

فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق

الدكتور محمد حلاق*

جلال محمود علي**

(تاريخ الإيداع 25 / 1 / 2010. قبل للنشر في 8 / 7 / 2010)

□ ملخص □

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق ، والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تحول دون سيرها على الشكل المطلوب، كما تهدف للإجابة عن السؤالين التاليين :

1- ما هي درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر و الشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق.

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس ، المسمى الوظيفي ، الخبرة)

ولهذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (20) بندا، وقام بتوزيعها على أفراد العينة . وبعد تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقوانين الانحراف المعياري وتحليل التباين، توصل البحث إلى أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر و الشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق جاء بدرجة عالية، كما وجد فروقاً لصالح الذكور و رؤساء الشعب الإدارية في درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار، كما وجد أن من أهم المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق تتمثل في البيروقراطية والمركزية الشديدة وجمود القوانين واللوائح .

الكلمات المفتاحية : اتخاذ القرار الإداري، ممارسة اتخاذ القرار الإداري، رؤساء الدوائر الإدارية.

* مدرس - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

** طالب دراسات (ماجستير) - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية

The Activity of Administrative Decision-Making Process by the Administrative Managers of Departments and Sections in the Educational Department of Damascus

Dr. Mohamed Halak *
Jalal Ali**

(Received 25 / 1 / 2010. Accepted 8 / 7 / 2010)

□ ABSTRACT □

This study aims at identifying the level and extent of practicing administrative decision-making process by the administrative managers of departments and sections in the educational department of Damascus, identifying the obstacles which prevent the process of going ahead, and answering the following:

1. What is the extent of activity of administrative decision-making process?
2. Are there any differences with signs in the extent of practicing of administrative decision-making process related to (gender, employing name, administrative experience)?

The sample of the study consists of (38) administrative managers of departments and sections in the educational department of Damascus for academic year (2009-2010).

After analyzing the information by SPSS program, the results show that the extent of practicing administrative decision-making process is high, are more practicing of administrative decision-making than female.

Keywords: Administrative decision-making, Practicing administrative decision, Managers' educational department Damascus.

* assistant prof., Comparative Educational department, faculty of Education, Damascus University, Syria.

** postgraduate student, Comparative Educational department, faculty of Education, Damascus University, Syria.

مقدمة:

يعد اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها الإنسان بصورة دائمة وعلى مدار اليوم، بعضها قد يكون عادياً، والبعض الآخر قد يكون على قدر كبير من الأهمية، لدرجة يمكن معها القول بأن حياة الفرد ما هي إلا سلسلة مستمرة من القرارات، وكما هو الحال على مستوى الأفراد، تحتل عملية اتخاذ القرار مكانة كبيرة على مستوى التنظيمات والمؤسسات، وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور، إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاداً جديدة، هذا ويحظى موضوع صناعة القرار بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية: فمن الناحية العلمية يلاحظ أن عملية صناعة القرار تحظى بأهمية خاصة لدى متخذيها في المنظمات الاجتماعية المختلفة، وتتبع تلك الأهمية من كونها وسيلة هامة لمباشرة الوظيفة الإدارية، ومظهراً من أخطر مظاهر السلطات والامتيازات. ومن الناحية العملية يحظى الموضوع بأهمية على المستوى التطبيقي، وذلك من خلال نقل المبادئ والنظريات من الزوايا النظرية المجردة إلى الناحية الإجرائية بهدف تطوير وتوضيح عملية اتخاذ القرار. (حسان، 2007).

وفي المؤسسات التربوية تزداد خصوصية اتخاذ القرارات، نظراً لطبيعة هذه المؤسسات وأهميتها الاجتماعية وتنوع وظائفها. فالمدير في الأقسام والدوائر المكونة لمديريات التربية مسؤول عن اتخاذ جملة من القرارات وتخطيط سير الأعمال في القسم التابع له بالصورة المطلوبة، وضمان تحقيق التناسق والانسجام مع مهام وأعمال بقية الأقسام الإدارية، فمقدار النجاح الذي تحققه المؤسسات التربوية يتوقف في المقام الأول على قدرة المديرين وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ودقتها وتوقيتها المناسب، والعمل على تنفيذها وتقويمها (حمادات، 2006). وكون المهام الأساسية لمديريات التربية تتحدد في ضمان سير عمل المدارس بالصورة المطلوبة وتخطيط العام الدراسي، وتأمين متطلبات العملية التربوية بصورة مباشرة وفورية، ورفد المدرسة بالمدرسين والعاملين والمؤهلين التأهيل المناسب. كان لابد لقرارات رؤساء الدوائر في هذه لمديريات أن تكون حاسمة وسريعة وفورية بالصورة التي تضمن السيطرة على مختلف المشكلات، وإيجاد الحلول لها قبل التحول إلى أزمات يمكن إن تعصف بالعملية التربوية (أحمد، 2003).

