدم مشاركتهم ودورهم في فاعلية القرارات الادارية المتبعة في المنظمة تؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين وعلى رضاهم الوظيفي كونهم لا يشعرون بانهم جزءاً من المنظمة ولا يشاركون في فاعليتها ووضع أهدافها ، وبالتالي هذا يؤثر على ولائهم للمؤسسة ، ولا يشعرون باهميتهم ودورهم الوظيفي.

و ان اسلوب مشاركة العاملين ودورهم في فاعلية القرارات يعكس لهم قيمة كبيرة ويحسهم بالمسؤولية في المنظمة ، وكذلك يعطي لهم دافعية للإنجاز، والابتكار والابداع. مما يؤثر هذا على زيادة انتاج ونشاط العاملين ، وبالتالي زيادة الأداء الذي من خلاله تحقق المنظمة لاهدافها.

– ومن ثم فإن السؤال المحوري للدراسة يمكن إيجازه في :

ما هو دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية؟

وتكمن مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية الاتية :

- هل توجد علاقة ارتباط بين دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية في بيئة عملهم؟
- هل للأداء العاملين الزراعيين أثر في فاعلية القرارات الإدارية؟
- هل لمشاركة العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية تاثير على رشادة القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة أربيل والدوائر التابعة لها ؟
- ما اثر دعم الادارة العليا في المديرية العامة من الناحية ( المعنوية و المادية ) لعملية فاعلية القرارات الادارية من قبل العاملين؟

ثانيا: اهمية الدراسة :

- 1- التعرف على مستوى تطبيق متطلبات أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية.
- 2- تسهم هذه الدراسة في إيجاد اليات جديدة في فاعلية القرار الإداري من خلال مشاركة العاملين في فاعلية القرارات الإدارية .
- 3- تعدّ هذه الدراسة بمثابة دعوة لتحسين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.
- 4- معالجة المشكلة الكبيرة التي يعاني منها مدراء الدوائر التابعة لمديرية العامة للزراعة أربيل خاصة في عملية فاعلية القرار الإداري، وذلك من خلال مشاركة العاملين في فاعلية القرارات الإدارية.

ثالثا: اهداف الدراسة :

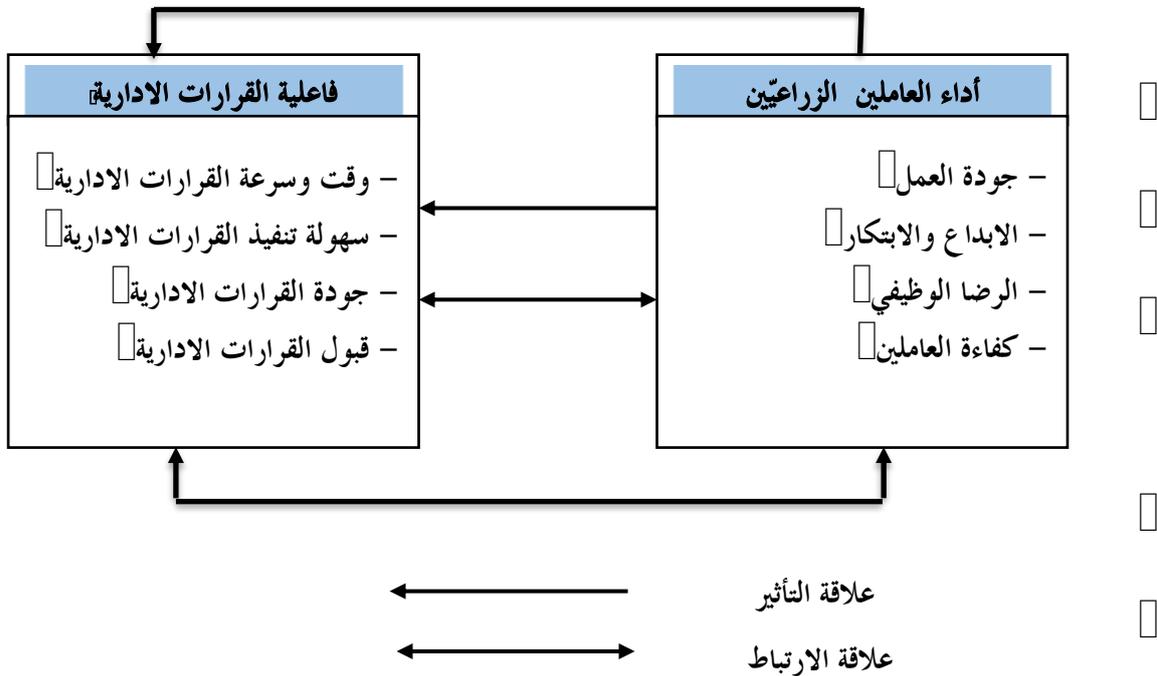
- 1- تهدف الدراسة إلى التعرف على معرفة دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية.
- 2- السعي لتقديم اطار نظري عن دور أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة المبحوثة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين دور أداء العاملين اي مشاركتهم في فاعلية القرارات الإدارية.
- 4- تقديم بعض التوصيات للمديرية للارتقاء بسياسة المشاركة في فاعلية القرارات الإدارية .

5- بناء مخطط فرضي للدراسة والسعي نحو اختبار فرضياتها.

6- كشف الفروقات اداء العاملين الزراعيين في مديرية العامة للزراعة في محافظة اربيل .

رابعا : المخطط الفرضي للدراسة :

تأسيسا على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، وكما جرى بناء (المخطط الفرضي للدراسة) الذي يوضح دور أداء العاملين الزراعيين بأبعاده (جودة العمل، والابتكار والابداع، والرضا الوظيفي، وكفاءة العاملين) في فاعلية القرارات الادارية بأبعادها المتمثلة بـ(سرعة القرارات الإدارية ، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وقبول القرارات الادارية) ، وتقصد الدراسة من تقديم هذا المخطط الفرضي ان يكون شاملا لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية في صورته الاجمالية ومن ثم امكانية قياسه للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة اجمالية لكي يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها، كما موضح في الشكل (1.1).



الشكل 1.1

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

## خامساً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الرئيسة والتساؤلات الفرعية ستقوم الدراسة بعرض جملة من الفرضيات التي تعدّ كإجابات مسبقاً على التساؤلات السابقة وذلك على نحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: تختلف آراء المستجيبين في مديرية العامة للزراعة المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لأداء العاملين الزراعيين وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل.

- الفرضية الفرعية الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لفاعلية القرارات الادارية وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل.

3. الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين الزراعيين بأبعادها وفاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين جودة العمل وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كفاءة العاملين وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.

4. الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لأداء العاملين الزراعيين بأبعادها في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05). وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعدها جودة العمل في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.

- توجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعء الابداع والابتكار في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.
  - يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعء الرضا الوظيفي في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.
  - يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعء كفاءة العاملين على فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين.
5. الفرضية الرئيسية الخامسة: تتباين مديرية العامة للزراعة المبحوثة في فاعلية القرارات الادارية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد أداء العاملين الزراعيين.

6. الفرضية الرئيسية السادسة: توجد فروقات معنوية بمعنى أنها ذات دلالة إحصائية لدى المديرية العامة للزراعة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة وذلك تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية.

#### سادساً: حدود الدراسة:

حددت الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والعلمية وهي كالآتي:

1. الحدود المكانية: تناولت الدراسة المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها حصراً البالغ عددها (26) مديرية.

2. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة اعداد الدراسة التطبيقية في المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها المبحوثة، التي بدأت بتوزيع استمارة الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من 2023/4/2 – 2023/7/2.

3. الحدود البشرية: تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على آراء أو الإجابات المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها حيث بلغ عددهم (144) فرداً.

4. الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على معرفة دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها.

## المحور الثاني : منهجية الدراسة :

### أولاً: منهج الدراسة :

لابد للدراسة العلمية ان تعتمد على منهج علمي يتحقق من خلاله ما تهدف اليه ويترتب عليه نجاح البحث أو اخفاقه باعتباره الطريق الذي يستخدمه الباحث للاجابة التي تثيرها المشكلة موضوع الدراسة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة موضوع واهداف الدراسة.

### ثانيا : أسلوب جمع البيانات و المعلومات :

اعتمدت الدراسة على تنوع مصادر وأساليب جمع البيانات بهدف الحصول على المعلومات و البيانات بطريقة دقيقة و بما يتوافق مع هدف إكمال الدراسة وإختبار مخططاتها و فرضياتها ، بحيث تصل الدراسة إلى نتائج موثوقة بطريقة علمية مؤمنة تتيح إجراء الإختبارات العلمية للفرضيات قيد البحث، و في هذا الصدد فإن مصادر الحصول وتجميع البيانات و المعلومات تباينت لتغطية الإطار النظري و الميداني في الوقت نفسه ، وذلك عبر الأساليب الآتية:

1. الإطار النظري: اعتمد الإطار النظري للدراسة على اللجوء للمصادر العربية و الاجنبية و الإستعانة بها ويقصد بهذه المصادر الرسائل و الأطروحات الجامعية و الدوريات العلمية المتخصصة بنشر الأبحاث المختلفة، و الكتب مما ساعد الباحث في هذا المجال.

2. الإطار الميداني: بالنسبة للإطار الميداني فإن الدراسة استعانت بعدة أساليب ميدانية بحثية تتمثل في الأساليب و الأطر الميدانية الآتية:

أ. الزيارات الميدانية: من خلال زيارات الباحث الميدانية لمديرية العامة للزراعة في أربيل ودوائر التابعة لها بغرض تجميع البيانات الأولية و تحديد مجتمع الدراسة و إختيار عينة الدراسة كما في ( ملحق رقم 3 )..

ب. الاستبانة: في اطار الاستبانة كما في (ملحق رقم 2) تعد الإستبانة الأداة الرئيسة فيما يخص الجانب العملي بغرض الحصول على البيانات اللازمة في هذا الإطار؛ و قد بنيت الإستمارات الخاصة بالإستبانة بناء على الجانب النظري للدراسة ، فضلا عن الإفادة من آراء الخبراء و المحكمين للرسالة قيد البحث من ذوي الإختصاص في هذا

المجال، في (ملحق 1)، مع مراعاة أنه قد تم تصحيح بعض العبارات لتناسب مع مجال الدراسة ومتغيراتها، ولقد تضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة محاور، على النحو الآتي:

• **المحور الأول:** وهو المحور الخاص بالتعريف بالإشخاص و الأفراد المستجيبين قيد البحث (المبحوثين) و يركز على المعلومات الشخصية التعريفية العامة عن المبحوثين، وعددها (7) عبارات خاصة بالتعريف متمثلة في (اسم المديرية ، والجنس، والفئات العمرية، والتحصيل الدراسي ، والاختصاص الاكاديمي، والمنصب الوظيفي ، وعدد سنوات الخدمة).

• **المحور الثاني:** والمقصود به التركيز على المقاييس الخاصة بمتغيري الدراسة، وذلك من خلال الجزأين الآتيين:

- **الجزء الأول:** يشتمل على أربعة أبعاد للمتغير المستقل للدراسة (أداء العاملين الزراعيين) بحيث تم تمثيلها عن طريق أربعة أبعاد (جودة العمل ، الابتكار والابداع ، والرضا الوظيفي ، وكفاءة العاملين) وحددت بذلك (5) عبارات لكل بعد.

- **الجزء الثاني:** تم تخصيص هذا الجزء للمتغير المعتمد (فاعلية القرارات الادارية) ويتضمن أربعة أبعاد متمثلة في (وقت و سرعة القرارات الادارية ، و سهولة تنفيذ القرارات الادارية ، جودة القرارات الادارية وقبول القرارات الادارية)، و حددت أيضا (5) عبارات لكل بعد.

و بهذا بلغ عدد عبارات الاستبانة الاجمالية (40) عبارة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي؛ الأنسب هنا في هذه الحالة، في جميع مقاييس الاستبانة و بحيث شمل التدرج العبارات التالية: (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق ولا أتفق بشدة)، ووفقا للاطر النظرية للدراسة فإنه من المتوقع أن تدل إجابات المستجيبين (أتفق بشدة، أتفق) إلى قوة تأثير متغيري الدراسة، في حين ترشدنا إجابات المستجيبين (لا أتفق ولا أتفق بشدة) نحو ضعف تأثير متغيري الدراسة، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر الاعتدال والوسطية لمتغيري الدراسة، الجدول (5.1) يوضح هيكل الاستبانة للدراسة الحالية.

الجدول 5.1 هيكل الاستبانة

المصدر	مجموع العبارات	تسلسل العبارات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية		
من إعداد الباحث	7	7-1	اسم المديرية الجنس العمر التحصيل الدراسي الاختصاص الأكاديمي المنصب الوظيفي عدد سنوات الخدمة	المعلومات الشخصية	المحور الأول	
على ، 2013 و مرزوقة ، 2014 وعياش ، 2017 و قويدر، 2017 و الطالب والزبيدي، 2018 و خضر وغضيب ، 2021، و العبرية والحضومي ، 2022.	5	X1-X5	جودة العمل	أداء العاملين	الجزء الأول	المحور الثاني
	5	X6-X10	الابتكار و الابداع			
	5	X11-X15	الرضا الوظيفي			
	5	X16-X20	كفاءة العاملين			
قادر ، 2013 ، ابو تميم ، 2015 و ابوحميد ، 2017 و العبادي و خريسات ، 2019 و البدري واخرون ، 2020 و عبدالحفيظ و مخلوف ، 2020	5	Y1-Y5	وقت و سرعة القرار	فاعلية اتخاذ القرارات	الجزء الثاني	
	5	Y6 –Y10	سهولة تنفيذ القرار			
	5	Y11-Y15	جودة القرار			
	5	Y16-Y20	قبول القرار			
40	مجموع فقرات استبانة الاستبانة					

الجدول: من إعداد الباحث

ثالثاً: الاختبارات قبل التوزيع وبعده :

### أولاً: الاختبارات قبل التوزيع

من أجل ضمان صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة وابعادها، خضعت لاختبار الصدق الظاهري، على الرغم من أنها تتكون من نماذج جاهزة ومتطورة من خلال تقديمها إلى عدد من المحكمين والخبراء الملحق (1) لضمان صحة الفقرات الواردة في الاستمارة ومدى ملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم حول قدرتها على قياس دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية: (دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة أربيل والدوائر التابعة لها) لضمان وضوح فقراتها وشمولية ودقة المصطلحات العلمية، وفي ضوء ذلك، تم حذف وتعديل واطافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي اكتسب بموجبة رأي الاكثريه في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة، ولإثبات الموثوقية تم استخدام معامل كرونباخ ألفا الثبات، وهذا يهدف إلى حساب التكرار (الموثوقية) لإعطاء هذه الاستبانة النتيجة نفسها إذ تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة في الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المستجيبين عدة مرات خلال مدد زمنية معينة.

ولقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha - Cronbach)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.70)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قام الباحث بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (40) فرداً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل القيم كانت أكبر من (0.70) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع.

ويتضح من نتائج الجدول (6.1) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة لكل المتغيرات، إذ بلغت (0.963) لأداء العاملين الزراعيين ولأبعاده (جودة العمل، والابتكار والابداع، والرضا الوظيفي وكفاءة العاملين) بلغت (0.899 و 0.868 و 0.897 و 0.883) على التوالي، وكما أظهرت النتائج أن متغير فاعلية القرارات الادارية بلغ (0.958)، ولأبعاده (وقت وسرعة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية

وقبول القرارات الادارية، قد بلغت (0.852 و 0.882 و 0.876 و 0.853) على التوالي، و(0.978) للمتغيرات مجتمعة وكانت كلها أكبر من (0.70)، وبهذا يعد الثبات عالياً ويؤكد صلاحية المقياس لدراسة الظاهرة المبحوثة (Moore, 2003).

الجدول 6.1 معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	العبارات	الاختبار الأولي	الاختبار النهائي
	N of items	معامل كرونباخ ألفا الثبات	معامل كرونباخ ألفا الثبات
		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
أداء العاملين الزراعيين	20	0.943	0.963
1. جودة العمل	5	0.825	0.899
2. الابتكار والابداع	5	0.816	0.868
3. الرضا الوظيفي	5	0.877	0.897
4. كفاءة العاملين	5	0.861	0.883
<b>فاعلية القرارات الادارية</b>	<b>20</b>	<b>0.946</b>	<b>0.958</b>
1. وقت وسرعة القرارات الادارية	5	0.848	0.852
2. سهولة تنفيذ القرارات الادارية	5	0.873	0.882
3. جودة القرارات الادارية	5	0.867	0.876
4. قبول القرارات الادارية	5	0.836	0.853
المتغيرات مجتمعة	40	0.911	0.978

المصدر: من إعداد الباحث وفق لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

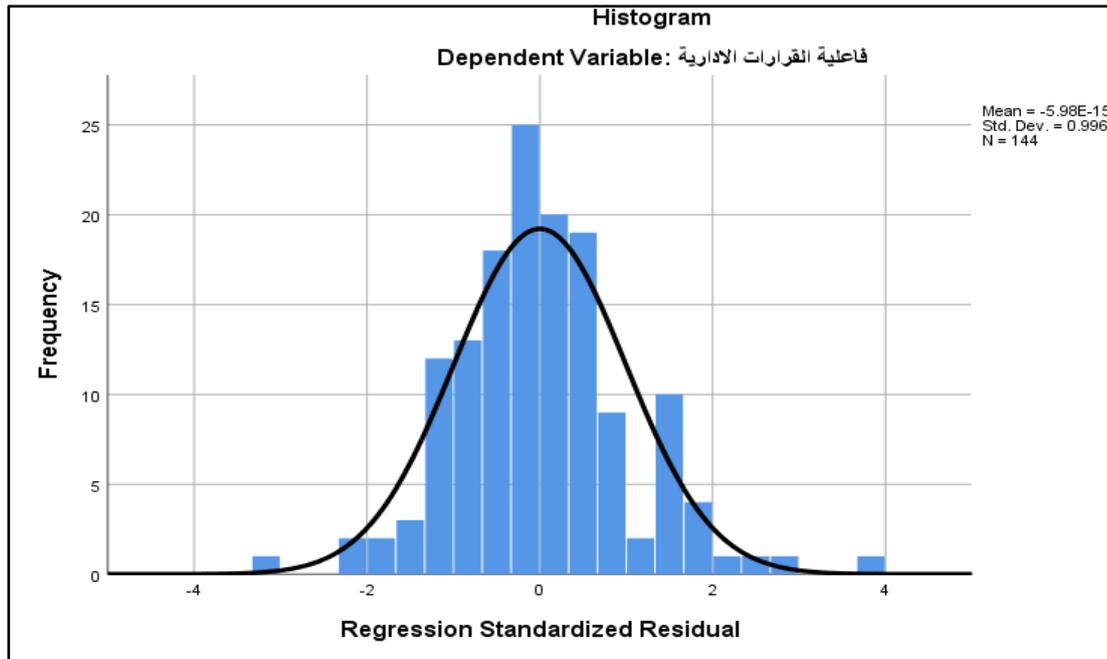
## ثانياً: الاختبارات بعد التوزيع:

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة، إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك الفقرات الرئيسة والفرعية المبحوثة، وذلك من خلال معامل الارتباط البسيط، الملحق (3) وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة لأداء العاملين الزراعيين بدلالة أبعاده الأربعة (جودة العمل، والابتكار والابداع، والرضا الوظيفي وكفاءة العاملين) وهذا يعني توفر الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المتغير، ويعبر عن صدق محتوياته وثبات سريانه.

ويشير الملحق (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم فقرات فاعلية القرارات الإدارية بدلالة أبعادها الأربعة (وقت وسرعة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية وقبول القرارات الإدارية) وهذا يدل على أن الفقرات تتصف بالاتساق الداخلي مما تُشير إلى إمكانية قياس هذه الفقرات لمتغير فاعلية القرارات الإدارية.

### 1. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality test):

يعد التوزيع الطبيعي للبيانات الأكثر تشابهاً في قواعد البيانات المتشابهة نسبياً، إذ يحدث في نطاق صغير من القيم، في حين أن هناك قيماً متطرفة أقل في الأطراف العلوية والحد الأدنى من نطاق البيانات. عند توزيع البيانات بشكل طبيعي، يؤدي رسمها على الرسم البياني إلى صورة على شكل جرس ومتناسق. ويشير الشكل (2.1) إلى التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

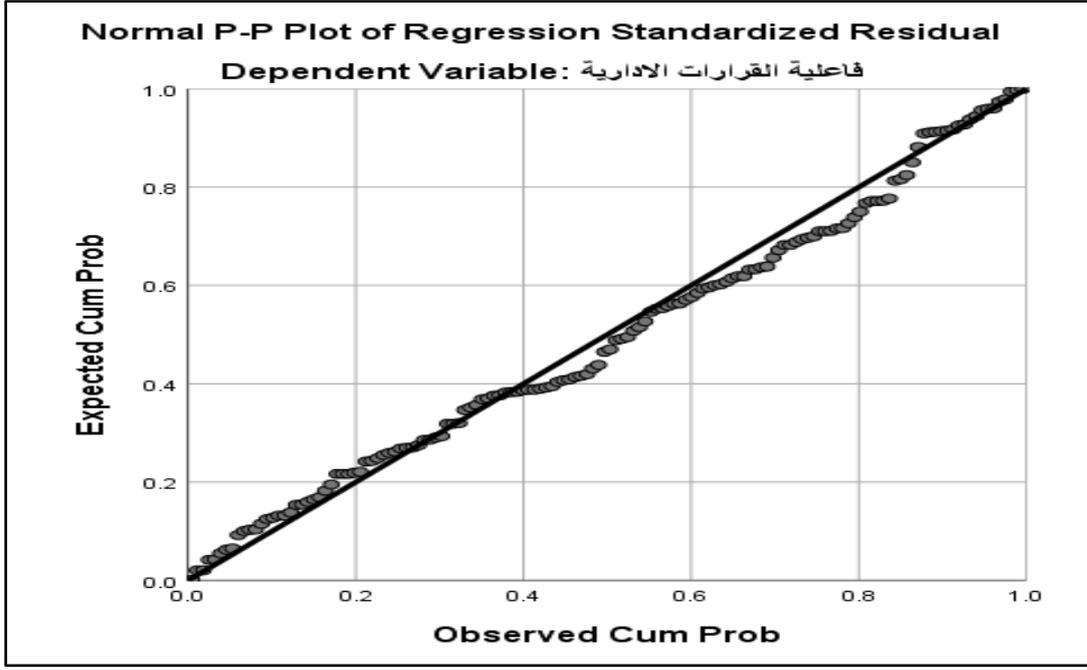


الشكل 2.1 مدى تساوي التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

## 2. فحص العلاقة الخطية (Linearity test):

العلاقة الخطية هي مصطلح إحصائي يستخدم لوصف علاقة خط ثابت بين متغير وثابت. ويمكن التعبير عن العلاقات الخطية إما في شكل رسومي ، حيث يتم توصيل المتغير والثابت عبر خط مستقيم أو في شكل رياضي حيث يتم ضرب المتغير المستقل في معامل الميل، ويشير الشكل (3.1) إلى أن العلاقة بين عن أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية ذات علاقة خطية.

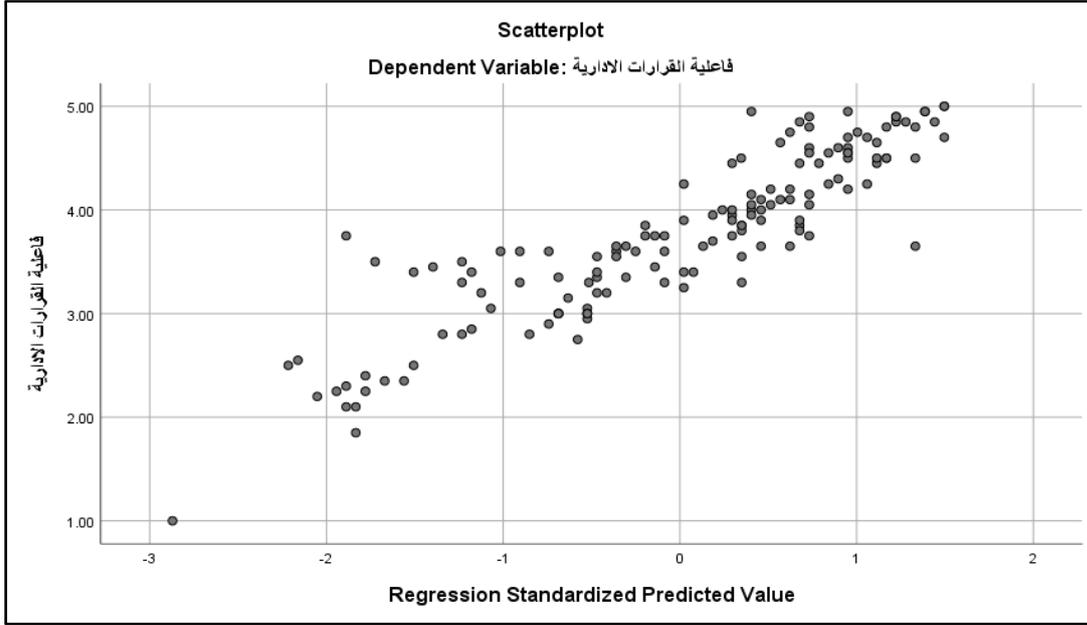


الشكل 3.1 العلاقة الخطية بين الإجابات عن دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

### 3. مدى تساوي التباين (Homoscedasticity of equal variances):

مدى تساوي التباين هو افتراض في التحليل الإحصائي يضمن انتشاراً ثابتاً أو تشتت نقاط البيانات عبر نطاق المتغير المستقل أو المتغيرات. ويمكن أن يكون لانتهاكات هذا الافتراض آثار على صحة التحليل الإحصائي، ولكن الطرق المتاحة لتقييم ومعالجة التباينية عند وجودها ومدى تساوي التباين هو أيضاً افتراض وجود تباينات متساوية أو متشابهة في مجموعات مختلفة يتم مقارنتها، وهذا افتراض مهم للاختبارات الإحصائية البارامترية لأنها حساسة لأي اختلافات، وتؤدي الفروق غير المتكافئة في العينات إلى نتائج اختبار منحازة ومنحرفة. ويشير الشكل (4.1) إلى أن الإجابات الشاذة إن وجدت، فإنها لن تؤثر في النتائج وأن الإجابات تقع ضمن التوزيع الطبيعي.



الشكل 4.1 مدى تساوي التغيرات في الإجابات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

#### 4. تحليل التداخل الخطي (Multicollinearity):

تحليل التداخل الخطي أو الاستقلالية، يختص شرط الاستقلالية بالتعرف على ظاهرة الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى ظهور نتائج وهمية وغير حقيقية لمعاملات الانحدار. ولكي نتعرف على وجود ارتباط ذاتي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغيرات المستقلة فقد جرى تطبيق اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factors) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة في الدراسة والمتمثلة أداء العاملين الزراعيين، إذ يشترط لعدم وجود هذه الظاهرة ألا تتجاوز قيم معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة المعيارية (5) باعتبار أن بيانات الدراسة من النوع الوصفي، وأن تكون قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

ومن نتائج تحليل الاستقلالية في الجدول (7.1) يتبين لنا أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) ولجميع أبعاد المتغيرات المستقلة تقل عن (5) حيث وقعت بين (2.846 – 4.561)، وأن قيم اختبار التباين المسموح وقعت بين (0.202 – 0.351)، وهي جميعاً أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، مما يدل على عدم

وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية ، وبالتالي فإن شرط الاستقلالية يعد متحققاً في بيانات الدراسة الحالية مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات العلمية.

### الجدول 7.1 نتائج تحليل التداخل الخطي

التداخل الخطي		المتغيرات المستقلة (أبعاد أداء العاملين الزراعيين)
معامل السماح Tolerance	معامل التباين VIF	
0.351	2.846	1. جودة العمل
0.248	4.031	2. الابتكار والابداع
0.202	4.561	3. الرضا الوظيفي
0.227	4.398	4. كفاءة العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS .

### 5. فحص استقلالية الأخطاء (Independence of errors):

تم استخدام معامل (Durbin Watson) من أجل فحص استقلالية الأخطاء، حيث قيمة معامل دربن واتسون هي (1.681) عند مستوى دلالة (0.05) أي حول القيمة 2 وهذا يعني أن الأخطاء مستقلة بعضها عن بعض ، وأن الأخطاء كانت عشوائياً ولا تؤثر على نتائج الدراسة.

### 6. تجانس التباين:

للتحقق من شرط تجانس التباين لجميع أبعاد متغيرات الدراسة فقد تم إخضاع بيانات الدراسة الحالية لاختبار (ليفين) (Levene)، وبما أن بيانات أبعاد الدراسة الحالية ومتغيراتها ذات مفردات متساوية فإن هذا الاختبار هو الأفضل لمثل هذه الحالة، إذ إن هذه البيانات قد تحقق فيها شرط التوزيع الطبيعي لذلك فإن نتائج اختبار (Levene) الواردة في الجدول (8.1) تشير إلى تحقق شرط تجانس التباين؛ حيث إن قيم (Sig.) المحسوبة لمعلمه اختبار (Levene)

كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05). ويؤكد ذلك قيم إحصائية (Levene) المحسوبة وللأبعاد كافة التي كانت جميعها أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.869) وبدرجات حرية (1، 143)، مما يمكننا القول بأن شرط تجانس التباين لبيانات الدراسة الحالية يعد متحققاً ، وحسب نتائج التحليل المذكورة.

