مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الهندسية المجلد (6) العدد(11) 2022
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies - engineering Sciences Series Vol. (6) No. (11) 2022

الحوكمة المؤسساتية ودورها في تحسين جودة القرارات الإدارية للقطاع الزراعي في سورية

د. ريم إبراهيم اسماعيل *

(تاريخ الإيداع 2022/5/17 . قُبِل للنشر في 2022/11/20)

□ ملخّص□

هدفت هذه الدراسة لبيان دور الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الادارية، من خلال التركيز على مراجعة وظائف الادارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كشكل من اشكال ممارسة الحوكمة المؤسساتية من خلال اختبار الفرضية التالية:(هل يوجد دور لمراجعة وظائف الإدارة في تحسين جودة القرارات الإدارية)، وقد تضمنت الفرضية 31 سؤال موزعة على اربع فرضيات فرعية.

ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة، وتم توزيعها على عينة من العاملين في وزارة الزراعة ومديرياتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد خيارات الاجابة، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) لتفسير النتائج. وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك دور لمراجعة وظائف الإدارة كشكل من اشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الادارية، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي4.01، وهو مؤشر مرتفع، والانحراف المعياري 0.78، وبلغت قيمة (t) المحسوبة 7.99، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

كلمات مفتاحية : الحوكمة المؤسساتية– وظائف الإدارة – وزارة الزراعة

*مدرس في قسم المكننة الزراعية _ كلية الهندسة التقنية _ جامعة طرطوس

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الهندسية المجلد (6) العدد(11) 2022
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies - engineering Sciences Series Vol. (6) No. (11) 2022

Institutional governance and its role in improving the quality of administrative decisions for the agricultural sector in Syria

Dr. Reem Ebrahim Esmail *

(Received 17/5/ 2022 . Accepted 20/11/ 2022)

□ ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the role of institutional governance in improving the quality of administrative decisions, by focusing on the role of reviewing management functions in planning, organizing, directing and controlling as a form of corporate governance practice by testing the following hypothesis

Is there a role for reviewing management functions in improving the quality of administrative decisions? The hypothesis included 31 questions divided into four sub-hypotheses.To achieve this, the researcher designed a questionnaire and distributed it to a sample of workers in the Ministry of Agriculture and its directorates, and the five-point Likert scale was used to determine the answer options, and to calculate the arithmetic mean, standard deviation and (t) test to interpret the results.

Where the results were as followsThere is a role for reviewing management functions as a form of institutional governance in improving the quality of administrative decisions, as the arithmetic mean value was 4.01, which is a high indicator, and the standard deviation was 0.78, and the calculated value (t) was 7.99, which is statistically significant at a significant level 5.% ...

Key words: Corporate Governance - Management Functions-Agriculture ministry

*Instructor at Department of Agricultural Mechanization _ Faculaty of Technical Engineering _ Tartous University .

مقدمة

إن انتشار الفساد في القطاع العام في كثير من الدول، وتراجع أداء الحكومات نتيجة القصور الإداري، واتخاذ قرارات اقتصادية استراتيجية لا تتسم بالكفاءة والفعالية، وظهور مخاطر انعدام الأمن الغذائي، وخاصة في الدول التي تتسم أنظمتها الإدارية بعدم التطور، أدى إلى ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة في إدارة القطاع العام، وذلك بهدف تعزيز الثقة بإدارة الحكومة للقطاعات الإنتاجية في البلاد، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول. ولذلك فقد أضحت الحوكمة متطلباً أساسياً على مستوى منظمات الأعمال الحكومية لتحسن أدائها وتطويرها، وإيجاد مؤسسات أعمال تتصف بالاستقلالية ،والتركيز على الرسالة التي أُنشِئَت من أجلها، وهو ما يمكّنها من الاضطلاع بمسؤولياتها، والتعبير عن مصالحهم بصورة فعالة في دوائر صنع السياسة العامة (الكبيجي، 2019)

ونتيجةً لتعدد تجارب منظمات الاعمال في ممارسة الحوكمة المؤسساتية (الإدارية)، فقد ظهرت تعاريف مختلفة للحوكمة في القطاع العام، ولكن جميعها وبنسبة كبيرة كانت متفقة على ان الحوكمة في القطاع العام هو نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. وتُعرَّف بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمات، ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، والنزاهة والشفافية، وهى الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر، ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة(ربابعة؛ شرمان،2017). وهناك عدة تعريفات للحوكمة في القطاع العام صاغتها مؤسسات دولية مختصة، منها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) الذي عرف الحوكمة على انها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات، والتي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم (الوردات،2017)

أما البنك الدولي :(World Bank) فقد عَرَّف الحوكمة الإدارية بانها هي الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام، ويشمل هذا التعريف عملية اختيار القائمين على السلطة، ورصدهم واستبدالهم، و قدرة الحكومة على إدارة الموارد، وتنفيذ السياسات السليمة بفاعلية، واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها(أبو قاعود؛ غازي،2011)

إن تحقيق التنمية المستدامة القطاع الزراعي، بشقيه النباتي والحيواني، في سورية يحتاج إلى مستوى إداري متطور قادر على اتخاذ القرارات ذات جودة عالية، وهذا يتطلب تطبيق الحوكمة المؤسسية لتحديد نقاط القوة والضعف، واستشراف أبرز المخاطر والتحديات التي تواجه النظام الزراعي في سورية في سعيه الى تحقيق الأهداف المرسومة .

