

بعض المتغيرات المؤثرة على عملية إتخاذ القرار لدى أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية بمحافظة الدقهلية

مشيرة فتحي محمد العجمي

وحدة بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية بمحطة بحوث تاج العز - دقهلية - معهد بحوث الإرشاد
الزراعي والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية

المستخلص

استهدفت الدراسة التعرف على عملية اتخاذ القرار لأعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية ، والتعرف على بعض المتغيرات ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار ، كما استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات اتخاذ القرار وذلك من حيث:- المصادر المختلفة التي قد يلجأ إليها المبحوثين للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، الجهات التي يستمد منها المبحوثون المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، الأفراد او الجهات التي قد يرجع إليها المبحوثون أثناء مراحل اتخاذ القرار المتعاقبة ، الأفراد التي قد يسند إليهم المبحوثين مهمة جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار . كما استهدفت الدراسة أيضاً التعرف على العلاقة بين مستوى اتخاذ القرار وبين المتغيرات المستقلة المدروسة ، وتحديد إسهام المتغيرات ذات العلاقة في تفسير درجة التباين الكلي لعملية اتخاذ القرار . وأخيراً التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المبحوثون قبل وبعد اتخاذ القرار . وقد تم جمع البيانات عن طريق استمارة استبيان تم استيفاءها عن طريق المقابلة الشخصية لأعضاء مجالس الإدارات من المبحوثين، وبلغ حجم العينة ١٨٠ مبحوثاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة ١٥% من إجمالي أعضاء مجالس الإدارات للجمعيات غير الحكومية النشطة التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسطات ، معامل ارتباط "بيرسون" ، ونموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي الصاعد Step-Wise .

وقد جاءت أهم النتائج علي النحو التالي :

- أوضحت النتائج أن نحو ٥٠,٦% من المبحوثين يقعون في فئة القدرة الضعيفة علي اتخاذ القرار .
- كما كشفت النتائج أن حوالي ٤٤% من المبحوثين يرجعون إلى رؤسائهم قبل اتخاذ القرار ، بينما يرجع ٢٩% تقريبا من المبحوثين إلى المرؤوسين بعد اتخاذ القرار ، في حين أكد أكثر

من ثلثي أفراد العينة بنسبة بلغت ٧٢ % تقريبا على أنهم يرجعون إلى المرؤوسين عند حدوث مشكلة.

- كما اظهرت النتائج أن أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كانت "الاتصالات الشخصية" وذلك بنسبة بلغت ٣٦ % تقريبا ، كما تبين أن أكثر الجهات التي يستمد منها المبحوثين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كانت "إدارة الشؤون الاجتماعية" وذلك بنسبة بلغت ٨٣ % تقريبا ، كما اتفق الغالبية العظمي من أفراد العينة وذلك بنسبة بلغت ٨٣ % تقريبا ، بأنهم يسندون مهمة جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار لعدد من الموظفين في آن واحد ضماناً لصحة البيانات ومصداقيتها .
- وقد أسفرت النتائج أيضا عن وجود علاقة ارتباطيه معنوية بين مستوى اتخاذ القرار وبين السلوك القيادي حيث أسهم "السلوك القيادي" في تفسير التباين في الدرجة الكلية لمستوي اتخاذ القرار لدى أعضاء مجالس الإدارات من المبحوثين بنسبة بلغت ٢٨ % .
- وأخيرا أوضحت النتائج أن أهم المشكلات التي يتعرض لها المبحوثين قبل اتخاذ القرار كانت " طول الوقت المستغرق في مناقشة حيثيات القرار " وذلك بنسبة بلغت ٤٤ % تقريبا ، بينما جاءت مشكلة "عدم وجود المتابعة الجيدة لاستكمال تنفيذ القرار" من أهم المشكلات التي واجهتهم بعد اتخاذ القرار وذلك بنسبة بلغت ٨٠,٦ % .

المقدمة

تعتبر التنمية الهدف الذي تتطلع إليه كافة المجتمعات المتقدمة والمتخلفة على السواء ، فالتنمية عملية متعددة المحاور إذ أن تحسن مستويات الدخل والإنتاجية يتطلبا إحداث تغير كبير في البنيان الاقتصادي والاجتماعي ، كما تتطلب التنمية تغيير في الاتجاهات والأطر القيمية للسكان ، كما تشير (حنان ، ٢٠٠٣ ، ٢ : ٣) إلى أن الاتجاه نحو تنمية المجتمعات الريفية التي تمثل حجر الزاوية في تقدم المجتمع ككل ، فالتنمية الريفية والحضرية هما وجهان لعملة واحدة ، كما أن اختلال التوازن في تنمية المجتمع الريفي والحضري كان ولا يزال سبباً رئيسياً في إعاقة التنمية على المستوى القومي .

وتلعب عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية دورا كبيرا في تنمية المجتمعات ، وقد تكون عملية اتخاذ القرار عملية في غاية الصعوبة والتعقيد في حين أنها قد تكون سريعة وبسيطة كالقرارات اليومية ، ومن ثم فان عملية اتخاذ القرار تتوقف علي طبيعة المشكلة التي تواجه متخذي القرار . فهناك قضايا لا تتطلب سوي بضع لحظات للوصول إلى القرار ، في حين أن هناك بعض القرارات التي قد تحتاج الي أشهر وأخري قد تحتاج لعدد من السنوات وهنا يجب التساؤل عن ما هية القرار ؟ وكيف يتم اتخاذه ؟

يمكن تعريف القرار كما أشار (عدنان ، www.google.com) بأنه لغة مشتقة من القر معناه على ما يزيد هو " التمكن " فيقال قر في المكان أي قر به ويمكن فيه ، والقرار اصطلاحا يعني اختيار من بدائل معينة ،ويكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب ، أو بين الأبيض والأسود إذا لزم الترجيح ، وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضررا .

بينما يعرفه (ريان ، ٢٠٠٧ ، ٣) بأنه اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث . ويعرف القرار كما جاء (فن اتخاذ القرار www.google.com) بأنه عبارة عن اختيار مجموعة من بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين ، ووفقا لذلك ففي حياتنا العملية يمكن اتخاذ مجموعة من القرارات بعضها لابد من دراسته والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة . والقرار هو النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من مجموعة اختيارات والتي غالبا ما تكون متنافسة ولذلك يمكن النظر إليه على أنه نقطة التحرك للالتزام بمجموعة خطوات لإجراء عمل معين واستبعاد البدائل الأخرى، ويجعل هذا الالتزام للقرار معنى وقيمة . أي أن القرار الجيد هو " القرار الذي يبنى على المنطق والمعلومات ، كما يعكس تفصيلات متخذ القرار بما فيه ، ويحظي بقبول الآخرين ، و يحقق الأهداف المرجوة منه في ظل الموارد المتاحة . ويقول (ريان ، ٢٠٠٧ ، ٣٩) أن القرار قد يكون روتينياً وهو القرار الذي يتم اتخاذه وفقا لخطوات محددة في كل مرة لأنه يعالج مشاكل روتينية أو مكررة ، وقد يكون قراراً غير روتينياً وهو القرار الذي يتطلب مهارات إدارية عالية في التفكير والبحث وجمع البيانات وغالبا لا تتسم هذه القرارات بالتكرار كما هو الحال في القرارات الروتينية .

وقد جاء عن (فن اتخاذ القرار ، www.google.com) . أن القرارات قد تكون قرارات يومية يقوم بها المشرفون على خط الإدارة الأول إذ أنهم يتخذون آلاف القرارات في اليوم الواحد و يكون تأثير هذا النوع من القرارات ضيقا في مداه أو في الأنشطة التي يعالجها . وقد تكون القرارات تكتيكية وهي قرارات طويلة الأجل ، وتكون البيانات المطلوبة لمثل هذا النوع من القرارات أكثر اتساعا وتمتد إلى خارج المنظمة وتغطي القرارات التكتيكية بعض من الأسابيع أو الشهور القليلة . وهناك القرارات الإستراتيجية وهي القرارات التي تصل فترتها الزمنية إلى خمس سنوات وأحيانا أطول من ذلك وتهتم مثل هذه القرارات عادة بموضوعات عن التوسع او التعاقدات مع الموردين أو العملاء الكبار أو دخول مناطق جغرافية جديدة وهذه النوعية من القرارات ليست حالية بل قرارات مستقبلية وقد تكون عرضه لكثير من الأخطاء .

