

# أساليب اتخاذ القرارات عند المستوى الإقليمي والمحلى فى منظمة الإرشاد الزراعى لدى رؤساء الأقسام الإرشاد الزراعى بمحافظتى كفر الشيخ والغربية

نوران محمد علمى الصاوى

معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية - مركز البحوث الزراعية

## المستخلص

استهدف البحث أساسا استكشاف أساليب اتخاذ القرارات لدى المشرفين الإرشاديين على مستوى المحافظات والمراكز الإدارية والتعرف على الأسلوب الشائع فى اتخاذهم للقرارات وتحديد العلاقة بين درجات الأساليب وبين بعض المتغيرات المستقلة. وقد اجري البحث فى محافظتى كفر الشيخ والغربية على شاملة المشرفين بهما فبلغت ٧٦ مشرفا على مستوى المديريات والمراكز الادارية. وقد استخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية الذى اشتمل على مقياس Lussier والذى إختبر البحث صدقة وثبوته ليتسنى تطبيقه فى مصر، وكذلك المقاييس للمتغيرات المستقلة وهى: السلوك القيادي، والابتكارية، والديمقراطية / الأوتوقراطية، والمرونة، وتقدير الذات و الضبط الذاتى، ومدة الخدمة فى العمل الإرشادى، ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية، وتلقى التدريب فى كل من : الإدارة الإشرافية والقيادة والتنظيم والادارة. واستخدم فى التحليل نسبة الارتباط ( معامل اينر ) نظراً لطبيعة البيانات المنحنية واختبرت معنويتها بقيمة (ف). وأظهرت النتائج أن الأسلوب الشائع فى اتخاذ القرارات هو الأسلوب المتباطئ وأن العلاقة معنوية بين المتغير الرئيسى وهو درجات أسلوب اتخاذ القرارات وبين جميع المتغيرات فيما ماعدا المتغيرات المتعلقة بالتدريب. وقد أوصى البحث بمزيد من الإهتمام نحو تنمية القدرات والمهارات الإدارية والقيادية للمشرفين الإرشاديين ليتمكنوا من حل مشكلات اتخاذ القرار..

## المقدمة والمشكلة

يرى ( دانكان ١٩٥٩ ص ٩٨ ) أن الشئ الوحيد الأكثر أصالة فى وظيفة الإدارة هى اتخاذ القرارات ولقد وصفها ( Simon 1965 P.37 ) بأنها القلب النابض للنشاط الادارى.

وليس هناك نظرية واحدة فى إتخاذ القرار بالمنظمات بل هى مجموعة نظريات تشكل المدارس الفكرية الحديثة فى علم المنظمة فى محاولته لتكامل الفكر التنظيمى ( حربى ١٩٨٩ ص ٢١٦-١٨٨ ) ، منها نظرية كل من ..

( برنارد ١٩٧١ ، وهربرت سايمون ١٩٥٧ - جيمس تومبسون ١٩٦٧ ولند بلوم ١٩٥٩ ونموذج  
إتروني ( التشخيص المختلط )

ويرى ( Griffiths 1959 p. 73 ) ان الوظيفة العامة والمهمة الأولى للإدارة في المنظمات هي صنع أو اتخاذ القرار ،وبمعنى أكثر تفصيلاً إنها تنمية وترتيب هذه العملية على نحو أكثر فاعلية كلما أمكن ذلك. وان عمل المديرين عامة مع جماعاتهم إنما هو عمل مع الجماعة كوحدة وكإطار مرجعي وليس مع الأفراد بذواتهم ،ويستمر جريفتث في قوله : إن اتخاذ القرار ليست وظيفة مركزية هامة عن غيرها من الوظائف ،ولكنها فقط الوظيفة الهامة والمركزية أيضا لجميع أنواع وأعمال المديرين ، فهي التفسير الدقيق لأعمالهم ،وهي بمثابة القلب للمنظمات.

والقرار هو : "حكم يتم صنعه في نهاية إجراءات للتأثير على أفعال ونتائج سنتم وان اي فعل أو نشاط ما يتضمن في حد ذاته قراراً وان عملية الحكم هي مقرر من أفعال سوف يتم التأثير عليها ، فالقرارات شديدة الارتباط بالأفعال ،ويمكن أن يغير القرار مقررات الأفعال الحالية ويتكيف معها أو يصححها أو يجعلها مستمرة .

والقرارات إجمالاً ذات طبيعة برجمائته ( نفعية ) فإن قيمة أي قرار انما تتوقف على نجاح الأفعال التي تليه ، ولذا فإن كل الأفعال الرشيدة كالأهداف . ترتبط قيمة القرارات فيها بدرجة تحقيقها. وعملية إتخاذ القرار تتكون من جميع التصرفات الضرورية المتضمنة إصدار القرار وما يترتب عليه ووضعه موضع التنفيذ.

ويقرر ( جريفتث P. 75-76 ) أن اي قرار هو ذو طبيعة تطبيقية لانه حلقة في سلسلة ، ويؤكد بالتالي أن القرارات تتابعيه فكل قرار يستند إلى واحد أو أكثر من القرارات التي سبقت، وان على المنظمات أن تتبنى نسفاً من القرارات المتابعيه.

ويعرف ( Simon and Barnard 1957 P.57 ) إتخاذ القرار بأنه " اختيار يؤدي الى فعل" ويعرفه ( Mc Camy 1947 P.58 ) بأنه " الترابطات الانسانية المعقدة والأحداث والكلمات المؤدية والمشملة على إستخلاصات لبرنامج أو سياسة أو إجراء " وأنه لا يمكن لاي شخص منفرد أن يصنع قراراً ، فهو يتأثر بالآخرين سواء كانوا حاضرين أو غير حاضرين، عندئذ فإن استخلاصاتها هي النتيجة للاستشارة والتأثر والمودة والخوف وإلى كل ما يتضمن العلاقات البشرية المعقدة. وأن القرار في حد ذاته كما يشير (Mc- Camy) مقرر Course من أفعال تختار بواسطة متخذ القرار باعتبارها وسائل أكثر فاعلية في منظمته لتحقيق الأهداف

ويؤكد (1962 P.59 Haimann) وباعتبار أن عملية إتخاذ القرار عملية هامة فقد وضعت لها عديداً من النماذج لتحديد المراحل الخطوات التي تتم طبقاً لها.