المشكلة البحثية

إن صناعة نظام زراعي قادر على تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الأمن الغذائي، ومحاربة الفقر في ظل ندرة الموارد، وارتفاع الطلب وأسعار الغذاء عالمياً، تعد من مصادر الاستقرار لأي نظام سياسي، وركناً أساسياً من أركان بناء نظام اقتصادي ذو قاعدة إنتاجية صناعية وزراعية متينة، لذلك لابد أن تكون القرارات المتخذة لتحقيق ذلك على درجة عالية من الجودة .

أهمية البحث، وأهدافه

تاتي أهمية هذا البحث من دراسة واقع النظام الإداري في القطاع الزراعي في سورية، واهمية مراجعة وظائف الإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها بما يساعد على تحسين جودة القرارات المتخذة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة للقطاع الزراعي وفق أسس علمية تُظهر بشكل جلي صورة واقع هذ القطاع الهام حالياً، واقتراح ما يلزم لتطويره، وتحقيق أهدافه التنموية.

وبناءً على ما سبق، فإن أهداف البحث تتجلى بالاتي:

1- بيان مفهوم الحوكمة المؤسساتية ، وأهمية تطبيقها في القطاع الزراعي

2-استكشاف وجهة نظر الأطراف ذوي العلاقة بأهمية ممارسات الحوكمة المؤسساتية، ودورها في تحسين جودة القرارات في القطاع الزراعي

مواد البحث، وطرائقه

أ-منهجية البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج التحليل الكيفي، لوصف واقع النظام الزراعي في سورية، والمشاكل الإدارية التي تواجهه ، كما تم الاعتماد على منهج الإحصاء الاستلالي بغَرض اختبار الفرضّيات المتعلقة بالبحث، وذلك باتباع الأساليب التالية:

1- اجراء مقابلات مع اشخاص من العاملين والمهتمين بالشان الزراعي، تدور محاورها حول الواقع الحالي للنظام الإداري، لاستخلاص اهم التحديات الإدارية التي يعاني منها القطاع الزراعي.

2- توزيع استبيان علي عينة من العاملين بالشان الزراعي في كل من مديرية الزراعة في محافظة طرطوس ووزارة الزراعة في دمشق.

ب-مصادر البيانات:

وهي جميع الإحصاءات والتقارير الصادرة عن الجهات الحكومية، او أي منظمات أو هيئات ذات شخصية اعتبارية، والمعلومات المكتبية المتمثلة في الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ت–البيانات الأولية:

وهي المعلومات التي تم التوصل اليها من خلال الاستبانة الموزعة على افراد العينة المأخوذة من المجتمع الاحصائي المدروس. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول : المعلومات الشخصية لأفراد العينة.

القسم الثاني: يتضمن عدد من الأسئلة الفرعية عن الفرضية الاولى من الدراسة.

القسم الثالث: يتضمن عدد من الأسئلة الفرعية عن الفرضية الثانية من الدراسة.

كما تم تطبيق بعض الاختبارات على الاستبانة، أهمها:

أ– اعتماد مقياس " ليكرت "الخماسي لقياس آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبانة.

ب– إجراء اختبار الثبات على عينة البحث باستخدام معامل Cronbach's Alpha.

ج – الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss–excel في تحميل البيانات التي تم تجميعها، كما تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها. ومن أهم هذه المقاييس :

1.الوسط الحسابي الذي يعد أشهر مقاييس النزعة المركزية، وأكثرها شيوعاً واستخداماً.

2.الانحراف المعياري.

3.اختبار الفرضّيات باستخدام اختبار One–Sample T–tes.

النتائج والمناقشة

إن نجاح أي تنظيم يتوقف علئ جودة النظام الإداري المطبق، وعلي مدى قدرته على استخدام الموارد المتاحة له بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وعلى قدرته علي مواجهة متغيرات البيئة الخارجية التي يعمل ضمنها. و لذلك على القائمين على إدارة النظام الزراعي، وخاصةً في ظل ظروف التعقيد وعدم الاستقرار والتأكد البيئي التي يمر بها النظام الاقتصادي في سورية حالياً، او التي قد تعترضه في المستقبل. إن جودة القرار تتوقف على اتخاذه، وتنفيذه في الوقت المناسب، لان القرار المتخذ في ظروف عدم الاستقرار الاقتصادي هو بمثابة مخاطرة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي يُبنى عليها القرار مع ما يُمكن أن يحدث في المستقبل، وفي الحقيقة فإن هذه المشاكل في ذاتها تكون مبرر لضرورة اتخاذ القرارات.

يتكون النظام الزراعي في سورية كغيره من الأنظمة من مدخلات تتمثل بنظام إداري ، ومن موارد خاصة ومن شبكة من العلاقات والارتباطات مع أنظمة إنتاجية وخدمية تشريعية تمثل ما يسمى البيئة الخارجية للنظام.ومن أهم مهام النظام الإداري هو إدارة هذه المؤسسة من خلال ممارسة وظائف الإدارة، والتي تشمل التخطيط والاتنظيم والتوجيه والرقابة.