وبشير (ريان ، ٢٠٠٧ ، ٣)إلى إن القرارات في إجمالها ذات طبيعة نفعية ، وقيمة أي قرار يتوقف على نجاح الأفعال التي تليه ، ولذا فإن كل الأفعال الرشيدة ترتبط قيمة القرارات فيها بدرجة تحقيق الأهداف . وعملية اتخاذ القرار تعنى جميع التصرفات الضرورية المتضمنة إصدار القرار وما يترتب عليه ووضع موضع التنفيذ . ولا شك أن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابهة المترتبة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول إلى هدف ما . أي أن اتخاذ القرار هو " دراسة وتحديد اختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات " ويعنى هذا دائما خيارات أمام متخذي القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضل حل للمشكلة أو الموقف محل الدراسة .

وتقول (نوران ، ٢٠٠٩ ، ٢٠٣:٢٠٤) نقلاً عن " دانكان " أن الشيء الوحيد الأكثر أصالة في وظيفة الإدارة هو اتخاذ القرار ، وبينما وصفها " سايمون " بأنها القلب النابض للنشاط الإداري . ويضيف (Griffith,1959.73) أن الوظيفة العامة والمهمة الأولى للإدارة في المنظمات ، هي صنع أو اتخاذ القرار ، وبمعنى أكثر تفصيلا هي تنمية وترتيب هذه العملية على نحو أكثر فاعلية كلما أمكن ذلك . ويستمر (Griffith) في قوله إن اتخاذ القرار ليس وظيفة مركزية هامة عن غيرها من الوظائف

لكنها فقط الوظيفة الهامة والمركزية أيضا لجميع أنواع وأعمال المديرين ، فهي التفسير الدقيق لأعمالهم وهي بمثابة القلب النابض للمنظمات .

وتشير (حنان ، ٢٠٠٣ ، ٥١) لاتخاذ القرار فتقول ان " Simon , Bernakd " عرفا اتخاذ القرار بأنه اختيار يؤدي إلى فعل . بينما عرفه " Mccomy " بأنه الترابطات الإنسانية المعقدة وهو الإحداثيات والكلمات المؤدية والمشملة على إستخلاصات لبرنامج أو سياسة أو إجراء ما ، لذلك لا يمكن لأي شخص منفردا أن يصنع قرارا فهو يتأثر بالآخرين سواء كانوا حاضرين أو غير حاضرين . ويضيف " Mccomy " أن اتخاذ القرار مقرر Course من أفعال تتخذ بواسطة متخذ القرار باعتبارها عملية هامة حيث وضعت العديد من النماذج لتحديد المراحل والخطوات التي تتم طبقا لها .

ويعرف (عدنان www.google.com) اتخاذ القرار بأنه عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع قراراته ليعد لها عند الحاجة بالكيفية المطلوبة ، كما أن عملية اتخاذ القرار تتبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج ، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة. وتشير (نوران ، ٢٠٠٩ ، ٢٠٩) نقلاً عن " Griffiths " أن اتخاذ القرارات في المنظمة ليس أمرا شخصيا ، وأن فاعلية القرارات ليست ناتجة عن نوعية القرارات الصادرة من أي شخص فعملية اتخاذ القرار هي مسألة منظمة .

وقد جاء عن (فن اتخاذ القرار www.google.com) بعض الخطوات التي ينبغي إتباعها عند اتخاذ القرار هي : وضع مجموعة خيارات أمام متخذي القرار يكون كلها قابلة للتطبيق ، عدم الاستعجال للوصول إلى النتائج. وضع أولويات للأهداف المرادة . بينما أشار (Clark ,1977, P59) إلي أن عملية اتخاذ القرار تتبع خطوات متتالية هي : التحديد الدقيق لطبيعة القرار الذي يراد اتخاذه ، اختيار الأساليب والطرق للوصول إلى قرار ، توفير المعلومات الضرورية ، و فحص بدائل القرار التي يمكن اتخاذها بناء على تلك المعلومات ، اختيار وتدعيم أفضل البدائل ، وأخيرا يؤخذ في الاعتبار التطبيقات المتوقعة لهذا القرار. بينما يشير (عدنان www.google.com) الي خطوات اتخاذ القرار فيقول أن هناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من خمسة مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهي :

المرحلة الأولى : تحديد الهدف بوضوح لأنه يوجه الخطوات نحو اتخاذ القرار. **المرحلة الثانية :** التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات فمنها يستخلص وينشق القرار. **المرحلة الثالثة :** فحص الحقائق مهم جدا فعدم توفر المعلومات قد يقود إلى قرار غير صحيح . **المرحلة الرابعة :** التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها ، وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة . **المرحلة الخامسة :** مراجعة جميع المراحل مرة أخرى والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير ثم يقرر

بعدئذ في حالة أن يكون القرار غير مناسب يمكن عمل فحص جديد . كما أشار (Newman,1972, 247,248) الي المراحل الأساسية لاتخاذ القرار . **المرحلة الأولى**

وهي القيام بالتشخيص : وفيها يرى شخصا ما خطأ بحاجة إلى التصحيح فالهدف الأول هو : أن يحدد هذا الإحساس بدقة الفجوة بين ما يراد أن يحدث وبين ما يميل للحدوث إذا لم يكن هناك فعل يتخذ . أما الهدف الثاني : وهو التشخيص الرائع لتحديد السبب في هذه الفجوة والعقبات التي تقف في تحقيق هذه الأهداف المرجوة ، وفي النهاية أن يضع المشكلة المحددة في سياق أقل عمومية ومستوى عالي من الأهداف . **المرحلة الثانية وهي إيجاد حلول بديلة :** حيث تتدرج البدائل من عدم القيام بشيء حتى البحث عن مخرج للمشكلة والدوران حولها للتكيف مع الأهداف . **المرحلة الثالثة وهي تحليل ومقارنة البدائل بعد توفير البيانات والحقائق والآراء يجب التحديد للبدائل وعمل قائمة مميزات وعيوب لكل منها .** **المرحلة الرابعة وهي اختيار الخطة التي تتبع :** من النادر أن نجد بديلا عن الموضوع حتى يكون التحليل موفقا لإجابة قاطعة فالمفروض والاختلافات في احتمالية نجاحه أو فشله يجب أن يكون محل تقدير ووزن سلطويا بفعل يجب أن يتخذ .

القوى المؤثرة في صنع القرار وحيثيات اتخاذ القرار

هناك قوى كثيرة تهتم بصنع القرار لأي مشكلة فالمدير الذي يكون مسئولاً ولديه إحساس بهذه القرارات يستطيع أن يفهم المشكلة وأن يقدر بأسلوبه الأسلوب والسلوك الذي يكون أكثر تناسبا . وتصنف القوى المؤثرة في كيفية اتخاذ القرار كما تشير (حنان ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٣) إلى ثلاث مجموعات هي كالتالي : **المجموعة الأولى وهي :** القوى الموجودة في المدير وتتمثل في الثقة في أعضاء المجموعة ، ميول القيادة الشخصية ، الشعور بالأمن في مواقف غير مضمونة ، الأسلوب التقليدي والقيم . **المجموعة الثانية وهي :** القوى الموجودة في أعضاء الفريق وتتمثل في الاهتمام بالمشكلة أو الموقف عند تناوله ، المعرفة والخبرات ، الاستعداد لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار ، درجة فهم أعضاء الفريق لأهمية المنظمة ، الثقة في القيادة ومن ينوب عنها ، العوامل الاجتماعية والنفسية مثل القيم والمعتقدات والإحساس بالأمن والدوافع والحافز . **المجموعة الثالثة وهي :** القوى الخاصة بالموقف وتتمثل في : الموقف نفسه ، نوع المؤسسة ، قنوات الاتصال ، تماسك المجموعة ، النواحي السياسية . أما (عدنان ، www.google.com) فيشير إلي حيثيات اتخاذ القرار التي لا يجب الإغفال عنها فيقول أن :

- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة .
- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه لأن عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز في مواجهة الأحداث وحل المشكلات .
- اتخاذ القرار ليس مبنيا على العلم فحسب بل في كثير من الأحوال يبنى على معارف الحياة العامة وعلى طبيعة الظروف ومعرفة الأحوال وحاجات الناس ومصالحهم .
- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة .

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار

هناك بعض العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار كما أشار (ريان ، ٢٠٠٧ ، ٤٢) وهي :

١- **القيم والمعتقدات** : للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق

وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة

٢- **المؤثرات الشخصية** : لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي

تؤثر على القرار الذي سيتخذه وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد .

٣- **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 .

٤- **العوامل النفسية** : تؤثر العوامل النفسية على اتخاذه وصوابه فإزالة التوتر النفسي

والاضطرابات والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إيجاد العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد .

كما أشار (العديلي ، ١٩٩٥ ، ٤٨٤:٤٨٥) أن هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية اتخاذ

القرارات وتتعلق بالمنظمات يجب أن ينظر إليها كأفكار وليس لها نهايات والمدير عند اتخاذه لمختلف القرارات داخل المنظمة يقوم بعده خطوات هي :-

أولاً : تحليل عناصر المشكلة وتشتمل علي :

١- تحديد الظواهر الايجابية والسلبية .

٢- تحديد الأسباب التي أدت إلي هذه الظواهر .

٣- تحديد من لهم صلاحية اتخاذ القرار في هذا الشأن .

٤- صياغة السؤال أو الأسئلة التي يجب على متخذ القرار أن يسأ لها ويلتمس الإجابة الصحيحة عنها .

ثانياً :تحديد الظروف المحيطة بالمشكلة وتشتمل علي :-

١- تحديد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها وتكلفة ذلك .

٢- وضع الافتراضات لسد الثغرات في المعلومات المطلوبة إذا احتاج الأمر .

٣- التعرف علي المحددات والعوائق المفروضة علي القرار .

ثالثاً : الحل واتخاذ القرار :-

١- وضع الحلول المبدئية لكل من الأسئلة المطروحة في الخطوة الرابعة .

٢- تحديد قواعد القرار أو معايير الاختبار من بين البدائل .

٣- تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل واحتمالات حدوثها .

٤- اختيار الحل البديل لكل من الأسئلة البديلة .

٥- إعداد خطة تنفيذ البدائل المختارة .

٦- إعداد نظام متابعة وتقويم نتائج التنفيذ .

وأخيراً يمكن إيجاز أنماط اتخاذ القرار في:- **القرار الفردي** ويقوم على أساس انفراد المدير باتخاذ

القرار دون مشاركة الآخرين وهو قرارا غالباً ما يكون متسلطاً حيث يستخدم المدير معارفه والمعلومات

المتاحة له في اتخاذ القرار .والقرار الجماعي هو القرار الذي يقوم على أساس مشاركة المرؤوسين مع المدير في اتخاذ القرار . وتختلف درجات المشاركة تبعاً للنمط القيادي للمدير وتتراوح بين انفراد المدير بالقرار كلية ، إلى أقصى درجات المشاركة من قبل المرؤوسين ويمكن تحديد هذه الأنماط فيما يلي :- يتخذ المدير القرار ويمليه ، يتخذ المدير القرار ثم يقنع المرؤوسين ، يقدم المدير القرار ويدعو المرؤوسين لمناقشته ، يقدم المدير مشروع قرار قابل للتعديل ، يقدم المدير المشكلة ويحصل على الاقتراحات ثم يتخذ القرار ، تحديد المدير حدوداً للمشكلة ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار ، يسمح المدير للمجموعة باتخاذ القرار .

وأخيراً يشير (Rosenberg , 1972 ,P22) إلى إن مفهوم اتخاذ القرار بواسطة جماعة هو نفسه مفهوم اتخاذ القرار بواسطة الفرد غير أن الجماعة هي التي تتخذ القرار ، وبذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات بواسطة جماعة هو اختيار بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل من بين حلول أو بدائل ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل . كما أن مراحل اتخاذ القرار بواسطة جماعة هي نفسها مراحل اتخاذ القرار بواسطة الفرد حيث يلزم : تحديد المشكلة ، ووضع معيار كل المشكلة ، وتحديد بدائل حل المشكلة ، وتقييم تلك البدائل ، واختيار البديل الأفضل ، واتخاذ القرار وتنفيذه ثم متابعة تنفيذ القرار . والجماعة قد تنفذ القرار التي اتخذته بواسطة أعضائها أو قد تفوض تنفيذ القرارات المتخذة بواسطتها إلى أفراد آخرين في المنظمة .

وهناك بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة مسألة اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه ومنها :-

دراسة (نوران ، ٢٠٠٩) وقد استهدفت الدراسة التعرف على أساليب اتخاذ القرار عند المستوى الإقليمي والمحلي في منطقة الإرشاد الزراعي لدى رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بمحافظة كفر الشيخ والغربية . وقد جاءت أهم النتائج كالتالي :- تبين أن الأسلوب الشائع في اتخاذ القرارات هو الأسلوب المتباطئ ، كما جاءت العلاقة معنوية بين المتغير الرئيسي وهو درجات أسلوب اتخاذ القرارات وبين جميع المتغيرات فيما عدا المتغيرات المتعلقة بالتدريب . وقد أوصى البحث بمزيد من الاهتمام نحو تنمية القدرات والمهارات الإدارية والقيادية للمشرفين الإرشاديين حتي يتمكنوا من حل المشكلات التي تواجههم عند اتخاذ القرار .

دراسة (حنان ، ٢٠٠٣) استهدفت الدراسة التعرف على بعض العوامل المؤثرة على مشاركة أعضاء المجالس الشعبية المحلية في اتخاذ القرارات في محافظة المنيا . وقد أوضحت النتائج أن مستوى الحضور كان عالياً نسبياً فيما يتعلق بنسب المشاركين من بين الحاضرين من أعضاء المجلس المحلي اللذين يلعبون أدواراً في اتخاذ القرار وذلك في كل من المشكلات المطروحة ، وقد تراوح مستوى الحضور بين حد اعلى قدره ٢١,٥% وحد ادنى قدره ٢,٣% . وقد أوضحت النتائج أن الغالبية العظمى من الموضوعات التي نوقشت في المجلس المحلي وتم التوصل فيها الي قرار قد شكلت نسبة بلغت ٨٨,١% تقريباً من إجمالي الموضوعات المطروحة البالغ عددها ٣٧ موضوعاً .

وأخيراً وقد أوضحت النتائج أن المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار والتي تهتم بتحديد البدائل لم تتم بالشكل الجيد علي مستوى جميع القضايا ، كما أكدت النتائج أيضاً علي أن المرحلة السادسة وهي

المرحلة المعنية بمتابعة القرار قد خلت من المشكلات في حين ان مرحلة إصدار الحلول واتخاذ القرارات كانت أكثر المراحل التي اتسمت بتفاعل الأعضاء لاتخاذ القرار .

مشكلة الدراسة :

تعتبر التنمية الهدف الرئيسي الذي تسعى اليه كافة المجتمعات المتقدمة والمتخلفة علي السواء، وتتطلب عملية التنمية إحداث تغير في الاتجاهات والاطر القيمية للسكان بالإضافة الي إحداث نوع من التطوير للجوانب المادية وغير المادية. وتسهم عملية اتخاذ القرار بالمنظمات داخل المجتمعات بدوراً بالغ الأهمية في التنمية نظراً لما يترتب علي تلك القرارات من نتائج قد تؤدي إلي تطور المنظمة ونموها وأولي تخلفها ، وتقليص دورها التنموي الذي ينعكس علي المجتمع بشكل أو بآخر .

وعلي ذلك تسعى الدراسة الراهنة للتعرف علي بعض المتغيرات التي قد تؤثر علي عملية اتخاذ القرار لدي أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية والتي تحول دون الوصول بالمنظمة إلي اعلي درجات الكفاءة .