إن إتخاذ القرار ربما يكون عملية غاية في الصعوبة والتعقيد ، كما قد يكون سريعاً وبسيطاً كأنواع القرارات اليومية ، وإن ذلك يتوقف على موضوع المشكلة التي تواجه متخذ القرار . إن القرار بنفسه لا يؤثر فقط على متخذ القرار ، ولكن أيضاً يؤثر على الآخرين، فإن مجرد إتخاذ القرار فقد يكون من العسير تغييره عند الضرورة، وعلى متخذ القرار أن يأخذ في اعتباره العوامل المرتبطة به مثل المعرفة المتاحة المؤدية للقرار وعليه أيضاً ان يختبر تأثيرات ذلك القرار. وقد تتطلب بعض القضايا بضع لحظات في الوصول الى القرار او عدة أشهر او عدة سنوات. ولكن في كثير من الأحوال يكون القرار الجماعي أفضل من قرار الفرد، وبالضرورة فإن البحث المتأنى عن الحقائق والأنشطة التي تغيد كثير من المشاركين وبأقل النفقات يؤدي إلى إتخاذ القرار الناجح ، وغالباً ما يكون القرار الهام مؤثراً على الآخرين في أقدار عملهم وقد يغير ذلك من أسلوب حياتهم نفسه وربما يؤثر على قدراتهم بأكملها او على بناء إقتصادى وسياسى وإجتماعى.

وقد وضع ( جريفتث P. 88-91 ) عدة إقتراحات propositions مشتقة من المفاهيم والافتراضات الخاصة بنظريته من اهمها ما يلي :

١- إذا حدد المدير سلوكه في اتخاذ القرار لعملية صنع القرار أكثر من عمل القرارات النهائية فإن سلوكه وتصرفه سوف يكون مقبولاً عند مرؤوسيه.

٢- إذا أدرك وفهم المدير داخل نفسه بانه هو المسيطر على عملية اتخاذ القرار أكثر من أن يكون صانع للقرارات فإنه في تلك الحالة سوف تكون القرارات أكثر فاعلية.

وهناك قوى كثيرة تهتم بصنع القرار لأى مشكلة وتتعدد القوى وراء القرارات ، فالمدير الذى يكون مسئولاً ولديه إحساس بتلك القرارات يستطيع ان يقيم المشكلة وان يقدر بأسلوبه الأسلوب والسلوك الذى يكون أكثر مناسبة.

وتصنف القوى المؤثرة في كيفية اتخاذ القرار إلى ثلاث مجموعات (Clark:R 1977 p 62-63) هي كما يلي :

#### ١- القوة الموجودة في المدير:

- أ- الثقة في أعضاء المجموعة.
- ب- ميول القيادة الشخصية.
- ج- الشعور بالأمن في مواقف غير مضمونه.
- د- الأسلوب التقليدي والقيم.

## ٢- وان القوى الموجودة في أعضاء الفريق:

- أ- الاهتمام بالمشكلة او الموقف عند تناوله. ب- المعرفة والخبرات.
- ج- الاستعداد لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار.
- د- درجة فهم أعضاء الفريق لأهداف المنظمة. هـ- الثقة في القيادة ومن ينوب عنها.
- و- العوامل الاجتماعية والنفسية مثل القيم والمعتقدات وإحساس بالأمن والدوافع والحوافز.

## ٣- القوى الخاصة بالموقف :

- أ- الموقف نفسه
  - ب- نوع المؤسسة
  - ج- قنوات الاتصال
  - د- تماسك الجماعة
  - هـ- النواحي السياسييه.
- ومن الناحية النظرية فإن عملية اتخاذ القرار تتبع خطوات متتالية من التسبيب العلمى عبد الوهاب ( ١٩٦١ ص ٥٤-٥٥) هي :

- ١-التحديد الدقيق لطبيعة القرار الذى يراد اتخاذه. ٢- تحديد الأساليب والطرق للوصول إلى قرار. ٣- توفر المعلومات الضرورية. ٤- فحص بدائل القرار التي يمكن اتخاذها بناءً على تلك المعلومات. ٥-اختيار وتدعيم أفضل البدائل. ٦- الاعترار للتطبيقات والنتائج لهذا القرار.

وتقسم المراحل الأساسية لإتخاذ القرار الرشيد طبقاً لما ذكره Newman et al (1977p.225- 312)الى مايلى :

- ١- القيام بالتشخيص : حيث يرى شخصاً ما خطأً بحاجه الى التصحيح فالهدف الاول هو : ان يشحذ هذا الإحساس ليحدد بدقة الفجوه بين مايراد أن يحدث وبين ما يميل للحدث إذا لم يكن هناك فعل يتخذ، أما الهدف الثانى فهو التشخيص الرائع لتحديد السبب فى هذه الفجوه والعقبات التى تقف فى تحقيق هذه الأهداف المرجوة وفى النهاية أن يضع مشكلة محددة فى سياق أقل عمومية ومستوى عالى من الأهداف.
- ٢- إيجاد حلول بديلة : فإن البدائل سوف تتدرج من عدم القيام بشئ حتى البحث عن مخرج للمشكلة والدوران حولها للتكيف مع الأهداف.
- ٣- تحليل ومقارنات البدائل : بعد توفير البيانات والحقائق والآراء يجب التحديد للبدائل وعمل قائمة مميزات وعيوب كلا منها.

٤- اختبار الخطة التي تتبع : من النادر أن نجد بديلاً عن الوضوح حتى يكون التحليل موفقاً لاجابة قاطعة ، فالفروض والاختلافات في احتمالية نجاح او فشله يجب أن تكون محل تقدير ووزن ، وفي النهاية فإن على المدير ان يشكل ويصوغ قراراً سلطوياً بفعل ما يجب أن يتخذ.

ومفهوم اتخاذ القرارات بواسطة جماعة هو نفسه مفهوم اتخاذ القرارات بواسطة الفرد (Rosenberg et al ( 1976 p. 22 غير أن الجماعة هي التي تتخذ القرار ، وبذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات بواسطة جماعة هو اختيار بواسطة جماعة 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 فرد حيث انه 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 كما سبق القول قد تتخذ القرار الذي اتخذته بواسطة أعضائها او قد تفوض تنفيذ القرارات المتخذة بواسطتها الى أفراد آخرين في المنظمة .

ويسود انطباع بأن الجماعة في الغالب أفضل من الفرد في اتخاذ القرارات ، ولكن ينبغي الأيؤخذ ذلك بشكل مطلق ، حيث أن الجماعة فعالة في إتخاذ القرارات إذا توافرت ظروف استخدامها ويمكن القول ان تلك الظروف تتمثل فيما يلي (بدر ٩٨٧ ص ١١٣-٨٨) :

- ١- أن حل المشكلة يتطلب توافر بيانات ومعلومات قد لا تتوفر لدى مدير او فرد واحد ، وبالتالي يكون إسهام أكثر من فرد في إتخاذ القرار وسيلة للحصول على مثل هذه البيانات.
- ٢- إن المشكلة قد يتطلب بحثها الإحاطة بعدة اتجاهات ، قد تكون اتجاهات إدارية فنية ، سياسية ، واجتماعية وبالتالي فإن وجود أفراد في المجموعة لديهم عمق في هذه الاتجاهات يعمل على بلوره المشكلة ويعمل على عدم إغفال جوانب مهمه عند حل المشكلة.
- ٣- أن تكون المشكلة ليست روتينية أو انه يمكن حلها بالرجوع الى قواعد وإجراءات المنظمة، فإن القرارات الفردية في مثل هذه المشاكل أسرع وأقل تكلفه.
- ٤- أن تهم المشكلة أكثر من مدير ويستلزم الموقف عند حلها ان يتعاون أكثر من مدير في تنفيذ الحل في مثل هذا النوع من المشاكل يقل استخدام أسلوب القرار بواسطة جماعة.
- ٥- معظم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا ينبغي أن تؤخذ بواسطة جماعه حيث أنها تمت بجميع أو معظم خصائص الأنظمة الإدارية الأربعة التي وضعها

