

تقييم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة

العليا بوزارة التربية بدولة الكويت

د/نايف مدعث سعود العازمي

دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية

وزارة التربية - دولة الكويت

ملخص البحث:

أن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية وذلك لأن اتخاذ القرار عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل الخطة وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه و أسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .

ويذكر الباحث يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا أو نظاميا ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما إن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية.

ويذكر الباحث أن اتخاذ القرار يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق و لأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار و إن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة .

و يضيف الباحث إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للإدارة العليا إن مقدار النجاح الذي تحققه الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين و فهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها . و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات و فاعليتها ,وتدرك أهمية وضوحها ووقتها . و تعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

يهدف البحث الى توضيح أهمية و أثر الأساليب والطرق المتبعة في اتخاذ القرار من قبل

الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت وذلك من خلال :

- مفهوم و فلسفة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.
- أساليب و طرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.
- تقويم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

و كان من أهم استنتاجات البحث:

- ينظر إلى اتخاذ القرار على انه اختيار البديل المناسب.
- ينظر إلى اتخاذ القرار على انه محاولة تحقيق هدف معين بعد الاختيار الدقيق لعدد من البدائل.

وكان من أهم توصيات البحث:

- يجب أن يتم اتخاذ القرار الذي لا يثير أي معارضة مع الآخرين.
- يجب أن يتم اتخاذ القرار على الأهداف.

Abstract

That decision-making is the focus of the administrative process because the decision-making process overlapping at all management functions and activities , when practiced senior management at the Ministry of Education in Kuwait and planning function , they take certain decisions at every stage of the plan , and when you put management organization appropriate to their different duties and activities of the multi- they take decisions on the organizational structure , type, size, and the foundations of the division of departments and divisions , and individuals who need them to do business and the scope of the various appropriate supervision and lines of authority, responsibility and communication.

It is noteworthy researcher considered administrative decision acted legally or systemic and a means of management tools to achieve its objectives and goals, where the administrative decision played a significant role in the administrative process , The decision is who believes in manpower and material resources required for the administrative process and the decision is the one that crystallizes trends and policies to things felt as adjusts errors and the warp in the course of that process. It is noteworthy researcher that the decision illustrates the commitments and reveals rights and importance of the era of issuing to the upper levels in the administrative hierarchy , where is the process of issuing or decision-making of the basic functions of ministers, directors and the like , and that this process ensures character organizationally to the fact that the decision though issued on behalf of one of the officials , however Output all efforts combined.

The researcher says that the management decisions of the core functions and the basic functions of senior management, the amount of success

achieved by the senior management of the Ministry of Education in Kuwait, but depends primarily on the capacity and efficiency of administrative leaders and their understanding of administrative decisions and methods of take, and what they have of the concepts involved Rushd decisions and effectiveness, and recognizes the importance of clarity and time, and works to implement follow-up and evaluation.

The research aims to illustrate the importance and impact of the techniques and methods used in decision-making by senior management at the Ministry of Education in Kuwait, through:

- The concept and philosophy of decision-making at the senior management at the Ministry of Education in Kuwait.
- Techniques and methods of decision-making among senior management at the Ministry of Education in Kuwait.
- Calendar decision-making by senior management at the Ministry of Education in Kuwait.

One of the main conclusions of the research:

- Viewed the decision as a choice of a suitable alternative.
- Viewed the decision as an attempt to achieve a certain goal after a careful selection of a number of alternatives.

One of the main recommendations of the research :

- Must be decision-making, which does not raise any opposition with others.
- Must be decision-making on goals.

المقدمة:

أن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية وذلك لأن اتخاذ القرار عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها, فعندما تمارس الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل الخطة وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات و الأقسام, والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .

وعندما يتخذ المدير في الإدارة العليا وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم , وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال, والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة , والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت, وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

و يذكر الباحث يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا أو نظاميا ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية , فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات و السياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية ويذكر الباحث أن اتخاذ القرار يوضح الالتزامات و يكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم , كما أن هذه العملية تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار و ان كان يصدر باسم احد المسؤولين إلا انه ناتج عن جهود مجتمعة.

