

اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته ببعض المتغيرات الاجتماعية دراسة اجتماعية ميدانية في معمل نسيج الحلة وقديفة الحلة

أ.م. ظاهر محسن هاني الجبوري
جامعة بابل - كلية الآداب
قسم علم الاجتماع

الفصل الأول

المقدمة

يعد اتخاذ القرار قديماً قدم البشرية نفسها، فمنذ أن وجد الإنسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرار إزاء الموقف والصعوبات المتعددة التي تعترض حياته الشخصية والاجتماعية أضافه إلى إن القرار يعد من جهة أخرى مظهراً من مظاهر نشاط وامتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة وتستمدّها من القانون العام، إذ بواسطته تستطيع الإدارة بإرادتها تحديد وتوجيه المتطلبات الإنسانية للوصول إلى أهدافها العامة والتي تساهم بشكل أو بآخر في توجيه الجهود المادية والبشرية بشكل يحقق المنافع العامة والخاصة للمنظمة من جهة وتحقيق صلة الوصل بينها وبين المجتمع من جهة أخرى .

إن عملية اتخاذ القرارات عملية متغلغلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط ؛ فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة " عند وضع الهدف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها ". وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها ؛ فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي " نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام ، والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ، ونطاق الإشراف المناسب ، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الخ " . كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم واستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم . وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي تجريها على الخطة ، وتصحيح الأخطاء إن وجدت ، وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة استمرار العملية الإدارية نفسها .

وبما إن متخذ القرار احد أفراد المجتمع يتفاعل ويتعاون ويتنافس بل وحتى يتصارع فانه ولا بد يتأثر شأنه بشأن بقية أفراد المجتمع بالمحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه ، هذا المحيط الذي قد يفرض إرادته في أحيان عده على سلوكياتنا ، وبالتالي بشكل قناعات وإرادات معينه ربما على

أساسها تتخذ قرارات معينة قد تساهم بشكل أو بآخر في توجيه سلوكيات الأفراد وعلاقتهم الاجتماعية بوجهات متعددة ومعقدة ومركبة تحمل في طياتها جوانب ايجابية وسلبية .

مشكلة البحث

إن عملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل هذا من جهة , ومن جهة أخرى إن عملية اتخاذ القرار اختيار لمدى كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية واللبث في الأمور . وتزداد عملية اتخاذ القرارات أهميه وتعقيداً وتكون أثارها أكثر وفقاً يزيد مع زيادة حجم المنظمة ومهامها واتساع أهدافها وقدرتها على التواصل مع المجتمع.

وهنا يتضح إن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية , واجتماعيه , واقتصادييه , وسياسيه ؛ وبالتالي فان قدرة متخذي القرارات على تحديد البدائل المناسبة والمؤثرة في عملية الوصول إلى الأهداف الحقيقية تتطلب قدره عاليه من التحكم بالعوامل المذكورة .

وتعد عملية اتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة ، وكل فرد مهما كان عمله أو منصبه يتعرض في حياته اليومية للعديد من الأمور، وعليه إن يتخذ قراراً حولها، فإننا نتخذ في حياتنا اليومية العديد من القرارات، فماذا نلبس اليوم ؟ وماذا نأكل ؟ وإلى أين نذهب ؟ وأي الطرق نسلك ؟ وأي وسيلة مواصلات نستخدم ؟ وجميعها قرارات تتطلب منا إجراء عملية اختيار بين عدة خيارات أو بدائل متاحة.

وبالتالي فان الإداري دائماً ما تواجهه أموراً وقضايا ومشكلات عليه إن يفكر بها ويضع لها الحلول ويتخذ القرارات المناسبة بشأنها، وبناءً على القرار المتخذ تترتب أمور أخرى مثل التنفيذ والتمويل والتخطيط ، والإداري الناجح هو الذي يستطيع اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، ويستطيع توقع المشكلة قبل وقوعها ويتصرف بسرعة البديهة ويلاحظ ضرورة اتخاذ بعض القرارات الهامة بهدف منع حدوث مشكلة أو حل مشكلة قائمة ومنع تفاقمها.

أهداف البحث

1. التعرف على طبيعة مفهوم اتخاذ القرارات .
2. تحديد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات .
3. تحديد طبيعة المتغيرات التي تؤثر على متخذي القرارات الإدارية مثل الجنس ، والعمر ، والموطن الأصلي ، والسكن الحالي ، وعدد سنوات الخدمة الفعلية ، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي .

4. محاولة تقديم مقترحات عامة يمكن أن تساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات رشيدة بعيداً عن التأثيرات المختلفة .

أهمية البحث

أولاً : الأهمية النظرية

يسعى البحث للمساهمة في إثراء جانب مهم من مجالات علم الاجتماع , وبالنظر لقلة أو عدم وجود دراسات وأبحاث عراقية تناولت هذا الموضوع , فإن البحث الحالي تكمن أهميته النظرية في انه حسب علم الباحث , أول بحث عراقي حول ظاهرة اتخاذ القرار في مجال علم الاجتماع الإداري .

كما ترجع أهمية البحث من حيث تناوله لظاهرة تعد من الأنشطة الأساسية في حياتنا المعاصرة سواء على المستوى الفردي أم الجماعي.

ثانياً : الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية إجراء البحث الحالي في ندرة الدراسات والبحوث العراقية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار وعلاقته ببعض المتغيرات الاجتماعية على حد علم الباحث. وتظهر الأهمية التطبيقية لهذا البحث فيما تسفر عنه من نتائج يمكن من خلالها توجيه أنظار السادة المسؤولين في الدوائر الحكومية إلى أهمية اتخاذ القرار وطبيعة المؤثرات (المتغيرات) المؤثرة في اتخاذ القرار والمتعلقة بمجال عملهم. كما إن معرفة العلاقة بين متغيرات البحث قد تساهم في زيادة الفهم والوعي بتأثير كل منها في الآخر .

تحديد المصطلحات

أولاً : اتخاذ القرار:

- 1- مفهوم يشير إلى عملية دينامية تسود بين المشاركين في اختيار السياسة الملائمة (1).
- 2- ويعرف بأنه توافر مسؤوليات رسمية لشخص معين لكي يقوم بصياغة سياسات التنظيم. وهو يشير أيضاً إلى عملية تفاعل دينامي بين كافة المشاركين الذين تقع عليهم مسؤولية اختيار السياسة الملائمة لانجاز الأهداف (2).

(1). د. محمد عاطف غيث . قاموس علم الاجتماع . الهيئة العامة للكتاب . الإسكندرية ، 1979 ، ص 218 .
(1). د. محمد علي محمد . علم اجتماع التنظيم . مدخل للتراث والمشكلات " الموضوع والمنهج " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1983 ، ص 543 .

- 3- ويعرف أيضاً بأنه نشاط ذهني وفكري وموضوعي يسعى متخذ القرار من خلاله لاختيار البديل الأنسب والأفضل للمشاركة باعتماد على مجموعة من الأفضل من الخطوات المتتابعة (1).
- 4- ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه إصدار حكم حول موقف أو مشكلة تتعلق بقضايا العمل المؤسسي ، وهذا الحكم يتم عن وعي وإدراك بالمتغيرات المحيطة بمتخذ القرار .

ثانياً : الإدارة

- 1- يرى كل من Peterson and plowman بان الإدارة أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة (2).
- 2- كما وتعرف الإدارة بأنها وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية منها : التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة على الأنشطة التنظيمية التي يتحمل المديرون مسؤوليتها ، والتي ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع ، وهي نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط ، والتنظيم (3).
- 3- كما وتعرف الإدارة بأنها وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية كالإنتاج ، والتوزيع ، والتمويل ، وتصميم الهيكل التنظيمي لها ، والقيام بأعمال الرقابة على أعمال التنفيذ كافة (4).

ثالثاً : المتغيرات

- 1- يمكن تعريف المتغيرات على إنها : الأشياء أو الخصائص أو صفاتها ، ويعني المتغير قابلية الشيء أو صفته على التغير (5).
- 2- وتعرف بأنها ظواهر أو صفات تختلف قيمتها باختلاف الحالات (1).