Likert حيث يرى انه ينبغي أن تؤخذ كل أو معظم القرارات على جميع المستويات الإدارية بصرف النظر عن بيئة القرار من خلال جماعات

وفيما يلي بعض سلبيات القرار بواسطة جماعة واقتراحات وكيفية التغلب على هذه السلبيات:

١- احتمال سيطرة أحد الأفراد على النقاش أثناء جلسة اتخاذ القرار وبالتالي يخرج القرار معبراً عن وجهه نظر فرد معين وتكون هذه المشكلة أكثر حدة إذا كان ذلك الفرد المسيطر هو صاحب أعلى مستوى إداري في الجماعة ، حيث يتردد بعض الأفراد الآخرين في المجموعة على التداخل وإبداء رأيهم . كما أن السيطرة من بعض أكثر حدة إذا كان ذلك الفرد المسيطر هو صاحب أعلى مستوى إداري في الجماعة ، حيث يتردد بعض الأفراد الآخرين في المجموعة في التداخل وإبداء رأيهم . كما أن السيطرة من بعض الأفراد على النقاش يمنع الأفراد الآخرين من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار .

٢- أثر تقييم الفرد لأفكاره داخلياً على المشاركة الجماعية: وتظهر هذه المشكلة إذا شعر الفرد ان فكرته قد لا تكون بنفس الجودة مثل أفكار أخرى قدمت، وقد تكون أفكاراً خلاقه وأحسن من أفكار أخرى قدمت ولذلك يجب أن يشجع مدير الجلسة الأفراد على إعطاء أفكارهم مهما تكن ، ويعمل على تحسين الاتصالات الشخصية المتبادلة أثناء الجلسة .

٣- ضغط الجماعة على بعض الأفراد ليتخذوا وجهه نظر الجماعة في اتخاذ القرار : تظهر هذه المشكلة إذا كان هناك عضو أو قلة من الأفراد داخل الجماعة لهم رأى مخالف لغالبية أفراد الجماعة في حل المشكلة . في مثل هذا الموقف قد يحدث ضغط من أصحاب الأغلبية على هؤلاء الأفراد للتخلي عن أفكارهم أو حلولهم وتبنى رأى الغالبية،

٤- أحياناً تظهر ظاهرة التفكير الجماعي Group Thinking في جماعة اتخاذ القرار : وتتمثل هذه الظاهرة في أن يلجأ أفراد الجماعة الى تبني رأى الجماعة والوقوف وراءه لأنه عضو ذو ولاء لهذه المجموعة وليس لمجموعة أخرى ومن المفضل له الالتزام بمعاييرها وبالتالي فهو لا يفكر أو يناقش المشكلة بشكل خاص أو موضوعي والمهم هو الولاء للجماعة التي هو عضو فيها.

وحتى يكون القرار بواسطه جماعه القرار فعالاً ، لا يكفي ان تختار طريقة إتخاذ القرار المناسبة ، ولكن ايضاً يجب مراعاة عوامل معينة عند إتخاذ القرار . ويسرد بدر (١٩٨٧ ص ١١٣-١١٩) أهم العوامل التي تؤدي الى فاعلية اتخاذ القرار بواسطة جماعة وهي :

أولا : ضرورة التحديد الدقيق للمشكلة.

ثانياً: تحديد الافراد الذين يشتركون في جماعة إتخاذ القرار من ناحية النوع والكم.

ثالثاً : ضرورة مراعاة تجهيزات معينة قبل جلسة إتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بالمكان والزمن وجدول أعمال الاجتماع.

رابعاً : إختيار طريقة اتخاذ القرار بواسطة الجماعة المناسبة للشكل المرغوب اتخاذ قرارات بشأنها.

خامساً : معرفة أدوار أعضاء الجماعة اثناء الاجتماع.

ومن سياق نظرية جريفتث فى إتخاذ القرار فان التوقيت الذى يستغرقه القرار ويصدر فيه، سياق هام لسير المنظمة لتحقيق أهدافها او فى سلوك القائد فى إتخاذه القرارات ذات الطابع المتتالي ( التتابعى ) Consequential. ويقرر ( جريفتث P.113) ان إتخاذ القرارات فى المنظمة ليس امراً شخصياً وان فعالية القرارات ليست ناتجاً لنوعيه القرارات الصادره من اى شخص ، فعملية القرار هى مسألة منظميه وان المعايير التى ربما تقيّم بها المنظمة هى نوعيه القرارات التى تصنعها المنظمة بالإضافة الى كفاية ما تقدمه المنظمة لتضع القرار فى موضع التأثير.

وتتضمن نظرية إتخاذ القرار ( لفروم ويتون Vroom & Yetten P.216-223

1973 ) عن فعالية القيادة فى علاقتها بالقرارات تتضمن معياراً هو نوعية القرار Quality أو معيار قبول المرؤسين للقرار المتخذ Acceptance او كليهما فذلك يتحدد بمدى مناسبة نمط القيادة مع ظروف الموقف وان معيار القبول يتعلق برضاء المرؤسين عن القرار ودرجه حماسهم ، والإشباع الذى يحققه لهم ،والولاء الذى يحققه لمنظمتهم. وأما معيار نمط النوعية فإنه يتعلق بالجوانب الموضوعية فى القرار مثل : التكلفة ، الإيراد ، والوفرة الإنتاجية ، والوقت.

وتلقد أورد سيزلافى وولاس ١٩٩١ ص ٣٣٨ الى ٢٣٩ عن Taggart , W and

D. Pobey مدخلاً يعتمد على القدرة الذهنية لتصنيف المديرين على أساس عاملين : إذا ما كان التركيز على جانب واحد أو التركيز على جوانب متعددة فى المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالقرار، وحجم المعلومات ( كبير / صغير) الذى يتم دراسته عند إتخاذ القرار ، وطبقاً للتقسيم فإن هناك أربعة اساليب هى :

١- مديرين يتبعون الحسم فى إتخاذ القرارات بالتركيز على جانب واحد والاهتمام بقدر

محدود من المعلومات. خانة (١)

٢- مديرين أسلوبهم مرن يركزون على جوانب عديدة وإستخدام معلومات محدودة كبيراً من

المعلومات. خانة (٢)

٣- المديرين في الخانة الثالثة فيتبعون أسلوباً تدريجياً أو تسلسلياً مع التركيز على جانب واحد هو المعلومات خاصة.

٤- المديرين في الخانة الرابعة يتميزون بالأسلوب المتكامل فيركزون اهتمامهم في جوانب متعددة ويستخدمون قدراً كبيراً من المعلومات.