أهداف الدراسة :

١. التعرف على مستوى عملية اتخاذ القرارات لأعضاء مجالس ادارات المنظمات غير الحكومية

٢. التعرف على متطلبات اتخاذ القرار وذلك من حيث :- المصادر المختلفة التي يلجأ إليها المبحوثين للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، الجهات التي يستمد منها المبحوثين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، الأفراد أو الجهات التي يرجع إليها المبحوثين أثناء مراحل اتخاذ القرار المتعاقبة ، الأفراد الذين يسند إليهم المبحوثون مهمة جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار .

٣. التعرف على العلاقة الارتباطية بين عملية اتخاذ القرار لأعضاء مجالس إدارات هذه المنظمات كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

٤. التعرف على درجة المساهمة النسبية للمتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية في تفسير درجة التباين الكلي في عملية اتخاذ القرار .

٥. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المبحوثين قبل وبعد اتخاذ القرار .

فروض الدراسة

- لتحقيق هدفي الدراسة الرابع والخامس تم صياغة الفرضين البحثيين التاليين :-
1. توجد علاقة ارتباطيه معنوية بين عملية اتخاذ القرار لأعضاء مجالس ادارات المنظمات غير الحكومية وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية : (السن ، الحالة التعليمية ، إمكانيات العمل داخل المنظمة ، المرونة ، الديمقراطية ، أسلوب اتخاذ القرار ، السلوك القيادي ، الإبتكارية) .
 2. تسهم المتغيرات المستقلة المدروسة ذات العلاقة الارتباطية في تفسير التباين الكلي في مستوى اتخاذ القرار لأعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية .

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة من رؤساء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية النشطة بمحافظة الدقهلية حيث تم اختيار عينة من المبحوثين بطريقة عشوائية من خلال كشوف بيانات الجمعيات التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية - قطاع الشؤون الاجتماعية وإدارة الجمعيات ، وقد بلغ إجمالي عدد الجمعيات غير الحكومية (١٦٢٥) جمعية ، ومنها عدد (٤٤٦) جمعية غير نشطة تم استبعادها ، عدد (١١٧٩) جمعية نشطة تم تصنيفها وفقا لمجال نشاطها . وقد تم اختيار نسبة ١٥ % من كل منها ليصبح إجمالي العينة (١٨٠) مبحوثا من رؤساء مجالس الإدارات وذلك على النحو التالي :- جمعيات رعاية الطفولة ، المساعدات ، نظافة وحماية البيئة ، الأسر المنتجة ، المراكز الطبية ، محو الأمية ، رعاية المرأة ، الأنشطة التعليمية ، القروض ، الأندية الثقافية والاجتماعية ، رعاية الأسرة ، التأهيل الشامل ، تنظيم الأسرة وبلغ عدد كل منها ٥٢ ، ٣٧ ، ١٦ ، ١٥ ، ١٥ ، ١٠ ، ٩ ، ٦ ، ٦ ، ٣ ، ٣ ، ٢ على الترتيب .

2. أدوات جمع البيانات :

تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال استمارة استبيان تم استيفائها عن طريق المقابلة الشخصية للمبحوثين ، وذلك بعد اختبارها مبدئياً و إجراء التعديلات اللازمة عليها . وقد تم تجميع البيانات في الفترة من فبراير وحتى نهاية مارس ٢٠١٠ .

3. التحليل الإحصائي :

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS-VI3 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل النسبة المئوية ، التكرارات ، معامل الارتباط البسيط " لبيرسون " ونموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي الصاعد Step-Wise.

متغيرات الدراسة وطرق قياسها

أولاً : المتغير التابع :

وهو عملية اتخاذ القرار ويقصد به في هذه الدراسة الأسلوب الذي يتبعه أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية لاتخاذ قراراتهم من حيث الخطوات المتبعة لاتخاذ قرار ما ، الطرق التي يلجأ إليها متخذو القرار للتوصل إلي القرار المناسب ، ونوعية القرارات التي تتخذها المنظمة . وقد تم قياسه عن طريق التعرف علي آراء المبحوثين في عدد من العبارات التي تعكس عملية اتخاذ القرار حيث تم تقسيمها إلي ثلاث مستويات هي القدرة الضعيفة علي اتخاذ القرار وتتراوح الدرجة من (١٦ : لأقل من ٣٣ درجة) ، القدرة المتوسطة علي اتخاذ القرار وتتراوح من (٣٣ : لأقل من ٥٠ درجة) ، والقدرة المرتفعة علي اتخاذ القرار وتتراوح من (٥٠ : درجة فأكثر)

ثانياً: المتغيرات المستقلة :

- **السن :** ويقصد به عمر المبحوث عند استيفاء الاستبيان ويعبر عنه برقم مطلق .
- **الحالة التعليمية :** يقصد به عدد سنوات التعليم الرسمي التي أتمها المبحوث .
- **إمكانيات العمل داخل المنظمة غير الحكومية :** يقصد به الإمكانيات التي تتوفر داخل المنظمة غير الحكومية والتي تسهل العمل داخل المنظمة مثل : (الكمبيوتر ، توافر خدمة الانترنت ، التليفون ، الفاكس) . وقد تم إعطاء (درجتان) عند التواجد ، و (درجة واحدة) في حالة عدم التواجد .
- **المرونة :** يقصد بها في هذه الدراسة قدرة المبحوث علي تطوير وتعديل سلوكه عند التعامل مع الآخرين بما يتناسب مع الظروف المتغيرة والمتباينة لاتخاذ القرار المناسب : وتم قياس هذا المتغير من خلال التعرف على رأي المبحوث في عدد من العبارات التي تعكس درجة مرونة المبحوث وذلك على مقياس مكون من ثلاث استجابات (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق) وقد أعطيت العبارات الأوزان التالية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب .
- **الديمقراطية :** ويقصد بها في هذه الدراسة مدي مراعاة المبحوث لبعض التصرفات التي تتعلق بالاحترام وحرية الرأي وعدم التشبث باتخاذ بالقرار ، والاستفادة من آراء الآخرين بما لا يؤثر سلباً على اتخاذ القرار السليم ، وتم قياس هذا المتغير من خلال عدد من العبارات التي تعكس درجة الديمقراطية في اتخاذ القرار وذلك على مقياس مكون من ثلاثة استجابات (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق) وقد أعطيت العبارات الأوزان التالية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب .
- **أسلوب اتخاذ القرار :** ويقصد به في هذه الدراسة كيفية وطريقة اتخاذ القرار من حيث سرعته أو بطئه وإمكانية تعديله أو اختيار بديل آخر ، وتم قياس هذا المتغير من خلال التعرف على رأي المبحوث في عدد من العبارات التي تعكس أسلوب اتخاذ القرار جاءت بعضها ايجابية والأخرى سلبية وذلك على مقياس مكون من ثلاث استجابات (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق) وقد أعطيت العبارات الايجابية الأوزان التالية (٣ ، ٢ ، ١) في حين أعطيت العبارات السلبية الأوزان (١ ، ٢ ، ٣) على الترتيب .

- **السلوك القيادي** : ويقصد به في هذه الدراسة أسلوب وطريقة المبحوث في قيادته لمرؤوسيه أو المجموعة التي يتعامل معها عند اتخاذ قرار ما وذلك من حيث درجة استشارة الآخرين قبل اتخاذ القرار ، درجة الثقة التي تمنح للأعضاء ، مدى القدرة علي إعداد برامج تدريبية فعالة عند الحاجة ، مدى تفعيل المبحوث لنظام الحوافز المتبعة ، درجة تقدير المبحوث لجهود وإسهامات الموظفين ، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال عدد من العبارات التي تعكس سلوك المبحوث القيادي وذلك علي مقياس مكون من ثلاثة استجابات (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق) وقد أعطيت العبارات الأوزان التالية (٣ ، ٢ ، ١) علي الترتيب .
- **الابتكارية** : ويقصد بها في هذه الدراسة قدرة المبحوث علي إضافة كل ما هو جديد بالطريقة التي يرضي عنها هو ومرؤوسيه دون حدوث تضارب مع اللوائح والتعليمات والقوانين التي تعيق تطبيق هذا الفكر الجديد ، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال التعرف على رأى المبحوث في عدد من العبارات التي كانت بعضها ايجابية والاخرى سلبية والتي تعكس مستوى اتخاذ القرار وذلك على مقياس مكون من ثلاث استجابات (موافق ، موافق لحد ما ، غير موافق) وقد أعطيت العبارات الايجابية الأوزان التالية (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب في حين أعطيت العبارات السالبة الأوزان التالية (١ ، ٢ ، ٣) على الترتيب .