(1) . د. صلاح عبد القادر النعيمي . الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 192 .

(2) . بشير العلاق . أسس الإدارة الحديثة " نظريات ومفاهيم " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 ، ص 12 .

(3) . عمر التومي الشيباني . الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، ليبيا ، 1985 ، ص 8 .

(4) . محمد قاسم القريوتي ، ومهدي حسن زويلف . المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ط3 ، المطابع المركزية ، عمان ، 1993 ، ص 11 .

(5) . لجنة من الخبراء . محاضرات في البحث التربوي ، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج . الكويت ، 1989 ، ص 101 .

3- أما التعريف الإجرائي للمتغيرات : فهي مجموعة من العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الخ ، التي تؤثر في الأفراد وتجبرهم على اتخاذ قرارات معينة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مفهوم القرار الإداري

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة وعلم النفس ، لكونها تلازم الإنسان في حياته اليومية والوظيفية ، وتلبي احتياجاته المختلفة وتحقق له التكيف ، فالإنسان ينفرد عن غيره من الكائنات الأخرى بامتلاكه قدرات عقلية تحقق له إمكانية التجربة المطلوبة والاختبار عند مواجهه مشكله ما (2).

وهناك من يفرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار ، حيث يرى إن عملية صنع القرار تتضمن جميع العوامل المشتركة سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية ، أي إنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار . أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار بمعنى إن عملية صنع القرار تحتوي على عملية اتخاذ القرار وليس العكس (3).

ويعد اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية وقلبها النابض ، فالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصال وعلاقات إنسانية ورقابة تستوجب قرارات في كل جانب من جوانبها ، كما إن الأنشطة الإدارية ، هي عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات اللازمة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة ، فعملية اتخاذ القرار تعد عملية مستمرة ومتداخلة مع العمليات الإدارية الأخرى التي تعد ناتجاً نهائياً لعملية اتخاذ القرارات (4).

(1). د. فتحي عبد العزيز أبو راضي . مبادئ الإحصاء الاجتماعي ، ج 1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1989 ، ص 18 .

(2). محمد كبيه . نظرية القرارات الإدارية ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، حلب ، 1990 ، ص 112 .

(3). أمين ساعاتي . الإدارة العامة في المملكة السعودية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1984 ، ص 67 .

(3). شرف ابراهيم الهادي . أساسيات الإدارة التربوية ، منشورات دار الجامعة اليمنية ، صنعاء ، 1997 ، ص 55 .

فالقرار قلب العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل جوانبها . وان القرار يؤثر في جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصال وعلاقات إنسانيه ورقابة (1) . فهو محور الرئيسي لأي نشاط إداري بهدف تنفيذ مهمة معينة أو تحقيق هدف معين , مما يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعه من الحقائق وليس التحيز أو الرأي الشخصي . كما ينبغي أن نعلم إن متخذي القرار ليسو على درجه واحده من الكفاءة في اتخاذ القرارات فيما يتصل بأعمالهم ، إذ يختلفون في درجة اتخاذهم للقرارات (2).

ثانياً: خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات . كل خطوه تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة , ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقه ترتيبها باختلاف المفكرين وقد حاولنا الجمع فيما بينها بالشكل الآتي:

1- تحديد المشكلة وتشخيصها :

يعد تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار ، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية ، فلا يقتصر دور متخذ القرار على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة ، بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديد ما تحديداً دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية والثانوية ، وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة (3).

وقد حدد شوارتز عدد من الخطوات المتسلسلة لتحديد المشكلة وهي :

أ. تحديد المشكلة التي تقضي اتخاذ القرار .

ب . تبني المشكلة كمسكلة للقائد أو للجماعة وليس لبعض الأعضاء فيها .

ج . محاولة توضيح المشكلة والتأكد من الفهم الصحيح لها لتجنب الوصول إلى حلول لا ترتبط بالمشكلة

(1). عصام بدوي . موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 ، ص 146 .

(2). طارق عبد الحميد البديري . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 89 .

(3). سمير احمد عسكر . أصول الإدارة ، دار القلم ، دبي ، 1997 ، ص 143 .

د . محاولة تحديد أسباب المشكلة أو الظاهرة . وتقليص هذه الأسباب إلى أقل عدد ممكن من المسببات الأساسية المرتبطة بجوهر المشكلة وخصوصا في المشكلة الاجتماعية المعقدة والمركبة⁽¹⁾.

2- مرحلة البحث عن البدائل

بعد فهم وتحليل وتحديد المشكلة تبدأ المرحلة الثانية ؛ وهي البحث عن البدائل المحتملة لمواجهة المشكلة ، وفي هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بالتحري والتفتيش عن البدائل المختلفة التي تم تحديدها⁽²⁾.

وفي هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ، ويشترط وجود بدلين على الأقل ، لأن اختيار بديل واحد بسبب انه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار . ويمكن تسهيل عملي تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم اكبر عدد من الأفكار الجديدة ، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر هي :

- أ- الحرية في طرح الأفكار .
- ب- تقديم اكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك .
- ت- المزج بين الأفكار وتحسينها .
- ث- عدم نقد الأفكار المطروحة⁽³⁾.

3- مرحلة تقييم البدائل

بعد أن تتم مرحلة البحث عن البدائل يصبح من الضروري إجراء عملية تقييم موضوعية للبدائل التي تم التوصل إليها والنظر إليها من جميع الزوايا ، الأمر الذي يقتضي من متخذ القرار أن يقارن بين البدائل التي تم تحديدها ومن خلال ذلك يتوصل إلى مزايا وعيوب كل بديل على

(1). د. عدنان يوسف العتوم . علم النفس الاجتماعي ، ط 1 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 249 .

(2). حسن علي مشرفي . نظرية القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 95 .

(3). محمد مصطفى الخشروم ، ونبيل محمد مرسي . إدارة الأعمال " المبادئ والمهارات والوظائف ، مكتبة الشفري ، الرياض ، 1998 ، ص 282 .

حدة ، ثم يُقدّر النتائج الايجابية والسلبية لكل بديل بحيث يُستبعد البديل الذي تكون ايجابياته اقل من سلبياته ، في ضوء ما يحققه البديل من رضا وإشباع (1).

كما إن هذه المرحلة تتطلب مقارنة الحلول المقترحة في ضوء الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو تتصل بالمشكلة بهدف ترجيح واحدة منها فوق سائر الحلول الأخرى ؛ ويقوم صانع القرار بتقويم البدائل حيث يحدد :

- أ- النتائج المترتبة على اختيار كل بديل (الايجابية منها والسلبية) .
- ب-فترة مواجهة البديل للمواقف أو المشكلة .
- ت-تكلفة اختيار حل بديل ، والوقت الذي يستغرقه .
- ث-إمكانية وموارد المنظمة المتاحة لتنفيذ كل بديل .
- ج- قدرة البديل على المواجهة الشاملة للمواقف أو المشكلة .
- ح- درجة تقبل المنفذين لكل بديل (2).

4- مرحلة اختيار البديل الأنسب

بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها ، فان متخذ القرار أصبح في وضع يسمح له تحديد أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة التي تواجهه انطلاقاً من الحقائق والمعلومات المتوافرة لديه .

وهنا يجب على متخذ القرار أن يراعي مدى التطابق بين قدرة البديل الأنسب أو الأفضل والمشكلة المطروحة . وهذا يعتمد بشكل كبير على شخصية متخذ القرار ومدى تمتعه بالخبرة اللازمة والمهارة في مجال اختصاصه ليتسنى له طرح البديل الأفضل لحل المشكلة القائمة .

5- مرحلة تنفيذ القرار

يعتقد البعض إن دور متخذ القرار ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة المطروحة ، ولكن يبدو إن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال ؛ ذلك إن البديل الذي تم اختياره يتطلب وضعه موضع التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة والتخلص من أثارها على نحو يحقق التكيف ويعيد التوازن للفرد أو للمؤسسة كما كان ، وهكذا فان على متخذ القرار أن يوفر جميع

(1). كاسر نصر المنصور .نظرية القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 195 .

(2). محمد عبد الفتاح محمد . الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 311 .

