

## القدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الدوائر في محافظة كركوك

د. صبري عبد الجبار محمد  
التربية المفتوحة - كركوك

### المقدمة

القرارات جزء هام في الحياة .. داخل وخارج محيط العمل .. ومتخذي القرارات أولئك المسؤولين عن الحكم والتقدير ... وفي كثير من الأحيان يكون حكماً حاسماً بين اثنين أو أكثر من البدائل..

اتخاذ القرارات ... يضع القائد أو المدير أن يكون ضمن المنظور الكلي من اجل القرار الجيد والاختيار الأمثل .. والقرارات الفاعلة من بداية العملية حتى نهاية التنفيذ.

المدير يوظف قدراته ومهاراته في اختيار ذلك البديل الذي يراه ويقتنع به أن يسهم في تطوير العمل والخبرة الوظيفية والقدرات تسجل حضورها في ذلك الاختيار ليكون قراراً معتمداً على المعلومات التي تولد الأفكار والتنبؤات وتقييم المخاطر المحتملة.

البحث الحالي محاولة علمية لتقييم المديرين في عملية اتخاذ القرارات في دوائر محافظة كركوك.

### الفصل الأول

#### أولاً : أهمية البحث والحاجة إليه:

تهتم المجتمعات المعاصرة بكفاية أجهزتها وهيكلها التنظيمية والإدارية والعمل على معالجة جوانب القصور والضعف التي تؤثر على انجازاتها وخصوصاً ما يتعلق بفاعلية عملية اتخاذ القرارات كونها عدت لب وجوهر العملية الإدارية والوظائف الإدارية. (١) من هنا يبرز الدور الأساسي والقدرة المطلوبة من القيادات الإدارية في التعامل مع عملية اتخاذ القرارات ووجوب امتلاك القيادات الإدارية المهارات والقدرات اللازمة في التعاطي مع عملية اتخاذ القرارات وفقاً لنوعية القرارات وأبعادها بما يضمن قرارات فاعلة ذات جودة تتناسب مع أهداف التنظيم (٢) وفاعلية القرارات يعتمد اعتماداً أساسياً على العناصر البشرية التي تحتل قمة هرم الدائرة وقيادتها كون سمات القدرة تحدد كفاءة الفرد في العمل نحو أهداف محددة (٣). ويعد مديري الدوائر في محافظة التأميم من العناصر البشرية التي تحتل المواقع الإدارية والقيادية وان تلمس وقياس مستوى القدرة على اتخاذ القرارات وتحسين وتطوير القدرات في هذا المجال لديهم يعد بعداً تنموياً ملحاً لضمان النهوض بأداء وانجازات دوائر المحافظة وهذا ما يحاول البحث إلى التوصل إليه... وباختصار تتبلور أهمية الدراسة الحاجة إليه النقاط الأساسية التالية:

- ١- تنطلق أهمية عملية اتخاذ القرارات لأية منظمة إدارية كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة... ونجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الرشيدة وان أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات (٤).
- ٢- أهمية اتخاذ القرارات تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه وتعبير عن نوع العلاقة الإنسانية بين القائد والمدير والمرؤوسين (٥).
- ٣- الفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة المدير أو القائد على اختيار البديل الأنسب من خلال امتلاكه المهارة الإدارية والمعرفة العلمية والإدارية بمراحل اتخاذ القرارات. (٦)
- ٤- قياس القدرة على اتخاذ القرارات تعتبر وسيلة للتعرف على كفاءة وفاعلية استخدام وتوظيف الموقع الوظيفي وامتنيازات السلطة التي يتمتع بها المديرين لمقتضيات المصلحة العامة والنظام العام. (٧)
- ٥- اتساع وتعقد العملية الإدارية وانسحاب ذلك طبيعياً على نطاق عمل المدير في مختلف المواقع الوظيفية.
- ٦- تنامي الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات باعتبارها الوسيلة التي تحول الخطط والطموحات غالى واقع في صورة إجراءات تنفيذية.

