



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وموارد بشرية

إجازة الرسالة

تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات
الأهلية في محافظة الخليل

إعداد: محمد راتب شحدة عبد الشيخ

الرقم الجامعي: 20411684

المشرف الرئيس: د. مروان جلعود

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 7 / 1 / 2007 من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

- | | |
|----------------|--|
| التوقيع: | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. مروان جلعود |
| التوقيع: | 2. ممتحناً داخلياً: د. عبد الفتاح الشملة |
| التوقيع: | 3. ممتحناً خارجياً: د. مجيد منصور |

القدس - فلسطين

1427هـ / 2007 م

شكر و عرفان

إلى كل من قدم جهداً في إبراز هذه الدراسة إلى حيز الوجود

إلى جامعة القدس ممثلة بإدارتها وكلياتها ودوائرها وعمادة الدراسات العليا، وبرنامج التنمية الريفية "بناء مؤسسات" لما قدموه ويقدمونه من عون ومساعدة.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل د. مروان جلعود لما بذله من جهد وتوجيه لي طوال فترة إعداد هذه الرسالة.
والى أستاذي الفاضل د. زياد قنام لما قدمه لي من نصح وإرشاد.

إلى الأساتذة الأفاضل: أ.د. سمير أبو زنيد، د. فايز فريجات، د. شريف أبو كرش، د. جمال أبو مرقه، د. عبد الفتاح الشملة، د. عبد الناصر السويطي، أ. فاطمة عيدة. لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبانة والى الزميل محمد خلاف للمساهمة في التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة خلال هذه الدراسة.

إلى مدير مركز شعاع خضر الحروب لما بذله من جهد وعطاء في إتمام هذه الدراسة.

إلى أحمد محمد أحمد العيايدة.

إلى جميع زملائي في الدراسة والى طلاب برنامج التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس/ أبو ديس.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

إلى محمد إسماعيل عبد الرحمن حلايقة

لهم خالص الشكر والاحترام

تعريفات

تأثير : عملية التأثير التي تقوم على أساس أن هناك شخصاً يقود أشخاصاً آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين.
(كنعان، 1999).

التعريف الإجرائي للتأثير: تلك الأدوار التي يقوم بها المدير بتأثير من خلال انتمائه لحزب معين وعلاقته بعشيرته بالإضافة إلى دوره مدير مؤسسة.

نمط : "هي مجموعة من الصفات "الجسمية والنفسية" التي يشترك بها مجموعة من الناس فيما بينهم حتى يسهل عليه التعامل مع كل صنف حسب ما يترأى له. فهو يسلك بطريقة ما مع ينتمون إلى نمط معين أو بطريقة أخرى مع ينتمون إلى نمط آخر."
(غنيم، 1975).

الشخصية : النظام المتكامل من الخصائص المميزة والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين.
(ماهر، 1997).

الشخصية : النظام الكامل من الميول والإستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً.... والتي يحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والإجتماعية.
(القريوتي، 1997).

المدير : هو الشخص المسئول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة وهو ما يميزه عن غيره من أفراد المؤسسة.
(العبد، 2003).

القرار : هي عملية المفاضلة وبشكل واعي بين حلول بديلة لاختيار الحل المناسب. (الموسوي، 1998).

صنع القرار: تعتبر عملية صنع القرار عملية جماعية مشتركة لإفراد المؤسسة يساهم كل منهما حسب مركزه في المؤسسة.

(محمد، 2000).

اتخاذ القرار: تتفاوت فيها عوامل متعددة منها نفسية واجتماعية، تنظيمية، فنية وبيئية وكما أنها تتدخل فيها عناصر كثيرة ومتعددة كما لها من أنماط وصفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى.
(كنعان، 2003).

اتخاذ القرار: هو مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار، لتفضيل بديل معين، أو بدائل معينة لحل مشكلة معينة، أي التي يتم بمقتضاها تقييم البدائل المتاحة والتوفيق بين اختلافات الرأي بين مجموعة اتخاذ القرار. (حمادة، 1993).