نتائج الدراسة

وصف عينة الدراسة :-

- أوضحت النتائج الواردة بالجدول (١) عدد من النتائج جاءت علي النحو التالي :-
- **السن** : أوضحت النتائج أن ما يقرب من نصف أفراد العينة يقعون بالفئة العمرية (٤٠ لأقل من ٥٧) وذلك بنسبة بلغت ٤٣,٣ % .
- **الحالة التعليمية** : تشير النتائج إلى أن ثلاثة أرباع أفراد العينة حاصلين على مستوى تعليمي مرتفع وذلك بنسبة بلغت ٧٥ % .
- **إمكانيات العمل داخل المنظمة** : تشير النتائج إلي أن أكثر من نصف العينة أفادوا بان المنظمة يتوفر بها مستوى مرتفع من الإمكانيات وذلك بنسبة بلغت ٥٦ % تقريباً ، في حين أفاد حوالي ثلثي أفراد العينة تقريباً وذلك بنسبة بلغت ٣١ % بان المنظمة لا يتوافر بها مستوى خدمات جيد .
- **المرونة** : أوضحت النتائج إلى أن ما يقرب من ثلثي أفراد العينة يتصفون بدرجة منخفضة من المرونة وذلك بنسبة بلغت ٦١ % تقريباً ، في حين أن عدد المبحوثين الذين يتصفون بدرجة عالية من المرونة لم تتعد نسبتهم ٦ % .
- **الديمقراطية** : أشارت النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة بقليل من المبحوثين يتصفون بمستوى منخفض من الديمقراطية وذلك بنسبة بلغت ٥١ % ، في حين لم تتعدى نسبة من يتصفون بمستوى مرتفع من الديمقراطية ١٢,٢ %
- **أسلوب اتخاذ القرار** : تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة بقليل يتصفون بمستوى متوسط فيما يتعلق بأسلوب اتخاذ القرار وذلك بنسبة بلغت ٥١ % تقريباً .
- **السلوك القيادي** : تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يتصفون بمستوى مرتفع من القيادة وذلك بنسبة بلغت ٨٣ % تقريباً .

- **الابتكارية :** كما أوضحت النتائج أن ثلثي أفراد العينة يتصفون بمستوى ابتكاري متوسط وذلك بنسبة بلغت ٦٦ % ، في حين لم يتعد عدد الأعضاء الذين يتسمون بمستوي ابتكاري مرتفع نسبة ٣٢ % تقريباً أي ما يقرب من ثلث أفراد العينة .
والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول (١)

توزيع المبحوثين وفقاً للمتغيرات المستقلة المدروسة

م	المتغيرات	ن = ١٨٠		م	المتغيرات	ن = ١٨٠	
		عدد	%			عدد	%
١	السن :-			٢	الحالة التعليمية :-		
	منخفض (٢٨- أقل من ٤٠ عام)	٢٩	١٦,١		مستوى منخفض (٦- أقل من ٩عام)	٢	١,١
	متوسط (٤٠- أقل من ٥٧ عام)	٧٨	٤٣,٣		مستوى متوسط (٩- أقل من ١٢عام)	٤٣	٢٣,٩
	مرتفع (٥٧ عام فأكثر)	٧٣	٤٠,٦		مستوى مرتفع (١٢ عام فأكثر)	١٣٥	٧٥,٠
٣	إمكانيات العمل داخل المنظمة			٤	المرونة :-		
	مستوى منخفض (أقل من ٥ درجة)	٥٦	٣١,١		مستوى منخفض (أقل من ١٤ درجة)	١٠٩	٦٠,٦
	مستوى متوسط (٥- أقل من ٧درجة)	٢٤	١٣,٣		مستوى متوسط (١٤- أقل من ٢٠درجة)	٦٠	٣٣,٣
	مستوى مرتفع (٧ درجة فأكثر)	١٠٠	٥٥,٦		مستوى مرتفع (٢٠ درجة فأكثر)	١١	٦,١
٥	الديمقراطية :-			٦	أسلوب اتخاذ القرار :-		
	مستوى منخفض (أقل من ٤٠ درجة)	٩١	٥٠,٦		مستوى منخفض (أقل من ١٠ درجة)	٩	٥,٠
	مستوى متوسط (٤٠- أقل من ٤٧درجة)	٦٧	٣٧,٢		مستوى متوسط (١٠- أقل من ١٦درجة)	٩١	٥٠,٦
	مستوى مرتفع (٤٧ فأكثر درجة)	٢٢	١٢,٢		مستوى مرتفع (١٦ درجة فأكثر)	٨٠	٤٤,٤
٧	السلوك القيادي :-			٨	الإبتكاريه :		
	مستوى منخفض (أقل من ٤٧ درجة)	٧	٣,٩		مستوى منخفض (أقل من ٣٧درجة)	٤	٢,٢
	مستوى متوسط (٤٧- أقل من ٥٧ درجة)	٢٣	١٢,٨		مستوى متوسط (٣٧- أقل من ٥٣ درجة)	١١٩	٦٦,١
	مستوى مرتفع (٥٧ فأكثر درجة)	١٥٠	٨٣,٣		مستوى مرتفع (٥٣ درجة فأكثر)	٥٧	٣١,٧

المصدر : استمارة الاستبيان

١- عملية اتخاذ القرار لدى أعضاء مجالس الإدارات :-

أوضحت النتائج الواردة بالجدول (٢) عدد من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي :-

- تتراوح القدرة على عملية اتخاذ القرار بين (١٦ درجة) ، (٦٨ درجة) كأقل وأعلى قيمة ، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣٦,٣ درجة) كما بلغت درجة الانحراف المعياري (١٢,٤) تقريباً .
- كما أوضحت النتائج أن أكثر من نصف العينة تقريباً يقعون في فئة المستوى المنخفض للقدرة على اتخاذ القرار وذلك بنسبة بلغت (٥١ %) ، كما بلغت نسبة المبحوثين الذين يقعون في فئة المستوى المتوسط للقدرة على اتخاذ القرار حوالي (٢٩ %) ، في حين أن نسبة لم تتعد (٢٠ %) فقط من أفراد العينة هم الذين يقعون في فئة المستوى المرتفع للقدرة على اتخاذ القرار . ويتضح من هذه النتائج أن غالبية المبحوثين لديهم قدرة ضعيفة على اتخاذ القرار .

جدول (٢)

توزيع المبحوثين وفقاً لمستوى عملية اتخاذ القرار

مستويات عملية اتخاذ القرار	عدد	%
مستوى منخفض للقدرة على اتخاذ القرار (١٦ إلى أقل من ٣٣ درجة)	٩١	٥٠,٦
مستوى متوسط للقدرة على اتخاذ القرار (٣٣ إلى أقل من ٥٠ درجة)	٥٣	٢٩,٤
مستوى مرتفع للقدرة على اتخاذ القرار (من ٥٠ درجة فأكثر)	٣٦	٢٠
الإجمالي	١٨٠	١٠٠
أقل قيمة	١٦	
أعلى قيمة	٦٨	
المتوسط الحسابي	٣٦,٣٤	
الانحراف المعياري	١٢,٣٧	

المصدر : استمارة الاستبيان

٢- متطلبات اتخاذ القرار :

(٢ - ١) مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .

أوضحت النتائج الواردة بالجدول (٣) أن الاتصالات الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى لمصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وذلك بنسبة بلغت (٣٦,١ %) ، بينما احتلت التعليمات واللوائح المرتبة الثانية وذلك بنسبة بلغت (٢٧,٨ %) ، في حين جاءت الاجتماعات في المرتبة الثالثة وذلك

بنسبة بلغت (١٩,٤ %) ، وأخيراً جاءت **التقارير المكتوبة** بالمرتبة الرابعة وذلك بنسبة بلغت (١٦,٧ %) تقريباً من إجمالي المبحوثين والجدول التالي يوضح تلك النتائج :-

جدول (٣)

توزيع المبحوثين وفقاً لأهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

م	مصادر المعلومات	عدد	%
١	التقارير المكتوبة	٣٠	١٦,٧
٢	الاجتماعات	٣٥	١٩,٤
٣	الاتصالات الشخصية	٦٥	٣٦,١
٤	التعليمات واللوائح	٥٠	٢٧,٨

المصدر : استمارة الاستبيان

(٢ - ٢) **الجهات التي يستمد منها المبحوثين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار :-**
أوضحت النتائج الواردة بالجدول (٤) أن إدارة الشؤون الاجتماعية جاءت كأهم الجهات التي يستمد منها المبحوثين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وذلك بنسبة بلغت (٨٣%) ، في حين جاء مركز المعلومات واتخاذ القرار بالمرتبة الثانية وذلك بنسبة بلغت حوالي (٣٦ %) ، وأخيراً جاءت إدارة التخطيط بالمحافظة بالمرتبة الثالثة حيث يلجأ إليها نسبة من المبحوثين بنسبة بلغت (٢٢ %) تقريباً والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول (٤)

توزيع المبحوثين وفقاً للجهات التي يستمدون منها المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

م	الإدارات	عدد	%
١	إدارة الشؤون الاجتماعية	١٥٠	٨٣,٣٣
٢	مركز المعلومات واتخاذ القرار	٦٥	٣٦,١١
٣	إدارة التخطيط بالمحافظة	٤٠	٢٢,٢

المصدر : استمارة الاستبيان

(٢ - ٣) الأفراد أو الجهات التي قد يرجع إليها المبحوثين أثناء مراحل اتخاذ القرار المتعاقبة :-
 أوضحت النتائج الواردة بجدول (٥) عدد من النتائج جاءت علي النحو التالي :-
 فيما يتعلق بالرئيس أو المدير المباشر : أشارت النتائج إلى أن نسبة (٤٤ %)
 تقريبا من المبحوثين يرجعون إلى المدير المباشر قبل اتخاذ القرار ، بينما تبين ان
 نسبة (٢٨ %) تقريبا يرجعون إليه عند حدوث مشكلة ، في حين لم تتعد نسبة
 من يرجعون إليه بعد اتخاذ القرار (١٤ %) تقريبا . وفيما يتعلق بالزملاء :
 كمصدر ثان للمعلومات اوضحت النتائج أن أكثر من نصف العينة يرجع إلى
 الزملاء عند حدوث مشكلة وذلك بنسبة بلغت (٥٥,٦ %) . أما فيما يتعلق
 بالمرؤوسين كمصدر ثالث للمعلومات : فقد أشارت النتائج إلى أن ما يقرب من
 ثلاثة أرباع أفراد العينة يرجعون إلى المرؤوسين عند حدوث مشكلة وذلك بنسبة (٧٢
 %) تقريبا . أما فيما يتعلق بإدارة التخطيط كمصدر رابع للمعلومات : تشير
 النتائج إلى أن ما يقرب من نصف أفراد العينة وذلك بنسبة (٤٢ %) تقريبا
 يرجع إلى إدارة التخطيط قبل اتخاذ القرار . والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول (٥)

توزيع المبحوثين وفقا للأفراد أو الجهات التي يرجعون إليها عند اتخاذ القرار

م	الأفراد أو الجهات	أرجع إليه قبل اتخاذ القرار		أرجع إليه بعد اتخاذ القرار		أرجع إليه عند حدوث مشكلة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	الرئيس أو المدير المباشر	٨٠	٤٤,٤٤	٢٥	١٣,٩	٥٠	٢٧,٨
٢	الزملاء	٦٥	٣٦,١١	٣٠	١٦,٧	١٠٠	٥٥,٦
٣	المرؤوسين	٧٠	٣٨,٩	٥٢	٢٨,٩	١٣٠	٧٢,٢٢
٤	إدارة التخطيط	٧٥	٤١,٧	٤٣	٢٣,٩	٥٦	٣١,١١

المصدر : استمارة الاستبيان

(٢ - ٤) الأفراد التي يسند إليهم المبحوثين مهمة جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار :-
 أوضحت النتائج الواردة بجدول (٦) أن المبحوثين يسندون مهمة جمع البيانات
 اللازمة لاتخاذ القرار لعدد من الموظفين في نفس الوقت عند اتخاذ قرار ما ضمنا
 لدقتها ومصداقيتها وجماعها ذلك بنسبة بلغت
 (٨٣ %) تقريبا ، في حين أن نسبة (٣٨,٩ %) من المبحوثين يعتمدون علي
 أنفسهم في جمع البيانات اللازمة لاتخاذ قراراتهم . بينما أشار (٥٥,٦ %) من

المبحوثين إلى أنهم يقوموا بإسناد مهمة جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار لأكفأ موظف لديهم ، إلا أن (٥٢,٨ %) من المبحوثين أوضحوا أنهم يقوموا بإسناد هذه المهمة إلى عدد من الموظفين محددين لكل واحد منهم البيانات المطلوبة والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول (٦)

توزيع المبحوثين وفقاً للأفراد الذين يسندون إليهم مهمة جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار

م	الأشخاص	عدد	%
١	أجمع البيانات اللازمة بنفسى	٧٠	٣٨,٩
٢	أسند هذه المهمة لأكفأ موظف	١٠٠	٥٥,٦
٣	أسند هذه المهمة لعدد من الموظفين في نفس الوقت لضمان الحصول على البيانات	١٥٠	٨٣,٣
٤	أوزع هذه المهمة بين عدد من الموظفين محددًا لكل واحد منهم البيانات التي يجب عليه جمعها	٩٥	٥٢,٨

المصدر : استمارة الاستبيان

٣- نتائج العلاقة الارتباطية بين عملية اتخاذ القرار وبين المتغيرات المستقلة المدروسة :-

لاختبار العلاقة الارتباطية بين عملية اتخاذ القرار للمبحوثين والمتغيرات المستقلة المدروسة تم صياغة الفرض الإحصائي التالي " لا توجد علاقة ارتباطية بين عملية اتخاذ القرار وبين كلاً من المتغيرات التالية :- (السن - الحالة التعليمية - إمكانيات العمل داخل المنظمة - المرونة - الديمقراطية - أسلوب اتخاذ القرار - السلوك القيادي - الابتكارية) وقد تم اختبار هذا الفرض باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون .

وقد أوضحت النتائج الواردة بجدول (٧) وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠,٠٥ بين عملية اتخاذ القرار وبين والسلوك القيادي . كما تبين عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين عملية اتخاذ القرار وبين كل من المتغيرات التالية :- (السن - الحالة التعليمية - إمكانيات العمل داخل المنظمة

- المرونة - الديمقراطية - أسلوب اتخاذ القرار - الابتكارية) والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول (٧)

نتائج العلاقات الارتباطية بين مستوى اتخاذ القرار وبين المتغيرات المستقلة

م	المتغيرات	قيم معامل الارتباط البسيط
١	السن	- ٠,٠٧٧
٢	الحالة التعليمية	- ٠,١٠٠
٣	إمكانيات العمل داخل المنظمة	٠,٠٠٤
٤	المرونة	٠,١٢٢
٥	الديمقراطية	٠,٠٦٦
٦	أسلوب اتخاذ القرار	- ٠,١٤٠
٧	الأسلوب القيادي	* ٠,١٨١
٨	الابتكارية	- ٠,٠٠٨

المصدر : استمارة الاستبيان

** معنوية عند مستوى الاحتمالية ٠,٠١ * معنوية عند مستوى الاحتمالية ٠,٠٥

وبناء على ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائي السابق فيما يتعلق بالسلوك القيادي في حين يمكن قبول الفرض الإحصائي فيما يتعلق بباقي المتغيرات المدروسة .

٤- المساهمة النسبية للمتغيرات المستقلة ذات الدلالة الإحصائية في تفسير التباين الكلي لاتخاذ القرار:

أوضحت النتائج الواردة بجدول (٨) أن هناك متغير واحد يسهم في تفسير التباين الكلي لعملية اتخاذ القرار وهو السلوك القيادي حيث بلغت نسبة إسهام هذا المتغير (٢٨ %) من قيمة التباين الكلي كما بلغ معامل الانحدار (١٢,٢٣١ **) في حين بلغ معامل الارتباط المتعدد (٠,٠٣٣) ، مما يعنى أن هناك متغيرات أخرى تسهم في عملية اتخاذ القرار لم تشملها الدراسة.