مستلزمات نجاح تنفيذ قراره وإزالة المعوقات التي تعترض تنفيذه على نحو يحقق فعالية التنفيذ (1).

6- تنفيذ القرار ومتابعته :

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل متخذ القرار ، كما يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل ، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه ، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ، ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تسترعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل الذي تم اختياره (2). ويتضح من خلال المراحل السابقة التي يمر بها اتخاذ القرار ، إنها عمليات مترابطة أدائياً ووظيفياً ولا يمكن الاستغناء عن احد هذه المراحل ، فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، إلا انه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المرجوة والتي تنشدها المؤسسة الاجتماعية .

ثالثاً : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

إن إصدار القرارات في التنظيمات البيروقراطية لكي يتسم بالعقلانية يفترض أن يقوم الإداري بحصر شامل للمعطيات الواقعية ، بمعنى آخر معرفة البدائل والنتائج، كما يفترض أن يمتلك إدراكاً كاملاً للمعطيات القيمة المرتبطة بجوهر الموضوع المدروس. لكن هذا الأمر ربما لا يتحقق تماماً في الواقع لان متخذي القرارات في التنظيمات الإدارية قد يخضعون لتأثير مجموعة من القيود أو المعوقات والتي صنفها سيمون إلى ثلاث فئات :-

1. معوقات تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية التي تحدد بصورة آلية أداء الموظف وقراراته التنظيمية.

2. قيود تتعلق بالضغوط المفروضة على السلوك والناشئة من الدوافع والعواطف والولاءات الشخصية.

(1). حسن علي مشرفي . مصدر سابق ، ص 97 .

(2). سعد ياسين ، وآخرون . الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط 2 ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 ، ص 435 .

3. معوقات تتمثل بمقدار المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة لدى متخذي القرارات. (1)

وفي الحقيقة يمكن الإشارة إلى أن أي نظام إداري في العالم لا يخلو من تأثير المعايير الشخصية اللاموضوعية، إلا إن سعة ودرجة هذه التأثيرات تختلف من نظام لآخر. فمعاناة الدول النامية تفوق بكثير معاناة الدول المتطورة بهذا الخصوص ، إذ إن هيمنة الاعتبارات الشخصية على بعض القرارات التنظيمية ترجع إلى تأثير القيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع والتي لا تتطابق بالضرورة مع عقلانية المعايير التنظيمية. فعلى سبيل المثال إن القرابة أو الصداقة أو حتى الجيرة تعدّ انتمايات اجتماعية تشغل مكانة مهمة من حياة الناس، لأنها تنطوي على تقاليد ذات تأثير ثقافي ترمز من خلاله إلى قيم المساعدة والتضامن والحماية المتبادلة بين أعضاء كل جماعة اجتماعية. هذه التقاليد والقيم أصبحت إلى حد ما قوانين غير مدونة يجري بموجبها تقويم مكانة البيروقراطيين في تنظيماتهم الرسمية وفقاً لدرجة امتثالهم أو عدم امتثالهم لتلك القوانين غير المدونة فالموظف الذي لا يتوانى عن تقديم أي مساعدة أو حماية لقریب أو صديق أو زميل يوصف بالأوصاف الحميدة ، وبكس ذلك إن أحجم عن تقديم هذه المساعدة ، فإنه ينعت بكل ما هو ذميم ، وهذا ما يشجع الكثير منهم على القيام بأفعال لاعقلانية وبتخاذ قرارات لا منطقية. (2)

إضافة إلى ذلك فإن هنالك عدة عوامل أخرى تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي :

أولاً : عوامل تتعلق بصانع القرار نفسه :

- 1- عوامل ذاتية شخصية والظروف النفسية والاجتماعية وقت اتخاذ القرار واختيار البديل الأنسب ودرجة الرضا الوظيفي والتكيف النفسي والاجتماعي لمتخذي القرار .
- 2- مهارات متخذي القرار وقدرتهم على تحليل وتشخيص الموقف أو المشكلة وإدراك أسبابها ومؤثراتها .
- 3- القدرة على التفكير والإدراك لأكبر عدد ممكن من البدائل وتحديد ايجابيات وسلبيات كل بديل والقدرة على التنبؤ بنتائجه مستقبلاً (3).

ثانياً : عوامل متصلة بالجماعة التي تصنع القرار

(1). السيد محمد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط1 ، دار المعارف ، مصر ، 1975 ، ص152.

(2). نزار توفيق حسو : "بعض معاناة الجمهور في تعامله مع الجهاز الإداري" ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، السنة السادسة ، العدد الثالث ، الدار العربية للطباعة والنشر ، بغداد ، تشرين الثاني ، 1978 ، ص278-279.

(3). د. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله . الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية " نماذج نظرية " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 278 .

- 1- الخلافات والصراع بين صانعي القرارات أنفسهم وزيادة التنافر بينهم .
- 2- تعرّض صانعي القرارات لضغوط خارجية لتوجيه القرار أما داخل المؤسسة نفسها كالبناءات غير الرسمية أو من خارج المؤسسة .
- 3- عدم شعور صانعي القرارات بالحاجة إلى اتخاذ قرار .
- 4- عدم القدرة على تحديد وسائل وأدوات تنفيذ كل بديل على حدة (1).

ثالثاً : عوامل متصلة بالمنظمة نفسها :

- 1- عدم توفر بيانات ومعلومات وثيقة وحديثة وكافية عن الموقف أو المشكلة المراد البت فيها .
- 2- عدم اتساع نطاق المشاركة وتبادل الخبرات والآراء عند اتخاذ قرار في موقف أو مشكلة ما .
- 3- عدم توافر وتحديد معايير محددة للاختيار بين البدائل المختلفة (2).

ويصنف السلمي المتغيرات التي تتفاعل وتؤثر في عملية اتخاذ القرار ويحددها في ثلاث مجموعات هي :

- 1- العوامل الشخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي للشخص عند اتخاذ القرار .
- 2- العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها .
- 3- العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين (3).

بينما يشير الهواري إلى الضغوط التي يتأثر بها متخذ القرار ؛ وهي :

- 1- ضغوط الظروف البيئية ؛ وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد بالإضافة إلى متطلبات الدولة والمجتمع .
- 2- المتطلبات التنظيمية ؛ مثل السياسات والقيم والاقتناع السائد في المنظمة والمناخ والسلوك العام فيها .
- 3- احتياجات متخذ القرار ؛ مثل حاجاته إلى الأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والاعتراف بالدور والإحساس بالإنجاز (1).

(1). د. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله ، المصدر السابق ، ص 279 .

(2). المصدر نفسه ، ص 280 .

(3). مجدي عبد الكريم حبيب . سيكولوجية صنع القرار ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1997 ، ص 76.

- في حين يمكن وضع تصور عام للعوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وبالشكل الآتي :
- 1- الظروف السياسية ؛ إذ إن عدم الاستقرار السياسي وما يتصل به من رغبات متزايدة في التغيير وإعادة لتشكيل المؤسسات والنظم والتوجهات من جهة ؛ والرغبة في انجازات عاجلة الناجمة عن الضغوط المجتمعية من جهة أخرى يلعب دوراً مهماً في التأثير على متخذي القرارات .
 - 2- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية داخل المنظمة .
 - 3- مدى وجود نظام دقيق للمعلومات .
 - 4- إن العادات والقيم والتقاليد تلعب دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار .
 - 5- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية النابعة من الأطر المجتمعية والقوانين والأعراف السائدة.
 - 6- مستوى السلطة الممنوحة لمتخذي القرارات الإدارية ووجود مستوى معين من الرقابة والتقويم للأداء الإداري داخل المؤسسات والمنظمات الإدارية .
 - 7- الأهداف العامة للمنظمة أو المؤسسة ، فهي المحور الرئيسي الذي يستند إليه متخذي القرارات الإدارية .

الفصل الثالث

الإطار الميداني

أولاً: المنهجية والإجراءات

1- منهج البحث وأداته :

استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي (وقد استخدم الباحث منهج الحصر الشامل لمجتمع الدراسة) لأنه يتلاءم مع طبيعة هذا البحث ، كما تم استخدام استمارة مقابلة تضمنت بعض الأسئلة ذات العلاقة بموضوع البحث ، هذا بالإضافة إلى اعتماد آلية الملاحظة البسيطة والمقابلة كوسائل استحصال المعلومات من المبحوثين .

2- مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع البحث من كل مدرء الأقسام والشعب والوحدات (الإداريين والفنيين) والبالغ عددهم 86 من الذكور والإناث .

(1). سيد الهواري . اتخاذ القرارات الإدارية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 ، ص 89 .

جدول رقم (1)

يوضح الخصائص العامة للمبحوثين

الخصائص			الخصائص			الخصائص		
الخصائص			الخصائص			الخصائص		
17	يزيد عن الحاجة	مستوى الدخل	60	ملك	عائديه السكن	70	الجنس	
			26	إيجار		30	ذكور	
			14	أخرى		34,9	إناث	
26	يقل عن الحاجة	عدد سنوات الخدمة	46,5	م. محافظة	الموطن الأصلي	24,4	العمر	
46,5	13-8					19,8	39-35	
31,4	19-14					81,4	44-40	
12,7	25-20					20,9	49-45	
9,4	31-21					12,8	54-50	
66	4-1	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	30,3	م. قضاء	السكن الحالي	5,8	الحالة الاجتماعية	
29	8-5		18,6	م. ناحية		27,9	أعزب	
5	12-9		4,6	قرية		47,7	متزوج	
73,3	3-0		71	م. محافظة		24,4	مطلق	
17,4	7-4		12,7	م. قضاء		10-8	أرمل	
9,3	11-8	الدورات	14	م. ناحية	عدد أفراد الأسرة	4-2	عدد أفراد الأسرة	
			2,3	قرية		7-5		
						10-8		

3- حدود البحث ومجالاته :

- المجال المكاني : وقد حدد بمصنع نسيج الحلة ومعمل قديفة الحلة .
- المجال البشري : ويشمل كل مدرء الشعب والأقسام والوحدات من الإداريين والفنيين .
- المجال الزمني : وقد تحدد من الفترة 2012/ 5/15 – 2012/ 4/15 .

4- الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحث عدداً من الوسائل الإحصائية الملائمة لتحقيق أهداف البحث وهي ؛ النسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والتسلسل المرتبي ، واختبار كا².

ثانياً : نتائج البحث

1- توصيف الظاهرة المدروسة

أ- التأثير بالقرارات الإدارية :

أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أدناه إلى إن عليية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بعدد من المتغيرات والتي أشرتها عينة البحث ، إذ جاءت الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالمرتبة الأولى من بين العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية وبنسبة 27,8% ، في حين جاءت القيم التي يؤمن بها الإداري بالمرتبة الثانية وبنسبة 24,2% ، وجاءت المعلومات الشخصية بالمرتبة الثالثة وبنسبة 19,7% كأحد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وجاءت الضغوط الداخلية والخارجية ، واتجاهات الرأي العام بالمرتبتين الرابعة والخامسة وبنسب 14,7% و 13,3% وعلى التوالي كعوامل مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية .

جدول رقم (2)

يوضح تأثر القرارات الإدارية

عملية اتخاذ القرارات تتأثر	العدد	%	التسلسل المرتبى
اتجاهات الرأي العام	38	13,3	5
بالضغوط الداخلية والخارجية	42	14,7	4
بالمعلومات الشخصية	56	19,7	3
بالقيم التي تؤمن بها	69	24,2	2
بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	79	27,8	1

ب- سلامة القرار الإداري :

أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أدناه ، إلى إن 50% من عينة البحث أكدوا على إن الموظفين دائماً يشعرون بسلامة القرارات الصادرة عنهم ، في حين أكد 27,9% من عينة البحث إلى إن موظفيهم أحياناً يشعرون بسلامة القرارات الإدارية الصادرة عنهم ، وأشار 19,7% إلى إن موظفيهم نادراً ما كانوا يشعرون بسلامة القرارات الإدارية الصادرة عنهم ، في حين أكد 2,4% من مجموع عينة البحث إلى إن موظفيهم لا يشعرون بسلامة القرارات الصادرة عنهم .

جدول رقم (3)

يوضح اعتقاد الإداري بسلامة القرار الصادر عنه

الاعتقاد بسلامة القرارات الإدارية	العدد	%
دائماً	43	50
أحياناً	24	27,9
نادراً	17	19,7
كلا	2	2,4
المجموع	86	100

ج- الإيمان بمشاركة الآخرين :

أكدت البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أدناه ، إلى أن 84,8% من مجموع عينة البحث تؤمن بمشاركة الآخرين في اتخاذ قرارات إدارية حاسمة ، في حين أن 15,2% من مجموع عينة البحث لا تؤمن بطبيعة مشاركة الآخرين في اتخاذ قرارات إدارية حاسمة .

جدول رقم (4)

يوضح الإيمان بمشاركة الآخرين

هل تؤمن بمشاركة الآخرين في اتخاذ القرار	العدد	%
نعم	73	84,8
لا	13	15,2
المجموع	86	100

ج- مناقشة القرارات الإدارية :

أوضحت البيانات الواردة في الجدول رقم (5) أدناه ، إلى أن 70,9 من عينة البحث يعتقدون دائماً بان مناقشة القرارات الإدارية هي من الشروط الواجب توفرها بالقرار الصائب ، وأن 19,7% من عينة البحث يعتقدون بأنه أحياناً تكون مناقشة القرارات هي من الشروط الواجب توفرها بالقرار الصائب ، في حين أشار 9,4% من مجموع عينة البحث إلى انه نادراً ما تكون مناقشة القرارات من الشروط الواجب توفرها بالقرار الصائب .

جدول رقم (5)

يوضح مناقشة القرارات

العدد	%	هل تعتقد بان مناقشة القرارات هي من الشروط الواجب توفرها بالقرار الصائب
61	70,9	دائماً
17	19,7	أحياناً
8	9,4	نادراً
-	-	كلا
86	100	المجموع

خ- اتخاذ القرار ضد مصلحة الموظفين :

أوضحت البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أدناه ، إلى إن 51,1% من مجموع عينة البحث يستعينون بمن لديهم خبرات سابقة في تعديل القرار عندما يتضح بأنه ضد مصلحة بعض الموظفين ، بينما أشار 33,7% بأنهم يمشون في تنفيذه ، في حين أشار 15,2% بأنهم يتراجعون عن تنفيذه عندما يتضح بأنه ضد مصلحة بعض الموظفين .

جدول رقم (5)

يوضح اتخاذ القرار ضد مصلحة الموظفين

العدد	%	عندما تتخذ قرار ويتضح بأنه ضد مصلحة بعض الموظفين فماذا تفعل
44	51,1	استعين بمن لديهم خبرات سابقة في تعديله
29	33,7	امضي في تنفيذه
13	15,2	أراجع عن تنفيذه
-	-	أخرى اذكرها رجاءا
86	100	المجموع

د- اتخاذ القرارات السريعة :

أظهرت البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أدناه ، إلى إن 83% من عينة البحث أشاروا إلى إنهم يتخذون قرارات إدارية سريعة لمعالجة حالات طارئة ، بينما أشار 17% فقط من مجموع عينة البحث إلى إنهم لا يتخذون مثل هكذا قرارات سريعة لمعالجة حالات طارئة .

جدول رقم (6)

يوضح حالة اتخاذ قرارات سريعة

هل قمت باتخاذ قرارات سريعة لمعالجة حالات طارئة	العدد	%
نعم	71	83
كلا	15	17
المجموع	86	100

ذ- السبب وراء اتخاذ القرار الناجح :

أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أدناه على انه عندما تم سؤال المبحوثين عن السبب الحقيقي وراء اتخاذهم لقرار ناجح أشاروا إلى إن خبرتهم العملية كانت هي السبب الحقيقي، إذ جاءت بالمرتبة الأولى ونسبة 36,2% ، بينما جاءت مشاركتهم للآخرين بالمرتبة الثانية ونسبة 34,07% ، في حين جاء المستوى العلمي ونسبة 29,6% كسبب ثالث يعتقد المبحوثين بأنه السبب الحقيقي وراء اتخاذهم لقرار إداري ناجح .

