



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات  
دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة

إعداد الطالبة

نوال عبد الرحمن محمد الحوراني

إشراف

أ. د / ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

1434 هـ - 2013 م

## آية قرآنية

﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ  
شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ  
لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾

النحل (78)

# إهداء

إلي روح من كان ينبوع العطاء الفياض بحبه وحكمته،  
إلي والدي العزيز رحمه الله

إلي من تجرعت كأس الشقاء مرأً ليسقتي رحيق السعادة، إلي الشمس التي  
أنارت دربي ودفأنتي بحنائها، إلي من جعل جنان الخلد تحت قدميها إلي  
والدتي الحبيبة

إلي روح أخي الشهيد محمد الذي ناضل من أجل حرية شعبه

إلي أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلي جميع الصديقات والأصدقاء

إلي شهدائنا وأسرانا وجرحانا البواسل

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث رحمةً للعالمين سيدنا محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه. بداية أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذة ومدرسي كلية التجارة - برنامج ماجستير إدارة الأعمال - بالجامعة الإسلامية وذلك لما بذلوه مخلصين في مسؤولياتهم العلمية تجاه طلبه الكلية، والذين قدموا لي ولزميلاتي خلاصة خبراتهم ومعارفهم وأخص بالشكر والعرفان الأستاذ الدكتور الفاضل ماجد الفراء الذي تواضع مشكوراً وأشرف على هذه الدراسة ولم يوفر عني أي معلومة أو ملاحظة من أجل إنجاز هذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر والعرفان للجنة المناقشة للدراسة على ما قدموه لي من تقييم وملاحظات وتوجيهات، الدكتور يوسف بحر مناقشا داخليا والدكتور محمد فارس مناقشا خارجياً.

أشكر كل الذين تعاونوا بشكل أو بآخر معي لإنجاز وإتمام هذه الدراسة.

أشكر جميع الصديقات والأصدقاء والزملاء بالعمل لما قدموه لي من مساعدة لإنجاز هذه الدراسة.

أخيراً أشكر عائلتي الكريمة لمساندتها لي طول فترة دراستي.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	آية قرآنية
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	ملخص البحث
IX	Abstract
<b>الفصل الأول</b> <b>الاطار العام للدراسة</b>	
2	1-1 المقدمة
4	1-2 مشكلة الدراسة
4	1-3 متغيرات الدراسة
6	1-4 فرضيات
6	1-5 أهداف الدراسة
6	1-6 أهمية الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الاطار النظري للدراسة</b>	
9	2-1 المقدمة
9	2-2 المبحث الأول: مفهوم اتخاذ القرار
11	2-2-1 الخصائص العامة لاتخاذ القرارات
12	2-2-2 دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات
13	2-2-3 المعرفة والاطلاع ودورهما في عملية اتخاذ القرارات
14	2-2-4 المشاركة في عملية اتخاذ القرار
14	2-2-5 أنواع القرارات
18	2-2-6 نظريات اتخاذ القرارات
21	2-2-7 خطوات عملية اتخاذ القرارات
25	2-2-8 أساليب تقييم البدائل
25	2-2-9 معوقات عملية اتخاذ القرارات
27	2-2-10 متخذ القرارات
27	2-2-11 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

29	2-3 المبحث الثاني: أنماط اتخاذ القرارات
29	2-3-1 النمط الأول
31	2-3-2 النمط الثاني
32	2-3-3 النمط الثالث
33	2-3-4 أنماط اتخاذ القرار حول العالم
36	2-4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	2-4-1 الدراسات العربية
53	2-4-2 الدراسات الأجنبية
<b>الفصل الثالث</b> <b>منهجية البحث وإجراءات الدراسة</b>	
63	3-1 المقدمة
63	3-2 أسلوب الدراسة
64	3-3 مجتمع الدراسة
64	3-4 عينة الدراسة
65	3-5 أداة الدراسة
66	3-6 صدق الاستبانة
75	3-7 ثبات الاستبانة
76	3-8 الاساليب الاحصائية
<b>الفصل الرابع</b> <b>تحليل فرضيات الدراسة</b>	
79	4-1 المقدمة
79	4-2 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
81	4-3 تحليل فقرات الدراسة
99	4-4 تحليل الفرضيات
<b>الفصل الخامس</b> <b>النتائج والتوصيات</b>	
113	5-1 المقدمة
113	5-2 النتائج
116	5-3 التوصيات
116	5-4 البحوث المستقبلية
المراجع	
118	المراجع العربية
122	المراجع الأجنبية

	الملاحق
126	1- الاستبانة
131	2- أسماء المحكمين للاستبانة

### قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
2-1	أساليب تقييم البدائل	25
3-1	مجتمع الدراسة	64
3-2	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين "	67
3-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المشاركة في اتخاذ القرار	68
3-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار	70
3-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حدسي " والدرجة الكلية للمجال	70
3-6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتكالي " والدرجة الكلية للمجال	69
3-7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " منطقي " والدرجة الكلية للمجال	71
3-8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عفوي " والدرجة الكلية للمجال	72
3-9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تجنبني " والدرجة الكلية للمجال	73
3-10	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	74
3-11	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	75
3-12	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	76
4-1	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	79
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	80
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	80
4-4	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	81
4-5	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى المعرفة والاطلاع " لدى المبحوثين	82
4-6	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى المشاركة في اتخاذ القرار"	84
4-7	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار"	86
4-8	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " حدسي "	88
4-9	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " اتكالي "	90
4-10	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " منطقي "	92
4-11	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " عفوي "	94

95	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تجنبي "	4-12
97	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لأنماط اتخاذ القرار	4-13
99	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	4-14
103	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس وأنماط اتخاذ القرار	4-15
104	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	4-16
106	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	4-17
108	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	4-18
109	معامل الارتباط بين أنماط اتخاذ القرار وبين مستوى المعرفة والاطلاع	4-19
110	معامل الارتباط بين أنماط اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار	4-20
111	معامل الارتباط بين أنماط اتخاذ القرار وبين وفرة المعلومات لصناعة القرار	4-21
<b>قائمة الأشكال</b>		
5	نموذج الدراسة	1-1

## مقارنة بين كيفية اتخاذ القرارات بين المدراء والمديرات

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعملية اتخاذ القرارات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمديرات في دائرة التربية والتعليم بقطاع غزة البالغ عددهم (243) مدير ومديرة، وطبقت الدراسة علي عينة عشوائية مكونة من (150) مدير ومديرة، والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ومتغيرات تنظيمية هي (مستوي المعرفة والاطلاع، ومستوي المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ومستوي وفرة المعلومات)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

### وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوي المعرفة والاطلاع ولا مستوي وفرة المعلومات تعزي للجنس في عملية اتخاذ القرارات، توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوي المشاركة في اتخاذ القرارات تعزي للجنس لصالح الاناث، لا توجد فروق حول نمط اتخاذ القرارات تعزي للجنس، توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مجالات (حدسي، تجنبي، عفوي) تعزي للعمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر، توجد فروق ذات دلالة احصائية لمجال عفوي تعزي للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرارات تعزي لسنوات الخبرة، النمط السائد في اتخاذ القرارات لدي المدراء والمديرات النمط المنطقي ثم الاتكالي، وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين مستوي المعرفة والاطلاع وبين مستوي المشاركة وبين وفرة المعلومات في اتخاذ القرار لدى الباحثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجالات "حدسي، عفوي، تجنبي"

### التوصيات

السماح للمرأة بالمشاركة في المناصب العليا والتواجد في مراكز صنع القرار فذلك يؤدي لتطور حقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التنموية لبناء مجتمع متكامل، اعطاء دورات تدريبية للمدراء و المديرات في عملية اتخاذ القرارات وأنماطها لتحسين جودة وفاعلية القرارات، أن لا يعتمدوا المديرين علي نمط واحد في اتخاذ القرارات وأن يستخدموا مزيج من أنماط اتخاذ القرارات، للاستفادة من المزايا التي توفرها الأنماط الأخرى.

## **Abstract**

The purpose of this study was aimed to find out the difference between male managers and female managers the decision-making process and knowledge of the styles used for each of them in the Gaza Strip, as well as to find out the relationship between demographic variables (gender, age, years of experience, qualification) and the decision-making process.

The study population of all headmasters and headmistresses in the Department of Education and the Gaza Strip's (243) Headmaster and headmistress, and applied study on a stratified random sample of (150) headmaster ,headmistress, and demographic variables (gender, age, qualification, and years of experience) and the variables regulatory is (the level of knowledge and acquaintance , and the level of participation in the decision-making process, and the level of the abundance of information), and used the questionnaire as a tool for the study, and use descriptive analytical method.

### **Study Results**

No statistically significant differences on the level of knowledge and acquaintance and the level of the abundance of information attributed to gender in the decision-making process, there are statistically significant differences to the level of participation in decision-making attributed to gender in favor of females, there are no differences on the pattern of decision-making attributed to gender. There are statistically significant differences on areas (intuitively, avoidance, and spontaneous) attributable to age, for the benefit of aged 50 years and over, there are statistically significant differences to the field of spontaneous attributable to qualified scientific and for the benefit of those who have bachelor scientific MA and Ph.D., there are no statistically significant differences for the areas of patterns decision-making due to years of experience, the pattern in decision-making among managers and directors pattern rational pattern then dependence, there is a direct correlation between the area" dependence, rational" and the level of knowledge and acquaintance and the level of participation and between the abundance of information in decision-making to the respondents, while showing no relationship between the areas of "intuitive, spontaneous, Avoidance"

### **Recommendations**

Allowing woman to participate for high positions and to be in decision-making positions would enhance the promotion of democracy as well as contribute to the success of the development in order to build an integrated society, giving training courses for male managers and female managers in the decision-making process and patterns to improve the quality and effectiveness of decisions, that managers don't rely on a single style in decision-making and use a combination of decision-making patterns, to benefit from the advantages offered by other styles.

# الفصل الأول

## الاطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 1-2 مشكلة الدراسة
- 1-3 متغيرات الدراسة
- 1-4 فرضيات الدراسة
- 1-5 أهداف الدراسة
- 1-6 أهمية الدراسة

## الفصل الاول الاطار العام للدراسة

### 1-1 المقدمة

يعتبر فن اتخاذ القرارات قديماً قدم البشرية نفسها، فمنذ ان وجد الانسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة التي كانت تعترضه في حياته اليومية، الشخصية والاجتماعية، وكل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، اذ يلعب القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، فقراراتنا تشكل حياتنا اذا كانت هذه القرارات مدروسة أم غير مدروسة، إيجابية بنتائجها او سلبية، القرارات هي الأداة الأساسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص والتحديات.

تتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الانسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الانساني، فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الادارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، او بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات، أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها، وتستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة<sup>1</sup>.

تعتبر الحياة سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد من أجل ان يتكيف مع البيئة والمواقف التي يمر بها، ولهذا فإن شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار. اتخاذ القرارات وظيفة معرفية معنية بعملية التفكير في العواقب المترتبة علي اختيار محدد<sup>2</sup>.

والضرورة الأساسية في المسار التنموي للمجتمع يستدعي إشراك المرأة على قدم المساواة مع الرجل في اتخاذ وصنع القرار، ولدراسة الفوارق بين الجنسين في عملية صنع القرار لابد من فهم وجهات النظر بين الجنسين والأيدولوجيات والأعمار والطبقات. الرجال والنساء دائماً توجد بينهم اختلافات في معظم الجوانب، وفي العالم الحديث المساواة بين الجنسين في تزايد والكثير من الناس في الثقافات المختلفة يميلون لرؤية الرجال والنساء متساوون، وهذا خلق تصور خاطئ بأن الرجل والمرأة هم نفس الشيء<sup>3</sup>.

غير أنه على الرغم من التقدم الذي يجري إحرازه من أجل تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في عمليات صنع القرار على كافة المستويات، فإن وتيرة التقدم بطيئة، حيث ما زالت المرأة ممثلة

<sup>1</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2012) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، بريطانيا.

<sup>2</sup> العاودة، عاطف محمد فالح ( 2008 ) العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان

<sup>3</sup> Jamian, leele (2011) A CONCEPTUAL FRAMEWORK: MANAGERIAL DECISION MAKING STYLES AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS AMONG DEANS OF MALAYSIAN PUBLIC UNIVERSITIES.

تمثيلاً ناقصاً على جميع مستويات صنع القرار وغالباً ما تظل إنجازاتها مغمورة ولا تجد من يقدرها، كما لا يجد صوتها آذاناً صاغية، ولا بد من عمل المزيد، ليس للإسراع بإشراك المرأة في هيئات صنع القرار الرسمية فحسب، بل كذلك لزيادة تأثيرها على عملية صنع القرار<sup>4</sup>.

اشترك المرأة في عملية صنع القرار على قدم المساواة مع الرجل لا يعد مطلباً لمجرد تحقيق العدالة أو إحلال الديمقراطية فحسب، وإنما يمكن اعتباره كذلك شرطاً ضرورياً لمراعاة مصالح المرأة. فبدون اشترك المرأة اشتركا نشطا وإدماج منظورها في كافة مستويات صنع القرار، لا يمكن تحقيق الأهداف المتمثلة في المساواة والتنمية والسلام<sup>5</sup>.

قضية المرأة وتطورها لا تشكل قضية بحد ذاتها مستقلة عن الرجل أو المجتمع بشكل عام، بل هي جزء فاعل ومهم في تكوين لبنته الأساسية المتمثلة بالأسرة ورفده بأجيال واعية لتاريخه وحاضره ومستقبله. وعلى هذا الأساس لا يقاس وزن المرأة في المجتمع بالكم الذي تمثل أكثر من نصفه بقدر ما يقاس بالنوع الذي يتمثل بأدوارها المتعددة التي تتطور مع تطور المجتمع وتقدمه، لاسيما أدوارها في اتخاذ القرار التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحوله من شكلٍ لآخر واستمراريته وديمومته<sup>6</sup>.

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرار في كونه يمثل حصيلة تنشئة الفرد وثقافته وخبراته الحياتية وقدراته وإمكانياته الذاتية والمعرفية فضلاً عن كونه يعكس قدرة الفرد أو الجماعة على تحقيق أو فرض إرادته في التأثير في مجالات الحياة المختلفة. ولذلك فإن تقدم المجتمع مرتبط بفاعلية القرارات التي يتخذها أفرادها في البنى الاجتماعية المختلفة<sup>7</sup>.

تعريف اتخاذ القرار حسب "هاريسون" أن عملية اتخاذ القرار هي « إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار»<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> تقرير مؤسسة المرأة العربية 2010.

<sup>5</sup> - Missri, Eduardo (2008). Gender Differences in Decision Making Processes: A Computerized Experiment, Honors Seminar.

<sup>6</sup> عبدالله، آلاء (2007). المرأة واتخاذ القرار الاجتماعي، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

<sup>7</sup> المرجع السابق

<sup>8</sup> كنعان، نواف (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 2.

## 2-1 مشكلة الدراسة

عملية صنع القرار هي واحدة من أهم العناصر في ادارة أي مؤسسة، والمدارس هي مؤسسات. دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية تتكون من 243 مدرسة ابتدائية واعدادية ويشغل ادارة هذه المدارس عدد من المدرء والمديرات وهم في موقع المسئولية ويقوموا بمجموعة من القرارات التي لها تأثير كبير علي هذه المدارس، واتخاذ القرارات من الأشياء الهامة في مجال الأعمال حيث المخاطر مرتفعة والشك موجود، حتى لا توجد طرق مثلي للوصول إلى الحل الصحيح لبعض المشكلات وبخاصة غير الروتينية، وتكون هذه القرارات لها انعكاسات علي البيئة المحيطة بهم وعلي المؤسسة التي يعملوا بها، فبعض الأبحاث المختلفة مثل (شهاب)<sup>9</sup>، (الابراهيم والقضاة)<sup>10</sup>، (Isola)<sup>11</sup>، (Haniffa, Ahmed)<sup>12</sup>، أكدت ان أسلوب المرأة في اتخاذ القرار يختلف عن أسلوب الرجل في اتخاذ القرار ومن هنا تستهدف هذه الدراسة دراسة هذه الظاهرة، ومعرفة أثر الجنس في عملية اتخاذ القرار في قطاع غزة.

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- هل يوجد اختلاف في عملية اتخاذ القرار بين مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة؟

## 3-1 المتغيرات

### 3-1-1 المتغير التابع

• نمط اتخاذ القرار.

### 3-1-2 المتغيرات المستقلة: العوامل التي تؤثر علي نمط اتخاذ القرار.

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- الخبرة.
- مستوي المعرفة والاطلاع.
- مستوي المشاركة في اتخاذ القرار

<sup>9</sup> شهاب، شهرزاد محمد (2011). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس عشر.

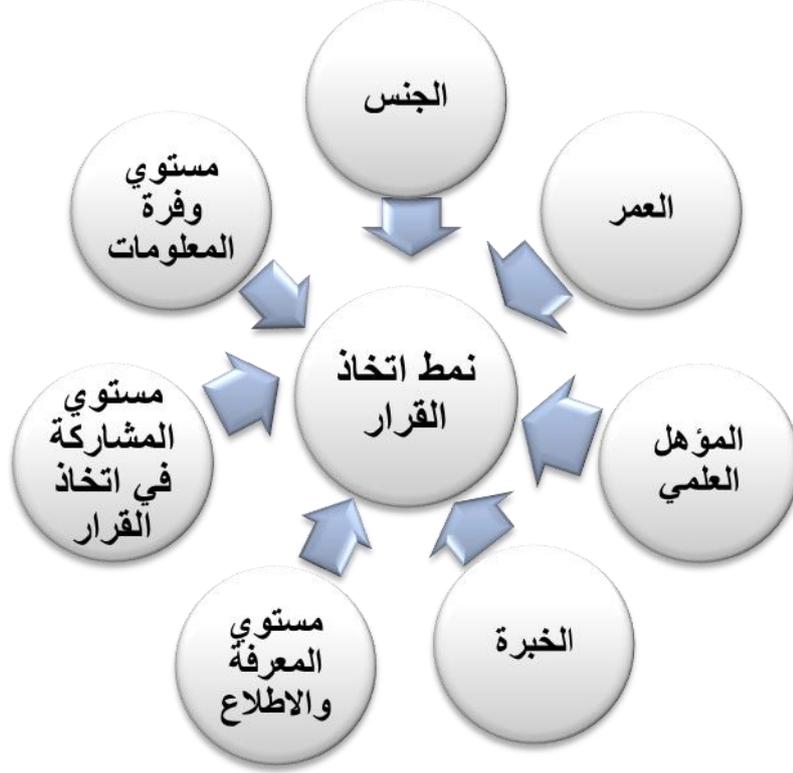
<sup>10</sup> الإبراهيم، عدنان والقضاة، محمد (2006)، "درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون"، مجلة التربية، الجزء الثاني، العدد (62) - المنصورة، مصر، ص: (25 - 47).

<sup>11</sup> Isola, Oluwabusuyi (2011). Are Malaysia Managers More Rational Than United States Managers? Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue, (p 13-20).

<sup>12</sup> Haniffa, Bin Mohamed & Ahmed, Musa (2008) Gender Differences in Decision-Making Styles of Malaysian Managers European Journal of Scientific Research;Feb2008, Vol. 19 Issue 3, p405

• مستوى وفترة المعلومات.

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



**Source:** Salo, Ilkka (2010). " Decision-making styles, stress and gender among investigators", Lund University, Lund, Sweden.

#### 4-1 فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى المعرفة والاطلاع، مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار، تعزي للجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول نمط اتخاذ القرار تعزي للسمات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين مستوى المعرفة والاطلاع لدي المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدي المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين مستوى وفرة المعلومات لصناعة القرار لدي المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.

#### 5-1 أهداف الدراسة:

1. دراسة ما اذا كان هناك اختلافات بين المديرين والمديرات في عملية صنع القرار.
2. دراسة مدى تأثير عوامل السمات الشخصية مثل (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي) علي المرأة والرجل في عملية صنع.
3. معرفة أنماط اتخاذ القرار لكل من المديرين والمديرات.

#### 6-1 أهمية الدراسة

##### أولاً: أهمية الدراسة لووكالة الغوث

أهمية هذا البحث لووكالة الغوث بغزة يطلعها علي جوانب القوة والضعف في المدراء موقع المسؤولية ومحاولة علاجها أو تلافيتها، وذلك من خلال عملية التوظيف في المراحل القادمة، فإدارة الوكالة يصبح لديها معرفة كاملة في الاساليب التي يتبعها المدراء والعوامل المؤثرة علي عملية اتخاذهم للقرارات وتجنبهم القرارات الفاشلة التي قد تكلف الوكالة. فالقرارات تؤثر علي الجماعة التي يشرف عليها المدير وعلي عمل المنظمة ككل مما يؤثر علي صورة وكالة الغوث بالمجتمع المحيط بها.

##### ثانياً: المكتبات الأكاديمية المحلية:

المكتبات الأكاديمية في الوطن وبغزة خاصة تفتقر لمثل هذه الدراسة، فهذه الدراسة الأولى بغزة علي حسب علم الباحثة، التي تبحث في الفرق بين الرجل والمرأة في عملية اتخاذ القرار والعوامل

المؤثرة علي هذه العملية، وبالتالي سيستفيد منها الطلبة الباحثين في مجالات اتخاذ القرار والتعرف علي الفروقات بين المديرين والمديرات.

### ثالثا: أهمية الدراسة للحكومة:

تقدم المجتمع مرتبط بإحداث تغييرات جوهرية تشمل الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية عن طريق التنمية بمفهومها الشامل ويجب الاقرار بان التنمية الشاملة لا يمكن ان تتحقق دون مساهمة المرأة في بلد يعتمد أساسا علي موارده البشرية. فمشاركة المرأة في المناصب العليا التي تكون مراكز صنع القرار قليلة فيجعل هذه المراكز حكرا علي الرجال وبذلك يتم تعطيل طاقات المرأة وقدرتها علي المشاركة في التنمية المجتمعية، فلا بد ان تعطي المرأة الفرصة الكاملة لتثبت قدرتها علي اتخاذ قرارات فاعلة وعلي المشاركة في جميع جوانب الحياة جنبا إلي جنب مع الرجل، فوصول المرأة لمراكز اتخاذ القرار لن يكون علي حساب الرجل وانما هي عملية تكاملية، فمشاركة المرأة في صنع واتخاذ القرار يؤدي لتطور حقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التنموية و الحضارية، لذلك علي الحكومة افساح المجال للمرأة في تولي مناصب قيادية هامة في جميع الأعمال والاستفادة من قدرتها لبناء مجتمع متكامل.

## الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة

2-1 مقدمة

2-2 مفهوم اتخاذ القرارات

2-3 أنماط اتخاذ القرارات

2-4 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الاطار النظري

### 2-1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التطرق لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وكذلك التعرف على أنماط اتخاذ القرارات كل ذلك من أجل تكوين صورة أو فهم متكامل عن عملية اتخاذ القرارات.

ويتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث هي

1. مفهوم اتخاذ القرارات.
2. أنماط اتخاذ القرارات.
3. الدراسات السابقة.

### 2-2 مفهوم اتخاذ القرارات

لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار في الإدارة بشكل كبير، بل إن بعض مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها الأساسية التي تركز على مفهوم اتخاذ القرار، وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام ١٩٣٨ م، حين ظهر كتاب وظائف المديرين لمؤلفه تشستر برنارد، ثم تبعه في عام ١٩٤٧ م ظهور كتاب السلوك الإداري لهيرت سايمون، فأحدثا تطوراً كبيراً في الفكر الإداري، حيث وضعاً معاً أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم والإدارة، باعتبارهما نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات<sup>13</sup>.

لقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من كل من علماء الاجتماع والنفس والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معني واضحاً لاتخاذ القرار في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة أو اختيار أنسبها، وبالتالي فإن عملية المفاضلة هي صلب معني اتخاذ القرار<sup>14</sup>.  
كلمة قرار كناية لاتينية معناها الفصل أو القطع، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> النبيه إياذ أحمد (2011). فاعلية اتخاذ القرار و علاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

<sup>14</sup> الزهراني، عبد الرحمن علي أحمد ( 2005). علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب المتحقيين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة، (رسالة ماجستير غير منشورة) مكة المكرمة، كلية التربية: جامعة أم القرى، السعودية.

<sup>15</sup> طعمه، أمل أحمد ( 2006). اتخاذ القرار والسلوك القيادي، عمان : دار ديونيد للنشر والتوزيع.

لقد أورد العديد من الكتاب والباحثين بعضاً من من التعريفات التي توضح مفهوم اتخاذ القرار تبعاً للجوانب المختلفة التي ركزوا عليها عندما تناولوا هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات ما يلي: هو عملية اختيار حذر لبديل من بين مجموعة بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائداً باستخدام نفس الموارد<sup>16</sup>.

يقصد باتخاذ القرار هو العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم<sup>17</sup>.

أما سايمون Simon فقد عرف اتخاذ القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير<sup>18</sup>. وعرف الديجاني اتخاذ القرار بالحسم أو البث أو اختيار أحد الحلول من بين عدد من الحلول الممكنة أو البديلة لتنفيذ موضوع ما، أو تحقيق موضوع معين أو لمواجهة موقف محدد.

الحريري عرفها بعملية عقلانية ورشيده، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل، والاختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها<sup>19</sup>.

عرف عالم الإدارة العربي علي عبدالوهاب اتخاذ القرارات بأنه "عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها و توجد معلومات حول الهدف أو المشكلة و يقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل"<sup>20</sup>.

عملية اتخاذ القرار تتعلق بالتطورات و الأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار و ما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب و الأفضل. فالقرار إذا هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> ابو معمر فارس (2006) الإدارة المالية، غزة، مكتبة أفاق، ط 4، ص 1.