### الجدول 8.1 اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين

Levene's Test		فاعلية القرارات الإدارية	Levene's Test		أداء العاملين الزراعيين
Sig.	قيمة F		Sig.	قيمة F	
0.298	1.092	سرعة القرارات الادارية	0.591	0.299	جودة العمل
0.293	1.089	سهولة تنفيذ القرارات الادارية	0.540	0.388	الابتكار والابداع
0.326	0.994	جودة القرارات الادارية	0.574	0.357	الرضا الوظيفي
0.580	0.323	قبول القرارات الادارية	0.592	0.299	كفاءة العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج اختبار شروط تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية تبين أن بيانات الدراسة قد تحققت فيها الشروط الثلاث مما يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل :

تعتمد الدراسة لوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفرغها وتبويبها إحصائياً واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل في الآتي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية المتفككة لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض

النتائج الأولية ومناقشتها.

2. معامل ارتباط بيورسون (Pearson correlation Coefficient) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة.
3. استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقبول أو رفض الفرضيات الواردة، واستخدام الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لترتيب الفقرات حسب المكون ذي تأثير الأكبر.
4. استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر استجابي.
5. استخدام اختبار (T) لاختبار ارتباط سبيرمان (Spearman) فضلاً عن اختبار (F) لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار المتعدد.
6. تحليل التباين الأحادي: يستخدم لإيجاد الفروق بين الإجابات بناءً على الخصائص الشخصية.
7. استخدام اختبار (Independent – Sample T Test): للتعرف على الفروقات بين فئات سمّة الجنس تجاه متغيرات الدراسة، وتم تحليل التباين الاحادي (One – Way Anova) للتعرف على الفروقات بين فئات السمات الشخصية (عدا سمّة الجنس) تجاه متغيرات الدراسة.
8. وقد نفذت الوسائل المذكورة على الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج SPSS v-24.

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

#### أداء العاملين الزراعيين ( تأطير مفاهيمي )

أولاً : مفهوم الأداء وأهميته :

##### 1- مفهوم الاداء:

يعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث بالدراسات الادارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لاهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات على الأداء وتنوعها، اذ يعدّ الفرد هو الوسيلة التي تدفع الاجهزة الادارية للعمل بنشاط وحيوية، اي ان نجاح المنظمة يرتبط بأداء افرادها لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها عن طريق واجبات ومهام يقوم بها العاملون داخل المنظمة (محمد، 2020). ولتوضيح مفهوم الأداء ينبغي تحليله وفقاً الآتي :

أ- **الاداء بمفهوم واسع الاستعمال:** يعبر عن مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي تمكن من اعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج، اي هو عبارة عن نتيجة العمل المرتبطة بالكفاءة والفاعلية، فمفهوم الأداء على مستوى المنظمة يعني الانتاجية والقدرة على المنافسة اما على مستوى الموظف فيعني مدى اداركه ومدى اختلافه عن الموظفين الآخرين.

ب- **الاداء بمفهوم شامل:** يشير إلى مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها باستخدام كافة الموارد اللازمة.

ت- **الاداء بمفهوم متطور:** ينظر بعضهم على أن أداء المنظمة مرتبط بادراكات الفرد وقدراته ومهاراته، واما بعضها الاخر فيعدّ أداء المنظمة ككل مرتبطاً بالتغيرات في البيئة الخارجية وعناصرها.

ث- **الاداء بمفهوم غني بالمكونات المتناقضة:** يشير إلى مجموعة العوامل المتناقضة كما هو الحال عند رغبة الادارة في تخفيض التكلفة مع تحسين جودة منتجاتها والخدمات التي تقدمها ( العشيبي، 2013 ).

وقد تعددت تعريفات الباحثين حول الأداء والجدول ( 1.2 ) يبين بعض منها وفق التسلسل الزمني.

الجدول ( 1.2 ) تعاريف الأداء على وفق عدد من الكتاب الباحثين

ت	اسم الكاتب أو الباحث	التعريف
1	براهيم وشوقي، 2017	كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته.
2	العويري، 2017	هو انجاز الاهداف والغايات التي تضعها المنظمة.
3	قويدر، 2017	عبارة عن المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
4	خلف واخرون، 2019	قدرة المنظمة على استعمال مواردها بطريقة تحقق من خلالها الاهداف المرسومة.
5	محمد، 2019	انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.
6	محمد، 2020	هو تنفيذ العامل لاعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.
7	Yusuf et al, 2020	نتيجة النوعية والكمية للعمل الذي ينجزه الموظف اثناء تنفيذ المهام الموكلة إليه.
8	Idris et al, 2022	هو مزيج من الجهد والقدرة وإدراك المهمة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

وتأسيسا على ماورد في الجدول ( 1.2 ) يورد الباحث تعريف اجرائيا للأداء على انه نتيجة العمل بالجودة والكمية يحققها العامل في أداء واجباته بناء على المهام والمسؤوليات الموكلة إليه.

## 2- أهمية الاداء:

يحظى موضوع الأداء بأهمية مرموقة في العملية الادارية، فهو الوسيلة التي تدفع الادارة للعمل بحبوية ونشاط وتجعل القادة يتابعون مسؤوليات وواجبات مرؤوسيههم بشكل مستمر ودفعهم للعمل بفاعلية وبذلك فإن للأداء أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد، وتبرز أهميته في الاتي :

أ- يساهم الأداء في قياس القدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.

ب- يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والابداع في الاداء.

ت- يساعد في تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات.

ث- يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

ج- الأداء المتميز الفعال يساهم في تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجات الفرد ( ماضى، 2014).

ح- يساعد المنظمة لتحتل مكانة عالية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق من خلال تقديم الخدمات

بما يرضى العملاء أو المستفيدين من خدماتها ( غزأوي، 2012 ).

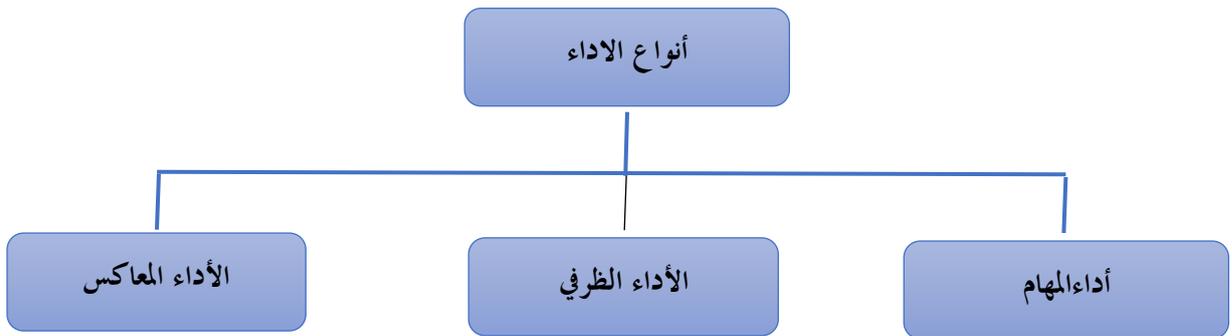
خ- يساهم في ترقية العمال الذين يجيدون عملهم وحصلوهم على فرص مهنية افضل بشكل أسهل مقارنة بالعمال

الذين يكون ادائهم منخفض ( براهيم وشوقي، 2017 ).

ثانيا: أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يتطلب اختيار المعيار الدقيق والعلمي، إذ يصنف إلى ثلاثة أنواع وهي موضحة في

الشكل (1.2)



الشكل 1.2 أنواع الأداء لتصنيف الانواع

المصدر: من إعداد الباحث.

أ- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تساهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة، مثل جرد المخزن، الانتاج المباشر

للبضائع والخدمات (الملاحى، 2016).

ب-الأداء الظرفي: يساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة.

ت-الأداء المعاكس: يساهم بتميز سلوك سلمي في العمل، كالتأخر عن مواعيد العمل أو الغياب عنه ( بوغلاق،

2019).

ثالثا: مفهوم أداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين:

#### 1- مفهوم أداء العاملين :

يغطي مفهوم أداء العاملين باهتمام متزايد لدى الغالبية العظمى من المؤسسات والمنظمات والمجتمعات ككل ، فجميعها

تعمل على تحسين أداء العاملين لأن ذلك سيسهم في رفع انتاجيتهم ، وباهماله تتقاعس عن جودة خدماتهم (سهمود،

2022 ). يعدّ أداء العاملين اداة المنظمات العملية لتحقيق اهدافها والوسيلة الفعالة لانجاز الغايات والرسالة التنظيمية

فيها (الخطيب،2009 ).

وقد تعددت تعريفات الباحثين حول أداء العاملين ، والجدول ( 2.2 ) يبين بعض منها على وفق التسلسل الزمني.

الجدول ( 2.2 ) تعريفات أداء العاملين على وفق اراء عدد من الكتاب والباحثين :

ت	اسم الكاتب أو الباحث	التعريف
1.	العشيبي، 2013	هو العملية الادارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستوى الأداء المحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأداء اقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق.
2.	Alemnew,2014	هو مفهوم متعدد الأبعاد ويؤثر أداء العامل بأكمله على أداء المنظمة.
3.	رضوان، 2016	هو عبارة عن مجموعة نتائج السلوكية ، التي تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية، مع الاخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة.
4.	Zaqout,2016	إنه أحد أهم المكونات التي تعكس كلاً من الأهداف والموارد الأساسية للنجاح المنظمة.

هو مجموعة من السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وهو مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة اليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة.	ابو عياش، 2017	.5
قدرة الموظف على تحقق اهدافه الوظيفية التي يشتغلها في المنظمة وتنفيذ اعماله ومسؤولياته التي يكلف بها وتفاعله بجهده وقدرته في المنظمة.	قويدر، 2017	.6
درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة اي الكيفية التي يشجع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.	بابكر، 2018	.7
مساهمة الفرد في تحقيق اهداف وغايات المنظمة.	Amussah, 2020	.8
هو طريقة أداء مهمة العمل وفقاً للوظيفة المحددة.	Bustamam et al, 2020	.9
هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم باعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، وهو يعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به.	نشاش، 2020	.10
عبارة عن تقييم لشخص يقوم بأداء عمل جيد اثناء انجازه المهمة بهدف نجاح المنظمة.	Sari et al, 2020	.11
هو مستوى الإنجاز أو نتائج عمل العامل مقارنة بالأهداف المراد تحقيقها أو المهام التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية معينة.	Yusuf et al, 2020	.12
هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة اليه من حيث الجهد، الجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.	سهمود، 2022	.13
يشير إلى نتيجة العمل التي توصل إليها العامل في أداء الواجبات الموجهة إليه بناءً على المعايير التي وضعتها المنظمة.	Idris et al, 2022	.14

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

وبناء على ما سبق نورد تعريفا إجرائيا لأداء العاملين على أنه ( مجموعة من النتائج السلوكية للعاملين تساهم في تحقيق الاهداف في المنظمة باستخدام الموارد والقدرات المتاحة وذلك من اجل تحقيق اهداف ادارية فعالة) .

## 2- مفهوم أداء العاملين الزراعيين

ان الزراعة هي إحدى المصادر الرئيسية للاقتصاد الوطني للعديد من البلدان، علأوة على ذلك ، يعدّ مصدر الدخل الرئيس لمعظم السكان ، ولذلك من الضروري العمل على تحقيق التنمية الزراعية من أجل الوصول إلى التنمية الشاملة. وان النمو السكاني المتزايد في العالم سيؤدّي إلى مواجهة العديد من التحديات خلال العقود القادمة. التحدي الرئيسي والاكثر هو توفير الغذاء الكمي والتنوع الذي يؤدي إلى الأمن الغذائي (Murad, 2020).

وإن تنمية الموارد البشرية يجب أن تعزز الإنتاج الزراعي من حيث الجودة والكمية ويستلزم مشاركة العمال الزراعيين وتطوير القدرات. لذلك يجب أن يكون العامل الزراعي مدربًا جيدًا لكي يلعب دوره بكفاءة. لذا فإن تأهيل العمال الزراعيين هو أحد عناصر نجاح المنظمة (Altalb& Hadi, 2020).

اما تعريف لعاملين الزراعيين فقد عرّف من قبل (عبدالرزاق وجوحي،2014) بانهم ((الافراد الزراعيين المتخصصين الموضوعيين الذين يعملون في مجال الزراعي)). وأما (Saker,2021) عرف العاملين الزراعيين يقصد بهم مجموعة الافراد المكلفين بتقديم خدمات زراعية باختلاف مراكزهم الوظيفية (مرشدين زراعيين-أخصائيين-مهندسين ) سواء في المراكز الزراعية أو دوائر ومديريات الزراعية. وعرّف (الطالب والزبيدي،2018) العاملين الزراعيين بأنهم هم الاشخاص خريجو الاعداديات والمعاهد والكليات الزراعية واصحاب الشهادات العليا والمعنيين.

رويشير مفهوم الدور هو دلائل تعبر عن العمل الذي يؤديه العامل الزراعي والممارسات في أداء عمله ( خضر وغضيب، 2021). وعرفه ( الطالب والزبيدي، 2018) بأنه هو (كل مايقوم به العامل الزراعي) .

اما أداء العامل الزراعي فهو سلوك المناسب الذي يسلكه الموظف الزراعي لانجاز الاعمال المناطة به من مهام وواجبات محددة له مسبقا لتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة (عبدالرزاق وجوحي،2014).

وعليه يمكن القول بأن أداء العاملين الزراعيين عبارة عن المستوى الذي يحققه العامل الزراعي عن قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل اي النتيجة المحصلة من جراء اتمام عمل ما.

رابعا: أهمية أداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين:

#### 1- أهمية أداء العاملين :

ان أداء العاملين يعدّ ذا أهمية كبرى بالنسبة لكل من العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، وايضا بالنسبة للمنظمات والمنظمات حسب اختلاف طبيعة عملها. فحياة المنظمة تتوقف على أداء العاملين فيها فان قاموا بأعمالهم وانجاز مهامهم حسب المطلوب فسبقودون المنظمة نحو تحقيق اهدافها المنشودة كالبقاء، النمو والتوسع ( نشاش، 2020 ). وذكر (رضوان، 2016) أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة ترجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والنمو، ومرحلة الاستمرار، مرحلة السمعة والفخر ثم التميز والريادة، وإنّ جميع هذه المراحل تتوقف على مستويات الأداء بها. وأما (سهمود، 2022) تتأول أهمية أداء العاملين على الوفاق الآتي:

أ- أهمية أداء العاملين بالنسبة للعاملين: إذ أشار بأنه ينعكس أداء العاملين على أداء المنظمة التي يعمل فيها وينتمي إليها، فعندما يكون أدائهم مرتفعا فذلك يعني ان انتاجيتهم ستكون جيدة ومرتفعة في المنظمة ككل وبالتالي تتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ب- أهمية أداء العاملين بالنسبة للمنظمة: تهتم المنظمات بأداء العاملين فيها وتعتبره ركيزة اساسية من ركائز ادائها وانتاجيتها، فنجاح المنظمة وتقدمها ووصولها إلى اهدافها مرتبط ارتباطا وثيقا برفع أداء العاملين فيها الذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مؤشر نجاح المنظمة واستقرارها المؤسسي.

#### 2- أهمية أداء العاملين الزراعيين:

ان العنصر البشري بإمكاناته، وقدراته ومهاراته يعدّ الأداة الفعالة التي تستغل كل جوانب المادية بهدف تحقيق التنمية الزراعية. لذلك فالأداء العاملين الزراعيين مهم في المنظمات فإن أهميته تزداد بشكل اكبر في المنظمات الخدمية ، ومنها الدوائر الزراعية، اذ يسعى معظم الدوائر إلى تحديد كمية ونوعية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد الامكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى حاجات الافراد إلى التطوير، ففي كل مؤسسة زراعية يكون العامل الزراعي هو العمود الفقري لها والاساس في جودة أو ضعف اداءها كونه محور الاتصال والتواصل الاداري ودوره الفعال في تقديم الخدمة الإدارية والزراعية على اختلاف انواعها. علما ان نجاح مؤسسة زراعية في أداء مهامها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة ومهارة

العاملين فيها وخاصة العاملين الزراعيين ، لانهم يمثلون الدعامة الرئيسة لنجاح العمل فيها ( عبدالكلاي والبدري، 2019).

وفضلاً عند ذلك تبرز اهمية أداء العاملين الزراعيين في الآتي :

أ- للعاملين الزراعيين كفاءات اساسية لازمة تجعلهم قادرين على فهم متطلبات وظائفهم وموائمة ومواكبة التغيرات دائمة الحدوث في المنظمة كافة .

ب- يساهمون من خلال كفاءاتهم الفنية والادارية في العديد من المجالات في المنظمة التي تشمل تنظيم الخدمات والعمليات الارشادية، والتنمية البشرية، والتخطيط والتنفيذ، والاتصال، والقيادة ، والبحث والتقييم (فتحي ورمضان، 2019).

ت- ان الاهتمام في أداء العاملين الزراعيين مهم جدا لأنهم يمثلون العنصر الأول والهام في الانتاج ودفع عجلة التنمية، وهم يعدّون ثروة انسانية في اي منظمة زراعية والعنصر الرئيس في تطورها (حامد، 2017).

ث- يمثل العامل الزراعي عنصرا اساسيا في أي منظمة أو نظام زراعي ويؤدي دورا رئيسا في تحقيق التنمية الزراعية وتحسين الكفاءة الانتاجية (خضر وغضيب، 2021).

خامسا: أهداف أداء العاملين وأداء العاملين الزراعيين:

#### 1- أهداف أداء العاملين :

إن الهدف الرئيس لأداء العاملين في المنظمة هي زيادة الانتاجية من خلال تصميم وظيفي فعال وتوفير الموارد البشرية الراغبة وكذلك مختصة في العمل بالمنظمة، بالاضافة إلى تشجيعهم على التطور في ادائهم من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات الادارية والتكنولوجية فضلا عن مكافئتهم وتحفيزهم بطريقة عادلة ومنصفة لتحقيق الرضا لديهم وتنمية الشعور بالعدالة عبر القرارات والاجراءات الخاصة التي تتعامل بها المنظمة معهم، بالاضافة إلى مساعدتهم على تحديد مهامهم التي يقومون بها بحيث تتلائم مع مؤهلاتهم العلمية والعملية مما يجعلهم سعداء وترفع من معنوياتهم (حميد، 2021).

## 2- أهداف أداء العاملين الزراعيين:

يقع على عاتق ادارة المنظمة مسؤولية كبيرة عن تطوير المنظمة ككل وعن تحقيق الاهداف العامة من خلال رفع كفاءة وسلوك العاملين الزراعيين في المستويات الوظيفية كافة فضلاً عن مدى وضوح الاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفضلاً عن تفويض السلطة للعاملين مع منحهم الصلاحيات لتنفيذ ما يوكل اليهم من الواجبات، وهنا نطرق لبعض أهداف التي يسعى أداء العاملين الزراعيين لتحقيقها ،كالآتي:

أ- مشاركة العاملين الزراعيين في إعداد وعمل برامج بالمنظمة.

ب- تحفيزهم على المشاركة بفاعلية في تخطيط جهود وأنشطة وبرامج التوجيه (Altalb& Hadi, 2020).

ت- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمة وتفهمهم وادراكهم لاهداف العمل واهميته (فتحي ورمضان،2019).

ث- مساهمة العامل الزراعي في نجاح أداء رسالته وتحقيق اهدافه من خلال الكفاءات، الخبرات والمهارات التي يمتلكها على كافة المستويات التنظيمية في المنظمة (عمر وباشا، 2015).

ج- تنمية العاملين الزراعيين من خلال الارتقاء بمستوياتهم المعرفية والادائية، وتحديد امكانياتهم وقدراتهم الفكرية والمهارية يؤثر على تحسين ادائهم ويساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

ح- العنصر البشري أي (العاملين الزراعيين ) هم اداة ووسيلة في تحقيق المنظمة لاهدافها (ادريس،2013).

سادسا: محددات أداء العاملين ومعايره:

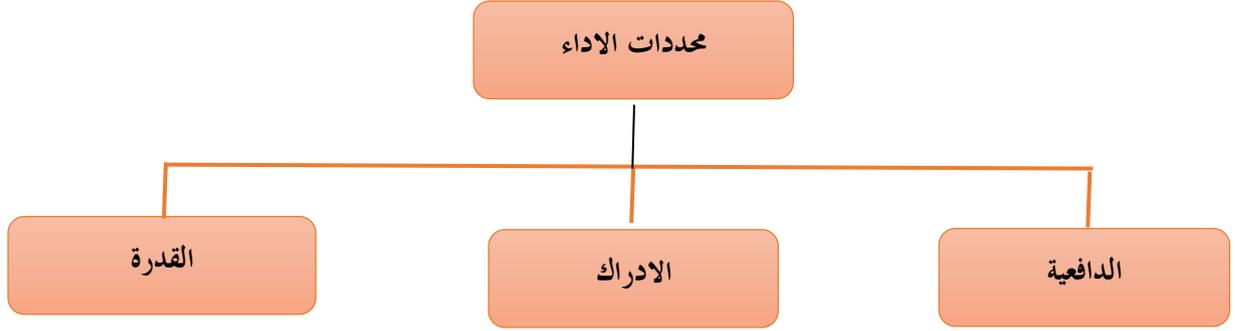
### 1- محددات أداء العاملين :

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتمثل محددات أداء العاملين :

أ- الدافعية الفردية: والتي تشير بانه يجب على الفرد ان تتوفر لديه دافعية العمل، سواء كان هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب- إدراك الدور والمكانة: كل فرد يجب ان يدرك دوره في المنظمة ( سهمود، 2022).

ت- القدرة على أداء العمل معين: يجب ان تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل اليه. وعلى ادارة المنظمة معرفة قدرات الافراد واتجاهاتهم ودوافعهم ليتم توزيع المهام والعمل على العاملين بطريقة صحيحة ( الشريف، 2013).



الشكل 2.2 محددات أداء العاملين

المصدر: من اعداد الباحث.

## 2- معايير أداء العاملين الزراعيين:

بالنسبة لمعايير أداء العاملين الزراعيين فالهدف منها هو مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على اي تذبذب في مستوى الاداء، إذ عرفه ( زكريا، 2020) بأنه "الشروط أو الموصفات لخصائص الأداء المقبول"، وعادة يجب تحديد معايير أداء العاملين قبل البدء بعملية التقييم. وأشار ( ابوشرخ، 2010 ) بأنها " مجموعة من الشروط المفترض وجودها لانجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة". وتنحصر اهم معايير أداء العاملين في الآتي :

أ- الجودة: وهي ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، وتعبّر عن مستوى أداء العمل، ومعناها الحقيقي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الانتاج.

ب- الكمية: ومعناها حجم وكمية العمل المنجز، بحيث لا يتعدى قدرات وامكانيات العاملين وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم (الملاحي، 2016).

ت- الوقت: ترجع أهميته لكونه مورد غير قابل للتعويض أو التجديد ويعتبر من اهم معايير الأداء اذا من خلاله يتم تحديد متى يتم تنفيذ العمل.

ث- الاجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل والواجب اتباعها من قبل العاملين لتنفيذ المهام وتحقيق الاهداف ( العويري، 2017 ).

ج- **الفعالية:** هو مستوى استخدام موارد المنظمة (القوى العاملة ، ورأس المال ، والتكنولوجيا ، والمواد الخام) بهدف الزيادة الانتاجية.

ح- **الاستقلال:** هو مستوى ومقدرة العامل على أداء عمله أو مهامه ( Sari et al, 2020 ).

**سابعاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين وعناصر تحسينه :**

يتطلب تحديد مستوى أداء العاملين معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما والتي تؤثر سلباً على ادائهم وهي:

1- **وجود أهداف محددة:** كل منظمة إذا امتلكت خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب اداءها، تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس اهداف تلك المنظمة.

2- **المشاركة في الإدارة:** عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية كالتخطيط وصنع القرارات يدل على وجود فجوة بين القيادة الادارية والعاملين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق المنظمة أهدافها الذي يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين ( ابو علان، 2016 ).

3- **اختلاف مستويات الأداء:** ان عدم نجاح الاساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي كالتحفيز، الترقيات والعلأوات تؤثر على أداء العاملين .

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وقلة انتاجية في المنظمة.

5- **التسيب الإداري:** معناه ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة والتي تؤثر سلباً على أداء العاملين ، وتكون نتيجة لاسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ( حمادي، 2016 ) .

بالاضافة إلى العوامل التي ذكرناها، فقد أشاد ( الحسن وحسين، 2016 ) إلى عوامل اخرى تؤثر على أداء العاملين، وتشمل:

أ- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكـل التنظيمي وطرق وأساليب العمل ، إذ تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المنظمة والأفراد وعلى مستوى الانتاجية والأداء بشكل عام.

ب-العوامل الانسانية: تمثل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتشمل التعلم، والمعرفة والخبرة فضلاً عن التدريب والمهارات الشخصية والرغبة في العمل.

ولأداء العاملين عدة عناصر مهمة، أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات. ومن هذه العناصر:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف المهمة، والمهارات المهنية والفنية.
- 2- نوعية العمل: تتمثل في مدى يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة وبراعة ومهارات.
- 3- كمية العمل المنجز: هو مقدار ما يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- المثابرة: وتشمل الجدية في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية ( بوعلاق، 2019 ).
- 5- الموظف: ما يمتلكه من معرفة، واهتمامات، ومهارات، وقيم، ودوافع واتجاهات.
- 6- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، ووفرة الموارد، والاشراف، والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي ( بنات، 2009 ).

ويتطلب تحسين الأداء مساعدة العاملين على معرفة واجباتهم ومسؤولياتهم ووظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

**ثامنا: أبعاد أداء العاملين :**

إن المعيار الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات افضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة. نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة اخرى، فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالاساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة ( ابوجليدة، 2018).

بناء على مجموعة كبيرة من الأبعاد المصاحبة للأداء العاملين في الأدبيات التي تحاول تعريف هذا المفهوم أصبح من الممكن التعرف على هذه الأبعاد التي تساهم في تحديد المبادئ الاساسية للأداء العاملين، أذ حدّد الباحثون أبعاد عدة لأداء العاملين كما هي مبين في الجدول ( 3.2 ).

الجدول (3.2) أبعاد أداء العاملين

ن	الباحث	القابلية	الانتاجية	سرعة العمل	جودة العمل	المعرفة بمتطلبات العمل	المثابرة والوثوق	الجهد المبذول	نمط الاداء	الابداع والابتكار	الرضا الوظيفي	الرغبة والقدرة في العمل	الالتزام	كمية العمل المنجز	كفاءة العاملين	العمل الجماعي	الانضباط والسلوك
1	Arinanye 2015		*		*										*		
2	Ndungu 2017				*						*					*	
3	Veliu. Et. Al. 2017				*								*	*			
4	Kitole. Et. Al. 2019		*							*			*				
5	Iskamto 2021					*	*			*							
6	حمدونة 2010									*					*		
7	غزأوي 2012			*	*												
8	السقا 2013			*	*										*		
9	مرزوقة 2014										*				*		
10	الحسن وحسين 2016			*	*	*	*										
11	البوش 2017							*	*								
12	ابو عياش 2017		*							*							
13	ابوجليدة 2018				*								*	*			
14	بلالي وعلاهم 2018											*				*	

					*	*								*	خلف واخرون	15
															2019	
						*	*								ابوجناح	16
															2020	
1	1	4	2	3	2	4	5	1	1	2	2	7	3	3	1	المجموع
6.25	6.25	25	12.5	18.7	12.5	25	31.2	6.25	6.25	12.5	12.5	43.7	18.7	18.7	6.25	نسبة اتفاق %

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

وتم تحديد أربعة أبعاد أساسية لانشطة أداء العاملين تمثلت ( جودة العمل ، والابداع والابتكار، والرضا الوظيفي وكفاءة العاملين) إذ إن هذه الأبعاد حققت أعلى نسبة اتفاق ، وتناسب مع مجتمع الدراسة كونها ملائمة مع ميدان الدراسة الحالية وعبر عنها بأبعاد المتغير المستقل، وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

#### 1- بعد جودة العمل: Work Quality

يدلّ على مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة إذ تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبر عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تساهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة ( ابوجليدة، 2018).

وعرف (السقا، 2013) بان الجودة تعني خصائص المنتجات أو الخدمات التي تليبي احتياجات ورضا الزبائن، والجودة تعني الخلو من اي عيوب أو اخطاء تتطلب اعادة العمل أو تتسبب باعطال في المنتجات أو استياء الزبائن، ويعبر عن الجودة بنسبة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى اجمالي عدد الوحدات المنتجة. وأما ( غزأوي، 2012) فإن المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذًا للمسؤولية الوظيفية. وعبر ( ابو حميد، 2017) عنه بأنه درجة من التميز في العمل وشروطه المادية والمعنوية والتي تحدد العلاقة بين الموظف وبيئته التي يعمل بها، من خلال تهيئته بعد انساني تعمل في مجملها من خلال

المساهمة بتحقيق الرضا العام وتحقيق التوازن في أداء هذا العمل على مستوى الافراد بشكل خاص والمنظمات بشكل عام ، إنّ جودة العمل تكتسب اهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن ان تقود المنظمة إلى النتائج الالية:

أ- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الادارية حال تعرض المنظمة للمشاكل، كالعرقلة أو تعطيل برامجها.