خطوات البحث

1-المجتمع المدروس

وهو مجموعة من العاملين في وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، ومديرياتها في المحافظات، وأعضاء اتحاد الفلاحين، حيث بلغ حجم المجتمع المدروس (42) عاملاً موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول(1). توزيع أفراد المجتمع المدروس وفق طبيعة الوظيفة

الوظيفة / البيان	العدد	النسبة
رئيس قسم	15	35.7
رئيس دائرة	12	28.6
معاون مدير	5	11.9
مدير	2	4.7
عضو اتحاد فلاحين	8	19.1
المجموع	42	100

المصدر: سجل العاملين :وزارة الزراعة- اتحاد العام للفلاحين عام 2021

تم تحديد حجمة العينة وفق طريقة krejcie and Morganحيث كان حجم المجتمع المدروس 42 فرداً، وبالتالي يكون حجم العينة 36 فرداً وفق الجدول الذي وضعه krejcie and Morgan حيث تم توزيع الاستبيان على 38 شخصاً، وتم استرداد 35 استبانة، حيث تم توزيع الاستبيان على 38وفق الصيغة الرياضية التالية .الصيغة الرياضة لقانون krejcie and Morgan

$$n = \frac{X^2 NP(1-P)}{e^2 N-1+X^2 P(1-P)}$$

n= حجم العينة N= حجم المجتمع.e = خطأ المعاينة.X= كا2 عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95%= P.3.841 = نسبة المجتمع الإحصائي (غير معروفة – خمسة بالعشرة).

كما تم عرض الاستبانة على (7) عاملين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة (من خارج العينة) لتحكيم هذه الاستبانة، و مدى ملائمة فقراتها لأغراض الدراسة، ومدى الصّحة اللغوية للفقرات، وقد تم الأخذ بجميع آراء المحكمين من حيث حذف، او إضافة، أو تعديل في الفقرات حيث تم الغاء ثلاث فقرات وإضافة أربعة فقرات بتاء على اراء المحكمين وبالتالي أصبح عدد الفقرات النهائي (31).

2-التحقق من ثبات أداة الدراشسة (الاتساق الداخلي)

تم اجراء اختبار المصداقية للبيانات باعتماد على معامل الفا كرونباخ (Alpha- cronbach) حيث تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للاستبانة للتأكد من مدى الترابط الداخلي بين أسئلة الاستبيان حيث تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرنباخ (α>0.6.)، وقد بلغت قيمة كرونباخ الفا (0.98)، حيث تجاوزت الحد الادني للقبول (0.6)، وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية تشير إلى علاقة اثبات وترابط عالٍ بين عبارات الاستبيان، والتي تعني إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم تكرار توزيع نفس الاستبيان، وفي ظروف مشابهة، وباستخدام نفس المقياس.

.تطبيق اختبار ليكرت الخماسي

تم تطبيق مقياس ليكرت الخماسي على إجابات أفراد العينة، وأعطيت درجة لكل نوع من الإجابة، وبالتدريج من "غير موافق بشدة" والتي أعطيت الدرجة«1» ، إلى المقياس "موافق بشدة" والتي أعطيت القيمة «5». والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول(2). أشكال الإجابة ودرجتها وفق مقياس ليكرت الخماسي

نوع الإجابة	موافق بشدة	موافق	حياد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الخيار	5	4	3	2	1

المصدر: بحث (طويطى– ميلود 2014).

حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تعد كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من الأساليب الوصفية، ومن أهم مقاييس النزعة المركزية، و قد تم تفسير نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفق الطريقة المعتمدة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويتم عادةً تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس. وفيما يلي، وصفاً لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرت الخماسي :يتم حساب المدى، حيث يساوي 5– 1=4، ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات(الخيارات)، إذن 5/4= 0.80، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي، هي من (1 الى 1+0.80)، و الفئة الثانية (1.81الى 2.6)، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية (طويطي؛ميلود–2014)،كما يوضحه الجدول رقم (3).

الجدول (3). قيمة المتوسط الحسابي عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي

مجال قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة
من 1– 1.8	منخفض جدا
من1.81– 2.60	منخفض
من2.61– 3.4	حياد
من3.41– 4.2	مرتفع
من 4.21–5	مرتفع جدا

المصدر: بحث (طويطي– ميلود 2014).

3– نتائج تحليل الاجابات المتعلقة باسئلة الفرضية

1– نتائج تحليل الاجابات المتعلقة بالسؤال الأول من الفرضية:

يبين الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات السؤال الأول من الفرضية:هل يوجد « دور لمراجعة وظيفة **التخطيط** في الإدارة كشكل من اشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرار الإداري »

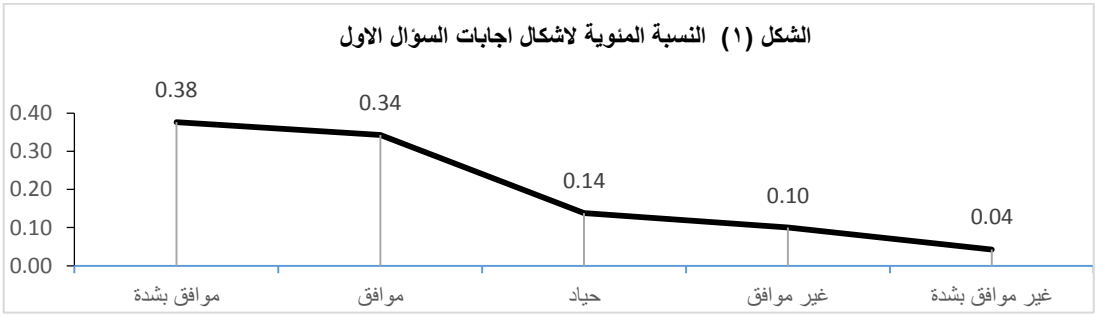
الجدول (4). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات بخصوص مراجعة وظيفة التخطيط