وكغيرها من المؤسسات التربوية، تعاني مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية من مشكلات حقيقية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتتبع هذه المشكلات من المركزية الشديدة التي تحول دون ابتكار قرارات فعالة وقيود القوانين الرسمية التي تحول مهمة المدير إلى مجرد اختيار القرارات، وفق ما تتيحه اللوائح الرسمية من خيارات.

مشكلة البحث:

إن عملية اتخاذ القرار هي إحدى الوظائف الأساسية للمدير، وهي ركن أساسي من أركان العملية الإدارية وتعتبر هذه العملية سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمدير. فالقرار الصائب في الوقت المناسب قد يرفع المكانة الإدارية للمدير ويساعد المؤسسة على تجاوز المشكلات والمحن بكفاءة وجدارة، ويزيد من ثقة العاملين بمدراءهم، أما القرار الخاطئ فيؤدي إلى نتائج عكسية، تجعل المؤسسة التربوية بجميع مكوناتها عرضة للخطر. ويمكن القول بأن أهمية القرار تأتي من أهمية متخذة ووعيه الكامل بكل جوانب المشكلة، وإدراكه لخطوات وآليات اتخاذ القرار، وتقديره لما سيترتب عنه من نتائج، ومن هنا تمثلت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هي درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من:

- 1- أهمية الدور الذي تلعبه مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية في قيادة العملية التربوية والتعليمية.
- 2- ومن الدور الريادي الذي تلعبه هذه المؤسسات في بناء الفرد والمجتمع.
- 3- ومن خصوصية التربية وضرورتها الملحة (الاجتماعية والاقتصادية).
- 4- ومن طبيعة المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية نتيجة التغيرات الجذرية التي طرأت على بنية المجتمعات والتحديات الكبيرة التي تواجهها، والتي ألفت على عاتق القيادات التربوية أعباء إضافية، وخصوصا فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية، والأداة لمواجهة هذه المشكلات بالطريقة المثلى.
- 5- كما تأتي أهمية البحث من النتائج المرجوة منه في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق؟

ويهدف هذا البحث إلى :

- التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق
- تحديد أثر اختلاف جنس المدير على عملية اتخاذ القرار لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق
- تحديد أثر اختلاف سنوات الخبرة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق
- التمهيد لدراسات مستقبلية حول موضوع اتخاذ القرارات

أسئلة البحث:

من أهم التساؤلات التي يطرحها البحث ما يلي:

- ما درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق؟
- ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق وفق متغيرات الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي؟
- ما درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر العاملين؟

منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند إلى وصف الظواهر وتحليلها، كونه أنسب المناهج للبحث الحالي، الذي بدأ بالإحساس بالمشكلة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، ثم قام الباحث بتصميم أداة

البحث واختبار صدقها وثباتها ، ثم قام بتوزيعها على أفراد العينة التي تكونت من رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق للعام الدراسي (2009 - 2010) حيث بلغ عددهم (39) وعينة العاملين المكونة من (50) عاملاً، وبعد جمع البيانات التي تصف الظاهرة قام الباحث بتحليل النتائج إحصائياً باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS).

مصطلحات البحث:

- **الفاعلية:** وهي مجموعة السلوكيات التي يقوم بها متخذ القرار بهدف ترجيح بديل أو إجراء مناسب من ضمن مجموعة احتمالات كل مشكلة ما (علي، 2002).

- **القرار:** اختيار واع لأحد البدائل المتاحة (البدري، 2005)

والقرار: اختيار رشيد من بين عدة بدائل متاحة مرتبطة بالمشكلة مع من سيمسهم في تحقيق أهداف التقييم (عايش، 2009).

- **اتخاذ القرارات:** نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختبار البدائل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى القرار الأنسب (عزب، 2008).

ويقصد بعملية اتخاذ القرارات في هذا البحث: كل ما يتخذه رؤساء الأقسام الإدارية للعام 2009-2010م في محافظة دمشق من قرارات لمواجهة مشكلة معينة، أو موقف معين من ضمن مجموعة من البدائل.

- **رؤساء الدوائر والشعب الإدارية:** كل من يتولى رئاسة قسم أو دائرة أو شعبة في أي مديرية أو قطاع (حكومي - أهلي - خاص). (شمس الدين، 2005).