شكل ١ القدرة الذهنية والقرارات الادارية		نوع التركيز		مقدار المعلومات المستخدمة
متعدد	فردى	متعدد	فردى	
(٣) الأسلوب المرين	(١) الأسلوب الحاسم	قدر محدود		
(٤) الأسلوب المتكامل	(٢) الأسلوب التدريجى (التسلسل)	قدر كبير		

شكل ٢ تحليل أساليب اتخاذ القرارات الادارية				
الجانب الايسر		الجانب الايمن		
نمط اتخاذ القرار				
٥	٤	٣	٢	١
البديهية / المشاعر	الاحساس / المشاعر	البديهية / التفكير	الاحساس / التفكير	
الاحتمالات	الحقائق	الاحتمالات	الحقائق	مركز الامتعام
تحليل موضوعى	تحليل موضوعى	حماس ذاتى	حماس ذاتى	طريقة معالجة الامور
منطقياً ومبدعاً	عملياً وواقعياً	متحمساً ونافذ البصيرة	متعطفاً ودوداً	الاتجاه لأن يكون
تطورات نظرية وفنية	المهارات الفنية بالحقائق والأشياء المادية المحسوسة	الفهم المشترك والاتصال للتبادل مع الاخرين	معاونة الآخرين وتقديم خدمات لهم	اظهار القدرات
مخطط	فنى	رسام	معلم	المهنة التى تمثل النمط
← المدير →				

جدول تحليل أساليب اتخاذ القرار ( سيزلاقي وولس ١٩٧٩ )

وأبرز ما في نظرية فروم ويتون هو ان أسلوب المدير يتأثر بعوامل وعمليات متعارضة في تكوين شخصياتهم عندما يتخذون القرارات واهم هذه العوامل العمليات، العاطفة ،



والرشد وذلك على متصل ما بين الإحساس والتفكير ( قمة الرشد) وبين البديهية والمشاعر (العاطفى جداً) وقد أتفق على ذلك أيضا E.Dale ويؤثر على سرعة إتخاذ القرارات عدد من المشكلات والعوائق درسها (عبد الوهاب ١٩٧٩) فى المملكة العربية السعودية من أهمها نقص البيانات وعدم دقتها وصعوبة الحصول عليها وتعدد مصادر وجهات البيانات وطول الوقت المستند فى جمعها، وقد أفاد نصف مبحوثيه أن المركزية كانت سبباً فى التعطيل ومع توزيع الصلاحيات بين المديرين وبين زملائهم إلا ان جميع الصلاحيات هى فى يد الرئيس الاعلى ولا يمكن إصدار قرار دون الرجوع اليه. كما إتضح من هذه الدراسة ان ضيق الوقت كان مشكلة فى مرحلة إتخاذ القرار أو اثناء تنفيذه او عند متابعة تنفيذه بنسبة لا تقل عن ٢٠% من المبحوثين.

ولقد توصل ( فريد ونوران وعبد الهادى ٢٠٠٧ ) الى ان غالبية القرارات يحلها مسئولى الادارة المركزية للارشاد الزراعى للمستويات الاعلى لحلها وان مجالات القرارات لدى مسئولى العمل الارشادى الاقليمى والمحلى وإن كانت هى نفسها التى عرضت على مسئولى الادارة المركزية للارشاد إلا ان نسب إتخاذ مسئولى العمل الارشادى بالاقاليم للقرارات فلم يتجاوز ٣٧%.

وقد أمكن للعالم ( Lussier Robert 1994 ص ٢٥١) تقسيم أساليب إتخاذ القرار الى

ثلاثة أساليب هى :

١- " المتعجل " Reflexive وفيه يحيل متخذ القرار الى القرارات السريعة To Shoot From the hip بدون إتاحة مزيد من الوقت للحصول على كل المعلومات التى تلزم له وبدون ان ياخذ فى اعتباره كل البدائل . ومن الجانب الايجابى فعند صاحب هذا الأسلوب حاسم ، ولا يميل للتسويف Procrastin وعلى الجانب السلبى فإن اتخاذ قرارات سريعة يمكن ان يؤدي الى إهدار الوقت والازدواجية ويرى المرؤوسين متخذ المناسب القرار مشرفاً ضعيفاً Poor supervisor إذا كان هذا أسلوبه عادة وخاصة عندما تكون القرارات سيئة.

اما الأسلوب الثانى " المتباطئ " Reflective يميل متخذ القرار بهذا الأسلوب لان يأخذ وقتاً إضافياً Plenty of Time ويجمع المعلومات المتصلة بالقرار ويحلل مختلف البدائل على الجانب الايجابى فالأسلوب المتباطئ لا يصنع قرارات ويحلل مختلف البدائل على الجانب الايجابى فالأسلوب المتباطئ لا يصنع قرارات متسرعة Hasty وعلى الجانب السالب فإنه يمكن ان تستند قراراته وقتاً طويلاً وموارد أخرى.

ويمكن أن يوصف صاحب هذا الأسلوب بأنه Washy - wishy (\*) وغير حاسم أما صاحب أسلوب الثالث " المتسق " **Consistent style** فإنه يميل لان يصنع قراراته بدون عجله او بدون إهدار للوقت إنه يعرف معلومات والبدائل كافية لصنع قرار مدوى Sound .

وقد أعتد البحث الحالي فى قياس أسلوب إتخاذ القرار على مقياس ( **Lussier** )  
( **Reborr** ) هذا بعد تعريبه وتقنيته.

وينادى ( ساعاتى ص ١٥-١٧ ، ١٩٩٦ ) بأننا بحاجة وسط الواقع المعقد لعالمنا الى منطق جديد فى التعامل مع العوامل الكثيرة غير القابلة للحصر والتي تؤثر على تحقيق الأهداف وثبات الاحكام . وليس تناقضها ووضع الثقة فى القرارات بقوله والأساس الأول هو الاهتمام الشديد والمنظم لطريقة صنع القرار وليس بالضرورة نوعية القرارات.

وقد ذكر كوكس ( ١٩٧٨ ص ٣٨-٣٩ ) أن تحليل صنع القرار او اتخاذ القرارات إحدى طرق دراسة العلاقات بين القوى ولذا تكون عملية اختيار للعلاقات بين القوى المفترضة وكوسيلة أيضاً لتغيير هذه العلاقات ، ومن ثم فإن دراسة إتخاذ القرار إنما هى دراسة لديناميكيات العلاقات بين القوى ولكن بالطبع قد لا تكشف القرارات عن القوة بشكل مباشر وأن ما يمكن ملاحظته مباشرة هو التأثير او الطريقة التي تتحول بها القوة إلى فعل ، أما القوة النسبية للقوى المتصارعة فهذا استدلال يمكن استخلاصه من الملاحظة وينعكس ذلك على أسلوب إتخاذ القرار من حيث الوقت الذي يأخذه القرار ليصدر .

