

مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية

موقع المجلة: www.jaess.mans.edu.egمتاح على: www.jaess.journals.ekb.eg

دراسة تحليلية لأبعاد عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي

رغدة حسن محمود سالم*

قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي - كلية الزراعة - جامعة المنصورة - مصر.

المخلص

استهدف البحث بصفة رئيسية تحليل الأبعاد عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي، وتم إجراء هذا البحث المركزي للإرشاد الزراعي، ومديرية الزراعة بالدقهلية، والإدارات الزراعية التابعة لها، والمراكز الإرشادية بالدقهلية، وقد تم جمع بيانات هذا البحث باستخدام أسلوب الاستبيان بالمقابلة الشخصية لعينة عشوائية منتظمة من العاملين بالجهاز الإرشادي بلغ قوامها 160 عاملاً بالجهاز خلال الفترة من أكتوبر 2018 حتى فبراير 2019. واستخدمت التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون كأدوات للتحليل الإحصائي لاستخلاص نتائج البحث. وتلخص أهم نتائج هذا البحث فيما يلي: 1- جاءت الإدارة المركزية للإرشاد أكثر الجهات التي تصدر القرارات العامة والإرشادية والمالية بمتوسط عام بلغ (30.0%)، وبلغ المتوسط العام للالتزام بهم (78.4%)، 2- جاءت القرارات المكتوبة والحقائق من أكثر القرارات والأساليب التي يتم صنعها بالجهاز الإرشادي بمتوسط عام بلغ (75.2%)، (71.2%) على الترتيب. 3- جاءت نظرية الاهتمام ونموذج الرضا من أكثر النظريات والنماذج التي يتم استخدامها لصنع القرارات الإدارية بمتوسط عام بلغ (68.7%)، (71.2%)، (68.7%) على الترتيب. 4- جاء المتوسط العام لمستوى تطبيق معايير متخذ القرار والعاملين ونظم المعلومات والهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية (60.4%)، (59.0%)، (70.6%)، (56.9%) على الترتيب. 5- أوضحت النتائج أن قيم معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين عناصر عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي والعوامل الداخلية والخارجية جميعها ذات قيم معنوية عند مستوي (0.01). 6- جاء عدم الرضا الوظيفي للعاملين من أكثر المعوقات التي تحول دون صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي بطريقة علمية سليمة بوزن نسبي بلغ (75.8%)



الكلمات الدالة: عملية صنع القرار - القرارات الإدارية - الجهاز الإرشادي - الأساليب المقترحة.

المقدمة

يعد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الوظائف الرئيسية للإدارة، فإننا نجد أن عملية صنع القرارات هي نشاط يتضمن كل الوظائف السابقة، ولقد كان الاعتقاد سائد أن تلك العملية تعتمد على قدرات الأفراد الفردية ومهاراتهم في التصرف ولكن في ظل التقدم الحالي في مجالات العلوم المختلفة حدث تغير في النظرة إلى الدور التي تلعبه عملية اتخاذ القرار في نجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها وأصبح القرار يتخذ بناء على دراسات علمية (بالعبد، 2015، ص 4) وتبرز أهمية القرارات على مستوى حياة الأفراد وكذلك على مستوى المنظمات الإدارية المحلية والدولية، ويعتبر الأفراد هم محور تلك العملية، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو تنفيذها أو يكونون هدفاً لها، كما تتبع أهميته بارتباطه بتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. (Baker, 2017, p.8) ويعد العاملون الذين يتمتعون بقدرة عال من القدرات القيادية مصدراً رئيسياً لأي منظمة في الحصول على الميزة التنافسية، فعلى الرغم من أهمية الموارد المالية لدى أي منظمة، إلا أنها لا تزيد الإنتاج بدون رأس المال البشري الذي يقوم بإدارة تلك الموارد على الوجه الأمثل (Vathanophas & Thai-ngam, 2007, p.47) ويعد الجهاز الإرشادي الزراعي من أهم الأجهزة الزراعية المنوطة بصنع القرارات الإدارية، لاسيما داخل الجهاز الإرشادي بين العاملين الإرشاديين وبعضهم البعض أو بين الجهاز الإرشادي والأجهزة الزراعية الأخرى، ويقع عبء عملية صنع القرارات الإدارية داخل الجهاز الإرشادي على العاملين به في كافة المستويات التنظيمية (العليا - الوسطى - التنفيذية) الذي بدوره يتخذون قرارات مصيرية للارتقاء بمنظومة الإرشاد الزراعي بمصر.

وعلى هذا يمكن تناول الاستعراض المرجعي للبحث في النقاط التالية

مفهوم القرار، مفهوم اتخاذ القرار الإداري، خصائص القرارات الإدارية، أساليب اتخاذ القرارات، نظريات صنع القرار، نماذج صنع القرار، العوامل التي تؤثر على صنع القرار، واخيراً النموذج التصوري المقترح للدراسة الراهنة.

أولاً: مفهوم القرار

يعرفه "تعلب" (2011، ص 34) بأنه التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح. وينكر "جمعة" (2011، ص 336) بأن القرار هو نهاية عملية خاصة لتقييم الأهمية النسبية لمجموعة من البدائل المتاحة واختيار أفضلها ويتناول "Vuorinen" (2014, p.7) المفهوم بأنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق أهداف وطموحات المنظمة.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار الإداري

ينكر "عليان" (2010، ص 59) بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار. ويعرفه "فرج الله" (2011، ص 24) بأنه مجموعة من الخطوات المترابطة تبدأ بتحديد المشكلة وتتمثل بالتنفيذ ومتابعته

ويتناول "عواد" (2012، ص 221) المفهوم بأنه ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد هو القرار. ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات. ومن هذا المنطلق تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب.

ولهذا لا بد من التمييز بين عملية صنع القرار واتخاذها، حيث أن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها تقود إلى عملية اتخاذ القرار والتي يشارك فيها كافة العاملين بالمنظمة، في حين أن اتخاذ القرار يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار ويكون المسؤول عنها الذي يملك السلطة بالمؤسسة (بكري، 2015، ص 29)

ثالثاً: خصائص القرارات الإدارية

إن عملية تصنيف القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية صنع القرارات وتعدد جوانبها، وبناء على هذا يمكن تصنيف خصائص القرارات الإدارية على النحو التالي: (تعلب، 2011، ص 49)، (الوادية، 2015، ص ص 47-50)، (Marume et al., 2016, pp. 40-41)

| | |
|---|-----------------------|
| وهي القرارات الروتينية المخطط لها وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين ومدى معرفتهم بالمواقف السابقة المماثلة مثل المشاكل اليومية المتكررة. | القرارات المبرمجة |
| وهي قرارات ليست لها طبيعة روتينية أي ابتكارية ولها آثار هامة على نشاط المنظمة على المدى الطويل. | القرارات غير المبرمجة |
| وهي تلك القرارات المنفردة للمدير ويعلمها للمرؤوسين دون اعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها. | القرارات الأوتوقراطية |
| وهي قرارات تتم بالمشاركة بين المدير وكافة العاملين في المؤسسة وتتميز هذه القرارات بغابيتها ورشدها. | القرارات الديمقراطية |
| وتكون في شكل لوائح وتنظيمات وتعليمات مكتوبة. | قرارات مكتوبة |
| وتكون في صيغة الكلمة المنطوقة وليس الكلمة المكتوبة. | قرارات شفوية |
| يعبر عنها بوضوح. | قرارات صريحة |
| تستنج من سلوك متخذ القرار ولا يعبر عنه بصراحة. | قرارات ضمنية |
| وهي التي يترتب عليها اتخاذ سلوك معين أو حل مشكلة معينة. | قرارات إجبارية |
| وهي التي يترتب عليها استمرار المشكلة القائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ القرار لوجود بعض القيود المفروضة. | قرارات سلبية |
| تعتمد على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته ودراسته للحقائق المرتبطة بالمشكلة، وتتأثر تلك القرارات باتجاهات وأحاسيس الشخص متخذ القرار. | قرارات كيفية |
| وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذ القرار، والاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة. | قرارات كمية |

*الباحث المسئول عن التواصل

البريد الإلكتروني: raghdahassan2009@mans.edu.eg

DOI: 10.21608/jaess.2019.56813

رابعا: أساليب صنع القرارات
تتعدد الأساليب المساعدة لصنع القرارات الإدارية، ويتوقف استخدام تلك الأساليب على طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها والامكانيات المتاحة

| | |
|------------------------|--|
| الحكم الشخصي | وهي نظرة المدير للأمور وتقديره والتي تبني عاده على أسس شخصية غير موضوعية. |
| الحقائق | وفيها يتم الاعتماد على الاحصائيات والبيانات بالمؤسسة، وحينما تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور منطقية وقوية |
| التجارب السابقة | وفيه يتم الاعتماد على مواقف مشابهة لاتخاذ القرار، وتمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، لأن كثيرا من المواقف المتشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت الى نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية. |
| الآراء | إن الاعتماد على آراء خارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية، لأن القرار المبني على المشاركة يشجع العناصر المعنية في تنفيذه. |
| شجرة القرارات | يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المختلفة والعائد المتوقع من كل بديل حيث ينظر الى النتائج المباشرة وغير المباشرة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار. |
| المباريات الإدارية | يعتمد على افتراضات مبنية على التفكير المنطقي من خلال تحليل معطيات علمية، وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر مكسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الأخر. |
| الاحتمالات | تستخدم في حالة عدم التأكد من النتيجة التي ستتحقق من استخدام بديل معين، أي في ظل ظروف المخاطرة. |
| مصنوفة القرارات الخطية | تنص هذه الطريقة على وجود معلومات جزئية غير كاملة أمام متخذ القرار وتستخدم هذه المعلومات المحدودة في حساب الاحتمالات لوقوع حدث معين تحت كل الظروف. |
| دراسات الحالة | وتعتمد على تحديد المشكلة والتفكير في أسبابها وأبعادها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها (معايشة الحالة أو المشكلة). |
| العصف الذهني | يعتمد على توليد أكبر قدر من الأفكار لاتخاذ قرار معين لمجموعة من الأفراد. |
| أسلوب دلفي | يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بتأثير المجتمع على الأحداث المستقبلية، ويتم فيه الاعتماد على خبراء متخصصين لاتخاذ القرارات الحيوية. |

خامسا: نظريات صنع القرار
ما يلي: (موسى، 2010، ص38)، و (الفي، 2010، ص68)، و (المنصور، 2015، ص ص 62-63)

| | |
|--|--|
| تباينات الاتجاهات التي درست صنع القرار وفقا للإطار الفكري لمتخذ القرار في تحديده للمشكلة والبدائل المختلفة وطرق معالجتها، وكانت أهم النظريات | تستبعد تلك النظرية رأي الجماعة بصوره نسبية في عملية صنع القرار، ولذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد أو فرد واحد. |
| الاكتفاء الذاتي | تؤكد تلك النظرية على أهمية العلاقات الطبيعية والاجتماعية بين أفراد الجماعة، لذا فانها تحترم رأي الجماعة في صنع القرار. |
| الجار الطيب | تفترض أن كثيرا من الأفراد غير مهتمون بصناعة القرار أو المشاركة فيه، ويرجع ذلك نتيجة لعدم الثقة أو الخوف أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية. |
| الاهمال | تقوم على افتراض أن أفضل الوسائل للحصول على قرارات مناسبة تتم عن طريق توظيف جميع الموارد المتاحة بالمؤسسة لاتخاذ القرار المناسب. |
| الاهتمام | وهي تنظر الى كافة المواقف التي تمر بها المؤسسة، وفيها يتم صنع القرار من خلال الاستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة. |
| الموقفية (الاستراتيجية) | |

هذه النماذج ما يلي: (Karaman & Ghaffarzadeh, 2014, pp.128-130)

اهتمت الكثير من الدراسات الإدارية بتحليل عملية اتخاذ القرار وصنعه وتحديد النماذج الأساسية التي يتبعها المسؤولون في هذه العملية، ولعل من أشهر (Ahmed et al., 2014, pp.89-91)، و (برويس، 2015، ص ص 201-205)

| | |
|---------------|---|
| نموذج الرشد | وهو نموذج يستند الى النظريات الكلاسيكية في الفلسفة والاقتصاد، وتمثل فيه حرية الاختيار الفردي محورا اساسيا، حيث يتصور ان متخذ القرار يتصرف بالاعلانانية والرشد الكاملين، وبالتالي يعتمد على التقدير الشخصي لمتخذ القرار (اصحاب الثقة). |
| نموذج الرضا | ويستند هذا النموذج على النظريات الكلاسيكية الجديدة في علم النفس والاجتماع، حيث يرى ان صنع القرار عملية هيكلية تسعى وراء الحل الكافي أو شبه المثالي الذي يتوافق مع المعايير والموارد الموجودة لأي مؤسسة. |
| النموذج الحدي | ويستند على النظريات الحديثة في السياسة وعلم الاجتماع، ويعتمد على البدائل المتاحة في أي مشكلة من المشكلات، ويستطيع صانع القرار إجراء مجموعة من المقارنات المتتالية لعدد محدود من البدائل المتشابهة. |

والعناصر سالفة الذكر هي التي اعتمد عليها البحث عند بناء النموذج التصوري لعملية صنع القرارات الإدارية في الجهاز الإرشادي الزراعي.