ب- الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة، مهارة ومعرفة.

ت- ان استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق فرص النمو والتطور بالمنظمة.

## 2- بعد الابداع والابتكار: Creativity and Innovation

تبرز الحاجة إلى الابداع والابتكار نتيجة التطورات الخيطة في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية، التنوع في رغبات وحاجات الزبائن وزيادة طموحهم، والمنافسة بين الشركات، وكبر حجم منظمات الاعمال. لذا فإن أحد أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هو الابداع والابتكار والتجديد لمنتجاتها وخدماتها المعروضة ، وعلى المنظمة أن تستجيب باحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات وذلك بوجود الافكار الجديدة والاساليب الحديثة تستجيب لهذه التغييرات المستمرة ، أن الفرد المبدع في المنظمة يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، اذ إنّ الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعدّ نجاح مصادر الاستثمار ، لذلك على المنظمات الاهتمام بالابداع ، وذلك من خلال ادخال الادوات والتقنيات المتطورة (ابوعياش، 2017).

وعرف (ابوجناح، 2020) الابداع والابتكار بأنها تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المنظمة التي يمتلكها الفرد من مهارات وخبرات ومعارف اكتسبها في حياته العلمية ، والعملية التي تجعل منه متميز في جميع الأعمال التي يقوم بها، وذكر أيضا بأنّ متخذي القرار في المنظمة يدركون بأنهم بحاجة إلى الإبداع والابتكار عند وجود تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرائق واساليب جديدة على المنظمة تبني الافكار الابداعية والابتكارية لتحسين أداءها وتحقيق اهدافها بفاعلية.

وإن كل منظمة هدفها الرئيس لا يكون الابداع والابتكار ولا تقوم بتشجيع العاملين على الابداع وتوفير الجو والبيئة المناسبة سوف يكون مصيرها الانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التطورات والتغيرات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كذلك بالنسبة للعاملين في المنظمة وباختلاف مراتبهم الوظيفية اذا لم يجعلوا الابداع والابتكار جزءاً

من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف ، وعدم القدرة على المساهمة في نمو وتطوير أنفسهم ومنظمتهم ( حمدونة، 2010).

### 3- بعد الرضا الوظيفي: Employee Satisfaction

إن الرضا الوظيفي يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه اعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وأن أهم العناصر الاساسية لرضا الوظيفي في العمل تشمل الاجر، فرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر. فالرضا الوظيفي هو حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الايجابي ناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته في العمل (عمار، 2012).

وعرف (ابوجناح، 2020) الرضا الوظيفي بأنه هو تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، من خلال طموحه الوظيفي، والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الاهداف المادية والاجتماعية. وذكر أيضا أنّ رضا الوظيفي يؤدي الى:

أ- تخفيض نسبة البطالة.

ب- زيادة الانتاجية.

ت- زيادة درجة ولاء الافراد وأنتمائهم للمنظمة وزيادة الروح المعنوية للفرد نتيجة لرضائه عن عمله.

ث- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة حيث يؤدي إلى تحقيق الكفاءة، وانخفاض معدلات التلف والاهلاك.

ج- الاستقرار والامن الوظيفي.

اما (حويجي، 2008) فقط ذكر بأن الرضا الوظيفي هو اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، وهو الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وأشار بأن الكثير من الدراسات تدل على وجود علاقة جدية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها. وأشار (بسيسو، 2009) أن الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لاشباع حاجاته بمختلف انواعها، ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته.

#### 4- بعد كفاءة العاملين: Employee Efficiency

تشير كفاءة العاملين إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، أي مقدار المدخلات من المواد الخام، ورأس مال، والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من الهدف المنشود أي المخرجات، وتعني ان تحصل المنظمة على اعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وأن أهميتها تنبع من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقييم صحيح للعاملين (ابو شعيب وآخرون، 2022). هي العائد المتوقع من قيمة المخرجات من العاملين في المنظمة بما يتم تكليفه من مهام ادارية تناسب وظيفته بشكل صحيح (الاسطل، 2016). وعرفها (Arinanye, 2015) بأنه هي القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد.

وأما (حسين والفزاني، 2020) فقط عرفها بأنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ باخر، وتعدّ في الوقت نفسه هدفاً يسعى الافراد إلى تحقيقه. وذكر بان هناك مجموعة من الخصائص للكفاءة وهي:

أ- انها تساهم في توفير المعارف المتنوعة في سبيل تحقيق أهداف معينة أو نشاطات معينة، فالموظف الذي يتميز بالكفاءة يقوم بتنفيذ مهامه المترتبة بشكل كامل.

ب- رغم ان الكفاءة غير مرئية لكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى نتائجها.

ت- تعدّ مكتسبة اي يمكن الحصول عليها بالاعتماد على التدريب لتنفيذ نشاطات محددة.

وان الباحثين يركزون على ثلاثة انواع من كفاءات العاملين وتحديد مهارتهم في أداء العاملين وهي كالاتي:

1. الكفاءة التنظيمية: تعتبر من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها وتتضمن كفاءات متنوعة في

المنظمة كالتخطيط، التنفيذ، والادارة والرقابة التي تعمل على تحقيق أهداف متعددة ومختلفة.

2. الكفاءة الذاتية: تعود إلى قناعات الفرد و معتقداته حول قدرته على تنظيم وتنفيذ جميع المخططات العملية وانجاز

الاهداف المنشودة والمشكلات الصعبة بسرعة وأكثر فاعلية.

3. الكفاءة الفنية: هي القدرة التي يمتلكها العامل في انجاز المهام المطلوبة منه، وذلك بوقت محدد وباقل جهد ممكن من

خلال استخدامه للمكانيات المادية والبشرية التي يمتلكها (Shajibi and Muthaliff, 2019).

وهناك ابعاد اخرى للأداء العاملين التي حددها الباحثين في دراساتهم التي سوف نقوم بذكر بعض منها باختصار:

1- **بعد القدرة والرغبة في العمل:** ان كل فرد لديه قدرات موروثه ومكتسبة، وتعتبر القدرة عادة عن كفاءة الافراد لأداء بعض الواجبات، وهذه الكفاءات قد تستخدم أو لا تستخدم، فهي تشير إلى ما يستطيع الفرد القيام به فعلا، أو الرغبة تتمثل بالقوة التي تحرك الفرد وتثيره لاجل انجاز المهام الموكلة به على الوجه الافضل، ويمكن تحسينها بالتحفيز (خلف واخرون، 2019).

2- **بعد سرعة العمل:** اشار ( غزأوي، 2012 ) بانه يتم من خلالها قياس الوقت المستغرق في انتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، ويتم تحديد الزمن المستغرق إما بالساعات أو الايام، أو الاسبوع أو الاشهر. وذكر ايضا بأنه انجاز المعاملات المطلوبة باقل وقت.

3- **بعد المثابرة والثوق:** الجدية، والتفاني في العمل قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة العامل إلى الاشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله ( الحسن وحسين، 2016).

4- **بعد الالتزام:** مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح المنظمة التي ينتمون إليها وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد ( ابوجليدة، 2018 ).

5- **بعد الانتاجية:** هي النسبة أو العلاقة بين المنتج والمستخدم أي الموارد المستخدمة في الانتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة. ويعدّ اداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة لمعرفة مستوى الأداء في المنظمة (ابوعياش، 2017). وتم التعبير عنها كنسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات أي إدخال الموارد لحصول على السلع والخدمات المنتجة (Nassazi,2013).

6- **بعد الفعالية:** قدرة العامل على تحقيق اهدافه من جهة ، واهداف المنظمة من جهة اخرى ( عبابسة وعبود، 2016). وايضا تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الاهداف المرغوبة من استخدام الموارد وادارتها بشكل جيد (نشاش، 2020).

7- **بعد دقة الأداء:** درجة الالتزام بتطبيق القواعد والانظمة والتعليمات في انجاز المعاملات المطلوبة (غزأوي، 2012).

8- **أداء المهمة:** يشير إلى قيام العامل بالمهام المسؤل عنها والمنوطة به. التي لها تاثير مباشر في تحقيق اهداف المنظمة.

9- **أداء الدور الاضافي:** ومعناه قيام العامل بالمشاركة سواء كانت المشاركة اختيارية أو طوعية، وبأداء آخر غير أداء المكلف به من قبل المنظمة بدون تعويض ( رضوان، 2016).

## المبحث الثاني

### فاعلية القرارات الادارية

#### أولاً: مفهوم الفاعلية

إن مفهوم الفاعلية له دور مهم في توضيح مستوى النجاح الذي يصل اليه اي منظمة، إذ تعدّ مدخلاً مهماً لتطوير العمل الاداري والتنظيمي للمنظمات، ودفعها نحو تحقيق اهدافها، وذلك من خلال الوقوف على مستوى درجة الفاعلية للمنظمة، ومن ثم تدعيم النواحي الايجابية مع معالجة النواحي السلبية فيها (النبيه، 2011).

وذكر (الصفيان، 2003) ان الفاعلية في أي منظمة يمكن ابرازها في الآتي:

1. عدم تبريز الطاقة في أنشطة غير اساسية.
  2. وجود القوى العاملة ذات انجاز مرتفع والخبرة العالية خاصة في المناصب القيادية.
  3. رؤية الحاجة إلى اي تغيير محتمل.
  4. اتخاذ القرارات السليمة، إذ يعتمد على قدرة القيادات في الادارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- أما (الحيت والكساسبة، 2013) فقد اشاروا إلى ان كل منظمة يجب ان تحقق اربعة متطلبات اساسية اذا ما اردت البقاء والاستمرار، وهي:

1. تحقيق الاهداف.
2. التكيف التنظيمي اي تاقلم المنظمة مع البيئة.
3. التكامل التنظيمي.
4. المحافظة على نمط واحتواء التوترات.

وتعدّ الفاعلية محور القرار الإداري وجوهر رشده وانها المعيار الاساسي الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير الادارية والقرارات الادارية ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الهدف الرئيس للادارة (عبدالفتاح، 2019). ومن فاعلية المنظمة تستطيع المنظمة توفير المنتج أو الخدمة التي يعتبرها الزبون بانها ذات قيمة له (معتوق، 2016).

وقد تعددت تعريفات الباحثين حول الفاعلية ، وأن الجدول ( 2 . 4 ) يبين بعضاً منها على وفق التسلسل الزمني.

الجدول ( 2 . 4 ) تعاريف الفاعلية على وفق عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب أو الباحث	التعريف
1	الصفیان، 2003	القدرة على تحقيق نتائج محددة.
2	النبیه، 2011	القدرة على تحقيق الاهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة.
3	الحیت والکساسیة، 2013	قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الطويلة والقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي تمر بها المنظمة.
4	معتوق، 2016	قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الموضوعية، اي درجة اقتراب المنظمة من اهدافها، فكلما اقتربت المنظمة من تحقيق اهدافها كان هذا مؤشرا لزيادة فاعليتها.
5	عبدالفتاح، 2019	هي قدرة المنظمة على تامين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق اهداف محدودة.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

وارتبط مصطلح الفاعلية بمصطلح الكفاءة وهما مرتبطان بالادارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كانت هناك ادارة ذات قرارات ناجحة، وتعني الكفاءة تحقيق الاهداف المطلوبة بافضل شروط سواء كانت تتعلق بالكم المطلوب، التكلفة، الزمن وغير ذلك (عبدالفتاح، 2019). وشارة (اميرة واخرون، 2020) بانها مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلى المردودات منها وكذلك اشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين ورفع روح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل. واما (صالح، 2022) فقد عرفها بانها مجموعة المعارف والاتجاهات أو المهارات الإدارية والمتمثلة بالوظائف الادارية كالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار والتقييم التي يعتقد انها ضرورية للفرد، وأشار ايضا إلى ان اهميتها تستمد باعتبارها احدي المؤشرات الاساسية من خلالها يمكن

التعرف على مدى حسن استخدام الموارد المتوافرة بكفاءة، فضلاً عن انها تعكس مدى كفاءة الادارة في التوجيه، والتنسيق وحسن الاختيار بين البدائل الموجودة.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرارات الادارية وأهميته :

### 1- مفهوم اتخاذ القرارات الادارية:

إن القرار اصطلاحاً هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة، وقد يكون هذا الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب، أو يعدّ مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف الذي يبتغيه (احمد، 2013)، وعرفته (خولة، 2017) انه النتيجة المنطقية لعدد من الاجراءات التي يتم وضعها لاختيار افضل الاجراءات الموضوعية ، ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين ، وذكر (حند، 2015) انه اختبار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين لمواجهة مشكلة معينة اختيار الحل الامثل من بينها. ومن خلال ماسبق نعطي القرار التعريف الآتي: " اختيار المفضل من بين البدائل المتاحة في موقف معين لحل المشكلة لغرض تحقيق الاهداف".

وهناك ستة عناصر للقرار وهي على النحو الآتي:

1. بيئة القرار: وتشير إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية تؤثر على اتخاذ القرار اثناء قيامه باختيار البديل الملائم.
2. متخذو القرار: وهم الافراد الذين يقومون بالفعل بالاختيار ما بين البدائل المطروحة لمواجهة الموقف أو حل المشكلة.
3. اهداف القرار: وهي الاهداف التي يسعى القرار الوصول اليها أو لتحقيقها (السعدي، 2018).
4. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: اغلب الاحيان يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الاقل، فالبديل الملائم يعدّ ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ.

5. ترتيب البدائل: وعادة يكون ترتيب البدائل تنازلياً ، اي من الاكثر اهمية إلى الاقل.

6. اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة في موقف القرار، وإن الاختيار يؤكد أن القرار قد اتخذ (النيبه، 2011).

وإما القرارات الادارية فهي العملية المتضمنة التي من خلالها وصل شخص واحد إلى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الاخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق اهدافها (ابو زور، 2014). وذكر (العباسي، 2016) بان القرارات الادارية تعدّ جوهر عمل القيادة الادارية ، ونقطة انطلاق لجميع التصرفات والنشاطات التي تتم داخل المنظمة والبيئة

الخارجية من خلال علاقاتها وتفاعلها، فتوقف القرارات الادارية بسبب تعطيل العمل ونشاطات المنظمة، علما ان اهمية وخطورة القرارات تزداد كلما كبر حجم المنظمة وتشعبت نواحي نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور. اما (الحمد، 2021) فقد اشار بان المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة معينة واختيار الحل الامثل من بينها، واعتبره (الاسطل، 2011) بأنها نتائج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، ويهدف حل مشكلة معينة من خلال اختيار البديل الأنسب من عدد من البدائل.

وبالنسبة لاتخاذ القرارات الادارية يعدّ من الوظائف الاساسية والمهام الجوهرية للمدير، اذ ان مقدار النجاح الذي تحقّقه كل منظمة يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية واساليب اتخاذها التي تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك اهمية وضوحها ووقيتها والعمل على تنفيذها وتقييمها (نوري وآخرون، 2021). فضلاً عن انه يعدّ جوهر العملية الادارية ولها في اي مشروع اي انه ليس الاستجابة التلقائية ورد فعل المباشر اللاشعوري، وانما هو اختيار واع قائم على التدبير والحساب في تفاصيل كل هدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها (البليسي، 2016).

وان هناك فرق بين مفهوم اتخاذ القرار ومفهوم صناعة القرار، فصنع القرار يمثل نشاط ذهني يهدف لاختيار البديل الانسب للمشكلة عن طريق مجموعة من الخطوات (قربوز وعلماوي، 2020)، وذكر ( Misra and Srivastava, 2012) إن صنع القرار هو من أهم اعمال المدير ، يعتمد نجاح أو إخفاق أي منظمة عليه، وبالتالي يمكن القول أنّ عملية صنع القرار واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الادارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار (القصرأوي، 2016)، ويرى (وردة وهادف، 2018) أن صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لمشكلة أو موقف محدد إلى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة المشكلة أو الموقف، وانها تعدّ عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية، واجتماعية، وسياسية واقتصادية فضلاً عن النزاعات والصراعات تتضمن عناصر جديدة ، على إن اتخاذ القرار يمثل احدى مراحل صنع القرار وهو مرحلة اختيار احد البدائل المتوفرة، وان صنع القرار اكثر شمولاً من اتخاذ القرار، ويتضمن جميع المراحل والخطوات التي تمثل سلسلة من الاجراءات يقوم بها الفرد بهدف التعرف على المشكلة، تحليلها، وتقييمها، وجمع البيانات وتفسيرها على وفق المعايير المحددة مع اقتراح الحلول واختيار أفضل وأنسب حل للوصول إلى قرار (الحميسي

واخرون، 2021). اي بمعنى اخر أن صنع القرار يتكون من سلسلة خطوات متتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره (حريم، 2009). إما (العنبي، 2021) فيرى ان عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي جوهر الحياة وعندما ننظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الادارية يصبح القرار الاداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الادارية وهو عصب الادارة وقلبها النابض. والجدول الاتي يظهر أوجه المقارنة بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

جدول (2 . 5) أوجه المقارنة بين اتخاذ القرار وصنع القرار

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة واسبابها، البحث عن البدائل وتقييمها مع اختيار البديل الامثل وتطبيقه مع متابعة وتقييم النتائج.	اختيار البديل الامثل لحل المشكلة.
درجة الشمول	اشمل وادعم ويتضمن عدة المراحل	يتمثل بمرحلة واحدة فقط.
المستوى الاداري	جميع المستويات الادارية تشارك في صنع القرار	القائد الاداري مسؤول فقط عن اتخاذه
متابعة تحقيق النتائج	يجب متابعة التنفيذ حتى نتأكد من تحقيق الاهداف	تنتهي العملية بالوصول إلى قرار المناسب
المعلومات	جمع البيانات وتحليلها من اجل اتخاذ القرار المناسب	القائد يستخدم المعلومات المجمعة، ويتخذ القرار في ضوءها.
الوقت المستغرق	طويل نسبيا	قصير نسبيا
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار.

المصدر: ابوحميد، هاشم عيسى عبدالرحمن (2017)، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الادارية،

رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.

وقد تعددت تعريفات الباحثين حول اتخاذ القرارات الادارية وأن الجدول ( 6 .2 ) يبين بعض منها وفق التسلسل الزمني.

الجدول ( 6 .2 ) تعاريف اتخاذ القرارات الإدارية على وفق عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب أو الباحث	التعريف
1	محمود، 2011	عملية تشكل نظاما يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة معا التي يؤثر بعضها في بعض.
2	كافي واخرون، 2013	عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار الحل الانسب بين البدائل متعددة ومتاحة امام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.
3	Stankova, 2015	عملية اختيار مسار عمل من مجموعة بدائل.
4	ابو زايد، 2017	تعني الاختيار الحذر من جانب الادارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون اخر من بين اكثر من تصرف يمكن اتخاذه.
5	وردة وهادف، 2018	انها اختيار البديل الافضل من بين مجموعة من البدائل يكون انسب للمؤسسة.
6	تاقى الدين والتاهيتيه، 2021	عبارة عن عملية اختيار لاحد البدائل المطروحة في موقف معين لتحقيق اهداف معينة.
7	حبيب، 2021	هي عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل الممكنة واختيار البديل الافضل من بينها لمواجهة موقف معين خلال مدة زمنية معينة.
8	Omenazu, 2022	عملية منطقية يطرق اليها من خلال تطبيق المبادئ الأخلاقية أو بعض المعايير الأخرى للوصول إلى قرارات.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

## 2- أهمية اتخاذ القرارات الادارية:

إن اتخاذ القرارات الادارية يقترن دائما بالمستقبل ويعتمد بصورة اساسية على قدرة الادارة في استقصاء المعلومات والبيانات، وبعدها يتم تجميعها وتبويبها ثم جدولتها وعرضها بيانا واحصائيا، بهدف الوصول إلى استنتاجات (قادر، 2013).

وتكمن اهمية اتخاذ القرارات الادارية في مساعدة المنظمة في مواجهة البيئة من خلال اقتناص الفرص ومواجهة التهديد، لبناء مستقبل يضمن الديمومة والبقاء، وان اهمية اتخاذ القرارات الادارية تتجسد في الاتي:  
أ. انه محور العملية الادارية، إذ إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها (هزبر واخرون، 2019).

ب. يعدّ وسيلة من وسائل الادارة لتحقيق اغراضها واهدفها فالقرار الاداري يعبر عنه تصرفا قانونيا ونظاميا (العنري، 2010).

ت. زيادة قدرة المنظمة على اختيار افضل الحلول والبدائل الذي يحقق اعلى عائد واقل كلفة ومحاطة.  
ث. يساعد المنظمة على تعامل مع الموقف الطارئ وغير مألوف من خلال اتخاذ القرار غير مبرمج والروتيني.  
ج. يساهم اتخاذ القرار الاداري باستخدام الصلاحية والسلطة لكافة العاملين بكفاءة (قادر، 2013).  
ونستنتج مما سبق ان عملية اتخاذ القرارات الادارية هي من العمليات الاساسية والمهمة، فهي التي تحرك الجهود والنشاطات الخاصة بالموارد البشرية وعناصرها سواء كانت متعلقة برسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده (إجراته (نجيب واخرون، 2022).

ثالثا: أنواع القرارات والمقومات الاساسية لفاعلية القرارات الادارية :

أ: أنواع القرارات :

ان عملية التصنيف لانواع القرارات لاتخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، لان ليست هناك معايير محددة وثابتة يمكن على اساسها تصنيف أنواع القرارات وتقسيمها، إذ ان عملية التصنيف تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة

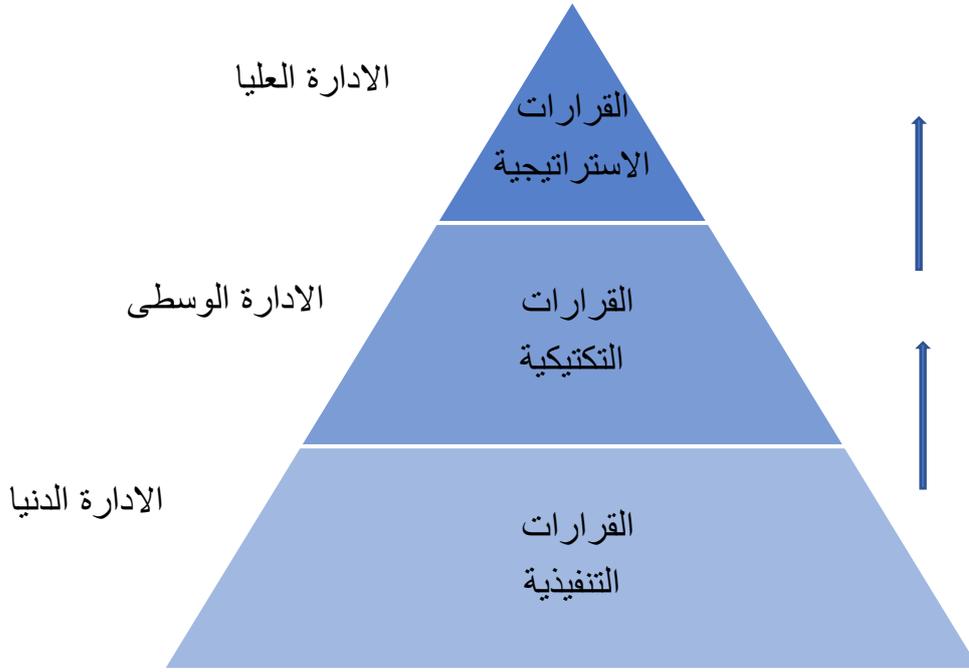
عملية اتخاذ القرارات الادارية وتعدد جوانبها، ونابعة من اختلاف الجوانب التي تبحث منها هذه العملية ايضا (الغزالي،2012).

وهناك العديد من التقسيمات لانواع القرارات حسب اسس تصنيف القرارات:

1. تصنيف القرارات حسب الهدف منها: ويقسم هذا النوع من القرارات على ثلاثة أنواع وهي:

أ- القرارات الاستراتيجية: تخص هذه القرارات الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياستها المستقبلية طويل الامد، ويتطلب هذا النوع من القرارات جهدا واستثمارا كبيرا (بوشارب،2015). وان هذه القرارات تتخذ من قبل الادارة العليا وتمتد مدة زمنية طويلة، مثل قرارات الانضمام لمجموعات مؤسسية اخرى، وقرارات التطوير والبحث وقرارات المنتج الجديد (عاشور،2017).

ب-القرارات التكتيكية: وتتصف بانها قرارات متكررة وتعدّ اكثر فنية وتفصيلا، ويوكل امر مراجعتها إلى الرؤساء المتخصصين والفنيين (العركي،2017). وتعدّ هذه القرارات تخطيطية، قصيرة ومتوسطة المدى، وغالبا ما تستخدم لتحقيق القرارات الاستراتيجية وتاتي في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية (عبدالعال،2017).  
ت-القرارات التنفيذية: ان هذه القرارات متعلقة بمشاكل العمل اليومي وتنفيذه وكذلك النشاط الجاري في المنظمة، وتمتاز بعدم احتياجها إلى جهد لاتخاذها، بل تتخذ في ضوء الخبرات السابقة بطريقة فورية وتلقائية، وتعدّ قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتقرر باستمرار (احمد،2019).



الشكل رقم (2 . 3 ) تدرج القرارات الادارية وفقا لاهميتها عبر المستويات الادارية

المصدر: من اعداد الباحث.

2. تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة: ويقسم هذا النوع من القرارات على نوعين وهما:

أ- القرارات المبرمجة: وهي قرارات المخططة لها سلفا، ويتم تحديدها بواسطة قواعد واجراءات المنظمة التي توضح بالتفصيل عن كيفية معالجة مشكلة روتينية معروفة ومتكررة، وفي هذا النوع من القرارات هناك درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار وتأثيرها في علاج المشكلة، وعادة تتخذ من قبل المستويات التنفيذية (ابراهيم، 2019).

ب- القرارات المفاجئة (غير مبرمجة): وهي قرارات تصدر بهدف معالجة المشاكل المعقدة والتي يجب الاهتمام بها بصورة خاصة، فهي لا تتكرر باستمرار ويغلب عليها بالقرارات الصفة الدائمة ، ويجب الالتزام بتنفيذها لمدة طويلة، لذلك وجود اي خلل بها أو القصور في تنفيذها يهدد المنظمة ويعرضها للاخطار والحسائر، لذلك اتخاذ هذا النوع من القرارات يتطلب الدراسة المعمقة، البحث والتحليل الخاص لها، علما ان هذه القرارات تؤثر على مستقبل وفعالية المنظمة وعادة تتخذ من قبل مستويات الادارة العليا التي تقوم بتحديد الاهداف ورسم

السياسات العامة (محاد، 2019). وبناء على ما سبق، يمكننا تلخيص الخصائص الرئيسة لكل من القرارات

المبرمجة والقرارات غير المبرمجة على الجدول رقم (2. 7) التوضيحي الآتي:

خصائص القرارات غير المبرمجة	خصائص القرارات المبرمجة
معقدة وغامضة	بسيطة
بيانات غير مؤكدة نسبيا	بيانات مؤكدة نسبيا
غير متكررة	متكررة
ظروف متغيرة أو ديناميكية	ظروف ثابتة
لا يوجد اجراءات ومعايير جاهزة	وجود اجراءات ومعايير جاهزة
تحتاج إلى تفكير وابداع وتهيؤ	لا تحتاج إلى تفكير وجهد ذهني
تتخذ عادة من قبل الادارة العليا	تتخذ عادة من قبل الادارة الدنيا
تستخدم الاساليب الحديثة	تستخدم الاساليب التقليدية فيها

المصدر: ياغي، محمد عبدالفتاح (2010)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

3. تصنيف القرارات حسب مجال اهتمامها: ويقسم هذا النوع من القرارات على ثلاثة أنواع، وهي:

أ- القرارات الاقتصادية: ترتبط هذه القرارات بالانشطة الاقتصادية في مجال التعامل مع الثروة، انتاج والتوزيع،

استهلاك وبالمسائل المالية والضرائب وغيرها (حمادة، 2016).

ب-القرارات السياسية: ترتبط بالسياسة العامة للدولة.

ت-القرارات الاجتماعية: ترتبط بالافراد ورفاهيتهم ومعيشتهم اي انها تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية في

المنظمة أو المجتمع (كنعان، 2009).

4. تصنيف القرارات حسب جهة الاصدار: ويقسم هذا النوع من القرارات على نوعين وهما:

أ- القرارات التنظيمية: وهذه القرارات لا تتعلق بشخص أو فرد معين أو مجموعة افراد أو هيئة أو جهة معينة،

بل تتضمن قواعد عامة ملزمة ينصاع لها عدد غير محدد من الأفراد أو الهيئات أو الجهات الادارية المختلفة،

فكثرة الحالات أو قلتها لا يغير من طبيعة القرار، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى السرعة والمرونة في إصدارها (نعيمة، 2014).