<sup>17</sup> حسين، سلامة عبد العظيم (2005) ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة دار النهضة العربية.

<sup>18</sup> بن علي الزهراني سلطان بن عاشور (2009) التفضيل المهني واتخاذ القرار لدي عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، كلية التربية، قسم علم نفس، جامعة أم القرى، السعودية.

<sup>19</sup> الحريري، رفدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

<sup>20</sup> النوشان، علي بن حمد(2003). ضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

<sup>21</sup> قاسم، سعاد (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي علي عملية اتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية علي المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

وبذلك يمكن للباحثة أن تصيغ تعريفاً لمفهوم اتخاذ القرار باعتباره: اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل.

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، و بشكل واعي و مدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول ( على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

## 1-2-2 الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الادارية

من أهم خصائص اتخاذ القرارات الادارية ما يلي<sup>22</sup>:

- 1- يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلي تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.
- 2- تعتبر عملية عقلية وتفكيرية منتظمة، أي تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي.
- 3- تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقاً لها في مواجهة المشكلات الادارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلي تدريب وخبرة إلي مهارات عملية فنية عالية في الاتصال والاقتناع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.
- 4- عملية انسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساساً من خلال السلوك الانساني، وتتوقف كفاءتها إلي حد كبير علي مدي كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات وأفكار وقدرات ومهارات.
- 5- تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمترابطة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.
- 6- إن عملية اتخاذ القرارات الادارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الاداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.
- 7- إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الادارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الادارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقويم.

<sup>22</sup> شمس الدين، عبدالله شمس الدين، (2005) مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق.

وترى الباحثة أن هناك خاصية أخرى لعملية اتخاذ القرارات يمكن إضافتها وهي أنها تتأثر بالبيئة المحيطة.

## 2-2-2- دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فإن جودة القرارات وفعاليتها التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها. وتعرف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار. فإن أنظمة المعلومات الإدارية هي الوسيلة التي تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها في الإدارة المعنية وبدونها يصعب على المدير متخذ القرار أن يتخذ قرارات سليمة وفعالة، فكلما قصرت قنوات الاتصال قلت نسبة التحريف للمعلومات وبهذا فإن ضيق المسافة بين مركز المعلومات وبين المدير متخذ القرار تعمل على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار<sup>23</sup>.

### خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات:

من أهم هذه الخصائص ما يلي<sup>24</sup>:

- 1- الدقة وهي نسبة المعلومات إلي مجموع المنتجة خلال فترة زمنية معينة. وبهذا الشرط يشير إلي درجة الخلو من الخطأ في المعلومات سواء أكان بالنقل أم أخطاء في الحساب.
- 2- التوقيت السليم فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وعليه فإن سهولة وسرعة الحصول على المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة.
- 3- الشمول ويعني ذلك احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات، والمعلومات هنا هي معلومات مختصرة تركز على مواضع اختلاف النتائج الحقيقية عن الخطط الموضوعية.
- 4- الملاءمة أو المطابقة، وهي تلك المعلومات التي توافق أو تطابق احتياجات المدير متخذ القرارات.
- 5- عدم التحيز، وهذا الشرط يشير إلي غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم (المدير متخذ القرار) للوصول إلي نتيجة معينة.

<sup>23</sup> ياغي، محمد عبد الفتاح، (2010) اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، ص 174.  
<sup>24</sup> الهزايمة، أحمد صالح (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 25 - العدد الأول.

6- قابلية القياس وهذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات وامكانية قياسها في شكل كمي.

### 3-2-2- المعرفة والاطلاع ودورها في عملية اتخاذ القرارات:

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام حيث إن الفروقات في تحديد مفهوم المعرفة قد شجعت العلماء والباحثين في مجال علم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة إلى زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية لأن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير. وتكمن أهمية المعرفة في إنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيسياً في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان أن يجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات. فالمعرفة المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات، لم تتل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز وصنع القرار الإداري.<sup>25</sup>

فلابد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية. لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب. وتقع مسؤولية اتخاذ القرارات الهامة على الإدارة العليا غالباً فلابد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي لاتخاذ القرارات وبذلك يدخل الخزين المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداعية والقدرة على حل المشكلات يؤثر في عملية القرارات. فمصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل. إن المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير.<sup>26</sup>

وترى الباحثة أن المعرفة هي كل شيء يحيط بالإنسان من معلومات وبيانات وقدرات ومهارات وحكمة سواء كانت قديمة أو حديثة، يستحضرها الأشخاص لاتخاذ قرارات ناجحة أو أداء أعمالهم بإنقان.

<sup>25</sup> الشمري، انتظار أحمد & الدوري، معتز سلمان (2004). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية، الجامعة المستنصرية، العراق.

<sup>26</sup> مرجع سبق ذكره في 13

## 4-2-2 المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>27</sup>.

تعرف المشاركة بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم علي المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها، فالمشاركة هي اسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرار.   
ظهور اتجاهان عند كتاب الادارة لعملية المشاركة:

### الاتجاه التقليدي

يري أنصار هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرار المراد اتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الاستراتيجية تقتصر عملية اتخاذاها علي القيادات العليا، في حين تترك عملية صنع القرارات الروتينية والعادية علي المستويات الأخرى وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد علي أهمية القرارات نفسها.

### الاتجاه الحديث

يري أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسخ المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلي مشاركة الجهات التي يعينها القرارات خارج المنظمة، ويقوم أنصار هذا الاتجاه المشاركة علي أساس الأساليب الجماعية في الادارة بحيث يسعى الرئيس إلي اشراك كل من يعينهم أمر القرارات. إلا أن هناك عدة عوامل تتوقف عليها امكانية تطبيق الأساليب الجماعية من الناحية العلمية من أهمها: نوعية القرارات المراد صنعها ومدى اهميتها، بالإضافة لعامل الوقت والتكلفة لأن تحقيق المشاركة الفعالة يتطلب مزيد من الوقت والمال والجهد، هذا فضلا عما يتعرض له صنع القرارات من ضغوطات ومدى ما تحدثه هذه الضغوطات من آثار نفسية سيئة. إلا أنه من الملاحظ أن معظم المديرين يميلون إلي الانفراد في اتخاذ القرارات بالرغم من أنهم يحاولون في بعض الأحيان اضافة الصيغة الجماعية علي صنع القرارات.

## 5-2-2- أنواع القرار

تكتسب دراسة أنواع القرارات أهمية خاصة نظرا لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب عليها.   
كما ان عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، كما ان عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد

<sup>27</sup> حميضي، عبد العزيز بن محمد (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين في مجلس الشوري السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

جوانبها. وتوصلت الدراسات التي قام بها علماء الإدارة إلى عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم على معايير متعددة ومتباينة، إلا أن هذه التصنيفات لا تمثل جميع أنواع القرارات الإدارية. بالرغم من تعدد التصنيفات فالتصنيفات الأكثر شيوعاً هي:

### 1- طبقاً لإمكانية برمجتها:

**القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالباً ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب إحصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا<sup>28</sup>.

**والقرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً. تشمل حالة من عدم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات. ويمكننا القول: بأن القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها. وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية جداً<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> ياغي، محمد عبد الفتاح (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار وائل للنشر، ط 2.  
<sup>29</sup> نفس المرجع السابق

## 2- وفقا لأهميتها:

حسب هذا المعيار هناك ثلاثة انواع من القرارات ، قرارات استراتيجية وقرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية<sup>30</sup>.

**القرارات الاستراتيجية:** هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الاداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية . ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الاستراتيجية علي حاضر المنظمة ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطاً بالإدارة العليا.

**القرارات التنظيمية أو التكتيكية:** هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الادارات او ما يسمى بالإدارة الوسطي وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلي تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، او تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات. كما ان هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

**القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الادارة المباشرة أو التنفيذية، كما ان هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلي المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما ان اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدي فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتتقرر باستمرار.

## 3- وفقا لظروف صنعائها:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات و المؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، و يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى<sup>31</sup>:  
**القرارات تحت ظروف التأكد الكامل:** كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

<sup>30</sup> Bei, zhuo (2006). Comparison of decision styles of business managers in two international companies within a rational decision-making context, Cape Peninsula University of Technology.

<sup>31</sup> مطر، عصام (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.

**القرارات تحت ظروف المخاطرة:** يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ هذا القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

**القرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل:** يُتخذ على أساس من غموض كامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها تكون غير مؤكدة، ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي مما يؤدي إلى كارثة.

#### 4- وفقاً لطريقة اتخاذها:

تصنف لقرارات فردية وقرارات جماعية<sup>32</sup>:

**قرارات فردية:** قرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار.

**قرارات الجماعية:** تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار، هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.

#### 5- وفقاً لأساليب اتخاذها:

تصنف لنوعين قرارات كيفية (وصفية)، وقرارات كمية (معيارية)<sup>33</sup>:

**القرارات الكيفية:** يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراساته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وأدراك واتجاهات المدير الذي يتخذها.

يفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل. إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلاً من الحل المثالي .

**القرارات الكمية:** هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف

<sup>32</sup> مناصريه، اسماعيل (2004). دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

<sup>33</sup> مرجع سبق ذكره في 1

ومعقوليتها، وموضوعية متخذتها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل.

#### 6- وفقاً للنمط القيادي لمتخذها:

بناء على هذا المعيار تقسم القرارات إلى<sup>34</sup>:

قرارات ديمقراطية: يعرض المدير على مرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار .  
قرارات توسيلية: يقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه، ويتنازل عن حقه في صنع القرار .  
قرارات أوتوقراطية: يحتكر فيها المدير كافة السلطات ويمتنع عن تفويض السلطة كما لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### 7- وفقاً لطريقة إيصالها للعاملين:

بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى<sup>35</sup>:

قرارات مكتوبة: يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.  
قرارات شفوية: قرارات يلقيها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل.

#### 8- وفقاً لمؤشر الزمن:

من حيث المدة التي يغطيها القرار<sup>36</sup>.

قصيرة المدى (تكتيكية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية عملية وعام.

متوسطة المدى: وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عام وخمسة أعوام.  
طويلة المدى (استراتيجية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاماً.

#### 6-2-2- نظريات اتخاذ القرارات:

تهدف نظريات اتخاذ القرارات لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات لمساعدة الفرد على اختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة وبأقل تكلفة. كما تهدف أيضاً إلى وضع الأسس الإحصائية والاحتمالية التي تسهم في اتخاذ قرار ملائم وفيما يلي عرض لهذه النظريات.

<sup>34</sup> مهنا، إبراهيم عفيف (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

<sup>35</sup> كنعان، نواف (2007) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ٢.

<sup>36</sup> أبو سبت، صبري فايق (2005) تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

## 1- نظرية النموذج العقلاني المثالي:

ومن أهم روادها: ماكس فيبر، هنري فايول، وتايلور.

أفادت هذه النظريات بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد علي اتخاذ قرارا رشيد. ان علي متخذ القرار أن يسعى للوصول إلي الحلول المثلي التي تحقق له أكبر منفعة علي اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة. إن علي متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف علي المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف علي جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولا إلي اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي. يتضح بأن هذه النظرية أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته علي احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أنها أهملت العوامل النفسية والاخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات<sup>37</sup>.

## 2- النظرية المثالية الجزئية لسايمون (الرشد المحدود)<sup>38</sup>:

يطلق سايمون مصطلح المثالية الجزئية علي مستوي المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوي معقول ومقبول من الرشد الاداري ويطلق عليه المستوي المرضي. المستوي المرضي من الرشد فهو الذي يتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عندي مستوي أقل من المستوي الأمثل يتلاءم مع الظروف المحيطة والامكانيات المتاحة، والتي قد لا تكون مثالية هي أيضا. ويتحتم في حالة المثالية الجزئية أن يحدد متخذ القرار المستوي المرضي من النتائج قبل أن يبدأ عملية اتخاذ القرار ويستمر في العملية وفي تحديد البدائل واختيارها حتي يصل تدريجيا إلي القرار الذي يصل به إلي المستوي المقبول. ثم يتوقف بعد ذلك حتي ولو كان هناك احتمال للتوصل إلي الوضع المثالي وتحقيق الرشد الكامل، والسبب في ذلك يعود إلي عدة أسباب أهمها:

1- أن الواقع يتضمن معلومات غير كاملة، وأن تكاليف الحصول علي معلومات كاملة قد

يؤدي للوصول للحد الأعلى من التكاليف والجهد والوقت.

2- وجود ضغط من العامل الزمني.

3- أن القرار تتدخل فيه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية قد لا تكون مثالية دائما.

<sup>37</sup> الشهري، سعد محمد (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدي عينه من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.

<sup>38</sup> بوضياف، نوال، (2008)، التقويم الذاتي لعمل المدير ودوره في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

### 3- النظرية التراكمية المتدرجة:

مؤسسها لندبلوم الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي، يري لندبلوم أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والذي يفترض العقلانية الكاملة في المدير متخذ القرار، هو أسلوب غير واقعي. وتصور لندبلوم للأسس التي يقوم عليها المدخل التدريجي الذي يركز علي استراتيجية محدودة قدرات المدير متخذ القرارات المعرفية والذهنية والفكرية. فما دام المدير متخذ القرار محدودا في تفكيره فهو غير قادر علي أن يلم بجميع البدائل لاختيار البديل الأمثل، وبهذا فهو غير قادر علي وضع الخطط المتكاملة التي تحتوي علي جميع العناصر والمتغيرات التي تدخل مباشرة في عملية اتخاذ القرار. وعلي المدير متخذ القرار أن يسوي الأمور أو الخلافات بأقل من العقلانية كثيرا وأن يجعل إجراءات اتخاذ القرارات أقرب ما تكون إلي الكمال أو الفعالية. ذلك لأن تلك الصعوبات مع وجود نموذج قرارات تحليلي مثالي يجعل المدير متخذ القرار ينظر للمشكلة نظرة جزئية ويركز علي هدف واحد أو هدفين من بين أهداف كثيرة. ثم يحدد البدائل المتعلقة بهذه الأهداف القليلة معتمدا تماما علي خبراته السابقة وحكمته العلمية القليلة لتنبؤ النتائج القليلة المماثلة في المستقبل<sup>39</sup>.

### 4- نظرية المسح المختلط:

ينسب هذا النموذج لاميتاي اتزيوني، يري أن نموذجيه يتضمن المبادئ الرئيسية التي يركز عليها كل من النموذج العقلاني الذي يهتم بالتفاصيل، والنموذج التدريجي الذي يهتم بالأمور البارزة الهامة ويتجاهل التفاصيل. من خلال هذا المفهوم العام، فإن النموذج المختلط يمثل نموذجا جديدا لاتخاذ القرارات حيث يجمع بين النموذجين لينهج منها وسطيا. فهو يتجنب لا معقولية النموذج العقلاني وعشوائية النموذج التدريجي، لأن المدير متخذ القرار الذي يستخدم نموذج المسح المختلط يهتم ببعض البدائل وليس جميعها كما في النموذج التدريجي، ثم يأخذ بديلين أو أكثر ويدرسها بشكل تفصيلي كما هو في النموذج العقلاني بالإضافة إلي أنه باستطاعة المدير متخذ القرار تقييم البدائل وترتيبها منطقيا من حيث الفعالية. فإن نموذج المسح المختلط وسطي يخلط بين النموذجين، فتارة تكون نسبة العقلانية أكبر من العشوائية وتارة أخرى تكون نسبة العشوائية أكبر من العقلانية. ويقول اتزيوني إن هذه الصفة تعطي نموذجه المسح المختلط المرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار كما أنها تعمل علي تصحيح الانحرافات التي تحدث في المنظمة<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> نفس المرجع السابق  
<sup>40</sup> مرجع سبق ذكره في 15.

## 7-2-2- خطوات عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية، إذ ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة. ونجاح الأنشطة داخل المنظمة يرتبط ارتباطا كبيرا بأهمية القرارات التي ينبغي اتخاذها.

المدير يتخذ قرارات تؤثر علي المنظمة يوميا وتصل هذه القرارات لأعضاء المنظمة الأخرى، بعض القرارات تؤثر بشكل كبير علي أعضاء المنظمة، يكلف الكثير من المال لتنفيذه، أو يكون له تأثير طويل المدى علي المنظمة، القرارات الهامة يكون لها تأثير كبير ليس علي نظم الادارة نفسها ولكن علي وظيفة المدير الذي صنعها<sup>41</sup>.

اتخاذ القرارات هو اختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها، وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل لبدائل معينة، ثم يختار أحد هذه البدائل او مجموعة منها، وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، والذي يختلف عن غيره من الأساليب، مثل التجربة والخطأ والتقليد، في أنه موضوعي يقوم علي دراسة البيانات والحقائق وتحليلها وإبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان، ويعمل علي استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال، وتحقيق الاهداف المطلوبة بالدرجة الواجبة من الفعالية<sup>42</sup>.

هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، فصنع القرارات عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية، واجتماعية، وسياسية، واقتصادية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية، وان عملية صنع القرار هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي باتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي علي اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

<sup>42</sup> مرجع سبق ذكره في 7

<sup>43</sup> ابراهيم، درويش (2008) الادارة العامة في النظرية و الممارسة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.

ويرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي: اكتشاف المناسبات لصنع القرار، اكتشاف سبل العمل الممكنة، الاختيار بين سبل العمل، أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة من الضروري لمتخذ القرار أن يتابعها للوصول لقرار رشيد. وخطوات اتخاذ القرارات، هي:

### 1- تحديد المشكلة أو الفرصة

هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، و المشكلة هي: " انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون". أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها. و عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، و هذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها، لهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية، و لتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية أخرى. فتعيين أولوية كل مشكلة له أهمية خاصة، إذ أنه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود أو أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى<sup>44</sup>.

### 2- تحديد أهمية المشكلة أو الفرصة

تحديد أهمية المشكلة من خلال جمع المعلومات لأنها تساعدنا على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة، تتضمن معلومات موضوعية ويقصد بها محاولة كشف الأطراف الداخلة في المشكلة وزمان ومكان حدوث المشكلة ودرجة تكرار حدوثها في الماضي، ومعلومات ذاتية وهي المعلومات التي تصف آرائنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة. في كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت و المال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، و لكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> عباس، علي (2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، ص 129 - ص 157.  
<sup>45</sup> نفس المرجع السابق

### 3- البحث عن بدائل وتقييم البدائل<sup>46</sup>.

وضع البدائل يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه والبدائل الأمثل هو الحل وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع ان يضع أكثر من بديل واحد.

وإذا لم يوجد إلا بديلاً واحد للموقف أو المشكلة، فهذا يعني أنه ليس هناك قرارٌ لِيَتَمَّ اتخاذُه وذلك لعدم وجود مجال للاختبار، أو أن هناك خطأً في هذا البديل أو قصوراً في المعلومات التي تم جمعها حول المشكلة موضوع القرار، "إن البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، أو هو عبارة عن حل أو اقتراح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب حلول أخرى مقترحة، أو هو حلٌّ محتمل وذو علاقة منطقية بالمشكلة، و ليس حلاً نهائياً لها، و للبدائل سمتان أساسيتان هما:

١. أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة.

٢. أن يكون ممكناً من الناحية العملية أو التنفيذية.

وعلى المدير الناجح ألا يقبل بأول حل يظهر له عند وضعه للبدائل المختلفة، وإنما يجب عليه أن يقارن هذا الحل أو البديل بالحلول الأخرى التي يمكن أن تنتج له - أيضاً- عند تفحصه، وتدقيقه؛ لأن اختيار الحل المناسب للمشكلة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الحلول الأخرى البديلة او المتاحة لمواجهة الموقف. وتقييم البدائل هي عملية شاقة يقوم بها الاداريون ذوا الخبرة في هذا المجال وغرضهم من ذلك هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبدل الذي ينطبق علي المعايير الذي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول. تصنف هذه البدائل من خلال بعض المعايير منها:

١. الكفاية: أن يكون البديل جيداً بدرجة كافية لحل المشكلة.

٢. الجدوى: أن يكون ممكن التطبيق، ويحقق الفوائد المرجوة، وحل المشكلة.

٣. الواقعية: يناسب واقع المؤسسة، وعادات المجتمع، وتقاليده.

٤. الاختيار: يتم اختيار البديل في ظل ضوابط قانونية واجتماعية واقتصادية.

### 4- اختيار بديل أو بدائل

إن عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة - التي تم اختيارها - وترتيبها حسب أهميتها، ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة: تعتبر - في الواقع - هي مرحلة اتخاذ القرار، لأنها تؤدي إلى اختيار البديل الأفضل، من خلال الدقة والموضوعية وعدم التحيز، ودراسة المخاطر

<sup>46</sup> طيش، مصعب اسماعيل (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الناجمة عن اتخاذه، ومدى احتمالية النجاح عند اختيار هذا البديل، وصولاً إلى الهدف المنشود<sup>47</sup>، تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية منها<sup>48</sup>:

- تحقيق البديل للهدف.
  - اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها وسياساتها.
  - قبول الحل البديل والاستعداد لتنفيذه.
  - درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية.
  - درجة السرعة في الحل البديل.
  - مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية، مثل العادات والتقاليد والقيم.
  - كفاءة البديل، والفوائد المتوقعة، ودرجة المخاطرة، وسهولة أو صعوبة تنفيذه.
- تري الباحثة إن اختيار البديل المناسب يجب أن يكون حلاً قابلاً للتطبيق واضحاً لأفراد المؤسسة غير غامض، ومقبولاً لديهم حتى يتم تنفيذه بالطرق السلمية ويحقق الغرض الذي اتخذ من أجله.

#### 5- متابعة تنفيذ القرار و تقيمه

تعتبر هذه الخطوة هي محصلة الخطوات السابقة، حيث يتم تحويل البديل الأفضل الذي تم اختياره بعناية، إلى قرار له صيغة محددة، ويتم تعميمه على المعنيين، وينتج عن هذا القرار الذي تم اتخاذه عملٌ يجب القيام به، إضافة إلى المسؤولية الجماعية تجاه هذا القرار من قبل الجميع في المؤسسة، بغض النظر عن درجة الاتفاق أو الاختلاف بين القيادة والأفراد حول البدائل والحلول قبل صدور هذا القرار، ويصبح الاهتمام والجهد المطلوب منصباً على كيفية تنفيذ هذا القرار وإنجاحه، وصولاً إلى الهدف المنشود<sup>49</sup>.

#### 6- تقديم التغذية الراجعة وتقييم نتائج القرار

تعتبر عملية المتابعة والتقييم من أهم عوامل النجاح وتحقيق الأهداف، وذلك لمعرفة الآثار الناجمة عن تنفيذ القرار، ومدى تقبل الأفراد لهذا القرار، وكذلك مدى تجاوبهم معه، ومشاركتهم في تنفيذه. وتعتبر التغذية الراجعة أهم وسائل متابعة تنفيذ القرار، لأنها تفيد القائد في التأكد من أن القرار يعمل، ويتم تنفيذه من قبل المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك في اكتشاف الثغرات ونقاط الضعف التي تواجه تنفيذ القرار، لتلافيها وتفايدها أولاً بأول، وإجراء التغييرات اللازمة، سعياً من أجل تحسين النتائج المرجوة. وكما هو معروف فإن عملية الاتصال والتواصل الناجحة بين المستويات الإدارية

<sup>47</sup> حسين، سلامة عبد العظيم ( 2006): "الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة"، دار الفكر، دمشق، سوريا.

<sup>48</sup> العتيبي، بندر بن محمد (2009). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، السعودية.

<sup>49</sup> مرجع سبق ذكره في 30

المختلفة - صعوداً وهبوطاً - تسمح ببلوغ القرار الإداري إلى أدنى مستوى إداري في المؤسسة، وكذلك صعود المعلومات إلى أعلى مستوى إداري، كي يستفيد منها مركز اتخاذ القرار، للتأكد من سلامة القرار المتخذ، والعمل على تقييمه وتقويمه<sup>50</sup>.

## 2-2-8 أساليب تقييم البدائل:

هناك مجموعتين أساسيتين من الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات لتقييم البدائل المختلفة:

### جدول (2-1) - يوضح أساليب تقييم البدائل

الأساليب الكمية	الأساليب غير الكمية
1. القواعد الرئيسية في الرياضيات والإحصاء.	1. الخبرة.
2. نظريات المباريات.	2. البديهية والحكم الشخصي.
3. نظرية الاحتمالات.	3. الآراء والاقتراحات.
4. شجرة القرارات.	4. العصف الذهني والنقاشات وغيرها من الأساليب
5. البرمجة الخطية. أساليب التنبؤ.	
6. التحليل الشبكي.	
7. استراتيجيات اتخاذ القرارات.	
8. نماذج النقل.	
9. صفوف الانتظار وغيرها من الأساليب.	

المصدر: الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2000) استخدام الأساليب الكمية مدخل لاتخاذ القرارات الإدارية

## 2-2-9 معوقات عملية اتخاذ القرارات المناسبة

وأهم هذه العوائق<sup>51</sup>:

### 1- قلة البيانات والمعلومات:

البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها لمتخذ القرارات. ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:

1 - أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى

ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.

2 - أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.

3 - أن يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.

<sup>50</sup> مهنا، ابراهيم (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

<sup>51</sup> حرز الله، اشرف رياض (2007) مدي مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

## 2- التردد (عدم الحسم):

يُعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات وكثيراً ما يُعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويُقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي:

- 1 - عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المُشكلات بدقة.
- 2 - عدم المقدرة على تحديد النتائج المُتوقعة من البدائل.
- 3 - تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار.
- 4 - عدم وضوح السلطات والمسئوليات ومُمارستها على وجه غير مُرضي.
- 5 - الضغوط والالتزامات غير المقبولة، كالدائنية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

## 3- ضعف الثقة المتبادلة:

يُعتبر ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تُشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها، وإذا أُصدرت فإنها تكون في إطار مُشوه يسلبها فاعليتها، ولا يُحقق النتائج المرجوة فيها.