ويقصد برؤساء الدوائر والشعب الإدارية في هذه الدراسة أولئك الأشخاص الذين يكلفون بقيادة الأقسام الإدارية في مديريات التربية، والذين يعينون بقرار من وزير التربية بناء على ترشيح مدير التربية والقيادات الحزبية المختصة. (وزارة التربية، 1994).

الأدب النظري والدراسات السابقة:

أدبيات البحث:

تعد عملية اتخاذ القرارات من العناصر الهامة في المجال الإداري، وهي مهمة لكل مدير مهما كان موقعه التنظيمي. كما أنها تمارس في كل الأنشطة ومجالات العمل المختلفة في المنظمة سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة.

عناصر العملية الإدارية:

من الخطأ الاعتقاد أن اتخاذ القرارات عملية مستقلة بذاتها، بل هي جزء من عمليات الإدارة العامة التالية:

- التخطيط: وهي التدابير التي ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف معينة.

- التنظيم: وهي عملية تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتجزئتها إلى عناصر أساسية.

- الإشراف: وهو قيام رئيس أعلى بالإشراف على عدد معين من المرؤوسين وتوجيههم.

- الاتصال: وهو انتقال أو تبادل الخبرة والأخبار والبيانات بين اثنين أو أكثر.

- الرقابة: وهي متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة. (Stephen, 2003).

صفات عملية اتخاذ القرارات:

هنالك عدة صفات لعملية اتخاذ القرار منها:

- أنها عملية قابلة للترشيد
 - أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية ترتبط بمتخذ القرار والمرؤوسين والبيئة الداخلية والخارجية.
 - أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل: فالقرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، وكما تمتد القرارات في تأثيرها إلى المستقبل.
 - أنها عملية تقوم على جهود جماعية مشتركة. (Glasman, 1994).
 - أنها عملية تتصف بالعمومية والشمولية، فهي تكاد تكون عامة لكافة المنظمات الإدارية، وصالحة للتطبيق عليها على حد سواء وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة
 - أنها عملية ديناميكية مستمرة.
 - هي عملية مقيدة تتصف بالبطء أحياناً .
 - عملية معقدة وصعبة (بامشموس، 2003)
- مراحل عملية اتخاذ القرار:**

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات رئيسية وهي:

أولاً: تحديد المشكلة (مرحلة التشخيص): وهي تشخيص المشكلة وتحري أسبابها بعد الاستعانة بأهل الخبرة والتخصص.

ثانياً: التحليل والبحث عن البدائل: وتعني البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة القائمة، وهنا تلعب خبرة صانع القرار دوراً كبيراً في العمل على الوصول لبدائل ابتكارية وفعالة.

ثالثاً: مرحلة تقييم البدائل: حيث يتم تحديد المزايا والعيوب لكل بديل من البدائل المتاحة مع مراعاة (إمكانية تنفيذ البدائل، تكاليف التنفيذ، كفايته الاقتصادية، آثاره النفسية والاجتماعية، مناسبة الوقت والظروف). (Glimp, 1999).

رابعاً: مرحلة اختيار البديل: يختار صانع القرار البديل الأفضل، ويتوقف ذلك على خبرة المدير وكفاءته وقوة شخصيته وقدرته على التصرف السليم وحالته النفسية فضلاً عن الظروف المحيطة بالعمل والضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذ القرار (الجضعي، 2007).

أساليب صناعة القرار:

هناك مجموعة من الأساليب العلمية التي تساعد المدير على اتخاذ القرارات المناسبة بسهولة ويسر ونذكر منها:

● أسلوب بحوث العمليات: ويتألف من خمس خطوات:

1. تحليل المشكلة
2. اختيار النموذج الرياضي
3. الحصول على حل للمشكلة

4. تحديد شروط استخدام الحل
5. استخدام النموذج (Crowford, 1982).

• أسلوب الاحتمالات:

إن وجود عدة بدائل للحل يضع متخذ القرار أمام مجموعة من الاحتمالات والخيارات، وهناك ثلاثة معايير أو طرق لاختيار الاحتمال المناسب وهي:

1. الاحتمال الشخصي: الذي يعتمد على الخبرة السابقة لمتخذ القرار وتجربته وممارسته العلمية ومستوى تطلعاته وتوقعاته وآماله وأهدافه.
2. الاحتمال الموضوعي: عن طريق إجراء تجربة ميدانية لحساب نسبة وقوع حدث ما.
3. الاحتمال التكرار: ويتم فيه حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

• أسلوب شجرة القرارات :

وترجع جذوره إلى مدخل النظم في اتخاذ القرار الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة لعملية اتخاذه، ويفترض هذا الأسلوب وجود حالة انتقالية يترتب عليها تأثير فوري وحالة جديدة، أو موقف به مشكلة اختبار. (الحجي، 2005).