سابعا: العوامل التي تؤثر على صنع القرار
هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي: (Stoyanov, 2013, pp.25-26) و (Hoeckel, 2015) و (Anguelov & Ebidoni, 2014, ص ص 43-44)، و (p.13)

اولا: العوامل البيئية الخارجية : هي التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي :

- العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية.

-العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول.

- العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات... الخ.

ثانيا: العوامل الداخلية: هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:
حجم المنظمة - القوانين واللوائح في هذه المنظمة. - الموارد المالية والبشرية للمنظمة - العلاقة بين مرءاء الأقسام أو الإدارات-نظم المعلومات داخل المنظمة.

ثالثا:تأثير متخذ القرار نفسه: هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى ، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بالمدير مثل:

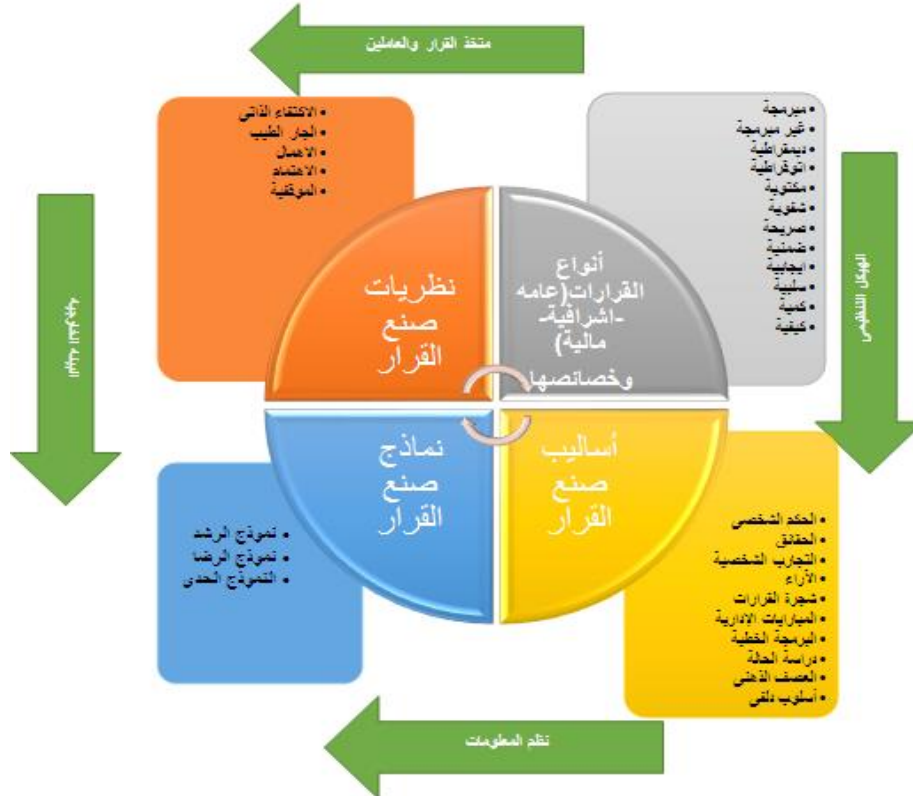
شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.

ثامنا: النموذج التصوري للدراسة الراهنة:

يعد هذا النموذج محاولة لتقييم العلاقات التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي يمكن أن تصنع نظاما معينا، كما أنه يساعد علي إدراك العلاقات بين العناصر الأساسية التي تصنع تلك النظام.

وعلى الرغم من أنه يمكن الإضافة لهذا النموذج في أي بعد من الأبعاد التي أشتمل عليه النموذج ، إلا أن هذا النموذج شمل غالبية أبعاد عملية صنع القرارات الإدارية وذلك في حدود ما تم توفيره من كتب ومراجع محلية وعالمية متصلة بهذا المجال، وعلى هذا يمكن القول بأن هذا النموذج يمكن أن يعد أساسا يمكن من خلاله تقييم صلاحية عملية صنع القرارات الإدارية التي تتم داخل الجهاز الإرشادي الزراعي.

نماذج صنع القرارات الإدارية : وتشمل (الرشد- الرضا - الحدى).
2- العوامل التي تؤثر على صنع القرارات الإدارية: وتشمل (متخذ القرار والعاملين- الهيكل التنظيمي- نظم المعلومات- البيئة الخارجية).
جد اختبار صلاحية النموذج
تم اختبار صلاحية النموذج التصوري لأبعاد عملية صنع القرارات الإدارية من خلال الاستعانة بعدد من الأدوات والمقاييس الإحصائية كما هو موضح بالأسلوب البحثي.



شكل 1. الأبعاد المختلفة لعملية صنع القرارات الإدارية

المصدر: اعداد الباحثة

مشكلة البحث

ينتاب نظام الإرشاد الزراعي الحالي في مصر بعض العيوب وأوجه القصور والتي لعل من أهمها وجود انشراح مزدوج على مستوى المحافظة والمراكز والقرية، ناتج عن مركزية القرارات و تبعية العاملين بالإرشاد الزراعي من الناحية الإدارية على مستوى المحافظات والمراكز والقرى لمديريات الزراعة والإدارات الزراعية والوحدات الزراعية بالمحافظات والمراكز والقرى على التوالي، وتبعيتهم للإدارة المركزية للإرشاد الزراعي من الناحية الفنية، وهو الأمر الذي يمثل تعارضا أو تناقضا في أدوار العاملين بالإرشاد الزراعي وكذلك عدم وضوح القرارات التي يتم اتخاذها سواء على المستوى القومي او المحلي ويؤيد ذلك ما ذكره (Kora & Rivera et al., 1997, p.70)، وبالإطلاع على الدراسات الإرشادية التي أجريت في مجال عملية صنع القرارات الإدارية أتضح وجود ندرة في الدراسات التي أجريت في هذا المجال ، ومن هنا قام البحث الحالي لدراسة واقع عملية صنع القرارات الإدارية وذلك لأنها من العمليات الهامة التي يترتب عليه في النهاية الوصول الى قرارات مركزية أو غير مركزية بين مختلف الإدارات (العليا- الوسطى- التنفيذية) اذا ما تمت بناء على طريقة علمية سليمة ووضع الآلية ومؤشرات تساعد العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي على القيام بهذه العملية على أكمل وجه ممكن .
ومما سبق فإنه يتم تركيز مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي ألا وهو كيف تتم عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي؟ وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية
1- ما هي أنواع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي، وما هي خصائصها؟
2- ما هي أهم أساليب صنع القرارات الإدارية؟
3- ما هي النماذج التي يتم الاسترشاد بها عند صنع القرارات الإدارية؟
4- ما هي أهم النظريات التي يتم اتباعها عند صنع القرارات الإدارية؟
5- ما هي أهم العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على صنع القرارات الإدارية؟
6- ما هي أهم المعوقات التي تحول دون فعالية عملية صنع القرارات الإدارية؟

أهداف البحث

استهدفت البحث بصفة رئيسية التعرف على أبعاد عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
أولاً: التعرف على عناصر النموذج المقترح لعملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي.
ثانياً: التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي.
ثالثاً: التعرف على العلاقة بين عناصر النموذج المقترح والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي.
رابعاً: التعرف على المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي.
خامساً: اقتراح أساليب للتغلب على معوقات صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقاً للظروف السائدة.

الطريقة البحثية

1- التعريفات الإجرائية:

تم استخدام بعض المفاهيم الإجرائية المرتبطة بموضوع البحث، وفيما يلي عرضاً للتعريفات الإجرائية لتلك المفاهيم:
أ-الإدارة العليا: وهي الإدارة المسنولة عن عملية التخطيط داخل أى منظمة والمقصود بها في تلك الدراسة الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي.
ب-الإدارة الوسطى: وهي الإدارة التي تعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمقصود بها في تلك الدراسة مديريات الزراعة والإدارات الزراعية بالمحافظات المختلفة.
ج-الإدارة التنفيذية: وهي الإدارة المنوطة بإنجاز وتنفيذ الأعمال الإدارية والمقصود بها في تلك الدراسة المراكز الإرشادية.
د-القرارات العامة: ويقصد بها في تلك الدراسة القرارات الخاصة بالتنظيم والتخطيط داخل الجهاز الإرشادي الزراعي.

والعاملين ، نظم المعلومات ، الهيكل التنظيمي و البيئة الخارجية) ، وأخيرا مشكلات صنع القرار بالجهاز الإرشادي الزراعي.

وقد تم استخلاص العبارات المتعلقة بكل بعد من أبعاد صنع القرار من خلال الدراسات المحلية والعالمية المتعلقة بهذا الموضوع ، وقد تم عرض هذه العبارات علي عشرة من المتخصصين في مجال الإرشاد الزراعي بكل من كليات الزراعة ومعهد بحوث الإرشاد الزراعي للحكم علي هذه العبارات ومدى مطابقتها لأهداف البحث، وبناء علي هذا التقييم تم حذف بعض العبارات ودمج بعضها حتى أصبحت في صورتها النهائية.

6- الاختبار المبني لأداة جمع البيانات Pre-Test:

تم إجراء اختباراً مبدئياً لأداة جمع البيانات علي عينة مكونة من (10) إحصائيين ومرشدين زراعيين ببعض الإدارات الزراعية بمحافظة النقهلية ، وقد نتج عن ذلك تعديل بعض الأسئلة بما يتلاءم مع ما أسفر عنه الاختبار المبني من نتائج وملاحظات، وبناءاً عليه تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية بما يتماشى مع أهداف الدراسة.

7- قياس المتغيرات والمعالجة الكمية لها:

تم معالجة بعض استجابات المبحوثين بما يلائم وتحليلها إحصائياً واستخلاص النتائج اللازمة لتحقيق أهداف البحث وذلك علي النحو التالي:

أ- مستوى الالتزام بالقرارات

تم قياس الجهات المسؤولة عن القرارات (العاملة- الإشرافية- المالية) من خلال الاختيار ملين وزارة الزراعة، الإدارة المركزية للإرشاد، مديريات الزراعة، الإدارات الزراعية، المراكز الإرشادية من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) علي الترتيب، ومستوي الالتزام بتلك القرارات من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (يلتزم بها كلياً، يتم الالتزام بها الي حد ما، لا يلتزم بها) علي الترتيب ، وتم قياس أسباب عدم الالتزام بها بإعطاء المبحوث (1، 2، 3، 4، 5) للاستجابة (شخصية، تشريعية، نقص المعلومات، فنية، مالية) علي الترتيب.