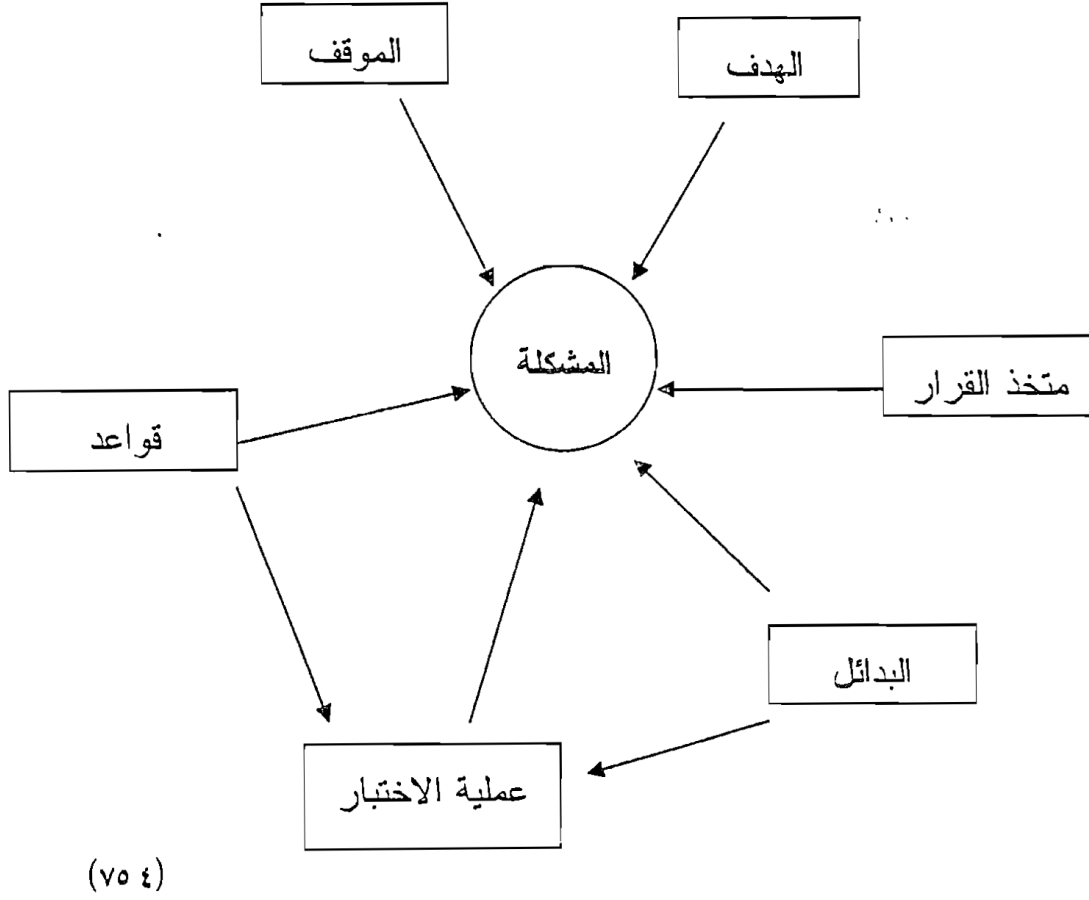
ويضيف الباحث إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للإدارة العليا ان مقدار النجاح الذي تحققه الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت , إنما يتوقف في المقام الأول

على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها , و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات وفعاليتها , وتدرك أهمية وضوحها ووقتها , وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها.

ويذكر الباحث أن اتخاذ القرارات الإدارية دور كبير و فعال في وزارة التربية بدولة الكويت وذلك نظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها , باعتباره يسعى إلى ربط الإدارات الفرعية لوزارة التربية مع بعضها البعض و ذلك يجعلها في نظام موحد و متكامل , وهذا بغرض مراقبة العمل بالإدارات و المدارس و التوجيه الفني لمختلف المواد , إضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة , وبالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد و المسطر من طرف وزارة التربية من أجل تحقيقه و ذلك من خلال المساعدة والمساندة في عمليات صنع القرار عبر جميع المستويات التنظيمية , وتنفيذ أهداف وزارة التربية الإستراتيجية .

ويرى الباحث أن اتخاذ القرار هو عملية متحركة و على المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدها عند الحاجة و بالكيفية المطلوبة. كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية , الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل , كما إن اتخاذ احد البدائل يتطلب غالباً أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحصه أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج , فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

ويرى حسين بالعجوز 2008م أن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين يشمل ستة عناصر هي (الموقف أو المشكلة, متخذ القرار, الهدف , البدائل, قواعد الاختيار و عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل).



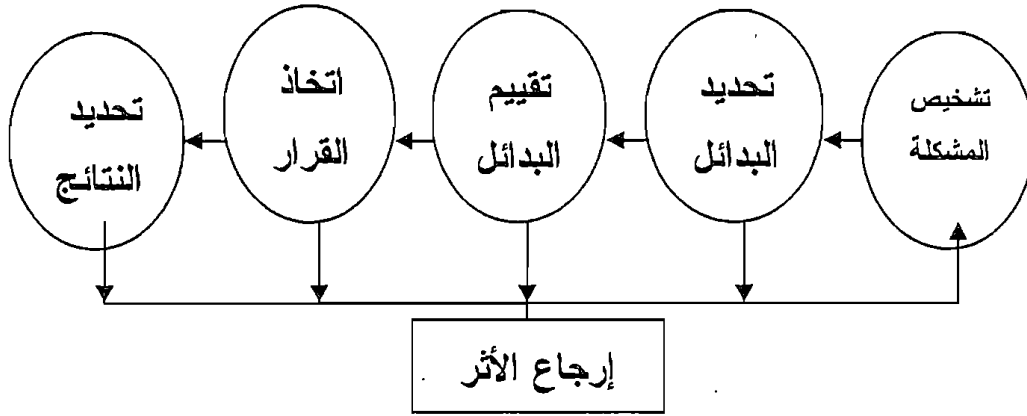
شكل (1)