أنواع القرارات:

لقد تضمن الفكر الإداري مجموعة متعددة من التصنيفات لأنواع القرارات، وللابتعاد عن الإطالة والإسهاب يجب أن نركز على المعايير الأكثر أهمية والأكثر شيوعاً:

1. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمنظمة مثل:

• قرارات تتعلق بالعنصر البشري.

• قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها.

• قرارات تتعلق بالتمويل.

2. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

• القرارات الإستراتيجية.

• القرارات التكتيكية.

• القرارات التنفيذية.

3. تصنيف القرارات وفقاً لمعيار جدولتها:

• قرارات مبرمجة

• قرارات غير مبرمجة

4. تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

• قرارات كمية ووصفية.

• قرارات كمية ومعيارية.

5. تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

• قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد.

- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد.
- 6. تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذيها:
- قرارات أوتوقراطية.
- قرارات ديمقراطية.
- 7. تصنيف القرارات وفقاً لمناسبة اتخاذها:
- قرارات وسيطة.
- قرارات استثنائية.
- قرارات ابتكارية. (ربيع، 2006).

العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار: وتقسّم على النحو التالي:

1. العوامل الإنسانية: وهي العوامل التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل وتتمثل في (المدير متخذ القرار وما لديه من قدرات، معاونو المدير، المستشارون، والمرؤوسون وغيرهم ممن سينفذون القرار، أو ينفذ عليهم القرار، أو كل من يعنيه أمر القرار أو من سيمسه).
2. العوامل التنظيمية: وتتمثل في نمط التنظيم الإداري، وتعد المستويات الإدارية فيه، وطبيعة المشكلة محل القرار، ودرجة تعقدها والوقت المتاح كله، إضافة إلى الاتصالات الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.
3. العوامل البيئية: وهي العوامل التي تؤثر في فعالية القرار وتتبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار، ومنها طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة، والتقدم التكنولوجي السائد في المجتمع. (الطويل، 2006).

الضغوط التي تواجه متخذي القرارات:

يمكن تقسيم الضغوط التي تؤثر على القرارات وعلى متخذيها إلى:

1. ضغوط داخلية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء وتصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير، واضطراره إلى اتخاذ القرار، حيث لا تكون الفرص كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل.
2. ضغوط خارجية: تتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية، والأجهزة الرقابية. (مساد، 2005).

المشكلات والمعوقات الإدارية لاتخاذ القرارات: ومن أهمها:

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض.
2. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
3. البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقيدها.
4. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
5. التخطيط غير السليم.
6. عدم استقرار الأنظمة السياسية.
7. الموروث الاجتماعي وما يرتبط به من عادات وتقاليد.

8. غموض الأنظمة واللوائح.

9. عدم توفر الكوادر القيادية المدربة والخبرة. (الهالي، 2008).

وهذه المشكلات تمثل معوقات عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية في الجمهورية العربية السورية

الدراسات السابقة:

• دراسة العيسى (1993) :

بعنوان عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة. بهدف معرفة مدى مشاركة المديرين المعلمين والمعلمات في عمليات اتخاذ القرار، وشملت عينة البحث (113) مديراً ومديرة و(328) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات ضعيفة، فقد بلغت 55% من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية واليومية.

• دراسة شارلز وكار (1995) Charles and karr :

بعنوان مفاهيم فعالة لمدرسة فعالة ،دراسة استتدت إلى صناعة القرارات الناجحة وهدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في ولاية تكساس في اتخاذ القرارات المدرسية وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلاب، وتكونت العينة من (206) أعضاء هيئة تعليمية وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ترتبط بعلاقة إيجابية مع أدائهم الوظيفي.

• دراسة الغامدي (1997) :

بعنوان: أهمية مساهمة المعلمين في المدارس الثانوية بمكة المكرمة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهدفت إلى معرفة مدى إسهام المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والتقييم والمتابعة، وتكونت العينة من (50) مديراً و معلماً سعودياً، وخلصت إلى أن المعلمين والمديرين بوصفهم عينة واحدة متفقون في تصورهم حول أهمية القرارات الإدارية ودرجة الإسهام بها.

• دراسة الطبعوني (1997) :

بعنوان العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرار، وهدفت لمعرفة أي الأنماط القيادية أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات، وتكونت عينة البحث من (68) مديراً ومديرة، وأوضحت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، يليه التسببي فالبيروقراطي.