## 4- وقت القرار:

كثيراً ما تُفرض ضغوط على مدير الإدارة لاتخاذ قرارا في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، ممّا يجعل القرار غير سليم ولا يُحقق الهدف منه.

## 5- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري، والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المُختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المُختلفة، وهناك تفاعل بين شخصية المدير -كظاهرة نفسية واجتماعية- وبين العمل الذي يؤديه، وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري المُتميز للمديرين واتخاذهم القرار، فهناك المدير الجريء الذي يقبل المُخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والمدير الجامد الذي يخشى المسئولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، إضافة إلى ذلك فإن المُعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يُشكل معوقاً لاتخاذ القرار.

## 6- عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

المشاركة في الإدارة تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة، ولكن نتيجة لاختلاف المديرين في الجوانب النفسية والشخصية، فإنهم يختلفون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية، فهناك من يُشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ ومن يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى. وبصفة عامة يُمكن القول أن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها.

## 10-2-2- متخذ القرار

متخذ القرار قد يكون فرداً، أو جماعة، أو منظمة، أو حتى مجتمعا، والقرارات وفقا لهذا التحديد تتخذ علي جميع المستويات، وأما طبيعة المشكلات فتختلف باختلاف مستويات اتخاذ القرار. ومهما كان المستوي في القرارات التي يتم اتخاذها فإنها تتبع أصلا عملية الاختيار والتي تتم من خلال الأفراد الذين يشكلون المستوي. فاتخاذ القرار التنظيمي في الحقيقة لا يكون في العادة نتيجة مجهود فرد واحد بل مجهود أفراد عديدين يقدمون الافتراضات والحقائق ووجهات النظر، وبالتالي تكون القرارات التنظيمية نتيجة سلسلة متصلة ومتداخلة من القرارات موزعة عبر قنوات الاتصال في مختلف مستويات المنظمة، فإذا كان للأفراد فرصة الاختيار فهم متخذوا قرارات. وخير مثال علي ذلك، ان الإدارة العليا الفعالة مبنية علي سلوك وتصرفات أفراد الإدارة الوسطي. فالإدارة الوسطي تساهم فعليا في اتخاذ القرارات الواقعية. والمساهمة هنا تتمثل في ابداء الرأي أو تقديم اقتراحات أو اعطاء توصيات. فالقرارات التي تتخذ علي مستوي الإدارة العليا هي أصلا اقتراحات تتبع من المستويات الادارية من أسفل الهيكل التنظيمي<sup>52</sup>.

## 11-2-2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

من أهم هذه العوامل<sup>53</sup>:

### 1- القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار، ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

### 2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

<sup>52</sup> مرجع سبق ذكره في 24

<sup>53</sup> السيد احمد الكردي (2013). تنمية القرارات الادارية، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بالمنظمة.

### 3- الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

### 4- العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

### 5- البيئة الخارجية:

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية و العادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة

## 3-2 أنماط اتخاذ القرار

في السنوات القليلة الماضية، أصبح أسلوب صنع القرار أقل مركزية، يمكن للموظفين المشاركة في عملية صنع القرار أكثر مما كان في الماضي ومع ذلك، لا يزال يتم اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة من قبل شخص واحد.

### 1-3-2 النمط الأول

#### 1- نمط أوتوقراطي (استبدادي) (Autocratic)<sup>54</sup>:

في صناعة القرار المدير يمتلك القرار وله السيطرة الكاملة، وله أيضا مسئولية كاملة عن نتائج هذا القرار اذا كانت جيدة أو سيئة، ولا يسأل عن أي اقتراحات أو أفكار من مصادر خارجية، يجمع المعلومات اللازمة من أتباعه، ومزايا هذا النمط ان القرار يكون سريع جدا ووجود المسئولية الشخصية عن النتائج، اذا وجدت حالة طوارئ يكون النمط الاستبدادي الخيار الأفضل، ومن المساوي يتأثر القرار بشخصية الموظف، اذا كانت نتائج القرار غير ايجابية يفقد المدير مصداقيته لدي أعضاء المنظمة.

ومن السمات المميزة لهذا النوع من الإدارة

- إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل.
- الاصرار على طاعة المرؤوسين والاستبداد بالرأي واستخدام التخويف والترهيب.
- وهي شخصية غير ودية في اسلوبها.
- تلتزم بحرفية الإجراءات ولا تحيد عنها.
- دورها هو الدور الرئيسي إذا تقوم بجميع الأعمال الفنية الهامة أما دور المرؤوسين فهو دور ثانوي فلا يقومون بأي عمل إلا باستشارتها.
- ينعقد الحوار بينهما وبين العاملين وخاصة بالأمر ذات الصلة بالعمل.
- تضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير العمل سيرا منتظما ودقيقا.
- لا تهتم بعقد الاجتماعات الدورية للتشاور مع العاملين.
- تقوم على فكرة الزعامة وغالبا ما تتعرض العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين بشتى الأضرار وتسوء علاقاته الخارجية مع أفراد المجتمع.
- أن أهم ما يميز هذه الشخصية هو الحزم والانضباط في الادارة والعمل.
- عدم تقبل هذه الشخصية للنقد الموضوعي أو التراجع عن ما يصدره من تعليمات حتى وإن أدرك أنها تعليمات غير صحيحة.

<sup>54</sup> شبكة النبا المعلوماتية (2013). الأوتوقراطية

ويؤكد الفكر الإداري المعاصر على أن اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين قد يحدث خطأ كبيرا وسلبية في إنتاج القرارات . كما يفقد المرؤوسين الشعور بالرضى والفخر المصاحب للمشاركة في اتخاذ القرارات وعدم إعطائهم الفرصة للتقدم والنمو. أن العاملين تحت رئاسة النمط الاوتوقراطي يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف وفي جو من القلق والرغبة مع انعدام الرقابة الذاتية بينما يؤدي الفكر المعاصر على أن الفرق إذا توافرت الحرية المسؤولة يكون قادر على الابتكار وتحقيق ذاته والالتزام بقيم عليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة للكل.

## 2- النمط الديمقراطي<sup>55</sup>.

في القرار الديمقراطي يتخلى المدير عن الملكية والسيطرة علي القرار ويسمح للمجموعة بالتصويت، وأغلبية الأصوات سوف تقرر العمل، مزاياه قرار سريع لحد ما وقدر معين من المشاركة الجماعية. وعيب هذا الأسلوب لا يتضمن أي مسئولية. الفرد غير مسئول عن النتيجة، في الواقع المجموعة لا تشعر بمسئولية حقيقية لأن بعض الأعضاء سوف يقول أنه لم يصوت علي القرار، عدم وجود المسئولية الفردية والجماعية ينحي هذا النمط من عملية اتخاذ القرار.

- تسوده العلاقة الانسانية السليمة.

- الإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.

- الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- يدفع بالعمل للتقدم.

- السلطة ليست مصدر قوته.

## 3- نمط المشاورة (Consultative)

هو مزيج من أساليب الادارة الاستبدادية والديمقراطية علي حد سواء، هذه النوعية من المدراء يشاوروا موظفيهم ويأخذوا بالاعتبار آرائهم عندما يتعلق الأمر بمهام العمل ذات الصلة، بعد ذلك القرار النهائي بشأن كيفية المضي قدما تترك للمدير، ويعتقد أنه واحد من أفضل أساليب الادارة، انه يساعد علي تحفيز الموظفين بوجهات نظرهم وآرائهم ويجمعهم كفريق. تكون المشاورة بطريقة فردية او جماعية وفي النهاية يصدر المدير القرار بنفسه<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Leadership Management Development Center, Inc. visited (2013).

<sup>56</sup> Selart, Marcus (2005) Understanding the role of locus of control in consultative decision-making: case study, Management Decision Vol. 43 No. 3.

#### 4- نمط المشاركة (Participation)

للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات<sup>57</sup>.

#### 2-3-2 النمط الثاني

يقسم لأربع أنماط<sup>58</sup>.

##### 1- النمط الإيعازي أو التوجيهي:

الأشخاص من هذا النمط تفكيرهم بسيط لا يستطيعوا التعامل مع المواقف الغامضة يركزون علي القرارات الفنية التي تحتاج للسرعة والدقة مع وجود بدائل محدودة في الوقت نفسه، يفضلون استقبال المعلومات مشافه، ويحبون السيطرة علي الآخرين، ومن صفاتهم التركيز، العدوانية، والتصلب وتوجهاتهم نحو المؤسسة دائما قصيرة المدى ولها ضوابط شديدة. كما انهم يسيرون نحو تحقيق النتائج الموجودة ولكن بوجود الأمن والمكانة الرفيعة.

##### 2- النمط التحليلي:

الأشخاص ذوي النمط التحليلي لديهم سعة صدر أكثر في التعامل مع الالتباس وتفكيرهم أكثر تعقيدا، دائما يحتاجون إلي معلومات أكثر ومعرفة بكل البدائل المتاحة اذا كان الأمر يتعلق بالأمر الفنية. أصحاب هذا النمط يتمتعون بالقدرة علي تحمل المواقف الجديدة والتكيف معها، وعليه فإنهم يستمتعون أكثر في حل المشاكل ويجاهدون دوما بتحقيق غاياتهم. أكثر ما يميزهم حب المنصب والأنا العالية (حب الذات)، وغالبا ما يحتلون أعلي المناصب في العمل أو في شركاتهم الخاصة حيث يجدون ما يحتاجون من تحكم وسيطرة. ومع ذلك لا يستعجلون في اتخاذ قراراتهم بل يستمتعون بتنوعها، يفضلوا التقارير المكتوبة، يشعرون بلذة التحديات ويهتمون بأدق التفاصيل في كل المواقف.

##### 3- النمط التجريدي:

يتميز هذا النمط بالتعقيد الفكري عالي المستوى، والتوجه الانساني، وعليه يعتبر أصحاب هذا النمط متأملون أكثر من ميلهم للأفعال، لذا ينشأ عندهم الثقة والانفتاح في علاقتهم وتعاملهم مع الآخرين.

<sup>57</sup> Muindi, Florence K. (2011) The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi, Kenya.

<sup>58</sup> Jamian, Leel (2011). Managerial Decision Styles of Deans: A Case Study of a Malaysian Public University, Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia.

كما انهم يتشاركون الأهداف مع رؤوسيتهم، متمسكون بالمثل العليا والأخلاقيات والقيم، مبدعون، يفهمون العلاقات المعقدة بأريحية. يجمعون المعلومات من مصادر متعددة أخذين بعين الاعتبار كل البدائل الممكنة، ملتزمون لأبعد الحدود، يقدرون المدح والاحترام والاستقلالية، يبدون استعدادهم للمشاركة، يفضلون استخدام السيطرة علي استخدام القوة. ويتميز صانع القرار هذا بانصراف اهتمامه نحو المدى البعيد ومحاولة استنباط الحلول الإبداعية.

#### 4- النمط السلوكي:

هو ذو توجه ودي معاون (يهتم براحة المرؤوسين)، أصحاب هذا النمط فكرهم أقل تعقيدا لكن اهتماماتهم الاجتماعية عميقة داخل المؤسسة، عادة ما يدعمون المشورة، يتقبلون مقترحات الآخرين، يسهل التواصل معهم، دافنون، حساسون، مقنعون، دبلوماسيون، متقبلون لفكرة فقدان السيطرة، تركيزهم قصير المدى، يتواصلون مع رؤوسيتهم عن طريق الاجتماعات، يتجنبون الصراعات، ويطلبون رضي الآخرين، لكن قد لا يكونوا أهلا للثقة.

### 3-3-2 النمط الثالث

يقسم لخمسة انماط<sup>59</sup>:

#### 1- النمط المنطقي (العقلي):

قدرة صانع القرار علي تحديد المشكلة بوضوح وعدم وجود تنازع في الأهداف، يعرف جميع الخيارات ولديه ترتيب واضح للتفضيلات ويتميز بالبحث العميق وتقدير قيمة كل البدائل. ومستخدمي هذا النوع من متخذي القرار يركزون علي خلق مفهوم واضح لكيفية التعامل مع المعلومات ويفترضون عموما أن المعلومات المتوفرة دقيقة وأكيدة، يحاولون ترسيخ نهج معين للاختيار من ضمن البدائل وهذا النهج يمكن تطبيقه في كل المواقف، والسائد في هذا النمط ضمني بوجود حل أمثل ووحيد ووظيفة صانع القرار أن يجد هذا الحل.

#### 2- النمط الحدسي:

يعرف الحدس علي انه " القدرة علي فهم الشيء حالا دون الحاجة لاستنتاج منطقي". ويتميز انصار هذا النمط بالاعتماد علي الحس الداخلي والمشاعر والانطباعات في اتخاذ قراراتهم. وهذه الاستراتيجية عادة ما يوظفها أناس لهم خبرة واسعة في مجال ما. ويعتبر هذا النمط ان المعلومات حساسة تعتمد صحتها علي الحدس والانتباه للتفاصيل أثناء تدفق المعلومات وتحليلها تحليلا

<sup>59</sup> Khasawneh, Samer (2011). Decision-Making Styles of Department Chairs at Public Jordanian Universities: A high-expectancy workforce, Tertiary Education and Management, Vol. 17, No. 4.

منهجيا، كما يميل للانفتاح علي كل الخيارات، لذلك مناقضا للنمط العقلي الذي يعتمد علي التعلم من الخبرات السابقة.

### 3- النمط الاتكالي:

يتسم بالبحث عن النصيحة والتوجيه من الآخرين قبل اتخاذ أي قرارات مهمة، ويلزم هذا النمط فكرة التوجه الخارجي (او بأن الشخص لا يستطيع تغيير قدره) حيث تكون مسئولية اتخاذ القرار ملقاه علي الآخرين.

### 4- النمط التجنبي:

وهو الذي يتحاشى اتخاذ القرارات، أصحاب هذا النمط لا يرغبون في اتخاذ القرار بأنفسهم وهذا ناتج من انعدام الثقة بالنفس، مما يدفع بهم لتأجيل قراراتهم والقاء مسئولياتهم علي غيرهم أملين أن ينجز العمل بشكل مرضي دون أن يكون علي عاتقهم أي اعباء.

### 5- النمط العفوي:

يتمثل فيه مفهوم العفوية والرغبة في الدخول في عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن، وعادة ما يتميز ذوو هذا النمط بالتلقائية وقلة الصبر في اتخاذ القرارات.

## 4-3-2 أنماط اتخاذ القرار حول العالم

العولمة تخلق الحاجة إلى معرفة كيف يتخذوا المدراء في أجزاء مختلفة من العالم القرارات: كبار رجال الأعمال، على مستوى العالم، لديهم أساليب في اتخاذ القرارات تعكس الاختلافات في القيم الثقافية والاحتياجات النسبية للإنجاز، والانتماء، والطاقة، والمعلومات.

### 1- أنماط اتخاذ القرار في الولايات المتحدة الأمريكية:

أسلوب اتخاذ القرار لدي الأمريكيان يعكس اهتمامهم بتحقيق الهدف، كما أنهم يميلون لصنع القرارات التي تتلاءم مع التحديات وتخلق الفرص التي تميزهم عن الآخرين. وبشكل عام فإن الإداريين الأمريكيين لديهم ميل لتحليل المواقف وشرح المفاهيم التي تؤدي لحلول محتملة، ويميلوا للتأثير في هيكل السلطة التنظيمية وذلك من اجل تحسين اداء العمل، وهذه العقلية تشجع عملية اتخاذ القرار وتنظمها وتضفي عليها صفة رسمية، فالأمريكيون يؤيدون الاستفادة من الرتبة الادارية بحيث يمكن لشخص ما ذو سلطة ادارية أن يلغي أي قرار تم اتخاذه بدون استشارة للجميع. ونمط اتخاذ القرار الأمريكي وسط بين الأوتوقراطية والتشاورية<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Maris GMartinsons (2006). COMPARING THE DECISION STYLES OF AMERICAN, JAPANESE AND CHINESE BUSINESS LEADERS, City University of Hong Kong, Kowloon, Hong Kong, China.

## 2- أنماط اتخاذ القرار في أوروبا:

في النموذج الأوروبي يميلون لاتخاذ القرار في مجموعات بغية الوصول إلي الموافقة الجماعية عليه أكثر من ميلهم لاتخاذها لاتباع أوامر مدير بعينه. ووفقا ل(أندرو كاكاباوس) البرفسور في جامعة كراندفيلد، فقد وضع أربعة أنماط رئيسية لاتخاذ القرار في اوروبا وهي<sup>61</sup>:

- الاعتماد علي الموافقة الجماعية (في فنلند، السويد).

- الادارة عن بعد (فرنسا).

- توجه العمل نحو هدف مشترك ( ألمانيا، النمسا).

- القيادة من المقدمة ( المملكة البريطانية، إيرلندا، أسبانيا).

يستخدم المدراء التنفيذيون في فنلند والسويد نمط الموافقة الجماعية في إدارة القوي العاملة لديهم أي يتم اتخاذ القرارات لا مركزية السلطة وبناء على توافق الآراء، اما في بريطانيا نجد أن اتخاذ القرار يتم بشكل أبطأ منه في الولايات المتحدة، من جهة اخري يظهر الألمانين اختلافا واضحا في التعامل مع الناس في السلطة لذلك من الضروري ان يفهموا ماهية صلتك بهم، ويعد مدي اتباعك لبروتوكولاتهم هو المعيار الهام لبناء وتوطيد العلاقات التجارية، تعرف ألمانيا بتنظيمها الشديد واتباعها للنظم المكتبية، فالقرارات هناك تتخذ في القمة، ثم تترجم إلي خطوات عملية قاسية وشاملة يجب تنفيذها بالحرف الواحد، كما يجب تجنب أسلوب المواجهة ووسائل الضغط التي تعتبر معيقة للإنتاج فطالما اتخذ القرار لا سبيل لتغييره أبدا.

## 3- أنماط اتخاذ القرار في الصين واليابان:

اساليب اتخاذ القرارات عند اليابانيين والصينيين تعكس اهتمامهم بالانتماء والروابط والعلاقات، وهذا يؤثر في قدرة الاداري الياباني علي تغير الهيكل الاجتماعي والاستجابة لتحدي المنافسة، كما أن اليابانيين يتبنون القرارات التي حصلت علي اجماع الكل، وهذا يعني أن كل فرد يجب أن يكون قد وافق علي الفكرة قبل اتخاذ أي اجراء، والاسلوب الياباني في صنع القرارات يركز علي فهم الحلول والبدائل المتعددة وليس علي طريقة واحدة فقط<sup>62</sup>.

والاسلوب لدي الاداريين الصينيين يبدو معتمدا علي التدرج الهرمي المرتب حسب الرتبة، فهم يتجهون إلي مناقشة الموظفون حول أفكارهم، ولكن صنع القرار يعود إلي المدراء أنفسهم، ويوجد تباعد بين السلطة والموظفين.

<sup>61</sup> Tuija LÄMSÄ, (2010). Leadership Styles and Decision-making in Finnish and Swedish Organizations, University of Oulu, Finland.

<sup>62</sup> مرجع سبق ذكره في 40

#### 4- أنماط اتخاذ القرار في الشرق الأوسط

الشرق الأوسط ليست منطقة متجانسة، فالمساحة المأهولة بالسكان ليست من العرب فقط ولكن أيضا الأتراك والأكراد والایرانیین، هناك العديد من مظاهر الإسلام في جميع أنحاء المنطقة التي تعيش جنبا إلى جنب مع المسيحية واليهودية<sup>63</sup>.

في الشرق الأوسط، المدراء العرب لديهم تقاليد طويلة من عملية صنع القرار الاستشاري، بدعم من القرآن وأقوال محمد صلي الله عليه وسلم، وهذا التشاور يحدث علي اساس من شخص لشخص أكثر من التشاور مع مجموعة. الاعمال بالشرق الأوسط تميل إلي ان يكون التعامل بطريقة شخصية للغاية واتخاذ القرارات النهائية يكون من قبل القادة علي الرغم ان هناك مستوي من التشاور مع الآخرين.

في الدراسة حول انماط اتخاذ القرار للمدراء التونسيين بالإضافة لمعرفة هذه الانماط في بعض دول منطقة الشرق الأوسط، أشارت نتائج الدراسة أن المدراء التنفيذيين في تونس يفضلوا النمط الاستشاري الذي يتفق مع النمط في كل من ايران والكويت والعربية السعودية، وان الأسلوب المستخدم هو الأسلوب الاستشاري (consultative)، والأسلوب الاستبدادي (Autocratic) هي من أقل الأساليب المفضلة. وهذا يعكس تفضيل تأثير القيم الإسلامية والمعتقدات والقوانين الإسلامية بتعزيز التشاور في تسير جميع جوانب الحياة. هذه النتائج هي دليل، علي أن الدين والثقافة والتقاليد تشكل عاملا حاسما في فهم الممارسات الادارية، وفي انماط اتخاذ القرارات<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> Boussif, Dris (2010). decision-Making Styles of Arab Executives: Insights from Tunisia, University of Central Lancashire, Merseyside ,UK.

<sup>64</sup> نفس المرجع السابق

## 2-4 الدراسات السابقة

### 2-4-1 الدراسات العربية

#### 1- دراسة النبيه<sup>65</sup> :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك معرفة أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010-2011. وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية من ( 623 ) معلماً ومعلمة ، واستخدمت المعالجات الإحصائية من خلال برنامج (SPSS).

#### نتائج الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، و لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات"، و لمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطى. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر جميع أبعاد القيادة التحويلية، وبُعدي: المكافآت الطارئة والإدارة بالاستثناء (الإيجابية) تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق في بُعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) لصالح الإناث. وأوصت الدراسة: بتبيان أهمية اتخاذ القرارات الهامة وفق الطريقة الصحيحة ومن خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وذلك بالتواصل المستمر مع مديري المدارس ومعلميهم والطلبة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص كلاً منهم؛ وصولاً إلى فاعلية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة. ونشر ثقافة القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية المختلفة و دعم وتفعيل أساليب هذه القيادة وسلوكياتها، من خلال الدراسات والدورات ذات الصلة.

#### 2- دراسة أبو عفش<sup>66</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدي شريحة

<sup>65</sup> النبيه، إياد أحمد(2011). فاعلية اتخاذ القرار و علاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.  
<sup>66</sup> أبو عفش، ايناس شحته (2011). أثر الذكاء العاطفي علي مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

المدرء في مكتب غزة الاقليمي لوكالة الغوث. وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدرء في مكونات النموذج الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) وأثرها على قدرة المدرء في اتخاذ القرار وحل المشاكل. كما شملت الدراسة التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة وعدد المشرف عليهم على مستويات الذكاء العاطفي) في كل مكون من المكونات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (94) مديرا ومثل هذا العدد مجتمع الدراسة.

### نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدرء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة حسب نموذج جولمان بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدرء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدرء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

وأوصت الدراسة: بالعديد من التوصيات الهامة منها: العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الأونروا بغزة من خلال التدريب العملي الميداني، كذلك التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا، وهذا ما يُؤكّد الانتماء والولاء لدى العاملين، ويُحفّزهم على العمل بشكل أكبر، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرار وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرات البشرية الكامنة.

### 3- دراسة العمري<sup>67</sup>:

أثر مشاركة العاملين بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات علي أدائهم الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر مشاركة العاملين في الأونروا بغزة في اتخاذ القرارات علي أدائهم الوظيفي، وكذلك إلي معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل

<sup>67</sup> العمري، سهيلة عبد محمد (2011) أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات علي أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي، الدائرة) علي المشاركة في اتخاذ القرارات، وكانت عينة البحث عشوائية شملت (235) موظف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بوكالة الغوث بغزة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزي (للجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزي (العمر، مقر العمل الحالي، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية والدائرة).

أوصت الدراسة: علي مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية، تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين.

#### 4- دراسة شهاب<sup>68</sup>:

هدفت الدراسة لمعرفة ما مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية، وما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر المدراء أنفسهم. شمل مجتمع الدراسة جميع المدارس الابتدائية للبنين والبنات بمحافظة نينوى البالغ عددها (470) مدرسة وتألفت عينة البحث من (90) مديرا و (50) مديرة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومتغيرات الدراسة هي (العمل والعلاقات الإنسانية، الجنس، الموقع الجغرافي، والخبرة في الإدارة)، وتم جمع البيانات من خلال استبانتين الأولى لمعرفة السلوك القيادي، والثانية لمعرفة القدرة علي اتخاذ القرار لمديري ومديرات المدارس الابتدائية.

#### نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية، يوجد فرق دال لصالح الذكور في معرفة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس، لا يوجد فرق دال في السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي، يوجد فرق دال لصالح فئة (16) سنة خدمة في الإدارة فأكثر في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار.

<sup>68</sup> مرجع سبق ذكره في 9

وأوصت الدراسة: ضرورة ادخال مديري المدارس الابتدائية في برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءتهم الادارية وتنمية مهاراتهم الدراسية، وضرورة زيادة قدرة مديري المدارس الابتدائية على اتخاذ القرار بشكل يساوي دورهم عن اتخاذ القرار من خلال البرامج التطويرية.