ب- القرارات الشخصية: وهي القرارات التي تصدر بحق شخص معين أو مجموعة من الأفراد أو حالة معينة بحيث لا ينطبق القرار على سواهم (برويس، 2015). وذكر (التلب، 2018) بأن هذه القرارات يتخذها المديرون في أي مستوى تنظيمي، وتعرف بأنها تتخذ بصفة شخصية أو تقع خارج حدود سلطة موظف وصلاحياته.

5. تصنيف القرارات حسب أهميتها: ويقسم هذا النوع من القرارات على نوعين وهما:

أ- القرارات الأساسية: وهي قرارات التي تعدّ طويلة الاجل وتؤثر على مستقبل المنظمة واعمالها لمدة طويلة من الزمن (الطوخي، 2021).

ب- القرارات الروتينية: هي قرارات تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الاعمال غير الفنية أو الكتابية ولا تحتاج إلى الدراسة والتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وغالبا تتخذ لمعالجة الرقابة على جودة المنتج أو فرض مكافأة للعاملين وغيرها (محمد، 2021).

6. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها: ويقسم هذا النوع من القرارات على ثلاثة انواع وهي:

أ- قرارات في حالة تاكد تام: يعدّ ايسر نوع واندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود إلى توفير البيانات والمعلومات (الفرجاني، 2016).

ب- قرارات في حالة المخاطر: هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف المخاطرة، ويستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية وباستخدام مفهوم القيمة المتوقعة (مبروك، 2018).

ت- قرارات في حالة عدم التاكيد: وهي تلك القرارات التي لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات والبيانات المطلوبة عن المشكلة محل القرار والاحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا (شاهين، 2015).



الشكل رقم ( 2 . 4 ) تصنيف القرارات وفقا لدرجة التاكيد

المصدر: من إعداد الباحث.

ب: المقومات الاساسية لفاعلية القرارات الادارية :

لكي يتصف القرار بالفاعلية لا بد من توافر المقومات الاساسية الاتية (ابوحيد، 2017)

1. القانونية: وهي عملية اتخاذ القرار يجب ان تتم في جو من الشرعية القانونية.
2. الكفاءة: ويجب ان يمتاز متخذ القرار بافضل الشروط لكي يكون قادرا على اتخاذ قرار رشيد.
3. الابداع والتطوير: هذا الشرط مهم للمنظمة لانه يضمن الاستمرارية في المستقبل.
4. القبول: فاعلية القرارات الادارية تعتمد على مدى تقبل البيئة لها، ويضمن جانبيين، الأول قبول العاملين في المؤسسة للقرار وتنفيذه والدفاع عنه، وإما الجانب الثاني فهو يتعلق بقبول المجتمع للقرار .

رابعا : خصائص القرارات الادارية:

ان عملية اتخاذ القرارات من اهم العمليات الادارية ، ولكي تكون هذه العملية فاعلة يجب ان تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الادارية الاخرى، ومن اهم هذه الخصائص:

أ- عملية عقلية: إن اتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى، ويحتاج الكثير من الثاني والوقت (العنري،2010).

ب-عملية هادفة: القرار هو وسيلة لتحقيق هدف معين يخص موقف معين أو مشكلة معينة.

ت-عملية اختيار: ان عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل ويقوم متخذ القرار إلى اختيار البديل

المناسب من بينها (هنزير واخرون،2019).

ث- عملية معقدة: اي معقدة بمعايير الاختيار والبيئة المحيطة بالقرار وبالشخص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتاثير.

ج- عملية انسانية: اي انها ترتبط بالجانب الانساني، سواء من قبل متخذ القرار أو المتاثرين بالقرار.

ح- عملية مستقبلية: اي ان كل قرار متخذ اثاره تظهر في المستقبل لذلك على متخذي القرارات يكون لهم رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر (صالح، 2020).

**خامسا: مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية:**

تعد عملية اتخاذ القرار من اهم الوظائف في كل منظمة ويعبر عنها من الوظائف الدائمة والمستمرة، وبشكل عام فان عملية اتخاذ القرارات الادارية تكون وفق مجموعة من المراحل وهي كالاتي :

**المرحلة الأولى: تحديد المشكلة :**

تمثل العملية التي توصل إلى صياغة المشكلة التي تسعى المنظمة لحلها، فتحديد المشكلة هو المفتاح الرئيس بهدف زيادة فاعلية القرارات الادارية، وان هذه المرحلة ذات اهمية فهي تعتبر حجر الاساس للخطوات التي تليها، فالتشخيص الخاطي للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطي مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التي تليه، ولهذا على المنظمة التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتحديدتها وتشخيصها دقيقا من خلال معرفة الاسباب المسببة كافة للمشكلة قبل اتخاذ القرار من قبل المنظمة عن المشكلة المعروضة (النسور واخرون، 2015).

**المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات :**

إن فهم المشكلة واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات صلة بها، وان اتخاذ القرار الفعال يعتمد في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات الملائمة والحايدة من مصادر مختلفة، وبعد الحصول على البيانات والمعلومات يتم تحليلها دقيقا ومقارنتها مع الحقائق للحصول على مؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى قرار مناسب (صالح، 2020).

### المرحلة الثالثة: البحث عن البدائل :

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحرري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، بحيث يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة لحل المشكلة المطروحة (ابوحميد، 2017). وإشارة (سلطانة، 2021) ان متخذ القرار الجيد لا يقتنع بوجود وسيلة واحدة أو حل واحد للمشكلة لاغتنام الفرصة المتاحة، فوضع أكثر من بديل يعتبر أسلوب أفضل وعملاً خلاقاً في اتخاذ القرارات. وعرفوا (السميط والشايع، 2018) البديل بأنه عبارة عن الاجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب.

### المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب:

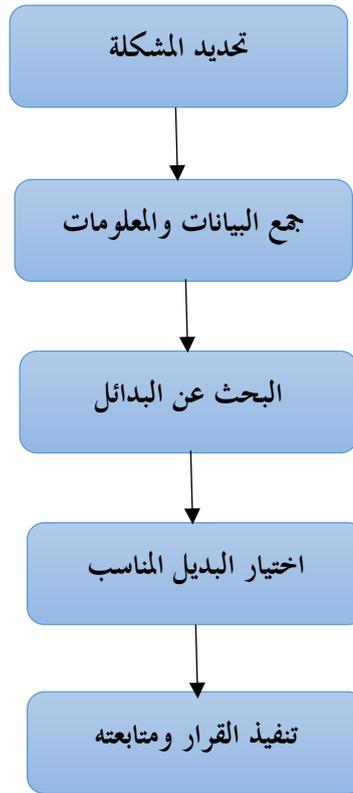
بعد الانتهاء من مرحلة البحث عن البدائل، تصبح امام متخذ القرار مجموعة من الحلول الممكنة، فيقوم بتحديد نقاط الضعف والقوة لكل بديل وبناءً على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار البديل المناسب يحقق أكبر عائد وأقل خسارة هو البديل الأفضل، وعلى متخذ القرار ان يقوم بمقارنة الايجابيات والسلبيات للبدائل على اساس أربعة معايير، وهي:

- المخاطرة: اي تقييم مخاطر كل بديل من قبل متخذ القرار مقابل المكاسب المتوقعة.
- الاقتصاد في الجهد: اي تحديد بديل يعطي افضل النتائج وباقل جهد للمنظمة.
- التوقيت: الزمن والوقت يجب ان ياخذ بنظر الاعتبار، فمثلا جمع المعلومات تحتاج لوقت اطول مقارنة بمراحل الاخرى، لذلك يمكن القول بان التوقيت يعمل على رفع رؤية المنظمة نحو تحقيق الاهداف.
- قيود الموارد: إن العنصر البشري يعدّ من اهم الموارد التي تنفذ القرارات وان رؤيته ومهاراته وكفاءته هي التي تحدد ما يمكن عمله وما يمكن تجنبه ( بعوج، 2015).

### المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته :

في هذه المرحلة يمكن وضع القرار موضع التنفيذ من خلال ايصاله إلى المعنيين من الافراد من اجل تنفيذه والحصول على قبولهم وفهمهم له والالتزام به، لان فاعلية القرار تتوقف على مدى التنفيذ السليم والفعال، ففي بعض الاحيان يكون القرار جيد ولكن تنفيذه سيء، وبالتالي يؤدي إلى نتائج سلبية (جميل، 2019). ويضيف (حميد، 2016) مرحلة متابعة

تنفيذ القرار التي تهتم هذه الخطوة بمتابعة عمليات التنفيذ أو التطبيق، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة ، والتعرف على أسبابها والسعي إلى السرعة والدقة في معالجتها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها. ويمكن بيان خطوات المنهج العلمي لمراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية في الشكل الآتي:



الشكل رقم (2 . 5) مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية

المصدر: من إعداد الباحث.

سادسا : العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الادارية:

إن القرارات الادارية تتأثر بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو تؤدي إلى التأخر في اصدارها، ومنها:

1. عوامل البيئة الداخلية: وتشمل العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة مثل افتقار المنظمة للمعلومات التي تساعد

متخذي القرارات على أداء واجبه بشكل صائب وجيد، درجة المركزية، مدى وضوح الاهداف وتوفر

الموارد البشرية والمالية للمنظمة وغيرها (الرحبية، 2021).

2. عوامل البيئة الخارجية: ان المنظمة تعدّ وتشكل خلية من خلايا المجتمع وتتاثر به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة،

ومن اهم العوامل البيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هي:

- العوامل الاقتصادية والتي تتمثل العوامل المتعلقة بالركود الاقتصادي والكساد والرخاء، فضلاً عن مدى دعم الحكومات للنواحي الاقتصادية والتشجيع على الاستثمار (الاسطل، 2011).
- التطورات التكنولوجية والامكانيات اللوجستية.
- العوامل الثقافية والتنظيمية والاجتماعية المتعلقة باللغة والدين ومستويات المعيشة والتشريعات والقوانين الحكومية (الرحبية، 2021).

3. العوامل الانسانية: تساعد هذه العوامل على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الافضل

وتمثل (متخذي القرارات وما لديهم من قدرات، المرؤوسين الذين ينفذون القرار أو يتم تنفيذ عليهم القرار،

فضلاً عن كل من يعنيه امر القرار أو من سيهمه) (حلاق وعلي، 2010).

#### سابعا : مفهوم فاعلية القرارات الادارية :

ان مفهوم فاعلية القرارات الادارية يشير إلىمدى قدرة متخذي القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلة

التي تتم من خلال دراسة علمية وتقدير سليم للواقع عبر حصول على اكبر قدر من المعلومات عن المشكلة والبدائل

المتاحة من مصادر مختلفة، فالقرار الفعال يتم اتخاذه في ضوء هذه المعلومات المتوفرة بحيث يتحلل في شكل عمل ولا

يكون قرارا على ورق بل قرار يحدث اثراً ويحقق نتيجة قوية وجوهرية ذات تاثير فعال في المنظمة (عبدالفتاح، 2019).

ويرى (عابد، 2015) ان نجاح اي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على اتخاذ قرارات ذات فاعلية أي

مدى سلامة خطوات اتخاذاها ونجاحها في تحقيق الاهداف الموضوعية.

وقد تعددت تعريفات الباحثين حول فاعلية القرارات الادارية، والجدول (2 . 8) يبين بعض منها على وفق التسلسل الزمني.

الجدول ( 2 . 8 ) تعاريف فاعلية القرارات الادارية على وفق عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب أو الباحث	التعريف
1	النبيه، 2011	القدرة على تحقيق اقصى النتائج والخدمات، التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة احسن استخدام ممكن.
2	عابد، 2015	هي مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الاهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ وقبول القرار من المعنيين.
3	ابوحميد، 2017	هي المحصلة النهائية لجودة القرار (نوعيته) في درجة تقبل القرار ممن سينفذونه.
4	العبادي وخريسات، 2019	مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الاهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار وان يكون القرار المتخذ قابلا لتنفيذ دون معوقات.
5	عبدالفتاح، 2019	هي القرارات التي تتم على اعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى انه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة وهي مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تاثير قوي.
6	حسين واخرون، 2020	هي نتيجة لنوعية القرار وجودته مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم ان ينفذوه.
7	عايض والقحفة، 2020	تحقيق الاهداف المسطرة بالزمن المحدد باستعمال الوسائل المتاحة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

واستنادا على ما سبق نجد بان فاعلية القرارات الادارية هي عبارة عن قرارات ذات جودة عالية وموثوقة قابلة للتطبيق وذو درجة كبيرة من الشفافية والوضوح.

وتكمن أهمية فاعلية القرارات الادارية في تحقيق الآتي (عايض والقحفة، 2020):

1. التكيف والاستمرار في البيئة.
2. قدرتها على النمو والتطور والاستمرارية.
3. تأمين المدخلات والموارد والقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
4. فاعلية العمليات الداخلية وتدفق المعلومات بسهولة.
5. تنمية الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين مع ازالة النزاع والتسييس التنظيمي.

**ثامنا : أهداف فاعلية القرارات الادارية والعوامل المؤثرة عليها:**

#### **أ- اهداف فاعلية القرارات الادارية:**

تكمن اهداف فاعلية القرارات الادارية في تحقيق النقاط الآتية:

1. قدرة المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.
2. قدرة المنظمة على التكيف والاستمرارية في البيئة.
3. قدرتها على التطور والنمو.

ولتحقيق المنظمة اهداف فاعلية القرارات الادارية ينبغي عليها عمل الاتي:

1. تدريب العاملين الذين لايملكون الخبرة الكافية حول كيفية اتخاذ القرارات وكيفية وصولهم إلى القرارات السليمة.
2. منح السلطات والصلاحيات للعاملين في المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي.
3. تغيير نظرة الادارة العليا كونها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة (عبدالفتاح، 2019).

#### **ب-العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات الادارية:**

ان العوامل التي تتم ذكرها من شأنها تجعل فاعلية القرارات الادارية فعالة ومؤثرة:

1. جودة القرار التي بدورها تتجسد في الكثير من العناصر مثل الارباح التي يتوقع تحقيقها في المنظمة والحسائر التي ممكن ان تتولد عن القرار المتخذ واستخدام افضل للموارد البشرية والمادية مع تجنب النزاعات داخل المنظمة ومع المنظمات الاخرى.

2. زمن اتخاذ القرار وتنفيذه و عدم تاجيل القرارات الضرورية (ابوتيم، 2015).

3. وجود القوة العاملة ذات الخبرة العملية والانجاز المرتفع في المناصب القيادية المسؤولة عن اتخاذ القرارات المهمة.

4. اتخاذ القرارات السليمة من قبل القيادات في الادارة العليا بهدف الوصول إلى النتائج المرغوبة.

5. تشجيع العاملين على ابداء رايهم ليشعر الجميع بان اصواتهم مسموعة.

6. وضع اسس لتطبيق القرار بعد اتخاذه وتحديد خطوات العمل والمسؤوليات يؤثر على فاعلية القرارات الادارية.

7. تحديد الهدف في المنظمة بحيث يكون مبسطا وسهل التحقيق.

8. القرار المتخذ يجب ان يكون عمليا وقابل للتنفيذ والتطبيق (عبدالفتاح، 2019).

#### تاسعا : المعوقات المؤثرة على فاعلية القرارات الادارية:

1. المعرفة غير الكاملة للبيانات أوعدم توفيرها في الوقت المناسب.

2. صعوبة التنبؤ بالمستقبل (الطوخي، 2021).

3. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات مثل عدم وجود الامكانيات الاقتصادية الكافية.

4. عدم وضوح الاهداف المراد تحقيقها اي عدم القدرة على تحديدها وبالتالي لايمكن معرفة البديل الاكثر ملائم من غيره اي حصول التخبط في اختيار البديل الملائم.

5. المركزية الشديدة اي عدم تفويض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى العاملين.

6. ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الادارية (سويدات والشيخ، 2017).

#### عاشرا : أبعاد فاعلية القرارات الادارية :

لغرض التوصل إلى قرارات ادارية فاعلة لابد من استعراض ابعاد فاعلية القرارات الادارية، وبناء على مجموعة كبيرة من الابعاد المصاحبة لفاعلية القرارات الادارية في الاديبيات التي تحاول تعريف هذا المفهوم اصبح من الممكن التعرف على هذه الابعاد التي تساهم في تحديد المبادئ الاساسية لفاعلية القرارات الادارية ، حيث توصل الباحث إلى اعداد

جدول ( 9 . 2 ) الذي يوضح أبعاد فاعلية القرارات الادارية لمجموعة من الباحثين ومدى اتفاق أولئك الباحثين حولها وكما مبيّن ادناه.

الجدول ( 9 . 2 ) ابعاد فاعلية القرارات الادارية

ن	الباحث	وقت وسرعة القرارات الادارية	سهولة تنفيذ القرارات الادارية	جودة القرارات الادارية	قبول القرارات الادارية	فاعلية تحديد المشكلة	فاعلية تطوير البدائل	فاعلية اختيار البديل المناسب	تحقيق القرار للاهداف	مخاطرة القرارات الادارية	مرونة القرارات الادارية
.1	Christensen & Fjrrnsted,1997	*	*	*							
.2	العنري،2010	*	*		*						
.3	قادر،2013	*	*						*	*	*
.4	ابو الغنم،2015		*			*	*	*			
.5	سويدات والشيخ، 2017	*	*		*						
.6	هزبر واخرون،2019	*	*								
.7	الربيعي واحمد، 2020			*	*						
.8	صالح،2020	*	*								
.9	عايض والقحفة،2020	*		*	*				*		
	المجموع	7	7	4	4	1	1	1	1	1	1
	نسبة الاتفاق %	%77.8	%77.8	%44	%44	%11	%11	%11	%11	%11	%11

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

وتم تحديد أربعة أبعاد أساسية لانشطة فاعلية القرارات الادارية تمثلت ( سرعة القرارات الادارية ، وسهولة تنفيذ القرارات الادارية ، وجودة القرارات الادارية وقبول القرارات الادارية) اذ ان هذه الابعاد حققت أعلى نسبة اتفاق لدى أغلب الباحثين وتتناسب مع مجتمع الدراسة وعبر عنها بابعاد المتغير التابع، وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الابعاد:

## 1. وقت وسرعة القرارات الادارية:

تقصد سرعة القرارات الادارية امكانية توفير المعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات مدة زمنية قصيرة مع مراعاة الوضوح والدقة عند جمعها (عبدالكريم، 2011)، وأما (سويدات والشيخ، 2017) فقد اشاروا الى انه يجب ان يتخذ القرار بسرعة وفي الوقت المناسب عند حدوث المشكلة. في حين ذكروا (عايض والقحفة، 2020) وإن وقت وسرعة القرارات الادارية ذو درجة بالغة من الاهمية لتحقيق فاعلية القرارات الادارية، بحيث يجب ان يكون وقت اتخاذ القرار ملائماً دون تاخر بحسب اهمية القرار ومستواه. وان اخذ مزيد من القوت عند اتخاذ القرار قد يقلل من جودة بعض القرارات، لذلك يتطلب الاستعجال في اتخاذ القرار دون استشارة الاخرين، وعلى متخذي القرار عمل جدول زمني للقرارات التي تتطلب المشاركة في اتخاذها لانها تتطلب الكثير من الوقت كالقرارات التشاركية والقرارات التعاونية.

## 2. سهولة تنفيذ القرارات الادارية:

ان سهولة تنفيذ القرارات الادارية جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، لان مسؤولية الادارة لاتنتهي بمجرد اتخاذ القرار، بل تمتد لحين الاطمئنان على النتائج والتأكد من حل المشكلة، ففاعلية اتخاذ القرار تكتمل عند نجاح القرار في حل المشكلة وتحقيق هدف المنظمة، وتتم عملية تنفيذ من خلال تمرير معلومات تعبر عن نتائج قياس الانجاز الفعلي إلى الادارة المعنية اي من خلال معرفة مدى مطابقة الأداء الفعلي مع المخطط وشم اصدار الحكم على مدى نجاح القرار، فضلاً عن التاكيد على دور جودة المعلومات في اعطاء صورة دقيقة تمكن الادارة المعنية من اصدار الاحكام أو اتخاذ التدابير اللازمة، والذي يصب في المحصلة في فاعلية عملية اتخاذ القرار ( ابو الغنم، 2016). و اشار (البدرى، 2020) بأنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لاعلان القرار حتى يؤدي القرار احسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ يجب المتابعة لتنفيذه بهدف ينمية روح المسؤولية لدى الرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

### 3. جودة القرارات الادارية:

ان جودة القرارات الادارية تعني مدى قدرة القرار على تحقيق الهدف الكامن وراء اتخاذ ذلك القرار فضلا عن مدى استجابته مع المعايير الاقتصادية والفنية، وان توفر الخبرة والادراك المتميز للعاملين يعد السبل الامثل لتحقيق الجودة، والتي لها قيمة في عملية صنع القرار ويمكن الاعتماد عليها كوسيلة تنبؤ في عملية صناعة القرار (الربيعي واحمد، 2020). وركز (عابد، 2015) على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تعتبر وسيلة ناجحة في زيادة فاعلية القرارات وجودتها. وذكر (عايض والقحفة، 2020) بان جودة القرار الاداري هو ذلك القرار الاداري الجيد الذي يستجيب بشكل فعال لحل مشكلة معينة، ويعبر ايضا عن اتخاذ قرار ذات مواصفات وخصائص محددة. والقرار الجيد يهدف إلى تحقيق الفوائد كونه يعكس نزاهة عملية صنع القرار الصائب والسليم المتخذ في المنظمة، ويعتمد على معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على توفير المعلومات الضرورية في اتخاذ القرار الجيد وان جودة القرار ودقته يتوقفان على كمية المعلومات المتوفرة ونوعيتها. وعرفه (عبدالعال، 2017) بانه قرار يقاس بقدر موضوعيته وتحقيقه للاهداف، بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد والعقلانية لتحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء. اما (القحطاني والسبيعي، 2020) اشاروا بان جودة القرار المتخذ يتم من خلال حساب حجم العائد الفعلي للمنظمة نتيجة للقرارات المتخذة بافضل استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة باقل تكلفة وجهد.

### 4. قبول القرارات الادارية:

يدل هذا البعد على مدى قبول القرار بين العاملين في المنظمة والذين سيتأثرون بتنفيذه، إذ تعد مسألة قبول القرار من قبل العاملين امرا في غاية الاهمية من اجل النجاح عملية تنفيذه، وهذا بناء على ما اكده الكثير من الكتاب والباحثين، إذ يرى (عابد، 2015) قبول القرار من قبل العاملين دائما يساهم في تنفيذه بفاعلية ويؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية. ويرى (عايض والقحفة، 2020) ان قبول القرار الاداري يساهم في تنفيذه بفاعلية، فزيادة درجة قبول القرار من جميع المعنيين يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية، وأشار بان كل من صياغة اهداف المنظمة بعناية واخذ الوقت والقيم الاخلاقية عند اتخاذ القرار بنظر الاعتبار مع تجنب التسرع في اتخاذ القرار والتحلي بالمسؤولية عن نتائجه، جميعها عوامل ذات تاثير على زيادة قبول القرار الاداري. وأما (ابوحمور وابوحمده، 2022) فقد ذكروا بان قبول القرار من قبل المعنيين يعني بان يكون القرار الاداري مرحبا به ومقبولا من قبل العاملين،

ولا يتحقق ذلك الا باشراكهم في حياياته، وعرفوا القبول بانه مدى اقتناع العاملين بالقرار والرغبة في تنفيذه، وشعورهم بالرضا ازاءه.

ويعد قبول القرار من المهام الجوهرية والحيوية للقائد الاداري. ومن هنا كانت الضرورة تستدعي القاء الضوء على مفهوم فاعلية اتخاذ القرار، اذ تعرف الفاعلية بانها الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة الاهداف التزبوية المنشودة من خلال الموارد المتوفرة لديها. اي هي مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الاهداف الموضوعة على نحو يحقق الاتي:

- **القبول:** هي مدى اقتناع العاملين بالقرار والرغبة في تنفيذه، وشعورهم بالرضا ازاءه. وقبول القرار من قبل المعنيين يعني ان يكون القرار الاداري مرحبا به ومقبولا من قبل العاملين، ولا يتحقق ذلك الا باشراكهم الا في حياياته، وزمن اتخاذ القرار وذلك بان يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة مما يسها عملية تنفيذه (الغزالي،2012).

- **الاستمرارية:** وهي مواصلة متخذ القرار ومساعدته بالبحث عن مدى دقة المعلومات اثناء مرحلة التطبيق للكشف عن مواطن الضعف وعلاجها، وان فاعلية القرار لا تعتمد على من يتخذه وكيف يتخذه بقدر اعتمادها على متابعة تنفيذه لحل المشكلة موضوع القرار(ابوحمور وابوحمده، 2022). ويشير (Nordback,2011) ان الاستمرارية تشمل مجهودات مشتركة بين القائد ومرؤوسيه.

- **التاثير:** هو عملية ديناميكية يشير الى اي تغيير في قرار الشخص او المجموعة بسبب توقع ردود الاخرين من خلال وجود طرفين المؤثر والمستهدف، وتعني قدرة القائد الاختيار بين البدائل المتاحة على اختيار البديل الذي يحقق اقصى عائد باستخدام نفس الموارد (كنعان،2009). ويشير إلى أن تغيير في قرار الشخص أو المجموعة بسبب توقع ردود الاخرين من خلال وجود طرفين المؤثر والمستهدف (ابوحمور وابوحمده، 2022).

وأما (جاف واخرون، 2020) فقد حددوا ان هناك ثلاثة ابعاد اساسية لفاعلية القرارات الادارية تمثل في (القرارات الاستراتيجية، والقرارات التنظيمية والقرارات التشغيلية).

## المبحث الثالث

### علاقة النظرية بين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية

تعددت مفاهيم حول علاقة أداء العاملين في فاعلية القرارات الادارية من منظورات متباينة ومقاربات منهجية متعددة، واختلفت تحدياته من باحث إلى اخر. فقد عرفتها (فوزية، 2017) هي الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق اهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم. وأشارت ان دور العاملين في القرارات تعد من اهم الوسائل لتحقيق الفاعلية في المنظمة، كونهم تقبلهم للقرارات مع خلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين ادارة المنظمة. وأما (حند، 2015) فقد عرفها بانها تفاعل واشراك المرؤوسين والمنفذين في اتخاذ القرارات الادارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود لادائه وتنفيذه الرقابة على هذا التنفيذ.

و ذكر ( السعدي، 2018) في مجال تطبيق الاداري حول علاقة أداء العاملين في فاعلية القرارات الادارية تعني دعوة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكل الادارية التي تواجهه بهدف تحليلها ومحاولة الوصول إلى افضل الحلول الممكنة لها، وهذا يؤدي إلى خلق الثقة لديهم لاشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الادارية. واذاف بان اهميتها تكمن في ان كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعونة وراي الاخرين سواء اكانوا رؤساء ام زملاء أو مرؤوسين، فالفرد بغض النظر عن مسوى تعليمه أو نضجه لايمكنه ان يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على مستوى الفردي أو التنظيمي، وبهدف ايجاد حلول لتلك المشكلات لابد من مشاركة الاخرين، لذلك تعد من اهم الاسس التي تقوم عليها الادارة.

ويرى ( الربيعي واحمد، 2020) ان مشاركة العاملين في صنع القرار هو مؤشر لفاعلية القرار المتخذ، اذ انه يساعد على تحقيق جملة من المزايا، منها:

1. توفير المعلومات الخاصة بموضوع معين وهذا يؤدي إلى تحقيق الاستثمار الامثل لمهارات العاملين وقدراتهم مما يساهم في حل المشكلة بفاعلية وفهمها بشكل افضل.

2. اشباع حاجات العاملين في تحقيق ذاتهم واحساسهم بالرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية.

3. تفعيل وتوسيع قنوات الاتصال مع تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والعمالين.

4. تبني المشاركة دافعا وحافزا للعمالين لفرض الالتزام الدقيق بتنفيذ القرارات، فضلاً عن بناء جو ايجابي في المنظمة قابل للتغير.

ويتزب على دور العمالين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية نتائج عدة منها تحسين الاتصالات بينهم والاستخدام الامثل للمعلومات، وزيادة مهارات العمل، وزيادة ثقة العمالين وشعورهم بالتحكم والسيطرة، ونجاح عملية التغير التنظيمي مع زيادة مستوى الرضا الوظيفي، ويحسن مستوى الملكة النفسية للعمالين ويزيد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، كما تحفزهم في بذل اقصى جهدهم لتحقيق اعلى مستوى للنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤسين ومصالح المنظمة، والتحفيز على الابداع في العمل، بالاضافة المشاركة في فاعلية القرارات الادارية تحسن من العلاقات الانسانية بين العمالين والقيادات بما يزيد من جودة وفعالية القرارات ويرفع الروح المعنوية للعمالين (الصباغ واخرون، 2017).

