



جامعة المنصورة

كلية الآداب

قسم علم النفس

دراسة نفسية لمتخذي القرار
في بعض مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

رسالة مقدمة من الباحثة

ولاء السيد عبد السلام شحاته

للحصول علي درجة الماجستير في الآداب

تخصص " علم النفس "

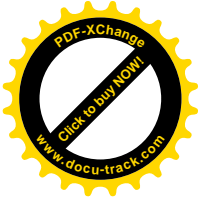
إشراف

أ. د / بدرية كمال أحمد

أستاذ ورئيس قسم علم النفس

كلية الآداب جامعة المنصورة .

٢٠٠٥ م - ١٤٢٦ هـ



P

[فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لنت لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لانتَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ]

سُورَةُ آلِ عِمْرَانَ (الْعَزِيمَاتُ)

سورة آل عمران الآية (١٥٩) .



صفحة المشرفين ومساعدتهم

عنوان الرسالة: دراسة نفسية لمنحذي القرام في بعض مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

اسم الباحثة: ولاء السيد عبد السلام شحاته .

لجنة الإشراف:

م	الاسم	الوظيفة	النوع
١	أ. د / بدرية كمال أحمد	أستاذ ورئيس قسم علم النفس كلية الآداب جامعة المنصورة	

عميد الكلية

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

رئيس القسم

أ. د / أنور عطية العدل

أ. د / أحمد شتا

أ. د / بدرية كمال أحمد

" لجنة الحكم والمناقشة "

اسم الباحثة : ولاء السيد عبد السلام شحاته .

عنوان الرسالة : دراسة نفسية لمنحذي القرار في بعض مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

لجنة الإشراف :

م	الاسم	الوظيفة	النوع
١	أ. د / بدرية كمال أحمد	أستاذ ورئيس قسم علم النفس كلية الآداب جامعة المنصورة	

لجنة الحكم والمناقشة

م	الاسم	الوظيفة	النوع
١	أ. د / بدرية كمال أحمد	أستاذ ورئيس قسم علم النفس كلية الآداب جامعة المنصورة	
٢	أ. د / حسين محمد سعد الدين الحسيني	أستاذ علم النفس بكلية الآداب جامعة المنصورة	
٣	أ. د / أسماء عبد المعز إبراهيم	أستاذ علم النفس بكلية البنات جامعة عين شمس	

تاريخ المناقشة :

تقدير الرسالة :

عميد الكلية
أ. د / أنور عطية العدل

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
أ. د / أحمد شتا

رئيس القسم
أ. د / بدرية كمال أحمد

أولاً :- فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	أولاً فهرس الموضوعات
ط	ثانياً فهرس الجداول
م	ثالثاً فهرس الأشكال
	الفصل الأول: مدخل للدراسة
٢	أولاً :- مقدمة الدراسة
٧	ثانياً :- مشكلة الدراسة
١٥	ثالثاً :- أهمية الدراسة
٢١	رابعاً :- أهداف الدراسة
٢٦	خامساً :- مصطلحات الدراسة
٤٣	سادساً :- حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
	أولاً: اتخاذ القرار
٤٥	مقدمة
٤٩	١ - خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار
٥٩	٢ - أنواع القرارات
٦٥	٣ - النظريات المُفسرة لاتخاذ القرار
٧٤	٤ - العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار
٨٤	٥ - عناصر عملية اتخاذ القرار

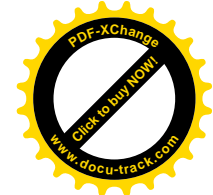
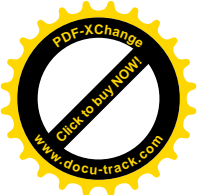
رقم الصفحة	الموضوع
٨٦	٦ - اتجاهات عملية اتخاذ القرار
٨٧	٧ - مُعوقات اتخاذ القرار الفَعَال
	ثانياً: الأساليب المعرفية
٩١	مُقدمة
٩٥	١ - الأبعاد المختلفة للأساليب المعرفية
١٠١	٢ - المناحي المختلفة لتصنيف الأساليب المعرفية
١٠٤	٣ - الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الإدراكي
١٠٩	٤ - خصائص الأساليب المعرفية
	ثالثاً: القيادة
١١١	مُقدمة
١١٢	١ - الأنماط القيادية
١١٧	٢ - النظريات المُفسرة للقيادة
١٣٠	٣ - أدوار القائد الفَعَال
١٣١	٤ - مُعوقات فاعلية القيادة في المنظمات في المجتمع المصري
١٣٢	٥ - الممارسات القيادية في التعليم العالي
	رابعاً: الفعالية الذاتية
١٣٩	١ - الفعالية الذاتية
١٤٢	٢ - التحليل التطوري للفعالية الذاتية
١٤٥	٣ - النظريات التي تُفسر الفعالية الذاتية
١٥٣	٤ - الفعالية الذاتية وبعض المصطلحات الأخرى
١٥٥	٥ - التأثيرات الشخصية والفعالية الذاتية

رقم الصفحة	الموضوع
١٥٧	٦ - التأثيرات السلوكية والفعالية الذاتية
١٥٨	٧ - التأثيرات البيئية والفعالية الذاتية
١٥٩	٨ - أبعاد توقعات الفعالية الذاتية
١٦٠	٩ - مصادر توقعات الفعالية الذاتية
١٦٤	١٠ - دور الفعالية الذاتية في اتخاذ القرار
	خامساً: اتخاذ المخاطرة
١٦٨	١ - سلوك اتخاذ المخاطرة
١٦٩	٢ - مبادئ اتخاذ المخاطرة
١٧٣	٣ - ديناميات اتخاذ المخاطرة
١٨١	٤ - العوامل المرتبطة بسلوك اتخاذ المخاطرة
١٨٣	٥ - نظريات اتخاذ المخاطرة
١٩١	٦ - سلوك اتخاذ المخاطرة واتخاذ القرار
١٩٢	٧ - مُعوقات اتخاذ قرار المخاطرة
	سادساً: الإدارة الجامعية
١٩٣	مقدمة
١٩٥	١ - الأنماط الإدارية الجامعية
٢٠١	٢ - العوامل المؤثرة في الإدارة الجامعية
٢٠٣	٣ - الإدارة الجامعية الناجحة
٢٠٨	٤ - الخصائص الأساسية المميزة للجامعات
٢٢٣	٥ - مهارات القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات
٢٢٦	٦ - واقع بيئة اتخاذ القرار في الجامعات المصرية
	سابعاً: الأقسام العلمية

رقم الصفحة	الموضوع
٢٣٥	مقدمة
٢٣٥	١- أهمية الأقسام العلمية
٢٣٨	٢- وظائف الأقسام العلمية
٢٤٠	٣- مهام رؤساء مجالس الأقسام العلمية
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
٢٤٧	أولاً : - دراسات تناولت اتخاذ القرار لـدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة
٢٦٠	ثانياً : - دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بالأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال
٢٧٣	ثالثاً : - دراسات تناولت القدرة علي القيادة والأنماط القيادية لمتخذ القرار
٢٩٤	رابعاً : - دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية الذاتية
٣٠٧	خامساً : - الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار وعلاقته باتخاذ المخاطرة
٣١٢	➤ فرض الدراسات
	الفصل الرابع: منهج الدراسة وإجراءاتها
٣١٤	أولاً: . المنهج المستخدم في الدراسة
٣١٤	ثانياً : . عينة الدراسة وخصائصها
٣١٤	أ - عينة الدراسة
٣١٥	ب - خصائص العينة

رقم الصفحة	الموضوع
٣١٧	ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة
٣١٧	أ - مقياس سلوك اتخاذ القرار
٣٤٠	ب - مقياس الفعالية الذاتية
٣٥٨	ج - اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية)
٣٦٤	د - اختبار تفضيل المخاطرة
٣٦٩	هـ - اختبار القدرة علي القيادة التربوية
٣٧٩	رابعاً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
٣٧٩	أ. أدوات الدراسة
٣٧٩	١- مقياس سلوك اتخاذ القرار
٣٧٩	٢- مقياس الفعالية الذاتية
٣٧٩	٣- اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية)
٣٧٩	٤- اختبار تفضيل المخاطرة
٣٧٩	٥- اختبار القدرة علي القيادة التربوية
٣٨٠	ب. عينة الدراسة الميدانية
٣٨٠	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة
	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية " السيكومترية "
٣٨٢	١- نتائج الفرض الأول ومناقشتها
٣٨٥	٢- نتائج الفرض الثاني ومناقشتها

رقم الصفحة	الموضوع
٣٨٨	٣- نتائج الفرض الثالث ومناقشتها
٣٩٢	٤- نتائج الفرض الرابع ومناقشتها
٣٩٥	٥- نتائج الفرض الخامس ومناقشتها
٣٩٩	٦- نتائج الفرض السادس ومناقشتها
٤٠٢	٧- نتائج الفرض السابع ومناقشتها
٤٠٧	٨- نتائج الفرض الثامن ومناقشتها
٤٠٩	٩- نتائج الفرض التاسع ومناقشتها
٤١٢	١٠- نتائج الفرض العاشر ومناقشتها
٤١٨ - ٤٢٠	➤ النوصيات والبحوث المقترحة
	➤ مراجع الدراسة
٤٢٢	أولاً :- المراجع العربية
٤٤٠	ثانياً :- المراجع الأجنبية
	➤ ملاحق الدراسة
٤٥٩	١ - مقياس سلوك اتخاذ القرار (س . ت . ق) في صورته النهائية .
٤٦٤	٢ - مقياس الفعالية الذاتية (ف . ذ) في صورته النهائية .
٤٦٨	٣ - اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية)
٤٧٤	٤ - اختبار تفضيل المخاطرة (ت . م) .



رقم الصفحة	الموضوع
٤٧٨	٥ - اختبار القدرة علي القيادة التربوية (ق . ت) .
٤٨٥	٦ - تصريح لتسهيل مهمة الباحثة في التطبيق .
	➤ ملخص الدراسة
٥ - ١	أولاً : - ملخص الدراسة باللغة العربية
1 - 4	ثانياً : - ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

ثانياً :- فهرس الجداول

رقم الصفحة	محتوي الجدول	رقم الجدول
٣١٥	يوضح توزيع أفراد العينة من حيث النوع	١
٣١٥	يوضح المتوسط والانحراف المعياري لأعمار عينة الدراسة الميدانية ودلالة الفروق بينهما	٢
٣١٦	يوضح توزيع أفراد العينة علي الجامعات والكليات المصرية	٣
٣٢٢	يوضح نسبة الاتفاق للأساتذة المحكمين علي كل عبارة من عبارات مقياس سلوك اتخاذ القرار	٤
٣٢٥	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات) لمقياس سلوك اتخاذ القرار	٥
٣٢٦	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثاني (عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .	٦
٣٢٧	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثالث (القدرة علي تحليل البدائل) لمقياس سلوك اتخاذ القرار	٧
٣٢٨	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الرابع (القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .	٨
٣٢٩	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الخامس (المعلومات) لمقياس سلوك اتخاذ القرار	٩
٣٣٠	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البعد والدرجة الكلية لمقياس سلوك اتخاذ القرار	١٠
٣٣٢	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الأول المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار	١١
٣٣٣	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الثاني المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار	١٢
٣٣٤	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الثالث المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار	١٣
٣٣٥	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الرابع المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار	١٤

رقم الصفحة	محتوي الجدول	رقم الجدول
٣٣٦	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الخامس المستخرج من التحليل العملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس اتخاذ القرار	١٥
٣٣٨	يوضح معاملات ثبات مقياس سلوك اتخاذ القرار باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعاملات ارتباط بيرسون ، سبيرمان - براون ، جتمان	١٦
٣٣٨	يوضح معاملات ثبات مقياس سلوك اتخاذ القرار بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ	١٧
٣٤٥	يوضح نسبة الاتفاق للأساتذة المحكمين علي كل عبارة من عبارات مقياس الفعالية الذاتية	١٨
٣٤٨	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الأول (الثقة بالنفس) علي مقياس الفعالية الذاتية	١٩
٣٤٩	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثاني (القدرة علي المواجهة) علي مقياس الفعالية الذاتية	٢٠
٣٥٠	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثالث (الدافعية للإنجاز) علي مقياس الفعالية الذاتية	٢١
٣٥٠	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البعد والدرجة الكلية لمقياس الفعالية الذاتية	٢٢
٣٥٢	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الأول المستخرج من التحليل العملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس الفعالية الذاتية	٢٣
٣٥٣	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الثاني المستخرج من التحليل العملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس الفعالية الذاتية	٢٤
٣٥٤	يوضح البنود المتشعبة علي العامل الثالث المستخرج من التحليل العملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس الفعالية الذاتية	٢٥
٣٥٦	يوضح معاملات ثبات مقياس الفعالية الذاتية باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعاملات ارتباط بيرسون ، سبيرمان - براون ، جتمان	٢٦
٣٥٦	يوضح معامل ثبات مقياس الفعالية الذاتية بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ	٢٧
٣٦١	يوضح قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية لاختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية)	٢٨

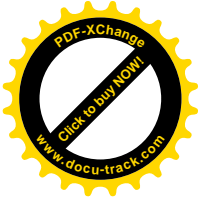
رقم الصفحة	محتوي الجدول	رقم الجدول
٣٦٢	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (الاستقلال عن المجال الادراكي)	٢٩
٣٦٣	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (الاعتماد علي المجال الادراكي)	٣٠
٣٦٤	يوضح معاملات الثبات لاختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) باستخدام التجزئة النصفية) معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان - براون ، معامل ارتباط جتمان)	٣١
٣٦٤	يوضح معامل ثبات اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ	٣٢
٣٦٦	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية لاختبار تفضيل المخاطرة	٣٣
٣٦٩	يوضح معاملات الثبات لاختبار تفضيل المخاطرة باستخدام التجزئة النصفية (معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان - براون ، معامل ارتباط جتمان)	٣٤
٣٦٩	يوضح معامل ثبات اختبار تفضيل المخاطرة بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ	٣٥
٣٧٢	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (الموضوعية) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية	٣٦
٣٧٣	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (استخدام السلطة) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية	٣٧
٣٧٤	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثالث (المرونة) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية	٣٨
٣٧٥	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الرابع (فهم الآخرين) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية	٣٩
٣٧٦	يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الخامس (معرفة مبادئ الاتصال) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية	٤٠
٣٧٧	يوضح معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد والدرجة الكلية لاختبار القدرة علي القيادة التربوية	٤١

رقم الصفحة	محتوي الجدول	رقم الجدول
٣٧٨	يوضح معاملات الثبات لاختبار القدرة علي القيادة التربوية باستخدام التجزئة النصفية (معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان - براون ، معامل ارتباط جتمان)	٤٢
٣٧٨	يوضح معامل ثبات اختبار القدرة علي القيادة التربوية بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ	٤٣
٣٨٣	يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي الأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الادراكي ومستوي الدلالة	٤٤
٣٨٦	يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية ومستوي الدلالة	٤٥
٣٨٩	يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي مقياس الفعالية الذاتية ومستوي الدلالة	٤٦
٣٩٣	يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي مقياس سلوك اتخاذ المخاطرة ومستوي الدلالة	٤٧
٣٩٥	يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار	٤٨
٤٠٠	يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الادراكي	٤٩
٤٠٢	يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية	٥٠
٤٠٧	يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للفعالية الذاتية	٥١
٤١٠	يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة	٥٢
٤١٢	يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار	٥٣



ثالثاً :- فهرس الأشكال

رقم الصفحة	محتوي الشكل	رقم الشكل
٥١	يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار	١
٦١	يوضح قرارات الأزمات والفرصة	٢
١٠٢	يوضح نموذج ميللر لمعالجة المعلومات المعرفية	٣
١٨٤	يوضح خطوات استخدام نموذج بايز للقرارات	٤
١٨٩	يوضح نموذج تايلور عن المخاطرة	٥
١٩٩	يوضح عناصر الإدارة الجيدة	٦



الفصلُ الأولُ

مدخلُ للدراسةِ

أولاً: - مُقدمة الدراسة .

ثانياً: - مشكلة الدراسة .

ثالثاً: - أهمية الدراسة .

رابعاً: - أهداف الدراسة .

خامساً: - مصطلحات الدراسة .

سادساً: - حدود الدراسة .

الفصل الأول مدخل للدراسة

أولاً :- مقدمة الدراسة

يُعد مفهوم صنع القرار *Decision - Making* من المفاهيم التي ظهرت حديثاً ضمن أدبيات علم النفس ، ويُلاحظ أن الموضوعات ذات الصلة بهذا المفهوم مثل عمليتي الحكم *Judgment* وحل المشكلات *Problem Solving* قد دُرست من خلال مداخل متعددة ، إلا أنه وبدلاً من أن تسفر عن إمطة اللثام عن هذا المفهوم نجد أنها قد أدت إلي زيادة الغموض واللبس بين المشتغلين بعلم النفس (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢ ، ٦٣) .

هذا ، وتشير مراحل عملية صنع القرار إلي أنها عملية عقلية معقدة تلعب فيها عملية معالجة المعلومات دوراً بارزاً ، وبالتالي فإن العوامل العقلية هي أساس عملية صنع القرار ، كما أن الدراسة التجريبية لصنع القرار قد واكبت ظهور مجال علم النفس المعرفي الذي يهتم بمعالجة المعلومات ، التخزين ، الذاكرة ، الإدراك ، وكل هذه المجالات تؤثر في عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه (أنور رياض عبد الرحيم ، ١٩٩١ ، ١٧ - ١٩) .

إن العديد من الباحثين قد ركزوا علي الفروق الفردية التي تؤثر في طريقة تناول وتحديد الإستراتيجيات وحل المشكلات ، وهذا ما دعا (سشيونك *Schwenk* ، ١٩٨٨ ، ٢٥) إلي القول بأن الأسلوب المعرفي *Cognitive Style* يُعد من الفئات الرئيسية في التعامل مع الفروق الفردية ، فالأسلوب المعرفي لصانع القرار يحدد الطريقة التي يُتناول بها المشكلات .

هذا ، وقد أشارت (نادية محمود شريف ، ١٩٨٢ ، ١٢٠ - ١٢١) إلي أن بُعد الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي يُعتبر من أهم أبعاد الأساليب المعرفية التي نالت عناية واهتمام علماء النفس ، حيث يرتبط بمدى الفروق الموجودة بين الأفراد ومدى الثبات النسبي الذي نلاحظه

في سلوك كل منهم في تفاعله مع عناصر الموقف المحيط به ، حيث إن هناك أفراداً يتميز إدراكهم للمواقف بأنه إدراك شمولي يعتمد علي تنظيم المجال ووضوح أجزائه ، وسُمي أصحاب هذا النمط بذوي الأسلوب المعرفي المعتمد علي المجال *Field Dependence* ، وفي المقابل كان هناك أفراداً يتميز إدراكهم للمواقف بأنه إدراك تحليلي حيث يمكنهم إدراك عناصر الموقف منفصلة أو متميزة عن بعضها البعض ، وسُمي أصحاب هذا النمط بذوي الأسلوب المعرفي المستقل عن المجال . *Field Independence*

كما أشار (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ٩١) إلي أن " الفروق الفردية بين صانعي القرارات تُعتبر من العوامل الشرطية الهامة التي تؤثر علي عملية اتخاذ القرارات ، فالأفراد يختلفون في قيمهم الشخصية واتجاهاتهم وعاداتهم ، وهذا الاختلاف يؤثر علي مدي إدراك الأفراد للمشكلة وعلي تقييمهم للبدائل الممكنة لحل المشكلة ، فالسمات الشخصية لمتخذي القرارات تؤثر علي عنصرين هامين هما إدراك المشكلة ، وتقييم البدائل " .

كما أوضحت (دلال محمد الزغبى ، ٢٠٠١ ، ١٩٤) أن عملية اتخاذ القرارات تُعد وظيفة أساسية تمارسها الإدارة بل جوهرها ، وقد أشار (مصري حنورة ، ١٩٨٥ ، ٥٢٢) إلي أن عملية اتخاذ القرارات أحد مكونات السلوك القيادي .

وفي هذا الصدد أوضح (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧ ، ١١٩) إلي أن القيادة هي قلب الإدارة السابض كما أجمع أغلب رواد الإدارة علي أن اتخاذ القرارات هي العنصر الأساسي في القيادة ، وهي من الوظائف الأساسية التي يمارسها القائد في كل وقت من الأوقات .

كما ذكر (الحسن بن محمد المغيدي و محمد بن عبد الله آل ناجي ، ١٩٩٣ ، ٥١٢) أن الأسلوب القيادي *Leadership Style* يُشكل العامل الرئيسي الذي يلعب دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام ، والمؤسسات التربوية بوجه خاص فهو العمود الفقري لها .

هذا ، وقد أشار (باندورا و وود *Bandura & Wood* ، ١٩٨٩ ، ٨٠٥) إلي أن اتخاذ القرارات المعقدة يتأثر بمستوي الفعالية الذاتية *Self - Efficacy* للفرد صانع القرار .

كما أوضحت (راوية محمود دسوقي ، ١٩٩٥ ، ٢٧٠) أن الفعالية الذاتية هي " كفاءة الذات وميكانيزم معرفي يسهم في تغيير السلوك ، وهي تحدد السلوك المتوقع الذي يقوم به الفرد في مواجهة المشكلات التي تواجهه ، وتحدد كمية الطاقة المبذولة للتغلب علي المشكلات " .

وفي هذا الصدد أشار (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠ ، ٢٩٢) إلي أن " مفهوم الفرد عن فعاليته الذاتية يظهر من خلال الإدراك المعرفي لقدراته الشخصية ومن خلال تعدد خبراته ، كما أن فاعلية الذات تُعد أحد المصادر الهامة للفروق الفردية بين الأفراد في (الشعور ، التفكير ، الإثارة) فمن ناحية الشعور عندما تضعف معتقدات الفرد يصاب بالاكئاب والتشاؤم والقلق والشعور بالعجز ، ومن ناحية التفكير عندما ترتفع معتقدات الفرد عن فاعليته الذاتية تتحسن العمليات المعرفية والأداء في مواقف صنع القرار ، ومن ناحية الإثارة عندما ترتفع معتقدات الفرد عن فاعليته الذاتية يتحسن مستوي الدافعية والجهد المبذول في أداء المهمة " .

كما أشار (كروجر وديكسون *Kruegar & Dickson* ، ١٩٩٣ ، ١٢٣٥) إلي أن الفعالية الذاتية تؤثر على قرار الفرد المتعلق بأداء المهمة عندما يدرك الفرد المهمة باعتبارها فرصة ويمتنع الفرد عن أداء المهمة عندما يدركها على أنها بمثابة تهديد له .

كما أوضح (محمد نبيل عبد الحميد ، ٢٠٠٢ ، ١٢١) أن " حياة الإنسان ترتبط بالخطر ، فهو رفيقه منذ أن كان جنيناً في رحم أمه وحتى الممات ، فالحياة سلسلة من المخاطر ولكي يُقرر الشخص ما إذا كان سيعبر الطريق أم لا ، أم سيركب الطائرة أم لا ، أم سيتزوج أم لا كل هذه وغيرها من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات ، ولكن قد لا تكون نتائج تلك الاختيارات واضحة تماماً بالنسبة لمُتخذ القرار ، ومن هنا تكون قراراته محفوفة بالمخاطر ، ولكن المخاطر التي تواجه الإنسان

تُصقله لأنها تتضمن التحدي والمواجهة وبالتالي تُحوّله من إنسان تصنعه الأحداث إلى إنسان يُشكّل الأحداث بما يتناسب مع إمكانياته ، فالمخاطرة عملية مستمرة طالما أن هناك وعياً وإدراكاً ، فالإنسان يُدرك البدائل والاختيارات المتاحة ويُعمل فكره في إحداها فيُحدّد المميزات والعيوب في كل اختيار ويُقرّر في النهاية اختياراً واحداً يظهر في صورة سلوك ، فالمخاطرة ليست سوي تضحية بالقليل المضمون نظير الحصول علي الكثير المحتمل ، ولكن ليس معني ذلك أن المخاطرة ضربة حظ أو حدث غير منظم ولكنها تعتمد علي التحليل والرصد ودراسة الموقف ودراسة قدرات الإنسان ثم الإقدام علي التنفيذ ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن المخاطرة تتضمن هجمات متوالية ومحاولات مستمرة وأثناء ذلك يحاول الإنسان الاستفادة من أخطاء المحاولات السابقة لتصحيح المسار وتحقيق الهدف ، ولكن كلمة المخاطرة تجعل الإنسان مُتحفزاً ومُتحفظاً في نفس الوقت وربما يكون السبب في ذلك أن الإنسان يُقاوم الجديد بالفطرة أو أن الإنسان يخاف ويتوجس مما يجله أو لا يعرفه " .

هذا ، وقد أشارت (ليزا *Liza* ، ١٩٩٨ ، ١) إلي أن سلوك المخاطرة في اتخاذ القرارات ظاهرة مُخيفة ومُروعة ، فقد يلجأ بعض الأفراد لاتخاذ قرارات عندما تكون البدائل مجهولة النتائج أي في حالة عدم التأكد أي تتضمن احتمالات ذات نسبة نجاح ضعيفة ، ففي ظل التحديات المعاصرة يضطر بعض الأشخاص لاتخاذ قرارات مهمة لا تتعدى نسبة نجاحها عشرة في المائة فهي نسبة ضئيلة ، وهذا يتوقف علي مدي إدراك الفرد مُتخذ القرار لذاته ، وخبرته السابقة في اتخاذ المخاطرة ، فإن الفرد إذا اتخذ قرار المخاطرة لمرة واحدة فإنه سوف يعتاد علي ذلك لمرات عديدة خاصةً إذا اتضح له جودة القرار وفَعَالِيته . فاتخاذ المخاطرة ما هو إلا إعلان دائم عن الجديد غير المألوف ، وإطلاق طاقات الحرية في مخالفة التقاليد التي قد تُقيّد إرادة التجديد ، فهي مسئولية في تحمل تبعات القرار .

وفي هذا الصدد أشار (بسام العمري ، ٢٠٠٢ ، ٣١٨ ، ٣٢٥) إلي أن " عملية صنع القرار في الإدارة التربوية وبالأخص في الجامعة أمر يهم كل رجال الإدارة فيها ، كما يهم كل من يتأثر بهذه القرارات سلباً أو إيجاباً ، فصنع القرار الجامعي هو اختيار من بين بديلين أو أكثر من البدائل المختلفة المتاحة بعد الفحص الدقيق وجمع المعلومات واستقصائها ، وجمع المعلومات عن النتائج

التي تتمخض عن تبني القرار . وقد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح لجان صنع القرار الجامعي ، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات هم المرشحون إلي الانضمام إلي هذه اللجان ، فالأستاذ أكثر سلطة من الأستاذ المساعد والأخير أكثر سلطة من المدرس فهيكلية الرتب الأكاديمية التي تطبق في الجامعات هي نظام فعال للسيطرة والضبط المهنيين .

كما أن الهيئات الرسمية لصنع القرار الجامعي تُعرض فيها المشكلة من قبل رئيس الهيئة وتتخذ وجهات النظر فيها من جميع الأعضاء ، وفي النهاية يقوم رئيس الهيئة بمفرده باتخاذ القرار ويكلف الجهة المعنية بتنفيذه وهذا هو النظام المتبع في الجامعات العربية بوجه عام والمصرية بوجه خاص ، كما أنه في عملية صنع القرار يجري الالتزام بتراتبية هيئات صناعة القرار ، فلا يجوز مثلاً لمجلس القسم الذي يرأسه رئيس القسم الأكاديمي بالجامعة أن يبت في قضية تتعلق بالجامعة ، كما لا يجوز لمجلس الجامعة الذي يرأسه رئيس الجامعة أن يبت في قضية تتعلق بالقسم الأكاديمي قبل أن يُبت فيها أولاً من قبل رئيس القسم الأكاديمي ثم تعرض علي رئيس الجامعة في مجلس الجامعة ، فالهرمية مصانة من قرارات الجامعة وآليات صناعة القرار فيها " .

هذا ، وقد أشار (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ١٣٧ - ١٣٨) إلي أنه مما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا بحيث لم تعد المنظمات التعليمية الآن تسعى إلي تحقيق هدف واحد فقط كما كان من قبل ، وإنما عليها أن تسعى إلي تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة و المتشابكة ، مما زاد من المشكلات التي تواجه قيادات هذه المنظمات وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات .

ثانياً : - مشكلة الدراسة

تُعتبر عملية اتخاذ القرار إحدى العمليات الهامة التي يقوم بها الإنسان في كل وقت من الأوقات ولكنها عملية لا تقتصر علي المؤسسات والمنظمات السياسية ، والتعليمية ، والصناعية فقط فهي جزء من الحياة اليومية للفرد ، لكنها ليست عملية بسيطة بل معقدة وتختلف من فرد لآخر وفق ظروف وتداعيات بعضها يتعلق بالخصائص الذاتية للفرد والبعض الآخر يتعلق بالبيئة وكيفية إدراك متخذ القرار للعناصر فيها والبعض الثالث يتعلق بالموضوع الذي سيُتخذ قرار بشأنه (شاهيناز بسيوني ، د . ت ، ٢١٤) .

كما أوضح (محمد نبيل سعد ، ١٩٩٨ ، ٣٣٦ - ٣٣٧) أن المرحلة النهائية في عملية صنع القرارات هي اتخاذ القرارات *Decision - Taking* ، فعملية صنع القرارات أكثر شمولاً واتساعاً من القرارات ، وهي تُعتبر من المدخلات و المخرجات التي ترتبط بالموقف أو المشكلة فضلاً عن التفاعل بينهما ، ولكن عملية اتخاذ القرارات تُعتبر من المخرجات التي ترتبط بالموقف أو المشكلة .

كما أوضح (راجارام *Rajaram* ، ١٩٩٥ ، ٤٧ - ٥٢) أن صنع القرار يلعب دوراً هاماً في حياتنا اليومية ، ومعظم ساعات العمل تنقضي في اتخاذ القرارات ، وهو أحد الأشكال السامية للنشاط الإنساني .

هذا ، وقد أوضح (براون *Brown* ، ١٩٨٦ ، ٢٩٠٥) أن صنع القرار أحد الأنشطة الحياتية الهامة لدي جميع الأفراد وخاصة لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة فهم يتبعون أسلوب المشاركة في صنع القرار والذي يُعتبر جوهر عملية صنع القرار الأكاديمي . وهذا ما تحاول الباحثة التعرض له في هذه الدراسة .

ومن خلال تضارب نتائج الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الفروق بين الجنسين في اتخاذ القرارات تتضح مشكلة الدراسة فقد أشار (هيكسون *Hickson* ، ١٩٩٣) إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في القدرة علي اتخاذ القرارات

الفعّالة ، ولكن الإناث أوضحت أنهن لديهن القدرة علي اتخاذ القرارات أكثر من الذكور . في حين أشار (دنتون وزيتنوجلا *Denton & Zeytinogla* ، ١٩٩٣) إلي أن الإناث من رؤساء مجالس الأقسام العلمية يملن إلي التركيز في الرتب الأدنى في هرمية الجامعات لذلك فليديهن شعور بأنهن أقل سلطة وقدرة علي اتخاذ القرارات الجامعية .

كما أشار (يوسف جلال يوسف ، ٢٠٠٢ ، ٤٧) إلي أن القرار التربوي يحتل من الإدارة التربوية موقع اللب من الجسد ، فهو جوهرها و محور مركزها ، وحوله يدور النظام التربوي بكامل أجزائه و مختلف مكوناته .

ويُتخذ القرار التربوي وفق عدد معين من الخطوات لا تختلف كثيرا عن خطوات التفكير العلمي المعروفة والتي تتمثل في (فهم الموقف أو المشكلة وتحديدها ، وتحليل المشكلة ، وجمع المعلومات ذات الصلة وتحليلها ، ووضع معايير تقويم الحلول ، وصياغة واختيار الحلول ، وتنفيذ الحل أو القرار) .

كما أوضح (كوزير وآبلن *Cosier & Aplin* ، ١٩٨٢ ، ٢٧٥ - ٢٨١) أن عملية صنع القرار ترتبط بالأسلوب المعرفي للمدير - وهذا ما تحاول الباحثة التصدي له في هذه الدراسة - وقد استخدم الباحثان مؤشر النمط لمايرز - برجز *Myers - Briggs Type Indicator* ويرمز له بالرمز *MBTI* وذلك لقياس الأسلوب المعرفي لطلبة الدراسات العليا في مجال الإدارة ، وقد توصلا إلي أن المفحوصين من ذوي الدرجات المرتفعة علي النمط الحدسي يتميزون بالدقة في صنع القرارات والمنطقية في تتابع خطوات صنع القرار .

كما أشارت (هنت *Hunt* ، ١٩٨٩ ، ٤٥٣) إلي أهمية النمط المعرفي في كل الخطوات المتعلقة بعملية صنع القرار ، وقد استخدمت الباحثة مؤشر النمط ، وميز بين ثلاثة أنماط معرفية هي النمط التحليلي ، الحدسي ، والمختلط لدى صانعي القرار .

كما أوضح (**أينجر Iyengar** ، ١٩٨٩ ، ١٣٦٥) أن اتخاذ القرار يتأثر بالأسلوب المعرفي للفرد ومدى توافر المعلومات وذلك عندما استخدم مؤشر النمط لمابيرز – برجز .

كما أوضح (**محمد محمود محمود** ، ٢٠٠٢ ، ٦٣) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نوعية النمط المعرفي (النمط الحسي / التفكيرى) (النمط الحسي / الوجداني) (النمط الحدسي / التفكيرى) (النمط الحدسي / الوجداني) والخصائص النفسية (قوة الأنا ، والقيم الشخصية ، والقيم الاجتماعية) للمديرين صانعي القرارات .

كما أوضح (**خالد أحمد جلال** ، ١٩٩٧ ، ٤٢٢ ، ٤٣٠) أن " الأسلوب المعرفي يُعتبر متغيراً هاماً في اتخاذ القرار لدى مديري العموم ، كذلك متغيرات الشخصية (القدرات التحليلية – الدوجماتيقية – الميل للمخاطرة – تحمل / عدم تحمل الغموض) تُعتبر متغيرات هامة في اتخاذ القرار ، وأن متغيرات الشخصية والأسلوب المعرفي ذات قدرة تنبؤية دالة على مهام اتخاذ القرار " .

كما أكد (**براون Brown** ، ١٩٩٠ ، ٤٠١) على أن الأسلوب المعرفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً باتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة وذلك على اختبار الأشكال المتضمنة الجمعي . وفي هذا الصدد أشار أيضاً (**إلين Elaine** ، ١٩٨٤ ، ٣٢٥٧) إلى أن الأسلوب المعرفي يُعد منبئ قوي لقدرة الفرد على الاستدلال وحل المشكلات واتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة .

كما أشار (**ماك موريس وآخرون Mc Morris et al.** ، ٢٠٠٢) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد على المجال الإدراكي ، وأن المفحوصين ذوي الاستقلال عن المجال الإدراكي قد تميزوا عن المفحوصين ذوي الاعتماد على المجال الإدراكي في القدرة على اتخاذ القرار . وهذا ما تحاول الباحثة التعرض له في هذه الدراسة .

كما أوضح (مصري حنوره ، ١٩٨٥ ، ٥٢٢) أن اتخاذ القرار أحد مكونات السلوك القيادي الذي يُعد سلوكاً معقداً ومتعدد الأبعاد والظروف . كما أضاف (شفيق رضوان ، ١٩٩٤ ، ٨٩) أن النمط الديمقراطي يُعتبر من أفضل الأنماط القيادية تحقيقاً لأهداف المؤسسة التي يقودها القائد حيث يكون العمل بناء علي مناقشة ، والقرار يكون جماعي ، وأن القائد يشجع المرؤوسين علي المشاركة في صنع القرارات واتخاذها .

كما أشار (عبد الصمد قائد الأغبري ، ١٩٩٨ ، ١٢٣) أن النمط السائد بين مديري ووكلاء بعض مدارس التعليم العام في اتخاذ القرار هو نمط المشاركة وأن نمط التفويض هو النمط المساند الأول وذلك من وجهة نظرهم . وفي هذا الصدد أوضح أيضاً (الحسن بن محمد المغيدي ومحمد بن عبد الله آل ناجي ، ١٩٩٣ ، ٥١١) أن هناك تطابقاً بين تصور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام حول الأساليب القيادية للعمداء فهم يستخدمون أسلوب المشاركة الذي يعتمد علي مدي توافر بعض المهارات القيادية اللازمة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية وهي الموضوعية في اتخاذ القرارات والمرونة في توصيل القرار للعاملين معهم ومعرفة مبادئ الاتصال والقدرة علي استخدام السلطة وفهم الآخرين . وهذا ما تحاول الباحثة التصدي له في هذه الدراسة .

كما أوضح (محمد حسن رسمي ، ١٩٩٣ ، ٥٥) أن " مستوي المخاطرة في الجماعة تحت القيادة الترسلية يرتفع ، علي حين يرتفع مستوي حذر الأفراد عند اتخاذ القرار في ظل الغموض تحت القيادة الديمقراطية و التسلطية " .

كما أشار (ماجنيسون *Magnuson* ، ١٩٩٨ ، ١٤١٥) أن هناك سماتاً للقائد تساعد علي اتباع نظام المشاركة في صنع القرار منها الإبداع الشخصي ، واحترام المهنة ، واتباع موقف حيادي ، والحفاظ علي أهداف المؤسسة التي يديرها . كما أوضح (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٤ ، ٢١٨) أن هناك فروقاً بين الجنسين من المشرفين في المدارس الابتدائية في القيادة التوجيهية والقدرة علي صنع القرار . كما أشار (أميل فهمي حنا ، ١٩٩١ ، ١١) أن هناك فروقاً بين تقييم العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام للسلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس علي بعدي التقدير والمبادأة .

كما أشار (كيوني *Cuny* ، ٢٠٠٠ ، ٧٨) إلى أن صنع القرار من العوامل التي تؤثر علي القيادة . وهذا ما تحاول الباحثة التصدي له في هذه الدراسة .

كما أوضح (جيمس *James* ، ١٩٩٤ ، ٢١٢) أن الأفراد ذوي المستوي المرتفع في فعالية الذات يتسمون بالثقة بالنفس ، المثابرة ، الإصرار علي بلوغ الهدف والقدرة علي اتخاذ القرار ، بصرف النظر عن العقبات التي تواجههم ، فالإحساس بفعالية الذات يُعتبر محدداً هاماً لنجاح الفرد أو فشله في مختلف المهام التي يضطلع بها . وفي هذا الصدد أيضاً أوضحت (مديحة عثمان ونجاة زكي موسي ، ١٩٩٩ ، ٢٧٤) أن الفعالية الذاتية المرتفعة للفرد ترتبط بإستراتيجيات المواجهة المركزة علي المشكلة . كما أشارت (عواطف حسين صالح ، ١٩٩٣ ، ٤٦٥) إلى أن " الفعالية الذاتية تُمثل النشاط المعرفي للفرد الذي يقوم علي تقييمه للموقف المشكل في ضوء خبراته السابقة ، وأيضاً توقعاته المستقبلية فيما يتعلق بالقدرة علي التحكم الداخلي عند مواجهة موقف ضاغط يحتاج منه إلي قرار " . وهذا ما تحاول الباحثة التصدي له في هذه الدراسة .

كما أوضح (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠ ، ٢٩٥) أن فعالية الذات هي أحد موجهات سلوك الفرد ، فعندما يعتقد الفرد في فعاليته الذاتية ، فإنه يميل إلي أن يكون أكثر نشاطاً ، وتقديراً لذاته وثقة بنفسه ، ويمثل ذلك مرآة معرفية للفرد تشعره بقدرته علي التحكم في البيئة .

هذا ، وقد أوضح (كاهنيمان و تفرسكي *Kahneman & Tversky* ، ١٩٨٢ ، ١٢٣) أن اتخاذ القرار هو " مجموع الإجراءات التي تُتخذ ، وكذلك طرق التفكير والمعالجة للاختيار بين البدائل ، أو إيجاد حل لمشكلة للخروج من أزمة أو موقف طارئ . كما أن اتخاذ القرار بهذا المفهوم يصبح من قبيل الأعمال اليومية التي يمارسها إنسان هذا العصر ، ومع تعقّد الحياة وتعُدّد المواقف التي تُؤثر علي اتخاذ القرار ، أصبح القرار عملية صعبة ومعقدة خصوصاً في المواقف والمشكلات المصيرية ، لذلك قد يصاحبها قدر من المخاطرة " .

وفي هذا الصدد أوضح (محمود علي محمود ، ١٩٩٠) أن الغالبية العظمى من رؤساء مجالس الأقسام العلمية في منظمات البحث العلمي يميلون إلي اتخاذ القرارات بشكل فردي ، كما أن المرؤوسين يميلون إلي تجنب المسؤولية ، ورؤساء مجالس الأقسام العلمية لا يتخذون قرارات إلا في حالة التأكد ويميلون إلي الحذر الشديد ويتجنبون المخاطرة . وهذا ما تحاول الباحثة التصدي له في هذه الدراسة .

هذا ، وقد أشار (محمد حرب حمد ، ١٩٩٨) إلي أن " الأقسام العلمية في الجامعات هي الوحدة التنظيمية الأساسية فيها والتي يُعزى إليها الدور الرئيسي في تحقيق رسالتها إذ أنها تقوم بنشر المعرفة وتمييزها وتطبيقها ويتمثل ذلك علي التوالي في التدريس والتدريب وفي البحث العلمي وفي خدمة المجتمع ، ولهذا فإن الأقسام العلمية وحدات تنظيمية تقوم بالدور الأكبر في تحقيق نشر المعرفة وتمييزها وتطبيقها ، حيث إن القسم العلمي يُعتبر البناء الرئيسي في الجامعة التي تُعد نوعاً من التنظيم الإداري لتدعيم الأنشطة وتنسيقها لعشرات الأقسام العلمية المستقلة نسبياً ، وُبناء عليه ، فإن أي محاولة لفهم طبيعة الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي ودعمها وتطويرها تبدأ من الأقسام العلمية التي تُعد حجر الزاوية في عمليات الإصلاح والتقدم والتطوير كما ظهرت الأقسام العلمية كضرورة فكرية ووحدة إدارية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمنهج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، كما أن أي تحسين أو تطوير في القسم العلمي في أي مؤسسة جامعية أو أي ميدان معرفي يكمن في مكتب رئيس مجلس القسم العلمي ، حيث إن وظيفة رئيس مجلس القسم العلمي وظيفة هامة وصعبة تتطلب براعة ولباقة ودبلوماسية ومثابرة ومهارة وانتباهاً مُركزاً حول التفاصيل والأخذ بعين الاعتبار احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي " .

هذا ، وتري الباحثة أن هناك عدداً من الباحثين مثل (شاهيناز بسيوني ، د . ت) (راجارام *Rajaram* ، ١٩٩٥) (يوسف جلال يوسف ، ٢٠٠٢) (براون *Brown* ، ١٩٨٦) أكدوا علي أهمية عملية اتخاذ القرارات في كافة المؤسسات ، تعليمية كانت أو حكومية أو صناعية ، كما أن

اتخاذ القرار أحد الأنشطة الحياتية الهامة لدي جميع الأفراد وخاصةً لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة فهم يتبعون أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات .

كما اهتم بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي للقائد في كافة المؤسسات أياً كان نوعها مثل (كوزير وآبلن *Cosier & Aplin* ، ١٩٨٢) (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢) (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧) (براون *Brown* ، ١٩٩٠) حيث أكدوا علي أن الأسلوب المعرفي يُعتبر متغير هام في اتخاذ القرار ؛ أي أنه منبئ قوي لقدرة الفرد علي الاستدلال وحل المشكلات واتخاذ القرار ، ولكن الدراسات في هذا المجال قد أهملت إلي حد ما اتخاذ القرار لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية وهو مجال اهتمام الباحثة في هذه الدراسة .

كما أوضح كل من (مصري حنوره ، ١٩٨٥) (ماجنيسون *Magnuson* ، ١٩٩٨) (الحسن بن محمد المغيدي ومحمد بن عبد الله آل ناجي ، ١٩٩٣) أن اتخاذ القرار أحد مكونات السلوك القيادي .

كما ركزت دراسة كل من (جيمس *James* ، ١٩٩٤) (كروجر وديكسون *Kruegar & Dickson* ، ١٩٩٣) (عواطف حسين صالح ، ١٩٩٣) علي الفعالية الذاتية باعتبارها تؤثر علي قرار الفرد المتعلق بأداء المهمة .

كما ركزت دراسة كل من (كاهنيمان وتفرسكي *Kahneman & Tversky* ، ١٩٨٢) (محمد نبيل عبد الحميد ، ٢٠٠٢) علي أن اتخاذ القرار عملية صعبة ومعقدة خصوصاً في المواقف والمشكلات المصيرية ، لذلك قد يصاحبها قدرًا من المخاطرة وهو ما تحاول الباحثة التعرف عليه .

وفي ضوء هذا ، تكمن مشكلة الدراسة الحالية في خطورة اتخاذ القرار ، فمعظمنا يتخذ القرارات ولكن كثيراً منا ربما لا يفكر كثيراً في كيفية صنع واتخاذ القرارات ، وأن عمليات اتخاذ القرار تُحدد النتائج ، وما دور فعالية الذات والمخاطرة والاستقلال — الاعتماد علي المجال الإدراكي والقدرة

علي القيادة في اتخاذ القرار لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية ؟ ؛ أي الكشف عن السياق المُحدد لطبيعة اتخاذ القرار .

وعلي الرغم من أن هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية – والتي جاءت نتائجها لا تتسم بالاتساق والاتفاق – تناولت بعض متغيرات الدراسة ، فهناك دراسات تناولت اتخاذ القرار بصفة عامة ، وأخري تناولت فعالية الذات واتخاذ القرار وذلك علي عينات متباينة ، كما اهتمت دراسات أخرى بالقدرة علي القيادة وكذلك بالأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي ، إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت هذه المتغيرات كلاً علي حدة ، هذا من جانب ومن جانب آخر لم تتناولها لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ، كما لم تتناولها باعتبارها منظومة متفاعلة ، وهذا ما تحاول الباحثة التصدي له .

وتأسيساً علي ما سبق ، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة علي

التساؤلات التالية :-

- (١) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار و الأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٢) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٣) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٤) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٥) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار ؟ .

- (٦) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي ؟ .
- (٧) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية ؟ .
- (٨) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للفعالية الذاتية ؟ .
- (٩) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة ؟ .
- (١٠) هل لا يوجد فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار ؟ .

ثالثاً :- أهمية الدراسة

تُعد عملية اتخاذ القرار من الأنشطة الأساسية في حياتنا المعاصرة سواء علي المستوي الفردي أو علي المستوي الجماعي ، ولقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إلي ظهور مواقف تتطلب من الأفراد اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بعلاقاتهم وبعيائهم الأسرية وبمساراتهم العلمية والمهنية .

ويشهد عالمنا المعاصر اهتماماً متزايداً ، لم نشهده من قبل بالإدارة ، وذلك باعتبارها في مقدمة العوامل التي يمكن أن تغير وضع شعب من الشعوب ، وقد ازداد الاعتقاد بأن التخلف والتقدم أصبحا رهناً بتقدم الإدارة أو تخلفها أكثر من أي عنصر آخر ، فالإدارة تُعد أندر سلعة في عالم اليوم (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢ ، ١٠٧ – ١٠٨) .

وتُعتبر عملية اتخاذ القرارات التي تتم في منظمات العمل من المهام المحورية التي يقوم بها القادة والرؤساء علي كافة مستويات الإدارة ، وفضلا عن ذلك فإن عملية اتخاذ القرار ينظر إليها باعتبارها

جوهر عملية الإدارة بل يصل الأمر إلي القول بأن الإدارة هي اتخاذ القرارات (أيفانسيفيش وماتسون
(Ivancevich & Matteson ، ١٩٩٣ ، ٥٨٢) .

وقد توصل الأكاديميون والممارسون إلي أن فعالية المنظمات تتوقف علي الكفاءة في إدارة
العنصر البشري هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، توظيف وتوفيق وتخصيص الموارد المتاحة علي
نحو يمهّد الطريق ويُعبد المسارات الأدائية للأفراد من ناحية أخرى . كما يحتاج الأداء في المنظمات
بصفة عامة إلي تضافر واتساق جهود العاملين ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادة واعية تملك القدرات
والإمكانات والمهارات اللازمة ، فضلاً عن ذلك لديها الإدراك السليم عن أدوارها التي بواسطتها تحقق
التناغم والانسجام في الأداء ، ومن ثم فهي محققة للأهداف المنوطة بها . ولزيادة الفعالية الكلية للمدير
— أي مدير — عليه أن يعي ويدرك ما يتضمنه عمله الإداري ، فإن هدف الإدارة هو التأكد من أن النتائج
قد تحققت ، ولكي يتمكن المديرون من فهم ما ينبغي عليهم عمله لتحقيق النتائج ، عليهم أن يُمعنوا
النظر في طبيعة أعمالهم والمهام المتوقع منهم أدائها والاتجاهات والمهارات التي تساعد علي أداء هذه
المهام بكفاءة وفاعلية (إبراهيم محمود حسنين ، ١٩٩٨ ، ٢) .

هذا ، ولقد أصبحت المرأة جزءاً أساسياً من قوة العمل في الوطن العربي كما في دول
العالم الأخرى وذلك بعد أن ساهمت في التغلب على الحواجز المصطنعة بين العمل وحيات المنزل
وبين الرجل والمرأة في العمل ثم بدأت تدخل في مجال الإدارة والقيادة في التنظيم في الدول المختلفة
بل ويزداد عددها يوماً بعد يوم . ومنذ السبعينيات اهتمت البحوث بدراسة المرأة في الإدارة وقيادة
العمل الإداري (مصطفى تركي ، ١٩٩٣ ، ١٢٧) .

هذا ، وقد أشار (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ١٣٣) إلي أن " دراسة القرار في
مجال الإدارة التعليمية تُعتبر حديثة بالقياس لدراسته في مجالات الإدارة الأخرى والواقع أن اهتمام
الدارسين في مجال الإدارة التعليمية بعنصر القيادة أكثر من اهتمامهم بعنصر القرار ، وبالرغم من

هذا فإن الاهتمام بالقيادة لا يتناقض مع الاهتمام بالقرار ذلك لأن اتخاذ القرار هو إحدى المهام الأساسية للقائد التربوي " .

وفي هذا الصدد أوضح (شورت وجوهنستون *Short & Johnston* ، ١٩٩٤ ، ٥٨٢) أن رئيس مجلس القسم العلمي يعمل علي تفويض بعض سلطاته ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات حيث إن ذلك يساعد علي رفع معدل الإنتاجية العلمية لدي أعضاء هيئة التدريس وكذلك رفع الروح المعنوية ، كما أن التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات يُعطي إحساساً بالفعالية ويزيد من القدرة علي طرح بدائل جديدة لحل المشكلات .

كما أشار (بول *Paul* ، ١٩٩٨ ، ٢٣٢) إلي أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية يقع علي عاتقهم العديد من الضغوط من قبل أعضاء هيئة التدريس بالقسم والطلاب وعميد الكلية ، وكل هذه الضغوط تؤثر علي فعاليتهم في اتخاذ القرارات ، فقد ينشأ صراع حتمي بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية والباحثين الجُدد مما يُشكل ضغطاً جديد عليهم نظراً لاختلاف أسلوب التفكير ، ومما يزيد من الضغوط التي يشعر بها رؤساء مجالس الأقسام العلمية التطور التكنولوجي في التعليم والتدريس بأحدث التقنيات العالمية والمتطلبات الضرورية التي يجب أن تتوفر لدي خريجي الجامعات حتى يُمكنهم التواصل مع العالم الخارجي ، وكل هذه التحديات والتغيرات التي تُواجهها الجامعات يجب أن تُدار من خلال قيادة واعية بكل هذه الضغوط والتحديات المعاصرة وقوي أكاديمية عاملة تُعيد الثقة والتضامن (الاتحاد) وعدم الانفصال بين الكلية والإدارة من خلال رؤساء مجالس الأقسام العلمية فهم همزة الوصل بينهما وبين الطلاب لذلك يجب أن يتمتعون بالقدرة علي خلق جو من المرح والفكاهة للتخفيف من عبء وضغوط العمل لدي أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، والقدرة علي خلق روح الود والتعاون والمشاركة بينهم وبين الأعضاء العاملين بالقسم كل هذه السمات تساعد علي تخطي الصعوبات والتحديات المعاصرة وبقاء القسم العلمي علي قيد الحياة .

وفي هذا الصدد أشار (بيكينج *Pickering* ، ١٩٩٢ ، ٥٦) إلى أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية هم الذين يُمثلون الكيان الاجتماعي والثقافي للكلية ، كما أنهم يمتلكون عدة مهارات شخصية تؤهلهم لتولي المناصب القيادية مثل القدرة علي تفهم مشاعر الآخرين والقيم ، كما أنهم يرتبطون بالوحدات العلمية الأخرى كمختلف الجماعات ، فهم يمتلكون المُحددات الفلسفية للقيادة .

كما أوضح (هاينز *Hines* ، ١٩٩٢ ، ٣٣) إلى أن رئيس مجلس القسم العلمي الفعّال هو الذي يتمتع بالقدرة علي الاستبصار والاجتماعية وكثرة الاطلاع وسعة الأفق وخلق جو من الثقة بين العاملين وتفويض السلطات مما يُساعد علي استقلالية القسم العلمي والتغلب علي المشكلات والتحديات المعاصرة ، كما أن التفويض يساعد أيضاً علي فاعلية القرار .

كما أوضح (ماكجوفيرن *McGovern* ، ١٩٩٤ ، ٣٣) أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية يجب عليهم قيادة الأقسام بطريقة فعّالة وذلك لكي يتخطون ويتغلبون علي التغييرات والتحديات المعاصرة إلي شاطئ الأمان وذلك من خلال التركيز علي التعليم الفعّال للطلاب وخلق جيل واعي ومُدرِك للتطورات والتحديات والاهتمام بتطوير الكلية .

وفي ضوء ذلك تتضمن أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية و التطبيقية :-

أولاً : - الأهمية النظرية

(١) تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً علي جانب كبير من الأهمية وتنطلق أهميته من أهمية الأقسام العلمية باعتبارها وحدات أساسية في تحقيق أهداف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من تعليم وبحث وخدمة المجتمع ، وكذلك ينطلق من أهمية موقع رؤساء الأقسام لأنهم يمثلون العمود الفقري لإنجاح أقسامهم في تحقيق أهدافها واستمرارها ، كما أنهم يشكلون قاعدة الهرم الإداري للجامعات والتي تمثل بعداً خاصاً في اتخاذ القرارات العلمية للمؤسسة الجامعية .

- (٢) ندرة الدراسات في البيئة العربية – في حدود علم الباحثة – التي تناولت متغير اتخاذ القرار لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين .
- (٣) تناول الدراسة الأسلوب المعرفي لدي متخذي القرار وهو من المتغيرات التي نادراً ما يهتم الباحثون بدراساتها بالنسبة لاتخاذ القرار ومن هنا قد تبدو الحاجة ماسة إلي دراسات نفسية لطبيعة الأداء الإداري لفئة القيادات الإدارية في الكليات والجامعات .
- (٤) بالرغم من تعدد الدراسات المصرية – في مجال الإدارة – التي تناولت بالبحث فئة القيادات الإدارية في قطاع الأعمال والقطاع العام ومنظمات الإدارة العامة ، إلا أن الحاجة ماسة لدراسات نفسية تتناول القيادات الإدارية في المنظمات التعليمية .
- (٥) إن إجراء الكثير من الدراسات في مجال الإدارة لهو دليل علي تعاضد دور الإدارة في الوصول إلي النتائج التي تسعى إليها البناءات التنظيمية والتي تهيبئ بذلك لسائر المجتمع سبلاً لتحقيق التقدم . وبالنسبة للمنظمات التعليمية يحتاج الموضوع إلي شيء من الخصوصية وإلي المزيد من الاهتمام ، لأن النتائج في هذه المنظمات هم أدوات ومعدات المجتمع البشري والتي رهين المستقبل بمدي توفرهم وبمدي رقي أدائهم (إبراهيم محمود حسنين ، ١٩٩٨ ، ٨) .
- (٦) إن كفاءة وفاعلية رؤساء الأقسام العلمية بالكليات الجامعية يمهد المسارات والسبل المفضية إلي تهيئة كل ما من شأنه الوصول بالأفراد إلي المستويات الأدائية المحددة والمتسقة مع معايير النجاح المنشود .
- (٧) من اللافت للنظر أن معظم الدراسات النفسية التي أجريت في المنظمات التعليمية من المرحلة الابتدائية وحتى الجامعة قد ركزت اهتمامها علي نواحي الأداء التعليمي سواء للقائمين علي أمر التعليم أو الطلاب أو العلاقة التفاعلية بين القائمين علي أمر التعليم والطلاب . هذا ، وقد أشار (إبراهيم محمود حسنين ، ١٩٩٨ ، ٥) أنه يُخطئ من يظن أن الاهتمام الذي تركز علي سبرغور العملية التعليمية كافٍ للوصول بهذه المنظمات إلي ما تصبو إليه ، وما تتطلع إليه من تنفيذ وتحقيق للأهداف ، وعليه لابد من مناشط أخرى تسير بهذه المنظمات التعليمية إلى المرجو منها ، ألا وهي المناشط الإدارية أي الشق الإداري في

هذه المنظمات ، خاصة وأن من يقوم بالممارسات الإدارية في هذه المنظمات التعليمية هم فئة منتقاة ممن يمارسون العمل التعليمي في ذات الوقت .

(٨) إن الدراسات التي أجريت على أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية قد انحصرت في الاهتمام بالنشاطات التعليمية سواء لمعرفة القوى الدافعة للأداء أو لمعرفة مدى الرضا الوظيفي الناتج عن هذا الأداء ، ولا شك أن نتائج الأداء في هذه المنظمات مرهونة ومشروطة بمدى فاعلية وكفاءة العمل الإداري الذي يقوم به أولئك القادة بهذه المنظمات التعليمية .

(٩) إن توجيه الاهتمام لدراسة متغيرات الفاعلية الذاتية والقيادة الذي متخذي القرار من رؤساء الأقسام العلمية قد يلقي الضوء على الممارسة السليمة للمشاركة الأكاديمية في عملية اتخاذ القرارات حيث إن عدم الممارسة السليمة قد نتج عنها كما أشارت (سلوى فتحي أحمد ، ١٩٩٨ ، ٥٠٢) صراعات داخلية أثرت على مدى كفاءة الجامعات المصرية في أداء وظائفها كمنظمات أكاديمية تمارس وظائف أساسية تتمثل في البحث و التدريس وخدمة المجتمع .

(١٠) تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها من حيث إنها تعد مصادر قيمة ومهمة للفروق الفردية التي لها أهميتها في مجال علم النفس .

(١١) تتناول الدراسة فئة هامة من فئات المجتمع ألا وهي فئة رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين حيث إنهم صفة المجتمع ، يقضون معظم ساعات العمل في اتخاذ قرارات يتأثرون بها وتؤثر فيمن حولهم ، وهم فئة نادراً ما توجه الدراسات النفسية اهتماماً لها . وفي هذا الصدد أشار (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢ ، ٧٣) إلي أن نجاح الإدارات المتضمنة بالهيكل التنظيمي للجامعة من شأنه أن يسهم في انتظام وفاعلية الأداء الجامعي الأمر الذي ينعكس بالضرورة علي الأداء الكلي للعملية التعليمية بالجامعة .

ثانياً : - الأهمية التطبيقية

(١) تبرز أهمية الدراسة العملية من خلال النتائج التي تقدمها حيث إنها تعد مرآة لجميع المهتمين بالدراسات التي أجريت في مجال علم النفس الاجتماعي وبصورة خاصة عملية اتخاذ

القرار لدي القيادات التربوية ، فهي تلقت نظر المسؤولين والمختصين باتخاذ القرارات التربوية في الجامعة لأفضل أنواع السلوك القيادي المستخدم لدي رؤساء الأقسام العلمية من الجنسين ، بالإضافة إلي الطريقة التي يدركون بها الموقف أو المشكلة ومدى فاعليتهم الذاتية وهم بصدد عملية اتخاذ القرار .

(٢) قد تخرج هذه الدراسة بنتائج و توصيات ومقترحات قد تفيد المهتمين بالتعليم الجامعي عند اختيارهم للقيادات العلمية والإدارية من الجنسين .

(٣) لعل نتائج هذه الدراسة قد تُفيد في تبصرة القائمين علي العملية التعليمية بتطوير وتنمية الإدارة الأكاديمية وتزويد الرئاسة الأكاديمية بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار .

(٤) من خلال التعرف علي الأساليب المعرفية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، يمكن القيام بعملية موائمة بين نوعية النمط المعرفي لرئيس القسم العلمي وطبيعة نشاط القسم الذي يتولي إدارته ، وفي هذا الصدد أشار (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢ ، ١٠٤ - ١٠٥) إلي أن الأفراد من ذوي الاعتماد علي المجال يفضلون العمل في المجالات التي تتضمن تفاعلات اجتماعية مثل التعليم والتمريض ، بينما الأفراد من ذوي الاستقلال عن المجال يفضلون العمل في المجالات التي تعتمد علي التحليل مثل مجالي العلوم والهندسة ، ومن هنا فإن اختيار المديرين يجب أن يكون وفقاً لمدي ملائمة خصائصهم المعرفية لطبيعة المهام التي تنفذها منظماتهم ، فقد لا ترجع مشكلات الإدارة في الجامعات المصرية إلي نقص الإمكانيات بقدر ما ترجع إلي سمات وسلبيات متخذي القرارات الجامعية .

رابعاً :- أهداف الدراسة

إن عملية اتخاذ القرار هي جزء من الحياة اليومية للفرد ، وهي عملية معقدة للغاية ، كما أنها تختلف من فرد إلي آخر وفق ظروف وتداعيات بعضها يتعلق بالعوامل الذاتية للفرد صانع

القرار والبعض الآخر يتعلق بالبيئة المحيطة بالفرد والبعض الثالث يتعلق بالموضوع الذي سيُتخذ بشأنه القرار (شاهيناز بسيوني ، د . ت ، ٢١٤) .

هذا ، وقد أشار (مهني غنايم ، د . ت ، ٣٨٩) إلي أن الجامعة هي معقل الفكر ومركز الإشعاع الحضاري علي المجتمع ، وهي جديرة ببحث المشكلات المتعلقة بمختلف القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، لذا يجب أن تكون الجامعة نموذجاً يُحتذى به من قبل المؤسسات الاجتماعية في تسيير أمورها الإدارية حيث إن الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية من خلال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وهي تقوم بهذا الدور الأساسي تحتاج إلي إدارة فعالة لتلك الموارد البشرية في بُعديها الكمي والكيفي ، فالجامعة تُدار من خلال عدة مجالس علي رأسها مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة ، ومجالس الدراسات العليا وشئون الطلاب وشئون خدمة المجتمع برئاسة نواب رئيس الجامعة ، كما أن مجالس الكليات تُشارك في إدارة الجامعة برئاسة عمداء الكليات وكذلك مجالس الأقسام العلمية ، وقد يُشارك في إدارة الجامعة الأمين العام والأقسام والوحدات الإدارية التابعة له ، وكذلك أمناء الكليات والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، لذا فإن إدارة الجامعة ليست وفقاً علي رئيسها أو نوابها أو عمداء الكليات بها (وإن كان لكل منهم مهام في حدود مسؤولياته) بل هي مسئولية مشتركة بين جميع مستويات الهرم الإداري بالجامعة .

كما أوضح (سيف الإسلام علي مطر ، ١٩٨٧ ، ١٤٥) أن " الأقسام العلمية ظهرت نتيجة لنمو المعرفة المتخصصة ، وظهور فروع أخرى جديدة لتلك المعرفة ، وانتشار روح البحث العلمي ، والاعتقاد في الدراسات المنظمة المتراكمة بأنها أسلوب أساسي لتوسيع آفاق المعرفة ، وكذلك لتزايد أعداد الطلبة ، وعدم قدرة الجامعة كإدارة مركزية علي فعل شيء من اختيار الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، وعمل المناهج وتطورها فقد ظهرت الأقسام العلمية كضرورة فكرية ، ووحدة إدارية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمناهج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، تلك القرارات التي أصبح من الصعب أن تُتخذ في الإدارة الجامعية بكفاية ودقة ، حيث إن القسم العلمي اليوم هو رافد لفرع المعرفة المتخصص في الجامعة ، كما أنه وحدة إدارية تؤدي رسالة الجامعة والمهام

المطلوبة التي تُؤديها من تدريس وبحث وخدمة مجتمع . وعموماً ، تُعتبر الأقسام العلمية حلقة الوصل الأساسية بين مؤسسات التعليم العالي وفروع المعرفة ، وهي التي تربط العلماء والدارسين وأعضاء هيئة التدريس في مجموعة مُنظمة ، وتقوم بدور مُحدّد في مجال معين من مجالات المعرفة وميادينها ، وتضم الأفراد الذين يعتبرون مشاركين في نقل المعرفة وتنميتها .

هذا ، وتنطلق أهمية الأقسام العلمية أيضاً من أهمية موقع رؤساء مجالسها لأنهم يُمثّلون مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها ، والجامعات عبارة عن اتحاد بين أجزاء مستقلة كل منها بهوية معينة واستقلالها ، وهذه الأجزاء هي الأقسام العلمية ، وأن قوتها ونجاحها في أداء مهامها يُظهر نجاح الجامعة واستمراريتها في البقاء ، حيث إن الأقسام العلمية تُمثّل بالنسبة إلي الإداريين في الجامعة وحدة تعليمية أساسية ، وبالنسبة للطلبة وحدات تعليمية لدراسة تخصص معين والإعداد لمهنة معينة ، وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس سُلماً وظيفياً علمياً ومكاناً للبحث والتنمية المعرفية ، بالإضافة إلي ذلك فالأقسام العلمية هي القوي المؤثرة والفعالة في تحديد مكانة الجامعة ، وفي معظم الأحيان تُمثّل الأقسام العلمية مصدراً من مصادر تمويل الجامعة وذلك عن طريق المنح والهبات والعقود التي تأتي إلي الأقسام للاستخدام في بحث معين " .

كما أشار (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧ ، ١١٩) إلي أن اتخاذ القرارات هو العنصر الأساسي في القيادة . كما أوضحت (سعاد علي إبراهيم ، ٢٠٠٠ ، ١) أن القيادة من أكثر المتغيرات تأثيراً علي السلوك التنظيمي حيث تُؤثر علي دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وقدرتهم علي اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات الإدارية . كما أوضح (سويني Sweeney ، ١٩٨١) أن تحليل المشكلة والقدرة علي اتخاذ القرار من العوامل التي تُؤدي إلي فاعلية الأداء بالنسبة للقائد .

كما أشار (دافيد وليزا David & Lisa ، ١٩٩٨ ، ٥) إلي أنه من المستحيل أن نتصور الحياة اليومية للفرد بأنها خالية من المخاطر والأخطار والمواقف مجهولة العواقب (النتائج) ، لذلك فإنه

يجب علي الفرد أن يفهم عملية المخاطرة ويدركها فهي مكون هام لسلوك اتخاذ قرار المخاطرة ، وهي عملية تكاملية تقود الفرد لفهم المهام المعرفية .

هذا ، وقد أشارت (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨ ، ٩٤) إلي أن المدير الأكاديمي يحتاج إلي قدر من التصور والمقدرة علي التحليل يتساوي فيه مع أقرانه ثم قدراً أوفي من الصبر والمهارة والإقناع يستخدمه في قيادة أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطاته .

هذا ، وقد أشار (هارينجتون *Harrington* ، د . ت) إلي أن الأقسام العلمية تمثل قلب الجامعة ، وهي مفتاح شهرتها وتألقها ، فالجزء الأكبر من قوة التعليم العالي في أمريكا يأتي من قوة أقسامه العلمية ، ومن خلال هذه الأقسام تتجح الكليات والجامعات حيث إن سمعة الكليات والجامعات تكمن في سمعة أقسامها العلمية وقوة بناء الجامعة تتبع من أقسامها ، وقد أوضحت دراسة (دايكز *Dykes* ، ١٩٦٨) أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الأكاديمية كانت أكثرها تؤخذ في الأقسام الأكاديمية . كما أشار (رايان *Rayan* ، ١٩٧٢) إلي أن الأقسام العلمية هي السبيل الذي من خلاله يؤثر أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بها . كما أوضحت (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨ ، ٣٤٤) أن المشاركة الأكاديمية تتم من خلال وسائل معينة داخل القسم أو الكلية أو الجامعة وأهم هذه الوسائل هي : مجلس القسم ، مجلس الكلية ، مجلس الجامعة ، اللجان العلمية ، اللجان الإدارية ، وأن هناك ارتفاعاً في درجة فاعلية المشاركة الأكاديمية في اتخاذ القرارات في القسم ، حيث يمثل القسم العلمي الوعاء الأساسي للفكر والسيطرة الأكاديمية فيما يتعلق بإدارة الشؤون الأكاديمية . كما يعتمد الرئيس الأكاديمي في إدارته لقسمه أو كليته علي سلطته الوظيفية أكثر من سلطته الإدارية النابعة من التسلسل الإداري الهرمي مما يجعله في احتياج أكثر من أي رئيس إداري آخر لمهارات التفاوض والقيادة والإقناع وكسب الثقة والفعالية لأنه يعتبر الشخص الأول بين مجموعة متساوية مما يصعب دوره القيادي ، وإذا حاول أن يستخدم سلطته الهرمكية أو علاقة الرئيس بالمرؤوس مع أعضاء القسم أو أعضاء الكلية الذي يُعتبر رئيساً أكاديمياً لهم فإنه يلقي مقاومة وينشأ صراع بينه وبينهم بشكل قد يدمر العلاقات الأكاديمية وبالتالي فالمطلوب من الرئيس الأكاديمي أن يكون

علي درجة من الذكاء والحذر في تعامله مع أعضاء القسم أو الكلية وإلا تفاقم هذا الصراع – صراع أكاديمي ، أكاديمي أو إداري ، أكاديمي – ومن ثمَّ كان عليه أن يكون ذو قدرات ومهارات إدارية لإدارة هذا الصراع واحتوائه وإلا إتهم بالتقصير سواء من قبل الأكاديميين أو الإدارة .

وفي ضوء هذا ، يمكن تحديد أهداف الدراسة في التعرف علي :-

- (١) العلاقة بين سلوك اتخاذ القرار و الأسلوب المعرفي (الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي) لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٢) العلاقة بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٣) العلاقة بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٤) العلاقة بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٥) الفرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار .
- (٦) الفرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي .
- (٧) الفرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية .
- (٨) الفرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للفعالية الذاتية .
- (٩) الفرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة .

(١٠) الفرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار .

خامساً : - مُصطلحات الدراسة

(١) اتخاذ القرار *Decision - Taking*

أوضح (محمد ياسين وإبراهيم درويش ، ١٩٧٥ ، ٢٠١) أن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب ، إنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية ، سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية .

كما أشار (ليون وآخرون . *Lyon et al* ، ١٩٧٦ ، ٨٩) إلي " أن كلمة قرار هي كلمة شائعة لدرجة أننا نادراً ما نسأل عن معناها ، فالتعريف الدقيق لها هو في الحقيقة أكثر حيرة لما يبدو ، وأن الأبنية المختلفة للتعريفات تشير إلي القرار بأنه : حل نهائي للشك وعدم التأكد ، وعلي آية حال فإن اتخاذ القرار هو عملية تحديد وتقييم للبدائل المتاحة أمام صانع القرار ، وفي النهاية اختيار أسلوب التنفيذ أي اتخاذ القرار باختيار البديل المناسب من بين البدائل " .

كما أشار (أميل فهمي حنا ، ١٩٩١ ، ٢٢) إلي أن أصل كلمة قرار يرجع إلي اللغة اللاتينية ومعناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الأمرين علي الآخر .

كما أوضح (عبد الهادي الجوهري ، ١٩٨٢ ، ٨٨) أن صنع القرار هو "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين " .

وقد عرّف (موفق شوقي الحمداني ، ١٩٨٢ ، ١٣٣) عملية اتخاذ القرار بأنها " اختيار بديل للسلوك أو التصرف من جملة البدائل المتاحة " .

كما يشير (سمير محمد يوسف ، ١٩٨٣ ، ١٥١) إلى مفهوم اتخاذ القرار علي أنه " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتبعها " .

كما عرّف (بيتل و رامسي *Bittle & Ramsy* ، ١٩٨٥ ، ٢١٣) صنع القرار بأنه "عملية عقلية تتم عن طريق جمع المدير للمعلومات واستخدامه لها وذلك بسؤال الآخرين وتنقية الإجابات لإيجاد المعلومات المناسبة وتحليل البيانات لاتخاذ قرار" .

كما أشار (أنور رياض عبد الرحيم ، ١٩٩١ ، ١٧) إلى أن عملية اتخاذ القرار هي الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار حيث إن صنع القرار هو " سلوك الفرد في المواقف الحياتية التي تتطلب حلاً من إدراك وتحديد المشكلة وتقييم البدائل أو الحلول باستخدام المعلومات المتوفرة لديه والمفاضلة بينها علي أساس المنفعة أو تقليل الخسارة أو الخطر وتحديد أحد هذه البدائل " .

كما أشار (إبراهيم علي إبراهيم وعبد الرحمن سيد سليمان ، ١٩٩٢ ، ٣٤٧) إلى أن المعني الواضح لاتخاذ القرار يتمثل في أن هناك عدة بدائل تحتاج إلي المفاضلة بينها واتخاذ أنسبها ، ومن ثم فعلمية المفاضلة هذه هي صلب اتخاذ القرار .

كما أشار (ضياء الدين زاهر ، ١٩٩٦ ، ١٦) إلى أن اتخاذ القرار هو " عملية عقلية وموضوعية للاختيار بين اثنين أو أكثر من بين البدائل ، وهذه العملية تعتمد بدرجة كبيرة علي المهارات الخاصة بمتخذي القرار ، فالبدائل تشكل مواقف متنافسة تتضمن قدراً كبيراً من المجازفة وعدم اليقين " .

كما عرّف (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ٦٠) اتخاذ القرار بأنه " موقف يحتاج إلي قرار أو توقع اجتماعي وتوجد عدة بدائل أمام الفرد ، بحيث يختار إحداها من خلال جميع البدائل المتاحة في ضوء النتائج المتوقعة لكل بديل " .

كما أوضح (محمد نبيل سعد ، ١٩٩٨ ، ٣٣٦) أن اتخاذ القرار هو " اختيار بديل من بين البدائل المطروحة " .

كما أوضح (جافين Gavin ، ١٩٩٨ ، ٩٥) أن عملية اتخاذ القرار هي "عملية عقلية يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل ، وذلك اعتمادا علي مدي الفائدة والمنفعة لكل بديل من هذه البدائل " .

كما عرّف (بسام العمري ، ٢٠٠٢ ، ٣٠٩) اتخاذ القرار بأنه " اختيار البديل الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة التي يديرها القائد متخذ القرار بأقل تكلفة وأفضل نتائج " .

كما عرّف (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢ ، ١٥٠) صنع القرار بأنه " عملية ديناميكية يتم فيها التفاعل بين كافة المشاركين والذين يُنَاط بهم تحديد واختيار سياسة معينة وذلك من أجل التوصل إلي اختيار القرار المناسب " .

كما أشار (محمد عبد الغني حسن ، ٢٠٠٣ ، ١٢٧) إلي أن اتخاذ القرار هو " قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير مُحددة لاختيار البديل الأكثر تناسبا للتعامل مع الحدث ، ويُعبّر القرار في النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصر البشري المستهدف به حيث إن الإجراءات الحديثة في اتخاذ القرار تُركّز علي المفاضلة بين أكثر من بديل والمعايير التي يتم اتخاذ قرار في ضوءها تُمثّل أساساً لعملية الاختيار " .

كما عرّف (صابر سفينه سيد ، ٢٠٠٣ ، ٩١) اتخاذ القرار بأنه " الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف مُعين بعد دراسة النتائج المترتبة علي كل بديل وأثرها علي الأهداف المطلوب تحقيقها " .

هذا ، وتري الباحثة أن هناك اتفاقاً بين الباحثين (بيتل ورامسي *Bittle & Ramsy* ، ١٩٨٥) ، (جافين *Gavin* ، ١٩٩٨) ، (ضياء الدين زاهر ، ١٩٩٦) (موفق شوقي الحمداني ، ١٩٨٢) ، في أن اتخاذ القرار هو عملية عقلية ، كما أكد (ضياء الدين زاهر ، ١٩٩٦) علي المهارات الخاصة بمتخذي القرار ، في حين أوضح (أنور رياض عبد الرحيم ، ١٩٩١) أن اتخاذ القرار هو " سلوك الفرد في المواقف الحياتية التي تتطلب حلاً من إدراك وتحديد المشكلة وتقييم البدائل أو الحلول باستخدام المعلومات المتوفرة لديه والمفاضلة بينها علي أساس المنفعة أو تقليل الخسارة أو الخطر وتحديد أحد هذه البدائل " . كما عرّف (بسام العمري ، ٢٠٠٢) اتخاذ القرار علي أنه " اختيار البديل الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة التي يديرها القائد متخذ القرار بأقل تكلفة وأفضل نتائج " . كما أضاف (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢) أن صنع القرار عملية ديناميكية يتم فيها التفاعل بين كافة المشاركين والذين يناط بهم تحديد واختيار سياسة معينة وذلك من أجل التوصل إلي اختيار القرار المناسب .

هذا ، وتُعرف الباحثة سلوك اتخاذ القرار بأنه اختيار حل للمشكلة موضوع القرار والذي يتطلب من متخذي القرار اتخاذ قرار بشأنه من بين عدد كبير من البدائل (الحلول) المتاحة أمامهم وذلك بناء علي قدر المعلومات المتوفرة لديهم ، ومدى تقبلهم لمشاركة زملائهم في العمل لهم للتوصل إلي القرار المناسب بناء علي وجهات النظر المختلفة للأعضاء ، وكذا الوقت المتاح أمامهم لاتخاذ القرار ، وبعض الخصائص التي تتعلق بشخصياتهم وطريقتهم في التفكير .

التعريفُ الإجرائي : -

يُعرف مصطلح اتخاذ القرار إجرائياً بأنه " الدرجة التي يحصل عليها المفحوص علي مقياس سلوك اتخاذ القرار المُصمّم في هذه الدراسة ، والذي يتكون من خمسة أبعاد هي القدرة علي تحديد البدائل والقدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار والقدرة علي جمع المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات " .

٢) الأسلوبُ المعرفي *Cognitive Style* :-

عرّف (أنور محمد الشرقاوي ، ١٩٨١ ، ٦٤) الأساليب المعرفية بأنها " الطرق التي يُدرك بها الفرد المعلومات التي تشكل المجال الاجتماعي وبالتالي تقديم الاستجابة ، والتي تُعبر عن الفروق الفردية في كيفية ممارسة العمليات المعرفية المختلفة مثل الإدراك ، والتفكير ، وحل المشكلات " .

كما عرّفت (نادية محمود شريف ، ١٩٨٢ ، ١١٠) الأساليب المعرفية بأنها " ألوان الأداء المفضلة لدى الفرد لتنظيم ما يراه وما يدركه حوله وأسلوبه في تنظيم خبراته في ذاكرته ، وأساليبه في استدعاء ما هو مختزن في الذاكرة ، بمعنى آخر هي الاختلافات الفردية في أساليب الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير ، والفروق الموجودة بين الأفراد في طريقتهم في الفهم والحفظ واستخدام المعلومات " .

كما عرّف (هوبر *Huber* ، ١٩٨٣ ، ٥٦٧) الأساليب المعرفية بأنها " سلوك المعالجة الذي يظهره الفرد عند التحليل والصياغة أو الاكتساب والتفسير للمعلومات والبيانات في القيمة المفترضة لاتخاذ القرار " .

كما أوضح (حسين محمد علوي ، ١٩٨٧ ، ٥٨) أن الأسلوب المعرفي هو " الأسلوب الذهني المميز للفرد الذي اعتاد علي استخدامه في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات عند التعامل مع البيئة " .

كما أوضح (عبد المطلب أمين القريطي ، ١٩٨٧ ، ٩٥) أن الأساليب المعرفية عبارة عن " نماذج لتحصيل المعلومات وتكوينها وتناولها ، سواء كان مصدرها ذاتياً ؛ أي الفرد نفسه ، أو خارجياً ؛ أي البيئة المحيطة " .

كما عرّف (فتحي مصطفى الزيات ، ١٩٨٩ ، ٣١٩) الأساليب المعرفية بأنها " الأبعاد النفسية التي تطف خلف أسلوب الفرد المميز في اكتساب وتجهيز المعلومات ، وهي طريقة الفرد في توظيف المعرفة " .

كما أوضح (جمال محمد علي ، ١٩٩١ ، ٣٧٣) أن الأساليب المعرفية تُعبر عن الطريقة الأكثر تفضيلاً لدي الفرد في تنظيم ما يدركه ويراه ويتذكره ويفكر فيه ، وهي تشير إلى الطرق التي يفضلها الفرد في تصور وتنظيم عالم المثيرات المحيطة به .

كما عرّف (بوستيك و تالينت *Bostic & Tallent* ، ١٩٩١ ، ١٢٩٩) الأساليب المعرفية بأنها " الطرق التي يتبعها الأفراد في تنظيم ومعالجة المعلومات عند حل المشكلة " .

كما أشار (هاشم علي محمد ، ١٩٩٢ ، ٣٧ - ٣٨) إلى أن تعدد المفاهيم و المسميات للأسلوب المعرفي أدّى إلى تعدد الأساليب المعرفية ذاتها ، فالأساليب المعرفية من منظور الأنظمة هي خواص بنائية للنظام المعرفي نفسه مثل " التعقيد المعرفي في مقابل التبسيط المعرفي " ، ويتصف أصحاب أسلوب التعقيد المعرفي بأن لديهم درجة عالية من التمييز والتوضيح والتكامل لبيئتهم ، بينما يتصف أصحاب أسلوب التبسيط المعرفي بأن لديهم درجة منخفضة من التمييز والتوضيح والتكامل . وهناك من المفاهيم ما يصف الأساليب المعرفية بأنها أنماط ذات خصائص ثابتة للإدراك والتذكر والتفكير وحل المشكلات مثل " الرتبة في مقابل الصرامة " وهو بُعد الفروق الفردية الثابتة في النزعة أو الميل إلى أن يستوعب الفرد في مقابل أن يضخم اختلافات المثيرات في الذاكرة ، وأيضاً بُعد " التصفح في مقابل التركيز " ويشير إلى الفروق الفردية في شمولية وحدة انتشار الانتباه . وهناك من المفاهيم ما يصف الأساليب المعرفية بأنها تفضيلات معرفية مثل بُعد " التفصيل للتصنيفات الواسعة في مقابل التفصيل للتصنيفات الضيقة للمثيرات " ، أو كإستراتيجيات مفضلة أو مضادة لاتخاذ القرار مثل " المخاطرة في مقابل الحذر "

أو كإستراتيجيات متأصلة وراسخة للتعلم واكتساب المعرفة مثل " الأسلوب التحليلي في مقابل الأسلوب الشمولي في البحث " وهو مرادف لأسلوب الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي .

كما أشار (روجر ومارجريت *Roger & Margeret* ، ١٩٩٣ ، ٦٣٠) إلي أن الأساليب المعرفية هي " الطرق المتميزة التي يدرك بها الأفراد الواقع ويتعاملون معه " .

كما أشار (هايز و الينسون *Hayes & Allinson* ، ١٩٩٤ ، ٥٣) إلي أن الأساليب المعرفية هي " الطريقة التي يكتسب الفرد بها المعلومات ويخزنها ويستخدمها " .

كما أوضح (حمدي علي الفرماوي ، ١٩٩٤ ، ٤) أن الأساليب المعرفية هي " طرق أو سُبل أو إستراتيجيات الفرد المميزة في استقبال المعرفة والتعامل معها وإصدارها ، ومن ثم الاستجابة علي نحو ما ، فهي طريقة الإنسان في التذكر والتفكير ، بمعني أشمل هي أسلوب الفرد الذي يرتبط بتجهيزه أو تناوله للمعلومات " .

كما أوضح أيضاً (أنور محمد الشرقاوي ، ١٩٩٥ ، ١١) أن الأساليب المعرفية هي " طرق يتناول بها الأفراد المشكلات التي يتعرضون لها في مواقف حياتهم المختلفة " .

كما عرّف (طلعت الحامولي ، ١٩٩٧ ، ٤٧) الأساليب المعرفية بأنها " الطريقة المميزة لدي الفرد والتي يتبعها في تنظيم مدركاته عن مفاهيم وموضوعات البيئة الخارجية ، وهي المسؤولة عن الفروق الفردية في الجوانب النفسية والاجتماعية ، وتتميز بالثبات النسبي مما أدي إلي إمكانية التنبؤ بسلوك الأفراد في المواقف المختلفة " .

كما عرّف (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ١٦٩) الأساليب المعرفية بأنها " وظائف موجهة لسلوك الفرد ، ويمكن تعريفها علي أنها قدرات عقلية معرفية ، أو أنها ضوابط عقلية معرفية أو الاثنيين معاً ، بالإضافة إلي أنها من الممكن اعتبارها سمات تُعبر عن

الجوانب المزاجية في الشخصية ، ويفضل تسميتها بالأساليب العقلية بدلا من الأساليب المعرفية فهي ترتبط بعمليات الذاكرة والتفكير وحل المشكلات " .

كما أوضح (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧ ، ٥٣) أن الأساليب المعرفية هي " طرق متسقة للذات في تناول ومعالجة المعلومات وذلك من خلال الإدراك والذاكرة والتفكير " .

كما أوضح (عابد عبد الله النفيعي ، ١٩٩٩ ، ٥٤) أن الأساليب المعرفية هي " الطرق أو الأساليب التي يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع المثيرات التي يتعرضون لها في مواقف حياتهم المختلفة ، مما يساعدنا علي كشف الفروق بين الأفراد ، ليس في المجال المعرفي فقط ، وإنما أيضاً في المجال الوجداني و الاجتماعي والانفعالي ودراسة الشخصية ، وبالتالي تفسر الأساليب المعرفية المميزة للفرد في ضوء أساليب النشاط التي يمارسها ، بغض النظر عن محتوى هذا النشاط " .

كما عرّف (سليم محمد سليم ، ٢٠٠١ ، ١١٠) الأساليب المعرفية بأنها " الطرق التي يستخدمها الفرد في تفاعله مع المواقف المختلفة ، وهي تركز على الفروق الفردية في عمليات المعرفة المختلفة كالإدراك و التفكير و التصور و التذكر ؛ بمعنى أنها تتناول طريقة ممارسة الفرد لنشاطه المعرفي وليس لمحتوى ونوع هذا النشاط ، وهذه الأساليب تتسم بالثبات النسبي ، وهي من الأدوات الفعالة في تفسير السلوك في المواقف المختلفة " .

٣) الاستقلال . الاعتماد علي المجال الإدراكي :-

Field Dependence - Independence

أوضح (سامي محمود أبو البيه ، ١٩٨٥ ، ١٥) أن الفرد القادر علي إدراك عناصر المجال بشكل مستقل أو منفصل يُعرّف بأنه مستقلاً عن المجال الإدراكي ، بينما الفرد الذي يدرك المجال معتمداً علي عناصر أو معايير اجتماعية معينة بحيث يخضع هذا الإدراك بشكل واضح لتنظيم المجال يُعرف بأنه معتمداً علي المجال الإدراكي .

كما عرّف (أنور محمد الشرقاوي وسليمان الخضري الشيخ ، ١٩٨٩ ، ٤) أسلوب الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي بأنه " الطريقة التي يدرك بها الفرد الموضوع أو الموقف وما به من تفاصيل ، فالفرد الذي يتميز بالاستقلال عن المجال الادراكي يُدرك أجزاء المجال الادراكي في صورة منفصلة أو مستقلة عن الأرضية المُنظمة له ، بينما الفرد الذي يتميز بالاعتماد علي المجال الادراكي يخضع إدراكه للتنظيم الشامل (الكلي) للمجال ، أما أجزاء المجال فإن إدراكه لها يكون مُبهماً " .

عرّف (زكريا الشربيني ، ١٩٩٢ ، ٢٨٠) الاستقلال عن المجال الادراكي بأنه " النزعة إلي إدراك مفردات الأشكال علي أنها منفصلة عن الخلفية المختفية فيها أو المتضمنة فيها ، مع قلة الميل للتأثر بالعناصر والتفاصيل غير ذات الصلة بالشيء محور الاهتمام " بينما عرّف الاعتماد علي المجال الادراكي بأنه " النزعة إلي إدراك مفردات الأشكال علي أنها متصلة بالخلفية المختفية فيها أو المتضمنة فيها ، مع الميل للتأثر بالضوضاء الادراكية كموجهات ومرشحات لتجهيز المعلومات حول الشيء محور الاهتمام " .

كما عرّف (عبد العال حامد عجوة ، ١٩٩٢ ، ١٧) أسلوب الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي بأنه " الطريقة التي يدرك بها الفرد الموضوع أو الموقف وما به من تفاصيل ، فالفرد الذي يتميز باعتماده علي المجال في الإدراك يخضع إدراكه للتنظيم الشامل (الكلي) للمجال " .

هذا ، وتري الباحثة أن هناك اتفاقاً بين الباحثين مثل (أنور محمد الشرقاوي ، ١٩٩٥) ، (نادية محمود شريف ، ١٩٨٢) ، (سليم محمد سليم ، ٢٠٠١) في تعريف الأساليب المعرفية بأنها " الطرق التي يستخدمها الفرد في تفاعله مع المواقف المختلفة ، وهي تركز على الفروق الفردية في عمليات المعرفة المختلفة كالإدراك و التفكير و التصور و التذكر ؛ بمعنى أنها تتناول طريقة ممارسة الفرد لنشاطه المعرفي وليس لمحتوى ونوع هذا النشاط ، وهذه الأساليب تتسم بالثبات النسبي ، وهي من الأدوات الفعالة في تفسير السلوك في المواقف المختلفة " .

كما اختلف بعض الباحثين في تعريف الأساليب المعرفية عن هذا التعريف مثل (حسين محمد علوي ، ١٩٨٧) (هوبر *Huber* ، ١٩٨٣) (بوستيك و تالينت *Bostic & Tallent* ، ١٩٩١) (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧) (عبد المطلب أمين القريطي ، ١٩٨٧) (فتحي مصطفى الزييات، ١٩٨٩) فأشاروا إلي أن الأساليب المعرفية هي " الأسلوب الذهني المميز للفرد الذي اعتاد علي استخدامه في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات عند التعامل مع البيئة " .

هذا ، وتأخذ الباحثة بتعريف (أنور محمد الشرقاوي وسليمان الخصري الشيخ ، ١٩٨٩ ، ٤) لأسلوب الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي بأنه " الطريقة التي يدرك بها الفرد الموضوع أو الموقف وما به من تفاصيل ، فالفرد الذي يتميز بالاستقلال عن المجال الإدراكي يُدرك أجزاء المجال الإدراكي في صورة منفصلة أو مستقلة عن الأرضية المنظمة له ، بينما الفرد الذي يتميز بالاعتماد علي المجال الإدراكي يخضع إدراكه للتنظيم الشامل (الكلي) للمجال ، أما أجزاء المجال فإن إدراكه لها يكون مُبهماً " .

التعريفُ الاجرائي : -

يُعرّف مصطلح الاستقلال عن المجال الإدراكي إجرائياً بأنه " درجة المفحوص علي اختبار الأشكال المتضمنة الجمعي المستخدم في الدراسة " .

(٤) القيادة *Leadership* :-

أوضح (لويس كامل مليكه ، ١٩٥٩ ، ١٦٣) أن القيادة عملية مركبة يمكن النظر لها من خلال وجهتي نظر مختلفتين : أولهما " أنها خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفة في معناها لمكانة أو مركز أو وظيفة معينة أو للقيام بنشاط معين . ثانيهما " أنها خاصية من خصائص الفرد ، فالفائد يجب أن يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة وضبط النفس " .

كما أشار (أحمد صقر عاشور ، ١٩٧٨ ، ١٤٣) إلى أن القيادة هي " تفاعل فرد مع أفراد آخرين وجوهر هذا التفاعل يكمن في قدرة هذا الفرد علي التأثير في سلوك ومشاعر هؤلاء الأفراد " .

كما عرّف (حسن حسان وعبد العاطي الصياد ، ١٩٨٦ ، ٩٨) القيادة بأنها " النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يودون تحقيقها " .

كما عرّف (فاروق السعيد جبريل ، ١٩٩٠ ، ١٣٦) القيادة بأنها " العامل الإنساني الذي يدفع الكيان التنظيمي ويحركه نحو إنجاز الأهداف ، وهي القوة المحركة لجهود الأفراد للاضطلاع بمسئولياتهم " .

وقد أشار (أبو العزائم الجمال ، ١٩٩٠ ، ٦) إلى أن القيادة هي " أساليب اتخاذ القرارات التي تؤثر في سلوك الآخرين لتحريكهم نفسياً نحو تحقيق أهداف القائد " .

كما عرّف (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٤ ، ٢٠٩) القيادة بأنها " القدرة علي التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد و تابعيه " .

كما أشار (شفيق رضوان ، ١٩٩٤ ، ٨١) إلى أن القيادة هي " دور اجتماعي *Social Role* رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة علي التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة ، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد و تابعيه وذلك لتحقيق أهداف الجماعة " .

كما عرّف (محمد منير مرسى ، ١٩٩٨) القيادة بأنها " قدرة متخذ القرار علي التأثير في الآخرين العاملين معه في المنظمة التي يقودها من خلال مدي قدرته علي اتخاذ القرارات بموضوعية شديدة والبُعد عن الذاتية في التعامل مع الآخرين وفي اتخاذ القرارات ، وقدرته علي استخدام السلطة

الممنوحة له ، والمرونة في اتخاذ القرارات ، وقدرته علي فهم الآخرين ، ومعرفة مبادئ الاتصال بينه وبين الآخرين " .

كما أوضحت (سعاد علي إبراهيم ، ٢٠٠٠ ، ١٣) أن القيادة هي " ظاهرة محورها التأثير في الآخرين (التابعين) وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات مُعيّنه تجعله قادراً علي ممارسة هذا التأثير بفاعلية " .

وقد أوضح (صالح ناصر عليومات ، ٢٠٠١ ، ١٧٤) أن القيادة التربوية هي " قدرة مديري المدارس في النجاح وفقاً لمقتضيات الموقف القيادي من خلال استخدامهم للسلطة والمرونة وفهم الآخرين ومبادئ الاتصال واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف التربوية من وجهة نظر عامة لا شخصية " .

هذا ، وتري الباحثة أن هناك اتفاقاً بين الباحثين مثل (صالح ناصر عليومات ، ٢٠٠١) ، (أبو العزائم الجمال ، ١٩٩٠) (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٤) (حسن حسان وعبد العاطي الصياد ، ١٩٨٦) (أحمد صقر عاشور ، ١٩٧٨) في تعريف القيادة بأنها " أساليب اتخاذ القرارات التي تؤثر في سلوك الآخرين لتحريكهم نفسياً نحو تحقيق أهداف القائد " . كما أوضحت (سعاد علي إبراهيم ، ٢٠٠٠) أن القيادة ظاهرة محورها التأثير في الآخرين ، وقد أشار (شفيق رضوان ، ١٩٩٤) إلي أن القيادة هي دور اجتماعي يقوم به القائد للتأثير علي أفراد الجماعة .

هذا ، وتأخذ الباحثة بتعريف (محمد منير مرسي ، ١٩٩٨) للقيادة التربوية بأنها " قدرة متخذ القرار علي التأثير في الآخرين العاملين معه في المنظمة التي يقودها من خلال مدي قدرته علي اتخاذ القرارات بموضوعية شديدة والبُعد عن الذاتية في التعامل مع الآخرين وفي اتخاذ القرارات ، وقدرته علي استخدام السلطة الممنوحة له ، والمرونة في اتخاذ القرارات ، وقدرته علي فهم الآخرين ، ومعرفة مبادئ الاتصال بينه وبين الآخرين " .

التعريفُ الإجرائي : -

يُعرّف مصطلح القيادة إجرائياً بأنه " الدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية المستخدم في هذه الدراسة والذي يشتمل علي خمسة أبعاد هي الموضوعية ، واستخدام السلطة ، والمرونة ، وفهم الآخرين ، ومعرفة مبادئ الاتصال " .

٥) فعالية الذات *Self - Efficacy* :-

أوضح (سشيونك *Schunk* ، ١٩٨٣ ، ٥١١) أن " الفعالية الذاتية تتعلق بالأحكام علي مدي الجودة التي يستطيع المرء أن يُنظّم ويستخدم مجريات الأحداث في المواقف التي تحتوي علي عناصر جديدة ، فالمدرّكات الحسية للفعالية الذاتية يُمكن أن تُؤثر في اختيار الأنشطة والجهد المبذول والمثابرة في مواجهة الصعاب والمشكلات ، ويتم توصيل معلومات الفعالية من خلال الإنجازات الفعّالة والأفراد يُبدّلون قصارى جهدهم لكي يحتفظوا بصورة ذات عالية القدرة ، لأن احترامهم لذواتهم يعتمد علي فعاليتهم وقدرتهم علي الإنجاز " .

كما عرّف (جيرفون وبيك *Gervone & Peake* ، ١٩٨٦ ، ٤٩٢) الفعالية الذاتية بأنها " الإدراك الذاتي لقدرة الفرد علي أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في أي موقف وتوقعاته عن كيفية الأداء الحسن ، وكمية الجهد والنشاط والمثابرة المطلوبة عند التعامل مع المواقف والتنبؤ بمدي النجاح في تحقيق ذلك السلوك " .

عرّف (باندورا *Bandura* ، ١٩٨٨ ، ٤٨٠) فعالية الذات بأنها " قدرة الفرد علي أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في موقف معين ، والتحكم في الأحداث التي تؤثر علي حياته ، وإصدار التوقعات الذاتية عن كيفية أدائه للمهام والأنشطة التي يقوم بها ، والتنبؤ بمدي الجهد والمثابرة المطلوبة لتحقيق ذلك النشاط أو العمل " .

كما عرّف (محمود فتحي عكاشة ، ١٩٩٠ ، ٢٢٥) فعالية الذات بأنها " اعتقاد الفرد في قدرته علي إنجاز الفعل (السلوك) في المستقبل " .