	أسئلة الاستبيان	التكرارات				
		موافق بشدة	موافق	حياد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تحديد الأهداف الاستراتيجية للنظام الزراعي ووضع الخطط المناسبة لتنفيذه	17	13	5	0	0
	تحديد المخاطر الاستراتيجية التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنظ الزراعي	8	9	8	6	4
	وضع خطط استراتيجية لكل محافظة بشكل مستقل وفق الأنشطة الزراعية المنتشرة فيها (اتباع اللامركزية في التخطيط)،و بما ينسجم مع الاستراتيجيا العامة	14	10	6	5	0
	استخدام أشكال مختلفة من الخطط التشغيلية بما يتناسب مع الهدف المطلو	12	10	5	5	3
	تحديث القوانيين والتشريعات، وإصدار التعليمات بما ينسجم مع التحديات الت تواجه المنظمة	15	16	0	3	1
	توفير الموارد اللازمة (المادية والبشرية) لتحقيق الأهداف	13	14	5	2	1

المصدر : صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان، عام 2021

كما يبين الشكل رقم (1) النسب المئوية لاشكال إجابات السؤال الأول من الفرضية

الشكل (١) النسبة المئوية لاشكال اجابات السؤال الاول



يتبين من الشكل (1) أن نسبة الموافقة، من قبل أفراد العينة، على إيجابية مراجعة وظيفة التخطيط، كآلية من آليات الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية، كانت موزعة كمايلي: 37.62 موافق بشدة، 29،.34%موافق ، 13.81% حياد، في حين بلغت نسبة غير موافق 10 %، ونسبة غير موافق بشدة 4.29 %.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار : One Sample T-test

و يتم حساب هذا المقياس من خلال اختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي لكل سؤال من الأسئلة مع المتوسط المقيس عليه في هذه الدراسة، وهو[1] 3.41، كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (5).

[1] تم اعتماد قيمة الوسط الحسابي المستخدم في القياس، والبالغ ،3.41 والتي تشير الى درجة الحياد وفق ما هو مبين في الجدول رقم (4) من الدراسة، وهذه القيمة معمول به في اغلب الدراسات المماثلة كونها تعطي نتائج أكثر دقة.

الجدول (5).المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة (T) لإجابات أفراد العينة بخصوص مراجعة وظيفة التخطيط

رقم العبارة	أسئلة الاستبيان	المتوسط	مجال قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
1	تحديد الأهداف الاستراتيجية لنظام الازراعي ووضع الخطط المناسبة لتنفيذها	3.61	مرتفع	0.76	4.70	معنوي
2	تحديد المخاطر الاستراتيجية التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنظام الزراعي	4.26	مرتفع جدا	0.33	22.33	معنوي
3	وضع خطط استراتيجية لكل محافظة بشكل مستقل وفق الأنشطة الزراعية المنتشرة فيها (اتباع للامركزية في التخطيط)،بما ينسجم مع الاستراتيجية العامة	3.38	محايد	0.56	4.04	معنوي
4	استخدام أشكال مختلفة من الخطط التشغيلية بما يتناسب مع الهدف المطلوب.	4.06	مرتفع	0.39	15.93	معنوي
5	تحديث القوانيين والتشريعات، وإصدار التعليمات بما ينسجم مع التحديات التي تواجه المنظمة	3.86	مرتفع	0.76	6.71	معنوي
6	توفير الموارد اللازمة (المادية والبشرية) لتحقيق الأهداف	3.96	مرتفع	0.63	8.92	معنوي
	المتوسط العام	3.85	مرتفع	0.57	10.44	معنوي

المصدر: صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان،عام 2021

من الجدول (5) يتبين ان المتوسط الحسابي لمعظم البنود هو أعلى من المتوسط المقيس، باستثناء البند رقم(3)، وكان أعلاها للبند رقم (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.26، وأدناها للبند السادس حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96، كما يتبين من الجدول (5) أن قيمة (t) المحسوبة لكل البنود هي أكبر من قيمة (t) الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%، ودرجات حرية 34 بشكل عام، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 وهو مؤشر مرتفع وذو دلالة احصائية، لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت 10.44، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة "بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **التخطيط** في الإدارة كشكل من اشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية".

ونقبل الفرضية البديلة القائلة "بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **التخطيط** كشكل من اشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية".

2- نتائج تحليل الإجابات المتعلقة بالسؤال الثاني من الفرضية:

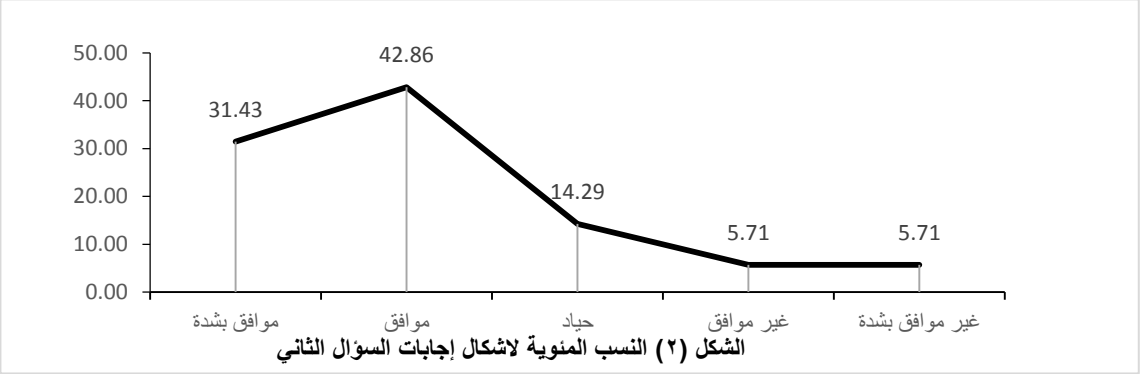
هذا السؤال الذي ينص هل "يوجد دور لمراجعة وظيفة **التنظيم** في الإدارة كشكل من اشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرار الإداري " وهذا ما يبينه الجدول رقم (6)، والذي يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات السؤال الثاني من الفرضية.