جدول (٨)

المساهمة النسبية للمتغيرات التي ثبتت تأثيرها في تفسير التباين الكلي لعملية اتخاذ القرار

المتغير المستقل ذات العلاقة الارتباطية	معامل الارتباط المتعدد	التباين المفسر للمتغير التابع R2	التباين المفسر للمتغير التابع	النسبة المئوية للإسهام	معامل الانحدار
الأسلوب القيادي	٠,٠٣٣	٢,٨	٢,٨	٢٨ %	١٢,٢٣١ **

المصدر : استمارة استبيان

قيمة الجزء الثابت من المعادلة (قيمة معامل ألفا) = ٥٠,٦٦١

** معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠,٠١

٥- أهم المشكلات التي يتعرض لها المبحوثين قبل وبعد اتخاذ القرار :-

أوضحت النتائج الوارد بجدول (٩) أهم المشكلات التي قد يتعرض لها المبحوثين والتي تم تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين من المشكلات هما : - المشكلات التي يتعرض لها المبحوثين قبل اتخاذ القرار ، المشكلات التي يتعرض لها المبحوثين بعد اتخاذ القرار .
وقد أوضحت النتائج المتعلقة بالمشكلات التي قد يتعرض لها المبحوثين قبل اتخاذ القرار كانت على الترتيب :-

طول الوقت المستغرق في مناقشة حيثيات القرار ، سيادة النزعة الفردية لدى الأعضاء عند اتخاذ القرار ، الخروج عن الحوار الهادف مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى تحديد جيد للمشكلات والوصول إلى قرار ، عدم وجود المرونة الكافية لدى متخذي القرار نتيجة البيروقراطية وجمود اللوائح والقوانين ، جاء كل من اختلاف الرأي وعدم الوصول لاتفاق بين أعضاء مجلس الإدارة ، اختلاف ثقافة الأفراد وعدم قناعتهم بالعمل الجماعي يعوق اتخاذ القرار ، صعوبة توزيع الأدوار في تنفيذ القرار ومتابعته مما يؤثر على اتخاذه ، عدم وجود الخبرة الكافية لتحديد أولوية الأهداف والوصول إلى القرار السليم ، وصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرار ، عدم وجود ثقة كافية في متخذي القرار . وذلك بنسب بلغت ٤٤,٤ % ، ٤١,٧ % ، ٣٨,٩ % ، ٣٧,٨ % ، ٣٦,٧ % ، ٣٤,٤ % ، ٣٠,٦ % ، ٢٦,١ % ، ٢١,٧ % ، ١٨,٨ % على الترتيب

أما فيما يتعلق بالمشكلات التي قد يتعرض لها المبحوثين بعد اتخاذ القرار فقد جاء ترتيب المشكلات علي النحو التالي :-

عدم وجود المتابعة الجيدة لاستكمال تنفيذ القرار ، نقص الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لاتخاذ القرار ثم نقص الدعم المادي اللازم لتنفيذ القرارات ، اللوائح والتعليمات والروتين الحكومي يعيق تنفيذ القرارات ، عدم وجود الخبرة الكافية لدى الموظفين لتنفيذ القرار ، وعدم وجود إجماع لدى الموظفين بقبول القرار مما قد يؤدي إلى إعاقة تنفيذه ، تدخل الرقابة الإدارية يعيق تنفيذ القرار ، عدم وجود روح المودة بين المرؤوسين يؤثر بشكل واضح على اتخاذ القرار وتنفيذه ، التباطؤ والتخاذل عند تنفيذ القرار ، الآثار السلبية الناتجة عند اتخاذ القرار مما قد يعرقل تنفيذه ، وظهور بعض المستجدات التي قد تعرقل تنفيذ القرار وذلك بنسبة بلغت ٨٠,٦ % ، ٥٥,٦ % ، ٥٢,٨ % ، ٥١,١ % ، ٤٧,٣ % ، ٤٥,٠٠ % ، ٤١,٧ % ، ٣٨,٩ % ، ٣٣,٣ % ، ٣٠,٦ % ، ٢٠,٦١ % على الترتيب . الجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٩)

المشكلات التي قد يتعرض لها المبحوثين قبل وبعد اتخاذ القرار

م	المشكلات	عدد	%
أولاً : المشكلات التي يتعرض لها المبحوث قبل اتخاذ القرار			
١	طول الوقت المستغرق في مناقشة حيثيات القرار	٨٠	٤٤,٤
٢	سيادة النزعة الفردية لدى الأعضاء عند اتخاذ القرار	٧٥	٤١,٧
٣	الخروج عن الحوار الهادف مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى تحديد جيد للمشكلات وعدم الوصول إلى القرار	٧٠	٣٨,٩
٤	عدم وجود المرونة الكافية لدى متخذي القرار نتيجة البيروقراطية وجمود اللوائح والقوانين	٦٨	٣٧,٨
٥	اختلاف الرأي وعدم الوصول لاتفاق بين أعضاء مجلس الإدارة	٦٦	٣٦,٧
٦	اختلاف ثقافة الأفراد وعدم قناعتهم بالعمل الاجتماعي يؤثر على اتخاذ القرار	٦٢	٣٤,٤
٧	صعوبة توزيع الأدوار في تنفيذ القرار ومتابعته مما يؤثر على اتخاذه	٥٥	٣٠,٦
٨	عدم وجود الخبرة الكافية لتحديد أولوية الأهداف والوصول إلى القرار السليم	٤٧	٢٦,١
٩	صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرار	٣٩	٢١,٧
١٠	عدم وجود ثقة كافية في متخذي القرار	٣٤	١٨,١
ثانياً : المشكلات التي يتعرض لها المبحوث بعد اتخاذ القرار			
١	عدم وجود المتابعة الجيدة لاستكمال تنفيذ القرار	١٤٥	٨٠,٦
٢	نقص الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لاتخاذ القرار	١٠٠	٥٥,٦
٣	نقص الدعم المادي اللازم لتنفيذ القرارات	٩٥	٥٢,٨
٤	اللوائح والتعليمات والروتين الحكومي يعيق تنفيذ القرارات	٩٢	٥١,١١
٥	عدم وجود الخبرة الكافية لدى الموظفين لتنفيذ القرار	٨٥	٤٧,٣
٦	عدم وجود إجماع لدى الموظفين بقبول القرار مما قد يؤدي لإعاقة تنفيذه	٨١	٤٥,٠٠
٧	تدخل الرقابة الإدارية يعيق تنفيذ القرار	٧٥	٤١,٧
٨	عدم وجود روح المودة بين المرووسين يؤثر بشكل واضح على اتخاذ القرار وتنفيذه	٧٠	٣٨,٩
٩	التباطؤ والتخاذل عند تنفيذ القرار	٦٠	٣٣,٣
١٠	الآثار السلبية الناتجة عن اتخاذ القرار مما قد يعرقل تنفيذه	٥٥	٣٠,٦
١١	ظهور بعض المستجدات التي قد تعرقل اتخاذ القرار	٣٧	٢٠,٦١