جدول رقم (7)

يوضح السبب وراء اتخاذ القرار الناجح

السبب وراء اتخاذ القرار الناجح	العدد	%	التسلسل المرتبى
الخبرة العملية	82	36,2	1
المستوى العلمي	67	29,6	3
مشاركة الآخرين	77	34,07	2

ر- المهارات الشخصية واتخاذ القرار الناجح :

أظهرت البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أدناه ، إلى إن 66,3% من مجموع عينة البحث أكدوا بأنهم دائماً يعتقدون بان مهاراتهم الشخصية تكون دافعاً لاتخاذهم قرارات إدارية ناجحة ، بينما أشار 27,9% بأنهم أحياناً يعتقدون بان مهاراتهم الشخصية تكون دافعاً لاتخاذهم قرارات إدارية ناجحة ، في حين أكد 5,8% فقط من المبحوثين بأنهم نادراً ما يعتقدون بان مهاراتهم الشخصية دافعاً لاتخاذهم قرارات إدارية ناجحة .

جدول رقم (8)

يوضح المهارات الشخصية واتخاذ القرار الناجح

هل تعتقد بان المهارات الشخصية دافعا لاتخاذ قرار إداري ناجح	العدد	%
دائماً	57	66,3
أحياناً	24	27,9
نادراً	5	5,8
كلا	-	-
المجموع	86	100

ز- التفكير في اتخاذ القرار الإداري :

أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (9) أدناه ، عندما تم سؤال المبحوثين عن أنهم حين يفكرون في اتخاذ قرار إداري معين في مجال عملهم فعلى أي أساس يختاروه ، وهنا جاء اختيارهم لـ 37,2% ، بينما جاء الخيار الثاني ونسبة 33,1% ليتواكب مع التطورات الجديدة ، وفي المرتبة الثالثة جاء خيار ليتناسب مع الموارد المادية المتوفرة ونسبة 29,5% .

جدول رقم (9)

يوضح التفكير في اتخاذ القرار الإداري

عندما تفكر في اتخاذ قرار فهل تختاره	العدد	%	التسلسل المرتبى
ليتناسب مع طبيعة الموظفين	82	37,2	1
ليتناسب مع الموارد المادية المتوفرة	65	29,5	3
ليتواكب مع التطورات الجديدة	73	33,1	2

س- كيفية اتخاذ القرار :

أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (10) أدناه ، إلى إن 63,7% من المبحوثين يؤكدون على إن المشكلة المطروحة هي التي تحدد درجة الاشتراك في اتخاذ قرار إداري معين ، بينما أشار 24,4% من المبحوثين على إن اتخاذهم للقرار يكون بالاشتراك مع الموظفين الآخرين ، في حين أكد 11,7% من عينة البحث بأنهم يفضلون اتخاذ قراراتهم الإدارية بمفردهم .

جدول رقم (10)

يوضح كيفية اتخاذ القرار

عندما تريد اتخاذ قرار معين فهل	العدد	%
تفضل اختياره بمفردك	10	11,7
بالاشتراك مع الموظفين الآخرين	21	24,4
تتوقف المشاركة تبعاً للمشكلة المطروحة	55	63,9
المجموع	86	100

ش- حرية الكلام عند مناقشة القرار :

أكدت البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى إن غالبية المبحوثين وبنسبة 74,4% دائماً ما يعطون الآخرين حرية الكلام وإبداء الرأي عند مناقشة قرار إداري معين ، بينما أكد 18,7% من المبحوثين على أنهم أحياناً يعطون ذلك الحق للآخرين ، في حين أشار 6,9% فقط بأنهم نادراً ما يعطون الآخرين حرية الكلام وإبداء الرأي عند مناقشة قرار إداري معين .

جدول رقم (11)

يوضح حرية الكلام عند مناقشة القرار

هل تعطي الآخرين حرية الكلام وإبداء الرأي عند مناقشة قرار معين	العدد	%
دائماً	64	74,4
أحياناً	16	18,7
نادراً	6	6,9
كلا	-	-
المجموع	86	100

ض- التنبيه عن القرار غير الصائب :

عندما تم سؤال المبحوثين حول تنبيه احد زملائهم في العمل على أن قرارهم غير صائب ماذا تكون ردة فعلهم ، وهنا أشار غالبيتهم وبنسبة 80,3% على أنهم سوف يدرسون ظروف القرار قبل تغييره ، بينما أكد 13,9% منهم على أنهم سوف يصححون من مسار القرار ، في حين أشار 5,8% فقط على أنهم سوف يتجاهلون ذلك التنبيه . وكما هو موضح في الجدول رقم (12) أدناه .

جدول رقم (12)

يوضح حالة التنبيه عن القرار غير الصائب

عندما ينبهك احد زملائك على إن قرارك غير صائب فماذا تفعل	العدد	%
أتجاهل تنبيهه	5	5,8
أصحح مسار القرار	12	13,9
ادرس ظروف القرار قبل تغييره	69	80,3
المجموع	86	100

ط- تأثير التغيرات التي حصلت في العراق على القرار :

أكدت البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أدناه ، على إن للتغيرات التي حصلت في العراق بعد عام 2003 تأثير على عملية اتخاذ القرارات الإدارية إذ أشار إلى ذلك غالبية المبحوثين وبنسبة 74% ، في حين أكد 26% بعدم تأثير تلك التغيرات على حالة اتخاذهم للقرارات الإدارية التي يتخذونها .

جدول رقم (13)

يوضح تأثير التغيرات التي حصلت في العراق على القرار

هل تعتقد بتأثير التغيرات التي حصلت في العراق بعد 2003 على اتخاذ القرار	العدد	%
نعم	64	74
كلا	22	26
المجموع	86	100

ظ- أسباب تأثير التغيرات على اتخاذ القرار :

وعندما تم سؤال المبحوثين عن السبب في تأكيدهم لطبيعة تأثير التغيرات التي حصلت في العراق بعد 2003 على عملية اتخاذهم للقرارات الإدارية ، فقد جاءت كثرة التعليمات والأوامر المتناقضة أحياناً كأحد الأسباب المؤثرة في اتخاذهم للقرارات الإدارية إذ شكلت ما نسبته 81% ، بينما أشار 14% من المبحوثين على إن الولاءات الشخصية والقريبة كأحد الأسباب المؤثرة في اتخاذهم للقرارات الإدارية ، في حين أكد 5% فقط على إن الانتماءات الحزبية احد الأسباب التي اشهرها المبحوثين التي تؤثر في اتخاذهم للقرارات الإدارية . وكما هو موضح في جدول رقم (14) أدناه .

جدول رقم (14)

يوضح أسباب تأثير التغيرات على اتخاذ القرار

أسباب تأثير التغيرات التي حصلت في العراق على حالة اتخاذ القرار	العدد	%
الانتماءات الحزبية	3	5
الولاءات الشخصية	9	14
كثرة التعليمات والأوامر المتناقضة أحياناً	52	81
المجموع	64	100

ع- الظروف الأمنية وتأثيرها على اتخاذ القرار :

أظهرت البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أدناه ، إلى إن 66,3% من المبحوثين على إن قراراتهم الإدارية دائماً تتأثر بالظروف الأمنية ، بينما أكد 22,1% على إن الظروف الأمنية أحياناً تؤثر على عملية اتخاذهم القرارات الإدارية ، وإن 8,2% أشاروا على إن الظروف الأمنية نادراً ما تؤثر على اتخاذهم للقرارات الإدارية ، في حين إن 3,4% فقط من المبحوثين أشاروا إلى عدم تأثير الظروف الأمنية على عملية اتخاذ القرار الإداري .

جدول رقم (15)

يوضح تأثير الظروف الأمنية على اتخاذ القرار

تأثير الظروف الأمنية على اتخاذ القرار	العدد	%
دائماً	57	66,3
أحياناً	19	22,1
نادراً	7	8,2
كلا	3	3,4
المجموع	86	100

غ- السياسات الاقتصادية وتأثيرها على اتخاذ القرار :

أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أدناه ، إلى إن 58,2% من المبحوثين أكدوا بأن السياسات الاقتصادية التي تتبعها الحكومة دائماً تكون عاملاً مؤثراً في اتخاذهم للقرارات الإدارية ، بينما أشار 24,4% على أنه أحياناً تؤثر السياسات الاقتصادية في اتخاذهم للقرارات الإدارية ، كما إن 11,6% من المبحوثين أشاروا إلى إن السياسات الاقتصادية نادراً ما تؤثر في اتخاذهم للقرارات الإدارية ، في حين أكد 5,8% فقط إلى عدم تأثير السياسات الاقتصادية في اتخاذهم للقرارات الإدارية .