الجدول (6). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات بخصوص مراجعة وظيفة التنظيم.

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	التكرارات				
		موافق بشدة	موافق	حياد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وضع هيكل تنظيمي لكل منظمة، عصري يتصف بالمرونة والاقتصادية، ويكون مفهوم من قبل العاملين	25	5	0	3	2
2	وضع خريطة تنظيمية تعكس الهيكل الأنسب للمنظمة	15	10	7	3	0
3	وضع توصيف مكتوب للوظائف	17	12	5	1	0
4	وضوح خطوط الاتصال الأفقية والشاقولية	19	12	2	0	2
5	التخصص وتقسيم العمل	15	15	2	2	1
6	تحديد خطوط السلطة والمسؤولية	12	15	4	2	2
7	تحديد مبادئ تفويض السلطة	11	15	5	2	2

المصدر: صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان،عام 2021

ويبين الشكل رقم (2) النسب المئوية لأشكال إجابات السؤال الثاني من الفرضية



الشكل (٢) النسب المئوية لاشكال إجابات السؤال الثاني

يتبين من الشكل (2) أن نسبة الموافقة على إيجابية مراجعة وظيفة التنظيم كآلية من آليات الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية موزعة كمايلي: 31.43% موافق بشدة، 42.82%موافق ، 14.29% حياد، في حين بلغت نسبة غير موافق 5.71 %، ونسبة غير موافق بشدة 5.71 %.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار : One Sample T-test

لقد تم حساب تلك المقاييس من خلال اختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي لكل سؤال من الأسئلة مع المتوسط المقيس عليه في هذه الدراسة، وهو 3.41، وكانت النتائج كما هو ميبين في الجدول رقم (7)

الجدول (7). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T،لإجابات أفراد العينة بخصوص مراجعة وظيفة التنظيم

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	المتوسط	مجال قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
1	هيكل تنظيمي لكل منظمة، عصري، يتصف بالمرونة والاقتصادية، ومفهوم من قبل العاملين	4.37	مرتفع جدا	1.36	5.96	معنوي
2	وضعت خريطة تنظيمية تعكس الهيكل الأنسب للمنظمة	4.06	مرتفع	0.77	8.09	معنوي
3	وضع توصيف مكتوب للوظائف	4.29	مرتفع جدا	0.93	8.22	معنوي
4	وضوح خطوط الاتصال الافقية والشاقولية	4.31	مرتفع جدا	1.05	7.38	معنوي
5	التخصص وتقسيم العمل	4.17	مرتفع	0.90	7.66	معنوي
6	تحديد خطوط السلطة والمسؤولية	3.94	مرتفع	0.76	7.33	معنوي
7	تحديد مبادئ تفويض السلطة	3.89	مرتفع	0.72	7.29	معنوي
المتوسط العام		4.15	مرتفع	0.93	7.42	معنوي

المصدر: صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان،لعام 2021.

من الجدول (7) نجد أن المتوسط الحسابي لجميع البنود هو أعلى من المتوسط الحسابي للمجتمع المدروس، وكان أعلاها للبند رقم (1) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.37، وأدناها للبند السابع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.89. كما يلاحظ ان قيمة(t) المحسوبة لكل البنود هي أكبر من قيمة (t) الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%، ودرجات حرية 34 بشكل عام، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.15، وهو مؤشر مرتفع، وذو دلالة إحصائية، لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت 10.44، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة "بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **التنظيم** في الإدارة كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية،"ونقبل الفرضية البديلة القائلة "بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **التنظيم** كشكل من اشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية".

3- نتائج تحليل الإجابات المتعلقة بالسؤال الثالث من الفرضية

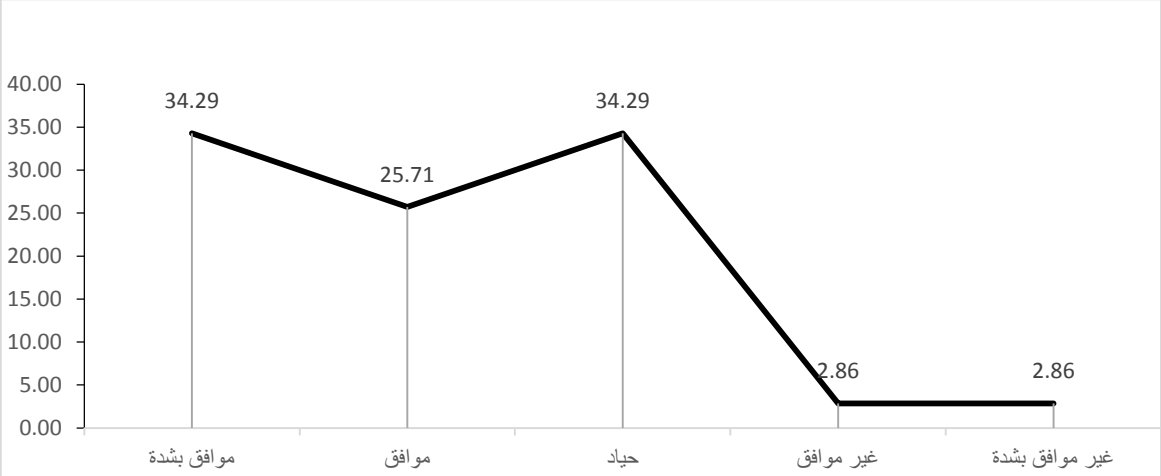
يبين الجدول رقم (8)التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات السؤال االثالث من الفرضية التي تنص على "هل يوجد دور لمراجعة وظيفة **التوجيه** في الإدارة كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرار الإداري"