ويقصد باتخاذ القرارات في هذه الدراسة: هو أن تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية بطريقة منظمة لمواجهة مشكلة أو موقف معين على أن يكون هناك أكثر من بديل أو حل ومن ثم اختيار انسب تلك البدائل أو الحلول بهدف تحقيق الأهداف المرجوه على أحسن وجه ممكن وذلك للوصول إلى قرارات فعالة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

الجمعية أو الهيئة: "هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية". (السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الداخلية، 2000).

المؤسسات الأهلية: هي المؤسسات التي لا تشكل بقرار حكومي ولا تحصل على مساعدة حكومية ولكن تخضع لقوانين الدولة التي تعمل بها وتكون

حاصلة على الترخيص اللازم بالإضافة إلى ذلك تكون مستقلة ولا تستهدف جني الربح، وتشتمل على درجة معقولة من المشاركة التطوعية ولغي الارثية وعدم اقتصار عضويتها على قطاع محدد، ويجب ألا تكون مؤسسات حزبية.

(شلمبي، والسعدي، 2001).

القيادة : هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة. (الفريق الفلسطيني للإدارة، 1999).

الإدارة : هي فن استخدام المرؤوسين والقدرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بأقل تكلفة و وقت وجهد. (الفريق الفلسطيني للإدارة، 1999).

ملخص الدراسة

تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل

إعداد: محمد راتب شحدة عبد الشيخ

إشراف: الدكتور مروان جلعود

جرت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين كانون أول من عام 2005 إلى شهر تشرين أول من عام 2006 إذ خضع فيها 80% من مديري المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل والبالغ عددهم من مجتمع الدراسة 148 مؤسسة.

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل. وكذلك التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية والتعرف على مدى مشاركة المدير للأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية.

ومن أهم الأسباب الداخلية، معرفة مدى تأثير المديرين على الأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية (الداخلية، المشاركة، الخارجية).

في حين استخدم الباحث في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بنماذج إحصائية، وبمراجعة الأدبيات السابقة، الملاحظة، إضافة إلى خبرة الباحث الذاتية، وقام الباحث بتحليل ومعالجة المخرجات إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة (spss) الإحصائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل الإداري ونوع المؤسسة. وكما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين تأثير نمط شخصية المدير عند اتخاذ القرارات التطويرية.

وكما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين نمط شخصية المدير والمعوقات الداخلية التي تحول المدير من دون اتخاذ القرارات التطويرية.

وكما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط شخصية المدير ومدى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية.

وكما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين نمط شخصية المدير والمعوقات الخارجية التي تحول المدير من دون اتخاذ القرارات التطويرية.

ومن أهم التوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة:-

التحلي بالنمط العقلاني عند اتخاذ القرارات والتفكير المبدع الذي يتطلب منه بعد النظر وسعة الأفق، والإبتعاد عن التعامل بالإحساس والبدئية عند اتخاذ القرار.

العمل على أن لا تؤثر الفتوية والعشائرية سلبياً وأن لا تقف عائقاً أمام المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات وإنما توظيف تلك الفتوية والعشائرية ايجابياً في صالح اتخاذ قرارات رشيدة وتحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة للفئة المستفيدة.

التحلي بالنمط الديمقراطي وان لا ينفرد المدير في سلطته على عملية اتخاذ القرارات لنفسه وإنما يعمل على أساس المشاركة في اتخاذ القرار.

التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية، توفير المعلومات الأولية اللازمة، وإيجاد البدائل واختيار أفضلها عند اتخاذها أو تنفيذها.

وضع ركائز ومعايير وأسس لاختيار أو تعيين الأعضاء في المؤسسات الأهلية على ان يكونوا من ذوي خبرة إدارية وأكاديمية وقادرين على تحمل المسؤولية المناطه بهم.

معالجة أوجه القصور مع الأعضاء ويجاد آليات مناسبة مع المسائل والفئوية والعشائرية بما يضمن استمرار عمل المؤسسة والتعامل في ضوء علاقتها مع المجتمع المحلي من ناحية بما يضمن تحسين اتخاذ القرارات التطويرية للمؤسسة من ناحية أخرى.