مناقشة النتائج وتفسيرها

- أوضحت النتائج أن نصف العينة تقريباً ينتمون إلى فئة المستوى المنخفض للقدرة علي اتخاذ القرار في حين ان ثلث العينة ينتمون إلى الفئة المتوسطة مما يعني إن أعضاء مجالس الإدارات من المبحوثين اللذين ينتمون إلى الفئة الثالثة وهى فئة المستوى المرتفع للقدرة علي اتخاذ القرار لم تتعد نسبتهم ٢٠% ويمكن تفسير ذلك بأن :- جمود اللوائح والقوانين و عدم وجود الخبرة الكافية اللازمة والضرورية لتحديد الأهداف وأولويتها تحديداً جيداً ، بالإضافة إلي عدم وجود المرونة الكافية لدي متخذي القرار من ناحية وسيادة النزعة الفردية من ناحية أخرى يؤدي إلي انخفاض وتدني عملية اتخاذ القرار لدي أعضاء مجلس الإدارة .
- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية معنوية بين عملية اتخاذ القرار وبين السلوك القيادي فقط في حين لم تثبت وجود علاقة بين أي من المتغيرات المستقلة المدروسة الأخرى . ويمكن تفسير ذلك بان السلوك القيادي ما هو إلا محصلة طبيعية للعديد من السمات التي ينبغي أن يتسم بها عضو مجلس الإدارة الذي يستطيع اتخاذ القرار بدرجة عالية من الكفاءة ، فالمبحوث الذي يتميز بوجود خبرة كافية هو الذي يستطيع تحديد الأهداف التي يسعى الي تحقيقها بشكل قاطع . كما أن عضو مجلس الإدارة الجيد يستطيع قيادة جهازه الإداري من خلال تطبيق نظام حوافز جيد ومرضي لجميع العاملين وذلك مقابل نظام جزاءات ملعن وواضح للجميع ، أي أن سلوك رئيس مجلس الإدارة الذي يتسم بالقيادية يستطيع تحريك جهازه الإداري نحو تطبيق القرارات المختلفة بالكفاءة المطلوبة في اقصر وقت ممكن .
- كما أوضحت نتائج الدراسة أن أهم المشكلات التي تواجه أعضاء مجلس الإدارة قبل اتخاذ القرار كانت" طول الوقت المستغرق فى مناقشة حيثيات القرار" وذلك بنسبة ٤٤% تقريباً تليها "سيادة النزعة الفردية" وذلك بنسبة ٤٢% تقريباً ويمكن تفسير ذلك بان طول الفترة اللازمة لاتخاذ القرار تؤدي إلي ظهور العديد من المشكلات الفرعية التي قد تصرف النظر عن الهدف الأساسي ، كما أن سيادة النزعة الفردية لدي متخذ القرارات قد تخلق نوعاً من العداوة بينه وبين مرؤوسيه مما يؤدي إلي عدم الوصول إلي تحديد جيد للأهداف وبالتالي عدم القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب .
- كما أوضحت النتائج أن أهم المشكلات التي تواجه أعضاء مجلس الإدارة بعد اتخاذ القرار هي " عدم وجود المتابعة الجيدة" وذلك بنسبة ٨١% تقريباً ، كما جاءت مشكلة نقص الإمكانيات

المادية البشرية بالمرتبة الثانية وذلك بنسبة ٥٦% تقريباً ويمكن تفسير ذلك بان عدم وجود متابعة جيدة لتنفيذ القرارات المختلفة بعد اتخاذها يسمح بظهور بعض من المشكلات الفرعية التي قد تصرف النظر عن الهدف الأساسي ، هذا بالإضافة إلي " نقص الإمكانيات المادية البشرية " تؤدي بشكل مباشر الي طول المدة اللازمة لتنفيذ ومتابعة القرار وبالتالي عدم الوصول إلي الهدف المراد تحقيقه من تلك القرارات .

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة :-

- ضرورة الارتقاء بمهارات أعضاء مجلس الإدارات فيما يتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات في مجال عمل تلك المنظمات وذلك من خلال عقد دورات تدريبية مستمرة لهؤلاء الأعضاء قبل وأثناء عملهم .
- ضرورة توفير الدعم المادي والبشري اللازم قبل وبعد اتخاذ القرارات المتبينة وذلك ضماناً لتفعيل القرار ومتابعة تنفيذه في مراحله المتعاقبة .
- ضرورة إعداد وتدريب الجهاز الإداري المعاون علي كيفية العمل من خلال سيادة مبدأ الجماعة والفريق مما يضمن تنفيذ القرار ومتابعته في اقصر وقت ممكن مما يضمن عدم ظهور مشاكل فرعية .

المراجع

- ١- أحمد ، بدر حامد ، فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات الإدارة ، الشركات المساهمة الكويتية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، مجلد (١٥) العدد (٢) ، ١٩٨٧ .
- ٢- الجندي ، حنان حنفي مرسى ، بعض العوامل المؤثرة على مشاركة أعضاء المجالس الشعبية المحلية في اتخاذ القرارات في محافظة المنيا ، رسالة ماجستير ، اجتماع ريفي ، كلية الزراعة ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٣ .
- ٣- الصاوي ، نوران محمد علمي ، أساليب اتخاذ القرار عند المستوى الإقليمي والمحلي في منظمة الإرشاد الزراعي لدى رؤساء الأقسام الإرشاد الزراعي لمحافظة كفر الشيخ ودمياط ، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي ، المجلد (١٣) ، العدد (٢) ، أغسطس ٢٠٠٩ .
- ٤- العديلي ، ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الادارة العامة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥ .

٥- ريان ، عادل ، اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، مادة علمية ، وحدة إدارة المشروعات ، تطوير التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، كلية التجارة ، إدارة أعمال ، جامعة أسيوط ، يونيو ، ٢٠٠٧ .

1- Clark , R.C , Basic Concepts and Theories of Administration and Supervision , Dep. of Continuing and Vocational Education , Wisconsin , Madison 1977 .

2- Griffith , D. Administration Theory, Appltoncentery Crafts Inc. N.Y. 1959.

3- Rosenberg , Dishaman , Morise , Patricia shiffard and Harriett Mayer (eds) Community Decision Making : A Guide to Effective Participation University of Wisconsin , Madison , Wisconsin , 1976.

4- Newman , W.H. , Charles E sumner and E. Kirby , Noran , The process Management , Concepts , Behavior and Practice , Bed Edition Englewood cliffs , N.S. , Prentictall , Inc 1972.

5- www.google.com , عدنان أحمد النفوسى , المرشد التربوى , مهارات اتخاذ القرار فى الحياة العامة , www.mimshawi.com / other / FasFous.htm. thursday . 8/6/2010 , 10:30 P.M.

6- www.google.com فن إتخاذ القرار ، تعريف القرار

www.ismailia.gov.eg/c1/c6/studies/قرار/thu.1/6/2010.9P.M.

**SOME VARIABLES AFFECTING DECISION MAKING PROCESS
OF BOARD OF DIRECTORS MEMBERS OF NON-
GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGO) IN DAKHLIA
GOVERNORATE**

MOSHIRA FATHY MOHAMED EL- AGMY

*Agriculture Extension & Rural Development Research Institut,
Tag EL- Ezz Station , Dakhliya (AERDRT) Agriculture Research Centre*

(Manuscript received 19 January 2011)

Abstract

The study aimed at recognizing decision making process for Board of Directors members and recognizing some variables that are related to decision making process for interviewees. It also aimed at determining decision making requirements in terms of : different sources to Board of Directors' members to have the sufficient information for making decision, directions from which Board of Directors' members have the necessary information for making decisions, the individuals or the directions whom the Board of Directors' members consider during the sequent steps of making decision, the individuals whom the Board of Directors' members assign to collect the necessary data for making decision The study aimed at determining the relation between decision making process and the independent studied variables, and determining the relation variables contribution in explaining the total variance for decision making process. Finally the study aimed at determining that most important problems that face the interviewees before and after making decision Data was collected by the Board of Directors' members questionnaire . The sample was 180 interviewees chosen randomly 15% percent from the total of the Board of Directors members of active non-governmental associations of Social Solidarity directorate in Dakhliya . To achieve the study aims a number of statistical .Methodslike: percentages, averages, Pearson correlative coefficient, Step-Wise and arithmetic mean, were used .

The results were as follow :

- About 50.6% of the interviewees fall into low level of decision making process.
- About 44% of the interviewees seek their heads advise before making their decision , while about 29% of them ask their subordinates advise after making their decision, more the than two thirds of the sample about 72% go back to the subordinates when they face a problem

- The most important sources of the necessary information for decision making was "*personal communications*" (about 36%) It was clear that the most directions the interviewees get the necessary information from for making decisions is the "*Social Affairs Administration*" (about 83%). Most of the sample individuals agree that they assign a number of officers in the same time to collect the necessary information for making decision. That is to insure the validity and credibility of data .
- There is correlative relation between decision making process and "the leadership behavior" in explaining the total degree of decision making process for the interviewees 'Board of Directors' members, (about 28%) .
- Finally, the most important problems face the interviewees before making decision were "t solving the problem takes long time for making decision (about 44%), while no good following up to complete decision fulfillment" was one of the most important problems, (about 80.6%) .