كما أوضح (بانديورا *Bandura* ، ١٩٩٤ ، ١٣) أن "فعالية الذات هي التي تهتم بمعتقدات الفرد حول قدرته علي ممارسة الضبط والتحكم في الأحداث التي تُؤثر علي الحياة ، فهذه المعتقدات تُؤثر علي الاختيارات الحياتية ومستوي الدافعية وكفاءة وجودة الوظائف والتغلب علي الاكتئاب والضغط النفسية " .

كما أوضح (تيرينس *Terence* ، ١٩٩٤ ، ٥٠٦) أن "الفعالية الذاتية مُحدد هام للسلوك الدافع لأداء المهمة ، فهي انعكاس لقدرة الفرد علي التعامل مع المواقف وأداء المهام المطلوبة منه بنجاح "

كما أشارت (راوية محمود دسوقي ، ١٩٩٥ ، ٢١٧) إلي أن فعالية الذات هي " اعتقاد عام للفرد في فاعليته وقدرته علي استخدام كل المصادر النفسية والبيئية المتاحة كي يُدرك ويُفسر ويُواجه بفاعلية أحداث الحياة الضاغطة " .

هذا ، وقد أوضح (ماك كون وآخرون . *Mc Cown et al* ، ١٩٩٦ ، ٢٧٠) أن فعالية الذات هي " مُنبئات عن كفاءة أحد الأفراد في أداء عمل بصورة جيدة ، أما توقعات النتائج تدل علي احتمالية أن يؤدي السلوك إلي نتائج معينة .

كما عرّفت كل من (مديحة عبد الفضيل ونجاة زكي موسى ، ١٩٩٩ ، ٢٧٩) فعالية الذات بأنها " مدي توافر الخصائص والإمكانيات الشخصية بما يسمح للفرد ببلوغ الأهداف وتحقيق التطور والنمو ، والتغلب علي الأزمات والعقبات المواجهة لذلك بالأساليب المختلفة ، واستثمار الإمكانيات لخدمة هذه الأهداف الشخصية والبيئية والاجتماعية وفق أفضل السبل الممكنة " .

كما عرّف (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠ ، ٢٩٠) الفعالية الذاتية بأنها " مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد ، والتي تعبر عن معتقداته حول قدرته علي القيام بسلوكيات معينة ، ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة ، وتحدي الصعاب ، ومدي المثابرة في الإنجاز " .

كما عرّف (نزیه حمدي ونسيمه داوود ، ٢٠٠٠ ، ٤٥) فعالية الذات بأنها "قناعة الفرد بمدى وجود القدرة لديه علي أداء سلوكيات معينه" .

كما عرّف (عبد المنعم عبد الله حسيب ، ٢٠٠١ ، ١٢٧) الفعالية الذاتية بأنها " الإحساس بالكفاءة الذاتية والقدرة علي التحكم في الأحداث والظروف البيئية المحيطة " .

كما أوضحت (ابتسام حسن مدني ، ٢٠٠٤ ، ١٤٩ ، ١٥٠) أن " الفعالية الذاتية تنتج من التفاعل بين العمليات الداخلية (التأمل الإبداعي) والمؤثرات الخارجية (الملاحظة الدقيقة) ، وقد تقوم هذه العمليات الداخلية إلي حد كبير علي خبرات الفرد السابقة باعتبارها أحداث كامنة قابلة للقياس والمعالجة ، وهي الأحداث الوسيطة التي يتم السيطرة عليها بواسطة الأحداث الخارجية وهي بدورها تنظم الاستجابة الظاهرة للفرد " .

وتري الباحثة أن هناك اتفاقاً بين الباحثين مثل (عبد المنعم عبد الله حسيب ، ٢٠٠١) (راوية محمود دسوقي ، ١٩٩٥) (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠) (نزیه حمدي ونسيمه داوود ، ٢٠٠٠) (تيرينس Terence ، ١٩٩٤) (باندورا Bandura ، ١٩٩٤) (محمود فتحي عكاشة ، ١٩٩٠) في تعريف الفعالية الذاتية بأنها "مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد ، والتي تُعبر عن معتقداته حول قدرته علي القيام بسلوكيات معينه ، ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة ، وتحدي الصعاب ، ومدى المثابرة في الإنجاز ، وقدرته علي التحكم في الأحداث والظروف البيئية " .

في حين اختلف عدد من الباحثين مع هذا التعريف فقد أوضح (سشيونك Schunk ، ١٩٨٣) أن الفعالية الذاتية هي التي تتعلق بالأحكام علي مدى جودة الأعمال التي يقوم بها الفرد . كما أشار (جيرفون وبيك Gervone & Peake ، ١٩٨٦) إلي أن الفعالية الذاتية هي مدى تنبؤ الفرد بقدرته علي أداء سلوك ما بناءً علي كمية الجهد المبذولة والمثابرة علي العمل والنشاط .

هذا ، وتُعرف الباحثة الفعالية الذاتية بأنها " مدى توقع الفرد متخذ القرار لقدرته علي حل المشكلات التي تعترضه بكفاءة ، وبذل المزيد من الجهد لمواجهة المواقف الصعبة والمفاجئة ، والتمسك

بالمبادئ في المواقف الحرجة ، والقدرة علي التأثير في الآخرين ، وقبول التحدي ، وأداء الأعمال الصعبة بنجاح ، والثقة بالنفس ، والقدرة علي الابتكار وعدم اتباع النمطية في حل المشكلات ، والدافعية للإنجاز ، والقدرة علي تحمل المخاطرة ، وتحقيق الأهداف المرسومة بنجاح ، والقدرة علي التنبؤ ، والالتزان الانفعالي ، وتوصيل المعلومات للآخرين بنجاح ، وحُسن تقدير الأمور ، والمبادرة " .

التعريفُ الاجرائي : -

يُعرّف مصطلح الفعالية الذاتية إجرائياً بأنه " درجة المفحوص علي مقياس الفعالية الذاتية المصمم في هذه الدراسة " .

٦) اتخاذُ المخاطرة Risk - Taking :-

عَرَّف (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣ ، ١٥) اتخاذُ المخاطرة بأنه " اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر في موقف القرار ويتصف هذا البديل باحتوائه علي مخاطر كثيرة وأن نسبة احتمالات نجاحه تكون قليلة وأن نتائجه ومكاسبه تكون عظيمة عند نجاحه " .

كما عَرَّف (يوسف عز الدين صبري ، ١٩٩٤ ، ٢١١) اتخاذُ المخاطرة بأنه " نمط للاستجابة يتم تحت شروط اللايقين ، أو ما يسميه الاقتصاديون بالقرار اللاعقل في مواقف المقامرة قد لا تُحسب فيها احتمالات النجاح ، والمخاطرة هي مواقف متكررة في حياتنا اليومية ، والنموذج الوارد لقرارات المخاطرة غالباً ما يتضمن مواجهة بديلين أحدهما علي درجة كبيرة من الجاذبية والقبول ولكن يُحاط بصعوبات التنفيذ ، بينما يتسم البديل الآخر بقلّة الاهتمام بالمقارنة بالبديل الآخر مع الاحتمال الكبير لتحقيقه وضمانه " .

كما أشار (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦ ، ٢٦) إلي أن اتخاذُ المخاطرة هو " السلوك الذي يقوم به الفرد نتيجة لدوافع اقتصادية أو نفسية وعوامل شخصية ومعرفية ، ويتسم هذا السلوك بالإقدام أو الاندفاع مقابل التروي والحذر أو الحرص في اتخاذ قرار معين من بين البدائل ، وبناء علي معلومات أو مواقف سابقة بهدف تحقيق عائد مادي أو معنوي يرقى لمستوي طموح معين أو إشباع حاجة ، أو تحقيق الذات ، أو حتى لمجرد التظاهر بالشجاعة ، ومن هنا تبدو احتمالات النجاح أو الفشل ، والمكسب أو الخسارة " .

كما أوضحت (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩ ، ٢٣) أن مفهوم اتخاذ المخاطرة هو " أسلوب تفضيل الفرد للموقف الذي تتم فيه المخاطرة ، بالإضافة إلي مدي إدراك الفرد لتفضيل أفراد البيئة المحيطة لموقف المخاطرة ، وبالتالي فهي الدرجة التي يُفضّلها الفرد أو يُدرِكها بصرف النظر عن الواقع المحيط به ؛ بمعنى أن المخاطرة التي لم تصل إلي مستوي تفضيل الفرد لها ، فإنه لن يُدرِكها كمخاطرة ، وبالتالي فلن يتأثر بها " .

كما عرّف (كاهنيمان و تفرسكي *Kahneman & Tversky* ، ١٩٨٢ ، ١٣٥) اتخاذ المخاطرة بأنه " سلوك يقوم علي نسب مختلفة من الاحتمالات للنجاح أو الفشل في موقف ما يحتاج إلي قرار معين " .

وتري الباحثة أن هناك اتفاقاً بين الباحثين مثل (كاهنيمان و تفرسكي *Kahneman & Tversky* ، ١٩٨٢) ، (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) في تعريف اتخاذ المخاطرة بأنها " سلوك يقوم علي نسب مختلفة من الاحتمالات للنجاح أو الفشل في موقف ما يحتاج إلي قرار معين " .

هذا ، وتأخذ الباحثة بتعريف (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩ ، ٢٣) لمفهوم اتخاذ المخاطرة بأنه " أسلوب تفضيل الفرد للموقف الذي تتم فيه المخاطرة ، بالإضافة إلي مدي إدراك الفرد لتفضيل أفراد البيئة المحيطة لموقف المخاطرة ، وبالتالي فهو الدرجة التي يُفضّلها الفرد أو يُدرِكها بصرف النظر عن الواقع المحيط به ؛ بمعنى أن المخاطرة التي لم تصل إلي مستوي تفضيل الفرد لها ، فإنه لن يُدرِكها كمخاطرة ، وبالتالي فلن يتأثر بها " .

التعريف الإجرائي : -

يُعرّف مصطلح اتخاذ المخاطرة إجرائياً بأنه " درجة المفحوص علي اختبار تفضيل المخاطرة المستخدم في هذه الدراسة " .

(٧) رئيسُ مجلسِ القسمِ العلميّ :-

رئيس مجلس القسم العلمي هو الشخص المسئول عن إدارة القسم العلمي ويكون ارتباطه مباشرة بالعميد ويكون من مهمته الأساسية اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة (محمد حرب حمد ، ١٩٩٨ ، ٢٧) .

سادساً :- حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية :-

(١) العينة :- تكونت عينة الدراسة الميدانية من (٩٠) رئيساً لمجلس القسم العلمي من الجنسين بواقع (٤٥) ذكراً ، (٤٥) أنثى وقد تم اختيارهم عشوائياً من مختلف الجامعات المصرية ومختلف الكليات العملية والنظرية والأقسام في جامعة المنصورة والإسكندرية والقاهرة وعين شمس وحلوان وطنطا والزقازيق . وقد تراوحت أعمار العينة ما بين (٥٠ - ٥٨) سنة .

(٢) الأدوات :- تتحدد الدراسة بالأدوات المستخدمة فيها وهي :-

(أ) مقياس سلوك اتخاذ القرار من إعداد الباحثة .

(ب) مقياس الفعالية الذاتية من إعداد الباحثة .

(ج) اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) من إعداد (ويتكن وآخرون *Witkin et al.* ،

١٩٧١) وقام بتعريبه (أنور محمد الشرقاوي وسليمان الخصري الشيخ ، ١٩٧٧) .

(د) اختبار تفضيل المخاطرة من إعداد (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) .

(هـ) اختبار القدرة علي القيادة التربوية من إعداد (محمد منير مرسي ، ١٩٩٨) .

(٣) المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي الارتباطي المقارن ، وفي ضوء ذلك

يُرجى مراعاة خصائص العينة في حالة تعميم النتائج (فؤاد أبو حطب وآمال صادق ، ١٩٩١) .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: - اتخاذ القرار .

- مقدمة . (1) خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار . (2) أنواع القرارات . (3) النظريات المُفسرة لاتخاذ القرار . (4) العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار . (5) عناصر عملية اتخاذ القرار . (6) اتجاهات عملية اتخاذ القرار . (7) مُعوقات اتخاذ القرار الفعّال .

ثانياً: - الأساليب المعرفية .

- مقدمة . (1) الأبعاد المختلفة للأساليب المعرفية . (2) المناحي المختلفة لتصنيف الأساليب المعرفية . (3) الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الإدراكي . (4) خصائص الأساليب المعرفية .

ثالثاً: - القيادة .

- مقدمة . (1) الأنماط القيادية . (2) النظريات المُفسرة للقيادة . (3) أدوار القائد الفعّال . (4) مُعوقات فاعلية القيادة في المنظمات في المجتمع المصري . (5) الممارسات القيادية في التعليم العالي .

رابعاً: - الفعالية الذاتية .

- (1) الفعالية الذاتية . (2) التحليل التطوري للفعالية الذاتية . (3) النظريات التي تُفسر الفعالية الذاتية . (4) الفعالية الذاتية وبعض المصطلحات الأخرى . (5) التأثيرات الشخصية والفعالية الذاتية . (6) التأثيرات السلوكية والفعالية الذاتية (7) التأثيرات البيئية والفعالية الذاتية . (8) أبعاد توقعات الفعالية الذاتية . (9) مصادر توقعات الفعالية الذاتية . (10) دور الفعالية الذاتية في اتخاذ القرار .

خامساً: - اتخاذ المخاطرة .

- (1) سلوك اتخاذ المخاطرة . (2) مبادئ اتخاذ المخاطرة . (3) ديناميات اتخاذ المخاطرة . (4) العوامل المرتبطة بسلوك اتخاذ المخاطرة . (5) نظريات اتخاذ المخاطرة . (6) سلوك اتخاذ المخاطرة واتخاذ القرار . (7) مُعوقات اتخاذ قرار المخاطرة .

سادساً: - الإدارة الجامعية .

- مقدمة . (1) الأنماط الإدارية الجامعية . (2) العوامل المؤثرة في الإدارة الجامعية . (3) الإدارة الجامعية الناجحة . (4) الخصائص الأساسية المميزة للجامعات . (5) مهارات القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات . (6) واقع بيئة اتخاذ القرار في الجامعات المصرية .

سابعاً: - الأقسام العلمية .

- مقدمة . (1) أهمية الأقسام العلمية . (2) وظائف الأقسام العلمية . (3) مهام رؤساء مجالس الأقسام العلمية .

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

يتناول الفصل الثاني عرضاً للإطار النظري الذي اطلعت عليه الباحثة ويتكون من عدة محاور رئيسية هي : - أولاً : - اتخاذ القرار ثانياً : - الأساليب المعرفية ثالثاً : - القيادة رابعاً : - الفعالية الذاتية خامساً : - اتخاذ المخاطرة سادساً : - الإدارة الجامعية سابعاً : - الأقسام العلمية .
وفيما يلي عرضاً للإطار النظري .

أولاً :- اتخاذ القرار

مقدمة :-

إن عملية صنع القرار واتخاذها من العمليات الأساسية والضرورية في حياة الفرد والجماعة سواء علي مستوي التنظيمات الصغيرة الخاصة كالأسرة ، أو علي مستوي التنظيمات الكبيرة كالعقرية ، أو علي مستوي الجهاز التنظيمي و السياسي ، فلا يمكن لأحد أن يُقدم علي مشروع ما لم يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وبرامج وتحديد هدف أو عدة أهداف تكون في النهاية بمثابة الحافز الأكبر أو الدافع الأساسي وراء اتخاذ القرار ، وهذا يقودنا إلي الاعتراف بأن عملية صنع القرار واتخاذها هي من الوظائف التي مارسها الإنسان منذ وجوده وإن اختلفت طرق وأساليب استخدامها حسب الظروف والأوضاع السائدة في كل زمان ومكان ، فهي كغيرها من الوظائف الإدارية الهامة التي أخذت تتطور وتتغير تبعاً للتطورات التي يشهدها عالمنا المعاصر ، لذلك بدأت الأنظار والاهتمامات تنصب علي دراسة هذه الظاهرة بغية تطويرها وتحسين مستواها (علي مشهور السفلان ، ١٩٨٤ ، ١٩) .

كما أوضح (محمد فهمي طلبه وآخرون ، د.ت ، ٤٤٣) أن عملية اتخاذ القرار تُعتبر من أهم العمليات الشائعة في مختلف المستويات الإدارية بأي منشأة ، وهي عملية يقوم بها المديرون والقادة علي مختلف المستويات بصفة دائمة وذلك بما يكفل لأي منشأة تحقيق أهدافها المرجوة ، فقد تعتمد كفاءة

القرارات بصفة عامة علي المعلومات المتاحة لمتخذي القرار بالإضافة إلي الأساليب التي تم اتباعها لاتخاذ هذه القرارات .

كما أشار (خالد أحمد جلال ، ٢٠٠٢ ، ١) إلي أن اتخاذ القرار يُعتبر من الأنشطة الأساسية التي تُؤثر علي أداء الأفراد ، فهم يتخذون قرارات في حياتهم تُؤثر علي انتعاشهم الشخصي ، لذلك فاتخاذ القرار نوع حيوي من النشاط الإنساني من خلاله يعرف الأفراد مُحددات حياتهم ، ولكن القرار الناتج ليس من الضروري أن يكون الأمثل *Optimal* في نواحي مُعينة من الظروف ، فالصعوبة ليست في اختيار البديل الأمثل ولكنها في اختيار قاعدة القرار التي يجب أن تُستخدم في تحديد ما هو البديل الأفضل .

وفي هذا الصدد أشار (علي حمزة هجان ، ٢٠٠٠ ، ١٣) إلي أن اتخاذ القرار يلعب دوراً هاماً في ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة الإنسانية ، وقد تزداد أهميتها كلما زاد حجم المنظمة وحساسيتها فهي من المهام الأساسية للمدير المسئول .

كما أوضح (سلوفيك *Slovic* ، ١٩٩٠ ، ٨٩) أن اتخاذ القرار يُعد جوهر السلوك الهادف أو الذكي ، وأن اتخاذ القرار دُرِسَ مُنذُ القِدم عن طريق الفلاسفة والرياضيين والاقتصاديين والإحصائيين وبالرغم من ذلك فهو ذو تاريخ قصير في علم النفس ، فقد ظهرت أول مراجعة واسعة لنظرية اتخاذ القرار في مجلة التقارير النفسية للعالم ادواردز *Edwards* عام ١٩٥٤ .

وفي هذا الصدد أشار (أنور رياض عبد الرحيم ، ١٩٩١ ، ١٨) إلي أن هناك العديد من الدراسات والمُحاولات تلت تلك المُحاولة وأن الفترة ما بين عامي ١٩٥٥ - ١٩٦٠ شهدت تطوراً هاماً كان له أثراً عميقاً في دراسة اتخاذ القرار وذلك بسبب صدور مؤلَّف (سيمون *Simon* عام ١٩٥٦) حيثُ إنه انتقد نظرية الفائدة المتوقعة *Expected Utility* وأوضح أن السلوك الحقيقي لاتخاذ القرار يُمكن وصفه بطريقة أفضل من خلال العقلانية *Rationality* حيثُ يُحاول متخذ القرار الوصول إلي حدود مُقنعة للإنجاز وليس مُهماً أن تكون هي الحدود القصوى ، ومن هنا ظهر دور الإدراك والمعرفة والتعلم في اتخاذ القرار . كما دفعت آراء سيمون الباحثين لدراسة العمليات النفسية التي تُمثل مشكلات اتخاذ

القرار حيثُ إن المعلومات تُستخدم في عمليات الاختيار ، وقد أدى ذلك إلي سيطرة فكرة مُعالجة المعلومات علي الدراسة التجريبية لاتخاذ القرار بغرض فهم العمليات العقلية المرتبطة بعمليات إصدار الأحكام واتخاذ القرارات .

هذا ، وقد أوضح (جمال عبد الحميد علي ، ١٩٩٧ ، ١٥٩) أن عملية اتخاذ القرار تُمثّل جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل التنظيم ، وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية ، وقد تزداد أهمية القرار الإداري كلما انصب علي ناحية من النواحي الحيوية التي تؤثر علي أداء التنظيم أو امتد تأثيره إلي الأجل الطويل .

كما أوضح (محمد حسن ياسين و إبراهيم درويش ، ١٩٧٥ ، ٢٠٢) أن " القرار عملية تضامنية ونتاج مشترك بالرغم من أنه يُصدر من شخص واحد ، وأن الواقع العملي أصبح الآن يُحتم علي القادة في أي تنظيم إداري أن يتخذوا قراراتهم العملية من خلال الجهد المشترك أو عن طريق الجماعة ، فالقرار الإداري يُمثّل المرحلة النهائية للقرار ، والذي سبقته مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين ، وهي جوهر عملية صنع القرارات .

ولقد أصبحت دراسة عملية اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات التي تُثير مناقشات عديدة في الدراسات الجامعية النظرية والعملية علي حد سواء ، وإعلاء أهميتها علي ما عداها من موضوعات الإدارة الأخرى ، ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور أساسي في جميع موضوعات الإدارة الأخرى .

كما أن التطورات الحديثة التي طرأت علي الإدارة ، قد أعطت أهمية قصوى لعملية صنع القرارات واتخاذها علي أساس أن ضخامة وظيفية الإدارة في عصرنا الحديث ، تؤدي إلي صنع عديد من القرارات وفق نماذج مُتعددة ، كما أن القرار لا ينتهي بمجرد صدوره ، وإنما تستمر العملية المتعلقة به قائمة إلي حين بلوغ الهدف الذي صدر من أجله القرار ، فالإدارة في وضعها الحديث الآن عبارة عن عمليات متلاحقة ومتتالية لصنع القرارات " .

هذا ، وقد أشار (فهد إبراهيم الحبيب ، ١٩٩٢ ، ٢٣١) إلى أن "القرار يُمكن النظر إليه باعتباره قلب العملية الإدارية والمِحور الذي تدور حوله كافة الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري في أي مؤسسة ربحية كانت أم غير ربحية ، فالتنظيمات الإدارية تقوم أساساً علي عملية صناعة واتخاذ القرارات " .

كما أوضح (كايد سلامة ، ١٩٩٢ ، ١٥٢) أن العمليات والأنشطة الإدارية يُمكن النظر إليها باعتبارها نتائج سلسلة من القرارات ، فالنظرية العامة للإدارة يجب أن تحتوي علي مبادئ للتنظيم تضمن له سلامة اتخاذ القرارات بالقدر الذي تحوي فيه مبادئ تضمن كفاءة التنفيذ ، وتظهر أهمية اتخاذ القرارات في أي مؤسسة من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ورسم للسياسات واتصالات وتقويض .

وفي هذا الصدد أشار (إبراهيم علي إبراهيم وعبد الرحمن سيد سليمان ، ١٩٩٢ ، ٣٤٧) إلى أن " عملية اتخاذ القرار نالت عناية بالغة من كل من علماء علم النفس والاجتماع والدراسات السلوكية والإدارة الحديثة وذلك علي مدي سنوات العقود القليلة الماضية ، فاتخاذ القرار يتمثل في وجود عدة بدائل تحتاج للمفاضلة بينها واختيار أنسبها ، ومن ثم فعملية المفاضلة هذه هي صُلب اتخاذ القرار وبدونها تنتفي فرصة اتخاذ القرار بشكل صحيح ، فهي تتطلب جهداً بشرياً كبيراً يتعلق بالتفكير والابتكار والاختيار بين البدائل المتاحة " .

كما أوضح (السيد عليوه ، ١٩٩٤ ، ٢٣٣) أن أي قرار في النهاية عبارة عن نوع من المساومة ، وأن البديل النهائي الذي تم بلورته لن يتمكن — في أغلب الأحيان — من تحقيق كافة الأهداف المرجوة بالقدر المطلوب ، وفي الحقيقة فإن هذا البديل لا يتعدى إلا أن يكون " أحسن حل مُتاح " تحت الظروف القائمة ، فلا يوجد قرار أمثل ولا يوجد حل مُرضي لكافة المشكلات الإدارية خاصةً أن مكونات التنظيم المختلفة تتباين في احتياجاتها وأهدافها ولا يُمكن إرضائها جميعاً .

كما أشار (صلاح الدين فوزي ، ١٩٨٧ ، ١٣٩) إلى أن " القرار في علم الإدارة العامة عبارة عن مُحصلة دراسات وآراء وأفكار ومناقشات واتصالات أي هو النتيجة المُستخلصة عن الدراسات المُعدة سلفاً ، ويتعين علي السلطة الإدارية مُصدرة القرار ألا تتردد في اتخاذ القرار لأن ظاهرة التردد تُعد من أكثر الظواهر التي تُصيب الإدارة بأمراض إدارية يستعصي علي القادة علاجها ، وأن أسباب التردد عديدة من أهمها عدم القدرة علي اتخاذ القرار الرشيد أو الخوف من الرأي العام أو الخاص ، كما يتعين علي السلطة مُصدرة القرار أن تدرك أن هناك مُعارضين للقرار وهذا أمر طبيعي لذلك يجب علي مُصدر القرار أن يُسبب قراره محاولةً منه لإقناع كافة المعارضين بما اتخذه " .

هذا ، وقد أشار (خليل سيباني ، ٢٠٠٣ ، ١٢) إلى أن " اتخاذ القرارات أمر مركزي بالنسبة للإدارة فأي وضع إداري يتضمن قرار أو سلسلة من القرارات يجب أن تسبق التنفيذ والنتائج ، لكنه يُسبب الكثير من المتاعب ولكن ليس فقط لأنه من الممكن أن يكون قراراً خاطئاً فهناك العديد من القرارات الصحيحة التي تُسبب مشكلات ، فالمدير أو القائد بصفة عامة قد يصل بسهولة إلي القرار في خلوة بمكتبه ولكنه قد لا يكون هو الشخص المُناسب لاتخاذ ، فالمشكلة هنا لا تكمن في اتخاذ القرار بل تكمن في كيفية إيصاله لمن سيتأثر به " .

ومما سبق تري الباحثة أن : -

اتخاذ القرار سلوك أو نشاط يومي يسلكه الفرد متخذ القرار لحل مشكلة ما تواجهه ، وذلك عن طريق المفاضلة والاختيار بين البدائل التي يطرُحها الموقف أو المشكلة وذلك بناء علي معايير يضعها متخذ القرار ليختار البديل المناسب علي أساسها ، كما أن اتخاذ القرار يتوقف علي مدي توافر المعلومات والبيانات المتاحة لدي متخذ القرار حول المشكلة موضوع القرار .

(١) خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار : —

أشارت (مني محمد الهادي ، ١٩٨٨ ، ٥٠) إلي أن الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار يعتمد علي

أربعة محكات رئيسية هي : -

(أ) **الخبرة** : — يستخدم القائد (الرئيس) خبرته السابقة في الوصول إلي قرار معين عندما تواجهه مشكلة أو موقف يستلزم منه اتخاذ قرار ، وذلك علي أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة ، فالحلول التي أتبعَت أمس من الممكن أن تُتبع اليوم ، غير أنه من الواضح وجود عيوب في هذا الأسلوب هي : — احتمالية وجود اختلاف بين المشكلات القديمة والجديدة وقد يكون هذا الاختلاف ظاهر أو خفي ، لذلك كان جمع المعلومات من مصادرها الأولية وبغرض حل المشكلة القائمة فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد علي المعلومات القديمة ، كما أن القرار الذي يصلح في ظل ظروف معينة قد لا يصلح في ظل ظروف جديدة ، كما أن هناك مخاطرة في اعتماد القائد (الرئيس) علي خبرته السابقة لما قد يشوب هذه الخبرة من أخطاء وثغرات .

(ب) **المشاهدة** : — ينظر القائد (الرئيس) إلي ما يفعله زملائه من القادة (الرؤساء) بالنسبة للمشكلات المشابهة ، وقد يلجأ إلي تقليد الحلول التي يتبعونها ، وهذا الأسلوب مفيداً عندما لا تكون هناك رغبة في تحمل المخاطر التي تنتج عن المبادأة والحلول الجديدة ، غير أنه من الواضح أن هذا الأسلوب أيضاً يحتوي علي بعض العيوب منها : — الخبرة السابقة فما يناسب منظمة معينة لا يناسب منظمة أخرى لاختلاف الظروف البيئية المحيطة بكل منهما ، ومن الصعب الاعتماد علي التقليد حيث إن قوة الملاحظة تختلف من قائد لآخر .

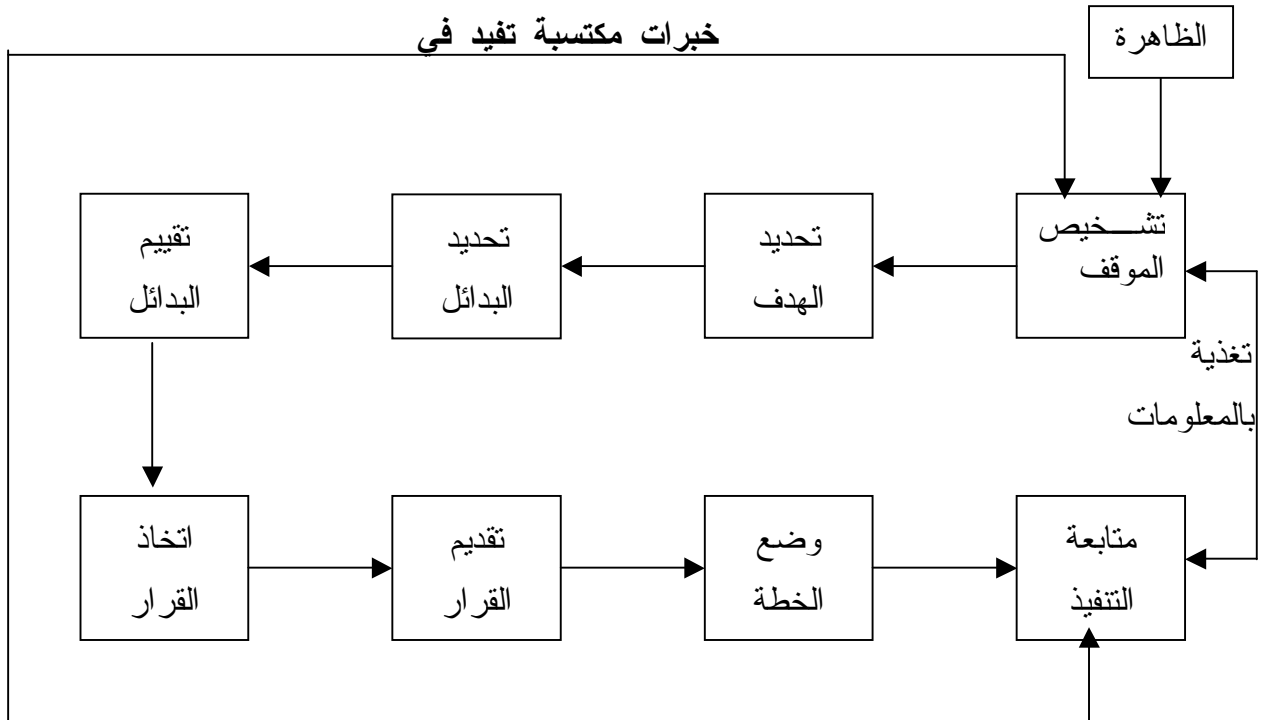
(ج) **التجربة** : — يعتمد القائد (الرئيس) علي تجربة حل معين ثم تعديله بناء علي الأخطاء التي يكشف عنها تطبيقه وذلك عندما لا تتوافر لديه معلومات عن المستقبل ، غير أنه من الواضح أن هذا الأسلوب أيضاً يحتوي علي بعض العيوب منها : — أنه يستغرق وقت القائد وطاقاته في محاولات قد تكون فاشلة أو تتسبب في تفاقم المشكلة إذا لم تُحل في الوقت المناسب .

(د) **الأسلوب العلمي** : — يعتمد القائد (الرئيس) علي التفكير المنطقي غير المتحيز والذي يتضمن خطوات عملية محددة تبدأ من التعريف بالمشكلة ، وتحديد الهدف ، وتنتهي بالحل الأنسب الذي يُعالج المشكلة ويُحقق الهدف .

كما أوضح (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٣٥٤) أن الحاجة للقرار الإداري تظهر عندما

يُدرِك القائد أو الرئيس موقفاً يتطلب منه اتخاذ قرار ، ويجيء هذا الإدراك من عدة مصادر منها : —

- (١) مبادرة القائد لرصد متغيرات أو أحداث تُؤشِّر لتوقُّع ظهور مشكلة .
 - (٢) تلقي القائد توجيهاً من رئيسه المباشر بالتعامل مع موقف مُعين .
 - (٣) تحديد البدائل .
 - (٤) تقييم البدائل .
 - (٥) اختيار البديل الأمثل (اتخاذ القرار) .
 - (٦) تقديم القرار للمعنيين به سواء مرؤوسين أو رؤساء .
 - (٧) التخطيط لتنفيذ القرار .
 - (٨) متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج .
- ويوضح شكل رقم (١) خطوات عملية اتخاذ القرار : —



شكل رقم (١)

يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار

عن (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٣٥٥) .

كما أشار (علي عبد الرضا ، ١٩٩٨) إلي أن مراحل اتخاذ القرار تنقسم إلي : -

- (١) تحديد الهدف أو الغرض من وراء اتخاذ القرار بمنتهى الدقة .
- (٢) جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة .
- (٣) مواجهة الإمكانيات المتاحة .
- (٤) عرض ومناقشة الحلول المقترحة والبدائل والنتائج المحتملة لكل بديل مع بحث تأثير كل منها علي الآخر ومزاياها وعيوبها .
- (٥) ترجيح أحد الحلول المقترحة .
- (٦) اتخاذ القرار .
- (٧) مراقبة تنفيذ القرار .

هذا ، وقد أوضح (بسام العمري ، ٢٠٠٢ ، ٣٠٩) أن مراحل اتخاذ القرار تنقسم إلي : -

- (١) **تحديد المشكلة** : - حيث إن صانع القرار يُحدد المشكلة التي يتعامل معها ويعرف طبيعتها
- (٢) **تحديد الأهداف** : - يجب علي صانع القرار أن يسأل نفسه عن أهدافه ودوافعه ومبرراته من وراء صنع القرار .
- (٣) **جمع البيانات والمعطيات** : - يقوم صانع القرار بجمع المعلومات المتاحة حول المشكلة موضوع القرار .
- (٤) **طرح البدائل الممكنة** : - حيث إن صانع القرار يعرف أنه لا توجد مشكلة لها حل واحد فقط ، وإنما هناك بدائل وحلول عديدة للمشكلة .
- (٥) **التفكير في الآثار المترتبة علي كل بديل** : - يجب علي صانع القرار أن ينتبأ بالنتائج التي سوف يؤدي إليها اختيار بديل من البدائل المتاحة أمامه .
- (٦) **تقييم البدائل** : - يجب علي صانع القرار أن يُقيم كل بديل من البدائل وذلك في ضوء الأهداف المرسومة والمعدة سلفاً .
- (٧) **اختيار البديل الأفضل** : - حيث إن صانع القرار يجب عليه أن يتخذ القرار ويختار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة والذي بدوره يُحقق الأهداف بأقل تكلفة وأفضل نتائج .

(٨) تنفيذ القرار: - حيث إن صانع القرار يجب عليه أن يُنفذ القرار ويُتابع ويُقيّم نتائجه .

كما أوضح (محمد حسن ياسين وإبراهيم درويش ، ١٩٧٥ ، ٢١٦) أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل مُتعددة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع المراحل العملية لاتخاذ القرارات ، ومن المؤكد أن الواقع العملي الذي تمر به عملية اتخاذ القرارات يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ، وكذلك وفقاً لطبيعة الموقف نفسه . هذا ، وقد أوضح أن مراحل أو خطوات اتخاذ القرار تتضح فيما يلي : -

- (١) الاعتراف بالمشكلة وتحديدها . (٢) جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار .
- (٣) تصنيف المعلومات وتحليلها . (٤) البحث عن الوسائل .
- (٥) تحديد البدائل . (٦) تقييم البدائل .
- (٧) اتخاذ القرار . (٨) تنفيذ القرار .
- (٩) متابعة تنفيذ القرار .

هذا ، وقد أشار أيضاً (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ٧٣ - ٧٤) إلى أن " مراحل اتخاذ القرار يمكن أن نجملها فيما يلي : -

(١) الحادث المُنبه : - وقد يقع حادث ما يُمنّل حافزاً يدفع الفرد نحو الدخول في عملية اتخاذ القرارات ، وقد يكون هذا المُنبه هو وجود فجوة في الأداء ، وقد نجد أن الأفراد يختلفون تماماً في مدى استجاباتهم للحادث المُنبه .

(٢) تعريف المشكلة : - إن الوظيفة الأولى في اتخاذ القرار هي الوصول إلي المشكلة الحقيقية وتحديدها تماماً ، ثم بعد ذلك يجب أن تحدد ظروف حل ومواجهة المشكلة ، وينبغي بعد ذلك التفكير في أهداف ذلك الحل .

- ٣) **تكوين المشكلة** : - إن البحث عن المعلومات واستخدامها تمكن متخذ القرار من تكوينها .
- ٤) **تحليل المشكلة** : - من خلال تقسيمها والوصول إلي الحقائق بغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار ؟ ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه ؟ ومن الذي يجب إبلاغه القرار المتخذ ؟
- ٥) **تحديد الحلول البديلة** : - فلا يوجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة وهذا يدل علي أن تصوراتنا محدودة للغاية .
- ٦) **تقييم البدائل والاختيار** : - يمكن طرح عدة حلول بديلة للمشكلة ومن تلك الحلول يمكن استبعاد بعضها .
- ٧) **التخطيط الطارئ والتنفيذ** : - قد يُنفذ متخذ القرار خطته بمناقشة موضوعية مع رؤسائه وهذا التصرف يُقدم له معلومات تُساعده في اتخاذ القرار ومع استخدام المعلومات ينشغل بخطة طارئة .
- ٨) **التوصل إلي أفضل الحلول** : - وهو ما نقصد به اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة من بين البدائل المتاحة " .
- كما أشار (صديق ماجد محمد ، ١٩٨٧ ، ٩٥ - ٩٦) إلي أن " عملية اتخاذ القرار تمرُ بمراحل مُتعددة يُمكن ترتيبها علي النحو التالي : -
- ١) **إدراك المشكلة** : - حيث إن المشكلة عبارة عن موقف أو نتيجة أو حالة غير مرغوب فيها وينبغي تصحيحها ، وقد تتراوح المشكلة بين الاعتيادية وغير الاعتيادية أو الجديدة ، ولكن علي الإدارة أن تُدرك وجود هذه المشكلة حتى يُمكن بعد ذلك تعريفها وتحديد عناصرها .
- ٢) **تحليل المشكلة** : - حيث يتم تحديد الملامح الرئيسية التي تُميز المشكلة موضوع البحث وحصر أبعادها ومتغيراتها الأساسية والوقوف علي نوعية ارتباطها بغيرها من المشكلات داخل و خارج المنظمة .

(٣) **تحديد البدائل أو الحلول المختلفة للمشكلة :** - حيث إن البدائل هي الحلول أو الاختيارات التي توصلنا إلي تحقيق الهدف وهو حل المشكلة ، وقد يُشترط في الحل البديل أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة .

(٤) **تقييم نتائج البدائل :** - حيث إن تقييم نتائج البدائل هو تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب .

(٥) **اختيار أحد البدائل :** - حيث إن اختيار أحد البدائل هو مرحلة الاستقرار النهائي علي بديل مُعين أي مرحلة اتخاذ القرار ، فبعد أن تكون الاحتمالات المُتعلّقة بالبدائل المطروحة قد حُلّت بمنتهى الدقة والموضوعية ، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها تماماً في ذهن متخذ القرار ، تأتي عملية الترتيب والاختيار لأحد البدائل .

(٦) **تنفيذ ومتابعة القرار :** - حيث إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل كما يعتقد البعض ، ولكنها تنتهي بمجرد وضع القرار موضع التنفيذ والتأكد من أن القرار قد نُفذ بالفعل " .

وفي هذا الصدد أشار (كمال أغا ، ١٩٧٩ ، ٨٠) إلي أن " عملية اتخاذ القرار تمرّ بعدة مراحل منها : -

(١) **تشخيص الحالة القائمة وفيها يتم (إدراك وجود الحالة ، وجمع ما يُمكن أن يُتاح من معلومات عن الحالة وتحليلها ، وتمييز المشكلة الحقيقية) .**

(٢) **تحديد البدائل الممكنة وفيها يتم (استخراج البدائل المحتملة وتحليلها ، وفرز البدائل واستبقاء الأكثر قابلية للتطبيق منها ، وتقويم البدائل المُستبقة باستعراض ما لها وما عليها) .**

(٣) **اتخاذ القرار أو الاختيار بين البدائل المتكافئة وفيه يتم (المقارنة بين البدائل المُستبقة ، واختيار البديل الأفضل من بينها علي حسب ما يراه متخذ القرار) .**

٤) تنفيذ القرار وفيه يتم (وضع البديل المُختار موضع التطبيق والتنفيذ) " .

كما أوضح (إبراهيم محمود حسنين ، ١٩٩٨ ، ٣٨) أن " مراحل عملية اتخاذ القرارات

هي كالتالي : -

١) **مرحلة تحديد وتحليل المشكلة** : - حيث إن هذه المرحلة تستهدف الوصول إلي فهم أعمق وأوضح للمشكلة ، وكما يُقال دائماً " تحديد المشكلة يُعتبر نصف الحل " ، وعليه ، فإن الوقت الكبير الذي يُنفق في تحديد المشكلة له مردوده بدون شك ، وقد يتم في هذه المرحلة تحديد المعايير التي يتم علي أساسها الاختيار من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار ، ومُلاحظة الانحراف عن تلك المعايير ، ووصف هذه الانحرافات بصورة مفيدة ، وتحديد أسباب الانحرافات .

٢) **مرحلة اتخاذ القرار** : - حيث إن هذه المرحلة تبدأ من حيث تنتهي مرحلة تحديد وتحليل المشكلة حيث يتم تقرير كيفية حلها من خلال تحديد أهداف القرار ، وتحديد الحلول البديلة ، وتقييم البدائل المتاحة .

٣) **مرحلة التنفيذ للقرار** : - حيث إن هذه المرحلة تستهدف تحويل الفكر إلي عمل ، ولكن هذا يتطلب اعتبار كيف يُنفذ التغيير بفاعلية ، إذ أن أي قرار يتطلب حدوث نوع من التغيير ، وقد تتم هذه المرحلة من خلال التنفيذ ومتابعة التنفيذ للقرار " .

كما أشار (خليل سيياني ، ٢٠٠٣ ، ٢٤) إلي أن " اتخاذ القرار يمرُ بعدة مراحل هي : -

- ١) جمع الوقائع .
- ٢) الاستشارات .
- ٣) اتخاذ القرار .
- ٤) إيصال القرار .
- ٥) المتابعة .

وعلي هذا فإن كل مدير يتخذ قراراً يُفكر جيداً في الطرق التي يُمكن من خلالها متابعة هذا القرار ، فالمدير لن يتخذ قراراً دون أن يعرف أنه قرار ضمن الصلاحيات المُخولة إليه سلطاته ، وكذلك دون معرفة الوقائع التي يجب أن يبني عليها القرار ، ودون معرفة السبيل للحصول علي هذه الوقائع وذلك من خلال الأخذ بمشورة الآخرين *Shared Decision - Making* فما من شخص بداخل أو خارج المنظمة إلا وله خبرة سابقة بقرارات مُشابهة لهذه القرارات التي يحتاج متخذ القرار إلي مشورة الآخرين

لحلها ، وبذلك يضمن عدم وجود معارضة أو اعتراض علي هذا القرار الذي اتخذه من قبل الأفراد الذين يتأثرون بهذا القرار ، فالاستشارات هي عملية واقعية ونفسية في آن واحد ، فهي عملية واقعية لأنه ما من مدير يُدرك كافة جوانب المشكلة التي بصددها يتخذ القرار لذلك عليه أن يستمع للرأي و الرأي الآخر حتى لو كان مخالفاً لرأيه ، أما عن الجانب النفسي فمتخذ القرار حين يتخذ القرار يُواجه أفراد يُؤيدون ذلك القرار ، ولكنه يريد أن يُنفذوا ذلك القرار بحماس ودون اعتراض ، لذلك من المنطقي أن يتشاور مع أقرانه في العمل وهم الذين يتأثرون بهذه القرارات قبل اتخاذه ، وكلمة قبل هنا جوهرية فالمسألة ليست مسألة طلب المباركة للقرار الذي سبق واتخذه ، ولكن المسألة في كيفية إيصال القرار إلي الأفراد الذين يتأثرون به ، ففي الواقع كل القرارات تُؤثر في الآخرين ، ولكن إذا نُفذت بشكل سيئ دون التفكير المُسبق سوف تكون العواقب وخيمة " .

هذا ، وقد أشار (آرشام *Arsham* ، ١٩٩٦ ، ١١) إلي أن " هناك عدة خطوات متتابعة لعملية اتخاذ القرار وهي : -

- (١) **القيم والموضوعية** : - يجب أن يضع متخذ القرار في اعتباره قيمه الشخصية وأهدافه عند اتخاذه للقرار ، وكذلك يجب أن يتسم بالموضوعية في حكمه علي بدائل حل المشكلة .
- (٢) **وضع الأهداف** : - يجب أن يضع متخذ القرار في اعتباره الأهداف المُحددة للمنظمة وذلك بجانب أهدافه الشخصية حتى يتسنى له دراسة البدائل المُختارة ، والتي تعتمد علي القيم المفضلة لديه ، وكذلك تتناسب مع رغباته وقيمه وأسلوبه في الحياة .
- (٣) **تقييم النتائج** : - يجب أن يضع متخذ القرار في اعتباره كافة النتائج المُحتملة لقراره ويزنّها ، و كذلك الإيجابيات والسلبيات المُترتبة علي كل بديل من البدائل المتاحة .
- (٤) **جمع المعلومات** : - يجب أن يضع متخذ القرار في اعتباره مدي أهمية البحث عن معلومات جديدة حول كافة البدائل المتاحة للمشكلة ، فالمعلومات منها الصريح الذي يُفيد في تركيب الأشكال ، ومنها الضمني الذي يصعب شرحه ، فعملية اتخاذ القرار دائماً ما تحتوي علي نقص في المُدخلات

(المعلومات) لذلك يجب جمع معلومات أكثر حول البدائل ، ولكن ذلك أيضاً لا يقضى قضاءً تاماً علي حالة عدم التأكد .

(٥) **تقدير النتائج :** — يجب أن يضع متخذ القرار في اعتباره إعادة تقييم النتائج المحتملة واختبارها سواء الإيجابية أو السلبية للبدل المقترح ، وذلك قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنه .

(٦) **تنفيذ القرار :** — يجب أن يضع متخذ القرار في اعتباره الاحتمالات التفصيلية للبدل المقترح ويضع خطط احتمالية لمعرفة المخاطر " .

ومن العرض السابق لخطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار تري الباحثة أن : —

هناك اتفاق بين الباحثين علي مراحل أو خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات من أمثال (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦) (بسام العمري ، ٢٠٠٢) (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧) فقد قاموا بتقسيم هذه المراحل إلي ثمان مراحل ، في حين أن بعض الباحثين من أمثال (علي عبد الرضا ، ١٩٩٨) (محمد حسن ياسين وإبراهيم درويش ، ١٩٧٥) (صادق ماجد محمد ، ١٩٨٧) (كمال أغا ، ١٩٧٩) (إبراهيم محمود حسنين ، ١٩٩٨) (خليل سيباني ، ٢٠٠٣) (آرشام Arsham ، ١٩٩٦) قد اختلفوا في تقسيم هذه المراحل فيما بين ثلاث وتسع مراحل ، كما أنه مع وجود بعض الاختلاف بين محاولات الباحثين في تقسيم خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار ، إلا أنها جميعها قد حاولت تنظيم عملية اتخاذ القرار في سلسلة من الخطوات المنطقية للمنهج العلمي ، ويكاد يكون هناك شبه إجماع علي بعض هذه الخطوات مثل جمع المعلومات والاهتمام بها بشأن عملية اتخاذ القرار وإن اختلف ترتيبها في خطوات عملية اتخاذ القرار ، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار التي هي من أهم دعائم عملية اتخاذ القرار ، وقدرة متخذ القرار علي تحليل البدائل المتاحة أمامه لحل المشكلة التي تواجهه وتحتاج منه إلي قرار ، وقدرته علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، وسمات شخصية متخذ القرار .

(٢) أنواع القرارات : -

أوضح (محمد حسن ياسين وإبراهيم درويش ، ١٩٧٥ ، ٢١٢) أن " القرارات يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع منها : -

(١) **القرارات الإستراتيجية والقرارات الإدارية** : - حيث إن القرارات الإستراتيجية هي التي تتعلق بالسياسة العامة للمنظمة وكذا بتحقيق أهدافها الأساسية ، وذلك بخلاف القرارات الإدارية حيث إنها تتعلق بالإجراءات والمسائل التكتيكية في المنظمة ، وهي قرارات محددة الأجل .

(٢) **القرارات النظامية والقرارات الشخصية** : - حيث إن القرارات النظامية هي التي تتعلق بالمواقف أو المشكلات التي يواجهها القائد في المنظمة ويستلزم عليه أن يتخذ قراراً فيها في إطار دوره كمسؤول رسمي ، ومن هنا عليه أن يتخذ القرار في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للجميع ، وهذا النوع من القرارات من الممكن تفويض السلطات فيه للمستويات الإدارية التالية ، والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر ، وذلك بخلاف **القرارات الشخصية** حيث إنها تتعلق بالمواقف أو المشكلات التي يواجهها القائد في المنظمة ويستلزم عليه أن يتخذ قراراً فيها في إطار دوره كفرد ، ومن ثم فهي تعتمد علي شخصيته وقيمِهِ الذاتية وتقديره الشخصي للمشكلة أو الموقف ، وهذا النوع من القرارات عادةً لا يتبع نظام تفويض السلطات .

(٣) **القرارات البسيطة والقرارات المندمجة** : - حيث إن القرارات البسيطة يكون لها كيان مستقل مثل (القرار الصادر بتوقيع جزاء إداري) ، وذلك بخلاف **القرارات المندمجة** التي تدخل في تكوين عملية قانونية تتم علي مراحل مثل (إجراءات نزع الملكية) " .

كما أشار (صادق ماجد محمد ، ١٩٨٧ ، ٩٤) إلي أن " هذه الأنواع هي : -

(١) **القرارات الفردية والقرارات الجماعية** : - حيث إن القرارات الفردية هي التي ينفرد باتخاذها القائد (الرئيس) دون أن يُشرك أو يشاور المعنيين بموضوع القرار ، وقد يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة ، وذلك بخلاف **القرارات الجماعية** التي تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية من قبل المعنيين بموضوع القرار ، وقد يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة .

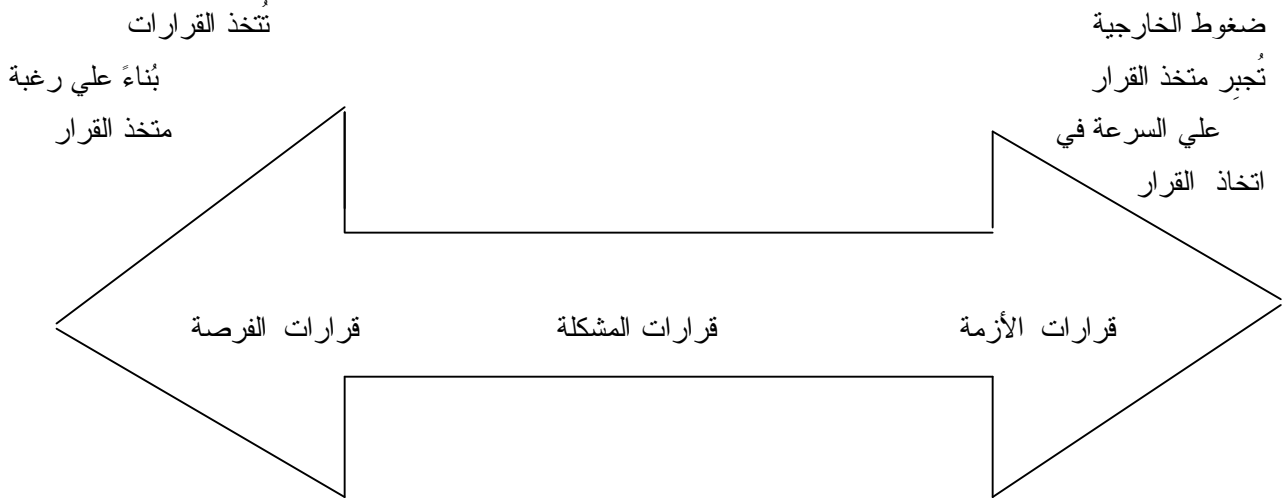
٢) **القرارات المُبرمجة والقرارات غير المُبرمجة** : - حيث إن القرارات المُبرمجة هي التي يتكرر اتخاذها يومياً ، فهي لا تتطلب عند اتخاذها جهداً كبيراً في التفكير نظراً لإمكانية جدولتها وفقاً لروتين مُعيّن مثل (قرار بمنح أجازة لأحد العاملين) ، وذلك بخلاف القرارات غير المُبرمجة حيث إنها ليست متكررة لذلك لا يمكن جدولتها وفقاً لأسلوب مُعيّن لكونها تتميز بأن موضوعاتها جديدة ، لذلك تستلزم الكثير من الوقت والجهد والتفكير لاتخاذها مثل (قرار بطرح مُنتج جديد للسوق) .

٣) **القرارات المؤكدة وغير المؤكدة وقرارات المخاطرة** : - حيث إن القرارات المؤكدة هي التي تُتخذ في ظل ظروف اعتيادية تتوافر عن المشكلة موضوع القرار كافة المعلومات المطلوبة ، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة ، فمتخذ القرار يعرف بالتأكد نتائج كل بديل من البدائل المتاحة لذلك من الطبيعي أن يختار القرار الذي يضمن له أعلى فائدة بأقل تكلفة ، وذلك بخلاف القرارات غير المؤكدة حيث إنها هي التي تُتخذ في ظل ظروف غامضة لا تتوافر عن المشكلة موضوع القرار كافة المعلومات المطلوبة ، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة من هذه القرارات تكون غير مؤكدة ولا يمكن صياغتها علي شكل توزيع اعتدالي ، فمتخذ القرار لا يعرف بصورة مؤكدة نتائج كل بديل من البدائل المتاحة لحل المشكلة ، وذلك بخلاف قرارات المخاطرة التي تُتخذ في ظل ظروف يتحقق عن نتائجها توزيع احتمالي ، فمتخذ القرار يعرف الاحتمالات الخاصة بالظروف المُحيطة ببعض البدائل ويسعى إلي تعظيم الاحتمالات الجيدة التي يفترض حدوثها " .

هذا ، وقد أضافت (مني محمد الهادي ، ١٩٨٨ ، ٧ - ٨) إلي " هذه الأنواع ما يلي : -

١) **قرارات الأزمات وقرارات الفرصة** : - حيث إن قرارات الأزمات من الممكن أن تُسمي بالقرارات الإجبارية ، وذلك بخلاف قرارات الفرصة التي تُسمي بالقرارات الاختيارية ، وذلك لأن عامل الوقت المُتاح يُمكن أن يُمثّل ضغطاً علي متخذ القرار ، ويزداد الضغط تدريجياً حتى النقطة التي يجب عندها اتخاذ القرار ، والقرارات التي تخلو من عنصر الزمن من الممكن أن تُتخذ طبقاً لإرادة متخذ القرار .

ويوضح شكل رقم (٢) قرارات الأزمات والفرصة



شكل رقم (٢)

يوضح قرارات الأزمات والفرصة
عن (مني محمد الهادي ، ١٩٨٨ ، ٧)

يتضح من الشكل السابق أن : -

هناك نهايتان للنطاق إحداهما تُمَثِّلُ قرارات الأزمات (القرارات الإجبارية) وهي التي تُجبر متخذ القرار نظراً للضغوط الخارجية علي السرعة في اتخاذ قرارات ، والأخرى تُمَثِّلُ قرارات الفرصة (القرارات الاختيارية) وفيها تُتخذ القرارات بُناءً علي رغبة متخذ القرار ، وقد يتوسطهما قرارات المشكلة .

(٢) **القرارات الروتينية والقرارات الإبداعية والقرارات التفاوضية :** - حيث إن القرارات الروتينية هي التي تتفق فيها المنظمة أو المجموعة علي الأهداف المنشودة وهناك مجموعة عاملة تحقق هذه الأهداف ، وذلك بخلاف القرارات الإبداعية التي يكون فيها نقص في طريقة الاتفاق علي التعامل مع المشكلة وهذا النقص في اليقين يمكن أن يرتبط بمعرفة غير كاملة بالسببية أو إلى غياب إستراتيجية حل مناسبة ، وذلك أيضاً بخلاف القرارات التفاوضية التي يحدث فيها اختلاف في المعايير والقيم أو المصالح حيث إن هناك جماعات متعارضة تواجه بعضها البعض فيما يختص بالغايات أو الوسائل أو بكليهما .

(٣) **القرارات الكبرى والقرارات التخطيطية والقرارات التشغيلية** : - حيث إن القرارات الكبرى هي التي تهتم بدراسة الفرص للوصول إلى قرار يختص بالأهداف طويلة المدى مثل (إنتاج منتج جديد) ، وذلك بخلاف القرارات التخطيطية حيث إنها تهتم بتحليل جميع القضايا المتعلقة بالتخطيط وهي تعتبر أساسية لنجاح العمل داخل المنظمة ، وذلك أيضاً بخلاف القرارات التشغيلية وهي التي تتعلق بالقرارات اليومية لحل مشكلات التشغيل الروتينية متكررة الحدوث (اليومية) .

هذا ، وقد أوضح (بون وكورتز *Boone & Kurtz* ، ١٩٩٢ ، ١٧٨) أن هذه الأنواع

هي : -

(١) **القرارات الفنية** : - حيث إنه في كل منظمة يجب أن تتخذ القرارات من الأنشطة الأساسية التي ترتبط مباشرة بالعمل في المنظمة ، وقد تتضمن هذه الأنشطة التوضيح والتدريب والتوزيع والتمحيص ، فالقرارات التي تهتم بها هذه الأنشطة هي في طبيعتها قرارات فنية ، فهي تهتم بالعملية عن طريق المُدخلات التي تتحول إلى مُخرجات عن طريق المنظمة ، وتتضمن جميع المُدخلات الأفراد أو المعلومات أو النواتج .

(٢) **القرارات الإدارية** : - حيث إن القرارات الإدارية هي التي تتعلق بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئة العمل ، كما أنها تتضمن أولئك المرتبطين بموضوعات التعاون وتدعيم الأنشطة الأساسية في المنظمة ، حيث إن كل المنظمات تميل إلى أن تكون متميزة ومتعاونة في أغلب الأوقات .

(٣) **القرارات التأسيسية** : - حيث إنها تتعلق بصياغة السياسة والتخطيط طويل المدى ، وقد يهتم الأفراد في هذه القرارات بالنواتج للأنشطة المتنوعة ، والتغيير في البحث والأنشطة التطورية والاختبارات التنظيمية الحرجة الأخرى .

كما أشار (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ٩٨) إلى أن هذه الأنواع هي : -

(١) **القرارات الشخصية** : - حيث إن القرارات الشخصية هي التي تتعلق بالإنسان كفرد وليس

كعضو في تنظيم إداري ، فالفرد يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية .

(٢) **القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية** : - حيث إن القرارات الرئيسية هي القرارات الفريدة وقرارات المرة الواحدة أو القرارات المحدودة ، والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية حيث إن أي خطأ قد يضر بالمنظمة ضرراً بالغاً ، وذلك بخلاف القرارات الروتينية حيث إنها تتعلق بالتركرارية ، فهي قرارات كل يوم ، كما أن لها تأثيراً كبيراً علي المنظمة ككل.

(٣) **القرارات الفردية والقرارات الجماعية** : - حيث إن القرارات الفردية هي التي ينفرد باتخاذها القائد (الرئيس) دون أن يُشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار ، وذلك بخلاف القرارات الجماعية حيث إنها تتعلق بمدي مشاركة القائد (الرئيس) للمعنيين بموضوع القرار .

وفي هذا الصدد أوضح (**جين Jean** ، ١٩٩٩ ، ١١ - ١٢) أن هذه الأنواع هي : -

(١) **القرارات الجاهزة للتنفيذ** : - حيث إنها تتعلق بكيفية مساهمة مختلف وظائف المنظمة (التسويق ، الإنتاج ، التمويل) في مخططها الاستراتيجي ، والهدف من اتخاذ القرار في هذا المستوى هو التأكد من حصول الزبائن علي ما يريدونه حين يريدونه .

(٢) **القرارات الاستراتيجية** : - حيث إنها تتعلق بمطابقة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل ضمنها ومع قدرة مواردها ، ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية : - توضيح الهدف الإجمالي للمنظمة ، تصميم كيفية بلوغ هذه الأهداف ، تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتحقيقها ، تحديد كيفية الاستجابة إلى نشاط منافس والبحث عن طرق لتحسين الأداء .

(٣) **القرارات الروتينية** : - حيث إنها قرارات عادية تتعلق بمجموعة واسعة من الأمور ، ويُعهد عادةً بهذه القرارات إلي شخص واحد ، هو المدير المسئول حيث يتم توفير الكثير من الوقت .

(٤) **القرارات الملحة** : - حيث إنها تتعلق بالمشكلات التي تستلزم اتخاذ قرارات بشكل سريع وإلا أدت لعواقب وخيمة إذا لم يتم معالجتها فوراً ، وهنا يتولى المدير المسئول هذه القرارات شخصياً ويشرحها ويبررها لاحقاً .

(٥) **القرارات المشكوك فيها** : - حيث إنها تُتخذ عند ظهور صعوبة وعدم وجود حل جلي ، ويُمكن استدعاء خبراء من خارج فريق الإدارة لإعطاء النصيحة .

٦) **القرارات الاستشارية** : — حيث إن هناك قرارات نتخذها وتؤثر في الكثير من الناس علي المدى الطويل لذا ، من المهم غالباً مشاركة أولئك الذين يتأثرون بنتائج القرار ، وقد يعني ذلك مشاركة قسم أو فريق كامل في عملية اتخاذ القرار ، أو استشارة أشخاص آخرين من الخارج .

٧) **القرارات المبرمجة وغير المبرمجة** : — حيث إن **القرارات المبرمجة** هي القرارات غير المهمة نسبياً أو التكرارية ، والتي لها معايير محددة مسبقاً للتعامل معها ، والمخاطر في هذه القرارات غير مهمة ، ويمكن بالتالي تفويضها بسهولة أكبر ، ولكن **القرارات غير المبرمجة** هي تلك القرارات الجديدة غير التكرارية ، وهذه القرارات تتحدد عن طريق الإدارة العليا حيث إن المخاطر تكون عالية .

هذا ، وقد أشار (السيد عليوه ، ٢٠٠١ ، ٦٥) إلي أن هذه الأنواع هي : —

١) **القرارات الصريحة والقرارات الضمنية** : — حيث إن **القرارات الصريحة** هي القرارات التي يُفصح فيها القائد (الرئيس) عن مسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها أي بالمنح أو المنع ، وذلك بخلاف **القرارات الضمنية** وهي القرارات التي لا يُفصح فيها القائد (الرئيس) عن مسلكه في موقف معين ، فهي قرارات شعورية مقصودة ، كما أنها تلك القرارات التي يُستفاد منها في موضوعات أخرى .

٢) **القرارات القاعدية والقرارات الفردية** : — حيث إن **القرارات القاعدية** يُطلق عليها القرارات اللائحية وهي القرارات التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم بحيث يسري مضمون هذه القرارات علي كل من توافرت فيه هذه الشروط المحددة ، وذلك بخلاف **القرارات الفردية** فهي تلك التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم .

كما أضاف (محمد عبد الغني حسن ، ٢٠٠٣ ، ١٣٣) إلي " هذه الأنواع ما يلي : —

١) **القرارات الوقائية** : — حيث إنها تتعلق بمشكلات متوقعة مستقبلاً ، وتتخذ بعض القرارات اللازمة للتخفيف من الآثار غير المرغوبة أو لضمان عدم التأثير بشكل مُطلق .

٢) **القرارات العلاجية** : — حيث إنها تتعامل مع الأحداث والمشكلات الحالية ، وغالباً ما تتعامل هذه القرارات مع بداية تأثير المشكلة ، وهي تعني في هذه الحالة العمل علي وقف نمو المشكلة .

(٣) **القرارات المفاجئة** : — حيث إنها تتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة ، وغالباً ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ " .

ومن العرض السابق لأنواع القرارات تري الباحثة أن : —

هناك أنواع متعددة من القرارات نظراً لتعدد واختلاف الرؤي النظرية للباحثين الذين اهتموا بهذه الأنواع ، كما أن هناك بعض الباحثين قد اختلفوا في تسمية نوع معين من القرارات ولكنهم اتفقوا في مضمونه أي الاختلاف في الشكل وليس في المضمون فمثلاً أشار (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧) إلي أن هناك قرارات رئيسية وقرارات روتينية واختلف معه في الشكل فقط (صادق ماجد محمد ، ١٩٨٧) (جين Jean ، ١٩٩٩) وأسماها قرارات مُبرمجة وقرارات غير مُبرمجة .

(٣) **النظريات المُفسرة لاتخاذ القرار** : —

هناك العديد من النظريات (النماذج) اهتمت بتوضيح سلوك اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية منها : —

(١) **نماذج النقل Transportation Models** : —

أشار (نبيل عبد الحافظ ، ١٩٨٧ ، ٤٣) إلي أن نماذج النقل تُعد من أهم النماذج التي تُساعد المدير في أي منظمة إدارية علي اتخاذ قراراته في ظل ظروف من التأكد *Under Certainly* ، ويتمثل هذا القرار في كيفية نقل كميات محددة من المواد أو السلع تامة الصنع أو النصف مُصنعة من مخازن مُحددة إلي أماكن التوزيع بأقل تكاليف ممكنة ، وبما أنه يُفترض أننا نعمل في ظل ظروف من التأكد التام فلا بد من توافر البيانات اللازمة لاستخدام هذه النماذج وهي : تحديد تكلفة نقل الوحدة من مكان لآخر ، وتوافر الطاقة الاستيعابية لكل مخزون يُنقل ، وتوافر البيانات التي تدل علي الاحتياجات الفعلية لكل جهة تقوم بالاستلام .

(٢) **نماذج المخزون Inventory Models** : —

أوضح (صادق ماجد محمد ، ١٩٨٧ ، ٩٨) أن نماذج المخزون عبارة عن مواد عاطلة يتم تخزينها من أجل استخدامها في المستقبل ، وبسبب بقاء هذه المواد عاطلة حتى لحظة استخدامها فإن

المنشأة تخسر أرباح كان من الممكن الحصول عليها لو استُخدمت هذه المواد في مجالات أخرى في الوقت الحاضر ، وقد يتم استخدام هذا النوع من النماذج في حالات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد .

٣) نماذج التشابه *Analog Models* : -

أشار (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧ ، ١٤٣ - ١٤٤) إلي أن نماذج التشابه غالباً ما تكون هامة في تخطيط نواحي معينة من الموقف ، وفي هذه الحالة فإن النموذج هو عادةً ما يكون تصرف الفرد في بعض النواحي أو الطرق مثل الهدف أو الموقف الذي يُمثله ولكنه لا يُشبهه بطريقة فيزيقية ، فالتشابه الحقيقي يكون للشيء الواقعي ، وقد تُعد خريطة المنظمة التي توضح علاقات السلطة والمسئولية داخل المنظمة نموذج تشابه .

٤) نماذج رياضية *Mathematical Models* : -

إن هذه النماذج يتم فيها التعبير عن عناصر الهدف أو النظام والعلاقات بين الأجزاء المختلفة به علي أنها رموز حسابية ، وبالتالي فيمكن وضع النموذج في صورة معادلة حسابية ، ومن ثم فإن هذه المعادلات تُحدد الحالة العامة للمتغيرات المتضمنة ، وبالتالي سهولة فحص المتغيرات في أي عدد من الصور المختلفة .

٥) نماذج لفظية *Verbal Models* : -

إن هذه النماذج تُمثل بعض صور الكتابة أو الكلام الناتجة عن تفكير الفرد ، وقد يُعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج تجريداً من حيث إن الكلمات لا تُشابه الرموز الحسابية فهي لا تشتمل علي نتائج مضبوطة وفريدة ، وقد تُعد هذه النماذج اللفظية " نماذج عقلية " .

٦) النماذج الحسابية *Arithmetician Models* : -

إن هذه النماذج من الصعب فهمها بدون تحديد الغرض منها وتحديد أنماط المتغيرات التي تُطبقها ، فالنماذج الحسابية إما أن تكون وصفية *Descriptive* أو معيارية *Normative* في الغرض ، فالنموذج الوصفي يهتم بوصف الأشياء كما هي عليه ، في حين أن النموذج المعياري يُشير إلي الكيفية التي يجب أن تكون عليها ، وقد تستخدم النماذج الوصفية لتحديد الموقف بصورة أكثر وضوحاً ودراسة النتائج المختلفة للبدائل ، فهي تساعد متخذ القرار علي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة ، وقد يهتم التحليل الوصفي بمعتقدات الأفراد وتفضيلاتهم ، في حين أن النماذج

المعيارية تُستخدم لتحديد البديل الأمثل علي أساس بعض محكات القرار الخاصة ، فهي غالباً ما تشير إلي نماذج القرار المُثلي ، كما أنها تشير إلي العقلانية والمنطق في اتخاذ القرار .

٧) نماذج نظرية القرار *Decision - Theory Models* : -

أوضح (ليون وآخرون *Lyon et al.* ، ١٩٧٦ ، ٢٣) أن نماذج نظرية القرار تركز علي العناصر الشائعة في كل القرارات ، وتمتد متخذي القرارات بقاعدة لتحليل المواقف المعقدة ، حيث إن العديد من البدائل المختلفة تشتمل علي نتائج كثيرة منها ، ومن هنا يمكننا التوقع بأن نماذج نظرية القرار معيارية في الغرض وتتعامل مع المتغيرات الاحتمالية .

٨) نماذج شجرة القرارات *Decision - Tree Models* : -

أشار (علي السلمي ، ١٩٧٠ ، ١٦٤) إلي أن هذا النموذج يعتمد أساساً علي إتاحة الفرصة أمام المديرين (القادة) للتفكير في اتخاذ القرارات بشكل يبدأ بتحديد هدف معين ثم التوصل إلي عدد من القرارات أو الحلول البديلة التي تساعد في تحقيق الهدف المنشود مما يتيح الفرص لاختيار أفضل وأنسب القرارات أو الحلول ، وقد يدخل أسلوب الاحتمالات في هذا المجال لإعطاء قيم معينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والنتائج المُتوقع حدوث كل منها .

٩) النماذج الصفية *Queuing Models* : -

أوضح (إبراهيم بدوي ، ١٩٨٤ ، ١٢٦) أن الفضل في ابتكار هذه النماذج يرجع إلي العالم الدنماركي ايرلانج *Erlang* ، ١٩٠٥ الذي قام بمحاولة لتحديد تأثير التذبذب في طلب الخدمة علي استخدام آلات التليفون الأوتوماتيكية ، وقد ينتشر استخدام هذه النماذج في ميادين الاتصالات والنقل وخدمات الترفيه وفي مجال الصناعة والاستشارات .

١٠) نماذج المباريات *Games Models* : -

إن هذه النماذج تُمكن متخذ القرار من تحديد الإستراتيجيات التي يواجهها كأحد المشتركين في مباراة المنافسة وكيفية الوصول إلي الإستراتيجية الأفضل بعد الأخذ في الاعتبار إستراتيجيات وظروف المنافسين الآخرين .

(١١) نموذج التحليل الحدي *Marginal Analysis Model* : -

إن التحليل الحدي هو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي تهدف إلى تحديد مدى التغيير بالزيادة أو النقصان في المتغير التابع حسب التغيير بالزيادة أو النقصان في المتغير المستقل ، كما أنه يهتم بالقرار المستقبلي .

(١٢) نموذج المحاكاة *Simulation Model* : -

أشار (ليون وآخرون *Lyon et al.* ، ١٩٧٦ ، ٢٥) إلى أن هناك العديد من الأنماط الهامة من المشكلات التنظيمية والتي لا تؤدي بنفسها إلى النموذج المعياري النموذجي (المثالي) ويجب تبعاً لذلك أن يتم تناولها بطرق أخرى ، وقد تتضمن المحاكاة بناء نموذج حسابي لنسق خاص يدرس الأداء بطريقة حساب الخطوة - خطوة علي النموذج لتمثيل العمليات الفعلية والتي ستشارك في النسق ، وقد تتمثل ميزة المحاكاة في إمكانية فحص النسق تحت شروط مختلفة والتي ستكون غير ممكنة في النظام الفعلي ، وقد تُعتبر جميع النماذج الحسابية بها درجة من المحاكاة وهي وصفية في الغرض وبها متغيرات احتمالية .

(١٣) نموذج تيدمان وهار *Teedman & Har* : -

أوضح (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ١١٣) أن هذا النموذج ينص علي أن " عملية اتخاذ القرار تنقسم إلي مرحلتين هما : - التوقع والتطبيق ، حيث إن مرحلة التوقع تنقسم إلي أربعة مواقف فرعية : -

(أ) **مرحلة الاستكشاف** *Exploration* حيث إن هذه المرحلة يتم فيها تحديد معني كل بديل والآثار المترتبة علي كل بديل من البدائل ، والتمييز بين البدائل المختلفة .

(ب) **مرحلة التبلور** *Crystallization* حيث إن هذه المرحلة يتم فيها تقييم البدائل المتاحة في ضوء الآثار الإيجابية والسلبية والحاجة إلي البديل .

(ج) **مرحلة الاختيار** *Choice* حيث إن هذه المرحلة يتم فيها اختيار أحد البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به في ضوء تقييم البدائل والمجالات المرتبطة به .

(د) **مرحلة التوضيح** *Clarification* حيث إن هذه المرحلة تتوسط مرحلة الاختيار ومرحلة الإقدام علي العمل .

١٤) نموذج هيلتون *Hilton* : -

إن هذا النموذج ينص علي أن " العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرار تضم (أ) المُقدِّمات *Premise* حيث إنها معتقدات وتوقعات الفرد عن ذاته أو عن العالم الخارجي ، وقد تتأثر هذه التوقعات بإدراكاته الذاتية وحاجاته وميوله .
(ب) الخطط *Planes* حيث إنها الأحداث المتتالية والمرتبطة باختيار بديل معين .
(ج) التنافر المعرفي *Cognitive Dissonance* حيث إنها عملية اختيار الخطط المتاحة وإرجاعها إلي المُقدِّمات السائدة لتحديد ما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذه الخطط مُرضية أم غير مُرضية .

١٥) نموذج فروم *Vroom* : -

إن هذا النموذج يستخدم عدة مفاهيم في وصف عملية اتخاذ القرار هي : - الوزن *Valence* والتوقع *Expectancy* والقوة *Force* حيث إن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتكوين توقعات حول مدي احتمال ارتباط ناتج معين بحدث معين ، ثم وزن النتائج في ضوء جدواها في تحقيق (إحرار) أهداف أكثر بُعداً أو أكثر فائدة واختيار إحداها ، ثم يأتي دور قوة القرار وهو تكوين فرضي ينتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة " .

١٦) نموذج فروم وبتون *Vroom & Yetton* : -

أشار (نبيل عبد الحافظ ، ١٩٨٧ ، ٥٣) إلي أن هذا النموذج يُعد من أهم النماذج وأحدثها في مجال اتخاذ القرار الرشيد ، خاصةً كلما تعقدت المشاكل وزادت صعوبة تحويلها إلي مدخلات كمية في صورة أرقام أو علاقات رياضية يسهل معها اتخاذ قرار ، كما يعتمد علي تقسيم أنماط اتخاذ القرار إلي ستة أنماط قيادية تتدرج بين منتهى الفردية في اتخاذ القرارات ثم إلي مشاركة الآخرين في كل مرحلة تالية ويكون في المرحلة السادسة الرأي جماعي في اتخاذ القرارات .

١٧) النموذج الرشدي *Rational Maximizing Model* : -

أوضح (بسام العمري ، ٢٠٠٢ ، ٣١٧) أن هذا النموذج يُطلق عليه أحياناً النموذج الكلاسيكي ، وفيه يواجه متخذ القرار عدة بدائل يقوم بتصنيفها وترتيبها ثم يختار منها ما يؤدي إلي أفضل النتائج ، والتحدي الذي يواجهه هذا النموذج أنه يفترض أن متخذ القرار صاحب قدرات فكرية كبيرة ، كما أنه يستطيع التوصل إلي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بمفرده ولكن هذا لا يتفق مع الواقع ، ولكن

هناك اعتراض علي هذا النموذج آلا وهو أن الكثير من متخذي القرارات لا يجدون فيه ما يُسعفهم حقاً عند اتخاذهم للقرارات .

١٨) النموذج الرضائي *Satisfying Model* : –

يُعتبر سيمون *Simon* أحد دُعاة هذا النموذج حيث إنه يري أن عملية اتخاذ القرار تتم في مؤسسة تتعدد أيديولوجياتها وتياراتها ، وعليه فإن المؤسسة لا تسعى وراء الحل الأمثل ، وإنما تسعى وراء الحل المرضي وترضي بالحل الذي يُرضي كافة الأطراف المختلفة ، وطبقاً لهذا النموذج فإن متخذ القرار لا يبد أن يُحدد المشكلة أو الصعوبة التي ينطوي عليها الموقف ، ويحدد خطته للعمل التي تحتوي علي معايير يُمكن علي أساسها التغلب علي هذه الصعوبة ، وأخيراً فإنه يختار البدائل الممكنة ويتنبأ بالنتائج المترتبة علي كل بديل ، ومن ثم يعتمد بديلاً معيناً ، وقد يعتقد البعض أن هذا النموذج صالح لكل المشكلات الإدارية .

١٩) النموذج الحدسي *Intuitive Model* : –

ينطلق هذا النموذج من افتراض أن اختيار بديل ما لا يعني أنه أفضل من غيره ، وهذا يعني أن متخذ القرار يقوم بعمل عدد من المقارنات المتتالية لعدد محدود من البدائل المتشابهة ليعرف مدي اختلافها عن مسارات العمل المعروفة ، وهذا النموذج يصلح لحل المشكلات المُعقدة التي تنطوي علي قدر كبير من عدم الوضوح وفرص الصراع ، وذلك رغم أنه لا يتضمن تحليلاً مُهماً للبدائل والنتائج المترتبة عليها ، وإنما يكتفي بطرح عدد محدود من البدائل المشابهة للموقف مع توقُّع النتائج المترتبة علي كل بديل من البدائل .

٢٠) النموذج الخطي *Line Model* : –

أشار (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ١١٨) إلي أن فرانكلين *Franklin* يُعد أول من اقترح استخدام النماذج الخطية في اتخاذ القرار وذلك بناءً علي عدم وجود مُقدِّمات كافية ، كما أوصي بكتابة الحجج الرافضة والمؤيدة ، وأعطى تلميحات قصيرة عن الدوافع التي أدت إلي وضع هذه الحجج وضرورة تكوين رأي واحد فقط بشأنها ، وكذلك وضع أوزان نسبية للأراء المؤيدة والمعارضة ثم جمع الأوزان النسبية ، وقد تُحدد إشارة الجمع القرار الذي يجب أن يتخذه الفرد .

(٢١) نموذج تعقب التجهيز *preparation pursuit Model* : -

إن هذا النموذج يهتم بمرحلة البحث عن المعلومات ، وقد تُستخدم مرحلتا تجميع المعلومات والتغذية المرتدة ضمناً في هذا النموذج ، حيث إنه يعتمد علي بناء نموذج تفصيلي للحقائق المعرفية من خلال فحص البروتوكولات اللفظية ، وتمثيلها في نموذج يُحاكي نموذج الحاسب الآلي ، وقد كان هناك اهتمام واضح بمقارنة النموذج الخطي ونموذج تعقب التجهيز لأن كل منهما يهتم بمستوي يختلف عن الآخر في عملية اتخاذ القرار ومن ثم يجب استخدامهما معاً لأن كل منهما يُكمل الآخر .

(٢٢) نموذج فانش *Vanish Mode* : -

إن هذا النموذج يفترض أن عملية اتخاذ القرار تتكون من ست مراحل هي : -

(أ) **مرحلة تحديد التناقض** : - حيث إنها تشير إلي الوضع الحالي الذي لا يتلاءم مع متطلبات استُحدثت ، فالتناقض بمثابة مثير يحرك الفرد فيبدأ في تحديد المشكلة ، وما إذا كانت تحتاج إلي اتخاذ قرار عاجل أم لا ؟

(ب) **مرحلة التدخل الشخصي** : - حيث إنها تشير إلي تحديد أسباب التناقض ، وتحديد حدود النظام ، والعوامل المسؤولة عن حدوث التناقض .

(ج) **مرحلة تحديد عناصر عملية اتخاذ القرار** : - حيث إن موقف القرار والمعلومات والبدائل المتاحة هم من أهم العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار ، فجمع المعلومات عملية مستمرة أثناء وخلال مراحل اتخاذ القرار ، فمن خلال المعلومات يتم تحديد الحدود المعرفية والمنطقية للمشكلة والبدائل المتاحة .

(د) **مرحلة التفضيل بين البدائل** : - حيث إن عملية التفضيل تتم من خلال تقييم جميع البدائل المتاحة والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها ترتيباً هرمياً في ضوء محكات الرضا لدي الفرد أو في ضوء مقاييس الفعالية .

(هـ) **مرحلة التطبيق** : - حيث إن هذه المرحلة يتم فيها استخدام البديل الذي تم اختياره في المرحلة السابقة .

(و) **مرحلة التقويم** : — حيث إن هذه المرحلة يتم فيها تقويم البديل الذي تم اختياره في ضوء الهدف النهائي .

٢٣) نموذج هوران *Horan Model* : —

أوضح (**ميلان Milan** ، ١٩٩٨ ، ٤٢) أن هذا النموذج يتكون من أربع مراحل أساسية تساعد علي اتخاذ قرار فعّال هي : —

- (أ) وضع تصور للقرار .
- (ب) حصر البدائل .
- (ج) وزن النتائج .
- (د) اختيار بديل واحد من بين البدائل وتنفيذه .

٢٤) نموذج جيلات *Gellatt Model* : —

أوضح (**بيترسون Peterson** ، ١٩٩٤ ، ٥١٧) أن القرار الجيد يُعتبر أحد العمليات المنظمة التي استُخدمت للوصول إلي الاختيار ، والتي من خلالها يُعتبر متخذ القرار مسؤولاً عن اختياره ، كما أن القرار الفعّال يحتاج إلي المعلومات الكافية عن المشكلة التي تستلزم اتخاذ قرار فيها . ويمكن وصف عملية القرار من خلال مراحل متسلسلة هي : —

- (أ) تحديد الهدف أو الغرض من القرار .
- (ب) جمع معلومات عن البدائل المتاحة والمُخرجات .
- (ج) جمع معلومات عن الاحتمالات التي تربط البدائل بالمُخرجات " نظام التنبؤ " .
- (د) فحص مرغوبية كل بديل علي حدة ثم مرغوبية كل بديل في علاقته بالبدائل الأخرى ثم ترتيب هذه البدائل ترتيباً هرمياً " نظام القيم " .
- (هـ) اختيار طريقة الأداء وتقييم البديل الذي تم اختياره ثم تقييم النتائج " محك القرار " .

٢٥) النظرية النفسية لاتخاذ القرار : —

أشار (**مجدي عبد الكريم حبيب** ، ١٩٩٦ ، ١٣) إلي أن " هذه النظرية وضعتها كل من هاريسون وبرامسون *Harrison & Bramson* عام ١٩٨٢ ، وهي تكشف عن أساليب صنع القرار

التي يُفضلها الفرد ، وطبيعة الارتباطات بينها وبين سلوكه الفعلي ، كما توضح ما إذا كانت هذه الأساليب ثابتة أم أنها قابلة للتغيير ، وقد أوضحت النظرية أن الطفل يكتسب عدداً من الإستراتيجيات التي يُمكن تخزينها ، وأن هذه الإستراتيجيات تنمو وتزدهر وتتحقق خلال مرحلتي المراهقة والرشد كنماذج أساسية في الحياة العملية مما يؤدي إلي تفضيل استراتيجيات خاصة ، وقد صُنفت أساليب صنع القرار في هذا النموذج إلي خمسة أساليب هي : - الأسلوب التركيبي ، الأسلوب المثالي ، الأسلوب العملي ، الأسلوب التحليلي ، الأسلوب الواقعي ، وقد أكد هذا النموذج أن هذه الأساليب هي فئات أساسية للطرق المفيدة للإحساس بالآخرين والعالم المحيط ، كما أكد أن الأسلوب التركيبي هو أقل الأساليب من ناحية الانتشار بين الأفراد ، أما الأسلوب الأكثر انتشاراً هو الأسلوب التحليلي ، وقد أوضح هذا النموذج أيضاً أن الأسلوبين التركيبي والمثالي يحملان توجهاً قوياً نحو القيمة والتفكير الذاتي في حين أن الأسلوبين التحليلي والواقعي يحملان توجهاً قوياً وواضحاً نحو الحقائق والتفكير الوظيفي والشكلي ، ولكن الأسلوب العملي يقوم بدور الجسر الذي يربط بين الجانبين ، وقد تُقدّم هذه النظرية تصوراً لبروفيل صنع القرار يتضمن القرار المُسطح والقرار أحادي البُعد والقرار ثنائي البُعد والقرار ثلاثي البُعد " .

ومن العرض السابق للنظريات المُفسرة لاتخاذ القرار تري الباحثة أن : -

هناك العديد من النظريات التي تناولت سلوك اتخاذ القرار بالشرح والتوضيح ولكن من أهمها - من وجهة نظر الباحثة - النظرية النفسية لاتخاذ القرار التي وضعها كل من هاريسون وبرامسون *Harrison & Bramson* عام ١٩٨٢ لتعمل علي إمطة اللثام عن أساليب صنع القرار أو أساليب التفكير التي يُفضلها الفرد عند اتخاذ القرار وحل مشكلة معينة ، كما أن هناك اتفاق من قِبل الباحثين علي أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار يتمثل في تحديد الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها للهدف واختيار البديل الأفضل والمعلومات وشخصية متخذ القرار والمشاركة واستخدام المعلومات ومعالجة البيانات بطريقة إحصائية ونظرية الاحتمالات في صناعة القرار .

(٤) العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار :-

أوضح (كمال أغا ، ١٩٧٩ ، ٨١) أن مراحل عملية اتخاذ القرار تتأثر بجوانب ثلاثة هي : -

(أ) البواعث النفسية لدي الفرد ومدى معقوليتها والتي يُمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي

لل فرد في اتخاذه للقرار .

(ب) البيئة النفسية للفرد حيث تُعتبر المصدر الأساسي الذي يُوجه الفرد إلي اختيار القرار من بين

البدائل التي أمامه ومن ثم كان اتخاذه له .

(ج) دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد الأهداف له ، وإتاحة الفرص

للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم ، ومدته بالمعلومات والبيانات والبدائل ، وإسناد

المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .

(د) النسق القيمي الذي يحكم المجتمع ، فمن البديهي أن أي تنظيم لا يقوم في فراغ ولكنه يُباشر

نشاطه في المجتمع وللمجتمع فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به .

كما أشار (علي مشهور السفلان ، ١٩٨٤ ، ٣٠) إلي أن العوامل المؤثرة علي اتخاذ

القرار هي : -

(أ) الأسس والقواعد التي يُبنى عليها القرار عادةً يكون لها دور كبير وأثر فعّال علي نفسيات

العاملين فهي إما أن تكون حافزاً لهم علي العمل أو مُثبطاً لهم ومُخيباً لآمالهم ، لذا كان لا بد من تحري

الدقة والموضوعية في جميع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حتى لا تكون مثار للجدل والشك

بين العاملين وتُضعف من إرادتهم وحماسهم للقرارات المُتخذة .

(ب) وضوح الأهداف والاختصاصات للعاملين حيث يُفضل أن يبدأ المسئولون في شرح وتوضيح

الأهداف والاختصاصات للعاملين حتى لا يُفاجئون ببعض القرارات والأهداف التي لا يعرفون عنها شئ .

(ج) الآثار والأبعاد السلوكية التي يُمكن أن يُحدثها القرار علي نفسيات العاملين ، لذا كان لا بد أن

يدرس متخذي القرار هذه الظاهرة دراسة جيدة ، لأنه متي ما كانت نفسيات العاملين غير مُنسجمة مع

تلك القرارات فإن استعدادهم للتعايش معها وتنفيذها يصبح مستحيلاً .

(د) الفروق الفردية للعاملين حيث إن قدرة العاملين علي تنفيذ القرارات — خاصة القرارات المهمة والكبيرة التي تُنظَم وضِعاً معيناً أو تشتمل علي استراتيجية هامة — تختلف باختلاف مواهبهم وقدراتهم الفطرية والمكتسبة وكذلك حسب نوعية القرار ومحتوياته .

(هـ) مدي قدرة القرار علي البقاء لفترة زمنية طويلة حيث إن ذلك يدل علي مدي دقة المعلومات التي بُنيَ عليها القرار ومقدرته علي معالجة الأسباب التي أدت إلي وجود المشكلة واستلزمت اتخاذ قرار بشأنها .

(و) خصائص شخصية القائد متخذ القرار ومن أهم الخصائص الثقة بالنفس وقوة الشخصية وعدم التردد والقدرة علي الحسم حيث إنها تجعل العاملين يتقنون في قرارات متخذ القرار .

كما أضافت (مني محمد الهادي ، ١٩٨٨ ، ١٢) إلي هذه العوامل ما يلي : —

(١) الزمن المُحدد لاتخاذ القرار حيث إنه المُهيمن علي هذا السلوك ، فبعض القرارات يجب أن تكون فورية والفتش في اتخاذ القرار الفوري معناه القرار بعدم اتخاذ قرار ، كما أن هذه القرارات الفورية لا تترك مجالاً للتحليل أو أخذ بعض المتغيرات في الاعتبار خلال تلك الدقائق المُحددة لاتخاذ القرار ، وعلي العكس من ذلك قد نجد أن هناك بعض القرارات تحتاج إلي أسابيع أو شهور أو سنين لاتخاذها ، كما أن الوقت المتاح لجمع المعلومات للقرار سوف يُعتبر في حد ذاته قراراً .

(٢) المال المُنفق علي عملية التحليل يُعتبر في حد ذاته دالة في العائد المُتوقع من القرار ، فإذا كانت الآثار المُتوقعة من القرار ضخمة ومهمة فإن المال المُنفق سوف يكون ضخم بالتبعية والعكس صحيح .

(٣) درجة تعقيد القرار حيث إن القرار يرجع إلي العديد من المتغيرات ، شبكة العلاقات بين المتغيرات والعلاقات المتشابكة بين القرارات المختلفة ، فالقرار المُعقد هو الذي يحتوي علي مجموعة كبيرة من المتغيرات والكثير منها تربطهم علاقات متشابكة أو هو القرار المُصنّف ضمن مجموعة متصلة من القرارات التي يجب أن تُتخذ في تسلسل معين .

(٤) الدورة الزمنية المتوقعة للعائد من القرار حيث إن بعض القرارات قد يمتد تأثيرها إلي عدة سنوات متتالية لذلك فإن القرارات ذات التأثير علي المدى الطويل هي من أكثر القرارات حاجة إلي بذل الجهود لاتخاذها .

- كما أضاف (أحمد محمد عمر ، ١٩٨٩ ، ٨٥) إلي هذه العوامل ما يلي : —
- (أ) براعة وخبرة متخذ القرار .
(ب) بيئة القرار .
(ج) وقت اتخاذ القرار .
(د) توقيت إعلان القرار .
(هـ) عوامل إنسانية وشخصية خاصة بمتخذ القرار . (و) مقدار المشاركة في اتخاذ القرار .

كما أوضح (نواف كنعان ، ١٩٩٢ ، ٢٦٥ — ٢٦٧) أن العوامل هي : —

- ١ — شخصية متخذ القرار وقيمه وعواطفه ، وتاريخه في العمل ، ونوع الأعمال التي سبق وأن مارسها ، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة ، واتجاهاته النفسية وحالته النفسية عند اتخاذ القرار ، ومدى قدرته علي الفهم العميق والشامل للأمور من حوله ، ومدى قدرته علي التوقع الذي يُمكنه من التطلع للمستقبل وفحص احتمالاته مما يصل به إلي تقدير سليم للموقف ، ومدى استعداده واكتسابه للمهارات القيادية التي تُمكنه من قيادة المنظمة بنجاح ، ومدى قدرته علي المبادأة والابتكار والشجاعة والإقدام ، ومدى قدرته علي تحمل المسؤولية في نتائج ما يتخذه من قرارات دون إلقاء المسؤولية علي الآخرين ، ومدى قدرته علي تقبل النقد من الآخرين ، ومدى قدرته علي ضبط النفس في المواقف الحرجة ، ومدى قدرته علي الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه ، كل هذه العوامل الإنسانية تُعد من أهم العوامل التي تؤثر في رُشد وفعالية القرار الإداري ، فمتخذ القرار إنسان قبل كل شيء ، وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف وكلها تنعكس علي سلوكه .
- ٢ — المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم متخذ القرار وأسلوبهم في التفكير وطريقة عرضهم للمشكلة من الممكن أن يؤثروا في توجيه قراراته ، لذلك يجب علي متخذ القرار عندما يختار مساعدين أو مستشارين له أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المُبدعة .
- ٣ — المرؤوسون وغيرهم ممن يسهم القرار حيث إن القرارات التي يتخذها القائد وكذلك الأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي أصلاً اقتراحات تتبّع من المستويات الإدارية الدنيا — المرؤوسين — ، وقد يتضح دور المرؤوسين وتأثيرهم في قرارات متخذ القرار في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرار والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية وإمداد المدير بها ، كما أن لهم دوراً هاماً في مرحلة

تنفيذ القرار ، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل أثر فعّال علي تنفيذه وخاصةً في القرارات التي يتطلب تنفيذها قدرًا من التعاون والالتزام .

٤ - نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية ، ومدي سلامة وفاعلية الاتصالات التي يُجريها متخذ القرار للحصول علي المعلومات ، ومدي قدرة متخذ القرار علي تشجيع العاملين معه علي تقديم المعلومات ، ومدي قدرته علي الإصغاء لمقترحات العاملين معه باهتمام ، كما أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات لها دوراً هاماً وفعالاً في التأثير علي اتخاذ القرارات حيث إن تطور الأعمال الإدارية وتعقدها أدى إلي تزايد الأعباء والمسئوليات المُلقاة علي عاتق متخذي القرار مما أدى بهم في النهاية إلي العمل بمبدأ تفويض السلطات وإعطاء الصلاحيات لمن يتبعهم في المستويات الإدارية الأخرى مما ساعد علي تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات ولكن ذلك لا يتحقق إلا في ظل النمط الإداري الديمقراطي الذي يقوم علي الإشراف العام ، كل هذه العوامل تُعد من أهم العوامل التنظيمية التي تُؤثر في رُشد وفعالية القرار الإداري .

٥ - طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة ، ومدي تحقيق القرار لأهداف الجماعة وانسجامه مع الصالح العام ، والتقاليد الاجتماعية والقيم الدينية والعادات الموروثة ، والتقدم التكنولوجي والأنظمة واللوائح والتعليمات ، كل هذه العوامل تُعد من أهم العوامل البيئية التي تُؤثر في رُشد وفعالية القرار الإداري .

٦ - الضغوط الداخلية التي يتعرض لها متخذ القرار من قُبيل ضغوط الرؤساء حيث إن متخذ القرار الذي لا يعرف حدود سلطاته أو الذي لا يُخول السلطة الكافية من رؤسائه لإنجاز واجباته ويخشى لومهم ، غالباً ما يحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة ، ولكن هناك بعض القادة لا يميلون كثيراً إلي تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم ، كما أن هناك ضغوطاً من خلال التنظيمات غير الرسمية التي تُشكّل مراكز قوي فعلية مميزة عن مراكز القوي الرسمية وهي بدورها تُشكّل ضغوطاً علي متخذ القرار وتؤثر في توجيه قراراته أو تحُد من فعاليتها ، كما أن هناك ضغط الوقت لدي متخذ القرار واضطراره أحياناً لاتخاذ قرارات تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول علي المعلومات الوافية عن البدائل لدراستها .

٧ - الضغوط الخارجية التي يتعرض لها متخذ القرار من قبيل ضغوط الرأي العام ، والضغوط الاقتصادية ، والضغوط النابعة من العلاقات الشخصية والاجتماعية والإقليمية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل ، و الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما تتطلبه من بيانات ومعلومات قد يضطر متخذ القرار لإمداد هذه الأجهزة بها مما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك علي قراراته .

كما أشار كل من (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣ ، ١٤٠) إلي أن " العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار هي : -

(أ) العوامل الإنسانية السلوكية والتي تتمثل في مدي قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحلول المقترحة ، والعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدي تمشي القرارات والحلول معها ، والتسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول ، والاعتماد بدرجة كبيرة علي الخبرة السابقة ، والتحيز والعواطف ، والخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة ، والتركيز علي حل واحد وعلي المظاهر وليس الأسباب ، وعدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين .

(ب) العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة والتي تتمثل في عدم وجود نظام جيد للمعلومات ، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام ، والمركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي ، وعدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة ، ومدي توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة .

(ج) عوامل ضغط الوقت ، والتعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة ، والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع ، ودرجة المنافسة التي تواجهها المنظمة من الداخل والخارج " .

هذا ، وقد أشار (حامد أحمد رمضان ، ١٩٩٤ ، ٢٠٦) إلي " أن هذه العوامل هي : -

(١) مدي إدراك متخذ القرار لبدائل حل المشكلة حيث إن الإدراك عبارة عن السلوك الذي بناء عليه ينظر الفرد إلي موقف معين ، وهذا الإدراك يتكون نتيجة لخبرة الفرد متخذ القرار مع هذا الموقف

ونتيجة للمعلومات التي لديه عن هذا الموقف ، وبالتالي فإن الإدراك يتوقف علي الخبرة والمعلومات ، ولكن قد تكون تلك الخبرة لا تُمثل الواقع الفعلي ، لذلك قد يكون نتيجة للإدراك غير الحسن لمتخذ القرار عن بديل معين من البدائل يدفعه إلي عدم إدخاله ضمن البدائل التي تُدرس .