• دراسة الخوالدة (2002) :

بعنوان: مستوى ممارسة عمليات اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى، وهدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في عمان لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي، وتألفت عينة البحث من (58) مديرة، وقد أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة المديرات لعملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً، كما أوضحت أن هناك فروقاً تعود لعوامل الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي.

• دراسة جيمس ومارك (2006) james. mark :

بعنوان: أهمية اتخاذ القرار، ودراسة اتخاذ القرارات الفعالة: هدفت لمعرفة أهمية اتخاذ القرارات لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث ولايات أميركية مكونة من (204) أفراد، جاءت النتائج مؤكدة على أن استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرارات هو الأكثر جدوى وفاعلية.

النتائج والمناقشة :

مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع هذا البحث من جميع رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق للعام الدراسي 2010/2009 م والبالغ عددهم (39) حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً. والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة رؤساء الدوائر حسب المتغيرات:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث

المتغير	العامل	عدد أفراد العينة
الجنس	ذكر	31
	أنثى	8
	المجموع	39
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	3
	من 5-10 سنوات	22
	أكثر من 10 سنوات	14
	المجموع	39
المسمى الوظيفي	رئيس دائرة	24
	رئيس شعبة	15
	المجموع	39
	خاضع للدورات	9
الدورات التدريبية	غير خاضع	30
	المجموع	39

وتكون المجتمع الأصلي لعينة العاملين من (523) عاملاً، وتكونت عينة العاملين من (77) عاملاً.

أدوات البحث:

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث بإعداد وتطوير استبانتين، الاستبانة الأولى معدة لتقدير درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق للعام الدراسي 2010/2009 م، وهذه الاستبانة مؤلفة من (20) بنداً مقسمة إلى أربعة محاور تغطي المراحل الأربع لعملية اتخاذ القرار وقد توزعت البنود على المحاور الأربعة بصورة متساوية (خمسة بنود لكل محور) وكانت الصورة النهائية للاستبانة مكونة من قسمين:

القسم الأول : المعلومات العامة المتعلقة بمتغيرات البحث (الجنس، الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني : يتكون من (20) بنداً موزعة على المجالات التالية:

المجال الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها.

المجال الثاني: التحليل والبحث عن البدائل.

المجال الثالث: تقييم البدائل.

المجال الرابع: اتخاذ القرار.

وقد اعتمد الباحث مقياساً ثلاثياً بوصفه معياراً للحكم على أداة البحث حول درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق للعام الدراسي 2010/2009م حيث أعطيت الأوزان التالية:

1- إذا كانت الإجابة على العبارة (نعم) تعطى الدرجة (3).

2- إذا كانت الإجابة على العبارة (أحياناً) تعطى الدرجة (2).

3- إذا كانت الإجابة على العبارة (لا) تعطى الدرجة (1).

واستناداً إلى ذلك يمكن التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات على الشكل التالي:

1- المتوسطات أقل من 1.49 تكون الفاعلية منخفضة.

2- المتوسطات من 1.5-2.49 تكون الفاعلية متوسطة.

3- المتوسطات من 2.5 فأكثر تكون الفاعلية عالية.

الاستبانة الثانية معدة لتقدير درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين، وتكونت من (15) بنداً.

وقد اعتمد الباحث مقياساً ثلاثياً بوصفه معياراً للحكم على أداة البحث حول درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق للعام الدراسي 2010/2009م حيث أعطيت الأوزان التالية:

1- إذا كانت الإجابة على العبارات (1-2-3-4-5-7-8-13-14) (نعم) تعطى الدرجة (3) وفي

بقية العبارات تعطى الدرجة (1).

2- إذا كانت الإجابة على العبارة (أحياناً) تعطى الدرجة (2).

3- إذا كانت الإجابة على العبارات (1-2-3-4-5-7-8-13-14) (لا) تعطى الدرجة (1) وعلى

بقية العبارات تعطى الدرجة (3).

واستناداً إلى ذلك يمكن التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات على الشكل التالي:

1- المتوسطات أقل من 1.49 تكون الفاعلية منخفضة.

2- المتوسطات من 1.5-2.49 تكون الفاعلية متوسطة.

3- المتوسطات من 2.5 فأكثر تكون الفاعلية عالية.