### ثانياً: هدف البحث

#### يهدف البحث إلى :

- ١- تحديد مستوى القدرة على اتخاذ القرارات لمديري دوائر محافظة التأميم.
- ٢-الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرارات تبعاً للمتغيرات أدناه:
  - أ- الشهادة(دكتوراه وماجستير ، بكالوريوس، دبلوم وإعدادية)
  - ب- مدة الخدمة الوظيفية (أقل من ١٠ سنوات ، أقل من ٢٠ سنة ، ٢٠ سنة فأكثر)

### ثالثاً: حدود البحث

يقتصر البحث على مديري الدوائر في محافظة التأميم للعام الميلادي ٢٠٠٣.

### رابعاً: تحديد المصطلحات

قام الباحث بتحديد المصطلحات الأساسية في البحث وهي:

#### ١- القدرة : Ability

تعريف نواف كنعان/١٩٩٥

((إنها مقدرة فطرية كانت أم مكتسبة على القيام بأعمال ذهنية أو حركية )) ص٣٠٥.

تعريف عبد المعطي /١٩٩٤

(( القدرة مقوم من مقومات القيادة تمكن الفرد ، وهي تمارس وظيفتها في التأثير بالمرؤوسين بما يسمح بتفاعلهم وتنمية التزامهم)) ص٢٠٨

تعريف كود: Good /١٩٧٣

(( هي القوة الفعلية الموجودة لدى أي كائن لانجاز أو إكمال أي عمل بتكليفات ناجحة)) p.1

#### ٢- اتخاذ القرار : Decision-Making

تعريف روبرت: Robert Hellere / 1998  
 (( حكم أو اختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل)) p.6

تعريف نبيل ١٩٩٣:

(( اختيار إنساني رشيد بين مجموعة من البدائل السلوكية المتاحة أمام المدير ، يقبل الأنسب منها وفقاً للظروف المحيطة بعملة اتخاذ القرار)) ص ١٠١

تعريف فرحان ١٩٨٥:

(( عملية عقلية تتطلب قدراً كبيراً من الانتباه والإدراك والتصور والمبادأة وتقرر إلى حسم منطقي لموقف يتطلب اختياره حل مع تنفيذه)) ص ٦

## الفصل الثاني

الإطار النظري:

وظائف العملية الإدارية ابتدأ من التخطيط مروراً بالتنظيم ، التوجيه والتنسيق وانتهاء الى التقويم والمتابعة تستلزم اتخاذ قرارات ... والسياسات نتاج سلسلة من القرارات تتخذ في مختلف المستويات الإدارية من اجل تحقيق مجموعة الأهداف.(٨)

القرار هو حكم أو اختبار بين اثنين أو أكثر من البدائل.

تطور مفهوم اتخاذ القرار ابتداء من خطوات التفكير الفاعل لـ (جون ديوي) وهي الخطوات المنطقية الخمسة واستمر لسنوات طويلة لأنه يتفق مع النمط التفكيرى لحقبة القرن التاسع عشر والعشرين أي ضمن عهدي العقل والعلم..وتطورت مناهج ونظريات اتخاذ القرارات إلى خمسة تحولات وهي:

- ١-التحول نحو التحليل الانتقائي.
- ٢- التحول نحو المفاهيم المترابطة.
- ٣- التحول إلى متخذ قرار مشارك.
- ٤- التحول نحو مجموعة تتخذ قرارات برقابة.
- ٥- التحول نحو توجيه التغيير.

النظرة الشمولية والموضوعية مطلبان أساسيان لمواجهة عالم الإدارة المتغير والذي يبعد التقدير الشخصي للموضوعات والمشكلات ويعتمد كثيراً لبناء قاعدة رصينة ونظام متكامل للمعلومات الإدارية . ويوفر لمتخذ القرار الدعم الكامل في عملية اختيار وتنفيذ ومتابعة للتعامل مع المتغيرات الواقعية من اجل تطوير القدرات إلى صور الإبداع والانطلاق مع النماذج الإرشادية التي تسهم في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرارات جوهر عمل المدير... وكثيراً ما تستخدم كلمة (مدير) مرادفة لكلمة (متخذ قرار) والمديرين يجب أن يكونوا متخذي قرارات(٩).