جدول رقم (16)

يوضح تأثير السياسات الاقتصادية على اتخاذ القرار

تأثير السياسات الاقتصادية على اتخاذ القرار	العدد	%
دائماً	50	58,2
أحياناً	21	24,4
نادراً	10	11,6
كلا	5	5,8
المجموع	86	100

ف- الأوضاع السياسية وتأثيرها على اتخاذ القرار :

أظهرت البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أدناه ، إلى إن 52,3% من المبحوثين بان الأوضاع السياسية في العراق أحياناً تؤثر في اتخاذهم للقرارات الإدارية ، بينما أشار 22,1% على إن الأوضاع السياسية نادراً ما تؤثر في عملية اتخاذهم للقرارات الإدارية ، وإن 17,4% من المبحوثين أكدوا بان الأوضاع السياسية دائماً تؤثر في اتخاذهم للقرارات الإدارية ، في حين إن 8,2% فقط من المبحوثين أكدوا بعدم تأثير الأوضاع السياسية في اتخاذهم للقرارات الإدارية .

جدول رقم (17)

يوضح الأوضاع السياسية وتأثيرها على اتخاذ القرار

تأثير الأوضاع السياسية على اتخاذ القرار	العدد	%
دائماً	15	17,4
أحياناً	45	52,3
نادراً	19	22,1
كلا	7	8,2
المجموع	86	100

ق- اتخاذ القرار والتعرض للمشكلات :

أكدت البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أدناه ، على إن 47,7% من المبحوثين أحياناً يتعرضون للمشكلات حينما يتخذون بعض القرارات الإدارية ، بينما أشار 33,7% من المبحوثين على أنهم دائماً ما يتعرضون للمشكلات حين يتخذون بعض القرارات الإدارية ، في حين إن 18,6% من عينة البحث أشاروا إلى أنهم نادراً ما يتعرضون للمشكلات حينما يتخذون بعض القرارات الإدارية .

جدول رقم (18)

يوضح اتخاذ القرار والتعرض للمشكلات

هل تعتقد بان اتخاذك للقرار يعرضك للمشكلات	العدد	%
دائماً	29	33,7
أحياناً	41	47,7
نادراً	16	18,6
كلا	-	-
المجموع	86	100

ك- اتخاذ القرار والتعامل مع المستجدات :

أظهرت البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أدناه ، إلى إن وضع القرار موضع التنفيذ مرهون بالمستجدات التي تحصل على ارض الواقع ، وهنا فقد أشار 50% من المبحوثين على أنهم سوف يجرون بعض التعديلات التي تتناسب والمستجدات الحاصلة ، بينما أكد 29% من المبحوثين على أنهم يؤجلون تنفيذ القرار لحين توفر الظروف المناسبة للوضع الجديد ، في حين أكد 21% من المبحوثين على أنهم يطبقون القرار بغض النظر عن المستجدات الحاصلة .

جدول رقم (19)

يوضح اتخاذ القرار والتعامل مع المستجدات

كيف تتعامل مع المستجدات عند وضع القرار موضع التنفيذ	العدد	%
أطبق القرار بغض النظر عن المستجدات الحاصلة	18	21
اجري بعض التعديلات تتناسب والمستجدات الحاصلة	43	50
أؤجل تنفيذ القرار لحين توفر الظروف المناسبة للوضع الجديد	25	29
المجموع	86	100

2- اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته ببعض المتغيرات الاجتماعية

أ- العلاقة بين جنس المبحوثين واتخاذ القرارات السريعة

يعد الجنس احد المتغيرات المهمة والأساسية في تحديد اتجاهات وأهداف ودوافع الفرد تجاه الأشياء من حوله ، وبما إننا نتعامل مع ظاهرة إدارية تحدد مصير الفرد وأدائه الوظيفي ومدى قدرته على إدارة الأفراد والأشياء فان طبيعة التعامل مع القرارات يجب أن تتسم بنوع من التأني والصبر ودراسة كل الاحتمالات وهذا الأمر يعتمد بالتأكيد على طبيعة تعامل الإداري سواء أكان رجلاً أم امرأة .

جدول رقم (20)

يوضح طبيعة العلاقة بين جنس واتخاذ القرارات السريعة

الجنس	ذكور	إناث	المجموع	قيمة كا ²
هل قمت باتخاذ قرارات سريعة				
نعم	54	17	71	7,664
كلا	6	9	15	
المجموع	60	26	86	

وعند تطبيق قيمة كا² لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين جنس المبحوثين وقيامهم باتخاذ قرارات سريعة لمعالجة حالات طارئة ، تبين وجود علاقة معنوية بين المتغيرين أعلاه ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (7,664) اكبر من القيمة الجدولية (3,84) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (1) .

ب- العلاقة بين العمر والمهارات الشخصية كدافع لاتخاذ قرارات ناجحة

كان من الصعب في الماضي تحديد ما إذا كان للعمر تأثير في كفاءة المدير وحسن أدائه ، وذلك لعدم توافر الأنماط الفنية المقبولة للقياس ، غير إن الأمر تغير الآن نتيجة تقدم العلم ، إذ أصبح بالإمكان تحديد نوعية الأداء بل التنبؤ به مستقبلاً إذا ما اقترن بعدد من المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر في كفاءة وأداء الإداري .

جدول رقم (21)

يوضح العلاقة بين العمر والمهارات الشخصية كدافع لاتخاذ قرارات ناجحة

العمر	المهارة كدافع للقرار الناجح	دائماً	أحياناً	نادراً	كلا	المجموع	قيمة كا ²
39-35	19	10	1	-	30	4,49	
44-40	16	5	-	-	21		
49-45	12	3	2	-	17		
54-50	10	6	2	-	18		
المجموع	57	23	5	-	86		

وعند تطبيق قيمة كا² لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين عمر المبحوثين واعتقادهم بأن مهاراتهم الشخصية تشكل دافعاً لاتخاذهم قرارات إدارية ناجحة ، تبين عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين أعلاه ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (4,49) اقل من القيمة الجدولية (16,92) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (9) .

ج- العلاقة بين الموطن الأصلي وطريقة اتخاذ القرارات الإدارية

إن البيئة التي ولد أو انحدر منها المبحوث سواء أكانت حضرية أم ريفية تلعب دوراً مهماً في طبيعة الإجابات التي يدلي بها ، وذلك لاختلاف مجتمع المدينة عن مجتمع الريف من حيث طبيعة المعيشة والأفكار والمعتقدات والقيم والتقاليد ... الخ ، وبالتالي فإن طريقة اتخاذ القرارات الإدارية تعكس حالة الانتماء للموطن الأصلي ودرجة تأثر المبحوث بتلك البيئة .

جدول رقم (22)

يوضح العلاقة بين الموطن الأصلي وطريقة اتخاذ القرارات الإدارية

طريقة اتخاذ القرار	تفضل اختياره بمفرده	بالاشتراك مع الموظفين	تتوقف المشاركة تبعاً للمشكلة	المجموع	قيمة كا ²
الموطن الأصلي					
مركز محافظة	3	5	32	40	15,5
مركز قضاء	3	10	13	26	
مركز ناحية	2	6	8	16	
قرية	2	-	2	4	
المجموع	10	21	55	86	

وعند تطبيق قيمة كا² لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين الموطن الأصلي للمبحوثين وحالة اتخاذهم للقرارات للإدارية ، تبين وجود علاقة معنوية بين المتغيرين أعلاه ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (15,5) اكبر من القيمة الجدولية (12,59) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (6) .