#### 5- دراسة السقا<sup>69</sup>

هدفت الدراسة علي التعرف علي أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الادارية في المصارف العاملة بقطاع غزة، وإلي التعرف علي مستوي ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها علي عملية اتخاذ القرارات لدي القيادة الادارية، وكذلك إلي معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات. ويتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (166) فرداً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوي مقبول لضغوط العمل علي عملية اتخاذ القرارات، كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين عن مستوي اتخاذ القرارات تعزي (للجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

وأوصت الدراسة: بمزيد من الاهتمام للكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، واجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة علي عملية اتخاذ القرارات، وضرورة اهتمام الادارة بأن يتم اتخاذ القرارات الادارية بعد تحليل البيئة المحيطة.

#### 6- دراسة نزال<sup>70</sup>

الهدف من هذه الدراسة التعرف إلي العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة علي حل المشكلات لدي مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وإلي معرفة تأثير كل من متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، والخدمة في الادارة المدرسية،

<sup>69</sup> السقا، ميسون سليم (2009). أثر ضغوط العمل علي عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية علي المصارف العاملة بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

<sup>70</sup> نزال، مي سامي (2009). "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة علي حل المشكلات لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة) علي درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة علي حل المشكلات لدي المديرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (339) مديرا ومديرة، وكانت عينة الدراسة (188) مديرا ومديرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

#### نتائج الدراسة:

درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً. ووجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة علي حل المشكلات لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية شمال الضفة الغربية. وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية تعزي لمتغير النوع لصالح المديرات، ولصالح الذكور في مجال المهام الادارية، وتعزي للمؤهل العلمي في مجال المهام التعليمية وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية بين الدبلوم والبيكالوريوس ولصالح البيكالوريوس. وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزي إلي سنوات الخدمة في مجال المهام الادارية ولصالح الخبرة (أقل من 5 سنوات).

**أوصت الدراسة:** بتوسيع صلاحيات المديرين بمجال المهام الادارية، تشجيع مديري المدارس للمشاركة بوضع الخطط المتعلقة بممارسة القرارات التربوية وحل المشكلات بمديريات التربية والتعليم.

#### 7- دراسة العواودة<sup>71</sup>

هدفت الدراسة إلي تحديد العوامل المؤثرة علي نمط اتخاذ القرار الإداري لدي المديرين في الوزارات المركزية في الاردن وفقا لبعض المتغيرات، متغيرات تنظيمية ( وضوح اللوائح والتعليمات، المستوى الإداري، توفر المعلومات، طبيعة المشكلة، النمط القيادي للمدير، عنصر المخاطرة، بيئة القرار داخلية / خارجية )، متغيرات شخصية ووظيفية (متغير العمر ومتغير الجنس ومتغير عدد سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي ومتغير المستوى الإداري )، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (413) مديرا ومديرة يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة كأداة للدراسة.

<sup>71</sup> العواودة، عاطف محمد فالح (2008). العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

## نتائج الدراسة:

يوجد أثر دال احصائيا بين عنصر المخاطرة وأنماط اتخاذ القرار لدى المدراء في الوزارات المركزية الأردنية، ولا يوجد أثر دال احصائيا في نمط اتخاذ القرار لدى المدراء يعزي لمتغير الخبرة ومتغير الجنس، وان الإداريين الحاصلين على مؤهلات علمية عليا امتازوا بقدرة افضل في اتخاذ القرارات الإدارية المبرمجة، يؤثر متغير توفر المعلومات علي أنماط اتخاذ القرار وكذلك تؤثر كل من طبيعة المشكلة الادارية والنمط القيادي في أنماط اتخاذ القرارات.

**وأوصت الدراسة:** اجراء مزيد من الدراسات حول آليات اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة في الوزارات الأردنية، تحديث التشريعات واللوائح حتى تتناسب مع طبيعة المستجدات المتعلقة باتخاذ القرارات المبرمجة، توفير معلومات حول خصائص البيئة الداخلية والخارجية، لارتباط ذلك بعملية اتخاذ القرارات بنمطها المبرمج وغير المبرمج.

## 8- دراسة مسعود<sup>72</sup>

هدفت هذه الدراسة لدراسة الصعوبات والمشاكل وأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات المصرفية الوطنية في قطاع غزة، وتناقش العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرارات وذلك من خلال العوامل الشخصية وعوامل ثقافة المنظمة والعوامل الأخرى التي تؤدي إلي أسباب الخطأ التي تؤثر علي اتخاذ القرارات المصرفية والمتمثلة في ( التناقض الذهني، تبرير الذات، تطبيق القرار الاداري، نظم المعلومات، الافراط بالحذر، المسؤولية الشخصية، المسؤولية امام الغير، التجنب الدفاعي والتأجيل) ذلك من خلال استطلاع الادارة العليا والوسطي في المصارف حول أسباب الخطأ، كان مجتمع الدراسة من متخذي القرارات في جميع المصارف بقطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (109) متخذ قرار. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

## نتائج الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الادارة العليا والوسطي حول أبعاد ثقافة المؤسسة في المصارف الوطنية في قطاع غزة المتمثلة ( التحدي الوظيفي، الاتصال، التماسك الاجتماعي) يعزي للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (نوع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الاجمالية، نظام الاشراف) وكان ايضا من النتائج أن هناك مشاركة من المرؤوسين ووجود علاقات مريحة بينهم وبين المدير وأن الاتصال عامل ضروري لتلقي المعلومات واتخاذ القرارات من خلال التماسك الاجتماعي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الادارة العليا والوسطي للعوامل التي تؤدي إلي أسباب الخطأ في اتخاذ

<sup>72</sup> مسعود، محمود رجب (2008). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القرارات في المصارف الوطنية بقطاع غزة تعزي لبعض الخصائص الشخصية ( نوع الجنس، العمر سنوات الخبرة، نطاق الاشراف)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الادارة العليا والوسطي لأبعاد ثقافة المؤسسة لصالح رؤساء الاقسام في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزي لعامل ( المسمى الوظيفي).

أوصت الدراسة: بان علي الادارة العليا تعمل علي تشجيع المديرين أصحاب القرارات للتطوير والتحسين الذاتي لتلك المؤهلات والمهارات الادارية والمسميات الوظيفية واعادة النظر في تقييم مهاراتهم الادارية، وتغير أنماط سلوكهم بما يتناسب مع تلك المهارات لتحسين مستوي أداءهم الاداري.

### 9- دراسة حرز الله<sup>73</sup>

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي مشاركة معلمين المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة ، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية بقطاع غزة وتكونت العينة من (306) معلم ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، ومتغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) نتائج الدراسة:

أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزي لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية، توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزي لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخبرة الأطول.

### 10- دراسة الحميضي<sup>74</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشوري وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لدي الموظفين بالمجلس، كان مجتمع الدراسة من موظفي مجلس الشوري منطقة الرياض، وتكونت العينة من (246) موظف، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

<sup>73</sup> مرجع سبق ذكره في 51

<sup>74</sup> حميضي، عبد العزيز بن محمد (2007)، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين في مجلس الشوري السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

## نتائج الدراسة:

أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلي حد ما علي مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس، أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى.

وأوصت الدراسة: القيادات الادارية بالمجلس بالعمل علي كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات والسعي في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية اتخاذ القرارات.

## 11- دراسة مهنا<sup>75</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، جامعة القدس- أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710)، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، واستخدم الباحث متغيرات (الجنس، نوع الكلية، المؤهل العلمية، التصنيف الوظيفي، الجامعة، و سنوات الخبرة في التدريس).

## نتائج الدراسة:

توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهه نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة في التدريس ولمتغير الجامعة والمؤهل العلمي و التصنيف الوظيفي). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.

<sup>75</sup> مرجع سبق ذكره في 34

**أوصت الدراسة:** على رؤساء الأقسام مراعاة توزيع الوقت على الموضوعات المراد مناقشتها واتخاذ قرارات أو توصيات بشأنها بشكل مناسب لكل موضوع. ومنح مجالس الأقسام مزيداً من الصلاحيات، وخاصة في اتخاذ القرارات في النواحي التعليمية. توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

## 12- دراسة الإبراهيم والقضاة<sup>76</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون بالأردن، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة في ستة مجالات، ووزعا الاستبانة على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون ومديراتها.

### نتائج الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا.

## 13- دراسة أبو حمدي<sup>77</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الانسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب بالأردن وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (582) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (360) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

### نتائج الدراسة:

مديري ومديرات المدارس يتأثرون بالعوامل الانسانية عند اتخاذهم للقرارات بدرجة عالية، أن العوامل التي حققت أعلى متوسطات حسابية هي اتخاذ القرارات طبقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات.

<sup>76</sup> مرجع سبق ذكره في 10

<sup>77</sup> أبو حمدي، إلهام نايف محمود (2005) أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.

## 14- دراسة ماضي<sup>78</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي، وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة لدى مديري المدارس في محافظتي غزة، وشمالها ومعرفة مدى تأثير كل من متغيرات: (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة)، على السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مواجهة بعض المواقف الضاغطة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة لقياس السلوك القيادي، و مقياس سيف الدين عبود لقياس القدرة على اتخاذ القرار، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٧) مديراً ومديرة.

### نتائج الدراسة:

غالبية مديري محافظتي غزة وشمالها يملكون مستويات مرتفعة من السلوك القيادي، والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة. ولا يختلف السلوك القيادي ولا اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة وشمالها باختلاف متغير الجنس أو المرحلة التعليمية أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المحافظة. لا يختلف مستوى السلوك القيادي في المواقف الضاغطة باختلاف مستويات القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة والشمال.

## 15- دراسة الشقصي<sup>79</sup>

هدفت هذه الدراسة علي إلقاء الضوء علي مفهوم مشاركة العاملين وآليات صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس بعمان ، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السلطان قابوس في الإدارتين العليا والوسطي البالغ عددهم (390) موظفاً وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة عددها (300) موظف وموظفة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة ان المشاركة في صنع القرار تختلف باختلاف النمط الإداري، طبيعة النشاط، النمط المؤسسي، نوعية القرارات (يومية، تشغيلية، استراتيجية). أن الإدارة العليا في جامعة السلطان قابوس تطبق سياسة مشاركة الموظفين، وقد بينت النتائج ان المشاركة في صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس تتأثر بطبيعة النشاط. أثبتت النتائج أن كفاءة العاملين تؤثر في المشاركة في صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس. أظهرت النتائج ان الإدارة العليا في

<sup>78</sup> ماضي، عبد الرحمن سعيد (2005). "السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرارات في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدى القياديين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

<sup>79</sup> شقصي، حمد بن هلال (2005). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها علي أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان.

الجامعة تعطي المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وفقا لنوعية القرار وان نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تختلف باختلاف نوعية القرارات. واثبتت النتائج ان المناخ التنظيمي في جامعة السلطان قابوس يؤثر علي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. أوصت الدراسة: العمل علي مشاركة العاملين علي اتخاذ القرارات اليومية في الجامعة بشكل أكبر مما هو عليه حاليا. العمل علي مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية والأخذ برأيهم. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.

## 16- دراسة أبو سبت<sup>80</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور هذه النظم في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وترتكز الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات (المعدات-البرمجيات-الاتصالات وقواعد البيانات-المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات-كفاءة الأفراد العاملين في النظام)، كما ركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات. تكونت عينة الدراسة من (195) متخذ قرار موزعة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتم اعتماد العينة الطبقية في اختيار عدد أفراد العينة، واستخدم المنهج التحليلي الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

### نتائج الدراسة:

أن هناك فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وأن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات. ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتمادا كبيرا في صنع القرارات، و أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات (الدقة-الملائمة-التوقيت المناسب-الكمية) واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات. وأظهرت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى النظم الخبيرة حيث لا تعطي حلولا للمشكلات. وعدم توفيرها لمعلومات إحصائية خارجية وعدم اتصالها المباشر مع مراكز إحصاء داخل الوطن أو خارجه.

<sup>80</sup> مرجع سبق ذكره 36

## 17- دراسة مسكي<sup>81</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مظاهر اتخاذ القرار لدى مديري المدارس والتعرف على بعض سمات الشخصية واتخاذ القرار في ضوء المتغيرات (المرحلة التعليمية والتخصص الدراسي ومستوى الخبرة والمؤهل العلمي)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٢٤٣) مديراً ومديرة، والذين يمثلون المجتمع الأصلي للدراسة ، والمستردة منها كانت (٢١٢) استبانة.

### نتائج الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين سمات الشخصية ( السيطرة - المسؤولية - الاتزان الانفعالي ) واتخاذ القرار، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعاً ل ( المرحلة الدراسية - التخصص الدراسي - مستوى الخبرة ).  
أوصت الدراسة: بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس علي اتخاذ القرارات، او إدراجه ضمن مناهج الدورات الأخرى، وإدراج التدريب علي أساليب اتخاذ القرار ضمن المناهج التعليمية في التعليم العام والتعليم الجامعي. ضرورة معرفة السمات الشخصية لمن يتقدمون للإدارة بالمدارس وذلك عن طريق تطبيق مقاييس الشخصية المعدة لذلك.

## 18- دراسة البوعشي<sup>82</sup>

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها بشكل عام وفي الجماهيرية الليبية بخاصة، والتعرف إلى العوامل التي تدخل في صنع القرارات وأهميتها الإدارية واتخاذها وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات في الجماهيرية الليبية، كما هدفت إلى التعرف إلى أسلوب اتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية والتعرف إلى مدى استخدام المديرين للأساليب الحديثة مثل الطرق الكمية والإحصائية في صنع القرارات الإدارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء. تكون مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء البالغ عددهم (120) وبلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (100) استبانة من حجم مجتمع الدراسة الكلي، واستخدم المنهج الوصفي.

<sup>81</sup> مسكي، زامل جميل (2003). بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.  
<sup>82</sup> البوعشي، نجيب إبراهيم (2003). صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة: دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

## نتائج الدراسة:

وجود تأثير للعوامل الشخصية في عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء، وجود تأثير للعوامل التنظيمية في عملية صناعة القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء.

أوصت الدراسة: التركيز على اختيار المديرين ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة والقدرة الشخصية المتميزة لما لهذه العوامل من دور مهم في التأثير في عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها. إعطاء المرؤوسين فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية.

## 19- دراسة البلوشي<sup>83</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونت عينة الدراسة من (372) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشرة في سلطنة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

## نتائج الدراسة:

وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل، وجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحلها وخطواتها كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بالنسبة لأثر متغيرات الدراسة على درجة ممارسة أفراد العينة لأسس المشاركة ومجالاتها وأساليبها في اتخاذ القرار التعليمي فقد وجد الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لمستوى الخبرة على بعدي الأسس والأساليب، وكذلك تلك الفروق لصالح طويلي الخبرة من الفئتين بالنسبة لبعدي الأسس ولصالح قصيري الخبرة من المعلمين وطويلي الخبرة من مديرية المدارس بالنسبة لبعدي الأساليب، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  على كل الأبعاد لدى الفئتين تعزى للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والجنس، أما فيما يتعلق بالمنطقة التعليمية فقد وجدت فروق لصالح معلمي منطقة الباطنة شمال التعليمية بينما انعدمت هذه الفروق لدى مديري المدارس،

<sup>83</sup> البلوشي، عائشة بنت سعيد بن محمود (2002)، مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

وجود بعض الصعوبات التي تحد من فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في المدارس الثانوية لدى الفئتين تراوحت ما بين العالية والمتوسطة، بالنسبة لأثر المتغيرات على درجة وجود الصعوبات فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لدى الفئتين للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، الجنس، المنطقة التعليمية، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد وجدت فروق وكانت لصالح المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة.

## 20- دراسة موسى<sup>84</sup>

استهدف البحث التعرف على القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بمركز الضبط في محافظة نينوى بالعراق. اقتصر البحث على مديري ومديرات المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى، تكونت عينة البحث من (51) مديراً ومديرة للمدارس المتوسطة بواقع (32) مديراً و(19) مديرة تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي.

### نتائج الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مركز الضبط (داخلي - خارجي) على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث).

## 21- دراسة الأشهب<sup>85</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته بانتمائهم لمهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم، وعلاقة بعض المتغيرات مثل (المهنة، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة) بدرجة المشاركة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها (81) مديراً و(438) معلماً ومعلمة، استخدم استبانتين: الأولى لقياس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، والثانية لقياس درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم.

### نتائج الدراسة:

أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة، أن درجة مشاركة المعلمين عالية في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في

<sup>84</sup> موسى، شهرزاد محمد شهاب (2001). القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بمركز الضبط، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.

<sup>85</sup> الأشهب، عائده كامل (2001)، درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير المهنة لصالح المديرين، وإلى متغير الجنس لصالح الذكور، وإلى متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، وإلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الحكومية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أن درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم عالية من وجهة نظرهم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات والمعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الرسمية، توجد علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم.

## 22- دراسة شعت ونشوان<sup>86</sup>

أهداف الدراسة: التعرف إلى واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم، والتعرف على مستويات هذه المشاركة تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، كان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة 10% من مجموع المعلمين بمحافظة غزة التابعين لوكالة الغوث الدولية حيث بلغ حجم العينة (410) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من المناطق التعليمية بواقع (210) معلماً و(200) معلمة. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من المشاركة في الفقرات التي تتعلق بالجانب الفني، بينما أظهرت الدراسة مستوى قليل من المشاركة بين المعلمين والمديرين في الفقرات التي تتعلق بالجانب الإداري، أما الجانب الاجتماعي فقد حظي على درجة متوسطة. توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على فقرات الاستبيان لصالح المديرين أي أن المديرين يميلون إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية أكثر من المديرات ما عدا المجال الاجتماعي الذي يتساوى المديرين والمديرات في عملية المشاركة وهذا يؤكد أن المديرات تميل إلى المركزية

<sup>86</sup> شعت، رزق عبد المنعم، نشوان، جميل عمر (2001)، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس، نوفمبر 2001، فلسطين، (230-271)

بدرجة أكبر من المديرين. توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة و وفقاً للمرحلة التعليمية (ابتدائية/إعدادية) لصالح معلمي المرحلة الإعدادية مما يدل على أن معلمي المرحلة الإعدادية يتمتعون بكفاية وفاعلية للمشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من معلمي المرحلة الابتدائية. توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المدرسة (ذكور - إناث - مختلط ) وذلك لصالح بنات المدرسة الإعدادية. توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل وذلك لصالح المؤهل الجامعي. عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة التعليمية.

### 23- دراسة خليل<sup>87</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على نوعية ومستويات القرارات التربوية التي يتخذها المديرين والمعلمون في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، والتعرف على الفروق بين مديري المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى: الجنس، المرحلة التعليمية، وكذلك الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر كل من المديرين و المعلمين، استخدم المنهج الوصفي، كانت عينة الدراسة عينة عشوائية من بين المديرين والمعلمين والمعلمات، بلغ عدد المديرين (250 )، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (600) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

#### نتائج الدراسة:

يهتم مدير المدرسة بمشاركة وكيل المدرسة والمعلمين الأوائل في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمر الفنية، لا يتخذ مدير المدرسة قراراً إلا في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار، كما يفضل القرارات التي تتخذ بطريقة جماعية، أوضحت الدراسة أن هناك عدد قليل من المديرين يفضلون اتخاذ القرار بطريقة فردية، لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابة المعلمين والمعلمات تعزى إلى الجنس أو المرحلة التعليمية.

### 24- دراسة صوان وآخرون<sup>88</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الادارية بجامعة الملك عبد العزيز، والوقوف على الأسباب والعوامل المرتبطة بعدم مشاركة عضو هيئة التدريس في القرارات التي تصدر عن المجالس المختلفة ، والكليات والأقسام، في الأمور المختلفة . واستخدم

<sup>87</sup> خليل، نبيل سعد (2000) واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية علي مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، دراسة تحليلية، مجلة التربية، المجلد الثالث، ع(1).

<sup>88</sup> صوان وآخرون (1988) دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار الأكاديمي: دراسة تطبيقية في جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة البحث (220) فردا وهم اعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وكانت الاستبانة أداة الدراسة المستخدمة.

#### **نتائج الدراسة:**

أن مستوى معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية تتسم بالانخفاض النسبي بصفة عامة، أن غالبية عينة الدراسة يتاح لها الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، أن مستوى الجوانب الايجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية يتسم بالارتفاع

## 2-4-2 الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة Kao<sup>89</sup>

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار وممارسات ادارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الشركات التايوانية في الصين، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين في شركات الاستثمار التايوانية في الصين، وتكونت عينة الدراسة من 118 مدير، 20 مديرة، واستخدم المنهج الوصفي. وكانت الاستبانة اداة الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نموذج صنع القرار العقلاني ومجموع عمليات ادارة المعرفة، ولم توجد علاقة بين باقي نماذج اتخاذ القرار (عفوي وحدسي، واتكالي، وتجنبي) مع مجموع عمليات ادارة المعرفة. وجود علاقة ايجابية بين نموذج عقلانية اتخاذ القرار ودرجة الرضا من المعرفة المتوفرة في المؤسسة.

أوصت الدراسة: بأن لا يعتمدوا المديرين علي نموذج واحد في اتخاذ القرارات وأن يستخدموا مزيج من نماذج اتخاذ القرارات.

### 2- دراسة Omotola<sup>90</sup>

هدفت هذه الدراسة لدراسة أنماط اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من 23 مصرفا، وتكونت عينة الدراسة من 500 مدير موارد بشرية بطريقة عشوائية، والمتغيرات كانت (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، والمنصب الاداري)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

يوجد اختلاف كبير بين تفضيلات أنماط اتخاذ القرارات والممارسات بين مديري الموارد البشرية في جنوب نيجيريا، وأن مديري الموارد البشرية لا يفضلون الاعتماد علي نمط قرارا واحد ومعين وانما الجمع بين أكثر من نمط وذلك يعتمد علي ظروف القرارات التي تواجههم. وجد ان الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الاناث، ارتبطت الخبرة والعمر بالنمط العفوي، ارتبطت الحالة الاجتماعية بالنمط الحدسي.

أوصت الدراسة: بعمل بحث مستقبلي يشمل جميع المناطق النيجيرية، ودراسة أنماط القرارات في الوقت الحقيقي واستكشاف محدداتها.

<sup>89</sup> Kao, Hsin (2012). Decision Making Model And Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2 No. 4

<sup>90</sup> Omotola, Oluwafemi (2012). An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria. European Journal of Business and Management, Vol 4, No. 11

### 3- دراسة رحمن<sup>91</sup>

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد تأثير نمط اتخاذ قرار الموظف على الأداء التنظيمي. تحقق الدراسة أيضا دور الاعتدال من الذكاء العاطفي في العلاقة بين أنماط صنع القرار والأداء التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من جميع فروع البنوك العامة والخاصة بإحدى المدن الباكستانية، تكونت العينة من (187) موظف من الإدارة العليا والوسطى والدنيا. (155) موظف، (32) موظفة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

#### نتائج الدراسة:

نمط قرار الموظف، العقلاني (المنطقي) والاتكالي والعفوي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، أما النمط التجنبي فله تأثير سلبي على ضعف الأداء، والنمط الحدسي ليس له أي تأثير على الأداء المؤسسي. وجدت الدراسة ان الموظف الذي يمتلك ذكاء عاطفي قوي يتخذ قرارات قوية التي تؤدي إلي ارتفاع الأداء المؤسسي.

أوصت الدراسة: علي المؤسسات ان تهتم بدورات تدريبية حول الذكاء العاطفي للموظفين لتزيد من قدرتهم علي اتخاذ القرار الذي يزيد من أداء المؤسسة.

### 4- دراسة Isola<sup>92</sup>

هدفت هذه الدراسة، لدراسة ومقارنة العوامل التي تؤثر علي الحدس كأداة لصنع القرار للمدراء في كل من ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية، شارك بالدراسة (100) من مدراء ومشرفين ورجال اعمال ومدراء تنفيذيين من ماليزيا و(100) من الولايات المتحدة، استخدمت الدراسة استطلاع علي الانترنت لجميع المشاركين في ماليزيا والولايات المتحدة خلال فترة 24 شهر، تم الاتصال بالمشاركين من خلال رسائل البريد الالكتروني، وقاست أسئلة المسح المتغيرات التالية (الجنس، المستوي الاداري، بلد العملية) وأثرها علي استخدام الحدس في اتخاذ القرار.

#### نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة ان مديري الولايات المتحدة أقل عقلانية في صنع القرار من مديري ماليزيا في الفئات الخمسة التي تم عليها الاختبار وهم مديرين، مشرفون، ومديرات، مديرات تنفيذيات، سيدات اعمال.

أوصت الدراسة: بمزيد من الدراسات المقارنة في اتخاذ القرارات الادارية لتصبح الصورة أكثر وضوحا بالنسبة لبديهية اتخاذ القرارات الادارية.

<sup>91</sup> Rehman, Rana Rashid & Khan, Majid (2012). Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence, World Applied Sciences Journal 17 (10): 1308-1315.

<sup>92</sup> مرجع سبق ذكره 11

## 5- دراسة Jamian, others<sup>93</sup>

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف وتحديد أنماط صنع القرار لعمداء إحدى الجامعات العامة في ماليزيا، والفئة المستهدفة لهذه الدراسة عمداء الجامعة المكونة من 24 كلية، استخدم المنهج الوصفي، جمعت البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه علي 12 عميد و 10 عميدات وكانت اعمارهم من سن 40 حتي 60 سنة ، كان بينهم 19 حملة درجة الدكتوراه و 3 حملة درجة الماجستير. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، واختبر أربع أنماط لاتخاذ القرار وهي النمط التوجيهي والتحليلي والتجريدي والسلوكي.