وان جزء هام من دور المديرين هو اتخاذ سلسلة من القرارات الصغيرة والكبيرة ... والوصول الى القرار الصحيح هو طموح وجهد يستحق إنجاز(١٠)

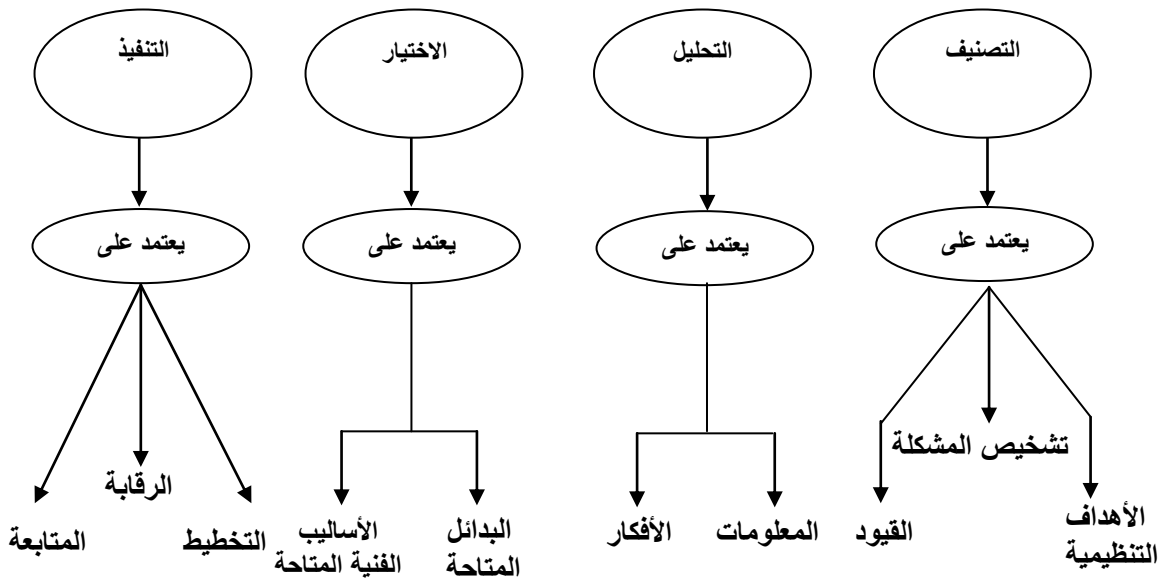
من البديهي إن العملية الإدارية اتسعت وتعقدت وانسحب ذلك على نطاق عمل المدير في ادارة المواقع الإدارية وتنامي الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات باعتبارها الوسيلة التي تحول الخطط والطموحات والتطلعات الى واقع ملموس في صورة إجراءات تنفيذية.(١١)

مراحل اتخاذ القرارات :

تعتمد المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات بشكل أساسي على المعلومات والبيانات المتوافرة حول المسألة محل القرار وهناك العديد من المراحل نذكر الشائعة منها وهي:

Classification	: ١- التصنيف
Analysis	: ٢- التحليل
Choice	: ٣- الاختيار
Execution	: ٤- التنفيذ

ويمكن أن يعبر الشكل أدناه هيكلية العلاقات بين المراحل. (١٢)



وكذلك التوصل للقرار يستلزم فكر منهجية مرتبة حسب الخطوات أدناه :

- ١- تحديد المسائل : ويعني ما هو الذي يمكن تقريره ؟ وما هي المسائل التي تعالج وأوليات الأهداف ...
- ٢- تحليل الحالة : مرحلة إبراز الخيارات المستحيلة أو غير العملية للتنفيذ وترك المجال الإداري للبدائل للتقييم التفصيلي ..
- ٣- تقييم البدائل : ما هي المميزات الإيجابية والسلبية لكل بديل ؟
- ٤- تحديد الخيارات : ما هو البديل الأفضل أو الأنسب ؟
- ٥- التنفيذ : الإجراءات المطلوب اتخاذها ؟ لغرض وضع القرار موضع التنفيذ والتطبيق. ( ٥ )