#### المشكلة:

تدور مشكلة البحث حول التساؤلات التالية : ما هو الأسلوب أو الأساليب السائدة لدى رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالأقاليم فى إتخاذ القرارات . وهل ثمة فرق بين هذه الأساليب ؟ ومتى كان ذلك فما هى العلاقة بين درجة أسلوب إتخاذ القرار لدى المبحوثين وبين بعض المتغيرات المستقلة ذات الارتباط ؟

#### أهداف البحث :

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الأساسية التالية :

أولاً : تحديد الفرق بين رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي بالمحافظات والمراكز الإدارية المدروسة التالية ( كفر الشيخ والغربية ) من حيث اساليبهم فى إتخاذ القرارات وهذه الأساليب هي:

---

(\*) اصطلاح دارج امريكى اقرب المعاني إليه بالعامية " محلك سر "

أ- الأسلوب الانعكاسي ( المتسرع ) Reflective ب- الأسلوب المتسق Consistent

ج- الأسلوب التأملى ( المتباطئ ) Reflective .

ثانياً : تحديد العلاقة بين الدرجة الكلية لأسلوب إتخاذ القرارات لدى رؤساء اقسام الإرشاد الزراعى بالمحافظات والمراكز الإدارية السابقة وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية:

- ١- الأسلوب القيادي الادارى.
- ٢- الضبط الذاتى
- ٣- الابتكارية
- ٤- تقدير الذات
- ٥- الديمقراطية / التسلطية.
- ٦- المرونة
- ٧- مدة الخدمة فى الارشاد الزراعى.
- ٨- مدة الخدمة فى وظيفة مشرف.
- ٩- تلقى التدريب فى التنظيم الارشادى .
- ١٠- تلقى التدريب فى القيادة.

#### أهمية البحث :

تغطى أهمية هذا البحث الصعيدين الاكاديمى ،والتطبيقي، اما الصعيد الأكاديمي فهذه الدراسة مبكرة فى عمليات التنظيم الارشادى الزراعي المصري فيما يتعلق بأساليب اتخاذ القرار وكل ما سبق إجراؤه بمصر فى هذا الصدد هو مجال القرارات التي يتخذها المشرف او مع إدارته العليا أو مع العاملين على مستواه فى سياق مفهوم المركزية / اللامركزية. لكن دراسة أسلوب اتخاذ القرارات الحالية تنصب على النمط العام الشائع او السائد لاتخاذ القرارات ، أما الأهمية التطبيقية فهي فى توفير إمكانية الرجوع إلى نتائج الدراسة لبناء برامج تدريبية تنمى قدره الفعالة على إتخاذ القرارات للمشرفين فى العمل الارشادى على المستوى اللامركزي كل بحسب أسلوبه والذي يتوقع مع سياق الحاجة الى التغيير التنظيمي، حيث الحاجة الى قرارات تنظيميه رشيدة تتم بطريقة او أسلوب متزن ورشيد قدر الإمكان .

#### الإجراءات البحثية

منطقة البحث: أجرى البحث فى محافظتى كفر الشيخ والغربية ومراكزهما الادارية.

**شاملة البحث :** تشكلت شاملة البحث من جميع من يشغل وظيفة رئيس قسم إرشاد زراعى على مستوى مديرية الزراعة ومستوى الإدارات الزراعية بالمراكز الادارية فبلغ عددهم بمحافظة كفر الشيخ ٣٩ وفى الغربية ٣٧ وبذا يصل إجمالى شاملة البحث (٧٦).

**البيانات :** كان الاستبيان بالمقابلة الشخصية اداة جمع البيانات والذى إحتوى على مقياس لاسلوب إتخاذ القرارات ومقاييس المتغيرات المستقلة .

### **المتغيرات وقياسها :**

#### **أولاً : المتغير التابع الرئيسى وهو أسلوب إتخاذ القرارات :**

ويقصد بأسلوب اتخاذ القرار فى هذا البحث التصرفات المعتاده من المبحوث عند اتخاذ القرارات سواء كانت هذه التصرفات تتسم بالتباطىء او التسرع او التعقل الرشيد واعتمد فى قياس هذا المتغير على **1994 Lussier, Pobert** والذى يتكون فى صيغته الاصلية من عشرة عبارات وقرين كل منها يستجيب المبحوث على متصل من خمسة نقاط وقد استبعد الباحث عبارتين لتناسبهما مع المنظمات الغربية ذات النشاط التجارى فأصبح عدد العبارات ٨ لتشير الى ثلاثة أنماط وأساليب لاتخاذ القرار الانعكاس والمتسق والتاملى وهو مقياس تجميعى Summitive rating scale وتكون الدرجة القصوى له ١٤٠ درجة والدرجة الدنيا ٨ والدرجات من ٨-١٨ تعكس الأسلوب الانعكاسى والدرجات من ١٩-٢٩ تعكس الأسلوب المتسق والدرجات من ٣٠ فما فوق تعكس الأسلوب المتباطىء Reflective.

وقد جرى اختبار صدق المقياس بعد تعريبه وتنقيحه لغوياً و استبعاد عبارتين لا تتسقان مع المنظمات غير الربحية فاستخدام أسلوب الاتساق الداخلى فإتضح ان قيمة الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمقياس كانت موجبة ومعنوية ملحق ( ١ ) ومن ثم فتكوين المقياس صادق وبحساب معادلة كرونباخ للثبوت ( معال الفا ) إتضح ان قيمته ٠,٨٣٩٥ ومنه معامل الصدق الاحصائى ٠,٩١٦٢ وهو صدق مرتفع لذلك فقد اعتبر المقياس مقبولاً لاجراء الدراسة ويعتد به .

#### **ثانياً : فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة :**

١- السلوك القيادى : ويقصد به فى هذا البحث استجابة المبحوثيين على بنود تشير الى تصرفاته المؤثرة على المرؤسيين من حيث : التأكيد على الاداء - التقدير للعاملين - الاستشارة النفسيه والمهنيه - استبصار احوال المرؤسيين - الاعتراف والمكافأه - التوافقات للثابه - صنع الاهداف - التدريب بالملازمه - نشر المعلومات - التشجيع

على المشاركة لاتخاذ القرار - التفويض - التخطيط - التجديديه - تسهيلات العمل -  
متابعه الاجراءات - ملاحقه ما يحدث فى البيئه الخارجيه - تمثيل القسم او الوحده -  
اداره الخلافات - النقد واداره نظام الشكاوى . وقد اعتمد البحث فى قياس هذا المتغير  
على مقياس كل من David Dran Vlect and Gary Aynlci 1986 ويتكون المقياس  
الأصلى من ٢٣ عبارة تغطى ابعاد سلوك القائد السابقه . وقد جرى استخدامه فى بحث  
مشترك تحت النشر مع هدى صبحى نوران الصاوى ، ومارى بشرى ميخائيل  
٢٠٠٩ واتضح منه أن معامل صدقه الداخلى كان مرتفعاً وان معامل الثبوت له كان  
مرتفعاً ٠,٨٠٣٨ .