الجدول (8). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات بخصوص مراجعة وظيفة التوجيه

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	التكرارات				
		موافق بشدة	موافق	حياد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعتبر الرضا الوظيفي عالياً	18	9	4	2	2
2	يعتبر معدل دوران العمل منخضاً	17	11	5	1	1
3	يعتبر معدل الغياب منخفض	11	12	4	6	2
4	يوجد للمنظمة نظام جيد للثواب والعقاب	14	12	4	3	2
5	يتمتع المديرون في المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة	11	3	10	6	5
6	يتم تشجيع الابتكارات	9	8	6	7	5
7	يتبع نظام إداري تشاوري	12	9	12	1	1

المصدر: صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان،عام 2021

كما يبين الشكل رقم (3) النسب المئوية لأشكال إجابات السؤال الثالث.



الشكل (٣) النسب المئوية لاشكال إجابات السؤال الثالث

يتبين من الشكل (3) أن نسبة الموافقة على إيجابية مراجعة وظيفة **التوجيه** كآلية من آليات الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية موزعة كمايلي:34.29% موافق بشدة، 25.71%موافق ، 34.29% حياد، في حين بلغت نسبة "غير موافق" 2.86%، ونسبة "غير موافق بشدة" 2.86%.

-حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار : One Sample T-test

لقد تم اختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي لكل سؤال من الأسئلة مع المتوسط المقيس عليه في هذه الدراسة، وهو 3.41، وكانت النتائج كما بينها الجدول رقم (9).

الجدول(9). المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة Tلإجابات إجابات افراد العينة بخصوص مراجعة وظيفة التوجيه

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	المتوسط	مجال قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
1	يعتبر الرضا الوظيفي عالياً	4.11	مرتفع	0.94	7.02	معنوي
2	يعتبر معدل دوران العمل منخضاً	4.20	مرتفع	0.91	7.81	معنوي
3	يعتبر معدل الغياب منخفضاً	3.69	مرتفع	0.61	6.63	معنوي
4	يوجد للمنظمة نظام جيد للثواب والعقاب	3.94	مرتفع	0.76	7.30	معنوي
5	يتمتع المديرون في المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة	3.26	متوسط	0.52	2.94	معنوي
6	يتم تشجيع الابتكارات	3.26	متوسط	0.40	3.78	معنوي
7	يتبع نظام اداري تشاوري	3.86	مرتفع	0.65	7.86	معنوي
المتوسط العام		3.76	مرتفع	0.68	6.19	معنوي

المصدر: صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان،عام 2021.

من بيانات الجدول (9) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع البنود هو أعلى من المتوسط الحسابي للمجتمع المدروس، وكان أعلاها للبند رقم (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي. 4.20 ،وأدناها للبند رقم (5) والبند رقم (6) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,26. كما يتبين من الجدول (9) أيضاً أن قيمة(t) المحسوبة لكل البنود هي أكبر من قيمة (t)الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%، ودرجات حرية 34 بشكل عام، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76 وهو مؤشر مرتفع وذو دلالة إحصائية، لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت 6.12 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%.

وبالتالي ترفض فرضية العدم القائلة "بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **التوجيه** في الإدارة كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية، ".وتقبل الفرضية البديلية القائلة " بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **التوجيه** كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية.

4-التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات السؤال الرابع من الفرضية:

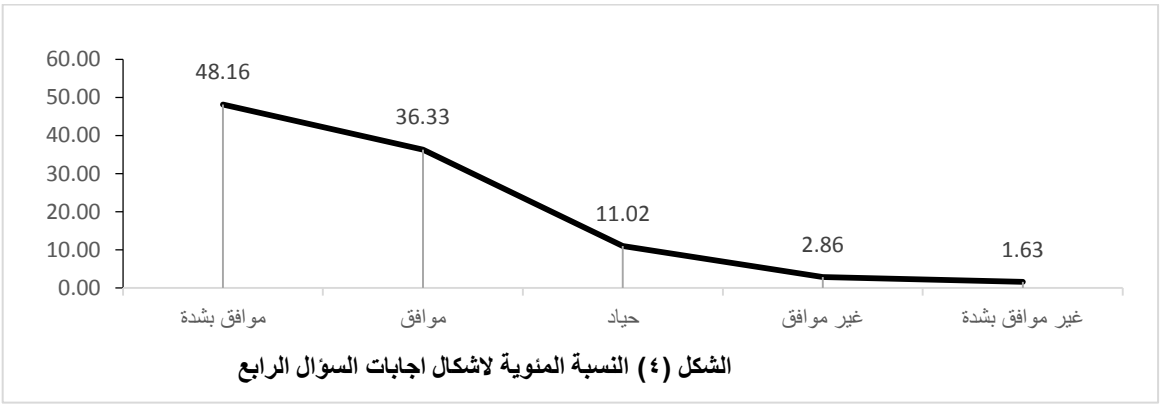
إن نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الرابع من الفرضية "يوجد دور لمراجعة وظيفة **الرقابة** في الإدارة كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرار الإداري"، ويوضحها الجدول رقم 10 من خلال التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن السؤال