ب- أنواع القرارات

تم قياس معدل استخدام المبحوثين للقرارات المختلفة من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3، 4) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف، لا يستخدم) علي الترتيب، وتم قياس أسباب عدم استخدام تلك القرارات من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (نقص الخبرة، نقص التدريب، عدم المعرفة) علي الترتيب، وكذلك مستوى تحقيق تلك القرارات للأهداف من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي ، متوسط، ضعيف).

ج- أساليب صنع القرار

تم قياس معدل استخدام المبحوثين لأساليب صنع القرار من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3، 4) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف، لا يستخدم) علي الترتيب، وتم قياس أسباب عدم استخدام تلك الأساليب من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (نقص الخبرة، نقص التدريب، عدم المعرفة) علي الترتيب، وكذلك مستوى تحقيق تلك الأساليب للأهداف من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي ، متوسط، ضعيف).

د- نظريات ونماذج صنع القرار

تم قياس معدل استخدام المبحوثين للنظريات والنماذج المختلفة لصنع القرار من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3، 4) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف، لا يستخدم) علي الترتيب، وتم قياس أسباب عدم استخدام تلك النظريات والنماذج من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (نقص الخبرة، نقص التدريب، عدم المعرفة) علي الترتيب، وكذلك مستوى تحقيق تلك النظريات والنماذج للأهداف من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي ، متوسط، ضعيف).

هـ-العوامل التي تؤثر علي صنع القرار

- خصائص متخذ القرار والعاملين

تم استخلاص بعض العبارات لكي تعبر عن خصائص متخذ القرار والعاملين وتم قياس درجة تطبيق تلك العبارات من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف) علي الترتيب، وتم قياس أسباب عدم تطبيق تلك الخصائص من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (نقص الخبرة، نقص التدريب، عدم المعرفة) علي الترتيب، وكذلك مستوى تأثير تلك العبارات علي صنع القرار من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي ، متوسط، ضعيف).

- نظم المعلومات

تم استخلاص بعض العبارات لكي تعبر عن نظم المعلومات وتم قياس درجة تطبيق تلك العبارات من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف) علي الترتيب، وتم قياس أسباب عدم تطبيق تلك العبارات من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (نقص

القرارات الإشرافية: ويقصد بها في تلك الدراسة القرارات الخاصة بالتوجيه والرقابة داخل الجهاز الإرشادي الزراعي.

والقرارات المالية: ويقصد بها في تلك الدراسة القرارات الخاصة بالموارد المالية داخل الجهاز الإرشادي الزراعي.

2- المجال الجغرافي:

تم إجراء هذه الدراسة بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي ، ومديرية الزراعة بالدقهلية، والإدارات الزراعية التابعة لها ، والمراكز الإرشادية بالدقهلية وعددها (13) مركز إرشادي .

3- المجال البشري :

يتمثل المجال البشري في العاملين بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي وعددهم (31) إحصائي (يمثلون الإدارة العليا) يمثلون نسبة (50,6%) من شاملة العاملين بالإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، والعاملين الإرشاديين بمديرية الزراعة بالدقهلية والإدارات الزراعية وعددهم (34) إحصائي (يمثلون الإدارة الوسطى) يمثلون نسبة (51,0%) من شاملة العاملين بالمديرية والإدارات الزراعية بالدقهلية، والمرشدين الزراعيين بالمراكز الإرشادية وعددهم (95) مرشد (يمثلون الإدارة التنفيذية) يمثلون نسبة (52,7%) من شاملة المرشدين الزراعيين بالدقهلية، وقد تم أخذ العينة بطريقة عشوائية منتظمة من واقع كشوف العاملين بالإدارات المختلفة ويعرض جدول (1) توزيع المبحوثين وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والمهنية. ويوضح من الجدول أن (78,1%) من أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) ، وأن (53,1%) منهم حاصلين علي دبلوم زراعة.

جدول 1. توزيع العاملين المبحوثين بالجهاز الإرشادي وفقاً للخصائص الشخصية والمهنية

| المتغيرات المدروسة | العدد | % |
|--|-------|------|
| 1- السن | | |
| 38-28 | 8 | 5,0 |
| 49-39 | 27 | 16,9 |
| 50 فأكثر | 125 | 78,1 |
| 2- المؤهل الدراسي | | |
| دبلوم زراعة | 85 | 53,1 |
| بكالوريوس زراعة | 63 | 39,4 |
| ماجستير | 7 | 4,4 |
| دكتوراه | 5 | 3,1 |
| 3- مدة الخبرة في العمل الزراعي | | |
| 14- 3 | 20 | 12,5 |
| 26- 15 | 59 | 36,9 |
| 27 فأكثر | 81 | 50,6 |
| 4- مدة الخبرة في العمل الإرشادي الزراعي | | |
| 12- 1 | 35 | 21,9 |
| 25-13 | 72 | 45,0 |
| 26 فأكثر | 45 | 33,1 |
| 5- الدورات التدريبية الحاصلين عليها في مجال صنع القرار | | |
| إدارة عملية صنع القرار. | 66 | 41,3 |
| - نعم | | |
| - لا | 94 | 58,7 |
| مهارات الاتصال والتواصل | 71 | 44,4 |
| - نعم | | |
| - لا | 89 | 55,6 |
| إدارة نظم المعرفة الزراعية | 63 | 39,4 |
| - نعم | | |
| - لا | 97 | 60,6 |
| إجمالي | 160 | 100% |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

كما توضح نتائج نفس الجدول أن (50,6%) خبراتهم في العمل الزراعي (27 سنة فأكثر) ، وأن (45,0%) خبراتهم في العمل الإرشادي الزراعي تتراوح من بين(13-25) سنة، وأن العينة المبحوثة حصلت علي دورات تدريبية في موضوعات : إدارة عملية صنع القرار، مهارات الاتصال والتواصل ، إدارة نظم المعرفة الزراعية بنسب (41,3%)، (44,4%)، (39,4%) علي الترتيب.

4- المجال الزمني:

تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفترة من أول أكتوبر 2018 حتى نهاية فبراير 2019 باستخدام أسلوب الاستبيان بالمقابلة الشخصية للإدارات الثلاثة (العليا- الوسطى - التنفيذية) وذلك خلال اجتماعهم الأسبوعي بأماكن عملهم التابعين لها.

5- أداة جمع البيانات:

للحصول علي بيانات البحث الحالي تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات المتعلقة بالبحث لتتماشى بنودها وتحقيق الأهداف البحثية وقد اشتملت استمارة الاستبيان علي الأجزاء التالية: الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين، مستوى الالتزام بالقرارات ، أنواع القرارات ، أساليب صنع القرار، نظريات ونماذج صنع القرار ، العوامل التي تؤثر علي صنع القرار(خصائص متخذ القرار

النتائج والمناقشات

أولاً: عناصر عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي.

1- أنواع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي

يتناول جدول (2) و(3) النتائج المتعلقة بأنواع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي وذلك من حيث الجهات المسؤولة عن تلك القرارات وكذلك مستوى الالتزام في صنع تلك القرارات ويتضح الآتي:

أ- بالنسبة للجهات المسؤولة عن صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي: أوضحت النتائج الواردة بجدول (2) أن القرارات العامة المسؤولة عن صنعها الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي بمتوسط عام بلغ (28,5%)، وتليه الإدارات الزراعية بمتوسط عام بلغ (26,7%)، أما بالنسبة للقرارات الإشرافية فأوضحت النتائج الواردة بنفس الجدول أن الإدارات الزراعية هي المسؤولة عن صنع تلك القرارات بمتوسط عام بلغ (44,0%)، وتليها الإدارة المركزية للإرشاد بمتوسط عام بلغ (31,6%)، أما بالنسبة للقرارات المالية فقد اشتركت كلا من وزارة الزراعة والإدارة المركزية للإرشاد الزراعي في صنع تلك القرارات بمتوسط عام بلغ (30,0%).

وبصفة عامة يتضح من نتائج الجدول أن الإدارة المركزية للإرشاد هي المسئول الأكبر عن صنع القرارات الثلاثة بالجهاز الإرشادي بمتوسط عام بلغ (30,0%)، بينما جاءت المراكز الإرشادية في المرتبة الأخيرة بالنسبة لصنع تلك القرارات بمتوسط عام بلغ (10,7%)، مما يعكس مركزية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي وضرورة التوجه نحو اللامركزية في صنع القرارات الإدارية حتى يتسنى صنعها وفقاً لاحتياجات المرشدين وجمهور المسترشدين.

الخبرة، نقص التدريب، عدم المعرفة) على الترتيب، وكذلك مستوى تأثير تلك العبارات على صنع القرار من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف).

1- الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية

تم استخلاص بعض العبارات لكي تعبر عن الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية وتم قياس درجة تطبيق تلك العبارات من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف) على الترتيب، وتم قياس أسباب عدم تطبيق تلك العبارات من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (نقص الخبرة، نقص التدريب، عدم المعرفة) على الترتيب، وكذلك مستوى تأثير تلك العبارات على صنع القرار من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف).

و- مشكلات صنع القرار بالجهاز الإرشادي

تم قياس درجة وجود المشكلات التي تحول دون إتمام عملية صنع القرار بالجهاز الإرشادي من خلال إعطاء المبحوث الدرجات (1، 2، 3) للاستجابة (عالي، متوسط، ضعيف) على الترتيب.

8- الفروض البحثية:

تحقيقاً للهدف البحثي الثالث من الدراسة، تم صياغة الفرض النظري التالي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي والعوامل الداخلية والخارجية"

ولاختبار صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الإحصائي التالي:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي والعوامل الداخلية والخارجية"

9- أنواع التحليل الإحصائي:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون كأدوات للتحليل الإحصائي وعرض نتائج الدراسة.

جدول 2. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقاً للجهات المسؤولة عن صنع القرارات الإدارية

| أنواع القرارات | | الجهات | | | | | |
|--------------------------------|------|--------|------|------|------|------|------|
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| أقرارات عامة | | | | | | | |
| 17 | 10,6 | 16 | 10,0 | 14 | 8,7 | 100 | 62,5 |
| 11 | 6,8 | 56 | 35,0 | 7 | 4,4 | 43 | 26,9 |
| 11 | 6,8 | 66 | 41,2 | 15 | 9,4 | 36 | 22,5 |
| 5 | 3,1 | 52 | 32,5 | 35 | 21,9 | 59 | 36,9 |
| 18 | 11,2 | 52 | 32,5 | 32 | 20,0 | 45 | 28,1 |
| 73 | 45,6 | 17 | 10,6 | 36 | 22,5 | 31 | 19,4 |
| 50 | 31,2 | 62 | 38,7 | 30 | 18,7 | 9 | 5,6 |
| 51 | 31,9 | 44 | 27,5 | 24 | 15,0 | 19 | 11,9 |
| المتوسط العام | | 18,4 | | 28,5 | | 26,7 | |
| ب- قرارات إشرافية | | | | | | | |
| 5 | 3,1 | 42 | 26,2 | 27 | 16,9 | 79 | 49,4 |
| 5 | 3,1 | 42 | 26,2 | 9 | 5,6 | 95 | 59,4 |
| 5 | 3,1 | 60 | 37,5 | 13 | 8,1 | 69 | 43,1 |
| 4 | 2,5 | 80 | 50,0 | 22 | 13,8 | 44 | 27,5 |
| 5 | 3,1 | 40 | 25,0 | 31 | 19,4 | 76 | 47,5 |
| 6 | 3,7 | 43 | 26,9 | 9 | 5,6 | 60 | 37,5 |
| 5 | 3,1 | 47 | 29,4 | 17 | 10,6 | 70 | 43,7 |
| المتوسط العام | | 3,1 | | 31,6 | | 44,0 | |
| قرارات مالية | | | | | | | |
| 41 | 25,6 | 41 | 25,6 | 30 | 18,7 | 28 | 17,5 |
| 58 | 36,2 | 46 | 28,7 | 23 | 14,4 | 17 | 10,6 |
| 42 | 26,2 | 54 | 33,7 | 20 | 12,5 | 24 | 15,0 |
| 51 | 31,9 | 51 | 31,9 | 14 | 8,8 | 30 | 18,7 |
| المتوسط العام | | 30,0 | | 13,6 | | 15,5 | |
| المتوسط العام للقرارات الثلاثة | | 17,1 | | 30,0 | | 28,7 | |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