عناصر اتخاذ القرار

ويشير سليمان محمد (2002م) من الناحية الإدارية و العملية يوجد فرق بين اتخاذ القرار (Decision tapping) وصناعة القرار (Decision Making) واتخاذ وصناعة القرار يتم من خلال مدخلات تقود إلى مخرجات (317)

مشكلة البحث وأهميته:

يتفق كل من جمال الدين لعويسات 2008م (حسين رحيم 2006م) مراحل اتخاذ القرارات يمكن أن تبينها من خلال الشكل التالي:



(26:2),(94:5)

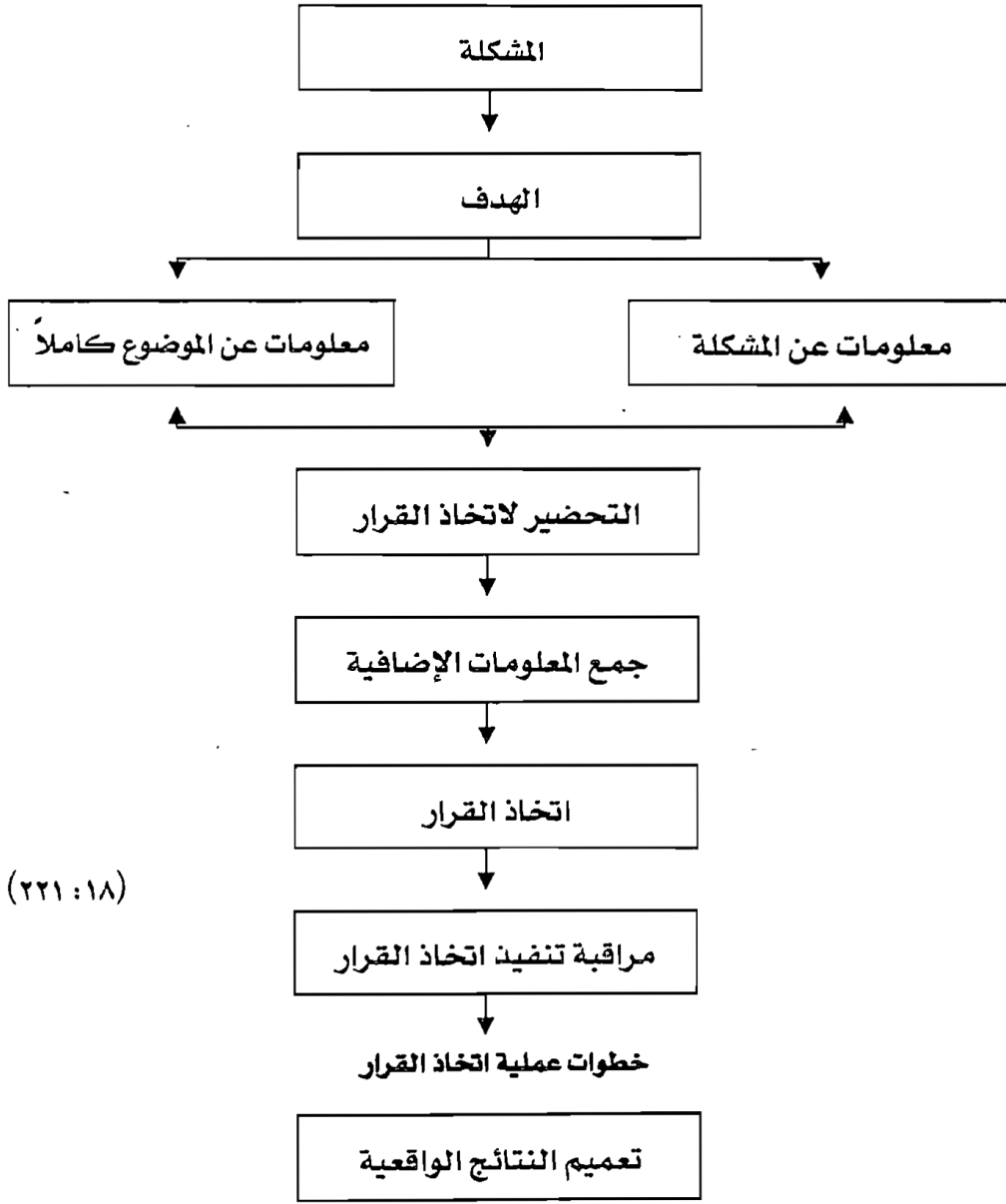
الشكل (2)

مراحل اتخاذ القرار

وترى سهيلة عبد الله 2007 م (أن هناك أنواع مختلفة من القرارات المتخذة من قبل المدراء أو من جهة متخذي القرار وهذه الأنواع هي أخذ القرار من تحقيق الهدف أو نتائج المتوصل لها وهذه تتمثل في: القرار الأمثل، القرار الأفضل والقرار الممكن، وهناك أنواع أخرى من القرارات والتي تعتمد على توفر عامل التأكد أو عدم التأكد ويمكن تحديدها بالأنواع التالية هي: اتخاذ القرار في حالة التأكد التام، اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد) المخاطرة (واتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام (8: 16).