د- العلاقة بين عدد سنوات الخدمة في المنصب والشعور بسلامة القرارات

مما لا شك فيه إن لعدد السنوات التي يقضيها الإداري في منصبه تعزز من كفاءته وأدائه ، فهو يزداد خبرة كلما زادت مدة بقائه في منصبه الحالي ، وهذا يجعله يتخذ قرارات إدارية عديدة ومهمة تسهم بشكل فعال في تحديد نمط العلاقة مع موظفيه إنشاء تطبيقهم لتلك القرارات سواء اقتنعوا بسلامتها أم لا .

جدول رقم (23)

يوضح العلاقة بين عدد سنوات الخدمة في المنصب والشعور بسلامة القرارات

هل تعتقد بسلامة القرارات الصادرة عنك	دائماً	أحياناً	نادراً	كلا	المجموع	قيمة كا ²
عدد سنوات الخدمة في المنصب						
4-1	30	15	10	2	57	1,536
8-5	11	8	6	-	25	
12-9	2	1	1	-	4	
المجموع	43	24	17	2	86	

وعند تطبيق قيمة كا² لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين عدد سنوات الخدمة في المنصب والشعور بسلامة القرارات الإدارية الصادرة عنه ، تبين عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين

أعلاه ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (1,536) اكبر من القيمة الجدولية (12,59) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (6) .

ذ- العلاقة بين عدد سنوات الخدمة الفعلية والإيمان بمشاركة الآخرين في القرارات

إن الفترة الزمنية التي يقضيها الإداري داخل البيئة التنظيمية تشكل بلا شك عاملاً أساسياً في تحديد توجهاته نحو كيفية إدارة العمل وما هي أفضل الأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة الصعوبات التي يمكن أن تواجههم إنشاء العمل ، وهذا الأمر ينعكس على أداء الإداري ودرجة تقييمه للأوضاع المحيطة به ومدى إيمانه بمشاركة الآخرين في مواجهة تلك الصعوبات من خلال مشاركتهم في القرارات الإدارية الحاسمة

جدول رقم (24)

يوضح العلاقة بين عدد سنوات الخدمة الفعلية والإيمان بمشاركة الآخرين في القرارات

هل تؤمن بمشاركة الآخرين في القرارات	نعم	كلا	المجموع	قيمة كا ²
عدد سنوات الخدمة الفعلية				
13-8	39	1	40	9,412
19-14	20	7	27	
25-20	8	3	11	
31-26	6	2	8	
المجموع	73	13	86	

وعند تطبيق قيمة كا² لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين عدد سنوات الخدمة الفعلية والإيمان بمشاركة الآخرين في قرارات إدارية حاسمة ، تبين وجود علاقة معنوية بين المتغيرين أعلاه ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (9,412) اكبر من القيمة الجدولية (7,81) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (3) .

ر- العلاقة بين السكن الحالي واتخاذ القرار بعد عام 2003

تمثل منطقة السكن البيئة التي تمنح الفرد شعوراً بالانتماء إلى المجتمع وتحدد طبيعة هذا الشعور سلباً أو إيجاباً اعتماداً على طبيعة التفاعل القائم بين الفرد والبيئة المحيطة به ، خاصة بعد التغيرات التي حدثت في العراق بعد عام 2003 وما تبعها من أحداث اجتماعية وسياسية واقتصادية الخ أثرت بشكل كبير على واقع الإنسان العراقي بشكل ملفت للنظر ، إذ أصبح ينظر للأمور بمنظار يختلف عن السابق ويعيد ترتيب الأمور وفق المتغيرات الجديدة سواء في

المنزل أم العمل أم غيرهما . وهذا الأمر لا يختلف مع الموظف الإداري الذي يتخذ قراراته بناء على مجموعة من المتغيرات التي تحيط به وهذا السؤال هو ما طرحناه وكانت الإجابة كما هي موضحة في الجدول رقم (25) أدناه .

جدول رقم (25)

يوضح العلاقة بين السكن الحالي واتخاذ القرار بعد عام 2003

هل للتغيرات التي حصلت تأثير في قراراتك السكن الحالي	نعم	كلا	المجموع	قيمة كا ²
مركز محافظة	48	13	61	6,444
مركز قضاء	7	4	27	
مركز ناحية	9	3	11	
قرية	-	2	8	
المجموع	64	13	86	

وعند تطبيق قيمة كا² لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين السكن الحالي وتأثير التغيرات التي حصلت في العراق بعد عام 2003 في اتخاذ القرارات الإدارية ، تبين عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين أعلاه ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (6,444) اقل من القيمة الجدولية (7,81) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (3) .

نتائج البحث

- 1- أظهرت البيانات وجود علاقة معنوية بين جنس المبحوثين وقيامهم باتخاذ قرارات سريعة لمعالجة حالات طارئة ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (7,664) اكبر من القيمة الجدولية (3,84) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (1)
- 2- كما وأظهرت البيانات عدم وجود علاقة معنوية بين عمر المبحوثين واعتقادهم بان مهاراتهم الشخصية تشكل دافعاً لاتخاذهم قرارات إدارية ناجحة ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (4,49) اقل من القيمة الجدولية (16,92) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (9) .
- 3- في حين أظهرت البيانات وجود علاقة معنوية بين الموطن الأصلي للمبحوثين وحالة اتخاذهم للقرارات للإدارية ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (15,5) اكبر من القيمة الجدولية (12,59) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (6) .
- 4- كما وأظهرت البيانات عدم وجود علاقة معنوية بين عدد سنوات الخدمة في المنصب والشعور بسلامة القرارات الإدارية الصادرة عنه ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (1,536) اكبر من القيمة الجدولية (12,59) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (6) .

- 5- في حين أظهرت البيانات وجود علاقة معنوية بين عدد سنوات الخدمة الفعلية والإيمان بمشاركة الآخرين في قرارات إدارية حاسمة ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (9,412) اكبر من القيمة الجدولية (7,81) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (3) .
- 6- بينما أظهرت البيانات عدم وجود علاقة معنوية بين السكن الحالي وتأثير التغيرات التي حصلت في العراق بعد عام 2003 في اتخاذ القرارات الإدارية ، إذ كانت قيمة كا² المحسوبة (6,444) اقل من القيمة الجدولية (7,81) على مستوى ثقة 95% ودرجة حرية (3) .

3- التوصيات

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث يمكن لنا أن نضع مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الإداريين في تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في اتخاذهم للقرارات وبالتالي اتخاذهم قرارات إدارية تميل إلى أن تكون أكثر عقلانية وكما يلي :
- 1- تكليف المديرين ذوي الخبرة القصيرة بالواجبات المتعددة ليكسبهم خبرات أكثر تنعكس على أدائهم في القدرة القيادية .
 - 2- تأكيد المدراء ضرورة الاعتماد على النفس والاستقلالية في القرار من خلال الدورات والتوجيهات للارتقاء بمستوى القدرة القيادية.
 - 3- استثمار القادة الإداريين لطاقتهم الذاتية وتعبئة مؤهلاتهم الشخصية بما في ذلك خبرتهم وخلفيتهم ليوظفوها في قيادة منظماتهم ، وان يرفعوا من درجات المبادرة والمبادأة ، ويضاعفوا التوجه نحو الخلق والإبداع وحرية التصرف في المواقف التي تستلزم ذلك . وان يتوجهوا إلى الموظفين المحيطين بهم ويتعاملوا معهم كفريق عمل يستمدون منه القوة والنفوذ .
 - 4- ضرورة توفر الخبرة المتراكمة لدى القيادات الفنية الميدانية من اجل توجيه ومتابعة المجاميع المختلفة ، وان أهميتها قد تتعدى المتابعة الورقية للأرقام المتعلقة بالإنجاز .
 - 5- على الإداريين أن يتكيفوا وفقاً لمستجدات وظروف العمل وأن لا يتصلبوا باتخاذهم للقرارات التي لا تتفق مع ما يستجد من مواقف ومشكلات تتعارض مع ما تم الرصد له والتخطيط من أهداف مرسومة، أي أن يكونوا أكثر مرونة مع القرارات المتخذة بما ينسجم مع مصلحة العمل.

المراجع والمصادر

- (1). أمين ساعاتي . الإدارة العامة في المملكة السعودية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1984 .