(٢) مدي قدرة متخذ القرار علي دراسة المعلومات لتكوين بدائل لحل المشكلة وتقييمها واتخاذ قرار ، فهناك بعض الأفراد متخذي القرارات قدرتهم محدودة في هذا الشأن وبعضهم قدرتهم كبيرة ، وكلما كان متخذ القرار ذو قدرة كبيرة علي الحصول علي المعلومات واستخدامها في تكوين البدائل والربط بينها عند تقييمها كانت مقدرته في اتخاذ قرارات إدارية فعّالة أفضل ، ولذلك فمتخذ القرار ذو العقلية المرنة المتسعة *Open - Minded Manager* تكون قدرته علي تكوين البدائل لحل المشكلة وتقييم هذه البدائل أكبر من متخذ القرار ذو العقلية المغلقة *Closed - Minded Manager* ، حيث إن متخذ القرار ذو العقلية المرنة المتسعة يقبل دراسة بدائل جديدة واستخدام معلومات وخبرات جديدة علاوة علي خبرته ومعلوماته المسبقة عند تكوين البدائل وتقييمها ، بينما متخذ القرار ذو العقلية المغلقة لا يقبل بسهولة دخول بدائل لا تتفق مع مفاهيمه وانطباعاته وخبرته السابقة وهذا يُحد من كفاءة اتخاذ القرار الإداري ، وفي العادة فإن متخذ القرار ذو العقلية المرنة المفتوحة يتميز بتذكر المعلومات الماضية ، وقبول معلومات جديدة يستفيد منها في حل المشكلة واتخاذ القرار ، ورغبته المستمرة في

النظر للبدائل الجديدة ، وخبرته السابقة عادةً ما تكون متسعة ومتعمقة *Wide And Deep Experience*

(٣) القيم الشخصية لمتخذ القرار حيث إن القيم الشخصية عبارة عن ما يعتبره متخذ القرار بشكل ظاهر أو غير ظاهر شيء مرغوب فيه ، وهذه القيم قد تتأثر بعلاقاته بالأفراد الآخرين الذين يعمل معهم وبخبرته بثقافة ودين المجتمع ، وهذه القيم عادةً تميل للثبات والاستمرار ، وقد يكون هناك قيم جمالية ، واقتصادية ، ونظرية ، واجتماعية ، وسياسية ، ودينية ، وقد توجد جميع هذه القيم لدي كل فرد ولكن بترتيب أولويات تختلف من فرد لآخر ، وهذا الترتيب يُسمى نظام القيم الشخصية ، وقد يُواجه متخذ القرار عادةً مشكلة تتعدد فيها بدائل الحل ولكنه لا يتردد في أن يختار البديل الذي يتفق مع قيمه الشخصية الغالبة (السائدة) ، فإذا وجد متخذ القرار أمامه ثلاثة بدائل لحل مشكلة معينة ، وأحد هذه البدائل يأخذ طابع الحل الاقتصادي ، والآخر يأخذ الطابع الاجتماعي

والثالث يأخذ الطابع الديني ، وكان متخذ القرار يُسيطر عليه القيم الدينية فهو في الغالب سوف يختار البديل الذي يغلب عليه الطابع الديني ويترك البديلين الآخرين .

٤) العواطف الشخصية لمتخذ القرار حيث إن هناك بعض الأفراد متخذي القرارات يكون لديهم مواقف عاطفية تجاه بعض الأشياء ، وقد تدفعهم هذه المواقف العاطفية إلي رفض أي شئ آخر لتغيير قراراتهم أو تغيير موقفهم حتى ولو كان خطأ ، وغالباً فهُم في مثل هذه المواقف يكون ردهم " لقد قررت بصفة نهائية " ، وهُم عادةً في مثل هذه المواقف يتخذون قرارات سريعة بناء علي عواطفهم ، وقد يتمسكوا بالقرار العاطفي ولا يرغبون في تغييره ، ويُضخِّموا مفاهيم معينه مرتبطة بمواقفهم العاطفية ، ويحولون الحقائق إلي أمزجة ، وينظروا فقط إلي المنفعة الفورية ، ويأخذوا فقط المعلومات التي تُؤيد موقفهم العاطفي ، ولكن القرارات التي تُبني علي هذا الأساس عادةً ما يكون لها آثار ضارة وأحياناً مُدمرة " .

كما أضاف (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٣٧١) إلي العوامل المؤثرة علي اتخاذ

القرار ما يلي : —

المشاركة في اتخاذ القرار حيث إن متخذ القرار يدعو مرؤوسيه ليُشاركونه في اتخاذ القرار بمعلوماتهم وخبراتهم وآرائهم في تشخيص موقف أو مشكلة معينة تستلزم اتخاذ قرار بشأنها ، وذلك حتى يكون القرار مُحصله جهد جماعي مشترك يتضافر فيه أفراد ذوي خلفية وخبرة وقدرات مناسبة لمعالجة المشكلة موضوع القرار ، وقد تتميز المشاركة في اتخاذ القرارات بعدة مزايا هي : —

(أ) تكامل معلومات وآراء وتجارب المشاركين في عملية اتخاذ القرار ، فالمجموعة لها طاقة

أكبر في توليد الأفكار .

(ب) يستطيع المشاركون في اتخاذ القرار أن يتفهموا طبيعة وأبعاد المشكلة

موضوع القرار ، وباعتبارهم مشاركين سيكونون أكثر استعداداً لقبول كل ما يقتضيه الأمر من تغيير في بعض مشكلات العمل مثل إجراءات العمل وساعات العمل ونظام الحوافز والمكافآت .

(ج) يستطيع المشاركون في اتخاذ القرار أن يُحسنوا تقديم القرار لزملائهم ، وأن ينقلوا إليهم

هذا الاقتناع ، وأن يُسهِّموا معهم في حُسن تنفيذ القرار لأنهم مُقتنعين به .

(د) تُهيئ المشاركة جواً من الثقة المتبادلة والديموقراطية في الإدارة وشعوراً قوياً بالمسئولية.
(هـ) تُسهّم المشاركة في اتخاذ القرارات في تدريب وتهيئة صف ثاني من المديرين ، بدلاً من تركيز السُلطة الذي يقترن بمحدودية متخذي القرارات وزيادة الضغوط عليهم .

هذا ، وبالرغم من المزايا المتعددة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه هناك بعض المُعوقات التي تؤدي إلي فشل هذا المبدأ وتُصيب القرار الجماعي في مقتل وهي : -
(١) الزيادة النسبية في الوقت والجهد إذا استطل الجدل والنقاش في مراحل اتخاذ القرار ، فقد تستغرق مُداولات المجموعة وقتاً طويلاً .

(٢) اتجاه متخذ القرار من عملية المشاركة في اتخاذ القرار ونظرته لها علي أنها تمثيلية ، فهو يسمح للأعضاء بإبداء الرأي لكنه في النهاية يتخذ القرار بمفرده ، وقد يستخدم الديموقراطية كمظهر وهذا يُضيع الوقت والجهد وبذلك تزيد تكلفة القرار عن عائدته .

(٣) قد يُسيطر علي المجموعة عضو مؤثر عدواني ذو رأي مُتسلط ، فقد يكون أحد الأعضاء شخصيته أقوى وتطغي علي شخصية متخذ القرار ، فقد يميل إلي تهديد كافة الأعضاء بما فيهم متخذ القرار ليجبرهم علي قبول رأيه والإذعان له بغض النظر عن موضوعية هذا الرأي .

(٤) شيوع المسئولية بين أعضاء فريق اتخاذ القرار، حيث يتعذر تحديد مدي إسهام كل عضو إيجاباً أو سلباً في عملية اتخاذ القرار .

(٥) قد يحجم أحد أعضاء المجموعة عن تأييد البديل المناسب ، إما بسبب شخصيته السلبية أو قصور ثقته بنفسه أو لنظرته الشخصية الضيقة للأمور عندما يري أن الأخذ ببديل معين سوف يؤدي إلي تغييرات معينة تُفقد العديد من المزايا أو الصلاحيات المعهودة إليه .

كما أضاف (سيد الهواري ، ١٩٩٧ ، ٨٩) إلي " العوامل المُؤثرة علي اتخاذ

القرار ما يلي : -

(أ) ضغوط الظروف البيئية وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد بالإضافة إلي متطلبات الحكومة والمجتمع والمنافسة والتكنولوجيا المتطورة .

(ب) المتطلبات التنظيمية حيث إنها تتمثل في السياسات والقيم والقناعات السائدة في المنظمة والمناخ والسلوك العام فيها بالإضافة إلي توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية ومتطلبات العمل (المعرفة والمهارة والرغبة والقدرة) .

(ج) احتياجات متخذ القرار حيث إنها تتمثل في الحاجة للأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والاعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالإنجاز " .

كما أضاف (روبرت *Robert* ، ١٩٩٨ ، ٢) إلي " هذه العوامل : -

بيئة القرار حيث إن كل قرار يُتخذ من خلال بيئة للقرار وهي التي يتم من خلالها تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار و المعايير التي من خلالها يتم تقييم البدائل (الخيارات) ، وقد تكون المعلومات المطلوبة وكذلك جميع البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة مُقيدة بالوقت والجهد المبذول للحصول علي المعلومات وتحديد البدائل ، وقد يُقترح عدة اقتراحات لاتخاذ قرار فعّال ضمن هذه البيئة المُقيدة وهي : -

(١) إدراك المعلومات والانفتاح والتسلح بالجديد منها وتبني الحلول الجديدة للمشكلات .
(٢) تأجيل القرار لأطول فترة مُمكنة وعدم التسرع في اتخاذ القرار لأن المعلومات والبدائل تتكشف بمرور الوقت ، وقد يكون لتأجيل اتخاذ القرار عدة فوائد مثل زيادة المعلومات ووضوحها أمام متخذ القرار ، طرح بدائل جديدة قد تفيد متخذ القرار في حل المشكلة ، اتساع خبرة ونضج متخذ القرار بمرور الوقت " .

وفي هذا الصدد أيضاً أوضح (السيد عليوه ، ٢٠٠١ ، ٧٥) أن " هذه العوامل : -

الوقت المناسب لاتخاذ القرار حيث إن عنصر الوقت من أهم العناصر المؤثرة في اتخاذ قرارات رشيدة ، فمن ناحية يكون لعنصر الوقت أهميته في شأن التعرف علي المشكلة ذاتها والتي يلزم اتخاذ قرار بشأنها ، فمعرفة المشكلة وتعيين حدودها في الوقت المُبكر والمعقول يتيح الفرصة لدراستها وعلاجها العلاج الدائم والمناسب ، وعلي العكس من ذلك فقد يؤدي التأخر في اكتشاف المشكلة إلي تفاقمها وصعوبة علاجها والتعثر في اكتشاف أفضل الحلول بشأنها ، ومن ناحية أخرى يكون لعنصر الوقت أهميته في

تحديد الوقت اللازم ، وقد يكون ذلك بالتعرف علي المشكلة لإصدار القرار إذ يؤدي التسرع في اتخاذ القرار في أغلب الأحيان إلي عدم التوصل إلي القرار المناسب أو الرشيد ، فقد يحتاج القرار إلي وقت معين يتم خلاله جمع البيانات والمعلومات والاستعانة بأهل الخبرة والرأي لتحليل المشكلة والبحث عن البدائل وتقييمها – وفق المعايير الموضوعية التي يضعها متخذ القرار للحكم علي البدائل – واختيار البديل الأمثل ، كما أن البطء في اتخاذ القرار والتأخر في إصداره قد يؤدي إلي تفاقم المشكلة وزيادة حدتها الأمر الذي يؤدي إلي عدم فاعلية القرار المُتخذ ، ومن ناحية ثالثة فإن عنصر الوقت تزداد أهميته بالنسبة للأمر العاجلة التي تتطلب التصرف السريع والملائم في ذات الوقت ، والقائد الناجح هو الذي يُوائم بين شطري المعادلة – سرعة التصرف والملائمة والرشد في القرار المُتخذ – فلا يتأخر في إصدار القرار فنتفقم المشكلة ولا يُصدر القرار بذريعة العجلة والتسرع فيؤدي ذلك إلي أن تصبح القرارات غير واقعية وغير قابلة للتنفيذ " .

ومن العرض السابق للعوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار تري الباحثة أن : –

هناك عوامل كثيرة ومتعددة تُؤثر علي اتخاذ القرار ولكن بصفة خاصة هناك اتفاق بين الباحثين (مني محمد الهادي ، ١٩٨٨) (أحمد محمد عمر ، ١٩٨٩) (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣) (روبرت Robert ، ١٩٩٨) (السيد عليوه ، ٢٠٠١) علي أن عامل الوقت من أهم العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار ، كما أن هناك اتفاق بين الباحثين (كمال أغا ، ١٩٧٩) (نواف كنعان ، ١٩٩٢) (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣) (حامد أحمد رمضان ، ١٩٩٤) (سيد الهواري ، ١٩٩٧) علي أن عامل القيم الشخصية لمتخذ القرار من أهم العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار ، كما أن هناك اتفاقاً بين الباحثين (كمال أغا ، ١٩٧٩) (علي مشهور السفلان ، ١٩٨٤) (احمد محمد عمر ، ١٩٨٩) (نواف كنعان ، ١٩٩٢) (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣) علي أن العوامل الشخصية الخاصة بمتخذ القرار من أهم العوامل التي تُؤثر علي اتخاذ القرار . كما تري الباحثة أن من أهم العوامل التي تنطبق علي الواقع العملي في ظل التحديات التي يمر بها المجتمع المصري في الوقت الحاضر هي العوامل الشخصية لمتخذ القرار والوقت المتاح له لاتخاذ القرار والعوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها ، وكذلك الثورة المعلوماتية الهائلة والتي يجب

أن يقف أمامها متخذ القرار برويه وتعقل وتأنى حتى يستطيع أن يختار من بين البدائل المتاحة أمامه أنسبها لاتخاذ القرار الفعّال والمناسب فضلاً عن بصيرته في انتقاء الأعضاء المشاركين له في عملية اتخاذ القرار والذين يمدونه بالمعلومات اللازمة لحل المشكلة .

(٥) عناصر عملية اتخاذ القرار: -

- أوضح (آلن باركر ، ٢٠٠٣ ، ١١) أن من أهم عناصر عملية اتخاذ القرار ما يلي : -
- (١) **الدراسة** : — حيث إنها عبارة عن تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها ، ولكن الدراسة عملية متكررة ، بمعنى أننا قد نحتاج إلي تكرارها عدة مرات ، وقد نضطر إلي استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلي قرار ننتفع به .
- (٢) **المشاركة** : — حيث إنها عبارة عن عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرين ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وتنفيذ الحل ، ولكن هذا يختلف عن الاستشارة حيث إنها عبارة عن عملية يُستخدم فيها أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والمناقشات والاجتماعات ، وهي غالباً ما تُشكل جزءاً من عملية الدراسة .
- (٣) **الالتزام** : — حيث إنه عبارة عن تحمل متخذ القرار مسؤولية القرار ونتيجة اختياره لبدل معين من البدائل المتاحة .
- (٤) **النقل (التواصل)** : — حيث إنه عبارة عن شرح متخذ القرار لمبررات اختيار بديل من البدائل للعاملين معه ، وتنفيذ القرار بخلق روح التعاون والالتزام بالقرار لدي الآخرين وترويج الفوائد وتأمين العمل وإجراء تفويض وتخطيط .
- (٥) **التفقد** : — حيث إنه عبارة عن مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني .

كما أشار (كمال أغا ، ١٩٧٩ ، ٧٦) إلي أن من أهم عناصر عملية اتخاذ القرار ما يلي : -

(١) **الحالة القائمة** : — حيث إنها عبارة عن مشكلة أو موقف أو قضية يُشكل تحدياً فضلاً عن أنه يفتح

المجال في معالجته للاختيار بين أكثر من بديل ، وقد يُشترط أن يكون هناك بديلين علي الأقل من هذه البدائل علي درجة تكاد تكون مُتكافئة من حيث النتائج المتوقعة .

(٢) **متخذ القرار** : - حيث إنه قد يكون فرد يشغل مكانة أو مركز معين في الهيكل التنظيمي وهذا المركز يعطيه الصلاحية لاتخاذ القرار بمفرده ، وقد يكون جماعة من الأفراد يشغلون مراكز محددة في البناء التنظيمي ، وقد ترتبط هذه المراكز بعلاقات وظيفية وعضوية لديها الصلاحية في البناء التنظيمي مما يجعلها تُساهم في اتخاذ القرار حسب المركز الذي تشغله .

(٣) **السياق البيئي** : - وقد يشتمل علي : -

(أ) البيئة الداخلية أو الصغرى أي النسق الأصغر أو السياق التنظيمي الذي يتم فيه اتخاذ القرار .
(ب) البيئة الخارجية أو الكبرى أي النسق الأكبر أو المجتمع الكبير الذي قام فيه النسق الأصغر .

وفي هذا الصدد أوضح (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٧ ، ٦٢) أن هناك عناصر أساسية لعملية اتخاذ القرار منها : -

(١) **عنصر المشكلة** : - حيث توجد مشكلة أو صعوبة تعترض متخذ القرار لذلك فإن إرادته لا تتحرك نحو اتخاذ القرار إلا عند وجود مشكلة تعترضه .

(٢) **عنصر تعدد الحلول أو البدائل المتاحة** : - حيث إن القرار وليد عملية المُفاضلة والموازنة الرشيدة والفعّالة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة ، بحيث يُمكن اقتراح إحداها لإصدار القرار وفقاً لها ، علي أن يتصف ذلك الحل المقترح بالتفوق علي غيره من حيث ملاءمة اتخاذه لمجابهة المشكلة المعنية بالقرار ، وكذلك مدي تحقيقه للأهداف بأقل قدر ممكن من الاستخدام للإمكانيات المتاحة مادياً وفنياً وبشرياً .

(٣) **عنصر استمرارية القرار وقابليته للبقاء** : - حيث إن القرار يجب أن يتميز بالبقاء لأطول فترة ممكنة ، ولكن حتى يتم ذلك يجب تطوير وتعديل القرار بما يتناسب عقلياً مع الحل الأمثل للمشكلة التي يُجابهها وبما يحقق هدفه بالكامل في هذا السبيل .

(٦) اتجاهات عملية اتخاذ القرار: -

أوضحت (مني محمد الهادي ، ١٩٨٨ ، ٦٦) أن هناك عدة اتجاهات لعملية اتخاذ القرار

منها : -

١ - الاتجاه العقلاني *Rational Approach* : -

وفيه يكون متخذ القرار نشيطاً وأهدافه واضحة و يبحث عن المعلومة المهمة المناسبة وعلي علم بالحلول الممكنة وفي مكان يُتيح له اختيار أفضل الطرق للعمل والتي يتبعها في الخطوات التي تؤدي إلى احسن الحلول التي تعظم المنفعة وهذا الاتجاه يصلح للقرارات الروتينية المبرمجة المتكررة .

٢ - الاتجاه العقلاني المقيد *The Bounded Rational Approach* : -

بالنظر إلى الواقع العملي لتتنوع القرارات نجد أن هناك بعض التحفظات علي الاتجاه العقلاني ومنها أن متخذ القرار قد يضطر إلى اتخاذ قرار مع عدم كفاية المعلومات المطلوبة تحت ضغط عامل الزمن مع الوضع في الاعتبار أن الحلول المثلي قد لا يمكن الوصول إليها مع وجود الكثير من القيود وبذلك تكون العقلانية مقيدة .

٣ - الاتجاه السياسي *Political Approach* : -

يعتمد هذا الاتجاه علي النظرية القائلة بان المنظمة تتكون من مجموعة من الاتجاهات ليس لها دائماً نفس الأهداف و يسعى أصحاب كل اتجاه إلى تدعيم وجهة نظرهم في فاعليات المنظمة وهذا الاتجاه يري أن عملية اتخاذ القرار تعني اندماج واختلاف المجموعات المختلفة بالمنظمة نحو اتحاد ولو مؤقت بين متخذي القرار من أجل المصلحة العامة في اتخاذ قرار مُرضي .

٤ - اتجاه سلة المهملات *The Garbage Can Approach* : -

وفيه تتجه القرارات إلى الفوضى وتعرض ثلاث صور متميزة : -

(أ) الأفضليات غير المؤكدة : - حيث إن المشكلات والبدائل والحلول والأهداف تكون محددة

بصورة غير سليمة ، والغموض يميز كل مظهر من مظاهر عملية اتخاذ القرار .

(ب) عدم الجدية في المشاركة : - حيث إن المشاركة مائعة ومقيدة والمشاركون ليس لديهم

الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار .

(ج) **غموض تكنولوجي** : - حيث إن هناك صعوبة في تحديد أسباب وتأثير العلاقات المتبادلة ، وفي هذا الاتجاه تكون مراحل المشكلة وحل المشكلة غير مرتبطين وتظهر المشكلات بلا حلول لها ، والقرارات تنتج من تيارات مختلفة وينشأ عن ذلك أنماط مختلفة لعملية اتخاذ القرار وبذلك تكون المنظمة سلة مهملات .

(٧) **مُعوقات اتخاذ القرار الفَعَال** : -

أوضح (سيد الهواري ، ١٩٩٧ ، ١٠٦) أن " متخذي القرار غالباً ما يعجزون عن اتخاذ قرارات فعّالة للمنظمة التي يديرونها وذلك لوجود بعض المُعوقات منها : -

(١) عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ، وعدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .

(٢) عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع البدائل المتاحة .

(٣) عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

(٤) عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مُثلي بين البدائل .

(٥) متخذ القرار مُقَيّد بعاداته ومهاراته وانطباعاته الخارجة عن إرادته .

(٦) متخذ القرار مُقَيّد بفلسفته وقيمه الاجتماعية والأخلاقية .

(٧) متخذ القرار مُقَيّد بمعلوماته وخبراته التي تتعلق بوظيفته .

(٨) عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً علي متخذ القرار .

(٩) متخذ القرار لا يتصف عقله بصفات العقل العلمي . "

كما أشار (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٣٨٢) أن من المشكلات التي تواجه متخذي

القرارات في الإدارة المصرية : -

(١) قصور استغلال تكنولوجيا المعلومات ولاسيما الحاسبات الآلية في دعم عملية اتخاذ القرار

وذلك من حيث تهيئة ومعالجة المعلومات ونقلها وحفظها وتحديثها واسترجاعها بما يخدم عمليات اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة .

٢) ميل بعض المديرين للتفكير السطحي وفرض الرأي وحجب المشاركة في اتخاذ القرار ، ولا شك أن هذا سوف يُسفر عن قرارات غير فعّالة وقد تخلق مشكلة بدلاً من أن تعالج مشكلة .

كما أوضح (جوزيف Joseph ، ٢٠٠٢ ، ٢) أن من أهم العقبات التي تواجه متخذي

القرارات هي : —

- ١) عدم القدرة علي اتخاذ القرار وذلك هرباً من المخاطرة والخوف والقلق .
- ٢) الجمود ورفض المواجهة .
- ٣) المبالغة في ردود الأفعال والسماح للعواطف الشخصية بالتغلب والسيطرة علي متخذ القرار .
- ٤) اتباع أنصاف الحلول للمشكلات التي تصادف متخذ القرار وذلك دون معالجة المشكلة بأكملها .
- ٥) التأرجح والتذبذب عند اتخاذ وتنفيذ القرار .

هذا ، وقد أوضح (جين Jean ، ١٩٩٩ ، ٣١) أن هناك معوقات تعوق عملية اتخاذ القرار

منها : —

- (أ) الإخفاق في تحديد الأهداف .
- (ب) ضيق أفق متخذ القرار وتسلطه واتباعه الأساليب التقليدية في العمل .
- (ج) الإخفاق في تقديم الخيارات بصورة ملائمة .
- (د) خوف متخذ القرار من الالتزام بموقف ثابت ، لذلك يُبطئ عند اتخاذ القرار ويشعر بعدم قدرته علي اتخاذ قرارات فعّالة وصائبة .

وفي هذا الصدد أيضاً أوضح (محمد عبد الغني حسن ، ٢٠٠٣ ، ١٣٨ — ١٣٩) أن

مُعوقات اتخاذ القرار هي : —

(١) مشكلات تتعلق بالإدارة وتشمل : —

- (أ) البيئة التنظيمية والمقصود بها ظروف البيئة المحيطة بالقرار من حيث تأثيره وتأثره بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالقرار ، ومن الضروري أن يكون القرار هادفاً وواضحاً ومُعلنًا .

(ب) شخصية متخذ القرار والمقصود بها مجموعة الصفات و الحالة السلوكية والسيكولوجية للفرد من حيث الجرأة والذكاء الاجتماعي والقيم والاتجاهات الخاصة به .

(ج) الدرجة العلمية والخبرة حيث إنهما يُتَّحان لمتخذ القرار استخدام طرق واقعية في التفكير ، والحصول علي معلومات وبيانات واستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها وتحويلها إلي معلومات تُساعده في حل المشكلة واتخاذ القرار .

(د) الخوف وهو حالة نفسية غالباً ما تُهدد متخذ القرار حيث إنه يخاف من بعض الآثار المترتبة علي قراره .

٢) مشكلات تتعلق بالقرار نفسه وتشمل : -

(أ) سلامة وصحة القرار ويرتبط ذلك بالإدراك الصحيح لأسباب المشكلة وليس ظواهرها ، بالإضافة إلي توافر المعلومات الصحيحة اللازمة والكافية ، والتي يُمكن من خلالها الوصول إلي البدائل المناسبة والبت فيها لاتخاذ القرار المناسب .

(ب) توقيت إصدار القرار حيث إن الوقت المناسب لاتخاذ القرار أحد المصادر الهامة لقوة القرار ، فالتبكير أو التأخير في اتخاذه يعني فقد جزء من قوته .

(ج) توقيت وصول القرار للمستهدفين حيث إنه من الممكن الاتفاق علي القرار أو إصداره فعلاً وتحديد أسلوب وتوقيت إبلاغه للمستهدفين الذين يتأثرون به .

(د) الاستماع إلي مشورة الآخرين حيث إن تجاهل هذه العملية يؤدي إلي إهمال أحد الجوانب الأخرى الهامة التي يراها الآخرون ، وهذا يعني رؤية المشكلة من وجهات نظر مُتعددة وليس من وجهة نظر المسئول بمفرده .

هذا ، وقد أضاف (علي عبد الرضا ، ١٩٩٨ ، ٦-٧) إلي هذه المُعوقات ما يلي : -

(١) كثرة البدائل أو ندرتها : - حيث إن القرار نعني به ترجيح إحدى الخيارات من البدائل الصعبة ، والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر السهل وذلك لأنه يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التي تتأثر بالقرار ، كما أن قلة البدائل مسألة لا تقل أهمية من سابقتها حيث يتطلب ذلك مهارة

عالية في كيفية التعامل مع خيارات محدودة أو الخلاص والتملص من خيار ربما يكون مفروضاً من الجانب المضاد .

(٢) ضيق الوقت : - حيث إن الوقت عامل مؤثر في اتخاذ القرار ، وفي أغلب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلى أن الوقت لم يتح لأصحاب القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوافرة لديهم والواصلة إليهم من مختلف المصادر بصورة متأنية تساعدهم علي اختيار البديل الأمثل .

(٣) سيطرة الشك والقلق : - حيث إن هذه مسألة لا تنحصر في مرحلة اتخاذ القرار فحسب بل تمتد إلى فترة صدوره وتنفيذه ، فالشكوك ترهق كاهل مُتخذِ القرار كلما تضاربت المعلومات وكلما كثرت البدائل أو قلت .

(٤) قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها : - حيث إن من مستلزمات صنع القرار وجود أراضية واسعة من المعلومات عن الواقع ، ونقص بالمعلومات الحقائق الموضوعية وليس الرؤية والانطباعات الشخصية .

(٥) انعدام الرؤية : - حيث إنها تستخدم في القرارات المتعلقة بالشئون الخارجية ، فهي لا تقوم علي رؤية واضحة وصورة صافية بل يشوبها ضباب كثيف يُغلف الموقف بستائر من الغموض .

ثانياً : - الأساليب المعرفية

مقدمة :-

أوضح (ويتكن وجودانف *Witkin & Goodenough* ، ١٩٨١ ، ١) أنه في الاجتماع السنوي لرابطة علماء النفس الأمريكيان في عام ١٩٤٩ ، كان هناك حدث افتتاحي هام عن وجهة النظر الجديدة في الإدراك حيث إن المشاركين في الجلسة قد انتقدوا الاتجاهات السائدة في نظريات التوجه الادراكي التي تجاهلت الشخص القائم بعملية الإدراك، وقد جذب هذا الاتجاه الانتباه إلي أهمية الدور التكيفي في الإدراك لدي الفرد ، وقد كانت هذه النظرة نتيجة لظهور العديد من الأبحاث والتطبيقات حيث قدم في المؤتمر العديد من الأبحاث والتي نُشرت في كتاب " الشخصية والإدراك " لبروينر وكريش *Bruner & Krech* في عام ١٩٥٠ ، وجاءت بعد ذلك العديد من الكتب المشابهة له في العنوان والموضوع ومنها " الإدراك : منحي للشخصية " لبلاك ورامسي *Blake & Ramcey* في عام ١٩٥١ .

هذا ، وقد أشار (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧ ، ٢٥) إلي أنه قبل هذه النظرية الجديدة في الإدراك ظهرت دراسات عالمية باكرة في الإدراك بداية من ثرستون *Thurstone* في عام ١٩٤٤ الذي قام بدراسة عملية لأربعين اختباراً وقد أوضحت دراسته أنه لا توجد العديد من المهام الادراكية المألوفة والتي أظهرت فروقاً فردية واسعة في السرعة وفي النواحي الأخرى من الاستجابة ، وقد حدد ثرستون سبعة عوامل ادراكية رئيسية ، وقد وُجد أن اثنين من هذه العوامل في أغلب نتائج الأبحاث وبخاصة في العلاقة مع متغيرات الشخصية ، وكلا العاملين يهتم بالغلق *Closure* أو الإدراك التام للأشكال وذلك تحت شروط تنبيهيه معينة ، فالعامل الأول هو سرعة الغلق وهو يتضمن إعادة التعرف علي الكلمة المألوفة أو الشيء المألوف أو الشكل الآخر في المجال البصري المائل وغير المنتظم نسبياً ، ولقد تشبعت بنود هذا العامل تشبعاً كبيراً علي اختبار تكملة الجشطلت العام ، أما العامل الثاني هو مرونة الغلق *Flexibility Of Closure* وهو يتطلب تحديد الشكل من خلال مجال بصري به تشوه أو تشتت في التفاصيل المحددة له ، وقد كان لهذه المجهودات السابقة أثرها القوي والواضح علي المشروعات الجديدة في دراسة الإدراك والشخصية ومنها دراسة السنوات العشر للعالم ويتكن وزملائه *Witkin et al.* عام

١٩٥٤ في التوجه نحو المجال الإدراكي ، ولكن النظريات السائدة منذ عام ١٩٤٠ لم تُقدم قاعدة للتوقع أو أية طريقة لفهم العلاقة بين الإدراك والشخصية ، وقد تركزت أبحاث الأسلوب المعرفي في ثلاثة مواضيع هي : —

مؤسسة مينيجر ، ومؤسسة خدمة الاختبار التربوي ، ومؤسسة فيلس البحثية .
حيث إن الباحثين في مؤسسة مينيجر من أمثال (رابابورت ١٩٦٧ ، وكلامن ١٩٥١ ، ١٩٥٨ ، ١٩٧٠ ، وجاردنر ١٩٥٣ ، ١٩٥٩ ، ١٩٧٠ ، وجاردنر وآخرون ١٩٥٩ ، ١٩٦٠ ، ١٩٦٨) قد استخدموا مصطلح " ضوابط Controls " بدلاً من " أساليب Styles " مُستبقيين كلمة أسلوب لتُطلق علي أنواع من الضوابط ذات النمط الكلي الخاص بالفرد ، وأن هذا الضابط قد حل محل الاتجاه الإدراكي الأساسي منذ أن أُدرك علي أنه ميكانيزم منظم شُيّد بواسطة الأنا للتوسط بين مطالب الحاجات الداخلية والواقع الخارجي من جانب آخر ، أما عن مؤسسة خدمة الاختبار التربوي فإن الباحثين بها من أمثال (ميسيك وآخرون ١٩٥٨ ، جاكسون وميسيك ١٩٥٨ ، ميسيك وفرتركي ١٩٦٣ ، ميسيك ١٩٦٥ ، ١٩٦٧ ، وميسيك وكوجان ١٩٦٣ ، ١٩٦٥ ، ١٩٦٦) قد برهنوا بدقة إحصائية صارمة علي الأبنية الأساسية التي شيدتها جماعة مينيجر العيادية ، أما عن مؤسسة فيلس البحثية فإن الباحثين بها من أمثال (كاجان وميسيك ١٩٦٣ ، ١٩٦٤ ، ١٩٦٥ ، ١٩٦٦) فقد استخدموا مصطلح الأسلوب المعرفي بدلاً من الضابط المعرفي ، وقد ركزوا علي النمو العام لقدرات التفكير لدي الأطفال حيث توجد فروق كمية في الأسلوب الإدراكي .

وفي هذا الصدد أشار (ميسيك Messick ، ١٩٨٦ ، ١١٦) إلي أن " الأساس التاريخي لعمل ويتكن Witkin يُحدّد في ثلاث تنقلات خلال عمله علي الأساليب المعرفية هي : —

(١) سيكولوجية الفروق الفردية التي لخصت دراسات ثرستون وكاتل حيث إن كلاهما كشف الأبعاد المشابهة للإعتمادية المجالية ، وقد رأي أن الإعتمادية المجالية بصفة خاصة والأساليب المعرفية بصفة عامة تُعد فروقاً فردية واتساقات داخل الفرد .

(٢) سيكولوجية الأنا والتي رأي من خلالها أن الأساليب المعرفية متغيرات مُرتبة ومُنظمة في تكيف الأنا مع البيئة ، وقد قام ويتكن Witkin بالرجوع إلي هذه الفكرة ليربط الأسلوب المعرفي

(الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي) بالإتساقات في التعبير وضبط الدوافع في صور الميكانيزمات الدفاعية المفضلة .

٣) علم النفس المعرفي والتجريبي حيث التأكيد علي التنظيمات في معالجة المعلومات ، وخلال هذه النقطة لعلم النفس المعرفي أثرت النزعة الجشطلنتية علي ويتكن *Witkin* من خلال علاقته الشخصية بكل من كوهلر وفرتيمر مما ساعده علي أن يري الإتساقات الفردية من خلال الإدراك والتفكير كنفذ للظاهرة النفسية مما قفزت بعلم الشخصية بعيداً فيما وراء معمل الجشطلنتيين ، وهذه الأفكار شجعت ظهور حركة جديدة هي النظرية الجديدة في الإدراك " .

هذا ، وقد أوضحت (نادية محمود شريف ، ١٩٨٢ ، ١٠٩) أن " عملية الإدراك تُعد من العمليات العقلية المعرفية التي يتحدد علي أساسها أسلوب تنظيم العلاقات المتضمنة في موقف من المواقف سواء كان تنظيم تلك العلاقات يتم في إطار نظرة كلية شاملة لعناصر الموقف أو في إطار نظرة تحليلية لعناصر هذا الموقف ، وقد يُعتبر الاتجاه المعرفي في تفسير السلوك بوجه عام الأسلوب الأكثر ملائمة لفهم الكثير من أساليب النشاط العقلي التي يُمارسها الإنسان في كثير من المواقف الحياتية ، مما جعل لعلم النفس المعرفي في الوقت الحاضر أهمية قُصوى بين علماء النفس والمشتغلين بالدراسات السلوكية ، حيث إن مصطلح معرفة *Cognition* يُشير إلي جميع العمليات النفسية التي بواسطتها يتحول المدخل الحسي *Sensory Input* فيُطوّر ويُختصّر ويُختزّن لدي الفرد إلي أن يستدعي استخدامه في المواقف المختلفة ، ومن أهم العمليات النفسية التي تتعرض لها المدخلات الحسية عمليات الإدراك والتحليل والتذكر والاستدعاء والتخزين والتفكير ، ومن ذلك يتضح أن المعرفة تدخّل في جميع ما يمكن للإنسان أن يعقله أو يمارسه في حياته بصفة عامة ، فكل ظاهرة نفسية لدي الإنسان هي في جوهرها ظاهرة معرفية ، ولما كان الإدراك إحدى هذه العمليات النفسية العقلية المعرفية فقد اهتم عدد كبير من علماء النفس بدراسته ليس باعتباره وسيلة من وسائل تحديد الفروق بين الأفراد في قدرتهم العقلية والذكاء فقط ، وإنما باعتباره من الوسائل الهامة في تحديد الفروق المختلفة التي تعكس أساليب معرفية أوسع وأشمل من مجرد الفروق في الذكاء " .

كما أشار (عيسى عبد الله جابر ، ١٩٨٦ ، ١٨) إلي أن مفهوم الأساليب المعرفية قد تخطي الحدود التقليدية التي سادت في التصورات النظرية للشخصية إلي آفاق أبعد وأعمق ، حيث إن النظرة للشخصية تُعتبر من خلال هذا المفهوم نظرة كلية شاملة لا تتجزأ ، فلا يمكن النظر للجوانب المعرفية للشخصية علي حده ، والجوانب الانفعالية علي حده ، وأساليب التكيف وفهم الذات علي حده ، وإنما يُنظر إليها علي أنها كل متكامل الأجزاء ، ومن هذا المنطلق فقد استُخدمت تلك الأساليب المعرفية كأساس للتمييز بين الأفراد أثناء تفاعلهم مع المواقف الحياتية المختلفة ، إلا أن هذا التمييز ليس تمييزاً كمياً يُحدد مقدار ما يملكه الفرد من سمة من السمات أو قدرة معينة من القدرات ، ولكنه تمييز كفي يعتمد علي الأسلوب الأكثر تفضيلاً لدي الفرد ، والذي يسلكه أثناء تفاعله وتعامله مع المواقف المختلفة ، والذي يتميز بأنه علي درجة عالية من الثبات النسبي .

هذا ، وقد أشار (سليم محمد سليم ، ٢٠٠١ ، ١١٠) إلي أن " الأساليب المعرفية تتناول طريقة ممارسة الفرد لنشاطه المعرفي وليس لمحتوي ونوع هذا النشاط ، فالأساليب المعرفية أبعاد مستعرضة عبر كل أنواع السلوك البشري ، وتتصف بالثبات النسبي ، لذلك فهي تُعد من الأدوات الفعّالة في تفسير السلوك في المواقف المختلفة ، كما أنها ثنائية القطب وكل قطب له قيمة مُحددة في ضوء ظروف خاصة ، كما أنها تدل علي الأداء المميز وليس علي الأداء الأقصى كما هو الحال في القدرات العقلية ، وهي متسقة عبر أنواع المحتوى والمواقف والمهام " .

كما أوضحت (نادية محمود شريف وقاسم علي الصراف ، ١٩٨٧ ، ١٥٧) أن " الأساليب المعرفية تُشير إلي طريقة الفرد في التعامل مع المعلومات من حيث أسلوبه في التفكير وطريقته في الفهم والتذكر ، كما أنها ترتبط بالحكم علي الأشياء وحل المشكلات ، فهي توضح أن التعامل مع المعلومات يعتمد علي صيغ عديدة منها تصنيف المعلومات وتركيبها وتحليلها و تخزينها واستدعائها عند الضرورة ، لذلك فإن هذه المجموعة من العمليات التي يُمارسها الفرد في حياته اليومية تُسهم بدور واضح في النمو العقلي من ناحية وتوسيع مدارك الفرد ومهاراته المعرفية من ناحية أخرى " .

(1) الأبعاد المختلفة للأساليب المعرفية :-

أشارت (نادية محمود شريف ، ١٩٨٢ ، ١١٤ - ١١٦) إلي " الاختلاف الواضح في تسمية الأساليب المعرفية ، فظهرت مسميات عديدة مثل الأساليب المعرفية *Cognitive Style* أو أساليب التحكم المعرفي *Cognitive Control* أو الإستراتيجيات المعرفية *Cognitive Strategies* ، وفي الواقع أن كل هذه المسميات وما تبعها من تصورات كان راجعاً إلي اختلاف النظرة الفلسفية أو التصور النظري وراء كل باحث أكثر من كونها اختلافات في شرح أو تفسير الظاهرة نفسها .

هذا ، وبالرغم من تعدد المسميات ، إلا أن هناك مجموعة من الأساليب المعرفية التي تُميز الأفراد في تعاملهم مع مواقف الحياة المختلفة ، والتي تُعتبر أساساً يُعتمد عليه بدرجة كبيرة من الدقة في التنبؤ بألوان سلوك الأفراد في مواقف الحياة المتنوعة وفي تفسير الكثير من جوانب الشخصية ، فهناك عشرة أساليب معرفية من الممكن استخدامها مجتمعة أو استخدام كل منها علي حدة للتمييز بين الأفراد وهي :-

(1) الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الإدراكي *Field Independent Versus*

Dependent :-

حيث إنه يرتبط بمدى الفروق الموجودة بين الأفراد ومدى الثبات النسبي الذي نلاحظه في سلوك كل منهم في تفاعله مع عناصر الموقف المحيط به ، حيث يظهر أن هناك أفراداً لديهم القدرة علي عزل وانتزاع الموضوع المُدرَك بما يُحيط به في المجال ، في حين أن هناك آخرين لا يستطيعون التعامل مع ميزات الهيئة بصورة منعزلة أو غير مُعتمِدة علي المجال ، علماً بأن التصنيف للأفراد تبعاً لأسلوبهم الإدراكي المعرفي (مستقل ومعتمد علي المجال) لا يعني الثنائية وإنما هو توزيع متصل ، كما يرتبط بكل بُعد من البُعدين خصائص وسمات معينة ترتبط بألوان التفضيل المهني والاجتماعي والعلمي ، وقد يُعتبر هذا الأسلوب المعرفي في بُعديه (المستقل والمعتمد) من أكثر المجالات في الأساليب المعرفية دراسةً وبحثاً .

٢) التريث في مقابل الاندفاع *Reflection Versus Impulsivity* .:

حيث إنه يرتبط بالفروق الموجودة بين الأفراد في سرعة استجاباتهم للمواقف المختلفة ، وقد يرتبط بذلك أيضاً مدى كفاءة البدائل التي يقدّمها أو أسس لحل المواقف أو المشاكل التي يُصادفها ، فالأفراد الذي يُطلق عليهم مصطلح (الاندفاع) يميلون إلي إصدار وتقديم أول استجابة تظراً علي أذهانهم والتي غالباً ما تكون غير صحيحة ، في حين أن الأفراد الذي يُطلق عليهم مصطلح (التروي) أو (التريث) يميلون إلي معالجة مختلف البدائل وتقديم الفروض والتحقق من الاستجابة قبل إصدار أو اتخاذ قرار ما .

٣) تكوين المدركات *Conceptualizing* .:

حيث إنه يرتبط بالثبات النسبي الذي يلاحظ في أداء الأفراد وتعاملهم مع الخواص المختلفة ، وفي أسلوبهم في تكوين المدركات حيث يتضح أن هناك مجموعة من الأفراد يعتمدون في تكوين مدركاتهم علي العلاقة الوظيفية الموجودة بين المثيرات ، في حين أنه توجد مجموعة أخرى من الأفراد يعتمدون في تكوين مدركاتهم علي تحليل الخصائص الوصفية الظاهرية للمثيرات والتعامل معها بناء علي خصائصها الظاهرية ، ولكن هناك مجموعة ثالثة من الأفراد يعتمدون في تكوين مدركاتهم علي قدرتهم في استنباط واستنتاج مستويات للعلاقات بين المثيرات المختلفة .

٤) ضعف الذاكرة في مقابل حدة الذاكرة *Leveling Versus Sharpening* .:

حيث إنه يرتبط بالفروق الفردية الموجودة بين الأفراد في الأساليب المعرفية المرتبطة بمدى استيعاب الذاكرة ، فهناك أفراد يصعب عليهم استرجاع الخبرات الموجودة بالذاكرة ويصبح ما هم مختزن بالذاكرة من الصعب استدعائه بصورة مطابقة لما حدث بالفعل ، وقد يقع هؤلاء الأفراد في أقصى طرفي هذا البعد ويُطلق عليهم مصطلح (رتيب) حيث يجد هؤلاء الأفراد صعوبة في الاستفادة من المعلومات المتشابهة المختزنة لديهم ، حيث إنهم يتعاملون مع الأشياء والأحداث الحاضرة دون الرجوع إلي البحث في الأحداث الماضية المختزنة في العقل فهي تميل إلي أن تضيع وتُمحي من الذاكرة ، أما الطرف الآخر من هذا البعد فيضم أولئك الذين يُطلق عليهم مصطلح (شاحذ) أو قوي الذاكرة فهم أقل عرضة للتشتت بالنتشابه الموجود بين الأشياء المختزنة لديهم ، وهذا يُساعدهم في التعامل مع المواقف الجديدة .

(٥) الفحص والتدقيق في مقابل تركيز الرؤية *Scanning Versus Focusing* .:

حيث إنه يرتبط بالفروق الفردية الموجودة بين الأفراد في سعة وشدة الانتباه التي تجعلهم يختلفون في مدى وضوح الخبرات التي تمر بهم وسعة هذا الإدراك ، فالأفراد الذين يُمكن وصفهم بأنهم مُعني النظر يتميزون بشدة التدقيق فيما يُحيط بهم ويهتمون بالتفاصيل كما يتميزون بحدة الانتباه مع سعته بحيث يتسع انتباههم ليشمل قدراً واسعاً من الميزات المحيطة بهم .

(٦) الانطلاق في مقابل التقييد *Inclusiveness Versus Exclusiveness* .:

حيث إنه يرتبط بالثبات النسبي الذي يتضح في ميل بعض الأفراد إلى تصنيف مواقف الحياة والمثيرات المختلفة بصورة شاملة ، في مقابل أولئك الذين يتعاملون مع المواقف بصورة ضعيفة (بنظرة قاصرة) ، وقد يعكس هذا الأسلوب مدى قدرة الفرد علي تحمل التناقض الكبير المتضمن في المواقف المختلفة ، بحيث يتضح أن هناك أفراداً يتميزون بالقدرة علي تحمل التعامل مع المواقف ذات الطبيعة المتناقضة أو المتعددة المثيرات ، في حين أن هناك أفراداً آخرين لا يُمكنهم تحمل تلك المتناقضات .

(٧) التبسيط في مقابل التعقيد المعرفي *Cognitive Simplicity Versus Complexity* - :

حيث إنه يرتبط بالفروق الفردية الموجودة بين الأفراد في ميلهم لتفسير العالم المحيط بهم وخاصةً في جانبه الاجتماعي ، إما علي أساس أبعاد متعددة أو علي أساس أبعاد مُحددة ومتميزة ، فالفرد الذي يتميز بالأسلوب المعرفي المعقد يكون أكثر قدرة علي إدراك ما حوله بصورة أكثر تحليلية ، كما أن لديه القدرة علي القيام بعمليات التكامل لما يراه من حوله ، في حين أن الفرد الذي يتميز بالأسلوب المعرفي البسيط يتميز بأنه أقل قدرة علي التعامل مع أبعاد الموقف الاجتماعي المتعددة ، حيث إنه يميل إلي تبسيط تلك الأبعاد في نقاط موجزة ، وقد يرتبط بهذا البُعد أيضاً التمييز بين الأفراد من حيث إمكانية تعاملهم مع الأشياء المُجردة وبين أولئك الذين يحتاجون إلي التعامل المحسوس .

(٨) المخاطرة في مقابل الحذر *Risk - Taking Versus Cautious* .:

حيث إنه يرتبط بمدى الفروق القائمة بين الأفراد في مدى إقبالهم علي المجازفة واقتناص الفرص لتحقيق هدف من الأهداف في مقابل أولئك الذين يميلون إلي الحصول علي ضمانات مؤكدة قبل الدخول في أي مغامرة ؛ فمثلاً هؤلاء المغامرون نجدهم أكثر اعتماداً علي التخمين في المواقف ذات البدائل المعقدة ، كما

أنهم يتميزون بروح المغامرة ، في حين أن الأفراد الحذرين يتسم سلوكهم بعكس ذلك تماماً ، وبمعنى آخر فإن من يتميز بروح المخاطرة هم أولئك الذين يقبلون الدخول في المجالات التي تتميز بأنها ذات مردود عالي أو كبير ، وبالرغم من احتمالات النجاح البسيطة وأنهم لا يقبلون الدخول في الموضوعات أو المجالات التي تتميز بأن مردودها ليس كبيراً مهما كانت احتمالات نجاحها مؤكدة .

٩) تحمل التناقضات *Tolerance For Incongruous* .:

حيث إنه يرتبط بالاستعداد لتقبل ما يُحيط بالفرد مهما تباينت الموضوعات المدركة مع الخبرات التقليدية ، ففي إحدى طرفي هذا البُعد نلاحظ أولئك الأفراد الذين لديهم استعداد لتحمل وتقبل الأحداث والأفكار التي تختلف كثيراً عن المؤلف والشائع ، كما يمكنهم اتخاذ خطوات إيجابية تقدّمية وإبداء آراء غير واقعية وأفكار غريبة ، أما في الطرف الآخر نجد أولئك الذين لا يتحملون الجديد أو الغريب ، والذين يُفضلون كل ما هو واقعي وكل ما هو تقليدي .

١٠) التزمّت في مقابل المرونة *Constricted Versus Flexible Control* : -

حيث إنه يرتبط بمدى الفروق القائمة بين الأفراد في تعاملهم وتأثرهم بالمتناقضات أو التداخلات المعرفية الموجودة في الموقف ، وقد يتضمن هذا البُعد مدى قدرة الفرد علي الانتباه إلي المميزات المرتبطة بالموقف مباشرة ، مع قدرته علي إيصال المشتتات الأخرى الموجودة في الموقف وإبطال تأثيرها علي نشاطه أو استجاباته " .

هذا ، وقد أشار (عيسى عبد الله جابر ، ١٩٨٦ ، ٢٣ ، ٢٦ ، ٢٨) إلي أن هذه الأساليب

هي : -

١) مدى التكافؤ *Equivalence Range* : -

حيث إنه يُعد أحد أبعاد الأساليب المعرفية المرتبطة عملياً بمهام التوسع في التكافؤ مع الواقع ، وفي هذا البُعد يتضح مدى السعة في التكافؤ مع الواقع كمؤشر للفرد ، والاختبارات هنا تميل إلي التفرقة بين الحالتين ، والتوكيد في هذه الحالة علي التشابه في الفترات غير المتقاربة علي استمرارية الخاصية أو الصفة أكثر من كونها منقطعة ، وهناك إشارة مؤكدة علي وجود هذين العاملين (التوسع والضيق) ، وقد

يُستدل علي طبيعة بُعد التكافؤ بواسطة نوعين من الاختبارات إما من سؤال المفحوص أن يُفرق بين قيم متناقضة لكي يحصل علي درجات في هذا الاختبار ، ويوضع مُعدل لدرجات المفحوص ، أو باستخدام مثيرات متغيرة في وقت قصير مثل بعض البطاقات المُرَقمة بأرقام قريبة من الرقم ٢٠ وعلي المفحوص أن يُحدّد ما إذا كان الرقم هو الرقم ٢٠ أم لا ، وكلما توصل المفحوص إلي الاختيار الصحيح كلما كان مدي التكافؤ لديه أوسع .

(٢) التحليلية في مقابل الشمولية *Analytical Versus Global* : -

حيث إنها تُعد من أحد أبعاد الأساليب المعرفية التي اهتم بها الباحثين ، وهذا البُعد عادةً ما يكون مرتبط ببعيد الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الإدراكي ، وقد يُسمي هذا البُعد أيضاً ببُعد التمييز في مقابل الإسهاب في إعطاء المعلومات ، حيث إن الفرد التحليلي يظهر بوضوح في أداءه علي اختبار الرورشاخ *Rorschach Test* فهو يكون أكثر قدرة علي وصف مشاعره ، ويكون أكثر نشاطاً ومثابرة علي حل المشكلات ، والقدرة العامة تكون لديه عالية ، ولديه دافعيه عالية لكسب المعلومات ، في حين أن الفرد الشمولي ليس لديه ذلك التمييز بين المعلومات .

(٣) التقارب في مقابل التباعد *Converging Versus Diverging* : -

حيث إنه يُعد أحد أبعاد الأساليب المعرفية التي تهتم بالأفراد الذين يتميزون بأنهم متقاربين ويتصفون بأنهم يعتمدون علي الثبات المنطقي وعلي التمسك بالعرف والتقاليد بعكس الأفراد الذين يتميزون بأنهم متباعدين ويتصفون بأنهم يعتمدون علي مقدار كبير ومتنوع من المخرجات ، ويمكن أن نُميز بين الأفراد في هذا البُعد من خلال طريقة القوائم حيث يُعطي الأفراد فرصة مناسبة لتوضيح ما يحبون وما يكرهون من الأفكار ، حيث إن هذا الأسلوب يتضح من خلال الاختيار بين التقارب والتباعد في التفكير .

- وفي هذا الصدد أضاف (حمدي علي الفرماوي ، ١٩٩٤ ، ١١) إلي هذه الأساليب ما يلي : —
- (١) السيادة التصورية في مقابل السيادة الإدراكية الحركية *Conceptual Versus Perceptual* . *motor*
 - (٢) الآلية القوية في مقابل الآلية الضعيفة *Strong Automatization Versus Weak* . *Automatization*
 - (٣) التمايز التصوري *Conceptual Differentiation* .
 - (٤) تفضيل الظاهرة الحسية *Sensory Modality Preference* .
 - (٥) المركب التكاملية *Integrative Complexity* .

كما أوضح (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧ ، ٦٠) أن هذه الأساليب هي : —

- (١) النمط الحسابي *Mathematical Type* وفيه يقوم الفرد بعمل اختزال لكل مشكلة إلي وحدة حسابية حتى إن كانت هذه المشكلة غير مناسبة أو غير واقعية .
- (٢) النمط الواقعي *Realist Type* وفيه يقوم الفرد بعمل الارتباطات المقتصرة علي الواقع من حقائق ومعلومات خام فقط .
- (٣) النمط المثالي *Idealist Type* وفيه يقوم الفرد بربط الواقع بالتخييلات والإمكانات .
- (٤) النمط النفعي *Pragmatist Type* وفيه يقوم الفرد بربط الواقع بالإجراءات أو العمل مثل الشيء الذي يُمكن عمله ، حتى لو لم يكن عملاً مقلداً .
- (٥) نمط الرضا التام *Consensual Type* وفيه يقوم الفرد بالتوافق مع الواقع .
- (٦) النمط التصارعي *Conflictual Type* وفيه يقوم الفرد بمجادلة قوية مع واقعة ويستمر الصراع طوال حياته .
- (٧) أساليب اتخاذ القرار *Decision - Making Style* وقد تهتم هذه الأساليب بالدرجة التي يكون فيها الفرد مسئولاً عن اتخاذ القرار في مقابل إلقاء المسئولية للخارج تجاه الأقران والقضاء والقدر والسلطات ، بالإضافة إلي الدرجة التي يستخدم فيها الفرد الاستراتيجيات المنطقية في مقابل الانفعالية في

اتخاذ القرار ، وقد يتوقع أن الفرد صاحب الأسلوب العقلاني سوف يُحقق تقدماً أسرع في عملية اتخاذ القرار من الفرد الحدسي أو الاعتمادي في أسلوب اتخاذ القرار .

٨) الكلي في مقابل التسلسلي *Global Versus Serialist* وفيه يقوم الفرد بمعالجة المعلومات بالتتابع ، حيث إنه يُفضل تركيز الانتباه الضيق عند التركيز علي الحقائق والتفاصيل وعند اختبار الروابط المنطقية بطريقة متكاملة وعلي العكس من ذلك فقد يقوم الفرد صاحب النظرة الشمولية (الكلية) للموضوع بمعالجة المعلومات عن طريق التجهيز المتأني لها .

هذا ، وقد أشار (فينكي وآخرون . *Finke et al* ، ١٩٩٢) إلي أن هناك بعض الأساليب المعرفية التي تساعد علي تطوير التفكير الإبداعي وهي : -

- ١) اكتشاف المتناقضات .
- ٢) اكتشاف المتشابهات .
- ٣) التغلب علي الأنماط المألوفة .
- ٤) تقبل التغيير .
- ٥) الإبداع والجدة .
- ٦) القدرة علي تحمل الغموض .

(٢) المناحي المختلفة لتصنيف الأساليب المعرفية :-

١) التصنيف الرأسي (منحني الشمولية في مقابل التحليلية) :-

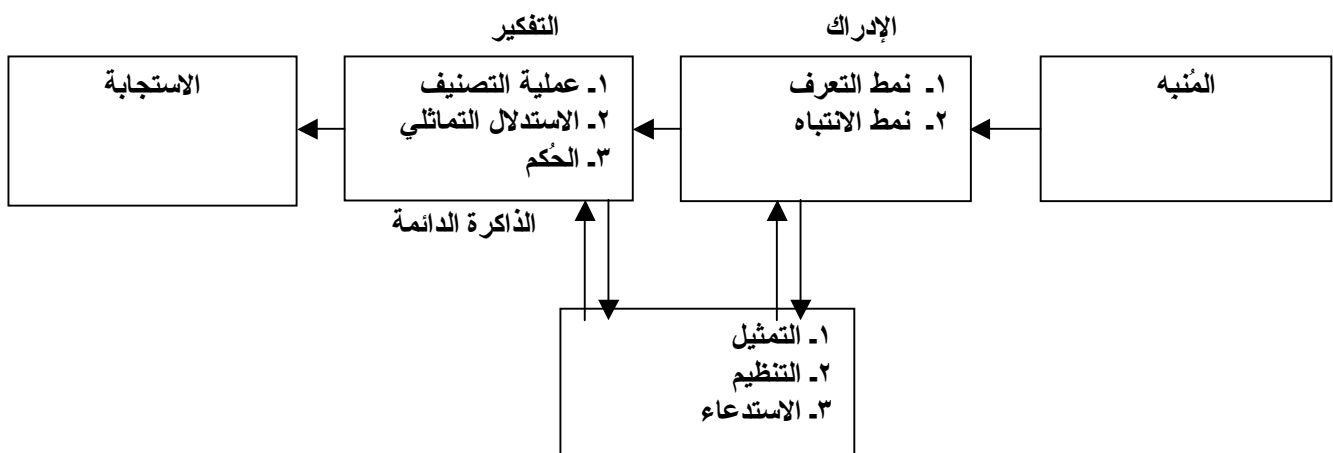
أوضح (هايز وألينسون *Hayes & Allinson* ، ١٩٩٤ ، ٥٦) أن هناك تشابهات وصفية بين عدد من الأبعاد في الأساليب المعرفية فقد يوجد نمطين مختلفين بطريقة كمية عن بعضهما في التفكير ، وأحد هذين النمطين يُعبر عنه باصطلاحات مثل التحليلية والصرامة والتقارب والصورية ، أما النمط الآخر يُعبر عنه باصطلاحات التركيبية والرحابة والتباعدية واللاصورية ، هذا وقد جاء ميللر *Miller* عام ١٩٨٧ وصنف هذه الأساليب وفقاً لنمطي التفكير (التحليلية في مقابل الشمولية) ، حيث إن الأساليب المعرفية التي تقع ضمن قطب التحليلية هي (الاستقلال عن المجال الإدراكي ، التعقيد المعرفي ، التقارب ، المعالجة المتتابعة ، المتماثلات الضيقة ، التفسير اللفظي ، الإبراز ، الحكم المنطقي) ، أما الأساليب المعرفية التي تقع ضمن قطب الشمولية هي (الاعتماد علي المجال

الإدراكي ، التبسيط المعرفي ، التباعد ، المعالجة الشمولية ، التماثلات الواسعة ، التشفير البصري ، التسوية ، الحكم الحدسي) .

(٣) التصنيف الأفقي (منحي معالجة المعلومات) :-

جاء ميللر *Miller* بعد التصنيف الرأسي للأساليب المعرفية وذكر أنه من الممكن تصنيف هذه الأساليب المعرفية بطريقة أفقية وذلك وفقاً للعمليات المعرفية العليا كالإدراك والذاكرة والتفكير التي تُصنف بدورها إلى عمليات معرفية فرعية .

ويوضح شكل رقم (٣) نموذج ميللر :-



شكل رقم (٣)

نموذج ميللر *Miller* لمعالجة المعلومات المعرفية

عن (هايز والينسون *Hayes & Allinson* ، ١٩٩٤ ، ٦٠) .

يتضح من شكل رقم (٣) أن :-

عملية الإدراك تشتمل علي نمط التعرف والانتباه ، أما الذاكرة تشتمل علي عمليات معرفية فرعية هي التمثيل والتنظيم والاستدعاء ، أما التفكير يشتمل علي التصنيف والاستدلال التماثلي والحكم ، حيث إن الإدراك يتضمن العملية التي يتم بها تسجيل المُنْبَه بواسطة الحواس والتي تُفسر بواسطة المعارف

السابقة ، أما نمط التعرف *Pattern Recognition* يتضمن مقارنة المُنبه بالمعلومات المخزونة في الذاكرة ، ويتضمن الانتباه *Attention* تركيز النشاط العقلي علي بعض أوجه المُنبه الداخل بدلاً من المُنبهات الأخرى ، هذا وقد يرتبط بُعد التسوية في مقابل الإبراز مع نمط التعرف كأسلوب معرفي ، أما بُعد الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الإدراكي يبدو أنه يعكس الفروق في الانتباه الانتقائي ، وقد يتضمن تمثيل *Representation* المعلومات في الذاكرة ترميز المفاهيم ، تلك العملية التي تكون مرتبطة مع الأسلوب المعرفي (التصوري في مقابل اللفظي) ، أما الفروق الفردية في الطريقة التي تكون فيها المعرفة مبنية ومنظمة *Organized* في الذاكرة فهي تُمثل أسلوب التبسيط في مقابل التعقيد المعرفي ، أما الأسلوب التقاربي في مقابل التباعد يعكس الفروق الفردية في طريقة استدعاء *Retrieval* المعلومات من الذاكرة ، وقد يتضمن التفكير (الاستدلال الاستقرائي) ثلاث نواحي أولهم عملية التصنيف *Classification* وهي تتم مع اكتساب فئات إدراكية تلك التي تتضمن عملية صياغة الفروض واختبارها ، وثانيهما الاستدلال التماثلي *Analogical Reasoning* ويُعتبر صورة أخرى من الاستدلال الاستقرائي حيث إن الأسلوب المعرفي التحليلي (الواقعي) في مقابل التركيبي (التخيلي) يهتم بقياس الفروق الفردية بين الأفراد في الاستدلال التماثلي ، وثالثهما الحكم *Judgment* فقد يقترح ميللر *Miller* أنه في مجال اتخاذ القرارات غالباً ما يتعرض متخذ القرار لإصدار حكم بالاحتمالية في الأحداث غير المؤكدة ، فهو يري أن بعض الأفراد يتبنون منحي تنظيمي في استخدام المعلومات ويتناولون المعلومات السلبية والإيجابية بطريقة غير متحيزة وفي المقابل لهذا المنحي نجد أن الأفراد الآخرين يتبنون ما يُسمى باستدلال النقطة المرجعية .

(٣) وظائف شقي المخ :-

أشار (محمود أحمد أحمد ، ١٩٩٣ ، ٢٣٥) إلي أنه من الممكن اعتبار المخ إلي حد ما نظام ثنائي يشمل نظامين فرعيين مختلفين وظيفياً في عملية تجهيز المعلومات ، فالنصف الكروي الأيسر يختص بصفة أساسية بمعالجة المعلومات اللفظية والتحليلية والمنطقية ، أما النصف الكروي الأيمن يختص بصفة أساسية بعمليات التفكير الكلية وإدراك العلاقات المكانية والموسيقى والتصور البصري .

كما أوضح (تاجارت وآخرون *Taggart et al.* ، ١٩٨٥ ، ١٧٦) أن العديد من الأبحاث النيوروفيزيولوجية أكدت علي ازدواجية *Duality* المعالجة الدماغية ، فالقشرة الدماغية مُقسمة إلي نصفين كرويين ، وقد أوضحت الملاحظات المبكرة للمرضي ذوي التلف في الشق الأيسر من المخ أن لديهم عجز في الكلام ، أما التلف في الشق الأيمن فقد أظهرت النتائج فشلهم في استجابة رد الفعل المناسب للمُنبهات الانفعالية وعدم التوجه المكاني ، لذلك فالنصف الكروي الأيمن يعالج المعلومات المكانية والنصف الكروي الأيسر يعالج اللغة الرمزية ، وأن الشق الأيسر يتحكم في اللغة والقدرة التحليلية والمنطق والإدراك المتتابع (مثل قراءة رواية) ، والشق الأيمن يتحكم في القدرات الصوتية والمكانية والإدراك المتزامن (مثل قراءة خريطة) .

كما أشار (هايز وألينسون *Hayes & Allinson* ، ١٩٩٤ ، ٥٧) إلي أن الأفراد الذين يكون لديهم الشق الأيسر سائداً *Dominant* يميلون إلي التحليلية والتفكير المنطقي وهذا يظهر عند أدائهم علي المهام اللفظية والحسابية ، حيث إن طريقة الشق الأيسر في المعالجة هي طريقة مستقيمة أساساً مع المعلومات التي يُعالجها الفرد بطريقة تتابعيه ذلك لأن المنطق يعتمد علي التسلسل والترتيب ، أما الشق الأيمن يبدو أنه مختص بالتركيب بدلاً من التحليل ، كما أنه مسئول عن التوجه المكاني والبراعة والتعرف علي الوجوه .

(٣) الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الإدراكي :-

أشار (وابنر *Wapner* ، ١٩٨٦ ، ١) إلي أن "هيرمان وينكن من العلماء العظام الذين عُرفوا علي المستوي العلمي والعالمي بدراساته الإبداعية في الأسلوب المعرفي بداية من اهتمامه بوصف بُعد الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الإدراكي ونهايةً بوصفه قاعدة عامة للتمايز النفسي *Psychological Differentiation* وحيث الشمولية بين علم النفس والمجالات المرتبطة به من خلال عمله في المعرفة والشخصية ، والتناول القوي لمشكلة الأسلوب المعرفي في مستويات مختلفة للتنظيم البيولوجي والسيكولوجي والحضاري والاجتماعي وذلك في تكامل فريد من منظور التحليل النفسي لسيكولوجية الأنا ، وعلم نفس الفروق الفردية ، وعلم النفس المعرفي والتجريبي وذلك لعمل تناول امبريقي

وتنظيري للأسلوب المعرفي حيث تكامل الإدراك والتفكير والعمليات النفسية الأخرى في مفهوم مُحدّد للكائن البشري بالإضافة إليّ التوسع في الدراسات التي تُحيط بالجوانب الإكلينيكية والتطويرية التربوية عبر الثقافية ، ونتيجة لذلك فقد كان ويتكن *Witkin* ضمن أعمم مائة عالم في العلوم الاجتماعية " .

كما أشارت (فيرما وشيخة *Verma & Sheikh* ، ١٩٩٦ ، ٦٣) إليّ أن دراسة الأسلوب المعرفي تُعد مصدر هام للتعرف عليّ الفروق الفردية في الإدراك حيث إنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية الفرد ، فهي تُحدّد طريقة الفرد في التفكير وكيفية معالجته للمعلومات الجديدة وكيفية تعامله مع المواقف ، كما أن تصنيف ويتكن *Witkin* عام ١٩٧٧ للأساليب المعرفية وُبعد الاستقلال في مقابل الاعتماد عليّ المجال الإدراكي حيث إن الأفراد ذوي الاعتماد عليّ المجال الإدراكي يتجهون بصورة أكبر نحو الآخرين ويضعون في اعتبارهم مشاعر الآخرين وحساسين إليّ أبعد درجة واجتماعيين بدرجة مُفرطة ولديهم توجه نحو الأشخاص وقدرة عليّ التعلم من خبرات الآخرين بصورة أكبر من الأفراد ذوي الاستقلال عن المجال الإدراكي .

وفي هذا الصدد أشار (ستيفن *Stephen* ، ١٩٩٨ ، ١) إليّ أن هناك اختلاف بين مصطلحي الاستقلال والاعتماد عليّ المجال الإدراكي ، فالمجال هنا يعني السياق أو البيئة المُحيطة بالفرد ، وقد يختلف الأفراد في إدراكهم لهذا المجال فمنهم من يدركه بصورة منفصلة ومنهم من يدركه بصورة متصلة ؛ فمثلاً شخص يجلس في غرفة مُظلمة ويحاول أن يرسم قضيب مُضاء بشكل عمودي وحول القضيب مربع مُضاء ومن الممكن أن يُوصف عليّ أنه عمودي أو عليّ شكل زاوية فإن الأفراد المعتمدين عليّ المجال الإدراكي يدركون المربع الذي بداخله القضيب عليّ أنه عمودي فهم يتجاهلون (يهملون) إدراك القضيب ، ولكن المستقلين عن المجال الإدراكي يدركون القضيب ويهملون إدراك المربع الذي يحتوي عليّ القضيب ، كما أن هذا يدلّ عليّ الفروق الفردية بين الأفراد في كيفية إدراك البيئة المُحيطة بهم وهذا يتعلق بنمط شخصيتهم ، فالأشخاص المعتمدين عليّ المجال الإدراكي يُفضلون تعلم المواد الاجتماعية والمواقف التي تعتمد عليّ التفاعل مع الآخرين ، ويميلون إليّ التعلم الخارجي ، ويُركزون عليّ الأدلة البارزة ، في حين أن المستقلين عن المجال الإدراكي يُفضلون

العمل ، وهم أكثر اندفاعاً ، وأقل اعتماداً علي الآخرين ، كما أن الاستقلال عن المجال الادراكي يُعتبر قدرة وجزء من الذكاء العام .

كما أشارت (سوزان Susan ، ٢٠٠٣ ، ١) إلى أن الأسلوب المعرفي (الاستقلال في مقابل الاعتماد علي المجال الادراكي) يشير ان إلى مصطلح الضبط الادراكي حيث إنه يهتم بالطريقة التي يعالج بها الأفراد معلوماتهم حيث إن هذا البُعد يقاس عن طريق اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) ، وقد تكمن فكرة الاستقلال عن المجال الادراكي في طريقة أداء الأفراد علي المهام الادراكية بطريقة منفصلة أو متصلة ، وقد أوضحت بعض المواصفات التي تتوافر في الأفراد المستقلين عن المجال الادراكي وهي : —

- (١) القدرة علي تنظيم المجال البصري والاحتفاظ بجزء منه بطريقة منفصلة .
- (٢) البراعة في تذكر الأسماء .
- (٣) القدرة علي فهم الإشارات البصرية والتفوق في الرياضيات .
- (٤) تعلم البيئات التي تتطلب قدراً قليلاً من التفاعل الاجتماعي .
- (٥) الاستمتاع بالاكشافات والتعلم الذاتي .
- (٦) تتوافر هذه الصفات دائماً في الذكور .

أما عن الصفات التي تتوافر في الأفراد المعتمدين علي المجال الادراكي فهي : —

- (١) يعجز عن فصل الأشكال عن الخلفية المكونة لها .
- (٢) بارع في تذكر الوجوه .
- (٣) يعجز عن فهم الإشارات البصرية .
- (٤) يستمتع بالتفاعل الاجتماعي مع الآخرين .
- (٥) يفضل بيئة التعليم منظمة بشكل جيد .
- (٦) تتوافر هذه الصفات دائماً في الإناث .

وفي هذا الصدد أشار (حمدي علي الفرماوي ، ١٩٩٤ ، ٦٩) إلي أن " ويتكن *Witkin* قد قصد من خلال هذا الأسلوب المعرفي وصف الأشخاص الذين يستطيعون إدراك الموضوع إلا في تنظيم شامل (كلي) للمجال ، أي الذي يغلب علي إدراكاتهم الاتجاه الكلي (الشمولي) وبهذا تظل أجزاء الأرضية بالنسبة لهم غير واضحة ومبهمه وهذا هو الشخص الذي أطلق عليه المعتمد علي المجال الادراكي ، أما الشخص المستقل عن المجال الادراكي فإنه هو الذي يستطيع أن يدرك الموضوع في عزله عما يحيط به من عناصر أخرى ، أي الذي يستطيع أن يُحلل المجال المُركَّب ولديه قدرة علي التحليل .

هذا ، وقد بدأ التنظير لهذا الأسلوب بعد الحرب العالمية الثانية في كلية " بروكلين " بالولايات المتحدة الأمريكية علي يد ويتكن وزميله آش *Witkin And Asch* حيث دعتهما هذه الكلية لدراسة الأسباب التي تكمن وراء عدم قدرة طلابها إلي العودة للوضع المعتدل أثناء أداء المهام التي تتعامل مع مثيرات بصرية غير واضحة المعالم ، مما يؤثر علي الأداء أو المهارة التي يراد إكسابها لهؤلاء الطلاب أو المتدربين ، وقد نشرت نتائج هذه الدراسات في الكتاب الذي صدر عام ١٩٥٤ بعنوان الشخصية من منظور الإدراك ، وقد كان السؤال الرئيسي الذي فرض نفسه علي عمل هذين الباحثين هو هل التحكم فيما ندرك يأتي من داخلنا أم من خارجنا ؟ بصيغة أخرى هل ترجع أسباب التحكم فيما ندرك إلي عوامل ذاتية بحتة أم إلي عوامل خارجية تتعلق بالمدرک نفسه ؟ ومن هنا برز مفهوما الاعتماد في الإدراك والاستقلال في الإدراك ، أي أن هناك إنساناً يدرك معتمداً علي عناصر المجال وإنساناً آخر يدرك مستقلاً عن هذه العناصر " .

هذا ، وقد أوضحت (نادية محمود شريف ، ١٩٨٢ ، ١٢٠ - ١٢١) أن معظم أبحاث ويتكن وزملائه . *Witkin et al* قد تركزت علي تحديد ما إذا كان الفرد يستطيع أن يدرك موقفاً أو موضوعاً من الموضوعات متميزاً عن المجال الذي يوجد فيه ، وقد صممت ثلاثة اختبارات (مواقف) هي : -

أ) اختبار تعديل الجسم *Body - Adjustment Test* :-

حيث إن موضوع الإدراك في هذا الاختبار جسم الفرد نفسه وليس شيئاً خارجياً ، ويهدف إلي تحديد كيف يُحدِّد الفرد وضع جسمه في الفراغ ، وفي هذا الموقف يجلس المفحوص علي كرسي ، يمكن أن يميل في

اتجاه عقارب الساعة أو عكسها ، وبعد أن يجلس المفحوص علي الكرسي يدخل في حجرة صغيرة يمكن أن تميل أيضاً في اتجاه عقارب الساعة أو عكسها بصرف النظر عن وضع الحجرة الكبيرة التي يجلس فيها المُجرب ، وبعد أن يتم تعديل وضع الغرفة الصغيرة (وبداخلها المفحوص) بواسطة المُجرب بحيث يكون مائلاً بدرجة مُحددة مُسبقاً يطلب من المفحوص أن يُعدّل من وضع جسمه بحيث يكون معتدلاً أي في وضع رأسي .

(ب) اختبار المؤشر والإطار *Indicator And Frame Test* : -

حيث يُقدّم للمفحوص إطار مربع مضيء ، ومُنبت في مركزه مؤشر مضيء أيضاً ، والإطار والمؤشر كلاهما يمكن أن يميل في اتجاه عقارب الساعة أو عكسها مستقلاً عن وضع الآخر وذلك في حجرة مظلمة بحيث لا يري غيرهما وفي أوضاع مائلة ، ثم يطلب من المفحوص أن يُعدّل من وضع المؤشر بحيث يصبح وضعه رأسيًا ، بينما يظل الإطار حوله في وضع مائل مُحدد مُسبقاً .

(ج) اختبار الأشكال المتضمنة *Embedded Figure Test* : -

حيث يُعرض علي المفحوص شكل بسيط لفترة زمنية قصيرة ثم يُقدّم له بعد ذلك شكل معقد يتضمن داخله الشكل البسيط ولكن في صورة مطمورة ، ويُطلب منه أن يستخرج الشكل البسيط من الشكل المعقد ، وأن يُحدّد هذا الشكل البسيط ، هذا وقد خرج ويتكن وزملائه . *Witkin et al* بأن هناك فروقاً واضحة بين الأفراد في آرائهم وتعاملهم مع المواقف الثلاثة ، ووجدوا أن هذه الفروق تتسم بالاتساق والتشابه في المواقف الثلاثة ، وأن الأفراد يختلفون في قدراتهم علي إدراك أجزاء المجال كشيء منفصل أو مستقل عن المجال المحيط ككل ، وقد تمكنوا أيضاً من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يتميز إدراكهم للمواقف بأنه إدراك كلي يعتمد علي تنظيم المجال ووضوح أجزائه ، وسمي أصحاب هذا النمط بذوي الأسلوب المعرفي المُعتمد علي المجال الإدراكي ، وفي مقابل هؤلاء الأفراد يوجد الآخريين من الأفراد الذين يتميز إدراكهم للمجال بأنه إدراك تحليلي حيث يُمكنهم إدراك عناصر الموقف منفصلة أو متميزة عن بعضها البعض ، وسمي أصحاب هذا النمط بذوي الأسلوب المعرفي المستقل عن المجال الإدراكي .

ومن الجدير بالذكر أن كلا الأسلوبين لا تمثل تصنيفاً ثنائياً للأفراد بحيث يصبح لدينا نمطين متميزين في أساليب الإدراك المعرفي وإنما هو توزيع متصل يبدأ من أحد الطرفين وينتهي بالطرف الآخر .

كما أوضح (جمال محمد علي ، ١٩٩١ ، ٣٧٥) أن الأفراد ذوي الأسلوب المعرفي المعتمد علي المجال الإدراكي خبرتهم محدودة عن عوالمهم وأنفسهم وأجسامهم ، ومن ثم فإنهم يرون أنفسهم يحققون ذواتهم من خلال التفاعل والانخراط في السياق الاجتماعي للآخرين ، وعلي هذا فهم اجتماعيين بطبيعتهم ، فهم يستخدمون مصادر اجتماعية خارجية لترشدتهم عند تجهيز المعلومات ، وقد يحدث ذلك بدرجة كبيرة عندما يكون الموقف غامضاً عليهم فنقوم هذه المصادر بإزالة هذا الغموض ، لذلك فهم يبدون اهتماماً بالآخرين ويحبون أن تكون لهم علاقات وطيدة مع الناس ، فهم منفتحون من الناحية الانفعالية ذوي انفعالات صريحة ، فهم ينجذبون نحو المواقف الاجتماعية ، ويظهرون قدراً من المشاركة ، ويهتمون بمعاونة الآخرين ، وفي مقابل ذلك نجد المستقلين فهم يحبون الأنشطة الفردية المنعزلة ، ويعيدون عن الارتباط بالناس ولا يبدون اهتماماً بهم ، ولا يتميزون بدفء العاطفة ، ولا يهتمون بالأنشطة الإنسانية ، ولا يفضلون المواقف ذات الطابع الاجتماعي ، ويحبون المهن ذات الجوانب المعرفية ، ومهتمين بالمشكلات الفلسفية ، لذلك فهم أكثر ثقة بالنفس ونشاطاً وتحقيقاً للذات ، وهم يأخذون بزمام المبادرة والمبادرة بعكس المعتمدين الذين يحتاجون دائماً إلي التدعيم والمساندة من البيئة .

(٤) خصائص الأساليب المعرفية :-

أوضح (أنور محمد الشرقاوي ، ١٩٩٢ ، ١٨٧) أن هناك ثلاثة خصائص للأساليب المعرفية

هي :-

(أ) أن الأساليب المعرفية تشير إلي الفروق الفردية بين الأفراد في الإدراك والتفكير وحل

المشكلات وتكوين وتناول المعلومات .

(ب) أن الأساليب المعرفية تُشير إلى الفروق الفردية بين الأفراد في التكوينات المعرفية ، فهي تُعد بمثابة النظام المعرفي المميز للفرد في تفسيره وإدراكه للعالم المحيط به ، وخاصة ما يرتبط بالجانب المعرفي .

(ج) أن الأساليب المعرفية تُشير إلى تفضيلات الفرد المعرفية ، بمعنى أنها تُمثل أشكال الأداء المُفضلة لديه والمميزة له في تصوره وإدراكه وتنظيمه للمثيرات التي يتعرض لها في البيئة المحيطة به .

هذا وقد أشار (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧ ، ٥٤) إلى أن خصائص الأساليب المعرفية هي : —

(١) الفروق الفردية في الأساليب المعرفية لا يمكن اعتبارها فروقاً في العمليات الخاصة

بالدافعية أو الجوانب الانفعالية والخصائص البيولوجية .

(٢) تتسم هذه الأساليب بالعمومية .

(٣) تتسم هذه الأساليب بأنها تماثل السمات الشخصية في ثباتها وفي اتساق سلوك الأفراد فيها

وفي عدم تأثرها بالعوامل الموقفية .

(٤) من المفترض أن ترتبط هذه الأساليب المعرفية بالسمات الشخصية الأخرى لدى الأفراد .

(٥) بناء متكامل يمكن وضعه علي متصل .

كما أوضح (أنور محمد الشرقاوي ، ١٩٩٢ ، ١٩٣) أن الأساليب المعرفية تتميز

بالخصائص التالية : —

(١) تُعتبر من الأبعاد المستعرضة في الشخصية ، أي أنها تُعتبر في حد ذاتها محددات للشخصية

وليست من وسائل المعرفة في مفهومها الضيق .

(٢) تتسم الأساليب المعرفية بالثبات النسبي في سلوك الأفراد علي مر الأيام ولا يمكن

تغييرها بسهولة ، ولذلك يمكن أن نتنبأ بشيء من التأكد من أن الشخص الذي يتميز بأسلوب

معرفي معين في أدائه ، سنجده يتعامل مع المواقف المستقبلية بطريقة متشابهة لنفس الأسلوب .

(٣) تتميز الأساليب المعرفية بالأحكام القيميّة .

ثالثاً: - القيادة

مقدمة: -

أوضح (سعيد محمد نصر ، ١٩٧٩ ، ٢٠) أن " أي نشاط جمعي يتطلبه أداء العمل يقتضي منا أن نعمل في مجموعات ، والمجموعة العاملة لا بد لها من مُشرفٍ أو مُنظِمٍ للعمل أو مدير له ، وبعبارة أخرى تتطلب قائداً ، وعملية القيادة مثلها مثل غيرها من العمليات والأدوار ، تتعلق بدور أو سلوك يُمارسه من يشغل هذا الدور في الجماعة تجاه الآخرين " .

كما أشار (كاري Cary ، ١٩٨١ ، ١) إلي أن المدير (القائد) يلعب دوراً هاماً في المجتمع ، فالمدير كشخص يشير إلي مدي وجود التخصصية لديه وبأنه شخص متميز عن أقرانه (الأتباع) ، حيث إن المدير يكتسب العديد من المهارات من خلال موقعه القيادي في المنظمة ، فهو يستقبل المشكلات وعليه أن يتخذ قراراً فيها ، فهو بهذا المعني يقع علي عاتقه العديد من النشاطات اليومية في العمل وهي (معرفة المشكلة وسببها ، كيفية التعامل مع المشكلة ، اتخاذ قرار بشأنها) .

وفي هذا الصدد أشار (جعفر العبد ، ١٩٧٨ ، ٥٩) إلي أن القائد الإداري هو روح المنظمة وقلبها النابض الذي يدفع دم الحياة والحيوية في شرايين المنظمة ومكوناتها .

كما أوضح (كامل محمود رضوان ، ١٩٨٥ ، ١٦٧) أن القيادة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة حيث أصبحت الإدارة في مفهومها الحديث إدارة بالقيادة وليس بالرئاسة الإدارية ، فالقيادة الإدارية تعتمد علي قدرات وإمكانيات القائد الإداري .

هذا ، وقد أشار (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٤٦٩) إلي أن القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فهي مسألة اجتماعية أي تتواجد حين يتواجد قائد فيتواجد تابعين .

وتخلص الباحثة مما سبق أن : -

القيادة تُشكّل أحد العوامل المركزية التي تُسهم في تحديد التفاعلات داخل جماعة العمل ، وهذا الإسهام إما أن يُساعد الجماعة في تحقيق أهدافها أو علي عدم تحقيق هذه الأهداف من خلال وجود معوقات ناتجة عن الإدارة التي لا تُساعد الجماعة علي التفاعل وتحقيق الأهداف من خلال عدم القدرة علي اختيار القيادات الإدارية التي تُعد نموذج وقدوة حسنة للتابعين (مجموعة العمل) .

(١) الأنماط القيادية :-

أوضح (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٤ ، ٢١٢) أن من أهم أنماط السلوك القيادي هي : -

١- القائد الديمقراطي *The Democratic Leader* وهو القائد الذي يعمل مع المجموعة ويشترك أعضائها في اتخاذ القرار .

٢- القائد المستبد *The Autocratic Leader* وهو القائد الذي يعمل كرئيس ويُخبر الأعضاء بما يجب أن يفعلوه وقد تتعدم العلاقات الإنسانية بين القائد والجماعة .

٣- القائد الحر *The Free Leader* في هذا النوع من القيادة يكون القائد حراً بأن يفعل ما يريد في الجماعة ولا يوجد شخص مسئول وقليلاً ما يظهر عمل جماعي منظم مع إعطاء الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل القائد .

كما قسم (محسن العبودي ، ١٩٨٤ ، ٩٧) أنماط القيادة إلي : -

١- القائد المعتمد *The Dependent Leader* وهو القائد الذي يعتمد في إدارته علي التمسك

الحرفي بالقوانين والقرارات التي وضعتها له قيادته العليا ، فهو مُنفذ أكثر منه مُبتكر .

٢- القائد المكتفي ذاتياً *Self - Sufficient Leader* وهو القائد الذي يُدير عمله بطريقة مُعتمداً علي ما يراه مناسباً في المواقف المختلفة التي يُواجهها ، وفي سبيل تحقيق ذلك يمكنه التغاضي عن القرارات والقواعد المُعدة سلفاً من قبل القيادات العليا .

٣- القائد اللبيق *Manipulative Leader* وهو القائد الذي يعتمد علي مهاراته الذاتية في تسيير الأمور ، فقدرته علي الإقناع والتأثير في الآخرين هي وسياتته الأولى في حث العمال علي

أداء عملهم بكفاءة .

٤- القائد التكاملي *Integrative Leader* وهو القائد الذي يعتمد علي الاتصال الحر غير الرسمي ، وعلي الاتفاق بدلاً من القواعد أو المعرفة أو السلطة .

كما قسم (سمير أحمد عسكر ، ١٩٨٥ ، ٥٧) الأنماط القيادية إلي :-

- ١ - القائد المتسلط الاستغلالي *The Exploitative - Authoritative Leader* وهو القائد الأوتوقراطي الذي لا يثق في مرعوسيه ويدفعهم للعمل من خلال التخويف والتهديد بالعقاب ويتخذ كل القرارات بدون الرجوع إليهم .
- ٢ - القائد المتسلط العادل *The Benevolent - Authoritative Leader* وهو القائد الذي يثق في مرعوسيه إلي حد ما ، ويلجأ إلي استخدام التخويف والتهديد بالعقاب لدفع المرعوسين للعمل ويشارك المرعوسين أحياناً في اتخاذ القرارات مع فرض رقابة صارمة عليهم .
- ٣ - القائد الاستشاري الديمقراطي *The Consultative Democratic Leader* وهو القائد الذي يثق في مرعوسيه بدرجة كبيرة ويحاول أن يستخدم مبدأ تفويض السلطات ويضع سياسات عريضة تسمح بحرية العمل .
- ٤ - القائد المشارك الديمقراطي *Participative Democratic Leader* وهو القائد الذي يثق في مرعوسيه ثقة كاملة ويعطيهم حرية التعبير عن آرائهم واتخاذ القرارات ويعتمد في توحيد المجموعة علي مبدأ الاتصالات .

كما أوضح (عيسى عبد الله جابر ، ١٩٩٥ ، ١٢٠) أن الأنماط القيادية هي :-

- ١- النمط الإخباري وفيه يتخذ المدير القرارات ويعلنها علي مرعوسيه .
- ٢- النمط الإقناعي وفيه يتخذ المدير القرارات ويحاول إقناع مرعوسيه بها متوقعاً المعارضة من قبل العاملين .
- ٣ - النمط التشاوري وفيه يتخذ المدير القرارات بعد مشاورة كافة الأعضاء .
- ٤ - النمط الجماعي وفيه يضع المدير نفسه مع الأعضاء والقرار المتخذ يكون مسئولية الجماعة

(الأعضاء) .

كما قسم (هيرسي وبلانشارد *Hersey & Blanchard* ، ١٩٨٨) الأنماط القيادية إلي : —

١- **نمط الأمر** حيث يهتم هذا النمط القيادي بصورة أكبر بالعمل وذلك من خلال توجيه العاملين للمهام الموكلة إليهم والزمن المتاح لإنجازها .

٢- **نمط التسويق** حيث يهتم هذا النمط القيادي بالعمل والعاملين في آن واحد .

٣- **نمط المشاركة** حيث يهتم هذا النمط القيادي بالعاملين ويشاركون في اتخاذ القرارات .

٤- **نمط التفويض** حيث يهتم هذا النمط القيادي بمنح الصلاحية لفريق العمل في اتخاذ القرارات .

كما قسم (تاننبوم وشميدث *Tanenbaum & Shmidth* ، ١٩٩٣ ، ١٦٢) الأنماط القيادية

إلي مدي يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة

القائد ، إلي نمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوس وهي : —

١- يصنع المدير قراره ويعلنه للمرؤوسين .

٢- يروج المدير لقراره .

٣- يقدم المدير الأفكار ويوجه الأسئلة للمرؤوسين .

٤- يقدم المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير ،

٥- يقدم المدير الموقف أو المشكلة ويحصل علي الاقتراحات ويتخذ القرار .

٦- يحدد المدير القيود ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار .

٧- يسمح المدير لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار القيود التي حددها .

كما أوضح (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣ ، ٥٤٣ - ٥٤٤) أن من

الممكن أن تُقسَم الأنماط القيادية إلي : —

١- **النمط الأوتوقراطي *Autocratic Style*** وفي هذا النمط تُتخذ القرارات من قبل المدير فهي

مركزية ، فالمدير في هذا النمط يعتبر العمال سلعة لذلك يقسو عليهم فهم إذا تركوا بدون

شخص حازم سوف يُضيعُونَ وقت العمل في أعمال غير مُثمرة .

- ٢- النمط الأبوي *Paternalistic Style* ويُسمى أيضاً الاتجاه التسامحي في التعامل مع العمال ، فالمدير في هذا النمط يعتقد أن السعادة والرضا للعمال تنبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو فعّال ولكن المدير لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات .
- ٣- النمط التدعيمي (الإنساني) *Supportive Style* وفي هذا النمط يسمح المدير بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات ويتبع مبدأ العلاقات المدعمة ، فالقيادة تنطوي علي درجة كبيرة من المخاطر في كل التفاعلات والمواقف المتصلة بالتنظيم ، لذلك فإن كل فرد وعلي ضوء توقعاته وقيمه وتصوراتهِ وممارساتهِ السابقة كمدعم وانطلاقاً من إيمانه بأهمية العنصر البشري وضرورته يُؤثر هذا في نمط قيادته .
- ٤- النمط الأكاديمي *Collegial Style* وهذا النمط يُعد امتداداً للنمط التدعيمي ، فالفرد في هذا النمط يميل إلي أن يكون عضواً في جماعة العمل أكثر منه مدير فهو يري نفسه من خلال الأدوار التي يقوم بها في مجال التخصص .
- ٥- النمط الفوضوي (الحر) *Laissez Faire Style* وفي هذا النمط يعطي المدير للعمال الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة واتخاذ القرارات دون تدخل منه .
- كما قسم (جاري Gary ، ١٩٨١ ، ١٤٠) الأنماط القيادية إلي : —
- ١- قيادة معاونة *Supportive Leadership* حيث إنها تُشير إلي سلوكيات ترتبط بالاهتمام بالأفراد ، وخلق جو ودي ، وإيداء مشاعر الود والحب .
- ٢- قيادة توجيهية *Directive Leadership* حيث إنها تُشير إلي سلوكيات ترتبط بالالتزام باللوائح والقوانين ، والتنظيم الدقيق للعمل .
- ٣ - قيادة مشاركة *Participative Leadership* حيث إنها تُشير إلي أعمال مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- ٤ - قيادة موجهة نحو الإنجاز *Achievement - Oriented Leadership* حيث إنها تُشير إلي

سلوكيات تتضمن السعي الحثيث نحو الارتفاع بمستوي الأداء ، ووضع معايير للأداء ، وإبداء الثقة في قدرة الأفراد علي أداء أنشطة تتصف بالتعقيد وتتطلب مستوى مهارة مرتفع .

كما قسم (خليل سيباني ، ٢٠٠٣ ، ٢٠) الأنماط القيادية إلي : —

- ١- **القيادة الهزيلة** وهي التي لا تهتم بالأشخاص ولا تهتم بالإنتاج ، فالمدير في هذا النمط سياسته الابتعاد عن المشكلات فهو لا يريد أن يفعل شيئاً .
- ٢- **قيادة المهمات** وهي التي تهتم بالإنتاج ، فالمدير في هذا النمط مستبد وعنيد في تفكيره .
- ٣- **قيادة النادي** وهي التي تهتم بالأشخاص ، شعارها الاهتمام بالأشخاص والعلاقات الحميمة بين المدير والعمال .
- ٤- **قيادة الطريق الوسط** وهي التي تهتم بالإنتاج وفي نفس الوقت تهتم بالعمال ، فالمدير هنا يمارس قدراً كافياً من الضغط علي العاملين للحصول علي إنتاج متوسط وفي نفس الوقت يهتم بمشاعر عماله ومشاكلهم ويحاول إرضاءهم .
- ٥- **قيادة الفريق** وهي التي تهتم بالإنتاج والعمال علي حد سواء لأقصى درجة عن طريق مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والاهتمام بأحوالهم وأفكارهم ، والنهج الذي يتبعه المدير هو نهج العمل الجماعي أو إدارة فريق العمل .

هذا وتري الباحثة أن : —

معظم الأطر النظرية التي اهتمت بموضوع القيادة بصفة عامة والأنماط القيادية بصفة خاصة قد قسمت الأنماط القيادية إلي نمطين أساسيين هما النمط القيادي الأوتوقراطي (المستبد ، الديكتاتوري) والنمط القيادي الديموقراطي (المشارك ، الإنساني) لذلك فإنه لا يوجد نمط قيادي سائد لدي القادة بصفة عامة فقد يوجد مواقف تفرض علي القائد أن يتبع النمط المشارك ومواقف أخرى تفرض عليه أن يتبع النمط الديكتاتوري حتى يحصل علي إنتاج ذو جودة عالية .

(٢) النظريات المُفسّرة للقيادة : -

تطور مفهوم القيادة بتطور الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات ، وقد مر تطورها بعدة مراحل وصلت الدراسات فيها لوضع نظريات لها تسمى نظريات القيادة وهي : -

(أ) نظرية الرجل العظيم *Superman Theory*

تقوم هذه النظرية علي أن هناك بعض الأفراد لديهم من القدرات ما يُمكنهم من تحقيق أي شيء ولهم مواهب غير عادية بواسطتها استطاعوا عمل ما لا يستطيع أقرانهم عمله ونادراً ما يتكررون ، وبالرغم من قبول هذه النظرية - بعض الشيء - إلا أنه علي مر التاريخ وُجد أن بعض هؤلاء الذين قادوا مجتمعاتهم نحو النجاح فشلوا في مواقع أخرى ، لذلك فالفائد العظيم هو الذي اتخذ قراراً وكان هذا القرار صحيحاً وإذا اتخذ قراراً وكان هذا القرار خاطئاً فإن الناس هم المخطئون أي أنه في كلتا الحالتين هو الرجل العظيم (صلاح الدين جوهر ، د . ت ، ١٦١) .

كما أوضح (أحمد ماهر ، ١٩٩٨ ، ٣١٣) أن العظماء من القادة ك نابليون بونابرت وهتلر وصلاح الدين الأيوبي هم عظماء لأنهم قد وُلِدوا بصفات محددة تجعلهم عظماء ، فالتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يُواجهونها .

(ب) نظرية السمات *Trait Theory*

إن نظرية السمات غالباً ما تسمى بنظرية الرجل العظيم لأن هذه النظرية مبنية علي فلسفة اكتشاف صفات القادة الناجحين ، وباكتشاف هذه السمات التي قد تكون موروثية أو مكتسبة يمكن محاولة التأكد من وجودها عند اختيار قادة لمنظمات معينة (حامد أحمد رمضان ، ١٩٩٤ ، ٣٢٠) .

كما أوضح (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٤٨٢) أن نظرية السمات تركز علي القائد سواء كان رجلاً أو امرأة في مجال العمل وليس العمل نفسه .

- وقد أمكن تحديد سمات شخصية مشتركة جسمية وعقلية للقادة الناجحين كما يلي : —
- ١— سمات جسمية مثل الطول ، العرض ، الوزن ، شكل الجسم ، الحيوية .
 - ٢— سمات اجتماعية مثل التعليم ، الطبقة الاجتماعية ، المركز الاجتماعي ، الخبرة .
 - ٣— الذكاء وهو مُحصلة القدرات اللفظية والحسابية والتحليلية والتخيلية وقوة الذاكرة .
 - ٤— سمات الشخصية مثل الحماس ، الاستقلالية ، الثقة بالنفس ، الطموح ، التحدي ، حب الإنجاز ، حب التأثير ، السيطرة ، المصادقية ، روح الدعابة ، الإحساس بحاجات الآخرين .
 - ٥— خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز ، المبادرة ، المثابرة ، المبادرة .
 - ٦— خصائص اجتماعية مثل القدرة الإشرافية ، التعاون ، اللباقة ، الكياسة .

كما أوضح (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣ ، ٥٣٤) أن من سمات القائد

الناجح ما يلي : —

- ١— القدرة علي حفز وتشجيع الأفراد علي سرعة الأداء .
- ٢— القدرة علي الاتصال وذلك بسرعة نقل وتوصيل المعلومة للآخرين .
- ٣— القدرة علي الإقناع .
- ٤— القدرة علي تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين .
- ٥— القدرة علي اتخاذ القرار .

(ج) نظرية سلوك القائد *Leader Behavior Theory*

أشار (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٤٨٣) إلي أنه نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات مع

نهاية الخمسينيات من القرن العشرين ، اتجه علماء السلوك وخلال الستينيات من هذا القرن ، لدراسة مدي تأثير سلوك القادة علي إنتاجية العاملين ، فبدلاً من التركيز علي سمات القائد الفعّال ، بدأ التركيز علي سلوك القائد ، فمثلاً هل القائد الفعّال هو القائد الديمقراطي الذي يشاور تابعيه أم هو القائد المستبد ، عموماً هل يهتم بالعمل أكثر أم يهتم بالعامل أكثر ، وكل هذه الأسئلة كانت موضع دراسات

متعددة مثل : —

(١) دراسات جامعة ميتشيجان *Michigan*

قام ليكتر وآخرون *Likert et al.* بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بدراسات شملت القيادة في منظمات صناعية وخدمية متعددة وحددوا نمطان سلوكيان للقيادة هما السلوك المهتم بالعمل (الإنتاج) والسلوك المهتم بالعامل .