واكد (قربوز وعلماوي، 2020) ان المنظمة تحقق الكفاية الانتاجية، حيث يولد لدى المرؤسين شعورا بالمسؤولية تجاه العمل المنجز وتفتح مجال للعمالين لاعطاء اقتراحاتهم والمساهمة في القرارات وايجاد الحلول للمشاكل، ويقترح لتحقيق الفاعلية في عملية القرارات الادارية إلى حل المشاكل بواسطة تشكيل ماسماه بالجماعات المتناسقة حيث يكون كل مشرف عضو في جماعة لتسهل هذه الجماعة في حل المشاكل. وعندما تكون المخاطر كبيرة، فهناك مبرر قوي لاستخدام قاعدة القرار هذه، فالمسؤول بعد كل شئ، هو الشخص الذي ليه الاذونات والموارد والسلطة وايضا المصدقية للعمل على القرار.

واشار (الرفاعي، 2009) ان من الايجابيات دور العمالين في القرارات الادارية، تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ اكثر ثباتا وقبولاً لديهم فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. ويؤدي بدوره إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وافراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية اخرى. وذكر بان لهم دور في تنمية القيادات الادارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لاهداف التنظيم، وتجعلهم اكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. بالاضافة على رفع الروح المعنوية للعمالين واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وأما (حسين واخرون، 2020) فقد اشاروا إلى ان القرارات الادارية عالية النوعية تاتي في مقدمة الاهتمامات لاي منظمة، وتعتمد اهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة أو ان يكون للعاملين دور للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون الرؤوسين التزامهم بهذه القرارات. وذكر بان عملية اتخاذ القرار تتضمن مسالتين اساسيتين، تتعلق الأولى بالاطراف المشاركة للعاملين ودورهم في عملية القرارات الادارية، سواء كانت رسمية ام غير رسمية أو ان القرار اتخذ بشكل متصل مع الرؤوسين. وأما المسألة الثانية فتتعلق بالدرجة التي يمكن للرؤوسين التأثير فيها على القرار. وهاتان القضيتان ترتبطان بنوعية وحجم دور العاملين في القرارات الادارية المتخذة، والتي تؤمن بنها نظرية العلاقات الانسانية. وهناك من يؤكد ان درجة الارتباط بنظرية العلاقات الانسانية ودورها في القرارات يدل على ان المشاركة في القرارات ذات العلاقة بالقضايا التنظيمية الروتينية يزيد من رضا العاملين وتعاونهم.

ونظر (xu, Joyce & Yaping, 2010) إلى ان التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الاعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية فاعلية القرارات قد ادت إلى زيادة الحاجة لدور الرؤوسين في تلك العملية وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات. وأما (Lavafan&Soltani, 2014) فيرى بان للعاملين دور في اتخاذ القرارات الادارية وعلى المدراء دعوتهم لتحمل مسؤولية تحسين النوعية ومكافاة السلوك بما يساهم في ارضاء الزبون وزيادة معدل الاداء.

ويرى الباحث ان دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية تعتبر احد أبرز واهم الممارسات التي يجب ان تعتمد عليها المنظمات لانها تعدّ من الموضوعات المهمة والحيوية التي تساهم بتحقيق التميز والتفوق للمنظمات عامة وخاصة، لان ممارستها تتاثر بما يمتلكه العاملين من مقومات للابداع المعرفي، وزيادة روحهم المعنوية والانتاجية من خلال قيامهم بالواجبات والمهام الموكلة إليهم بكفاءة و فاعلية باستخدامهم مهارتهم وقدراتهم الكاملة التي تساعد في تحقيق اهدافهم الشخصية و اهداف للمنظمة ككل .

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل نتائج إجابات المستجيبين (عينة الدراسة) عن دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وأما المبحث الثاني فهو وصف لمتغيرات الدراسة وتشخيصها ويتضمن عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق، وأما المبحث الثالث فيتم بموجبه اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لها، وذلك على وفق منهجية الدراسة بهدف التحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للدراسة وكالاتي:

**المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها**

**المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها**

**المبحث الثالث: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها**

## المبحث الأول

### وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يستعرض هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة وعينتها المختارة ومسوغات اختيارها، وكذلك وصف خصائص

الشخصية للمستجيبين ويتم عرض أهم خصائصها وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها :

يعد تحديد مجتمع الاحصائي للدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو إخفاق الدراسة، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويمثل الاطار الميداني للدراسة الحالية المديرية العامة للزراعة في أربيل واختبرت الدراسة فرضياتها على المهندسين الزراعيين، وبلغ عدد عينة (144) فرداً في المديرية العامة للزراعة في أربيل، و(25) الدوائر التابعة لها. واسباب اختيار هذا الميدان مجالا للدراسة للمسوغات الآتية:

1. الدور الذي تلعبه المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها في تقديم الخدمات للزارعين.
2. امكانية اختبار فرضيات الدراسة في الدوائر التابعة لمديرية العامة للزراعة في أربيل .
3. ملاءمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في أربيل من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.

ثانياً: وصف عينة الدراسة :

تمثل الاطار الميداني للدراسة بالمديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها (235) مهندس زراعي التي تمثل (مجتمع الدراسة) ، إذ قام الباحث بتوزيع (153) استمارة استبيان، وتمت استعادة (144) استمارة منها صالحة للتحليل، أي ان نسبة الاستجابة بلغت (94.11%)، وأن الجدول (1.3) يوضح ذلك:

الجدول 1.3 عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم المديرية	عدد الاستثمارات		عدد استثمارات	
		الموزعة	المعادة	الصالحة	النسبة %
1	مديرية العامة للزراعة أربيل	38	37	37	25.69%
2	مديرية زراعة شقلاوة	5	5	5	3.47%
3	قسم زراعة حرير	4	4	4	2.78%
4	قسم زراعة باليسان	4	4	4	2.78%
5	قسم زراعة عنكاوا	19	16	16	11.11%
6	مشتل بساتين عنكاوا	6	6	6	4.17%
7	مديرية زراعة كويسنجق	7	7	7	4.86%
8	مشتل غابات كويسنجق	1	1	1	0.69%
9	شعبة الثروة الحيوانية كويسنجق	3	3	3	2.08%
10	شعبة زراعة طق طق	1	1	1	0.69%
11	شعبة زراعة شورش	4	4	4	2.78%
12	شعبة زراعة سكتان	1	1	1	0.69%
13	شعبة زراعة ناشتى	1	1	1	0.69%
14	شعبة زراعة سى كردكان	1	1	1	0.69%
15	شعبة زراعة صلاح الدين	5	5	5	3.47%
16	مديرية بساتين أربيل	4	4	4	2.78%
17	مشتل بساتين كولان	1	1	1	0.69%
18	شعبة زراعة شامك	5	5	5	3.47%
19	مديرية زراعة خبات	4	4	4	2.78%
20	مشتل بساتين خبات	1	1	1	0.69%
21	شعبة زراعة قوشتبة	12	12	12	8.33%
22	مديرية زراعة دشتى أربيل	12	12	12	8.33%
23	شعبة زراعة كوير	3	2	2	1.38%

24	شعبة زراعة مخمور	3	2	2	1.38%
25	شعبة زراعة ديبكه	4	2	2	1.38%
26	شعبة زراعة شيرأوه	4	3	3	2.08%
المجموع		153	144	144	100%

المصدر: من إعداد الباحث.

### ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، والاختصاص الأكاديمي، والمنصب الوظيفي وعدد سنوات الخدمة الاجمالية، على النحو الآتي:

#### 1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (2.3) إلى أن نسبة الذكور في المديرية العامة للزراعة في أربيل المبحوثة كانت هي (63.9%)، وأما نسبة الإناث فكانت هي (36.1%)، مما يشير إلى أن معظم المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها المبحوثة هم من الذكور، مما يدل على أن أكثر المهندسين الزراعيين الذكور في المديرية العامة للزراعة في أربيل، كون الاطار العملي للمهندسين الزراعيين هو ميداني أكثر ولا يتناسب مع فئة الاناث.

#### الجدول 2.3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

ت	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
1	الذكور	92	63.9
2	الاناث	52	36.1
المجموع		144	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج SPSS

## 2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (3.3) توزيع المستجيبين على وفق السمة العمرية، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) التي بلغت نسبتهم (46.5٪)، أي (67) فرداً، وتلتها نسبة (29.9٪) أي (43) فرداً للفئة العمرية (41 – 50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51 سنة – فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (18.8٪)، أي (27) فرداً. وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (22–30 سنة) ونسبة بلغت (4.9٪) أي (7) فرداً، مما يدل على ان غالبية المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة التي لازالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

### الجدول 3.3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

ت	الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
1	30-22 سنة	7	4.9
2	40 – 31 سنة	67	46.5
3	50 – 41 سنة	43	29.9
4	51 سنة - فأكثر	27	18.8
	المجموع	144	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج SPSS

### 3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:

يتبين من المعلومات في الجدول (4.3) ان توزيع المستجيبين بحسب التحصيل الدراسي بأن غالبية افراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة البكالوريوس التي بلغت (92.4%) أي (133) فرداً، على حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبته (5.6%) أي (8) فرداً، والحاصلين على شهادة الدكتوراة جاءت بالمرتبة الثالثة بالنسبة (1.4%) أي (2) فرداً، وجاءت بالمرتبة الاخيرة حملة شهادة الدبلوم العالي التي بلغت (0.7%).

#### الجدول 4.3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

ت	التحصيل الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
1	الدكتوراة	2	1.4
2	الماجستير	8	5.6
3	الدبلوم العالي	1	0.7
4	البكالوريوس	133	92.4
	مجموع	144	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج SPSS

### 4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الاختصاص الأكاديمي:

وفيما يخص الاختصاص الأكاديمي فإن الجدول (5.3) يظهر التنوع الكبير في الاختصاص الأكاديمي لأفراد المستجيبين أو المهندسين الزراعيين، وهذه تدعم تحديد الأفراد المستجيبين على أساس الملاءمة لموضوع الدراسة الذي يتمثل بدور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية.

الجدول 5.3 توزيع المستجيبين على وفق الاختصاص الأكاديمي

ت	الاختصاص الأكاديمي	التكرارات	النسبة المئوية
1	الانتاج حيواني	59	41.0
2	انتاج الاسماك	4	2.8
3	الانتاج نباتي	37	25.7
4	وقاية النبات	21	14.6
5	صناعات غذائية	9	6.3
6	التربة والمياه	12	8.3
7	أخرى	2	1.4
	المجموع	144	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج SPSS

5. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي:

يتبين من المعلومات في الجدول (6.3) ان توزيع المستجيبين حسب المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم العاملون، وبلغ عددهم (69.4%)، أي (100) فرداً، في حين جاء مدير شعبة في المرتبة الثانية ونسبة (18.8%) أي (27) فرداً. وجاء في المرتبة الثالثة مدير الوحدة بنسبة (6.9%) أي (10) أفراد، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير الدائرة بنسبة (4.9%) أي (7) أفراد.

الجدول 6.3 توزيع المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي

ت	المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
1	مدير الدائرة	7	4.9
2	مدير الوحدة	10	6.9
3	مدير الشعبة	27	18.8
4	موظف	100	69.4
	المجموع	144	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج SPSS

6. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية:

يوضح الجدول (7.3) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في مجال الوظيفي تقع بين (11 - 15 سنة) التي شكلت نسبتهم (41.7٪)، ثم تلتها فئة (16 - 20 سنة)، إذ بلغت نسبة (27.8٪)، ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (21 سنة فأكثر) إذ بلغت (21.5٪)، وجاء المستجيبون الذين لهم خدمة (6 - 10 سنة) بالمرتبة الأربعة وبنسبة بلغت (6.9٪)، وتأتي بالمرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (2.1٪) الافراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون).

الجدول 7.3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية

النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخدمة الإجمالية	ت
2.1	3	5 سنوات فما دون	1
6.9	10	6 - 10 سنة	2
41.7	60	11 - 15 سنة	3
27.8	40	16 - 20 سنة	4
21.5	31	21 سنة فأكثر	5
<b>100</b>	<b>144</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## المبحث الثاني

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يهدف هذا المبحث إلى وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها للتعرف على الاختلافات الموجودة في آراء المستجيبين، وإعطاء تصور شامل عن وجهات نظرهم حول طبيعة المتغيرات الدراسية الحالية بالاستناد على أدوات إحصائية وصفية في تحليل المتغيرات الدراسية من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للانسجام إجابات المستجيبين على النحو الآتي:

#### المحور الأول: وصف متغير أداء العاملين الزراعيين وتشخيصه:

يظهر الجدول (3.8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الانسجام للفقرات ( $X_1-X_{20}$ ) المتعلقة بوجهة نظر المستجيبين بصدد أداء العاملين الزراعيين وأبعاده (جودة العمل، والابتكار والابداع، والرضا الوظيفي، وكفاءة العاملين) ويعكس وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.629) يدل على المستوى العالي الذي اكده الانسجام الجيد في إجابات المستجيبين، حيث بلغت نسبة الانسجام العام (72.59%) وهو ما ينعكس في الانحراف المعياري (0.9158) وهذا يفسر بأن هناك مستويات جيدة من أداء العاملين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل من وجهة نظر المستجيبين.

#### أولاً: وصف بعد جودة العمل:

تُشير نتائج الجدول (8.3) إلى أن المستوى الذي حققتها جودة العمل من خلال الفقرات ( $X_1-X_5$ ) كان جيداً، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي المعدل (3.616)، وبدرجة منخفضة من التشتت في الإجابات، مؤكداً أن الانحراف المعياري المعدل (0.997)، ودرجة الانسجام كانت ذات أهمية جيدة، وحيث بلغت نسبة الاتفاق (72.32%). وهذا مؤشر على توافر مستويات جيدة من جودة العمل في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة عموماً في محافظة أربيل.

وعلى صعيد فقرات الجودة العمل، فقد حققت الفقرة (X<sub>4</sub>) أعلى مستوى التي تنص على أن المنظمة تسمح للمدققين بسماع الاقتراحات والشكاوى في محاولة لتحسين جودة العمل المنجز، وكان عالياً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (3.74) وبدرجة منخفضة في التشتت في الاجابات المستجيبين، ويؤكد ذلك الانحراف المعياري (1.171) وكانت درجة الانسجام جيد وبلغت نسبة الاتفاق (74.8٪)، في حين حققت (X<sub>3</sub>) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن المنظمة تتمتع بالمرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة في جودة العمل المنجز، وكانت درجة الانسجام لإجابات الباحثين جيدة الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (70.6٪) بالوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (1.229) تُظهر هذه النتيجة دعم جودة العمل في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل.

#### ثانياً: وصف بعد الابتكار والابداع:

أظهرت نتائج الجدول (8.3) مستوى جيداً من الابتكار والابداع على الصعيد العام للمديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة، حيث كانت درجة الانسجام لإجابات الباحثين ذات أهمية جيدة ويدعم ذلك نسبة الاتفاق المعدل (72.38%) ، وبلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذا البعد (X<sub>6</sub>-X<sub>10</sub>) (3.620) والانحراف المعياري المعدل (0.984).

وساهمت الفقرة (X<sub>7</sub>) التي تنص على أنه يمكن للعاملين طرح أفكار وحلول تساعد إدارة المنظمة في تحسين أداء العاملين فيها، في إغناء البعد الابتكار والابداع بشكل بارز، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.82) و(1.062) على التوالي وكانت درجة الانسجام ذات الأهمية الجيدة يؤكد ذلك النسبة المتوية للاتفاق اذ بلغت (76.4٪)، وحققت (X<sub>10</sub>) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن الادارة تعمل على تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة لرفع الكفاءة الابداعية لدى العاملين، وكانت درجة الانسجام لإجابات الباحثين جيدة الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (67.6٪) وبالوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (1.322) تُظهر هذه النتيجة تقوم الإدارة بالعمل الجاد لتحسين أداء العاملين من خلال دعم أفكارهم وإبداعهم وتقديم الأفكار والحلول التي تساعد إدارة المنظمة على تحسين أداء العاملين لديها. بينما شارك العاملين في اتخاذ القرار،

فقد ساعد ذلك على الإبداع الإداري. كما وجد نظاماً للحوافز والمكافآت والترقيات لإكمال الأعمال الجيدة والتميز والإبداعية. وتعمل الإدارة على تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة لرفع الكفاءة الإبداعية لدى العاملين.

### الجدول 8.3 قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد أداء العاملين

النسب المئوية للانسجام	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean الوسط الحسابي	Maximum الحد الاقصى	Minimum الحد الأدنى	N	الفقرات
74.4	1.151	3.72	5	1	144	X <sub>1</sub>
70.8	1.217	3.54	5	1	144	X <sub>2</sub>
70.6	1.229	3.53	5	1	144	X <sub>3</sub>
74.8	1.171	3.74	5	1	144	X <sub>4</sub>
71.2	1.139	3.56	5	1	144	X <sub>5</sub>
<b>72.32</b>	<b>0.997</b>	<b>3.616</b>	<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>144</b>	<b>بعد جودة العمل</b>
74.4	1.155	3.72	5	1	144	X <sub>6</sub>
76.4	1.062	3.82	5	1	144	X <sub>7</sub>
75.2	1.225	3.76	5	1	144	X <sub>8</sub>
68.8	1.310	3.44	5	1	144	X <sub>9</sub>
67.6	1.322	3.38	5	1	144	X <sub>10</sub>
<b>72.38</b>	<b>0.984</b>	<b>3.620</b>	<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>144</b>	<b>بعد الابتكار والابداع</b>
72.8	1.293	3.64	5	1	144	X <sub>11</sub>
72	1.196	3.60	5	1	144	X <sub>12</sub>
74.4	1.114	3.72	5	1	144	X <sub>13</sub>
72.2	1.230	3.61	5	1	144	X <sub>14</sub>
73.8	1.208	3.69	5	1	144	X <sub>15</sub>
<b>73.04</b>	<b>0.997</b>	<b>3.652</b>	<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>144</b>	<b>بعد الرضا الوظيفي</b>
73.4	1.222	3.67	5	1	144	X <sub>16</sub>
73	1.197	3.65	5	1	144	X <sub>17</sub>

75.4	1.043	3.77	5	1	144	X <sub>18</sub>
71.6	1.144	3.58	5	1	144	X <sub>19</sub>
69.8	1.327	3.49	5	1	144	X <sub>20</sub>
<b>72.6</b>	<b>0.982</b>	<b>3.630</b>	<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>144</b>	<b>بعد كفاءة العاملين</b>
<b>72.59</b>	<b>0.915</b>	<b>3.629</b>	أداء العاملين الزراعيين			
Valid N (listwise) 144						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

### ثالثاً: وصف بعد الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول (8.3) أن الرضا الوظيفي قد حقق أعلى مستوى مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث بلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذا البعد (3.652) ( $X_{11}-X_{15}$ )، وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية يدعم ذلك نسبة الاتفاق المعدل (73.04%) وكانت درجة التشتت في الاجابات منخفضة، اذ بلغ الانحراف المعياري المعدل (0.997). وهذا يعني أن هناك مستويات عالية من أداء العاملين الزراعيين من خلال الرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل بشكل عام من وجهة نظر المستجيبين.

وعلى صعيد فقرات الرضا الوظيفي، فقد حققت الفقرة ( $X_{13}$ ) أعلى مستوى والتي تنص على أن العاملين فخورون بوضعهم الوظيفي داخل المنظمة، وكان عالياً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (3.72) وبدرجة منخفضة في التشتت في الاجابات المستجيبين، يؤكد ذلك الانحراف المعياري (1.114) وكانت درجة الانسجام جيدة، وبلغت نسبة الاتفاق (74.4%)، في حين حققت ( $X_{12}$ ) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى التي تنص على أن المنظمة تعطي فرصة للعاملين للمشاركة في فاعلية القرارات الإدارية، وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين جيدة الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (72%) وبالوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (1.196) تدعم هذه النتيجة وجود الرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل من خلال توزيع الوظائف على العاملين حسب المؤهلات والخبرة التي يمتلكونها. إعطاء العاملين فرصة للمشاركة في فاعلية القرارات الإدارية. كما تحقق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين، وتوفر بيئة عمل مريحة ومناسبة للعمال.

#### رابعاً: وصف بعد كفاءة العاملين:

تُشير نتائج الجدول (8.3) إلى أن المستوى الذي حققها بعد كفاءة العاملين من خلال فقراتها ( $X_{15}-X_{20}$ ) كان جيداً ويدعم ذلك الوسط الحسابي المعدل (3.630) وبدرجة منخفضة في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري المعدل (0.982)، وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية إذ بلغت نسبة الاتفاق (72.6%). وهذا مؤشر على توافر مستويات جيدة من كفاءة العاملين في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل بشكل عام من وجهة نظر المستجيبين.

وساهمت الفقرة ( $X_{18}$ ) التي تنص على أن العاملين لديهم المهارة والمعرفة الفنية اللازمة لإكمال العمل بكفاءة وفعالية، في اغناء هذا البعد بشكل بارز، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.77) و(1.043) على التوالي وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية، ويؤكد ذلك النسبة المئوية للاتفاق إذ بلغت (75.4%). وفي حين حققت ( $X_{19}$ ) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى التي تنص على أن المنظمة تسعى إلى تطوير كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين ذات أهمية جيدة وأقل من بقية الفقرات، وبلغت (71.6%) وبالوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (1.144) هذا مؤشر على توفر مستويات جيدة من كفاءة العاملين في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل.

#### المحور الثاني: وصف متغير فاعلية القرارات الادارية وتشخيصها:

يظهر الجدول (8.3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب المئوية للانسجام، المتعلقة بوجهة نظر المستجيبين في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل بصدد متغير فاعلية القرارات الادارية من خلال أبعادها (وقت وسرعة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وقبول القرارات الادارية) ويعكس وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.766) يدل على المستوى الجيد لإجابات المستجيبين، حيث بلغت نسبة الانسجام العام (75.32%) التي عكسها الانحراف المعياري (0.7947) وهذا يفسر أن هناك مستويات جيدة من فاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل. وتضمن متغير فاعلية القرارات الادارية الأبعاد الأربعة الآتية:

## أولاً: وقت وسرعة القرارات الادارية:

تم الاعتماد على الفقرات ( $Y_1 - Y_5$ ) لقياس وقت وسرعة القرارات الإدارية، إذ بينت نتائج الجدول (9.3) المستوى الجيد لها، إذ بلغ الوسط الحسابي المعدل (3.677) والانحراف المعياري المعدل (0.8767)، وكانت درجة الانسجام في الإجابات ذات أهمية جيدة، ويدعم ذلك نسبة الانسجام المعدل (73.54%)، وهذا مؤشر إلى توفر المستويات الجيدة لفاعلية القرارات الادارية من خلال وقت وسرعة القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل عمومًا.

وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرتين ( $Y_2$ ) و ( $Y_4$ ) حققت أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى، وكانت عالية، إذ بلغت الأوساط الحسابية (3.86) و (3.79) على التوالي والانحرافات المعيارية (1.022) و (1.003) على التوالي، وكانت درجة الانسجام في الاجابات عالية الاهمية، إذ بلغت نسبة الانسجام (77.2%) و (75.8%) على التوالي، وتدعم هذه النتائج المستوى العالي من مساهمة العاملين في المنظمة في توفير المعلومات التي تجعل اتخاذ القرار الإداري أكثر سرعة، على حين يتناسب الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات الإدارية مع الوقت المتوقع، فيما حققت الفقرة ( $Y_1$ ) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى التي تنص على أن المنظمة تخضع للرقابة بالسرعة والوقت المستغرق في اتخاذ القرارات الإدارية، وكان المستوى جيداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) والانحراف المعياري (1.171)، وبدرجة جيدة من الانسجام، حيث بلغ الاتفاق (70.2%). وهذا مؤشر على أن المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها، التي يتم البحث عنها أيضاً، تستخدم الأساليب التقنية الحديثة للإسراع في اتخاذ القرارات الإدارية. وكذلك الاستجابة لفاعلية القرارات بسرعة وكفاءة.

## ثانياً: سهولة تنفيذ القرارات الإدارية:

أظهرت نتائج الجدول (9.3) المستوى الجيد لبعدها سهولة تنفيذ القرارات الإدارية على الصعيد العام للمديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة، حيث كانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين ذات أهمية جيدة ويدعم ذلك نسبة الانسجام المعدل (75.36%) وبلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذا البعد ( $Y_6 - Y_{10}$ ) الذي يساوي (3.768) وبدرجة منخفضة في التشتت في الاجابات، ويؤكد ذلك الانحراف المعياري (0.8418)، مما يعكس المستوى

الجيد لوجود سهولة تنفيذ القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة عموماً في محافظة أربيل.

وساهمت الفقرة (Y<sub>8</sub>) التي تنص على أن العاملين يساهمون في المنظمة لتوفير المعلومات التي تسهل تنفيذ القرارات الإدارية، في إغناء هذا البعد بشكل بارز، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.91) و(0.967) على التوالي وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية يؤكد ذلك النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (78.2%)، بينما حقق (X<sub>7</sub>) أدنى مستوى مقارنة بالفقرات الأخرى التي تنص على أن عملية تسهيل ترشيد القرارات الإدارية تساعد في اتخاذ القرار من خلال تفعيل أداء العاملين قبل التنفيذ الفعلي للقرار وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين ذات أهمية جيدة وأقل من بقية الفقرات وبلغت (74%) وبالوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (1.011). وهذا مؤشر على توافر مستويات جيدة لسهولة تنفيذ القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها التي شملتها الدراسة في محافظة أربيل.

#### ثالثاً: جودة القرارات الإدارية:

أظهرت نتائج الجدول (9.3) مستوى عالٍ لبعدها جودة القرارات الإدارية على الصعيد العام للمديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة، حيث كانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين عالية الأهمية ويدعم ذلك نسبة الانسجام المعدل (76.04%) وبلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذا البعد (Y<sub>11</sub>-Y<sub>15</sub>) يساوي (3.802) وبدرجة منخفضة جداً في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري (0.8573)، مما يعكس المستوى المرتفع لوجود جودة القرارات الإدارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة عموماً في محافظة أربيل.

وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (Y<sub>11</sub>) أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى التي تنص على أن المديرية العامة للزراعة ودوائرها تتخذ قرارات إدارية صحيحة، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.92) و(1.025) على التوالي وكانت درجة الانسجام عالية وبلغت نسبة الاتفاق (78.4%). بينما حقق (X<sub>15</sub>) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى التي تنص على أن المنظمة تتبع القرارات الادارية بعد اتخاذها والتي تؤدي إلى جودة القرارات المتخذة وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين ذات أهمية جيدة وأقل من بقية الفقرات وبلغت

(73.4%) وبالوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (1.211). وهذا مؤشر على توافر مستويات جيدة من جودة القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل من خلال الادارة التي تتخذ القرارات الادارية الصحيحة وتقيم جودة تؤدي القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة إلى التأكد من سلامة القرارات المتخذة وتوصيف القرارات الإدارية التي يتم تنفيذها بدقة ووضوح. وكذلك تتسم القرارات الإدارية المتخذة بالمصادقية والشفافية، وأخيراً تتبع المديرية العامة للزراعة القرارات الإدارية بعد اتخاذها مما يؤدي إلى جودة القرارات المتخذة.

### الجدول 9.3 قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد فاعلية القرارات الادارية

النسب المئوية للنسجام	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean الوسط الحسابي	Maximum الحد الاقصى	Minimum الحد الأدنى	N	الفقرات
70.2	1.171	3.51	5	1	144	Y <sub>1</sub>
77.2	1.022	3.86	5	1	144	Y <sub>2</sub>
72.8	1.138	3.64	5	1	144	Y <sub>3</sub>
75.8	1.003	3.79	5	1	144	Y <sub>4</sub>
71.6	1.186	3.58	5	1	144	Y <sub>5</sub>
<b>73.54</b>	<b>0.8767</b>	<b>3.677</b>	<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>144</b>	<b>وقت وسرعة القرارات الادارية</b>
75	1.041	3.75	5	1	144	Y <sub>6</sub>
74	1.011	3.70	5	1	144	Y <sub>7</sub>
78.2	.967	3.91	5	1	144	Y <sub>8</sub>
74.4	.958	3.72	5	1	144	Y <sub>9</sub>
75.2	1.122	3.76	5	1	144	Y <sub>10</sub>
<b>75.36</b>	<b>0.8418</b>	<b>3.768</b>	<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>144</b>	<b>سهولة تنفيذ القرارات الادارية</b>
78.4	1.025	3.92	5	1	144	Y <sub>11</sub>
76.2	.938	3.81	5	1	144	Y <sub>12</sub>
75.8	.989	3.79	5	1	144	Y <sub>13</sub>
76.2	1.058	3.81	5	1	144	Y <sub>14</sub>
73.4	1.211	3.67	5	1	144	Y <sub>15</sub>

76.04	0.8573	3.802	5	1.00	144	جودة القرارات الادارية
75	1.106	3.75	5	1	144	Y <sub>16</sub>
72.6	1.169	3.63	5	1	144	Y <sub>17</sub>
75.2	1.188	3.76	5	1	144	Y <sub>18</sub>
78.8	1.009	3.94	5	1	144	Y <sub>19</sub>
79.8	.916	3.99	5	1	144	Y <sub>20</sub>
76.3	0.8593	3.815	5	1.00	144	قبول القرارات الادارية
75.32	0.7947	3.766	فاعلية القرارات الادارية			
Valid N (listwise) 144						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

#### رابعاً: قبول القرارات الإدارية:

تظهر معطيات الجدول (9.3) بأن بعد قبول القرارات الادارية حققت أعلى مستوى بالنسبة للأبعاد الأخرى، وكان معدل الانسجام عالية في إجابات المستجيبين، اذ بلغت نسبة الاتفاق العام (76.3%)، حيث كان الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذا البعد (3.815) (Y<sub>16</sub>-Y<sub>20</sub>)، وبدرجة منخفضة في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري (0.8593)، ما يعكس المستوى المرتفع لبعده قبول القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة المبحوثة عموماً في محافظة أربيل.

وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرتين (Y<sub>20</sub>) و (Y<sub>19</sub>) حققت أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى وكانت عالية، اذ بلغ الأوساط الحسابية (3.99) و(3.94) على التوالي والانحرافات المعيارية (0.916) و(1.009) على التوالي، وكانت درجة الانسجام في الاجابات عالية الاهمية اذ بلغت نسبة الانسجام (79.8%) و(78.8%) على التوالي، وتدعم هذه النتائج المستوى العالي لمشاركة العاملين في المنظمة في تقديم أفكار جديدة وقدرات إبداعية تساهم في فاعلية القرارات الإدارية. وكذلك مشاركة العاملين في فاعلية القرارات الإدارية التي لها دور مهم في تحقيق قبول القرارات من قبل المعنيين. وأما بالنسبة للفقرة (Y<sub>17</sub>) التي تنص على أن المديرين العاملين لديهم في طور اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها، فجاءت بالمرتبة الاخيرة مقارنة مع بقية الفقرات اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف

المعياري (3.63) و(1.169) على التوالي وبدرجة انسجام عالية الاهمية اذ بلغت نسبة الاتفاق (72.6٪) وهذا مؤشر على توافر مستويات عالية من قبول القرارات الإدارية في المديرية العامة للزراعة المحوثة في محافظة أربيل.

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة تُشير إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء المستجيبين في مديرية العامة للزراعة المحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

#### المحور ثالث: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة :

يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء العينة في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل، من اجل اختبار الفرضية الرئيسة الثاني والتي مفادها؛ تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل. وللتحقق من الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: تختلف الأهمية الترتيبية لأداء العاملين وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل. تم استخدام اختبار T، ويمثل هذا الاختبار مقارنة اختبار t والوسط الحسابي للإجابات على أبعاد أداء العاملين الزراعيين (جودة العمل، الابتكار والابداع، الرضا الوظيفي، وكفاءة العاملين)، كلا على حدا للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لاختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test).

وتُشير معطيات الجدول (10.3) إلى وجود الأهمية الترتيبية لأبعاد أداء العاملين الزراعيين إذ جاء ترتيب هذا الابعاد كالآتي (الرضا الوظيفي وكفاءة العاملين والابتكار والابداع وجودة العمل)، وكانت قيمة p تساوي (0.000) و(0.000) و(0.000) و(0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) قيمة t المحسوبة بلغت (43.063) و(43.063) و(44.117) و(43.497) على التوالي، ونسبة الاتفاق بلغت (73.056) و(72.612) و(72.396) و(72.334) على التوالي وكذلك كانت جميعها معنوية مما يدل على وجود أهمية الترتيبية لأبعاد أداء العاملين الزراعيين باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل.

الجدول 10.3 اختبار t حول متوسط إجابات أداء العاملين الزراعيين

قيمة متوسط الاختبار = 3							أبعاد أداء العاملين الزراعيين
الترتيب حسب الأهمية	النتيجة	نسبة الاتفاق %	Mean الوسط الحسابي	قيمة P	درجات الحرية	T المحسوبة	
الرابع	معنوي	72.334	3.6167	0.000	143	43.497	1. جودة العمل
الثالث	معنوي	72.396	3.6198	0.000	143	44.117	2. الابتكار والابداع
الأول	معنوي	73.056	3.6528	0.000	143	43.063	3. الرضا الوظيفي
الثاني	معنوي	72.612	3.6306	0.000	143	44.345	4. كفاءة العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنها: تختلف الأهمية الترتيبية لفاعلية القرارات الادارية وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل، تم استخدام اختبار T، اذ تُشير نتائج الجدول (11.3) إلى وجود الأهمية الترتيبية لأبعاد فاعلية القرارات الادارية في مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل المبحوثة، إذ جاء ترتيب ابعادها كالتالي (قبول القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، ووقت وسرعة القرارات الادارية)، وكانت قيمة p تساوي (0.000) و(0.000) و(0.000) و(0.000) و(0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة t المحسوبة قد بلغت (53.276) و(53.224) و(53.714) و(50.336) على التوالي، ونسبة الاتفاق بلغت (76.306) و(76.056) و(75.362) و(73.556) على التوالي وكذلك كانت جميعها معنوية، مما يدل على وجود أهمية الترتيبية لأبعاد فاعلية القرارات الادارية باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل.

الجدول 11.3 اختبار t حول متوسط إجابات أبعاد فاعلية القرارات الادارية

قيمة متوسط الاختبار = 3							أبعاد فاعلية القرارات الادارية
الترتيب حسب الأهمية	النتيجة	نسبة الاتفاق %	Mean الوسط الحسابي	قيمة P	درجات الحرية	T المحسوبة	
الرابع	معنوي	73.556	3.6778	0.000	143	50.336	1. وقت وسرعة القرارات الادارية
الثالث	معنوي	75.362	3.7681	0.000	143	53.714	2. سهولة تنفيذ القرارات الادارية
الثاني	معنوي	76.056	3.8028	0.000	143	53.224	3. جودة القرارات الادارية
الأول	معنوي	76.306	3.8153	0.000	143	53.276	4. قبول القرارات الادارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

## المبحث الثالث

### اختبار أمودج الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة إحصائياً وتحليل أمودجها للتعرف على العلاقات، والتأثير، والتباين، والفروقات بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين الزراعيين بأبعادها وفاعلية القرارات الإدارية منفردة ومجمعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة spearon باعتبارها الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كالاتي:

#### اختبار العلاقة حسب المؤشر الكلي :

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (12.3) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير أداء العاملين الزراعيين ومتغير فاعلية القرارات الإدارية (\*\*0.901) وعند مستوى معنوية (0.000)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل المبحوثة على أداء العاملين الزراعيين يؤدي إلى فاعلية القرارات الإدارية. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى مديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما اعتمدت مديرية العامة للزراعة المبحوثة لأداء العاملين الزراعيين تساعد ذلك في فاعلية القرارات الإدارية.

ولذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أداء

العاملين الزراعيين بأبعادها وفاعلية القرارات الإدارية. □

الجدول 12.3 معاملات الارتباط بين أداء العاملين الزراعيين و فاعلية القرارات الإدارية على المستوى الكلي

فاعلية القرارات الإدارية			المتغير المعتمد المتغير المستقل
القيمة □ (Sig) الاحتمالية □	معامل الارتباط	Correlation Coefficient	أداء العاملين الزراعيين □
0.000	0.901**	Sig. (2-tailed)	
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
b. Listwise N = 144			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

اختبار العلاقة حسب المؤشر الجزئي :

ولغرض الوصول إلى مؤشرات تفصيلية حول اتجاه وطبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد أداء العاملين الزراعيين (جودة العمل والابتكار والابداع والرضا الوظيفي وكفاءة العاملين) وفاعلية القرارات الإدارية بدلالة أبعادها الأربعة (وقت وسرعة القرارات الإدارية ، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية وجودة القرارات الإدارية وقبول القرارات الإدارية) عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة فقد تم تحليل علاقات الارتباط على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين جودة العمل وفاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وتشير نتائج الجدول (13.3) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين جودة العمل وفاعلية القرارات الإدارية، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (\*\*0.789)، وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض

فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين جودة العمل وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، تشير هذه النتيجة إلى أن جودة العمل تسهم في فاعلية القرارات الادارية في مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل.

**الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وتوضح نتائج الجدول (13.3) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الابداع والابتكار وفاعلية القرارات الادارية ويدعم ذلك قيم الارتباط البالغة (\*\*0.833)، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الابداع والابتكار وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، تظهر هذه النتائج أن توافر الجهود والأفكار الإبداعية والمبتكرة في مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل تسهم فاعلية القرارات الادارية.**

**الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وتشير نتائج الجدول (13.3) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وفاعلية القرارات الادارية، ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط والبالغة (\*\*0.858)، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، تشير هذه القيمة إلى تعزيز الرضا الوظيفي من قبل المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل، مما أدى إلى فاعلية القرارات الإدارية.**

**الفرضية الفرعية الأربعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كفاءة العاملين وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، ويوضح الجدول (13.3) وجود علاقة**

ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين كفاءة العاملين وفاعلية القرارات الادارية بدلالة ابعادها الاربعه، ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط والبالغة ( $0.848^{**}$ )، وبقية احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الفرعية الاربعه البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كفاءة العاملين وفاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة ابعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وتشير هذه القيمة إلى زيادة في كفاءة العاملين مما أدى إلى زيادة وتعزيز في فاعلية القرارات الإدارية من قبل المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل.

الجدول 13.3 معامل الارتباط بين ابعاد أداء العاملين الزراعيين و فاعلية القرارات الإدارية بشكل منفرد على

مستوى المديرية العامة للزراعة المبحوثة

النتيجة	Sig القيمة الاحتمالية	فاعلية القرارات الإدارية		المتغير المعتمد
		معامل الارتباط		المتغيرات المستقلة
معنوي	0.000	0.789**	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	جودة العمل
معنوي	0.000	0.833**	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	الابتكار والابداع
معنوي	0.000	0.858**	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	الرضا الوظيفي
معنوي	0.000	0.848**	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	كفاءة العاملين
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
b. Listwise N = 144				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

تُشير نتائج معامل الارتباط التي يوضحها الجدول (13.3) إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية القرارات الإدارية بدلالة أبعادها أقوى علاقة، و ثم جاءت العلاقة بين كفاءة العاملين وفاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الثانية والعلاقة بين الابتكار والابداع وفاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الثالثة وكانت أضعف علاقة معنوية بين جودة العمل وفاعلية القرارات الإدارية مقارنة مع العلاقات الأخرى.

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين الزراعيين بأبعادها وفاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، مجتمعة ومنفردة).

#### ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة :

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بأداء العاملين الزراعيين في المتغير المعتمد المتمثل في فاعلية القرارات الإدارية على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط والمتعدد كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كالآتي:

#### تحليل الانحدار البسيط :

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لأداء العاملين الزراعيين بأبعاده في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الأربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05). إذ تشير نتائج نموذج الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (14.3) إلى تأثير أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين. حيث كانت قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.807$ ) لأداء العاملين الزراعيين ذات دلالة عندها فقط يمكن القول بأن لأداء العاملين الزراعيين وأبعاده تأثير في فاعلية القرارات الادارية بدلالة أبعادها الأربعة (وقت وسرعة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وقبول القرارات الادارية)، فكلما زادت قيمة ( $R^2$ ) زاد التأثير وأن (0.193) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية،

ويدعم ذلك قيم F المحسوبة (592.269) عند درجتي حرية (143،1) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق انسجاماً بشأن وجود علاقة تأثير لأداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية.

### الجدول 14.3 تحليل تأثير أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي (مجتمعة)

Model Summary					
Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري	Adjusted R Square	R2 معامل التفسير	معامل الارتباط	Model أنموذج	
0.35073	0.805	0.807	0.898 a	1	
ANOVA					
Sig	F المحسوبة	Mean Square	DF درجات الحرية	Sum of Squares مجموع المربعات	Model أنموذج
0.000	592.269	72.856	1	72.856	Regression
		0.193	142	17.468	Residual
			143	90.323	Total

a. Dependent Variable: فاعلية القرارات الادارية

b. Predictors: (Constant), أداء العاملين الزراعيين

Coefficients					
Sig	t	Standardized Coefficients B1 Beta	Unstandardized Coefficients		Model أنموذج 1
			الخطأ المعياري	B0 الثبات	
0.000	7.818		0.120	0.937	(Constant)
0.000	24.337	0.898	0.032	0.779	أداء العاملين الزراعيين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

اما قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) قد بلغت (0.898) هي تشير إلى أن التغير الحاصل في أداء العاملين الزراعيين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في فاعلية القرارات الادارية بمقدار (0.898)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (24.337) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.000)، وهذا ايضاً يدعم التأثير المعنوي لأداء العاملين الزراعيين في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، وتشير قيمة الحد الثابت ( $B_0$ ) إلى وجود فاعلية القرارات الادارية بمقدار (0.937) حتى لو كانت قيمة أداء العاملين الزراعيين صفراً. وهذا يعني قدرة أداء العاملين الزراعيين مجتمعةً في تفسير ما قيمته (0.807) من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الادارية.

وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن تأثير كل بعد من أبعاد أداء العاملين الزراعيين (جودة العمل والابتكار والابداع والرضا الوظيفي وكفاءة العاملين) في تحقيق فاعلية القرارات الادارية بدلالة أبعادها الاربعة (وقت وسرعة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وقبول القرارات الادارية) عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، تم استخدام أنموذج الانحدار المتعدد وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعده جودة العمل في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، تظهر نتائج الجدول (15.3) وجود تأثير لبعده جودة العمل في فاعلية القرارات الادارية بدلالة أبعادها الاربعة (وقت وسرعة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وقبول القرارات الادارية)، وكانت قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.807$ ) وأن (0.193) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة (145.493) عند درجتي حرية (4، 139) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وتشير قيمة معامل ( $B_1$ ) التي بلغت (0.194) إلى أن التغير في جودة العمل بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير فاعلية القرارات الادارية بمقدار (0.194)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.096) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.002). وفيما تشير قيمة ( $B_0$ ) البالغة (0.942) إلى وجود فاعلية القرارات الادارية، حتى لو كانت قيمة جودة العمل صفراً، لذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد تأثير معنوية ذات

دلالة احصائية لبعء جودة العمل في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الاربعة في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني قدرة أداء العاملين الزراعيين من خلال جودة العمل في تفسير ما قيمته (0.807) من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الادارية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعء الابداع والابتكار في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، ويوضح الجدول (15.3) وجود تأثير لبعء الابداع والابتكار في فاعلية القرارات الادارية وتدعم قيمة معامل التفسير ( $R=0.807$ ) وأن (0.193) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية، كما أن قيمة F المحسوبة (145.493) عند درجتي حرية (4، 139) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وتشير قيمة معامل ( $B_1$ ) التي بلغت (0.256) إلى أن التغير في الابتكار والابداع بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير فاعلية القرارات الادارية بمقدار (0.256)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.421) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.001). وفيما تشير قيمة ( $B_0$ ) البالغة (0.942) إلى وجود فاعلية القرارات الادارية، حتى لو كانت قيمة الابداع والابتكار صفراً، لذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعء الابداع والابتكار في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الأربعة في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني قدرة أداء العاملين الزراعيين من خلال الابداع والابتكار في تفسير ما قيمته (0.807) من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الادارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعء الرضا الوظيفي في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، ويوضح الجدول (15.3) وجود تأثير لبعء الرضا الوظيفي في فاعلية القرارات الادارية وتدعم قيمة معامل التفسير ( $R=0.807$ ) وأن (0.193)

تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية، كما أن قيمة F المحسوبة (145.493) عند درجتي حرية (4، 139) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وتشير قيمة معامل ( $B_1$ ) التي بلغت (0.259) إلى أن التغير في الرضا الوظيفي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير فاعلية القرارات الادارية بمقدار (0.259)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.121) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.002). وفيما تشير قيمة ( $B_0$ ) البالغة (0.942) إلى وجود فاعلية القرارات الادارية، حتى لو كانت قيمة الرضا الوظيفي صفراً، لذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعده الرضا الوظيفي في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الاربعية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني قدرة أداء العاملين الزراعيين من خلال الرضا الوظيفي في تفسير ما قيمته (0.807) من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الادارية.

الجدول 5.3 تحليل تأثير ابعاد أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية بشكل منفرد على مستوى

#### مديرية العامة للزراعة المبحوثة

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R2	معامل الارتباط	Model	
الخطأ المعياري		معامل التفسير		أنموذج	
0.35395	0.802	0.807	0.898 a	1	
ANOVA					
Sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model
المحسوبة			درجات الحرية	مجموع المربعات	أنموذج
0.000	145.493	18.227	4	72.909	Regression
		0.125	139	17.414	Residual
			143	90.323	Total

a. Dependent Variable: فاعلية القرارات الادارية

b. Predictors: (Constant), جودة العمل والابتكار والابداع والرضا الوظيفي وكفاءة العاملين

Coefficients					
Sig	t	Standardized Coefficients B <sub>1</sub> Beta	Unstandardized Coefficients		Model أنموذج 1
			الخطأ المعياري	B <sub>0</sub> الثبات	
0.000	7.738		0.122	0.942	(Constant)
0.002	3.096	0.194	0.050	0.155	جودة العمل
0.001	3.421	0.256	0.060	0.206	الابتكار والابداع
0.002	3.121	0.259	0.065	0.202	الرضا الوظيفي
0.001	3.392	0.265	0.063	0.214	كفاءة العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS □

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعء كفاءة العاملين في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، ويوضح الجدول (15.3) وجود تأثير لبعء كفاءة العاملين في فاعلية القرارات الادارية وتدعم قيمة معامل التفسير (R=0.807) وأن (0.193) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية، كما أن قيمة F المحسوبة (145.493) عند درجتي حرية (4، 139) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وتشير قيمة معامل (B<sub>1</sub>) التي بلغت (0.265) إلى أن التغير في الرضا الوظيفي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير فاعلية القرارات الادارية بمقدار (0.265)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.392) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.001). وفيما تشير قيمة (B<sub>0</sub>) البالغة (0.942) إلى وجود فاعلية القرارات الادارية، حتى لو كانت قيمة كفاءة العاملين صفراً، لذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لبعء كفاءة العاملين في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها

الاربعة في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني قدرة أداء العاملين الزراعيين من خلال كفاءة العاملين في تفسير ما قيمته (0.807) من التغيرات الحاصلة في فاعلية القرارات الادارية.

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لأداء العاملين الزراعيين بأبعادها في فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر المستجيبين بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05) مجتمعة ومنفردة.

ثالثاً: اختبار فرضية التباين :

لاختبار الفرضية الرئيسة الخامسة والمسماة بفرضية التباين التي تنص على أنها "تباين مديرية العامة للزراعة المبحوثة في فاعلية القرارات الادارية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد أداء العاملين الزراعيين. تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على التباين بين متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي المعنوية للتباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

الاختبار على المستوى الكلي:

يشير الجدول (16.3) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود تباين ذات دلالة إحصائية لمتغير فاعلية القرارات الادارية يمكن أن تعزى لمتغير أداء العاملين الزراعيين وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود تباين معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير فاعلية القرارات الادارية وأن هذه التباين تعزى إلى أداء العاملين الزراعيين وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (5.589) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.297) وبدرجات حرية (25، 118) وبمستوى دلالة محسوب الذي بلغت قيمته (0.000). ومعنى ذلك أن مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة تتباين في فاعلية القرارات الادارية تبعاً لتباين تركيزها على أداء العاملين الزراعيين في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول 16.3 مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

قيمة P- Value المحسوبة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.000	5.589	2.601	25	65.035	بين المجموعات	أداء العاملين الزراعيين
		0.465	118	54.922	داخل المجموعات	
		2.601	143	119.957	المجموع	

N= 144

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

الاختبار على المستوى الجزئي:

ولتعزيز التحليل حسب المؤشر الكلي تم إجراء الاختبار بين كل بعد من أبعاد أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية للتعرف على أي من تلك الأبعاد تسهم بأقل أو بأعلى مستوى في إحداث التباين بفاعلية القرارات الادارية لدى المستجيبين، حيث تشير النتائج في الجدول (17.3) إلى وجود تباين معنوية ذات دلالة إحصائية لفاعلية القرارات الادارية يمكن أن تعزى إلى أبعاد أداء العاملين الزراعيين وبصورة منفردة لكل بعد منها. ويستدل من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.000)، (0.000)، (0.000)، و(0.000)، لكل من بعد جودة العمل، والابتكار والابداع، والرضا الوظيفي، وكفاءة العاملين على التوالي والتي كانت أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05).

وتدعم معنوية الفروق قيمة معامل التباين (F) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (3.968)، (4.221)، (4.655) و (5.294)، وجميعها دالة معنوية عند مقارنتها بقيمة (F) الجدولية والبالغة (1.297). وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على أنه "تباين مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في فاعلية القرارات الادارية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد أداء العاملين الزراعيين.

الجدول 17.3 مؤشر التباين الأحادي على المستوى الجزئي

قيمة P- Value الحسوبة	قيمة F الحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.000	3.968	2.601	25	65.015	بين المجموعات	جودة العمل
		.655	118	77.345	داخل المجموعات	
			143	142.360	المجموع	
0.000	4.221	2.618	25	65.448	بين المجموعات	الابتكار والابداع
		.620	118	73.178	داخل المجموعات	
			143	138.626	المجموع	
0.000	4.655	2.943	25	73.570	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		.632	118	74.589	داخل المجموعات	
			143	148.159	المجموع	
0.000	5.294	2.919	25	72.967	بين المجموعات	كفاءة العاملين
		.551	118	65.058	داخل المجموعات	
			143	138.026	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS  N = 144

#### رابعاً: اختبار فرضية الفروقات:

تم استخدام اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس. كما تم استخدام اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للتعرف على الفروقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين كالعمر والتحصيل الدراسي والاختصاص الأكاديمي والمنصب الوظيفي وأخيراً عدد سنوات الخدمة الاجمالية. وعليه فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى الآتي:

#### 1. الفروقات حسب سمة الجنس:

تم اعتماد اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (18.3) إلى أن قيم (t) المحسوبة لكل من أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية والبالغة (1.300 ، 1.044) على التوالي، التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.653) وبدرجة حرية (142)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية قد بلغت (3.7043) للذكور و(3.4982) للإناث لدى متغير أداء العاملين الزراعيين و(3.8179) للذكور و(3.6740) للإناث لدى متغير فاعلية القرارات الادارية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين تجاه كل من متغير أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية تبعاً لاختلاف سمة الجنس بين المستجيبين. ويمكن التأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.203 و 0.189) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود الفروقات تجاه متغيرات الدراسة والتي يمكن أن تعزى لسمة الجنس وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 18.3 الفروقات حسب سمة الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
أداء العاملين الزراعيين	الذكور (92)	3.7043	0.76602	1.300	0.203
	الاناث (52)	3.4982	1.13024		
فاعلية القرارات الادارية	الذكور (92)	3.8179	0.62751	1.044	0.189
	الاناث (52)	3.6740	1.02711		

$t(df 142) = 1.653$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

2. الفروقات حسب سمة العمر:

تبيين من النتائج في الجدول (19.3) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر، عدم وجود فروقات معنوية بين الإجابات المستجيبين في مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة تجاه كل من متغيرين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية، إذ إن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (1.585 و 1.608) على التوالي، والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.399) وبدرجة حرية (3) ، (140)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) قد بلغت (0.196 و 0.190) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين تجاه كل من متغيرات أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية تبعاً لاختلاف سمة العمرية بين الأفراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

### الجدول 19.3 الفروقات حسب سمة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين الزراعيين	بين الجامع	3.940	3	1.313	1.585	0.196
	داخل الجامع	116.018	140	.829		
	المجموع	119.957	143			
فاعلية القرارات الادارية	بين الجامع	3.008	3	1.003	1.608	0.190
	داخل الجامع	87.315	140	.624		
	المجموع	90.323	143			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS 2.399 (df 3, 140)

### 3. الفروقات حسب سمة التحصيل الدراسي:

من النتائج في الجدول (20.3) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة التحصيل الدراسي، توضح عدم وجود فروقات معنوية بين الإجابات المستجيبين في مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة تجاه كل من متغيرين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.581 و 0.540) على التوالي، التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.632) وبدرجة حرية (3 ، 140)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) بلغت (0.628 و 0.655) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين تجاه كل من متغيرات أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية تبعاً لاختلاف سمة التحصيل الدراسي بين الأفراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 20.3 الفروقات حسب سمة التحصيل الدراسي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين الزراعيين	بين المجموع	3	0.492	0.581	0.628
	داخل المجموع	140	0.846		
	المجموع	143	119.957		
فاعلية القرارات الادارية	بين المجموع	3	0.345	0.540	0.655
	داخل المجموع	140	0.638		
	المجموع	143	90.323		

$$F(df 3, 140) = 2.632$$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

4. الفروقات حسب سمة الاختصاص الأكاديمي:

تبيين من النتائج في الجدول (21.3) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب الاختصاص الأكاديمي، عدم وجود فروقات معنوية بين الإجابات المستجيبين في مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة تجاه كل من متغيرين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.472 و 0.652) على التوالي التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.632) وبدرجة حرية (6 ، 137)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) قد بلغت (0.828 و 0.689) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين تجاه كل من متغيرات أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية تبعاً لاختلاف سمة الاختصاص الأكاديمي بين الأفراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 21.3 الفروقات حسب سمة الاختصاص الأكاديمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		متغيرات الدراسة
0.828	0.472	0.405	6	2.429	بين الجامع	أداء العاملين الزراعيين
		0.858	137	117.529	داخل الجامع	
			143	119.957	المجموع	
0.689	0.652	0.418	6	2.507	بين الجامع	فاعلية القرارات الادارية
		0.641	137	87.816	داخل الجامع	
			143	90.323	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS  $F(df 6, 137) = 2.632$

5. الفروقات حسب سمة المنصب الوظيفي:

تتبين لنا من النتائج في الجدول (22.3) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة المنصب الوظيفي، عدم وجود فروقات معنوية بين الإجابات المستجيبين في مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة تجاه كل من متغيرين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (1.251 و 0.869) على التوالي، التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.632) وبدرجة حرية (3 ، 140)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.294 و 0.459) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين تجاه كل من متغيرات أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية تبعاً لاختلاف سمة المنصب الوظيفي بين الأفراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

### الجدول 22.3 الفروقات حسب سمة المنصب الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		متغيرات الدراسة
0.294	1.251	1.044	3	3.131	بين المجاميع	أداء العاملين الزراعيين
		0.834	140	116.826	داخل المجاميع	
			143	119.957	المجموع	
0.459	0.869	0.550	3	1.651	بين المجاميع	فاعلية القرارات الادارية
		0.633	140	88.672	داخل المجاميع	
			143	90.323	المجموع	

F(df 3, 140)= 2.632

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

### 6. الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية:

تتبع من النتائج في الجدول (23.3) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية، عدم وجود فروقات معنوية بين الإجابات المستجيبين في مديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة تجاه كل من متغيرين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (1.314 و 1.858) على التوالي، التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.632) وبدرجة حرية (4 ، 139)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.268 و 0.121) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين تجاه كل من متغيرات أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية بين الأفراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول 23.3 الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين الزراعيين	بين الجامع	4	1.092	1.314	0.268
	داخل الجامع	139	0.832		
	المجموع	143			
فاعلية القرارات الادارية	بين الجامع	4	1.146	1.858	0.121
	داخل الجامع	139	0.617		
	المجموع	143			

F(df 4, 139)= 2.632

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات السابقة بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد العينة تبين عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغير أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية ويمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على أنه "توجد فروقات معنوية بمعنى أنها ذات دلالة إحصائية لدى المديرية العامة للزراعة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة وذلك تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية". وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه "لا يوجد فروقات معنوية بمعنى أنها ذات دلالة إحصائية لدى المديرية العامة للزراعة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة وذلك تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية كالجنس والعمر والتحصيل الدراسي والاختصاص الأكاديمي والمنصب الوظيفي وأخيراً عدد سنوات الخدمة الاجمالية".

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والمقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية كما وردت في مخطط الدراسة. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يعرض الفصل الحالي اهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمتها الدراسة والتوصيات لدراسات المستقبلية وذلك من خلال مبحثين هما:

**المبحث الأول: الاستنتاجات.**

**المبحث الثاني: المقترحات والتوصيات لدراسات المستقبلية.**

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

توصل الباحث من خلال نتائج اختبار الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات

وهي:

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص أن متغير أداء العاملين سجل وسطا حسابيا جيدا من الوسط العام، حيث كان ترتيب هذه الأبعاد كالاتي (الرضا الوظيفي، وكفاءة العاملين، والابتكار الإبداع وجودة العمل)، وهذا يعكس أهمية الرضا الوظيفي وكفاءة العاملين في تقديم أفضل الخدمات الزراعية للمستفيدين، ويمكن من خلالها تحقيق التمييز في أداء العاملين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل.
2. أنتجت النتائج المستوى الجيد لجودة العمل بشكل عام، وهذا مؤشر على توفر مستويات جيدة من جودة العمل في المديرية العامة للزراعة ودوائرها المبحوثة، مما يدل على إمكانية قيام المديرية العامة للزراعة المبحوثة بتقديم خدمات زراعية جيدة عند تقديم الخدمات للمستفيدين.
3. بينت النتائج مستوى جيد من بعد الابتكار والابداع وخاصة اهتمام المديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل بالعمل الجاد لتحسين أداء العاملين من خلال دعم افكارهم وابداعهم. وكذلك طرح الأفكار والحلول التي تساعد الإدارة في تحسين أداء موظفيها. وساعدت مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري. والتحديث الدائم والمستمر للتقنية المستخدمة لرفع الكفاءة الإبداعية للعاملين.
4. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن المستوى العالي لبعده الرضا الوظيفي وبدرجة انسجام عالية في اجابات المستجيبين وتدعم هذه النتيجة وجود الرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها في محافظة أربيل من خلال توزيع الوظائف على العاملين حسب المؤهلات والخبرة التي يمتلكونها. وايضاً إعطاء العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية. وكما تحقق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين، وتوفر بيئة عمل مريحة ومناسبة للعمال.