٢ - الابتكارية : ويقصد بها فى هذا البحث الاستجابة على عبارات تقيس انتاج اشياء جديده  
غير مألوفه والنظر الى الاشياء القديمه المألوفه فى ارتباطات وعلاقات جديده غير  
مألوفه وقد اعتمد فى قياس هذا المتغير على مقياس Robert M. Flummer &  
Stephen Franklin (eds) 1982 ويتكون المقياس من ٣٦ عبارة على  
طريقة Likert ويستجب المبعوث فيه قرين كل عبارة على متصل من ٥ نقاط  
والمقياس تجميعى حد درجاته الاقصى ١٨٠ وحدها الأدنى ٣٦ درجة.

٣- تقدير الذات Self -estimation ويقصد بها فى هذا البحث الاستجابة على عبارات  
تشير الى تفاعل المبحوث مع مجتمعه للتأثير على الاخرين كأساس لدفاعيته وثقته غير  
المفرطه بالنفس عند التأثير على المرؤسيين وقد أعتمد فى قياس هذا المتغير على  
المقياس الذى استخدمه ( خير الله ٢٠٠٥ فى رسالته للدكتوراه ص ١٣٢-١٣٣).

٤ - الديمقراطية / الأوتوقراطية Democracy/ Autocracy ويقصد بها فى هذا البحث  
استجابة المبحوثين على عبارات تشير الى توجه سلوكه فى توفير الحريه والمبادئه  
للمرؤسيين ليشاركوا فى اتخاذ القرارات فى اطار من الاحترام والثقه وقد إعتمد  
الباحث على قياس هذا المتغير على مقياس ( جرای . ل . جبرى ١٩٨٨ ص ٤٢٥ -  
٤٢٦ ) ويتكون المقياس من ١٨ عبارة صيغت على طريقة Likert ويستجيب المبعوث  
حيال كل منها امام متصل من (٥) نقاط وبذا تكون الدرجة الإجمالية للمقياس (٩٠)  
والدرجة الدنيا هى (١٨).

٥- المرونة : Flexibility ويقصد بها فى هذا البحث قدره المبحوث على تغيير وتعديل  
اسلوبه فى التعامل والعمل مع المرؤسيين بحسب الظروف المتغيره وتشمل النظر الى  
المشكلات الفنيه من اكثر من زاويه بما يمكن معها اقتراح او ابتكار اكثر من حل للمشكلة

الواحدة ، واستيعاب وجهات نظر الاخرين ، والايامن بحقهم فى التعبير عن ورائهم ، وتقبل التعديلات فى العمل ، واقتراح المزيد منها ، وتغيير اسلوب التفكير للتعامل مع التغييرات المستقبلية . وقد اعتمد فى قياس هذا المتغير على مقياس سبق أن أعده واستخدمه (خير الله ٢٠٠٥ ص ٣٢-١٣٣ ) ويتكون المقياس من ٦ عبارات تمت تميمته على طريقة Likert يستجيب المبحوث أمام كل عبارة على متصل من ٥ نقاط ، والحد الاقصى لدرجات المبحوث (٣٠) درجة والحد الأدنى له هو (٦).

٦- مدة الخدمة فى الإرشاد الزراعي : وقد تم قياسه بعدد السنوات التى إنقضت على بداية عمل المبحوث فى العمل الارشادى الزراعي وحتى جمع البيانات ٢٠٠٨ .

٧- مدة الخدمة فى وظيفة رئيس قسم ( مشرف إرشادي ) وقد تم قياسها بعدد السنوات التى انقضت على بداية استلامه لوظيفة رئيس قسم إرشاد زراعي حتى إجراء هذا البحث.

٨- تلقى التدريب فى التنظيم والإدارة : وقد تم سؤال المبحوث عن تلقينه السابق من عدمه لتدريب فى التنظيم والإدارة ويعطى عند تلقيه هذا التدريب ( ٣ ) درجات ، ودرجة واحدة لمن لم يتلقى تدريب.

٩- تلقى التدريب فى القيادة الادارية :وفيه تم سؤال المبحوث عن تلقيه تدريباً سابقاً فى مجال القيادة الادارية من عدمه ويعطى ثلاث درجات عند تلقيه ودرجة واحدة إذا لم يكن تلقى هذا التدريب.

١٠- القدرة الاتصالية : ويقصد بها فى هذا البحث الاستجابة على بنود تشيير الى مهارة الاستماع والحديث والقراءة والتفكير وقد أعتمد فى قياس هذا المتغير على بنود ذكرها ( حجاب ١٩٩٩ ص ٦٤-١٢٠ ) ومنها أمكن تنمية المقياس ليتكون من ١٩ عبارة قيست على طريقة Likert ويستجيب المبحوث حيال كل منها قرين متصل من (٥) نقاط والدرجة القصوى ٩٥ . أما الدرجة الدنيا فهى ١٩ درجة.

١١- تلقى تدريب فى الإدارة الإشرافية : وبسؤال المبحوث عن تلقيه السابق للتدريب فى الإدارة الإشرافية من عدمه ويعطى النبحوث ثلاث درجات عند تلقيه تدريب ودرجة واحدة فى حاله عدم تلقى التدريب .

#### التحليل الاحصائى :

وليتحقق الهدف البحثي الثاني استخدام نسبة الارتباط (إيتا ) ليتناسب مع البيانات المنحنية لمتغير أسلوب اتخاذ القرارات اذ ليست خطية وتؤكد للباحث ذلك من جداول الانتشار الخاصة بذلك

صلاح علام ١٩٨٥ ، و ابو حطب و آمال صادق ١٩٩١ ص ٧٩٦-٧٩٨. هذا بجانب استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والنسبة المئوية والتكرارات في العرض الجدولي.

### النتائج ومناقشتها

**أولاً: أساليب المبحوثين في اتخاذ القرارات** تبين من جدول (١) ان نسبة ذوى الاسلوب "المتعجل" كانت ضئيلة فهي ٢,٦% أما ذوى الأسلوب " المتباطئ" وهم من نالوا من ( ٣٠-٤٠ درجة ) فكانت نسبتهم هي الغالبة ٨٤,٢% وكانت النسبة الباقية ١٣,٢ فهي لذوى الأسلوب " المتسق " وهذا يعكس أن نمط أسلوب اتخاذ القرارات الشائع هو الأسلوب "المتباطئ" والبحث يفسر ذلك بان غالبية موضوعات القرارات تحال من المشرفين المبحوثين الى رؤسائهم فى المستوى الأعلى ليس ليكونوا على علم فقط بما جرى ولكن أيضاً ان يكون القرار قرارهم بمشورتهم وعلمهم فهذا أفضل ، لان يقول المشرف لمرووسيهيم "أن الرؤساء رأوا ذلك فهذا اقوى من ان يقول لهم غير ذلك".