أ – القيادة المهتمة بالعمل (الإنتاج) *Job - Centered Leadership*

يقترَب هذا الأسلوب من مدرسة الإدارة العلمية حيث يهتم القائد بتحديد عمل كل موظف مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء ، والوسائل والأدوات المستخدمة في أداء العمل ، ويحدد القائد معايير لقياس الأداء كما ونوعاً ويكافئ الموظف وفقاً لمستوي أداءه وفقاً لمستوي أداءه ، ويكون الإشراف علي الموظف مباشراً ومحكماً مع استخدام الثواب والعقاب حسب الحالة وبالرغم من أن أصول ومصدر هذا السلوك القيادي تعود إلي الإدارة التقليدية في أوائل هذا القرن إلا أن كثيراً من مديري اليوم يعتقدون في صلاحيته .

ب – القيادة المهتمة بالموظف *Job - centered leadership*

في هذا السلوك القيادي يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالموظف وبالعلاقات الإنسانية ، وقد استنتج ليكتر وزملاءه أن معظم القادة الفاعلين ركزوا علي الجوانب الإنسانية في مجموعاتهم ، وسعوا لبناء فرق عمل من خلال سلوكيات ودودة ، ومساندة ، ومُنصِفة ، في حين أنه في الواقع العملي يختلف سلوك القادة من موقف لآخر ، ففي الظروف العادية يتوجه القائد باهتمامه للأفراد وحاجاتهم ومشاعرهم ، بينما في الظروف غير التقليدية والضاغطة من حيث العمل قد يميل سلوك القائد للاهتمام أكثر بالعمل .

(٢) دراسات جامعة اوهايو *Ohio*

أوضح (فيشر *Fisher* ، ١٩٨٨ ، ٢٠٢) أن من أكثر النظريات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثوا جامعة أوهايو ، وقد كان

الهدف العام لهذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ، ومعرفة آثار النمط القيادي علي مستوي الأداء الوظيفي لجماعة العمل . ومن خلال هذه الدراسات تم تحديد جانبين مستقلين للقيادة : -

أ - المبادأة والتنظيم (تنظيم العمل)

حيث يتعلق هذا الجانب بمدي قيام القائد بتنظيم وتحديد العمل المراد أدائه وإقامة شبكات للاتصال وتقويم أداء جماعة العمل .

ب - التعاطف (الحساسية تجاه الأفراد)

حيث يتعلق هذا الجانب بالسلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين .

(٣) دراسات جامعة أيوا Iowa

أوضحت (سعاد علي إبراهيم ، ٢٠٠٠ ، ٢١) أن هذه الدراسات أجريت بواسطة ليفين وليبيت وهوايت *Lewin , Lippitt & White* ، وقد تمثلت في إجراء تجربة علي عدد من التلاميذ الذين قُسموا إلي مجموعات وفقاً لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد علي كل مجموعة ، وقد تلقى المشرف علي كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة باتباع نمط معين من السلوك القيادي ، وقد تمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط بديلة للقيادة هي : -

أ - النمط الاستبدادي في القيادة : -

حيث يقوم القائد بتحديد السياسات تحديداً كلياً ، فهو يُملي علي الأفراد خطوات العمل تفصيلاً ، ويحدد إشراف القائد أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الفرد ، كما أنه لا يقوم بالمشاركة الفعلية مع بقية أفراد المجموعة .

ب - النمط الديمقراطي في القيادة : -

حيث تتحدد القرارات نتيجة المناقشات الجماعية ، ويُمنح الثواب والعقاب علي أسس موضوعية ، ويكون هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض .

ج - النمط الفوضوي في القيادة : -

حيث تتوفر الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات ، مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله ، فهو لا يُقدّم أي توجيه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا سُئِل من قبل أفراد الجماعة .

وقد توصلت هذه التجربة لبعض النتائج فيما يتعلق بإنتاجية ورضا الأفراد في كل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة كما يلي : -

١- تميزت الجماعة ذات النمط القيادي المستبد بأنها أعلى إنتاجية لكن الإنتاجية مشروطة بوجود القائد ، ولهذا كان الدافع علي العمل أقل والرضا أقل والابتكار أقل من النمط القيادي الديمقراطي .

٢- تميزت الجماعة ذات النمط القيادي الديمقراطي بأن دافعية الأفراد للعمل أكبر والقدرة علي الابتكار في العمل أكبر ، كما أن هناك رضا تام عن العمل ، والإنتاجية كانت أكثر استقراراً .

٣- تميزت الجماعة ذات النمط القيادي الفوضوي بأنها منخفضة في كل النواحي تقريباً أي أن الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي ، وقد اتسم العمل بعدم الجدية والفوضى.

(٤) دراسات بلاك وموتون *Blacke & Mouton*

قدم (بلاك وموتون *Blacke & Mouton* ، ١٩٨٥ ، ١٢) تصنيفاً للسلوك القيادي في المنظمات أطلقا عليه الشبكة الإدارية أو المصفوفة الإدارية *Managerial Grid* ويُمثّل بُعدها الأفقي الاهتمام بالإنتاج أو العمل *Concern For Production* ، وبُعدها الرأسي يُمثّل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أو الأفراد *Concern For People* ، وتقع درجات الاهتمام علي كل من البُعدين علي مقياس تدرجي مُكوّن من تسعة أبعاد ، تُعطي فيه درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالأفراد وعلي هذا يوجد في إطار هذه الشبكة العديد من أنماط السلوك القيادي ، يتحدد كل منها بدرجة علي كل من البُعدين ، إلا أن بلاك وموتون *Blacke & Mouton* وجها اهتمامهما أساساً لخمسة أنماط رئيسية نظراً لتميزها واقترانهم بما هو متاح من تراث في الفكر الإداري وهم : -

- (١) الإدارة السلبية " قائد منسحب أو منفصل " وهو النمط الذي يكون تركيزه علي كل من الإنتاج أو الأفراد منخفض .
- (٢) إدارة مهام العمل " قائد مساعد أو موجه " وهو النمط الذي يكون تركيزه علي العمل أو الإنتاج عالياً وتركيزه علي الأفراد منخفض .
- (٣) الإدارة الاجتماعية " قائد اجتماعي أو مرتبط " وهو النمط الذي يكون تركيزه علي العمل منخفض وتركيزه علي الأفراد مرتفع .
- (٤) الإدارة المتأرجحة " قائد وسط أو بندولي " وهو النمط الذي يكون تركيزه علي كل من الإنتاج أو الأفراد متوسط .
- (٥) الإدارة الجماعية " قائد متكامل أو مثالي " وهو النمط الذي يكون تركيزه علي كل من الإنتاج أو الأفراد عالياً .

(د) النظرية الموقفية *Situational Theory*

أوضح (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٥٠٣) أن عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة بحيث لا يمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة يتزايد ، بل أن السلوك القيادي الفعّال هو رهن الموقف الذي يعايشه القائد ، وأن القادة يجب أن يُغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة حاجات موقفية متنوعة . هذا ، مع أن هناك رأي يقول بصعوبة تغيير سلوكيات القادة وأنه يتعين تغيير الموقف نفسه ليكون متوافقاً مع سلوك القائد حيث إن القيادة الفاعلة تعتمد علي تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل في الموقف القيادي نفسه .

كما أوضح (روبرت *Robert* ، ١٩٨٥ ، ٣٥٨) أن هذه النظرية تعمل علي التعرف علي القائد من خلال تعامله مع المواقف وليس من خلال سماته الشخصية ، فهي تركز علي خصائص الموقف نفسه وليس خصائص شخصية القائد نفسه ، فهي تفترض أن أي شخص في إمكانه أن يصبح قائد لذلك فإن السمات الشخصية ليس لها أي أهمية بل أن إدراك القائد للموقف هو أساس عملية القيادة .

كما أشار (أحمد صقر عاشور ، ١٩٧٨ ، ١٥٥ - ١٥٦) إلى أن هناك عدة نماذج للنظرية

الموقفية هي : -

(١) النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر (نموذج فيدلر للقيادة التفاعلية)

تُعتبر محاولة فيدلر *Fiedler* لبناء نظرية للقيادة أولي المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد ، وقد اختار فيدلر متغيراً لشخصية القائد اعتبره ممثلاً لنمط القيادة الذي يمارسه القائد وهذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل له في العمل ، بحيث يكون هذا الزميل من بين من لا يُفضّل القائد أن يعمل معهم ، فإذا كان هذا التقييم لصفات هذا الفرد حسناً أو عالياً فإن هذا معناه - وفق تفسير فيدلر - أن القائد يميل إلى التركيز والاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية ، أما إذا كان هذا التقييم منخفضاً فإن هذا معناه أن القائد يميل إلى التركيز والاهتمام بمهام العمل وليس بالأفراد .

هذا ، وقد ركز فيدلر على ثلاثة متغيرات للموقف في نظريته هي (جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، درجة وضوح مهمة العمل ، القوة الكامنة في مركز القائد) ، حيث إنه في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين ووضوح مهمة الدور وتمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف بذلك يصبح سهلاً وميسراً جداً لممارسته لنفذه والعكس صحيح وتندرج المواقف في اليسر والصعوبة بين هاتين الحالتين المتطرفتين وفق ثمانية توافيق لخصائص متغيرات المواقف الثلاثة ، وقد يتلخص الفرض الرئيسي في نظرية فيدلر في أن القائد المهتم بمهام العمل الذي ينزع إلى التسلط يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه فقط في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف أي السهلة جداً أو الصعبة جداً ، أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه فقط في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة .

(٢) نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية

أوضح (ايفانسفيس *Ivancevich* ، ١٩٨٩ ، ٣١٤) أن نموذج هيرسي وبلانشارد *Hersey & Blanchard* قد صُمم ليضم ثلاثة متغيرات هي (درجة التوجيه والسيطرة من المدير

للعاملين أي سلوك العمل ، قدر الدعم العاطفي أي سلوك العلاقات الشخصية ، مستوي النضج أو الاستعداد لدي المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام معينة .

هذا ، وقد يركز هذا النموذج علي العلاقة بين القائد والمرؤوسين لذلك فإن نضج المرؤوسين يُمثل أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة علي سلوكيات القادة ، وقد يُعرف النضج *Maturity* بأنه " محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسي) لدي الفرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل " ، لذلك تتطلب القيادة الفعالة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل وسلوكياته في علاقاته الشخصية لتنمشي مع درجة نضج جماعة العمل ، وقد تختلف درجة نضج المرؤوسين وفقاً لنضج العمل (القدرة علي أداء عمل معين) والنضج النفسي (الرغبة أو الدافع لأداء عمل معين) .

(٣) نموذج هاوس للقيادة التي تعتمد علي نظرية المسار والهدف

أشارت (سعاد علي إبراهيم ، ٢٠٠٠ ، ٣٨ - ٤١) إلي أن هذا النموذج يقوم علي أساس رؤية التوقع للدافعية ، وقد يتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لرؤية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء والمكافأة وقوة جذب الفعل ، فوظيفة الدافعية للقائد تتضمن مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم لأهداف العمل ، وتسهيل مهمة الوصول إلي هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق المؤدي إليها وإتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق ، لذلك ينظر إلي هذه المهمة الرئيسية للقائد علي أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدي المرؤوسين ، أي إذا تمكن القائد من مضاعفة مدركات قوة جذب الفعل وزيادة احتمالات التوقع ، فينتج عن ذلك مضاعفة الجهد ومستوي عالي من الرضا والأداء من قبل المرؤوسين ، فالعمل الخلاق يُسهم في تأثير الجماعة ويساعد في وجود الرضا إذا ما كانت المهمة غير كاملة ، وعندما تكون الخبرة المساعدة علي درجة من الغموض من حيث دور العمل أو وجود ضغوط أو أزمات فإن المخاطر تُلاحق الجماعة ، وعلي جانب آخر عندما يكون العمل قائماً علي قدم وساق يصبح في غير حاجة إلي درجة من تدخل القائد ومراجعتة للعمل ، لذلك فقد تضمنت الأبحاث السابقة حول رؤية المسار والهدف الأبعاد المذكورة في الرؤى السابقة وهي التنظيم ، والتعاطف ، والاهتمام بالعمل والاهتمام بالفرد كجانبيين

لسلوك القائد ، حيث إن إنشاء التنظيم يوفر وسيلة لتوضيح المسار والهدف ، بينما يُنظر للتعاطف مع مشاعر الآخرين علي أنه يُسهل عملية التحرك في المسارات ، فعند تحديد العمل المراد إنجازه وتحديد الأهداف وتوفير المعلومات المرتدة مثلاً يستطيع المدير (القائد) استخدام التنظيم في توضيح توقعات الموظفين الذين يؤديون مهام غامضة ، وعندما تكون التوقعات واضحة يؤدي الموظفون أعمالاً روتينية محددة من جهة أخرى ومن الممكن أن يجعل اهتمام المشرف بالعاملين العمل محبباً إليهم ومن الممكن أن ينتج عن ذلك مستوي عالي من الدافعية والرضا لدي العمال ، لذلك من الممكن أن ينتج عن هذه النظرية أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي : —

- (١) السلوك الإجرائي (الموجه) ويشتمل علي تخطيط وتنظيم وتنسيق النشاطات للمرؤوسين من قبل القائد فالقائد هنا يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم .
- (٢) السلوك المساند (المدعم والإنساني) ويشتمل علي مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برغباتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومُرضي .
- (٣) السلوك المشارك ويشتمل علي المشاركة في المعلومات والتركيز علي المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول إلي قرارات جماعية .
- (٤) السلوك الموجه نحو الإنجاز ويشتمل علي وضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين علي مستوي عالي والسعي المستمر لتحسين الأداء .

هذا ، وقد أوضحت تلك النظرية أن هناك عاملان يعتبران موقفين لأنهما يُلطفان العلاقة بين

سلوك القائد وسلوك المرؤوسين وهما : —

(أ) خصائص المرؤوسين وتشتمل علي ما يلي : —

- (١) القدرة ، وهي تتمثل في أنها إحدى الخصائص الرئيسية في إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية ، فكلما كانت القدرة المدركة علي إنجاز العمل بصورة فعّالة كبيرة كلما قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجرائي .

(٢) **مراكز التحكم** ، وهي تتمثل في مدي اعتقاد المرؤوس بأنه يتحكم فيما يحدث له ، ويطلق علي الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم ، وأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم فهم يرضون عن القائد المشارك .

(٣) **الحاجات والدوافع** ، فقد تؤثر الحاجات التي تسيطر علي المرؤوسين في سلوك القائد ، فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذوي حاجات الأمن والسلامة الأسلوب الإجرائي للقائد ، غير أن الأفراد ذوي حاجات الانتماء والتقدير يتفاعلون بصورة أكبر مع القائد الإنساني ، بالإضافة إلي ذلك يحتتمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدي المرؤوس بالقائد المشارك بصورة إيجابية أكثر من تأثيرها بقائد آخر يختلف أسلوبه القيادي عن ذلك الأسلوب .

(ب) **خصائص بيئة العمل** وتشتمل علي ما يلي : —

(١) **مهام المرؤوسين** ، فقد تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد ومدي وضوحها أو غموضها ، فعندما تكون مهام الوظيفة أو القواعد والإجراءات والسياسات التي تحكمها غامضة فإن القيادة الموجهون يُسهمون في زيادة الرضا الوظيفي لدي المرؤوسين عن طريق توفير ما يحتاجون إليه من توجيه ووضوح ، أو بلغة أخرى عن طريق سد النقص الموجود في البيئة الوظيفية والتنظيمية لهؤلاء المرؤوسين ، وعلي العكس عندما تكون مهام الوظيفة وقواعد العمل واضحة فإن التوجيه من قبل القائد الإداري يُعتبر مُعوقاً وغير مطلوب ويُفسر من قبل المرؤوسين علي أنه نوع من التحكم والديكتاتورية ويؤدي بالتالي إلي انخفاض مستوي الرضا الوظيفي لديهم ، وبالنسبة للنمط القيادي الإنساني فهو يؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي لدي المرؤوسين الذين يزاولون مهام وظيفية روتينية مُحِبَّة ، وبالنسبة للنمط القيادي المهمم بالإنجاز فيه يهتم المرؤوسين بتحقيق أهداف طموحة وأداء عالي ومواجهة تحديات الأهداف ، فعندما تكون المهام غامضة وغير متكررة تكون توقعات المرؤوسين بأن جهدهم سيؤدي إلي أداء فعّال ولكن عندما تكون المهام واضحة ومتكررة يحدث عكس ذلك ، وبالنسبة للنمط القيادي الذي يتسم بالمشاركة يكون هناك رضا تام عن الوظيفة فالمرؤوسين يفضلون الاستقلال والسيطرة الذاتية ويشاركون في اتخاذ القرارات .

(٢) **جماعة العمل** ، فقد تؤثر خصائص جماعات العمل علي مدي قبول أسلوب قائد معين ، ومن الطرق المستخدمة في دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي وسلوك جماعة العمل ، وإطار تطور الجماعة ، وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادي معين في مرحلة معينة (مثل السلوك الإجرائي في مرحلة التوجيه) ، إلا أن ذلك لا يعني أن يهمل القائد في عناصر أسلوبه القيادي الأخرى ، فمثلاً إذا بلغت الجماعة مرحلة حل المشكلات الداخلية في مراحل تطورها ، وهنا يلزم أن يركز الأسلوب القيادي للقائد علي معالجة الصراع فقط عن طريق استخدام الأسلوب المشارك ، بل وعلي توضيح العلاقات والتوقعات من خلال أسلوب إجرائي للقيادة .

(٣) **العوامل التنظيمية** ، وهي تعني مدي تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال المرؤوسين ، والمواقف الصعبة أو ظروف الضغط النفسي والمواقف الغامضة ، فحيث يتميز العمل بالوضوح واتباع مواصفات محددة ولوائح ومعايير مقررّة لن يؤدي السلوك الإجرائي الموجه إلي توضيح التوقعات ، بل يؤدي إلي شعور بعدم الرضا لدي المرؤوسين ، وحيث تؤدي الأعمال علي عجل وتحت ضغوط شديدة قد يكون السلوك الإجرائي ضرورياً لإنجاز العمل ، إلا أن السلوك الإنساني المدعم سيؤدي إلي توفير الدعم الاجتماعي والرضا بالعلاقات بين الأفراد ، وأخيراً ، نجد أن بيئة العمل يكتنفها الكثير من الغموض وأن أسلوب القائد يتجه في بداية الأمر نحو المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لكي يتوصل إلي الحلول الممكنة للمشكلات المتعلقة بالعمل ، إلا أن القائد سيتحرك إلي الأسلوب الإجرائي عندما يتم اتخاذ القرار النهائي .

كما أوضح (أحمد جاد عبد الوهاب ، ١٩٩٣ ، ٢١٩) أن هذا النموذج يؤكد علي أن القائد الفعّال يجب أن يعمل علي جعل المسار *The Path* المؤصل إلي الهدف *The Goal* مُمهّداً للمرؤوسين ، وقد تشير أيضاً إلي أن الدافع للإنجاز يتولد لدي المرؤوس إذا توقع أن هذا الإنجاز سوف يؤدي إلي نتائج مرغوبة أو إلي تجنب عواقب غير مرغوبة لذلك لابد أن يعمل القائد علي ربط الحصول علي المكافآت بتحقيق المرؤوسين لأهداف المنظمة ، وتوضيح المسار المؤدي إلي تحقيق

الأهداف ، وإزالة العوائق من المسار المؤدي إلي تحقيق الأهداف ، والعمل علي رفع معنويات الأفراد أثناء العمل .

(٤) نموذج فروم ويتون *Vroom & Yetton* لصنع القرار (النظرية المعيارية للقرارات القيادية)

أوضح (أحمد صقر عاشور ، ١٩٧٨ ، ١٧٣ - ١٧٦) أن هذه النظرية تُعد امتداداً لمدخل

صنع القرار في دراسة المنظمات ، فصنع القرار يُمثل العنصر السلوكي الحاسم الذي ينبغي أن يتم التركيز عليه في التحليل والدراسة ، وهذه النظرية في نفس الوقت تُعد امتداداً للمداخل الموقفية في دراسة القيادة ، فالبدائل التي يختار من بينها القائد تتحدد وفق ما تحتويه هذه النظرية بطبيعة المواقف التي يواجهها القائد وطبيعة المشكلات التي يُصنع القرار بشأنها ، فهذه النظرية تُحدد ما ينبغي علي القائد أن يختاره من بدائل التصرف (الحل) بشأن التصرف المناسب لكل موقف من المواقف . هذا ، ويمكن إيضاح كل عنصر من العناصر التي تحتويها هذه النظرية وترتكز عليها فيما يلي : -

(١) **معايير نجاح القرار** : وفقاً للنظرية المعيارية ترد المعايير التي يمكن علي أساسها قياس مدي نجاح حل مشكلة تنظيمية معينة إلي معيارين رئيسيين هما : معيار الكفاءة الذي يتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة والإيراد والوفر والإنتاجية والوقت والابتكار ، أما معيار القبول فهو يتعلق بمدي رضا المرؤوسين عن القرار المتخذ ودرجة حماسهم له ودرجة الإشباع الذي يحققه لهم هذا القرار .

(٢) **أنماط القيادة** : تقترح هذه النظرية خمسة أنماط بديلة لسلوك القائد في مواجهة المشكلات ، وقد

تختلف هذه الأنماط وفقاً لاختلافها في مقدار المشاركة في اتخاذ القرارات وهي :

(أ) **النمط الاستبدادي الأول** : يتخذ القائد القرار بمفرده ، مستخدماً المعلومات المتاحة لديه في الوقت الحاضر .

(ب) **النمط الاستبدادي الثاني** : يطلب القائد المعلومات الضرورية من المرؤوسين ويتخذ القرار

بمفرده وقد يخبر المرؤوسين أو لا يخبرهم بشأن ماهية الموقف .

(ج) النمط الاستشاري الأول : يتقاسم ويشارك القائد الموقف مع المرؤوسين ويطلب معلومات وتقييم دون جمعهم مع بعض كجماعة والقائد وحده هو الذي يتخذ القرار الذي يعكس أو لا آراء وأفكار المرؤوسين .

(د) النمط الاستشاري الثاني : يجتمع القائد مع المرؤوسين كفريق لمناقشة الموقف وفي هذا الاجتماع يحصل علي أفكارهم ثم يتخذ القرار .

(هـ) النمط الجماعي : يشترك القائد مع المرؤوسين كجماعة في بحث المشكلة وتحديد العوامل وتقييمها والوصول إلي القرار المناسب ويكمن دوره في التنسيق للمناقشة وقائد للاجتماع ويعطي بيانات للجماعة ولكن لا يحاول أن يضغط عليهم لتبني قراره فهو عازم علي قبول وتنفيذ أي قرار تدعمه وترضاه الجماعة .

(٥) نظرية ماكجريجور *McGregor's Theory X and Theory Y*

أوضح (عبد الحميد دياب ، ١٩٩٠ ، ٢٥٠) أن هناك مكونين لفلسفة الإدارة يحددا خصائص وسمات المنظمة ويؤثران علي الأجيال المتعاقبة من الإدارة ، وقد تقوم كل فلسفة علي مجموعة من الافتراضات حول الأفراد لأوضاع متضادة ، وقد تسمى الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية X والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية Y وهي : -

(١) نظرية X وهي تفترض أن الإنسان العادي يتهرب من المسؤولية إذا استطاع ذلك ، وأنه يجب الضغط عليه وتوجيهه لأنه لا طموح له ، لذلك فإن هذه النظرية تنادي بوضع نظام مقيد ورقابة إدارية صارمة ودقيقة ، تعتمد علي استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به ، وتؤكد علي أن الدافع الوحيد للعمل هو الإشباع المادي والاقتصادي ، وقد تقوم هذه النظرية علي افتراض أن العالم مليء بالأفراد الذين يفتقرون إلي الفعالية .

(٢) نظرية Y وهي تفترض أن الجهد الجسدي والعقلي طبيعيين في الإنسان ، وأن المراقبة والتهديدات مسألة غير ضرورية لحث الإنسان علي العمل ، وأن الفئاعة الذاتية عامل هام ، وأن الناس يستطيعون أن يتحملوا المسؤولية ، وأن القدرة علي الإبداع صفة لدي الكثيرين من

الناس ، وجميع هذه الافتراضات تؤدي إلى إيجاد شكل متساهل من أشكال المراقبة الإدارية ، فهي تمثل دعوة للمرونة بتشجيعها للقيادات الإدارية علي هجر العديد من الطرق التقليدية التي اتبعتها طوال السنين الماضية .

(٦) نظرية التحليل النفسي والقيادة

أوضح (شفيق رضوان ، ١٩٩٤ ، ١١٠) أن وجهة نظر (ردل) عن القيادة تحليلية نفسية ، فقد قدم مفهوم الشخص المركزي بدلاً من مفهوم القائد ، وقد كانت وجهة نظر (فرويد) في هذا الصدد أن ارتباط أعضاء الجماعة ببعضهم يكون باشتراكهم في الارتباط بالقائد ، فمن المستحيل فهم طبيعة الجماعة إذا أهمل القائد ، فالجماعة تُمثل لا شعورياً للفرد مكانة عائلية خاصة يحل فيها القائد محل الوالدين في حين أن أعضاء الجماعة يلعبون دور الأخوة ، ولقد لفت نظر (فرويد) مفهوم (الجماهرة) بالفرد يعتمد اعتماداً مطلقاً علي القائد ويخضع له خضوعاً تاماً ، فما يتمتع به القائد من هيبة هو الذي يجعلهم معتمدين عليه ، كما أن الاعتماد علي القائد يصل لدرجة كبيرة من نوع القيادة الاستبدادية ، كما في أوقات الشدة والمحن يكون الأفراد مُهيئين لقبول قائد يأخذ بيدهم ، فالشخص المركزي عند (ردل) هو الشخص الذي تؤدي العلاقة الانفعالية به إلي إثارة العمليات الخاصة بتكوين الجماعات في أفراد نفوس الجماعة ، وقد تتميز الأدوار التي يقوم بها الشخص المركزي بثلاث خصائص هي (إما باعتباره موضوعاً لتوحد أساسه حبهم له أي حب أعضاء الجماعة للقائد أو خوفهم منه ، أو باعتباره موضوعاً لإشباع دوافع أعضاء الجماعة وحاجاتهم المختلفة ، أو باعتباره سنداً لأننا أفراد الجماعة في أي وقت من أوقات الشدة) .

(٣) أدوار القائد الفعّال :-

- إن هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها المدير في أية منظمة تعليمية كانت أو ربحية وهي :-
- (١) **مُخَطِّط** : راصِد ومستشرق ، مُصمِم للأهداف ، مُقدِر للموارد ، مُخصِص للموارد ، مُحدِد للمهام ، مُصمِم للمعايير ، مُجدول .
 - (٢) **مُنظِم** : مدرك للفروق الفردية ، مُوزِع للمهام ، مُفوض ، مُنسِق ، مُشكِل لصحبة العمل .

- (٣) **مُوجه ومُحفز** : قائد لفريق العمل ، يُراجع ويُكافئ ويُعاقب ، مُتصل ، مُوفق بين أهداف المنظمة والعمال .
- (٤) **خبير** : يُقدّم معلومات ، ينقل مهارات .
- (٥) **مدرّب** : ناقل للمعرفة ، مُطور للمهارات الفنية والتعاملية .
- (٦) **مُقيم للأداء** : مُلاحظ ، مُقيم ، مُقوم ، مُنتقد .
- (٧) **أخصائي نفسي** : كَيَس تجاه الحساسية الزائدة ، مُبدد للإنطوائية ، مُشيع للإنبساطية والطمأنينة .
- (٨) **صانع للقرارات** : مُشخص للمواقف ، مُصمّم للبدائل ، مُقيم للبدائل ، متخذ قرارات .
- (٩) **محام** : مدافع عن الضعفاء .
- (١٠) **قاضي** : يُعالج الصراع بين أعضاء الجماعة ويُسيطر عليهم .
- (١١) **مُقوم للشخصية** : ناقل للخبرة ، مُبدد للتعصب ، زارع الثقة بالنفس ، مُبدد للإحباط ، واقعي .
- (١٢) **مُفكر** : يُهَيئ مصدراً للأفكار والمعتقدات والقيم والمعايير للسلوك النموذجي لأعضاء الجماعة .

(٤) **مُعوّقات فاعلية القيادة في المنظمات في المجتمع المصري :-**

- (أ) اعتماد بعض الرؤساء علي معلومات مُستقاة من تقارير دون محاولة التأكد منها باستقواء المعلومات عن المرؤوسين من مصادرها الأصلية من خلال لقاءات دورية مستمرة ، مما يؤثر سلباً علي موضوعية القرارات .
- (ب) قصور إدراك بعض الرؤساء لأهمية فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك المرؤوسين ، وإهمال المشكلات الشخصية للعمال .
- (ج) ميل بعض المديرين عندما ينتقلون إلي مناصب قيادية عليا في أماكن أخرى إلي أن ينقلون معهم أعوانهم ويُعينوهم في مناصب قيادية دون أن تتوافر فيهم السمات القيادية المناسبة للوظيفة .
- (د) سرعة وصول بعض القادة لمناصب قيادية دون أن يكونوا قد اكتسبوا معارف وتجارب وخبرات ومهارات كافية (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٦ ، ٥٣٨) .

(٥) الممارسات القيادية في التعليم العالي :-

(أ) القيادة الخلقية *Moral Leadership* :-

أوضح (عبد الله محمد شوقي ، ٢٠٠٢ ، ٢٥٧) أن " الأساس الخُلُقِي للقيادة يُعد من القضايا الشائكة التي تُواجهنا في إصلاح التعليم ، وأن الحديث عن القيادة كمسعى خُلُقِي محدود مما يخلق فجوة هامة بين كيفية إعداد القادة للإصلاح والتجديد ، وكيفية وصف البيئة التي يعمل فيها قادة اليوم والغد ، إذ نجد أن الأداء التنظيمي يُعزَز من خلال القيادة الخُلُقِيّة ، فالمنظمات تُبني من خلال اتحاد الناس حول القيم لذا ، فالانشغال بالقيادة هو انشغال بالقيم في نفس الوقت ، فهناك قيم الوسيلة مثل الأمانة والمسئولية والصدق والوفاء بالالتزامات ، وهناك قيم الغاية مثل الحرية والمساواة والعدالة ، ولكن يجب أن يهتم القائد في التعليم العالي بالقيم الغائية حتى يضمن دعم أعضاء هيئة التدريس " .

كما أشار (دياني *Diane* ، ١٩٩٩ ، ٢٧) إلي أن " القيادة الخُلُقِيّة تمارس من خلال المعرفة الخُلُقِيّة *Moral Knowing* ، والشعور الخُلُقِي *Moral Feelings* ، والأداء الخُلُقِي *Moral Performance* ، إذ تشير المعرفة الخُلُقِيّة إلي عاداتنا العقلية كقادة أي وعي القائد وإدراكه للجوانب الخُلُقِيّة للمواقف ، واتخاذ قرارات في إطار خُلُقِي بطريقتة عقلية تأملية ، وهي تتطلب الوعي الذاتي النقدي ، ومراجعة وتأمّل سلوكيات قيادتنا الذاتية والتعلم من أخطائنا ، أما الشعور الخُلُقِي فهو يتطلب الشفقة والقدرة علي تطابق مشاعر القائد مع مشاعر المرؤوسين ، فالشفقة تُعد ذات قيمة جوهرية في مجال عمل القادة ، وأخيراً ، فالقيادة علي أساس القيم تستند علي أساس الأداء الخُلُقِي ، فقد تحتاج مهارات الأداء إلي التعامل بصورة خُلُقِيّة مثل الاستماع وحل النزاعات بصورة ودية سليمة " .

كما أشار (حامد عمار ، ١٩٩٦ ، ٢) إلي أنه " مهما اختلف التشخيص لحركة الإنسان القيميّة في حاضرنا المصري فإننا نتعرض لمهب رياح قيمية متعارضة في اتجاهاتها ومتناقضة في لفحها ، ومن مظاهر التباين في القيم انتشار (منهجية الصهاينة) الذي اصطنعه ثلاثة حكماء في الصين (لا أري ، لا أسمع ، لا أتكلم) وقيم العنف والفردية والتسلط والانسحاب والاعتزاز وعدم اللامبالاة والتواكل والاسترخاء وعجز القلة عن مواجهة الواقع ، مما أشاع ثقافة الصمت في معظم

الأحوال ، وهكذا قد تتغير هوية التعليم الجامعي ويتبدل مفهومها لصالح اقتصاد السوق وتشتد الأزمة الخلقية والانهياري الخلقية " .

وقد أوضح (كوزيس وبوسنر *Kouzes & Posner* ، ١٩٩٥ ، ٧٢) أن هناك أزمة في وسط قيادات التعليم العالي . وعليه يجب علي قادة تعليم القرن الحادي والعشرين إعادة صياغة ممارستهم القيادية للبعد الخلقية لتشتمل علي الجوانب التالية : -

(١) يتعين علي قادة التعليم إرساء مناخ خلقية في مؤسساتهم ، ويجب علي مجالس الجامعات والأمناء ورؤساء الأقسام ونوابهم والعمداء ووكلائهم أن يظهروا بالقول والفعل التزامهم بالمستويات الخلقية العالية .

(٢) علي قادة التعليم إرساء مجموعة من القواعد والمعايير الخلقية الواضحة .

(٣) إن انتهاك السلوك الخلقية من جانب السلطة التعليمية يجب التعامل معه بسرعة وحزم .

(ب) القيادة التحويلية *Transformational Leadership* : -

أوضح (سيد الهواري ، ١٩٩٦ ، ٢٧) أن القيادة التحويلية تستند علي ثلاثة عناصر أساسية هي (التغيير ، الإبداع ، روح المخاطرة والبناء حيث إن هذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد ، حيث يعمل القائد التحويلي علي رفع مستوي العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية إذ أنه يعمل علي زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يُحققون إنجازاً أعلي مما كانوا يتوقعونه لأنفسهم .

كما أشار (سيد الهواري ، ١٩٩٤ ، ٢٣) إلي أن القيادة التحويلية أصبحت هي القيادة الجديدة أو المستقبلية في المنظمات ، وهذا النمط القيادي يجمع بين تقديم رؤية جديدة لهيكل العمل أي توضيح المهمة ومتطلباتها وإعطاء المعلومات المتعلقة بها إلي جانب الارتفاع بمستوي حاجات العاملين ورغباتهم .

وفي هذا الصدد أوضح (جون وباتريك *John & Patricie* ، ١٩٩٠ ، ٢٢٠) أن القائد الفعّال في ظل القيادة المستقبلية أو الجديدة يكون بمثابة المعلم أو المُيسرِ للأمور يعرف كيف يستخلص الإجابات ممن يملكونها ، ومُستخدمٍ للمعلومات ويعتمد علي الحوافز لتقدير العاملين معه ، كما أنه يكون مديراً لفريق العمل الذي يتكون من العاملين معه ، بحيث يشعرهم بأنهم جزء من المنظمة ومشاركين في العمل فكل شخص يعمل كأنه يمتلك المنظمة نفسها .

كما أوضح (كينيث *Kenneth* ، ١٩٩٢ ، ٨) أن القادة التحويليين يتعاونون في ثلاثة أهداف أساسية هي : -

- ١) المساعدة في تطوير أعضاء هيئة التدريس والدفاع عن ثقافة المؤسسة المهنية والتعاونية ، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس غالباً ما يتحدثون ويلاحظون وينتقدون ويخططون معاً لذلك فهم متعاونين فالقادة التحويليين يساعدهم علي ترسيخ هدف تعاوني .
- ٢) مراعاة تطوير أعضاء هيئة التدريس عندما يلتزمون بقوة برسالة المؤسسة .
- ٣) مساعدة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات بصورة فعّالة أكثر .

(ج) القيادة الجماعية (قيادة الفريق) *Team Leadership* : -

أشار (ليس *Les* ، ١٩٩٧ ، ١٢٠) إلي أن القيادة الجماعية هي مجموعة من الناس يعملون معاً علي أساس معارف وادراكات مشتركة ، غرض مشترك ، إجراءات متناسقة ، التعاون ، حل الخلافات بصورة منظمة بالمناقشة والحوار ، الالتزام ، هذا ، ويعتبر تكوين فريق عمل من ملامح القيادة الناجحة التي تحرص علي الإنجاز وتحترم التخصص وتسعي إلي المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الكلية أو الجامعة .

كما أوضح (باتريك *Patrick* ، ١٩٩٨ ، ١١١) أن القيادة الجماعية تساعد علي تحول المؤسسة من عقلية الخط الأحمر التي تحد من الإجراءات والتنمية إلي عقلية الخط الأخضر التي تشجع علي المشاركة في المهام الرئيسية لتنمية المؤسسة ، فالمؤسسات التي تتجح في استخدام تطوير الفرق كجزء

رئيسي بهيكل إدارتها هي التي يمكنها تحقيق طفرات في التجديد ، تحسين الجودة ، زيادة الكفاءة ، تحسين الأداء .

كما أشار (صبحي محييد الصالح ، ١٩٩٦ ، ١) إلي أن من أهم الأسباب التي تدفع القادة إلي تكوين فريق العمل هي : الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد ، زيادة الاتصال بين الأعضاء ، تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة ، إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج ، الوصول إلي حلول جماعية ، تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار ، تبادل المعلومات والتجارب ، الفاعلية في حل المشكلات لتوفير الخبرة ، تحقيق التوازن بين إنتاجية الفريق واحتياجات الأعضاء .

وفي هذا الصدد أشار (سامي سليمان ، ١٩٩٩ ، ٢٣) إلي أنه إذا كانت المؤسسات التقليدية تتحصر قيادتها في أشخاص ذوي خبرات شخصية معينة تحمل طابع الفردية والارتجالية أحياناً . هكذا فإن المؤسسة في عالم اليوم لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمي الكبير الذي تغيرت أساليب القيادة فيه وأصبحت جماعية ، والسعي لتقليد الهيمنة الفردية لحساب هيمنة الجماعة ، وإلغاء العقل الأحادي لحساب العقل الجماعي من خلال توزيع فرص العمل والإمكانات علي الجماعة مع الأخذ في الاعتبار تقييم الكفاءة والقدرة والحماس والانسجام ، وتشجيع المبادرة والإبداع الخلاق وصناعة الفرص الجديدة وإلغاء السياسة أو الفكرة لمجرد أنها جديدة وتضعيف المبادرة لمجرد أنها أتت من غيري ، واعتماد معايير جديدة في التصدي للمسئوليات والمواقع الإدارية والقيادية والسعي بجدية وحرص لإلغاء معيار الولاء الشخصي ليحل محله المعيار الذي يُحدّد الكفاءة والأمانة ، والإنصاف في مراقبة المُقصرين من القادة والمدراء والموظفين وعدم المساواة بين الناجح والفاشل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات .

كما أوضح (فاضل الصقار ، ٢٠٠٠ ، ١١٧) أنه يجب علي القائد أن يُنظّم توزيع الأعضاء حسب الكفاءة والاستعداد للحصول علي فريق عمل متماسك وذلك وفق التسلسل التالي : —

- (١) القائد وهو الشخص الذي يدفع الفريق نحو التقدم لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب .
- (٢) المساعدون وهم الذين يقومون بتبني القيادة وحماية قراراتها وأداء الأعمال وفق الخطة المرسومة

- ٣) **المفكرون** وهم أولئك الذين يرتقون بمستوي الأداء ويسلكون طرقاً فريدة لإنجاز الأعمال .
- ٤) **المصلحون** وهم الذين يهتمون بعلاقات الفريق الداخلية ويحلون المشكلات ويحفظون الحماس .
- ٥) **الرابطون** وهم الذين يوجدون جسر الربط والتنسيق والتكامل مع المؤسسات والجماعات الأخرى .

(د) القيادة المحاسبية *Accountability Leadership* : -

أوضح (كاثرين *Kathryn* ، ١٩٩٩ ، ٣٢٠) أن مفهوم المساءلة أو المحاسبة يرتبط في المجتمعات المتقدمة بقضايا ذات صلة بالنظام العام باعتبار أن واجب تأدية الحسابات لا يُطبق فقط علي التعليم العالي بل يشمل رجال السياسة والمؤسسات بصفة عامة ، فالجدوى الحسابية لا تعني أن هناك نوعاً من المركزية ولكنها أدت في معظم الحالات إلي التدخل الحكومي المتزايد في الشؤون الأكاديمية لأن المحاسبة علي النفقات تتسحب بالتالي علي المحاسبة علي البرامج التعليمية ، وقد تختلف وسائل المحاسبة من دولة إلي أخرى ولكنها تتفق جميعاً في استخدام البيانات والتقنيات المعقدة لاقتفاء أثر التكاليف وقياس النواتج وتطوير البحوث كوسيلة لفهم الأداء الفعلي للبرامج التعليمية وربط الأهداف التعليمية والبرامج بالتمويل المرصود لها كوسيلة لقياس مدي إثمارها ، وهي كلها أفكار خلافية في دوائر التعليم العالي ومع ذلك فهي عناصر رئيسية للجهود المبذولة من جانب الحكومة لتطوير التعليم العالي ، وقد تمر الكليات والجامعات حالياً بمرحلة تحول من جوانب متعددة ، فهناك تغييرات في التنسيق والرقابة الحكومية ، وعليه يجب أن يتمتع قادة ومدراء مؤسسات التعليم بالمهارات والمرونة والفهم لهذه البيئة المتقلبة .

كما أشار (مورتيمر *Mortimer* ، ١٩٩٢ ، ٥) إلي أن المعاهد والجامعات في التعليم العالي يجب عليها أن تُدرك أنها مسؤولة أمام المجتمع عن الوظائف التي تتقلدها وعليها أن تُثبت للسلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية فعاليتها وقدرتها علي إرجاع الأساتذة والطلاب الذين يحددون عن مبادئ الجامعة إلي طريق الحق ، وأن تعطي الدليل أيضاً علي عدالة عمليتها في اتخاذ القرارات .

كما أوضح (عبد الله محمد شوقي ، ٢٠٠٢ ، ٢٦٧) أن القيادة المحاسبية مفيدة علي مستوى الفرد حيث إنها تساعد علي الإقناع العام وربط وتماسك الرؤية ووضوح غرض الحكومة وإيضاح هوية التمويل ، كما أنها مفيدة علي مستوى الفرد من حيث إنها تساعد علي تفاعل أعضاء هيئة التدريس ، كما أنها مفيدة علي مستوى المؤسسة من حيث إنها تؤدي للسلامة والوضوح والفعالية والكفاءة والمراقبة المالية والشفافية وتقييم المخرجات والنتائج .

وفي هذا الصدد أشار (هاموند وليندا *Hammond & Linda* ، ١٩٩١ ، ١) إلي أن هناك خمسة أنواع من آليات المحاسبية هي : -

(١) سياسية : يجب أن يُرشح أعضاء مجلس الجامعة للانتخابات .

(٢) قانونية : تُشَرع المجالس والسلطات التشريعية السياسات ، وسماع شكاوي المؤسسات التعليمية بالمحاكم .

(٣) بيروقراطية : تضع مجالس الجامعات القواعد واللوائح والتعليمات لضمان اتباع المؤسسات التعليمية للمعايير والإجراءات .

(٤) مهنية : يجب أن يكتسب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين المعارف المتخصصة ، واجتياز امتحانات الشهادة ، ولديهم مستويات مهنية من الممارسة .

(٥) تسويقية : اختيار البرامج التي يعتقدون أنها مناسبة وملائمة .

(هـ) قيادة التعليم عن بُعد *Distance Education Leadership* : -

أوضح (جرانجر *Granger* ، ١٩٩٠ ، ٤٥) أن التعليم عن بُعد يُعد من بدائل التعليم العالي المستقبلية ، وقد تعتبر الجامعة المفتوحة *Open University* إحدى أشكال التعليم عن بُعد فقد ذاع صيتها منذ السبعينيات من القرن العشرين ، والجديد اليوم بشأن التعليم عن بُعد بمختلف صورته أنه يُمثل بديلاً كاملاً للتعليم في الصفوف وقاعات الدراسة .



وفي هذا الصدد أشار (أحمد صيداوي ، ١٩٩٦ ، ١١٠) إلى أن التعليم عن بُعد يكون فيه الأستاذ والطالب بعيدين أحدهما عن الآخر من حيث المكان إلا أنهما مرتبطان بما يقدمه الأستاذ للطالب من مادة علمية لدراسته ، وهذه المادة العلمية أُعدت بعناية فائقة وبأسلوب يناسب التعليم الذاتي الذي يمارسه الطالب ودُعِمَت بوسائل التكنولوجيا التعليمية الحديثة التي تعين وتساعد الطالب علي استيعاب ما يدرسه .

هذا ، وقد أوضح (عبد الله محمد شوقي ، ٢٠٠٢ ، ٢٧٠) أن القائد التعليمي يجب أن تتوفر لديه بعض مهارات القيادة وخاصةً في مجال التعليم عن بُعد وهي (استيعاب واحترام العلاقة القائمة بين التعليم والتكنولوجيا والوقت والمكان ، وتطوير أعضاء هيئة التدريس بأي نشاط تعليمي عن بُعد وتدريبهم علي استخدام كافة أشكال التكنولوجيا المتطورة) .

رابعاً: - الفعالية الذاتية

(١) الفعالية الذاتية: -

تُعدُّ فعالية الذات من أهم أبنية الفروق الفردية التي تُؤثر علي فعالية تنظيم الذات ، وذلك في مجالات تحقيق الأهداف الشخصية ، كما أنها تعتمد علي معتقدات الفرد حول قدرته علي النجاح فيما يقوم به من أعمال يُكلّف بها ، وهي تُسهم في فعالية الأداء من خلال زيادة الدافعية *Motivation* وبذل الجهد بالإضافة إلي أنها تعمل علي خفض حدة القلق والشعور بانهزام الذات *Self- Defeating* والتفكير السلبي *Negative Thinking* ، فهي بذلك تهتم بالحكم علي المقدرة الشخصية *Personal Capability* (ستيفين وآخرون . *Steven et al* ، ٢٠٠١ ، ١٠٣٤) .

كما أشار (عبد المجيد سيد و زكريا الشرييني ، ٢٠٠١ ، ١٣٥) إلي أن " نظرية باندورا *Bandura* عن فعالية الذات تُعدُّ فريدة في نوعها حيث أُسست علي بيانات مُعدة بعناية عن دراسة الإنسان وليست علي ملاحظات وخبرات إكلينيكية مثل فرويد وأدلر ودراسات وتجارب معملية مثل دولارد وميللر وكذلك نظريات ماسلو والبرت عن الذات التي قامت علي التأمّلات " .

وفي هذا الصدد أوضح (باندورا *Bandura* ، ١٩٩٤ ، ١٣) أن " فعالية الذات هي التي تهتم بمعتقدات الفرد حول مقدرته علي ممارسة الضبط والتحكم في الأحداث التي تُؤثر علي الحياة ، فهذه المعتقدات تُؤثر علي الاختيارات الحياتية ومستوي الدافعية وكفاءة وجودة الوظائف والتغلب علي الاكتئاب والضغط النفسية " .

هذا ، وقد أوضحت (لؤلؤة حمادة وحسن عبد اللطيف ، ٢٠٠٢ ، ٢٤٠) أن " الأفراد يتعرضون يومياً وباستمرار لمواقف ضاغطة تُؤثر علي توافقهم ومستوي أدائهم سواء المهني أو العائلي أو الاجتماعي أو التحصيلي ، ومن ثم فهم بحاجة إلي الإرشاد الذي يحقق لهم أعلى مستوي من الأداء والفاعلية ويوظفها توظيفاً هادفاً " .

كما أشار (ستيف وآخرون . *Steve et al* ، ٢٠٠١ ، ٤٠١) إلى أن الفعالية الذاتية تعكس أحد المعتقدات الذاتية التي تُحدّد خط سير تنفيذ سلوكيات الأفراد ، ومن المنطقي أن تتضمن هذه السلوكيات الضغوط المختلفة التي تُهدد أولئك الذين لا يستطيعون فهم أنفسهم مثل القدرة علي إنجاز مهام وظائفهم ، ويحتمل أن تُؤثر الفعالية الذاتية علي العلاقة بين الضغوط والإجهاد وذلك لأن الأفراد ذوي فعالية الذات المرتفعة يتعهدون بمستويات مقبولة من الأداء الوظيفي علي الرغم من الضغوط المرتبطة بوظائفهم ، كما أن الأفراد الذين يتقون في قدرتهم علي إنجاز مهام وظائفهم يكونون أكثر استخداماً لأساليب مواجهة الضغوط مع الضغوط المختلفة التي تُواجههم في عملهم ، فالأفراد مرتفعي الفعالية الذاتية يستخدمون الطرق المختلفة التي تحد من الضغوط التي قد تحدث ؛ فمثلاً العاملين ذوي فعالية الذات المرتفعة يُخطّطون لأعباء ومسؤوليات عملهم للارتقاء به وتجنب آلام العمل .

كما أوضح (تيرينس *Terence* ، ١٩٩٤ ، ٥٠٦) أن " الفعالية الذاتية مُحدّد هام للسلوك الدافع لأداء المهمة ، فهي انعكاس لقدرة الفرد علي التعامل مع المواقف وأداء المهام المطلوبة منه بنجاح "

كما أشار (السيد محمد محمد ، ١٩٩٧ ، ١٠) إلي أن مبدأ الحتمية التبادلية *Reciprocal Determinism* تُعد محوراً أساسياً تدور حوله نظرية التعلم الاجتماعي *Social Learning* لباندورا *Bandura* ، الذي أكد في نظريته علي العلاقات السببية المتبادلة بين العوامل البيئية ، والعوامل السلوكية ، والعوامل الذاتية ، كما أكد علي أن فعالية الذات هي التي تُعطي الإنسان إحساساً بالسيادة علي البيئة ، فهي تعمل كدوافع أولية للسلوك .

كما أوضح (محمد السيد عبد الرحمن ، ١٩٩٨ ، ٦١٨) أن " الأفراد يخضعون تماماً للقوي الخارجية ، فالسلوك والعوامل الشخصية والداخلية بما في ذلك المعتقدات والأفكار والتفضيلات والتوقعات والإدراكات الشخصية والمؤثرات البيئية كلها تعمل بشكل متداخل فكل منها يُؤثر علي الآخر ويتأثر به " .

وفي هذا الصدد أشار (سشيونك *Schunk* ، ١٩٨٣ ، ٨٤٨) إلي أن " معتقدات الفرد حول فعاليته الذاتية تُؤثر علي أساليب التفكير لديه ، والتي قد تكون مساعدة لذاته أو مُعوقّة لها ، وقد تأخذ

تلك التأثيرات الإدراكية أشكالاً مختلفة ، حيث إن التفكير المُسبق الذي يتضمن تحديد الأهداف يُنظم معظم سلوك الإنسان ، فتقدير الذات المرتفع يجعل الفرد يضع أهدافاً رفيعة المستوى أيضاً ، وبالتالي فإن وظيفة التفكير هي محاولة التنبؤ بالأحداث التي يُمكن أن تُؤثر في حياة الفرد ، كما أن المعالجات المختلفة للموقف تُغير السلوك عن طريق تقوية مدركات الفعالية الذاتية حيث تشير هذه المدركات إلي مدي الجودة التي يُمكن للفرد بها أن يُنظم ويستخدم الأفعال في مواقف معينة قد تحتوي علي عناصر غامضة فيفترض أن تُؤثر الفعالية الذاتية علي اختيار الأنشطة وبذل الجهد والمثابرة في مواجهة الصعوبات والمشكلات " .

كما أوضح (بيرمان *Berman* ، ١٩٨٩ ، ٢٠٧) أن " ارتفاع الفعالية الذاتية لدي الفرد ترجع في جزء منها إلي معلومات الفرد وخبراته السابقة وكذلك تقييمه لكيفية الأداء الحسن وهذه الأحكام تُعتبر محددات لسلوك الفرد في المواقف المستقبلية " .

وفي هذا الصدد أشارت (سوزان *Susan* ، ١٩٩٦ ، ٣٣٤) إلي أن الفعالية الذاتية تتأثر بالخبرات الحياتية للأفراد ، فتتأثر بالعرق والجنس والطبقة الاجتماعية والعوامل الاجتماعية الأخرى ، كما أنه يُمكن أن يزيد من الفعالية الذاتية من خلال البرامج العلاجية فعلي سبيل المثال ، مشاركة المرأة في برنامج للدفاع الذاتي برهن علي زيادة الفعالية الذاتية لديها وقدرتها علي التحكم في الأزمات التي تُقابلها والدفاع عن نفسها بالإضافة إلي قيامها بالأنشطة المختلفة المطلوبة منها ، ويُعتبر هذا البرنامج فعّال بدرجة كافية للقضاء علي الضرر والأذى الذي قد ينمو لديها نتيجة مهاجمتها في بعض الأحيان من قبل الآخرين .

كما أوضح (باتدورا *Bandura* ، ١٩٨٣ ، ٤٦٧) أن الفعالية الذاتية ليست سمة ثابتة أو مستقرة في السلوك الشخصي فهي مجموعة من الأحكام لا تتصل بما يُنجزه الفرد فقط ولكنها تشمل الحكم علي ما يستطيع الفرد إنجازه كما أنها نتاج للمقدرة الشخصية .

(٢) التحليل التطوري للفعالية الذاتية :-

أشار (صابر سفينه سيد ، ٢٠٠٣ ، ٤٠ - ٤٥) إلي أن الفترات المختلفة للحياة تُقدّم أنماطاً مؤكدة للكفاءة المطلوبة من أجل تحقيق الأداء الناجح والتي من خلالها كل واحد منا يجب عليه أن ينجح بطريقة محتمة لا مفر منها ، فهناك العديد من الطرق التي من خلالها أي فترة من فترات الحياة تجعل الناس يختلفون بطريقة جوهرية في الطريقة الفعّالة التي يُديرون بها حياتهم وهذه المراحل التطورية هي : -

١ - نشأة الشعور بالسيادة الشخصية :-

إن الطفل الصغير يولد بدون أي شعور بالذات حيث إن الذات يجب أن تُؤسس بطريقة اجتماعية من خلال الخبرات المنقولة بواسطة البيئة ، فالأصوات التي تنتج عن طريق صياح الأطفال أو التي تصل إليهم سماعياً عن طريق الآخرين أو عن طريق الألعاب التي يلعبون بها تتسبب في قدرتهم علي التنبؤ بالأصوات وبتكرار ذلك يلاحظ الأطفال أن الأحداث البيئية تحدث بواسطة الفعل ولكن ليست في غيابه .

إن إدراك الذات في هذه المرحلة يشير إلي القدرة علي تحويل الخبرات الإدراكية (الذوق ، اللمس) إلي داخل الذاكرة وربط الصوت والصورة بمصدرهم ، فمن خلال إدراك الذات ، فإن الأطفال يتعلمون استمرارية وثبات الموضوع ويفهمون العلاقة ما بين أنفسهم والأشخاص الآخرين والموضوعات ، حيث إن معرفة الذات تعني القدرة علي التعرف علي الصورة الخاصة بفرد ما من خلال المرآة والبدأ في استخدام الكلمات والتخمينات بواسطة طريقة مفيدة ومن خلال هاتين العمليتين (إدراك ومعرفة الذات) يتمكن الأطفال من أن يُخبروا بنتائج أفعالهم كشيء خاص بهم .

٢ - العائلة كمصدر من مصادر فعالية الذات :-

حيث إن الأطفال لا يستطيعون أن يُؤدوا بأنفسهم أشياء كثيرة فإن الخبرات الناجحة في التدريب علي التحكم الشخصي تكون هامة لتنمية الكفاءة الاجتماعية المبكرة فلكي يحصل الأطفال علي المعرفة الذاتية المتعلقة بقدرتهم علي توسيع مجالات الأداء فإنهم يُطوِّروا ويختبروا قدراتهم الجسدية وكفاءتهم الاجتماعية لفهم وإدارة المواقف العديدة التي يُواجهونها يومياً ، حيث إن تزايد الفعالية الذاتية لدي الأطفال يرتبط بالقدرة علي إنجاز المهام وإدراك التأثيرات الهادفة ، فمعرفة الشخص يمكن أن يُنجز سلوكاً هادفاً ويتعرف علي نتائج هذا السلوك ويكون نتيجة لمبادئه الخاصة به يهدف ذلك إلي أن يكون كائناً

فعّالاً ، حيث إن قدرة الفرد علي أن يكون أدائياً في بيئته الخاصة به يُعد ذلك هاماً ورئيسياً لتطور الذات وبالتالي لترسيخ فعالية الذات لديه ، وتطور اللغة يمد الأطفال بالوسائل الرمزية لتعكس علي خبراتهم وأن الآخرين يخبرونهم عن هذه القدرات ، هكذا فإن ذلك يعمل علي أن تزيد معرفتهم الذاتية بما يُمكنهم وما لا يُمكنهم أن يُؤدوه ، كما أن التفاعل المباشر مع الآخرين شئ هام فهو يُقدّم إلي الطفل فرصة أن يكون نشطاً ويُدرك الاستجابات المناسبة التي تقوده إلي تنمية شعوره بفعاليته الذاتية ، فهو يُقيم فعاليته الشخصية من خلال المقارنات الاجتماعية المحتوية علي التعقيدات المتشابهة الكبيرة أكثر من أن يُقيم فعاليته الشخصية بناء علي خبراته الذاتية .

٣ - اتساع فعالية الذات من خلال تأثيرات الأقران : -

حيث إن الأطفال يتحركون بتزايد في المجتمع المتسع ، فهم في علاقاتهم مع الأقران يُوسعون من معرفتهم الذاتية بقدراتهم ، فالأقران يُقدّمون أداءات فعالة هامة متعددة معظمها يكون مختبر وقادر علي أن يمدنا بنماذج لأساليب التفكير والسلوك الفعّال ، وهناك كمية من التعلم الاجتماعي كبيرة تحدث بين الأفراد ، كما أن الأطفال يميلون إلي اختيار الأفراد الذين يُشاركونهم الاهتمامات والقيم المشتركة لأن ذلك سوف يُحسن فعالية الذات لديهم ، فالأطفال الذين ينظرون لأنفسهم علي أنهم غير فعالين اجتماعياً ينسحبون بطريقة اجتماعية ويُدركون كفاءاتهم المنخفضة بواسطة أقرانهم ، ويملكون الشعور المنخفض بقيمة الذات .

٤ - المدرسة تعمل علي تحسين فعالية الذات : -

من خلال الفترة التكوينية الهامة لحياة الأطفال ، فإن وظائف المدرسة تُمثل الوضع الأساسي لتهديب وتقوية الكفاءة المعرفية ، حيث إن المدرسة هي المكان الذي يُنمي فيه الأطفال كفاءاتهم المعرفية ويكتسبون المعرفة ومهارات حل المشكلة بصفة جوهرية من أجل المشاركة بفعالية في المجتمع المتسع ، فهم بصفة مستمرة يختبرون ويُقيمون ويُقارنون بطريقة اجتماعية معارفهم وأساليب تفكيرهم ، فلكي يكتسب الأطفال المهارات المعرفية فإنه يجب عليهم أن ينموا ويطوروا شعورهم بفعاليتهم العقلية ، فالمدرسين الذين لديهم فعالية ذات مرتفعة يزيّدون من التطور المعرفي لطلابهم والعكس صحيح .

٥ - نمو فعالية الذات من خلال الخبرات الانتقالية للمراهقة : -

إن كل فترة من فترات النمو تأتي وكأنها تحديات جديدة للتكيف مع الفعالية ، حيث إن المراهقين يقتربون من مطالب الرشد ، فإنهم يجب عليهم أن يتعلموا تحمل المسؤولية كاملة في كل مجالات

الحياة ، هذا يتطلب منهم أن يكتسبوا العديد من المهارات الجديدة ويتعاملون بإتقان مع الطرق الخاصة بمجتمع الراشدين ، فالمرهقون يزدون ويقون شعورهم بالفعالية بواسطة تعلمهم كيف يتعاملون بنجاح مع القضايا المحتملة والتي لم يمارسونها من قبل مثل تعاملهم مع أحداث الحياة الملائمة ، حيث إن عزلهم عن المواقف الصعبة يعمل علي أن الفرد يكتسب الطرق السيئة للتعامل مع الصعوبات المحتملة ، كما أن نجاح المرهقين في إدارة الصعوبات ينمي قوة اعتقادهم في قدراتهم وإمكانياتهم .

٦ - فعالية الذات الخاصة في مرحلة الرشد : -

حيث إن مرحلة الرشد هي المرحلة التي تمكن الناس من التعامل مع العديد من المطالب الجديدة التي تزيد من العلاقات الوالدية والمجالات المهنية ، حيث إن مهام السيادة المبكرة والشعور القوي بفعالية الذات يُعد شيئاً هاماً لإنجاز الكفاءات والنجاحات المؤكدة ، كما أن هناك العديد من الطرق التي من خلالها تُساهم اعتقادات فعالية الذات في التطور المهني والنجاح في الأغراض المهنية ، من خلال المراحل التمهيدية فإن فعالية الذات المدركة لدي الناس بشكل جزئي تُحدد لهم كيف يُطوروا الأساس المعرفي الخاص بهم وإدارة الذات ، كما تظهر في مرحلة الرشد (في السنوات الأخيرة) مشكلة تحديات الأصغر سناً في المجال وبالتالي الاحتفاظ بالعمل نفسه وهذا يتطلب منهم إعادة التقديرات الذاتية للقدرات والشعور القوي بفعالية الذات من خلال المقارنات الاجتماعية مع هؤلاء الأصغر سناً والمرأة التي لديها شعور قوي بالفعالية الذاتية تستطيع أن تفي بمتطلبات العائلة وأيضاً متطلبات العمل معاً وأن الوالدين الذين لديهم ثقة في فعاليتهم الذاتية يراعون أولادهم بكفاءة عبر المراحل المختلفة بدون مشكلات أو بدون ضغوط علي العلاقات الزوجية .

٧- إعادة تقدير فعالية الذات مع التقدم في العمر : -

إن قضية فعالية الذات لدي المسنين تقوم علي إعادة التقدير والتقدير الخاطئة أحياناً لقدراتهم ، حيث إن تغيرات الحياة الرئيسية في الأعمار الأخيرة تتمثل في العزلة وفقدان الأصدقاء مثل هذه التغيرات تتطلب مهارات شخصية لبناء علاقات اجتماعية جديدة تُساهم في الأداء الإيجابي والتكيف الشخصي ، كما أن عدم الفعالية الاجتماعية تُزيد من سهولة استسلام الكبار للضغوط والاكنتاب ، حيث إن مشكلة نقص الأداء مع تقدم العمر تتطلب تقوية الشعور بالفعالية الذاتية لإعادة الشكل والاحتفاظ بالحياة الإنتاجية في الثقافات التي تحكم علي مسنيها بالأدوار الضعيفة العاجزة عن تحقيق الأهداف ، ولكن بالرغم

من أن القدرات تنقص مع مرور الوقت وتقدم السن إلا أن المسن يملك من الخبرة والمعرفة والمهارة ما يجعله يشعر بقوة فعاليته الذاتية .

(٣) النظريات التي تُفسر الفعالية الذاتية :-

(أ) نظرية فعالية الذات لباندورا :-

أوضح (جابر عبد الحميد جابر ، ١٩٩٠ ، ٤٤١) أن باندورا *Bandura* قد استمد نظريته عن فعالية الذات من الاعتماد علي تحقيق التوازن بين مكونين أساسيين هما التأمل الإبداعي والملاحظة الدقيقة .

كما أشارت (ابتسام حسن مدني ، ٢٠٠٤ ، ١٤٩ - ١٥٠) إلي أن الفعالية الذاتية تنتج من التفاعل بين العمليات الداخلية (التأمل الإبداعي) والمؤثرات الخارجية (الملاحظة الدقيقة) ، وقد تقوم هذه العمليات الداخلية إلي حد كبير علي خبرات الفرد السابقة باعتبارها أحداث كامنة قابلة للقياس والمعالجة ، وهي الأحداث الوسيطة التي يتم السيطرة عليها بواسطة الأحداث الخارجية وهي بدورها تنظم الاستجابة الظاهرة للفرد .

هذا ، وقد استخدم باندورا *Bandura* مفهوم نسق الذات *Self - System* ليشير إلي القوي والعمليات الداخلية والمعلومات المعرفية التي توفر ميكانيزمات مرجعية للفرد بالإضافة إلي مجموعة الوظائف الفرعية للإدراك والتقويم وتنظيم السلوك ، فالفرد لديه قدرة علي تنظيم ذاته نتيجة التفكير التأملي لنتائج الأفعال ، ومن ثم تغذي هذه النتائج تغذية رجعية الحتمية المتبادلة ويتمكن من تنظيم السلوك جزئياً ويكون هذا من خلال الملاحظة والحكم واستجابة الذات .

وقد تهتم نظرية باندورا *Bandura* بعملية الملاحظة الذاتية للأداء المطلوب ، حيث ينبغي علي الفرد مراقبة أدائه حتى لو كان ذلك بصورة غير مكتملة أو وقتية ، كما تركز أيضاً علي أحكام الفرد لقدرته علي إنجاز الأعمال المطلوبة للتعامل مع المواقف المستقبلية ، حيث تساعد عملية الحكم هذه لكي

يمكن للفرد تنظيم سلوكياته عن طريق التوسط المعرفي بين هذه الأحكام والسلوك اللاحق ، ولكن أحكام الفرد لا تُعد مجرد تقدير للنجاح أو الضبط ولكنها تقديرات لكيفية أداء الفرد في المواقف المحددة ، وهذا الإدراك للفعالية الذاتية يتضمن أحكام الأفراد التقديرية الخاصة بالقدرة علي إنجاز مستويات من الأداء في المواقف بحيث يكون ذلك مُحددًا لسلوك الفرد .

وفي هذا الصدد أشار (هاريسون *Harrison* ، ١٩٩٧ ، ٨٠) إلي أن نظرية الفعالية الذاتية تؤكد علي كل عمليات وإجراءات التغيير السلوكي الذي يتم من خلال تقييم توقعات الأفراد للفعالية الذاتية ، ويشير هذا إلي مفهوم التوقع *Expectancy* ، والتي بدورها تشتمل علي جانبين هما توقعات الفعالية الذاتية *Self - Efficacy Expectancy* ، وتوقع النتيجة *Outcome Expectancy* بالإضافة إلي المكون الثالث وهو قيمة النتائج ، وقد تشير توقعات الفعالية الذاتية إلي اعتقاد الفرد الجازم بأنه يمكن أن يؤدي بنجاح كل السلوكيات المطلوبة من أجل التوصل إلي النتيجة المطلوبة ، وهذه مقابل توقعات النتائج التي تشير إلي اعتقاد الفرد بأن فعلاً محددًا من شأنه أن يؤدي في النهاية إلي نتائج محددة ، كما أن توقعات الفعالية الذاتية من شأنها أن تؤثر في كل موقف يختاره الفرد وكذلك السلوكيات التي يقوم بها ، بالإضافة إلي المثابرة علي الأداء ، فالأفراد الذين تقل توقعات الفعالية الذاتية لديهم يميلون إلي تحاشي المواقف والظروف التي تتجاوز معدل إدراكهم لمهارات التكيف والتوافق لديهم وبدلاً من ذلك فهم يبحثون دائماً عن تلك الأنشطة والمواقف التي يرون أو يحكمون أنهم بمقدورهم التعامل معها ، أما قيمة النتائج فقد تشير إلي القيمة الذاتية التي يعطيها الفرد لنتائج معينة .

كما أشار أيضاً في هذا الصدد (شيرير *Sherer* ، ١٩٨٢ ، ٦٦٣) إلي أن نظرية الفعالية الذاتية تري أن كل أشكال العلاج النفسي والتعديل السلوكي تتم من خلال ميكانيزم مشترك هو التغيير والتعديل في توقعات الفرد للإلتقان الشخصي والنجاح ، وطبقاً لنظرية فعالية الذات لباندورا *Bandura* هناك نوعان من التوقعات تمارس تأثيراً قوياً علي السلوك هما : توقعات فعالية الذات حيث إنها اعتقاد الشخص بأن بإمكانه أن يؤدي بنجاح سلوك مرغوب ويُحقق أهدافه ، وتوقعات الناتج هي اعتقاد الشخص بأن سلوكيات معينة تؤدي إلي نتائج معينة .

هذا ، وقد أوضح (ريجس ونيت *Riggs & Knight* ، ١٩٩٤ ، ٧٥٦) أن فعالية الذات تُؤثر علي سلوك الفرد حيث إن توقعات النتائج هي تقدير الشخص للسلوك الذي يقوده إلي الثقة بالنتائج ، بينما توقعات فعالية الذات هي اقتناع الفرد بقدرته علي النجاح وإنجازه للسلوك المطلوب مع تحقيق النتائج المرجوة ، وأنها تسبق توقعات الفرد عن النتائج حيث إن توقعات النتائج تتحدد في ضوء ناتج السلوك ، وتوقعات فعالية الذات تتحدد في ضوء المثابرة وتُحدد المسار الذي يتبعه الفرد كإجراءات سلوكية ، وهذا المسار يشير إلي مدي اقتناع الفرد بفعاليته الشخصية وبإمكاناته التي يتطلبها الموقف .

كما أوضح (السيد محمد محمد ، ١٩٩٧ ، ٢٣) أن نظرية فعالية الذات تقوم علي فرض رئيسي هو " أن العمليات النفسية أياً كان محتواها تصلح كوسائل لإيجاد وتقوية توقعات فعالية الذات والتي يمكن تمييزها عن توقعات النتائج (مخرجات الاستجابة) ، حيث إن توقعات النتائج هي تقدير يصدره الفرد بأنه إذا ما قام بسلوك معين فسوف يؤدي ذلك إلي نتيجة معينة ، بينما توقعات فعالية الذات هي اعتقاد الفرد بأنه سوف يُنجز العمل (السلوك) المطلوب منه لإنتاج المخرج بنجاح ، وبهذا فان توقعات فعالية الذات تسبق توقعات النتائج (مخرجات السلوك) ، كما أن توقعات النتائج تتحدد في ضوء ناتج السلوك ، وتوقعات فعالية الذات تتحدد في ضوء المثابرة والمبادأة " .

كما أشارت (عواطف حسين صالح ، ١٩٩٤ ، ٢٩١) إلي أن توقعات فعالية الذات هي " معتقدات الفرد عن قدرته علي الإنجاز بكفاءة " ، بينما توقعات النتائج هي " تقديرات خاصة يعطيها الفرد لنفسه عن النواتج المرغوبة التي يسعى إليها " .

هذا ، وقد أوضح (ماك كون وآخرون . *Mc Cown et al* . ، ١٩٩٦ ، ٢٧٠) أن فعالية الذات هي " مُنبئات عن كفاءة أحد الأفراد في أداء عمل بصورة جيدة ، أما توقعات النتائج تدل علي احتمالية أن يؤدي السلوك إلي نتائج معينة .

وفي هذا الصدد أشار (ميشيل *Michael* ، ١٩٩٥ ، ١) إلي أن توقع النتائج يرتبط ارتباطاً شديداً بالفعالية الذاتية فمن خلالها يُمكن التنبؤ بنتيجة العمل والنجاح في الأداء الذي بدوره يلعب دوراً كبيراً

وهاماً في الدافعية وذلك لتحقيق السلوك الهادف ، فمثلاً طبيب جراح يثق في قدرته علي النجاح عند إجراء عملية جراحية خطيرة لمريض ما بمرض خطير ، ولكن المريض حالته خطيرة ويشك في نجاح العملية واحتمال بقائه علي قيد الحياة ضعيف ولكن الجراح لديه فعالية ذاتية مرتفعة ولكن توقع نتيجة العملية منخفض ولكن هذا وحده يكفي لأن يُقرر الطبيب الجراح عدم إجراء العملية الجراحية الخطيرة للمريض .

هذا وبالرغم من أن الفعالية الذاتية وتوقع النتيجة يختلفان في البناء المعرفي لكن كلا المصطلحين يُمكن أن يُؤثر أحدهما في الآخر ، حيث إن الفعالية الذاتية المرتفعة لدي الفرد من الضروري أن تؤدي إلي ارتفاع مستوي توقع النتائج ، فالفعالية الذاتية تتناسب طردياً مع توقع النتائج .

كما أشار (بينز Benz ، ١٩٩٢ ، ٢٧٤) إلي أن الفعالية الذاتية تُمثل وسيطاً معرفياً للسلوك لأن توقع الفرد لفعاليته يُحدد طبيعة ومدى السلوك الذي سوف يقوم به ومدى الجهد الذي سوف يُبذله ودرجة المثابرة التي سيُبذلها في مواجهة المشكلات التي تعترضه ولذلك فهي تُؤثر علي القرار المتعلق بالقيام بالعمل أو الامتناع عنه ، كما تُؤثر علي سلوك المبادرة والمثابرة لديه .

وفي هذا الصدد أشار (باندورا Bandura ، ١٩٨٢ ، ١٣١ - ١٣٢) إلي أن المدركات الذاتية للفعالية هي من أهم المُحددات التي توضح كيفية تصرف الناس ، وأنماط تفكيرهم ، وردود الفعل العاطفية التي يُقدمونها في تحديد المواقف ، فالناس يتخذون دائماً قرارات حول ما هي الأفعال التي يجب عليهم تقرير أداءها ، والعمل بموجب أحكام خاطئة عن الفعالية الشخصية سوف يُعطي بالضرورة نتائج عكسية ، لأن التقدير الدقيق لقدرات الشخص له قيمة تنبؤية هامة ، كما أن أحكام الفعالية الذاتية سواء كانت دقيقة أو خاطئة تُؤثر علي اختيار الأنشطة والسلوكيات ، حيث يتجنب الناس الأنشطة التي يعتقدون أنها تتجاوز قدراتهم ، وهم يؤديون الأفعال التي يحكمون علي أنفسهم أن باستطاعتهم القيام بها ، حيث تُحدد الفعالية الذاتية كم من الجهد الذي سيُبذله الفرد وكم من المثابرة يحتاجها ، فالناس عندما يقعون في مشكلات فإنهم إذا كان لديهم شكوك في قدراتهم ، فسوف يتراخون ، بينما نجد أن الأشخاص الذين لديهم إحساس قوي بالفعالية الذاتية يُبذلون جهداً كبيراً للسيطرة علي العقبات والتحديات لأن المدركات الذاتية

للفعالية قد تُؤثر في الجهد المبذوب والأداء بشكل مختلف لأن بعض الشكوك حول الفعالية الذاتية قد تستثير التعلم ، ولكنها قد تُعيق تطبيق المهارات حيث إن بعض الشكوك تُسهم في تهيئة وإعداد الفرد للأداء ، فالإحساس القوي بالفعالية الذاتية لمقاومة الفشل المُتكوّن نتيجة تحدي المهمة ، وليس مقاومة الشك حول قدرات الفرد علي الأداء أمر مهم لتهيئة الفرد لاكتساب المعرفة والمهارات .

(ب) نظرية التعلم الاجتماعي (النظرية الاجتماعية الإدراكية) : -

أوضح (بانديورا *Bandura* ، ١٩٨٩ ، ١١٧٥) أن " النظرية الاجتماعية الإدراكية تهتم بعمليات الإدراك والفهم والتنظيم الذاتي ، وتري أن الإنسان في تفاعله مع البيئة ليس مستقلاً تماماً عن سلوكه ، وأكثر العوامل التي تُؤثر في إحداث السلوك بالطريقة التي يقوم بها الفرد نفسه هي معتقداته حول قدرته بالسيطرة علي الأحداث المحيطة في بيئته الاجتماعية لأن السلوك يحدث نتيجة اعتقادات فعالية الذات حول محددات ودوافع السلوك ، فالسلوك هو نتيجة لعمليات إدراكية ودافعية متداخلة .

وتستند النظرية الاجتماعية الإدراكية علي مقومات منها : -

(١) العمليات الإدراكية : -

إن ما يعتقد الفرد عن فعاليته الذاتية يُؤثر علي أساليب التفكير والتي ربما تكون لمساعدة الذات أو مُقيّدة لها ، وقد تأخذ التأثيرات الإدراكية أشكالاً مختلفة ، حيث إن التفكير المسبق المتضمن تحديد الهدف يُنظم معظم أشكال السلوك ، ومعرفة الذات ومقدار فعاليتها يُؤثر في إطار تحديد الهدف ، فتقدير الذات المرتفع يجعل الفرد يضع أهدافاً رفيعة المستوى ، وبالتالي فإن وظيفة التفكير هي محاولة التنبؤ بالأحداث التي يمكن أن تُؤثر في حياة الفرد ، وما هي أوجه النشاط التي يجب أن تمارس لكي يمكن السيطرة علي هذه الأحداث - النظرية الاجتماعية الإدراكية - لذلك فالعملية الإدراكية لها أبعاد متعددة وبها أيضاً قدر من الغموض ، فعلي الناس أن يعزوا ويحللوا الأفكار التي كانت بالنسبة لهم خبرة سابقة وكيف كان تأثير هذه الخدمة علي حياتهم ، وهذا لا يتأتى بالطبع إلا إذا كان الفرد لديه القدرة علي التأثير والفعالية الذاتية في مواجهة الفشل ، حيث إن الذين يعتقدون في قدرتهم علي حل المشكلات يكونون أكثر

كفاءة في تحليلهم للأراء والأفكار سواء في المواقف العادية أو المواقف المعقدة التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم " .

وفي هذا الصدد أشار (مادوكس ولويز *Maddux & Lewis* ، ١٩٩٥ ، ١٣٣) إلي أن " القناعة والمعتقدات المتعلقة بالفعالية الذاتية تُؤثر علي عمليات الانتباه والتفكير (تبعاً لطبيعة هذه المعتقدات) إما بطريقة مُساعدة للذات أو بطريقة مُعوقة لها ، فالأفراد الذين لديهم إحساس قوي بالفعالية الذاتية يُركزون انتباههم علي تحليل المشكلة ويحاولون التوصل إلي حلول مناسبة لها وفي مقابل هؤلاء الأفراد الذين يُساوِرهم الشك في فعاليتهم الذاتية يُحولون انتباههم إلي الداخل ويُغرقون أنفسهم بالهموم وذلك عندما يُواجهون مطالب البيئة المعقدة والصعبة ، فهم يُسهبون في التركيز علي جوانب القصور وعدم الفعالية الشخصية لديهم ويتصورون فشلهم الذي يؤدي بدوره إلي نتائج سلبية ، كما أن وجود معتقدات لدي الشخص بأن الأشياء الجيدة في الحياة لا يمكن الحصول عليها وأن الأشياء السيئة لا يمكن تجنبها من خلال الجهود التي يُبذلها الشخص من شأنها أن تنتج سلوك غير فعّال ، كما تؤدي إلي حالة من الضعف ونقص الدافعية عن العمل " .

كما أوضح (سشيونك *Schunk* ، ١٩٨٣ ، ٥١١) أن " الفعالية الذاتية تتعلق بالأحكام علي مدي الجودة التي يستطيع المرء أن يُنظّم ويستخدم مجريات الأحداث في المواقف التي تحتوي علي عناصر جديدة ، فالمدرّكات الحسية للفعالية الذاتية يُمكن أن تُؤثر في اختيار الأنشطة والجهد المبذول والمثابرة في مواجهة الصعاب والمشكلات ، ويتم توصيل معلومات الفعالية من خلال الإنجازات الفعّالة والأفراد يُبذلون قصارى جهدهم لكي يحتفظوا بصورة ذات عالية القدرة ، لأن احترامهم لذواتهم يعتمد علي فعاليتهم وقدرتهم علي الإنجاز " .

هذا ، وقد أشارت (هيجين كامب *HigenKamp* ، ١٩٨٩ ، ١٧٣٢) إلي أن الفعالية الذاتية تتأثر بعدة عوامل منها (المعتقدات والتوقعات ، والخبرات السابقة ، والقدرات العقلية ، وتأثير الآخرين ، والنجاح أو الفشل في المهمة) ، وهي إدراك ذاتي معرفي يتعلّق بالقدرة علي أداء مهمة معينة.

(٢) العمليات الدافعية : -

أشارت (**ابتهام حسن مدني ، ٢٠٠٤ ، ١٥٦**) إلي أن " العوامل الإدراكية في فعالية الذات (مدرجات الفعالية الذاتية) تُحدّد مستوي دافعية الأفراد وقد ينعكس ذلك علي كم الجهد المبذول في عمل ما ، وكم المدة التي سوف يصبرون فيها علي مواجهة الصعوبات ، فكلما كان اعتقادهم في فعاليتهم أعلي ، ارتفع مستوي مجهودهم وكانوا أكثر مثابرة ، فعندما يواجه الأفراد صعوبات ومشكلات فإن الذين يكونون مشحونون بالشكوك الذاتية في قدراتهم وفعاليتهم الذاتية سوف تتراخي مجهوداتهم أو تُجهض محاولاتهم ومثابرتهم بسرعة ، وقد يلجئون إلي الحلول الوسيطة بصورة أسرع ، أما الذين لديهم اعتقاد قوي في قدراتهم وفعاليتهم فهم يُبذلون مجهوداً كبيراً ليتغلبوا علي التحدي ، فالمثابرة القوية عادةً ما تتجح في تحقيق الأداء .

إن الفعالية الذاتية مُنبئ قوي للغاية لدرجة التغيير السلوكي فكلما كانت الفعالية الذاتية أكثر قوة ، كانت جهود المثابرة والكفاح والتعامل الناجح أكثر نشاطاً وفعالية ، وكلما كان مصدر معلومات الفعالية (الفرد) أكثر موثوقية ويمكن الاعتماد عليه بدرجة أكبر كانت التغييرات التي تحدث في الفعالية الذاتية أكبر من حيث المستوي ، لأن المواقف المثيرة بصفة عامة استثارة دافعية قد تكون ذات قيمة من حيث المهارة أو المقدرة الاجتماعية ومن حيث التعامل الناجح في جميع المواقف ، وبما أن المواقف الاجتماعية قد تتضمن بعض الصعوبات مثل الإحباط أو نقص المعلومات أو بعض المحن والأزمات ، لذلك فإن الأفراد الذين لديهم فعالية ذاتية قوية يكونون أكثر قدرة علي تحمل المجهود وكذلك لديهم الصبر والمثابرة التي يحتاجونها لكي يواصلون بنجاح ، ولكن بعض الأفراد الآخرين الذين لديهم شك في فعاليتهم الذاتية سرعان ما يفقدون طمأنينتهم الذاتية حين مواجهة الصعاب " .

(٣) العمليات التأثيرية : -

أوضح (**باندورا ونانسي Bandura & Nancy ، ١٩٧٧ ، ٢٨٧**) أن ما يخبره الأفراد عن فعاليتهم الذاتية يلعب دوراً مهماً في مقدار تحملهم للضغوط ، وبالتالي هذا التحمل للضغوط يُؤثر أيضاً بطريقة إيجابية علي مستوي الدافعية لديهم ، فالذين يعتقدون أن باستطاعتهم التغلب علي المشكلات والصعاب المستقبلية لا يكون لديهم توجس حول قدراتهم وفعاليتهم الذاتية ، لذلك هم لا يقلقون من هذه

المشكلات والصعوبات ، ولكن الذين يعتقدون في تدني مستوي فعاليتهم الذاتية نجدهم يخبرون مواقف التهديد المستقبلي بمستوي عال من الضغوط والقلق ، ويتجهون نحو التفكير في نقائصهم ، ويرون أن البيئة من حولهم مليئة بالخطر من خلال شعورهم بالعجز ، لذلك فإن ذوي الفعالية الذاتية المنخفضة يتجنبون الانفعالات والمواقف التهديدية مستقبلاً ، ليس لأنهم خائفون ومشحونون بالقلق ، ولكن لأنهم يعتقدون أنهم غير قادرين علي التصرف بفعالية في المواقف التي يرون أنها خطيرة ، فهم بذلك يتخذون فعلاً وقائياً بغض النظر إذا حدث لهم قلق أو لم يحدث ، حيث إن ذوي الفعالية الذاتية لديهم استثارة قلق صعبة أثناء تأدية المهام ، فالنقليل من الاستثارة الفسيولوجية يعمل علي تحسين الأداء عن طريق رفع توقعات الفعالية الذاتية أكثر منه عن طريق التوجيه نحو سلوكيات دافعية ، فكلما كان مستوي الفعالية الذاتية أعلي عند إتمام المعالجة الأدائية ، كان توقع مستوي السلوك الناجح أعلي ، كما أن شدة ومثابرة واستمرار بذل الجهد ومستوي الأداء يتباينون كدالة لمستوي الفعالية الذاتية .

(٤) عمليات الاختيار : -

أشار (باندورا *Bandura* ، ١٩٨٩ ، ١١٧٥) إلي أن الأفراد يمكنهم أن يمارسوا بعض السيطرة علي مجري حياتهم عن طريق اختيار البيئات المناسبة لهم ، حيث إن تقدير الفعالية الذاتية لدي الفرد تُؤثر في اختيار البيئات ، حيث إن الأفراد يتجهون نحو تجنب أوجه النشاط والمواقف التي يعتقدون أنها تتجاوز قدراتهم ويختارون بيئات اجتماعية يعتقدون أنهم قادرون علي معالجتها ، وبالطبع كلما زاد مستوي الفعالية الذاتية المُدرَكة تزداد مساحة الاختيارات وتزداد نسبة البيئات التي يُمكن أن يتم اختيارها .

وفي هذا الصدد أوضح (هاكيت وبيتز *Hackett & Betz* ، ١٩٩٠ ، ١٧٠) أن الفعالية الذاتية مهمة في فهم السلوك وذلك في مجال اختيار المهنة حيث تُنبئ الفعالية الذاتية بالمثابرة العملية ، واتخاذ القرارات المهنية ، واختيار التخصصات الجامعية ، والرغبة في المشاركة في الأنشطة المهنية غير التقليدية ، كما أنها ترتبط بالاهتمامات والميول سواء في مجال المهنة أو الحياة العادية ، فقد وُجد أن الفعالية الذاتية تكون أعلي لدي الفرد حين تكون المهمة التي يُؤديها هي في مجال اهتماماته ، ففي المجالات المهنية تكون توقعات النجاح أعلي ، حيث تكون الفعالية الذاتية ذات مستوي مرتفع إذا كانت

المهنة في مجال اهتمامات الفرد ، وعلى العكس حين تكون المهنة التي يُؤدبها الفرد ليست في مجال اهتماماته يكون توقع الفشل أو الأداء بشكل ما علي المهنة في مستوي أدني .

هذا ، وقد أشار (هاكيت وبيتز *Hackett & Betz* ، ١٩٨١ ، ٣٢٦) إلي أنه اتضح أن الفعالية الذاتية في ضوء عمليات الاختيار يُمكن أن تُفسر نسبة النساء في المهن ذات المركز الاجتماعي المرتفع وفي المواقع القيادية بشكل عام من حيث أن خبرات الطفولة المرتبطة بالدور الجنسي تحد من تعرض الإناث بشكل كبير لنشاطات ومعلومات تساعد علي تنمية مُدركاتهن عن فعاليتهن الذاتية في بعض المجالات المهنية مما يُقلل من احتمال توجُّه الإناث إلي هذه المهن .

(٤) الفعالية الذاتية وبعض المصطلحات الأخرى :-

١- فعالية الذات والثقة بالنفس *Self - Efficacy & Self - Confidence*

أوضح (باندورا *Bandura* ، ١٩٩٧ ، ٣٨٢) أن مصطلح الثقة بالنفس هو مصطلح غريب يشير إلي قوة الاعتقاد ولكن ليس بالضرورة أن يؤكد ذلك الاعتقاد فمن الممكن أن يكون الفرد علي درجة كبيرة جداً من الثقة بأنه سوف يفشل في تحقيق هدف معين يسعى لتحقيقه ، في حين أن الفعالية الذاتية تشير إلي عامل القدرة لدي الفرد من حيث إنه يستطيع أن يحقق النجاح ويُنجز الأعمال المطلوبة منه بجودة عالية لذلك فهنا بالضرورة إثبات لقوة ذلك الاعتقاد في قدرة الفرد علي بلوغ أهدافه التي يسعى إلي تحقيقها بنجاح .

٢- فعالية الذات ومفهوم الذات *Self - Efficacy & Self - Concept*

أشار (طلعت منصور وحليم بشاي ، ١٩٨٢ ، ٤) إلي أن " مصطلح مفهوم الذات يُمثل النواة التي تقع في مركز نظام الشخصية بمعنى أنه المفهوم الذي يُمكن أن ينبوع عن كل سمات الشخصية ، وهو بالتالي ينتج عن تفاعل إمكانات الفرد وتصوراتهِ من جهة مع المتغيرات والمؤثرات والعوامل التي يتعرض لها الفرد في مرحلة من مراحل حياته ، وقد يُحدد مفهوم الذات المرتفع أو المنخفض استجابات رئيسية للفرد عن فكرته عن نفسه وعن الآخرين وعن طبيعته وإمكاناته وخصائصه وتوقعاته وأعماله وإنتاجه وعلاقاته وتفاعلاته في جميع مجالات الحياة اليومية ، كما أن هذا

المصطلح يهتم بصورة الفرد عن ذاته ونظرته إلي نفسه كما تتمايز عن الأشخاص الآخرين وعن الأشياء الأخرى ، في حين أن فعالية الذات هي مجموعة التوقعات التي تجعل الفرد يعتقد بأن المسار الذي سيتخذه سلوك ما سيحظى بالنجاح " .

هذا ، وقد أوضح (ستيفين وآخرون . *Steven et al* ، ٢٠٠١ ، ١٠٤٣) أن مصطلح مفهوم الذات يهتم بالحكم علي مدي قيمة الذات ونظرة الفرد لنفسه ومدي اختلافها عن الآخرين ، في حين أن مصطلح الفعالية الذاتية يهتم بالحكم علي المقدرة الشخصية .

وفي ضوء ما سبق تستخلص الباحثة أن مصطلح الفعالية الذاتية يُعد منبئ قوي للنجاح في أداء الأعمال فمثلاً الفرد الذي يُقرّر مقدّته علي إنجاز سلوك معين بنجاح يتوقع نتيجة السلوك أيضاً بغض النظر عن المقارنة بينه وبين الآخرين مثلما يحدث في مفهوم الذات الذي يعمل علي تلك المقارنة ، فالسؤال الذي يتبادر إلي الذهن عند الحديث عن مصطلح الفعالية الذاتية هو هل تتوافر لدي الفرد القدرة علي إنجاز ذلك السلوك بنجاح ؟ ولكن عند الحديث عن مصطلح مفهوم الذات يتبادر إلي الذهن السؤال التالي هل يستطيع الفرد أن ينجح في ذلك العمل أكثر من الآخرين ؟ .

٣- فعالية الذات وتقدير الذات *Self - Efficacy & Self - Esteem*

أوضح (محمود فتحي عكاشة ، ١٩٩٠ ، ٢٢٥) أن " تقدير الذات يهتم باتجاهات الفرد الشاملة سالبة كانت أو موجبة نحو نفسه وهذا يعني أن تقدير الذات المرتفع معناه أن الفرد يعتبر نفسه ذو قيمة وأهمية ، بينما تقدير الذات المنخفض يعني عدم رضا الفرد عن نفسه أو رفض الذات أو احتقار الذات ، وهذا يعني أن جوهر مفهوم تقدير الذات يدور حول حكم الفرد علي قيمته ، في حين أن جوهر مفهوم فعالية الذات يدور حول اعتقاد الفرد في قدرته علي إنجاز الفعل (السلوك) في المستقبل " .

٤- فعالية الذات ووجهة الضبط *Self - Efficacy & Locus Of Control*

أشار (طلعت حسن عبد الرحيم ، ١٩٨٦ ، ١٢١) إلي أن " مفهوم وجهة الضبط هو إدراك الفرد لمصدر المسؤولية عن النتائج والأحداث ، فوجهة الضبط الداخلي تعني أن الفرد يأخذ علي عاتقه مسؤولية النجاح أو الفشل نتيجة لجهوده الخاصة وقدراته الذاتية ، أما وجهة الضبط الخارجي فتشير إلي أن

الفرد يُرجع ما يحدث له إلى أمور خارج نطاق تحكمه أو إلى الحظ والصدفة ونفوذ الآخرين وقوتهم ، وعلي هذا فإن الأفراد الذين يتسمون بوجهة الضبط الخارجي يرون أن مسئولية النجاح أو الفشل تخرج عن نطاق تحكهم ولا يُؤثرون فيها ، بينما الأفراد الذين يتسمون بوجهة الضبط الداخلي يعتقدون أنهم مسئولون عما يحدث لهم ، في حين أن فعالية الذات تشير إلى توقعات الفرد عن أدائه للسلوك وأن هذه التوقعات تعكس اختياره للأنشطة والمجهود المبذول لإنجاز هذا السلوك " .

٥- توقعات فعالية الذات وتوقعات الجهد - الأداء

Self - Efficacy Expectancies & Effort - Performance Expectancies

أوضح (الكسندر وكفريد *Alexander & Cfred* ، ١٩٩٨ ، ٥) أنه علي الرغم من أن كل من مفاهيم فعالية الذات ومفاهيم الجهد - الأداء تفترض أن الأداء الناجح يقوم علي استخدام الجهد إلا أن توقعات فعالية الذات وتوقعات الجهد - الأداء ليسوا شيئاً واحداً ، حيث إن اعتقادات الجهد - الأداء تختص بادراك العلاقة ما بين الجهد ومستوي الأداء الأكثر اتساعاً مثل القدرة الشخصية ، المهارات ، المعرفة ، خبرة المهمة السابقة ، صعوبة المهمة التي يُمكن أدائها ، في حين أن اعتقادات فعالية الذات تشمل القدرة المنتجة (المتولدة) مثل التعميم علي الآخرين ، تشابه مجالات الأداء.

(٥) التأثيرات الشخصية والفعالية الذاتية : - *Personal Influences And Self - Efficacy*

١ - المعرفة المكتسبة : -

هناك حد فاصل بين المعرفة كما هي موجودة في البيئة وبين تنظيم الفرد لتلك المعرفة ذاتياً وفق المجال النفسي لكل منهم ، فعند اكتساب المعرفة يتم تنظيمها تبعاً للألفاظ التي تحتويها.

وطبقاً لرأي *سيجلر Siegler* عام ١٩٨٢ يتم تنظيم المعرفة المكتسبة في عبارات ومنبئات ، أو في علاقتها بأحداث معروفة في العالم الخارجي ، أو كأبنية متناثرة (عمليات ما وراء المعرفة) ، أو بعيداً عن الأحوال المحيطة .

وطبقاً لرأي *أندرسون Anderson* عام ١٩٧٦ تنظم المعرفة إجرائياً تبعاً للمواقف والظروف ، هذا التنظيم يتأثر بما حوله كما يتأثر بنتائج تفاعل المتغيرات تبعاً لعلاقته بها ، والمتمثلة في

الأهداف العامة للشخص ومستوي الدافعية وطموحاته الشخصية ومحتويات الذاكرة ، ومظاهر البيئة الخارجية تبعاً لعلاقته بها ، ويمكن تعريف المعرفة إجرائياً تبعاً لإحدى الطرق الشائعة في تعريفها بأنها شكل من أشكال الاستراتيجيات التي تُعرَف بأنها " عمليات إذا توافقت مع متطلبات المهمة يسرت أدائها " (السيد محمد محمد ، ١٩٩٧ ، ١٥) .

وفي هذا الصدد أشار (بريسلي وآخرون . *Pressley et al* ، ١٩٨٧ ، ٩٠) إلي أن هناك فرقاً بين الاستراتيجيات الخاصة والعامة ، حيث إن الاستراتيجيات الخاصة هي التي تعتمد علي محتويات نوعية خاصة بالمهمة ، في حين أن الاستراتيجيات العامة هي التي تقوم علي محتويات المهمة بصفة عامة .

٢ - عمليات ما وراء المعرفة :-

أوضح (بانديورا *Bandura* ، ١٩٨٦ ، ٣٣٦) أن هذه العمليات تتضح في استراتيجية **التعلم الذاتي *Self - Instructing*** ، وقد تعتمد قرارات هذه المرحلة علي الأهداف طويلة المدى والتي يمكن للفرد تقسيمها علي أساس النوع ، ومستوي الصعوبة والتزامن مع الحاجة وعلي أساس ذلك يتم تحديد التنظيم الذاتي لدي المتعلمين ، كما أن معظم ما يتوقعه الفرد من مخرجات ، إما أن يكون بعيداً عن التفاعلات النوعية الموجودة في بؤرة المواقف أو أن تتصف بالعمومية ويشوبها كثير من الغموض والتعقيدات ، وفي تلك الحالات هناك بعض الناس يمتلكون القدرة علي إيجاد دوافع ذاتية ومثيرات محببة إلي نفوسهم لتدفعهم إلي التفاعل ، وبالتالي إنجاز مثل هذه التوقعات ، فالأفراد الذين لديهم إحساس قوي بفعالية الذات يميلون أكثر إلي إنجاز الأهداف الذاتية الصعبة .

٣ - الأهداف :-

أشار (زيمرمان *Zimmerman* ، ١٩٨٩ ، ٣٣٣) إلي أن الأفراد الذين يركنون إلي أهداف بعيدة المدى ، أو يستخدمون عمليات الضبط لمرحلة ما وراء المعرفة ، يعتمدون علي إدراك فعالية الذات لديهم ، وعلي المؤثرات ، وعلي المعرفة المنظمة ذاتياً .

٤ - المؤثرات الذاتية : -

ويقصد بها تلك العوامل الكامنة داخل الفرد والتي تؤثر علي سلوكه تأثيراً مباشراً أثناء إنجازه لبعض المهام هذه المؤثرات مثل القلق والدافعية ومستوي الطموح والأهداف الشخصية ومدي إدراكه لفعاليتيه الذاتية وعملياتنا التفاؤل والتشاؤم ، ولهذا فإن القلق والإدراكات المنخفضة لفعالية الذاتية يُمكن أن تقوض دعائم استخدام الأفراد لعملية الضبط الذاتي التي تتحكم في عمليات أكثر من العمليات المعرفية ، ونتيجة لذلك فقد تُشكّل عملية إحباط علي المدى البعيد .

(٦) التأثيرات السلوكية والفعالية الذاتية : - *Behavioural Influences And Self - Efficacy*

أوضح (محمد السيد عبد الرحمن ، ١٩٩٨ ، ٦٢٧) أن الفرد يمر أثناء قيامه بالسلوك بمراحل

ثلاث هي : -

(أ) الملاحظة الذاتية *Self - Observation* : -

حيث يتنوع سلوك الكائن البشري بتنوع أبعاد الملاحظة الذاتية مثل معدل أو كم استجابة الفرد ، وقد تعتمد الدلالة الوظيفية لهذه الأبعاد علي نوع النشاط ، فمثلاً الأداء في مجال الرياضة يكون محكوم بالزمن والمسافة ، وفي مجال الفن يكون محكوم بالجدة والحدثة والأصالة ، في حين أن السلوك الاجتماعي يكون محكوم بأبعاد مثل الاختلال والانحراف .