5. أوضحت النتائج وجود مستوى جيد لبعد كفاءة العاملين، وهذا مؤشر على توفر مستويات جيدة من كفاءة العاملين في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل والعاملين لديهم المهارة والمعرفة الفنية اللازمة لإكمال العمل بكفاءة وفعالية.
6. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن المستوى الجيد لمتغير فاعلية القرارات الادارية وبدرجة انسجام جيدة في اجابات المستجيبين وهذا ما يفسر أن هناك مستويات جيدة من فاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل.
7. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المديرية العامة للزراعة والدوائر التابعة لها المبحوثة في محافظة أربيل تولي اهتماما أكبر للبعدين، قبول القرارات الإدارية وجودة القرارات الإدارية، باعتبارهما بعدين من أبعاد فاعلية القرارات الإدارية بدرجة عالية من الانسجام، وهذا يعكس أهمية قبول القرارات الإدارية ونوعية القرارات الإدارية في المديرية العامة للزراعة بشكل عام، والتي من خلالها يمكن تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
8. كشفت نتائج التحليل الوصفي على المستوى الجيد لكل من البعد سهولة تنفيذ القرارات الإدارية، ووقت وسرعة القرارات الإدارية وبدرجات انسجام جيدة مما يدل على وجود اهتمام جيد من قبل إدارات المديرية العامة للزراعة المبحوثة لدعم المناخ السائد لعملية القرارات الإدارية.
9. كشفت نتائج التحليل عن تباين المديرية العامة للزراعة ودوائرها المبحوثة في فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمستويات التركيز المختلفة على أبعاد أداء العاملين الزراعيين.
10. بينت نتائج التحليل فروقات لا توجد فروقات معنوية بمعنى أنها ذات دلالة إحصائية لدى المديرية العامة للزراعة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة وذلك تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية كالجنس والعمر والتحصيل الدراسي والاختصاص الأكاديمي والمنصب الوظيفي وأخيراً عدد سنوات الخدمة الاجمالية.
11. أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي والجزئي.

12. أظهرت نتائج تحليل الدراسة ايضاً وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين الرضا الوظيفي وفاعلية القرارات الإدارية بدلالة ابعادها وهي أقوى علاقة، وتم جاءت العلاقة بين كفاءة العاملين وفاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الثانية والعلاقة بين الابتكار والابداع وفاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الثالثة.

13. كشفت نتائج تحليل وجود علاقة معنوية بين جودة العمل وفاعلية القرارات الإدارية بدلالة ابعادها، ولاكن هي العلاقة الأضعف مقارنة بالعلاقات الأخرى.

14. أثبتت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأداء العاملين الزراعيين مجتمعة في فاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة المبحوثة.

15. أظهرت نتائج الانحدار البسيط عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية، حيث كانت كفاءة العاملين التأثير الأكبر بين أبعاد أداء العاملين الزراعيين الاربعة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

16. كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعء الابتكار والابداع في فاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة المبحوثة في محافظة أربيل.

17. أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود تأثير معنوي لبعء الرضا الوظيفي في فاعلية القرارات الادارية في المديرية العامة للزراعة المبحوثة في محافظة أربيل، وهذا يعني قدرة أداء العاملين الزراعيين من خلال الرضا الوظيفي في تحقيق فاعلية القرارات الادارية.

18. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير لبعء كفاءة العاملين في فاعلية القرارات الادارية. وهذا يعني أن أداء العاملين الزراعيين من خلال كفاءة العاملين يمكن أن تؤدي إلى فاعلية القرارات الادارية.

19. كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن تأثير بَعء جودة العمل في فاعلية القرارات الادارية ضعيف مقارنة بالأبعاد الثلاث الأخرى.

تنبت النتائج السابقة فائدة المديرية العامة للزراعة المبحوثة في محافظة أربيل من أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الإدارية، حيث استطاعت المديرية العامة للزراعة إحداث تغييرات في توفير خدمات الزراعة للمستفيدين.

## المبحث الثاني

### المقترحات والتوصيات لدراسات المستقبلية

يتناول هذا المبحث أهم المقترحات التي اسفرت عنها الدراسة واستناداً إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية يمكن وضع عدد من المقترحات فضلاً عن التوصيات لدراسات المستقبلية.

#### أولاً: المقترحات المتعلقة بمشكلة الدراسة:

1. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لأداء العاملين الزراعيين وابعاده، لأن زيادة الأداء العاملين الزراعيين يمكن أن تترجم إلى زيادة دخل الزراعيين، على الأقل في المدى القصير وعلى المدى الطويل.
2. على المديرية العامة للزراعة المبحوثة في محافظة أربيل إيجاد قاعدة بيانات ملائمة تتعلق بالمهندسين الزراعيين المبدعين فيها وإيجاد الأساليب الملائمة لقياس وتقييم أداء العاملين الزراعيين.
3. على المديرية العامة للزراعة المبحوثة في محافظة أربيل أن تهتم بالمهندسين الزراعيين وتطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين فيها ممن تتوفر لديهم القدرة والكفاءة في دورات وبعثات علمية والمشاركة في المؤتمرات العلمية في المجال الزراعي.
4. يجب أن تستفيد المديرية العامة للزراعة في أربيل من بُعدي الرضا الوظيفي وكفاءة العمال لزيادة أداء العاملين الزراعيين، لأن النتائج أظهرت أن كلا البعدين مهمان للغاية.
5. على المديرية العامة للزراعة المبحوثة في محافظة أربيل تعزيز جودة العمل من خلال إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وإشراك جميع العاملين في التطوير، فضلاً عن متابعة وتطوير أدوات قياس أداء.
6. المحافظة على المستوى الجيدة لفاعلية القرارات الإدارية وابعادها كقبول القرارات الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وسهولة تنفيذ القرارات الإدارية، ووقت وسرعة القرارات الإدارية من خلال دعم وتعزيز التفاعل مع المستفيدين وتزويدهم بأكبر قدر ممكن من المعلومات والاهتمام بتحقيق ولاء المستفيدين.

7. ضرورة استغلال نقطة القوة المتمثلة في المستويات الجيدة لفاعلية القرارات الإدارية من خلال وضع سياسة متكاملة لعملية اتخاذ القرار الإداري في المديرية العامة للزراعة في محافظة أربيل، وتأخذ في الاعتبار أبعاد قبول القرارات الإدارية وجودة القرارات الإدارية لهذه العملية لتكون قادرة على تطبيق أفضل الممارسات لاتخاذ القرارات.

8. ضرورة استثمار العلاقة القوية بين أداء العاملين الزراعيين وفاعلية القرارات الإدارية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيه هذه العلاقة نحو أفضل خدمة الزراعية.

#### ثانياً: التوصيات لدراسات المستقبلية:

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات يوصي الباحث ضرورة التوسع في اجراء الدراسات التي تتناول المحاور الاساسية بهذه الدراسة مع اضافة أو إحلال متغيرات اخرى ضمن الاتجاه العام لتمثل محاولة استكشافية أولية ضمن حقولها الإدارية، اذ تهدف هذه الفقرة إلى تحديد عدد من المواضيع التي يمكن ان يتم اجراء دراسات مستقبلية وعلى النحو الآتي:

- دور الخصائص الشخصية للمهندسين الزراعيين في تحقيق التمييز في اداء العاملين .
- دور رأس المال البشري المتمثلة بالمهندسين الزراعيين في بناء مشاريع الزراعة الريادية.
- تحليل دور رأس المال البشري المتمثلة بالمهندسين الزراعيين في تحقيق التفوق الإستراتيجي.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر العربية

#### أ. الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. ابراهيم، ابكر محمد عبدالله (2019)، اثر قياس التكاليف البيئية على ترشيد القرارات الادارية، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
2. ابو جليدة، سعيد سمير (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا .
3. ابو جناح، عمر خليفة (2020)، دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزواية، ليبيا .
4. ابو حميد، هاشم عيسى عبدالرحمن (2017)، اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين .
5. ابو زايد، علي عبدالرحمن (2017)، دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الادارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة، جامعة الاقصى، فلسطين .
6. ابو زور، رامي بكر (2014)، ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة، جامعة الاقصى، فلسطين .
7. ابو شرخ، نادر حامد عبدالرزاق (2010)، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، مصر.
8. ابو علان، خالد علي (2016)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين .

9. ابوتيم، محمد عمر (2015)، نظم دعم القرارات وعلاقتها بفاعلية القرارات الادارية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، مصر.
10. ابو عياش، فرح صابر خليل (2017)، واقع اللامركزية و أثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين .
11. احمد، علي حسن موسى (2019)، اثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
12. احمد، هبة محمد محمود (2013)، أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة، فلسطين .
13. الاسطل، ابراهيم عبدالهادي (2016)، دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في ادارة الدولة والحكم الرشيد، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين .
14. الاسطل، فادي خليل طاهر (2011)، بطاقة الأداء المتوازن و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، مصر.
15. اميرة، زلوف، حورية، مساعد وحدة، خلف (2020)، دور الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الادارية بالوكالات السياحية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
16. برويس، وردة (2015)، فعالية الاتصال الاداري في عملية نجاح القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين ، طروحة دكتوراه في تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
17. بسيسو، شفا سالم السقا (2009)، مدى رضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين .

18. بعوج، فاطمة (2015)، دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر .
19. بلالي، فضيلة وعلاهم، نجوى (2018)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
20. البليسي، محمود علي محمد (2016)، سبل تطوير أساليب إتخاذ القرار في إدارة الازمات الامنية في فلسطين، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة، جامعة الاقصى، فلسطين .
21. بنات، عبدالقادر سعيد (2009)، ضغوط العمل واثراها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين .
22. البوش، خالد (2017)، الرقابة الادارية واثرها على الاداء الوظيفي للعمال، رسالة ماجستير، كلية الاداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر.
23. بوشارب، جلال (2015)، دور نظم المعلومات الادارية في اتخاذ قرار الاقراض في بنك التجاري، رسالة ماجستير في تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر.
24. التلب، مصعب عمر محمد احمد (2018)، دور نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات بولاية نهر النيل، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان .
25. حامد، نسرين عبدالله يوسف (2017)، الرضا الوظيفي وتأثيره في أداء المرشدين الزراعيين بقطاع نقل التفانة والارشاد، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
26. حمادة، منصور حمادة عطية (2016)، دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين .

27. همدونة، رافت حامد يوسف (2010)، اثر المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين .
28. حميد، احمد صالح ابراهيم (2016)، دور ممارسة اسلوب ادارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى - غزة، فلسطين .
29. حميد، شكور مجيد (2021)، ممارسة ادارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، كردستان - العراق .
30. حند، محمد العيد (2015)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر .
31. حويجي، مروان احمد (2008)، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية- غزة، فلسطين .
32. الخطيب، عبير فوزي (2009)، ادارة الوقت واثرها في مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن .
33. خولة، زوأوي (2017)، نظام المعلومات التسويقية ودوره في عملية ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر .
34. رضون، احمد جمال غزالي حسن (2016)، اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان .
35. الرفاعي، محمد حسين (2009)، الادارة بالمشاركة واثرها على العاملين والادارة، اطروحة دكتورا في ادارة الموارد البشرية، كلية الادارة، جامعة سانت كليمانتس العالمية- بريطانيا .
36. زكريا، نسبية عبدالله ادم (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الاداء، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر .

- 37.السقا، عمر هشام هاشم (2013)، اثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الالكتروني على أداءديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين .
- 38.سلطانة، ادريس (2021)، اثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة القرار المتخذ داخل المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادار، الجزائر.
- 39.سهمود، ايهاب عبد ربه محمود (2022)، أثر تطبيق القيادة الالكترونية على أداء العاملين بجامعة الاقصى بغزة، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة ، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى - غزة، فلسطين .
- 40.شاهين، امانى خضر عبدالله (2015)، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الادارية وعلاقتها بمستوى أداءمديري المدراس، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين .
- 41.الشريف، ريم بنت عمر بن منصور (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبدالعزيز - جدة ، السعودية.
- 42.الصفيان، فهد بن ناصر (2003)، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الادارية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، الجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية .
- 43.عابد، يوسف رجب (2015)، أثر مكونات الإدارة الالكترونية على فاعلية القرارات، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين .
- 44.عاشور، محمد حامد حسين (2016)، اثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين .
- 45.عبدالعال، محمد حسين محمد (2017)، ادارة الازمات واثرها على جودة القرارات الادارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين .
- 46.عبدالفتاح، علي عبدالحى ابراهيم (2019)، دور نظم المعلومات في فاعلية القرارات الادارية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان .

47.عبدالكريم، بلعراي (2011)، اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية، اطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة وهران - الجزائر.

48.العركي، ياسمين الريح الطيب (2017)، دور نظام محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الادارية في الشركات الصناعية السودانية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان.

49.العشي، نهال شفيق (2013)، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.

50.عمار، رهام اكرم (2012)، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام ادارة الموارد البشرية الكترونيا (E-HRM)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، فلسطين.

51.العنري، محمد عبدالله (2010)، أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن .

52.العويري، حسن محمد صبري شكري (2017)، إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

53.الغزالي، حافظ عبدالكريم (2012)، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن .

54.غزأوي، رأوية تيسر (2012)، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الاحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الاردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الادارة العامة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين .

55.الفرجاني، مصعب على ابراهيم محمد (2016)، دور الاساليب الكمية في تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة في القطاع الصناعي واثرها على اتخاذ القرارات الادارية، اطروحة الدكتوراه في التكاليف والمحاسبة الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .

56. القصرأوي، غدير (2016)، دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرارات الادارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين .
57. قويدر، اريج محمد رمضان (2017)، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة ، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى – غزة، فلسطين.
58. ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة قناة السويس، مصر .
59. مبروك، نورة (2018)، المعلومات الحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير في ادارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.
60. محاد، رضا (2019)، المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالحلفة، الجزائر.
61. محمد، الباقر فاروق يحي (2021)، استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية بشركات الدواجن، اطروحة الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان .
62. محمد، رؤى طاهر بدري (2020)، السلوك التنظيمي وأثره في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان .
63. محمد، عادل عثمان محمود (2019)، ثقافة الجودة ودورها في فاعلية الاداء، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان .
64. مرزوقة، هاني محمود (2014)، اثر التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
65. الملاحي، احمد كمال مصطفى (2016)، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الأداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة ، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى – غزة، فلسطين .

66. النبيه، اياد احمد حسن (2011)، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس

الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.

67. نشاش، فضيلة (2020)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة احمد دراية ادار، الجزائر.

68. نعيمة، بقواسي (2014)، الرقابة القضائية على القرارات الادارية، رسالة ماجستير في تخصص دولة ومؤسسات،

كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

69. نوري، خلود وفرحات، سمية ورجومة، كريمة (2021)، مساهمة المحاسبة الادارية البيئية في اتخاذ القرارات الادارية،

رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

## ب. الدوريات والمجلات والمؤتمرات:

1. ابو الغنم، خالد محمد عبدالعزيز (2016)، اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين

السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (5).

2. ابو حمور، عدنان محمد و ابو حمده، ساره (2022)، اثر جودة المعلومات في فاعلية القرارات الادارية، المجلة

العربية للإدارة، المجلد (42)، العدد (2).

3. ابو شعيب، اسراء ادريس احمد والاشقر، نظام محمود والعتار، محمد عبد الحميد ومسلم، علاء محمد (2022)،

دور نظم المحاكاة على كفاءة أداء موظفي فرق الطوارئ في مديرية الدفاع المدني خلال الازمات، مجلة الكلية الجامعية

للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 1، العدد 1.

4. ادريس، لمى منذر (2013)، مساهمة الموظفين الزراعيين في الاعمال الارشادية الزراعية في محافظة نينوى وعلاقتها

ببعض العوامل، مجلة ديالى للعلوم الزراعية، المجلد 5، العدد 2.

5. بابكر، عمر علي (2018)، اثر ممارسات ابعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين، مجلة العلوم

الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 2، العدد 15.

6. البدري، فوزي سعد نجم، عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد ومخلوف، عيسى رمضان محمد (2020)، الاتصالات الادارية واثرها في فاعلية القرارات الادارية، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 3، العدد 3.
7. براهيم، بلقايد وشوقي، بوري (2017)، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد السادس الثاني، العدد 17.
8. تاقى الدين، نشوان والتاهيتيه، علي ناصر (2021)، صنع القرار ودعم اتخاذ القرار المناسب في ادارة الازمات، مجلة الحكمة العالمية، الرقم 1، العدد 4.
9. جاف، رزكار عبدالله، احمد، صفاء نوزاد وعمر، بناز ابراهيم (2020)، اثر التحليل الاستراتيجي للدخل التشغيلي في اتخاذ القرارات الادارية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 67.
10. جميل، عمر قيس (2019)، انماط الاتصالات الادارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة الدنانير، العدد 15.
11. حبيب، مهند جعفر حسن (2021)، دور نظام محاسبة التكاليف في تحسين اتخاذ القرارات الادارية في الشركات الصناعية السودانية، دراسات اقتصادية مجلة فصلية دولية محكمة، المجلد 19، العدد 2.
12. الحسن، العليش محمد وحسين، وسام علي (2016)، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ، مجلة البحوث العلمية، المجلد 4، العدد 7.
13. حسين، حسين غيث والفرزاني، ربيعة علي (2020)، التطوير التنظيمي واثره في كفاءة أداء العاملين ، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 5.
14. حسين، رازأو عبدالحالق، رحمان، نهايت سعدي وولي، احلام ابراهيم (2020)، دور الادارة التشاركية في فعالية القرارات الادارية، مجلة جامعة جيهان-أربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2.
15. حلاق، محمد وعلي، محمود (2010)، فاعلية ملية اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الادارية في مديرية التربية في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 32، العدد 2.

16. حمادي، احمد عباس ( 2016)، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 94.
17. الحمد، بدر ناصر (2021)، اثر الاقتصاد الرقمي على جودة صناعة القرارات الادارية من وجهة نظر مدراء البنوك في دولة الكويت، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الانسانية والثقافية، المجلد 1، العدد 5.
18. الحيت، احمد فتحي والكساسبة، محمد مفضي (2013)، تأثير وظائف الادارة الالكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الاردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 4.
19. خضر، ليث رشيد وغضيب، علي احمد (2021)، دور الموظفين الزراعيين في عملية نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الزراعية، المجلد 12، العدد 2.
20. خلف، ياسر لطيف وحمادي، احمد عباس وحسين، وسام علي (2019)، هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، مجلة الدنانير، العدد 17.
21. الخميسي، السيد سلامة والباسل، ميادة محمد فوزي والرحبية، منى بن علي بنت خلفان (2021)، تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الادارية، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، العدد 80.
22. الربيعي، خلود هادي عبود و احمد، اياد عباس رشيد (2020)، مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الستون.
23. الرحبية، منى بنت علي بن خلفان (2021)، تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الاردنية، مجلة كلية التربية، العدد 80.
24. السعدي، محمد زين صالح (2018)، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، مجلة علوم الانسانية لجامعة ام البواقي، العدد 9.
25. السميط، حصة عبدالرحمن والشايع، نورة عبدالرحمن احمد (2018)، العنف الاسري الموجه نحو فتيات الجامعة وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 49.

26. سويدات، احمد عبدالله والشيخ، فؤاد نجيب (2017)، اثر التفكير الابداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 13، العدد 1.
27. صالح، محمد احمد (2022)، الكفاءة الادارية وعلاقتها بادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام، مجلة الاداب، العدد 140.
28. الصباغ، شوقي محمد ومرزوق، عبدالعزيز علي وعبدالجواد، ثروت صبري العزب ( 2017)، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17.
29. الطالب، احمد عواد طالب والزبيدي، مروة امجد سعيد (2018)، دور الموظفين الزراعيين في عملية نقل التقانات الزراعية إلى الزراع في محافظة نينوى، مجلة زراعة الرافدين، المجلد 46، العدد 4.
30. الطوخي، محمد محمد السيد (2021)، دور القيادة الادارية في فاعلية الموارد البشرية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد 30، العدد 30.
31. عايض، عبداللطيف مصلح محمد والقحفة، عبدالكريم صالح حسين (2020)، اثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الادارية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 26، العدد 1.
32. عباسية، هاشمي احمد وعبود، سعاد الحاج (2016)، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين ، مجلة العلوم الادارية، المجلد 43، العدد 1.
33. العبادي، لينا حمدان وخريسات، امنة (2019)، القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد خاص، ( مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية).
34. العباسي، علاء عبدالسلام مصطفى محمد (2016)، دور نظام المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد 24، العدد 4.

35. عبدالرزاق، اشوق وجوحي، احمد سعدون (2014)، أداء الادارة الارشادية في ظل معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الزراعيين العاملين بالارشاد الزراعي وزراع الحضر في محافظات المنطقة الوسطى من العراق، مجلة علوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 75.
36. عبدالكلابي، ثامر عظيم والبدرى، اشرف، عبدالرزاق (2019)، العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الزراعيين العاملين في جهاز الارشاد الزراعي في المحافظات الوسطى والجنوبية من العراق، مجلة اشراقات تنموية- علمية محكمة، العدد 21.
37. العبرية، ليلي بنت سويد بن سعيد والحضرمي، احمد بن سعيد بن ناصر (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، العدد 4.
38. العتيبي، بدر عايض (2021)، دور وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة جودة القرارات الادارية بالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت، مجلة تطبيقات علوم الرياضية، العدد 109.
39. علي، ماجد خليل (2013)، مستوى أداء الموظفين الزراعيين العاملين بالارشاد الزراعي وعلاقته ببعض عوامل بيئة العمل الداخلية في محافظة صلاح الدين، مجلة ديالى للعلوم الزراعية، المجلد 5، العدد 2.
40. عمر، ابراهيم عبدالوهاب محمد موسى وباشا، رانيا حمدي عبدالصادق (2015)، دراسة رضا العاملين الارشاديين عن بعض الابعاد الادارية لمنظمات الارشاد الزراعي في محافظة الشرقية، مجلة العلوم الزراعية، الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 11.
41. فتحى، شادية حسن ورمضان، عبدالله عبدالفتاح (2019)، الفجوة المهنية لدى العاملين بالبرنامج الارشادية لتنمية المجتمعات الخلية بمحافظة الاسكندرية، مجلة اليكس للعلوم الزراعية، المجلد 64، العدد 42.
42. فوزية، بوقطف (2017)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 20.
43. قادر، عبدالحالق نادر (2013)، دور أبعاد الثقافة التنظيمية في فاعلية القرارات الإدارية، مجلة العلوم العامة لجامعة بوليتكنيك أربيل، المجلد 3، العدد 1.

44. القحطاني، عبدالله بن مسفر والسبيعي، عبيد بن عبدالله (2020)، القيادة التقنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الدمام، المجلة السعودية للعلوم التربوية، العدد 68.
45. قربوز، زهرالدين وعلمأوي، احمد (2020)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار واثرها على رشادة القرارات الادارية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 1.
46. نجيب، سهم حازم، حنا، رشاد دريد وعزير، ذكاء يوسف (2022)، اتخاذ القرارات الادارية كمدخل لادارة الازمات التعليمية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34.
47. النسور، محمد رسول عبدالحليم خليل، الشبلي، هيثم حمود وابوعرابي، طارق غالب (2015)، فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في اتخاذ القرارات، المؤتمر العلمي الدولي الخكم منظمات الاعمال - الفرص والتحديات والتطلعات.
48. هزير، عبد الملك حمود عبدالقادر، محمد، عبد العالم محمد والصلوي، فهمي محمد احمد (2019)، الاتصالات الادارية واثرها في فاعلية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، العدد (7).
49. وردة، برويس وهادف، نجاة ساسي (2018)، ابعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الادارية بالمؤسسة، المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية، العدد 5.

### ت. الكتب:

1. بوغلاق، نوال (2019)، استراتيجية الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
2. حريم، حسين (2009)، مبادئ الادارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
3. الزبيدي، غني دحام تنادي والزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان (2018)، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
4. كافي، مصطفى يوسف، حموده، سمير احمد، ياسين، احمد علي بني، ابو عيد، هاني احمد وعودة، شيرين حسن (2013)، المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الادارة)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

5. كنعان، نواف (2009)، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

6. محمود، علاء الدين عبدالغنى (2011)، ادارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

7. معتوق، حسن علي (2016)، برامج التنمية الادارية واثورها على فاعلية اتخاذ القرارات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

8. ياغي، محمد عبدالفتاح (2010)، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

## ثانيا: المصادر الاجنبية

### A. Scientific Thesis & Dissertation

1. Alemnew, Abel (2014), Impact of job satisfaction on employee job performance at development bank of Ethiopia, Master's thesis in business administration, St. Mary's University.
2. Amussah, Ademola (2020), Leadership style and its impact on employee performance, Master's thesis in business administration program, Near East University.
3. Arinanye, Ronah Tugume (2015), Organizational factors affecting employee performance at the collage of computing and information science (COCIS), Master's thesis in business administration, Uganda Technology and Management University.
4. Nassazi, Aidah (2013), Effects of Training on employee performance, Master's thesis in business economic and tourism, University of Applied Sciences.

5. Nordback, Emma (2011), Decision Making in virtual teams: Role of interaction and technology, Master's Thesis, School of Science, Aalto University.
6. Zaqout, Essam Mohammed (2016), Leadership Competencies of Middle Managers at Palestinian Media Enterprises and its Impact on Employees' Job Performance, Master's thesis in business administration, Faculty of Commerce, The Islamic University–Gaza.

## **B. Journal & Periodical**

1. Abilov, Serik M. & Kaigorodtsev, Alexander A. (2019), Qualimetric methods in assessing the effectiveness of management decisions in universities, *Humanities & Social Sciences Reviews*, Vol. 7, No.
2. Ahmed, Ali Ahmed Ali & Omer, Mortada Abdallah Abdalrahim (2020), The impact of organizational climate on the performance of employees, *Globus an International Journal of Management & IT*, Vol.12, No.1.
3. Al – Shajibi, Bassam Bin Ramadhan Bashir Al – Khalis & Abdul Muthaliff, Mohamed Mihlar (2019:), The impact of personal characteristics on expatriate career in the efficiency of employees in the Directorate General of project and maintenance in Sultanate of Oman, *E- Journal on Integration of Knowledge*, (7th EDITION).
4. Al\_Abbasi, Mustafa Maqdad Khalil & Masso, Wisam Yako Aziz (2020), The level of job performance for managers of agricultural departments and divisions from the point of view of agricultural employees in the province of Nineveh and its relationship to some variables, *Plant Archives*, Vol.20, No.2.

5. Altalb, Ahmed Awad Talb & Hadi, Hafsa Fatah (2020), Participation level of agricultural employees in the preparation and implementation of agricultural extension programs in the agricultural divisions which associated with the Agriculture Directorate of Nineveh Governorate, Iraq, *EurAsian Journal of BioSciences*, No. 14.
6. Anesukanjanakul, Jetsalid, Banpot & Ketsara, Jermsittiparsert (2019), Factors That Influence Job Performance of Agricultural Workers, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. 7, No. 2.
7. Bustamam, Nur Munirah, Che Choh, Noor Fazira, Shaari, Johari & Muda, Razali (2020), Factors affecting the performance of employee in workplace, *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, Vol. 3, No. 11.
8. Christensen Edward and Fjrrnestd Jerry, 1997 ((Challenging Group Support System: The case for Strategic Decision Marking, *Lower Academic Journal*, No (6).
9. Idris, Idris, Suyuti, Achmad, Supriyanto, Ahmad Sani & Nanang AS (2022), Transformational Leadership, Political Skills, Organizational Culture, and employee performance, *GeoJournal of Tourism and Geosites*, Vol. 40, No. 1.
10. Iskanto, Dedi (2021), Stress and Its Impact on Employee Performance, *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES*, Volume: No 02 Issue: 03.
11. Jankelová, Nadežda, Joniaková, Zuzana, Romanová, Anita & Remeňová, Katarína (2020), Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural, *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 66, No. 9.