ويشير جلال إبراهيم 2003 م (أن نماذج اتخاذ القرارات تصنف إلى: النموذج الرشيد، النموذج السلوكي والنموذج الاستقرائي (1: 256).

ويوضح جونز وجورج Jones & George (2003م) أن خطوات عملية اتخاذ القرار هي:



(٢٢١:١٨)

ويشير هوزنيسكي (Huczynski 2001) أن للقرار دور مركزي و جوهري للتأثير في حياة المنظمة و مخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها). (337 :17)

ويرى حسن علي 1997 أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي تأثير البيئة الخارجية تأثير البيئة الداخلية تأثير متخذ القرار وتأثير مواقف اتخاذ القرار. (75 :3)

وتذكر ناديا أيوب 2005م (أن الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار هي عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة ,عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار ,البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ونقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات) (91 :13).

ويتفق كل من كابلان Kaplan (2000م)، بيتر Peter (1993م) حتى يكون تنفيذ القرار سهلاً بالنسبة للجهات التي سيتولون تنفيذه لابد أن تكون صياغته بصورة مختصرة وبسيطة، مما يساعد على فهم مضمونه وتلافي تعدد تفسيرات الأشخاص أو الجهات التي ستنفذه حسب فهمها له، كذلك انسجامه مع القرارات السابقة، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار. (19:79)، (62:23)

ويرى هاريسون Harrison (1999م) تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره أو على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته. (56:16)

ويذكر جراثي Garthe (2004م) لقد تزايد اهتمام علماء الإدارة وباتخاذ القرارات وفقاً للمسوى الإداري وتنصف القرارات وفقاً لهذا المعيار لثلاثة أنواع:

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.
- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم.
- **القرارات التشغيلية:** وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة. (81:15)

ويشير أشرام Ashram (2005م) أن خصائص عملية اتخاذ القرار حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة هي عملية عقلية، عملية هادفة، عملية اختيار، عملية مقيدة، عملية إنسانية، عملية مستقبلية، عملية مرنة، عملية شاملة، عملية تحليلية وعملية منبثقة. (41:14)

وتتضح أهمية البحث:

إن الإدارة العليا بوزارة التربية تقوم باتخاذ القرارات الخاصة بوزارة التربية بدولة الكويت وما يتبعها من إدارات تعليمية ومدارس على مختلف مستوياتها بدولة الكويت.

لذا يرى الباحث أنه لا بد من تقييم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت، نظراً لخطورة القرارات التي تتخذها الإدارة العليا بوزارة التربية، حيث أنها تؤثر على مسار العملية التعليمية بكافة مشتملاتها وكافة أعضائها من موجهين ومديري مدارس ومعلمين وطلاب، لذا كان لا بد من تقييم الإدارة العليا بوزارة التربية من حيث اتخاذ قراراتها وذلك بمعرفة الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية وطرق اتخاذ هذه القرارات.

ومن خلال العرض السابق والإطار النظري والدراسات السابقة تتضح أهمية البحث الحالي

في النقاط الآتية:

- يوضح البحث تقييم الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت
- يوضح البحث طرق المتبعة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى توضيح أهمية وأثر الأساليب والطرق المتبعة في اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت وذلك من خلال:

- مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.
- أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.
- تقييم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

تساؤلات البحث:

- ما هو مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت؟
- ما هي أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت؟
- كيف يتم تقييم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث:

اتخاذ القرار:

يعرف مؤيد عبد الحسين (2006م) اتخاذ القرار بأنه هو جوهر ولب العملية الإدارية وبشكل عام يعرف بأنه اختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين. (12: 53)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- دراسة عبد العزيز محمد الحميضي (ماجستير) (2007م) (10) بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمجلس، المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرار والفروق بين موظفي المجلس في عملية صنع القرار وفقاً للخصائص الديمغرافية.
- وكان من أهم الاستنتاجات عملية صنع القرار في مجلس الشورى تتسم باللامركزية، اهتمام القيادات بتدريب المرؤوسين على عملية صنع القرار وتتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يوفرها المرؤوسين.
- 2- دراسة سليم سعيد العتيبي (ماجستير) (2008م) (6) بعنوان: "اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية، تحديد مستوى اتخاذ القرارات في المنظمات الأمنية والتعرف على الفروق بين الضباط في مستوى اتخاذ القرار وفقاً لخصائصهم الشخصية.

وكان من أهم الاستنتاجات مستوى عملية اتخاذ القرار في المنظمات الأمنية مستوى مرتفع، تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية على صنع القرار بالمنظمات الأمنية مستواه مرتفع وتأثير أساليب اتخاذ القرار والمهارات القيادية على عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة الأمنية مستواه متوسط.

3- دراسة عبد الرحمن محمد عبد الله (ماجستير) (2008) (9) بعنوان: "مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات وتحديات اتخاذ القرار، التعرف على مدى توافر المشاركة في اتخاذ القرار بإدارة التدريب بالأمن العام وأثرها على تحقيق الأهداف، التعرف على الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار والتعرف على أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق الأهداف.