(ب) الحكم الذاتي *Self - Judgment* : -

وهي تلك العمليات التي يُنظَر من خلالها للأداء علي أنه جدير بالتقدير والثناء والتدعيم ، أو أنه غير مُرضي ويستحق العقاب ، وذلك يعتمد علي المعايير الشخصية المستخدمة في عملية التقويم ، وعموماً فإن التصرفات التي تُقاس بناء علي معايير داخلية يكون الحكم عليها إيجابياً ، وبالطبع فإن القياس المطلق لأداء الفرد يفتقر إلي الدقة الكاملة ويغلب عليه الذاتية لذلك يجب تعريف كفاءة الأداء بعقلانية وبشكل منطقي ، فالمقارنة الذاتية تمد الفرد بإحساسه بالفعالية الذاتية .

(ج) الاستجابة الذاتية *Self - Response* : -

حيث إن النظرية الاجتماعية للمعرفة تؤكد علي أن القبول الذاتي الإيجابي عن الأداء يُزيد من الفعالية الذاتية للفرد ، ولكن عادةً ما ينخرط الأفراد في حالة من الرضا الذاتي بعد إنجازهم للمهام المختلفة المنوطة إليهم ، ولكنهم يتعاملون مع أنفسهم بطريقة سيئة ويحكمون علي أنفسهم بنوع من النقد واللوم الذاتي .

تري الباحثة أن : — ملاحظة الذات يقصد بها ملاحظة الفرد لنفسه حتى يُمد بالمعلومات حول مدي تقدمه نحو إنجاز أحد الأهداف ، وذلك يتأثر بالعمليات الشخصية مثل الفعالية الذاتية للفرد ، كما أن الحكم الذاتي يقصد به عقد مقارنة منظمة لأداء الأفراد وتطابقه مع أهدافهم ، وذلك أيضاً يعتمد علي عمليات شخصية مثل الفعالية الذاتية للفرد ، والاستجابة الذاتية أو رد الفعل الذاتي يشتمل علي ردود الفعل السلوكية والشخصية والبيئية .

(٧) التأثيرات البيئية والفعالية الذاتية : *Environmental Influences And Self - Efficacy*

أشار (بانديورا *Bandura* ، ١٩٩٧ ، ٩٣ - ٩٤) إلي أنه يمكن تغيير إدراك الفرد لفعاليتيه الذاتية من خلال ملاحظته لسلوكه ونتائج ذلك السلوك ، ومن خلال النمذجة ، والإقناع اللفظي ، والمساعدة المباشرة من الآخرين ، والصور المختلفة من المعلومات ، وبنية سياق التعلم ، كما أن هناك طرقاً للنمذجة هي الوسائل المرئية ومنها التليفزيون ، وأن تأثير النمذجة الرمزية علي الفعالية الذاتية تأثيراً كبيراً ، حيث إن هناك خصائص تقوي من تأثير النمذجة علي فعالية الذات وهي (خاصية التشابه وهي التي تقوم علي خصائص محددة مثل السن والجنس والمستوي التعليمي ، وخاصية تنوع النمذجة وهي التي تهتم بعرض نماذج متعددة للمهارات وهي أفضل من عرض نموذج واحد وبالتالي يكون تأثيرها أقوى في رفع الفعالية الذاتية لدي الفرد .

أما عن فعالية الإقناع اللفظي فهي تقوم علي شخصية المُقنع نفسه والثقة به ، وأن يكون الكلام الذي يسديه يعبر عن النصيحة لا التوجيه فقط ، كما أن الإقناع اللفظي يعيد صياغة أداء التغذية الراجعة وأن تقييم التغذية الراجعة يُزيد من الإمكانات الشخصية والتي بدورها تُزيد من معتقدات الفعالية الذاتية

لدي الفرد ، كما أن المكافآت والحوافز الخارجية تُزِيد من معتقدات الفعالية الذاتية لدي الفرد ، وأيضاً وضع الفرد معايير شخصية له تُزِيد من الفعالية الذاتية لديه علي أن تتناسب هذه المعايير الشخصية مع قدرته وتُزِيد من التغذية الراجعة .

(٨) أبعاد توقعات الفعالية الذاتية :-

أوضح (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣ ، ٥٩ - ٦٠) أن هناك ثلاثة أبعاد لتوقعات فعالية الذات

هي :-

١ - **قدر الفعالية Magnitude** :- وهو يختلف تبعاً لطبيعة أو صعوبة الموقف ويتضح قدر الفعالية بصورة أكبر عندما تكون المهام مرتبة وفقاً لمستوي الصعوبة والاختلافات بين الأفراد في توقعات الفعالية ، ويمكن تحديدها بالمهام البسيطة المتشابهة ومتوسطة الصعوبة ولكنها تتطلب مستوي أداء شاق في معظمها ، ومن هنا يُمكن الحكم علي التحديات التي تُواجه الفعالية الشخصية بمختلف الوسائل مثل (مستوي الإتقان ، بذل الجهد ، الدقة ، الإنتاجية و التهديد) ولكن القضية لم تُعد أن فرد ما يمكن أن يؤدي سلوك معين عن طريق الصدفة ، ولكن هي أن الفرد ليس لديه الفعالية ليؤدي بنفسه وبطريقة منظمة من خلال مواجهة مختلف حالات العدول عن الأداء " .

٢ - **العمومية Generality** :- وتعني انتقال توقعات الفعالية إلي مواقف متشابهة وانطباعات الآخرين عن الإحساس بالفعالية أكثر تعميم علي المواقف المشابهة للموقف الذي تعرض له الفرد ، حيث إن العمومية تتحدد من خلال مجالات الأنشطة المتسعة مقابل المجالات المحددة ، وأنها تختلف باختلاف عدد من الأبعاد مثل درجة تشابه الأنشطة والطرق التي نُعبر بها عن الإمكانيات أو القدرات السلوكية ، والمعرفية ، والوجدانية ومن خلال التفسيرات الوصفية للمواقف ، وخصائص الشخص المتعلقة بالسلوك المُوجه .

٣ - **القوة Strength** :- يشير هذا البعد إلي أن القوة تتحدد في ضوء خبرات الفرد ومدى ملاءمتها للموقف ، كما أن الأفراد الذين يمتلكون توقعات مرتفعة يمكنهم المثابرة في العمل ويُبدلون جهد أكبر في مواجهة الخبرات الشاقة ، حيث إن قوة معتقدات الفعالية الذاتية يُقابِلها الضعف لهذه

المعتقدات ، كما أن قوة الشعور بالفعالية الشخصية يُعبر عن المثابرة الكبيرة والقدرة المرتفعة التي تُمكن من اختيار الأنشطة التي سوف تؤدي بنجاح " .

(٩) مصادر توقعات الفعالية الذاتية :-

لقد أشار باندورا عند تحليله للتعلم الاجتماعي إلي أربعة مصادر تُزيد من توقعات الفعالية الذاتية

هي :-

١- الإنجازات الأدائية *Performance Accomplishment* :-

أشار (باندورا *Bandura (a)* ، ١٩٧٧ ، ١٩٥) إلي أن هذا المصدر لمعلومات الفعالية الذاتية له تأثير خاص لأنه يعتمد أساساً علي الخبرات التي يمتلكها الفرد ، فالنجاح عادةً يُزيد من توقعات الفعالية الذاتية للفرد بينما الإخفاق المتكرر يُخفِضُها ، حيث إن المظاهر السلبية للفعالية الذاتية مرتبطة بالإخفاق ، كما أن تأثير الإخفاق علي الفعالية الشخصية يعتمد جزئياً علي الوقت والشكل الكلي للخبرات في حالة الإخفاق ، كما أن تعزيز فعالية الذات يقود إلي التعميم في المواقف الأخرى وبخاصة في أداء الذين يشكون في ذواتهم من خلال العجز وعدم الفعالية الشخصية عن طريق أنها تنتقل وتعمم داخل المراكز الأخرى في المخ ، والإنجازات الأدائية يُمكن نقلها بعدة طرق من خلال النمذجة المشتركة وهي تعمل علي تعزيز الإحساس بالفعالية الشخصية .

كما أوضح (جابر عبد الحميد جابر ، ١٩٩٠ ، ٤٤٣) أن " من أكثر المصادر تأثيراً علي الفعالية الذاتية هو ما يُحقِّقه أداء الفرد من إنجازات وأن الأداء الناجح بصفة عامة يُزيد من توقعات الفعالية الذاتية بينما الإخفاق وال فشل يؤديان إلي خفضها ، معني ذلك أن :-

(أ) النجاح في الأداء يُزيد من مستوي الفعالية الذاتية بما يتناسب مع صعوبة المهمة المُكلف بها الفرد .

(ب) الأعمال التي يتم إنجازها بنجاح من قبل الفرد معتمداً علي نفسه تكون أكثر فعالية من تلك التي يتلقي فيها مساعدة من الأفراد الآخرين لإنجازها .

(ج) الإخفاق المتكرر يؤدي في أغلب الأحيان إلي انخفاض مستوي الفعالية الذاتية لدى الفرد وخاصة إذا علم الفرد أنه بذل أقصى جهد لديه " .

هذا ، وقد أشار (باندورا *Bandura* ، ١٩٨٨ ، ٤٧٩) إلي أن الأفراد الذين لديهم إحساس منخفض بفعالية الذات يبتعدون عن المهام الصعبة ويتجهون إلي إدراكها كتهديدات شخصية ويمتلكون مقدرة ضعيفة في تحقيق أهدافهم ، والأداء بنجاح لديهم يتوقف علي الصعوبات والعقبات التي تواجههم وأنهم يعززون الإخفاق إلي نقص قدراتهم وضعف مجهوداتهم في المواقف الصعبة مما يؤخر استرداد الإحساس بفعالية الذات عقب الإخفاق ، وعلي العكس الأشخاص الذين لديهم إحساس قوي بفعالية الذات يقتربون من المهام الصعبة كتحدى وترتفع مجهوداتهم في المواقف الصعبة ويكون لديهم سرعة في استرداد الإحساس بفعالية الذات والإنجازات الأدائية .

٢ - الخبرات البديلة *Vicarious Experience* :

أشار (باندورا *Bandura (b)* ، ١٩٧٧ ، ٥١) إلي أن الأشخاص لا يتقون في نموذج الخبرة كمصدر أساسي للمعلومات فيما يتعلق بمستوي الفعالية الذاتية ورغم ذلك فكثير من التوقعات تشتق من الخبرات البديلة ورؤية أداء الأفراد الآخرين للأنشطة الصعبة يُمكن أن تنتج توقعات مرتفعة مع الملاحظة والرغبة في التحسن والمثابرة مع المجهود ودراسة أنفسهم بالنسبة لاستطاعة الآخرين والقدرة علي إنجاز مقدار قليل والتحسين في الأداء والخبرات البديلة والثقة عملية استدلالية تُفيد في رفع مستوي الفعالية الذاتية ، والافتناع بتوقعات الفعالية الذاتية بواسطة النمذجة فقط احتمال ضعيف وأكثر عرضة للتغيير .

وفي هذا الصدد أشار (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣ ، ٦٤) إلي أن " تقدير فعالية الذات يتأثر جزئياً بالخبرات البديلة أو رؤية الآخرين المشابهين وهم يُؤدون بنجاح وبخاصةً الذين يحكمون علي أنفسهم بأنهم قادرين علي إنجاز الأنشطة ، وبالرغم من ضعف المكونات المتشابهة المدركة في ملاحظة الآخرين فإن عرض النماذج المشابهة يُمكنها أن تنقل معلومات حول فعالية الذات والتنبؤ بالأحداث البيئية " .

٣- الإقناع اللفظي *Verbal Persuasion* :

أوضح (السيد محمد أبو هاشم ، ١٩٩٤ ، ٥٢) أن " الأفراد يستخدمون الإقناع اللفظي كأحد مصادر الفعالية الذاتية علي نحو واسع مع الثقة فيما يمتلكون من قدرات ، وما يستطيعون إنجازه من أعمال وأنشطة ، حيث يمكن للإقناع الاجتماعي أن يُحدث زيادة في مستوى الفعالية الذاتية ، كما أنه توجد علاقة تبادلية بين الأداء الناجح والإقناع اللفظي في رفع مستوى الفعالية الذاتية وكذا المهارات التي يمتلكها الأفراد " .

هذا ، وقد أشار (جابر عبد الحميد جابر ، ١٩٩٠ ، ٤٤٤) إلي أن " تأثير هذا المصدر من مصادر توقعات الفعالية الذاتية محدود ومع ذلك فإن الإقناع اللفظي في ظل الظروف المناسبة يكون له أثر في رفع مستوى الفعالية الذاتية أو خفضها ، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يُؤمن الفرد الملاحظ بالنموذج الذي يتولى عليه الإقناع أو تقديم النصائح لأن ذلك يكون له أثر أكبر علي تلك النصائح والتحذيرات التي تأتي عن طريق أفراد غير موثوق بهم من قبل الأفراد ، كما يجب أن يكون النشاط الذي ينصح به الفرد بأدائه في حصيلته السلوكية علي نحو واقعي " .

كما أوضح (باندورا *Bandura* ، ١٩٧٧ ، ١٩٧) أن الإقناع اللفظي يعني الحديث الذي يتعلق بخبرات معينة للآخرين الاقتناع بها من قبل الفرد أو معلومات تأتي للفرد لفظياً عن طريق الآخرين فيما قد يُكسبه نوعاً من الترغيب في الأداء أو الفعل ويؤثر علي سلوك الفرد أثناء محاولاته لأداء المهمة ، وأن الاقتناع الاجتماعي له دور في تقدم الإحساس بالفعالية الذاتية ويستطيع الفرد أن يُنجز بنجاح ، وأن الأفراد الذين لديهم قدرة علي الاقتناع الاجتماعي يملكون قدرة خاصة في المواقف الصعبة .

كما أشار (السيد محمد محمد ، ١٩٩٧ ، ٣٠) إلي أن " الإقناع اللفظي كان من بين المحاولات التي استخدمت للتأثير علي سلوك الإنسان علي نطاق واسع ، وذلك نظراً لسهولة ، وإمكانية تنفيذه ، ويتم تنفيذه من خلال الإيحاء ولفت النظر إلي العوامل التي تؤدي إلي النجاح والتي نستمدّها من تجاربهم الماضية ، وهذه العوامل قد تكون سكنت بداخلهم وأصبحت جزءاً من حياتهم " .

٤- الاستثارة الانفعالية *Emotional Arousal* : -

أوضح (كين وكين *Caine & Caine* ، ١٩٩٠ ، ٦٨) أن الضغوط والقلق لهما تأثير سلبي علي الفعالية الذاتية للفرد ، فالمواقف التي تسبب الصراع تُخفِض من الفعالية الذاتية للفرد وتعوق نمو المهارات مما يؤدي إلي انخفاض توقع النتائج .

هذا ، وقد أشار (جورج *George* ، ١٩٩٨ ، ٢) إلي أن الفعالية الذاتية للفرد تتأثر بالحالة الانفعالية وذلك في المواقف المُهدِدة ، فالانفعالات القوية عادةً ما تُخفِض من جودة الأداء ، وحينما يحكم الفرد علي قدراته وإمكانياته يضع في اعتباره حالته الانفعالية كأساس للحكم علي فعاليته الذاتية ، فخفض حدة القلق وزيادة حالات الاسترخاء تجعل الفرد يشعر بفعاليته الذاتية .

كما أوضح (بوريش وتومبار *Borich & Tombar* ، ١٩٩٥ ، ٢٣٧) أن أعراض القلق مثل سرعة التنفس وزيادة معدل ضربات القلب قد يُفسرُها الفرد بأنها علامات تُعبر عن نقص قدرته ، الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض إدراكه لفعاليته الذاتية .

وفي هذا الصدد أشار (جابر عبد الحميد جابر ، ١٩٩٠ ، ٤٤٥) إلي أن " معظم الناس تعلموا الحكم علي قدراتهم في تنفيذ عمل معين في ضوء الاستثارة الانفعالية ، فالذين يخبرون خوفاً شديداً أو قلقاً حاداً يغلب أن تكون فعاليتهم الذاتية منخفضة ، وأن معلومات الاستثارة ترتبط بعدة متغيرات هي :
(أ) مستوي الاستثارة : ونحن نعرف عادةً حالاتنا الانفعالية وترتبط الاستثارة الانفعالية في بعض المواقف بتزايد الأداء .

(ب) الدافعية المدركة للاستثارة الانفعالية : فإذا عرف الفرد أن الخوف أمر واقعي فإن هذا الخوف قد يرفع فعالية الفرد ، ولكن عندما يكون خوفاً مرضياً فإن الاستثارة الانفعالية عندئذ تميل إلي خفض الفعالية الذاتية للفرد .

(ج) طبيعة العمل : إن الاستثارة الانفعالية قد تُيسر الإتمام الناجح للأعمال البسيطة ، ويغلب أن تُعطل الأنشطة المعقدة " .

ومما سبق عرضه من مصادر وعوامل تُؤثر علي الفعالية الذاتية لدي الفرد تري الباحثة أن : -
لا يجب فصل كل مصدر عن الآخر ، وذلك لأن تحسين الأداء يتطلب الأخذ في الاعتبار كافة العوامل
المؤثرة علي الفعالية الذاتية ، كما أن هذه المصادر تهدف إلي رفع مستوي الفعالية الذاتية للفرد من خلال
التأكيد علي قوة الاعتقاد في القدرة الشخصية علي أداء متطلبات السلوك بنجاح .

(١٠) دور الفعالية الذاتية في اتخاذ القرار : -

أوضح (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣ ، ٨٢ - ٨٧) أن " مفهوم الذات يتكون من كل المعتقدات
التي يحملها الشخص عن نفسه ، مثل القرارات المتعلقة بأنماط استجاباته لمواقف الحياة
المختلفة .

كما أن قراراتنا تُحدَد وتُتخذ في ضوء سماتنا الشخصية (شخصيتنا) ، وإنه يمكن التعرف
علينا عن طريق معرفة قراراتنا الخاصة التي تم أخذها في الماضي وأن بعضاً من معظم المناطق الهامة
في شخصيتنا يمكن تحديدها بدرجة كبيرة جداً عن طريق قراراتنا الخاصة بنا ، معني ذلك أن دور الفعالية
الذاتية في اتخاذ القرار يتضح من خلال تأثيرها علي العمليات المعرفية والوجدانية والدافعية .

١- تأثير الفعالية الذاتية علي العمليات المعرفية : -

إن الفعالية الذاتية تُؤثر في أنماط التفكير بحيث يمكن أن تكون معينات ذاتية *Self - Aiding*
أو معوقات ذاتية *Self - Hindering* ، وأن إدراك الأفراد للفعالية يُؤثر علي أنواع الخطط التي
يصنعونها ، فالذين لديهم الإحساس المرتفع بالفعالية يصنعون خططاً ناجحة ، والذين يحكمون علي أنفسهم
بعدم الفعالية أكثر ميلاً للخطط الفاشلة والأداء الضعيف والإخفاق المتكرر ، فالإحساس المرتفع بالفعالية
الذاتية يُنشئ بناءات معرفية ذات أثر فعّال في تقوية الإدراك الذاتي للفعالية الذاتية .

إن إحدى الوظائف الرئيسية للتفكير هي مساعدة الأفراد علي التنبؤ بوقوع الأحداث وابتكار
طرق السيطرة عليها ، فالكثير من الأنشطة تتضمن أحكاماً استدلالية حول العلاقات الشرطية بين الأحداث
في البيئة الاجتماعية ويتطلب ذلك إحساساً قوياً بالفعالية الذاتية ليظل الفرد موجهاً نحو الهدف في مواجهة

فشل الأحكام التي يصدرها ، وأن الأفراد الذين يتقون بقوة في مقدرتهم علي حل المشكلات يكونون علي كفاءة عالية في تفكيرهم التحليلي في المواقف المعقدة لاتخاذ القرارات وعلي العكس من ذلك هؤلاء الذين يعانون من شكوك في فعاليتهم الذاتية ، كما أنه إذا قمنا بأي محاولة لرفع إدراك الفعالية الذاتية فإنها سوف تنقل وتعمم داخل المراكز الأخرى في المخ والتي يكون أدائها الذاتي ضعيفاً بسبب الإحساس بعدم الكفاية الشخصية ، فقد أشار باندورا من خلال أبحاثه عن الفعالية الذاتية إلي أن الإدراكات الذاتية للفعالية والتي يمكن أن تزيد أو تُعيق من مستوي الأداء المعرفي والتي أطلق عليها اسم التأثيرات المعرفية تأخذ أشكالاً مختلفة منها : —

(أ) التفكير التحليلي : —

إن الأداء الفعّال يعتمد بقوة علي استنتاجات عن العلاقات الشرطية ما بين الأحداث التي تؤهلنا للتنبؤ والتحكم في كل الأحداث التي نطلع عليها ، فإن تميز الأدوار التنبؤية يتطلب تشغيل معرفي فعّال للمعلومات متعددة الأبعاد التي تحتوي علي الغموض وعدم التأكد ، وإن العوامل التنبؤية عادةً ما تكون قد ارتبطت بطريقة احتمالية بالإضافة إلي أنها ثابتة بالنسبة لأحداث المستقبل والتي نتخلى فيها عن بعض درجات عدم التأكد ، بالإضافة إلي ذلك فإن الأحداث لا يمكن تحديدها كثيراً بطريقة نمطية ، ويجب علي الناس لاكتشاف الأدوار التنبؤية أن يعتمدوا علي معارفهم الموجودة مسبقاً لإيجاد الفروض حول العوامل التنبؤية وتقديرها وتكاملها من خلال الأدوار المشتركة لاختبار أحكامهم مقابل نتائج أفعالهم ، وليتذكروا أفكارهم التي تم اختبارها وكيف أنهم يملكون القدرة الجيدة علي تشغيلها ، وإن ذلك يتطلب قوة الشعور بالفعالية لتظل المهمة موجهة في وجه التهديدات التقويمية والاتفاقات الحكيمة ، كما أن الناس الذين يعتقدون بقوة في قدراتهم علي حل المشكلات يظنون يشعرون بفعاليتهم الذاتية في تفكيرهم التحليلي المستخدم في مواقف اتخاذ القرار المعقد .

(ب) الصور المعرفية المتوقعة : —

إن ادراكات الناس لفعاليتهم الذاتية يؤثر علي أنماط السيناريوهات المتوقعة التي ينشئونها ويقررونها ، كما أن كل ما يملك شعوراً مرتفعاً بالفعالية يدرك سيناريوهات النجاح التي تمده بالتوجيهات أو التوجهات الإيجابية للأداء واسترجاع الحلول الجيدة بطريقة معرفية للمشكلات المحتملة ، وأن كل ما

يحكمون علي أنفسهم بأنهم غير فعالين فإنهم أكثر ميلاً إلي إدراك سيناريوهات الفشل ويتمسكون بالأشياء التي تحدث بطريقة خاطئة ، بالإضافة إلي ذلك فإن فعالية الذات المدركة والصور المعرفية المتوقعة تؤثر كل منهما علي الأخرى حيث إن الشعور المرتفع بالفعالية الذاتية يُنشئ البناءات المعرفية للأفعال المؤثرة ، والتكرار المعرفي لطرق الأداء الفعّالة يقوي من الادراكات الذاتية للفعالية .

(ج) تأثير فعالية الذات المدركة علي أداء الذاكرة : -

إن الناس الذين ينظرون إلي الذاكرة علي أنها مهارة معرفية فإنهم بإمكانهم التحسين الذي يأتي من خلال زيادة الجهد لتحويل الخبرات إلي أشكال رمزية تمكنهم من استرجاعها ، حيث إن الثبات علي هذا التوقع يُزيد بقوة من اعتقاد الفرد في قدرات ذاكرته فيلجأ إلي أداء مهام الذاكرة بطريقة معرفية ، وحيث أن أعلي أداء للجهد في المقابل يُسبب أفضل أداء للذاكرة ، فمن خلال التحليل السببي فإننا نستطيع القول أن الفعالية الذاتية تُؤثر علي الأداء الفعلي للذاكرة بطريقة مباشرة وغير مباشرة من خلال مستوي الجهد المعرفي .

٢ - تأثير الفعالية الذاتية علي العمليات الوجدانية : -

إن الفعالية الذاتية والمزاج المكتئب يُؤثر كل منها علي الآخر ، حيث إن الاثنان ينحازون إلي العمليات التي تُسلم بأن الحالة المزاجية يُمكنها التأثير علي أحكام الفعالية الذاتية ، وطبقاً لنظرية البدايات الوجدانية والتي وضعها بوير *Bower* ، ١٩٨٣ والتي تقوم علي أن النجاحات والاتفاقات السابقة يتم تخزينها علي أنها ذكريات يمتد تأثيرها طويلاً ، فإن مجموعة الذكريات تمدنا بالبيانات التي تقوم عليها إجراء العمليات الحُكمية ، وأن تنشيط الحالة المزاجية يتم من خلال إطار العمل المرتبط بالحالة المزاجية والمجموعة الفرعية للذكريات المتطابقة معه ، حيث إن التنشيط السببي للحالة المزاجية يعني نشر المجموعة الفرعية الخاصة بالذكريات ، بينما التنشيط الإيجابي للحالة المزاجية يعني نجاح المجموعة الفرعية ، كما أن التنشيط المنفصل عن عقدة الانفعال يصنع حالة مزاجية متطابقة مع الذكريات البارزة ، وأن التقدير الذاتي للفعالية الذاتية يتزايد عن طريق الاسترجاع الاختياري للنجاحات السابقة وينقص عن طريق استرجاع الإخفاقات ، وهذا يؤكد علي أن الحالة المزاجية الإيجابية المنتجة تُؤثر علي زيادة الفعالية الذاتية بينما الحالة المزاجية الخاصة باليأس أخفضتها ، وقد أشار (باندورا *Bandura* ، ١٩٨٩) إلي أن الإنجازات الإنسانية والتكيف الإيجابي يتطلب شعوراً متفائلاً

بالفعالية الذاتية ، هذا قد يكون بسبب أن العلاقات الاجتماعية المألوفة عادةً ما تكون محتوية علي صعوبات ومعوقات وإحباطات وظلم ، حيث إن التقديرات الذاتية التفاؤلية تُرِيد من مستوى الطموح والدافعية من خلال الطرق التي تُؤهل الناس ليكون معظمهم موهوبين .

٣- تأثير الفعالية الذاتية علي العمليات الدافعية : -

إن المصدر الأساسي للدافعية الإنسانية نجده متأصلاً في النشاط المعرفي ، فمن خلال المعرفة التي يتم الحصول عليها بطريقة معرفية ، فإن الناس يدفعون أنفسهم ويوجهون أفعالهم المتوقعة من خلال التدريب علي التفكير المسبق (البصيرة) فإنهم يتوقعون النتائج المحتملة للأفعال المُقبلة ، ويُحدّدون أهدافهم الخاصة بهم وخطة طريقة الأداء تكون مُصمّمة من أجل التحقّق من القيم المستقبلية ، وبواسطة التمثيلات المعرفية التي تتم في الحاضر ، فإن الأحداث المستقبلية المُدرّكة يُمكن أن تتحول إلي دوافع حالية وتنظيمية للسلوك ، إن التفكير المُسبق يتضمن التعرف علي الأهداف التي يُمكن أن تتحول إلي حوافز وأفعال من خلال الميكانيزمات المساعدة للتنظيم الذاتي ، حيث إن تحدي الأهداف يرفع من مستوى الدافعية وإنجاز الأداء .

إن الفعالية الذاتية تلعب دوراً مؤثراً في التدريب علي التحكم الشخصي الذي يُزيد من الدافعية ويُؤثر بشكل جزئي علي تحيزات الاعتقادات الذاتية للفعالية الذي يجعل الناس يختارون التحديات التي يُواجهونها أو يُنفذونها ، وكيف أن الجهد الكثير يتزايد مع المحاولات وأنهم يُثابرون ويستمرّون طويلاً في مواجهة الصعوبات ، وأنهم يُقوون من اعتقاداتهم في قدراتهم ويُزيدون من مثابرة الجهد ، فعندما يُنجز الناس معايير الأداء الفرعية فإن الذين لديهم شكوك ذاتية في قدراتهم يُبطلون من جهودهم ، بينما الذين لديهم اعتقاد قوي في قدراتهم يُحاولون زيادة جهودهم بشكل كبير للسيادة علي التغيير ، حيث إن المثابرة القوية تؤدي إلي إنجاز الأداء ، فالناس يختارون الأهداف التي تُشكّل اعتقاداتهم حول كفاءتهم الشخصية واحتمالية نتائج أفعالهم فهم عندما يُحدّدون أهدافهم ويوجهون ذواتهم ناحية هذه الأهداف فإنهم يصبحون عندئذ قادرين علي اتخاذ القرارات والبت في الأمور " .

خامساً :- اتخاذ المخاطرة

(١) سلوك اتخاذ المخاطرة :-

أوضح (محمد نبيل عبد الحميد ، ٢٠٠٢ ، ١٢١) أن " حياة الإنسان ترتبط بالخطر ، فهو رفيقه منذ أن كان جنيناً في رحم أمه وحتى الممات ، فالحياة سلسلة من المخاطر ولكي يُقرّر الشخص ما إذا كان سيعبّر الطريق أم لا ، أم سيركب الطائرة أم لا ، أم سيتزوج أم لا كل هذه وغيرها من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات ، ولكن قد لا تكون نتائج تلك الاختيارات واضحة تماماً بالنسبة لمُتخذ القرار ، ومن هنا تكون قراراته محفوفة بالمخاطر ، ولكن المخاطر التي تُواجه الإنسان تُصقله لأنها تتضمن التحدي والمواجهة وبالتالي تُحوّله من إنسان تصنعه الأحداث إلي إنسان يُشكّل الأحداث بما يتناسب مع إمكانياته ، فالمخاطرة عملية مستمرة طالما أن هناك وعياً وإدراكاً ، فالإنسان يُدرك البدائل والاختيارات المتاحة ويُعمل فكره في إحداها فيُحدّد المميزات والعيوب في كل اختيار ويُقرّر في النهاية اختياراً واحداً يظهر في صورة سلوك ، فالمخاطرة ليست سوي تضحية بالقليل المضمون نظير الحصول علي الكثير المحتمل ، ولكن ليس معني ذلك أن المخاطرة ضربة حظ أو حدث غير منظم ولكنها تعتمد علي التحليل والرصد ودراسة الموقف ودراسة قدرات الإنسان ثم الإقدام علي التنفيذ هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن المخاطرة تتضمن هجمات متوالية ومحاولات مستمرة وأثناء ذلك يحاول الإنسان الاستفادة من أخطاء المحاولات السابقة لتصحيح المسار وتحقيق الهدف ، ولكن كلمة المخاطرة تجعل الإنسان مُتحفزاً ومُتحفظاً في نفس الوقت وربما يكون السبب في ذلك أن الإنسان يُقاوم الجديد بالفطرة أو أن الإنسان يخاف ويتوجس مما يجهله أو لا يَعرفه " .

هذا ، وقد أشار (كاهنيمان و تفرسكي *Kahneman & Tversky* ، ١٩٨٢ ، ١٢٥) إلي أن حياتنا مليئة بالقرارات فمن الممكن أن يتعرض الفرد لموقف يحتاج إلي اختيار بين بعض الكتب مثلاً أيهم يقرأ ، أو بعض الأفلام السينمائية أيهم يشاهد الخ من المواقف الحياتية التي نصادفها كل يوم فيجب علينا أن نزن كافة البدائل (الحلول والخيارات) بحذر شديد حتى نستطيع اتخاذ قرار رشيد .

كما أوضح (جيمس و كونستانس *James & Constance* ، ١٩٩٩ ، ٢) أن المخاطرة تعتمد علي قبول الفرد ومدى استعداده للتغيير والوفاء بمتطلبات الموقف الذي يتعرض له ويحتاج منه إلى قرار حاسم وسريع ، كما تعتمد علي وزن المكاسب والخسائر التي تنتج عن اتخاذ قرار المخاطرة وتقييمها بموضوعية تامة ، كما تعتمد علي مدى استحسان الآخرين للقرار فإذا تعرض القرار الذي يتخذه الفرد للرفض من قبل الآخرين الذين يتأثرون به فإنه سوف يشعر بالذنب من جراء اتخاذه للقرار ، وكذلك مدى قدرة مُتخذ القرار واستعداده لقبول المساعدة والتعاون من قبل الآخرين ومشاركتهم في حل المشكلات ، وتعتمد أيضاً علي طريقة مُتخذ القرار وأسلوبه في التفكير بموضوعية وعقلانية لحل المشكلات وتجنب الذاتية في الحكم علي البدائل (الحلول) ، وقدرة مُتخذ القرار علي التسامح في مواقف النزاع والصراع ، وتجنب مواقف الضعف لعدم استغلال الآخرين له ومواجهته للمشكلات الطارئة بشجاعة .

كما أوضح (إيلاردو *Ilardo* ، ١٩٩٢ ، ١٠) أن المخاطرة هي قدرة الفرد علي انتهاز الفرص لفعل شيء ما ، عندما تكون النتائج مشكوك فيها أو غير مؤكدة ، لذلك من الضروري أن يتخذ الأفراد قرار المخاطرة وأن الذين لا يتخذونه هم أفراداً يتجنبون الفشل ، والمعاناة ، وخيبة الأمل ، والخوف ، فالفرد الآمن هو الذي يخاطر ، فالمخاطرة هي التي تُثمر الحياة وتُغنيها وتجعل لها معني ، فالفرد يتعلم من المخاطر التي يتعرض لها كل يوم تقريباً ، فهي التي تجعله ناضج ومُثابر ومتحدي للواقع المرير ، مسيطر علي كل شيء ، وتقلل من حالة الظلم والعجز التي يشعر بها أحياناً .

(٢) مبادئ اتخاذ المخاطرة : -

أوضح (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣ ، ٢٥ - ٢٨) أن " هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ المخاطرة وأبرزت مبادئ أو أكثر من المبادئ التي تقوم عليها المخاطرة سواء بشكل صريح أو ضمني ، إلا أن ستورنر *Sturner* في عام ١٩٨٧ في سياق حديثه عن متغير المخاطرة أجمل هذه المبادئ وأفرد لها جزءاً خاصاً بها ، وهي تمثل خمسة وعشرين مبدأً ، أو هي إن صح التعبير تُمثل المقولات الأساسية التي تناولت كافة جوانب سلوك اتخاذ المخاطرة من حيث أهميته لحياة

الفرد ، وارتباطه بالحاضر وعلاقته بالمستقبل ، ومدى فاعلية أسلوب اتخاذ المخاطرة في تحقيق العودة أو اللاعودة إلى سلوك المخاطرة ، وهذه المبادئ هي : —

(١) إن نمو وتطور الإنسان وتحقيق كينونته الإنسانية ، رهن باتخاذ مخاطر دورية *Periodic*

Risks ، فالحياة ما هي إلا سلسلة من المخاطر الناجحة دائمة الانتشار في مجالات الحياة .

(٢) المخاطرة ما هي إلا استثمار نفسي وجوهري في مستقبلنا ، فحينما تداعبنا الأمنيات لأبد لنا

من أن نعتنق اتخاذ المخاطرة *Embrace Risk* .

(٣) تستلزم المخاطرة منا ، تغيرات وتحولات لكي نتسع وجهات نظرنا .

(٤) تستلزم المخاطرة منا ، التنازل عن شيء ما نظير شيء جديد .

(٥) اتخاذ المخاطرة يعني التبنّي غير المعروف الذي يقودنا إلى المخاوف التي يصعب السيطرة

عليها .

(٦) تشتمل المخاطرة على أشياء ملموسة *Tangible Things* مثل المال للحصول على أشياء

لملموسة أخرى كالمنزل ، كما تشتمل على أشياء غير ملموسة *Intangible* مثل الانفعال

أو العاطفة لإحراز أشياء ملموسة أخرى كالحب في العلاقات الاجتماعية مع شخص آخر .

(٧) حينما يفكر الفرد أو يعتزم أن يخاطر فيعلم أن مخاطرته ليست هي الأولى ، فتاريخ كل شيء

مملوء بالأخطار أو المخاطر ، ولكن المخاطرة تكون حيوية حينما يسترجع الأخطار التي أخذها

لكي يثبت من جديد نجاحاته ويستعرض السلوك الذي قام بالمخاطرة الناجحة للثقة في ضمان

الفعل ، فالمخاطرة الناجحة تعتبر مغريات للمخاطرة *Risk Beckons* في المرات القادمة .

(٨) اتخاذ المخاطرة سلوك متعلم *Learned Behavior* ، وأحسن طريق للنمو هو أن نتبنّي

المخاطرة الصغيرة في البداية والتي تبني عليها المخاطر الأوسع .

(٩) نتائج اتخاذ المخاطرة إما أن تكون جيدة أو سيئة ، هذا هو مصدر الحيرة التي تُشكّل الانفعال

تجاه اتخاذ المخاطرة ويجعلك في النهاية لا تقوم بها وللتخلص من هذه الحيرة يجب أن تقوم

بالآتي : —

(أ) أن تزن البدائل . (ب) أن تتوقع العوائد . وهذا ما يسمى بالمخاطرة المحسوبة

Calculated Risk والتي تختلف عن السلوك المتهور أو المندفَع .

١٠) ليست كل قرارات اتخاذ المخاطرة إما كذا أو كذا ، لكن قرارات المخاطرة تتخطي الماضي لتعاقب المستقبل .

١١) اعرف نفسك (نمط شخصيتك وقدراتك وحاجاتك) فذلك السبيل إلى اتخاذ المخاطرة الناجحة.

١٢) إن المنظور الذي من خلاله تختار أو تنظم المعلومات التي ترشدنا في قراراتنا هو منظومة من المعتقدات والقيم والصفات الجسمية والتنشئة الاجتماعية الخ كل ذلك يجب أن يخضع للتطوير ، مما ينعكس بالتالي علي شخصيتنا .

١٣) من المُسلّم به أن الإنسان لديه حساسية للتجديد – وفلسفة المخاطرة قائمة علي الجديد – لكن المشكلة في أن تختار ، إما أن تكون أو لا تكون ، فإذا كان اختيارنا أن نكون (أي يكون لنا مكان) في هذه الحالة لزاماً علينا أن نختار الجديد والمخاطرة جديد .

١٤) إن نمط اتخاذ المخاطرة الذي نتخذه يعكس مستوي مسئوليتنا تجاه التغيير والنمو كما أن نمط المخاطرة هو المحرك الداخلي *Inner Drive* الذي يقود نمونا وإثراء شخصيتنا وتميزنا عن الآخرين .

١٥) يكون أسلوب مخاطرتنا فعّال ومؤثر بفعل قوتين متكاملتين وهما أيضاً مؤشر لمعدّل وأساليب التغيير التي نجسدها في حياتنا وهما : –

(أ) دافع الحفاظ علي البناء *Urge To Preserve Structure*

فيجب أن يتناسب الأسلوب الذي نتبناه مع ما نضعه من أهداف ، فدافع الحفاظ علي البناء يعني ، بذل المجهود المناسب الذي يوصل إلي الهدف ، وهذا يتطلب تعزيزاً للحاضر والحياة والعمل علي أن يكون الانسجام صفة هذا البناء ، بالعمل علي إيجاد الانسجام بين الوسائل والغايات .

(ب) إرادة التطوير *The Will Of Evolve*

وهي المحرك الداخلي للعملية السليمة للنمو .

١٦) الصراع بين عامل الإبقاء *Preservation* وعامل التغيير *Change* هو جوهر التناقض (الظاهري) *Paradox* الذي يجعل الحياة صعبة ، والذي يختلف بطبيعة الحال من شخص لآخر ومن موقف لآخر ، والسبيل لحل هذا الصراع هو الإبقاء علي الأحسن

وتغيير السيئ في أسلوب حياتنا .

(١٧) التغيير يجب أن يتم بالتدرج ، فتغيير كل جانب من حياتنا يعني الفناء ، من خلال

(١٨) أحياناً قد تحدث سخريات *Ironicals* من اتخاذ المخاطرة ، أحد هذه السخريات تحدث

بسبب إرادة إحداث التغيير في شيء ما دون أن نفقد أي شيء .

(١٩) من أكثر ما يعنينا بعد اتخاذ المخاطرة ، خاصة في حالة التعثر عن الوصول إلي ثمار

المخاطرة هو السؤال التالي ، هل نعود إلي اتخاذ المخاطرة ثانية أم يكفيننا ما جنيناه ؟

وهذا ما يعرف بالعودة *On Again* أو اللاعودة *Off Again* أو ما يسمى بمدخل الكر

والفر (الهجوم والانسحاب) ، وهذا المدخل لا يحقق أي سعادة ، لكن لا بد من الملاحقة

Pursuing ، أي ملاحقة المخاطرة باتخاذ مخاطرة جديدة مع الاستفادة في حالة تعثرنا .

(٢٠) تكون لدي أغلبنا صورة النشاطات (الإيرادات) موزعة علي النحو التالي : —

٦٠% منها يسعي إلي أن تبقى الأشياء علي ما هي عليه ، ٤٠% منها تسعي إلي تغيير

الأشياء ، إلا أن شكل هذا التوزيع متوقف علي أحد العوامل الآتية : —

(أ) التراكم البطيء للضغط أي فقدان الدافع لاتخاذ المخاطرة بسبب تعقيدات الموقف الذي

نواجهه ، أو لإحساسنا بعدم أهمية المخاطرة في حياتنا ، ذلك الذي يفقدنا الحماس لاتخاذ

المخاطرة .

(ب) الألم الشديد والمتراكم أي مدي الحاجة لاتخاذ المخاطرة ، فإذا كانت هناك حاجة شديدة

(كالحاجة لتحقيق الذات مثلاً) في هذه الحالة يكون هناك حالة من التراكم وشدة الألم

بسبب الرغبة في إشباع هذه الحاجة ، وخفض توتر هذه الحاجة يدفع الفرد لاتخاذ

المخاطرة .

(ج) التغيير المفاجئ الشامل في الأسلوب والأهداف فأحياناً ما يحدث صدمات تقف عائقاً أمام

قبول التغيير .

(د) تبني الأهداف والنشاطات التي يمكن تحقيقها يجب أن يكون أسلوب شخصيتنا .

(هـ) الرغبة القوية في التوجه نحو المستقبل .

(٢١) توجد عدة طرق لتجنب المخاطرة ، فبواسطة استرجاع الأحداث الماضية واستعراض الحاضر نستطيع أن نحدد أسلوب الفرد الخاص الراض لاتخاذ المخاطرة ، فإما بإعاقه المخاطرة أي تقديم مبررات تبدو موضوعية لإحجائه عن اتخاذ المخاطرة أو تجنب المخاطرة .

(٢٢) إن السبيل لتحطيم سلوك تجنب المخاطرة هو أن تقود طبيعة تقدمك ونموك .

(٢٣) إن المخاطرة المؤيدة بالنشاط *Proactive Risk* (تيني القرار وتنفيذه) من أجل غرض بنائي ، هي محرك الشخصية للنمو ، فاتخاذ المخاطرة البناءة والنشاط المؤيد لها خدمة اختراع ونخيرة النمو والأهداف الجديدة وتجاوزنا للأفاق .

(٢٤) تبرز من خلال البحث الدقيق إمكانيات اتخاذ المخاطرة البناءة والنشاط المؤيد لها .

(٢٥) سلوك اتخاذ المخاطرة ودينامياتها لا نهاية له في حياتنا ، فهو أكثر ما تعرفه عنه هو أن نُوجه الأنشطة البناءة الخلاقة لتقدم الفرد ونموه ، فالحياة تصبح مُعممة بالحيوية ومليئة بالطاقة بواسطة اتخاذ المخاطرة المؤيدة بالنشاط ، كما تصبح أيضاً دائمة الاتساع .

(٣) ديناميات اتخاذ المخاطرة :-

١- الموقف :-

أوضح (العارف بالله الغندور ، ١٩٨٨ ، ١٥) أن الموقف الذي يُواجهه الفرد متخذ القرار يُعتبر من أهم المكونات التي تقوم عليها ديناميات اتخاذ المخاطرة ، وذلك لما يحتوي عليه من معلومات تكشف عن العواقب *Consequences* من جراء القرار ، سواء كانت مكاسب أو خسائر ، كما يُحدد أيضاً نوعية هذه المكاسب أو الخسائر من حيث كونها مادية أو غير مادية ، ولكن الأمر لا يقف عند ذلك الحد ، بل يتعداه إلي مستوي تحديد التأثير الزمني لهذه العواقب من حيث كونها عواقب طويلة المدى *Long - Rang Consequences* أو عواقب قصيرة المدى *Short - Rang Consequences* ، كما يعطي الموقف صورة واضحة عن منطقة الآثار أو عن منطقة الأثر *Domain Of Effect* والتي تعني إلي أي درجة تُؤثر نتيجة المخاطرة علي المحيط الاجتماعي لمتخذ القرار سواء كان ذلك بالسلب أو بالإيجاب كالوظيفة أو الأسرة الخ ، كما أن الموقف يُتيح مجموعة من الاختيارات

والبدائل التي بدورها تعكس درجة مخاطرة الفرد من جهة ومن جهة أخرى تقدم صورة عن البناء النفسي له ، فالبديل تُعد بمثابة موجّهات *Heuristics* أو حلول مبدئية لمتخذ القرار عن طريقها يقوم بعملية استبعاد العائد (الربح) المنخفض المتوقع *Low Expected Pay Off Elimination* ، وعلي قدر ما في المعلومات من أهمية في تحديد خصائص الموقف من حيث مجال اهتمامه ، أو في الإعلان عن المزيج المُكوّن والمُشكّل للموقف ، لها أيضاً أهمية كبرى في الكشف عن الفحص المعرفي *Cognitive Scanning* اللازم للخروج في النهاية بقرار مُوفّق ، حيث إن هذا القرار يُعبّر عن السمات الشخصية لمتخذ القرار ويُصنّف في أي فئات استراتيجيات الاختيار *Selection Strategies* يقع (المحافظة أم الضمان أم المخاطرة أم المجازفة) والتي تُحدّد بدورها الطريقة التي يتبعها الفرد في تعقب وتتبع المعلومات ، وعلي العموم فالمعلومة ما هي إلا رسالة تتضمن خبر أو نبأ أو معرفة حول موضوع معين .

كما أوضح (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦ ، ٤٠ - ٤١) أن المعلومات تأخذ في بعض الأحيان طابعاً متصوراً يكشف عن خبرة سابقة مباشرة *Direct Past Experience* للشخص نفسه ، أو خبرة سابقة ولكنها غير مباشرة لأفراد سبق لهم المرور بنفس الموقف الذي تعرض له متخذ القرار ، كما أن موقف المخاطرة ينتقي الأنواع التالية من المعلومات وهي : - المعلومات الإدراكية التي تتمثل في إدراك المكاسب والخسائر وإدراك الموقف ككل ، والمعلومات الشخصية حيث إن الموقف يكشف عن بعض سمات شخصية متخذ القرار ، والمعلومات الاجتماعية وتشمل مكانة الفرد وخصائصه الاجتماعية .

كما يوجد تقسيم آخر للمعلومات وهو : - المعلومات الموجبة وهي التي تُبرز المكاسب والظروف الإيجابية التي تُساعد علي إدراك المكاسب ، والمعلومات السالبة وهي التي تُبرز الخسائر ونوعيتها والظروف السلبية التي تقف دون بلوغ مكاسب القرار .

كما يوجد تقسيم آخر للمعلومات علي أساس درجة وضوحها وهي : - المعلومات الصريحة وهي المعلومات التي يستطيع متخذ القرار تحديدها بسهولة من خلال سياق الموقف ، والمعلومات الكامنة

وهي المعلومات التي تستلزم مجهوداً معرفياً أكبر ، كما يوجد تقسيم آخر للمعلومات من حيث كونها تتعلق بشكل القرار وهي المعلومات من خلال منظور التأكد وعد التأكد .

٢- العواقب :-

تعتبر العواقب من المكونات التي يطرحها الموقف و يبيدها ، كما أنها تمثل جزءاً من التكوين البنائى للمعلومات في الموقف نفسه ، فضلاً عن أنها تدخل ضمن ديناميات المخاطرة باعتبارها نسق مستقل التكوين وإن تداخل مع غيره من ديناميات المخاطرة الأخرى ، ويرتبط نسق العواقب بسمات شخصية الفرد متخذ القرار من جهة باعتباره وحدة استشارة للتعامل مع الموقف إذا كانت مكاسب موقف المخاطرة تتطابق مع الحاجات والاستعدادات النفسية للفرد ، وفي الوقت نفسه ترتبط بقيم وثقافة المجتمع والآخرين الداخليين في عناصر الموقف الدينامي من جهة أخرى ، وقد يتعدى الأمر بالنسبة للعواقب من مجرد إظهار نتيجة أو مُحصلة قرار فحسب ، إلي حد تُعتبر فيه العواقب العامل الهام والمُحصلة النهائية التي علي أساسها يتم الحكم علي القرار بأنه مخاطرة محسوبة أو غير محسوبة ، وقد يعود الأمر في تحديد هذه الدينامية إلي تقديرات ذاتية خاصة بالفرد تقوم علي عمليات من الدراسة والتحليل ، كما أن هناك تصنيف أساسي تُصنّف علي أساسه عواقب قرار المخاطرة وهي المكاسب *Gains* المأمولة من القرار ، والخسارة *Loss* المترتبة علي القرار ، فأبي قرار للمخاطرة مُزوّد بالمكاسب المحتملة وفي نفس الوقت مُزوّد بالخسائر المحتملة وهي المسئولة إلي حد كبير علي إضفاء صفة المخاطرة علي القرار .

كما أوضح (ستريوفيرت *Streufert* ، ١٩٨٦ ، ٤٨٢) أن أغلب مواقف المخاطرة تأتي

علي النحو التالي :-

- ١) مواقف منخفضة المخاطرة عالية النتيجة *Low Risk - High Consequence* .
- ٢) مواقف منخفضة المخاطرة منخفضة النتيجة *Low Risk - Low Consequence* .
- ٣) مواقف عالية المخاطرة عالية النتيجة *High Risk - High Consequence* .
- ٤) مواقف عالية المخاطرة منخفضة النتيجة *High Risk - Low Consequence* .

وفي هذا الصدد أشار (ستيفن Stephen ، ١٩٨٨ ، ٢٦) إلي أن المواقف التي تُبرز خسائر خطر محتملة يتجنبها الفرد حتى لو اشتملت علي مكاسب كبيرة ، وأن العائد المنخفض يرتبط بتحويلات سالبة في اتخاذ المخاطرة (حينما يُتاح للفرد متخذ القرار الفرصة في التراجع عن قراره) .

٣- الذات (الشخص) :-

أوضح (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣ ، ٣٧) أن الفرد متخذ القرار يُعتبر من أهم عناصر ديناميات اتخاذ المخاطرة ، فعليه تقع مسئولية إدراك جوانبها المختلفة في سياقها الجزئي أو في تنظيمها الكلي ، وعلية تقع مسئولية إدراك الموقف عامةً وعواقب القرار (مكاسب أو خسائر) من خلال عملية الدراسة والتحليل لكافة تلك الجوانب في حالتها الدينامية ، ولذا فقد حظي الفرد باهتمام كبير في أغلب دراسات اتخاذ المخاطرة التي حاولت إمطة اللثام عن علاقة البناء النفسي باتخاذ قرار المخاطرة أو مدي ارتباط سمة بعينها باتخاذ المخاطرة ، ولكن اتخاذ المخاطرة يتوقف علي طبيعة الموقف فهو لا يرتبط بسمة بعينها ، فسلوك المخاطرة لا يقوم علي عنصر أو جانب واحد ، ولكنه ذلك الكل المُعقد من السلوك الإنساني ، لذلك يُنظر للفرد فيها ليس باعتباره عنصر مستقل عن بقية العناصر ولكن يجب تناوله في علاقته بباقي هذه العناصر ، فكلما يتخذ الفرد نوع استراتيجية الاختيار التي يتبناها ، فإنه أيضاً ينتسب إليها حينما يقرر التعامل معها ، فهو المحافظ علي القديم حينما يقرر أن يكون متوارياً عن مواجهة الموقف ، وهو المجازف حينما يُفضل الاندفاع علي الدراسة والتحليل اللازمين للموقف سعياً وراء مكسب عظيم ، وهو المخاطر حينما يدرس ويحل ثم يتبع عملية الدراسة والتحليل بالفعل والتنفيذ المصحوب بالنشاط أملاً في الوصول إلي هدف يتناسب مع إمكانياته ويحقق له صيرورته في الوقت نفسه ، فهو المخاطر الذي لم يثنيه الموقف المشكل في المخاطرة عن الدخول في معترك القرار بل يدفعه إلي مواجهة التحدي واكتشاف ذاته من خلال المخاطرة ، فذلك الموقف المشكل الذي دفع المحافظ علي القديم إلي الإحجام ، هو نفسه الذي دفع بالمخاطر إلي الإقدام ، وذلك بسبب إدراك كل منهما للموقف علي نحو مختلف ، فعندما يدرك متخذ القرار موقف المخاطرة يتأثر بعدة عوامل تؤثر علي شكل إدراكه للأشياء هي : - الانتباه ، استعدادات الفرد ، حاجاته ، قيمه .

لذلك فالفرد حينما يواجه موقف المخاطرة يقع علي عاتقه مسئولية إدراك جملة جوانب ا
لوقائع المختلفة ، وذلك من خلال إدراك سياق القرار *Decision Context Perception* ، كما يدرك
تفصيلاً الآتي : -

- (١) الوضع السابق علي اتخاذ المخاطرة *Previous Setting Of Risk Taking* فمتخذ
القرار الذي يصف نفسه قبل التعامل مع موقف المخاطرة علي أنه في وضع خسارة
كان أكثر مخاطرة من الذي وصف نفسه علي أنه في وضع مكسب ، فمن الممكن
التعرف علي القرار المفصل بناء علي معرفة الإطار الخاص *Particular Frame*
أو الإطار الشخصي *Individual Frame* .
- (٢) البيئة الاجتماعية *Social Environment* بما فيها من قيم وثقافة ومعايير وأفراد
يتأثرون نتيجة قرار الفرد سواء كان مسئول عنهم أو متنافسين معهم .
- (٣) قيمة العائد المتوقع *Expected Utility* من جراء نجاح قرار المخاطرة .
- (٤) الخطر المحتمل *Prospective* وهو ما قد يتعرض له الفرد متخذ القرار في حالة
ال فشل .
- (٥) تقدير قيمة الاحتمال *Estimating Of The Likelihood* الذي يتوقعه الفرد لنجاح
القرار ، وهذا كله من خلال تقديرات ذاتية تُترجم إلي قرار باتخاذ المخاطرة
(المرتفعة ، المتوسطة ، المنخفضة) وهذا ما يُسمى بسعة المخاطرة *Risk Taking*
Capacity ، فإدراك المخاطرة تعتمد علي التقييم لمعلومات الموقف أو التشابه بين
الموقف وعناصر الخبرة السابقة والتنبؤ بسير الأحداث ، وقد تتحدد ادراكات الفرد لما
سوف تؤول إليه الأحداث إما علي صورة أحداث متلاقية *Juncture Events* ؛ أي
أن الأحداث سوف تتطابق مع ما هو متوقع لها ، أو علي صورة أحداث غير متلاقية
Disjunctive Events أي أن الأحداث لا تتطابق مع ما هو متوقع لها ، وكل ذلك يتم
قبل اتخاذ القرار ، والقول الفصل في ترجيح أي الصورتين سوف تتحقق تبعاً لما
تكشف عنه مواقف الحياة الواقعية *Real Life Situations* من أحداث .

٤ - التحليل والتنفيذ :-

أشار (ستيورنر *Sturmer* ، ١٩٩٠ ، ٦٢) أن تحليل جنبات الموقف وكافة الوقائع ثم تنفيذ القرار الذي تم الاستقرار عليه بناء علي هذا التحليل يُعتبر مكوناً هاماً من مكونات ديناميات المخاطرة وكذلك من أهم المُحدِّدات التي يُبنى عليها الحكم علي القرار المتخذ (مخاطرة ، مجازفة ، محافظة علي القديم) ، وقد تتم عملية التحليل في قالب من العمليات المعرفية المختلفة حيث إن العملية المعرفية تتميز بأن مقوماتها معلومات ومادتها معلومات ونواتجها معلومات ، فهي تبدأ بمعلومات عن مكاسب أو خسائر قرار المخاطرة ، وعن بعض الخصائص النفسية اللازمة لاتخاذ قرار المخاطرة ، وعن بعض العوامل الاجتماعية ، وتنتهي في صورة معلومات تكون بمثابة علامات للقرار الذي سوف يتبناه الفرد ويُقدِّم علي تنفيذه ، ليتحول من مجرد اختيار إلي واقع ملموس يجني من وراءه ثمرة القرار ، ويُتَوَجَّح ببلوغ الهدف المنشود من جراء المخاطرة ، وقد يُصنَّف الأفراد المُقدِّمون علي اتخاذ قرار المخاطرة علي أساس استراتيجيات الاختيار وعلي أبعاد التحليل والفعل والتنفيذ لجنبات الموقف وفقاً لما يلي :-

(١) الشخص المتوارى أو المحافظ في اتخاذ قرار المخاطرة يتصف بالتحليل القليل والفعل القليل .

(٢) الشخص المندفع أو المجازف يتصف بالتحليل القليل والفعل الكثير .

(٣) الشخص المتجنب للمخاطرة يتصف بالتحليل الكثير والفعل القليل .

(٤) الشخص المخاطر يتصف بالتحليل الكثير والفعل الكثير .

وفي هذا الصدد أشار (ستيورنر *Sturmer* ، ١٩٨٧ ، ٨٨) إلي أن هناك مكونات وعناصر تقوم عليها عملية التحليل في المخاطرة وهذه العناصر تتكون من خلال مجموعتين من المعلومات هما :-

(١) **معلومات داخلية** *Internal Information* وهي التي تشتمل علي معلومات خاصة

بالفرد من تقارير المدرسة والوظيفة المأمولة والهوايات والقدرات والاهتمامات

والذاكرة القوية وخبرات النجاح والفشل ، وهذه المعلومات تتصل بدورها بمعلومات

عن الخبرة الذاتية السابقة والقيم والمعتقدات والأنظمة والطموحات والحاجات .
(٢) **معلومات خارجية External Information** وهي التي تشتمل علي معلومات نحصل عليها من التقارير والتحليلات والإحصاءات والكتب ، وقد يتصل هذا النوع من المعلومات بنوع مباشر من المعلومات وتشمل خبرات الآخرين الذين مروا بظروف مشابهة للظروف التي يتعرض لها متخذ القرار بالمخاطرة .

هذا ، وقد أشار (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣ ، ٤٧) أن التنفيذ يُعتبر الخطوة التالية للدراسة والتحليل ، فهو الطريق الوحيد لاكتشاف ماهية الجديد والمرور بالخبرة الفعلية للمخاطرة حيث الاحتكاك المباشر بالأحداث التي لا تستطيع الحسابات أن تُقدِّمه ، ومن هنا فإن الإقدام علي تنفيذ القرار لا يكفي في المخاطرة ، فلا بد من النشاط *Active* المصاحب لعملية التنفيذ الذي يضمن استمرارية السلوك من أجل بلوغ الهدف ، والذي يعني شحذ الهمة من أجل توافر الطاقة اللازمة للتغلب علي العقبات والظروف الطارئة التي سوف يُواجهها الفرد خلال عملية التنفيذ ، ليكون في النهاية بمثابة مغريات جديدة لتحقيق الوجود الإنساني من خلال مخاطر أخرى ، ولكن العثرات تُعد مُبرراً للإحجام عن المخاطرة ، بل تكون بداية لمرحلة التقييم التي تقف علي السلبيات لتتلافها ، وكل ذلك من خلال محاولات مستمرة ومتصلة من المخاطرة في شتي مجالات الحياة لإثراء الحياة نفسها ، ومع ظهور الكمبيوتر بدأت تُطرح عدة أسئلة عن قدرته في القيام بعملية التحليل والدراسة بدلاً من الإنسان ، وقد انقسمت الآراء التي عُنيَت بالإجابة عن ذلك التساؤل إلي مجموعتين ما بين مُوافقٍ ومُعارضٍ ، وقد حاول الفريق المُوافق أن يُثبِت التالي : —

- (١) أن الكمبيوتر يستطيع أن يتعرف علي العلاقات ويستجيب للفرص .
- (٢) أن الكمبيوتر يستطيع أن يستخدم المبادئ العامة لحل المشكلات .
- (٣) أن الكمبيوتر يستطيع أن يستخدم نفس الاستراتيجيات في حل المشكلات .

في حين حاول الفريق المُعارض أن يُثبِت التالي : —

- (١) أن الكمبيوتر لا يستخدم الاستراتيجيات الادراكية .
- (٢) أن الكمبيوتر يستخدم إجراءات تتميز بأنها خطوة خطوة .

(٣) أن الكمبيوتر يستخدم استراتيجيات مختلفة في حل المشكلات .

هذا ، وقد يرجع السبب في ظهور الاتجاه المُوافقِ علي قدرة الكمبيوتر في أن يحل محل الإنسان في عملية اتخاذ القرار إلي ما حققه من تقدم علي المستوي الفني والأدائي ، ولكن الرأي المُعارض يري أن الإنسان له دوراً في اتخاذ القرار لا يستطيع الكمبيوتر مهما أحرز من تقدم علي إغائه ، هذا وقد حُدِدت خصائص الكمبيوتر في النقاط التالية : -

(١) **عملية ضغط الوقت والمعلومة** حيث إن الكمبيوتر يستطيع توفير الوقت الذي يستغرقه

الفرد دون استخدام الكمبيوتر للوصول إلي نفس النتيجة ، وكذلك يستطيع الكمبيوتر أن يُجهز المعلومة في صورة تسمح باستخدامها في بناء القرارات .

(٢) **غياب تنظيم التغذية المرتدة** حيث إن الكمبيوتر لا يستطيع أن يضع ضمن تنظيمه التغذية المرتدة عن الاستجابة التي تصدر عن الإنسان .

(٣) **ضعف التمثيل** حيث إن الكمبيوتر لا يستطيع تمثيل وتشخيص المواقف الحياتية بما فيها من عوامل مؤثرة وفعّالة ومتفاعلة تؤثر بلا شك في حالة اتخاذ القرار .

(٤) **علامات قليلة للمركز والمكانة** حيث يصعب عند استخدام الكمبيوتر استدخال مكونات المكانة التي يتمتع بها الفرد ، وكذلك درجة تقبله أو تمسكه بهذه المكانة أو حتى درجة تنازله عنها ، فكلها أمور ترجع لشخصية الفرد الذي يدرك العلامات والإشارات والمكاسب التي سوف تعود عليه إذا اتخذ القرار .

(٥) **الغفل الاجتماعي** حيث إن الكمبيوتر يتجاهل الظروف الاجتماعية التي تؤثر في اتخاذ القرار مثل المعايير والتقاليد والبيروقراطية وثبات وتغير الظروف .

وفي ضوء هذا ، تري الباحثة أن المخاطرة تعتمد علي عدة عوامل مثل إدراك الموقف والعواقب الناتجة عن اتخاذ قرار المخاطرة سواء كانت تلك العواقب سالبة (خسارة) أو موجبة (مكاسب) ، وتعتمد المخاطرة أيضاً علي خصائص شخصية الفرد نفسه متخذ قرار المخاطرة ، كما

تعتمد علي دراسة وتحليل الموقف ومن ثم اتخاذ قرار المخاطرة ، فالقرار في البداية اختيار وفي النهاية تنفيذ ونتيجة .

(٤) العوامل المرتبطة بسلوك اتخاذ المخاطرة :-

أوضح (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦ ، ٣٤ - ٣٦) أن هناك عدة عوامل ترتبط بسلوك

المخاطرة يمكن تحديدها في اتجاهين : -

أولاً : اتجاه معرفي وينظر إلي المخاطرة باعتبارها نشاطاً معرفياً يقوم به الشخص بعد التفكير في البدائل المختلفة لهذا السلوك ، واختيار ما يناسبه .

ثانياً : اتجاه غير معرفي ويبحث في العوامل الوراثية والحيوية وخصائص الأسرة والطبقة الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية .

أولاً العوامل المعرفية في سلوك المخاطرة : -

تراوحت النظرية المعرفية لسلوك المخاطرة بين : -

(١) أنها تتم من خلال عملية منطقية خالصة تسمى اتخاذ القرار .

(٢) أنها تتم من خلال عملية معرفية متأثرة بعوامل نفسية عديدة .

وبالنسبة للاتجاه الأول فقد قامت النظرية التقليدية في المخاطرة باتخاذ القرار علي تفسير

المخاطرة باعتبارها أفضل قرار يتخذه الفرد لزيادة مكاسبه وتقليل خسائره ، وقد قامت هذه النظرية علي

افتراض (الإنسان الاقتصادي) والذي يتميز بالمنطقية الكاملة ، وأنه يتخذ قراراته بناءً علي المعرفة

الكامنة بما أمامه من خيارات ونتائج هذه الخيارات (البدائل) ، وتكون لديه الحساسية المطلقة للفروق بين

البدائل بما يمكنه من حسن التمييز بينها ، وتكون لديه المنطقية أي أن قراراته تهدف دائماً إلي زيادة

المنفعة وتقليل الخسائر ، وقد تفترض تلك النظرية أن جميع البدائل متوفرة أمام الفرد متخذ القرار وأن

جميع المعلومات متاحة ، وأن الفرد لديه الوقت والمقدرة علي حساب النتائج المترتبة علي كل بديل ، أي

أن الفرد متخذ القرار في حالة كاملة من التأكد *Certainty* ، ومثل هذا الافتراض التقليدي ليس

للمخاطرة وجود فيه ، ولم يثبت هذا الافتراض قدرته علي التنبؤ بالقرارات التي يتخذها الفرد إلا في

حالات قليلة ، حيث إنه أوضح أن قدرة الإنسان علي حساب النتائج محدودة بسبب عدم التأكد *Uncertainty* من إمكانية تحقق النتائج ، أو عدم وجود محك ثابت لقياس النتائج المتوقعة من كل اختبار أما بالنسبة للاتجاه الثاني فقد افترض الباحثون عدداً من النظريات التي قامت علي عدم التأكد ، وعلي عكس افتراض (الإنسان الاقتصادي) قامت نماذج عدم التأكد علي أن الإنسان ذو قدرة محدودة علي الفهم ، كما أن المواقف أكثر تعقيداً من أن تتيح للإنسان الاختيار ببساطة بين البدائل ، كما أن احتمالات النتائج المترتبة علي كل اختيار غير مضمونة وغير مؤكدة .

ثانياً العوامل غير المعرفية في سلوك المخاطرة : -

حيث إنه تم تحديد اتجاهات البحث في سلوك المخاطرة باعتباره ميلاً أو استعداداً سلوكياً في ثلاثة اتجاهات هي : -

(١) المخاطرة كسمة شخصية : -

فقد كان كاتل *Cattel* في عام ١٩٧٩ من أبرز علماء الشخصية الذين توصلوا إلي أن أحد عوامل الشخصية هو المخاطرة أو المغامرة *Adventure* والإقدام ، مقابل الحرص والخجل ، وقد وجد " كاتل " أن هناك دوراً هاماً للوراثة في هذه السمة ، فالمخاطرة هي سمة معرفية في الشخصية ، فالشخص المخاطر يتسم بالجرأة والذكاء والنضج الانفعالي .

(٢) المخاطرة والعوامل الوراثية والحيوية : -

يربط أيزنك *Eysenck* في عام ١٩٥٤ بين مستوي الاستثارة الداخلية الذي يُحدده إفراز أنواع معينة من الهرمونات في الجسم وبين بُعدي الانبساط في مقابل الانطواء في الشخصية ، فالأفراد الذين يتميزون بالإنبساطية يقل لديهم مستوي الاستثارة الداخلية الأمر الذي يدفعهم للبحث عن الاستثارة الخارجية .

(٣) العوامل الديموجرافية والمخاطرة : -

إن المخاطرة تزيد عند الأشخاص المراهقين الأقل من سن الثلاثين بالمقارنة بمن هم أكبر منهم سناً ، فالراشدين أكثر حذراً من المراهقين ، كما ارتبطت المخاطرة أيضاً

بمتغير الجنس حيث إنها ترتفع لدي الذكور عن الإناث ، كما ارتبطت أيضاً بمستوي التعليم والمستوي الاقتصادي والاجتماعي .

(٥) نظريات اتخاذ المخاطرة :-

- أولاً النظريات المعيارية في المخاطرة وتنقسم إلي :
- (١) النظريات الإحصائية للقرارات :-

أوضح (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦ ، ٤٧) أن " النظريات الإحصائية للقرارات تهتم بعملية اتخاذ القرار في حالة الخطر وعدم التأكد في مقابل نظريات الإنسان الاقتصادي التي تفترض أن الإنسان يتميز بالمنطقية الكاملة والقدرة الفائقة علي التمييز بين البدائل ، وأن القرار الذي يتخذه الفرد يبغى دائماً من وراءه المنفعة والبُعد عن الخسائر ، فالإنسان يتميز بمحدودية الفهم للظروف المحيطة ، وتعقيد المواقف وصعوبة اتخاذ القرار ، وعدم التأكد من النتائج المترتبة علي القرار ، والغموض الذي يحيط بالمواقف بسبب تقلب الظروف وتغيرها .

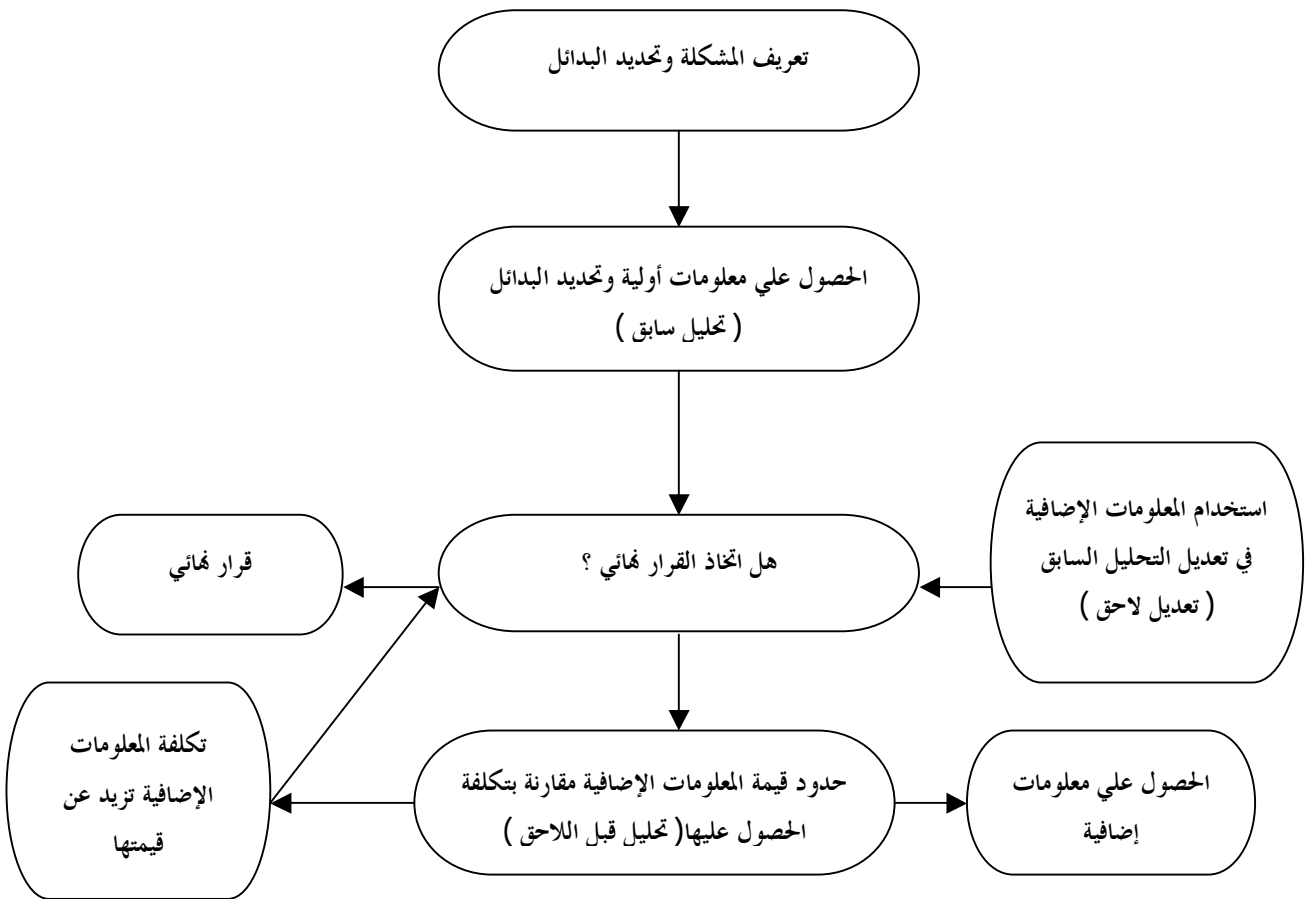
هذا ، وقد تعتمد النظرية الإحصائية للقرارات علي الربط بين خبرة متخذ القرار والمعلومات المتاحة له بهدف الوصول إلي القرار الأمثل ، وذلك علي عكس الأساليب الإحصائية التقليدية الأخرى والتي تهتم بالمعلومات الناتجة عن فحص العينات كدليل موضوعي للوصول إلي استنتاجات عن المجتمع أو الموضوع محل الدراسة ، واتخاذ القرار الذي يُحقق أقصى منفعة ، وقد تنقسم المعلومات التي تعتمد عليها النظرية الإحصائية للقرارات إلي نوعين من المعلومات هما : —

(١) النتائج المحتملة والمترتبة علي اتخاذ القرارات ، وهي تكون في صورة كمية (خسائر أو مكاسب) .

(٢) المعلومات السابقة الأولية ، وهي متاحة لمتخذ القرار من خلال خبرته السابقة ، وهي ما يُعبر عنها في صورة احتمالات شخصية سابقة .

ويرجع الأصل في النظرية الإحصائية للقرارات ، إلى العالم الإنجليزي توماس بايز *Tomas Bayes* ، وقد تقوم فكرة نظرية القرارات لبايز علي احتمالات معينة لمجموعة من الأحداث المتنافية الحدوث ، ثم عن طريق تطبيق معادلة بايز *Bayes* يتم تعديل تلك الاحتمالات في ضوء المعلومات الجديدة التي توافرت لدي متخذ القرار ، ويطلق عليها الاحتمالات الشخصية السابقة وذلك قبل الحصول علي المعلومات الجديدة الخاصة بموضوع القرار التي يتم أخذها عن طريق العينات ويطلق عليها الاحتمالات المُعدّلة أو الاحتمالات اللاحقة *Posterior Probabilities* .

ويوضح شكل رقم (٤) خطوات استخدام نموذج بايز *Bayes* للقرارات .



شكل رقم (٤) خطوات استخدام نموذج بايز *Bayes* للقرارات

يتضح من الشكل رقم (٤) أن : —

نموذج بايز *Bayes* للقرارات يبدأ بتحديد تعريف المشكلة ويكون تعريف واضح لها وتحديد للبدائل المتاحة للاختيار ، ثم التقدير المبدئي لمتخذي القرارات للمشكلة ، وقد يطلق علي هذا التحليل (تحليل سابق) وهو يعتمد علي التقييم الشخصي .

(٢) نظرية المتوقع (المأمول) : —

أشار (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣ ، ٥٥) إلي أن العالمان كاهنيمان وتفرسكي *Kahneman & Tversky* قدما مفهوم الموجه الحُكمي *Judgmental Heuristic* ويعني به العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الفرد في تقييم القرار ، وذلك في محاولة منهم للإجابة علي التساؤل التالي : — ما هي المحددات التي تُشكّل قرار اتخاذ المخاطرة ، فهذا المفهوم يقوم علي محددتين رئيسيين هما : —

(أ) الركيزة *Anchoring* حيث إنهما أوضحا أن الأشكال الفردية *Individual Forms*

(الخصائص الفردية الخاصة مثل الثقة بالنفس ومفهوم الذات) هي الركيزة الهامة التي تُشكّل قرار الفرد .

(ب) التوافق *Adjustment* وهي درجة التوافق التي عليها الفرد متخذ القرار ثم يأتي تباعاً

أقرب الأفراد — بالنسبة للفرد — الذين يتأثرون بقراره ، وقد أطلق عليهم أعضاء قليلون *Few Members* ثم يأتي في النهاية بقية الأعضاء *Remaining Members* الأقل تأثراً بقرار الفرد .

هذا ، وقد صاغ كل من كاهنيمان وتفرسكي *Kahneman & Tversky* نظرية المتوقع

(المأمول) تحت ظروف عدم التأكد ، وقد افترضت النظرية أن متخذ القرار يختزل مشكلة القرار

Decision Problem إلي العديد من العوائد الممكنة *Possible Outcome* وهذه العوائد يتم تقييمها

عبر ما يسمي : —

(أ) **وظيفة القيمة Value Function** وهي تعني القيمة الذاتية المرتبطة بالعائد الممكن من وراء اتخاذ المخاطرة بالنسبة للفرد متخذ القرار .

(ب) **وظيفة وزن الاحتمال Probability Weighting Function** وهي تعكس بوضوح الأهمية الذاتية *Subjective Importance* لاحتمال الحصول علي عائد معين ، وكل ذلك يكون في بؤرة المكاسب *Domain Gains* حيث كلما زادت الأهمية الذاتية ، دفعت الفرد لقبول المخاطرة حتى في حالة الاحتمال الضعيف للحصول علي المكسب وذلك تحت تأثير ضغوط الأهمية الذاتية .

وفي هذا الصدد أشار (كاهنيمان وتفرسكي *Kahneman & Tversky* ، ١٩٨٢ ، ١٢٥) إلي أن المخاطرة هي التي تعتمد علي النسب المختلفة للاحتمالات بالنسبة للنجاح أو الفشل في أي قرار يتخذه الفرد ؛ فعلي سبيل المثال لو أن فرداً ما قرر صرف أمواله في شراء أوراق اليانصيب فهو بهذا يخاطر ولكنها مخاطرة مجهولة النتائج لا يمكن توقع عواقبها أي مدي الخسارة أو المكسب ، في حين أن هناك مصطلح آخر يطلق عليه كره (تجنب) المخاطرة *Riskless* وهو الذي يقوم علي اختيار الفائدة ؛ فعلي سبيل المثال لو أن فرداً ما قرر أن يودع أمواله في بنك ويحصل منه علي فوائد بنكيه نظير إيداعه مبلغ من المال فيه فهو بذلك تجنب المخاطرة بأمواله وفضل المكسب والفائدة عن الخسارة ، لذلك فإن الأفراد يختلفون أي أن هناك فروقاً فردية بين الأفراد من حيث المخاطرة ، فالأفراد يسعون وراء المخاطرة ويفضلونها في الاختيارات أو البدائل المشتملة علي المكاسب الكبيرة حتى لو زادت قيمة خسائرها ، في حين أن هناك أفراداً يميلون إلي تجنب المخاطرة في البدائل المشتملة علي المكاسب المحدودة .

هذا ، وقد أوضح (كارلسون *Carlson* ، ١٩٩٠ ، ٦٦٤) أن المكاسب هي المحك الأساسي الذي يعتمد عليه في تقدير الخطر ، فكلما زادت المكاسب قل تقدير الخطر ، وبالتالي زاد الإقدام علي اتخاذ المخاطرة .

كما أشار (اريك وتفرسكي *Eric & Tversky* ، ١٩٨٤ ، ٥٢) إلى أن عملية إدراك المخاطرة تعتمد علي التقييم والتشابه والتنبؤ بعناصر الموقف الذي يتم التعامل معه .

٣) نظرية كومبز وماير *Coombs & Mayer* :

أوضح (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣ ، ٥٨ - ٦١) أن كومبز وماير *Coombs & Mayer* توصلا إلي أن المخاطرة خاصية شخصية تظهر عن طريق توزيع احتمال موضوعي علي الفوائد المادية ، وأن المكاسب من جراء المخاطرة تكون موزعة علي بعدين هما : - القيمة المتوقعة والمخاطرة المدركة ، فالمخاطرة متغير وسيط في اتخاذ القرار حيث إن القيمة المتوقعة للمخاطرة تزداد مع الاحتمال الأقل .

من العرض السابق للنظريات المعيارية في المخاطرة تري الباحثة أن :

النظريات المعيارية هي بمثابة نظريات مثالية تُفسر سلوك المخاطرة في اتخاذ القرارات ، وأن النظرية الإحصائية للقرارات لا تتعدى مرحلة الاحتمالات الأولية ، وتغفل البناء النفسي لمتخذ القرار ، وتغفل التغيرات التي تطرأ علي المشكلة وتضطر متخذ القرار إلي أن يلجأ إلي اتخاذ قرار المخاطرة ، كما أن نظرية التوقع (المأمول) لكهينمان وتفرسكي اهتمت بالبناء وبالمكونات النفسية لمتخذ القرار وكذا سماته الشخصية فيما أطلقا عليه الأشكال الفردية فالبعد النفسي للفرد هو الموجه الحُكمي له عند اتخاذ القرار ، وقد ركزت علي بُعد القيمة في تكوين العائد الممكن بالرغم من أنه مفهوم عام ، كما أن نظرية كومبز وماير لم تهتم بعرض الجانب النفسي لمتخذ قرار المخاطرة .

ثانياً النظريات الوصفية في المخاطرة :

تسعي النظريات الوصفية في المخاطرة إلي صياغة نماذج مختلفة تتحدد في مفاهيم وتتنظم في خطوات ، ويرى كل نموذج فيها أن هناك سمة أو حالة نفسية بعينها هي المسئولة عن سلوك اتخاذ المخاطرة ومن هذه النماذج ما يلي :

(١) نموذج سيدني سيجل : -

حيث إن هذا النموذج يوضح أن مستوي الطموح هو المسئول عن زيادة الاحتمال الذاتي في الحصول علي مكاسب قرار المخاطرة ، والذي يتأثر بشكل مباشر بالمنفعة الأساسية المتوقعة ، والذي يُشكلها مستوي الطموح ، فالقرار الذي يتخذه الفرد ينتج من تفاعل كل من المنفعة المتوقعة والاحتمال الذاتي .

(٢) نموذج فستنجر للتنافر المعرفي : -

حيث إن هذا النموذج يوضح أن الصراع لا ينتهي باتخاذ القرار بل أنه يبدأ باتخاذ القرار ، وأن التعارض الذي يحدث بين العناصر المعرفية في الموقف هو الذي يولد صراعاً عند الفرد ، حيث يحدث الصراع بين مجموعة من العناصر المعرفية التي تؤيد القرار والتي تتعارض معه ، ولكن هذا الصراع يؤدي إلي نوع من القلق .

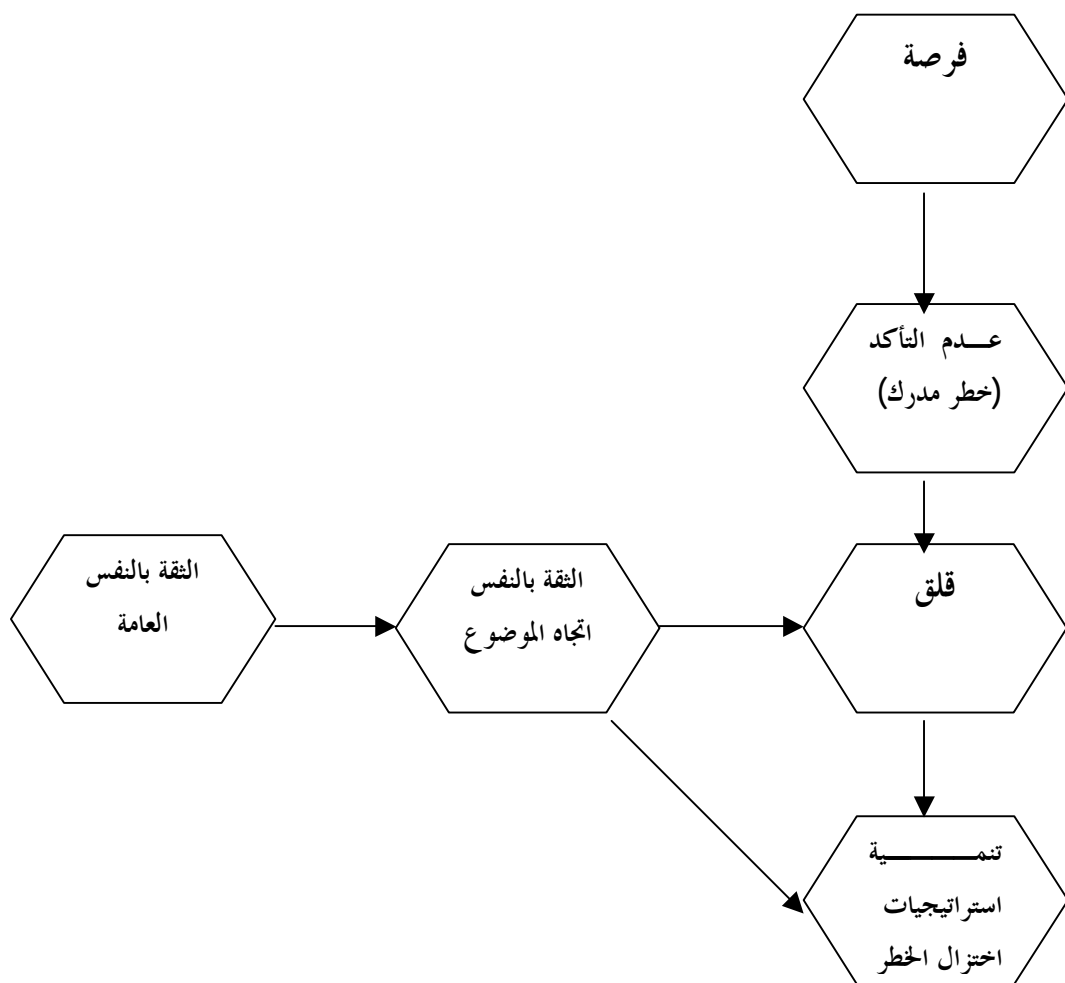
(٣) نموذج أتكينسون للمخاطرة : -

حيث إن هذا النموذج يطلق عليه أيضاً نموذج التوقع الخاص المشتمل *Involved Especial Expectance* ، كما أنه يوضح أن الدافعية للإنجاز هي المسئولة بشكل مباشر عن قرار اتخاذ المخاطرة حيث يشتمل هذا النموذج علي ستة عوامل هي (الاحتمال الذاتي للنجاح ، الاحتمال الذاتي للفشل ، قيمة النجاح كباعث ، قيمة تجنب الفشل كباعث ، دافع الإنجاز ، دافع تجنب الفشل) ، كما أن دافع الإنجاز عبارة عن استعداد ثابت نسبياً لدي الفرد ، هذا الدافع للنجاح مطروحاً منه الدافع لتجنب الفشل ، متفاعلاً مع احتمالات النجاح والفشل بالإضافة إلي جاذبية الحافز ، ومن ثم فإن المسئول عن تغير ناتج الدافع للإنجاز لدي الفرد هو احتمالات النجاح و الفشل وجاذبية الحافز الخارجي أو قيمة الحافز السالب للفشل وذلك من خلال تفاعل ثلاثة عوامل هي (الدافع والتوقع والباعث) .

(٤) نموذج تايلور : -

حيث إن هذا النموذج يوضح أن الثقة بالنفس هي المسئولة بشكل مباشر عن اتخاذ المخاطرة ، ففرصة اتخاذ المخاطرة التي تلوح للفرد تعكس قدر من عدم التأكد يُترجم في شكل خطر مُدرك ، وهذا الخطر المُدرك بدوره يؤدي إلي حالة من القلق ، وهذه الحالة تُختزل عن طريق الثقة بالنفس المُحددة بموضوع اتخاذ المخاطرة ، كما أن حالة القلق المُختزلة عن طريق الثقة بالنفس وسمة الثقة بالنفس تجاه موضوع

المخاطرة يؤديان معاً إلى تنمية استراتيجيات اختزال الخطر المتوقع مما يدفع الفرد في النهاية إلى اتخاذ قرار المخاطرة .
ويوضح شكل رقم (٥) نموذج تايلور عن المخاطرة .



شكل رقم (٥) نموذج تايلور عن المخاطرة .

(٥) ظاهرة انحراف المخاطرة لبراون : -

حيث إن هذه الظاهرة تقوم علي عدة مسلمات هي : -

- (أ) المخاطرة تختلف من مجتمع لآخر . (ب) الأفراد يميلون إلي أن يتمثلوا القيمة المهنية أو الغالبة أو السائدة في ثقافتهم . (ج) القيمة الثقافية للمخاطرة في المجتمع تُحدّد الاحتمال المقبول للإقدام علي اتخاذ المخاطرة . (د) العلاقة عكسية بين القيمة الثقافية للمخاطرة واحتمال النجاح الذي يمكن أن يقبله الشخص للإقدام علي اتخاذ المخاطرة ، فالإنسان يستطيع أن يُقدّم علي قرار نسبة نجاحه قليلة طالما أنه يحظى بقبول اجتماعي ، ولكن يُشترط نسبة نجاح عالية إذا كان القرار يتعلق بقيمة ثقافية لا تحظى ببريق اجتماعي .

(٦) نموذج التعقيد المعرفي لستريفرت : -

أوضح (أنور محمد الشرقاوي ، ١٩٨٩ ، ١٢) أن الأفراد الذين يتميزون بأنهم مخاطرين أقل تعقيداً معرفياً من أولئك الذين يتميزون بأنهم محافظين فهم أكثر اهتماماً بالأبعاد المتعددة أي أنهم أكثر تعقيداً معرفياً ، كما أن أسلوب التبسيط المعرفي في مقابل التعقيد المعرفي يُقصد به ذلك الأسلوب من الأساليب المعرفية والذي يرتبط بالفروق بين الأفراد في ميلهم لتفسير ما يُحيط بهم من مدركات ، وخاصةً المدركات ذات الخواص الاجتماعية ، فالفرد الذي يتميز بالتبسيط المعرفي يتعامل مع المحسوسات بدرجة أفضل مما يكون عليه مع المجردات ، كما أنه أقل قدرة علي إدراك ما حوله من مدركات بصورة تحليلية بل يغلب عليه الإدراك الشمولي لهذه المدركات ، في حين يتميز الفرد الذي يميل إلي التعقيد المعرفي بأنه أكثر قدرة علي التعامل مع الأبعاد المتعددة للمواقف بصورة تحليلية ، كما يستطيع بشكل أفضل أن يتعامل مع ما يُدرّكه بشكل تكاملي .

(٧) نظرية مستوي التوائم مع التناقض العام : -

أشار (ستريفرت *Streufert* ، ١٩٨٦ ، ٤٨٥) إلي أن الأشخاص بناء علي طول

خبراتهم تتكون لديهم قناعة بأنهم كي يزيدوا من مستوي توافقهم ، لابد لهم من إعطاء قيمة أعلى لأنشطة

هي في الواقع متنافرة مع خبراتهم السابقة ، أي أن خبراتهم السابقة لا تُرحب بالإقدام علي هذه النشاطات وهذا ما يُعرَف بالتنافرات ، ولكن حافز الوصول إلي المستوي المتوافق الأعلى الذي ينشدونه يجعلهم ينجذبوا نحو اتخاذ المخاطرة ، باعتبارها أكثر الأنشطة تحقيقاً لمستوي التوافق الذي يأملونه ، ولكن يحل الصراع الناشئ عن الخبرة السابقة والتنافرات عن طريق ما يُسمى بمساعي اختزال التنافر التي تُحدّد بفعل مستوي التوافق المأمول لديهم ، فاتخاذ المخاطرة لديهم صورة يعكسها مستوي التوافق وتعكسه هي أيضاً في نفس الوقت .

(٦) سلوك اتخاذ المخاطرة واتخاذ القرار :-

أوضح (كاهنيمان و تفرسكي *Kahneman & Tversky* ، ١٩٨٢ ، ١٢٣) أن اتخاذ القرار هو " مجموع الإجراءات التي تُتخذ ، وكذلك طرق التفكير والمعالجة للاختيار بين البدائل ، أو إيجاد حل لمشكلة للخروج من أزمة أو موقف طارئ .

واتخاذ القرار بهذا المفهوم يصبح من قبيل الأعمال اليومية التي يمارسها إنسان هذا العصر ، ومع تعقّد الحياة وتعدّد المواقف التي تُؤثر علي اتخاذ القرار ، أصبح القرار عملية صعبة ومعقدة خصوصاً في المواقف والمشكلات المصيرية ، لذلك قد يصاحبها قدر من المخاطرة .

وقد تُواجه المجتمعات النامية مشاكل لا حصر لها نتيجة تراكم مشكلات التخلف في عصر يتسم بالتقدم والتطور السريع في المعرفة والتكنولوجيا ، وكذلك الصراعات بين الدول وبعضها البعض ، مما يجعل اتخاذ القرار الرشيد والفعال يحتاج لقدر كبير من المعلومات والبيانات ، كما يقتضي قدرة علي تحديد وتحليل وتقييم للبدائل والمتغيرات التي تُؤثر علي اتخاذ القرار والمخاطرة وقدرة علي المعالجة العملية لاستخراج واتخاذ القرار المناسب .

وفي هذا الصدد أشار (دافيد وليزا *David & Lisa* ، ١٩٩٨ ، ٥) إلي أنه من المستحيل أن نتصور الحياة اليومية للفرد بأنها خالية من المخاطر والأخطار والمواقف مجهولة العواقب



(النتائج) ، لذلك فإنه يجب علي الفرد إن يفهم عملية المخاطرة ويدركها فهي مكون هام لسلوك اتخاذ قرار المخاطرة ، وهي عملية تكاملية تقود الفرد لفهم المهام المعرفية *Cognitive Task* .

(٧) مُعَوِّقات اتخاذ قرار المخاطرة :-

أشار (جيمس وكونستانس *James & Constance* ، ١٩٩٩ ، ٣) إلي أن هناك بعض

المُعَوِّقات التي تمنع بعض متخذي القرار من المخاطرة وهي :-

- (١) الخوف من الفشل والشعور بالذنب .
- (٢) العجز عن فهم الذات والآخر .
- (٣) الحاجة إلي المصادقية والتعرف علي كل كبيرة وصغيرة في المشكلة موضوع القرار .
- (٤) عدم تحمل المسؤولية .
- (٥) الاعتقاد بأن الحياة دائماً عادلة ويسودها الخير .
- (٦) الحاجة إلي الأمن .
- (٧) الخوف من الاعتراف بالحاجة إلي مساعدة الآخرين .
- (٨) الخوف من قبول الخسارة .
- (٩) إدمان الخمور والمخدرات .
- (١٠) الخوف من المواقف الصراعية .
- (١١) الخوف من مهاجمة الآخرين إذا فشل قرار المخاطرة ونتج عنه خسارة .
- (١٢) عدم قدرة متخذ القرار علي الابتكار في حل المشكلات .
- (١٣) الحاجة إلي الاستحسان من قبل الآخرين .
- (١٤) الهروب من مواجهة المشكلات .

سادساً : - الإدارة الجامعية

مقدمة : -

أشار (مصطفى بهجت عبد المتعال ، ١٩٩٨ ، ٣٢٥) إلي " أننا لسنا في حاجة إلي تأكيد رسالة الجامعة وأهميتها ، وأهدافها وفلسفتها ، ودورها في تهيئة النشء لتحمل المسؤولية وبناء مستقبل الوطن ، وفي تهيئة المناخ الثقافي والعلمي والحضاري والاجتماعي الذي يُحقق آمال الوطن في حاضره ، ويُحدد هويته المصرية والعربية ومكانته ومستقبله ، هذا فضلاً عن إثراء وتنمية المعارف ونشرها ، وفي الإسهام في التقدم العلمي والحضاري والثقافي والتقني ، وفي تكوين الرأي المستنير في مختلف المجالات ، وكذا في الارتقاء بكل مقومات التنمية الشاملة بجميع مضامينها ومكوناتها وأهم عناصرها خاصةً العنصر البشري ليس في المجال المحلي أو الإقليمي فحسب بل وعلي المستوى الدولي بعامة ، فالجامعة بحق هي القاطرة التي تقود المجتمع ، في كل المجالات ، وبكل فئاته ومكوناته إلي المستقبل الأرحب والأوسع القريب والبعيد مهما كانت متطلباته وتحدياته .

ولكي تُحقق الجامعات تلك الأهداف المرجوة ، وتقوم بدورها الشامل بفاعلية وكفاءة ، وتنمو وتزدهر وتتطور بما يتناسب مع متطلبات العصر والمجتمع والبيئة التي تخدمها ، وما يصادف هذا المجتمع من تحديات ومتغيرات ومستحدثات تُؤثر فيه ويتأثر بها ، كل هذا لا شك يُعد رهن بحسن وكفاءة قيادتها .

ولا شك أن من أهم واجبات الإدارة الجامعية تهيئة المناخ وتوفير البنية الأساسية اللازمة لتحقيق جميع أهداف الجامعة الأكاديمية والبحثية والثقافية والعلمية والحضارية وخدمة المجتمع والبيئة ، فالإدارة الجامعية وأسلوبها ومنهجها ونظمها ولوائحها وبما لديها من موارد مالية وبشرية وإمكانات مادية تُمثل الإطار العام أو الوعاء الحيوي الذي يحوي المنظومة الجامعية بكل مكوناتها ويمدها بحيويتها ، كما أن هذا الوعاء أو الإطار هو الذي يتحكم بدرجة كبيرة في كفاءة أداء الجامعات وفعاليتها وفي نموها وتطورها ، وفي تحقيق الآمال المعقودة عليها .

وقد يتأتى هذا بفضل ما تضع الإدارة الجامعية من خطط وأساليب عمل من أجل حُسن بل وتعظيم عائد استخدام ما لديها من موارد بشرية وغير بشرية ، وبفضل نجاحها أيضاً في ربط الجامعة بالمجتمع أو البيئة أي بمواقع العمل والإنتاج وقطاعات المجتمع المختلفة ، وبفضل نجاحها في تحسين ناتج أنماط النشاطات المختلفة – أكاديمية وغير أكاديمية – التي تُمارَس داخل الجامعة ، وبفضل نجاحها أيضاً في إيجاد الحلول المناسبة لما يُصادف المجتمع من مشكلات ، ودفع عجلة التنمية والتطور العلمي والمعرفي والحضاري والثقافي الذي يعيشه المجتمع في حاضره ويتطلع إليه في مستقبله " .

كما أوضح (عادل عبد الفتاح سلامة وأمين محمد النبوي ، ١٩٩٧ ، ٩) أن " التعليم الجامعي يحظى باهتمام بالغ في جميع أنحاء العالم نظراً لما يُسهم به هذا التعليم في تكوين الفرد وإبراز مواهبه وطاقاته ، وتقديراً لقيمته في تنمية المجتمع وتقدمه وتعزيز قدراته علي مواجهة تحديات المستقبل ، فضلاً عن الدور الفعّال لهذا التعليم في نشر المعرفة وتنميتها في فروع العلم المتنوعة " .