ب- بالنسبة لدرجة الالتزام في صنع القرارات الإدارية: كشفت النتائج الواردة بجدول (3) أن مستوى الالتزام بالقرارات العامة جاء بنسبة (80,5%)، كما جاءت الأسباب التشريعية من أهم أسباب عدم الالتزام بتلك القرارات بنسبة (52,9%)، أما بالنسبة للقرارات الإشرافية فقد جاء مستوى الالتزام بتلك القرارات بنسبة (81,5%)، كما جاءت الأسباب التشريعية من أهم أسباب عدم الالتزام بتلك القرارات بنسبة (59,9%)، وبالنسبة للقرارات المالية جاء مستوى

الالتزام بها بنسبة (73,3%)، كما جاءت الأسباب التشريعية من أهم أسباب عدم الالتزام بتلك القرارات بنسبة (57,7%).
بصفة عامة يتبين من نتائج جدول (3) أن المتوسط العام للالتزام بالقرارات الثلاثة جاء بمستوى بلغ (78,4%)، كما بلغ المتوسط العام (56,8%) للأسباب التشريعية التي تحول دون الالتزام بتلك القرارات، مما يستدعي تغيير القوانين واللوائح الموجودة حتى يتمكن العاملين بالجهاز الإرشادي من صنع القرارات الإدارية على أكمل وجه.

جدول 3. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقاً لدرجة الالتزام في صنع القرارات الإدارية

| أنواع القرارات | أسباب عدم الالتزام (%) | | | | مستوى الالتزام بالقرارات (%) | | | |
|---|------------------------|------|-------------|---------------|------------------------------|----------|-----------|-------|
| | مالية | فنية | نقص معلومات | شخصية تشريعية | الوزن النسبي | لا يلتزم | الى حد ما | كلياً |
| القرارات العامة | 5,0 | 9,3 | 33,8 | 45,0 | 83,3 | 3,1 | 43,8 | 53,1 |
| تحديد أعداد العاملين في كل قسم. | 6,1 | 6,7 | 39,2 | 46,3 | 82,5 | 0,6 | 55,0 | 44,4 |
| - تحديد المهام الوظيفية للعاملين بالجهاز الإرشادي. | 7,5 | 9,4 | 23,7 | 58,1 | 85,4 | 1,9 | 61,2 | 36,9 |
| - شروط انشاء المراكز الإرشادية. | 5,6 | 7,5 | 26,9 | 54,4 | 76,2 | 3,1 | 65,0 | 31,9 |
| - نذب ونقل العاملين من قسم لآخر. | 5,6 | 10,0 | 30,6 | 51,9 | 78,9 | 3,7 | 60,0 | 36,3 |
| - وضع الأهداف واضحة وبناء على خطة العمل. | 5,0 | 10,6 | 28,8 | 55,0 | 81,2 | 5,0 | 50,0 | 45,0 |
| - تحديد العلاقة بين الإدارة المركزية والمديريات على مستوى المحافظات. | 6,9 | 9,4 | 28,1 | 54,4 | 80,6 | 2,5 | 57,5 | 40,0 |
| - تحديد العلاقة بين مديريات الزراعة والمراكز الإرشادية. | 6,9 | 7,5 | 25,0 | 58,1 | 76,0 | 4,4 | 66,8 | 28,8 |
| - الاتصال مع المنظمات الزراعية وغير الزراعية. | 6,1 | 8,8 | 29,5 | 52,9 | 80,5 | | | |
| القرارات الأشرافية | 3,1 | 9,4 | 23,7 | 62,0 | 80,2 | 3,1 | 56,3 | 40,6 |
| - تنفيذ التوصيات الفنية ومتابعتها. | 6,3 | 5,6 | 24,4 | 60,6 | 83,3 | 1,9 | 46,3 | 51,8 |
| - خطوط سير المرشدين والأخصائيين ومتابعتهم. | 8,1 | 7,4 | 23,1 | 59,0 | 82,1 | 4,4 | 45,0 | 50,6 |
| - مواعيد الاجتماعات والنوبات الإرشادية | 4,4 | 9,4 | 23,7 | 62,0 | 82,9 | 9,4 | 60,0 | 30,6 |
| - الدورات التدريبية وموضوعاتها ومواعيد إقامتها. | 1,9 | 9,4 | 24,4 | 63,1 | 82,5 | 3,8 | 45,0 | 51,2 |
| - اعداد التقارير السنوية وتقييمها. | 4,4 | 10,6 | 27,5 | 55,0 | 79,1 | 2,5 | 60,6 | 36,9 |
| - استخدام الطرق الإرشادية المختلفة. | 4,4 | 9,4 | 28,1 | 57,5 | 80,4 | 4,4 | 53,1 | 42,5 |
| - متابعة تسجيل البيانات المختلفة. | 4,7 | 8,8 | 24,9 | 59,9 | 81,5 | | | |
| القرارات المالية | 12,5 | 10,6 | 23,1 | 53,1 | 72,1 | 13,8 | 59,3 | 26,9 |
| - توفير وسائل الانتقال. | 15,0 | 9,4 | 15,6 | 59,4 | 72,3 | 10,6 | 65,0 | 24,4 |
| - توفير حوافز العاملين. | 11,9 | 13,7 | 16,2 | 57,0 | 75,8 | 11,3 | 66,2 | 22,5 |
| - التمويل اللازم لأداء المهام مثل (الطرق الإرشادية - مستلزمات الانتاج.....الخ). | 10,3 | 10,3 | 15,7 | 61,2 | 72,9 | 8,7 | 66,9 | 24,4 |
| - توفير الأجهزة والأدوات اللازمة للعمل. | 12,4 | 11,1 | 17,6 | 57,7 | 73,3 | | | |
| المتوسط العام | 7,8 | 9,6 | 24,0 | 56,8 | 78,4 | | | |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

نقص التدريب من أهم الأسباب التي تحول من استخدام كافة القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي بوزن نسبي بلغ (70,8%)، وتتفق تلك النتائج مع النتائج السابقة للبحث حيث أوضحت النتائج أن (41,3%) فقط من المبحوثين حضروا دورات عن صنع القرارات الإدارية مما يستدعي ضرورة تنفيذ دورات تدريبية للعاملين بالجهاز الإرشادي حول صنع القرارات الإدارية ووضعها ضمن الخطة التدريبية للإدارة المركزية للتدريب.

2- خصائص القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي

أظهرت النتائج الواردة بجدول (4) أن أكثر القرارات التي يتم صنعها داخل الجهاز الإرشادي هي القرارات المكتوبة والإيجابية والصريحة بأوزان نسبية بلغت (75,2%)، و(73,3%)، و(72,5%) على الترتيب، كما جاء معدل استخدام كافة القرارات بوزن نسبي بلغ (67,4%)، وجاء مستوى تحقيق تلك القرارات لأهداف الجهاز الإرشادي مرتفع بوزن نسبي بلغ (67,5%)، كما جاء

جدول 4. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقاً لخصائص القرارات الإدارية

| الترتيب | مستوى تحقيقها للأهداف (%) | | | | أسباب عدم الاستخدام (%) | | | معدل الاستخدام (%) | | | | خصائص القرارات | | |
|---------|---------------------------|--------------|------|-------|-------------------------|-------------|-------------|--------------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------|-----------------------|
| | الترتيب | الوزن النسبي | ضعيف | متوسط | عالي | نقص المعرفة | نقص التدريب | عدم الاستخدام | الترتيب | الوزن النسبي | لا يستخدم | | متوسط | عالي |
| 9 | 65,8 | 17,5 | 67,5 | 15,0 | 11,9 | 68,1 | 20,0 | 4 | 71,6 | 6,8 | 6,4 | 51,8 | 35,0 | القرارات المبرمجة |
| 9 | 65,8 | 20,0 | 62,5 | 17,5 | 11,9 | 72,5 | 15,6 | 11 | 58,9 | 11,3 | 15,6 | 58,1 | 15,0 | القرارات غير المبرمجة |
| 8 | 66,8 | 13,1 | 73,1 | 13,8 | 14,4 | 66,9 | 18,7 | 6 | 67,5 | 5,0 | 7,5 | 67,5 | 20,0 | القرارات الأوتوقراطية |
| 3 | 70,0 | 14,4 | 61,3 | 24,3 | 11,2 | 66,8 | 22,0 | 5 | 71,4 | 1,8 | 8,1 | 63,8 | 26,3 | القرارات الديمقراطية |
| 2 | 70,4 | 13,1 | 62,5 | 24,3 | 12,4 | 68,8 | 18,8 | 1 | 75,2 | 1,9 | 8,1 | 52,5 | 37,5 | قرارات مكتوبة |
| 5 | 68,3 | 14,3 | 66,3 | 19,4 | 15,0 | 71,3 | 13,7 | 10 | 64,2 | 7,4 | 14,4 | 56,3 | 21,9 | قرارات شفوية |
| 1 | 71,2 | 8,8 | 68,7 | 22,5 | 11,3 | 68,1 | 20,6 | 3 | 72,5 | 1,2 | 9,4 | 60,0 | 29,4 | قرارات صريحة |
| 6 | 67,9 | 14,4 | 67,5 | 18,1 | 15,7 | 75,6 | 8,7 | 8 | 66,4 | 5,0 | 9,4 | 66,9 | 18,7 | قرارات ضمنية |
| 4 | 69,7 | 13,8 | 63,1 | 23,1 | 14,4 | 73,1 | 12,5 | 2 | 73,3 | 1,9 | 10,0 | 54,4 | 33,7 | قرارات إيجابية |
| 12 | 61,8 | 25,6 | 63,1 | 11,3 | 17,5 | 68,8 | 13,7 | 12 | 56,4 | 11,9 | 22,5 | 50,0 | 15,6 | قرارات سلبية |
| 7 | 67,0 | 19,4 | 60,0 | 20,6 | 10,6 | 73,8 | 15,6 | 6 | 67,5 | 5,0 | 11,8 | 58,8 | 24,4 | قرارات كيفية |
| 9 | 65,8 | 15,6 | 71,3 | 13,1 | 10,0 | 75,7 | 14,3 | 9 | 64,6 | 3,8 | 19,3 | 56,3 | 20,6 | قرارات كمية |
| | | | 67,5 | | 13,0 | 70,8 | 16,2 | | | | 67,4 | | | المتوسط العام |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

وبصفة عامة يتضح من النتائج الواردة بجدول (5) أن المتوسط العام لاستخدام أساليب صنع القرارات الإدارية بلغ (56,9%) وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالمتوسط العام لتحقيق تلك الأساليب لأهداف الجهاز الإرشادي الذي بلغ (68,2%)، الأمر الذي يعكس ضرورة تدريب وتعريف العاملين بالجهاز الإرشادي بكافة أساليب صنع القرارات الإدارية، حتى يتسنى صنع تلك القرارات على أسس علمية سليمة.