### نتائج الدراسة:

أن غالبية عمداء الجامعة يفضلون نمط اتخاذ القرار السلوكي بالمقارنة مع الاساليب الثلاثة الأخرى وهي التحليلية والتجريدية والتوجيه. وأوصت الدراسة: أن يتم توفير التدريب للعمداء في أنماط صنع القرار لزيادة فعاليتهم التنظيمية. واوصت بمزيد من الدراسات في أنماط صنع القرار من أجل فهم أفضل لهذه الانماط وعلاقتها بالنمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي وأن تضمن نائب العمداء ورؤساء البرنامج والمنسقون والمحاضرون.

## 6- دراسة بن عبدالله<sup>94</sup>

هدفت هذه الدراسة لتحديد نمط صنع القرار البديهي بين الأكاديميين إلي تحديد الفروق في نمط صنع القرار البديهي المعتمد علي العمر والجنس والعرق وخبرات العمل ومستوي المهنية، ولدراسة العلاقة بين نمط صنع القرار البديهي والعوامل الظرفية وهي (المعلومات، والوقت، وعدم اليقين والمخاطر). أجريت الدراسة في احدي الجامعات الحكومية الماليزية، بلغ مجتمع الدراسة جميع الأكاديميين 855 من 5 كليات مختلفة في واحدة من الجامعات الحكومية الماليزية، وتكونت عينة الدراسة من 265 أكاديميا ثم اختيارهم عشوائيا وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

### نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة ان الغالبية العظمي من المبحوثين الاكاديميين يستخدموا الحدس في قراراتهم، لأنهم علي ثقة بشعورهم ويعتقدوا ان حدسهم دائما صحيح، ويفضل الأكاديميين الثقة بمشاعرهم الخاصة بدل من التركيز علي الاشخاص الآخرين، لوحظ أن عامل المعلومات استخدم من قبل غالبية

<sup>93</sup> Jamian, leele & Sidhu, Gurnam & Aperapar, Parmjit (2011). A conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Universities, University Teknologi MARA Malaysia.

<sup>94</sup> Bin Abdullah, Muhammad (2011). Situational Factors and Intuitive Decision Style among Academicians, international journal of humanities and social science Vol. 1 No 7.

المشاركين، تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات ونمط صنع القرار البديهي، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم اليقين والوقت ونمط صنع القرار البديهي. أوصت الدراسة: بأن يتم إجراء بحوث مستقبلية تشمل أنماط مختلفة من اتخاذ القرارات وأن يتم التركيز علي عوامل جديدة مثل الابتكار والابداع وينصح باستخدام الطرق الكمية والنوعية، وينصح بزيادة عدد العينة من خلال زيادة عدد الكليات والجامعات المبحوثة.

#### 7- دراسة Salo<sup>95</sup>

هدفت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين محققي الشرطة واساليب اتخاذ القرارات تحت ظروف الارهاق، الإجهاد وظروف العمل ونوعية النوم. تكون مجتمع الدراسة من محققي الشرطة في مقاطعة جنوب السويد، تكونت عينة الدراسة من (203) من المحققين، (68) محققة، (103) محقق، وكانت المتغيرات ( العمر، الجنس، المهنة، مدة الخدمة)، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

وجدت علاقة بين أنماط اتخاذ القرارات ومؤشرات الصحة النفسية والاجتماعية لمحققي الشرطة، وكانت أكثر أنماط اتخاذ القرارات المستخدمة النمط الاتكالي والنمط التجنبي، ومحققي الشرطة الاناث استخدمن النمط الاتكالي والتجنبي وكانت درجة التوتر وقلة الراحة أعلي من نظرائهم المحققين الرجال.

أوصت الدراسة: بأن هناك حاجة لبرامج تدريب تسعى لتحسين الاجهاد والارهاق، والتدريب علي اساليب اتخاذ القرارات ويكون التدريب لمجموعات شاملة وليست فردية.

#### 8- دراسة Gunasekare<sup>96</sup>

تهدف هذه الدراسة لدراسة أنماط اتخاذ القرارات في الادارة الوسطي في 3 من الشركات الخاصة و3 من الدوائر الحكومية لمعرفة أنماط قرارهم العام والمقارنة بينهم، تكون مجتمع الدراسة مدراء الإدارة الوسطي، وتكونت عينة الدراسة من (120) مدير، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

#### نتائج الدراسة:

الغالبية من مدراء الدوائر الحكومية استخدموا النمط الاتكالي والتجنبي، بينما مدراء الشركات الخاصة استخدموا النمط العقلاني والعفوي.

<sup>95</sup> Salo, Ilkka (2010). " Decision-making styles, stress and gender among investigators", Lund University, Lund, Sweden.

<sup>96</sup> Gunasekare, (2010) A comparative Study on General Decision Making Style of Middle Level Managers Between Private And Public Sector Organization in SRILANKA, Department of Accountancy, University of Kelaniya.

## 9- دراسة Ahmed & Haniffa<sup>97</sup>

المنظمات الماليزية في حاجة للاعتراف بوجود فروق بين الجنسين ان وجدت، هذه الدراسة ستساعد هذه المنظمات علي معرفة اذا كان هناك فروق بين الجنسين في اساليب صنع القرار، وازالة الصورة النمطية التي تحيط بالمرأة بأن عندها نقص في اتخاذ القرار. والهدف من هذه الدراسة هو فحص ما إذا كانت هناك فروق بين الجنسين في أنماط صنع القرار بين المدراء الماليزيين. تم جمع المعلومات من خلال استبيان وزع علي (127) من المدراء، (80) مدير، (47) مديرة، في مؤسسات عامة ومنظمات غير حكومية، وشركات ربحية خاصة.

### نتائج الدراسة:

المدراء الماليزيين الذكور اكثر توجيه ومخاطرة واستراتيجية في أساليبهم في اتخاذ القرار من نظرائهم من الاناث، المديرات الماليزيات أكثر ديمقراطية ومشاركة وتوافق وتردد في أساليب اتخاذهن للقرارات من نظرائهن من الرجال.

## 10- دراسة Anderson<sup>98</sup>

هدفت هذه الدراسة علي تحديد الفوارق بين الجنسين في عملية صنع القرار لكبار المديرين في منطقة نيو انجلاند بعد عملية اعادة الهيكلية للنظام الصحي لهذه المنطقة لتقييم الكفاءات الادارية للمدراء. وتكونت عينة البحث من 37 مدير بالإدارة العليا، وكانت المتغيرات التي تمت علي أساسها دراسة الفروق هي الجنس، العمر، والمؤهلات، عدد السنوات في الوظيفة الحالية، طريقة اتخاذ القرار، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

### نتائج الدراسة:

لم تكن هناك فروق كبيرة بين الجنسين المشاركين في مناصب لفترات قصيرة، وكان الفرق الوحيد ذات دلالة إحصائية في هذه الدراسة وجدت في عمليات صنع القرار التي يتخذها كبار المديرين، وجدت ان المديرات الاناث استخدمن وسائل شاملة بدرجة أكبر من نظرائهن من الرجال. أوصت الدراسة: بأن يكون حجم العينة بالدراسات المستقبلية كبير لإعطاء نتائج أكثر دقة وأكثر وضوح، وان تشمل جميع مدير الخدمات الصحية في نيو ساوث ويلز، توفير برامج لتدريب وتطوير المدراء.

<sup>97</sup> مرجع سبق ذكره في 12

<sup>98</sup> Anderson, Donna (2004). Gender Differences in Senior Management Decision Making in the New England Area Health Service, Academic journal article from Australian Health Review, Vol. 28, No. 1.

## 11- دراسة القرني<sup>99</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أنماط القرارات الإدارية للمدراء (مدراء، مساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام) في المكتبات الجامعية في ولاية فلوريدا. وكان الهدف الثاني لتحديد مدى العلاقة بين مجموعة متنوعة من أساليب القرار للمدراء وبعض المتغيرات: الجنس، العمر، والعرق، والمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، والوضع الوظيفي الحالي. واستخدمت الدراسة استبيان المسح كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (114) مشارك قسمت كما يلي (13) مدير، (13) مدير مشارك، (11) مدير مساعد، (77) رئيس قسم.

### نتائج الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرجال والنساء كمجموعة جنسية و لا توجد كذلك في اساليب قراراتهم، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات (العمر والمستوي التعليمي) وانماط اتخاذ القرار، و توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات (الخبرة الادارية و العرق والوضع الوظيفي) وانماط اتخاذ القرار. غالبية المدراء في المكتبات الجامعية بفلوريدا نادرا ما يستخدموا نمط القرار التوجيهي، ويستخدموا النمط السلوكي بدرجة اكبر.

أوصت الدراسة: للمديرين ومديري المكتبات علي وجه الخصوص ان يكونوا علي بينه من نمط قرارهم، وان هناك انماط تكون مفضلة بين المديرين، وهذه الأنماط قد لا تكون فعالية في جميع الحالات أو البيئات وبالتالي فمن المستحسن لمديري المكتبات إيجاد سبل للاستفادة من المزايا التي توفرها الأنماط الأخرى.

<sup>99</sup> Alqarni, Abdulrahman (2003). The Managerial Decision Styles of Florida's State University libraries' Managers, The Florida State University.

### 3-4-2 التعليق علي الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع اتخاذ القرار، إذ أن الدراسة الحالية سنتناول أنماط اتخاذ القرارات التي يتبعها مديرو المدارس عند اتخاذ القرارات وهل هناك فرق في عملية اتخاذ القرارات بين المديرين والمديرات. بينما الدراسات السابقة تناولت اتخاذ القرار من جوانب متعددة كدراسة العمري<sup>100</sup>، ودراسة الشقصي<sup>101</sup>، والتي تناولت أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات علي ادائهم الوظيفي، ودراسة شهاب<sup>102</sup>، ودراسة ماضي<sup>103</sup>، التي تناولت السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة علي اتخاذ القرارات في مواجهة بعض المواقف، ودراسة العواودة<sup>104</sup> ودراسة Kao<sup>105</sup>، ودراسة رحمن<sup>106</sup>، ودراسة Jamain<sup>107</sup>، ودراسة Alqarni<sup>108</sup>، الذين تناولوا أنماط اتخاذ القرار لدي المدراء والعوامل المؤثرة فيها وأثرها علي الأداء الوظيفي، ودراسة مسكي<sup>109</sup> وابو حمدي<sup>110</sup>، ودراسة البوعشي<sup>111</sup>، التي تناولت بعض السمات الشخصية والعوامل الانسانية والتنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرارات، ودراسة Salo<sup>112</sup>، ودراسة Anderson<sup>113</sup>، ودراسة Haniffa<sup>114</sup>، تناولت الفرق بين الجنسين في أساليب صنع القرار، دراسة النبيه<sup>115</sup>، ودراسة ابراهيم والقضاة<sup>116</sup>، ودراسة مهنا<sup>117</sup>، تناولت درجة فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض السلطة، ودراسة أبو عفش<sup>118</sup>، تناولت أثر الذكاء العاطفي علي عملية اتخاذ القرارات، ودراسة نزال<sup>119</sup>، تناولت العلاقة بين القرارات التربوية والقدرة علي حل المشاكل، ودراسة مسعود<sup>120</sup>، تناولت أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات، ودراسة السقا<sup>121</sup>، تناولت أثر ضغوط العمل علي اتخاذ القرارات.

- 
- 100 مرجع سبق ذكره في 67  
101 مرجع سبق ذكره في 79  
102 مرجع سبق ذكره في 9  
103 مرجع سبق ذكره في 78  
104 مرجع سبق ذكره في 71  
105 مرجع سبق ذكره في 89  
106 مرجع سبق ذكره في 91  
107 مرجع سبق ذكره في 93  
108 مرجع سبق ذكره في 99  
109 مرجع سبق ذكره في 81  
110 مرجع سبق ذكره في 77  
111 مرجع سبق ذكره في 82  
112 مرجع سبق ذكره في 95  
113 مرجع سبق ذكره في 98  
114 مرجع سبق ذكره في 12  
115 مرجع سبق ذكره في 65  
116 مرجع سبق ذكره في 10  
117 مرجع سبق ذكره في 34  
118 مرجع سبق ذكره في 66  
119 مرجع سبق ذكره في 70  
120 مرجع سبق ذكره في 72  
121 مرجع سبق ذكره في 69

- وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث وجود عوامل تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة في وقت الضغوط والطوارئ.
- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات،
- وكذلك تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة، إذ تم تطبيق دراسة jamin<sup>122</sup>، ودراسة مهنا<sup>123</sup>، ودراسة الشقصي<sup>124</sup>، ودراسة بن عبدالله<sup>125</sup>، ودراسة القرني<sup>126</sup>، علي مجتمع يتكون من مدراء بالجامعات، ودراسة اندرسون<sup>127</sup>، ودراسة Isola<sup>128</sup>، ودراسة Haniffa<sup>129</sup>، ودراسة العواودة<sup>130</sup>، ودراسة مسعود<sup>131</sup>، ودراسة السقا<sup>132</sup>، ودراسة أبو عفش<sup>133</sup>، ودراسة البوعشي<sup>134</sup>، ودراسة Salo<sup>135</sup>، ودراسة رحمن<sup>136</sup>، علي مؤسسات عامة وخاصة ومؤسسات أهلية ومصارف.
- بينما تتفق الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة أبو حمدي<sup>137</sup>، ومسكي<sup>138</sup>، و النبيه<sup>139</sup>، و شهاب<sup>140</sup>، ماضي<sup>141</sup> ودراسة نزال<sup>142</sup>، ودراسة موسى<sup>143</sup>، في تطبيقها على مجتمع مكون من مديري المدارس.

122 مرجع سبق ذكره في 93  
123 مرجع سبق ذكره في 34  
124 مرجع سبق ذكره في 79  
125 مرجع سبق ذكره في 94  
126 مرجع سبق ذكره في 99  
127 مرجع سبق ذكره في 98  
128 مرجع سبق ذكره في 92  
129 مرجع سبق ذكره في 12  
130 مرجع سبق ذكره في 71  
131 مرجع سبق ذكره في 72  
132 مرجع سبق ذكره في 96  
133 مرجع سبق ذكره في 66  
134 مرجع سبق ذكره في 82  
135 مرجع سبق ذكره في 95  
136 مرجع سبق ذكره في 91  
137 مرجع سبق ذكره في 77  
138 مرجع سبق ذكره في 81  
139 مرجع سبق ذكره في 65  
140 مرجع سبق ذكره في 9  
141 مرجع سبق ذكره في 78  
142 مرجع سبق ذكره في 70  
143 مرجع سبق ذكره في 84

## استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- 1- جمع الإطار النظري وبناء أداء الدراسة.
- 2- تحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة.
- 3- تفسير النتائج وتقديم التوصيات.
- 4- الاطلاع على دراسات أجنبية وعربية في موضوع اتخاذ القرارات وأنماطها والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

## تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أنها أول دراسة في فلسطين تناولت الفرق بين المرأة والرجل في عملية اتخاذ القرار
- تميزت هذه الدراسة بنموذج يحتوي علي بعض المتغيرات مثل (المعرفة والاطلاع، والمشاركة في اتخاذ القرار ووفرة المعلومات) لم تتطرق لها الدراسات السابقة مجتمعة.
- درست انماط القرارات الخمسة وهي ( النمط المنطقي، الحدسي، العفوي، الاتكالي، (التجنبي)، لم تتناول الدراسات العربية هذه الأنماط.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

- 3-1 المقدمة
- 3-2 أسلوب الدراسة.
- 3-3 مجتمع الدراسة.
- 3-4 عينة الدراسة.
- 3-5 أداة الدراسة.
- 3-6 صدق الاستبانة.
- 3-7 ثبات الاستبيان.
- 3-8 الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

### 3-1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 3-2 أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### 3-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة (ابتدائي و إعدادي) وعددهم 243 مدرسة، 134 مديرة و 109 مدير<sup>144</sup>.

والجدول (3-1) يوضح عدد المديرين و المديرات لمجتمع الدراسة

جدول (3-1) مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	العدد الكلي	النسبة المئوية %
مدير	109	44.9
مديرة	134	55.1
المجموع	243	100.0

### 3-4 عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بأسلوب عشوائي علي قطاع غزة ووزعت الاستبانات في جميع المناطق، واشتملت العينة علي المديرين والمديرات دون تحديد المرحلة الدراسية، شرط ان يكونوا مدراء في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.

ووزعت الاستبانة بتسليمها باليد مباشرة للمدراء، ومن ثم جمع هذه الاستبانات.

#### 1- العينة الاستطلاعية:

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية علي (30) مدير ومديرة من مدراء مدارس وكالة الغوث (ابتدائي و إعدادي) من خارج عينة الدراسة الأصلية لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة للتطبيق علي العينة الأصلية، كما تم استثناء العينة الاستطلاعية من العينة الأصلية.

#### 2- عينة الدراسة الأصلية:

تكونت عينة الدراسة من (150)<sup>145</sup> مدير ومديرة من مدراء مدارس وكالة الغوث (ابتدائي واعدادي) بنسبة 62% من مجموع مجتمع الدراسة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 160 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 150 استبانة بنسبة 93%.

<sup>144</sup>- احصائيات وكالة الغوث الدولية (2012) ، دائرة التربية والتعليم ، قطاع غزة.

<sup>145</sup> - Creative Research System, Sample size calculator, visited Jun 2013

### 5-3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة المقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدرء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي-غزة، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختبار مدي ملائمتها لجميع البيانات.
- 5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 6- تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل.
- 7- تم تصميم الاستبانة لتستقر في صورتها النهائية على (52) فقرة، ملحق (1).

تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المبحوث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 52 فقرة، مقسم إلى 4 مجالات:

**المجال الأول:** مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين، ويتكون من (13) فقرة.

**المجال الثاني:** مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الثالث:** مستوي وفرة المعلومات لصنع القرار، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الرابع:** أنماط اتخاذ القرار، وهو نموذج من إعداد سكوت وبروس<sup>146</sup>، ويتكون من (23) فقرة، مقسم إلى 5 أنماط:

**أولاً: حدسي،** ويتكون من (4) فقرات.

**ثانياً: اتكالي،** ويتكون من (5) فقرات.

**ثالثاً: منطقي،** ويتكون من (5) فقرات.

**رابعاً: عفوي،** ويتكون من (4) فقرات.

**خامساً: اتكالي،** ويتكون من (5) فقرات.

<sup>146</sup> - Bruce RA, Scott SG (1995). Decision making style: The development and assessment of anew measure, Educ. Psychol. Measure. 55:818-831.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

### 6-3 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) متخصصين، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (2-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (2-3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	اتمتع بتجربة طويلة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.	.554	* 0.000
2.	أطلع علي تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات.	.565	* 0.000
3.	لدي اطلاع واسع علي طبيعة العمل الاداري ومتطلباته.	.587	* 0.000
4.	ألتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار.	.510	* 0.000
5.	أتابع كل ما هو جديد في مجال الادارة وآليات اتخاذ القرار.	.667	* 0.000
6.	أستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.	.701	* 0.000
7.	أجزئ المشكلة محل القرار إلي أجزاء ثم أقوم بدراسة كل جزء علي حدة.	.456	* 0.000
8.	أحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل أن أتخذ القرار.	.668	* 0.000
9.	أتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد.	.656	* 0.000
10.	نادرا ما يتم الغاء القرارات التي أتخذها.	.460	* 0.000
11.	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.	.664	* 0.000
12.	أحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	.720	* 0.000
13.	اتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفاذي حدوثها مستقبلاً.	.642	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المشاركة في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3-3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المشاركة في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.591	أشارك الموظفين الذين يعملون معي عندما أقوم باتخاذ قرار.
2.	* 0.000	.612	يكون قراري النهائي بناء علي مشورة الآخرين.
3.	* 0.000	.653	أستشير نظرائي من المديرين عندما أتخذ قرار غير روتيني.
4.	* 0.000	.662	أتلقي الدعم والمساندة ممن حولي عند اتخاذ القرار.
5.	* 0.000	.572	لا أجد معارضة من الموظفين عند اتخاذ قرار مفاجئ.
6.	* 0.000	.688	أستشير متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات.
7.	* 0.000	.549	أتعرف علي المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أناس من خارج المدرسة.
8.	* 0.000	.506	أتعرف علي مدي استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدي تقبلهم له.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (3-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.678	تجمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار .
2.	* 0.000	.601	تحدد الأهداف بدقة قبل اتخاذ القرار .
3.	* 0.000	.434	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المدرسة.
4.	* 0.000	.700	توجد سهولة في حصر المعلومات والرجوع إليها عند اتخاذ القرارات أحياناً.
5.	* 0.000	.705	يتم الاعتماد علي المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرار .
6.	* 0.000	.531	يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة.
7.	* 0.000	.631	استخدام المعلومات المتاحة بفاعلية تساعد علي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
8.	* 0.000	.586	أتحري الدقة في الحصول علي المعلومات اللازمة .

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### - نتائج الاتساق الداخلي للمجال: أنماط اتخاذ القرار

يوضح جدول (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حدسي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حدسي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عندما أتخذ قرارات فإنني أميل إلى الاعتماد على حدسي.	.803	* 0.000
2.	عندما أتخذ قراراً فإن شعوري بصحة القرار أهم من أن يكون لهذا القرار سبب منطقي.	.799	* 0.000
3.	عندما أتخذ قراراً فإنني أثق بأحاسيسي وردود فعلي الداخلية.	.748	* 0.000
4.	بشكل عام، أتخذ القرارات التي أشعر بأنها صحيحة.	.582	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

يوضح جدول (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتكالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتكالي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	من النادر أن أتخذ قرارات مهمة دون التشاور مع الآخرين.	.502	* 0.000
2.	ألجأ إلى نصيحة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة.	.704	* 0.000
3.	أحب أن يوجهني أحد ما بشأن القرار الصحيح عندما أواجه ضرورة اتخاذ قرارات هامة.	.717	* 0.000
4.	أحتاج عادة إلى مساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات الهامة.	.703	* 0.000
5.	إذا حظيت بمساعدة الآخرين، يصبح اتخاذ القرارات الهامة أسهل بالنسبة لي.	.732	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

يوضح جدول (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "منطقي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "منطقي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.708	أتفحص مصادر معلوماتي للتأكد من أن لدي الحقائق الصحيحة قبل اتخاذ القرارات.
2.	* 0.000	.790	أخذ القرارات بصورة منطقية ومنظمة.
3.	* 0.000	.729	يتطلب اتخاذي للقرارات التفكير بعناية.
4.	* 0.000	.758	عندما أتخذ قراراً أفكر في الخيارات المختلفة فيما يتعلق بهدف محدد.
5.	* 0.000	.777	يكون لدي أساس منطقي لاتخاذ القرارات.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عفوي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عفوي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.779	أخذ في العادة قرارات مفاجئة.
2.	*0.000	.856	أخذ في العادة قرارات متسعة.
3.	*0.000	.804	أخذ القرارات في العادة بشكل ارتجالي.
4.	*0.000	.785	أقوم باتخاذ قرارات سريعة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

يوضح جدول (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تجنبي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تجنبي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أقوم بإجراء اتخاذ القرارات لأن التفكير فيها يجعلني قلقاً.	.799	* 0.000
2.	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة إلى حين أن يكون عليّ ضغط لاتخاذها.	.800	* 0.000
3.	أؤجل اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكناً.	.847	* 0.000
4.	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة.	.761	* 0.000
5.	بشكل عام، أتخذ القرارات الهامة في اللحظة الأخيرة.	.785	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (10-3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

### جدول (10-3)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.603	مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين.
*0.000	.684	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.
*0.000	.585	مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار.
*0.000	.713	حدسي.
*0.000	.656	اتكالي.
*0.000	.703	منطقي.
*0.000	.828	عفوي.
*0.000	.873	تجنبني.
*0.000	.830	أنماط اتخاذ القرار.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 3-7 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

#### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-11).

#### جدول (3-11)

##### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين.	13	0.830	0.911
مستوى المشاركة في اتخاذ القرار	8	0.746	0.864
مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار.	8	0.658	0.811
حدسي.	4	0.722	0.850
اتكالي .	5	0.678	0.823
منطقي.	5	0.805	0.897
عفوي.	4	0.816	0.903
تجنبي.	5	0.860	0.927
أنماط اتخاذ القرار.	23	0.860	0.928
جميع المجالات السابقة	52	0.875	0.935

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.658،0.860) لكل مجال من مجالات الاستبانة، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.875). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.811،0.928) لكل مجال من مجالات الاستبانة، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.935) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3-8 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the (Social Sciences) (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12-3).

### جدول (12-3)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.606	مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين.
0.235	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار
0.372	مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار.
0.735	أنماط اتخاذ القرار.
0.542	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12-3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha), لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات.
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

4-1 المقدمة

4-2 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

4-3 تحليل فقرات الدراسة

4-4 تحليل الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### 4-1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 4-2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4-1): الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
55.3%	83	ذكر
44.7%	67	أنثى
100.0%	150	المجموع

يتضح من جدول (4-1) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، رغم أن عدد الإناث في مجتمع الدراسة أكبر من الذكور في جدول (3-1)، والسبب أن اختيار العينة كان بطريقة عشوائية مما أدى لزيادة عدد الذكور.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (2-4): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30	3	2.0%
من 30 - أقل من 40	23	15.3%
من 40 - أقل من 50	71	47.3%
50 فأكثر	53	35.3%
المجموع	150	100.0%

يتضح من جدول (2-4) أن النسبة الأكبر من 40 وأقل من 50 والسبب في ذلك أن الوصول لمناصب إدارية عليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة، وفي هذا العمر الزمني يكون الأشخاص قد اكتسبوا الخبرة الكافية والمعرفة المطلوبة بطبيعة العمل الإداري و معرفة اللوائح والقوانين، التي تؤهلهم ليكونوا قادرين علي أن يثبتوا أنفسهم وأن يحققوا النجاح الإداري، والقليل من الأشخاص من يجتاز هذه المستويات بسنوات خدمة أقل.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-4): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	2	1.3%
بكالوريوس	123	82.0%
ماجستير	23	15.3%
دكتوراه	2	1.3%
المجموع	150	100.0%

يتضح من جدول (3-4) حسب النتائج أن النسبة الأكبر من حملة درجة البكالوريوس والسبب أن هذا يتماشى مع سياسة الأونروا المتعلقة بأن يكون جميع المدرسين والمدرسات من حملة درجة البكالوريوس وهذا يدل علي حرص الأونروا علي أن يتمتع موظفوها بدرجات علمية معينة تحسن من مستوي أدائهم، والنظام المتبع بدائرة التعليم بوكالة الغوث ينص علي أن الحد الأدنى لدرجة

مدير هو أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس فهو يكفي ليؤهل صاحبه ليكون مديراً أو مديرة. وهناك عدد لا بأس منه من حملة الدراسات العليا.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (4-4): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	27	18.0
10-20 سنة	70	46.7
أكثر من 20 سنة	53	35.3
المجموع	150	100.0

يتضح من جدول (4-4)، أن النسبة الأكبر في سنوات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، تفسر الباحثة بأن هذا يتماشى مع العمر من 40 لأقل من 50 في جدول (2-4)، وهذا يدل على أن المدراء من جيل الشباب، وأن الفرص أصبحت متوفرة للشباب لخوض مجال العمل الإداري، وليست حكراً على كبار السن. فقد أثبتوا أنهم مؤثرين وقادرين على مواجهة التحديات والتعامل مع المستجدات واتخاذ قرارات تتوافق ومتطلبات العمل.