Abstract

The effect of Manager Personality model in Taking developmental decisions at Hebron Governorate

Prepared by: Mohammed Rateb Abed Shekh

Supervised by –Dr. Marwan Galoud

This study has taken place from through December, 2005 to October 2006 where by 80% of NGOS General directors at Hebron district whose total No was 148 institution.

The goal of the study is to shed the light on the effect of direction personality on decision making (developmental decision) in NGOS at the Hebron area ,also to address the barriers internal and external that might obstruct the process of developmental decisions and to know the participation of NGOS members in decision making .

The most important internal factors are to know the effect of director on member in taking decision.

The researcher in his study has taken the analytical description method of study by gathering data – analysis of data through testing of theories by using statistical methods and also by literature review about this subject and observation , in addition to the researcher self experience . The researcher in his study also carried of data analysis and has shown data statistically through by using SPSS methods .

The study revealed that no big statistical difference by level 0.05 between character pattern of the direction in taking demographic data link (sex , age , Marrital , study's Etc).

The study has proven that there a negative statistical relation ship between the effect of the manager character style when taking progressive decision making .

Also there is a significant negative relation ship between character style at director and inter barriers prevent taking progressive decisions .in addition there is appositve statistical relation ship between manager character style and the participation of members in taking progressive decisions .

Another negative statistic correlation is noted between manager charter style and external barriers that stop or leads proper decision making .

Study recommendations :

Use of to be wise when taking decision making .

Creative thinking that needs expanding thought .

Objective decision making that means neglecting feeling (Personal) .

Making sure that decision maker is free from tribal or political affiliation effect while taking decisions and the positive use of tribal at political affiliation in decision making that lead to achieve optimal goals of the institution and the targeted people .

To be demokrateke while taking decision and the manager do not taking decision a lone with out participation.

Defeating internal and external factors that may obstruct the way of progressive decision making and to found the substitutes and to choose the best

To adopt a criteria , basis , in choosing and appointing intuitional members who are of good experience and qualifications and as a result accountable persons .

Treating deficiencies at members by suitable means that insure continuity of works in the best way possible .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر وعرهان	
ت	تعريفات الدراسة	
ح	المخلص (بالعربية)	
ذ	Abstract	

الفصل الأول: تصميم البحث

1	المقدمة	1.1
2	واقع المؤسسات الأهلية	2.1
4	مشكلة الدراسة	3.1
5	أسئلة الدراسة	4.1
5	فرضيات الدراسة	5.1
6	أهداف الدراسة	6.1
6	أهمية الدراسة	7.1
7	الأهمية العلمية	1.7.1
7	الأهمية العملية	2.7.1

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

8	المقدمة	1.2
9	تأثير نمط الشخصية المدير	1.1.2
9	محددات الشخصية التي تؤثر في سلوك الفرد	2.1.2
10	نظرية الأنماط	3.1.2
11	نظريات الشخصية	4.1.2

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
12	الأنماط السلوكية للمدير في اتخاذ القرار	5.1.2
15	تأثير شخصية المدير في عملية اتخاذ القرار	6.1.2
18	صفات المدير الناجح	1.7.1.2
19	المهام الأساسية حتى يكون مديراً ناجحاً	2.7.1.2
19	سمات الشخصية اللازمة للمدير	3.7.1.2
20	أنماط القيادة الإدارية	1.8.1.2
21	الخصائص التي تميز القائد الذي يسعى إلى عملية التطوير	2.8.1.2
22	الفرق بين القائد والمدير	9.1.2
23	اتخاذ القرار	2.2
23	مفهوم اتخاذ القرار	1.2.2
24	أنواع القرارات	2.2.2
28	صناعة القرارات الإدارية	3.2.2
29	المشاركة في اتخاذ القرارات	4.2.2
31	أساليب اتخاذ القرارات	5.2.2
33	مراحل اتخاذ القرارات	6.2.2
36	خصائص القرارات الإدارية	7.2.2
37	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات	8.2.2
42	القرار الفعال الذي يسعى من خلاله إلى عملية التطوير	9.2.2
45	المؤسسات الأهلية	3.2
46	مفهوم المؤسسات الأهلية	1.3.2
47	أهمية المؤسسات الأهلية	2.3.2
49	الشكل القانوني للمؤسسات الأهلية	3.3.2
50	أنواع المؤسسات الأهلية وطرق الانتخابات	4.3.2
52	الفرق بين المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية	5.3.2
54	تعليق عام على الإطار النظري	4.2
55	الدراسات السابقة	5.2
72	تعليق عام على الدراسات	6.2