هذا ، وقد أضاف (جابر محمود طلبه ، ١٩٩٩ ، ١) أن الجامعة هي المؤسسة الاجتماعية العلمية المؤهلة بحكم بنائها التنظيمي وكوادرها الفنية لإنتاج ونشر المعرفة وتنمية القوي البشرية المؤهلة لخدمة المجتمع ، لذلك فإن الجامعة مطالبة بأن تُحدِّث بنيتها التعليمية والبحثية والخدمية باستمرار حتى تتواكب مع متغيرات التقدم الحضاري .

وفي هذا الصدد أشار (مهني غنايم ، د . ت ، ٣٨٣) إلي أن الجامعة تُمثّل قمة الهرم التعليمي في المجتمع ، كما أنها معقل الفكر ومركز الإشعاع الثقافي بما تُقدّمه من قوة بشرية وخبرات متنوعة في شتي الميادين ، هذا وتكمن أهمية الإدارة الجامعية في قيادتها وريادتها للتعليم الجامعي في ضوء التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المستمرة ، كما أن تحقيق أهداف الجامعة رهن بكفاءة إدارتها ، كما أن أهمية الإدارة الجامعية قد تعظم من خلال ضخامة حجم الصناعة التي يتم إنتاجها (المخرجات التعليمية) داخل الحرم الجامعي ، كما أن تحقيق الجامعة لوظائفها الأساسية (التدريس ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع) بحاجة إلي إدارة فعالة لجامعة المستقبل .

كما أوضح (بيورتون *Burton* ، ١٩٨٣ ، ١٢) أن الجامعة تُعد من المنظمات ذات الأهمية البالغة في كل المجتمعات المتقدمة والنامية ، وذلك لأنها تلعب دوراً مؤثراً وهاماً في تنميتها وتقدمها باعتبارها منظمات تتعامل مع المعرفة ، كما أن الجامعات كمنظمات أكاديمية تُعد منظمات معقدة فهي مشروع إنتاجي يشترك مع المنظمات الأخرى في بعض الخصائص التنظيمية مثل وجود أهداف تسعى لتحقيقها ، ووجود بناء تنظيمي يتحرك من خلال سلطة ، وعمليات اتخاذ قرار لتحديد سياسات العمل ، وإدارة بيروقراطية لإدارته ولكن من أهم الخصائص المميزة للجامعات كمشروع إنتاجي أن مادة الإنتاج هي المعرفة ، فالعملية الإنتاجية في الجامعات تأخذ الطابع الفردي في الممارسة والأداء إذ يُمارس كل أكاديمي قدراً من السلطة الشخصية في تخطيط وإدارة وتنفيذ وظيفته الأكاديمية .

(١) الأنماط الإدارية الجامعية : -

أشار (يحي عبد الحميد إبراهيم وآخرون ، ٢٠٠٣ ، ١) إلي أن " المُدقق لأحوال العالم النامي هذه الأيام يجد أنه مُقبل علي فترة من أصعب الفترات التاريخية ، فهو في مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية والمشاركة في عولمة هذه الحركة ، وكلاهما خيارات صعبة ليست في صالحه بالشكل الحالي لمجريات الأمور ، وعليه ، تصبح حركة العالم النامي حركة المأزق التي تتطلب المواجهة بشكل حاسم ، وطريق المواجهة طريق واضح المعالم تُحدده رؤية واضحة وهي أنه لن نتقدم دول العالم النامي بدون تعليم راقى وديموقراطي ، لذلك يجب التركيز علي المناخ التعليمي حيث إنه لا يُطور فقط الثروات البشرية ويجعلها قادرة علي إدارة وتنفيذ برامج التنمية ، ولكن أيضاً يجعلها قادرة علي العمل بالأساليب الديموقراطية علي المستويات الإدارية والتنفيذية والسياسية ، هذا وقد يتحدد مستوي نجاح القائد الجامعي من خلال قدرته علي تحويل رؤية المستقبل إلي واقع ملموس ، وعليه في ذلك أن يتفاعل مع القائمين علي رسالة الجامعة دون أن يفقد مكانه في المقدمة ، فالقائد العصري هو الذي لا يتوقف عن تعليم نفسه بالوسائل المعروفة حيث إن المقدرة القيادية تتوقف حينما تتوقف المقدرة علي التعليم .

وهناك أنماط إدارية متعددة تُتبع في إدارة الجامعة منها : -

أولاً الإدارة بالأساليب : -

في هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالأساليب علي حساب الأهداف ويغلب الشكل علي المضمون بشكل يُجمل القبيح ويخفي المشكلات رغم وجودها ، وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلي التضليل وإخفاء الحقائق ، وفي الإدارة بالأساليب يتحول الجهاز التنفيذي إلي جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلي أهداف المؤسسة الجامعية ، فعلي سبيل المثال تُعقد العديد من المؤتمرات العلمية التي لا يتمخض الكثير منها إلا عن جلسة افتتاحية صاخبة تحضرها بعض الشخصيات الهامة وتستحوذ علي اهتمام أجهزة الإعلام المختلفة دون التركيز الموضوعي والأكاديمي علي مضمون المؤتمر وأهمية موضوعاته ودون أي متابعة لتوصياته ، وعليه ، فتصبح بعض هذه المؤتمرات غاية وليست وسيلة وذلك لإتباع نمط الإدارة بالأساليب علي حساب الأهداف والرؤى وذلك يُكلف جامعاتنا الكثير من الجهد والمال .

ثانياً الإدارة بالأهداف : -

في هذه الإدارة يُقسّم الهدف الإستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلي عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع علي عمداء الكليات ثم يُقسّم كل هدف تكتيكي إلي عدة أهداف صغيرة توزع علي رؤساء الأقسام العلمية بعد ذلك يُقسّم كل رئيس قسم علمي هدفه الصغير إلي مهام يُوزعها علي أعضاء هيئة التدريس والمعاونين في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق ، وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية ، ومن الطبيعي أن يحدث انفصال بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأهداف الإدارات الوسطي والعليا والأهداف الاستراتيجية للجامعة وهي تنمية الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الإنسانية ، وبذلك فإن تفتيت الأهداف علي طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري ، ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية علي كافة المستويات الجامعية ، ولا يقصد بالرؤية هنا أن ننظر للأشياء المرئية ، ولكن نقصد بها البصيرة التي تري ما لا يمكن إبصاره ، وينطبق ذلك علي المستقبل الذي لا يمكن إبصاره ولكن يمكن استنبصاره .

ثالثاً الإدارة بالرؤية المشتركة (الإدارة علي المكشوف) : -

في هذه الإدارة يكون الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلي عقل وضمير ووجدان القائمين علي رسالتها علي اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية ، وفي هذه الحالة لا تُقسَم الأهداف الاستراتيجية ولكن تُقسَم أدوار وأدوات الوصول إلي هذه الأهداف وتُطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل حسبما يتضح لهم بهدف الوصول إلي الهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي لا يعتمد فقط علي اجتياز الامتحانات والحصول علي الشهادات ، فالإدارة علي المكشوف ليست تنازلاً عن السلطة ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلي هدف يراه الجميع واضحاً - هدف ليس مقسماً إلي امتحانات وبحوث وكنترولات ومؤتمرات الخ - حيث إن كل هذه الأهداف تكتيكية إذا لم تخدم الهدف الاستراتيجي أصبحت مضيعة للوقت والجهد والمال وأصبحت وسيلتها غاية وغايتها وسيلة ، كما أنها تُحول كل القائمين علي العمل الجامعي إلي شركاء يعرف كل منهم استراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارة التعبير عن آرائه الشخصية وتقبل آراء الآخرين ونقدهم ، كما أن منهج هذه الإدارة يحمل في ثناياه عوامل بقائه واستمراره ، فتأتي مقاومة المنهج من الذين يشعرون أنهم مُهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية أو من المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية لذلك فإن هناك عدة مميزات لهذا النمط الإداري منها : -

- (١) أن يهتم العاملون والأساتذة ومعاونوهم ، شأنهم شأن الإدارة العليا ، بنجاح جامعتهم وأساليب تطوير الأداء بها ، وعليه لا ينتظرون أحداً ليُشخص لهم المشكلات أو يصف لهم العلاج .
- (٢) أن يكون كل عضو في أسرة الجامعة خبيراً بالأرقام وأن يفهم لغة الخبراء ، وبالتالي يصبح أكثر قدرة علي تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة .
- (٣) تُخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وتُحقق التكامل والترابط في النسيج الجامعي مما يُحقق وحدة اللغة والهدف ، وتُحرر القائمين علي الأعمال الجامعية من عقدة الخوف من الخطأ والفشل وتُحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة .
- (٤) إخراج الطاقات الكامنة لدي العاملين .

- (٥) معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والأساتذة والإدارة وعندما يثق القائمون على العملية التعليمية في الإدارة الجامعية يقل التوتر والصراع المُخفِضان للإنتاجية ، وتتحقق سرعة وجدية تقديم الخدمة الجامعية .
- (٦) خلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل ، ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل .
- (٧) إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين الإداري والتنفيذي وذلك يرفع من مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تُعتبر الجهاز العصبي في مؤسساتنا الجامعية .

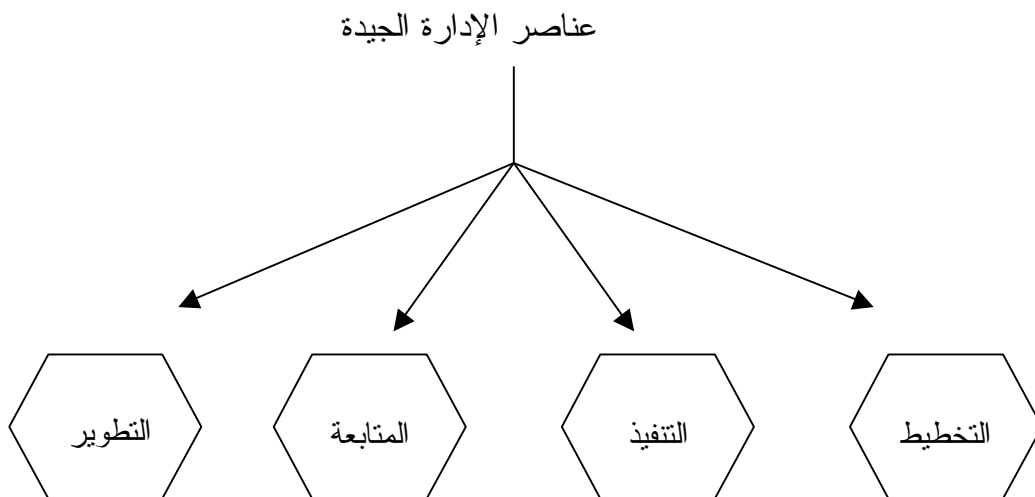
رابعاً الإدارة المرئية : -

- في هذه الإدارة التي تُعتبر وليدة التجربة اليابانية تزداد أهميتها في العالم النامي الذي يزداد فيه درجات التشويش المؤسسي ، وهناك أسباب متعددة للتشويش في المؤسسات الجامعية منها : -
- (١) تحوّل مفهوم الولاء إلي بعض أشكال النفاق التي تهدف إلي إرضاء القيادات الجامعية حتى وإن استدعي ذلك ادعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء .
- (٢) عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية ، وعليه ، فقد تسرب إلي مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصادقية وتُحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق (الغاية تبرر الوسيلة) .
- (٣) تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامّة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء وذلك يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار .
- (٤) تعدّد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلي عمق المؤسسات الجامعية ، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي ، فالخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة .
- (٥) تمسك القيادات الجامعية بمواقعها أصبح من دواعي الحماية ، خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها .
- (٦) انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقربين .

- (٧) انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تُجبر القيادات الوسطى علي إخفاء الحقائق أو تلوينها .
- (٨) عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوي وتغليب المصلحة الشخصية علي آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي .
- (٩) الاعتماد بصفة مطلقة علي الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل الجامعي والقائمين علي تنفيذه وإدارته ، حيث إن هذه التقارير من الممكن أن يغلب عليها العامل الشخصي .
- (١٠) انعكاس مفهوم (الإدارة في خدمة الجامعة) إلي (الجامعة في خدمة الإدارة) ويقع التركيز علي الإيجابيات والمبالغة في إظهارها وإخفاء السلبيات .

وبهذا ، تكون الإدارة المرئية بمثابة إدارة المشكلة من المكان والتخلص من جذورها والعمل علي منع تكرارها في المستقبل ، وعليه ، فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التطوير .

ويوضح شكل رقم (٦) عناصر الإدارة الجيدة : —



شكل رقم (٦) عناصر الإدارة الجيدة .

وحتى تُثمر نتيجة تكامل هذه العناصر لابد من التمسك بثلاث استراتيجيات للإدارة المرئية وهي : -

(أ) وضع قواعد العمل : -

وفي ذلك فإنه يجب أن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المؤسسة الجامعية بالطريقة المثلى ، كما يجب أن لا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعّالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد ، كما أن هذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح .

(ب) التطهير : -

وهي استراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب ، ومن الممكن أن يكون من ضمن أساليب العلاج إبعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل ، ولا يقف التطهير عند هذا الحد ، بل يجب أن يمتد إلى الأساليب والسياسات والأدوات والمعدات ، وبالرغم من أن التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الأزمات والكوارث إلا أنه أهم وسيلة للتطوير المستمر ، حيث إن الإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر ، وعليه ، فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور ، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء .

(ج) القضاء علي الهدر في الأنشطة والثروات : -

وقد تهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة ، كما أن هناك أشكالاً كثيرة لإهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها ، فالهدر قد يكون بهدف وضع المؤسسة الجامعية في خدمة الإدارة ، فقد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يُعطل مسيرة الجامعة ومصالح العاملين بها ، كما يدفع ذلك إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري .

ويقتضي تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث ضرورة اتباع خمسة خطوات

أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- (١) النزول إلي موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة ، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة .
- (٢) الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التقليدية في التفكير وذلك للوصول إلي جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها .
- (٣) البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في وجود المشكلة ، كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات العصف الذهني للوصول إلي أفضل سيناريوهات التشخيص والعلاج " .

(٢) العوامل المؤثرة في الإدارة الجامعية :-

أوضح (مصطفى بهجت عبد المتعال ، ١٩٩٨ ، ٣٢٧) أن " هناك العديد من العوامل التي تُؤثر علي طبيعة الإدارة الجامعية مثل التوجهات الاجتماعية والسياسية والثقافية للدولة بصفة عامة وإزاء الجامعات بصفة خاصة ، والقوانين واللوائح العامة والخاصة التي تتصل بالنشاط الجامعي وإدارته والتي تُحدد مفهوم استقلالية الجامعات أكاديمياً وإدارياً ومالياً ، ومنهجية اختيار القيادات الجامعية بمختلف مستوياتها ، وتحديد هيكلها التنظيمي ، وكيفية إعداد موازنتها المالية وتخصيص الاعتمادات لها ، وإعداد حساباتها الختامية وتقاريرها المالية الدورية ، وكذا دور النقابات المهنية ، ومؤسسات الدولة المختلفة ، وأجهزتها الرقابية ذات الصلة بالجامعات ، ولا شك أن هذه العوامل والعناصر المختلفة تُسهم بدرجة كبيرة في تكوين البنية الأساسية التي تعمل في إطارها الإدارة الجامعية ، وهي التي تُؤثر علي المناخ العام الذي تمارس فيه الجامعات كافة أنشطتها وبالتالي تنعكس علي كفاءة الأداء بها ، وقد تعكس بعض هذه العوامل الفلسفة الإدارية للجامعة ، والكثير منها يمكن التحكم فيها أو تعديلها أو تطويرها بإرادة الجامعة الذاتية وقيادتها وأجهزتها المعنية بما يُسهم في رفع كفاءة الأداء بها ، والبعض الآخر من تلك العوامل ما يعكس ظروفًا بيئية من خارج الجامعة ، أي أنها عوامل تُفرضها ظروف وطبيعة المجتمع والبيئة أو تُفرضها أجهزة الدولة ذات الصلة القوية بالنشاط الجامعي بصفة عامة .

وهناك عوامل وعناصر أساسية تُؤثر في الإدارة الجامعية منها : —

(أ) قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية : —

فهل قانون ١٩٧٢ وما أُجري عليه من تعديلات طفيفة يصلح لمتطلبات الجامعة المعاصرة اليوم ؟ وهل يصلح ذلك القانون — بما يتضمنه من بيروقراطية متحكمة وغير مرنة — لمتطلبات كل جامعة ؟ لقد آن الأوان لوضع تشريعات جديدة مرنة خالية من البيروقراطية المُعوقّة تتناسب مع مستقبل الجامعات ، ولكل جامعة علي حدة حسب ظروفها وبيئتها وبرؤية القرن الحادي والعشرين .

(ب) استقلال الجامعات : —

أي القدرة علي حرية الحركة وسرعة التكيف مع المتغيرات ، ومقاومة المركزية المُعوقّة للنمو والتطور ، ومدى تبعية الجامعات وارتباطها أو علاقتها بأي مؤسسات أو أجهزة أخرى أو أنظمة خارجية ، وبالمثل استقلال وحدات الجامعة (الكليات والأقسام العلمية) وذلك بمعنى اللامركزية واللامطية داخل الجامعة .

(ج) التنظيم الداخلي : —

أي التنظيم الداخلي الأكاديمي والإداري لكل جامعة ، ولمختلف وحداتها ، ومرونته بما يسمح بالقدرة علي التكيف مع متغيرات التطور ، وكذا عدد الوحدات المستقلة أو شبة المستقلة المكونة للجامعة (كليات ، ومعاهد ، ومستشفيات ... الخ) خاةً وأن هذه الوحدات مُمثّلة في مجلس الجامعة ومجالسها الأخرى المختلفة ، فكلما زاد عددها ضعفت كفاءة وفعالية مجالس إدارتها .

(د) اللوائح الداخلية : —

وذلك بالنسبة لكل جامعة ، ولكل من وحداتها المختلفة ، وأنظمة العمل الإدارية والمالية بها ومدى مرونتها أو جمودها .

(هـ) تنوع التخصصات المختلفة : -

وذلك بالنسبة لما يلزم كل تخصص من أسلوب عمل متميز (أي لامركزية ولا نمطية) بحيث يتيح لها فرص التطور المستمر .

(و) أعداد وفئات مجتمع الجامعة : -

فكل فئة من (الأكاديميين والباحثين والدارسين والإداريين الخ) لها متطلبات ونُظُم وأساليب عمل مناسبة ، هذا فضلاً عن ضرورة التنسيق بينها والعمل علي تمتيتها ورفع كفاءتها .

(ز) كل ما يتعلق بالكوادر البشرية : -

أي جميع فئات الكوادر البشرية التي تعمل بالجامعة وذلك من حيث تأهيلهم وكفاءتهم بدءاً من تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ورعايتهم وظيفياً واجتماعياً وصحياً وحتى تقييم أدائهم وترقيتهم وإنهاء خدمتهم ، وذلك مع مراعاة حاجة كل فئة وحجمها إلي أسلوب إداري يتناسب مع طبيعتها وظروفها وارتباطها بحجم مجتمع الجامعة الذي تخدمه .

(ح) كيفية وكفاية تمويلها : -

وذلك من مختلف المصادر ، وحرية الجامعة في الحصول علي الموارد بالجهود الذاتية وفي استخدامها ، أي في إدارة شئونها المالية لكي لا يحُول قصور الموارد المالية دون التطور والنمو ، ولا يُسبب وفرتها الإسراف وسوء الاستخدام .

(ط) أنظمة المعلومات : -

وتدفعها وتبادلها داخل الجامعة ومن إلي خارج الجامعة (قاعدة بيانات ، وحاسبات ، وشبكات معلومات إدارية ومالية وإحصائية) وملاحظتها لطفرات تطورها كركيزة أساسية وسمّة للعصر " .

(٣) الإدارة الجامعية الناجحة : -

أشار (خالد السيف ، ١٩٨٧ ، ١٩٨) إلي أن " نجاح المؤسسات الاجتماعية في تحقيق أهدافها يتوقف علي كفاية الإدارة التي تقوم عليها ، ونُقاس كفاية هذه المؤسسات بكفاية إدارتها ، والعمل الكُفء

انعكاس لإدارة كفاءة ، تأخذ بالأساليب العلمية في عمليات الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتصال ، كما أن الإدارة تعمل على الارتفاع بمستوي التنمية البشرية في كافة المجالات ، حيث إنها تُساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد وفي زيادة الإنتاجية وفي تحسين نوعية الخدمات كالتعليم والصحة والسكان ، كما أنها تُساهم مساهمة فعّالة في تحقيق أهداف التربية والتعليم حينما ترسم الطريق وتعد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية ، فالإدارة توجد عندما توجد المؤسسات (إنتاج ، خدمات) ذات أهداف تقوم على تنفيذها (قوي بشرية) تحتاج إلي إنفاق مادي (تمويل) وتتضمن تفاعلات بين العاملين (سلوك إداري) من القائمين على الإدارة ومن العاملين حيث يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التي تعتبر مرهونة بعدة عوامل منها : -

- (١) المال : يعني ضرورة توفير الموارد (الميزانية) اللازمة لتسيير العمليات الإدارية .
- (٢) المدرسون : في حالة التعليم هم أعمدة الإدارة في تحقيق أهداف العملية التربوية .
- (٣) الموظفون : هم القوي البشرية من العاملين بمختلف تخصصاتهم ووظائفهم الإدارية والفنية .
- (٤) المنهجية : وهي الأسلوب أو الدليل الذي يُوضح مهام كل وحدة إدارية وتحديد الوظائف أو العمليات اللازمة لإنجاز هذه المهام التي تُوكَل إلي مختلف العاملين بالمؤسسة .
- (٥) المعنوية : وهي الاهتمام بالانتماء الوظيفي ، ولا بد من مراعاة الحاجات النفسية للعاملين حيث إن المناخ (جو العمل) الذي يعمل فيه الموظف يُؤثر علي إنتاجيته ، كما أن الرضا الوظيفي من أهم مقومات حُسن الأداء وزيادة الإنتاجية .
- (٦) المعلومات : وهي التي ترتبط بالمعارف المتجددة والتي تحتاج إلي تحديث أساليب التعامل المعلوماتي وتطوير الأجهزة ووسائل التخزين والبرمجة والفهرسة .
- (٧) المواد : وهي اللازمة لتحقيق وإنجاز الأهداف من حيث شراء السلع وتخزين المواد وحُسن استخدامها في الوقت المناسب .
- (٨) المكان : وهي التسهيلات المكانية اللازمة لتحقيق الأهداف .
- (٩) الملازمة : وهي تلك البيئة التي سوف يتم فيها وبها إنجاز الأهداف " .

وفي هذا الصدد أشار (محمد منير مرسي ، ١٩٩٨ ، ٥٩) إلى أن " الإدارة عملية اجتماعية أي أنه ينظر للإدارة من حيث البيئة علي أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي ، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانيات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي ، كما يمكن النظر إلي الإدارة كعملية اتخاذ قرار ، فالقرار التربوي هو لب العملية التعليمية وهو المحور الذي تدور حوله كافة الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري ، ويمكن النظر أيضاً إلي الإدارة كوظائف ومكونات ركزت علي العناصر والوظائف التي تتكون منها أو تقوم بها الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة " .

هذا ، وقد أوضح (ضياء الدين زاهر ، ١٩٩٥ ، ١٤) أن الإدارة تتكون من ثلاثة عناصر (مكونات) هي : - المدخلات *Inputs* ، العمليات *Processes* ، المخرجات *Outputs* ، حيث إن المدخلات تتضمن الفلسفة والأهداف والسياسات والتشريعات والموارد البشرية والمادية والخدمات والمعلومات والوقت ، والعمليات تتضمن التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، والمخرجات تتضمن القرارات والسياسات والرضا الوظيفي والإنتاجية ومزيد من الخبرات والمعلومات الإدارية والتغذية المرتدة

كما أشار (مهني غنيم ، د . ت ، ٣٨٩) إلي أن الجامعة هي معقل الفكر ومركز الإشعاع الحضاري علي المجتمع ، وهي جديرة ببحث المشكلات المتعلقة بمختلف القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، لذا يجب أن تكون الجامعة نموذجاً يُحتذى به من قِبل المؤسسات الاجتماعية في تسيير أمورها الإدارية حيث إن الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية من خلال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وهي تقوم بهذا الدور الأساسي تحتاج إلي إدارة فعالة لتلك الموارد البشرية في بُعديها الكمي والكيفي ، فالجامعة تُدار من خلال عدة مجالس علي رأسها مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة ، ومجالس الدراسات العليا وشئون الطلاب وشئون خدمة المجتمع برئاسة نواب رئيس الجامعة ، كما أن مجالس الكليات تُشارك في إدارة الجامعة برئاسة عمداء الكليات وكذلك مجالس الأقسام ، وقد يُشارك في إدارة الجامعة الأمين العام والأقسام والوحدات الإدارية التابعة له ، وكذلك أمناء الكليات والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ، لذا فإن إدارة الجامعة ليست وفقاً علي رئيسها أو نوابها

أو عمداء الكليات بها (وإن كان لكل منهم مهام في حدود مسؤولياته) بل هي مسئولية مشتركة بين جميع مستويات الهرم الإداري بالجامعة ، وعلي ذلك تُعتبر عملية إنجاز الأهداف الجامعية مسئولية يُشارك فيها جميع القائمين علي إدارة الجامعة ، حيث إن الإنجاز المطلوب لأهداف العملية الإدارية يتأثر بخطوط الاتصال بين مستويات الهيكل الإداري بالجامعة ، فالإتصال أحد العمليات الإدارية الهامة بالجامعة حيث يتكون من عناصر هامة ، فهناك (المسئول) الذي يبدأ بعملية الإتصال ، وهناك (الهدف) الذي يُؤمل تحقيقه من خلال الإتصال ، وهناك (المضمون) للرسالة ، وهناك (المتلقي) لهذه الرسالة ، وهناك (النتيجة) التي تُسفر عنها عملية الإتصال والتي تُبين درجة تحقيق الهدف ، كما أنه توجد أنماط متعددة للاتصال منها : — الصاعدة حيث إنها تكون من المستويات الإدارية الدنيا إلي المستويات الإدارية العليا ، والأفقية حيث إنها تكون بين العاملين في نفس المستوي الإداري ، والهابطة حيث إنها تكون من المستويات الإدارية العليا إلي المستويات الإدارية الدنيا ، هذا وقد تكون إدارة الجامعة بحاجة إلي هذه الأنماط الثلاثة مجتمعة ، إذ لكل منها مهامها وأهميتها في تحقيق أهداف الإتصال الإداري ، وسرعة الإتصال وأساليب الإتصال الشفهية والمكتوبة ودقة الإتصال وبيان الأهداف وتحديدتها ووفرة المعلومات ومدى وضوحها كلها عوامل تُؤثر علي اتخاذ القرار الأكاديمي ، وعلي ذلك ما لم يتوافر نظام فعّال للاتصالات بالجامعة ، تظل الإدارة الجامعية جامدة لا تتفاعل ، برغم توافر مقوماتها كمصنع تعليمي ، أي رغم وجود التشريع والبناء التنظيمي والإمكانات المادية والبشرية فكأن عملية الإتصال هي العصب الحيوي للإدارة التعليمية .

هذا ، وقد أضاف (مصطفى بهجت عبد المتعال ، ١٩٩٨ ، ٣٣٠) أن " الإدارة بصفة عامة وبايجاز فن وسلوك ولها أصولها العلمية ، وكفاءة الإدارة ترتبط بخبرة ومهارة ورؤية ومنهج وسلوك ومواهب وسمات شخصية العاملين والقائمين عليها والمسئولين عنها سواء كانوا رؤساء ومرؤوسين ، مخططين وتنفيذيين فالكل مسئول والكل قُدوة للآخرين .

إن الإدارة الجامعية الناجحة هي التي تتمتع بالملاحم والسمات التالية : —

(١) تُدرك وبرؤية مستقبلية طبيعة مسؤولياتها وأهدافها وكل واجباتها وأهمية وطبيعة مخرجاتها .

- (٢) تُحرص علي التوازن بين أنشطتها التعليمية والبحثية والثقافية والعلمية والاجتماعية وتُدعم التوازن بكافة إمكاناتها تسهم بإيجابية وفعالية في صنع التقدم العلمي والاجتماعي .
- (٣) تُدير شئونها برؤية مستقبلية أي بما يُغير حالها دائماً إلي ما هو أفضل وأكثر تقدماً .
- (٤) تقدر علي توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة المجالات .
- (٥) تهتم بالمصلحة العامة وتتجرد من الاهتمام بالمصالح الشخصية .
- (٦) لا تغفل عن الحق ولا تجامل علي حسابها وتتسم بالحزم والانضباط بصفة عامة .
- (٧) تُركز علي القضايا الهامة التي تقع في دائرة مسؤولياتها وبرؤية مستقبلية .
- (٨) تعمل بأقصى ما في وسعها لتحقيق رسالتها الشاملة .
- (٩) تعمل علي تطوير وتنمية أهدافها ورسالتها ، لا لكي تُساير العصر فحسب بل لكي تقوده نحو آفاق تقدُّمية ورحبة جديدة .
- (١٠) لا تُمكن الروتين من أن يعوق مسيرتها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها التقدمية .
- (١١) تعمل علي تحديث أساليبها وأدواتها من أجل رفع كفاءة الأداء بها وباستمرار .
- (١٢) تُدرك أسباب تعثرها ومشاكلها ولا تغفل عنها وتبحث عن أفضل الطرق لعلاجها .
- (١٣) تقتحم المشكلات والمُعوقات بسرعة وفعالية من أجل حلها .
- (١٤) سرعة التصرف في المواقف الحرجة والمفاجئة بموضوعية .
- (١٥) تتسم بالحيوية والمرونة الكافية للتكيف مع مختلف المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة .
- (١٦) تُوازن بين طموحاتها وقدراتها مع العمل الدعوي علي تنمية القدرات لتتناسب مع ما تتطلبه الطموحات .
- (١٧) تعمل علي جذب الكثير من الموارد من مصادر مختلفة بفضل مشروعاتها الإبتكارية وجهودها البحثية وفعالية خدماتها للمجتمع والبيئة .
- (١٨) تُتيح فرص الاستفادة القصوى من مختلف الكفاءات البشرية ، والتي تتمثل في أسرة الجامعة بكل فئاتها ، وذلك بأن تُتيح لهم العمل بكفاءة وفعالية كأفراد ذوي خبرة وعلم وقدرة علي العطاء والعمل المنتج ، وكأعضاء في فرق عمل متكاملة من علماء وباحثين ودارسين وإداريين .

(١٩) تعي قيمة الزمن كأحد الموارد الهامة فلا يمكن ادخاره إذا لم يُستخدم في حينه ، فهذا يُهبط من كفاءة الأداء بكل أبعاده ومعاييرهِ .

(٢٠) تتبع المنهج العلمي – أي بالتخطيط الاستراتيجي والعلمي والمتابعة – في تسيير أمورِها وفي استخدام كل مواردها صوب مختلف أهدافها ، أي التفكير المُسبق قبل اختيار السياسات والخطط التنفيذية لمختلف الأنشطة الجامعية ، والمتابعة الدورية المستمرة للأداء الفعلي في ضوء الأهداف المرسومة والخطط الأكاديمية والإدارية والمالية ووفق معايير الأداء السليمة وبأساليب الرقابة المُوجهة للأداء .

(٤) الخصائص الأساسية المُميزة للجامعات :-

أولاً خصائص الجامعات كمشروع إنتاجي :-

أوضحت (جانيت Janet ، ١٩٨٣ ، ٣٣) أن المادة التي يدور حولها إنتاج الجامعات هي المعرفة *Knowledge* حيث تُمارَس في الجامعات عمليات اكتشاف المعرفة ، وإعادة تشكيلها ، والحفاظ عليها ، وتنظيمها ، ونقلها ، وتطبيقها ، كما أن المعرفة كمادة غير مرئية تدور حول مفاهيم لها خصائص معينة هي :-

(أ) أنها تتميز بطابع التخصص :-

حيث إن المعرفة تتميز بالنمو السريع في التخصصات ، فهي تسعى دائماً إلي المجهول لذلك من الصعب أن ينتظم العلماء داخل الجامعات في تركيب تنظيمي عادي يسعى من خلال النظرية التقليدية القائمة علي العقلانية إلي أهداف محددة ومعروفة ، فالعلماء في الجامعات التي تعتبر الأبحاث من أهم أنشطتها لديهم درجة غير عادية من الرقابة الذاتية ، ولكن الرقابة الرسمية تخفي لديهم بدليل امتداد النشاط العقلي للعلماء إلي داخل منازلهم فهم يفكرون ويقرأون بحثاً عن المجهول والمزيد من المعرفة .

(ب) أنها تتجه إلي المزيد من الاستقلالية :-

حيث إن الاستقلالية العلمية تتزايد يوماً بعد يوم سواء علي مستوى الجامعات العلمية

أو الأفراد العلميين ، ولكن هذه الاستقلالية تكاد
بين التخصصات العلمية ، فإن هذه العلاقة لا تُمثَل سلسلة متصلة ، وذلك لأن العلماء
يتعمقون في تخصصاتهم بصورة مطردة لذلك تظهر الجامعات كمنظمات غير
مندمجة ، فكلما زاد التخصص زاد التباعد مما يُعقد دور القيادة الأكاديمية التي تحاول
التنسيق بين مكونات متخصصة ومتناثرة بطبيعتها .

(ج) أنها تراث ممتد عبر التاريخ : -

حيث إن المعرفة تُعد امتداداً لما سبق بدليل وجود ما يسمى بالدراسات السابقة ، وهذا
يختلف عن مواد الإنتاج الأخرى التي يمكن التعامل معها بشكلها الحالي دون الحاجة
للبحث فيما مضى والرجوع لأصولها .

ثانياً خصائص الجامعات كبناء وعلاقات تنظيمية : -

أشارت (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨ ، ١٠٩ - ١٢٨) إلي أن " هناك بعض المميزات
(الخصائص) التي تُميز الجامعات كمؤسسات أكاديمية من الناحية التنظيمية هي : -

(أ) غموض وتعدد الأهداف : -

حيث إن غموض وتعدد الأهداف أمر شائع في المنظمات الأكاديمية ، مقارنة بالمنظمات الأخرى غير
الأكاديمية العامة أو الخاصة التي تستطيع أن تُحدد أهدافها بدقة وليس لديها صراع علي الأهداف بالشكل
الذي يظهر في المنظمات الأكاديمية ، فالمنظمة التي تستطيع أن تُحدد أهدافها من السهل عليها أن تُحدد
البناء التنظيمي لها والذي يساعدها علي تحقيق هذه الأهداف ، ولكن الذي يحدث في الكليات والجامعات
من غموض في الأهداف وصراع عليها يجعل البناء التنظيمي للجامعات والذي تُمارس من خلاله عملية
اتخاذ القرارات بناء تنظيمي يتعامل مع هذا الغموض والصراع ، لذلك فإن أهداف الجامعات دائماً
موضوع للنقاش والحوار بين أعضاء الجامعات وبالتالي فهي إحدى مصادر الصراع ، فقد تتعدد أهداف
الجامعات ما بين التدريس والأبحاث وخدمة المجتمع وخدمة العاملين فيها وتطوير قدراتهم الإبداعية
والعلمية وخدمة الطلبة علمياً واجتماعياً ، ولكن هذا التعدد في الأهداف لا يجب أن يتعارض مع الهدف
العام لكافة العناصر التي تعمل فيها وهو تطوير وتنمية وتوصيل وصيانة المعرفة كتراث للإنسانية حاضراً

ومستقبلاً ، إلا أن الأكاديميين ينغمسون في اهتمامات متخصصة بصورة يكاد يبدو معها العضو الأكاديمي أو الجماعة الأكاديمية في عزلة مما يؤدي إلي تعميق الشعور بأهميتهم كأفراد أو كجماعات أكاديمية كل هذا يؤثر في عملية اتخاذ القرار في الجامعات ويجعل تحقيق عملية الاتفاق الجماعي علي درجة عالية من الصعوبة والتعقيد بسبب هذا التعدد في الآراء والأهداف وصفة التجزئة التي تتصف بها الجامعات

. Fragmentation Of Universities

(ب) تنوع أنماط السلطة الأكاديمية : -

حيث إنه من المعروف أن أنماط ومستويات السلطة تختلف من نظام إلي آخر ؛ فمثلاً في النظم المركزية - حيث تتضاءل درجة الاستقلال - يقوي دور الإداري ويصير مستوي أي سلطة هو المستوي الذي يجب أن تُحال إليه نوعية معينة من المشكلات والموضوعات لا تُحال إلي غيره من المستويات لأي سبب من الأسباب وهذا يُفسر جمود النظم المركزية والتباطؤ في عملية اتخاذ القرار ، لأن المشكلات والموضوعات التي تحتاج إلي قرارات تسكن رسمياً في مستويات معينة دون السماح لأي مستوي بالمشاركة حتى لو كانت له القدرة والكفاءة لأن في ذلك مساس بقديسية اللوائح والقوانين ، أما في النظم اللامركزية فإن مستوي السلطة يكون هو مستوي اتخاذ القرار حيث إن المشكلات يمكن أن تصعد إلي أعلى أو تهبط إلي أسفل بحثاً عن هؤلاء القادرين علي اتخاذ القرار ، فالعبرة ليست بالمستوي الرسمي للسلطة إنما بالمستوي الفعلي القادر علي اتخاذ القرار .

وعلي هذا الأساس تُصنّف أشكال السلطة الأكاديمية إلي الأنواع التالية : -

(١) السلطة التي تمتد جذورها في النظام الأكاديمي وتظهر في شكل : -

(أ) السلطة الشخصية المستمدة من التخصص : -

حيث إن الصفة الغالبة والمُسيطرَة علي السلطة في المنظمات الحديثة هي أنها سلطة غير شخصية علي الرغم من أن الرؤساء فيها يُمارسون قدراً من السلطة الشخصية بدرجة أو بأخرى ، أما بالنسبة للمنظمات الأكاديمية ، فهي مشبعة بالسلطة الشخصية ، حيث يُمارس الأساتذة الأكاديميين كأشخاص سلطة الإشراف المُكثف علي الطلبة ويكون حُكمهم علي أعمال الطلبة بعيداً عن التدخل البيروقراطي ، حيث إن السلطة الشخصية للأساتذة الأكاديميين تستمد شرعيتها من اعتمادها علي مبدأ الحرية في التدريس والأبحاث .

(ب) سلطة الكلية للأكاديميين كجماعة أكاديمية : -

حيث إنها تعني الحكم الجماعي الذي يُصدره الأساتذة الأكاديميين في مجموعة من المسائل والتي تتزايد باستمرار في مجالهم المهني والتخصص في نطاق القسم أو الكلية التي ينتمون إليها ، حيث إن هذه السلطة تستمد شرعيتها من اعتمادها علي مبدأ حرية التعليم والبحث ، لأنها في جوهرها ما هي إلا حكم يصدره مجموعة من العلماء في مجالهم المهني ، كما أن هذه السلطة تُمثل ديناميكية العلاقة بين الكلية والجامعة ؛ فمثلاً يحدث في كثير من الجامعات بالدول المتقدمة أن يتم اختيار رؤساء مجالس الأقسام العلمية أو انتخابهم علي مستوي القسم من بين قرنائهم بدلاً من أن يُعينوا من قبل مستوي أعلى ، إلي جانب قيام أعضاء القسم أو أعضاء الكلية كمجموعة علماء بالتصويت علي أمور مهنية كثيرة ، وقد تُعبر اجتماعات مجالس الأقسام العلمية ومجالس الكليات وما يتم فيها من دراسة موضوعات وصراعات ثم اتخاذ قرار عن هذه السلطة علي المستوي التنفيذي ، وتتمثل هذه السلطة في إدارة القسم أو الكلية ككل وتأخذ شكل الاجتماعات الطويلة التي تمتد بالساعات وتكون في صورة مناقشات أو مفاوضات مُطوّلة .

(٢) السلطة الرسمية علي الوحدات التنفيذية داخل الجامعات : -

حيث إنها تُمثل سلطة المنظمة الأكاديمية التي تمارس من خلال إدارتها وهي نوعان : -

(أ) سلطة الأوصياء *Trustee Authority* : -

حيث إنها بدأت في الظهور في النظم الأنجلوساكسونية ثم انتشرت باتساع في أمريكا ، ويُقصد بها منح سلطة الإشراف علي المشروع الأكاديمي إلي أشخاص غير أكاديميين ومن خارج المشروع الأكاديمي حيث يعمل هؤلاء الأشخاص بشكل غير متفرغ ، فهم متطوعون ولهم ارتباطات مهنية وعملية خارج المشروع الأكاديمي .

(ب) السلطة البيروقراطية *Bureaucratic Authority* : -

حيث إنها تُشير إلي مفهوم السلطة الهيراركية الرسمية وما تتضمنه من تفويض بالسلطة إلي موظفين وإلي وحدات إدارية وتنفيذية مع التنسيق القانوني بين هذه الوحدات ، وإسقاط العوامل الشخصية في الإدارة ، حيث تظهر السلطة البيروقراطية بوضوح في الوزارات المركزية ، أما بالنسبة للجامعات فإن

السلطة البيروقراطية تمارس من خلال الإداريين ، وعادةً ما تضعف أمام السلطة الشخصية للأكاديميين أو تدخل معها في صراع بخصوص تلك المساحة من السلطة المشتركة أو القرارات التي تُتخذ بناءً على المشاركة بين السلطتين الأكاديمية والبيروقراطية .

(٣) السلطة المعتمدة على النظام الذي تعمل في إطاره الجامعات : -

حيث إن هذه السلطة تختلف عن السلطة البيروقراطية التي تمارس داخل الجامعات لأنها تمارس من الخارج حسب النظام السياسي في الدولة لذلك تتوقف درجة قوتها على نوعية العلاقة بين الدولة ونظام التعليم فيها ؛ فمثلاً عندما يتسع دور الدولة - مُمثلة في بعض أجهزتها ومؤسساتها الحكومية - في تغذية نظام التعليم العالي سواء مادياً أو بشرياً يتسع دور البيروقراطية الحكومية في الجامعات والعكس صحيح .

(٤) السلطة السياسية : -

حيث إنه كلما زادت سلطة الدولة وسيطرتها كان تدخلها أوسع في كل الشؤون ومنها التعليم العالي ، والاتجاه العام في العالم هو زيادة تدخل السلطة السياسية (بدرجات متفاوتة) وذلك من خلال التشريعات والإصلاحات القانونية التي تضعها الدولة لنظم التعليم ، ولا يوجد نظام في العالم لا يُمارس فيه ذلك النوع من السلطة ، ولكن الاختلاف يكون في الدرجة من النظم المركزية إلى النظم الديمقراطية .

(٥) سلطة الجماعة الأكاديمية على المجتمع : -

حيث تظهر سلطة الجماعة الأكاديمية على المجتمع من خلال تحليل مدي تأثير الدور الذي يلعبه الأساتذة الأكاديميين والخبراء والعلماء في الأجهزة المركزية والحكومية فيما يتعلق بعمليات التخطيط وتوزيع الموارد واتخاذ القرار كخبراء ومستشارين ؛ أي دراسة مدي تأثير السلطة العلمية للأكاديميين على عملية اتخاذ القرار في أجهزة ومؤسسات الدولة ، وهل يعتبرون مجرد خبراء ومستشارين دون أن يكون لهم دور حقيقي ومؤثر في عملية اتخاذ القرار في الدولة ؟ أم تعتمد عملية اتخاذ القرار في الدولة على رأيهم العلمي ؟ حيث إن سلطة الجماعة الأكاديمية على المجتمع تتوقف على النظام السياسي في الدولة والنظرة الاجتماعية لها ودرجة الأهمية والاحترام التي يُولِيها المجتمع للعلم والأكاديميين في مجال التخطيط واتخاذ القرار .

(٦) السلطة الكريزمانية في الجامعات : -

حيث إن مفهوم السلطة الكريزمانية يُشير إلى السلطة التي يتمتع بها شخص بناءً على صفات شخصية غير عادية علي جماعة من الناس وهي سلطة موقفيه أي يُمكن أن تظهر فجأة ولذلك فهي سلطة غير مستقرة *Instable* ، وقد تظهر السلطة الكريزمانية في الجامعات علي المستوي التنفيذي عندما يتوافر لبعض الأساتذة الأكاديميين نفوذ شخصي واسع .

(ج) قلب الخريطة التنظيمية وازدواجية التنظيم : -

حيث إنه من الممكن تصنيف المنظمات إلى عدة أنواع منها : -

١ - النموذج الموجّه *Directive Model* : -

حيث يعمل هذا النموذج علي تحقيق أهداف من هم في السلطة ، ويتمثل في المنظمات الرسمية مثل المنظمات العسكرية ، والصناعية ، والعامّة ، والحكومية ، وتظهر فيه عملية تركيز السلطة ، حيث إن الأوامر تصدر من أعلي ويجب أن تُطاع ، وليس هناك اتجاه لمراعاة مشاعر أعضاء المنظمة أو الأخذ بأرائهم باستثناء من تتركز فيهم السلطة .

٢ - نموذج الاتفاق الجماعي *Consensual Model* : -

حيث إنه وفقاً لهذا النموذج تختار الجماعة فرداً أو أكثر من بينها تُفوض إليهم مسئولية اتخاذ القرارات الخاصة بتشغيل المنظمة ، ومن المناسب أن يسمي هذا النموذج بالنموذج التمثيلي لأن القرارات تُتخذ من خلال أفراد مُختارين أو مُنتخبين مسئولين عن تمثيل مصالح الجماعة.

٣ - النموذج الديمقراطي *Democratic Model* : -

حيث يقوم هذا النموذج علي الاقتراع والتصويت علي كل قرار يُهم الجماعة ، مما يتطلب صغر حجم المنظمات ليتم التصويت من قبل الجميع بالسرعة الكافية .

٤ - النموذج الأكاديمي *Collegial Model* : -

حيث إن هذا النموذج يتمثل في المجتمع الأكاديمي الذي يتكون من مجموعة غير مترابطة من الأكاديميين كل له نظام القيم الخاص به وله أهدافه ودوافعه .

هذا ، وقد يرتبط بازدواجية التنظيم حاجة المنظمات الأكاديمية إلى التنسيق وباعتبار أن الإداريين يُؤدُون وظائف مساعدة ، فإنهم ينتظمون حسب النموذج الميكانيكي *Machine Model* ، بينما الأكاديميون باعتبارهم متخصصون ، فإنهم ينتظمون بطريقة مختلفة تماماً ، فبدلاً من استخدام العلاقة التقليدية التي تكون بين الرئيس والمرؤوس لتنسيق العمل ، فإن الأكاديميين يستخدمون أسلوب المجتمع الأكاديمي أو مجتمع الدارسين كوسيلة للتنسيق ، وبالتالي فهم ليسوا في حاجة إلى رئيس يُنظِم ويُنَسِّق نشاطاتهم العلمية ، ولكن بالرغم من أن سلطة الأكاديمي مُحدَّدة بنطاق تخصصه ، والمجتمع الأكاديمي تُمارَس فيه سلطة المعرفة علي نطاق واسع ، ودور الرئيس الأكاديمي ممتد ويشمل مجالات كثيرة ، والسلطة الإدارية ضعيفة أمام سلطة المعرفة ، إلا أنه لا يمكن أن تبقى وتستمر المنظمات الأكاديمية دون تنسيق وترابط للأنشطة التي تُمارَس فيها .

وعلي هذا ، فإن هناك ثلاث وسائل فنية للتنسيق في المنظمات الأكاديمية هي : —

(١) اللجان *Committees* : —

حيث إن أهم ما يُميز المنظمات الأكاديمية أن معظم أنشطة التنسيق فيها تُمارَس من خلال اللجان التي يجب أن تعمل بناءً علي قواعد الديموقراطية .

(٢) المبادئ والتقاليد الجامعية *Dogma And Dictions* : —

حيث إن التقاليد والمبادئ الجامعية تُعد من أهم العوامل في توجيه وتنسيق السلوك الأكاديمي ، لأن هناك اعتماداً كبيراً علي الدور الرقابي الذي تلعبه تلك التقاليد أكثر من التوجيه والرقابة التي تُفرضها المنظمة ، وهذا يُميز المنظمات الأكاديمية عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تحتاج إلى وسائل تنسيق تعتمد علي مبدأ الهيراركية إلى درجة كبيرة .

(٣) الإداريون *Administrators* : —

حيث إن وظيفة الإداريون إعداد وتهيئة المنظمة الأكاديمية لتكون صالحة ومستعدة لأداء

وظيفتها الأكاديمية وينتظمون علي النمط البيروقراطي ، وبالتالي فإن وسائلهم في التنسيق تلقى مقاومة من قبل الأكاديميين .

٤) الهيراركية في الجامعات هي هيراركية المعرفة : -

حيث إن مفهوم الهيراركية يصف المنظمات ذات التركيب السلطوي وأيضاً المنظمات الأكاديمية (الديموقراطية) : -

(أ) بالنسبة للمنظمات ذات التركيب السلطوي *Authoritarian Structure*

Organizations فإن السلطة تتركز في القمة ثم تنساب من أعلي إلي أسفل بأشكال ودرجات حسب ما تراه السلطة العليا مناسباً .

(ب) بالنسبة للمنظمات الأكاديمية (الديموقراطية) *Collegial Or Democratic*

Organizations فإن السلطة تنتشر فيها بين عدد من الوحدات العلمية ، ولذلك فإن قوة ممارسة السلطة تكون أحياناً من خلال السلطة الرسمية وغالباً من خلال الوضع غير الرسمي ؛ فمثلاً رئيس القسم العلمي قد تكون له سلطة رسمية ولكنه لا يستطيع فعلياً أن يُمارسها لأن وضعه غير الرسمي - خاصة ثقله العلمي والإداري - قد يكون أقل من بعض زملائه الأكاديميين الأعضاء في القسم ، وعلي العكس ، قد نجد رئيس قسم له سلطاته الرسمية المحددة ولكنه يتمتع باحترام إداري وعلمي ويُمارس سلطات أوسع من سلطاته الرسمية ، فالقاعدة الأساسية في المجتمع الأكاديمي هي المساواة بين جميع أعضاء القسم لتوافر سلطة المعرفة لدي الجميع وإن كانت بدرجات متفاوتة ، فالهيراركية في النظام الأكاديمي تعني بتحديد من له القوة الأكاديمية للمساهمة في اتخاذ القرار ومن ليس له هذه القوة .

٥) يُمثل القسم العلمي الوحدة التنفيذية الرئيسية في الهيكل التنظيمي للجامعات : -

حيث إن القسم العلمي يُعتبر الوحدة التنفيذية الرئيسية التي تتولى عملية التخطيط والإدارة للعملية التعليمية سواء من ناحية التدريس أو الأبحاث أو ما يُقدّم من خدمات علمية للمجتمع ، حيث يضم مجموعة من المتخصصين في حقل علمي معين ، لهم مهاراتهم الخاصة في استخدام معارفهم ، وقد يتوقع القسم من

أعضائه أن تكون لهم مبادراتهم وإسهاماتهم في تخطيط وإدارة العملية التعليمية ، فقد يُعتبر القسم العلمي الوحدة الإدارية الأساسية في الكلية ، وقد يُمثل مجتمعاً أكاديمياً أعضاؤه مستقلون نسبياً ومسئولون عن التعليم والأبحاث في نطاق تخصص معين من المعرفة .

هذا ، وقد وُجِهت عدة انتقادات للقسم العلمي ككيان تنظيمي في إطار الكليات والجامعات منها : —
(أ) عَزلة أعضاء القسم نتيجة استحداث المزيد من التخصصات الدقيقة : —

حيث إن التماذي في أسلوب التقسيم العلمي داخل نطاق الكلية أو الجامعة واستحداث حقول علمية جديدة يترتب عليه عَزلة الأساتذة ، مما يدفع بالإداريين أو بالأحرى مما ساعدهم علي أن يكون دورهم في الإدارة أوسع وأكثر مرونة ، بل من الممكن القول بأن الإداريين أصبحوا بدائل منافسة للأقسام العلمية في عملية الإدارة واتخاذ القرارات الجامعية .

(ب) الجمود : —

حيث إن الأقسام العلمية يقع علي عاتقها المسؤولية الكبرى في أداء العمل الرئيسي في الجامعة ، وأن أعضاء القسم العلمي يُمارسون نفوذاً واسعاً علي القرارات التي تُتخذ وخاصةً قرارات الشئون الأكاديمية من ناحية محتويات البرامج الدراسية ، ومن يقوم بالتدريس ، ومتطلبات التخصص ، ومتطلبات القبول سواء في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس أو الدراسات العليا ، ولكن بالرغم من ذلك فإن الأقسام العلمية تُواجه العديد من السلبيات منها أنها تفنقر إلي عنصر التخطيط في أداء عملها مما يعوق الجامعة ككل عن تحقيق أهدافها ، حيث يعترى الأقسام العلمية في كثير من الأحيان الجمود الذي يقف حجر عثرة في وجه إحداث التغيير فيها ، والتماذي في التخصص يعوق تبادل الأفكار بين الوحدات العلمية المختلفة.

(٦) هامشية دور الرئيس الأكاديمي بالمقارنة بدور أي رئيس أو إداري في المؤسسات غير الأكاديمية : —

حيث إنه من الخصائص المميزة للدور الذي يلعبه الرئيس الأكاديمي كرئيس إداري ما يلي : —

- ١ — ازدواجية دوره فهو رئيس إداري وعضو أكاديمي في نفس الوقت .
- ٢ — الرئيس الأكاديمي رغم خبرته التعليمية والتزاماته الأكاديمية ، فإن دوره الفعلي في عملية رسم السياسة الأكاديمية محدود ، حيث إن اللجان العلمية والإداريون يستحوذون علي الجانب الأكبر منها ، وبالتالي يصير دوره قاصراً علي الجانب الشكلي دون الجانب الموضوعي .
- ٣ — وجود أكثر من عامل يُحد من سلطات الرئيس الأكاديمي منها : —
(أ) امتلاك الفريق الفني الذي يساعده علي خبرات فنية وتخصصية في مجال الإدارة أوسع من الخبرات التي يمتلكها الرئيس الأكاديمي .
(ب) تتعدد الجهات الخارجية التي تتخذ قرارات للمؤسسة الأكاديمية ، مما يُحد من حرية الرئيس الأكاديمي في اتخاذ القرار ، وربما كانت التدخلات الخارجية أكبر تأثيراً في تقليص حرية الرئيس الأكاديمي من القوي الداخلية .
- ٤ — يعاني الرئيس الأكاديمي من صعوبة تحديد مدي وجود السلطة الممنوحة له ، ورغم أنه قد يلفت النظر إلي حدود سلطاته وقدراته إلا أنه من المحتمل أن يُطالب أو يُحاسب علي أمور قد يستطيع أو لا يستطيع القيام بها .
- ٥ — يُطالب الرئيس الأكاديمي بأن يكون إدارياً كفاً لمنظمة معقدة مثل الجامعة أكثر من أن يكون مُبدعاً في أمور التعليم المُكف بها .
- ٦ — يعتمد الرئيس الأكاديمي علي سلطته الوظيفية أكثر من سلطته الإدارية النابعة من التسلسل الإداري الهرمي ، مما يجعله في احتياج — أكثر من أي رئيس إداري غيره — إلي مهارات التفاوض والإقناع والقيادة وكسب الثقة حيث إن هذه المهارات يجب أن تُؤخذ في الاعتبار عند اختيار الرؤساء الأكاديميين وتمييزها وصقلها باستمرار وبكافة الوسائل .
- ٧ — وظيفة الرئيس الأكاديمي وظيفية صعبة للغاية فهي تتطلب درجة عالية من الدبلوماسية والانتباه الشديد لكل التفاصيل حتى لمشاعر الزملاء الأكاديميين باعتباره الشخص الأول بين مجموعة متساوية كما يتطلب معرفة ودراية شاملة بالإجراءات المعقدة للقسم .
- ٨ — وحتى يؤدي الرئيس الأكاديمي هذا الدور المُعقد فإنه يحتاج إلي : —
(أ) إعداد جيد من خلال حلقات التدريب علي شئون الإدارة في العمل الأكاديمي والإدارة الجامعية .

(ب) تزويده بكتاب سنوي يُعد خصيصاً له ويحتوي علي كل المعلومات التي يحتاجها في عمله الإداري .

(ج) إن ولاء الرئيس الأكاديمي يكون أساساً للنظام العلمي الذي ينتمي إليه ولقسمه ، ولكن عندما يشغل الأكاديمي منصباً أكاديمياً إدارياً أوسع نطاقاً داخل قسمه أو كليته أو جامعته يصبح أكثر من كونه عضواً أكاديمياً ، ويحدث انتقال جزئي لهذا الولاء الضيق إلي ولاء أوسع ودور أكبر ، إذ يبدأ اهتمامه في التحول إلي العمل الإداري ومن ثم المنظمة التي يعمل بها ، ولا ينحصر اهتمامه في القسم العلمي الذي ينتمي إليه .

(د) يحتاج الرئيس الأكاديمي في الأقسام الكبيرة إلي مساعد إداري متفرغ وسكرتير تنفيذي حتى يُوفر أكبر قدر من وقته وجهده للتدريس والأبحاث ولا ينقطع عن الناحية العلمية ولا تقل مساهماته العلمية خلال فترة رئاسته الأكاديمية وأن يُركز علي القرارات الأكاديمية الهامة .

(هـ) يحتاج الرئيس الأكاديمي إلي البقاء في منصبه فترة معقولة وأن يُقيّم بمعايير القيادة الأكاديمية وليس بالمعايير التقليدية للقيادة .

(و) يجب أن تُتاح للرئيس الأكاديمي الفرصة الحقيقية في تشكيل سياسة القسم أو الكلية أو الجامعة ولا يكون مجرد رئيس تنفيذي وأن تُتاح له سلطات أوسع في اختيار مساعديه .

(٧) قيام البناء التنظيمي للجامعات علي معيار التخصص العلمي أدي إلي استقلال الوحدات العلمية وتجزئتها : -

حيث إن التركيب التنظيمي للجامعات قائم علي أساس التخصص العلمي ، فالجامعات مُقسمة من الداخل إلي مجموعة كليات علي أساس التخصص العلمي لكل كلية ، وكل كلية مُقسمة من الداخل إلي أقسام علمية علي أساس التخصص العلمي لكل قسم ، والقسم العلمي يُعتبر الوحدة التنفيذية الأساسية في الكلية ، إن هذا التركيب التنظيمي القائم علي أساس التخصص العلمي وبما يضمه في كل كلية أو كل قسم علمي من علماء في تخصصات علمية مختلفة ، جعل من الجامعات والكليات وحدات متناثرة وأدي إلي اتساع نطاق استقلال الوحدات العلمية ، ويتضح ذلك من الآتي : -

(أ) في أي منظمة يمكن أن نجد مجموعة معينة متميزة ومسيطر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علي باقي الوحدات التنظيمية أو التنفيذية تخطيطاً وتنفيذاً ، لأنها تُعتبر محور النشاط التنفيذي للمنظمة ؛ فمثلاً في المستشفيات يُمثل الأطباء الطبقة المتميزة أو المُسيطرة علي تخطيط وتنفيذ العمل ، وكذلك المهندسين في المصانع ، ولكن في الجامعات ليست هناك كلية متميزة أو مسيطرة علي اتجاه التخطيط والعمليات التنفيذية (تعليمياً وبحثاً) في الكليات الأخرى ، أيضاً في داخل كل كلية لا يوجد قسم علمي مُسيطر علي اتجاهات التخطيط أو التنفيذ للعمليات التعليمية في الأقسام العلمية الأخرى إلا بالقدر الذي تتطلبه علاقات التنسيق بين الأقسام ؛ أي أن الجامعات والكليات تنظيمياً ماهي إلا مجموعات علمية أو جماعات مجزأة في شكل تخصصات رئيسية وفرعية لا يُسيطر أي منها علي الآخر ، وهذا يُؤكد مبدأ استقلالية الوحدات العلمية ، وبالتالي فالجامعات وما بداخلها من كليات ليست نسيجاً متماسكاً يري العالم من منظور واحد ، ولكنها تتكون من الداخل من مجموعات علمية مستقلة تسعى كل منها إلي المزيد من الاستقلال والنفوذ العلمي في مجال تخصصها .

(ب) ينتمي الأكاديميون – الذين تضمهم هذه الوحدات العلمية – إلي جهة علمية أو أكثر في مجال تخصصهم ، وإلي جانب انتمائهم إلي الوحدات العلمية في الكلية أو الجامعة التي يعملون فيها ، وكلما توافرت لهم الإمكانيات المادية سارعوا إلي الانضمام لمزيد من الجماعات العلمية العاملة في مجال تخصصهم العلمي سواء كانت منظمات علمية محلية أو إقليمية أو دولية ، حيث إن التزايد المستمر الذي يُلاحظ في هذه المنظمات العلمية المتخصصة بسبب ظهور تخصصات علمية جديدة بمرور الوقت .

(ج) تزداد خاصية التجزئة العلمية مع زيادة التخصصات الفرعية لأي حقل من حقول المعرفة ، ولا تُتيح التجزئة في المعرفة وامتدادها إلي تخصصات أعمق وأدق الفرصة لسيطرة نظام علي نظام آخر كما كان يحدث في الماضي ، عندما كانت تُسيطر كلية مثل الحقوق علي الجامعة ، وبالتالي أصبح من الصعب إيجاد نظام موحد للقيم حتى بالنسبة للمتخصصين في مجال معين " .

وفي هذا الصدد أشار (بيورتون *Burton* ، ١٩٨٣ ، ٣٦) إلي أن " الجامعات والكليات بما فيها من علماء في مختلف التخصصات تبدو كشبكة متراخية النسيج مكونة من علماء من مختلف التخصصات تربطهم روابط متراخية مما يستدعي ضرورة التوصل إلي وسائل للتكامل والتنسيق " .

كما أشار (أحمد عادل راشد ، ١٩٧٨ ، ٤٩) إلي أن " التعليم الجامعي بما يتضمنه من أقسام علمية يضطلع بدور قيادي - باعتباره أحد مؤسسات البحث العلمي - في تطوير العمل العلمي بما يخدم أهداف المجتمع في التقدم والنمو ، وباعتباره الوسيلة الفعّالة في حل المشكلات التي يُعاني منها العمل الاجتماعي والاقتصادي ويصنع أجيال من العلماء والباحثين ، ولما كانت الفعّالية هي نجاح المنظمة التعليمية في تحقيق أهدافها فإنه من الواجب التفرقة بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية ، حيث إن الأهداف الرسمية للمنظمة التعليمية تُعبر عن الأغراض العامة التي أنشئت المنظمة التعليمية من أجلها ، والتي غالباً ما يتضمنها مرسوم إنشائها ، ولكن الأهداف العملية تعطي فكرة عما تحاول المنظمة تحقيقه في الواقع العملي بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية لها ، وفي الجامعات يحدث تفاعل بين كافة المدخلات والمخرجات والتحويل - علاقة ديناميكية - ، كما أن الجامعة - باعتبارها نوعاً من الأنظمة المخططة - تسعى لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالبيئة ؛ أي أنها تمثّل نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع البيئة وتؤثر فيها ، ومن ناحية أخرى فالجامعة وأقسامها العلمية تُعتبر أنظمة حية تميل إلي التوافق والتكيف مع بيئتها ؛ بمعنى أن تكيف نفسها مع التغيرات في بيئتها حتى تُحافظ علي بقائها ، وكذلك التطورات التي تحدث في هذه البيئة المحيطة بها ، والتعرف علي التأثيرات التي تُحدثها في هذه البيئة للاستفادة منها في تكيف عملية التحويل ، وهذا ما يُعرف بعودة المعلومات من البيئة إلي النظام (التغذية الراجعة) والتي يحتاج إليها النظام عادةً حتى يحافظ علي توازنه من ناحية والتوازن بينه وبين القوي المحيطة به في البيئة ، ولهذا فإن فاعلية الجامعات كمنظمات تعليمية ومراكز للبحث العلمي ترتبط بمدى توافر أنواع المدخلات اللازمة التي يمكن أن تحصل عليها من البيئة المحيطة بها ، وكذلك كفاءتها في المقدرة التشغيلية اللازمة لتحويل هذه المدخلات إلي مخرجات بكفاءة عالية ، بحيث تتسم بالقبول من جانب البيئة المحيطة مع فرض أن هذه المخرجات تزداد درجة قبولها من البيئة كلما كانت تُساهم في حل

مشكلاتها المختلفة وتُمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة عن طريق أقسامها العلمية التي تُعد أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية للنظام المتكامل وهو الجامعة " .

كما أوضح (لوكاس *Lucas* ، ٢٠٠٠) أن معظم الكليات والجامعات تعمل علي تنظيم أقسامها وفقاً للنظام الأكاديمي ، حيث إن الأقسام العلمية تعكس تجمع العديد من الاتجاهات المتباينة لأعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات العلمية ، وأن الأنظمة المختلفة غالباً ما تكون متماسكة حيث إن القسم العلمي يحتوي علي العديد من التخصصات لذلك يختلف أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض في بعض المعارف ، ولكن التراث السيكلوجي يُؤكد علي أنه من أهم المهارات التي يجب أن تتوافر في رئيس القسم العلمي قدرته علي قيادة هذه الأوركسترا العلمية المتشعبة الاتجاهات .

ثالثاً الخصائص المُميزة للجامعات كمجتمع أكاديمي : -

أوضح (جون وروندنيلي *John & Rondnely* ، ١٩٩٤ ، ٢٤١) أن هناك خصائص معينة يتصف بها الأكاديمي في مجتمع الجامعة باعتباره عضو يعمل في مؤسسة أكاديمية هي : -

- (١) يسعى الأكاديمي دائماً إلي الاستقلال في العمل والحرية بعيداً عن الرقابة .
- (٢) للأكاديميين انتماءات متعددة ، إذ لديهم انتماء لتخصصهم العلمي ، وانتماء لقرنائهم في العمل ، وولاء للمنظمات التي يعملون فيها ، وولاء للجمعيات والنقابات العلمية التي تضم تخصصهم ، ويظهر تعدد الولاءات بوضوح من خلال الجهود التي تبذلها الأقسام العلمية المتخصصة والأكاديميون بتخصصاتهم العلمية المختلفة لكسب دعم وتأييد الجمعيات والمنظمات العلمية التي تُمول أبحاثهم ، إن تعدد الولاءات الداخلية والخارجية للأكاديمي تُثير حالة من الصراع بين الولاء للتخصص والولاء للمنظمة التي يعمل بها ، كما تُزيد من حدة الصراعات الداخلية في المنظمة الأكاديمية ، وتُضعف من تأثير ونفوذ الرئيس الأكاديمي بل في كثير من الأحيان تُحد من سلطته مما يُضعف من عملية التوحد والتكامل داخل الكلية .

(٣) يعيش الأكاديمي في حالة من الصراع والقلق .

(٤) يرفض الأكاديميون أن تُقيّم أعمالهم إلا من خلال قرنائهم في العلم والتخصص إذ يرون أنهم

وخدمهم القادرون أو المؤهلون لأن يُقيّموا أعمالهم وأداءهم ، ويعترضون علي تقييم أداءهم من خلال إداريين غير متخصصين حتى لو كانوا أعلي منهم في السلم الإداري وذلك استناداً إلي مبدأ التخصص العلمي .

(٥) إن تعدّد وتنوع ما يُطلَب من الأكاديمي يُقلل من مشاركته الإدارية ؛ حيث إن يوم الأكاديمي مشحون بمتطلبات متعددة ومتنوعة ، فبالإضافة إلي عملية التدريس ، يُطلَب منه مثلاً أن يُخطِّط لحضور مؤتمر ما ، أو يُنهي تقريراً فنياً مطلوب منه ، أو يعد الإجابات المطلوبة للمراسلات التي تصل إليه ، أو يجتمع مع أعضاء القسم أو مع بعض الطلاب ، كل هذا يجعله يُوزع وقته في أمور تكون علي حساب عمليتي التدريس والأبحاث .

(٦) يعمل الأكاديمي بهدف تحقيق الذات والمنافسة العلمية والحصول علي التفوق مما يجعله في حالة من التوتر والقلق علي وضعه العلمي والمهني حاضراً ومستقبلاً .

(٧) ارتفاع درجة التخصص تجعل الأكاديمي يُقصر اهتمامه علي ذاته العلمية ويُقاوم التدخل الإداري ، فهو يشعر أنه يفهم حقل تخصصه أكثر من غيره .

كما أوضح (بيوراجي وستيوارت *Burrage & Stewart* ، ١٩٩٠ ، ٣) أن هناك خصائص معينة يتصف بها الأكاديمي في مجتمع الجامعة باعتباره إنسان ، حيث إن المناخ الذي يعايشه الأكاديمي يُشكّل سلوكه الإنساني بالصفات التالية : —

(١) يُسيطر عليه شعور بأنه أعلي ، ويتكون لديه شعور عدائي ضد كل ما هو غير ثقافي أو ليس في الكتب .

(٢) لديه شعور بالخوف من كل نقد يُهدد مكانته العلمية التي اكتسبها بالبحث والكفاح .

(٣) لديه شعور بالكبر الذي يتولد من الانتصارات السهلة التي يُحقّقها في قاعة الدراسة ، حيث يتحاور ويتبادل الأفكار مع شباب أقل منه علماً وخبرة مما يُؤلّد لديه شعوراً بأن رجال الأعمال والسياسيين والإداريين من الممكن أن يكونوا أكثر نجاحاً منه في إدارة أعمالهم لو اتبعوا نفس أسلوبه .

(٤) يُطاردّه شعور بالغ بالتدريس في شكل توتر وقلق من الأشياء التي لم تتم أو الكتب التي لم يقرأها

أو المقالات التي لم يكتبها – إلى جانب الشعور بعدم الاكتمال في أي عمل يقوم به مما يُشكّل عليه ضغطاً عصبياً كبيراً .

(٥) مهارات القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات : –

أشارت (سلوى فتحي أحمد ، ١٩٩٨ ، ٣٢٧ – ٣٣١) إلى أن " القرارات التي يتخذها الإداري بمفرده في الكليات والجامعات قليلة جداً ، وأن أكثر القرارات التي يتخذها تكون بالمشاركة مع الأكاديمي ، كما أن دور الإداري لا ينتهي عند الوصول إلى قرار مشترك بينه وبين الأكاديمي ، وإنما يبدأ دوره قبل اتخاذ القرار ويستمر بعد اتخاذه ، إذ أن قبل اتخاذ القرار يكون الإداري مسؤولاً عن وصول المعلومات التي يحتاجها القرار إلى الجماعة الأكاديمية التي يشاركها اتخاذه في موعد يُمكنها من دراسة هذه المعلومات قبل الدخول في مناقشة ودراسة موضوع القرار ، وبعد التوصل إلى قرار يستمر دور الإداري ليتأكد من أن القرار يتماشى مع القواعد والأنظمة الإدارية والمالية ، كما أن امتداد دور الإداري بهذا الشكل (قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار) يحتاج إلى مهارات مميزة تساعد على تحقيق متطلبات الممارسة السليمة لدوره كمشارك للأكاديمي في عملية اتخاذ القرارات ، وهذه المهارات هي : –

١ – مهارة التعامل بحكمة وذكاء مع الأطراف التي يحقق لها القرار مزايا وكذلك الأطراف الخاسرة ؛ أي الأطراف التي تُضيق لها القرار أعباء ، أي أن الإداري يحاج إلى أن يعرف مسبقاً كيف يُؤثر القرار على أفراد القسم وعلى العمليات الجارية فيه وعلى أنسب الطرق لإقناع الأطراف الخاسرة بجدوى القرار .

٢ – بالنسبة للقرارات التي يتخذها بمفرده – وهي قليلة ولكنها حساسة بالنسبة للأكاديمي الذي لم يشارك فيها – عليه أن يكون مستعداً للدفاع عنها وتوضيح أسبابها ونتائجها وأن يكون ذو عزيمة ورغبة في اتخاذها ، ولا يستخدم أسلوب رفعها إلى المستويات الأعلى أو أي مستوي آخر إلا في حالة الضرورة حتى لا يفقد ثقة الأكاديمي فيه ، وذلك لأن تحمل الإداري للمسؤولية وتصديه لعملية اتخاذ القرارات التي عليه اتخاذها بمفرده تُشيع جواً من الثقة بينه وبين الأكاديمي .

٣ — أما بالنسبة للقرارات التي تكون بالاشتراك بينه وبين الأكاديمي ، فعليه أن يبتعد عن أية محاولة أو مناورة إدارية لإبعاد الأكاديميين أو تجاهلهم أو جعل مشاركتهم شكلية فحسب ، لأن أي محاولة خفية أو ظاهرة لإبعاد الأكاديميين عن القرارات التي يجب أن يُشاركوا فيها الإداري يترتب عليها نتائج سيئة بالنسبة لشعور الأكاديمي وعلاقته بالإداري ودرجة الثقة المتبادلة بينهما ، أما بالنسبة للمهارات اللازمة للقادة الأكاديميين ، فعادةً ما يحتل الأكاديميون في الجامعات المناصب الإدارية العليا ورئاسة المجالس واللجان العلمية وبمرور الوقت يتحولون — ولو جزئياً — من أكاديميين فقط إلي إداريين أكاديميين ، وقد يصبح الأكاديمي إدارياً بشكل كامل ، هذا وشغل المناصب الإدارية العليا في الجامعات يُمثل جانباً إيجابياً وخاصةً في إدارة الشؤون الأكاديمية ، ولكن المشكلة هي أن هؤلاء الأكاديميين الذين يحتلون مناصب إدارية لا يكون لديهم سوي قدر ضئيل من المهارات الإدارية اللازمة كي ينجحوا كإداريين كما أثبتوا وجودهم كأكاديميين ، حيث إن هذه المهارات تُكتسب من خلال أساليب التدريب المختلفة علي الإدارة الجامعية لأنه طالما كانت هناك ضغوطاً وصراعات ومتغيرات فإن المهارات المكتسبة بالتدريب مطلوبة أكثر من المهارات المكتسبة بالصدفة في اللجان أو في إدارة الأقسام العلمية .

وقد تتعدد مهارات الإدارة الجامعية التي يجب أن يكتسبها الأكاديمي الإداري بالتدريب ، ولكن هناك مهارة تحتاجها القيادة الأكاديمية في مجال المشاركة الأكاديمية وإدارة الصراع وهي مهارة فن التفاوض *Negotiation Skill* ، حيث إن هناك خطئان في التصور يقع فيهما كثير من الناس بخصوص إدراكهم لعملية التفاوض هما : —

(١) الاعتقاد بأن التفاوض هو نوع من التنافس والمبارزة ، وأنه يجب أن يكسب طرف ويخسر الطرف الآخر ، ولكن المفاوض الناجح هو الذي يبعث شعوراً لدي كل طرف من المفاوضين بأنه قد كسب ولو شيئاً ما ، وبما أن المفاوضات تتضمن نوعاً من المساومة حول موارد محدودة ، كما أن أي جماعة عمل يعتمد أفرادها علي الآخر في أداء عملها ، إذن المفاوض الناجح يستطيع أن يبعث شعوراً لدي الجميع بأنهم لا يستطيعوا أن يحققوا أهدافهم منفردين ، وإنما لا بد من المشاركة .

(٢) الاعتقاد بأن الهدف من المفاوضات هو التوصل إلي اتفاق علي أمر ما في حين أن المفاوضات الناجحة هي التي لا تنتج فقط – مجرد اتفاق – ولكن اتفاق يمكن أن يعمل بنجاح ذلك لأن التوصل إلي اتفاق أمر سهل ولكن الالتزام به أمر صعب والأصعب منه هو العمل به والقيام بتنفيذه خاصةً إذا كان هناك من يشعر بأنه هُزِمَ أو ظُلِمَ في هذا الاتفاق فإنه يحاول أن يتحلل من التزامات هذا الاتفاق ، ولذلك فإنه من المهم في المفاوضات أن يخرج كل طرف يشارك فيها وهو يشعر أنه كسب شيئاً ما كان يهدف إلي الحصول عليه .

هذا ، وفيما يلي بعض القواعد لنجاح عملية التفاوض وبالتالي احتواء الصراع في المنظمات الأكاديمية : –

- (١) تجنب تصعيد الصراع وذلك من خلال إتاحة الفرصة لجميع أطراف التفاوض المشاركة في المعلومات بمعنى أنه كلما زُودَ المتفاوضين بمعلومات أكثر عن موضوع التفاوض – وهذا يتطلب نظام اتصالات فعّال وقيادة مُدْرِبة – زادت احتمالات تغيير العلاقات بينهم إلي مزيد من التقارب وتوسيع مساحة التفاهم بينهم .
- (٢) التخلص من المواقف الصعبة وذلك بتغيير أسلوب التفاوض حسب قوة أو ضعف الطرف الآخر
- (٣) تعلم فن الاتصال الجيد وهذا يتوقف علي الصدق ، فكلما كان المُفاوض أكثر صدقاً كان الآخر أكثر استعداداً لتفهمه مع مراعاة الحذر من أية بوادر لتردي أسلوب الحوار .
- (٤) استخدام أسلوب إثارة التساؤلات عند الاعتراض وذلك لأن المُفاوض الناجح يستخدم هذا الأسلوب ، فمن خلال إثارة الأسئلة يحصل المُفاوض علي إجابات أكثر من كونه مُتحدِّثاً مُهاجِماً لأفكار الطرف الآخر ، وبالتالي يحدث تقارب في إدراكات أطراف التفاوض مما يُؤدِّد قديراً من الثقة والتعاون فيما بينهم .
- (٥) تجنب تقديم اقتراحات مضادة حيث إنه علي المُفاوض الناجح أن ينظر إلي موضوع التفاوض بمنظور أطراف التفاوض الأخرى " .

(٦) واقع بيئة اتخاذ القرار في الجامعات المصرية :-

أولاً أهمية دراسة بيئة اتخاذ القرار :-

أوضح (ويليام William ، ١٩٨٨) أن دراسة بيئة التنظيم *Organization Culture* في السنوات الأخيرة أصبحت محل اهتمام الدارسين والباحثين في مجال التنظيم ، ومن ثم في مجال عملية اتخاذ القرار ، وذلك علي أساس العلاقة العضوية بين التنظيم وعملية اتخاذ القرار ، حيث إن بيئة التنظيم هي البيئة التي تُمارَس في إطارها عملية اتخاذ القرار ، حيث إنها مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تُؤثر وتُتأثر بالتنظيم وبالتبعية تُؤثر علي عملية اتخاذ القرار ، فالعوامل الداخلية هي خلاصة تاريخ المنظمة وهي تتمثل في نظام القيم لدي العاملين والأهداف التي تسعى كل من المنظمة والعاملين فيها لتحقيقها والعمليات التي تجري في المنظمة ، أما العوامل الخارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تُشكل البيئة أو النظام الذي تعمل المنظمة في إطاره .

وقد تتلخص أهمية دراسة بيئة اتخاذ القرار فيما يلي :-

- ١- أصبحت عملية اتخاذ القرار - بصفة عامة وفي المنظمات الأكاديمية بصفة خاصة - أكثر تعقيداً ، وتواجهها العديد من الصعوبات منها تناقص الموارد (قلة الموارد) ، وقد تلعب دراسة وتحليل بيئة اتخاذ القرار دوراً هاماً في مساعدة القيادات الأكاديمية والإدارية في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة .
- ٢ - تساعد دراسة بيئة اتخاذ القرار القيادات الأكاديمية والإدارية علي مواجهة المشكلات والنتائج المترتبة علي الصراعات التي تُحيط بعملية اتخاذ القرار من خلال الوصول إلي أهداف مشتركة تُعبر عن احتياجات بيئة التنظيم .
- ٣ - تساعد دراسة بيئة التنظيم (اتخاذ القرار) في التعرف علي التناقضات ومناطق عدم الانسجام في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو في العمليات التي تجري فيها والذي قد يؤدي إلي إحداث توتر في المنظمة ، ومن ثم حدوث صراعات مؤكدة أو محتملة .
- ٤ - تساعد دراسة بيئة اتخاذ القرار علي اختيار أنسب الوسائل لتنفيذ القرار وبالتالي فهي

تُساهم إلى درجة كبيرة في إحداث وإدارة التغيير بكفاءة وفاعلية .

ثانياً المكونات الأساسية لبيئة المنظمات الأكاديمية : —

أشار (ديل *Dill* ، ١٩٨٣ ، ٣٠٢) إلى أن هناك أبعاد أساسية تتكون منها بيئة المنظمات

الأكاديمية هي : —

(أ) **البيئة *Environment*** ، حيث يُقصد بالبيئة هنا البيئة الخارجية ، فهي تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في إحداث عملية التغيير في البيئة الداخلية للمنظمات الأكاديمية ، ومن أهم مجالات التغيير التي تفرضها البيئة الخارجية على بيئة المنظمات الأكاديمية هو حتمية إجراء تغيير في برامجها الدراسية لتتماشي مع إمكانيات واحتياجات البيئة الخارجية .

(ب) **الهدف أو الرسالة *Mission*** ، حيث يُقصد بالهدف أو الرسالة الوظيفة التي تُؤديها المنظمات الأكاديمية باعتبار أن من أهم وظائفها الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة التي تعتبر العامل الأساسي للمنظمات الأكاديمية .

(ج) **المعلومات *Informations*** ، حيث تعتبر المعلومات من أهم عناصر بيئة المنظمات

الأكاديمية فهي تحتوي على : —

(١) نظام المشاركة في المعلومات ويعني أن بيئة المنظمة الأكاديمية يجب أن تُبنى على نظام اتصال قادر على تزويد كل فرد فيها بالمعلومات — التي يجب أن تصله — ليتمكن من اتخاذ القرار أو حل المشكلات .

(٢) مناقشة المعلومات ويعني أن وظيفة نظام الاتصال في المنظمات الأكاديمية ليست مجرد المشاركة في المعلومات ، وإنما يجب أن تمتد إلى توفير وسائل الاتصال التي تساعد على مناقشة هذه المعلومات وما تتضمنه من أفكار كأساس للمشاركة في عملية اتخاذ القرار .

(د) **القيادة *Leadership*** ، حيث تعتبر القيادة أحد مكونات المنظمات الأكاديمية لذلك يجب أن

تقوم على أساس اختيار قيادات على دراية بأساليب الاتصال والاستخدام الأمثل لعنصر الوقت والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات .

(هـ) الإستراتيجية Strategy ، حيث تعتبر استراتيجية المنظمات الأكاديمية لها دوراً كبيراً في إحداث التغيير في بيئة اتخاذ القرارات ، فهي تُوضع وتُصمَّم من خلال الحوار والمناقشة والتفاعل بين كل العناصر المكونة للمنظمة الأكاديمية .

ثالثاً البيئة الخارجية لعملية اتخاذ القرار في الجامعات المصرية : -

(أ) آلية صناعة سياسة التعليم الجامعي في مصر : -

أوضح (رمضان أحمد عيد ، ١٩٩٢ ، ٢١١) أن " سياسة التعليم الجامعي هي عملية اختيار وتحديد للأهداف الهامة للتعليم الجامعي ورسم إطار العمل والأداء ، فإنها توجه عملية اتخاذ القرار في الكليات والجامعات وتحديد مسار تنفيذ سياسة التعليم الجامعي .

وقد تتضح أهمية دراسة آليات صناعة سياسة التعليم الجامعي في مصر كمؤثرٍ علي عملية

اتخاذ القرار في الجامعات ومن ثم علي المشاركة والصراعات الداخلية من خلال ما يلي : -

(١) التعرف علي نوعية ومدى اعتماد الجامعات المصرية علي بيئتها حيث إن عمل التنظيم

وفاعليته يتوقفان علي استمرار حصوله علي موارده ومدخلاته من البيئة المحيطة .

(٢) كشف أنواع الضغوط البيئية التي تتعرض لها الجامعات المصرية .

(٣) التعرف علي الدور السياسي في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات .

(٤) التعرف علي درجة البيروقراطية داخل الجامعات والتغيرات التي تطرأ عليها وتأثيرها علي

عملية اتخاذ القرارات " .

(ب) درجة استقلال الجامعات : -

أشار (جمال محمد أبو الوفا ، ١٩٩٠ ، ٢٨٧) إلي أن " استقلال الجامعة لا يعني انعزالها

عن المجتمع الذي نعيش فيه ، ولكنه يعني حقها في الإشراف علي شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية ، والحد من تدخل أي جهة خارج التنظيم الجامعي في شئونها الإدارية .

وبهذا ، فإن استقلال الجامعات له ثلاثة أبعاد هي : -

(١) الاستقلال الأكاديمي حيث إنه قدرة أعضاء المؤسسة الأكاديمية علي اتخاذ قرارات واضحة ومُحددة

لرسم السياسة العامة للمؤسسة دون التأثير المباشر بالضغوط السياسية والاجتماعية التي تُؤثر علي القرارات ذات الطابع الفني ، وبهذا فإن الاستقلال الأكاديمي يُعتبر مؤشر حقيقي لمدي رسوخ المنهج الديموقراطي في أي مجتمع من المجتمعات ، إذ أن غياب الاستقلالية يعني بالضرورة غياب الديموقراطية ، حيث إن الكليات لا تمتلك الصلاحية الكاملة في تغيير المقررات الدراسية وحرية التعاقد علي إجراء البحوث ، مما جعل لجان تطوير التعليم تُطالب بتوفير هذه الحرية لمجالس الكليات والأقسام العلمية ، كما أن لجان المجلس الأعلى للجامعات تُفرض علي الجامعة رقابة علمية ، ومن تمّ فهناك شك في مدي كفاية الإمكانيات المتاحة للجامعة لوضع مناهجها الدراسية وتطويرها بحرية تامة إلي جانب ذلك هناك شك في أن الجامعات المصرية تمتلك الحرية الكافية للتعبير عن رأيها .

(٢) الاستقلال الإداري حيث إنه في واقع الأمر ، ورغم استقلال الجامعات المصرية قانوناً ، إلا أنها تخضع لأنواع من القيود تنتقص من استقلالها وتشل حركتها في عملية اتخاذ القرار ، ونتيجة لهذه القيود تجد القيادات الجامعية نفسها عاجزة عن اتخاذ الكثير من القرارات التي هي من صميم اختصاصاتها وتخصصها مما يُشعرُها بالعجز .

(٣) الاستقلال المالي حيث إنه يتم ربط الاعتمادات المالية المخصصة للأنشطة الجامعية بميزانية الدولة أدي ذلك إلي إضعاف قدرة الرئاسات الجامعية علي اتخاذ قرارات لزيادتها ، كما أن الحكومة تتولى من خلال وزارة التعليم العالي دراسة احتياجات الجامعات ومن ثمّ تخصيص الاعتمادات المالية في ميزانيتها في حدود الإمكانيات المتاحة علي أن تُحدد لها الأبواب التي تصرف منها هذه الاعتمادات أدي ذلك إلي تقييد حرية الجامعة وعدم قدرة قياداتها علي اتخاذ قرارات متعلقة بالنقل من باب إلي باب وقد اقتصرت سلطاتها علي نقل الاعتمادات من بند إلي بند داخل الباب الواحد " .

(ج) مركزية القوانين المنظمة للجامعات : -

أوضحت (نادية محمد عبد المنعم ، ١٩٩١ ، ٣١٦) أن " مركزية القوانين المنظمة

للجامعات تتمثل فيما يلي : -

(١) يُحدِّد قانون تنظيم الجامعات من حريتها في ممارسة أنشطتها مثل القوانين المنظمة للقبول وشروط قواعد القيد في الجامعات وقواعد ونظم الامتحانات وتعديل لوائح الكليات .

(٢) القوانين المتبعة في الجهاز الحكومي لا تتناسب مع طبيعة العمل في الجامعات كمنظمات أكاديمية لها فلسفتها وأسلوبها .

(٣) هناك نصوص بقانون الجامعات تعطي اختصاصات للمجلس الأعلى للجامعات لا يجب أن تكون من اختصاصه ، وتُتيح له الفرصة في التدخل في السلطة التنفيذية للجامعات ، مما يُحدِّد من استقلال الجامعة في اتخاذ القرارات .

(٤) علي الرغم من أن قانون الجامعات المصرية يمنح الجامعات الشخصية الاعتبارية ويجعلها شخصية إدارية مستقلة علي أساس أسلوب اللامركزية الإدارية في التنظيم ، ولكنه لا يمنح الجامعات المصرية حرية العمل في مباشرة الاختصاصات التي تقررت لها علي غرار ما هو مُتَّبَع في إدارة الهيئات العامة ، فالجامعات المصرية تخضع لسلطة المجلس الأعلى للجامعات مما يُحجِّم قدرتها علي اتخاذ القرارات ويُقلِّل من صلاحياتها " .

(د) الضغوط والتدخلات الخارجية : -

أشار (رمضان أحمد عيد ، ١٩٩٢ ، ٢١٢) إلي أن " صانعي سياسة التعليم الجامعي

يتعرضون لضغوط خارجية سياسية انعكاس للضغوط الاقتصادية والاجتماعية ، حيث إن تأثير تلك الضغوط يظهر بشكل واضح علي نظام التعليم الجامعي في مصر .

هذا ، وقد تتعرض الجامعات المصرية لبعض الضغوط الخارجية منها : -

١ - الجامعات تتعرض للتدخل والتوجيه المباشر من قبل المجلس الأعلى للجامعات كسلطة

فوقية ، مما ينتقص من استقلالها الذاتي ويُقيد حركتها ، وبهذا فإن مهمة المجلس الأعلى

للجامعات يتدخل في نطاق اختصاصات الإدارة الداخلية في الجامعات .

٢ - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يتدخل فيما يتعلق بالهيكل التنظيمية والإدارية في الجامعات ، رغم أن الاستقلال الإداري للجامعات المصرية يجب أن يمتد ليشمل جوانب متعددة يأتي في مقدمتها إطلاق يدها في وضع الهيكل التنظيمي والإداري المناسب لها حسب أوضاعها وظروفها ورؤيتها .

٣ - رغم أن الجامعات مؤسسات عامة فإنها تخضع لأجهزة رقابية من الخارج مما يعوق حرية الجامعات في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونها الداخلية " .

رابعاً البيئة الداخلية لعملية اتخاذ القرارات في الجامعات المصرية :-

أوضحت (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨ ، ٢٦٦ - ٢٨٥) أن الهدف من دراسة البيئة الداخلية لعملية اتخاذ القرارات في الجامعات المصرية هو التعرف علي العوامل المؤثرة علي آلية عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعات والكليات المصرية ، والتي من خلالها يمكن التعرف علي درجة الكفاءة الداخلية للنظام الجامعي ، بمعني مدي توافر خصائص البيئة الأكاديمية التي تزود المنظمة الأكاديمية بالقدرة علي تسيير شئونها الأكاديمية والإدارية من خلال مشاركة أكاديمية ذات تأثير فعّال علي اتجاه ومسار عملية اتخاذ القرارات فيها ، لأنه لا يمكن أن تحترم أو تستجيب أية جهة خارجية لطلب الجامعات من الاستقلال الذي يُعد مطلباً هاماً لتدعيم المشاركة إذا لم تُثبت الجامعة من خلال أقسامها العلمية ولجانها وجهازها الإداري وقياداتها الأكاديمية والإدارية قدرتها علي ممارسة هذا الاستقلال واتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية من خلال مشاركة أكاديمية حقيقية وجادة وملتزمة .

هذا ، ومن أهم عناصر البيئة الداخلية لعملية اتخاذ القرارات في الجامعات المصرية ما يلي :-

(١) عدم تلاؤم المناخ التنظيمي للجامعات المصرية مع متطلبات البيئة الأكاديمية في اتخاذ القرار ، حيث إن الوضع التنظيمي يُحدد المواصفات والمعايير والأسس التي عن طريقها يتم اتخاذ القرار ، ومن ثمّ فالتنظيم يُقرر مقدار جرعة المركزية واللامركزية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، كما أنه يُحدد درجة الاستقلالية وحرية الحركة في اتخاذ القرارات ، وما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلي الأهداف المنشودة .

(٢) عدم استقلالية وضعف أجهزة اتخاذ القرار الخاصة بالأكاديميين ، حيث إن مشاركة الأكاديميين

في عملية اتخاذ القرارات كجماعة أكاديمية تتم من خلال : -

(أ) **الناحية الرسمية** : - أي التي نص عليها القانون وتتمثل في دور الأكاديميين كمشاركين في

عملية اتخاذ القرار في المجالس الجامعية (مجلس القسم ، مجلس الكلية ، مجلس الجامعة) واللجان العلمية والإدارية داخل الجامعة .

(ب) **الناحية غير الرسمية** : - أي التي لم ينص عليها القانون ولكنها تُمثل أدوات ضغط علي

صانعي السياسة ، وبالتالي تُعتبر مجالاً لممارسة النفوذ الأكاديمي غير الرسمي علي عملية اتخاذ القرار ، وهذه المنظمات غير الرسمية تتمثل أساساً في نوادي أعضاء هيئة التدريس واتحاد الطلاب وال نقابات ، ولكن من حيث الأجهزة الرسمية وهي المجالس الجامعية فلا يمكن أن تقوم الجامعة بوظيفتها كاملة إلا إذا توافر لها شرطين هما : - الاستقلالية والديموقراطية علي أساس أن ديموقراطية المجالس الجامعية تقوم علي مبدأ المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار ، وكلما أثبتت المجالس الجامعية قدرتها علي الإدارة الداخلية وعلي اتخاذ القرارات الداخلية علي أساس من العدالة والموضوعية كلما زادت ثقة الدولة في قدرتها علي تحمل وممارسة تبعات الاستقلال الذي تُطالب به الجامعات .

هذا ، وقد يُلاحظ علي إدارة المجالس الجامعية أن : -

١- قرارات المجالس الجامعية في الجامعات المصرية (مجلس القسم ، مجلس الكلية ، مجلس الجامعة)

وإن كان معظمها واقعياً أو قريباً من الموضوعية ويتوخي الدقة إلا أنه يعترى بعضها الضعف والقصور نتيجة التعارض فيما بينها .

٢ - المجالس الجامعية في الجامعات المصرية ، وإن كانت تهتم بكافة الأمور التي تخص الجهاز الإداري الأكاديمي - إلا أنها تهمل ما يُقدمه العاملون من آراء ومقترحات .

٣ - القانون يضع قيوداً علي القرارات التي يجب أن تتخذها القيادات الأكاديمية للمجالس الجامعية

حيث إنه يشل حركتها في عملية اتخاذ القرار فمن حق مجلس الجامعة إلغاء القرارات الصادرة من مجالس كليات الجامعة إذا كانت مخالفة للوائح والقوانين ، كما أن القانون يسلبها الكثير من اختصاصاتها العلمية الأصيلة ويضعها في أيدي غير المختصين ؛ فعلي مستوى القسم نجد أن ترقية المعيد أو المدرس المساعد هي عملية علمية ، وبما أن القسم العلمي هو الوحدة العلمية الأولى

للجامعة ، فإن مجلس القسم يمكن أن يتولى مهمة اللجنة العلمية بالنسبة للمتقدمين لشغل وظيفة مدرس ، ومع ذلك فإن تقرير المجلس لا بد أن يُعرض علي مجلس الكلية ثم مجلس الجامعة رغم أنه قد لا يكون في أي منهما عضو في التخصص المراد ترقيته ، ولكن بالرغم من أن القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية الأساسية في الهيكل التنظيمي للجامعات ويمارس سلطاته واختصاصاته الأساسية من خلال مجلس القسم ، إلا أن القسم العلمي لا يمتلك من اختصاصاته سوي الطابع التنفيذي أما باقي الاختصاصات ذات طابع استشاري (اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس ، اقتراح توزيع المحاضرات ، اقتراح تعيين المدرسين المساعدين ، اقتراح منح المكافآت ، اقتراح تعيين المشرفين علي الرسائل) ومن هذه الاختصاصات يتضح حجم المركزية التي تُمارسها وتُفرضها الكلية علي الأقسام العلمية ومدي تدخل الكلية في أدق تفاصيل عمل الأقسام العلمية .

(٣) تضاؤل الحرية الأكاديمية حيث إن الاستقلال الأكاديمي يعني قدرة أعضاء المؤسسة الأكاديمية علي اتخاذ قرارات واضحة ومحددة في رسم السياسة العامة لمؤسسة دون الاهتمام بتلك الضغوط السياسية والاجتماعية التي تُؤثر علي القرارات ذات الطابع الأعلى ، حيث إن الاستقلال الأكاديمي يعني حرية الأعضاء في البناء الهيكلي للمؤسسة واختيار أعضاء المؤسسة ووضع الأسس والمعايير ، ووضع اللوائح وتنفيذها ، ومراقبة اللوائح وتنفيذها ، وتوزيع صلاحيات الأقسام العلمية ، وتحديد مسؤولية الأفراد ، والدفاع عن حقوق المؤسسة وتمثيل المؤسسة ، أما الحرية الأكاديمية تعني حرية البحث والتدريس وأن تتوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك ، وأن يُزود الباحث بما يلزمه من معلومات إلي جانب حمايته اجتماعياً ووظيفياً مما قد يتعرض له من جراء قيامه ببحوثه ، ولا يمكن أن يتحقق استقلال الجامعة بدون ممارسة الديمقراطية في القضايا الأكاديمية خاصة وأن الاستقلال الأكاديمي ضمان لحرية القرار ولابتعاده عن المصالح السياسية والاجتماعية لبعض الفئات .

(٤) تدهور التقاليد والقيم الجامعية وخاصةً تلك التي يجب أن تحكُم عملية المشاركة الأكاديمية حيث إن الممارسة السليمة والفعّالة للمشاركة الأكاديمية لا تعتمد فقط علي النواحي التنظيمية والإدارية وإنما تحتاج إلي جانب ذلك إلي علاقات أكاديمية قائمة علي أساس احترام التقاليد الجامعية في النقاش والحوار والخلاف في الرأي والموضوعية في عرض المقترحات والإصغاء إلي وجهات

النظر الأخرى وعدم التعصب للرأي والعدالة ، كل هذه التقاليد الجامعية تساعد علي تهيئة مناخ ايجابي للمشاركة الأكاديمية وتقوي من فاعلية دور أجهزة الدولة في اتخاذ القرار .

(٥) سوء العلاقات الإنسانية في الجامعات المصرية ، حيث إن الخصائص المميزة للعلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً إما في خلق وتوسيع دائرة الصراع أو احتوائه والتخفيف من آثاره وتحويله إلي طاقة ايجابية تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها ، وتأثير هذه العلاقات الإنسانية يزداد أهمية في المنظمات التي يسودها الأعمال الفكرية والذهنية حيث تحتاج إلي علاقات إنسانية سوية .

ومن مظاهر سوء العلاقات الإنسانية في الجامعات المصرية ما يلي : —

١ — الفردية حيث إنه غالباً ما يعزف كثير من الأكاديميين عن التعاون فيما بينهم إما اعتزازاً أو ترفعاً أو لخلافات فردية ، وقد ينحو هؤلاء الأكاديميين نحو العمل علي انفراد وخاصةً في مجال البحوث الأمر الذي يؤدي إلي الفردية والانعزالية وغياب روح الفريق والعمل الجماعي للمنظمة مما يضع العراقيل في طريق المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات .

٢ — التحكم أو التسلط حيث إن بعض الأكاديميين يلجئون إلي فرض الرأي علي الآخرين ومما يساعد علي تفشي هذه الظاهرة تمتع الأكاديميين بسلطة التقدير خاصةً في المسائل العلمية والتكنولوجية والفنية وهذا يُعتبر من أهم أساليب الهدم .

٣ — التعالي حيث يتعالي بعض أفراد المجتمع الأكاديمي وخاصةً من يتمتعون منهم بندرة نسبية في سوق العمل ويتغلغل لديهم الاعتقاد بأنهم من الصفوة المُختارة ويتصرفون بُناءً علي هذا ويتصرفون بكبرياء ويمشون في استعلاء وينتظرون من الجميع أن يعاملونهم معاملة قائمة علي الرهبة والتقديس ، مما يؤدي إلي غرس شعور بالنفور والتباعد وانسداد قنوات الاتصال .

٤ — الشعور بالنقص حيث يظهر ذلك الشعور في المجتمع الأكاديمي بين أعضاء الأجهزة الإدارية نتيجة المركز المتميز والامتيازات التي تتمتع بها الأجهزة الأكاديمية بحكم عملها وعلمها وهذا يؤدي إلي زيادة شعور الهيئة الإدارية بالخجل والانزواء والحقد مما يدفعهم إلي تعطيل الأعمال الأكاديمية .

سابعاً : - الأقسام العلمية

مقدمة : -

أشار (موسيس *Moses* ، ١٩٨٥ ، ٣٣٨) إلى أن الأقسام العلمية في الجامعات تُعتبر الوحدة التنظيمية الأساسية فيها ، والتي يعزي إليها الدور الرئيسي في تحقيق رسالتها ، إذ أنها تقوم بنشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها ، ويتمثل ذلك علي التوالي في التدريس والتدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، ولهذا فإن الأقسام العلمية هي وحدات تنظيمية تقوم بالدور الأكبر في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها ، وهي مهمات متكاملة يُتم بعضها البعض ، وبينها تداخلٌ إلي حد كبير .

كما أن الجامعة هي التي تُهيئ البيئة المناسبة لمواصلة التقدم والنجاح في التدريس والبحث وجعلهما مُمكنين ، فهي التي تُمول البحث ، إما عن طريق تمويلها للباحثين أو تقديم التسهيلات لهم للقيام بإجراء البحوث المختلفة مع إعطائهم استقلالية اختيارها ، وغالباً ما يتم الاختيار في مجالات التدريس والبناء التنظيمي المُتمثل في القسم العلمي ، والذي يضم مجموعة من الدارسين وأعضاء هيئة التدريس والباحثين الذين لديهم اهتمامات خاصة في ميدان علمي معين في موقف يكون فيه الطموح والتحدي الفكري من الممكن أن يُمارساً دون عوائق .

(١) أهمية الأقسام العلمية : -

أوضح (سيف الإسلام علي مطر ، ١٩٨٧ ، ١٤٥) أن " الأقسام العلمية ظهرت نتيجة لنمو المعرفة المتخصصة ، وظهور فروع أخري جديدة لتلك المعرفة ، وانتشار روح البحث العلمي ، والاعتقاد في الدراسات المُنظمة المتراكمة بأنها أسلوب أساسي لتوسيع آفاق المعرفة ، وكذلك لتزايد أعداد الطلبة ، وعدم قدرة الجامعة كإدارة مركزية علي فعل شيء من اختيار الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، وعمل المناهج وتطويرها فقد ظهرت الأقسام العلمية كضرورة فكرية ، ووحدة إدارية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمناهج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، تلك القرارات التي أصبح من الصعب أن تتخذ في الإدارة الجامعية بكفاية ودقة ، حيث إن القسم العلمي اليوم هو رافد لفرع المعرفة المتخصص في الجامعة ، كما أنه وحدة إدارية تؤدي رسالة الجامعة والمهام المطلوبة التي تُؤديها من تدريس وبحث

وخدمة مجتمع . وعموماً ، تُعتبر الأقسام العلمية حلقة الوصل الأساسية بين مؤسسات التعليم العالي وفروع المعرفة ، وهي التي تربط العلماء والدارسين وأعضاء هيئة التدريس في مجموعة مُنظمة ، وتقوم بدور مُحدد في مجال معين من مجالات المعرفة وميادينها ، وتضم الأفراد الذين يعتبرون مشاركين في نقل المعرفة وتمييتها .

هذا ، وتنطلق أهمية الأقسام العلمية أيضاً من أهمية موقع رؤساء مجالسها لأنهم يُمثلون مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها ، والجامعات عبارة عن اتحاد بين أجزاء مستقلة كل منها بهوية معينة واستقلالها ، وهذه الأجزاء هي الأقسام العلمية ، وأن قوتها ونجاحها في أداء مهامها يُظهر نجاح الجامعة واستمراريتها في البقاء ، حيث إن الأقسام العلمية تُمثل بالنسبة إلي الإداريين في الجامعة وحدة تعليمية أساسية ، وبالنسبة للطلبة وحدات تعليمية لدراسة تخصص معين والإعداد لمهنة معينة ، وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس سُلماً وظيفياً علمياً ومكاناً للبحث والتنمية المعرفية ، بالإضافة إلي ذلك فالأقسام العلمية هي القوي المؤثرة والفعالة في تحديد مكانة الجامعة ، وفي معظم الأحيان تُمثل الأقسام العلمية مصدراً من مصادر تمويل الجامعة وذلك عن طريق المنح والهبات والعقود التي تأتي إلي الأقسام للاستخدام في بحث معين " .

وفي هذا الصدد أشارت (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨ ، ١٢٠ - ١٢٨) إلي أن القسم العلمي يُعتبر الوحدة التنفيذية الرئيسية التي تتولى عملية التخطيط والإدارة للعملية التعليمية سواء من ناحية التدريس أو الأبحاث أو ما يُقدّم من خدمات علمية للمجتمع ، حيث يضم مجموعة من المتخصصين في حقل علمي معين ، لهم مهاراتهم الخاصة في استخدام معارفهم ، وقد يتوقع القسم من أعضائه أن تكون لهم مبادراتهم وإسهاماتهم في تخطيط وإدارة العملية التعليمية ، فقد يُعتبر القسم العلمي *The Academic Department* الوحدة الإدارية الأساسية في الكلية ، وقد يُمثل مجتمعاً أكاديمياً أعضاؤه مستقلون نسبياً ومسئولون عن التعليم والأبحاث في نطاق تخصص معين من المعرفة ، كما أن الأقسام العلمية يقع علي عاتقها المسؤولية الكبرى في أداء العمل الرئيسي في الجامعة ، وأن أعضاء القسم العلمي يُمارسون نفوذاً واسعاً علي القرارات التي تُتخذ وخاصةً قرارات الشؤون الأكاديمية من ناحية محتويات البرامج الدراسية ، ومن يقوم بالتدريس ، ومتطلبات التخصص ، ومتطلبات القبول سواء في مرحلة البكالوريوس

أو الليسانس أو الدراسات العليا ، ولكن بالرغم من ذلك فإن الأقسام العلمية تُواجه العديد من السلبات منها أنها تفتقر إلي عنصر التخطيط في أداء عملها مما يعوق الجامعة ككل عن تحقيق أهدافها ، حيث يعترى الأقسام العلمية في كثير من الأحيان الجمود الذي يقف حجر عثرة في وجه إحداث التغيير فيها ، والتمادي في التخصص يعوق تبادل الأفكار بين الوحدات العلمية المختلفة .

- ولكن بالرغم من الانتقادات التي وُجّهت للأقسام العلمية فقد تُبرز أهميتها من خلال النقاط التالية:
١. يُعتَبَر القسم العلمي البيئة المناسبة لتطوير وتنمية ونقل المعرفة باعتباره مجتمع متخصصين وعلماء *Community Of Scholars* ، وباعتباره أنسب بيئة تتماشى مع نوعية التفاعلات التي تتم بين أعضائه .
 ٢. يُعتَبَر القسم العلمي أكثر كفاءة وفعّالية في تعامل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض أو مع كلياتهم أو جامعاتهم من تعاملهم منفردين .
 ٣. يلعب القسم العلمي دوراً رئيسياً في تحديد شروط الاختيار لعضو هيئة التدريس وعمليات تكيفه وتقييمه ، لأن الطريقة العلمية والمناسبة لتقييم عضو هيئة التدريس تتم بشكل أساسي من خلال النظام الذي ينتمي إليه حيث إن القسم العلمي يقوم بوضع النظام السليم والمعايير المناسبة لهاتين العمليتين .

كما أوضح (محمد عبد السلام حامد ، ١٩٩٩ ، ٣٢٤) أن " البناء التنظيمي الجامعي يعتمد علي القسم العلمي حيث يري البعض أن القسم العلمي هو وحدة البناء التنظيمي للجامعة فإذا قامت هذه الوحدة بكل وظائفها المنوطة بها ستكون أساساً صالحاً لبقية البناء التنظيمي للجامعة ، فأى قرار يصدر من قمة التنظيم الجامعي (مجلس الجامعة) يجب أن يذهب في النهاية إلي القسم ، كما أن القسم منوط بتنفيذ أي قرار يصدره مجلس الجامعة ، فهو النواة لتطوير وتجديد الجامعة ، فهو المسئول عن تجديد المعرفة واستشراق المستقبل كل في تخصصه ، فهو نقطة البداية والنهاية في التعليم الجامعي " .

وفي هذا الصدد أشار (سيجرين وآخرون . *Seagren et al* ، ١٩٩٣ ، ٢) إلى أنه بغض النظر عن إصلاح القسم العلمي فإن بناء القسم العلمي يتكون من وحدة علمية مكونة من أعضاء هيئة التدريس كمعاونين والعاملين بالكلية ، لذلك فإن القسم العلمي يُعتبر البيت والملاذ الآمن للطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية والذين يرتبطون به كل فيما يلائمه في تخصصه .

كما أوضح (ايوستين *Austin* ، ١٩٩٤ ، ٥١) أن الأقسام العلمية تتشابه مع كافة الوحدات الإدارية الأخرى في المعايير والقيم والأنماط السلوكية والأهداف والأنماط القيادية لرئيس القسم العلمي والبيئة المادية والخصائص التي تميز الطلبة والكلية والعلاقة بين القسم العلمي أو أي وحدة إدارية أخرى والإدارة العامة حيث إن كل هذه العوامل تلعب دوراً هاماً في ثقافة القسم العلمي .

(٢) وظائف الأقسام العلمية :-

أشار (عادل عوض ، ١٩٩٣ ، ٢٠ - ٢٥) إلى أن وظائف الأقسام العلمية هي :-

(أ) التدريس في المرحلة الجامعية :-

إن للأقسام العلمية سلطة ومسئولية كاملة علي الدراسة الجامعية لأي فرع من فروع المعرفة ، وقد تضع مؤسسة الجامعة حدوداً تتعلق بعدد الطلبة وعدد الساعات التدريسية بعد أن يتم مناقشتها مع رؤساء مجالس الأقسام التي تزود الطلبة بالمعرفة والمهارات وتُشكّل لديهم القيم والاتجاهات المتعلقة بمجال المعرفة ، كما أنها تُسلح طلابها بالتوجيهات التي تقودهم في حياتهم العلمية تدريجياً وبحثاً إلى جانب أسلوب التفكير وذلك عن طريق تدريسهم للتخصص أو إعدادهم للمهنة التي يُريدونها ، كما أن هناك وظيفة أخرى متعلقة باختيار الطلبة للالتحاق بقسم معين من أجل الدراسة ، ولكن هذه المهمة تتعلق بالدراسات العليا أكثر من الدراسة الجامعية ، حيث إن الأقسام العلمية تُقرّر الطلبة عند تقدّمهم لامتحانات تجريبها لهم أو عن طريق المقابلات الشخصية أحياناً وبناء عليه تُقرّر تلك الأقسام قبولهم ، وتُعد سياسة قبول الطلبة واختيارهم من الوظائف الهامة بالرغم من أنها تختلف وفقاً لمعايير متعددة فقد يقبل قسم مجموعة كبيرة لأسباب معينة ، وقد يختار قسم آخر بطريقة أكثر دقة .

(ب) اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم : -

إن عملية اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم تُعد في غاية الأهمية لأن هؤلاء الطلبة سيتقدمون في فروع المعرفة إلي مستويات أكثر تقدماً ، حيث إن معظمهم سوف يكونوا باحثين أو أعضاء هيئة تدريس ، فهم الذين سيساهمون في تحقيق أهداف مؤسسة الجامعة وإعداد الجيل القادم من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في المستقبل ، كما أن مفتاح تطوير الدراسات العليا هو مفتاح تطوير التعليم العالي بصفة عامة وذلك للعلاقة الوثيقة بين الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والبحث العلمي ، إذ أن الدراسات العليا عملية تربوية متكاملة هدفها تنمية الإنسان فكراً ومهاراً واتجاهاً ومساعدته لتحقيق ذاته المُبدعة ، كما أن القسم العلمي يعمل علي مساعدة الطلبة علي اكتساب الكفاية في موضوعاتهم والقدرة علي الممارسة والمشاركة في المستوي العالي من التدريس والبحث إلي جانب تنمية قدراتهم لعمل مُبدع أصيل ، إذ أن الأصالة والإبداع يُعدان جزء من وظيفة الطالب وقدراته ومهاراته ونوعية عقله ، والتي يُمكن استثمارها من خلال علاقة الأستاذ بالطالب في القسم العلمي .

(ج) البحث العلمي : -

إن البحث العلمي يُفجر المعرفة الإنسانية ويُنميها ويُثري مادة التدريس ، وقد تقوم الأقسام العلمية بالجزء الأكبر في هذا المضمار عن طريق تدريب الباحثين علي عمليات البحث العلمي وأساليبه ، كما أن الأقسام العلمية تنتظر إلي إنتاجية الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار ، حيث إن الإنتاجية تُؤثر في الناحية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وسمعة الأقسام وشهرتها ، وقد تتعكس علي سمعة الجامعة بشكل عام ، فالأقسام العلمية هي التي تُمثل فروع الدراسة المختلفة وقد تمتلك احتكار الخبرة في ميدان معين ، وبالتالي فإن وضعها يُؤثر في اتجاه البحوث واختيارها وفي التدريب وتنوعه واختيار أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم وسمعة القسم بوجه عام ، وتكمن الخبرة والمعرفة المتخصصة في الدراسات العليا والبحوث ، ولا تكون في الدراسة الجامعية الأولى التي تهتم بتقديم الحقائق والمفاهيم والتي غالباً لا تصل إلي درجة التعمق .

(د) خدمة المجتمع : -

إن كل ما تقوم به الأقسام العلمية يقع تحت خدمة المجتمع المباشرة وغير المباشرة ، حيث إن جهد الأقسام العلمية وعملها يخرج إلي المجتمع الذي تنتمي إليه ، إذ أن المشاركة في مشروعات المجتمع والاستجابة لحاجات البيئة وخدماتها وتوجيه البحوث لمواجهة متطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومعالجة قضاياها وتناول مشكلات المجتمع وتحليلها إن ذلك كله يُشكل جزءاً هاماً من وظيفة القسم العلمي ، وتؤدي المشاركة في المشروعات التي تحدث خارج الحرم الجامعي إلي تنمية المهارات المرتبطة بالوظيفة العادية بعد التخرج ، ومع هذا فإن فروع المعرفة الرئيسية التي تقوم الأقسام بخدمتها ستبقي الأساس ، وسيحدث ربط للمشكلات بفرع المعرفة الذي يُركز عليه القسم العلمي ، إلي جانب البرامج المختلفة التي يُمكن أن يقوم القسم العلمي بتقديمها كبرامج التعليم المستمر والبرامج الخاصة ، وليس هناك دور للأقسام العلمية في موضوع خدمة المجتمع أكبر من أنها تُوفّر الأيدي العاملة المُدربة اللازمة لمواجهة احتياجات المجتمع وقضايا التنمية ورفع المستوي الثقافي بشكل عام .

(٣) مهام رؤساء مجالس الأقسام العلمية : -

أوضح (جيليت Gillett ، ١٩٩٩ ، ٦) أن رئيس مجلس القسم العلمي في موقعه القيادي يقوم بالربط بين الكلية والإدارة فهو همزة الوصل بينهما وبين الطلاب والكلية وبين العالم الخارجي والكلية ، ولكن وجهات النظر التقليدية تعتبر أن دور رئيس القسم العلمي حاجز بين الكلية والإدارة فهو يلعب دورين دور إداري ودور أكاديمي ، ولكن وجهات النظر الحديثة تعتبر أنه يلعب دور الوسيط والمُحاور والمُسهل .

كما أشار (محمد حرب حمد ، ١٩٩٨ ، ٦٠) أن " أي تحسين أو تطوير في القسم العلمي في أي مؤسسة جامعية أو أي ميدان معرفي يكمن في مكتب رئيس مجلس القسم العلمي ، حيث إن وظيفة رئيس مجلس القسم العلمي وظيفة هامة وصعبة تتطلب براعة ولباقة ودبلوماسية ومثابرة ومهارة وانتباهاً مُركزاً حول التفاصيل والأخذ بعين الاعتبار احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي " .

وفي هذا الصدد أوضحت (سهير منتصر، د. ت، ٣٠ - ٣١) إلى أن " مجلس القسم العلمي يختص بالنظر في جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم ، وبالأخص المسائل الآتية : -

- (١) رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم .
- (٢) وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم .
- (٣) تحديد المقررات الدراسية التي يتولي تدريسها وتحديد محتواها العلمي .
- (٤) تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها وتدعيم المكتبة بها .
- (٥) وضع وتنسيق خطه للبحوث وتوزيع الإشراف عليها .
- (٦) اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية واقتراح الترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي .
- (٧) اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم وإليه .
- (٨) اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعيدين وندبهم ونقلهم وإيفادهم في بعثات أو علي منح أجنبية أو إعطائهم الإجازات الدراسية .
- (٩) اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل لجانها فيما يخص القسم .
- (١٠) اقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا .
- (١١) اقتراح تعيين المشرفين علي الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها ومنح درجة الماجستير والدكتوراه .
- (١٢) مناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه ، ومناقشة نتائج الامتحان في مواد القسم وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية ، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث العلمي في القسم ومراجعتها وتحديدها في ضوء كل ذلك وفي إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة .
- (١٣) متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم .

هذا ، ويُشرف رئيس مجلس القسم العلمي علي الشؤون الإدارية والعلمية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها ويتولى بصفة خاصة : -

- (١) اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى علي أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم وذلك للعرض علي مجلس القسم .
- (٢) إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض علي مجلس القسم .
- (٣) اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض علي مجلس القسم .
- (٤) متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه .
- (٥) الإشراف علي العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم .
- (٦) حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية علي كل ما من شأنه المساس بحُسن سير العمل بالقسم .

- (٧) إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط في القسم ومستوي أداء العاملين به وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة ، ويُعرض هذا التقرير علي مجلس القسم للعرض علي مجلس الكلية .
- (٨) يُبين رئيس مجلس القسم لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة بشأنه علي مجلس الكلية .

كما أوضح (جمليش وميسكين *Gmelch & Miskin* ، ١٩٩٣) أن هناك أربع وظائف

هامة لرئيس مجلس القسم العلمي هي : -

- (١) **المُطوّر للكلية** : حيث إن مهامه ومسئوليّاته تتضمن الإمدادات المالية والاختار والتقييم للكلية ، بالإضافة إليّ مسؤولياته القيادية وذلك لتعزيز وتطوير الكلية .
- (٢) **المدير** : حيث إن مهامه ومسئوليّاته تتضمن المحافظة علي ميزانية القسم والسجلات والتجهيزات المطلوبة والأدوات والتمويلات .

- (٣) القائد : حيث إن مهامه ومسئوليته تتضمن قدرته علي التخطيط بعيد المدى .
- (٤) العالم : حيث إن مهامه ومسئوليته تتضمن خدمات البحث العلمي والتدريس .

هذا ، وقد أوضح (شورت وجوهنستون *Short & Johnston* ، ١٩٩٤ ، ٥٨٢) أن رئيس مجلس القسم العلمي يعمل علي تفويض بعض سلطاته ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات حيث إن ذلك يساعد علي رفع معدل الإنتاجية العلمية لدي أعضاء هيئة التدريس وكذلك رفع الروح المعنوية ، كما أن التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات يعطي إحساساً بالفعالية ويُزيد من القدرة علي طرح بدائل جديدة لحل المشكلات .

كما أشار (هاينز *Hines* ، ١٩٩٢ ، ٣٣) إلي أن رئيس مجلس القسم العلمي الفعّال هو الذي يتمتع بالقدرة علي الاستبصار والاجتماعية وكثرة الاطلاع وسعة الأفق وخلق جو من الثقة بين العاملين وتفويض السلطات مما يُساعد علي استقلالية القسم العلمي والتغلب علي المشكلات والتحديات المعاصرة ، كما أن التفويض يساعد أيضاً علي فاعلية القرار .

وفي هذا الصدد أشار (بيكينج *Pickering* ، ١٩٩٢ ، ٥٦) إلي أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية هم الذين يُمثلون الكيان الاجتماعي والثقافي للكلية ، كما أنهم يمتلكون عدة مهارات شخصية تُؤهلهم لتولي المناصب القيادية مثل القدرة علي تفهم مشاعر الآخرين والقيم ، كما أنهم يرتبطون بالوحدات العلمية الأخرى كمختلف الجماعات .

كما أوضح (بول *Paul* ، ١٩٩٨ ، ٢٣٢) أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية يقع علي عاتقهم العديد من الضغوط من قِبل أعضاء هيئة التدريس بالقسم والطلاب وعميد الكلية ، وكل هذه الضغوط تؤثر علي فعاليتهم في اتخاذ القرارات ، فقد ينشأ صراع حتمي بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية والباحثين الجُدد مما يُشكل ضغط جديد عليهم نظراً لاختلاف أسلوب التفكير ، ومما يُزيد من الضغوط التي يشعر بها رؤساء مجالس الأقسام العلمية التطور التكنولوجي في التعليم والتدريس بأحدث التقنيات العالمية والمتطلبات الضرورية التي يجب أن تتوفر لدي خريجي الجامعات حتى يُمكنهم التواصل

مع العالم الخارجي ، وكل هذه التحديات والتغيرات التي تُواجهها الجامعات يجب أن تُدار من خلال قيادة واعية بكل هذه الضغوط والتحديات المعاصرة وقوي أكاديمية عاملة تُعيد الثقة والتضامن (الاتحاد) وعدم الانفصال بين الكلية والإدارة من خلال رؤساء مجالس الأقسام العلمية فهم همزة الوصل بينهما وبين الطلاب لذلك يجب أن يتمتعون بالقدرة علي خلق جو من المرح والفكاهة للتخفيف من عبء وضغوط العمل لدي أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، والقدرة علي خلق روح الود والتعاون والمشاركة بينهم وبين الأعضاء العاملين بالقسم كل هذه السمات تساعد علي تخطي الصعوبات والتحديات المعاصرة وبقاء القسم العلمي علي قيد الحياة .

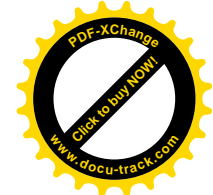
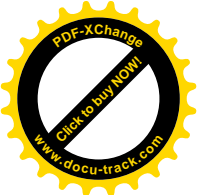
كما أوضح (ماكجوفيرن *McGovern* ، ١٩٩٤ ، ٣٣) أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية يجب عليهم قيادة الأقسام بطريقة فعّالة وذلك لكي يتخطون ويتغلبون علي التغييرات والتحديات المعاصرة إلي شاطئ الأمان وذلك من خلال التركيز علي التعليم الفعّال للطلاب وخلق جيل واعٍ ومُدركٍ للتطورات والتحديات والاهتمام بتطوير الكلية .

هذا ، وقد أشار (هاربر *Harper* ، ١٩٩٤ ، ٩٤) إلي أن عمل رئيس مجلس القسم العلمي يتضمن بعض الإرشادات منها: — أنه يجب أن يتعلم كيف يعمل مع العميد وأعضاء هيئة التدريس ، وتهيئة بيئة عمل ودودة ، وخلق قيم ظاهرة وقوية للكلية ، وحب العمل الجماعي ، وخلق الثقة ، والتنبيؤ بجودة الأعمال ، وتنظيم الأعمال .

كما أوضح (ريتشاردز وآخرون . *Richards et al* ، ١٩٩٧ ، ٢٦) أن جوهر عمل رئيس مجلس القسم العلمي هو تقييم الإنجازات أو الأنشطة التي تمت خلال العام الدراسي في القسم وخدمة المجتمع والبحث العلمي وتقييم أداء العاملين معه في القسم والتدريس وتكوين لجان المناقشة والحكم علي الرسائل العلمية الممنوحة لأعضاء القسم وتنفيذ توصيات مجلس القسم ، وكل هذه المهام تساعد علي تعقّد تنفيذ المهمة المطلوبة منه علي أكمل وجه فقد تُؤثر علي فعالية اتخاذه للقرارات .



هذا ، وقد أشار (ويليام *William* ، ١٩٩٩ ، ٤٣) إلي أن رئيس مجلس القسم العلمي يجب أن يتمتع ببعض السمات منها عمق التفكير والقدرة علي التدعيم والمساندة للآخرين وبث روح التعاون والحب بين أعضاء هيئة التدريس ، فقد يهتم عمداء الكليات ورؤساء مجالس الجامعات عند ترشيح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بمدي قدرتهم علي تحديد أهداف المنظمة التعليمية ومن ثم تحقيق هذه الأهداف ، وعدم تعارض تلك الأهداف مع الأهداف الشخصية لهم ، ونجاحهم في تحقيق مستوي معين من النظام والاستقرار داخل القسم العلمي عن طريق تقديم الخدمات التي تساعد علي النهوض بمستوي القسم العلمي من خلال تكوين علاقات اجتماعية هادفة وناجحة مع الآخرين (علاقات اجتماعية داخلية وخارجية) تساعدهم علي تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك مدي وفائهم بالوعد وذلك يساعدهم علي خلق مناخ تعليمي مناسب للطلاب الجامعي يساعده علي التفوق والنجاح والإبداع ، ولكن كل هذا يعتمد علي ميزانية القسم (الاعتمادات المالية المخصصة للقسم) التي تدخل في نطاق اختصاصات رئيس مجلس القسم العلمي .



الفصل الثالث الدراسات السابقة

- أولاً: - دراسات تناولت اتخاذ القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- ثانياً: - دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بالأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال .
- ثالثاً: - دراسات تناولت القدرة علي القيادة والأنماط القيادية لمنخذ القرار .
- رابعاً: - دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية الذاتية .
- خامساً: - دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته باتخاذ المخاطرة .
- فروض الدراسة .

الفصل الثالث الدراسات السابقة

يتناول الفصل الثالث عرضاً للدراسات السابقة* تدور حول اتخاذ القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ، واتخاذ القرار وعلاقته بالأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال ، والقدرة علي القيادة لمتخذي القرار ، واتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية الذاتية ، واتخاذ القرار وعلاقته باتخاذ المخاطرة ، وفيما يلي عرضاً لهم .

أولاً :- دراسات تناولت اتخاذ القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

(١) أجري (بسام العمري ، ٢٠٠٢) دراسة بعنوان " آليات صنع القرار من وجهة نظر عمداء ورؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية " . تهدف إلي التعرف النظري علي آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية ، من خلال استعراض أحدث النظريات الإدارية في هذا الصدد ، والتعرف عملياً علي آليات وطرق صنع القرار واتخاذ ومتابعة تنفيذه في الجامعات الحكومية الأردنية ، والتعرف علي وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء مجالس الأقسام العلمية حول توافر المعلومات والوقت اللازم للدراسة واحترام الرأي الآخر والتقيد باللوائح والأنظمة في عملية صنع القرار الجامعي . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٤) عميد ورئيس قسم أكاديمي من مختلف الجامعات الأردنية .

استخدم الباحث استبانة مكونة من ثلاثة أقسام : القسم الأول : يحتوي علي معلومات شخصية عامة ، والقسم الثاني : يحتوي علي وجهات نظر أفراد العينة حول مدي توافر المعلومات قبل اتخاذ القرار ، وتوافر الوقت الكافي لدراسة المشكلة ، واحترام الرأي الآخر أثناء مناقشة القرارات ، والالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار ، والقسم الثالث : يحتوي علي سؤال حول أفضل السبل لتطوير وزيادة فاعلية صناعة القرار في الجامعات الحكومية الأردنية .

* آثرت الباحثة عرض الدراسات الأجنبية والعربية معاً حيث إن المعرفة العلمية تراكمية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : صناعة القرار في الجامعات هي الوسيلة الأساسية التي تلجأ إليها الإدارة الجامعية لتحقيق أهداف وسياسة الجامعة وغاياتها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وأن هناك تفويضاً للسلطات المالية والإدارية واتباع نظام مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في صنع القرار الإداري في الجامعات وذلك من أجل تحقيق أهداف الإدارة وتنظيم جهود وطاقت العاملين فيها وحشدها من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف المرسومة والمُخطَّط لبلوغها ، كما أن هناك تقيداً بالمستويات الإدارية لصناعة القرار واتخاذها ؛ بمعنى عدم اللجوء إلي تفويض الصلاحيات إلا فيما يخص الأمور الأكاديمية ، اتباع التراتبية والهرمية الإدارية في آليات صنع القرار ، وقد تتحكم العوامل الشخصية وقيم احترام الكبير في عملية صناعة القرار واتخاذها ، فلا يجري معارضة المسئول في رأي يراه ، كما أن الوقت المكرس لاتخاذ القرار وقيم احترام الرأي الآخر المُخالف غير كافية ، كما أن ادراكات أفراد العينة حول توافر المعلومات والوقت واحترام الرأي الآخر والتقيّد بالقوانين والأنظمة واللوائح في عملية صناعة القرار متوسطة مما يدل على أن لديهم مستوى متوسط في المشاركة في صنع القرار في الجامعات الحكومية الأردنية .

(٢) أجري (ليفتيوئيش Leftwich ، ٢٠٠١) دراسة حول القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكليات جامعة شمال كارولينا ، وفي هذه الدراسة أوضح الباحث أن كليات جامعة شمال كارولينا تعرضت مؤخراً لعملية إعادة هندسة " تنظيم " حيث إن رؤساء مجالس الأقسام العلمية مسئولون بشكل واضح ومباشر عن هذا التغيير . تهدف إلي التعرف علي القيادة التحويلية وأسلوب اتخاذ القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكليات جامعة شمال كارولينا خلال هذه الفترة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢) رئيس لمجلس القسم العلمي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : رئيس مجلس القسم العلمي هو الشخص الوحيد المسئول عن هذا التغيير بصفة مباشرة وواضحة ، فهو يمتلك قدراً لا بأس به من الأخلاق والمهارات الإنسانية التي يستخدمها في التأثير والقيادة ولديه موضوعية في اتخاذ القرار وتفويض للسلطات في الكلية والثقة في قدرته علي القيادة وقدرته علي تطوير العلاقات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام التابعين لها

(٣) أجري (بلمر وميللر *Palmer & Miller* ، ٢٠٠١) دراسة تهدف إلى التعرف علي مهام وأدوار رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة في كليات جامعة ألباما . وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٤) رئيس لمجلس القسم العلمي .

استخدم الباحثان استبياناً مكوناً من عشرة أسئلة ديموجرافية ، وآخر مكوناً من عشرون سؤالاً يتعلق بالمهام والأدوار المرتبطة بمكانة رئيس مجلس القسم العلمي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : ٦٠% من رؤساء مجالس الأقسام العلمية في كليات جامعة ألباما كانوا من الذكور المتقدمين في السن ولديهم خبرة أكثر من ٢٠ سنة كأعضاء هيئة تدريس ، كما أن أقل من نصف العينة كان لديهم خبرة تتراوح فيما بين سنة واحدة إلي خمس سنوات كأعضاء هيئة تدريس ، كما أن مهام وأدوار رئيس مجلس القسم العلمي تحددت في التخطيط واتخاذ القرارات التي تتعلق بشئون القسم الداخلية ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتهيئة بيئة العمل الإيجابية وروح التعاون بين رئيس مجلس القسم العلمي وأعضاء هيئة التدريس والعمل علي نشر المعلومات أو توصيلها إلي أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، كما أن الأدوار والمهام ارتبطت بشكل كبير بنوع الكلية .

(٤) أجرت (كوتس *Coats* ، ٢٠٠٠) دراسة حول السلوك البيئشخصي واتخاذ القرارات لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية . تهدف إلي التعرف علي إدراك فاعلية القيادة واتخاذ القرارات لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية في كافة التخصصات (العلوم الإنسانية ، العلوم الاجتماعية) . وقد تكونت عينة الدراسة من كافة رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالكليات الجامعية في مختلف التخصصات (العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية) .

استخدمت الباحثة مقياس وصف السلوك القيادي ، اتخاذ القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أن : رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالكليات الجامعية في مختلف التخصصات (العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية) يشعرون بفعاليتهم الذاتية وقدرتهم علي القيادة واتخاذ القرارات وذلك عندما يرتفع لديهم الإحساس بتكامل التفاعل السلوكي مع الآخرين في المنظمة .

(٥) أجري (أحمد بطاح وصالحه عيسان ، ١٩٩٩) دراسة بعنوان " صنع القرار التربوي في الجامعات العربية – جامعة السلطان قابوس نموذجاً – " . تهدف إلى توضيح أهمية صنع القرار التربوي في الإدارة الجامعية ، ورصد واقع المشكلات التي تواجهها الجامعات العربية ، وخاصةً فيما يتعلق بصنع القرار التربوي .

وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في البلدان العربية هو القبول في الجامعة ، مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في اتخاذ القرارات ، المركزية السائدة في الجامعات ، ضعف الصلة بين المناهج الدراسية وحاجات المجتمع ، تقويم العمل الجماعي واعتماد مفهوم المساءلة والمحاسبة القانونية في الجامعات .

أجري الباحثان مقابلة مع رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات وأمناء الجامعات ومساعدتهم .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الإدارة الجامعية في القضايا الإدارية أوتوقراطية ، حيث إن القائد في موقعه يتخذ القرارات بمفرده ، أما في القضايا العلمية تشاوريه ، حيث إن القائد في موقعه يُشارك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، وأن الطلبة لا يُشاركون في اتخاذ القرارات رغم أن القادة كل في موقعه يتفهم أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات .

(٦) أجري (براون Brown ، ١٩٩٩) دراسة حول صنع القرار في الجامعات البريطانية لـدي الرجال والنساء في مواقع العمل القيادية . تهدف إلى تحليل الجنس والقوة في الجامعات البريطانية وتستند علي التجربة الحياتية والصعوبات التي تواجهها النساء اللاتي وصلن إلى مراكز صنع القرار في المؤسسات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك عدداً قليلاً من النساء حصلن علي تلك المراكز القيادية ، وأن دورهن محدود في التعليم العالي في بريطانيا ، وكذلك في اتخاذ القرارات أو حتى المشاركة فيها ، وذلك بطبيعة الحال عائد إلى النظرة الاجتماعية للمرأة التي لا تزال تنظر إليها علي أنها تُمثّل أقلية رغم العدد الكبير لها ، وأن النساء أنفسهن ساهمن في تعزيز هذه النظرة من حيث إنهن مترددات ولا ينخرطن بكل قواهن في عملية صنع القرار الجامعي أو المشاركة فيه .

(٧) أجرت (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨) دراسة بعنوان " تقييم مشاركة الأكاديميين في عملية اتخاذ القرار وآثارها علي الصراعات الداخلية في الجامعات وكلياتها المختلفة " دراسة مقارنة لنماذج مختلفة في الجامعات المصرية " . تهدف إلي التعرف علي تفضيلات الأكاديميين لأبعاد دورهم في الجامعات المصرية ، وعمّا إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تُمثّل إحدِي الأولويات في نظام القيم لديهم ، والتعرف علي دوافع الأكاديميين للمشاركة لتُحدّد علي أساسها دوافع المشاركة ، والتعرف علي درجة رضا الأكاديميين في الجامعات المصرية عن مستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، والمُعوقات التي أضعفت من فعالية المشاركة الأكاديمية في اتخاذ القرارات ، و الفروق بين توقعات الأكاديميين لمجالات ودرجات مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وبين ما يُمارسونه في الواقع الفعلي ، والتعرف علي نوعية المشكلات التي تُعاني منها الرئاسات الأكاديمية بسبب دورها المزدوج كرئاسات أكاديمية وأعضاء أكاديميين ؛ أي الكشف عن مشكلات الجمع بين العمل الأكاديمي والعمل الإداري ، والتعرف علي درجة الحرية التي يتمتع بها الأكاديمي في الجامعات المصرية ، والعلاقة بين الوضع الحالي للمشاركة الأكاديمية في اتخاذ القرارات في الجامعات المصرية وبين الصراعات الداخلية فيها ، والتعرف علي مدي تأثير الاختلافات التنظيمية والإدارية واختلاف الظروف الخاصة بكل جامعة علي وضع المشاركة الأكاديمية والصراعات الداخلية في كل جامعة . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعتين المجموعة الأولى تتكون من مجموعة الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس ابتداء من مدرس مساعد وحتى أعلى المراتب العلمية ورؤساء الأقسام والعمداء ووكلاء الكليات وأعضاء هيئة تدريس متفرغون والمجموعة الثانية تتكون من مجموعة الإداريون من غير الأكاديميين (أمناء الكليات ومُدرّاء الإدارات المالية والقانونية وشؤون التعليم والطلاب والدراسات العليا والعلاقات الثقافية والمكتبات والشؤون الإدارية) .

استخدمت الباحثة المقابلة الشخصية لجمع المعلومات ، وثلاثة استبيانات للتعرف علي الدوافع والتوقعات للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية وهم (استبيان خاص بأعضاء هيئة التدريس ، والثاني خاص برؤساء مجالس الأقسام العلمية والعمداء ووكلاء الكليات ، والثالث خاص بالرئاسات الإدارية) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك شبه إجماع لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية علي أن دورهم يجب أن يتعدى مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع والتدريس إلي مجال المشاركة في

اتخاذ القرارات الأكاديمية حيث إنها تُمثَل إحدى القيم الأكاديمية ، كما أن الرئاسات الأكاديمية بحكم دورها المزيج كأعضاء أكاديميين وأعضاء إداريين تواجه الكثير من المشكلات والتعقيدات الإدارية مما أثر علي رؤيتهم وتوقعاتهم لمدي المشاركة في اتخاذ القرارات لذلك فهم يميلون إلي أن ينحصر دورهم في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، كما أوضحت الدراسة أن هناك بعض الدوافع المادية وراء المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية وهي تُعتبر من الدوافع الأساسية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس من غير شاغلي المناصب الإدارية مثل دوافع تحقيق مصالح مادية ، والشعور بالأمن ، والخوف علي المستقبل الوظيفي ، والشعور بالمسؤولية تجاه القسم العلمي والرغبة في إحداث التغيير النابع من الداخل ، كما أوضحت الدراسة أن هناك مُعوقات للمشاركة الأكاديمية في اتخاذ القرارات تتعرض لها الجامعات المصرية منها بيروقراطية الإدارة الجامعية ، وقصور وسائل الاتصال ، ومركزية العلاقات مع الرئاسات الأكاديمية والإدارية بشكل لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، والقصور في الميزانية المعتمدة للتطوير والتنمية ، وضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية ، وعدم الاهتمام بتدريب القيادات علي التقنيات التي تساعد على التطوير والتغيير .

(٨) أجري (محمد حرب حمد ، ١٩٩٨) دراسة بعنوان " الإدارة الجامعية (احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات) " . تهدف إلي التعرف علي المهام الإدارية والأكاديمية التي يُمارسها رؤساء مجالس الأقسام العلمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم ، واحتياجات التطوير المهني التي يقدرها رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لمهامهم الإدارية واقتراح وضع برامج تدريبية مناسبة لهم ، والاختلاف في تصورات رؤساء مجالس الأقسام العلمية لمهامهم الإدارية واحتياجات التطوير المهني التي يمكن أن تعزي إلي الجنس والعمر والتخصص والخبرة ، والخصائص الفردية وصفاتها لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية نظراً إلي كونها توفر بيانات ومعلومات وصفية تشكل قاعدة معيارية يمكن الاستفادة منها في أغراض التطوير التربوي المهني لهؤلاء الرؤساء من جهة ومن الممكن أن توظف لأغراض إجراءات المقارنة في المستقبل من جهة ثانية ، والتوصل إلي وضع وصف وظيفي نموذجي واضح لطبيعة عمل رئيس مجلس القسم العلمي في الجامعات الأردنية يعكس التطوير المهني والإداري لرؤساء مجالس الأقسام العلمية فيها ويفسر المهام والاختصاصات المُلقاة علي

عانتهم ، ويقترح تطبيقه علي هؤلاء الرؤساء ، وتحديد المشاكل الإدارية للأقسام العلمية في الجامعات الأردنية وإيجاد الحلول المناسبة لها تطويراً للأداء الإداري والمهني ، والتعرف علي الأساليب الحديثة في النقد والتحليل الإداري للوصول إلي تبسيط الإجراءات الإدارية ، وإكساب القيادات الإدارية في الجامعات المهارات والقدرات الإدارية اللازمة لتحسين وترقية الأداء . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥١) رئيساً لمجلس القسم العلمي في الجامعات الحكومية في الأردن .

استخدم الباحث أداة لقياس قدرة رؤساء مجالس الأقسام العلمية في فهم وإدراك المهمات الإدارية واحتياجات التطوير المهني لهؤلاء الرؤساء في الجامعات الأردنية الحكومية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : جميع المهمات الرئيسية أدركها رؤساء مجالس الأقسام العلمية أنها مهمة ومن مسؤولياتهم باستثناء مهمة واحدة فقط هي مهمة تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها أفادوا أنها ليست من مسؤولياتهم وهذه المهمات والمسئوليات الرئيسية هي (المنهج ومهمات التدريس ، والعلاقات الإنسانية ، ومهمات إدارة شئون الموظفين ، والمحافظة علي مهمات العلاقات الداخلية والخارجية للقسم ، ومهمات التطوير المهني والشخصي ، والعلاقات الطلابية ومهمات رئاسة مجلس القسم ، ومهمات القسم الداخلية ، كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية أدركوا أن معظم هذه المهمات الإدارية هم بحاجة إلي تطوير مهني ، كما أن جميع الرؤساء من حملة درجة الدكتوراه في جميع التخصصات العلمية والأدبية ، أما بالنسبة للدورات التدريبية التي اشترك فيها هؤلاء الرؤساء فقد أوضحت النتائج أن نصف هؤلاء الرؤساء لم يشتركوا في دورات تدريبية مطلقاً ، كما أن معظمهم كان من الذكور ، وأن أكثر من نصف هؤلاء الرؤساء كان لديهم خبرة سابقة في إدارة القسم العلمي ، كما أن توزيع رؤساء مجالس الأقسام العلمية وشغلهم لمنصب رئيس مجلس قسم كان يتم علي حسب الأقدمية ، كما أن أكثر من نصف هؤلاء الرؤساء في الجامعات الأردنية ينقصهم الإعداد الإداري الضروري ، كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية يقضون وقتاً في التدريس أكثر مما يقضونه في إدارة القسم ومهامه الإدارية .

(٩) أجرت (مايز *Mays* ، ١٩٩٤) دراسة حول العلاقة بين البناء التنظيمي وسلطة اتخاذ القرارات لرئيس القسم العلمي بالجامعة . تهدف إلي التعرف علي أدوار وأنشطة رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كاليفورنيا . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) رئيس قسم علمي . استخدمت الباحثة الطريقة المسحية لتحديد أنشطة العمل الهامة والفعالية المتميزة والسلطة الممنوحة للقادة العاملين داخل بناءين تنظيميين مختلفين هما العمداء أو نواب رئيس الجامعة ورؤساء الأقسام العلمية.

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في مستوى الفعالية المتميزة في اتخاذ القرارات ، وتوجد فروق بسيطة في الطريقة التي تُمنح بها سلطة اتخاذ القرارات ، وأن المستوى الكلي للفعالية المتميزة قد يكون مرتبط ببعض أشكال السلطة الممنوحة لاتخاذ القرارات ، وأن السلطة الممنوحة لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أقل بكثير من الإداريين في بيئات العمل الأخرى .

(١٠) أجري (جريمبلس وبريجمان *Grumbles & Bregman* ، ١٩٩٤) دراسة تهدف إلي التعرف علي الواجبات والمكافآت التي تُمنح لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات . وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٤) رئيساً لمجلس القسم العلمي بالجامعة . استخدم الباحثان استبانة مُعدة للتعرف علي الواجبات والمكافآت التي تُمنح لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات .

أوضحت نتائج الدراسة أن : واجبات رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعات تتضمن التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتطوير والتقييم والميزانية والإرشاد والاحتفاظ بمحاضر مجالس الأقسام العلمية والاحتفاظ بالقرارات وتطوير المناهج الدراسية واتخاذ القرارات وتسهيل التخطيط والنفقات ، كما أن معظم المؤسسات الجامعية تُوفّر راتب لرئيس مجلس القسم العلمي يتراوح ما بين (٣٠٠) دولار إلي (٥٠٠) دولار كل سنة دراسية ، ولكن معظم الرواتب تعتمد علي حجم القسم ، كما أن (٨٠ %) من العينة قد أوضحوا أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية ينخفض لديهم أعباء التدريس بواقع

محاضرة واحدة كل نصف عام ، وأن هناك بعض المؤسسات الجامعية التي تعطي رؤساء مجالس الأقسام العلمية راتب مرتفع .

(١١) أجري (هيكسون *Hickson* ، ١٩٩٣) دراسة حول الفروق في تأثير اللياقة البدنية علي تقييم السلوك القيادي واتخاذ القرارات لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعات من الجنسين . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الجنسين في اللياقة البدنية وأثرها علي تقييم السلوك القيادي واتخاذ القرارات الفعّالة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٨) ذكر ، (٣٧) أنثي من رؤساء مجالس الأقسام العلمية وموجهي البرامج الدراسية ، (١٥٤) ذكراً ، (١٣١) أنثي من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة .

أوضحت نتائج الدراسة أن : اللياقة البدنية توافرت لدي الذكور ولم تتوافر لدي الإناث اللاتي يسعين لتولي المناصب القيادية ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في القدرة علي اتخاذ القرارات الفعّالة ، ولكن الإناث أوضحت إنهن يستخدمن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية أكثر من الذكور .

(١٢) أجري (جميلش وبيورنس *Gmelch & Burns* ، ١٩٩٣) دراسة تهدف إلي التعرف علي الضغوط لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة كضريبة للنجاح في القيادة الأكاديمية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٦٤) رئيساً لمجلس القسم العلمي من مختلف الكليات والجامعات . استخدم الباحثان استبانة مُعدة للتعرف علي الضغوط لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : معظم الضغوط التي يُعاني منها رؤساء مجالس الأقسام العلمية مصدرها أعباء العمل وضغط الوقت والمواجهات التي تحدث مع الزملاء وأعضاء هيئة التدريس والبناء التنظيمي للكلية والواجبات في الكلية والضغوط العلمية والإدارية مما يؤدي إلي شعورهم بعدم الفعالية الذاتية وعدم القدرة علي اتخاذ القرارات الفعّالة ، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات لتخفيض حدة الضغط النفسي وهي (تحديد الاختصاصات والنشاطات ، وتسهيلات تقدمها الكلية لفض النزاع وحل

الصراع ووضع خطة بحثية لحماية المؤسسة التعليمية ، والابتكار في تفسير القوانين والقواعد المتبعة في الجامعات) .

(١٣) أجرت (دنتون وزيتنوجلا *Denton & Zeytinogla* ، ١٩٩٣) دراسة حول دور الجنس في إدراك المشاركة في صنع القرار في الجامعات الأمريكية . تهدف إلي تحليل الدور الذي يتوقعه الأكاديميون لأنفسهم كمشاركين في عملية صنع القرارات الجامعية ، حيث إن الدراسة أشارت إلي أن دراسة الدور المتوقع يُعتبر مؤشراً هاماً لقياس الدور المتوقع والدور الفعلي ، وكيف أن اقتراب وتطابق الدور المتوقع من الدور الفعلي يُعد عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي لدي الأكاديميين .

ومن الأمور الهامة التي تركز عليها الدراسة أنها : تري أن توقعات الأكاديميين لأنفسهم كمشاركين في عملية صنع القرارات الجامعية تقوم علي أساس أنهم يرون في أنفسهم القدرة والكفاءة والخبرة والالتزام الذي يُؤهلهم إلي هذا الدور ، كما أن هذه الدراسة حددت العوامل التي علي أساسها ترتفع أو تنخفض درجة توقع الأكاديميين لمشاركتهم في عملية صنع القرار وهي : -
(أ) المرتبة العلمية ، حيث إن أصحاب المرتبة العلمية الأعلى والتاريخ الأكاديمي الأطول ترتفع لديهم درجة التوقع .

(ب) الأكاديميون الذين يُساهمون بنشاطات علمية أوسع سواء منفردين أو من خلال عمل جماعي ترتفع لديهم درجة التوقع .

(ج) الأكاديميون الذين يُتاح لهم دور في شبكة الاتصالات في كلياتهم وجامعاتهم ترتفع لديهم درجة التوقع .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الإناث من أعضاء هيئة التدريس يملن إلي التركيز في الرتب الأدنى في هرمية الجامعات لذلك فهن لديهن شعور بأنهن أقل سلطة وقدرة علي المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية وعلي هذا ، فقد أظهر الذكور ادراكات أقوى للمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية من الإناث .

(١٤) أجري (كارول *Carroll* ، ١٩٩١) دراسة تهدف إلى التعرف علي السلوكيات الوظيفية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية في التعليم العالي الجامعي ، والمتغيرات الديموجرافية المرتبطة باتخاذ القرار لديهم . وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٠٨) رئيساً لمجلس القسم العلمي .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في السلوك القيادي تعزو لمتغير الجنس . وأنه من بين كل عشرة ذكور توجد أنثي واحدة تحتل منصب رئيس قسم أكاديمي ، وأن الذكور قد استغرقوا فترة أطول من الإناث للحصول علي درجة أستاذ ، وأن الإناث لديهن قدرة أكبر من الذكور علي الإدارة . كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية الإناث كن أقدر علي اتخاذ القرارات الفعّالة من رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذكور ، و أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذين يتميزون بالمرونة في النظام الإداري أكثر من رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذين يتميزون بالصرامة في النظام الإداري ، كما أن الالتزام يتضح في النظام الإداري الصارم لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية عنه في النظام الإداري المرن ، وأن رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذين يتميزون بالصرامة الإدارية كانوا مختلفين عن أقرانهم في الالتزام بالوقت .

(١٥) أجري (محمود علي محمود ، ١٩٩٠) دراسة بعنوان " أثر العوامل البيئية علي السلوك الإداري في منظمات البحث العلمي المصرية " . تهدف إلي التعرف علي أثر الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية في المجتمع المصري علي الملامح السلوكية المميزة لعملية اتخاذ القرار في منظمات البحث العلمي المصرية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : حرية اتخاذ القرار بشكل عام في منظمات البحث العلمي في مصر مقيّدة إلي حد ما ، ومن أهم الأسباب التي أدت إلي ذلك هي (تركيز سلطة اتخاذ القرار في قمة التنظيم ، تخلف اللوائح والقوانين المُطبّقة حالياً عن تحقيق الحرية للإدارة لمواجهة الظروف المتغيرة ، وتعدّد الأجهزة الرقابية ، تدخل الوزارة أو الهيئة التشريعية في تفاصيل العمل الإداري) ، ولكن هذا الوضع أدي إلي تباعد مستوي اتخاذ القرار عن إدراك واقع الحال عند مستويات التنفيذ ، وأدي إلي النمطية ، فالغالبية العظمي من المديرين في منظمات البحث العلمي يميلون إلي اتخاذ

القرارات بشكل فردي ، كما أن المرؤوسين يميلون إلى تجنب المسؤولية ، فالمديرون لا يتخذون قرارات إلا في حالة التأكد ويميلون إلى الحذر الشديد ويتجنبون المخاطرة .

(١٦) أجري (لينش *Lynch* ، ١٩٩٠) دراسة حول العلاقة بين الأنماط الإدارية ومصادر الفعالية . تهدف إلى التعرف على إدراك رؤساء مجالس الأقسام العلمية والعمداء وأعضاء هيئة التدريس للعلاقة بين الأنماط الإدارية للرؤساء ومصادر الفعالية في المنظمات التعليمية في التعليم الجامعي . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٢) عميداً ، (٣٩٢) رئيساً لمجلس القسم العلمي ، (١١٧٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة .

استخدم الباحث أداة لقياس الأنماط الإدارية والاعتماد من أجل التطور المتخصص (نفقات الرحلات والتجهيزات وشراء الكتب الجامعية) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : إدراك رؤساء مجالس الأقسام العلمية والعمداء وأعضاء هيئة التدريس لمصادر الفعالية ارتبطت بصورة ضعيفة مع البيئة التنظيمية من خلال العمل الجامعي أكثر من ارتباطها بالأنماط الإدارية ، كما أن الطلاب سوف يفشلون في متابعة أهدافهم الدراسية إذا لم يكونون داخل منظمة تعليمية ، رؤساء الأقسام العلمية بها يتخذون قراراتهم على الوجه الأمثل .

(١٧) أجري (براون *Brown* ، ١٩٨٦) دراسة حول صنع القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعات . تهدف إلى التعرف على عملية صنع القرار لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية في التعليم العالي . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣) رئيس مجلس قسم علمي بشرط أن تتراوح سنوات الخبرة من (٢ - ٤) سنوات .

أوضحت نتائج الدراسة أن : عملية المشاركة في اتخاذ القرارات عملية هامة جداً بل هي جوهر عملية اتخاذ القرار الجامعي ، وأن تدريب رؤساء مجالس الأقسام العلمية على كيفية اتخاذ القرار ، يجعل اتخاذ القرار وصناعته وفعاليتها سهلة لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية من ذوي الخبرة الأطول لديهم القدرة على اتخاذ القرار بصورة أكثر فعالية من ذوي الخبرة الأقل .

تعقيب علي الدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة :

(١) **من حيث العينات** : أجريت معظم الدراسات الأجنبية والعربية علي عينات كبيرة الحجم ، وإن كانت بعض الدراسات لم تشر إلي طبيعة جنس المفحوصين وتعاملت مع العينة كعينة كلية .

(٢) **من حيث الأهداف** : تنوعت أهداف الدراسات الأجنبية والعربية فقد ركزت بعضها علي اتخاذ القرار لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، في حين اهتمت بعض الدراسات باتخاذ القرار في ضوء علاقته بالجنس والبناء التنظيمي والضغوط والأنماط الإدارية والقيادة ، وقد كان نصيب وحجم الدراسات الأجنبية في موضوع اتخاذ القرار في الإدارة الجامعية أكبر من حجم الدراسات العربية ، فلم تتمكن الباحثة - حسب حدود علمها - من الحصول سوي علي دراسات عربية قليلة اهتمت باتخاذ القرار الجامعي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية (دراسة بسام العمري ، ٢٠٠٢) (أحمد بطاح وصالحه عيسان ، ١٩٩٩) (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨) (محمود علي محمود ، ١٩٩٠) ، ولعل هذا يُشير إلي أهمية تناول موضوع الإدارة الجامعية والذي تنبعت له الدراسات الأجنبية .

(٣) **من حيث الأدوات** : تنوعت الأدوات المستخدمة في معظم الدراسات وذلك وفقاً لاختلاف المتغيرات ، والدراسة الحالية تستخدم مقياس سلوك اتخاذ القرار لقياس قدرة متخذ القرار علي اتخاذ القرار الفعّال .

(٤) **من حيث المنهج** : اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات حسب الهدف من الدراسة ، فقد تنوعت المناهج ما بين المناهج الوصفية الارتباطية والمقارنة ، في حين أنه في الدراسة الحالية فإن المنهج المستخدم هو منهج وصفي ارتباطي مقارن .

(٥) **من حيث النتائج** : تضاربت نتائج الدراسات التي اهتمت بالمقارنة بين الجنسين في اتخاذ القرارات فقد أوضحت نتائج دراسة (كارول Carroll ، ١٩٩١) أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لاتخاذ القرارات لصالح رئيسات مجالس الأقسام العلمية ، في حين أوضحت نتائج دراسة (هيكسون Hickson

، (١٩٩٣) ، (مايز *Mays* ، ١٩٩٤) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في القدرة علي اتخاذ القرارات الفعّالة ، ولكن الإناث أوضحت إنهن يستخدمن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية أكثر من الذكور ، كما أوضحت نتائج دراسة (سلوي فتحي أحمد ، ١٩٩٨) ، (براون *Brown* ، ١٩٨٦) أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات عملية هامة جداً بل هي جوهر عملية اتخاذ القرار الجامعي .

ثانياً : - دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بالأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال .

(١) أجري (ماك موريس وآخرون . *Mc Morris et al.* ، ٢٠٠٢) دراسة حول الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي ومهارات اتخاذ القرار لدي مدرسي التربية الرياضية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٢) مفحوصاً .
استخدم الباحثون مقياس الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية ، وأصبح لدي الباحثين (٣١) مفحوصاً من ذوي الاستقلال عن المجال الادراكي ، (٢١) مفحوصاً من ذوي الاعتماد علي المجال الادراكي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في دقة استجاباتهم علي مقياس الإدراك والملاحظة في اتخاذ القرار ، وأن المفحوصين ذوي الاستقلال عن المجال الادراكي قد تميزوا عن المفحوصين ذوي الاعتماد علي المجال الادراكي في مهارات الملاحظة واتخاذ القرار .

(٢) أجري (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢) دراسة بعنوان " الأنماط المعرفية لدي صانعي القرار الإداري وعلاقتها ببعض خصال الشخصية " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين نوعية النمط المعرفي الذي يُمارسه المدير وهو بصدد صنع القرار الإداري وبعض خصال الشخصية (قوة الأنا ، القيم الشخصية ، القيم الاجتماعية) . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٨) مدير ممن ينتمون إلي مستوي الإدارة الوسطي ، (٨١) ذكر ، (١١٧) أنثي .

استخدم الباحث مقياس مستنبط من الصورة المختصرة لمؤشر النمط لمايرز / برجس .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة بين نوعية النمط المعرفي (الحسي / التفكيرى) (الحسي / الوجداني) ، (الحدسي / التفكيرى) ، (الحدسي / الوجداني) والخصائص النفسية (قوة الأنا ، القيم الشخصية ، القيم الاجتماعية) للمديرين صانعي القرارات ، وأن هناك فروقاً دالة لصالح المديرين ذوي النمط (الحدسي / التفكيرى) مقارنة بالمديرين ذوي النمط (الحدسي / الوجداني) بالنسبة لقوة الأنا التي تُعد مؤشر هام من مؤشرات الصحة النفسية ، ومعنى ذلك أن المديرين يتباينون فيما بينهم من حيث مدى امتلاكهم لمقومات الصحة النفسية وفقاً لأنماطهم المعرفية ، فالمديرين ذوي النمطين (الحسي / التفكيرى) ، (الحدسي / التفكيرى) يمتلكون قدراً كبيراً من تلك المقومات الأمر الذي يجعل القرارات لديهم أعلى فاعلية بالمقارنة بالمديرين ذوي النمطين (الحسي / الوجداني) ، (الحدسي / الوجداني) ، وأن المديرين ذوي النمطين (الحسي / التفكيرى) ، (الحدسي / الوجداني) ترتفع لديهم القيم الشخصية المتعلقة بالتنظيم والإنجاز ، ومعنى ذلك أن المدير في كلا النمطين يُحسِن استغلال ما يتوافر لديه من إمكانيات ويتصدي لحل المشكلات الصعبة ويعمل علي تحقيق المهم من الأهداف ويضع لنفسه مستويات عليا من الإنجاز ولديه القدرة علي حل المشكلات بطريقة مُنظمة ، وأن المديرين ذوي النمطين (الحسي / الوجداني) ، (الحدسي / التفكيرى) ترتفع لديهم القيم الشخصية المتعلقة بالتنوع ، وهذا الأمر من شأنه أن يُضفي علي سلوك المدير في كلا النمطين الرغبة في البحث عن الجديد وتطوير الأداء داخل العمل ، وأن المديرين ذوي النمطين (الحسي / التفكيرى) ، (الحدسي / التفكيرى) ترتفع لديهم القيم الشخصية المتعلقة بالحسم ، وهذا يعني أن هؤلاء المديرين يتميزون بالسرعة في اتخاذ القرارات ولكن ليس معنى ذلك أنها تكون قرارات تتميز بالتهور والاندفاع ، وأن المديرين ذوي النمطين (الحسي / الوجداني) ، (الحدسي / الوجداني) ترتفع لديهم القيم الاجتماعية المتعلقة بالمساندة والمسايرة ومساعدة الآخرين وذلك يكشف عن حرصهم في أن يحصلوا علي تشجيع من الآخرين ، وأن المديرين ذوي النمطين (الحسي / التفكيرى) ، (الحدسي / التفكيرى) ترتفع لديهم القيم الاجتماعية المتعلقة بالاستقلال والقيادة ، وهذا الأمر يكشف عن ما يتسم به المدير في كلا النمطين ، فهو يستطيع أن يتحمل المسؤولية تجاه مرءوسيه ويتقن القيام بدور القائد للجماعة ويمتلك خصائص المدير الفعّال .

(٣) أجري (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧) دراسة بعنوان " علاقة الأسلوب المعرفي وبعض متغيرات الشخصية بسلوك اتخاذ القرار لدى المديرين في الصناعة " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين الأسلوب المعرفي وبعض متغيرات الشخصية بسلوك اتخاذ القرار لدى المديرين في الصناعة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢) مدير عام من مديري الشركات الحكومية الصناعية بخبرة ٤ سنوات ، وقد كان جميع أفراد العينة من الذكور باستثناء ٤ إناث فقط .

استخدم الباحث بطارية اختبارات منها مؤشر النمط لمايرز / برجز لقياس الأسلوب المعرفي ويشمل (الانبساط / الانطواء ، الإحساس / الحدس ، الشعور / التفكير ، الإدراك / الحكم) ، ومتغيرات الشخصية وتشمل (القدرات التحليلية ، الدوجماتية ، الميل للمخاطرة ، تحمل / عدم تحمل الغموض) ، ومقياس اتخاذ القرار ويشمل (الموجه التمثيلي ، الموجه التيسيري ، المخاطرة ، كره المخاطرة) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الأسلوب المعرفي يعتبر متغير هام في اتخاذ القرار لدى مديري العموم ، وأن متغيرات الشخصية المستخدمة في الدراسة تُعتبر متغيرات هامة في اتخاذ القرار فهما ذات قدرة تنبؤية دالة علي مهام اتخاذ القرار ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والمخاطرة لدى مديري العموم .

(٤) أجرت (عواطف محمد محمد ، ١٩٩٦) دراسة بعنوان " الاستجابات الانفعالية للمعلم تجاه مواقف الضغط النفسي وعلاقتها بمتغيري الجنس والأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين الاستجابات الانفعالية للمعلم تجاه مواقف الضغط النفسي ومتغيري الجنس والأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي ، والتعرف علي عوامل الضغط النفسي لدي عينة من معلمي المرحلة الابتدائية . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٦) مُعلم ، (٨٨) مُعلمة في المرحلة الابتدائية في محافظة سوهاج .

استخدمت الباحثة اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) ، مقياس الضغوط النفسية للمعلمين ، مقياس الاستجابات الانفعالية للمعلمين تجاه مواقف الضغط النفسي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : عوامل الضغط النفسي لدى المعلمين هي : (الإدارة المنظمة ، الطلاب ، زملاء ، أولياء الأمور ، النظر لمهنة التدريس ، البرنامج الأكاديمي اليومي ، الجهاز الفني ، ضغط الوقت ، تهديد الذات ، الضبط الاجتماعي) ، كما أنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المعلمين من الجنسين في ردود الأفعال المرتفعة والمنخفضة استجابةً منهم للمواقف الضاغطة في سمات الغضب والقلق والعدوان لصالح مرتفعي الضغوط النفسية ، بينما لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي الضغط النفسي ومنخفضي الضغط النفسي في سمات الخوف والاكتئاب ، كما أن هناك تأثير دال إحصائياً لمتغيري الجنس والأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي واستجابات المعلمين الانفعالية للمواقف الضاغطة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي لصالح الذكور ، حيث إن الذكور كانوا أميل إلي الاستقلال عن المجال الإدراكي أكثر من الإناث فهن أميل إلي الاعتماد علي المجال الإدراكي .

(٥) أجري (لوه وفون *Loo & Voon* ، ١٩٩١) دراسة حول الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي لدي مديري المدارس في سينجابور وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار . وقد أوضح الباحثان أن المدراء عادةً ما يتخذون قرارات في مدارسهم كل يوم ، وأن بعض المدراء لديهم النمط الأوتوقراطي ، وبعضهم يفضل طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات . كما أوضح الباحثان أن معظم الأطر النظرية الحديثة قد أوضحت أن فعالية المدارس تعتمد علي قيادة المدير ، خاصةً مهارته في اتخاذ القرارات التي تتميز بالموضوعية والفعالية والمشاركة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً . استخدم الباحثان اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية لتحديد النمط المعرفي للمدراء ، وكذلك (٢٥) صورة تصف وتُصور اتخاذ القرار تم إعدادها لأغراض الدراسة ، كما تلقى المفحوصين برنامجاً تدريبياً لمدة أربع ساعات عن اتخاذ القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أن : المدراء الذكور كانوا أكثر استقلالاً عن المجال وذلك بالمقارنة بالمديرات ، كما أوضحت نتائج القياس القبلي والبعدي أن المديرات يُفضلن طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات . وقد أوضح الباحثان أنه بسبب أن هذه الفروق لم تكن دالة فإن الدراسة لم تُحدد بدقة العلاقة

بين النمط المعرفي وطريقة اتخاذ القرار ، كما أوضح الباحثان أن البرنامج التدريبي قد ساعد المفحوصين – بغض النظر عن أسلوبهم المعرفي – نحو تفضيل طريقة المشاركة في اتخاذ القرار ، وأن تأثير البرنامج التدريبي كان في اتجاه الاستقلال عن المجال الإدراكي ولصالح المدراء ، وذلك بالمقارنة بالمديرات .

أوضح الباحثان أيضاً في مناقشة النتائج الحاجة الماسة إلي مزيد من الدراسات حول علاقة الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي باتخاذ القرار وذلك لإلقاء مزيد من الضوء علي هذه العلاقة وخاصةً أن العديد من الدراسات عن الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي قد ركزت الانتباه علي القيادة في مجال التعليم .

(٦) أجري (أنور رياض عبد الرحيم ، ١٩٩١) دراسة بعنوان " العوامل العقلية المؤثرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من طلاب كلية التربية بالمنيا " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين اتخاذ القرار وأحد عشر عاملاً عقلياً أشارت بعض الدراسات إلي وجود علاقة بين بعضها وبين اتخاذ القرار (السهولة العددية ، السرعة الإدراكية ، التفكير العام ، الفهم اللفظي ، التذكر البصري ، التذكر الارتباطي ، التفكير المنطقي ، الاتجاه المكاني ، التصور البصري المكاني ، الطلاقة اللفظية ، الطلاقة الارتباطية) . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٨) طالب وطالبة من كلية التربية جامعة المنيا .

استخدم الباحث بطارية الاختبارات المعرفية ، اختبار القدرة علي اتخاذ القرار .
أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين اتخاذ القرار وكل من (التذكر الارتباطي والسهولة العددية والتذكر البصري والسرعة الإدراكية) ، كما توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاتجاه المكاني .

(٧) أجري (تساي Tsai ، ١٩٩١) دراسة تهدف إلي التعرف علي تأثير خصائص المهمة علي العمليات المعرفية لدي متخذي القرار في بيئة اتخاذ القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠١) طالب .

استخدم الباحث مؤشر النمط لميرز / برجز لقياس الأسلوب المعرفي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : العمليات المعرفية تعتمد علي خصائص المهمة ، فالمفحوصين المختلفين في الأسلوب المعرفي متشابهين في العمليات المعرفية ، والمفحوصين المتشابهين في الأسلوب المعرفي مختلفين في العمليات المعرفية ، وبذلك يكون الأسلوب المعرفي ليس له تأثير علي العمليات المعرفية ، ولكي نبني نظام ناجح للمعلومات يجب أن نركز علي تنشيط وتنظيم سلوك اتخاذ القرار .

(٨) أجري (براون *Brown* ، ١٩٩٠) دراسة حول العلاقة بين الأسلوب المعرفي واتخاذ القرار في تقرير العمل التجاري لدي قارئ التقرير . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٧) طالب جامعي . استخدم الباحث اختبار وندريك الشخصي ، اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في اتخاذ القرار لصالح الذكور ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الأسلوب المعرفي لصالح الذكور ، حيث يميل الذكور إلي الاستقلال عن المجال الإدراكي ، في حين أن الإناث يملن إلي الاعتماد علي المجال الإدراكي ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي ، كما أن الأسلوب المعرفي يكون مسئولاً عن الفروق الدالة في اتخاذ القرار لدي طلاب الجامعة علي اختبار الأشكال المتضمنة الجمعي .

(٩) أجري (دافيز *Davis* ، ١٩٩٠) دراسة تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين النمط المعرفي للفرد واتخاذ القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٦) طالب في مرحلة الماجستير بكلية الإدارة صنّفوا من حيث نمط الشخصية والذي يُعد مناظراً للنمط المعرفي للفرد إلي النمط (الحسي / الوجداني ، الحسي / التفكيرية ، الحديسي / الوجداني ، الحديسي / التفكيرية) .

استخدم الباحث برنامج علي الحاسب الآلي لتقييم قرارات أفراد العينة .

أوضحت نتائج الدراسة أن : المفحوصين ذوي التوجه الحسي كانوا هم الأفضل مقارنةً بذوي التوجه الحديسي وذلك من حيث الأداء كمديري إنتاج ، كذلك كان حال ذوي التوجه الوجداني مقارنةً بذوي التوجه التفكيرية ، كما اتضح أن أداء الأفراد ذوي التوجه الحديسي / التفكيرية علي البرنامج المتعلق بتقييم

القرارات كان أقل مقارنةً بأداء ذوي الأنماط (الحسي / التفكيرى ، الحسي / الوجداني ، الحدسي / الوجداني) .

(١٠) أجرت (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) دراسة بعنوان " موضع الضبط والمخاطرة والاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي في إسهامها في اتخاذ القرار لدي طلاب المرحلتين الثانوية والجامعية " . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الطلبة والطالبات في المرحلتين الثانوية والجامعية في موضع الضبط والمخاطرة والاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي ، والتعرف علي المتغيرات الأكثر إسهاماً في اتخاذ القرار في كل من المرحلتين الثانوية والجامعية ، والتعرف علي المتغيرات ذات التأثير المباشر علي اتخاذ القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٧٢) طالب في المرحلتين الثانوية والجامعية .

استخدمت الباحثة اختبار تفضيل المخاطرة ، اختبار القدرة علي اتخاذ القرار ، اختبار موضع الضبط ، اختبار اتخاذ المخاطرة ، اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في المرحلة الثانوية في اتخاذ المخاطرة وموضع الضبط واتخاذ القرار والاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي لصالح الطلبة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في المرحلة الجامعية في اتخاذ القرار وتفضيل المخاطرة لصالح الطلبة ، وكل من الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي وموضع الضبط لصالح الطالبات ، كما أن تفضيل المخاطرة واتخاذ المخاطرة يُسهمان إسهاماً دالاً في تباين القدرة علي اتخاذ القرار لدي طالبات المرحلة الجامعية ، وأن اتخاذ المخاطرة وتفضيل المخاطرة والاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي يُؤثران تأثيراً مباشراً علي اتخاذ القرار لدي طلبة وطالبات المرحلة الثانوية .

(١١) أجري (أينجر Iyengar ، ١٩٨٩) دراسة تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين الأسلوب المعرفي واستخدام نُظْم دعم اتخاذ القرار في إدراك المخاطرة في اتخاذ القرار تحت شرط عدم التأكد وذلك في سياق مشروعات توسيع رأس المال ، حيث إن قرار الفرد في مواقف المخاطرة يتأثر بمدى

إدراكه لها والذي يكون بدوره ناتجاً عن التفاعل بين سمات الشخصية لمتخذ القرار وبيئة المشكلة التي يواجهها .

استخدم الباحث مؤشر النمط لتصنيف متخذي القرار إلي (الإحساس / الحدس ، الشعور / التفكير) بالإضافة إلي بيئات أساسية لنظم دعم اتخاذ القرار ونموذج لأربعة سيناريوهات (مصدرين للمعلومات في مقابل أسلوبين معرفيين) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : كل فرد من الأفراد يحتاج لنوع من المعلومات تتوافق وخصائص شخصيته كي يستخدمها الاستخدام الأكثر فاعلية ، والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار يمكن أن تأتي من أنماط مختلفة من نظم دعم اتخاذ القرار ، والتي تدعم نشاط اتخاذ القرار وتحسن من فعالية متخذ القرار ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار وإدراك المخاطرة في اتخاذ القرار تحت شرط عدم التأكد .

(١٢) أجرت (هنت Hunt ، ١٩٨٩) دراسة بعنوان " الأسلوب المعرفي واتخاذ القرار " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين سمات الشخصية – متمثلة في نمطها المعرفي – واستراتيجيتها والتفضيلات المعرفية وذلك أثناء قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار ، والتي تتضمن عمليتي (جمع المعلومات وتقييمها وإصدار الأحكام) . وقد تكونت عينة الدراسة من طلاب يدرسون في المراحل العليا في مجال الإدارة ، وقد ركزت الدراسة علي ثلاثة أنماط معرفية هي النمط التحليلي ، الحدسي ، المختلط وهو النمط الذي ينطبق علي المفحوص الذي يتبع النظام التحليلي عند قيامه بعملية جمع المعلومات ، بينما يتبع النظام الحدسي عند تقييمه لهذه المعلومات وكذلك في إصداره للأحكام .

استخدمت الباحثة مؤشر النمط لمايرز / برجز لتحديد الأنماط المعرفية .

قامت الباحثة بتقسيم عملية اتخاذ القرار إلي ثلاث مراحل زمنية هي (مرحلة ما قبل القرار ، مرحلة القرار ، مرحلة ما بعد القرار) ، وقد استعانت الباحثة بمجموعتين من المشرفين الأولي من ذوي النمط التحليلي ، والأخرى من ذوي النمط الحدسي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : أغلب المفحوصين من ذوي النمط الحدسي اختاروا مشرفين من ذوي النمط الحدسي وذلك في كافة مراحل اتخاذ القرار ، بينما نسبة متوسطة منهم اختاروا مزيج من

المشرفين – من ذوي النمطين الحدسي والتحليلي – ، واختارت نسبة قليلة منهم المشرفين من ذوي النمط التحليلي وذلك في كافة مراحل اتخاذ القرار ، وفي المقابل اختار أغلب المفحوصين من ذوي النمط التحليلي مشرفين من ذوي النمط التحليلي ، بينما نسبة متوسطة منهم اختاروا مزيج من المشرفين – من ذوي النمطين الحدسي والتحليلي – ، واختارت نسبة قليلة منهم المشرفين من ذوي النمط الحدسي وذلك في كافة مراحل اتخاذ القرار ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط المعرفية الثلاثة ومرحلة اتخاذ القرار .

(١٣) أجري (ميكيوتين *Mykytyn* ، ١٩٨٩) دراسة حول الأسلوب بالمعرفي الاستقلال/ الاعتماد علي المجال الادراكي لدي بعض العاملين والعاملات في القطاع الحكومي . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الجنسين في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي لدي العاملين والعاملات في القطاع الحكومي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٨) من العاملين والعاملات في القطاع الحكومي .

استخدم الباحث اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الذكور العاملين في القطاع الحكومي يميلون إلي الاستقلال عن المجال الادراكي أكثر من العاملات في القطاع الحكومي حيث إنهن يملن إلي الاعتماد علي المجال الادراكي .

(١٤) أجرت (جي *Gee* ، ١٩٨٧) دراسة تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي وأسلوب اتخاذ القرار لدي مديري خدمات وقت الفراغ في ولاية كاليفورنيا . وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٥) مدير بعضهم من الحاصلين علي درجة البكالوريوس وتتراوح مدة الخدمة ما بين (٦ – ١٠) سنوات .

استخدمت الباحثة استبيان القدرة علي اتخاذ القرار ، اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطريقة التي يفكر بها الفرد وإدراكه للمعلومات والطريقة التي يجمع بها المعلومات في عملية اتخاذ القرار ، كما توجد علاقة

بين العمر والأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي ، فكلما طالت مدة خبرة المدير فإن الأسلوب المعرفي يتغير من الاستقلال عن المجال الادراكي إلي الاعتماد علي المجال الادراكي ، وكلما زاد المستوي التعليمي فإن التغيير يبدو جلياً من الاعتماد علي المجال الادراكي إلي الاستقلال عن المجال الادراكي .

(١٥) أجرت (سمية أحمد محمد ، ١٩٨٧) دراسة بعنوان " الأساليب المعرفية وعلاقتها بالتوافق المهني لدي مُعلّمي المرحلة الثانوية " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين الأساليب المعرفية والتوافق المهني لدي مُعلّمي المرحلة الثانوية ، والتعرف علي الفروق بين الجنسين في الأساليب المعرفية والتوافق المهني . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مُعلّم ومُعلّمة في التخصصات المختلفة بالمدارس الثانوية استخدمت الباحثة اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) ، اختبار التوافق المهني .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المدرسين والمدرسات في المرحلة الثانوية في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي والتوافق المهني ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي والتوافق المهني حيث إن الأفراد المستقلين عن المجال الادراكي متوافقين مهنياً أكثر من الأفراد المعتمدين علي المجال الادراكي .

(١٦) أجري (لويز Louise ، ١٩٨٧) دراسة تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي والمهارات الإرشادية وحل المشكلات الاجتماعية لدي المرشدين النفسيين في التدريب . وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٠) مفحوصاً من مُعلّمي المرحلة الابتدائية والثانوية أثناء تدريبهم علي دورات الإرشاد النفسي في المدارس .

استخدم الباحث اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي ومهارة حل المشكلة ، وأن الأفراد المستقلين عن المجال الادراكي أظهروا استراتيجيات أكثر في المشكلات المتشابهة بين الأشخاص عما فعل الأفراد المعتمدين

علي المجال الادراكي ، ولكنهم يميلون إلي استخدام الطريقة التحليلية في عملية حل المشكلة ، في حين أن المعتمدين علي المجال الادراكي يميلون إلي استخدام الطريقة الشمولية في عملية حل المشكلة .

(١٧) أجرت (جارثيو *Garceau* ، ١٩٨٦) دراسة تهدف إلي التعرف علي دور الأسلوب المعرفي في اتخاذ القرار لدي مستخدمي المعلومات . وقد تكونت عينة الدراسة من الطلاب في مرحلة الدراسات العليا .

استخدمت الباحثة اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي له تأثير في بيئة اتخاذ القرار الاحتمالي لدي مستخدمي المعلومات .

(١٨) أجري (جاكوب *Jacob* ، ١٩٨٥) دراسة تهدف إلي التعرف علي أثر تفاعل كل من الأسلوب المعرفي وأسلوب عرض المعلومات ونمط المشكلة علي فهم المشكلة وفعالية القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٧) مدير في القطاعات الإدارية المختلفة .

استخدم الباحث إجراءات لتحديد فعالية القرار للفرد في الأداء علي مشكلات معقدة تنتشابه تماماً مع البيئة الإدارية ، وقد تم عمل تصميم تجريبي ملائم ، وتمرين السلة الذي يحتوي علي مشكلات وُضعت بطريقة خاطئة لكي ترتبط بالأسلوب المعرفي للمفحوص ، ثم تم عمل تحليل للقرارات لتحديد ما إذا كان مستوي فهم المشكلة أو مستوي الفعالية قد تأثر بتغيير علاقات المقارنة / عدم المقارنة بين الأسلوب المعرفي للمدير وأسلوب عرضه للمعلومات .

أوضحت نتائج الدراسة أن : التصميم الذي وُضع لتحليل القرارات كان له تأثيرات دالة علي فهم المشكلة وفعالية القرار ، وأن الأسلوب المعرفي ذو أهمية في تأثيره علي فعالية اتخاذ القرار ومستوي فهم المشكلة .

(١٩) أجري (فيليبس وآخرون . *Phillips et al* ، ١٩٨٤) دراسة تهدف إلي التعرف علي أساليب اتخاذ القرار وتقدير حل المشكلة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٣) طالباً من الجنسين

في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحثون مقياس تقدير اتخاذ القرار المهني ، مقياس تقدير حل المشكلة ، مقياس التحكم الشخصي في مواقف حل المشكلة .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الأفراد الذين يُوظَّفون استراتيجيات القرار العقلاني من المحتمل أن يُقدِّموا علي المواقف المشكلة ، كما أن الأفراد الذين وافقوا علي استراتيجيات القرار الإعتماضية أكثر احتمالاً أن يُقرِّروا بأنهم يُقدِّمون علي المواقف المشكلة ولكن يفعلون ذلك بدون الثقة في مقدرتهم علي حل المشكلة ، وأن نواحي التقدير الذاتي في حل المشكلة تتناغم في ارتباطها مع أساليب اتخاذ القرار لدي الفرد ، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب اتخاذ القرار وتوقع الفعالية الذاتية .

(٢٠) أجري (الين Elaine ، ١٩٨٤) دراسة تهدف إلي التعرف علي الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي كمنبئ لقدرات الاستدلال وحل المشكلات لدي طلاب الجامعة . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٢) طالب جامعي .

استخدم الباحث اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) ، واختبار لقياس القدرة الاستدلالية علي حل المشكلات .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الأسلوب المعرفي الاستقلال عن المجال الإدراكي يُعد منبئ قوي وفعال للقدرة الاستدلالية علي حل المشكلات لدي طلاب الجامعة .

(٢١) أجري (ويتكن Witkin ، ١٩٧٧) دراسة حول الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي وتقييم التعليم الأكاديمي لدي الطلاب من الجنسين . تهدف إلي التعرف علي دور الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي في تقييم التعليم الأكاديمي لدي الطلاب من الجنسين ، وتحديد الفروق بين الجنسين في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي . وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٨٧) طالب في المرحلة الجامعية ، (٧٦١) طالبة في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحثون اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي والقابلية للتعلم لدي الطلاب في المرحلة الجامعية ، وأن الطلاب ذوي الاستقلال علي المجال الادراكي أكثر قابلية للتعلم الأكاديمي من الطلاب ذوي الاعتماد علي المجال الادراكي ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح الطلاب حيث إن الطالبات يملن إلي الاعتماد علي المجال الادراكي ، وأن الطلاب ذوي الاستقلال عن المجال الادراكي كانوا أكثر قدرة علي المثابرة علي التعلم الأكاديمي والتحصيل من مصادر متنوعة ، فهم يسعون إلي التعلم من قنوات متعددة .

تعقيب علي الدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بالأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال :-

(١) من حيث العينات : أجريت معظم الدراسات العربية والأجنبية علي الطلاب في المرحلة الثانوية والجامعية (دراسة أنور رياض عبد الرحيم ، ١٩٩١) (تساي *Tsai* ، ١٩٩١) (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) ، كما أن هناك دراسات أجريت علي المديرين في القطاعات الحكومية (جاكوب *Jacob* ، ١٩٨٥) (جي *Gee* ، ١٩٨٧) (ميكيتين *Mykytyn* ، ١٩٨٩) ، كما أن هناك دراسات أجريت علي المدرسين (لويز *Louise* ، ١٩٨٧) (سمية أحمد محمد ، ١٩٨٧) .

(٢) من حيث الأدوات : استخدمت معظم الدراسات اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية (ويتكن *Witkin* ، ١٩٧٧) (الين *Elaine* ، ١٩٨٤) (ماك موريس وآخرون *Mc Morris* ، *et al.* ، ٢٠٠٢) ، في حين أن البعض الآخر استخدم مؤشر النمط لمايرز / برجز لتحديد الأنماط المعرفية (هنت *Hunt* ، ١٩٨٩) (أينجر *Iyengar* ، ١٩٨٩) (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧)

(٣) من حيث المنهج : اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات حسب الهدف من الدراسة ، فقد تنوعت المناهج ما بين المناهج الوصفية الارتباطية والمقارنة ، في حين أنه في الدراسة الحالية فإن المنهج المستخدم هو منهج وصفي ارتباطي مقارنة .

(٤) من حيث النتائج : تضاربت نتائج الدراسات التي اهتمت بالمقارنة بين الجنسين في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي مثل دراسة (ويتكن *Witkin* ، ١٩٧٧) (لوه وفون *LooH & Voon* ، ١٩٩١) (ميكي تون *Mykytyn* ، ١٩٨٩) (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) حيث أوضحت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح الطلاب حيث إن الطالبات يملن إلي الاعتماد علي المجال الادراكي ، في حين أن دراسة (سمية أحمد محمد ، ١٩٨٧) أوضحت أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي

ثالثاً :- دراسات تناولت القدرة علي القيادة والأنماط القيادية لمتخذ القرار .

(١) أجرت (دلال محمد الزغبى ، ٢٠٠١) دراسة بعنوان " أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الادارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم " . تهدف إلي الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري ومديرات الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) فرداً موزعين علي فئتين هما فئة مديري ومديرات الدوائر وعددهم (٥٨) مدير، وفئة رؤساء الأقسام الإدارية وعددهم (١٤٥) رئيس قسم إداري ، وقد اشتملت الدراسة علي أربعة متغيرات مستقلة من وجهة نظرهم هي (المستوي الوظيفي ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، التخصص) ، كما اشتملت الدراسة علي متغير تابع واحد هو درجة أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين .

استخدمت الباحثة مقياس مكون من (٥٦) عبارة لمعرفة أهمية المهارات الإدارية لدي

مديري ومديرات الدوائر ورؤساء الأقسام الإداريين بالجامعة .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مديري ومديرات الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية بالجامعة في المستوي الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي بالنسبة للمهارات الإدارية ، ولكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخبرة علي درجة أهمية المهارات

الإدارية لصالح ذوي سنوات الخبرة الأطول ، كما كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر التفاعل بين المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

(٢) أجري (جيتس *Gates* ، ٢٠٠١) دراسة حول الأنماط القيادية للمدير وموقف المدرسين تجاه المشاركة في اتخاذ القرار . تهدف إلى التعرف علي العلاقة بين الأنماط القيادية للمدير وموقف المدرسين تجاه المشاركة في اتخاذ القرار في الأماكن التي تهتم بالمشاركة في اتخاذ القرار في ولاية تكساس الأمريكية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : - هناك العديد من العوامل التي تجعل المدير يهتم بمشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات المدرسية ، فالمدير ذو النمط القيادي المُشارك أو الديمقراطي يتأثر بعاملَي الخبرة والتكيفية .

(٣) أجري (لويسين *Looyesen* ، ١٩٩٩) دراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية في مدينة أيوا لدي المدرسين ومدراء المدارس الثانوية . **تهدف إلي** التعرف علي إدراك المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من خلال تفويض السُلطات للمدرسين فهي شكل من أشكال القيادة في التعليم . وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمدرسين بمدارس مدينة أيوا الثانوية العامة الذين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بتشكيل المناهج الدراسية والكتب المدرسية وتحديد المستوي الدراسي للطلاب وفصول المتفوقين وإخضاع العاملين والمدرسين بالمدرسة لبرامج تأهيلية وتحديد الترقيات وضبط السياسات وتحديد ميزانية المدرسة وتقييم أداء المدرسين وتعيين مدرسين جُدد .

استخدم الباحث مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : - المديرين يعملون علي تفويض السُلطات للمدرسين في جميع المجالات المتعلقة بشئون المدرسة والسالفة الذكر فيما عدا تحديد ميزانية المدرسة وتعيين مدرسين جُدد .

وترى الباحثة أن التفويض يساعد متخذ القرار علي اتخاذ قرارات فعالة حيث يعمل علي تفويض بعض السلطات المُحوّلة إليه إلي شخص ما يثق في قدراته الإدارية علي اتخاذ قرارات بالنيابة عنه في بعض الأعمال في المنظمة أيّاً كان نوعها سواء منظمة حكومية أو تعليمية ، ولكن يجب أن

تكون عملية التفويض هذه مُحدّدة بمدة معينة ولا يُعتبر القرار الذي يتخذه الشخص المُفوض من قبل القائد سارياً بعد انتهاء مدة التفويض .

(٤) أجري (سانتين *Santin* ، ١٩٩٩) دراسة حول العلاقة بين أنماط القيادة والخصائص الديموجرافية للمدراء والتي تشمل الجنس ومستوي المدرسة والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة ومدي نزوعهم نحو الابتكار في عملية اتخاذ القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (١١١) مدير من مدراء مدارس ولاية غرب فيرجينيا .

استخدم الباحث مقياس التقرير الذاتي للسلوك القيادي وذلك لقياس الأنماط القيادية للمدراء بالمدارس ، ومقياس الابتكار في عملية اتخاذ القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : - لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية للمدراء ومدي نزوعهم نحو استخدام الابتكار في عملية اتخاذ القرار ، كما أنه لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة والجنس ومدي نزوع المدراء نحو استخدام الابتكار في عملية اتخاذ القرار .

(٥) أجري (يوسف *Yousef* ، ١٩٩٨) دراسة حول مؤشرات أساليب صنع القرار في البلاد غير الأجنبية . تهدف إلي التعرف علي دور الثقافة التنظيمية ومستوي التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة كمؤشر لأساليب صنع القرار وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة .

أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ومستوي التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة بالإضافة إلى مستوي تعليم صانعي القرار والمستويات الإدارية تُعتبر من المؤشرات الهامة والقوية لأساليب صنع القرار هو الأسلوب المُتبع في جميع المنظمات التعليمية .

(٦) أجري (وال وجيمس *Wall & James* ، ١٩٩٨) دراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والأنماط القيادية لدي المدراء في المدارس الثانوية . تهدف إلي التعرف علي إدراك مدراء المدارس الثانوية للأنماط القيادية والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وتفويض السلطات

للمدرسين . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المدرسين ومدراء المدارس الثانوية ممن قضوا ثلاث سنوات في المدرسة .

استخدم الباحثان مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية يتكون من أربعة مقاييس فرعية هي : (اتخاذ القرار ، الفعالية الذاتية ، الاستقلالية ، التخصص) ، كما استخدم الباحثان استمارة المستوي الاجتماعي الاقتصادي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : مدراء المدارس الثانوية الذين قضوا ثلاث سنوات فأكثر كانوا أكثر قدرة علي إدراك ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وتفويض السلطات للمدرسين ، وكان النمط القيادي السائد لديهم النمط الموجه ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والنمط القيادي لمدير المدرسة .

(٧) أجري (شعبان علي السيسي ، ١٩٩٧) دراسة بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتنمية بعض أنماط السلوك القيادي لدي عينة من مديري المدارس في ضوء بعض الخصائص النفسية والتنظيمية " . **تهدف إلي التعرف علي مدي فاعلية البرنامج المقترح لتنمية بعض أنماط السلوك القيادي لدي عينة من مديري المدارس في ضوء بعض الخصائص النفسية والتنظيمية . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٤) مدير للمدارس الثانوية والإعدادية بمحافظة الإسكندرية والجيزة .**

استخدم الباحث مقياس أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس ، ومقياس دافعية الإنجاز ، ومقياس الدوجماتيقية ، ومقياس وجهة الضبط .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الخصائص النفسية (الدافعية للإنجاز ، ووجهة الضبط ، والدوجماتيقية ، وقيم العمل) لدي أفراد عينة الدراسة نتيجة اختلاف نمط السلوك القيادي لديهم ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الخصائص التنظيمية لذوي أنماط السلوك القيادي المختلفة لدي عينة الدراسة .

(٨) أجري (رتزلاف *Retzlaff* ، ١٩٩٧) دراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وإدراك نمط القيادة . تهدف إلى معرفة كيفية إدراك المديرين القادة لنمط القيادة الذي يتبعونه في المؤسسات التعليمية التي يديرونها ؟ وكيف يدرك المدرسون النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة ؟ ، والتعرف علي النمط القيادي الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة في صنع القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (١١ طالب من المدارس الابتدائية) ، (١٨٧ مدرس) ، (١١ مدير) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : - إدراك المدرسين للمهارات القيادية للمديرين ليس لها علاقة بالمتغيرات الديموجرافية ، وليس هناك علاقة بين إدراك المهارات القيادية التي يتبعها المديرين في المدارس والمشاركة في صنع القرار ، كما أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدي مديري المدارس الذي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

(٩) أجري (الحسن بن محمد المغيدي ، ١٩٩٦) دراسة تهدف إلى التعرف علي الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء المتغيرات التالية (المستوي التعليمي ، سنوات الخبرة ، التخصص ، مستوى التدريب) . وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٩٠) مدير ، (٦٥٦) مُعَلِّم من مختلف مدارس البنين .

أوضحت نتائج الدراسة أن : المُعَلِّمين في المرحلة الابتدائية يُمارسون الأسلوب المُشارك في القيادة ، وفي المرحلة المتوسطة يُمارسون أسلوب التسويق ، وفي المرحلة الثانوية يُمارسون أسلوب الأمر ، كما أن المُعَلِّمين في المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن بيئة العمل عن ذويهم في المراحل الأخرى ، وأن المُعَلِّمين ذوي الخبرة الأطول أكثر رضا عن العمل ومحتواه عن ذوي الخبرة الأقل .

(١٠) أجري (بارك *Park* ، ١٩٩٦) دراسة تهدف إلى التعرف علي العلاقة بين الدور الجنسي ونمط القيادة ونمط القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٠) مدير .

استخدم الباحث ثلاثة مقاييس لاختبار العلاقة بين الدور الجنسي ونمط القيادة ونمط القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (دور الجنس ، نمط القيادة ، نمط القرار) ، كما أن الذكر لديه توجه نحو المهمة وهذا هو النمط القيادي ، أما نمط القرار فهو

النمط التحليلي ، في حين أن الأنثى تتميز باستخدام النمط القيادي الاعتباري الذي يهتم بالتوجه نحو العلاقات الإنسانية ، أما نمط القرار فهو النمط السلوكي .

(١١) أجري (كالابريس وآخرون . *Calabrese et al.* ، ١٩٩٦) دراسة حول اتخاذ القرار الفردي والجماعي لدي الجنسين " دراسة مقارنة " . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الجنسين في اتخاذ القرار الفردي والجماعي . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مدير مدرسة . استخدم الباحثون مقياس اتخاذ القرار الذي يهتم بقياس جودة القرار سواء كان فردي أو جماعي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين الذين يتخذون قرارات فردية وجماعية في الفعالية الذاتية ، حيث إن المديرين الذين يتخذون قرارات فردية يُدركون فعاليتهم الذاتية أكثر من المديرين الذين يتخذون قرارات جماعية ، وذلك في المجالات التي تتعلق بالطلاب والمناهج الدراسية ، كما أن عملية اتخاذ القرار لا تتأثر بالمتغيرات الديموجرافية (الجنس والمستوي الاجتماعي الاقتصادي ، سنوات الخبرة ، المستوي الوظيفي) .

(١٢) أجري (رداح المهدي الخطيب ووفاء الأشقر أبو فرسخ ، ١٩٩٦) دراسة بعنوان " الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس " . تهدف إلي التعرف علي الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، والتعرف علي أثر كل من الرتبة الأكاديمية وتخصص الجامعة بكلياتها الأدبية والعلمية علي تصورات أعضاء هيئة التدريس بها للأنماط القيادية السائدة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس بجامعة اليرموك والجامعة الأردنية . استخدم الباحثان أداة وصف السلوك القيادي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : جامعة اليرموك تولي اهتماماً كبيراً إلي النمط القيادي الذي يهتم بالعلاقات الشخصية بين الزملاء ، في حين أن جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية تولي اهتماماً كبيراً بالمبادأة في وضع إطار للعمل .

(١٣) أجري (بالمر Palmer ، ١٩٩٦) دراسة حول النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في ولاية الميسيسيبي الأمريكية والفاعلية العامة للمدرسة . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين النمط القيادي والفاعلية العامة لمديري المدارس الثانوية في ولاية الميسيسيبي الأمريكية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) مديراً للمدارس الثانوية في ولاية الميسيسيبي الأمريكية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة ، حيث تبين أن المدرء الذين يتبعون النمط التسويقي والمشارك تكون مدارسهم أكثر فاعلية من المدرء الذين يتبعون نمط الأمر أو التفويض .

(١٤) أجري (عيسى عبد الله جابر ، ١٩٩٥) دراسة بعنوان " القيادة التربوية وعلاقتها بأنماط التعلم والتفكير لدي المدرسين والمدرسات بالتعليم العام بدولة الكويت " . تهدف إلي التعرف علي أنماط القيادة التربوية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت وعلي النمط القيادي السائد فيها ، والتعرف علي العلاقة بين النمط القيادي والتربوي ، وبين أنماط التعلم والتفكير لدي المدرسين العاملين معهم ، كما هدفت إلي التعرف علي أنماط القيادة التربوية السائدة في كل مرحلة تعليمية (ابتدائي ، إعدادي ، ثانوي) ، كما هدفت إلي الكشف عن نمط التفكير والتعليم المسيطر علي المدرسين والمدرسات في كل مرحلة تعليمية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٢) ناظر وناظرة ، (١٦٧٩) مدرس ومدرسة من مراحل التعليم المختلفة .

استخدم الباحث اختبار القيادة التربوية ، ومقياس تورانس لأنماط التعلم والتفكير (الصورة ج) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك تبايناً في ترتيب أنماط القيادة السائدة لدي الناظر والناظرات في المراحل التعليمية المختلفة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد لدي ناظر وناظرات عينة الدراسة وأنماط التعلم والتفكير المفضلة لدي المدرسين والمدرسات العاملين بمدارس أولئك الناظر والناظرات ، وأن النمط الأيسر أكثر سيادة من النمط الأيمن ، وأن المدرسات تفوقن علي المدرسين في النمط القيادي المتكامل ، بينما تفوق المدرسين علي المدرسات في النمط الأيمن .