3- أساليب صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي

أظهرت النتائج الواردة بجدول (5) أن أكثر الأساليب التي يتم استخدامها لصنع القرارات داخل الجهاز الإرشادي هي الحقائق، والحكم الشخصي، والتجارب السابقة بأوزان نسبية بلغت (71,2%)، و(70,8%)، و(68,9%) على الترتيب، كما جاء مستوى تحقيق تلك الأساليب لأهداف الجهاز الإرشادي مرتفع بوزن نسبي بلغ (68,2%)، كما جاء نقص التدريب من أهم الأسباب التي تحول من استخدام كافة أساليب صنع القرارات الإدارية بوزن نسبي بلغ (76,0%).

جدول 5. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقاً لأساليب صنع القرارات الإدارية

| الترتيب | مستوى تحقيقها للأهداف (%) | | | أسباب عدم الاستخدام (%) | | | معدل الاستخدام (%) | | | أساليب صنع القرارات الإدارية | | | |
|---------|---------------------------|------|-------|-------------------------|-------------|------------|--------------------|--------------|-----------|------------------------------|-------|------|--------------------|
| | الوزن النسبي | ضعيف | متوسط | عالي | نقص المعرفة | نقص الخبرة | الترتيب | الوزن النسبي | لا يستخدم | | متوسط | عالي | |
| 5 | 68,3 | 12,5 | 70,0 | 17,5 | 10,0 | 72,5 | 17,5 | 70,8 | 2,5 | 11,9 | 56,3 | 29,3 | الحكم الشخصي |
| 9 | 67,0 | 18,1 | 62,5 | 19,4 | 13,1 | 77,5 | 9,4 | 71,2 | 1,3 | 15,6 | 51,3 | 31,8 | الحقائق |
| 2 | 70,0 | 10,6 | 68,8 | 20,6 | 13,7 | 73,8 | 12,5 | 68,9 | 6,9 | 6,9 | 58,7 | 27,5 | التجارب السابقة |
| 4 | 69,4 | 12,5 | 66,9 | 20,6 | 15,7 | 70,9 | 13,4 | 66,2 | 5,7 | 10,6 | 63,1 | 20,6 | الاراء |
| 6 | 67,9 | 14,6 | 65,6 | 19,8 | 18,7 | 70,0 | 16,9 | 56,2 | 1,9 | 56,3 | 13,1 | 28,7 | شجرة القرارات |
| 11 | 65,4 | 16,2 | 71,3 | 12,5 | 19,4 | 75,0 | 5,6 | 46,7 | 6,3 | 63,1 | 15,0 | 15,6 | المباريات الادارية |
| 9 | 67,0 | 12,5 | 73,8 | 13,7 | 13,1 | 79,4 | 7,5 | 46,2 | 8,8 | 61,9 | 11,2 | 18,1 | الاحتمالات |
| 6 | 67,9 | 13,1 | 70,0 | 16,9 | 9,4 | 84,4 | 6,2 | 46,8 | 10,7 | 57,5 | 12,5 | 19,3 | البرمجة الخطية |
| 3 | 69,5 | 11,9 | 67,5 | 20,6 | 10,0 | 80,0 | 10,0 | 53,7 | 3,8 | 58,8 | 10,0 | 27,4 | دراسات الحالة |
| 8 | 67,3 | 16,3 | 65,6 | 18,1 | 13,2 | 75,6 | 11,2 | 47,9 | 7,5 | 63,1 | 7,5 | 21,9 | العصف الذهني |
| 1 | 70,2 | 10,0 | 69,4 | 20,6 | 11,8 | 78,8 | 9,4 | 51,8 | 6,8 | 56,3 | 11,3 | 25,6 | أسلوب دلفي |
| | | 68,2 | | | 13,3 | 76,0 | 10,7 | | | 56,9 | | | المتوسط العام |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

متوسط استخدام تلك النماذج بالجهاز الإرشادي بمتوسط عام بلغ (67,7%) كما جاء مستوى تحقيق تلك النماذج لأهداف الجهاز الإرشادي مرتفع بوزن نسبي بلغ (68,1%)، كما جاء نقص التدريب من أهم الأسباب التي تحول من استخدام كافة النظريات بالجهاز الإرشادي بوزن نسبي بلغ (81,5%).

وبصفة عامة يتضح من نتائج جدول (6) أن نظرية الاهتمام ونموذج الرضا هما من أكثر النظريات والنماذج المستخدمة في الجهاز الإرشادي لصنع القرارات الإدارية الأمر الذي يعكس أن صنع القرارات يتم وفقاً للموارد المتاحة داخل الجهاز الإرشادي، مما يستدعي ضرورة توفير كافة الموارد سواء المالية أو البشرية للجهاز الإرشادي حتى يتم اتخاذ القرارات الإدارية على وجه صحيح ودون ضغط أو تدخل نتيجة نقص الموارد المتاحة.

جدول 6. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقاً لنماذج ونظريات صنع القرارات الإدارية

| الترتيب | مستوى تحقيقها للأهداف (%) | | | أسباب عدم الاستخدام (%) | | | معدل الاستخدام (%) | | | نماذج ونظريات صنع القرارات الإدارية | | | |
|---------|---------------------------|------|-------|-------------------------|-------------|------------|--------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|-------|------|-------------------------|
| | الوزن النسبي | ضعيف | متوسط | عالي | نقص المعرفة | نقص الخبرة | الترتيب | الوزن النسبي | لا يستخدم | | متوسط | عالي | |
| 4 | 67,1 | 13,1 | 70,0 | 16,9 | 12,5 | 74,4 | 13,1 | 67,1 | 6,9 | 10,6 | 56,9 | 25,6 | أولاً: النظريات |
| 1 | 71,0 | 13,8 | 59,4 | 26,8 | 15,6 | 71,9 | 12,5 | 69,6 | 6,3 | 14,4 | 43,8 | 35,6 | الاكتفاء الذاتي |
| 5 | 63,5 | 21,9 | 65,6 | 12,5 | 16,9 | 70,6 | 12,5 | 56,4 | 16,9 | 13,1 | 51,9 | 18,1 | الجار الطيب |
| 3 | 69,4 | 12,5 | 66,9 | 20,6 | 13,8 | 77,5 | 8,7 | 71,2 | 3,8 | 7,5 | 60,0 | 28,7 | الأهمال |
| 2 | 70,2 | 6,9 | 75,6 | 17,5 | 10,0 | 75,7 | 14,3 | 68,3 | 5,0 | 13,8 | 52,5 | 28,7 | الاهتمام |
| | | 68,4 | | | 13,8 | 74,0 | 12,2 | | | 66,5 | | | الموقفية (الاستراتيجية) |
| | | | | | | | | | | | | | المتوسط العام |
| | | | | | | | | | | | | | ثانياً: نماذج |
| 1 | 70,2 | 8,2 | 73,1 | 18,7 | 8,8 | 83,8 | 7,4 | 66,0 | 10,0 | 6,2 | 59,4 | 24,4 | نموذج الرشد |
| 2 | 67,3 | 11,3 | 75,6 | 13,1 | 8,8 | 81,9 | 9,3 | 68,7 | 6,3 | 14,0 | 56,6 | 23,1 | نموذج الرضا |
| 3 | 66,8 | 10,6 | 78,1 | 11,3 | 10,6 | 78,8 | 10,6 | 68,5 | 1,9 | 8,8 | 70,6 | 18,7 | النموذج الحدي |
| | | 68,1 | | | 9,4 | 81,5 | 9,1 | | | 67,7 | | | المتوسط العام |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

تطبيقها هي نقص التدريب بمتوسط عام بلغ (71,9%)، كما أظهرت النتائج أن أكثر الخصائص التي تؤثر على عملية صنع القرارات الإدارية هي "يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل"، و"يفوض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته" بوزن نسبي بلغت (73,3%)، و(72,7%) على الترتيب.

ثانياً: العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي

1- خصائص متخذ القرار والعاملين

أظهرت النتائج الواردة بجدول (7) أن أكثر الخصائص التي تميز متخذ القرار والعاملين هي "لا يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت" و"لا ينفرد كل شخص برأيه الشخصي في حل مشكلات العمل"، ووزن نسبي بلغ (63,7%)، كما أظهرت نتائج الجدول أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى عدم

جدول 7. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقاً لخصائص متخذ القرار والعاملين

| الترتيب | مستوى التطبيق (%) | | | أسباب عدم التطبيق (%) | | | مستوى التأثير (%) | | | الخصائص | |
|---------|-------------------|-------|------|-----------------------|------------|-----------------|-------------------|-------|------|---------|---|
| | عالي | متوسط | ضعيف | عالي | نقص الخبرة | نقص عدم المعرفة | عالي | متوسط | ضعيف | | |
| 10,0 | 50,6 | 39,4 | 56,8 | 17,5 | 68,1 | 14,4 | 28,1 | 63,8 | 8,1 | 73,3 | - يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل. |
| 13,1 | 50,6 | 36,2 | 58,9 | 18,1 | 65,6 | 16,3 | 25,0 | 67,5 | 7,5 | 72,5 | - يتم الإطلاع على أحدث أساليب ونماذج صنع القرار للاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الإدارية. |
| 15,0 | 56,3 | 28,7 | 62,0 | 20,6 | 73,1 | 6,3 | 24,4 | 68,8 | 6,8 | 72,7 | - يفوض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته. |
| 13,8 | 56,2 | 30,0 | 61,2 | 16,8 | 68,2 | 15,0 | 21,9 | 65,0 | 13,0 | 69,5 | - يعطي المدير المرؤوسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل. |
| 15,0 | 50,0 | 35,0 | 60,0 | 12,5 | 65,7 | 21,8 | 24,4 | 62,5 | 13,1 | 70,4 | - يصدر المدير قراراته بعد استشارة المرؤوسين. |
| 17,5 | 56,2 | 26,3 | 63,7 | 16,2 | 70,0 | 13,8 | 16,9 | 68,7 | 14,4 | 67,5 | - لا يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت. |
| 10,6 | 46,8 | 42,6 | 56,0 | 11,9 | 70,0 | 13,1 | 23,1 | 63,8 | 13,1 | 70,0 | - بناء القرارات يتم بناء على أساس المعرفة والخبرة السابقة لمتخذ القرار والعاملين. |
| 20,6 | 50,0 | 29,4 | 63,7 | 14,4 | 68,1 | 14,4 | 17,5 | 65,7 | 15,6 | 67,7 | - لا ينفرد كل شخص برأيه الشخصي في حل مشكلات العمل. |
| 16,3 | 50,0 | 33,7 | 59,3 | 15,0 | 74,4 | 10,6 | 19,4 | 67,5 | 13,1 | 68,7 | - تعمل الإدارة على تعيين العاملين الكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم. |
| 10,6 | 50,0 | 39,4 | 57,0 | 15,6 | 71,3 | 13,1 | 21,9 | 67,5 | 10,6 | 70,4 | - تسهيم العلاقة مع زملاء العمل في المشاركة في اتخاذ القرار بشكل إيجابي. |
| 14,4 | 53,1 | 32,5 | 60,6 | 10,6 | 75,6 | 13,8 | 20,6 | 70,0 | 9,4 | 70,4 | - تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على طبيعة عملهم. |
| 14,4 | 56,2 | 29,4 | 61,7 | 10,6 | 75,6 | 13,8 | 16,3 | 71,3 | 12,5 | 67,9 | - يتم تجميع المعلومات أولاً والموازنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ القرار النهائي. |
| 15,0 | 56,2 | 28,1 | 62,0 | 6,9 | 78,1 | 15,0 | 19,4 | 67,5 | 13,1 | 68,7 | - يتم اتخاذ القرارات بموضوعية تامة وبعيداً عن الأهواء الشخصية. |
| 15,6 | 56,2 | 28,2 | 62,5 | 5,6 | 76,9 | 15,0 | 18,7 | 68,1 | 13,1 | 68,5 | - يمكن تعديل القرارات الصادرة إذا تم اكتشاف خطأها أو عدم ملاءمتها للمنظمة. |
| 11,2 | 62,4 | 26,1 | 61,7 | 7,5 | 77,5 | 15,0 | 16,2 | 70,0 | 13,8 | 67,5 | - يتم التوصل إلى القرارات بناء على رأي جمعي للمسئول والعاملين. |
| | 60,4 | | | 13,3 | 71,9 | 14,8 | | 69,7 | | | المتوسط العام |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

وبصفة عامة يتضح من نتائج جدول (7) أن المتوسط العام لمستوى تطبيق خصائص متخذ القرار والعاملين بلغ (60,4%)، بينما بلغ مستوى تأثير تلك الخصائص على عملية صنع القرارات الإدارية (69,7%) مما يدل على

ضرورة الاهتمام بتعيين كوادر جديدة وتدريب الكوادر الحالية على العناصر المختلفة لصنع القرارات الإدارية ليتسنى صنعها بطريقة علمية سليمة.