صدق الأداة :

عرض الباحث الاستبانة بصورتها الأولية التي كانت مؤلفة من (26) بنداً على مجموعة مكونة من خمسة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية - جامعة دمشق ، وطلب منهم إبداء آرائهم حول صلاحية الأداة من حيث انتماء العبارات للمجالات ، وسلامة الصياغة اللغوية، وإضافة أو حذف ما يروونه مناسباً من العبارات، وتم

حذف (6) بنود لعدم توافقها مع مجالات البحث ، وتغيير بعض الكلمات ، وقام الباحث بإجراء التعديلات حسب آراء المحكمين.

ثبات الأداة :

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات البحث، كما هو مبين بالجدول التالي :

جدول رقم (2) نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمجالات البحث

المجال	القدرة	الأهمية
تحديد المشكلة	0.713	0.610
التحليل والبحث عن البدائل	0.664	0.857
تقييم البدائل	0.754	0.891
اتخاذ القرار	0.844	0.712
الأداة ككل	0.743	0.767

متغيرات البحث:

أولاً : المتغيرات المستقلة:

- الجنس، وله عاملان (ذكر، أنثى)
 - الخبرة الإدارية، ولها ثلاثة عوامل (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)
 - المسمى الوظيفي، وله عاملان (رئيس دائرة ، رئيس شعبة)
 - الدورات التدريبية، وله عاملان (خاضع للدورات، وغير خاضع)
- ثانياً: المتغير التابع : درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق.

المعالجة الإحصائية :

تم تجميع البيانات وإدخالها إلى الحاسب باستخدام برنامج (SPSS) وللإجابة على أسئلة البحث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على كل بند من بنود الاستبانة، ولكل مجال من مجالاتها لتقدير درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق ، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين.

نتائج البحث :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات البحث ، و الجدول رقم (3) يبين ذلك :

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات البحث

رقم	الرتبة	المجال	المتوسط	الانحراف	درجة
-----	--------	--------	---------	----------	------

المجال		الحسابي	المعياري	التقدير
1	2	2.69	0.83	عالية
2	4	2.02	0.88	متوسطة
3	3	2.66	0.97	عالية
4	1	2.8	0.92	عالية
الأداة ككل		2.54	0.9	عالية

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات البحث والأداة ككل، حيث جاء المجال اتخاذ القرار بالمرتبة الأولى وحصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.8) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة فاعلية (عالية) يليه مجال تحديد المشكلة بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة فاعلية (عالية) ثم المجال تقييم البدائل بمتوسط حسابي (2.66) والانحراف (0.97) ودرجة الفعالية (عالية)، وجاء المجال التحليل والبحث عن البدائل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.02) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة فاعلية (متوسطة) وجاءت درجة التقدير للأداة ككل (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري (0.9).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية يمكن أن تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وفق الجدول

(4):

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العامل	المتغير
0.67	2.88	ذكر	الجنس
0.64	2.65	أنثى	
0.66	2.55	أقل من 5 سنوات	الخبرة الإدارية
0.58	2.60	من 5-10 سنوات	
0.63	2.58	أكثر من 10 سنوات	
0.62	2.78	رئيس شعبة	المسمى الوظيفي
0.65	2.64	رئيس دائرة	

يبين الجدول رقم (4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث، حيث تظهر النتائج فروقاً ظاهرية عند متغير الجنس لصالح الذكور، وعند متغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الشعب ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
--------------	-------	--------------	-------	--------	---------------

		المربعات		المربعات	
0.013	*5.452	3.312	1	3.312	الجنس
0.003	*7.941	5.325	1	5.325	المسمى الوظيفي
	1.877	0.801	2	1.603	الخبرة الإدارية
0.012	*4.325	0.222	1	20331	الدورات التدريبية
			5	24.662	الخطأ
			50	50.124	المجموع

ويشير الرمز (*) إلى أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

ويلاحظ من الجدول (5) مايلي :

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، إذ بلغت قيمة ف (5.452) وبدلالة إحصائية (0.013).
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الشعب ، وبدلالة إحصائية (1.877).
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة .
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الخاضعين لها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : ما درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر العاملين ؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل سؤال من أسئلة عينة العاملين ، و الجدول رقم (6) يبين ذلك:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة العاملين

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2.03	0.88	متوسطة
2	2.11	0.85	متوسطة
3	2.51	0.89	عالية
4	2.66	0.92	عالية
5	2.62	0.89	عالية
6	2.51	0.89	عالية
7	2.13	0.87	متوسطة
8	2.71	0.97	عالية
9	2.55	0.88	عالية
10	2.18	0.85	متوسطة
11	2.70	0.91	عالية

عالية	0.87	2.53	12
متوسطة	0.85	2.44	13
عالية	0.88	2.56	14
عالية	0.86	2.76	15
متوسطة	0.86	2.46	الأداة ككل

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة العاملين على أسئلة الاستبانة ، ويتضح أن العاملين في مديرية التربية في محافظة دمشق يرون أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري بلغ (0.86).