وكان من أهم الاستنتاجات هناك خمسة أساليب مبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات- المقابلات- الشخصية- الصنف الذهبي- اللجان- تقديم المذكرات، تتضمن مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات على: القرارات العادية التدريبية، القرارات المتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي ومدى البرنامج التدريبي وتتضمن معوقات اتخاذ القرارات في الأسلوب المركزي المتبع بخط القيادة الديكتاتورية، عدم السرعة في اتخاذ القرار.

4- دراسة فيصل بن فهد بن البراهيم (ماجستير) (2008م) (11) بعنوان: "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صناعة القرار، التعرف على العوامل الاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صناعة القرار والتعرف على العوامل الاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صناعة القرار والتعرف على العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي.

وكان من أهم الاستنتاجات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول العوامل التنظيمية المؤثرة في صنع القرار ومستوى التعليم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات

أفراد العينة حول علاقة المشاركة في صنع القرار ومستوى الأداء الوظيفي تبعاً للدرجة الوظيفية وكانت أكثر العوامل تأثيراً على صنع القرار العوامل الاجتماعية تلتها العوامل التنظيمية ثم العوامل الشخصية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ماينزيرج وكوين Mintzberg & Quinn (1991م) (21) فيعرفا القرارات

الاستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".

2- دراسة دين وشارفمان Sharfman & Dean (ماجستير) (1993م) (24) بعنوان:

"دراسة تحليلية لإجراءات اتخاذ القرار الاستراتيجي"، هدفت الدراسة إلى تحديد الظروف والشروط التي تساعد المدير على استخدام إجراءات رشيدة في صنع القرارات، تعريف الرشد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وكان من أهم الاستنتاجات تحليل الوثائق والمستندات ولا توجد علاقة بين الرشد الإجرائي وكل من: حجم المنظمة، أهمية القرار، والخلافات بين المديرين.

3- دراسة مايكل وماجيل Michel & Michagil (ماجستير) (1994م) (20) بعنوان:

"تحسين الأداء الإداري للقادة"، هدفت الدراسة إلى تحسين وتطوير التنظيم وتحسين قدرة التنظيم على اتخاذ القرارات المناسبة وتطوير القدرة الإدارية للقادة.

وكان من أهم الاستنتاجات أن القدرة على اتخاذ القرار هي أحد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

4- دراسة محمد عبد الرحيم Mohamed A. Abdel Reheem (2005م) (22)

بعنوان: "حل المشكلات واتخاذ القرار، ومركز للنهوض بالدراسات العليا والبحوث"، وهدفت الدراسة إلى انه من المهم معرفة أين تستخدم نظم دعم القرار، فالقرار يتم صناعته

من قبل الجهات المسؤولة عن الوكالة ونظم دعم القرار هي نظم للدعم وليس لصناعة القرار. فالجهات المسؤولة عن صناعة القرار هي التي تحدد قيمة المعلومة من خلال تأثيرها على اتجاه القرار، وتستخدم لدعم القرار نماذج مختلفة منها الأساليب الكمية التي تختلف باختلاف نوع الدراسة، واستخدام النظم الخبيرة وهي نظم تعمل لمحاكاة خبرة الانسان وقدرة العقل البشري لحل المشاكل. وقد استعرضت الدراسة مجموعة من البرامج ومجالات استخدامها.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بوزارة التربية بدولة الكويت، وذلك لعدد (230) فرد من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بوزارة التربية، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (30) فرد ونسبة مئوية مقدارها (13.04%)، وبلغت العينة الأساسية عدد (200) فرد بنسبة مئوية مقدارها (86.96%)، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (1).

جدول (1)

توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	العينة	مجتمع البحث	عينة البحث الكلية	عينة البحث الأساسية	عينة البحث الاستطلاعية
		الإدارة الإدارة التنفيذية	عينة أساسية	إدارة إدارة تنفيذية	إدارة إدارة تنفيذية

				%	عدد	%	عدد	%	عدد				
15	15	100	100	36.5	30	86.96	200	%100	631	431	200	العاملين بوزارة التربية	1

أدوات ووسائل جمع البيانات: the data- collection Methods& Tools

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان لاستطلاع رأي عينة البحث في تقويم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت، وقد قام الباحث بعمل محاور الاستمارة وهذه المحاور هي:

1- مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

2- أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

3- تقويم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

وقام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (5) من السادة الخبراء، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف:

- التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله
- الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده.
- الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته.
- الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته.

تحديد عبارات كل محور:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الاستبيان التي تم تحديدها وفقاً لآراء الخبراء، وقد راعي الباحث عند تحديد العبارات أن تتناسب العبارات مع محاورها،

ووضوح العبارات، وأن تتناسب العبارات مع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات (42) عبارة موزعه كالتالي:

- المحور الأول: مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت ويمثله عدد (13) عبارة.
- المحور الثاني: أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت ويمثله عدد (13) عبارة.
- المحور الثالث: تقويم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت ويمثله عدد (16) عبارة.

المعاملات العلمية للاستبيان:

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الاستبيان بالطرق العلمية التالية:

صدق الاستبيان:

تم حساب صدق الاستبيان بدلالة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (2).