الفصل الثالث: منهجية وطرق البحث

74	1.3	منهج وأسلوب جمع البيانات
75	2.3	صدق أداة الدراسة
75	3.3	ثبات أداة الدراسة
76	4.3	المعالجة الإحصائية
76	5.3	حدود الدراسة
77	6.3	مجتمع الدراسة
77	7.3	عينة الدراسة
77	8.3	متغيرات الدراسة الإجرائية

الفصل الرابع: تحليل النتائج

81	1.4	تحليل النتائج
81	2.4	نتائج الدراسة
82	3.4	تساؤلات الدراسة
87	4.4	فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتوصيات

103	1.5	النتائج
111	2.5	التوصيات والمقترحات
113		المراجع العربية
121		المراجع الأجنبية
122		الملاحق
135		فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
138	فهرس الأشكال	
139	فهرس الملاحق	
140	فهرس المحتويات	

ملخص الدراسة

تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل

إعداد: محمد راتب شحدة عبد الشيخ

إشراف: الدكتور مروان جلعود

جرت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين كانون أول من عام 2005 إلى شهر تشرين أول من عام 2006 إذ خضع فيها 80% من مديري المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل والبالغ عددهم من مجتمع الدراسة 148 مؤسسة.

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل. وكذلك التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية والتعرف على مدى مشاركة المدير للأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية.

ومن أهم الأسباب الداخلية، معرفة مدى تأثير المديرين على الأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية (الداخلية، المشاركة، الخارجية).

في حين استخدم الباحث في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بنماذج إحصائية، وبمراجعة الأدبيات السابقة، الملاحظة، إضافة إلى خبرة الباحث الذاتية، وقام الباحث بتحليل ومعالجة المخرجات إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة (spss) الإحصائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل الإداري ونوع المؤسسة. وكما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين تأثير نمط شخصية المدير عند اتخاذ القرارات التطويرية.

2.5: الاستبانة

أولاً: البيانات الأساسية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

30-25 35-30 40-35 45-40 45 فأكثر

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب / عزباء متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة

4. المؤهل العلمي:

ثانوية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه غير ذلك

5. التخصص:

6. الوظيفة الحالية:

7. الخبرة في العمل الإداري:

5-1 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنوات 16-20 سنوات

8. اسم المؤسسة:

جمعية..... نادي مركز مؤسسة غير ذلك.....

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يعكس موافقتك أمام كل عبارة

المجال الثاني / تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية					
رقم	اسم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	أقوم بالتأثير من خلال الحوار في اتخاذ القرار.				
2	أقوم بالتأثير حسب حجم المشكلة التي أواجهها.				
3	أقوم بالتأثير من خلال علاقتي بعشيرتي.				
4	أقوم بالتأثير من خلال انتمائي لحزب معين.				
5	الإعتماد على الخبرة الذاتية في اتخاذ القرار.				
6	لدي الخبرة الواسعة لإقناع الآخرين في اتخاذ القرار.				
7	لدي مهارات عقلية في عملية اتخاذ القرار.				
8	أحب أن أكون عقلائي عند اتخاذ القرار.				
9	اتخاذ القرار عملية فردية تتمحور حول شخصية المدير.				
10	حازم عند اتخاذ القرار.				
11	اشعر بالقلق عند اتخاذ القرار.				
12	اتخذ القرار في لحظات انفعال.				
13	أعمل جاهدا للحد من العوامل المعيقة للتطوير.				
14	استخدم الأساليب العلمية عند اتخاذ القرار.				
15	أتجاوز الأعضاء في عملية اتخاذ القرار.				
16	اتخذ قرارات رشيدة تحقق الحد الأقصى من المنفعة العامة.				