#### 3-4 تحليل فقرات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 (محايد)، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت

قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

- تحليل فقرات مجال " مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-5).

#### جدول (4-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين "

م	الفقرة	المديرين		المديرات			
		الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي
1.	اتمتع بتجربة طويلة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.	8	*0.000	83.49	12	*0.000	79.85
2.	أطلع علي تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات.	13	*0.000	75.30	13	*0.000	78.21
3.	لدي اطلاع واسع علي طبيعة العمل الاداري ومتطلباته.	5	*0.000	86.02	6	*0.000	85.67
4.	ألتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار.	1	*0.000	89.40	1	*0.000	90.76
5.	أتابع كل ما هو جديد في مجال الادارة وآليات اتخاذ القرار.	7	*0.000	84.34	9	*0.000	83.73
6.	أستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.	10	*0.000	82.05	7	*0.000	84.48
7.	أجزئ المشكلة محل القرار إلي أجزاء ثم أقوم بدراسة كل جزء علي حدة.	10	*0.000	82.05	11	*0.000	80.30
8.	أحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل أن أتخذ القرار.	4	*0.000	87.95	5	*0.000	86.27
9.	أتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد.	2	*0.000	88.80	4	*0.000	87.46

10	*0.000	81.67	12	*0.000	77.11	نادرا ما يتم الغاء القرارات التي أتخذها.	10.
2	*0.000	90.00	3	*0.000	88.52	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.	11.
8	*0.000	84.03	9	*0.000	82.89	أحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	12.
3	*0.000	87.91	6	*0.000	85.66	اتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفاذي حدوثها مستقبلاً.	13.
	*0.000	84.63		*0.000	84.12	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيراً عن درجة موافقة المديرات حيث بلغت درجة الموافقة على مجال " مستوى المعرفة والاطلاع " لدى المدراء 84.12%، بينما المديرات 84.63%، وقد حصلت الفقرة " ألتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار " على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة " أطلع علي تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات " على أقل درجة موافقة للمدراء والمديرات.

ويمكن القول إلى أن المعرفة والاطلاع لها دور مهم للمدراء والمديرات علي حد سواء، فالمعرفة هي مزيج من الخبرة، والادراك والمهارة والتعرف علي تجارب الاخرين، وحسب ما ور في جدول (4-4) 80% من المدراء يملكون سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات وهذا يدل علي نسبة الموافقة العالية التي حصل عليها مجال مستوي المعرفة والاطلاع، فالمعرفة يتم اكتسابها بالخبرة، وحصلت الفقرة " ألتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار " علي موافقة عالية ويمكن القول أن كل مؤسسة لها قوانينها وكل مدير يكون علي علم بها وأن معرفة جميع القوانين واللوائح التي تضعها المؤسسة مهمة حتي تكون القرارات المتخذة ضمن هذه الحدود، وحتى لا يكون هناك صدام بين قرارات المدراء والمؤسسة، فالمدير لا يستطيع تجاوز هذه القوانين ومخالفتها تقادياً للمشاكل. وحصلت الفقرة " أطلع علي تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات " علي أقل درجة موافقة والسبب بذلك ان المدراء يثقوا بقدراتهم ويعتبروا أنفسهم قادرين علي اتخاذ القرارات بما يملكون من خبرات.

وبالنسبة لباقي الفقرات هناك درجة موافقة عالية بين كل من المدراء والمديرات وهناك فروقات بسيطة بينهم لكل فقرة. وهذا يؤكد علي أهمية المعرفة والاطلاع للمدراء لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.

- تحليل فقرات مجال " مستوى المشاركة في اتخاذ القرار "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-6).

جدول (4-6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى المشاركة في اتخاذ القرار"

م	الفرقة	المديرين			المديرات		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أشارك الموظفين الذين يعملون معي عندما أقوم باتخاذ قرار.	85.18	*0.000	1	84.78	*0.000	2
2.	يكون قراري النهائي بناء علي مشورة الآخرين.	82.41	*0.000	3	83.13	*0.000	3
3.	أستشير نظرائي من المديرين عندما أتخذ قرار غير روتيني.	74.15	*0.000	6	80.75	*0.000	6
4.	أتلقي الدعم والمساندة ممن حولي عند اتخاذ القرار.	80.12	*0.000	4	81.34	*0.000	5
5.	لا أجد معارضة من الموظفين عند اتخاذ قرار مفاجئ.	72.89	*0.000	7	76.67	*0.000	8
6.	أستشير متخصصين مؤهلين علمياً عند اتخاذ بعض القرارات.	72.32	*0.000	8	78.36	*0.000	7
7.	أتعرف علي المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أناس من خارج المدرسة.	78.66	*0.000	5	81.52	*0.000	4
8.	أتعرف علي مدي استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدي تقبلهم له.	85.18	*0.000	1	87.46	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	78.90	*0.000		81.79	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيرا عن درجة موافقة المديرات حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "مستوى المشاركة في اتخاذ القرار" لدى المدراء 78.90%، بينما المديرات 81.79%، وقد حصلت الفقرة "أتعرف علي مدي استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدي تقبلهم له" على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة "أستشير متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات" على أقل درجة موافقة لدى المدراء وقد حصلت الفقرة " لا أجد معارضة من الموظفين عند اتخاذ قرار مفاجئ" على أقل درجة موافقة لدى المديرات.

ويمكن القول إلى أن المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من المؤسسة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات. وحصلت الفقرة "أتعرف علي مدي استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدي تقبلهم له" علي أعلى درجة موافقة ويمكن القول أن القرارات التي يتخذها المدراء تمس جميع المرؤوسين وهم من سينفذون هذه القرارات ولا بد من الاطلاع علي آرائهم لمعرفة درجة المعارضة والقبول للقرار. وحصلت الفقرة "أستشير متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات" علي أقل درجة موافقة لدى المدراء والسبب لذلك ان هذا الأسلوب غير متبع وغير متعارف عليه لدي المدراء عند مواجهة أي مشكلة، ويعتمدوا علي خبراتهم في اتخاذ أي قرار.

وحصلت الفقرة "لا أجد معارضة من الموظفين عند اتخاذ قرار مفاجئ" علي اقل درجة موافقة لدي المديرات وتعلل الباحثة ذلك ان القرارات المفاجئة تؤدي إلي ارباك المرؤوسين ويصعب عليهم تصحيح اوضاعهم بعد اتخاذ هذه القرارات المفاجئة مما يخلق حالة من التمرد علي هذه القرارات من قبل المرؤوسين.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة العمري<sup>147</sup> بوجود علاقة ارتباطية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين، وانتقلت مع الدراسة الحالية ان هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات من قبل المدراء، ودراسة الشقصي<sup>148</sup> أثبتت ان كفاءة العاملين تؤثر في المشاركة في صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس، وانتقلت مع الدراسة الحالية لتشابه المجتمع الدراسي، وأن الكفاءة لها دور في عملية المشاركة. وانتقلت مع دراسة الحميضي<sup>149</sup> أن العاملين موافقون عن درجة مشاركتهم في صنع القرار، وانتقلت مع دراسة صوان وآخرون<sup>150</sup> أن غالبية عينة الدراسة يتاح

<sup>147</sup> مرجع سبق ذكره في 67

<sup>148</sup> مرجع سبق ذكره في 79

<sup>149</sup> مرجع سبق ذكره في 74

<sup>150</sup> مرجع سبق ذكره في 88

لها الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، ويمكن القول ان عملية المشاركة في القرارات تعزز العلاقة بين المدراء والمرؤوسين.

تحليل فقرات مجال " مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-7).

جدول (4-7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مستوى وفرة المعلومات

لصنع القرار"

المديرين			المديرات			الفقرة	م
الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي		
6	*0.000	82.54	6	*0.000	83.49	1.	تجمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار .
7	*0.000	76.67	7	*0.000	80.84	2.	تحدد الأهداف بدقة قبل اتخاذ القرار .
8	*0.001	49.85	8	*0.000	50.84	3.	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المدرسة.
5	*0.000	84.39	5	*0.000	84.70	4.	توجد سهولة في حصر المعلومات والرجوع إليها عند اتخاذ القرارات أحياناً.
2	*0.000	88.66	2	*0.000	88.07	5.	يتم الاعتماد علي المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرار .
1	*0.000	90.60	1	*0.000	90.72	6.	يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة.
3	*0.000	87.91	4	*0.000	86.99	7.	استخدام المعلومات المتاحة بفاعلية تساعد علي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
4	*0.000	87.01	3	*0.000	87.59	8.	أتحري الدقة في الحصول علي المعلومات اللازمة .
	*0.000	80.96		*0.000	81.66		جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيرا عن درجة موافقة المديرات حيث بلغت درجة الموافقة على مجال " مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار " لدى المدراء 81.66%، بينما المديرات 80.96%، وقد حصلت الفقرة "يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة" على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة "تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المدرسة" على أقل درجة موافقة للمدراء والمديرات.

ويمكن القول إلى ان المعلومات تعتبر بمثابة العمود الفقري للعمل الاداري لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرارات لا بد ان يستند إلي معلومات كافية ودقيقة حتي يتم اتخاذ قرارات مناسبة، والاطار النظري يوضح ان غياب المعلومات الكافية والدقيقة من شأنه أن يسهم في قرارات إدارية غير ناضجة وغير مناسبة لطبيعة المشكلة التي يتم حولها اتخاذ القرار والحاجة للمعلومات بالنسبة لصانع القرارات تتزايد بصورة مطردة كلما اتسعت وتعدت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها، فالمعلومات تسهل الالمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل. وحصلت الفقرة " يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة" علي أعلي درجة موافقة وتعزو الباحثة ذلك أن المدير لا يقلل من شأن نفسه ويعتبر نفسه صاحب قدرة تؤهله علي اتخاذ القرارات. وحصلت الفقرة " تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المدرسة" تعزو الباحثة ذلك ان المعلومات لا تتوفر في البيئة الداخلية فقط وانما البيئة الخارجية تعتبر مصدر مهم للمعلومات تساعد في اتخاذ القرار.

بالنسبة للجدول السابق يوجد توافق مع دراسة العواودة<sup>151</sup>، التي كشفت عن وجود أثر بين توفر المعلومات وانماط اتخاذ القرارات، دراسة عبدالله<sup>152</sup>، التي كشفت وجود علاقة بين المعلومات ونمط اتخاذ القرار البديهي وأن غالبية المشاركين استخدموا المعلومات، وانفقت مع دراسة أبو سبت<sup>153</sup> أوضحت بعلاقة قوية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات.

<sup>151</sup> مرجع سبق ذكره في 71

<sup>152</sup> مرجع سبق ذكره في 94

<sup>153</sup> مرجع سبق ذكره في 80

## تحليل فقرات مجال " أنماط اتخاذ القرار "

### - تحليل فقرات مجال " حدسي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-8).

### جدول (4-8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " حدسي "

م	الرقبة	المديرين			الرقبة	المتوسط الحسابي النسبي	
		القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)			
1.	عندما أتخذ قرارات فإنني أميل إلى الاعتماد على حدسي.	3	0.070	56.14	4	*0.000	50.60
2.	عندما أتخذ قراراً فإن شعوري بصحة القرار أهم من أن يكون لهذا القرار سبب منطقي.	4	0.081	56.10	3	0.072	55.45
3.	عندما أتخذ قراراً فإنني أثق بأحاسيسي وردود فعلي الداخلية.	2	*0.000	71.69	2	0.051	64.18
4.	بشكل عام، أتخذ القرارات التي أشعر بأنها صحيحة.	1	*0.000	77.11	1	*0.000	77.76
	جميع فقرات المجال معاً		*0.002	65.31		0.156	61.98

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيراً عن درجة موافقة المديرين حيث بلغت درجة الموافقة على مجال " حدسي " لدى المدراء 65.31%، بينما المديرين 61.98%، وقد حصلت الفقرة " بشكل عام، أتخذ القرارات التي أشعر بأنها صحيحة " على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة " عندما أتخذ قراراً فإن شعوري بصحة القرار أهم من أن يكون لهذا القرار سبب منطقي " على أقل درجة موافقة لدى المدراء وقد حصلت الفقرة " عندما أتخذ قرارات فإنني أميل إلى الاعتماد على حدسي " على أقل درجة موافقة لدى المديرين.

ويمكن القول أن موافقة المدراء علي النمط الحدسي يرجع إلى أن النمط الحدسي يعتمد علي الحس الداخلي والمشاعر وعلي الخبرة الطويلة، ومن يستخدم هذا النمط في اتخاذ القرارات هم مدراء لهم خبرة واسعة في مجال ما، وحسب ما ورد في الاطار النظري فالحدس يعرف علي انه " القدرة علي فهم الشيء حالا دون الحاجة لاستنتاج منطقي". وحسب جدول (4-4) يوجد (53) مديرا خبرتهم اكثر من 20 عاما، فهؤلاء يتقون بمشاعرهم وبصدق حدسهم للخبرات الطويلة المكتسبة لديهم، وتتخذ القرارات الحدسية عندما يكون هناك نقص في المعلومات، يصعب التحكم والتنبؤ بمتغيرات القرار علميا، محدودية الوقت المتاح لاتخاذ قرار جيد، بيئة يكون فيها مستوى عدم التأكد عال. حصلت الفقرة " بشكل عام، أتخذ القرارات التي أشعر بأنها صحيحة" علي أعلي درجة موافقة تعزو الباحثة ذلك ان المدير يتحرى الدقة لتكون قراراته صحيحة ويكون للشعور الداخلي دور في تأكيد او رفض هذه القرارات. حصلت الفقرة "عندما أتخذ قراراً فإن شعوري بصحة القرار أهم من أن يكون لهذا القرار سبب منطقي" علي أقل درجة موافقة بين المدراء وهذا يفسر أن هناك رفض من قبل المديرين للاعتماد علي شعورهم كأساس لاتخاذ القرارات.

حصلت الفقرة "عندما أتخذ قرارات فإنني أميل إلى الاعتماد على حدسي" علي أقل درجة موافقة لدي المديرات وتعزو الباحثة ذلك ان الحدس ليس الأساس التي يتم عليه اتخاذ القرارات، فهناك بعض القرارات التي تتخذ بأسلوب حدسي ولكن بمواقف معينة، فالأساليب العلمية والنظريات الحديثة هي أساس لاتخاذ القرارات.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة بن عبدالله<sup>154</sup>، أن الأكاديميين يستخدمون الحدس بقراراتهم لأنهم يتقوا بمشاعرهم وأن حدسهم دائما صحيح، ودراسة Isola<sup>155</sup> أن مدراء الولايات المتحدة اكثر حدسية في اتخاذ القرارات، واختلفت مع دراسة رحمن<sup>156</sup>، بان النمط الحدسي ليس لديه أي تأثير علي الأداء المؤسسي.

<sup>154</sup> مرجع سبق ذكره في 94

<sup>155</sup> مرجع سبق ذكره في 92

<sup>156</sup> مرجع سبق ذكره في 91

- تحليل فقرات مجال " اتكالي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (9-4).

جدول (9-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اتكالي "

م	الفقرة	المديرين			المديرات		
		المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	من النادر أن أتخذ قرارات مهمة دون التشاور مع الآخرين.	77.47	*0.000	2	75.76	*0.000	2
2.	أجأ إلى نصيحة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة.	78.92	*0.000	1	81.19	*0.000	1
3.	أحب أن يوجهني أحد ما بشأن القرار الصحيح عندما أواجه ضرورة اتخاذ قرارات هامة.	61.10	0.340	5	69.70	*0.000	4
4.	أحتاج عادة إلى مساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات الهامة.	61.93	0.220	4	68.66	*0.000	5
5.	إذا حظيت بمساعدة الآخرين، يصبح اتخاذ القرارات الهامة أسهل بالنسبة لي.	75.66	*0.000	3	75.22	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	71.03	*0.000		73.95	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيراً عن درجة موافقة المديرات حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "اتكالي" لدى المدراء 71.03%، بينما المديرات 73.95%، وقد حصلت الفقرة " أجب إلى نصيحة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة " على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة " أحب أن يوجهني أحد ما بشأن القرار الصحيح عندما أواجه ضرورة اتخاذ قرارات هامة " على أقل درجة موافقة لدى المدراء وقد حصلت الفقرة "أحتاج عادة إلى مساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات الهامة" على أقل درجة موافقة لدى المديرات.

وتفسر الباحثة بالموافقة علي النمط الاتكالي ذلك إلى أن المدراء في حاجة احيانا لمن يدعم قراراتهم في حالة أن هذه القرارات كانت مهمة أو قرارات غير روتينية أو لا يملك خبرة في مجال ما، فيشاور الآخرين او يطلع علي تجارب من هم أكثر منه خبرة لتسهل عليه اتخاذ القرارات التي تكون في بعض الأحيان مصيرية وتؤثر علي المؤسسة ككل او العاملين فيها. حصلت الفقرة "ألباً إلى نصيحة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة" علي اعلي درجة موافقة تعزو الباحثة ذلك إلي ان القرارات الغير روتينية التي تواجه المدير هي التي تجعله يلجأ لنصيحة الآخرين من أصحاب الخبرة. وحصلت الفقرة "أحب أن يوجهني أحد ما بشأن القرار الصحيح عندما أواجه ضرورة اتخاذ قرارات هامة" أقل درجة موافقة من المدراء وكذلك حصلت الفقرة "أحتاج عادة إلى مساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات الهامة" علي اقل درجة موافقة من المديرات وتعزو الباحثة ذلك أن طبيعة الأشخاص لا تقبل ان تبين انها اقل قدرة من الآخرين، وتعتمد علي خبراتها في أخذ القرارات واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة رحمن<sup>157</sup>، التي كشفت ان نمط القرار الاتكالي للموظف له تأثير إيجابي علي أداء المؤسسة، واتفقت مع دراسة Salo<sup>158</sup> الذي كشف أن النمط الاتكالي من اكثر الأنماط استخداما بين محققي الشرطة السويدية، ودراسة Gunasekare<sup>159</sup> كشفت أن غالبية المدراء الحكوميين في الادارة الوسطي في سريلانكا استخدموا النمط الاتكالي.

---

<sup>157</sup> مرجع سبق ذكره في 91

<sup>158</sup> مرجع سبق ذكره في 95

<sup>159</sup> مرجع سبق ذكره في 90

- تحليل فقرات مجال " منطقي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (10-4).

جدول (10-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " منطقي "

م	الفقرة	المديرين			المديرات	
		الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أتفحص مصادر معلوماتي للتأكد من أن لدي الحقائق الصحيحة قبل اتخاذ القرارات.	2	*0.000	85.42	4	*0.000
2.	أخذ القرارات بصورة منطقية ومنظمة.	3	*0.000	85.18	3	*0.000
3.	يتطلب اتخاذي للقرارات التفكير بعناية.	1	*0.000	87.11	1	*0.000
4.	عندما أتخذ قراراً أفكر في الخيارات المختلفة فيما يتعلق بهدف محدد.	5	*0.000	82.65	5	*0.000
5.	يكون لدي أساس منطقي لاتخاذ القرارات.	4	*0.000	84.58	2	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً		*0.000	84.99		*0.000

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيراً عن درجة موافقة المديرات حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "منطقي" لدى المدراء 84.99%، بينما المديرات 86.51%، وقد حصلت الفقرة "يتطلب اتخاذي للقرارات التفكير بعناية" على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة "عندما أتخذ قراراً أفكر في الخيارات المختلفة فيما يتعلق بهدف محدد" على أقل درجة موافقة للمدراء والمديرات.

وتعزو الباحثة الموافقة على النمط المنطقي إلى أن عمليات اتخاذ القرارات قائمة على الاستنتاج المنطقي وعلى طرق وأساليب ونظريات علمية، وحسب الاطار النظري ومستخدمو هذا النوع

يفترضون ان المعلومات المتوفرة دقيقة وأكيدة فاختيار البدائل يقوم علي اساس منطقي من خلال استخدام الطرق العلمية والنظريات لاتخاذ القرارات للوصول لنتائج صحيحة ولبديل أمثل يحقق الأهداف المطلوبة من عملية اتخاذ القرارات. يتحقق النمو والتطور للمنظمة من خلال اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وغالبا ما يحقق القرار العلمي الرصين أعلى إنجاز مادي ومعنوي للمنظمة بجهد أدنى وكلف أقل قياسا بالقرارات غير العلمية التي لا تركز على الأساليب العلمية، حصلت الفقرة "يتطلب اتخاذ القرارات التفكير بعناية" علي أعلى درجة موافقة وتعزوا الباحثة ذلك ان عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل مختلفة وكل مرحلة تحتاج لتفكير عميق للوصول لحل أمثل وقرار صحيح فاتخاذ القرارات أساس العمل الاداري. وحصلت الفقرة "عندما أتخذ قراراً أفكر في الخيارات المختلفة فيما يتعلق بهدف محدد" علي أقل درجة موافقة وتعزوا الباحثة أنه عند اتخاذ القرارات يكون التفكير منصب علي خيارات محددة وليست خيارات مختلفة وخاصة اذا كان الهدف محدد.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Isola<sup>160</sup> أن مدراء ماليزيا أكثر عقلانية من مدراء الولايات المتحدة الأمريكية. ودراسة Kao<sup>161</sup> وجود علاقة بين نموذج صنع القرار العقلاني ومجموع عمليات ادارة المعرفة، ودراسة رحمن<sup>162</sup>، أن نمط القرار المنطقي (العقلاني) يؤثر علي اداء المؤسسة، ودراسة Gunasekare<sup>163</sup> أوضحت الدراسة ان غالبية مدراء الادارة الوسطي في القطاع الخاص في سريلانكا يستخدموا النمط المنطقي.

---

<sup>160</sup> مرجع سبق ذكره في 92

<sup>161</sup> مرجع سبق ذكره في 89

<sup>162</sup> مرجع سبق ذكره في 91

<sup>163</sup> مرجع سبق ذكره في 96

- تحليل فقرات مجال "عفوي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-11).

جدول (4-11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عفوي"

م	الرقم	المديرين			المديرات	
		الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	1	أخذ في العادة قرارات مفاجئة.	*0.000	44.34	1	48.96
2.	3	أخذ في العادة قرارات متسارعة.	*0.000	28.43	3	33.79
3.	4	أخذ القرارات في العادة بشكل ارتجالي.	*0.000	27.32	4	28.33
4.	2	أقوم باتخاذ قرارات سريعة.	*0.000	38.43	2	41.82
		جميع فقرات المجال معاً	*0.000	34.63		37.95

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيراً عن درجة موافقة المديرات حيث بلغت درجة عدم الموافقة على مجال "عفوي" لدى المدراء 34.63%، بينما المديرات 37.95%، وقد حصلت الفقرة "أخذ في العادة قرارات مفاجئة" على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة "أخذ القرارات في العادة بشكل ارتجالي" على أقل درجة موافقة للمدراء والمديرات. الموافقة لفقرات النمط العفوي أقل من الدرجة المتوسطة يعني ذلك عدم الموافقة من قبل المديرين والمديرات على النمط العفوي ويمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون عفوية، فالقرارات يتوقف عليها مستقبل المؤسسة والعاملين فيها، فلا بد أن تكون هذه القرارات مدروسة ومعروف نتائجها تقريباً فعملية اتخاذ القرارات هي أهم ما يميز نجاح المدراء بالإدارة، فاتخاذ القرارات يعتبر جوهر العملية الإدارية، واتخاذ المدراء للقرارات العفوية والمتسارعة، ستأتي بنتائج سلبية. وحسب ما ورد في الاطار النظري فالعفوية يقصد بها الرغبة في الدخول في عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن. حصلت الفقرة "أخذ في العادة قرارات مفاجئة" على أعلى درجة موافقة لكل من المدراء

والمديرات وهذا يتماشى مع طبيعة النمط العفوي الذي يتخذ القرارات بأسرع وقت ممكن، وحصلت الفقرة "أخذ القرارات في العادة بشكل ارتجالي" على أقل درجة موافقة للمدراء والمديرات وتعزو الباحثة ذلك بأن القرارات تخص المؤسسة والموظفين وليس شخص المدير نفسه، لذا القرارات الارتجالية لا تكون في المؤسسات وخاصة إذا كان المدير موظف فتحكمه قوانين ولوائح المؤسسة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Kao<sup>164</sup> أوضحت بأنه لا توجد علاقة بين نمط اتخاذ القرار العفوي ومجموع عمليات ادارة المعرفة. واختلفت الدراسة مع دراسة رحمن<sup>165</sup>، التي كشفت ان نمط القرار العفوي له تأثير إيجابي علي أداء المؤسسة

#### - تحليل فقرات مجال " تجنبي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-12).

#### جدول (4-12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تجنبي "

م	الفرقة	المديرين			المديرات		
		الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي
1.	أقوم بإجراء اتخاذ القرارات لأن التفكير فيها يجعلني قلقاً.	1	*0.002	51.10	1	*0.000	48.66
2.	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة إلى حين أن يكون عليّ ضغط لاتخاذها.	2	*0.000	48.55	2	*0.000	46.42
3.	أؤجل اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكناً.	3	*0.000	47.11	3	*0.000	45.07
4.	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة.	5	*0.000	30.98	5	*0.000	32.84
5.	بشكل عام، أتخذ القرارات الهامة في اللحظة الأخيرة.	4	*0.000	42.77	4	*0.000	41.49
	جميع فقرات المجال معاً		*0.000	44.08		*0.000	42.90

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

<sup>164</sup> مرجع سبق ذكره 89  
<sup>165</sup> مرجع سبق ذكره 91

بشكل عام يمكن القول أن درجة موافقة المدراء لا تختلف كثيراً عن درجة موافقة المديرات حيث بلغت درجة الموافقة على مجال "تجنبي" لدى المدراء 44.08%، بينما المديرات 42.90%، وقد حصلت الفقرة "أقوم بإرجاء اتخاذ القرارات لأن التفكير فيها يجعلني قلقاً" على أعلى درجة موافقة في المجال لكليهما، بينما حصلت الفقرة "أتجنب اتخاذ القرارات الهامة" على أقل درجة موافقة للمدراء والمديرات.