12. Kitole, Annah .M., Idua, Mary & Matata, Kilungu (2019), Effect of Work Stress on Employee Performance in the Public Sector in Kenya: A Case of the National Treasury, *International Journal of Business & Law Research* 7(4):8-28, ISSN: 2360-8986.
13. Lavafan, Omid & Soltani, Iraj, (2014). "The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahan municipality employees", *International Journal of Management & Information Technology*, Vol. 9, No. 1
14. Misra, Sunil & Srivastava, Kailash Bihari Lal (2012), Decision-making: Path to Effectiveness, *Journal of Scientific & Academic Publishing*, Vol. 2, No. 4.
15. Misra, Sunil & Srivastava, Kailash Bihari Lal (2012), Decision-making: Path to Effectiveness, *Journal of Scientific & Academic Publishing*, Vol. 2, No. 4.
16. Murad, Hashim S. (2020), Knowledge level of Agricultural employees in Duhok Directorate on integrated pest management, *Mesopotamia journal of Agricultura*, Vol. 3, No.
17. Ndungu, Daniel Njoya (2017), The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta University, Kenya, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 17 Issue 1.
18. Omenazu, Sunny (2022), Strategic Management, Decision Making and Organizational Performance: Case Study of Construction Industry Malaysia, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6, No. 3.

19. Rexhepi, Aziz (2016), Motivation of Human Resources as a challenge in effective decision making, *European Academic Research*, Vol. III, No. 12.
20. Saker, Kamal.S. I. (2021), A Study of Cell-Phone Usage by Agricultural Extension Workers in Extension Work in Beheira Governorate, *Journal of the Advances in Agricultural Researches*, Vol. 26, No. 3.
21. Sari, Mamik Nila, Tobing, Diana Sulianti K. & Sumani (2020), Determinants of Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at the PTPN X Bobbin Industrial Unit, *Journal of Business and Management*, Vol. 22, No.11.
22. Stankova, Lilyana Ivanova (2015), Management Decision-Realization and Assessment, *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 13.
23. Sumayya, Ume, Amen, Ume & Imran, Ramsha (2021), Workplace fun and creative performance of employees, *Reviews of Management Sciences*, Vol. III, No. 1.
24. Veliu, Liridon, Manxhari, Mimoza, Visar, Demiri3 & Jahaj, Liridon (2017), The Influence of Leadership styles on employees performance, *Vadyba Journal of Management*, № 2 (31) ISSN 1648-7974.
25. Xu Huang<sup>1</sup>, Jyoce lun, and Yaping Gong, (2010). " Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates ", *Journal of Organizational Behavior*.

26. Yassien, Bassam Mahmoud Bany & Darawsha, Najwa Abdel Hamid (2022), The effectiveness of administrative decision-making in crises, *Philosophical Readings*, Vol. XIII, No. 4.
27. Yusuf, Moch & Sudaryanto, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti (2020), Transformationa Leadership and Compensation on Employee Performance at PT BlambanganFoodpucker Indonesia: The Mediating Role of Motivation, *Journal of Business and Management*, Vol. 22, No. 5.

### **C. Books**

1. Moore, David S (2003), *The Basic Practices of Statistics*, Third Edition, W. H. Freeman Publishers. □

الملحق (1)

قائمة بأسماء الخبراء والسادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسماء	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1.	د. درون فريدون عبدالله	استاذ مساعد	الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	جامعة السليمانية
2.	د. محمود محمد امين الباشقالي	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	جامعة بوليتكنيك/ دهوك
3.	د. فارس محمد فؤاد	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	جامعة / دهوك
4.	د. عماد عزيز محمد	مدرس	الاقتصاد المالي	جامعة بوليتكنيك/ أربيل
5.	م. سامي صابر عبدالله	استاذ مساعد	إدارة التسويق	جامعة صلاح الدين/ أربيل
6.	م. جبرئيل احمد اسماعيل	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	جامعة صلاح الدين/ أربيل

## الملحق (2)

### أستمارة الاستبانة



□ حكومة اقليم كردستان - العراق

□ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

□ جامعة أربيل التقنية

□ ماجستير ادارة الاعمال

□

### □ استمارة الاستبانة

□

السادة المهندسين الزراعيين/ السيدات المهندسات الزراعيات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بعد التحية.. نضع بين ايديكم الكريمة استمارة تحليل الدراسة الموسومة " دور أداء العاملين الزراعيين في فاعلية القرارات الادارية: دراسة تحليلية لاراء عينة من المهندسين الزراعيين في المديرية العامة للزراعة في أربيل والدوائر التابعة لها " كجزء من متطلبات برنامج الماجستير في اختصاص العلوم الادارية. ان الهدف من هذه الدراسة لن يتحقق الا بالمشاركة الفاعلة والجادة من جانب المبحوثين عن طريق الاجابة عن اسئلة هذه الاستبانة. يرجى وضع علامة (✓) امام الاجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، علما بان البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بهذه الاستبانة ستكون خاصة لاغراض البحث العلمي حصرا وان نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجموعات احصائية لاعلاقة لها بشخصكم أو وظيفتكم.

الباحث

الندي عبدالاحد منصور

طالب ماجستير

07514026749

[alandiabdulahad@epu.edu.iq](mailto:alandiabdulahad@epu.edu.iq)

المشرف

الدكتور عبدالخالق نادر قادر

## المحور الأول : البيانات الشخصية

### 1- معلومات خاصة بالمديرية المبحوثة

- اسم المديرية .....

### 2- المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر
- العمر: (21-30) سنة  (31-40) سنة  (41-50) سنة  (51 سنة فأكثر)
- التحصيل الدراسي : دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس
- الاختصاص الأكاديمي : انتاج حيواني  انتاج الاسماك  انتاج نباتي
- وقاية النبات  صناعات غذائية  التربة والمياه  اخرى
- المنصب الوظيفي : مدير الدائرة  مدير وحدة  مدير شعبة  موظف
- اخرى
- عدد سنوات الخدمة الاجمالية : 5 سنوات فما دون  (6-10) سنة  (11-15) سنة  (16-20) سنة  (21 فأكثر)

□

المحور الثاني: الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1- أداء العاملين الزراعيين:

أ- جودة العمل

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تركز المنظمة على نوعية الخدمات لقياس جودة العمل من قبل العاملين.	1.
					تسهم المنظمة بتوفير مايلزم من امكانات تقنية مناسبة لانجاز العمل.	2.
					لدى المنظمة مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز.	3.
					تسمح المنظمة لسماع اقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة العمل المنجز.	4.
					تراعي المنظمة مقاييس الجودة في إنجاز الاعمال.	5.

ب-الابتكار والابداع

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تقوم الادارة بالعمل الجاد لتحسين أداء العاملين من خلال دعم افكارهم وابداعاتهم.	1.
					يمكن للعاملين طرح افكار وحلول تساعد ادارة المنظمة في تحسين أداء العاملين فيها.	2.
					مشاركة العاملين بالمنظمة في اتخاذ القرارات ساعدت على الابداع الاداري.	3.
					يوجد نظام للحوافز والمكافآت والترقية لانجاز الاعمال الجيدة والتميزة والابداعية.	4.
					تعمل الادارة على تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة لرفع الكفاءة الابداعية لدى العاملين.	5.

## ج- الرضا الوظيفي

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تقوم المنظمة بتوزيع الوظائف على العاملين حسب المؤهلات والخبرات التي يمتلكونها.	1.
					تقوم المنظمة باعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في فاعلية القرارات الادارية.	2.
					يفخر العاملون داخل المنظمة بمكانتهم الوظيفية.	3.
					تحقق المنظمة مبدا العدالة والمساواة بين العاملين	4.
					توفر المنظمة بيئة عمل مريحة ومناسبة للعاملين	5.

## د- كفاءة العاملين

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تعتمد ادارة المنظمة على تحسين كفاءة العاملين معيارا لتقييم الأداء بها.	1.
					تعطي المنظمة الأولوية الأولى لتحسين كفاءة العاملين.	2.
					يتمتع العاملون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لانجاز العمل بكفاءة وفعالية.	3.
					تسعى المنظمة لتطوير كفاءة العاملين من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية.	4.
					تسعى المنظمة إلى ادخال التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة العاملين.	5.

2- فاعلية القرارات الادارية

أ- وقت وسرعة القرارات الادارية

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					1. تتم مراقبة السرعة و الزمن المستغرق في عملية إتخاذ القرارات الادارية	
					2. مساهمة العاملين في المنظمة في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الادارية أكثر سرعة.	
					3. يتم الاستعانة بالاساليب التقنية الحديثة لاسراع في اتخاذ القرارات الادارية.	
					4. يتناسب الوقت المبذول لتلبية إتخاذ القرارات الادارية مع الوقت المتوقع.	
					5. يتم الاستجابة لفاعلية القرارات بسرعة و كفاءة	

ب- سهولة تنفيذ القرارات الادارية

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					1. يعتمد على القرارات المتخذة في تحقيق الهداف	
					2. تساعد عملية سهولة ترشيد القرارات الادارية في صناعة القرار من خلال تفعيل أداء العاملين قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار	
					3. يساهم العاملين في المنظمة في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الادارية	
					4. تتميز القرارات الادارية في مؤسستنا بالواقعية وامكانية تنفيذها.	
					5. هناك متابعة مستمرة للقرارات الادارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات ان وجدت.	

### ج. جودة القرارات الادارية

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تقوم ادارة المنظمة باتخاذ قرارات ادارية صحيحة	1.
					تقييم جودة القرارات الادارية التي تتخذها الادارة يؤدي إلى التأكد من سلامة القرارات المتخذة	2.
					تتسم القرارات الادارية المنفذة بالدقة والوضوح	3.
					تتسم القرارات الادارية المتخذة بالمصداقية والشفافية	4.
					تتبع المنظمة القرارات الادارية بعد اتخاذها والتي تؤدي إلى جودة القرارات المتخذة	5.

### د- قبول القرارات الادارية

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					يساهم العاملون في المنظمة في توفير معلومات تجعل القرارات الادارية أكثر قبولا من قبل المنظمة	1.
					يقبل العاملون القرارات الادارية برغبة حقيقية	2.
					يستشير المديرون العاملين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الادارية مما يساهم في تسهيل قبولها.	3.
					تلعب مشاركة العاملين في فاعلية القرارات الادارية دورا مهما لتحقيق قبول القرارات من قبل المعنيين.	4.
					لدى العاملين افكار جديدة وقدرات ابداعية تساهم في فاعلية القرارات الادارية.	5.

الملحق (3) الزيارات الميدانية

ت	الجهة التي تم زيارتها	رقم الكتاب	تاريخ الكتاب	تاريخ الزيارة
1	مديرية العامة للزراعة أربيل	1042	2023\3\28	2023\4\5
2	مديرية زراعة شقلاوة	1044	2023\3\28	2023\4\2
3	قسم زراعة حرير	1045	2023\3\28	2023\4\6
4	قسم زراعة باليسان	1043	2023\23	2023\4\6
5	قسم زراعة عنكاوا	1072	2023\3\29	2023\4\5
6	مشتل بساتين عنكاوا	1073	2023\3\29	2023\4\5
7	مديرية زراعة كويسنجق	1046	2023\3\28	2023\4\10
8	مشتل غابات كويسنجق	1074	2023\3\29	2023\4\10
9	شعبة الثروة الحيوانية كويسنجق	1075	2023\3\29	2023\4\10
10	شعبة زراعة طق طق	1049	2023\3\28	2023\4\10
11	شعبة زراعة شورش	1050	2023\3\28	2023\4\10
12	شعبة زراعة سكتان	1051	2023\3\28	2023\4\10
13	شعبة زراعة ناشتي	1048	2023\3\28	2023\4\10
14	شعبة زراعة سي كردكان	1047	2023\3\28	2023\4\10
15	شعبة زراعة صلاح الدين	1052	2023\3\28	2023\4\11
16	مديرية بساتين أربيل	1096	2023\4\2	2023\4\12
17	مشتل بساتين كولان	1097	2023\4\2	2023\4\12
18	شعبة زراعة شامك	1076	2023\3\29	2023\4\13
19	مديرية زراعة خبات	1098	2023\4\2	2023\4\16
20	مشتل بساتين خبات	1099	2023\4\2	2023\4\16
21	شعبة زراعة قوشتبة	1100	2023\4\2	2023\4\13
22	مديرية زراعة دشتي أربيل	1101	2023\4\2	2023\4\17

2023\4\17	2023\4\2	1104	شعبة زراعة كوير	23
2023\4\18	2023\4\2	1105	شعبة زراعة مخمور	24
2023\4\18	2023\4\2	1106	شعبة زراعة ديبكه	25
2023\4\20	2023\4\2	1107	شعبة زراعة شيرأوه	26

الملحق ( 4 ) الاتساق الداخلي لمتغير أداء العاملين الزراعيين

		Correlations <sup>b</sup>																				
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	
output	X1 Correlation Coefficient	1.000																				
	Sig. (2-tailed)																					
	X2 Correlation Coefficient	.689**	1.000																			
	Sig. (2-tailed)	.000																				
	X3 Correlation Coefficient	.604**	.702**	1.000																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000																			
	X4 Correlation Coefficient	.643**	.565**	.575**	1.000																	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000																		
	X5 Correlation Coefficient	.625**	.630**	.649**	.707**	1.000																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000																	
	X6 Correlation Coefficient	.570**	.623**	.514**	.538**	.617**	1.000															
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000																
	X7 Correlation Coefficient	.612**	.614**	.500**	.542**	.566**	.726**	1.000														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000															
	X8 Correlation Coefficient	.416**	.491**	.339**	.391**	.477**	.560**	.552**	1.000													
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000														
	X9 Correlation Coefficient	.480**	.510**	.409**	.399**	.498**	.572**	.585**	.299**	1.000												
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000													
	X10 Correlation Coefficient	.451**	.532**	.509**	.506**	.591**	.655**	.594**	.464**	.647**	1.000											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000												
X11 Correlation Coefficient	.511**	.602**	.410**	.487**	.500**	.580**	.594**	.384**	.570**	.567**	1.000											
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000												
X12 Correlation Coefficient	.527**	.585**	.527**	.500**	.588**	.701**	.616**	.410**	.506**	.559**	.648**	1.000										
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000											
X13 Correlation Coefficient	.535**	.657**	.591**	.506**	.570**	.659**	.596**	.492**	.519**	.615**	.631**	.630**	1.000									
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000										
X14 Correlation Coefficient	.589**	.653**	.573**	.504**	.680**	.701**	.623**	.487**	.585**	.622**	.586**	.629**	.758**	1.000								
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000									
X15 Correlation Coefficient	.590**	.644**	.581**	.557**	.647**	.579**	.604**	.381**	.560**	.582**	.528**	.629**	.693**	.703**	1.000							
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000								
X16 Correlation Coefficient	.504**	.637**	.547**	.497**	.523**	.538**	.555**	.318**	.539**	.560**	.569**	.633**	.649**	.601**	.573**	1.000						
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
X17 Correlation Coefficient	.506**	.564**	.556**	.544**	.594**	.645**	.646**	.420**	.537**	.606**	.571**	.692**	.678**	.591**	.626**	.766**	1.000					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
X18 Correlation Coefficient	.357**	.388**	.383**	.338**	.455**	.496**	.411**	.409**	.365**	.458**	.422**	.482**	.445**	.464**	.338**	.444**	.541**	1.000				
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
X19 Correlation Coefficient	.526**	.641**	.539**	.583**	.658**	.669**	.592**	.453**	.539**	.632**	.597**	.619**	.665**	.692**	.601**	.529**	.585**	.512**	1.000			
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
X20 Correlation Coefficient	.564**	.572**	.460**	.462**	.591**	.644**	.588**	.426**	.608**	.606**	.587**	.637**	.551**	.636**	.591**	.542**	.594**	.527**	.686**	1.000		
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N = 144

الملحق (5) الاتساق الداخلي لمتغير فاعلية القرارات الإدارية

		Correlations <sup>b</sup>																			
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20
Spearman's rho	Y1 Correlation Coefficient	1.000																			
	Sig. (2-tailed)	.																			
	Y2 Correlation Coefficient	.600**	1.000																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.																		
	Y3 Correlation Coefficient	.554**	.496**	1.000																	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.																	
	Y4 Correlation Coefficient	.496**	.505**	.568**	1.000																
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.																
	Y5 Correlation Coefficient	.657**	.442**	.617**	.553**	1.000															
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.															
	Y6 Correlation Coefficient	.617**	.479**	.593**	.498**	.598**	1.000														
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.														
	Y7 Correlation Coefficient	.580**	.417**	.542**	.484**	.574**	.684**	1.000													
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.													
	Y8 Correlation Coefficient	.415**	.454**	.456**	.387**	.425**	.527**	.438**	1.000												
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.												
	Y9 Correlation Coefficient	.568**	.458**	.535**	.493**	.500**	.654**	.591**	.564**	1.000											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.											
	Y10 Correlation Coefficient	.565**	.497**	.599**	.463**	.527**	.680**	.614**	.544**	.611**	1.000										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.										
Y11 Correlation Coefficient	.606**	.548**	.661**	.573**	.635**	.630**	.613**	.613**	.633**	.620**	1.000										
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.										
Y12 Correlation Coefficient	.478**	.537**	.557**	.452**	.468**	.558**	.620**	.531**	.612**	.609**	.707**	1.000									
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.									
Y13 Correlation Coefficient	.530**	.459**	.531**	.501**	.614**	.505**	.507**	.515**	.555**	.580**	.633**	.598**	1.000								
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.								
Y14 Correlation Coefficient	.508**	.421**	.509**	.456**	.549**	.493**	.505**	.620**	.553**	.521**	.539**	.548**	.691**	1.000							
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.							
Y15 Correlation Coefficient	.547**	.526**	.631**	.510**	.548**	.684**	.639**	.552**	.643**	.624**	.612**	.578**	.526**	.616**	1.000						
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.						
Y16 Correlation Coefficient	.506**	.480**	.481**	.436**	.489**	.629**	.583**	.595**	.584**	.582**	.675**	.603**	.541**	.560**	.651**	1.000					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.					
Y17 Correlation Coefficient	.514**	.391**	.549**	.498**	.493**	.654**	.563**	.674**	.684**	.626**	.631**	.647**	.663**	.708**	.635**	.664**	1.000				
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.				
Y18 Correlation Coefficient	.528**	.411**	.606**	.483**	.537**	.583**	.601**	.498**	.603**	.493**	.658**	.646**	.577**	.578**	.611**	.599**	.678**	1.000			
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.			
Y19 Correlation Coefficient	.381**	.537**	.417**	.377**	.435**	.406**	.429**	.452**	.368**	.452**	.433**	.590**	.467**	.443**	.456**	.409**	.505**	.546**	1.000		
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.		
Y20 Correlation Coefficient	.370**	.461**	.451**	.369**	.467**	.507**	.521**	.377**	.423**	.511**	.493**	.551**	.426**	.359**	.506**	.553**	.514**	.489**	.618**	1.000	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N = 144

الملحق (6)

حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً

حجم مجتمع البحث	حجم العينة						
10	10	180	123	750	254	7000	364
15	14	190	127	800	260	8000	367
20	19	200	132	850	265	9000	368
25	24	210	136	900	269	10000	370
30	28	220	140	950	274	15000	375
35	32	230	144	1000	278	20000	377
40	36	240	148	1100	285	30000	379
45	40	250	152	1200	291	40000	380
50	44	260	155	1300	297	50000	381
55	48	270	159	1400	302	75000	382
60	52	280	162	1500	306	100000	384
65	56	290	165	1600	310		
70	59	300	169	1700	313		
75	63	320	175	1800	317		
80	66	340	181	1900	320		
85	70	360	186	2000	322		
90	73	380	191	2200	327		
95	76	400	196	2400	331		
100	80	420	201	2600	335		
110	86	440	205	2800	338		
120	92	460	210	3000	341		
130	97	480	214	3500	346		
140	103	500	217	4000	351		
150	108	550	226	4500	354		
160	113	600	234	5000	357		
170	118	700	248	6000	361		

Krejcie,R,V,&Morgan,D,W. (1970) . Determining Sample Size for Research

Activies Educatioal and Psychological Measurement , 30,607-610

## پوخته

**مه به ست:** ئامانجی ئەم توئزینە وەهێه شیکردنە وەهێ رۆلی ئەدای کرێکارانی کشتوکالییە بە رەهەندەکانیە وە (کوالیتی کار، نوێکاری و داھێنان، رەزامەندی لە کار و کارامەیی فەرمانبەر) لەسەر کاریگەری بربارە کارگێڕییەکان بە رەهەندەکانیە وە (کات و خێرای بربارە کارگێڕییەکان، ئاسانکاری جیبەجێکردنی برباری کارگێڕی، کوالیتی بربارە کارگێڕییەکان و قبۆلکردنی بربارە کارگێڕییەکان).

**میتۆدۆلۆجی توئزینە وە:** ئەو میتۆدۆلۆجیە کە لەم توئزینە وەهێدا گیراوە تەبەر خۆی دەبینیتە وە لە دیاریکردنی کێشە توئزینە وە کە؛ ئەویش لەمیانە خستنەرووی چەندان پرسیار دەربارە سروشتی پەویەندیە کە، کاریگەری و جیاوازی نیوان ئەدای کرێکارانی کشتوکالی و کاریگەری بربارە کارگێڕییەکانە. پاشان هیلکاریە کێ گریمانەیی بۆ توئزینە وە کە ئەنجامدراوە کە خۆی لە شەش گریمانە سەرەکیدا دەبینیتە وە، هەر وەها بۆ دنیابوونە وە لە دروستی گریمانەکان کۆمەڵێک تاقیکردنە وە ئاماری لەسەریان ئەنجامدراوە.

**پێرۆ:** ئەم توئزینە وەهێ پێرۆی باسی شیکاری بە کارهێنأوە، کە تیایدا باسی گۆراوەکانی توئزینە وە کە، رەهەندەکانی و کۆمەڵگە توئزینە وە کە دەکات کە بریتییە لە بەرپۆبەرایەتی گشتی کشتوکالی لە پارێزگای هەولێر وە گشت فەرمانگەکانی، کە (۲۳۵) ئەندازاری کشتوکالی لە خۆی دەکریت وە لەدوای دا بەشکردنی (۱۵۳) فۆرمی راپرسی بەسەر تاکەکانی توئزراو دا (144) فۆرمی دروستمان بە دەست هێنایە وە کە شیأون بۆ شیکردنە وە، پاشان شیکردنە وە پەویەندیەکان، کاریگەری و جیاوازی لەرێگە جیبەجێکردنی شیوازه ئاماریەکان ئەنجامدراوە بە بەکارهێنانی بەرنامە SPSS v-24.

**دەرئەنجامەکان:** لەم توئزینە وەهێدا گەشتینە کۆمەڵێک دەرئەنجام، گزنگترینیان: بوونی ئاستی باشی ئەدای کرێکارانی کشتوکالییە، هاوکات بوونی کاریگەری بربارە کارگێڕییەکان لە بەرپۆبەرایەتی گشتی کشتوکالی هەولێر و فەرمانگەکانی لە پارێزگای هەولێر. دەرئەنجامی توئزینە وە کە ئاماژە دەکات بە بوونی پەویەندی و کاریگەری لەنیوان ئەدای کرێکارانی کشتوکالی و کاریگەری بربارە کارگێڕییەکان لە ئاستی گشتی و بەشەکی، ئەنجامی شیکاریە کە جیاوازی

به ریو به رایه تی گشتی کشتوکال و فه مانگه کانی له کاریگه ری بریاره کارگی ریبه کان به پی ناسته  
جیاوازه کانی گرنگیدان به ره هه نده کانی ئەدای کریکارانی کشتوکالی نیشاندا، له کۆتاییدا،  
توئینه وه که ههروه ها ده ریخستوو که هیج جیاوازیبه کی بهرچا و نییه، سه بارهت به گۆراوه کانی  
توئینه وه که، به پی تایبه تمه ندیبه که سیبه جیاوازه کانیا.

**پیشنیا ره کان:** توئهر له میانه ی ئەم توئینه وه دا پیشنهادی ئەوه ده خاته روو که پیویسته پارێزگاری  
بکریت له ناستی باشی ئەدای کریکارانی کشتوکالی و ره هه نده کانی، چونکه زیادبوونی ئەدای کریکارانی  
کشتوکالی ده توانی به کاربه یتریت بو زیادبوونی داهاقی جووتیاران، له گه ل پیویستی پاراستنی ناستی  
باشی کاریگه ری بریاره کارگی ریبه کان و ره هه نده کانی له ریگه ی پشتگیری کردن و بهر زکردنه وه ی کارلی کردن  
له گه ل سودمندان و پیدانی زۆرتین زانیاری بوین. بهرده و امبوون له گرنگیدان به ئەندازیارانی  
کشتوکالی خاوهن لیها تووی بهرز و ئەزموونی که له که بوو، و دارشتنی پلان و بهرنامه ی داها توو بو  
چالا کردنی رۆلی ئەندازیار و کادیرانی کشتوکالی به شیوه یه ک که کاریگه رترین بکات. هاوکات توئینه وه  
پیشنیا زی پیویستی وه به ره یینانی کرد له په یوه ندی به هیزی نیوان ئەدای کریکارانی کشتوکالی و کاریگه ری  
بریاره کارگی ریبه کان له سه ر ناستی به شه کی و گشتی، و ناراسته کردنی ئەم په یوه ندیبه به ره و باشترین  
خزمه تگوزاری کشتوکالی، سه ره رای پیشکه شکردنی هه ندی راسپارده سه بارهت به توئینه وه کانی  
داها توو.

ووشه سه ره کیه کان: ئەدای کارمه ندان، کاریگه ری بریاره کارگی ریبه کان، به ریو به رایه تی گشتی کشتوکال  
له پارێزگای هه ولیر.

## **Abstract**

**Purpose:** The study aims to analyze the role of agricultural workers' performance with its dimensions (work quality, innovation and creativity, job satisfaction, and employee efficiency) in the effectiveness of administrative decisions with its dimensions (time and speed of administrative decisions, ease implementation of administrative decisions, quality of administrative decisions and acceptance of administrative decisions).

**Methodology:** the methodology adopted by the study is to identify the study's problem by examining several questions and concentrating on the nature of the relationship, impact, and variance between the performance of agricultural workers and the effectiveness of administrative decisions. Based on that, a hypothetical scheme was designed for the study, and six main hypotheses emerged from it to verify the validity of the hypotheses; it was subjected to a set of statistical tests.

**Method:** the study followed the descriptive-analytical method, as the study's variables and dimensions were described, and the study population was represented by the General Directorate of Agriculture in Erbil and its affiliated departments, it included (235) agricultural engineers and (153) questionnaires were distributed to the respondents, and (144) forms valid for analysis were obtained, and the relationship, impact, and variance by applying the statistical methods through SPSS version 24.

**Findings:** the study reached several conclusions, most notably the presence of good levels of agricultural workers' performance, and there is also the existence of the effectiveness of administrative decisions in the

General Directorate of Agriculture and its affiliated departments in Erbil governorate. The results indicate correlations and influences between the agricultural workers' performance and the effectiveness of administrative decisions at the macro and micro levels. The results showed the variance of the General Directorate of Agriculture and its affiliated departments in the effectiveness of administrative decisions according to the different levels of focus on the dimensions of the agricultural workers' performance. Finally, the study also showed no significant variances, meaning that they are statistically significant for the General Directorate of Agriculture regarding the study variables, depending on their different personal characteristics.

**Recommendations:** the researcher recommended retaining good levels of agricultural workers' performance because an increase in agricultural workers' performance can translate into an increase in farmers' income. Also, the need to maintain the effectiveness of administrative decisions and their dimensions by supporting and enhancing interaction with beneficiaries and providing them with as much information as possible. Continuing to pay attention to agricultural engineers with high skills and accumulated experience and to develop plans and programs to activate the role of agricultural engineers and cadres in a way that makes them more effective. The need to invest in the strong relationship between agricultural workers' performance and the effectiveness of administrative decisions at the macro and micro levels, direct this relationship towards the best agricultural service and present some recommendations regarding future studies.

**Keywords:** workers' performance, effectiveness of administrative decisions, General Directorate of Agriculture in Erbil.



**زانكۆی پۆلیتیه کنیکی ههولیر**  
ERBIL POLYTECHNIC UNIVERSITY

## رۆلی ئەدای کارمەندانی کشتوکاڵی له سەر کاریگهری برباره کارگیریه کان

تویژینه وهیه کی شیکارییه بۆ رای بژاردهیهك له ئەندازیارانی کشتوکاڵی سەر به بهرپوه بهرایهتی گشتی  
کشتوکاڵی ههولیر و گشت فهرمانگه کانی

نامهیه که

پیشکەشی زانکۆی پۆلیتیه کنیکی ههولیر وهك بهشیک له پیدأویستییه کانی به دهستهینانی  
پلهی ماستەر له زانستی کارگیری کار

له لایهن

الندی عبدالاحد منصور

به سهرپهرشتی

پ . ی . د . عبدالخالق نادر قادر

ههولیر - کوردستان

2023



# **The role of agricultural workers performance in the effectiveness of administrative decisions**

An analysis study of a sample opinions of agricultural engineers in the General Directorate of Agriculture in Erbil Governorate and its affiliated departments

*A Thesis*

Submitted to the Council Erbil Polytechnic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Business Administration

*By*

**Alendy Abdulahad Mansor**

*Supervised by*

**Asst. Prof. Dr. Abdulkhaleq Nader Qader**

Erbil - Kurdistan

2023□