الجدول (10). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات بخصوص مراجعة وظيفة االرقابة

رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	التكرارات				
		موافق بشدة	موافق	حياد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وضع ضوابط رقابية تتصف بالكفاءة والفعالية	14	10	6	3	2
2	وضع نظام رقابة اداري متطور	16	13	5	1	0
3	وضع نظام رقابة محاسبي فعال	18	17	0	0	0
4	وضع اجراءت ضبط إدارية فعالة	15	14	5	1	0
5	اجراء تقييم دوري لجودة القرارات المتخذة من قبل	16	12	6	0	1
6	التقييم المستمر للخطط من خلال تطبيق الرقابة	20	10	2	2	1
7	إعداد التقارير الرقابية المتعلقة بسير العمليات	19	13	3	0	0

المصدر: صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد نتائج الاستبيان،عام 2021.

أما الشكل رقم (4) فيبين النسب المئوية لأشكال إجابات السؤال الرابع من الفرضية



الشكل (٤) النسبة المئوية لاشكال اجابات السؤال الرابع

يتبين من الشكل (4) أن نسبة الموافقة على إيجابية مراجعة وظيفة **الرقابة** كآلية من آليات الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية موزعة كمايلي: 48.16% موافق بشدة، 36.33%موافق ، 11.02% حياد، في حين بلغت نسبة غير موافق 2.86%، ونسبة غير موافق بشدة 1.63%

-حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار : One Sample T-test

لقد جرى اختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي لكل سؤال من الأسئلة مع المتوسط المقيس عليه في هذه الدراسة، وهو3.41،كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (11).

الجدول(11).حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة T،لإجابات أفراد العينة بخصوص مراجعة وظيفة الرقابة

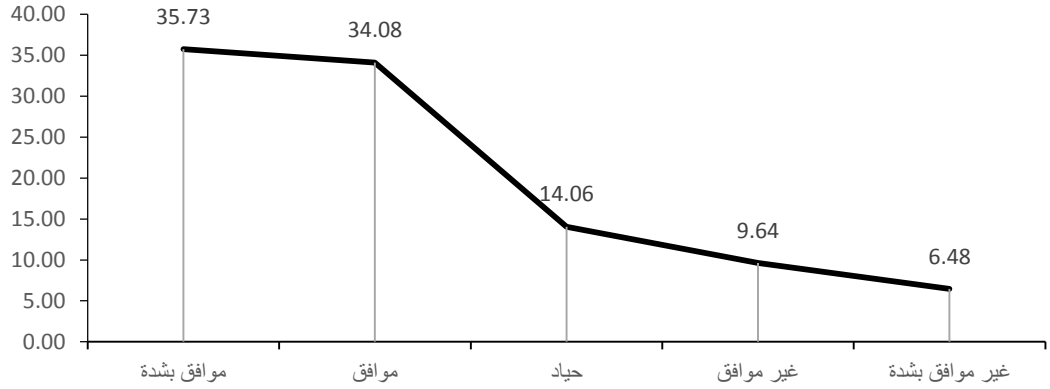
رقم السؤال	أسئلة الاستبيان	المتوسط	مجال قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
1	وضع ضوابط رقابية تتصف بالكفاءة والفعالية	3.89	مرتفع	0.72	7.29	معنوي
2	وضع نظام رقابة اداري فعال	4.26	مرتفع جدا	0.89	8.33	معنوي
3	وضع نظام رقابة محاسبي فعال	4.51	مرتفع جدا	1.12	7.98	معنوي
4	وضع اجراءت ضبط إدارية فعالة	4.23	مرتفع جدا	0.87	8.38	معنوي
5	اجراء تقييم دوري لجودة القرارات المتخذة من قبل المدراء ومقارنة النتائج المحققة مع النتائج المخططة وتعليل تلك النتائج	4.20	مرتفع	0.88	8.10	معنوي
6	التقييم المستمر للخطط من خلال تطبيق الرقابة الاستراتيجية سواء الأمامية وأثناء التنفيذ والرقابة المرتدة	4.31	مرتفع جدا	1.08	7.23	معنوي
7	إعداد التقارير الرقابية المتعلقة بسير العمليات الإنتاجية وتحليل النتائج، واتخاذ الخطوات التصحيحية	4.46	مرتفع جدا	1.06	8.10	معنوي
	المتوسط الاجمالي	4.27	مرتفع جدا	0.95	7.92	معنوي

المصدر: صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان،عام 2021

يتضح من بيانات الجدول (11) ان المتوسط الحسابي لجميع البنود هو أعلى من المتوسط الحسابي للمجتمع المدروس ، وكان أعلاها للبند رقم (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.51 ، وأدناها للبند رقم (1) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,89 . كما أن قيمة(t) المحسوبة لكل البنود هي أكبر من قيمة (t)الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%، ودرجات حرية 34 بشكل عام، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.27، وهو مؤشر مرتفع، وذو دلالة إحصائية لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت 7.92، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، والبالغة 1.96، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة." بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **الرقابة** في الإدارة كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية"، ونقبل الفرضية البديلة القائل بوجود "أثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظيفة **الرقابة** كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية".