جدول (2)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ن = 30

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.480	1	*0.583	1	*0.740

*0.555	2	*0.490	2	*0.590	2
*0.380	3	*0.477	3	*0.406	3
*0.465	4	*0.625	4	*0.725	4
*0.765	5	*0.707	5	*0.666	5
*0.690	6	*0.398	6	*0.584	6
*0.430	7	*0.615	7	*0.470	7
*0.573	8	*0.530	8	*0.376	8
*0.562	9	*0.450	9	*0.640	9
*0.624	10	*0.640	10	*0.560	10
*0.690	11	*0.398	11	*0.584	11
*0.555	12	*0.490	12	*0.590	12
*0.490	13	*0.725	13	*0.640	13
*0.376	14				
*0.450	15				
*0.406	16				

* دال عند مستوى 0.05 قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.372، 0.765) مما يدل على صدق الاستبيان.

ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (15) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (3).

جدول (3)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الاستبيان ن = 30

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة بالاستبيان	معامل الارتباط	رقم العبارة بالاستبيان	معامل الارتباط	رقم العبارة بالاستبيان
*0.593	1	*0.622	1	*0.445	1
*0.792	2	*0.679	2	*0.367	2
*0.770	3	*0.584	3	*0.521	3
*0.551	4	*0.474	4	*0.670	4
*0.487	5	*0.652	5	*0.490	5
*0.579	6	*0.537	6	*0.585	6
*0.563	7	*0.691	7	*0.634	7
*0.661	8	*0.524	8	*0.742	8
*0.723	9	*0.771	9	*0.644	9

*0.670	10	*0.753	10	*0.798	10
*0.593	11	*0.622	11	*0.445	11
*0.792	12	*0.679	12	*0.367	12
*0.691	13	*0.742	13	*0.537	13
*0.622	14				
*0.521	15				
*0.742	16				

* دال عند مستوى 0.05 قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.367، 0.798) مما يدل على ثبات جميع عبارات الاستبيان.

جدول (4)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاو الاستبيان ن = 30

م	المحاو	عدد العبارات
1	مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.	*0.584
2	أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.	*0.732
3	تقويم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.	*0.632

* دال عند مستوى 0.05 قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.584، 0.732) مما يدل على ثبات محاور الاستبيان.

المعالجة الإحصائية: The Statistics Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج Excel لإدخال البيانات وبرنامج SPSS(10) (Staical Package Social Science) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- ❖ النسبة المئوية.
- ❖ المتوسط الحسابي.
- ❖ الانحراف المعياري.
- ❖ معامل الارتباط.
- ❖ اختبارات.

عرض النتائج ومناقشتها:

جدول (5)

دلالة الفروق بين استجابة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بوزارة التربية بدولة الكويت ن = 200

م	المحور	إدارة عليا		إدارة تنفيذية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		ع	س	ع	س		
1	مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى	18.32	0.79	18.41	0.87	0.77	غير دالة

						الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.
غير دالة.	0.27	0.86	18.38	0.72	18.35	2 أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.
دالة	*24.5	1.30	22.17	0.93	18.24	3 تقويم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

* دال عند مستوى 0.05 قيم (ت) الجدولية عند مستوى 0.05 = 2.00

يتضح من الجدول رقم (5) أن دلالة الفروق بين درجات استجابة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بوزارة التربية بدولة الكويت تتراوح ما بين (0.27، 24.52)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الأول والثاني، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الثالث؛ عند مستوى (0.05) معنوية = 2.00.

ويشير الباحث إلى أن اتخاذ القرار في وزارة التربية بدولة الكويت من اختصاص الإدارة العليا والقيادة وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب والطرق المتبعة في اتخاذ القرار ويوضح الباحث من خلال النقاط التالية النظرة إلى اتخاذ القرار من قبل طرق الإدارة المختلفة.

❖ الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط.

❖ الإدارة بالأهداف تنظر لعملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين الأفراد العاملين والإدارة العليا.

❖ الإدارة الاستراتيجية تنظر إلى صناعة القرار واتخاذها في عدد من الخطوات هي:

- **مرحلة التشخيص** Diagnosis Step: ففي هذه المرحلة تبدأ بتشخيص المشكلة وتحديد الهدف بشكل واضح.
 - **مرحلة تحديد البدائل** Alternative Identify Step: ويتم فيها البحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية.
 - **مرحلة التقييم** Evaluation Step: بعد تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل وأيهما أقرب إلى تحديد الهدف النهائي ويتم ذلك على أربعة محاور هي:
 - البدائل الجيد والذي يقود إلى نتائج مرغوبة لدى صانع القرار.
 - البديل المتوازن من غير المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.
 - البديل المختلط من المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.
 - البديل الضعيف من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.
 - **مرحلة الاختيار** Choice Step: تعتبر من المراحل الفكرية الصعبة وذلك أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة حيث هناك معايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار القرار الذي يمثل الكفاءة العالية من بين جميع البدائل والذي يمثل مستوى الطموح والأقرب إلى تحقيق الهدف الرئيسي للمشكلة.
- وهذا يتفق مع دراسة كل من عبد العزيز محمد الحميضي (2007م)⁽¹⁰⁾، محمد عبد الرحيم Mohamed A. Abdel Reheem (2005م)⁽²²⁾ حيث أشارت الدراسات إلى أن عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية. يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا.
- ويلعب القادة والمدراء دورا رئيسيا في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة "السياسية والعسكرية والإدارية... " نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

ويتفق مع دراسة كل من سليم سعيد العتيبي (2008م)⁽⁶⁾، عبد الرحمن محمد عبد الله (2008م)⁽⁹⁾ حيث أوضحت الدراسات أن اتخاذ القرار يشكل المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

ويعتبر اتخاذ القرار من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المنظمة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المنظمة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا للدولة أو المنظمة.