اتخاذ القرارات عملية ديناميكية وطبيعية المشكلة موضع القرار قد تتغير من مرحلة الى أخرى اعتماداً على كمية ونوعية المعلومات المتاحة تسهم في إحداث التداخل والتشابك بين الخطوات أو المراحل وان الخطوات التي ذكرت لا تتم وفق الترتيب المذكور وإنما قد يحدث في كثير من الأحيان اندماج مرحلتين أو تداخل بين المراحل ( ١٣ ) وان عملية اتخاذ القرار ليست دائماً تخضع للمنطق المجرد والحساب الدقيق وليست خالية من المجازفة لأنها عملية تتأثر بصفات وخصائص تتخذ القرار والبيئة التي تم فيها صناعة القرار . ( ١٦ ) واغلب القرارات يصاحبها عنصر المجازفة وهي نسبة بين قرار وآخر ..... عليه يستوجب التساؤل عن إمكانية حدوث الخطأ بغية مواجهته واحتواءه . ( ٦ )

القدرة لاتخاذ قرارات حاسمة وواضحة في الوقت المناسب هي انعكاس عن نوعية الإدارة والقيادة .... ونوعية القرار بحاجة الى تغيير وتنوع يعتمد اعتمادا كبيرا على ظروف القرار ... عليه لا بد من المدير او القائد إدراك مضامين اتخاذ كل نوع من القرارات المختلفة . ( ١٦ )

### الفصل الثالث

#### إجراءات البحث

##### ١- مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث الحالي من هم بدرجة ((مدير)) ويمارس مهام إدارة قمة الهرم في الدوائر الحكومية في محافظة التأميم للعام الميلادي ٢٠٠٣

##### ٢- عينة البحث :

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة تمثل (٢٥) خمس وعشرون مديراً في الدوائر الخدمية في محافظة التأميم وجميعهم من الذكور لعدم وجود مدير من الإناث..... موزعين حسب الشهادة كالآتي ((٦)) دبلوم وإعدادية، ((١٥)) بكالوريوس. ((٤)) من حملة الماجستير وحسب سنوات الخدمة مي الوظيفة كالآتي: ((٦)) لديهم خدمة اقل من عشرة سنوات و((٧)) لديهم خدمة اقل من عشرين سنة و((١٢)) لديهم خدمة أكثر من عشرين سنة. وشملت العينة مديري الدوائر الحكومية التالية.

١٩. مدير الذاتية/التربية	١٠. مدير شركة حمو رابي	١. مدير البلديات
٢٠. مدير الإعداد والتدريب/التربية	١١. مدير شركة طارق	٢. مدير بلدية كركوك
٢١. مدير التخطيط/التربية	١٢. مدير قضاء الحويجة	٣. مدير الماء
٢٢. مدير الإدارة/الصحة	١٣. مدير ناحية الزاب	٤. مدير المجاري
٢٣. مدير شرطة كركوك	١٤. مدير ناحية الرياض	٥. مدير الكهرباء
٢٤. مدير عقارات الدولة	١٥. مدير ناحية الدبس	٦. مدير الإحصاء
٢٥. مدير التسجيل العقاري	١٦. مدير ناحية تارة	٧. مدير التخطيط العمراني
	١٧. مدير ناحية ام المعارك	٨. مدير التخطيط و المتابعة
	١٨. مدير ناحية دافوق	٩. مدير الدائرة الفنية

##### ٣- أداة البحث :

استخدم الباحث اختباراً جاهزاً لقياس قدرة انجاز القرار باللغة الانكليزية من المصدر ( Essential Managers) للسيد روبرت هيلر و المنشور عام ١٩٩٨ وتم ترجمته الى اللغة العربية مع استبعاد فقرتين تم استبعادها من قبل الباحث.

وتم تطبيق الاختبار باللغة العربية ومكون من ثلاثون فقرة . وهناك أربعة بدائل للإجابة لكل فقرة من فقرات الاختبار ويتراوح وزن البدائل من ( ١ - ٤ ) درجات حسب قوة البديل . ويكون المجموع الكلي لأعلى إجابة وفق المعادلة  $٤ \times ٣٠ = ١٢٠$  درجة

ومجموع أدنى إجابة وفق المعادلة  $٣٠ \times ١ = ٣٠$  درجة وبهذا يكون للاختبار ثلاث مستويات لتقييم القدرة على انجاز القرارات وتتكون من فئات الدرجة التالية :

( ٣٠ - ٥٩ ) : مستوى ضعيف في انجاز القرارات .

( ٦٠ - ٨٩ ) : مستوى يدل عن امتلاك أسس مهارات انجاز القرار ويمكن تطويرها .