- (2). بشير العلق . أسس الإدارة الحديثة " نظريات ومفاهيم " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 .
- (3). حسن علي مشرفي . نظرية القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 .
- (4). سعد ياسين ، وآخرون . الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط 2 ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 .
- (5). سمير احمد عسكر . أصول الإدارة ، دار القلم ، دبي ، 1997 .
- (6). سيد الهواري . اتخاذ القرارات الإدارية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 .
- (7). السيد محمد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط 1 ، دار المعارف ، مصر ، 1975 .
- (8). شرف إبراهيم الهادي . أساسيات الإدارة التربوية ، منشورات دار الجامعة اليمنية ، صنعاء ، 1997 .
- (9). د. صلاح عبد القادر النعيمي . الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- (10). طارق عبد الحميد البدري . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 .
- (11). عمر التومي الشيباني . الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، ليبيا ، 1985 .
- (12). عصام بدوي . موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 .
- (13). د. عدنان يوسف العتوم . علم النفس الاجتماعي ، ط 1 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- (14). د. فتحي عبد العزيز أبو راضي . مبادئ الإحصاء الاجتماعي ، ج 1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1989 .
- (15). كاسر نصر المنصور . نظرية القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 .
- (16). لجنة من الخبراء . محاضرات في البحث التربوي ، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج . الكويت ، 1989 .
- (17). د. محمد عاطف غيث . قاموس علم الاجتماع . الهيئة العامة للكتاب . الإسكندرية ، 1979 .

- (18). د. محمد علي محمد . علم اجتماع التنظيم . مدخل للتراث والمشكلات " الموضوع والمنهج " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1983 .
- (19). محمد مصطفى الخشروم ، ونبيل محمد مرسى . إدارة الأعمال " المبادئ والمهارات والوظائف ، مكتبة الشفري ، الرياض ، 1998 .
- (20). محمد عبد الفتاح محمد . الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 .
- (21). د. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله . الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية " نماذج نظرية " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 .
- (22). مجدي عبد الكريم حبيب . سيكولوجية صنع القرار ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1997 .
- (23). محمد قاسم القريوتي ، ومهدي حسن زويلف . المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ط3 ، المطابع المركزية ، عمان ، 1993 .
- (24). محمد كبيه . نظرية القرارات الإدارية ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، حلب ، 1990 .
- (25). نزار توفيق حسو : "بعض معاناة الجمهور في تعامله مع الجهاز الإداري "، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، السنة السادسة ، العدد الثالث ، الدار العربية للطباعة والنشر ، بغداد ، تشرين الثاني ، 1978 .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الآداب

قسم علم الاجتماع

استمارة استبانة

عزيزتي الموظفة عزيزي الموظف

يروم الباحث القيام بدراسة اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته ببعض المتغيرات الاجتماعية ؛ فالرجاء قراءة الفقرات التي بين يديك والإجابة عنها بكل صراحة ودقة وحسب صيغة الفقرة ، وأنني أطمئنكم بان إجاباتكم لن يطلع عليها سوى الباحث ، مع الرجاء عدم ترك أي فقرة دون إجابة .
وسلفاً تقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحث

أولاً : البيانات الأساسية

- 1- الجنس : ذكر () ، أنثى () .
- 2- العمر : () سنة .
- 3- المركز الوظيفي : () .
- 4- الحالة الاجتماعية : أعزب () ، متزوج () ، مطلق () ، أرمل () .
- 5- عدد أفراد الأسرة : () .
- 6- عائلية السكن : ملك () ، إيجار () ، أخرى تذكر () .
- 7- الموطن الأصلي : م. محافظة () ، م. قضاء () ، م. ناحية () ، قرية () .
- 8- السكن الحالي : م. محافظة () ، م. قضاء () ، م. ناحية () ، قرية () .
- 9- مستوى التحصيل الدراسي :
- 10- مستوى الدخل : يزيد عن الحاجة () ، يسد الحاجة () ، يقل عن الحاجة () .
- 11- عدد سنوات الخدمة الفعلية : () سنة .
- 12- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي : () سنة .
- 13- عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة : () دورة .

ثانياً : البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية

- 14- هل تعتقد بان عملية اتخاذ القرار تتأثر :
- أ- باتجاهات الرأي العام : () .
- ب- بالضغوط الداخلية والخارجية : () .
- ج- بالمعلومات الشخصية : () .
- د- بالقيم التي يؤمن بها : () .
- ذ- بالأنظمة والتعليمات المعمول بها : () .
- 15- هل تعتقد بان الموظفين يشعرون بسلامة القرارات الصادرة عنك .
- دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 16- هل تؤمن بمشاركة الآخرين في قرارات إدارية حاسمة
- نعم () ، كلا ()
- 17- هل تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية
- نعم () ، كلا ()
- 18- هل تعتقد بان مناقشة القرارات هي من الشروط الواجب توفرها بالقرار الصائب
- دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 19- عندما تتخذ قراراً ويتضح بأنه ضد مصلحة بعض موظفيك فماذا تفعل
- أ- تستعين بمن لديهم خبرات سابقة في تعديله : () .
- ب- تمضي في تنفيذه : () .
- ج - تتراجع عن تنفيذه : () .
- د- أخرى :
- 20 - هل قمت باتخاذ قرارات سريعة لمعالجة حالات طارئة .
- نعم () ، كلا ()
- 21- هل تعتقد بان السبب الحقيقي وراء اتخاذك قرار ناجح هو :
- أ- خبرتك العملية : () .
- ب- مستواك العلمي : () .
- ج- مشاركتك الآخرين : () .
- 22- هل تعتقد بان المهارات الشخصية تكون دافعاً لاتخاذك قراراً إدارياً ناجحاً
- دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 23- عندما تفكر في اتخاذ قرار معين يخص مجال عملك ، فهل تختاره
- أ- ليتناسب مع طبيعة الموظفين في قسمك ، شعبيتك ، وحدتك () .
- ب- ليتناسب مع الموارد المادية المتوفرة : () .

- ج - ليتواكب مع التطورات الجديدة : () .
- 24- هل تحاول دائماً إشعار المشاركين معك في الاجتماع بأنك مدرك تماماً لما يقولون دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 25- عندما تريد اتخاذ قرار معين فهل :
أ- تفضل اختياره بمفردك : () .
ب- بالاشتراك مع الموظفين الآخرين : () .
ج- تتوقف المشاركة تبعاً للمشكلة المطروحة : () .
- 26- هل تعطي الآخرين حرية الكلام وإبداء الرأي عند مناقشة قرار معين دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 27- عندما ينبهك احد زملائك في العمل على إن قرارك غير صائب ؛ فماذا تفعل :
أ- تجاهل تنبيهه : () .
ب- تصحيح مسار القرار : () .
ج- أدرس ظروف القرار قبل تغييره : () .
- 28- هل تعتقد بان للتغيرات التي حصلت في العراق بعد عام 2003 تأثير على حالة اتخاذك للقرارات الإدارية .
نعم () ، كلا () .
- 29- إذا كان الجواب بنعم ؛ فهل السبب :
أ- الانتماءات الحزبية : () .
ب- الولاءات الشخصية والقربانية : () .
ج- كثرة التعليمات والأوامر المتناقضة أحياناً : () .
- 30- هل ترى بان للظروف الأمنية تأثير على اتخاذك لقرار إداري معين دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 31- هل تعتقد بان للسياسات الاقتصادية التي تتبعها الدولة تأثير على اتخاذك لقرار إداري دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 32- هل ترى بان للأوضاع السياسية تأثير على اتخاذك لقرار إداري يخص مجال عملك دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 33- هل تعتقد بان اتخاذك لقرار معين يعرضك للمشكلات دائماً () ، أحياناً () ، نادراً () ، كلا () .
- 34- إذا كانت الإجابة بنعم ، يرجى ذكر الأسباب :
أ-

ب-

ج-

35- عند وضع القرار موضع التنفيذ كيف يكون تعاملك مع المستجدات:

أ- تطبيق القرار بغض النظر عن المستجدات الحاصلة : () .

ب- تجري بعض التعديلات تتناسب والمستجدات الحاصلة : ()

ج- تؤجل تنفيذ القرار لحين توفر الظروف المناسبة للوضع الجديد : () .