ويتفق مع دراسة كل من فيصل بن فهد بن البراهيم (2008م)⁽¹¹⁾، ماينزيرج وكوين (1991م)⁽¹²⁾ Mintzberg & Quinn، دين وشارفمان Sharfman & Dean (1993)⁽²⁴⁾، مايكل وماجيل Michel & Michagil (1994م)⁽²⁰⁾ حيث أشارت الدراسات إلى أن الطرق والأساليب المتبعة في اتخاذ القرار تلعب دوراً أساسياً في صنع القرارات نظراً لما تقدمه في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرار له دور أساسي في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنع القرارات.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يستنتج الباحث:

- ❖ ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه اختيار البديل المناسب.
- ❖ ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه محاولة تحقيق هدف معين بعد الاختيار الدقيق لعدد من البدائل.
- ❖ يتم اتخاذ القرارات عن طريق خطة مرسومة مسبقاً.

❖ تتوقف أهمية قيمة عنصر الوقت على حسب أهمية القرار.

❖ إن من أهم مراحل اتخاذ القرار مرحلة إدراك المشكلة.

ثانياً: التوصيات:

❖ يجب أن يتم اتخاذ القرار الذي لا يثير أي معارضة مع الآخرين.

❖ يجب أن يتم اتخاذ القرار على الأهداف.

❖ يجب أن يتم اتخاذ القرار بناء على الفهم الكامل للموقف.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. جلال إبراهيم العيد (2003م): إدارة الأعمال ومدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين، وظائف الإدارة والمهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص 259.
2. جمال الدين لعويسات (2008): الإدارة وعملية اتخاذ القرار دار هومه، الإمارات العربية المتحدة ص 26.
3. حسن علي مشرقي (1997): نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، عمان.
4. حسين بلعجوز (2008م): نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
5. حسين رحيم (2006م): مبادئ الإدارة الحديثة: (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص 94.
6. سليم سعيد العتيبي (2008م): أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
7. سليمان محمد مرجان (2002م): بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية بن غازي، ليبيا، الطبعة الأولى، ص 31.

8. سهيلة عبد الله سعيد (2007م): الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص16.
9. عبد الرحمن محمد عبد الله الدعيلج (2008م): مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
10. عبد العزيز محمد الحميضي (2007م): عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
11. فيصل بن فهد بن البراهيم (2007م): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
12. مؤيد عبد الحسين الفضل (2006م): المنهج الكمي في إدارة الأعمال: نماذج قرار وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الوارق، ص53.
13. ناديا أيوب (2005م): نظرية القرارات الإدارية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

14. Ashram, H. (2005): Leader ship Decision Making. USA: Harvard Press.
15. Garthe, J. (2004): Organizational Theory, Design and Change, Text and Cass. New Jersey: Prentice Hall.

16. Harrison, F. (1999): The Managerial Decision - Making Process. New York: Houghton Mifflin Company.
17. Huczynski, Anrzej & Buchanan, David (2001): Organizational Behavior- Anitroductory text, 4 th.' Ed, Rotolito Lombarda, Italy p.337.
18. Jones, G.R. & George, J.IvL (2003): Contemporary Management, 3rd Ed., McGraw - Hill, pp 216-242.
19. Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000): The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment. Harvard Business School Printing.
20. Megil & Micheal (1994): The administration Performance . Vol. 10. No 2, Summer. United State.
21. Mintzberg, H. & Quinn, J. (1991): The Strategy Process Concepts & Contexts, U.S.A., (1 st. Ed), Prentice - Hall International, Inc.
22. Mohamed A. Abdel Reheem: (2005) Problem Solving and Decision Making, Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research, Faculty of Engineering, Cairo University, Cairo.
23. Peter F. Drucker (1993): The Practice of Management, Harper Business Publisher, New York.
24. Sharfman & Dean (1993): The Prosudger of The Strategic Decision, Journ Business Administration, Vol. 45.