( ٩٠ - ١٢٠ ) : مستوى يدل عن امتلاك مهارات انجاز القرار قوية وممتازة .

## ٤ - التطبيق :

تم تطبيق الاختبار في الأسبوع الأول من شهر كانون الثاني عام ٢٠٠٣ ووزعت إلى أفراد العينة والبالغة ( ٢٥ ) مديرا وأعيدت بكاملها الى الباحث .والاختبار مكون من ثلاثون فقرة .

## ٥ - الوسائل الإحصائية :

اعتمد الباحث على الطرق الإحصائية في استخراج النتائج :  
للتعرف على حدة كل فقرة من فقرات الاختبار .

$$ك١ \times ٤ + ك٢ \times ٣ + ك٣ \times ٢ + ك٤ \times ١$$

أ - الوسط المرجح =  $\frac{\text{الوسيط المرجح}}{\text{مجموع أفراد العينة}}$

ك = عدد المستجوبين لكل بديل في البدائل الفقرة الواحدة

ب - الوزن المنوي : تستخدم للاستفادة منها في تحليل البيانات للتعرف على مستوى القدرة في انجاز القرارات ويعد أسلوبا جيدا للمقارنة بين المتغيرات المختلفة ويستخرج بالطرق الآتية :

$$\text{الوزن المنوي} = \frac{\text{الوسيط المرجح}}{١٠٠} \times \text{الدرجة القصوى للوسيط المرجح}$$

الدرجة القصوى للوسيط المرجح في اختبار البحث الحالي = ٤

## ج - الاختبار التائي ( T - test ) :

استخدام الاختبار دلالة الفروق في متوسط درجات المديرين وحسب متغير الشهادة والخدمة الوظيفية.( ١٧ )

## الفصل الرابع

## عرض وتحليل النتائج

يتضمن الفصل عرض النتائج التي توصل إليها البحث الحالي ومناقشتها :  
أظهرت النتائج الى :

أولا - قدرة المديرين في دوائر محافظة التأميم على اتخاذ القرارات حصلت على معدل قدره ٧١ % والذي يقابل التقدير اللفظي (( جيد )) وهو ما يوازي معدل للوسيط الحسابي المرجح قدره ( ٢.٨٤ ) درجة .

ثانيا - مستوى القدرة على اتخاذ القرارات ظهر وفق النتائج أدناه:

مستوى التقييم	التكرار	حدود الدرجات
مستوى ضعيف في القدرة على اتخاذ القرارات	٢	٥٩ - ٣٠

مستوى قدرة يدلل امتلاك أسس مهارات اتخاذ القرار ويمكن تطوير جوانب القصور	٢٣	٨٩ - ٦٠
مهارات عالية وقوية في اتخاذ القرار	لا يوجد	١٢٠- ٩٠

مديرين فقط والذين يمثلوا ٨% من عدد العينة اظهروا مستوى ضعيف في القدرة على اتخاذ القرارات .  
٩٢% من العينة حصلوا على مستوى ( جيد ) الذي يدلل على امتلاك الغالبية من المديرين على أسس المهارات في اتخاذ القرارات ولديهم قصور في بعض الجوانب وبالإمكان تحديدها وتشخيصها بغية تطويرها الى مستوى أفضل وأعلى ....  
لم تظهر النتائج وجود مديرين على مستوى عالي وقوي من المهارات في اتخاذ القرارات وهو مؤشر سلبي ينبغي الوقوف وتشخيص الجوانب والأسباب.

## درجات المديرين مرتبة تصاعدياً

الدرجة	ت	الدرجة	ت	الدرجة	ت	الدرجة	ت	الدرجة	ت
٧٩	٢١.	٧٣	١٦.	٦٨	١١.	٦٥	٦.	٥٨	١.
٨٠	٢٢.	٧٥	١٧.	٦٨	١٢.	٦٥	٧.	٥٩	٢.
٨٣	٢٣.	٧٦	١٨.	٦٩	١٣.	٦٦	٨.	٦٢	٣.
٨٣	٢٤.	٧٧	١٩.	٦٩	١٤.	٦٧	٩.	٦٣	٤.
٨٥	٢٥.	٧٧	٢٠.	٧٣	١٥.	٦٨	١٠.	٦٤	٥.