منها عند اتخاذ القرارات الإدارية"، و" يساعد نظام المعلومات في سرعة الإنجاز لاتخاذ القرارات الطارئة" بأوزان نسبية بلغت (74,1%)، و(72,9%) على الترتيب.

وبصفة عامة يتضح من نتائج جدول (8) أن المتوسط العام لمستوى تطبيق خصائص نظم المعلومات بلغ (59,0%)، بينما بلغ مستوى تأثير تلك الخصائص على عملية صنع القرارات الإدارية (71,0%) مما يدل على ضرورة استحداث نظام معلوماتي متطور يضمن وصول المعلومات الى الجهاز الإرشادي باختلاف مستوياته في الوقت المناسب.

2- نظم المعلومات

أظهرت النتائج الواردة بجدول (8) أن أكثر الخصائص التي تميز نظم المعلومات هي " يساعد نظام المعلومات الإدارة في وضع تصور واضح للعمليات الإدارية والمالية بالمنظمة"، و" يساعد نظام المعلومات بتوفير المعلومات بكم مناسب لاتخاذ القرار " بأوزان نسبية بلغت (61,2%)، و(60,5%) على الترتيب، كما أظهرت نتائج نفس الجدول أن أكثر الأسباب التي تؤدي الى عدم تطبيقها هي نقص التدريب بمتوسط عام بلغ (79,9%)، كما أظهرت النتائج أن أكثر الخصائص التي تؤثر على عملية صنع القرارات الإدارية هي " يتم الاطلاع على أحدث أساليب ونماذج صنع القرار للاستفادة

جدول 8. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقا لنظم المعلومات

| نظم المعلومات | مستوى التطبيق | | | اسباب عدم التطبيق (%) | | | مستوى التأثير (%) | | | |
|--|---------------|-------|------|-----------------------|------------|-------------------------|-------------------|-------|------|------|
| | عالي | متوسط | ضعيف | الوزن النسبي | نقص الخبرة | نقص عدم الترتيب المعرفة | عالي | متوسط | ضعيف | |
| - يتم الاطلاع على أحدث أساليب ونماذج صنع القرار للاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الإدارية. | 9,4 | 34,4 | 56,2 | 58,3 | 10,6 | 81,3 | 25,0 | 72,5 | 2,5 | 74,1 |
| - يساعد نظام المعلومات في سرعة الإنجاز لاتخاذ القرارات الطارئة. | 11,3 | 38,7 | 50,0 | 57,5 | 11,9 | 78,1 | 10,0 | 61,3 | 10,0 | 72,9 |
| - المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات غالبا تكون دقيقة تزيد من فعالية القرارات المتخذة. | 11,9 | 38,1 | 50,0 | 57,9 | 10,6 | 74,4 | 15,0 | 66,8 | 8,8 | 71,9 |
| - يساعد نظام المعلومات على كفاية وصنع القرار المناسب ضمن ابعاد استراتيجية واضحة. | 7,5 | 30,0 | 62,5 | 59,2 | 12,5 | 73,1 | 14,4 | 70,0 | 8,1 | 71,2 |
| - تصل المعلومات اليك في الوقت المناسب مما يزيد من فاعلية القرارات المتخذة. | 5,0 | 32,5 | 62,5 | 57,5 | 7,5 | 76,3 | 16,2 | 71,9 | 12,5 | 67,7 |
| - المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تكون حديثة وموجزة مما يزيد من فاعلية القرارات المتخذة. | 11,3 | 32,5 | 56,2 | 60,2 | 13,7 | 76,9 | 9,4 | 73,1 | 4,4 | 72,7 |
| - يساعد نظام المعلومات بتوفير المعلومات بكم مناسب لاتخاذ القرار. | 11,9 | 31,9 | 56,2 | 60,5 | 6,7 | 82,6 | 10,7 | 75,6 | 5,0 | 71,4 |
| - يساعد نظام المعلومات الإدارة في وضع تصور واضح للعمليات الإدارية والمالية بالمنظمة. | 8,1 | 29,4 | 62,5 | 61,2 | 7,5 | 85,6 | 6,9 | 73,1 | 6,3 | 71,4 |
| - يساعد نظام المعلومات على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الإدارية. | 16,9 | 33,1 | 50,0 | 59,6 | 5,6 | 83,1 | 11,3 | 75,6 | 7,5 | 69,8 |
| - يساعد نظام المعلومات الإدارة في عملية الاتصال والمتابعة والتنسيق لمختلف الأنشطة. | 11,9 | 31,9 | 56,2 | 60,0 | 5,0 | 80,6 | 14,4 | 70,6 | 9,4 | 70,2 |
| - يساعد نظام المعلومات في تقليل العمل الروتيني. | 8,8 | 35,0 | 56,2 | 57,9 | 11,2 | 81,3 | 7,5 | 75,0 | 6,2 | 70,8 |
| - يعتمد نظام المعلومات على تقنيات مختلفة ويتم توفير البرامج اللازمة لتخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار. | 14,4 | 35,6 | 50,0 | 59,6 | 8,7 | 82,5 | 8,8 | 73,1 | 8,8 | 69,7 |
| - يساعد نظام المعلومات العاملين على تشخيص البيانات والمعلومات اللازمة لتسهيل مختلف المهام والواجبات الوظيفية لتبسيط اجراءات العمل. | 7,5 | 30,0 | 62,5 | 59,1 | 10,7 | 80,6 | 8,7 | 78,1 | 3,8 | 71,4 |
| - تمتاز المعلومات بالمرونة مما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة. | 11,3 | 32,5 | 56,2 | 59,6 | 9,4 | 82,5 | 8,1 | 75,6 | 7,5 | 69,8 |
| المتوسط العام | 59,0 | | | | 9,4 | 79,9 | 10,7 | 71,0 | | |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

والبيئة الخارجية هي نقص التدريب بمتوسط عام بلغ (76,3%)، و(76,4%) على الترتيب، كما أظهرت النتائج أن أكثر الخصائص التي تؤثر على عملية صنع القرارات الإدارية بالنسبة للهيكل التنظيمي هي " يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة بين الإدارات المختلفة لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية."، بوزن نسبي بلغ (72,7%) و" وقف التعيينات الجديدة بالجهاز الإرشادي يؤدي الى ضعف القرارات الإدارية " بوزن نسبي بلغ (71,9%) بالنسبة للبيئة الخارجية.

3- الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية

أظهرت النتائج الواردة بجدول (9) أن أكثر الخصائص التي تميز الهيكل التنظيمي هي " تحرص الإدارة على استطلاع وتحليل آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية" بوزن نسبي بلغ (66,2%)، بينما أكثر الخصائص التي تميز البيئة الخارجية " تؤثر الميزانية المالية المتاحة على القرارات التي يتم اتخاذها بالجهاز الإرشادي" بوزن نسبي بلغت (58,3%)، كما أظهرت نتائج نفس الجدول أن أكثر الأسباب التي تؤدي الى عدم تطبيقها للهيكل التنظيمي

جدول 9. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقا للهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية

| الخصائص | مستوى التطبيق | | | اسباب عدم التطبيق (%) | | | مستوى التأثير (%) | | | |
|--|---------------|-------|------|-----------------------|------------|-------------------------|-------------------|-------|------|------|
| | عالي | متوسط | ضعيف | الوزن النسبي | نقص الخبرة | نقص عدم الترتيب المعرفة | عالي | متوسط | ضعيف | |
| أ- الهيكل التنظيمي | | | | | | | | | | |
| يسمح الهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة بين الإدارات المختلفة لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية. | 7,5 | 36,3 | 56,2 | 57,0 | 14,3 | 79,4 | 6,3 | 70,6 | 5,6 | 72,7 |
| يتم اتخاذ القرار بعد دراسة المشكلة والبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل في ضوء الامكانيات المتاحة. | 9,4 | 34,4 | 56,2 | 58,3 | 8,7 | 84,4 | 6,9 | 70,6 | 8,8 | 70,6 |
| يوجد لدى الإدارة لجنة استشارية للقرارات. | 18,8 | 31,2 | 50,0 | 62,5 | 9,6 | 70,8 | 19,6 | 63,1 | 17,5 | 67,3 |
| تحرص الإدارة على استطلاع وتحليل آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. | 27,6 | 43,7 | 28,7 | 66,2 | 12,5 | 75,0 | 18,8 | 65,6 | 15,6 | 67,7 |
| وضوح الأهداف والمسئوليات تعطي فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار. | 16,9 | 39,4 | 43,7 | 59,1 | 11,9 | 71,9 | 16,2 | 65,0 | 13,8 | 69,2 |
| وجود معايير واضحة ومعلنة لتقييم الأداء بشجع العاملين على تقديم أفكار وحلول للمشكلات المتعلقة بالعمل. | 15,6 | 34,4 | 50,0 | 60,4 | 5,6 | 76,9 | 17,5 | 66,3 | 14,3 | 68,3 |
| يتيح نظام الاتصال المباشر بين العاملين والإدارة المركزية بالمشاركة في اتخاذ القرار. | 20,0 | 36,3 | 43,7 | 61,2 | 12,5 | 73,8 | 13,7 | 66,3 | 13,8 | 68,7 |
| يتم استخدام قاعدة بيانات للوصول الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسهولة ويسر. | 16,9 | 33,1 | 50,0 | 61,2 | 8,1 | 78,1 | 13,8 | 68,8 | 13,1 | 68,3 |
| المتوسط العام | 60,7 | | | | 10,4 | 76,3 | 13,3 | 69,1 | | |
| ب- البيئة الخارجية | | | | | | | | | | |
| تؤثر الميزانية المالية المتاحة على القرارات التي يتم اتخاذها بالجهاز الإرشادي. | 15,6 | 43,7 | 40,7 | 58,3 | 8,1 | 79,4 | 12,5 | 63,1 | 11,9 | 71,0 |
| تتوافق القرارات الإدارية مع القوانين واللوائح بالدولة. | 13,8 | 43,7 | 42,5 | 57,0 | 10,0 | 80,0 | 10,0 | 70,8 | 7,7 | 70,8 |
| يتواصل الجهاز الإرشادي مع كافة الأجهزة الزراعية وغير الزراعية بسهولة ويسر | 11,3 | 38,7 | 50,0 | 57,5 | 10,0 | 81,2 | 8,8 | 69,4 | 11,3 | 69,4 |
| لسرعة اتخاذ القرارات الهامة. | 10,6 | 39,4 | 50,0 | 57,0 | 11,9 | 75,6 | 12,5 | 62,5 | 12,5 | 70,8 |
| القرارات الإدارية المتخذة بالجهاز الإرشادي تتأثر بالوضع السياسي والاقتصادي العام للدولة. | 6,9 | 43,1 | 50,0 | 54,6 | 25,0 | 65,6 | 9,4 | 65,6 | 25,0 | 71,9 |
| وقف التعيينات الجديدة بالجهاز الإرشادي يؤدي الى ضعف القرارات الإدارية. | 56,9 | | | | 13,0 | 76,4 | 10,6 | 70,8 | | |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

على الترتيب، بينما بلغ مستوى تأثير تلك الخصائص على عملية صنع القرارات الإدارية (69,1%) و(70,8%) على الترتيب مما يستدعي إعادة هيكلة التنظيم

وبصفة عامة يتضح من نتائج جدول (9) أن المتوسط العام لمستوى تطبيق خصائص الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية بلغ (60,7%)، و(56,9%)

القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي والعوامل الداخلية والخارجية" وقبول الفرض النظري البديل.