المحور الأول: مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

م	العبارة	أوافق تماما	أوافق إلى	لا أوافق
---	---------	-------------	-----------	----------

	حد ما		
1.			ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه اختيار البديل المناسب.
2.			ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه محاولة تحقيق هدف معين بعد الاختيار الدقيق لعدد من البدائل.
3.			ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه اتخاذ القرار الذي لا يثير أي معارضة مع الآخرين.
4.			يبني القرار على الأهداف.
5.			يبني القرار على الموقف.
6.			تكمن القدرة على اتخاذ قرار فعال في الفهم الكامل للموقف.
7.			تكمن القدرة على اتخاذ قرار فعال في استبعاد الحلول التي تصطدم باللوائح المطبقة والتي لا يمكن تغييرها.
8.			يتم تنفيذ القرارات بإدارتي عن طريق استخدام السلطة الممنوحة لي.
9.			يتم تنفيذ القرارات بإدارتي عن طريق الاعتماد على النفس.
10.			عند مواجهتي لموقف أو مشكلة ما أقوم بتحديد الظواهر والدلائل في الموقف.
11.			عند مواجهتي لموقف أو مشكلة ما أقوم بتحديد

			الأفراد المستولين عن الموقف.	
			عند مواجهتي لموقف أو مشكلة ما أقوم بتحديد الأسباب التي أدت إلى الموقف.	.12
			لدى مدخل واحد لجميع المواقف التي تواجهني أثناء عملي بإداراتي.	.13

مرفق (1)

تقويم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا

بوزارة التربية بدولة الكويت

إدارة/.....بوزارة التربية

الاسم/.....

الوظيفة/.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم دكتور/ نايف مدعث سعود العازمي بإنتاج بحث علمي في تقويم أساليب وطرق اتخاذ

القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

❖ الرجاء من سيادتكم قراءة كل عبارة جيدا أو أجب عليها بما يتناسب مع اتجاهك الحقيقي نحوها وذلك بوضع علامة (√) أمام (أوافق تماما).

❖ إذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة متوسطة ضع علامة (√) أمام (أوافق إلى حد ما).

❖ إذا كانت العبارة لا تنطبق عليك فضع علامة (√) أمام (لا أوافق).

رجاء مراعاة أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما المهم هو صدق أجابتك مع نفسك.

وأشكركم على حسن تعاونكم الصادق،،،

الباحث

د/ نايف مدعث سعود العازمي

المحور الثاني: أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

م	العبارة	أوافق تمام	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
-1	لدى بدائل متعددة لكل المواقف التي تواجهني أثناء عملي بإدارتي.			
-2	القوانين واللوائح هي المدخل المستخدم دائما لكل المواقف التي تواجهني أثناء عملي بإدارتي.			
-3	نسبة المعلومات إلى الموقف المعين تساعدني في اتخاذ قراراتي.			
-4	تصنيف مصادر معلومات الموقف المعين يساهم في اتخاذ قراراتي			
-5	أقوم بتعديل المعلومات قبل استخدامها في قراراتي.			
-6	عندما أقرر جمع المعلومات لقرار معين أجد جميع المعلومات داخل إدارتي.			
-7	عندما أقرر جمع المعلومات لقرار معين أخصص شخص لجمع المعلومات الناقصة.			
-8	عندما أقرر جمع المعلومات لقرار معين أبحث عنها بنفسني.			
-9	أعتقد أن اعتماد نتائج القرارات على طرق الاتصال داخل إدارتي هي طريقة مثالية.			

			أعتقد أن اعتماد نتائج القرارات على طرق الاتصال داخل إدارتي هي طريقة مقبولة.	-10
			أعتقد أن اعتماد نتائج القرارات على طرق الاتصال داخل إدارتي طريقة ليست رديئة.	-11
			أنفذ قراراتي عن طريق الاتصال الشخصي.	-12
			أنفذ قراراتي عن طريق وضع خطة جديدة.	-13

المحور الثالث: تقويم اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت.

م	العبارة	أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
-1	أنفذ قراراتي عن طريق خطة مرسومة مسبقا.			
-2	أعتبر قيمة عنصر الوقت في تنفيذ القرار هامة جدا.			
-3	أعتبر قيمة عنصر الوقت مجرد عامل من العوامل التي تؤثر في القرار.			
-4	تتوقف أهمية قيمة عنصر الوقت على حسب أهمية القرار.			
-5	في حالة اعتباري عنصر الوقت هام بالنسبة للقرار أدلل على ذلك عن طريق اعتماد الأوراق سريعا.			
-6	في حالة اعتبار عنصر الوقت هام بالنسبة للقرار أدلل على ذلك عن طريق إهمال بعض التفاصيل.			
-7	في حالة اعتبار عنصر الوقت هام بالنسبة للقرار أدلل على ذلك عن طريق الاعتماد على			

			آراء الآخرين.	
			أعتقد أن تنفيذ القرار عن طريق الأعمال المكتيبة هو الطريق المثالي.	-8
			أرى إن من أهم مراحل اتخاذ القرار مرحلة إدراك المشكلة.	-9
			أرى إن من أهم مراحل اتخاذ القرار مرحلة اختيار الحل.	-10
			أرى إن من أهم مراحل اتخاذ القرار مرحلة إصدار القرار.	-11
			أرى إن من أهم عناصر اتخاذ القرار المناقشة والحوار.	-12
			أعتقد أن الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار هو التصويت.	-13
			أعتقد أن الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار هو الإجماع.	-14
			أعتقد أن الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار هو تفويض سلطة أعلى في اتخاذه.	-15
			أعتقد أن أسلوب المناقشة لاتخاذ القرار يجب أن يكون أسلوب يهتم باستشارة المشاعر.	-16