درجة الموافقة من المديرين والمديرات كانت أقل من المتوسط يعني هناك عدم موافقة من كليهما علي فقرات هذا النمط التجنبي، ويمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر أهم أعمال المدير، ولا بد من أن يتم اتخاذ قرارات ما في المؤسسة، ولا يستطيع المدير تجنب هذه القرارات، فمصالح المؤسسة والعاملين فيها تتوقف علي هذه القرارات ولا يستطيع المدير تعطيل هذه المصالح من خلال ارجاء هذه القرارات، تكون هذه القرارات مهمة ومصيرية وتأخيرها يكلف المؤسسة الكثير من المال والجهد. لذلك لا يقبل أي مدير أن يتسبب بخسارة المؤسسة لأهدافها وامتيازاتها لكونه غير قادر علي اتخاذ القرار وتحمل ومسئوليته وبذلك يعرض نفسه للمساءلة، حسب ما ورد بالاطار النظري فالتجنبي وهو الذي يتحاشى اتخاذ القرارات، أصحاب هذا النمط لا يرغبون في اتخاذ القرار بأنفسهم وهذا ناتج من انعدام الثقة بالنفس، مما يدفع بهم لتأجيل قراراتهم والقضاء مسئولياتهم علي الغير. وحصلت الفقرة "أقوم بإرجاء اتخاذ القرارات لأن التفكير فيها يجعلني قلقاً" على أعلى درجة موافقة في المجال للمدراء والمديرات، تفسر الباحثة ذلك بأن هناك قرارات صعبة ومصيرية تترك أثر ومردود كبير علي الموظفين أو المؤسسة بطريقة سلبية مما يجعل المدير يقوم بإرجائها لفترة من الوقت، وحصلت الفقرة "أتجنب اتخاذ القرارات الهامة" على أقل درجة موافقة للمدراء والمديرات، تري الباحثة أنه ليس من المنطق أن يتجنب المدير اتخاذ القرارات وبالذات الهامة ، لا توجد ادارة بدون قرارات، فالقرارات أساس العمل الاداري.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Koa<sup>166</sup> لا توجد علاقة بين نمط اتخاذ القرار التجنبي وبين عمليات ادارة المعرفة، وانتقلت مع دراسة رحمن<sup>167</sup>، أن النمط التجنبي له تأثير سلبي علي أداء المؤسسة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة Salo<sup>168</sup> التي بينت نتائجها استخدام محققي الشرطة للنمط التجنبي ويرجع ذلك لاختلاف ظروف العمل وبيئته واختلاف عينات الدراسة للدراستين.

<sup>166</sup> مرجع سبق ذكره في 89

<sup>167</sup> مرجع سبق ذكره في 91

<sup>168</sup> مرجع سبق ذكره في 95

## - تحليل مجالات أنماط اتخاذ القرار

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-13).

### جدول (4-13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لأنماط اتخاذ القرار

المديرين			المديرات			البند
الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتوسط الحسابي النسبي	
3	0.156	61.98	3	*0.002	65.31	حدسي
2	*0.000	73.95	2	*0.000	71.03	اتكالي
1	*0.000	86.51	1	*0.000	84.99	منطقي
5	*0.000	37.95	5	*0.000	34.63	عفوي
4	*0.000	42.90	4	*0.000	44.08	تجنبي

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (4-13) تبين أن أكثر الأنماط ممارسة لدى المدراء هي النمط المنطقي (84.99%)، ومن ثم النمط الاتكالي (71.03%)، ومن ثم النمط الحدسي (65.31%)، ومن ثم النمط التجنبي (44.08%)، وأخيراً النمط العفوي (34.63%).

وأيضاً يتبين من جدول (4-13) أن أكثر الأنماط ممارسة لدى المديرات هي النمط المنطقي (86.51%)، ومن ثم النمط الاتكالي (73.95%)، ومن ثم النمط الحدسي (61.98%)، ومن ثم النمط التجنبي (42.90%)، وأخيراً النمط العفوي (37.95%).

أكثر الأنماط ممارسة لكل من المدراء والمديرات النمط المنطقي ثم الاتكالي فقد تشابه المديرين والمديرات في الأنماط نفسها، وحسب ما ورد في الإطار النظري فالنمط المنطقي (العقلاني) يفترض قدرة صانع القرار علي تحديد المشكلة بوضوح، وعدم تنازع في الأهداف، وأنه يعرف جميع الخيارات، ولديه ترتيب واضح للتفضيلات، والنمط الاتكالي هو يتسم بالبحث عن النصيحة والتوجيه من الآخرين قبل اتخاذ أي قرارات مهمة، تعتقد الباحثة أن المدراء يتصرفون بعقلانية ضمن حدود معينة لأنه يستحيل علي البشر فهم ومعالجة كل المعلومات الضرورية فالمشاكل معقدة والأهداف

غير واضحة والخيارات كثيرة، فقلة من الناس تتصرف بعقلانية مطلقة، وكون النمط الاتكالي نمط سائد فهو يعتمد علي مشاورة ومشاركة الآخرين في طرح بدائل متميزة لتسهيل عملية اتخاذ القرار، فالمدراء يحتاجون للمشاورة والنصيحة من الآخرين لدعم قراراتهم. أما بالنسبة للنمط الحدسي فكان هناك درجة موافقة ولكنها ليست كبيرة فصاحب القرار الحدسي يعتمد علي خبرته ومشاعره في اتخاذ القرارات لذلك كانت درجة الموافق ليست كبيرة فاتخاذ القرارات لها خطوات محددة وتراعي جميع الظروف المحيطة. أما كلا من النمط العفوي والتجنبي حقا أقل درجة موافقة بين المديرين والمدراء فلا يمكن تجنب القرارات فالقرارات من أولويات عمل المدراء، ولا يمكن أن تكون عفوية فالقرارات تحقق أهداف المنظمة لذلك لا بد أن تكون مدروسة.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرني<sup>169</sup>، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرجال والنساء في اساليب قراراتهم.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة Omotola<sup>170</sup>، التي وجدت ان الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الاناث، و مع دراسة Isola<sup>171</sup>، أثبتت أن مدراء ماليزيا أكثر عقلانية من المديرين الأمريكيات. و مع دراسة بن عبدالله<sup>172</sup>، كشفت الدراسة ان الغالبية العظمي من المبحوثين الاكاديميين يستخدموا الحدس في قراراتهم، و مع دراسة Salo<sup>173</sup>، التي كشفت أن أكثر أنماط اتخاذ القرارات المستخدمة النمط الاتكالي والنمط التجنبي، دراسة Gunasekare<sup>174</sup> أن الغالبية من مدراء الدوائر الحكومية استخدموا النمط الاتكالي والتجنبي، بينما مدراء الشركات الخاصة استخدموا النمط العقلاني والعفوي.

---

<sup>169</sup> مرجع سبق ذكره في 99

<sup>170</sup> مرجع سبق ذكره في 90

<sup>171</sup> مرجع سبق ذكره في 92

<sup>172</sup> مرجع سبق ذكره في 94

<sup>173</sup> مرجع سبق ذكره في 95

<sup>174</sup> مرجع سبق ذكره في 96

#### 4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (مستوى المعرفة والاطلاع)، (مستوى المشاركة في اتخاذ القرار)، (مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار)، تعزى للجنس.

#### جدول (4-14):

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.645	-0.462	8.46	8.41	مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين.
*0.039	-2.085	8.18	7.89	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.
0.569	0.570	8.10	8.17	مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار.

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### مستوى المعرفة والاطلاع

من النتائج الموضحة في جدول (4-14) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى المعرفة والاطلاع تعزى إلى الجنس.

تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع تعزى إلى الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعرفة والاطلاع مهمة لجودة القرارات لكل من المديرين والمديرين دون استثناء في عملية اتخاذ القرارات، فالمعرفة والاطلاع تحسن من قدرات المدراء ومهاراتهم وذلك من خلال الاطلاع علي كل ما يتعلق بأساليب عملية اتخاذ القرارات، وحسب ما ورد في الاطار النظري فتكمن أهمية المعرفة في إنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيسياً في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان أن يجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات. فمنظمات العصر الحديث تحتاج دوماً إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

## مستوى المشاركة في اتخاذ القرار

من النتائج الموضحة في جدول (4-14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى المشاركة في اتخاذ القرار تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.

تم قبول الفرضية البديلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار تعزى للجنس وذلك لصالح الإناث، ويمكن القول ان الإناث أكثر مشاركة ومشاورة في عملية اتخاذ القرارات ، فطبيعة المرأة تقوم بمشاورات طويلة ثم تتخذ القرارات، وأن مشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة ومقترحات مختلفة، فكثير من القرارات وحل المشكلات يدركها المرؤوسون أكثر من المدير، ففي هذه الحالة فإن المشاركة الجماعية في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء ويشعر الفرد بأنه جزء فاعل في كيان المؤسسة.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة Haniffa<sup>175</sup> أن المديرات الماليزيات أكثر ديمقراطية ومشاركة وتوافق وتردد في أساليب اتخاذهن للقرارات من نظرائهن من الرجال. الأشهب<sup>176</sup> وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير المهنة لصالح المديرين، وإلى متغير الجنس لصالح الذكور، مع دراسة شعت ونشوان<sup>177</sup> توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على فقرات الاستبيان لصالح المديرين أي أن المديرين يميلون إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية أكثر من المديرات.

واختلفت الدراسة مع دراسة العمري<sup>178</sup> أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى للجنس، ومع دراسة حرز الله<sup>179</sup> التي وضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة البلوشي<sup>180</sup> التي كشفت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأسس المشاركة ومجالاتها وأساليبها في اتخاذ القرار التعليمي تعزى للجنس، دراسة خليل<sup>181</sup> لا

<sup>175</sup> مرجع سبق ذكره في 12

<sup>176</sup> مرجع سبق ذكره في 85

<sup>177</sup> مرجع سبق ذكره في 86

<sup>178</sup> مرجع سبق ذكره في 67

<sup>179</sup> مرجع سبق ذكره في 51

<sup>180</sup> مرجع سبق ذكره في 83

<sup>181</sup> مرجع سبق ذكره في 87

توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابة المعلمين و المعلمات تعزى إلى الجنس أو المرحلة التعليمية، ومع دراسة صوان ,اخرين<sup>182</sup>، أن غالبية عينة الدراسة يتاح لها الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، أن مستوى الجوانب الايجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية يتسم بالارتفاع.

### مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار

من النتائج الموضحة في جدول (4-14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار تعزى إلى الجنس.

تم قبول الفرضية الصفرية بأن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حول مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار تعزى إلى الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مستوى توفر المعلومات مهم بعمليات اتخاذ القرارات، وكل القرارات تحتاج لتوفر المعلومات فكل من المديرين والمديرات يحتاج لهذه المعلومات، كما ورد بالاطار النظري ففعالية القرارات تتوقف علي مدي توافر وتكامل المعلومات الضرورية ومدي دقتها وسلامتها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، فالمعلومات تعتبر العمود الفقري للعمل الاداري في أي مؤسسة. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العواودة<sup>183</sup> التي كشفت وجود أثر بين توفر المعلومات وانماط اتخاذ القرارات، دراسة مسعود<sup>184</sup> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الادارة العليا والوسطي للعوامل التي تؤدي إلي أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية بقطاع غزة تعزى للجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  حول نمط اتخاذ القرار تعزى لبعض السمات الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).  
تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

<sup>182</sup> مرجع سبق ذكره في 88

<sup>183</sup> مرجع سبق ذكره في 71

<sup>184</sup> مرجع سبق ذكره في 72

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول نمط اتخاذ القرار تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4-15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس .

تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط القرار تعزى للجنس ذلك بأن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في اطار لوائح وقوانين المؤسسة والتي يلتزم بها جميع المدراء علي حد سواء، لهذا لا يوجد اختلاف بينهم.

وانتقلت الدراسة مع دراسة أبو عفش<sup>185</sup>، في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس، دراسة السقا<sup>186</sup>، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى اتخاذ القرارات تعزى للجنس، دراسة العواودة<sup>187</sup>، لا يوجد أثر دال احصائيا في نمط اتخاذ القرار لدي المدراء يعزى لمتغير الجنس، دراسة القرني<sup>188</sup>، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرجال والنساء كمجموعة جنسية و لا توجد كذلك في اساليب قراراتهم.

واختلفت الدراسة مع دراسة شهاب<sup>189</sup>، في وجود فرق دال لصالح الذكور في معرفة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس، دراسة نزال<sup>190</sup>، وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية تعزى لمتغير النوع لصالح المديرات، ولصالح الذكور في مجال المهام الادارية، دراسة الإبراهيم والقضاة<sup>191</sup>، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور في فاعلية اتخاذ القرارات الادارية، دراسة Salo<sup>192</sup> أن أنماط اتخاذ القرار لمحقيقي الشرطة الإناث كان النمط الاتكالي والتجنبي.

<sup>185</sup> مرجع سبق ذكره في 66

<sup>186</sup> مرجع سبق ذكره في 69

<sup>187</sup> مرجع سبق ذكره في 71

<sup>188</sup> مرجع سبق ذكره في 99

<sup>189</sup> مرجع سبق ذكره في 9

<sup>190</sup> مرجع سبق ذكره في 70

<sup>191</sup> مرجع سبق ذكره في 10

<sup>192</sup> مرجع سبق ذكره في 95

جدول (15-4):

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس وانماط اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.212	1.253	6.20	6.53	حدسي.
0.181	-1.343	7.39	7.10	اتكالي .
0.254	-1.146	8.65	8.50	منطقي.
0.254	-1.146	3.79	3.46	عفوي.
0.721	0.358	4.29	4.41	تجنبي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول نمط اتخاذ القرار تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول (16-4) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha \leq$  للمجالات " حدسي، عفوي، تجنبي" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر .

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha \leq$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

تم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تقول بأن توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط اتخاذ القرار تعزى للعمر في نمط ( حدسي، تجنبي، عفوي) لأنها دالة احصائياً، لصالح الذين أعمارهم تزيد عن 50 عاماً.

يمكن القول أن المديرون الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاماً يوجد فرق لصالحهم في النمط الحدسي لخبرتهم الواسعة ، وعدم توفر المعلومات، ودرجة عدم التأكد عالية، والوقت قليل لاتخاذ القرارات، كل ذلك يشجع القرار الحدسي، رغم أن درجة الموافقة ليست كبيرة. حسب جدول (2-4) نسبة المدراء التي تزيد أعمارهم عن 50 عاماً 35 % أقل من المتوسط لذلك كانت درجة الموافقة ليست

كبيرة. بالنسبة لمجالي (منطقي واتكالي)، لا يوجد فرق يعزو للعمر ويمكن القول بان القرارات الإدارية الموضوعية تتخذ وفقاً لأسس موضوعية تبدأ بوجود حاجة للقرار مروراً بالإجراءات الإدارية الواجب اتباعها عند اتخاذ القرار بناء على الصلاحيات المخولة واللوائح والتعليمات، وهذه الآلية موجودة في المؤسسات الإدارية ويتبعها الإداريون باختلاف فئاتهم العمرية. واتفقت النتيجة مع دراسة omotola<sup>193</sup> التي أثبتت ان العمر ارتبط بالنمط العفوي. ومع دراسة العمري<sup>194</sup> توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات تعزي للعمر، واختلفت مع دراسة العواودة<sup>195</sup> لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في أنماط اتخاذ القرارات غير المبرجة لدى المديرين في الوزارات في الأردن يعزى الى متغير العمر، ودراسة القرني<sup>196</sup> لا يوجد علاقة بين نمط اتخاذ القرارات ومتغير العمر لدي مدراء المكاتب في ولاية فلوريدا، دراسة السقا<sup>197</sup>، لا توجد فروق بين اجابات المبحوثين عن مستوي اتخاذ القرار تعزي للعمر، دراسة ابو عفش<sup>198</sup> كشفت عن عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا علي اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزي للعمر.

#### جدول (16-4):

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		50 فأكثر	من 40 - أقل من 50	أقل من 40 سنة	
*0.008	5.023	6.93	6.04	6.21	حدسي.
0.680	0.386	7.30	7.14	7.37	اتكالي .
0.532	0.634	8.59	8.50	8.70	منطقي.
*0.029	3.627	4.03	3.21	3.84	عفوي.
*0.020	4.044	4.97	3.96	4.18	تجنبي.

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

<sup>193</sup> مرجع سبق ذكره في 90  
<sup>194</sup> مرجع سبق ذكره في 67  
<sup>195</sup> مرجع سبق ذكره في 71  
<sup>196</sup> مرجع سبق ذكره في 99  
<sup>197</sup> مرجع سبق ذكره في 69  
<sup>198</sup> مرجع سبق ذكره في 66

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول نمط اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (17-4) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T- لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " عفوي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\leq 0.05$   $\alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه لصالح المجال العفوي. ليس بالضرورة من يحمل شهادات علمية عليا يرتبط بأساليب متقدمة في اتخاذ القرار.

وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط (منطقي، واتكالي، وحدي، وتجنبي) تعزى للمؤهل العلمي تعزى الباحثة ذلك أن الغالبية العظمى من المدراء من حملة البكالوريوس، وأن المؤهل العلمي لا يحدد للمدير نمط اتخاذه للقرار، فالمدراء يتبعون جهة رسمية ترسم لهم سياسات يتم اتباعها وإن الصلاحيات تكون محدودة

وانتقلت هذه الدراسة مع بعض الدراسات ، كدراسة النبيه<sup>199</sup> توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ودراسة أبو عفش<sup>200</sup> أوضحت عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة الأونروا علي اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للمؤهل العلمي، دراسة نزال<sup>201</sup> بوجود فروق في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى للمؤهل العلمي في مجالي المهام التعليمية وممارسة عملية اتخاذ القرارات، ودراسة العواودة<sup>202</sup> وان الإداريين الحاصلين على مؤهلات علمية عليا امتازوا بقدرة افضل في اتخاذ القرارات الإدارية المبرمجة، ودراسة الابراهيم والقضاه<sup>203</sup> وجود فروق ذات دلالة احصائية لفاعلية اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

<sup>199</sup> مرجع سبق ذكره في 65

<sup>200</sup> مرجع سبق ذكره في 66

<sup>201</sup> مرجع سبق ذكره في 70

<sup>202</sup> مرجع سبق ذكره في 71

<sup>203</sup> مرجع سبق ذكره في 10

وتختلف مع دراسة العمري<sup>204</sup> لا توجد فروق حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزي للجنس. كدراسة ماضي<sup>205</sup> لا يختلف السلوك القيادي ولا اتخاذ القرارات لمديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة السقا<sup>206</sup> لا توجد فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين عن مستوي اتخاذ القرارات تعزي للمؤهل العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تعزي للمؤهل العلمي.

#### جدول (17-4):

#### نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير - دكتوراه	دبلوم - بكالوريوس	
0.068	-1.841	6.92	6.27	حدسي .
0.295	-1.052	7.49	7.18	اتكالي .
0.119	1.566	8.34	8.61	منطقي .
*0.012	-2.556	4.42	3.45	عفوي .
0.091	-1.699	4.98	4.23	تجنبي .

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  حول نمط اتخاذ القرار تعزي لسنوات الخبرة .

من النتائج الموضحة في جدول (18-4) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى سنوات الخبرة .

تم قبول الفرضية الصفرية أن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول نمط اتخاذ القرار تعزي لسنوات الخبرة، ويمكن القول بعدم وجود فروق احصائية بين انماط اتخاذ القرار وسنوات الخبرة لأن

<sup>204</sup> مرجع سبق ذكره في 67

<sup>205</sup> مرجع سبق ذكره في 78

<sup>206</sup> مرجع سبق ذكره في 69

القرارات الإدارية تعتمد على توفير المعلومات ودرجة غموض وتعقيد القرارات والحكمة في اتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى استخدام منهج موضوعي بوجود حاجة للقرار مروراً بالإجراءات الإدارية الواجب اتباعها عند اتخاذ القرار بناءً على الصلاحيات المخولة واللوائح والتعليمات، والمصادقة عليه من الجهات الإدارية المختلفة.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة العواودة<sup>207</sup> لا يوجد أثر لنمط اتخاذ القرارات لدى المديرين في الوزارات في الأردن يعزى إلى متغير الخبرة، ودراسة أبو عفش<sup>208</sup> عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرارات وحل المشاكل تعزى للخبرة، دراسة مسعود<sup>209</sup> لا توجد فروق حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية بقطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة، ودراسة مسكي<sup>210</sup> كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار ومستوي الخبرة، مهنا<sup>211</sup> ولا توجد فروق في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبر، ودراسة ماضي<sup>212</sup> كشفت لا يختلف السلوك القيادي ولا اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظتي غزة وشمالها باختلاف سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة البوعشي<sup>213</sup> أثبتت وجود تأثير للعوامل الشخصية في عملية صناعة القرارات واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء، ودراسة نزال<sup>214</sup> كشفت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى سنوات الخدمة في مجال المهام الإدارية ولصالح الخبرة أقل من 5 سنوات، ودراسة شهاب<sup>215</sup> أثبتت وجد فرق دال لصالح فئة (16) سنة خدمة في الإدارة فأكثر في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار.

---

207 مرجع سبق ذكره في 71  
208 مرجع سبق ذكره في 66  
209 مرجع سبق ذكره في 72  
210 مرجع سبق ذكره في 81  
211 مرجع سبق ذكره في 34  
212 مرجع سبق ذكره في 78  
213 مرجع سبق ذكره في 82  
214 مرجع سبق ذكره في 70  
215 مرجع سبق ذكره في 9

جدول (18-4):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 20 سنة	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	
0.661	0.415	6.48	6.25	6.52	حدسي .
0.747	0.293	7.12	7.31	7.26	اتكالي .
0.080	2.573	8.76	8.50	8.37	منطقي .
0.164	1.830	3.24	3.80	3.84	عفوي .
0.381	0.972	4.08	4.43	4.71	تجنبي .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.

يبين جدول (19-4) وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين بينما تبين وجود علاقة عكسية بين مجال "عفوي، تجنبي" وبين مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين.

تعزو الباحثة وجود علاقة طردية بين مجال منطقي واتكالي وبين مستوى المعرفة والاطلاع إلى أن أهمية المعرفة تكمن في إنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيسياً في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان أن يجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات، فالنمط المنطقي في اتخاذ القرارات قائم علي استخدام العقل وقدراته والنمط الاتكالي يقوم علي مشاركة قدرات وخبرات الآخرين في اتخاذ القرارات. ووجود علاقة عكسية بين مجال عفوي وتجنبي، فالعفوي من يتخذ قرارات في الحال وسريعة ولن يهتم لأن يزيد معرفته واطلاعه وكذلك التجنبي لن يكون في حاجة للمعرفة الاطلاع.

جدول (19-4):

معامل الارتباط بين أنماط اتخاذ القرار وبين مستوى المعرفة والاطلاع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.226	0.062	حدسي.
*0.000	.322	اتكالي .
*0.000	.706	منطقي.
*0.005	-.209	عفوي.
*0.041	-.142	تجنبي.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.