### ثانياً: العلاقة بين درجات أساليب اتخاذ القرارات وبين المتغيرات المدروسة:

توضح بيانات جدول (٢) أن قيمة نسبة الارتباط بين درجات أسلوب اتخاذ القرارات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة قد تراوحت بين حد أعلى قدره ٠,٨٧١٣ لمتغير الضبط الذاتي، وحد أدنى فى قدرة ٠,٠٣٢ وذلك لمتغيرى تلقى التدريب فى التنظيم والادارة وتلقى التدريب فى القيادة. وتبين من قيم (ف) أن المعنوية لنسبة الارتباط كانت لكل من المتغيرات التالية : الضبط الذاتي، المرونة الديمقراطية/ الأوتوقراطية، تقدير الذات ، مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، مدة الخدمة فى الإرشاد الزراعي، الابتكارية والسلوك القيادى فهي معنوية عند مستوى ٠,٠١ أما متغيرات تلقى التدريب (فى) التنظيم والإدارة ، وتلقى التدريب فى القيادة ، و تلقى التدريب فى الإدارة الإشرافية ، فلم تكن معنوية عند مستوى ٠,٠٥ وتعنى هذه النتيجة ارتباط أسلوب اتخاذ القرارات بشخصية وسلوك المشرفين المبحوثين من حيث السلوك القيادي ،وتقدير الذات والضبط الذاتي ، والديمقراطية فهذه المتغيرات بدرجاتها المختلفة ترتبط بشكل تفاعلى مع اتخاذ القرار باعتباره محصلة العمل الإداري بأكمله. ومتى كانت نوعية القرار وقبوله محكان هاما في تقدير فاعلية القرار فالأمر بالتأكيد يرد الى قبول المرؤوسين وهذا يرجع بالضرورة الى طريقة تفاعل وتأثير المشرفين على مرؤوسيهيم من ناحية وحسن علاقته برؤسائه من ناحية أخرى ونوعية القرارات بصرف النظر عن مجالها انما تتأثر بدرجة المعالجة الذهنية والابتكارية التى يبدئها المشرفين المبحوثين فى التعامل مع المعلومات وبدائل القرار لحل المشكلات وكلما عظم حظه من المرونة العقلية والقرارات الابتكارية كلما أسهم ذلك بشكل جيد فى صنع القرار المقبول مع ملاحظة أن

الخبرة الميدانية والعملية في ممارسة العمل الإرشادي وفي الوظيفة قد أكسبته أساليب للتصرف في اتخاذ القرارات وأساليب لحل المشكلات ولكن التدريب لم يكن له دلالة في هذه القضية ليس لأن التدريب متغير غير مناسب ولكن لأن المبحوثين قد نالوا قسطاً هزياً أو لم ينالوا من هذا التدريب بما يسد احتياجات مهاراتهم في صنع القرار سواء في برامج تدريب القيادة أو التنظيم والإدارة أو الإشراف الإرشادي.

ويوصى البحث الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي المركزي بمزيد من الاهتمام بتنمية المشرفين الإرشاديين في كافة مجالات القرارات والمهارات القيادية والإدارية بما يشكل احتياطي قيادة عليا للإرشاد الزراعي.

جدول رقم (١) التكرار والنسبة المئوية للمبحوثين بحسب أسلوب اتخاذ القرارات:

فئات أسلوب القرار	ت	%
الأسلوب المتعجل ( الانعكاسي ) من ٨-١٨ درجة	٢	٢,٦٣
الأسلوب المتسق من ١٩-٢٩ وحدة	١٠	١٣,١٦
الأسلوب المتباطئ من ٣٠-٤٠ درجة	٦٤	٨٤,٢١
اجمالي	٧٦	١٠٠



جدول رقم (٢) قيم نسب الارتباط ( إيتا ) للعلاقة بين درجات اسلوب اتخاذ القرارات وبين كل من المتغيرات المدروسة وقيم (ف) للمعنوية.

المتغيرات	نسبة الارتباط	نسبة ف والمعنوية
السلوك القيادي	٠,٣٩١٧	**٥٧,٣
الابتكارية	٠,١٨٠٥٧	**١٨٠,٩٤٢
مدة الخدمة فى الإرشاد	٠,٠٨٦٩	**٣٧٠,٥٣٦
مدة الخدمة فى الوظيفة	٠,٣٧٠١	**٨٨,٢٦٨
تلقى التدريب فى التنظيم والإدارة	٠,٠٣٢	١,٠٥٦
تلقى التدريب فى القيادة	٠,٠٣٢	١,٠٥٦
تلقى التدريب فى الإدارة الإشرافية	٠,٣٢٨٦	١,٠٧٣٩
تقدير الذات	٠,١١٥٧	**٧٦,٩٥
الديمقراطية / الاوتوقراطية	٠,٤٩٦٣	**١١٦,٩٤٦٩
المرونة	٠,٣٦٠٨	**٣٩,٠٥٦٢٥
الضبط الذاتى	٠,٨٧١٣	**٣٤,٨٦٥

قيمة ( ف ) مستوى معنوية ٠,٠١ دح ( ٧٤ , ٣ ) = ٣,٧٨

ن = ٧٦

## المراجع

### أولا العربية :

- ١- أبو حطب ، فؤاد ، وآمال صادق ( ١٩٩١ ) ، مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
- ٢- الهوارى سيد ، ( ١٩٨٠ ) ماذا يفعل المديرين ، مكتبة عين شمس القصر العيني ، القاهرة.
- ٣- بدر حامد أحمد ، ( ١٩٨٢ ) السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت.
- ٤- بدر حامد أحمد ، ( ١٩٨٧ ) ، فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعات الادارة فى الشركات المساهمة الكويتية ، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت مجلد ١٥ العدد (٢) ص ص ١١٣-١١٨ .
- ٥- دنكان ، جان ( ١٩٩١ ) ، أفكار عظيمة فى الادارة - دروس من مؤسسى ومؤسسات العمل الادارى ، ترجمة محمد الحديدى ، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة.
- ٦- حربى ، محمد حسنى ( ١٩٨٩ ) علم المنظمة، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل الجمهورية العراقية.
- ٧- ساعتى توماس ل. ( ١٩٩٩ ) صناعة القرار للقادة : تحليل هرمى للقرارات فى عالم معقد، ترجمة اسماء محمد باهرمز ، معهد الادارة العامة المملكة العربية السعودية- الرياض.
- ٨- سيزلاقي ، أندروود ، دى ، مارك جى ولاس ( ١٩٩١ ) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة صقر ابو القاسم أحمد معهد الادارة العليا ، الادارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية - الرياض.
- ٩- صبحى ، هدى ، نوران محمد الصاوى ، مارى بشرى ميخائيل ( ٢٠٠٩ ) السلوك القيادى لدى المشرفيين الارشاديين الزراعيين ببعض المحافظات ، مجلة الجمعيه العلميه للارشاد الزراعى مجلد ١٣ العدد الاول .
- ١٠- عبد الوهاب ، على محمد ١٩٦١ اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الطبعة الثانية ، المملكة العربية السعودية.
- ١١- علام ، صلاح الدين محمود ( ١٩٨٥ ) ، تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربى ، القاهرة.
- ١٢- فريد ، محمد أحمد ، عبد الهادى أحمد عبد الجواد ، نوران محمد الصاوى ( ٢٠٠٧ ) ، المركزية / اللامركزية فى سياق التغيرات التنظيمية المتوقعة لمنظمة الارشاد الزراعى

الحكومي بمصر - من وجهة نظر مستوى الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي ومستوى الإرشاد الزراعي بالمستوى الإقليمي والمحلي ببعض محافظات مصر، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، مجلد ١١ عدد (٣) ١٩٧-١٩٨.