## ثالثاً- الوسط المرجح والنسبة المئوية لفقرات الاختبار مرتبة تنازلياً

الفقرة	الوسط المرجح	النسبة المئوية	الفقرة	الوسط المرجح	النسبة المئوية
١٥	٣.٤٠	%٧٦	٩	٢.٨٤	%٧١
١٥	٣.٤٠	%٧٦	١٤	٢.٨٤	%٧١
٢	٢.٩٦	%٧٤	٢٠	٢.٨٤	%٧١
١٧	٢.٩٦	%٧٤	٢	٢.٨	%٧٠
٢٣	٢.٩٦	%٧٤	٦	٢.٨	%٧٠
٢٩	٢.٩٦	%٧٤	٧	٢.٨	%٧٠
٤	٢.٩٦	%٧٣	١٠	٢.٨	%٧٠
١٢	٢.٩٢	%٧٣	٢٧	٢.٨	%٧٠
٢٢	٢.٩٢	%٧٣	١	٢.٦٧	%٦٩
٢٦	٢.٩٢	%٧٣	٥	٢.٢٧	%٦٨
٨	٢.٩٢	%٧٢	١٣	٢.٢٧	%٦٨
١٨	٢.٨٨	%٧٢	١١	٢.٦٨	%٦٧
٢٤	٢.٨٨	%٧٢	٢١	٢.٥٦	%٦٤
٢٥	٢.٨٨	%٧٢	١٦	٢.٢	%٥٩
٢٨	٢.٨٨	%٧٢			
٣٠	٢.٨٨	%٧٢			

تشير نتائج الجدول إن الفقرتين (١٩،١٥) من الاختبار حصلت على أعلى نسبة مئوية ووسط مرجح (٧٦%)، (٣،٠٤) على التوالي وتمثل مستوى بتقدير لفظي ((جيد)) وتعني الفقرتين بأجر الموازنة في الاختبارات ورصانة الشخصية الإدارية في اتخاذ القرار .  
وحصلت الفقرة (١٦) من القرار على أدنى نسبة مئوية ووسط مرجح بمستوى تقدير لفظي (ضعيف) كون الفقرة تعني باستخدام الكمبيوتر في عملية اتخاذ القرارات .  
وتراوحت فقرات الاختبار الباقية والبالغ عددها (٢٢) فقرة على نسب مئوية تتراوح بين ٧٤% - ٦٤% ووسط مرجح يتراوح بين (٢٩٦-٢٦٥) درجة .

رابعاً: نتائج مستوى المديرين حسب متغير الشهادة:

الشهادة	التكرار	الوسط المرجح	مستوى القدرة المنوية
ماجستير	٤	٢٨٨	٧١%
بكالوريوس	١٥	٢٨٨	٦٨%
دبلوم وإعدادية	٦	٢٧٦	٦٩%

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في المستوى القدرة على اتخاذ القرار حسب متغير الشهادة الحاصلين عليها .

خامساً: نتائج مستوى المديرين حسب متغير الخدمة الوظيفية .

الخدمة الوظيفية	العدد	الوسط المرجح	مستوى القدرة المنوية
اقل من عشرة سنوات	٦	٢٨٤	٧١%
اقل من عشرين سنة	٧	٢٧٢	٦٨%
عشرين سنة فأكثر	١٢	٢٨٨	٧٢%

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في المستوى القدرة على اتخاذ القرارات وفق تنغير حزماتهم الوظيفية .

## الفصل الخامس

يتضمن الفصل اهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي وعدد من التوصيات التي يمكن ان تسهم في الإفادة منه في مجال تقييم القدرة على اتخاذ القرارات .