يبين جدول (20-4) وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجالات "حدسي، عفوي، تجنبي" وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تحسن العلاقات الانسانية بين القادة والمرؤوسين وايجاد مزيد من التقارب بينهم عن طريق تكرار المناقشات وكسر حاجز الخوف بما يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويزيد من استعداد القادة من تقبل النقد، وكذلك وقوف المرؤوسين علي حقيقة المشاكل التي تواجهها المؤسسة ومبررات صدور القرارات المتعلقة بها، ويحسن من جودة القرارات الادارية عن طريق أخذ وجهات النظر المختلفة في الاعتبار والتعرف علي كافة الحلول والبدائل المتاحة. فوجود علاقة طردية للنمط الاتكالي فهذا النمط قائم علي اساس الاعتماد علي مشاورة الاخرين في اتخاذ القرارات، وكذلك النمط المنطقي فهو يشارك الاخرين قدراتهم العقلية للوصول لاختيار أفضل البدائل. وعكسي مع كل من حدسي وعفوي وتجنبي فهذه الأنماط الثلاثة لا تهتم بمشاركة الاخرين فالحدسي يعتمد علي خبرته والعفوي يتخذ قرارات مفاجئة وسريعة أما التجنبي فهو يؤجل قراراته لذلك كانت النتيجة عدم وجود علاقة.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة مسعود<sup>216</sup> بوجود مشاركة من المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووجود علاقة مريحة بينهم وبين المدير، ودراسة الشقصي<sup>217</sup> أن المشاركة في صنع القرار تختلف باختلاف النمط الإداري ونوعية القرار، ودراسة العمري<sup>218</sup> كشفت بوجود علاقة ارتباطية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بوكالة الغوث بغزة، دراسة الحميضي<sup>219</sup> أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما علي مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس، وأن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها، دراسة صوان وآخرون<sup>220</sup> أن غالبية عينة الدراسة يتاح لها الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، أن مستوى الجوانب الايجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية يتسم بالارتفاع، ودراسة خليل<sup>221</sup> يهتم مدير المدرسة بمشاركة وكيل المدرسة والمعلمين الأوائل في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمر الفنية، لا يتخذ مدير المدرسة قرارًا إلا في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار، كما يفضل القرارات التي تتخذ بطريقة جماعية

#### جدول (20-4):

##### معامل الارتباط بين أنماط اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
حدسي.	0.097	0.118
اتكالي .	.555	*0.000
منطقي.	.494	*0.000
عفوي.	-0.035	0.334
تجنبني.	0.072	0.191

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

<sup>216</sup> مرجع سبق ذكره في 72  
<sup>217</sup> مرجع سبق ذكره في 79  
<sup>218</sup> مرجع سبق ذكره في 67  
<sup>219</sup> مرجع سبق ذكره في 74  
<sup>220</sup> مرجع سبق ذكره في 88  
<sup>221</sup> مرجع سبق ذكره في 87

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين وأنماط اتخاذ القرار

يبين جدول (21-4) وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجالات "حدسي، عفوي، تجنبي" وبين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلومات تكتسب أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد المدير بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصوراتها لما يتطلب منه القيام به، فكل من النمط المنطقي والاتكالي بحاجة للمعلومات لصناعة قرارات فعالة واختيار بدائل مناسبة تحقق أهداف المؤسسة، ولا توجد علاقة بين مجالات "التجنبي والحدسي والعفوي" فهذه المجالات لا تبني قراراتها علي المعلومات، لهذا لا توجد علاقة بينها وبين مستوى وفرة المعلومات.

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة العوادة<sup>222</sup> يوجد أثر بين توفر المعلومات وأنماط اتخاذ القرارات، دراسة مسعود<sup>223</sup> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلي أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية بقطاع غزة منها نظم المعلومات تعزي للجنس، دراسة البوعشي<sup>224</sup> وجود تأثير للعوامل التنظيمية في عملية صناعة القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء. واختلفت الدراسة مع دراسة بن عبدالله<sup>225</sup> تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات ونمط الحدسي

#### جدول (21-4):

معامل الارتباط بين أنماط اتخاذ القرار وبين وفرة المعلومات لصناعة القرار

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
حدسي.	0.093	0.129
اتكالي .	.285	*0.000
منطقي.	.648	*0.000
عفوي.	-0.110	0.091
تجنبي.	-0.039	0.316

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

<sup>222</sup> مرجع سبق ذكره في 71

<sup>223</sup> مرجع سبق ذكره في 72

<sup>224</sup> مرجع سبق ذكره في 82

<sup>225</sup> مرجع سبق ذكره في 94

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

5-1 مقدمة

5-2 النتائج

5-3 التوصيات

5-4 البحوث المستقبلية

## النتائج والتوصيات

### 5-1 مقدمة

في هذا الفصل تستعرض الباحثة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبناءا على النتائج النهائية قامت الباحثة بوضع عدد من التوصيات واتجاهات بحثية مستقبلية.

### 5-2 النتائج

#### نمط اتخاذ القرار

- النمط السائد في اتخاذ القرارات لدي المدراء والمديرات النمط المنطقي ثم الاتكالي ثم الحدسي ثم التجنبي ثم العفوي فكل من المديرين والمديرات تساووا في أنماط اتخاذ القرارات، فلا فرق بين المرأة والرجل في أنماط اتخاذ القرارات حسب ما أثبتت الدراسة.

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (مستوى المعرفة والاطلاع)، (مستوى المشاركة في اتخاذ القرار)، (مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار)، تعزى للجنس.

#### مستوى المعرفة والاطلاع

بالنسبة لمستوي المعرفة والاطلاع تم قبول الفرضية فلا توجد فرق بين المدراء والمديرات في مستوي المعرفة والاطلاع، فكلاهم يحتاج للمعرفة والاطلاع في اتخاذ القرارات لما لها من أهمية تساعدهم في تجاوز القرارات الصعبة.

#### مستوى المشاركة في اتخاذ القرار

بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات تم رفض الفرضية بان هناك فروق بين المرأة والرجل في المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لصالح الاناث، اثبتت الدراسة أن الإناث أكثر مشاركة ومشاورة في عملية اتخاذ القرارات من الرجال، فالمرأة قبل اتخاذها للقرارات تشارك من حولها في القرار المتخذ.

#### مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار

بالنسبة لمستوي وفرة المعلومات تم قبول الفرضية فلا توجد فروق بين المدراء والمديرات حول مستوي وفرة المعلومات لصنع القرار، فتوفر المعلومات شيء أساسي لبناء قرار صحيح، وكل من المديرين والمديرات يحتاج لهذه المعلومات فلا فرق بينهم.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  حول نمط اتخاذ القرار تعزى لبعض السمات الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### الجنس

تم قبول الفرضية بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول نمط القرار تعزى للجنس ذلك بأن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في اطار لوائح وقوانين المؤسسة والتي يلتزم بها جميع المدراء والمديرات علي حد سواء، لهذا لا يوجد اختلاف بينهم.

### العمر

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول نمط اتخاذ القرار تعزى للعمر في نمط ( حدسي، تجنبي، عفوي)، لصالح الذين أعمارهم تزيد عن 50 عاما. يمكن القول أن المدراء الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاما يوجد فرق لصالحهم في النمط الحدسي لخبرتهم الطويلة. ولا توجد فروق في نمط (منطقي واتكالي)، والعمر فالقرارات الإدارية الموضوعية تتخذ وفقاً لأسس موضوعية تبدأ بوجود حاجة للقرار مروراً بالإجراءات الإدارية الواجب اتباعها عند اتخاذ القرار بناء على الصلاحيات المخولة واللوائح والتعليمات، وهذه الآلية موجودة في المؤسسات الإدارية ويتبعها الإداريون باختلاف فئاتهم العمرية.

### المؤهل العلمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا مجال " عفوي" تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه، فليس من الضروري أن يكون حملة الشهادات العليا يمتازوا بقدرة أفضل في اتخاذ القرارات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط (منطقي، واتكالي، وحدسي، وتجنبي)، تعزى للمؤهل العلمي، فالغالبية العظمى من المدراء والمديرات من حملة البكالوريوس، فالمدراء والمديرات يتبعون المنظمة التي يعملون بها وهي من ترسم لهم سياسات يتم اتباعها وان الصلاحيات تكون محدودة.

### الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول نمط اتخاذ القرار تعزى لسنوات الخبرة، ويمكن القول بعدم وجود فروق احصائية بين انماط اتخاذ القرار وسنوات الخبرة لأن القرارات الإدارية تعتمد على توفير المعلومات ودرجة غموض وتعقيد القرارات والحكمة في اتخاذ القرارات الإدارية، اضافة الى استخدام منهج موضوعي بوجود حاجة للقرار مروراً بالإجراءات الإدارية الواجب اتباعها عند اتخاذ القرار بناء على الصلاحيات المخولة واللوائح والتعليمات

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.

وجود علاقة طردية بين مجال منطقي واتكالي وبين مستوى المعرفة والاطلاع، فأهمية المعرفة تكمن في إنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها.

وجود علاقة عكسية بين مجال عفوي وتجنبي، فالعفوي من يتخذ قرارات في الحال وسريعة ولن يهتم لأن يزيد معرفته واطلاعه وكذلك التجنبي لن يكون في حاجة للمعرفة الاطلاع.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.

وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجالات "حدسي، عفوي، تجنبي" وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين. فوجود علاقة طردية للنمط الاتكالي فهذا النمط قائم علي اساس الاعتماد علي مشاورة الاخرين في اتخاذ القرارات، وكذلك النمط المنطقي فهو يشارك الآخرين قدراتهم العقلية للوصول لاختيار أفضل البدائل. وعكسي مع كل من حدسي و عفوي وتجنبي فهذه الأنماط الثلاثة لا تهتم بمشاركة الآخرين فالحدسي يعتمد علي خبرته وال عفوي يتخذ قرارات مفاجئة وسريعة أما التجنبي فهو يؤجل قراراته لذلك كانت النتيجة عدم وجود علاقة.

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين أنماط اتخاذ القرار وبين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين.

وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجالات "حدسي، عفوي، تجنبي" وبين وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين. فالمعلومات تكتسب أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد المدير بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصورات له لما يتطلب منه القيام به، فكل من النمط المنطقي والاتكالي بحاجة للمعلومات لصناعة قرارات فعالة واختيار بدائل مناسبة تحقق أهداف المؤسسة، ولا توجد علاقة بين مجالات "التجنبي والحدسي وال عفوي" فهذه المجالات لا تبني قراراتها علي المعلومات، لهذا لا توجد علاقة بينها وبين مستوى وفرة المعلومات.

### 3-5 التوصيات

علي ضوء ما سبق توصي الباحثة بما يلي:

- السماح للمرأة بالمشاركة في المناصب العليا والتواجد في مراكز صنع القرار فذلك يؤدي لتطور حقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التنموية لبناء مجتمع متكامل.
- اعطاء دورات تدريبية للمدراء و المديرات في عملية اتخاذ القرارات وأنماطها لتحسين جودة وفاعلية القرارات.
- تشجيع المدراء للمرؤوسين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار من خلال تقديم الحوافز لهم.
- علي المدراء أن يكونوا علي بينه من نمط قرارهم، وان هناك انماط تكون مفضلة بين المديرين، وهذه الأنماط قد لا تكون فعالة في جميع الحالات أو البيئات وبالتالي فمن المستحسن للمديرين إيجاد سبل للاستفادة من المزايا التي توفرها الأنماط الأخرى.

### 4-5 البحوث المستقبلية

- اجراء بحوث مستقبلية تشمل انماط مختلفة من اتخاذ القرارات وأن يتم التركيز علي متغيرات جديدة مثل درجة المخاطرة، وقت القرار، البيئة الخارجية، وزيادة العينة لتشمل المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.
- إجراء بحوث حول انماط اتخاذ القرار الأخرى مثل ( السلوكي، والمفاهيمي، التوجيهي والتجريدي).
- إجراء بحوث حول أثر أنماط اتخاذ القرارات علي الأداء المؤسسي.
- إجراء بحوث حول النمط القيادي للمدراء واثره علي عملية اتخاذ القرارات

## المراجع

1- المراجع العربية

2- المراجع الأجنبية

## 1- المراجع العربية:

### الكتب

- ابو معمر، فارس (2006)، الادارة المالية، غزة، مكتبة أفاق، ط 4 ، ص 1.
- أحمد، ابراهيم (2005)، الادارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- ابراهيم، درويش (2008)، الادارة العامة في النظرية و الممارسة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.
- حريري، رفة ( 2008 )، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم ( 2006 )، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2005)، ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية.
- طعمه، أمل أحمد (2006)، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، عمان: دار ديوبند للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2007)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 2.
- هيتي، خالد عبد الرحيم (2000)، استخدام الأساليب الكمية مدخل لاتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ياغي، محمد (2010)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1.

### الدوريات والرسائل العلمية

- أبو حمدي، إلهام نايف محمود (2005)، أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو سبت، صبري فايق، (2005)، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- أبو عفش، ايناس شحته (2011)، أثر الذكاء العاطفي علي مقدرة مدرء مكتب الأونروا بغزة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.

- الإبراهيم، عدنان والقضاة، محمد (2006)، "درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون"، مجلة التربية، الجزء الثاني، العدد (62) - المنصورة، مصر، ص: (25 - 47).
- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (2012) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية. بريطانيا.
- الأشهب، عائده كامل (2001)، درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة القدس، القدس.
- البلوشي، عائشة بنت سعيد بن محمود (2002)، مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- بن علي الزهراني، سلطان بن عاشور (2009)، التفضيل المهني واتخاذ القرار لدي عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، كلية التربية، قسم علم نفس، جامعة أم القرى، السعودية.
- بوضياف، نوال (2008)، التقويم الذاتي لعمل المدير ودوره في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- البوعشي، نجيب إبراهيم (2003)، صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة: دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- حميضي، عبد العزيز بن محمد (2007)، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية علي العاملين في مجلس الشوري السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- حرز الله، أشرف رياض (2007)، مدي مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- خليل، نبيل سعد (2000)، واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية علي مستوي المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، دراسة تحليلية، مجلة التربية، المجلد الثالث، ع(1).
- الزهراني، عبد الرحمن علي أحمد (2005)، علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب الملتحقين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة، (رسالة ماجستير غير منشورة) مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- السقا، ميسون سليم (2009)، أثر ضغوط العمل علي عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية علي المصارف العاملة بقطاع غزة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- الشمري، انتظار أحمد و الدوري، معتر سلمان (2004)، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الشهري، سعد محمد (2009)، الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينه من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، جامعة ام القري، مكة المكرمة، السعودية.
- شقصي، حمد بن هلال (2005)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها علي أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان.
- شعت، رزق عبد المنع م، نشوان، جميل عمر (2001)، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس، نوفمبر 2001 ، فلسطين، (230- 271).
- شمس الدين، عبدالله شمس الدين (2005)، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الادارة والانتاجية، دمشق، سوريا.
- شهاب، شهرزاد محمد (2011)، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس عشر.
- صوان واخرون (1988)، دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار الأكاديمي: دراسة تطبيقية في جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- طبش، مصعب اسماعيل (2008)، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، بندر بن محمد (2009)، اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، السعودية.
- العمري، سهيلة عبد محمد (2011)، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات علي أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العوادة، عاطف محمد فالح (2008)، العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- عباس، علي (2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، ص 129 - 157
- عبدالله، آلا (2007)، المرأة واتخاذ القرار الاجتماعي، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

- قاسم، سعاد (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي علي عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية علي المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة
- ماضي، عبد الرحمن سعيد (2005)، "السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة علي اتخاذ القرارات في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدى القياديين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- مسعود، محمود رجب (2008)، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- مسكي، زامل جميل (2003)، بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عين من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مطر، عصام (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.
- مناصرية، اسماعيل (2004)، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- مهنا، ابراهيم عفيف (2006)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
- موسى، شهرزاد محمد شهاب (2001)، القدرة علي اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بمركز الضبط، جامعة الموصل، رسالة ماجستير.
- نزال، مي سامي (2009)، "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة علي حل المشكلات لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- النبيه، إياد أحمد (2011)، فاعلية اتخاذ القرار و علاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- النوشان، علي بن حمد (2003)، ضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- هزايمة، أحمد صالح (2009)، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول.

- احصائيات وكالة الغوث الدولية (2012)، دائرة التربية والتعليم، قطاع غزة.  
- تقرير مؤسسة المرأة العربية (2010).

<http://arabwf.org>

- السيد احمد الكردي (2013)، تنمية القرارات الادارية، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بالمنظمة.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/197295>

- شبكة النبا المعلوماتية (2013)، الأوتوقراطية.

<http://www.annabaa.org/nbanews/68/184.htm>

## 2- المراجع الأجنبية:

- Alqarni, Abdulrahman (2003), The Managerial Decision Styles of Florida's State University libraries' Managers, The Florida State University.
- Anderson, Donna (2004), Gender Differences in Senior Management Decision Making in the New England Area Health Service, Academic journal article from Australian Health Review, Vol. 28, No. 1.
- Bei, zhuo (2006), Comparison of decision styles of business managers in two international companies within a rational decision-making context, Cape Peninsula University of Technology, Cape town.
- Bin Abdullah, Muhammad (2011), Situational Factors and Intuitive Decision Style among Academicians, international journal of humanities and social science Vol. 1 No 7.
- Bin Mohamed Haniffa & Musa Ahmed, Elsadig (2008), Gender Differences in Decision-Making Styles of Malaysian Managers, European Journal of Scientific Research; Vol. 19 Issue 3, p 405 .
- Boussif, Driss,(2010), Decision-Making Styles of Arab Executives: Insights from Tunisia, University of Central Lancashire, Merseyside,UK.
- Bruce RA, Scott SG (1995), Decision making style: The development and assessment of anew measure, Educ. Psychol. Measure. 55:818-831.

- Gunasekare, (2010), A comparative Study on General Decision Making Style of Middle Level Managers Between Private And Public Sector Organization in SRILANKA, Department of Accountancy, University of Kelaniya.
- Haniffa, Bin Mohamed & Ahmed, Musa ( 2008), Gender Differences in Decision–Making Styles of Malaysian Managers European Journal of Scientific Research;Feb2008, Vol. 19 Issue 3, p405
- Isola, Oluwabusuyi (2011), Are Malaysia Managers More Rational Than United States Managers? Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue, (p 13–20).
- Kao, Hsin (2012), Decision Making Model And Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2 No. 4
- Khasawneh, Samer (2011), Decision–Making Styles of Department Chairs at Public Jordanian Universities: A high expectancy workforce, Tertiary Education and Management, Vol. 17, No. 4.
- Jamian, leele & Sidhu, Gurnam & Aperapar, Parmjit (2011), A conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Universities, University Teknologi MARA Malaysia.
- Maris G. Martinsons,(2006), Comparing the Decision Styles Of American, Japanese And Chinese Business Leaders, City University of Hong Kong, Kowloon, Hong Kong, China.
- Missri, Eduardo (2008), Gender Differences in Decision Making Processes: A Computerized Experiment, Honors Seminar.
- Muindi, Florence K. (2011), The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi, Kenya.
- Omotola, Oluwafemi (2012), An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the

- Banking Industry in Southwestern Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No. 11
- Rehman, Rana Rashid & Khan, Majid (2012), Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence, *World Applied Sciences Journal* 17 (10): 1308–1315.
  - Salavati, Adel & Karimi, Mohammad (2012), Studying efficacy of organizational and conceptual factors on managers' decision making in Iranian governmental organizations, *African Journal of Business Management* Vol. 6(28), pp. 8401–8413.
  - Salo, Ilkka (2010), " Decision–making styles, stress and gender among investigators", Lund University, Lund, Sweden.
  - Selart, Marcus (2005) Understanding the role of locus of control in consultative decision–making: case study, *Management Decision* Vol. 43 No. 3.
  - The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe, G ,. Duckworth, W, Sclove, S.
  - Tuija LÄMSÄ (2010), Leadership Styles and Decision–making in Finnish and Swedish Organizations, University of Oulu, Finland.
  - creative research systems, Sample size calculator, visited Jun 2013. [www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm)
  - Leadership Management Development Center, Inc. visited (2013). <http://www.leadershipmanagement.com/html-files/decision.htm>

## الملاحق

1- الاستبانة في صورتها النهائية

2- أسماء المحكمين

## ملحق رقم (1)



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم ادارة الأعمال

### الاستبانة

المدير / المديرية الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يعتبر اتخاذ القرار محورا أساسيا وجوهر العملية الادارية. تهدف هذه الاستبانة إلي التعرف علي المقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات: دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة.

والاستبانة مكونة من خمسة محاور الاول يتكون من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة) والمحور الثاني يقيس مستوي المعرفة والاطلاع، والمحور الثالث يقيس مستوي المشاركة في اتخاذ القرار، والمحور الرابع يقيس مستوي وفرة المعلومات، والمحور الخامس يبين أنماط اتخاذ القرار.

أرجو من حضراتكم قراءة فقرات الاستبانة بدقة، والاجابة عليها بموضوعية وصراحة وذلك بوضع الرقم المناسب في الخانة المقابلة للفقرة.

مع العلم ان جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

نوال عبد الرحمن الحوراني

## المحور الأول: السمات الشخصية

### الجنس

أنثي

ذكر

### العمر

من 30 – أقل من 40

أقل من 30

50 فأكثر

من 40 – أقل من 50

### المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم

دكتوراه

ماجستير

### سنوات الخبرة

سنة \_\_\_\_\_

أرجو وضع الدرجة التي تناسبك، حيث كلما اقتربت الدرجة من الرقم 10 دل علي الموافقة العالية علي ما ورد في العبارة، والعكس صحيح.

المحور الثاني: مستوى المعرفة والاطلاع لدي المبحوثين

الرقم	الفقرة	10 - 1
-1	اتمتع بتجربة طويلة في حل المشاكل واتخاذ القرارات	
-2	أطلع علي تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات	
-3	لدي اطلاع واسع علي طبيعة العمل الاداري ومتطلباته	
-4	ألتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار	
-5	أتابع كل ما هو جديد في مجال الادارة وآليات اتخاذ القرار	
-6	أستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار	
-7	أجزئ المشكلة محل القرار إلي أجزاء ثم أقوم بدراسة كل جزء علي حدة	
-8	أحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل أن أتخذ القرار.	
-9	أتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد	
-10	نادرا ما يتم الغاء القرارات التي أتخذها	
-11	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار	
-12	أحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها	
-13	اتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي حدوثها مستقبلاً	

المحور الثالث: مستوى المشاركة في اتخاذ القرار

-1	أشارك الموظفين الذين يعملون معي عندما أقوم باتخاذ قرار
-2	يكون قراري النهائي بناء علي مشورة الآخرين
-3	أستشير نظرائي من المديرين عندما أتخذ قرار غير روتيني
-4	أتلقي الدعم والمساندة ممن حولي عند اتخاذ القرار
-5	لا أجد معارضة من الموظفين عند اتخاذ قرار مفاجئ
-6	أستشير متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات

-7	أتعرف علي المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أناس من خارج المدرسة
-8	أتعرف علي مدي استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدي تقبلهم له

#### المحور الرابع: مستوي وفرة المعلومات لصنع القرار

-1	تجمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار
-2	تحدد الأهداف بدقة قبل اتخاذ القرار
-3	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المدرسة
-4	توجد سهولة في حصر المعلومات والرجوع إليها عند اتخاذ القرارات أحياناً
-5	يتم الاعتماد علي المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرار
-6	يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة
-7	استخدام المعلومات المتاحة بفاعلية تساعد علي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
-8	أتحري الدقة في الحصول علي المعلومات اللازمة

#### المحور الخامس: أنماط اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	10 - 1
-1	عندما أتعرف علي قراراتي فأني أميل إلى الاعتماد علي حدسي (ح)	
-2	من النادر أن أتعرف علي قرارات مهمة دون التشاور مع الآخرين (ا)	
-3	عندما أتعرف علي قراراً فإن شعوري بصحة القرار أهم من أن يكون لهذا القرار سبب منطقي (ح)	
-4	أتحقق مصادر معلوماتي للتأكد من أن لدي الحقائق الصحيحة قبل اتخاذ القرارات (م)	
-5	ألجأ إلى نصيحة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة (ا)	
-6	أقوم بإجراء اتخاذ القرارات لأن التفكير فيها يجعلني قلقاً (ت)	
-7	أتعرف علي القرارات بصورة منطقية ومنظمة (م)	
-8	أتعرف علي العادة قرارات مفاجئة (ع)	

9-	أحب أن يوجهني أحد ما بشأن القرار الصحيح عندما أواجه ضرورة اتخاذ قرارات هامة (ا)
10-	يتطلب اتخاذي للقرارات التفكير بعناية (م)
11-	عندما أتخذ قراراً فإنني أثق بأحاسيسي وردود فعلي الداخلية(ح)
12-	عندما أتخذ قراراً أفكر في الخيارات المختلفة فيما يتعلق بهدف محدد (م)
13-	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة إلى حين أن يكون عليّ ضغط لاتخاذها (ت)
14-	أأخذ في العادة قرارات متسرة (ع)
15-	بشكل عام، أتخذ القرارات التي أشعر بأنها صحيحة (ح)
16-	أحتاج عادة إلى مساعدة الآخرين عند اتخاذ القرارات الهامة (ا)
17-	أؤجل اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكناً (ت)
18-	أأخذ القرارات في العادة بشكل ارتجالي (ع)
19-	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة (ت)
20-	إذا حظيت بمساعدة الآخرين، يصبح اتخاذ القرارات الهامة أسهل بالنسبة لي (ا)
21-	بشكل عام، أتخذ القرارات الهامة في اللحظة الأخيرة (ت)
22-	أقوم باتخاذ قرارات سريعة (ع)
23-	يكون لدي أساس منطقي لاتخاذ القرارات (م)

(م) = منطقي

(ح) = حدسي

(ا) = انكالي

(ع) = عفوي

(ت) = تجنبي

الملحق رقم (2)  
أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة الأقصى	ادارة تربوية	د. رائد الحجار	-1
كلية العلوم والتكنولوجيا	تربية	د. زياد ثابت	-2
جامعة الأزهر	تكنولوجيا معلومات	د. سامي ابو ناصر	-3
الجامعة الاسلامية	احصاء	د. سمير صافي	-4
جامعة الأقصى	ادارة	د. عبد الحليم الطلاع	-5
جامعة القدس المفتوحة	ادارة	د. محمد أشتيوي	-6
جامعة الأقصى	ادارة تربوية	د. محمود خلف الله	-7
الجامعة الاسلامية	ادارة	د. وسيم الهبيل	-8