5-نتائج تحليل الإجابات المتعلقة بكل أسئلة الفرضية الأربع

وهذه النتائج موضحة في الشكل رقم (5):



الشكل (٥). النسب المئوية لاشكال إجابات جميع أسئلة الفرضية

يتبين من الشكل (5) أن نسبة الموافقة على إيجابية مراجعة وظائف **الإدارة** كآلية من آليات الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية موزعة كمايلي: 35.73% "موافق بشدة"، 34.08%"موافق" ، 14.06% حياد، في حين بلغت نسبة "غير موافق" 9.64%، ونسبة "غير موافق بشدة" 6.48%.

ولدى اختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين الوسط الحسابي لكل محور من محاور الفرضية مع المتوسط المقيس عليه في هذه الدراسة، وهو 3.41، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (12).

الجدول(12). الأوساط الحسابية، والإنحرافات المعيارية وقيمة Tلإجابات أفراد العينةبخصوص مراجعة جميع وظائف الادارة.

	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t
1	تخطيط	3.85	0.57	10.44
2	تنظيم	4.15	0.93	7.42
3	توجيه	3.76	0.68	6.19
4	رقابة	4.27	0.95	7.92
	متوسط النتائج	4.01	0.78	7.99

المصدر :صمم الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان،عام 2021

يتضح من بيانات الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لجميع البنود هو أعلى من المتوسط الحسابي للمجتمع المدروس وكان أعلاها للبند رقم (4) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.27، وأدناها للبند رقم (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 كما يتبين من الجدول أيضاً أن قيمة(t) المحسوبة لكل البنود هي أكبر من قيمة (t)الجدولية، والبالغة 1.96 عند مستوى دلالة 5%، ودرجات حرية 34 بشكل عام، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01، وهو مؤشر مرتفع وذو دلالة احصائية لان قيمة (t) المحسوبة بلغت 7.99، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، والبالغة .1.96. وبالتالي:

ترفض فرضية العدم القائلة "بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظائف **الإدارة** كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية"، وتقبل الفرضية البديلة "القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مراجعة وظائف **الإدارة** كشكل من أشكال الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرارات الإدارية".

الاستنتاجات

1- هناك دور هام لمراجعة وظائف **الإدارة** كآلية من آليات الحوكمة المؤسساتية في تحسين جودة القرار الإداري، وبالتالي ضرورة إجراء مراجعة دورية لتلك الوظائف.

2- شغلت فقرة مراجعة وظائف **الرقابة** المرتبة الأولى في إجراءات الحوكمة المؤسساتية لتحسين جودة القرار الإداري.

3- شغلت فقرة تحديد المخاطر الاستراتيجية التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنظام الزراعي المرتبة الأولى في مراجعة وظيفة **التخطيط** حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.26، وهو مؤشر مرتفع جداً.

4- شغلت فقرة وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والاقتصادية ومفهوم من قبل العاملين، المرتبة الأولى في مراجعة وظيفة **التنظيم** حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.37 ، وهو مؤشر جيد جداً.

5- شغلت فقرة "توفر الرضا الوظيفي"، المرتبة الأولى في مراجعة وظيفة **التوجيه** حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.11 ، وهو مؤشر مرتفع.

6- شغلت فقرة "ضرورو وجود نظام رقابي فعال"، المرتبة الأولى في مراجعة وظيفة **الرقابة** حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.51، وهو مؤشر مرتفع.

التوصيات

1- ضرورة إجراء مراجعة دورية لمخرجات النظام الإداري، ومقارنتها مع الأهداف المخططة، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.

2- تعزيز الفكر المؤسساتي لجميع العاملين، وخاصةً في المستويات الإدارية العليا، للتخفيف من مشكلة مقاومة التغيير لدىهم.

3- الاهتمام بالتدريب والتأهيل لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، لكي يتمكنوا من تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغلية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

4- إنشاء مجلس أعلى لإدارة الشؤون الزراعية، تكون أول مهامه التنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالقطاع الزراعي، سواء في بيئة الأعمال الداخلية أو الخارجية بما يساعد في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

المراجع

1-أبو قاعود؛ غازي (2011). أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الاصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية: دراسة حالة (وزارة الصناعة والتجارة في الأردن)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 62، العدد7.

2-اسماعيل ريم(2015). دور الاستثمارات الزراعية في تحقيق التنمية في الساحل السوري- رسالة دكتورة- قسم الاقتصاد الزراعي- كلية الزراعة- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية- 165ص.

3-حماد طارق(2005). حوكمة الشركات، منشورات الدار الجامعية، جامعة القاهرة ، مصر.

4-ربابعة سهى؛ الشرمان منيرة (2017)، درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الاكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية والمعوقات والحلول المقترحة-جامعة القادسية الأردن- مجلة العلوم التربوية -العدد الثالث- الجزء2-

5-الكبجي رولا (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني – جامعة القدس فلسطين- رسالة ماجستير-2019-138ص.

6-الماضي محمد؛ خالد نظيمة (2001).اساسيات الإدارة- منشورات جامعة القاهرة كلية التجارة- مصر.

7-مصطفى طويطي؛ ميلود وعيل(2014). أساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية- منظور احصائي- العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية- جامعة البويرة- الجزائر .