أولاً: الاستنتاجات/ اهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث ونتائج تطبيق الاختبار:-

١. ان مستوى القدرة على اتخاذ القرارات لمديري الدوائر في محافظة كركوك ليس بمستوى الطموح بشكل عام حيث أفرزت النتائج إن المستوى كان بتقدير ((جيد)).
٢. لا يوجد من بين الدوائر المركزية في محافظة كركوك من هو بمستوى قدرة عالية وقوية في اتخاذ القرار لعدم حصول أي من المديرين على هذا التقدير. وهذا أمر خطير ويستوجب التوقف عنده والعمل على معالجه.
٣. مستوى غالبية المديرين بمستوى ((جيد)) هو أفضل بقليل عن مستوى القدرة على اتخاذ القرار للذين حصلوا على تقدير ((ضعيف)).
٤. النتائج لم تظهر فروق معنوية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار بين المديرين بشكل عام وكذلك.
٥. لم تدلل نتائج الاختبار ومعدل الوسط المرجح عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متغير الشهادة ومدة الخدمة الوظيفية.

### ثانياً: التوصيات/

١. اعتماد معيار علمي وموضوعي لاختيار المرشحين للمواقع الرأسية للدوائر الحكومية إضافة للشروط المعمول بها.
٢. إعداد برامج تدريبية متخصصة في عملية اتخاذ القرارات لمديري الدوائر المركزية لمواجهة مجالات القصور والضعف في مستوى القدرة على اتخاذ القرارات.
٣. إدخال التقنيات الحديثة وأجهزة الكمبيوتر ونظم المعلومات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات لحصول مقدار المجال على أدنى نسبة مئوية ومستوى ((ضعيف)) في نتائج الاختبار.
٤. إعداد برامج تأهيلية لاعداد قوى بشرية مؤهلة في العمل الإداري بشكل عام وفي عملية اتخاذ القرار بشكل خاص لشغل وظائف (مدير) لدوائر الدولة.
٥. توعية مديري الدوائر الحكومية بالاتجاهات الحديثة والمستجدات الأدبية والتقنية في عمليات اتخاذ القرار ليكونوا عن قرب للمتغيرات والتطورات الحاصلة في مجال اتخاذ القرارات.

### ثالثاً: المقترحات/

- إجراء مماثله على مستوى القطر وعلى مستويات إداريه مختلفة أخرى .  
إجراء دراسة عله استقصائية حول الأسباب التي تقف وراء تدني مستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى مدري الدوائر المركزية في محافظه التأميم .

### ثبت المصادر والمراجع:-

- ١- البياع – محمد حسن / القيادة الإدارية في ضوء المهج العلمي والممارسه:  
(الدار العربيه \_بغداد / ١٩٨٥)
- ٢-الزغبي – خالد سمارة /القرار الإداري : الأردن ،عمان ١٩٩٤
- ٣- شوقي ناجي جواد /الأدارة التربويه لمعاهد التعليم التقني :  
(المجله العربيه للادارة المجلد الثالث ،المنطقه العربيه للعلوم الادارية /عمان الأردن /١٩٤٨ )
- ٤- د- صخي حسن حطاب / اتخاذ القرارات :  
(وزارة التربية /معهد التدريب والتطوير العراقي ،بغداد ، ١٩٩٤ )
- ٥- الطائي \_ايمان عبد الكريم/ السمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار :  
(جامعة بغداد ،كلية التربوية ابن رشد ،رسالة ماجستير غير منشورة /بغداد /٢٠٠١ )
- ٦- عبد الرحيم عبد صاحب علي /المجازفة في اتخاذ القرار :  
(جامعة بغداد ،كلية الترية ،رسالة ماجستير غير منشورة /بغداد /١٩٩٩ ) (تعريف فرحان /١٩٨٥ )
- ٧- د- عبد المعطي محمد عساف /مبادئ الإدارة الأردن /عمان /١٩٩٤ )

## Abstract

Decisions are an essential part of life – in and out of a work environment .

Decision makers are those who are responsible for making a judgment between two or more alternatives .

The present Research is Ability Assessing for the managers of Kirkuk in Decisions taking

.

It is important to give a brief account about the present research as following : -

The First chapter provides an Introduction and :

\* The Important of the study .

\* The purpose of the study is to determine the level of decision Taking for the managers in Kirkuk .

\* Limitations of the study .

The researcher chose a Sample of ( 25 ) governmental Directorates in Kirkuk .

The second chapter deals with a literature review .

The chapter Three is deviated to the Research Procedures and Description of research Society and the Sample of research .

Chapter four offers and analysis the results .

Finally , chapter five presents the general Conclusions of the study in addition to some useful recommendations which could help the researchers to develop the level of the Ability of Decisions making .