١٣- كوكس ، روبرت (١٩٧٨)، اتخاذ القرار، ترجمة ابراهيم بسيوني عميرة، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، مركز مطبوعات اليونسكو، السنة الثامنة، العدد (٣٠) يناير / مارس.

ثانياً : الاجنبيه :

- 14- Burton 1981, The Group Process: Key to More Productive Management , Manag. World ( May ) P.13-15
- 15- Clarck, Robert.C (1977): Administration and Supervision in Extension, Wascanson Univ. Madson Wascancon. U.S.A.
- 16- Griffiths, Danial. E ( 1959): Administrative Theory, Appleton Century Crofts Inc. New York.
- 17- Lussier, Robert N( 1994): Supervision, A skill- Building Approach, Richard Jrwin Inc. Cited in: Griffin ( 1996) 5<sup>th</sup> edition, Honghton Mifflin Comp. U.S.A .P.251.
- 18- Haimann Theodore (1962): Professional Management, Honghton Mifflin Comp. New York in R.C Clarck op.cit.P59.
- 19- McCamy, Jones (1947): Analysis of Decision- Making, public Admin. Review Vol 7no (1) in Clark R.C.1977 op.cit .
- 20- Murnighan, Keith (1981): Grope decision-Making: What Strategies Should You Use, Manag. Review (Fel) P55-62.
- 21- Rosenberg, Dishaman, Morise, Patricia Shifferd and Harriett Mayer (eds) ( 1976), Community Decision – Making : A Guide to Effective Participation Uniy. of Wisconsin, Madison, Wisconsim.
- 22- Simon, H.A (1960) : The New Science of Management Decision, Harper and Brother, New York.
- 23- Simon, HA, and Chester F, Barnard (1957):Administrative Behavior, Mac Millan Comp. New York in R.C.Clarck.
- 24- Laggart Willam and Damiral Robey (1981): Mind and Managers On the Dual Nature of Human Information Processing, Management Academy of Management Review no (6) P.190
- 25- Vroom, Victor (1974): Organization Decision. Making New Look at Managerial Decision Making, in : kalb, D.A , Rubin and McIntyre, Organizational Psychology A Book of Readings 2 ed Printic Hall Inc. New Jersey P63-80.
- 26- \_\_\_\_\_ And Philip Yetton (1973): Leadership and decision Making , Univ., of Pittsburgh Pittsburgh. P216-223.

## الملاحق

ملحق رقم ( ١ ) قيمة معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة وبين اجمالي درجات مقياس أسلوب اتخاذ القرارات

رقم العبارة	قيمة معامل الاتساق الداخلي بين درجات كل من العبارات وبين المجموع الكلي لدرجات المقياس
١- أميل عادة لان أكون سريع التصرف	**٠,٢٧٢١
٢- أستنفذ وقتاً كبيراً لاتخاذ اى قرار هام أو بسيط	**٠,٣٣٦٢
٣- حين اتخذ قرار فإنه يرتبط عادة بفكرتى الاولى عنه.	*٠,٢٣٤٥
٤- عند اتخاذ قرار فنادر ا ما اغيره	**٠,٤٣٠٠
٥- أخذ في اعتبارى عند اتخاذ قرار بدائل أو اختيارات اخرى	**٠,٥٣٧٨
٦- اتخذ القرارات فوريا ولا اضيع وقتا	**٠,٣٢١٠
٧- لا أهتم ببدائل اى قرارات طالما انى اتخذته	**٠,٥٤١٦
٨- اهتم بمراجعة المعلومات والبيانات قبل اتخاذ اى قرار.	**٠,٤٠٣٥

الجدولية عند = ح ، ٠,١ = ٠,٢٥٤ \*\* معنوى

الجدولية عند ، ٠,٥ = ٠,١٩٥ \* معنوى

ملحق رقم ( ٢ ) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى ومعامل الاختلاف النسبى لكل من عبارات قياس اسلوب إتخاذ القرار لدى المبحوثين

م	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف النسبى %
١	أميل عادة لان أكون سريع التصرف	٢,٧٢	١,٠٣٣	٣٧,٩٨
٢	أستنفذ وقتاً كبيراً لاتخاذ اى قرار هام أو بسيط	٢,٦٣	١,٠٩٨	٤١,٧٥
٣	حين اتخذ قرار فانه يرتبط عادة بفكرتى الاولى عنه.	٣,٢٥	١,٠٥٦	٣٢,٤٩
٤	عند اتخاذ قرار فنادر ا ما اغيره	٣,٤٠	١,١٥٦	٣٤,٠٠
٥	أخذ فى اعتبارى عند اتخاذ قرار بدائل أو لختيارات لخرى	٤,٠١	١,٠٥١	٢٦,٢١
٦	اتخذ القرارات فوريا ولا اضيع وقتا	٣,٥٤	١,١٧٨	٣٣,٢٨
٧	لا أهتم ببدائل اى قرارات طالما انى اتخذته	٤,١١	١,١١٣	٢٧,٠٨
٨	اهتم بمراجعة المعلومات والبيانات قبل اتخاذ اى قرار.	٤,٢٩	٠,٨٢٠	١٩,١١
	الاجمالى	٢٧,٩٥	٢,٩٤٣	١٠,٥٣

# **Decision Making Style at the Regional and Local Levels of the Agricultural Extension Organization among the Extension Officers in Kafer El Sheik And Gharbia Governorates**

**Noran M. E; EL Sawey**

## **Abstract**

This exploratory study aimed at recognizing the decision-Making style (D.M.S) at the regional and local level of the Agric. extension organization, and to determine the common style and to recognize the relationship between decision-making style's scores and some independent variables. The research was conducted at Kafer El Shaik and Ghrbia governorates, the respondents were a population of the all agric. extension supervisors worked at the regional and districts levels they reached (76). The questionnaire with interviews was the tool for data collecting which contains the lussir's scale for the style of decision- making and the others scales for the independents. Procedures for testing the validity and the reliability were done for the dependent variable (decision making style), correlation ratio and (f) ratio were the tools for statistical analysis. The results revealed that the common style for descision making was the reflective style Also there was a significant correlations between the (D.M.S) and each of: Leadership behavior, creativness, democracy, flexibility, self estimation, self control, years in the Job, years of working in Agric., extension.

The research recommends paying more attention to develop the supervisors abilities and skills in management and leadership to solve problem of decision- making.