من العرض السابق يتضح وجود علاقة معنوية بين عناصر عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي والعوامل الداخلية والخارجية ، لذا يجب علي المسؤولين بالجهاز الإرشادي الزراعي ضرورة وضع العناصر والعوامل نصب أعينهم وفي محل اهتمامهم ، حيث تعد تلك العناصر والعوامل الأساس في صنع القرارات الإدارية في أي نظام ومنها الجهاز الإرشادي الزراعي والتي بدورها تؤدي إلي تحسين الخدمة الإرشادية بذلك الجهاز والنهوض بكفاءته وهذا هو المطلوب إحدائه.

الإرشادي الزراعي وتوافر المزيد من الموارد المالية والبشرية ليصبح قادرا على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب

ثالثاً:العلاقة بين عناصر عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي والعوامل الداخلية والخارجية

تحقيقاً للهدف البحثي الثالث يوضح جدول (10) نتائج العلاقة بين عناصر عملية صنع القرارات الإدارية والعوامل الداخلية والخارجية، حيث تبين وجود علاقات ارتباطية موجبة بين تلك العناصر والعوامل الداخلية والخارجية.

وبناء على هذه النتائج أمكن رفض الفرض الإحصائي والذي ينص على:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر عملية صنع

جدول 10 . نتائج العلاقات الارتباطية (بيرسون) بين عناصر عملية صنع القرارات الإدارية والعوامل الداخلية والخارجية

| العناصر | متخذ القرار والعاملين | نظم المعلومات | الهيكل التنظيمي | البيئة الخارجية |
|-------------------|-----------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| أنواع القرارات | **0,418 | **0,418 | **0,551 | **0,209 |
| خصائص القرارات | **0,505 | **0,322 | **0,397 | **0,275 |
| أساليب صنع القرار | **0,659 | **0,689 | **0,600 | **0,540 |
| نظريات صنع القرار | **0,397 | **0,418 | **0,659 | **0,339 |
| نماذج صنع القرار | **0,563 | **0,551 | **0,689 | **0,600 |

** معنوي عند (0,01)

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

وبصفة عامة يتضح من نتائج جدول (11) أن مشكلات صنع القرارات الإدارية تتمركز حول العامل البشري، الذي بدوره يؤثر على باقي العوامل الأخرى في التنظيم الإرشادي، مما يستدعي تعيين كوادر شابة طموحة تسعى إلى تغيير منظومة الإرشاد وبث روح التفاني والعمل كفريق واحد لصنع القرارات الإدارية بطريقة صحيحة وفقاً لخطة ممنهجة وأساليب عملية سليمة.

رابعا: المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي

أظهرت النتائج الواردة بجدول (11) أن أكثر المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات الإدارية هي عدم الرضا الوظيفي للعاملين، وعدم كفاية الموارد المالية والبشرية ، وعدم وضوح المسؤوليات والتوصيف الوظيفي للعاملين بأوزان نسبية بلغت (75,8%)، (73,5%)، (73,3%) على الترتيب.

جدول 11. توزيع العاملين بالجهاز الإرشادي وفقاً لمعوقات عملية صنع القرارات الإدارية

| الترتيب | الوزن النسبي | الاستجابة | | | | | |
|---------|--------------|-----------|-------|------|-----|------|-----|
| | | ضعيف | متوسط | عالي | عدد | % | عدد |
| 1 | 75,8 | 8,8 | 14 | 55,0 | 88 | 36,3 | 58 |
| 3 | 73,3 | 12,5 | 20 | 55,0 | 88 | 32,5 | 52 |
| 5 | 67,5 | 21,3 | 34 | 55,0 | 88 | 23,8 | 38 |
| 7 | 67,1 | 23,1 | 37 | 52,5 | 84 | 24,4 | 39 |
| 6 | 67,3 | 20,0 | 32 | 58,1 | 93 | 21,9 | 35 |
| 9 | 65,6 | 21,9 | 35 | 59,4 | 95 | 18,8 | 30 |
| 10 | 64,3 | 27,5 | 44 | 51,9 | 83 | 20,6 | 33 |
| 11 | 62,9 | 27,5 | 44 | 56,3 | 90 | 16,3 | 26 |
| 8 | 66,9 | 23,8 | 38 | 51,9 | 83 | 24,4 | 39 |
| 4 | 68,9 | 20,6 | 33 | 51,9 | 83 | 27,5 | 44 |
| 2 | 73,5 | 20,0 | 32 | 39,4 | 63 | 40,6 | 65 |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي جاءت مرتفعة بمتوسط عام بلغ (70,1%) لذلك يجب وضع تلك العوامل في الاعتبار عند صنع القرارات المختلفة.

4-انتشار معوقات صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي بأوزان نسبية عالية تراوحت بين (75,8%)، و(62,9%).

ب- مكونات الخطة:

1-تصنيف المعوقات (شخصية – تنظيمية – بيئية – تشريعية) وذلك للوقوف على الأسباب الجذرية لتلك المعوقات ومن ثم اقتراح آليات علاج تلك المعوقات.

2- الآليات الخاصة بعناصر النموذج: ويقصد بها تلك الآليات المرتبطة بالنموذج التصوري (خصائص القرار- أساليب صنع القرارات – نظريات صنع القرار- نماذج صنع القرار) والتي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات الإدارية.

3- الآليات الخاصة بالعوامل المؤثرة في النموذج: ويقصد بها تلك الآليات المرتبطة بالعوامل التي تؤثر في النموذج التصوري (خصائص متخذ القرار والعاملين- نظم المعلومات – الهيكل التنظيمي- البيئة الخارجية) والتي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات الإدارية.

خامساً: الأساليب المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي تحت الظروف السائدة

تم اقتراح أساليب للتغلب على معوقات صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة، وتوجد عدة أسباب دعت الحاجة إليها لاقتراح الخطة، وكذلك مكوناتها على النحو التالي:

أ- أسباب اقتراح خطة لمواجهة معوقات عملية صنع القرارات بالجهاز الإرشادي الزراعي:

1-مركزية القرارات الإدارية (عامة-إشرافية-مالية)، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي مسؤولة عن إصدار تلك القرارات بنسبة (30,0%).

2-مستوى تحقيق عناصر النموذج المقترح (خصائص القرارات- أساليب صنع القرار- نظريات صنع القرار – نماذج صنع القرار) لأهداف الجهاز الإرشادي الزراعي جاءت مرتفعة بمتوسط عام بلغ (68,0%) مما يستدعي دمج تلك العناصر واستخدامها في العمل الإرشادي الزراعي وفقاً للظروف السائدة من انتشار مشكلات صنع القرار وطبيعة العاملين والمعلومات المتوفرة.

3-مستوى تأثير العوامل الداخلية والخارجية (متخذ القرار والعاملين – نظم المعلومات – الهيكل التنظيمي- البيئة الخارجية) على صنع القرارات

جدول 11. الأساليب المقترحة للتغلب على معوقات صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقا للظروف السائدة

| المعوقات | تصنيف المعوقات | | البيات خاصة بالموذج | البيات خاصة بالموذج | البيات خاصة بالموذج |
|---|----------------|---------|--|---|---------------------|
| | شخصية | تنظيمية | | | |
| - عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين يعوق اتخاذ القرارات الهامة. | * | * | - اعطاء المدير للمرؤوسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل. - اصدار المدير قراراته بعد استشارة المرؤوسين. - اتخاذ القرارات بموضوعية تامة وبعيدا عن الأهواء الشخصية. - التوصل الى القرارات بناءا على رأى جمعي للمسئول والعاملين. - الاطلاع على أحدث أساليب ونماذج صنع القرار للاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الإدارية. - وصول المعلومات في الوقت المناسب مما يزيد من فاعلية القرارات المتخذة. - نظام المعلومات يجب أن يساعد في تقليل العمل الروتيني. - حرص الادارة على استطلاع وتحليل آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. - وضوح الأهداف والمسئوليات لاعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار. - ضرورة العمل على تعيين عاملين جدد الجديين للجهاز الإرشادي . - الاطلاع على أحدث أساليب ونماذج صنع القرار للاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الإدارية | - يفضل استخدام قرارات: مبرمجة-ديمقراطية- مكتوبة- صريحة- ايجابية. - يفضل الاعتماد على أساليب: الآراء- مبادرات إدارية- العصف الذهني. - يفضل الاعتماد على نظرية: الجار الطيب. - يفضل الاعتماد على النموذج: الحدى. | |
| - عدم وضوح المسئوليات والتوصيف الوظيفي للعاملين. | * | * | - يجب أن تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على طبيعة عملهم. - وصول المعلومات في الوقت المناسب مما يزيد من فاعلية القرارات المتخذة - يجب أن يساعد نظام المعلومات الإدارة في عملية الاتصال والمابعة والتنسيق لمختلف الأنشطة. - حرص الادارة على استطلاع وتحليل آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. - الهيكل التنظيمي يسمح بتدفق المعلومات بسهولة بين الإدارات المختلفة لسهولة اتخاذ القرارات الإدارية. - تواصل الجهاز الإرشادي مع كافة الأجهزة الزراعية وغير الزراعية بسهولة ويسر لسرعة اتخاذ القرارات الهامة | - يفضل استخدام قرارات: مبرمجة-ديمقراطية- مكتوبة- صريحة- ايجابية. - يفضل الاعتماد على أساليب: الحقائق- دراسة الحالة. - يفضل الاعتماد على نظرية: الاكتفاء الذاتى. - يفضل الاعتماد على النموذج: الرشد. | |
| - ضعف الخبرة الإدارية لدى متخذى القرار والعاملين. | * | * | - تعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم. - يصدر المدير قراراته بعد استشارة المرؤوسين. - يتم اتخاذ القرارات بموضوعية تامة وبعيدا عن الأهواء الشخصية. - المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تكون حديثة وموجزة مما يزيد من فاعلية القرارات المتخذة. - يساعد نظام المعلومات العاملين على تشخيص البيانات والمعلومات اللازمة لتسهيل مختلف المهام والواجبات الوظيفية لتبسيط اجراءات العمل. - يوجد لدى الإدارة لجنة استشارية للقرارات - تتوافق القرارات الإدارية مع القوانين واللوائح بالدولة | - يفضل استخدام قرارات: مبرمجة- مكتوبة- صريحة- ايجابية-الكمية. - يفضل الاعتماد على أساليب: الحقائق- الآراء- أسلوب دلفي. - يفضل الاعتماد على نظرية: الموقفة. - يفضل الاعتماد على النموذج: الرضا. | |
| - ضغوط العمل المتكررة تؤدي الى عدم القدرة على اتخاذ القرار بشكل مناسب | * | * | - تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل. - اعطاء المدير للمرؤوسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل . - لا ينفرد كل شخص برأيه الشخصي في حل مشكلات العمل. - نظام المعلومات يجب أن يساعد في تقليل العمل الروتيني. - نظام المعلومات يجب أن يعتمد على تقنيات مختلفة ويتم توفير البرامج اللازمة لتخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار . - استخدام قاعدة بيانات للوصول الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسهولة ويسر. - تواصل الجهاز الإرشادي مع كافة الأجهزة الزراعية وغير الزراعية بسهولة ويسر لسرعة اتخاذ القرارات الهامة. | - يفضل استخدام قرارات: غير مبرمجة- ديمقراطية- شفافية- صريحة- كمية. - يفضل الاعتماد على أساليب: شجرة القرارات- مبادرات إدارية. - يفضل الاعتماد على نظرية: الجار الطيب. - يفضل الاعتماد على النموذج: الرضا. | |
| - نقص المعلومات والبيانات المتاحة عند اتخاذ القرار. | * | * | - تفويض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته. - اصدار المدير لقراراته بعد استشارة المرؤوسين - اعتماد نظام المعلومات على تقنيات مختلفة ويتم توفير البرامج اللازمة لتخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار . - مساعدة نظام المعلومات العاملين على تشخيص البيانات والمعلومات اللازمة لتسهيل مختلف المهام والواجبات الوظيفية لتبسيط اجراءات العمل. - الهيكل التنظيمي يجب أن يسمح بتدفق المعلومات بسهولة بين الإدارات المختلفة لسهولة اتخاذ القرارات الإدارية. | - يفضل استخدام قرارات: مبرمجة- مكتوبة- صريحة- ايجابية- كمية. - يفضل الاعتماد على أساليب: الآراء- مبادرات إدارية- الاحتمالات-مصنوفة قرارات خطية. - يفضل الاعتماد على نظرية: الاهتمام. - يفضل الاعتماد على النموذج: الرضا. | |
| - عدم وضوح الأهداف والسياسات واللوائح بالمنظمة. | * | * | - لا ينفرد كل شخص برأيه الشخصي في حل مشكلات العمل. - يجب تعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم. - التوصل الى القرارات بناءا على رأى جمعي للمسئول والعاملين. - المعلومات تمتاز بالمرونة مما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة - تواجد معايير واضحة ومعلنة لتقييم الأداء يشجع العاملين على تقديم أفكار وحلول للمشكلات المتعلقة بالعمل - تواصل الجهاز الإرشادي مع كافة الأجهزة الزراعية وغير الزراعية بسهولة ويسر لسرعة اتخاذ القرارات الهامة. | - يفضل استخدام قرارات: مبرمجة- ديمقراطية- مكتوبة- صريحة- ايجابية. - يفضل الاعتماد على أساليب: التجارب السابقة- الآراء- أسلوب دلفي. - يفضل الاعتماد على نظرية: الاكتفاء الذاتى. - يفضل الاعتماد على النموذج: الرشد. | |