الرجاء: اذكر/ي: كيف تؤثر شخصيتك كإنسان إداري في اتخاذ القرارات التطويرية دون اللجوء إلى الفقرات السابقة.

- 1
- 2
- 3

المجال الثالث / المعوقات الداخلية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية						
رقم	اسم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	قلة المعلومات الأولية اللازمة لاتخاذ القرار.					
2	قلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ القرار.					
3	الشعور بالخوف من تبعات القرار.					
4	قلة البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.					
5	معارضة الأعضاء لأي تغيير.					
6	عدم مراعاة برامج المؤسسة.					
7	عدم وجود جو من التعاون بين المدير والأعضاء في اتخاذ القرار.					
8	عدم وجود تعاون بين أعضاء المؤسسة والمجتمع المحلي في اتخاذ القرار					
9	الإلتزام بالنظام الداخلي.					
10	عدم تقبل المجتمع المحلي لأي تطوير					
11	عدم توفر الظروف المناسبة التي تساعد في اتخاذ القرارات التطويرية					
12	التردد في اتخاذ القرار حرصاً على سمعة المؤسسة.					
13	عدم إعطاء الصلاحيات من قبل رئيس مجلس الإدارة للأعضاء.					
14	الخوف من اتخاذ قرارات خاطئة.					
15	عدم القدرة على تحمل المسؤولية.					

الرجاء: انكري/ي هل هناك معوقات داخلية تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية دون اللجوء إلى الفقرات السابقة.

- 1
- 2
- 3

المجال الرابع /مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية

رقم	اسم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تدني مستوى التنسيق بين الأعضاء والإدارة في اتخاذ القرارات التطويرية.					
2	أقوم بمشاركة الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات التطويرية بجدية عالية.					
3	مشاركة الأعضاء في صناعة القرارات ضمان لنجاح التطبيق.					
4	أشجع على التعاون المستمر بين الأعضاء في مجال تطبيق البرامج التطويرية.					
5	أقبل آراء الأعضاء باحترام.					
6	المشاركة تخلق المناخ الملائم لتشجيع اتخاذ القرارات التطويرية.					
7	المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة والأعضاء.					
8	المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات التطويرية.					
9	عملية اتخاذ القرارات عملية جماعية.					
10	الإسترشاد بخبرات ذوي الاختصاص.					
11	مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية يساهم في تحملهم المسؤولية.					
12	أعمل على مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التطويرية.					

رقم	اسم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
13	أقوم بتفويض بعض الصلاحيات للأعضاء.					
14	مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرارات تتيح لهم التعبير عن آرائهم التطويرية.					
15	أعمل بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية.					

كيف تشجع الأعضاء على المشاركة في اتخاذ القرارات التطويرية دون اللجوء إلى الفقرات السابقة.

- 1
- 2
- 3

المجال الخامس/ المعوقات الخارجية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية.						
رقم	اسم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تعارض اتخاذ القرارات مع أهداف المؤسسة .					
2	القصور في عملية التطبيق.					
3	الجمود في الأنظمة والقوانين.					
4	قلة الإمكانيات المادية.					

الرقم	اسم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	المعيقات من قبل الإحتلال.					
6	المعيقات في عملية متابعة المشاريع.					
7	المعيقات العشائرية (عادات، تقاليد).					
8	قصور في عملية تنفيذ القرار.					
9	عدم توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التطويرية.					
10	عدم القدرة على أقناع الأعضاء.					
11	عدم القدرة على أقناع المجتمع المحلي.					
12	تغلب المصلحة الفئوية على المصلحة العامة.					
13	صعوبة التنسيق مع المؤسسات المانحة.					

اذكري/ي المعيقات الخارجية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية دون اللجوء إلى الفقرات السابقة.

- 1
- 2
- 3