الاستنتاجات والتوصيات :

أظهرت نتائج البحث أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق قد جاءت بدرجة عالية ، حيث جاء المجال اتخاذ القرار بالمرتبة الأولى وحصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (2،8) وانحراف معياري (0،92) وبدرجة فاعلية (عالية) يليه مجال تحديد المشكلة بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة فاعلية (عالية) ثم المجال تقييم البدائل بمتوسط حسابي (2.66) والانحراف (0.97) ودرجة الفعالية (عالية)، وجاء المجال التحليل والبحث عن البدائل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.02) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة فاعلية (متوسطة)، وتدل هذه النتيجة على أن اهتمام رؤساء الدوائر والشعب الإدارية ينصب على اتخاذ القرار بالدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الدراسة الوافية للمشكلات وجمع البيانات اللازمة عنها .

وانفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الغامدي (1997) كونها ركزت على اتخاذ القرارات الإدارية بالدرجة الأولى.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى كون الذكور أكثر قدرة على مواجهة الانتقادات، وأكثر جرأة على اتخاذ القرارات الحاسمة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الشعب ، ويمكن أن يفسر ذلك الفرق بازدياد أهمية القرارات المتخذة وخطورتها كلما ارتقىنا أكثر بالسلم الوظيفي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة، ويفسر ذلك بأنه كلما ازدادت الخبرة في مجال العمل الإداري أصبحت القرارات روتينية لا تحتاج إلى الكثير من الجهد لاتخاذها. وانفقت نتائج هذا السؤال مع النتائج التي توصل إليها كل من العيسى (1993) والخوالدة (2002).

بناءً على نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

1- ضرورة إخضاع رؤساء الدوائر والشعب الإدارية لدورات نظرية وعملية ، لتدريبهم على مهارات اتخاذ القرارات .

- 2- توفير جو ومناخ ملائم للمديرين ومن هم في موقع المسؤولية يسمح باتخاذ القرارات بحرية من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم .
- 3- تدريب رؤساء الدوائر والشعب الإدارية على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وتدريبهم على تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات .
- 4- القيام بدراسات مستقبلية حول أنواع القرارات الإدارية المختلفة، وأهميتها في العملية التربوية .
- 5- العمل على إعداد تصور مقترح لتمكين المدير من مهارات اتخاذ القرار .

المراجع:

1. أحمد ، أحمد إبراهيم. *إدارة الأزمة التعليمية من منظور عالمي*، دار الوفاء لدنيا النشر ، الإسكندرية ، مصر (2003م) ، 151.
2. بامشموس، سعيد محمد . *المقدمة في الإدارة المدرسية* ، كنوز المعرفة ، جدة ، السعودية ، (2003م)، 322.
3. البدري ، طارق عبد الحميد . *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها* ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ن عمان ، الأردن ، (2009)، 224.
4. الجضعي ، خالد سعد . *الإدارة (النظريات والوظائف)* ، دار الخرجي ، الرياض ، السعودية ، (2009م)، 216.
5. حجي ، أحمد اسماعيل . *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية* ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، (2005م)، 501.
6. حسان ، حسن محمد إبراهيم و العجمي ، محمد حسنين . *الإدارة التربوية* ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، (2007م)، 496.
7. حمادات ، محمد حسن محمد . *القيادة التربوية في القرن الجديد* ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، (2006 م) ، 218.
8. الخوالدة ، سليمان علي . *مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للملوم والتكنولوجيا ، السودان ، (2002م)، 356.
9. ربيع ، هادي مشعان . *الإدارة المدرسية والأشراف التربوي الحديث* ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، الأردن (2006م)، 185.
10. شمس الدين، شمس الدين. *مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية*، وزارة الصناعة، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، (2005م)، 218.
11. طبعوني ، هالة صالح . *العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرار* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، (1997م)، 403.
12. الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح . *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد و الجماعات في النظم)* ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، (2006 م) ، 435.