تابع جدول 11. الأساليب المقترحة للتغلب على معوقات صنع القرارات الإدارية بالجهاز الإرشادي الزراعي وفقا للظروف السائدة

| المعوقات | تصنيف المعوقات | | آليات خاصة بالعوامل المؤثرة في النموذج |
|--|----------------|---------|---|
| | شخصية | تنظيمية | |
| عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب نتيجة الخوف أو اللزوم في التهرب من المسؤولية. | * | | آليات خاصة بالعوامل المؤثرة في النموذج - إعطاء المدير للمؤسسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل. - التوصل الى القرارات بناءا على رأى جمعي للمسئول والعاملين. - نظام المعلومات يجب أن يساعد في تقليل العمل الروتيني. - تطوير نظام المعلومات لمساعدة العاملين على تشخيص البيانات والمعلومات اللازمة لتسهيل مختلف المهام والوجبات الوظيفية لتبسيط اجراءات العمل. - العمل على تعيين كوادر جديدة بالجهاز الارشادي. |
| عدم وجود خطوط اتصال مباشرة بين الإدارة المركزية وكافة مديريات الزراعة والمراكز الإرشادية بالمحافظات. | | | آليات خاصة بالعوامل المؤثرة في النموذج - إعطاء المدير للمؤسسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل. - بناء القرارات يتم بناءا على أساس المعرفة والخبرة السابقة لمتخذ القرار والعاملين. - قيام الإدارة بتعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم. - يمكن تعديل القرارات الصادرة اذا تم اكتشاف خطئها أو عدم مناسبتها للمنظمة. - تطوير نظام المعلومات ليساعد على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الإدارية . - تواجد لجنة استشارية للقرارات. - تواصل الجهاز الإرشادي مع كافة الأجهزة الزراعية وغير الزراعية بسهولة ويسر لسرعة اتخاذ القرارات الهامة. |
| عدم الحصول على دورات تدريبية في كيفية صنع القرار يؤثر على جودة القرارات المتخذة. | * | | آليات خاصة بالعوامل المؤثرة في النموذج - إعطاء المدير للمؤسسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل. - بناء القرارات يتم بناءا على أساس المعرفة والخبرة السابقة لمتخذ القرار والعاملين. - قيام الإدارة بتعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم. - تجميع المعلومات اولا والموازنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ القرار النهائي. - تطوير نظام المعلومات ليساعد على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الإدارية - حرص الإدارة على استطلاع وتحليل آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. |
| - مركزية القرارات يؤثر على سرعة اتخاذها وعدم تمكن العاملين من المشاركة بها. | * | * | آليات خاصة بالعوامل المؤثرة في النموذج - إعطاء المدير للمؤسسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل. - تطوير نظام المعلومات ليساعد في سرعة الإنجاز لاتخاذ القرارات الطارئة. - المعلومات يجب ان بالمرونة مما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة. - لا بد من اتاحة نظام الاتصال المباشر بين العاملين والإدارة المركزية بالمشاركة في اتخاذ القرار. |
| -عدم كفاية الموارد المالية والبشرية يؤثر على عملية صنع القرار. | * | * | آليات خاصة بالعوامل المؤثرة في النموذج - إعطاء المدير للمؤسسين الفرصة للمشاركة في تخطيط العمل. - تطوير نظام المعلومات ليساعد على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الإدارية. - يتخذ القرار بعد دراسة المشكلة والبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل في ضوء الامكانيات المتاحة |

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان

الاستنتاجات الرئيسية

بضرورة تعيين كوادر شابة بالجهاز الإرشادي تمتلك الفكر والوعي ومعرفة الأساليب المبتكرة والحديثة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية.

3- توصي الدراسة بإمكانية استعانة أجهزة الإرشاد الزراعي بكافة مستوياتها للنموذج المقترح الوارد بهذه الدراسة كآلية صحيحة ومصممة توضح كيفية القيام بعمليات صنع القرارات الإدارية حتى يتسنى اتخاذ تلك القرارات بطريقة علمية صحيحة.

4- الإهتمام بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في موضوع اتخاذ القرارات الإدارية لامكانية اضافة أبعاد أخرى للنموذج ، وذلك لما أظهرته الدراسة من ندرة الأبحاث والدراسات المحلية المتعلقة بهذا الموضوع.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أمكن التوصل لعدد من المقترحات والتوصيات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية وذلك علي النحو التالي:

1- أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر الأسباب التي تحول دون تطبيق نموذج متكامل لصنع القرارات الإدارية هو نقص تدريب العاملين بالجهاز الإرشادي، لذا توصي الدراسة بضرورة الإهتمام بقياس احتياجات العاملين قبل تدريبهم ووضع مجال كيفية اتخاذ القرارات الإدارية من ضمن المجالات التدريبية التي يتم التدريب عليها بالإدارات المختلفة.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر معوقات عملية صنع القرارات الإدارية هي عدم الرضا الوظيفي بوزن نسبي بلغ (75,8%) ، لذا توصي الدراسي

المراجع

- موسى، شهرزاد محمد(2010): القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء، عمان، الأردن.
- Ahmed,A; Bwisa,H; Otieno,R& Karanja,K(2014): Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories, Business Management and Strategy, Vol. (5), No.(1).
- Anguelov,K.& Stoyanov,I(2013): Aspects Of Managerial Decision Making In Organizational Environment, KSI Transactions On knowledge society, Vol. (6), No.(2).
- Baker,K.S.(2017): Guide to Informed Decision-making in Health Care, 2nd ed., Patient Safety and Quality Improvement Service, Clinical Excellence Division.
- Hoeckel,C.A.(2015): The Impact Of Personality Types On The Efficiency Outcomes Of Business Management Decision Making, Ph.D thesis, Faculty Of Economics And Management, University Of Latvia.
- Karaman,E.& Ghaffarzadeh,M.(2014): Decision making based on Management Information System and Decision Support System, Bulletin of Environment- Pharmacology and Life Sciences, Vol. (3), No.(11),PP. 126-135.
- Kora, G. & Kassem, M. (2010). The Application of Information and Communication Technologies in Agricultural and Rural Development in Egypt, F A O, Rome.
- Marume,S.; Ndudzo,D.& Chikasha,A.(2016): Decision-Making, International Journal of Business and Management Invention, Vol. (5), No.(8),PP. 36-44.
- Rivera, W. M., E. M. Elshafie, E. M. & Aboul-Seoud, K. (1997): The Public Sector Agricultural Extension System in Egypt: A Pluralistic Complex in Transition, Journal of International Agricultural and Extension Education, Fall 1997.
- Vathanophas,V.&Thai-ngam,J. (2007): Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector, Contemporary Management Research, Vol.3, No.1.
- Vuorinen,J.(2014): Decision Making Models and Tools to Support Strategic Decision Making - Case: Tarvekaluste Oy, Degree Program in International Business, Faculty of Business Administration Lappeenranta, Saimaa University of Applied Sciences.
- الفقهي، ابراهيم (2010): قوة الإرادة، الطبعة الأولى، دار مشارق، القاهرة.
- المنصور، زينبة(2015): الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- الوادية، محمد سميح (2015): علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية " دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.
- بالعيد، أمال (2015): دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار "دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- برويس، وردة (2015): فعالية الاتصال الإداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- بكارى، هاجر (2015): مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- تعلب، سيد (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان.
- جمعة، أحمد (2011): المحاسبة الإدارية - التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- سليمة، بوطويل (2015): الاتصال التنظيمي وأثره على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، معهد علم اجتماع وتنظيم وعمل، جامعة البويرة.
- عليان، ربحي (2010): العمليات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عواد، فتحى (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عبدونى، العياشى (2014): دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة" دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- فرح الله، محمد موسى(2011): دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد" دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- مسغوني، آمنه (2015): آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز- وسط - بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

An Analytical Study of the Dimensions of the Administrative Decision Making Process in the Agricultural Extension System

Raghdha H. M. Salem

Department of Agricultural Extension and Rural Society, Faculty of Agriculture, Mansoura University, Egypt

ABSTRACT

The present research was mainly aimed at analyzing the dimensions of the administrative decision-making process in the Agricultural Extension Service. The data of this study using the questionnaire method by interviewing a regular random sample of the extension staff of 160 employees during the period from October 2018 to February 2019. Frequencies, percentages, and Pearson correlation coefficient were used as tools for statistical analysis to extract research results. The main results of this research are as follows: 1- The Central Administration for Extension came the most issuing the general, supervisory and financial decisions with an average of 30.0%. 2- The overall average compliance with general, supervisory and financial decisions was 78.4%. 3 - Written decisions came the most decisions that are made by the Extension system with an average of (75.2%). 4 - The facts came the most methods used to make administrative decisions with an average of 71.2%. 5 - The theory of interest came the most theories that are used to make administrative decisions with an average of (71.2%), while the satisfaction model came the most used by the workers of the to make administrative decisions with an overall average of (68.7%). 6. The overall average was the level of application of decision-maker standards (60.4%) and the level of influence (69.7%) on administrative decision-making. 7. The overall average level of application of information systems standards (59.0%) and the level of influence (71.0%) on administrative decision-making. 8. The overall average level of application of organizational structure standards (70.6%) and the level of influence (69.1%) on administrative decision-making, while the overall average level of application of external environment standards (56.9%), and the level of impact (70.8%) on administrative decision making. 9. The results showed that the values of Pearson's simple correlation coefficient between the elements of the administrative decision-making process in the extension system and the internal and external factors all have significant values at the level of (0.01). 10- The job dissatisfaction of the employees was one of the most obstacles that prevent the administrative decision making in the extension system in a sound scientific way with a relative weight of (75.8%)