13. عايش ، أحمد جميل . إدارة المدرسة (نظرياتها وتطبيقاتها التربوية) ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، (2009م) ، 417.
14. عزاب ، محسن عبد الستار محمود . تطوير الإدارة التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، (2008م) ، 309.
15. علي ، محمود محمد . مقومات القائد التربوي الناجح ، دار المجتمع للنشر ، القاهرة ، مصر ، (2002م) ، 203.
16. العيسى ، أحمد توفيق . عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، (1993 م) ، 332 .
17. الغامدي ، صالح . أهمية مساهمة المعلمين في المدارس الثانوية بمكة المكرمة في اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية ، (1997م) ، 451 .
18. مساد ، عمر حسن ، الإدارة التعليمية ، دار الصفاء ، عمان الأردن ، (2005 م) ، 396.
19. الهلالي ، الشريبي الهلالي . إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين ، دار الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، مصر ، (2008 م) ، 282 .
20. وزارة التربية . النظام الداخلي ، منشورات وزارة التربية ، سوريا ، (1994) ، 318.
21. CHARLES , G. K. *Effective principles effective school arriving at – sit- based decision- making with successful principles and teacher participation* .(1995). 917.
22. Crowford, A,L, " *Skills Percieved to Lead to Success in Higher Education Adminstraction*". American Educational Research Association, Montreal, April (1983).213
Glasman, N.S, *Making better decision about school problems*. New Bury park, CA: Corwim(1994).322
23. Glimps, J, *Comparisons of Problem Solving Processes of Education Administration leadership, Gender Decision Making University of Texas* , Dissertation Abstracts International, vol.5901A, (1999)., p.35.
24. JAMESW , D . JR ؛ MARK, P .*Does decision process matter? A student of study of strategic decision – making effectiveness*. The academy of management journal Vol 39 No 2 . (Apr ,2006). 386.
25. STEPHEN, P.R. *Organizational Behavior* Othedition Prenticel Hall. New Jersey.(2003).214.

الملاحق :

1- استبانة رؤساء الدوائر :

م	العبارة	نعم	لا	أحياناً
---	---------	-----	----	---------

			تحديد المشكلة :	أ-
			أستطيع تحديد المشكلة التي تعيق سير العمل بدقة .	1
			بإمكاني ترتيب المشكلات حسب أهميتها	2
			لدي القدرة على تصنيف المشكلات حسب أنواعها	3
			أتعامل مع المشكلات حسب درجة إلحاحها	4
			أميز بين أسباب المشكلة ونتائجها	5
			التحليل والبحث عن البدائل:	ب-
			ألجأ للآخرين لإيجاد حلول للمشكلة .	1
			أحاول إيجاد كل الحلول الممكنة للمشكلة	2
			بإمكاني أن أعرف مزايا كل حل من الحلول الممكنة لمشكلة	3
			أستطيع تحديد عيوب كل حل من الحلول الممكنة للمشكلة	4
			أصنف الحلول الممكنة للمشكلة ضمن مجموعات	5
			تقسيم البدائل :	ج-
			أفضل الحلول الأقل كلفة اقتصادية للمشكلة	1
			أفاضل بين عيوب ومزايا كل حل على حدة	2
			أفضل الحلول المتوفرة في المديرية على الحلول الخارجية	3
			أفضل الحلول التي بإمكان المرؤوسين تنفيذها	4
			أحاول اختيار الحلول التي توفر المنفعة للمؤسسة	5
			اتخاذ القرار	د-
			لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار	1
			اتخذ القرار الذي أراه مناسباً حتى لو تعرضت للانتقاد.	2
			أراقب تنفيذ قراراتي بصورة مستمرة.	3
			أراقب الزمن الذي يستغرقه تنفيذ القرار بدقة.	4
			أسعى لتقييم قراراتي دائماً	5

-2 استبانة العاملين:

م	العبارة	نعم	لا	أحياناً
1	يناقش المدير أي قرار مع الجميع قبل إصداره			
2	أعتبر نفسي شريكاً أساسياً في اتخاذ القرارات			

			أعتقد أن رأيي مسموع فيما يخص قرارات رئيس الدائرة	3
			مديرتنا يتخذ القرارات المناسبة دائماً	4
			يراعي المدير آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات الهامة	5
			أعتقد أن المدير مجرد منفذ لقرارات القيادات الأعلى	6
			أقبل قرارات الإدارة رغم عدم قناعتني بها	7
			أناقش المدير في القرارات الظالمة	8
			يتخذ مديرتنا القرارات بصورة عشوائية	9
			أجأ للقيادات الأعلى عند عدم قناعتني بقرارات المدير	10
			أتجنب المشاركة في اتخاذ القرارات خوفاً من المسؤولية	11
			يستشير مديرتنا المقربين فقط عند اتخاذ القرارات	12
			يسألني المدير عن رأيي بالقرار بعد اتخاذه	13
			يتابع المدير تنفيذ القرارات بعد إصدارها	14
			يتردد مديرتنا عند اتخاذ القرارات الحاسمة	15