(١٥) أجري (جيهلكن *Gehlken* ، ١٩٩٥) دراسة تهدف إلى التعرف علي العلاقة بين السلوكيات القيادية المُدرَكة واستعداد المرؤوسين للعمل في قسم الصيانة في مؤسسات القطاع العام في العاصمة الأمريكية واشنطن . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠) مديرين ، (١٠٢) من المرؤوسين لمعرفة النمط القيادي المتبع لدي رؤسائهم .

استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : - لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الفاعلية الذاتية العامة بين الرؤساء الذين يتسمون بالتكيف العالي والأقل تكيفاً ، كما يستخدم المديرون في أغلب الأحيان النمط التسويقي ثم نمط الأمر مع المرؤوسين علي مُختلف المستويات ونادراً ما يستخدمون نمط التفويض والمشاركة .

(١٦) أجرت (سوسن إسماعيل أحمد ، ١٩٩٤) دراسة بعنوان " بعض الخصائص النفسية المميزة لعينة من القيادات الإدارية في مصر " دراسة ميدانية ورؤية مستقبلية للعمل القيادي الإداري " تهدف إلى التعرف علي الخصائص النفسية المميزة لعينة من القيادات الإدارية في مصر ، بحيث تُسهم في رسم بروفيل للقيادة الإدارية ، كما تُحدّد الوضع الراهن لهذه القيادات الإدارية ومقارنة هذا الوضع بما نتطلع إليه في المستقبل وما نستهدفه من العمل القيادي الإداري.وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٥) من القيادات الإدارية في مصر والذين حضروا برنامج تنمية المهارات السلوكية والقيادية والذين حضروا برنامج إعداد القيادات للترقية لوظائف مديري عموم .

استخدمت الباحثة مقياس المناخ المؤسسي ، ومناخ المؤسسة ، والقيم المهنية ، والرضا عن العمل ، ومقياس مفهوم الذات ، ومقياس دافعية الإنجاز ، والمقابلة الشخصية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : - جميع أبعاد المناخ المؤسسي يغلب عليها المناخ القائم علي التسلطية المحبة الخيرة يليها المناخ القائم علي الاستشارية ، فيما عدا بُعد اتخاذ القرارات تساوت الاستجابات في المناخ القائم علي التسلطية المحبة الخيرة ، التسلطية المستغلة ، كذلك وجود درجة عالية

من العلاقات الإنسانية والتوحد مع المؤسسة ، وقلة المكافأة ، ووجود صراعات ، والرؤية العامة للمناخ المؤسسي ليست عالية . كما أن مستوى الرضا كان عالياً في البنود المتعلقة بالجانب الشخصي التي تُعبر عن دافع القوة ودافع التواد ، إلا أن الرضا عن الدخل والمرتب والمكانة الاجتماعية والوظيفة غير موجود ، أما فيما يتعلق بالجوانب المتعلقة بالعمل الإداري الراهن ، تفنقد فرص الأصالة والإبداع ؛ أي أن بيئة العمل الإداري الراهن تفنقد المناخ المُنجز ، كما أن قياداتنا الإدارية نتسم بالقوة والتواد وروح المخاطرة أكثر مما تتسم بالقدرة علي الإنجاز .

(١٧) أجري (مصطفى تركي، ١٩٩٣) دراسة بعنوان " الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية " . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين المديرين والمديرات في بعض الخصائص النفسية . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٧) مدير ومديرة في القطاع الحكومي والبنوك والشركات .

استخدم الباحث مقياس السيطرة ، وتحمل المسؤولية ، ووضوح الدور ، وضبط النفس ، وأسلوب القيادة .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في السيطرة وتحمل المسؤولية وضبط النفس ووضوح الدور ، ولكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في أسلوب القيادة المستخدم لدي كل منهم من حيث إن مجموعة المديرات أكثر اهتماماً بالعمل وأقل اهتماماً بالعلاقات الشخصية من مجموعة المديرين .

(١٨) أجري (الحسن بن محمد المغيدي ومحمد بن عبد الله آل ناجي ، ١٩٩٣) دراسة بعنوان " الأساليب القيادية لدي عمداء الكليات بالمنطقة الشرقية بجامعة الملك فيصل " . تهدف إلي التعرف علي الأساليب القيادية لدي عمداء الكليات بالمنطقة الشرقية بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية . وقد تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء جامعة الملك فيصل وعددهم (٦) ورؤساء الأقسام وعددهم (٤٢) رئيس قسم .

استخدم الباحثان أداة وصف فاعلية وتكيف القائد .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك تطابقاً لتصور عمداء الكليات ورؤساء أقسامها بأن العمداء يستخدمون في أغلب الأحيان أسلوب المشاركة ، وأن أسلوب التسويق هو الأسلوب المُساند الأول والمستخدم أحياناً ، وقد يتمتع العمداء بفاعلية متوسطة ومرونة متدرجة من الأسلوب المشارك إلى التسويق إلى الأمر .

(١٩) أجري (يازي Yazzie ، ١٩٩٣) دراسة حول السلوك القيادي والاتجاهات الثقافية لمديري المدارس . تهدف إلى التعرف على التصور الذاتي لمديري المدارس حول أنماطهم القيادية وتصور رؤسائهم عنها ، ومدى تأثير النمط القيادي في ضوء المتغيرات الديموجرافية مثل المرحلة التعليمية والجنس والاتجاهات الثقافية . وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس . استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد .

أوضحت نتائج الدراسة أن : - النمط القيادي السائد في هذه المدارس هو النمط القيادي المُدمج المتمثل في قدرات ومهارات عالية في البيئة المدرسية ودوافع عالية (أسلوب التسويق) مع درجة معتدلة من التكيف باختلاف المواقف القيادية ، كما أكد الرجال أكثر من النساء بأنهم مديرون تقليديون لديهم المؤهلات والكفاءات القيادية المعروفة ، كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس أو الاتجاهات الثقافية بالنسبة لتصور المديرين .

(٢٠) أجري (أبو العزائم الجمال وعفاف محمود جعيس ، ١٩٩٢) دراسة بعنوان " دراسة بعض متغيرات التفاعل البيئشخصي وعلاقتها بالقدرة علي القيادة لدي القائمين بالتدريس والعاملين بالشركات الإنتاجية " . تهدف إلى التعرف علي تأثير عامل التفاعل الاجتماعي السلبي والإيجابي بين أفراد الجماعة وقيادتها (وهما أحد العوامل المرتبطة بالتفاعلات البيئشخصية) علي القدرة علي القيادة لدي كل من الرؤساء والمرؤوسين في بعض مواقع العمل المختلفة كالشركات الإنتاجية والمدارس الثانوية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨) مدير ، (٦٦) موظف ، (٢٢) مدرس ، (٢٢) ناظر .

استخدم الباحثان مقياس التفاعل البيئشخصي ومقياس القدرة علي القيادة واختبار الذكاء العالي واستمارة المستوي الاجتماعي الاقتصادي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : - هناك ارتباطاً موجباً دالاً بين متغيرات التفاعل البيئشخصي والقدرة علي القيادة لـدي مجموعة الموظفين ، كما أن هناك ارتباطاً موجباً دالاً بين مستوي الوالدية الانتقادية والقدرة علي القيادة لـدي المديرين ، وأنه يوجد ارتباطاً دالاً بين مستوي الوالدية الراعية والقدرة علي القيادة لـدي مجموعات الرؤساء في المجال التربوي ، وأنه لا يوجد ارتباطاً دالاً إحصائياً بين أي من مستويات التفاعل البيئشخصي والقدرة علي القيادة لـدي المدرسين ، وأنه يوجد ارتباطاً دالاً إحصائياً بين الذكاء والقدرة علي القيادة لـدي الموظفين فقط دون باقي المجموعات ، وعدم وجود ارتباطاً دالاً إحصائياً بين المستوي الاجتماعي الاقتصادي والقدرة علي القيادة لـدي أي من مجموعات الدراسة ، وعدم وجود ارتباطاً دالاً إحصائياً بين العمر والقدرة علي القيادة لـدي أي من مجموعات الدراسة ، وأن أقوى المؤثرات علي القدرة علي القيادة التربوية بالنسبة للموظفين هي الذكاء ، وبالنسبة للمديرين هي الوالدية الانتقادية ، وبالنسبة للنظار الوالدية الراعية .

(٢١) أجري (دونيا *Donnia* ، ١٩٩٢) دراسة حول أنماط القيادة وخصائص الرؤساء في الكليات ذات السنوات الأربع . تهدف إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وبعض خصائص الرؤساء . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٦) عميد ورئيس قسم بالكليات ذات السنوات الأربع . استخدم الباحث مقياس أنماط السلوك القيادي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتكامل (المهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً) وبين التعليم الإداري الذي يتلقاه الفرد ، كما أنه توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية وبين عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الإدارية ، كما توجد علاقة عكسية بين السن ونمط السلوك القيادي المهتم بالعمل .

(٢٢) أجرت (برادي *Brady* ، ١٩٩٢) دراسة حول العلاقة بين النمط القيادي للمدير ومشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين النمط القيادي للمدير ومستوي مشاركة المدرسين في المدارس الابتدائية والثانوية العامة في اتخاذ القرارات . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) من (٣٠) مدرسة منهم (٢٢) مدرسة ابتدائية ، (٨) مدارس ثانوية .

استخدمت الباحثة مقياس السلوك القيادي ، مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات ، استبانة المستوي الاجتماعي الاقتصادي للمدرسين ومدراء المدارس .

أوضحت نتائج الدراسة أن : المدرسين في المرحلة الابتدائية أظهروا مستوى ضعيف للمشاركة في اتخاذ القرارات عما يرغبون في أن يكونوا عليه ، في حين أن المدرسين في المدارس الثانوية أظهروا مستوى أعلى للمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن المدرسين ذوي الخبرة الأطول لديهم مستوى أعلى للمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن المدرسين يفضلون النمط القيادي للمدراء الذين حصلوا علي الدكتوراه ، كما أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات عندما تكون المديرية أنثى وحاصلة علي الدكتوراه .

(٢٣) أجري (أحمد الشيشتاوي البسيوني ، ١٩٩٢) دراسة بعنوان " العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدي العمال الصناعيين " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدي العمال الصناعيين . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢) مشرفاً ومشرفة ، (٣٠٠) عامل وعاملة لمعرفة أسلوب الإشراف .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العمال تحت الإشراف الديمقراطي والعمال تحت الإشراف الاستبدادي في الرضا عن العمل والتوافق المهني والثبات الانفعالي لصالح العمال تحت الإشراف الديمقراطي ؛ بمعنى أن الأسلوب الديمقراطي (المشارك) في القيادة أفضل من الأسلوب الاستبدادي (الديكتاتوري) .

(٢٤) أجرت (حنان محمود نكي ، ١٩٩٢) دراسة بعنوان " أنماط القيادة من واقع علاقات التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين أنماط القيادة وعلاقات التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين في القطاع الحكومي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك نمطين من أنماط القيادة توافرت لدي عينة الدراسة من المديرين هما : (نمط القيادة الجماعية) وهو النمط الذي يهتم اهتماماً مرتفعاً بكل من العمل والاعتبارات الإنسانية ، و (نمط القيادة المتأرجحة) وهو النمط الذي يهتم اهتماماً متوسطاً بكل من العمل والاعتبارات

الإنسانية ، كما أن نمط القيادة الجماعية هو النمط الأكثر شيوعاً ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأفراد ذوي السيطرة المرتفعة والأفراد ذوي السيطرة المنخفضة في اختيار نمط القيادة الذي يُفضّلون التعامل معه ، حيث أجمع كل من ذوي الدرجات المرتفعة والمنخفضة علي مقياس السيطرة – الخضوع علي اختيار النمط الديمقراطي في القيادة .

(٢٥) أجري (فاضل حميد مزعل وآخرون ، ١٩٩٢) دراسة بعنوان " الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة : دراسة سلوكية " . تهدف إلي التعرف علي أثر الأبعاد التنظيمية المتمثلة في حجم المنظمة ونوع الملكية ، ونوع المنظمة والمستوي الإداري علي نمط القيادة ومشاركة المديرين في القطاع الصناعي العراقي ، وتحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها علي أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٥) مدير في القطاع الخاص والحكومي في الإدارات العليا والوسطي والإشرافية .

استخدم الباحثون مقياس نمط القيادة الذي يحتوي علي أربعة مقاييس فرعية هي (القدرة علي القيادة والمبادأة ، وإعطاء معلومات تفصيلية عن الأهداف ، ونوع الرقابة الداخلية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف) .

أوضحت نتائج الدراسة أن : غالبية المديرين في منظمات القطاع الصناعي في العراق يميلون إلي اتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة ، فهم حريصون علي التقيّد باللوائح والتعليمات الرسمية في سياقات العمل الإداري ، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب هو أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم ، كما أن اتجاهات معظم العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات كان الدافع الأقوى من ورائه هو حرصهم علي تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد علي ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات .

(٢٦) أجري (سونج Song ، ١٩٩١) دراسة حول العلاقة بين السلوك القيادي المُدرَك لعمداء الكليات والرضا الوظيفي والإنتاجية لدي أعضاء هيئة التدريس بالكلية . تهدف إلي التعرف علي مدي إدراك أعضاء هيئة التدريس للسلوك القيادي للعمداء وعلاقته برضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم العلمية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجامعات والكليات .

استخدم الباحث مقياس السلوك القيادي المُدرَك للعمداء ويقس ثلاثه متغيرات فرعية هي (الاتجاه نحو المهمة ، والاتجاه نحو الأشخاص ، والاتجاه نحو الإدارة) ، ومقياس الرضا الوظيفي ، ومقياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال المنشورات العلمية والكتب والنشاطات الخدمية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي المُدرَك للعمداء نحو الإدارة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات ، كما أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات لا يفضلون توجه العمداء نحو المهمة ، كما أن درجة الرضا الوظيفي بوجه عام منخفضة لدي أعضاء هيئة التدريس ، كما أن أعضاء هيئة التدريس الذين كانت مدة خبرتهم عشر سنوات أظهروا معدلات عالية في الإنتاجية بالنسبة للمنشورات العلمية .

(٢٧) أجري (رفعت محمد جاب الله ، ١٩٩١) دراسة بعنوان " وضوح الدور كمتغير وسيط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي : اختبار لنظرية المسار والهدف في القيادة الإدارية " . تهدف إلي اختبار وضوح الدور أو الاختصاصات كمتغير وسيط أو شرطي لتأثير القيادة الإدارية بنمطها الموجه والمُعْتَبَر كمتغيرين مستقلين علي متغيرات الرضا الوظيفي كمتغيرات تابعة . وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المصريين العاملين بجامعة قطر .

استخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي ، ومقياس غموض الدور ، ومقياس السلوك القيادي . أوضحت نتائج الدراسة أن : متغير وضوح الدور كمتغير وسيط ليس له تأثير معنوي علي العلاقة بين نمط القيادة الإدارية الموجه والرضا الوظيفي للمرؤوسين بأنواعه المختلفة ، في حين يُؤثر علي نمط القيادة الإدارية المُعْتَبَر والرضا الوظيفي للمرؤوسين بأنواعه المختلفة ، وقد تفوق الرضا عن الإشراف كمتغير تابع علي باقي متغيرات الرضا الوظيفي الأخرى .

(٢٨) أجرت (مارجريت وليسيك *Margret & Lisk* ، ١٩٩٠) دراسة حول دور الجنس في إدراك المشاركة في اتخاذ القرار الجامعي . تهدف إلي التعرف علي مدى إدراك المشاركة في اتخاذ القرار لدي الجنسين في الجامعة . وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة .

أوضحت نتائج الدراسة أن : النساء كن أقل إدراكاً لمشاركتهم في اتخاذ القرار الجامعي من الذكور ، ومع إبقاء المتغيرات الأخرى تحت السيطرة (عدد السنوات التي انقضت علي آخر مؤهل أكاديمي ، عدد سنوات الحصول علي درجة أستاذ) كان عامل الجنس قد لعب دوراً حاسماً في ادراكات أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرار الجامعي ، ولكن ذوي الرتبة الأكاديمية الأعلى والتاريخ الأكاديمي الأطول ارتفعت لديهم درجة إدراك المشاركة في اتخاذ القرار الجامعي .

(٢٩) أجري (نيكس *Nix* ، ١٩٩٠) دراسة حول تطوير القيادة الاستراتيجية في الإدارة لدي العمداء الأكاديميين في كليات الجامعات الأمريكية . تهدف إلي تطوير القيادة الاستراتيجية لعمداء الكليات في الجامعات الأمريكية في إدارتهم . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) عميد لكلية التمريض وإدارة الأعمال والآداب والعلوم وذلك في (١٠٠) جامعة .

أوضحت نتائج الدراسة أن : - هناك عدداً كبيراً من عمداء الكليات أقرروا بعدم وجود برامج معينة صممت لتطوير إدارتهم وقياداتهم ، وأن تطوير النشاطات التي يمارسها العمداء من واقع سلطاتهم الرسمية هي بصفة مبدئية نشاطات غير رسمية .

(٣٠) أجري (يونج *Young* ، ١٩٩٠) دراسة حول السلوك القيادي للعمداء من الجنسين في التعليم العالي . تهدف إلي تحديد هل تغيير أو عدم تغيير السلوك القيادي للعمداء الأكاديميين من الجنسين يؤثر علي مخرجات المنظمة التعليمية (الأهداف المرجو منها تحقيقها) ؟ وهل ذلك يعتمد علي جنس العميد ، وإدراك الذات / الآخر ؟ بالإضافة إلي العلاقة بين عوامل القيادة وعوامل مخرجات المنظمة والتأكيد علي الاختلافات المرتبطة بجنس القائد . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من عمداء الكليات من الجنسين .

استخدم الباحث استبيان العوامل القيادية المتعددة وهو شكل من أشكال التقرير الذاتي .
أوضحت نتائج الدراسة أن : — هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي
ومخرجات المنظمة تَرَجَّع إلى الجنس وإدراك الذات / الآخر للنمط القيادي للعمداء من الجنسين .

(٣١) أجري (جون John ، ١٩٨٩) دراسة حول القيادة وأنماط الإدارة لرؤساء الأقسام في
بعض مؤسسات التعليم العالي . تهدف إلى تحديد القيادة وأنماط الإدارة لرؤساء الأقسام في مدارس التعليم
الخاص والعام والتعليم العالي وكذلك تحديد المهارات التي يُدرك رؤساء الأقسام أنها هامة للقيادة الفعّالة
والإدارة في الأقسام العلمية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٦) من رؤساء الأقسام تم اختيارهم من
التعليم الخاص والعام والتعليم العالي وقد تم مقابلتهم ودراسة حالاتهم للحصول علي معلومات منهم حول
أنماطهم الإدارية والمهارات التي يعتقدون أنها هامة لفعالية القيادة الإدارية .
استخدم الباحث استبانة القيادة وأنماط الإدارة .

أوضحت نتائج الدراسة أن : — معظم رؤساء الأقسام يستخدمون نمط القيادة الذي يتميز
بالتعاون ، وذلك للتأثير علي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والكلية وقد تميزت هذه الطريقة
بالديموقراطية والاستشارة والمشاركة وروح الفريق والأخذ بالاتفاق الجماعي في الرأي ، كما حدد معظم
رؤساء الأقسام أن مهارات العلاقات الاجتماعية ومهارات الاتصال والمهارات العلمية مثل الانضباط
وإمكانيات البحث والتعليم أنها من أكثر المهارات الهامة لقيادة الأقسام العلمية بفعالية .

(٣٢) أجرت (باكيناز حسن حسيب ، ١٩٨٩) دراسة بعنوان " العلاقة بين دور الجنس ومميزات
الإدارة المطلوبة " . تهدف إلى التعرف علي العلاقة بين دور الجنس ومميزات الإدارة المطلوبة . وقد
تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين الذكور والإناث .

أوضحت نتائج الدراسة أن : — هناك صفات تميز النساء المديرات أكثر من الذكور المديرين
مثل الميل إلي التجديد ، التسامح ، المرونة ، الترابط الاجتماعي ، مراعاة شعور الآخرين ، حُسن
المظهر ، كما أن هناك صفات تميز الذكور المديرين أكثر من النساء المديرات مثل التخطيط في
العمل ، الاجتهاد ، النظرة المستقبلية ، الحزم ، الاقتصاد ، الاعتراف بالخطأ ، تحمل المسؤولية

الاجتماعية ، الموضوعية ، التواضع ، الاهتمام بالعمل ، الاستقلال في التفكير ، الجرأة ، استغلال الوقت ، الاتزان الانفعالي ، الصراحة ، بُعد النظر ، الدقة ، المثابرة ، البساطة ، المواجهة العملية للحياة ، عدم الاستعراض ، كما أن هناك صفات لا تميز بين الذكور المديرين والنساء المديرات مثل القدرة علي العمل التعاوني ، الانفتاح علي الرأي المُخالف ، الذكاء ، الانبساط ، حب الناس ، الشورى .

(٣٣) أجرت (فوزية صالح الشمري ، ١٩٨٩) دراسة بعنوان " تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدي مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بالدمام " . تهدف إلي التعرف علي القدرة القيادية لدي مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الدمام من وجهة نظرهن ونظر مُعلّماتهن ، وعلاقة بعض العوامل المؤثرة علي فعالية القدرة القيادية للمديرات كالنمط القيادي وبعض السمات الشخصية للمديرة ، والمستوي العلمي والخبرة العملية الإدارية والعمر الزمني للمديرة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤١) مديرة ، (٢٢٨) مُعلّمة .

استخدمت الباحثة اختبار القيادة التربوية ، ومقياس السمات الشخصية ، ومقياس فيفر لتحديد النمط القيادي المتبع لديهم .

أوضحت نتائج الدراسة أن : مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام لا يمتلكن القدرة علي القيادة الفعّالة ، وأن النمط القيادي السائد لديهن هو الاهتمام بالعمل ، وأن أقوى الجوانب الإدارية للمديرات هو فهم الآخرين يليه الموضوعية والمرونة وهذا يعكس بصورة واضحة مدي إدراك المديرات لأهمية الجوانب الإنسانية .

(٣٤) أجرت (مارتن Martin ، ١٩٨٦) دراسة تهدف إلي التعرف علي مدي التطابق بين إدراك رؤساء الأقسام لدور القيادة وإدراك العمداء لمسئولياتها وذلك من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات . وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٢) عميد من كليات الفنون الجميلة ، (٢٧٦) رئيس قسم المسرح والموسيقي والفنون .

أوضحت نتائج الدراسة أن : غموض الأدوار من المشكلات الهامة التي تواجه رؤساء الأقسام في الجامعات وتؤثر سلبياً علي القيادة ، كما أوضحت أيضاً أن الاتجاه نحو المهمة (الاهتمام بالعمل) هو

الأسلوب القيادي السائد في الجامعات ، كما أن هناك تطابقاً بين إدراك رؤساء الأقسام لدور القيادة وإدراك العمداء لمسئولياتها من وجهة نظر كل من رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات .

(٣٥) أجري (مورجان وفيرونيكـا *Morgan & Veronica* ، ١٩٨٦) دراسة حول الأنماط القيادية لدي القيادات في المستويات الإدارية العليا بالجامعة . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الجنسين في المستويات الإدارية العليا بالجامعة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠) مدير ومديرة ممن يتولون مناصب قيادية علي في الجامعة .

استخدم الباحثان مقياس وصف السلوك القيادي للتعرف علي النمط القيادي السائد لدي القائد . أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين والمديرات بالنسبة للنمط القيادي السائد لدي كل منهم ، حيث إن النمط القيادي السائد لدي المدير هو نمط التوجه نحو العمل ، في حين أن النمط القيادي السائد لدي المديرة هو نمط التوجه نحو العلاقات الإنسانية .

(٣٦) أجري (فاروق إبراهيم أبو عوف ، ١٩٨٥) دراسة بعنوان " دراسة مقارنة لبعض سمات الشخصية بين القادة وغير القادة باستخدام اختبار بقع الحبر الوروشاخ " . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين القادة وغير القادة في بعض سمات الشخصية وجوانب الشخصية الانفعالية والعقلية ، ومعرفة مدي الاختلاف بين القادة وغير القادة في الأداء علي اختبار الوروشاخ . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى تكونت من (٢٣) قائداً من معهد العلوم الاستراتيجية ، والثانية تكونت من (٢٣) طالباً في الدبلومة العامة بجامعة عين شمس .

استخدم الباحث اختبار بقع الحبر الوروشاخ ، اختبار البروفيل الشخصي ، وقائمة الشخصية ، اختبارات التفكير الابتكاري ، اختبار الذكاء الثانوي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القادة وغير القادة في الأداء علي اختبار الوروشاخ لصالح القادة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القادة وغير القادة في السيطرة والمسئولية والاتزان الانفعالي لصالح القادة ، كما أن

هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القادة وغير القادة في الحرص والتفكير الأصيل والعلاقات الشخصية والحيوية لصالح القادة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القادة وغير القادة في بُعدي الانبساط – الانطواء والعصابية لصالح غير القادة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القادة وغير القادة في التفكير الابتكاري لصالح القادة .

(٣٧) أجرت (الهدود Al-Hadhod ، ١٩٨٤) دراسة حول السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في الكويت . تهدف إلي التعرف علي القصور الذاتي للسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في الكويت . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مديراً ، (١٠) مدرسين في كل مدرسة ابتدائية بالمدارس الحكومية في الكويت .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك توافقاً بين تصور المديرين والمديرات لأنفسهم عن أنماطهم القيادية بأنهم كانوا يمارسون أنماط قيادية ناجحة ، بينما كان تصور المدرسين لهم عكس ذلك تماماً ، وقد كان لمتغير الجنس دور مهم حيث إن النمط القيادي لدي المديرين يتجه نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالناس ومشكلاتهم ، بينما يتجه النمط القيادي للمديرات نحو الاهتمام بالعمل والجوانب التنظيمية

(٣٨) أجرت (نبيلة أمين أبو زيد ، ١٩٨٢) دراسة تهدف إلي التعرف علي بعض السمات الشخصية للمرأة في المراكز القيادية وإدراك الآخرين لها . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من النساء اللاتي يتولين مناصب قيادية عليا في مختلف القطاعات الحكومية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : السمات المميزة للمركز القيادي لدي المرأة هي تحمل المسؤولية ، الموضوعية ، القدرة علي مواجهة المشكلات ، الكفاءة في العمل ، القدرة علي التعامل مع الآخرين ، حسن المظهر ، الثقة بالنفس ، الجدية والوقار ، كما أوضحت أن المرأة أقدر من الرجل في الجدية والوقار ، بينما تميز الرجل عن المرأة في بُعد الثقة بالنفس والموضوعية والقدرة علي التعامل مع الآخرين ، الكفاءة في العمل ، وحسن المظهر .

(٣٩) أجري (دين ومعاونوه *Dean & Associations* ، ١٩٧٧) دراسة حول مشكلات القسم العلمي . **تهدف** إلى تحليل القسم العلمي والتعرف علي مشكلاته باعتباره الوحدة التنفيذية الرئيسية التي تتولى التخطيط والإدارة للعملية التعليمية بحثاً وتدریساً وخدمة للمجتمع . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في مختلف الجامعات الأمريكية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : القسم العلمي كلما أُدير من خلال قيادة أكاديمية ماهرة ومدرّبة علي أصول الإدارة الجامعية كلما قوي دوره كوحدة اتخاذ قرار أكاديمية .

(٤٠) أجري (جريس *Gress* ، ١٩٧٥) دراسة حول القيادة بالمشاركة في المدارس الثانوية وعلاقتها بمدى إدراك المدرسين للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية . **تهدف** إلى التعرف علي العلاقة بين إدراك المدرسين للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وإدراك المدراء في المدارس الثانوية لذلك الدور والسلوك القيادي للمدراء في المدارس الثانوية وإدراك المدرسين للنمط القيادي للمدراء . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٥) مدير من (٢٧) مدرسة ثانوية في ولاية أيوا .

استخدم الباحث مقياس وصف السلوك القيادي من وجهة نظر مدير المدرسة ، ومقياس وصف السلوك القيادي من وجهة نظر المدرسين ، ومقياس المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسين .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الدور القيادي لمدراء المدارس الثانوية ومشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات المدرسية ، كما أن المدرسين أظهروا رغبة قوية في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، في حين أن المدرسين ذوي الخبرة الطويلة لم يظهروا رغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

(٤١) أجرت (ماجدة عبد الكاظم ، ١٩٧٥) دراسة بعنوان " القيادة الإدارية في العراق " . **تهدف** إلى التعرف علي أهم الصفات العامة للقادة الإداريين العاملين في الإدارة العامة في العراق ، ومعرفة أثر العوامل المؤثرة علي طبيعة السلوك القيادي الإداري . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من القيادات الإدارية ممن يتولون منصب مدير عام .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد علاقة بين المتغيرات الديموجرافية التالية (العمر ومكان الإقامة " ريف - حضر " ، ومهنة الوالد ، والتحصيل العلمي للقائد ، ثقافة القائد ، ومدة الخدمة ، وبعض صفات الجماعة " الأتباع ") وبين السلوك القيادي للقائد ، كما أوضحت أيضاً أن هناك بعض الصفات التي يجب توافرها في القادة منها (الدرجة العلمية ، المؤهلات الاختصاصية ، الملائمة لطبيعة العمل ، الانتماء السياسي ، المكانة الاجتماعية ، الملائمة لطبيعة العاملين ، كما أوضحت أيضاً أن المدراء يرون أن هناك سمات سيكولوجية واجتماعية وفيزيولوجية يجب توافرها في القائد .

تعقيب علي الدراسات السابقة التي تناولت القدرة علي القيادة والأنماط القيادية، لمؤخذ القرار :-

(١) من حيث العينات : أجريت دراسات قليلة علي رؤساء مجالس الأقسام العلمية (رداح المهدي الخطيب ووفاء الأشقر أبو فرسخ ، ١٩٩٦) (الحسن بن محمد المغيدي ومحمد بن عبد الله آل ناجي ، ١٩٩٣) (دونيا *Donnia* ، ١٩٩٢) (سونج *Song* ، ١٩٩١) (مارجريت وليسيك *Margret & Lisk* ، ١٩٩٠) (نيكس *Nix* ، ١٩٩٠) (مارتن *Martin* ، ١٩٨٦) (دين ومعاونوه *Dean & Associations* ، ١٩٧٧) ، كما أجريت معظم الدراسات العربية علي المدراء ونظار المدارس (دراسة شعبان علي السيسي ، ١٩٩٧) (الحسن بن محمد المغيدي ، ١٩٩٦) (مصطفى تركي ، ١٩٩٣) (ماجدة عبد الكاظم ، ١٩٧٥) .

(٢) من حيث الأدوات : تنوعت الأدوات المستخدمة في معظم الدراسات وذلك وفقاً لاختلاف المتغيرات ، فقد استخدمت معظم الدراسات مقياس وصف السلوك القيادي والدراسة الحالية تستخدم مقياس القدرة علي القيادة التربوية وذلك لقدرة علي تصنيف القادة وفق خمس أبعاد فرعية تُعد من أهم الجوانب الرئيسية للقدرة علي القيادة التربوية .

(٣) من حيث المنهج : اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات حسب الهدف من الدراسة ، فقد تنوعت المناهج ما بين المناهج الوصفية الارتباطية المقارنة ، في حين أنه في الدراسة الحالية فإن المنهج المستخدم هو منهج وصفي ارتباطي مقارن .

(٤) من حيث النتائج : تضاربت النتائج وذلك لتعدد المقاييس المستخدمة في التعرف علي الأنماط

القيادية لمتخذي القرار .

(٥) اهتمت معظم الدراسات الأجنبية بالتعرف علي مدي إدراك مديري المدارس والجامعات

لأنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات (دراسة جيتس Gates ، ٢٠٠١) (بارك Park ،

١٩٩٦) (مارتن Martin ، ١٩٨٦) .

هذا ، وتري الباحثة أن : معظم الدراسات العربية أُجريت علي عينات غير مصرية فقد جاءت

دراسة (دلال محمد الزغبى ، ٢٠٠١) (رداح المهدي الخطيب ووفاء الأشقر أبو فرسخ ، ١٩٩٦) في

الأردن ، (عيسى عبد الله جابر ، ١٩٩٥) في الكويت ، (الحسن بن محمد المغيدي ومحمد بن عبد

الله آل ناجي ، ١٩٩٣) (الحسن بن محمد المغيدي ، ١٩٩٦) (فوزية صالح الشمري ، ١٩٨٩) في

المملكة العربية السعودية ، في حين أن الدراسات العربية التي أُجريت في جمهورية مصر العربية دراسة

(سوسن إسماعيل أحمد ، ١٩٩٤) (فاروق إبراهيم أبو عوف ، ١٩٨٥) (نبيلة أمين

ابوزيد ، ١٩٨٢) ، ولعل هذا إشارة إلي الاهتمام بالقيادة التربوية في مجال التعليم اهتمام الدول العربية

كان سابقاً — في حدود علم الباحثة — اهتمام بالإدارة بصفة عامة والإدارة الجامعية بصفة خاصة وكذلك

الاهتمام بالأقسام العلمية ، كما أن معظم الدراسات اهتمت بدراسة الأنماط القيادية للقائد وأسلوب اتخاذه

للقرارات في حين أهملت دراسة قدرته علي القيادة التربوية وهو مجال اهتمام الباحثة في هذه الدراسة .

رابعاً: - دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته بالفعالية الذاتية

(١) أجري (عليّ الدين Aleidin ، ٢٠٠٣) دراسة حول الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني

والتفضيلات المهنية والجنس لدي الطلاب في جامعة الملك سعود بالرياض في المملكة العربية

السعودية . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين الفعالية الذاتية والتفضيل المهني والجنس . وقد تكونت

عينة الدراسة من (٤٧٦) طالب جامعي ، (٤٢٤) طالبة في جامعة الملك سعود بالرياض في المملكة

العربية السعودية .

استخدم الباحث مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، ومقياس التفضيل المهني .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا يوجد تأثير للجنس علي الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، بينما يوجد تأثير دال إحصائياً للجنس علي التفضيل المهني لدي الطلبة والطالبات في الجامعة ، فالطلاب يفضلون العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة والمحاسبة والهندسة والأمن والخدمات الاجتماعية ، في حين أنه لم يظهر تأثير دال للجنس في بعض المجالات مثل القانون والتعليم والصحة ، وأنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني والتفضيل المهني لمجالات الدراسة ، وأن الفعالية الذاتية لا تتأثر بالاختلاف في الجنس فهي منخفضة لدي الجنسين علي حد سواء .

(٢) أجري (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) دراسة بعنوان " فعالية الذات وعلاقتها باتخاذ القرار لدي المراهقين من الجنسين " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين فعالية الذات وبين كل من أساليب التفكير واتخاذ المخاطرة لدي عينة الدراسة والعلاقة بين أبعاد فعالية الذات وبين كل من أبعاد أساليب التفكير المستخدمة في صنع القرار وأبعاد اتخاذ المخاطرة ، والفروق بين الطلاب أصحاب أساليب التفكير في أبعاد متغيرات الدراسة (فعالية الذات واتخاذ المخاطرة) ، والفروق بين الطلاب مرتفعي ومنخفضي فعالية الذات في أبعاد متغيرات الدراسة (أساليب التفكير واتخاذ المخاطرة) . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) طالب وطالبة في المرحلة الثانوية .

استخدم الباحث مقياس فعالية الذات لدي المراهقين ، مقياس سلوك اتخاذ المخاطرة ، مقياس أساليب التفكير المستخدمة في صنع القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في بدء السلوك وبين أساليب التفكير (التحليلي ، الواقعي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) ، وهناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المثابرة في مواجهة المحنة وبين أساليب التفكير (التحليلي ، الواقعي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين السعي المستمر لتكملة السلوك وبين أساليب التفكير (التحليلي ، الواقعي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للفعالية الذاتية

والدرجة الكلية لأساليب التفكير (التحليلي ، الواقعي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) . كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في بدء السلوك وبين (عدم المخاطرة ، المخاطرة المرتفعة ، المخاطرة المنخفضة ، المخاطرة المحسوبة) ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين السعي المستمر لتكملة السلوك وبين اتخاذ المخاطرة المحسوبة ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المثابرة في مواجهة المحنة وبين كل من اتخاذ المخاطرة المرتفعة واتخاذ المخاطرة المنخفضة واتخاذ المخاطرة المحسوبة ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للفعالية الذاتية وبين الدرجة الكلية لاتخاذ المخاطرة المحسوبة ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدم اتخاذ المخاطرة وبين أسلوب التفكير التحليلي المستخدم عند اتخاذ القرار ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ المخاطرة المنخفضة وبين أسلوب التفكير الواقعي المستخدم عند اتخاذ القرار ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ المخاطرة المرتفعة وبين أسلوب التفكير العملي المستخدم عند اتخاذ القرار ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الفعالية الذاتية لصالح الطلبة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في اتخاذ المخاطرة لصالح الطلبة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في أساليب التفكير لصالح الطلبة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الفعالية الذاتية علي أساليب التفكير واتخاذ المخاطرة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأفراد أصحاب أساليب التفكير الخمسة علي أبعاد متغير الفعالية الذاتية ، حيث إنهم يفضلون أسلوب التفكير التحليلي والواقعي والمثالي .

(٣) أجري (ريتشاردز *Richards* ، ٢٠٠٠) دراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار وأنماط القيادة لدي المديرين وفعالية الذات المدركة لدي المدرسين . تهدف إلي التعرف علي مدي إدراك المدرسين للمشاركة في اتخاذ القرار من خلال القيادة الديموقراطية للمديرين . وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٥٣) مُدرِّس ، (٩٠) مُدرِّسة من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة نيويورك بطريقة عشوائية .

استخدم الباحث مقياس وصف السلوك القيادي ، مقياس الفعالية الذاتية للمُدرِّس .

أوضحت نتائج الدراسة أن : المدرسين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات المدرسية ويُدرِّكون نمط القيادة الديمقراطية للمديرين ترتفع لديهم توقعات الفعالية الذاتية (يشعرون بمدى كفاءتهم الشخصية في أداء المهام المطلوبة منهم) ، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والفعالية الذاتية المُدرِّكة لدي المدرسين .

(٤) أجري (جيليسبي Gillespie ، ٢٠٠٠) دراسة حول عمليات حل المشكلة لدي مديري التعليم " دراسة مقارنة " لبعض المتغيرات النفسية والديموجرافية (القيادة واتخاذ القرار والجنس) . تهدف إلي التعرف علي عملية معالجة المعلومات لدي مديري التعليم وهم بصدد عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات ، وكذلك مقارنة الأساليب المعرفية في عملية اتخاذ القرار بين مرتفعي ومنخفضي الفعالية من الجنسين (مقارنة بين المجموعات) ، وكذلك مدي إدراك الأفراد لعملية اتخاذ القرار أثناء مواجهة أية مشكلة تحتاج إلي قرار منهم . وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري المدارس .

استخدم الباحث المقابلات المتعمقة للحصول علي البيانات والمعلومات من المفحوصين ، ومقياس الفعالية الذاتية ، ومقياس سلوك اتخاذ القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في اتخاذ القرار وحل المشكلات لصالح الذكور ، وأن المديرين مرتفعي الفعالية الذاتية كانوا قادرين علي اتخاذ القرارات الفعالة وتنفيذها أكثر من ذوي الفعالية الذاتية المنخفضة .

(٥) أجري (نزيه حمدي ونسيمة داوود ، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان " علاقة الفعالية الذاتية المدركة بالاكْتئاب والتوتر لدي طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية " . تهدف إلي التعرف علي علاقة الفعالية الذاتية المدركة بمتغيرات الجنس ودرجة الاكْتئاب والتوتر التي يعاني منها الطلاب في المرحلة الجامعية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤١٤) طالباً وطالبة في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحثان مقياس الفعالية الذاتية المدركة ، ومقياس التوتر ، وقائمة بيك للاكْتئاب . أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الفعالية الذاتية المدركة ببعديها الانفعالي والمعرفي لصالح الذكور ، كما أن هناك فروقاً ذات

دلالة إحصائية بين الطلبة الأقل اكتئاباً والأكثر اكتئاباً علي الفعالية الذاتية المدركة لصالح الطلبة الأقل اكتئاباً ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الطلبة الأقل توتراً والأكثر توتراً علي الفعالية الذاتية المدركة لصالح الطلبة الأقل توتراً .

(٦) أجري (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان " فعالية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات الدافعية لدي طلاب المرحلة الثانوية " . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين فعالية الذات والدافع للإنجاز الأكاديمي والتوجه الشخصي والاتجاه نحو التعلم الذاتي ، وتحديد الفروق بين الجنسين في الفعالية الذاتية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٦٧) طالباً وطالبة في المرحلة الثانوية . استخدم الباحث مقياس فعالية الذات ، ومقياس الدافع للإنجاز ، واختبار التوجه الشخصي ، واختبار الاتجاه نحو التعلم الذاتي .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الفعالية الذاتية ، كما أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتفاعل (الجنس مع الصف الدراسي) في تباين درجات الطلاب علي الفعالية الذاتية ، كما أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الذات وكل من الدافع للإنجاز الأكاديمي والتوجه الشخصي وتحقيق الذات والاتجاه نحو التعلم الذاتي .

(٧) أجرت (لوزو وآخرون . *Luzzo et al* ، ١٩٩٩) دراسة حول اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية لدي طلاب الجامعة . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٤) طالب وطالبة في المرحلة الجامعية . استخدم الباحثون مقياس اتخاذ القرار ، مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني .

أوضحت نتائج الدراسة أن : طلاب الجامعة الذين انخفضت درجاتهم علي الفعالية الذاتية كانوا مترددين عند اتخاذ القرار المهني ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الفعالية الذاتية .

(٨) أجري (ويشنج مايو *Wei - Cheng Mau* ، ١٩٩٩) دراسة حول الفروق الثقافية في نمط اتخاذ القرار المهني و الفعالية الذاتية . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني من حيث الفروق الثقافية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٤٠) طالب جامعي أمريكي ، (١٠٢٦) طالب جامعي تايواني .

استخدم الباحث مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، ومقياس اتخاذ القرار .
أوضحت نتائج الدراسة أن : الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني تُؤثر تأثيراً مباشراً علي أسلوب اتخاذ القرار المهني ، وذلك يعتمد علي الخلفية الثقافية للأفراد ، كما تتباين أساليب اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية عند متخذي القرار بتباين الجنس والجنسية .

(٩) أجري (جياناكوز *Gianakos* ، ١٩٩٩) دراسة حول أنماط الاختيار المهني والفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين أربعة أنماط للاختيار المهني في نهاية مرحلة المراهقة و بداية مرحلة الشباب و الفعالية الذاتية عند صنع القرار المهني . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٧٢) طالب جامعي) .

استخدم الباحث مقياس الفاعلية الذاتية عند صنع القرار المهني .
أوضحت نتائج الدراسة أن : الأشخاص الذين اختاروا مهنة ثابتة ترتفع لديهم الفعالية الذاتية عن ذويهم من الذين اختاروا المهن المتعددة ، كما أن فعالية الذات تُعتبر مُحدداً هاماً للاختيار المهني .

(١٠) أجرت (كروس *Krous* ، ١٩٩٧) دراسة تهدف إلي التعرف علي تأثير التدخل علي اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية لطلاب المدارس العليا . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) طالب ، (٣٠) طالبة .

استخدمت الباحثة مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، ومقياس اتخاذ القرار المهني .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في الفعالية الذاتية عند صنع القرار المهني وذلك في المجموعة الضابطة ، وأن متوسط درجات عينة الإناث في

المجموعة التجريبية علي الفاعلية الذاتية عند صنع القرار المهني أعلى من متوسط درجات عينة الإناث في المجموعة الضابطة ، كما أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين الفاعلية الذاتية عند صنع القرار المهني و التردد في صنعه .

(١١) أجري (ماكدونالد وليزلي *McDonald & Leslie* ، ١٩٩٧) دراسة حول الفاعلية الذاتية وتنظيم الذات واتخاذ القرارات المعقدة لدي المراهقين والراشدين . تهدف إلي التعرف علي الدور الذي تلعبه الفاعلية الذاتية وعوامل تنظيم الذات في العمليات المعرفية لدي المراهقين والراشدين من خلال استخدام الحاسب الآلي ونظم دعم اتخاذ القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٨) مراهق ، (٦٩) راشد .

استخدم الباحثان المنهج التجريبي في تصميم برنامج .

أوضحت نتائج الدراسة أن : أداء الراشدين للمهام المطلوبة منهم كان أعلى من أداء المراهقين خاصةً في الوقت المحدد لاتخاذ القرار ، وقد أظهروا مزاج إيجابي أقل من المراهقين ، كما أن الفاعلية الذاتية وعوامل تنظيم الذات تلعب دوراً هاماً في العمليات المعرفية المعقدة وتختلف باختلاف السن ، وفي المراحل الأولى من التجربة اتضح أن الفاعلية الذاتية أثرت علي عوامل تنظيم الذات والأداء لدي كل من المراهقين والراشدين ، كما أن الفاعلية الذاتية تلعب دوراً مباشراً وفَعَّالاً في الأداء لدي الراشدين ، بالرغم من أن المراهقين كانوا أكثر رضا عن آدائهم ، كما أن معدل أداء الراشدين تحدد بمعدل إحساسهم بفعاليتهم الذاتية في المرحلة النهائية من التجربة ، أي أن الفاعلية الذاتية أثرت بصورة مباشرة وطرديّة علي أداء الراشدين .

(١٢) أجري (ويستون *Whiston* ، ١٩٩٦) دراسة تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين أنماط التفاعل الأسري ، وتحديد أي الأنماط مرتبطة باتخاذ القرارات المهنية والعوامل المرتبطة بالفاعلية الذاتية في اتخاذ القرارات المهنية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٤) فرداً في مرحلة التخرج من الجامعة منهم (١٠٧) ذكور ، (١٠٧) إناث .

استخدم الباحث مقياس بيئة الأسرة ، ومقياس القرار المهني ، ومقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرارات المهنية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط التفاعل الأسري المتمثل في التهيئة الإدراكية والثقافية وإدراك أفراد العينة للفعالية الذاتية فيما يتعلق بقدرتهم علي استخدام القرارات المهنية ، كما توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الاستقلالية في الأسرة لتحقيق الإنجاز والفعالية الذاتية فيما يتعلق بالقرارات المهنية ، كما أن التحكم وشدة التنظيم داخل الأسرة يُؤثر بشدة علي الإناث حين يكون المطلوب منهن اتخاذ قرار مهني معين ، كما أن لديهن الحاجة إلي الدعم والمساندة عند اتخاذهن لهذا القرار المهني .

(١٣) أجري (بيترز وكلاين *Betz & Klein* ، ١٩٩٦) دراسة تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين مقياس الفعالية الذاتية المهنية والفعالية الذاتية العامة وتقدير الذات المُعمَم . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) طالب جامعي .

استخدم الباحثان مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، ومقياس مهارات الثقة بالنفس ، ومقياس الفعالية الذاتية المهنية ، ومقياس الفعالية الذاتية في مادة الرياضيات .
أوضحت نتائج الدراسة أن : الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرارات المهنية كانت أكثر ارتباطاً بالفعالية الذاتية العامة عن تقدير الذات المُعمَم لدي الطالبات .

(١٤) أجري (فيليب *Phillip* ، ١٩٩٦) دراسة تهدف إلي الكشف عن التردد والفعالية الذاتية لدي الطلاب في المرحلة الإعدادية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٤١) طالب من الطلاب الأستراليين في السنة النهائية في المرحلة الإعدادية .

استخدم الباحث مقياس اتخاذ القرار المهني ، الاستبيان الخاص بالمهنة ، ومقياس الفعالية الذاتية .
أوضحت نتائج الدراسة أن : الإناث اتخذن قراراتهن بصعوبة عن الذكور ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في اتخاذ القرار المهني ، كما أن كلا الجنسين الذين يتقنون في

مهاراتهم الخاصة يميلون إلى الحسم واتخاذ القرارات الفعّالة أكثر من أقرانهم الذين لا يتقنون في مهاراتهم الخاصة ، وأن اتخاذ القرار يتأثر بتوقعات الفرد عن فعاليته الذاتية .

(١٥) أجرت (نادية وسارة *Nadya & Sarah* ، ١٩٩٦) دراسة تهدف إلى ترجمة واستخدام مقياس الفعالية الذاتية واتخاذ القرار المهني . وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٥٠) طالب في المرحلة الإعدادية .

استخدمت الباحثتان مقياس فعالية الذات العامة ، مقياس الثقة في المهارات ، مقياس الاتصال المهني . أوضحت نتائج الدراسة أن : فعالية الذات العامة غالباً ما تكون مرتبطة بدرجة مرتفعة بأهداف وأغراض اتخاذ القرار المهني أكثر من ارتباطها بتوقعات نتائج اتخاذ القرار المهني .

(١٦) أجري (هيرد *Hird* ، ١٩٩٥) دراسة حول العلاقة بين مصادر فاعلية المعلومات والفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني . تهدف إلى اختبار نظرية الفعالية الذاتية ودورها في اتخاذ القرار المهني ، وتوضيح العلاقة التنبؤية بين مصادر فاعلية المعلومات والفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني . وقد تكونت عينة الدراسة من (٥١٩) طالب في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحث مقياس مهارات اتخاذ القرار ، مقياس سلوك الاكتشاف المهني ، مقياس الخوف من الإبداع ، مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني . أوضحت نتائج الدراسة أنه : يمكن التنبؤ باتخاذ قرار فعال من خلال تحديد مستوي الفعالية الذاتية ، كما أن مصادر فعالية المعلومات لها دور كبير في اتخاذ القرار .

(١٧) أجري (سكوت وفيشر *Scott & Fischer* ، ١٩٩٥) دراسة تهدف إلى التعرف علي اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية وأنشطة البحث عن المهنة من خلال التأثيرات النسبية لفعالية الذات المهنية والسلوك الإنساني . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢٦) طالب في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحثان مقياس فعالية الذات المهنية ، مقياس المؤشرات المهنية ، مقياس السلوك الإنساني .

أوضحت نتائج الدراسة أن : فعالية الذات المهنية كشفت عن أنها أكثر تحديداً للمؤشرات المهنية عن كونها شعوراً عاماً للسلوك الإنساني ، كما أن توقعات الفعالية الذاتية المهنية توسطت العلاقة ما بين السلوك الإنساني والمؤشرات المهنية ، كما أن الأفراد الذين يسلكون فعالية الذات المهنية يكونون أكثر احتمالاً أن يُؤدوا سلوك الفحص المهني ، وأن الفحص المهني تنبأ بمستوي اعتقادات فعالية الذات المهنية .

(١٨) أجرت (لوزو *Luzzo* ، ١٩٩٣) دراسة تهدف إلي التعرف علي قيمة فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني في التنبؤ باتجاهات ومهارات اتخاذ القرار لدي طلبة الجامعة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٣) طالب في المرحلة الجامعية .

استخدمت الباحثة مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، مقياس اتجاهات اتخاذ القرار المهني ، مقياس مهارات اتخاذ القرار المهني .

أوضحت نتائج الدراسة أن : فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني قد ارتبطت إيجابياً باتجاهات اتخاذ القرار المهني وعُمر المشاركين ولكن لم ترتبط بمهارات اتخاذ القرار المهني .

(١٩) أجري (جيليسبي وهيلمان *Gillespie & Hillman* ، ١٩٩٣) دراسة تهدف إلي التعرف علي تأثير توقعات الفعالية الذاتية علي الاختيار المهني لدي المراهقين . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٤) طالب في المرحلة الثانوية .

استخدم الباحثان مقياس القرار المهني ، مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، مقياس فعالية الذات المهنية .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الذكور قرروا تقديرات لفعالية الذات المهنية منخفضة عن الإناث ، كما أن طلاب التعليم العام قرروا توقعات لفعالية الذات المهنية كبيرة مقارنةً بطلاب التعليم الخاص ، كما أن المهن والقرارات المهنية تختلف باختلاف الوضع التعليمي .

(٢٠) أجري (كلاين *Kline* ، ١٩٩٢) دراسة تهدف إلى التعرف علي الفعالية الذاتية لدي المديرين في الصناعة عند اتخاذ القرارات التكتيكية والاسراتيجية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٠) مدير في مستويات الإدارة الوسطي والعليا .

استخدم الباحث مقياس الفعالية الذاتية ، مقياس اتخاذ القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أن : المستويات التنظيمية العليا لم تكشف عن فعالية ذات كبيرة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، كما أن المستويات التنظيمية الوسطي لم تكشف عن فعالية ذات كبيرة عند اتخاذ القرارات التكتيكية . كما أن المستوي الإداري المتوسط والتنظيمي المتعدد والمتغيرات الديموجرافية تتبأت بفعالية الذات ، كما أن الفعالية الذاتية قد تتبأت بكل من اتخاذ القرار الاستراتيجي والتكتيكي بالنسبة للمستوي القيادي الأعلى في ظل المراوغة والتحايل .

(٢١) أجري (فاسيل *Vasil* ، ١٩٩٢) دراسة تهدف إلى التعرف علي العلاقة بين الفعالية الذاتية والإنجاز ، كما تهدف إلى التعرف علي الفروق بين الجنسين في توقعات الفعالية الذاتية وأداء المهام . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة في الجامعة (هندسة ، إدارة أعمال ، زراعة ، علوم ، تمريض ، صيدلة ، فنون تطبيقية) .

استخدم الباحث مقياس توقعات الفعالية الذاتية ، استمارة معلومات وظيفية ، معدل الإنتاجية العلمية ، مقياس الإنجاز .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توقعات الفعالية الذاتية ومعدل الإنتاجية العلمية لدي أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة . كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توقعات الفعالية الذاتية والإنجاز و أداء المهمة لدي أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في توقعات الفعالية الذاتية لصالح الذكور من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في أداء المهمة واتخاذ القرار لصالح الذكور من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة .

(٢٢) أجري (سوميرس *Somers* ، ١٩٩٠) دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الفعالية الذاتية وتقدير الذات على أسلوب اتخاذ القرار الذي يشتمل على (تجميع المعلومات وتقييمها) و مجال خصائص الاختيار الذي يشتمل على (الرضا والوضوح والتحديد) . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٧) طالب في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحث مقياس الثقة المهنية المعدلة ، مقياس تقدير الذات ، مقياس القرار المهني .
أوضحت نتائج الدراسة أن : تقدير الذات المرتفع ونمط التفكير الشعوري لمتخذي القرار ارتبطا بالوضوح المهني المرتفع ، بينما تقدير الذات المرتفع والتفكير الحدسي لمتخذي القرار ارتبطا بالوضوح المهني ، كما أن فعالية الذات مؤثر رئيسي في اتخاذ القرار ، كما أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب اتخاذ القرار ونتائج الاختيار المهني .

(٢٣) أجري (تايلور وبوبما *Taylor & Popma* ، ١٩٩٠) دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار المهني وفعالية الذات في مجال العمل وموضع الضبط . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) طالب في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحثان مقياس فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني ، مقياس موضع الضبط .
أوضحت نتائج الدراسة أن : فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني تُعد المُنبئ الوحيد الدال في التردد في اتخاذ القرار المهني ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني و موضع الضبط .

(٢٤) أجري (باندورا وود *Bandura & Wood* ، ١٩٨٩) دراسة تهدف إلى التعرف على تأثير معايير الأداء والقدرة على التحكم المدرك على تنظيم الذات عند اتخاذ القرار المعقد . وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) طالب من طلاب الجامعة المتطوعين في برنامج دراسات الأعمال .
أوضحت نتائج الدراسة أن : فعالية الذات المدركة قد تأثرت بالإنجازات السابقة وقد تؤثر على الأداء التنظيمي التالي من خلال تأثيرها على الاستراتيجيات التحليلية ، كما أن الخبرة ونظام الأداء قد تم

تنظيمها بطريقة أكثر اتساعاً وتعقيداً بواسطة ادراكات العينة للفعالية الذاتية ، وقد أثرت فعالية الذاتية المدركة علي الإنجازات التنظيمية التالية بكل من الطريقتين المباشرة وغير المباشرة من خلال تأثيرها علي تحدي الأهداف الشخصية بما أنها تزيد من الإنجازات الأدائية بشكل مباشر ، كما أن الاستراتيجيات التحليلية تُساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار المعقد .

(٢٥) أجري (فيوكويوما *Fukuyama* ، ١٩٨٨) دراسة تهدف إلي التعرف علي تأثير الاكتشاف علي الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني لدي طلاب الجامعة . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٧٧) طالب في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحث مقياس فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني ، مقياس الفعالية الذاتية المهنية . أوضحت نتائج الدراسة أن : الاكتشاف له تأثير إيجابي علي كل من الفعالية الذاتية المهنية واتخاذ القرار المهني لدي المترددين في اتخاذ القرار المهني من طلاب الجامعة .

تعقيب علي الدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار وعلاقتها بالفعالية الذاتية :-

(١) من حيث العينات : أُجريت معظم الدراسات العربية والأجنبية علي الطلاب في المرحلة الثانوية والجامعية (دراسة هيرد *Hird* ، ١٩٩٥) (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠) (سوميرس *Somers* ، ١٩٩٠) ، في حين أن الدراسات العربية التي اهتمت بالعلاقة بين اتخاذ القرار والفعالية الذاتية قليلة - حسب حدود علم الباحثة - هي دراسة (علي الدين *Aleidin* ، ٢٠٠٣) (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) .

(٢) من حيث الأدوات : تنوعت الأدوات المستخدمة في معظم الدراسات وذلك وفقاً لاختلاف المتغيرات ، فقد استخدمت معظم الدراسات مقياس الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني والدراسة الحالية تستخدم مقياس الفعالية الذاتية .

(٣) من حيث المنهج : اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات حسب الهدف من الدراسة ، فقد تنوعت المناهج ما بين المناهج الوصفية الارتباطية والمقارنة ، في حين أنه في الدراسة الحالية فإن المنهج المستخدم هو منهج ارتباطي وصفي مقارنة .

(٤) من حيث النتائج : تضاربت النتائج وذلك لتعدد المقاييس المستخدمة (دراسة كروس *Krous* ، ١٩٩٧) (فاسيل *Vasil* ، ١٩٩٢) حيث أوضحت أن هناك فروقاً بين الجنسين في الفعالية الذاتية لصالح الذكور ، في حين أن دراسة (علي الدين *Aleidin* ، ٢٠٠٣) أوضحت أنه لا توجد فروقاً بين الجنسين في الفعالية الذاتية .

خامساً :- دراسات تناولت اتخاذ القرار وعلاقته باتخاذ المخاطرة

(١) أجري (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) دراسة بعنوان " علاقة بعض جوانب الدافعية الدراسية بتفضيل المخاطرة واتخاذ القرار لدي طلاب الجامعة " . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الجنسين في تفضيل المخاطرة واتخاذ القرار ، الفروق بين مستويات جوانب الدافعية الدراسية في تفضيل المخاطرة ، الفروق بين مستويات جوانب الدافعية الدراسية في القدرة علي اتخاذ القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) طالباً وطالبة في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحث استبيان الدافعية الدراسية ، اختبار موضع الضبط الدراسي ، اختبار تفضيل

المخاطرة ، مقياس الاتجاه نحو الاختبار ، اختبار القدرة علي اتخاذ القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تفضيل المخاطرة واتخاذ القرار ، توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الدافعية الدراسية المرتفعة والمنخفضة في تفضيل المخاطرة واتخاذ القرار .

(٢) أجري (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦) دراسة بعنوان " الفروق بين الجنسين في سلوك المخاطرة وعلاقته ببعض أشكال المشاركة السياسية " . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الذكور والإناث في سلوك المخاطرة ، والعلاقة بين سلوك المخاطرة والسلوك الانتخابي والانتماء الحزبي كشكلين

من أشكال المشاركة السياسية . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) فرداً مقسمين إلي مجموعتين كالتالي : مجموعة الطلاب وتتكون من (٨٠) طالباً وطالبة في المرحلة الجامعية ممن ينتمون إلي اتحاد الطلاب والعمل الحزبي ، والمجموعة الثانية مجموعة الموظفين وتتكون من (٨٠) موظفاً وموظفة ممن ينتمون إلي الحزب الوطني الديمقراطي وحزب التجمع وحزب العمل .

استخدم الباحث مقياس الاتجاه نحو المشاركة السياسية ، اختبار تفضيل المخاطرة .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بمستوي الميل للمخاطرة لصالح الذكور ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع مستوي تفضيل المخاطرة لدي الذكور وارتفاع مستوي المشاركة السياسية سواء في المشاركة عموماً أو السلوك الانتخابي والانتماء الحزبي كشكلين من أشكال هذه المشاركة السياسية ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين انخفاض مستوي تفضيل المخاطرة لدي الإناث وانخفاض مستوي المشاركة السياسية عموماً والسلوك الانتخابي والانتماء الحزبي كشكلين من أشكال هذه المشاركة السياسية .

(٣) أجري (سيورش وراجندران *Suresh & Rajendran* ، ١٩٩٥) دراسة تهدف إلي

التعرف علي العلاقة بين وجهة الضبط واتخاذ المخاطرة واتخاذ القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٩) مدير تنفيذي بالقطاع العام .

استخدم الباحثان مقياس اتخاذ المخاطرة ، مقياس وجهة الضبط ، مقياس اتخاذ القرار .

أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجهة الضبط واتخاذ القرار لدي المديرين في المجال الإداري ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ المخاطرة واتخاذ القرار لدي المديرين في المجال الإداري .

(٤) أجري (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣) دراسة بعنوان " الاتجاه نحو المخاطرة لدي

شرائح من الشباب المصري — دراسة نفسية اجتماعية — " . تهدف إلي التعرف علي طبيعة الاتجاه نحو المخاطرة الاجتماعية والاقتصادية لدي الشباب المصري . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) طالب وطالبة في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحث استبيان الاتجاه نحو المخاطرة ، اختبار تفهم الموضوع ، استمارة المستوي الاجتماعي - الاقتصادي .

أوضحت نتائج الدراسة أن : الاتجاه نحو المخاطرة (الاجتماعية والاقتصادية) لدى الشباب المصري بوجه عام يُمكن أن يُوصف بأنه اتجاه ضعيف نحو المخاطرة ، كما أن الاتجاه نحو المخاطرة (الاجتماعية والاقتصادية) منخفض لدى الذكور والإناث ، كما أن هناك ارتباطاً موجباً بين المخاطرة الاجتماعية والمخاطرة الاقتصادية ، كما أن هناك ارتباطاً موجباً بين المخاطرة الاجتماعية والمخاطرة الاقتصادية والمستوي الاجتماعي - الاقتصادي ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الاتجاه نحو المخاطرة الاجتماعية والمخاطرة الاقتصادية ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستوي الاجتماعي - الاقتصادي الأعلى والأدنى في الاتجاه نحو المخاطرة الاجتماعية والمخاطرة الاقتصادية .

(٥) أجرت (فاطمة حلمي فريز ، ١٩٩٠) دراسة بعنوان " دراسة لأثر مستوي الذكاء والعمر والجنس والمستوي الاجتماعي - الاقتصادي علي الفروق في سلوك اتخاذ المخاطرة " . تهدف إلي التعرف علي الفروق بين الطلبة والطالبات في اتخاذ المخاطرة والذكاء والعمر والمستوي الاجتماعي - الاقتصادي . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٧٤) طالب وطالبة في المرحلة الجامعية . استخدمت الباحثة مقياس اتخاذ المخاطرة اللفظي ، اختبار القدرة العقلية ، استمارة المستوي الاجتماعي - الاقتصادي .

أوضحت نتائج الدراسة أنه : — لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في اتخاذ المخاطرة ، كما انه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي ومتوسطي الذكاء في اتخاذ المخاطرة ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستويات الاجتماعية والاقتصادية في الأداء علي مهمة اتخاذ المخاطرة .

(٦) أجري (فاجلي وميلر *Fagly & Miller* ، ١٩٩٠) دراسة حول المخاطرة والاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي لدي الجنسين . تهدف إلي التعرف علي العلاقة بين القابلية للمخاطرة والاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي لدي الذكور والإناث . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٠) ذكر ، (١١٠) أنثى .

استخدم الباحثان اختبار تفضيل المخاطرة ، اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية .
أوضحت نتائج الدراسة أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في تفضيل المخاطرة لصالح الذكور ، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح الذكور ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفضيل المخاطرة والاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي لدي الجنسين من طلبة المرحلة الجامعية .

(٧) أجري (كارلسون *Carlson* ، ١٩٩٠) دراسة حول محكات الحكم علي قرار المخاطرة . تهدف إلي التعرف علي المحك الذي يعتمد عليه الحكم علي القرار . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥) طالب في المرحلة الجامعية .

استخدم الباحث مقياس تفضيل المخاطرة .
أوضحت نتائج الدراسة أن : المكاسب هي المحك الرئيسي الذي يتم الاعتماد عليه في تقدير الخطر ، فكلما زادت المكاسب زاد تهوين الخطر وبالتالي زاد الإقدام علي اتخاذ المخاطرة ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار واتخاذ المخاطرة .

(٨) أجري (حامد عبد العزيز العبد ومحمد محمود مصطفى ، ١٩٨٤) دراسة بعنوان " دراسة عن اتخاذ المخاطرة ومواصفات المُخاطر عند طلاب وأساتذة البحرين الجامعية " . تهدف إلي التعرف علي مواصفات الشخص المُخاطر من وجهة نظر الطالب وأعضاء هيئة التدريس . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١) طالب جامعي ، (٢٢) طالبة جامعية ، (١٠) من أعضاء هيئة التدريس .

استخدم الباحثان استفتاء يتضمن تعبير الطلبة عن تصوراتهم الذاتية نحو اتخاذ المخاطرة ومواصفات الشخص المُخاطر .

أوضحت نتائج الدراسة أن : صفة الجرأة والسيطرة والذكاء والنضج الانفعالي والمغامرة والخروج عن التقاليد والتحمس والثقة بالنفس من أهم الصفات التي تُميز الشخص المُخاطر .

تعقيب علي الدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار وعلاقته باتخاذ المخاطرة :-

(١) من حيث العينات : أجريت معظم الدراسات الأجنبية والعربية علي الطلاب في المرحلة الثانوية والجامعية دراسة (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣) (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) (كارلسون Carlson ، ١٩٩٠) (فاجلي وميللر Fagly & Miller ، ١٩٩٠) ، في حين أن دراسة (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦) (سيورش وراجندران Suresh & Rajendran ، ١٩٩٥) أجريت علي المدراء .

(٢) من حيث الأدوات : تنوعت الأدوات المستخدمة في معظم الدراسات وذلك وفقاً لاختلاف المتغيرات ، فقد استخدمت معظم الدراسات مقياس تفضيل المخاطرة .

(٣) من حيث المنهج : اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات حسب الهدف من الدراسة ، فقد تنوعت المناهج ما بين المناهج الوصفية الارتباطية والمقارنة ، في حين أنه في الدراسة الحالية فإن المنهج المستخدم هو منهج وصفي ارتباطي مقارن .

(٤) من حيث النتائج : تضاربت نتائج الدراسات التي اهتمت بدراسة الفروق بين الجنسين في تفضيل المخاطرة حيث أوضحت نتائج دراسة (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) (فاطمة حلمي فريز ، ١٩٩٠) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تفضيل المخاطرة ، في حين أوضحت نتائج دراسة (فاجلي وميللر Fagly & Miller ، ١٩٩٠) (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦) (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في تفضيل المخاطرة لصالح الذكور .

(٥) ويلاحظ من العرض ندره الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار وعلاقته باتخاذ المخاطرة .

– فروض الدراسة : –

بعد الاطلاع علي الأطر النظرية والدراسات السابقة، تمكنت الباحثة من صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي :

(١) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي

الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .

(٢) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي

رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .

(٣) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدي رؤساء مجالس

الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .

(٤) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء

مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .

(٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس

الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

(٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس

الأقسام العلمية بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي لصالح رؤساء مجالس

الأقسام العلمية بالجامعة .

(٧) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس

الأقسام العلمية بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

(٨) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس

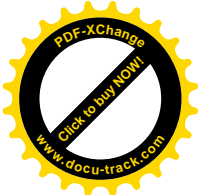
الأقسام العلمية بالنسبة للفعالية الذاتية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

(٩) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس

الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .

(١٠) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في

الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار .



الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها

- أولاً: - المنهج المستخدم في الدراسة .
- ثانياً: - عينة الدراسة وخصائصها .
- ثالثاً: - الأدوات المستخدمة في الدراسة .
- رابعاً: - إجراءات تطبيق أدوات الدراسة .
- خامساً: - الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة .

الفصل الرابع منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً :- المنهج المستخدم في الدراسة

علي الرغم من أن هدف الوصف هو أبسط أهداف العلم إلا أنه أكثرها أساسية ، فبدونه يعجز العلم عن التقدم إلي أهدافه العليا ، وتكون المهمة الجوهرية للوصف في أنه يُحَقِّق للباحث فهماً أفضل للظاهرة موضوع البحث ، حيث إن المنهج الوصفي يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف علي المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد . (فؤاد أبو حطب وآمال صادق ، ١٩٩١ ، ١٠٢) . ومن ثم فإن منهج هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الارتباطي المقارن ، حيث يتم التعرف علي العلاقة بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي ، والقدرة علي القيادة التربوية ، والفعالية الذاتية ، وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في مختلف الجامعات المصرية ، كما يتم التعرف علي دلالة الفروق بين متوسطات درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في هذه المتغيرات .

ثانياً :- عينة الدراسة وخصائصها

(أ) عينة الدراسة :-

تكونت عينة الدراسة الميدانية من (٩٠) رئيساً لمجلس القسم العلمي من الجنسين بواقع (٤٥) ذكراً ، (٤٥) أنثي وقد تم اختيارهم عشوائياً من مختلف الجامعات المصرية ومختلف الكليات العملية والنظرية والأقسام في جامعة المنصورة والإسكندرية والقاهرة وعين شمس وحلوان وطنطا والزقازيق ، وقد تراوحت أعمار العينة ما بين (٥٠ - ٥٨) سنة .

(ب) خصائص العينة : -

١ - من حيث النوع (ذكور - إناث) : -

ويوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة الميدانية من حيث النوع .

جدول (١) توزيع أفراد العينة

من حيث النوع

النوع	العدد
ذكور	٤٥
إناث	٤٥
المجموع	٩٠

٢ - من حيث السن : - تراوح المدى العمري لأفراد العينة سواء الذكور أو الإناث ما بين

(٥٠ - ٥٨) سنة .

ويوضح جدول (٢) المتوسط والانحراف المعياري لأعمار عينة الدراسة الميدانية ودلالة الفروق بينهما .

جدول (٢) المتوسط والانحراف المعياري

لأعمار عينة الدراسة الميدانية ودلالة الفروق بينهما

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوي الدلالة
ذكور	٥٢	٢,٤	١,٨	غير دالة
إناث	٥٣	٢,٦		

يتضح من جدول رقم (٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عيني الدراسة الميدانية

بالنسبة للعمر الزمني مما يدل علي تجانس أفراد العينة في العمر الزمني .

٣ - من حيث توزيع أفراد العينة علي الجامعات المصرية : -

تكونت عينة الدراسة الميدانية من بعض رؤساء ورئيسات مجالس الأقسام العلمية في مختلف الجامعات المصرية بمختلف الكليات والأقسام العلمية .

ويوضح جدول (٣) توزيع أفراد العينة علي الجامعات والكليات المصرية .

جدول (٣) توزيع أفراد العينة علي الجامعات والكليات المصرية

إناث	ذكور	الكلية	الجامعة
٠	٢	كلية العلوم	جامعة المنصورة
٢	٢	كلية الطب	جامعة المنصورة
٠	٤	كلية التجارة	
٠	٣	كلية الحقوق	
٢	١	كلية الصيدلة	
٠	٣	كلية الهندسة	
٤	٠	كلية التمريض	
٠	٢	كلية التربية	
٢	٣	كلية الزراعة	
١	٠	كلية الآداب	
٣	٢	كلية الأسنان	
٣	٠	كلية الآداب	جامعة عين شمس
٣	٠	كلية العلاج الطبيعي	
٢	٠	كلية الطب	جامعة عين شمس
٢	٠	كلية الزراعة	
٢	٢	كلية الآداب	
١	٠	كلية الاقتصاد	
١	٢	كلية التجارة	
٢	٠	كلية الهندسة	

إناث	ذكور	الكلية	الجامعة
٢	٣	كلية الزراعة	جامعة الإسكندرية
٠	٣	كلية التجارة	
٣	٠	كلية الطب	
١	٠	كلية التربية	
٢	٠	كلية طب الأسنان	
٣	٢	كلية الطب	
١	٣	كلية الآداب	
٠	٢	كلية الحقوق	جامعة طنطا
١	٠	كلية التجارة	
٠	٤	كلية الحقوق	
٢	٠	كلية الصيدلة	
٠	٢	كلية الزراعة	جامعة الزقازيق

ثالثاً : - الأدوات المستخدمة في الدراسة

استخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات التي تتفق وأهداف الدراسة وفروضها وشملت هذه الأدوات ما يلي : -

(أ) مقياس سلوك اتخاذ القرار (إعداد الباحثة) .

علي الرغم من أن المكتبة النفسية تحتوي علي العديد من المقاييس النفسية إلا أن نصيب المقاييس التي تهتم بسلوك اتخاذ القرار قليلة ونادراً ما يهتم الباحثون بها رغم أهميتها ، لذا فكرت الباحثة في إعداد هذا المقياس من أجل تحقيق أهداف الدراسة .

وفيما يلي خطوات إعداد مقياس سلوك اتخاذ القرار : -

١ - تحديد الهدف من المقياس حيث إن الهدف من مقياس سلوك اتخاذ القرار التعرف علي قدرة رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين علي اتخاذ قرار فعّال .

٢ - الإطلاع علي التراث النفسي العربي والأجنبي في موضوع اتخاذ القرار .

٣ - الاستفادة من المقاييس التي أُعدت في هذا المجال ومنها : -

أ - مقياس القدرة علي اتخاذ القرار للقادة في الهيئات الرياضية من إعداد (نبيل عيد الزهار وعصام الدين محمد بدوي ، ١٩٨٧) حيث يتكون من (٤٥) عبارة موزعة علي (٣) أقسام هي : - متغير البناء التنظيمي للهيئة الرياضية ، متغير السلطة الممنوحة للقادة في الهيئات الرياضية ، متغير اتخاذ القرار للقادة في الهيئات الرياضية ، ويتكون كل متغير من (١٥) عبارة ويجب القادة في الهيئات الرياضية علي عبارات المقياس بوضع علامة (✓) علي أحد الاستجابات (نعم ، أحياناً ، لا) والدرجة المرتفعة تدل علي قدرة متخذ القرار في الهيئات الرياضية علي اتخاذ قرار فعّال . هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه يحتوي علي بعض العبارات التي لا تصلح للتطبيق علي عينة الدراسة الحالية فهي مُوجهة إلي القادة في الهيئات الرياضية ، كما أنه يحتوي علي بعض العبارات التي تبدأ بأدوات نفي مما يؤدي إلي شعور المفحوص بالحيرة ، ويتسم المقياس بأنه يحتوي علي عبارات مُفرطة الطول مما يؤدي إلي شعور المفحوص بالملل .

ب - اختبار أساليب التفكير من إعداد (هاريسون وبارليت وبرامسون ومعاونوهم

Harrison , Parlett , Bramson And Association ، ١٩٨٠) والذي قام بترجمته وإعداده للبيئة المصرية (مجدي عبد الكريم حبيب ، ١٩٩٦) ويتكون من (٩٠) عبارة موزعة علي (١٨) موقفاً من المواقف اليومية التي تواجه الفرد وذلك بواقع (٥) عبارات لكل موقف ، وقد تُمثل كل عبارة حلاً لذلك الموقف ، وقد يُعبر كل حل عن أحد الأساليب الخمسة للتفكير وهي : - (الأسلوب التركيبي ، المثالي ، الواقعي ، العملي ، التحليلي) ويهدف المقياس إلي محاولة التعرف علي أسلوب التفكير السائد والمفضل لدي الفرد في مواجهة مواقف الحياة اليومية ، والمطلوب من المفحوص ترتيب الإجابات الخمس من خلال تحديد درجة انطباقها عليه بأن يكتب في المربع الذي علي يسار الإجابات الخمس الترتيب الفعلي الذي ينطبق عليه (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) علي اعتبار أن (٥) تُمثل السلوك الأكثر انطباقاً عليه ، (١) تُمثل السلوك الأقل انطباقاً عليه ، ويمكن استخدام ذلك الاختبار ضمن الوسائل التي تكشف عن الطلاب الموهوبين والمتفوقين ذوي التفكير متعدد الأبعاد من خلال بروفيلات صنع القرار

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا الاختبار لأن هناك صعوبة في تصحيح الاختبار والحصول علي بروفيلات لصنع القرار ، كما أنه لا يتناسب مع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية .

ج - مقياس اتخاذ القرار من إعداد (عمر الفاروق محمد ، ١٩٩٥) ويتكون من (٧٥) عبارة موزعة علي (٥) متغيرات من متغيرات الشخصية وهي : (الالتزام الأخلاقي ، الإرادة ، الواقعية ، الثقة بالنفس ، إدراك العلاقات بين الأشياء) بواقع (١٥) عبارة لكل بُعد من الأبعاد ، وقد كانت كل عبارات المقياس موجبة الاتجاه ، و يُطلب من المفحوص وضع علامة (✓) أمام إحدى الاستجابتين (تنطبق ، لا تنطبق) .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه يحتوي علي أبعاد تتعلق بشخصية متخذ القرار فقط وتري الباحثة أن خصائص الشخصية ليست هي المسئولة وحدها عن قدرة متخذ القرار أو عدم قدرته علي اتخاذ القرار ، كما أن المقياس يحتوي علي بعض العبارات الموحية بالإيجابية ، والعبارات الجازمة التي لا تُعبر عن وجهات النظر المختلفة مما يؤدي إلي تضليل الاستجابات .

د - مقياس اتخاذ القرار من إعداد (علي حمزة هجان ، ٢٠٠٠) ويتكون من (٢١) عبارة ويُطلب من المفحوص الإجابة بوضع علامة (✓) أمام إحدى الاستجابات الأربعة (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً) والدرجة المرتفعة تدل علي قدرة متخذ القرار علي اتخاذ قرار فعّال . هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه يحتوي علي بعض العبارات الموحية بالإيجابية ، وتتسم بعض عباراته بالغموض ، كما أنه لا يتناسب مع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية .

هـ - استبيان اتخاذ القرار من إعداد (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧) ويتكون من (٣٠) موقفاً يتبعها أربعة احتمالات وعلي المفحوص أن يختار احتمال واحد فقط من بين الأربعة وإذا كانت الإجابة صحيحة يحصل المفحوص علي درجة واحدة ويحتوي الاستبيان علي أربعة مقاييس فرعية وهي : الموجه التمثيلي ، الموجه التيسيري ، المخاطرة ، كره المخاطرة .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا الاستبيان لأنه يحتوي علي بعض المواقف الغامضة ، ويحتاج الكثير من الوقت والجهد لفهم المواقف التي تتسم بالغموض وتكرار مضامينها ، كما أن بعض المواقف تحتاج إلي إجراء بعض العمليات الحسابية لحلها وهذا يتعارض مع أهداف الدراسة وطبيعة العينة ، كما أنه يحتاج لمجهود كبير نظراً لصعوبة تصحيحه .

٤ - قامت الباحثة بإعداد استبانة تم توجيهها إلي عينة تتكون من (٣٠٠) من مديري ومديرات التعليم بمراحله المختلفة ومديري ومديري عموم بعض الإدارات الحكومية المختلفة ومديري البنوك من الجنسين وبعض أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعة ، وقد احتوت هذه الإستبانة علي ثلاثة أسئلة هي : -

(أ) ما المقصود باتخاذ القرار من وجهة نظرك ؟ .

(ب) ما هي المُعوقات التي تواجهها في عملك وتؤثر علي اتخاذك للقرار ؟ .

(ج) ما هي مُحددات اتخاذ القرار بالنسبة لعملك ؟ .

٥ - تم قراءة الاستبيانات بعناية شديدة وحُسبت التكرارات والنسب المئوية لجميع إجابات المفحوصين ، واستطاعت الباحثة صياغة (٦٧) عبارة موزعة علي خمسة محاور هي (البدائل ، المعلومات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الوقت ، عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار) .

هذا ، وقد راعت الباحثة في صياغة عبارات المقياس في صورته الأولية سهولة العبارات ، ومناسبتها لعينة الدراسة الحالية ، وأن تكون في صورة موجزة قدر الإمكان ، وأن تقيس ما وُضعت لقياسه دون غموض ، وأن تُعبر عن وجهات النظر المختلفة ، ولا تحتوي علي عبارات جازمة .

٦- عُرض المقياس في صورته الأولية علي بعض السادة المُحكّمين * المتخصصين في مجال علم النفس والصحة النفسية والعلوم السلوكية للإدلاء بأرائهم حول صياغة العبارات ، واتجاهها ، ومدي مناسبتها

* تشكر الباحثة السادة المحكّمين أ.د/ حامد عبد السلام زهران ، أ.د/ حمدي محمد ياسين ، أ.د/ سيد محمد خير الله ، أ.د/ حسين محمد سعد الدين ، أ.د/ معتز سيد عبد الله ، أ.د/ جمعه السيد يوسف ، أ.د/ سوسن إسماعيل عبد الهادي ، أ.د/ محمد نبيل عبد الحميد ، أ.د/ نبيل عبد الحليم ، أ.د/ علاء محمود الشعراوي ، أ.د/ محمد إبراهيم عطوة ، أ.د/ تودري مرقص حنا .

للمحور الذي تقيسه ، ومدي مناسبتها للمفحوصين الذين سيُطبق عليهم المقياس ، وحذف غير المناسب والمكرر ، وكان من نتيجة التحكيم أن تم بالفعل حذف العبارات المكررة والتي تحمل أكثر من معني ، كما تم إعادة صياغة بعض العبارات وتحديد اتجاهها مثل : —

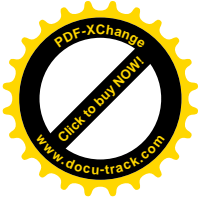
العبارة رقم (٦) أقوم بتحليل كافة البدائل المتاحة أمامي للمشكلة حتى أستطيع اتخاذ القرار . تم تعديلها إلي : أقوم بتحليل كافة البدائل المتاحة أمامي لحل المشكلة حتى أستطيع اتخاذ القرار المناسب.

العبارة رقم (١١) كي أتخلص من التوترات المصاحبة لعملية اتخاذ القرار ، أتخذ أول بديل من شأنه أن يحل المشكلة . تم تعديلها إلي : كي أتخلص من التوترات المصاحبة لعملية اتخاذ القرار ، أتخذ أول بديل من شأنه أن يحل المشكلة .

العبارة رقم (٣) أميل إلي أن يشاركني الآخرون في مناقشة صيغة القرار . تم تعديلها إلي : أفضل أن يشاركني الآخرون في مناقشة صيغة القرار المقترح .

كما تفضل بعض السادة المحكمين مشكورين بإضافة بعض العبارات وهي : —
أعمل علي أخذ رأي أي شخص إذا رأيت أنه سيفيدني في اتخاذي للقرار .
أعمل بمبدأ في التأني السلامة وفي العجلة الندامة عند اتخاذ القرار .

٧ — بعد إجراء هذه التعديلات تم عرض المقياس مرة أخرى علي بعض المحكمين ، وأُخذت العبارات التي اتفق عليها (٩٠%) من المحكمين ، وحُذفت العبارات التي لم تحصل علي هذه النسبة من الاتفاق ، وبناء علي التحكيم أصبح المقياس يتكون من (٦٥) عبارة موزعة علي خمسة محاور رئيسية.

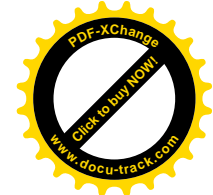
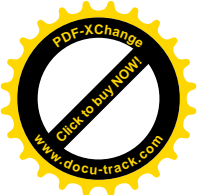


ويوضح جدول (٤) نسبة الاتفاق للأساتذة المحكمين علي كل عبارة من عبارات المقياس .

جدول (٤) نسبة الاتفاق للأساتذة المحكمين

علي كل عبارة من عبارات مقياس سلوك اتخاذ القرار

رقم العبارة	التكرار	نسبة الاتفاق
١	١١	%٩٢
٢	١٢	%١٠٠
٣	١١	%٩٢
٤	١٢	%١٠٠
٥	١٢	%١٠٠
٦	١٢	%١٠٠
٧	١٢	%١٠٠
٨	١٢	%١٠٠
٩	١٢	%١٠٠
١٠	١٢	%١٠٠
١١	١٢	%١٠٠
١٢	١١	%٩٢
١٣	١١	%٩٢
١٤	١١	%٩٢
١٥	١٢	%١٠٠
١٦	١٢	%١٠٠
١٧	١٢	%١٠٠
١٨	١٢	%١٠٠
١٩	١٢	%١٠٠
٢٠	١٢	%١٠٠
٢١	١٢	%١٠٠
٢٢	١١	%٩٢
٢٣	١١	%٩٢
٢٤	١٢	%١٠٠
٢٥	١٢	%١٠٠
٢٦	١٢	%١٠٠



نسبة الاتفاق	التكرار	رقم العبارة
%١٠٠	١٢	٢٧
%١٠٠	١٢	٢٨
%١٠٠	١٢	٢٩
%١٠٠	١٢	٣٠
%٩٢	١١	٣١
%١٠٠	١٢	٣٢
%١٠٠	١٢	٣٣
%١٠٠	١٢	٣٤
%١٠٠	١٢	٣٥
%١٠٠	١٢	٣٦
%٩٢	١١	٣٧
%٩٢	١١	٣٨
%٩٢	١١	٣٩
%٩٢	١١	٤٠
%١٠٠	١٢	٤١
%١٠٠	١٢	٤٢
%٩٢	١١	٤٣
%١٠٠	١٢	٤٤
%٩٢	١١	٤٥
%٩٢	١١	٤٦
%١٠٠	١٢	٤٧
%١٠٠	١٢	٤٨
%١٠٠	١٢	٤٩
%١٠٠	١٢	٥٠
%١٠٠	١٢	٥١
%١٠٠	١٢	٥٢
%١٠٠	١٢	٥٣
%١٠٠	١٢	٥٤
%١٠٠	١٢	٥٥

رقم العبارة	التكرار	نسبة الاتفاق
٥٦	١٢	%١٠٠
٥٧	١٢	%١٠٠
٥٨	١٢	%١٠٠
٥٩	١٢	%١٠٠
٦٠	١٢	%١٠٠
٦١	١٢	%١٠٠
٦٢	١٢	%١٠٠
٦٣	١٢	%١٠٠
٦٤	١٢	%١٠٠
٦٥	١٢	%١٠٠

يتضح من جدول (٤) أن : نسبة اتفاق المُحكِّمين علي جميع عبارات المقياس تتراوح ما بين

٩٢ % ، ١٠٠ % .

٨ - الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك اتخاذ القرار : -

بعد التوصل إلي الصورة الأولية للمقياس تعيَّن علي الباحثة تطبيق المقياس علي العينة الاستطلاعية وذلك لإجراء معاملات الصدق والثبات للمقياس ، وقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية - لجميع أدوات الدراسة - من (١٢٠) رئيساً لمجلس القسم العلمي من الجنسين وبعض المديرين ومديري العموم ومديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية بواقع (١٠٠) مديراً بمختلف قطاعات الحكومة والتعليم منهم (٥٠) من الذكور ، (٥٠) من الإناث ، (٢٠) من رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين بمختلف الجامعات المصرية والكليات العملية والنظرية .

(١) حساب صدق المقياس : -

أجرت الباحثة صدق المقياس بعدة طرق هي : -

أ - صدق المُحكِّمين : -

تم عرض المقياس علي بعض السادة المُحكِّمين * ، وأُخذت العبارات التي اتفق عليها (٩٠ %) من

المُحكِّمين ، وحُدِّثت العبارات التي لم تحصل علي هذه النسبة من الاتفاق .

ب - صدق الاتساق الداخلي للمقياس : -

قامت الباحثة بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد. ويوضح جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية

علي البُعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات)

لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

مستوي الدلالة	قيم معامل الارتباط	مسلسل
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٣٩	١
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٩٨	٢
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٤٣	٣
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨١٩	٤
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٥٠	٥
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٩٣	٦
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٧٧٣	٧
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٥٧	٨
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٥٢	٩
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٨٢	١٠
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٨٧	١١
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦١٤	١٢
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٨٣٤	١٣

يتضح من جدول (٥) أن : - جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي

البند والدرجة الكلية علي البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات) كانت دالة مما يوضح اتساق هذه البنود مع البعد الأول ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (.٠٦١٤ - .٠٨٩٨) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١ .

كما يوضح جدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثاني (عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

جدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثاني (عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

مستوي الدلالة	قيم معامل الارتباط	مسلل
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٢٠	١
غير دالة	٠.٠٤٤	٢
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٧١٩	٣
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٥٣٥	٤
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٥٩٣	٥
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٥٨	٦
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٧٦٣	٧
دالة عند مستوي ٠.٠٥	٠.٢٢٤	٨
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٤٨٧	٩
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٧٠٠	١٠
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٨١	١١
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٠٥	١٢
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٥٣٠	١٣
غير دالة	٠.٠٢٠-	١٤
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٤٥٣	١٥
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٣٥٣	١٦

يتضح من جدول (٦) أن : — معظم قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثاني (عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار) كانت دالة ، فيما عدا بندين من البنود قلت معاملات ارتباطهما عن مستوي الدلالة الإحصائية لذلك تم حذفهما ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (.٠٢٤ ، .٠٧٦٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة . . .٠١ ، .٠٥

كما يوضح جدول (٧) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثالث (القدرة علي تحليل البدائل) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

جدول (٧) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثالث (القدرة علي تحليل البدائل) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

مستوي الدلالة	قيم معامل الارتباط	مسلسل
دالة عند مستوي .٠٥	٠,١٨٩	١
دالة عند مستوي .٠١	٠,٥٦٩	٢
دالة عند مستوي .٠١	٠,٥٢٧	٣
دالة عند مستوي .٠١	٠,٣٤٣	٤
دالة عند مستوي .٠١	٠,٥٨٨	٥
دالة عند مستوي .٠١	٠,٧٨٧	٦
دالة عند مستوي .٠١	٠,٦٩١	٧
دالة عند مستوي .٠١	٠,٣٠٣	٨
دالة عند مستوي .٠١	٠,٥٨٣	٩
غير دالة	٠,١١٩	١٠
دالة عند مستوي .٠١	٠,٥٣٠	١١

يتضح من جدول (٧) أن : — جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثالث (القدرة علي تحليل البدائل) كانت دالة فيما عدا بند واحد حيث قل معامل ارتباطه عن مستوي الدلالة الإحصائية لذلك تم حذفه ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (.,١٨٩ — .,٧٨٧) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة .,٠٥ ، .,٠١

كما يوضح جدول (٨) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الرابع (القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب) لمقياس سلوك اتخاذ القرار

جدول (٨) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الرابع (القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب)
لمقياس سلوك اتخاذ القرار

مستوي الدلالة	قيم معامل الارتباط	مسلسل
دالة عند مستوي .,٠١	,,٢٣٣	١
دالة عند مستوي .,٠١	,,٢٨٥	٢
دالة عند مستوي .,٠١	,,٣٩٨	٣
دالة عند مستوي .,٠١	,,٣٤٩	٤
دالة عند مستوي .,٠١	,,٤٥٥	٥
دالة عند مستوي .,٠١	,,٤٢٨	٦
غير دالة	,,١٥٢	٧
دالة عند مستوي .,٠١	,,٤٣١	٨
دالة عند مستوي .,٠٥	,,٢٢٦	٩
دالة عند مستوي .,٠١	,,٤٠٥	١٠
دالة عند مستوي .,٠١	,,٢٨٠	١١
دالة عند مستوي .,٠١	,,٢٦٧	١٢
دالة عند مستوي .,٠١	,,٣٩٧	١٣

يتضح من جدول (٨) أن : — جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الرابع (القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب) كانت دالة فيما عدا بند واحد حيث قل معامل ارتباطه عن مستوي الدلالة الإحصائية لذلك تم حذفه ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (.٠٢٢٦ - .٠٤٥٥) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٥ ، .٠.٠١
كما يوضح جدول (٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الخامس (المعلومات) لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

جدول (٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الخامس (المعلومات)
لمقياس سلوك اتخاذ القرار

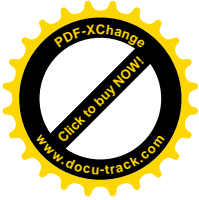
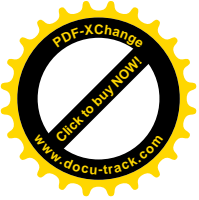
مستوي الدلالة	قيم معامل الارتباط	مسلسل
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٣١٠	١
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٢٩٤	٢
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٥١	٣
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٢٤٦	٤
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٩١	٥
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٢١	٦
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٤٩٤	٧
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٤٣١	٨
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٣٥٩	٩
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٤٩٨	١٠
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٣٩٤	١١
دالة عند مستوي ٠.٠١	٠.٦٣٢	١٢

يتضح من جدول (٩) أن : – جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الخامس (المعلومات) كانت دالة ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (.٢٤٦ – .٦٩١) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١
ثم قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد والدرجة الكلية لمقياس سلوك اتخاذ القرار .
ويوضح جدول (١٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد والدرجة الكلية لمقياس سلوك اتخاذ القرار .

جدول (١٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد والدرجة الكلية لمقياس سلوك اتخاذ القرار

رقم البُعد	المقاييس الفرعية	قيمة معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	المشاركة في اتخاذ القرارات	.٦٩٦	دالة عند مستوي ٠.٠١ . . .
٢	عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار	.٨٢٠	دالة عند مستوي ٠.٠١ . . .
٣	القدرة علي تحليل البدائل	.٦٣١	دالة عند مستوي ٠.٠١ . . .
٤	القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب	.٣٧٠	دالة عند مستوي ٠.٠١ . . .
٥	المعلومات	.٨٨٣	دالة عند مستوي ٠.٠١ . . .

يتضح من جدول (١٠) أن : – جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد والدرجة الكلية للمقياس كانت دالة مما يعني أن هناك اتساقاً بين الدرجة الكلية علي البُعد والدرجة الكلية للمقياس ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (.٣٧٠ – .٨٨٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١



ج - الصدق العاملي للمقياس *Factorial Validity* :

يعتمد هذا النوع من الصدق علي التحليل العاملي للاختبار ولموازينه التي تُنسب إليه ، وتقوم فكرة التحليل العاملي علي حساب معاملات ارتباط الاختبار ، ثم تحليل هذه الارتباطات إلي العوامل التي أدت لظهورها (فؤاد البهي السيد ، ١٩٧٩ ، ٥٥٤) .

وقد قامت الباحثة بحساب المصفوفة الارتباطية لبنود المقياس تلاه إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية *Principle Components* لهوتيلينج *Hotelling* مع تدوير متعامد للمحاور بطريقة الفاريماكس *Varimax* لكايزر *Kaiser* ، وقد تم استخدام محك الجذر الكامن واحد صحيح للعوامل التي تم استخراجها ومحك التشعب الجوهرية للبند بالعامل < 0.35 ، ومحك جوهرية العامل هو أن يحتوي علي ثلاثة بنود جوهرية علي الأقل . (فؤاد أبو حطب وآمال صادق ، ١٩٩١) .

وقد تم استخراج خمسة عوامل من التحليل العاملي لمقياس سلوك اتخاذ القرار وتوضيحها الجداول أرقام (١١) ، (١٢) ، (١٣) ، (١٤) ، (١٥) .

ويوضح جدول (١١) البنود المتشعبة علي العامل الأول المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود .

جدول (١١) البنود المتشعبة علي العامل الأول

المستخرج من التحليل العملي

ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار

التشعب	نص البند	مسلسل
٨٤٤.	أستمع لآراء الآخرين ومعلوماتهم قبل أن أتخذ القرار المناسب .	٢٢
٨٣٥.	يشاركني في اتخاذ قراراتي زملائي في العمل وذلك لتدعيم قراراتي .	٢٨
٨١٣.	روح الفريق هي أساس اتخاذ قراراتي .	٤٨
٨٠٠.	يشاركني في اتخاذ قراراتي معظم الأفراد الذين يتأثرون بها .	١٣
٧٩٣.	أستشير زملائي في العمل قبل اتخاذ قراراتي .	٨
٧٨٧.	قراراتي صائبة في معظم الأوقات وذلك لاعتماد علي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .	٤٣
٧٧٢.	أتخذ قراراتي بنفسني دون الاعتماد علي الآخرين .	٦٥
٧٧١.	أتخذ قراراتي بطريقة جماعية وليس بطريقة فردية .	٣٨
٧٤٦.	أتخذ قراراتي بعيداً عن مشاركة الآخرين .	٢٣
٧٠٨.	أفضل أن يشاركني الآخرين في مناقشة صيغة القرار المقترح .	٣
٦٨٨.	أعمل علي أخذ رأي أي شخص إذا رأيت أنه سيفيدني في اتخاذي للقرار .	٦٠
٦٦٦.	أعتقد أن الأخذ بمشورة الآخرين يؤدي إلي جمع معلومات كثيرة ومفيدة حول المشكلة .	٤٧
٦٤٤.	أعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرار أمر ضروري في نجاح العمل الذي أديره .	١٨
٦٣٢.	أتبع مبدأ تفويض السلطات في اتخاذ القرارات لضمان نجاح سير العمل .	٥٣
٥٦٥.	أعتقد أن من واجبي كرئيس أن أتمسك بوجهة نظري لأن مشاركة الآخرين يفتح مجالاً للخلاف .	٥٧
٥٤٣.	أستشير الأفراد الذين يحظون بثقتي لمساعدتي في اتخاذ القرار .	٣٣
٨,٦٠		الجذر الكامن
%١٤		نسبة التباين

يتضح من جدول (١١) أن : — العامل الأول قد تشعب عليه (١٦) عبارة ، تدور كلها حول المشاركة في اتخاذ القرارات وأخذ مشورة (رأي) الآخرين قبل اتخاذ القرارات واتباع مبدأ تفويض السلطات من قبل الرئيس واتخاذ القرار عن طريق الجماعة والعمل بروح الفريق ، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (المشاركة في اتخاذ القرارات) ، وقد بلغ جذره الكامن ٨,٦٠ ، ونسبة تباينه ١٤ % .

كما يوضح جدول (١٢) البنود المتشعبة علي العامل الثاني المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل .

جدول (١٢) البنود المتشعبة علي العامل الثاني

المستخرج من التحليل العاملي

ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار

التشعب	نص البند	مسلسل
٠,٦٨٨	أتمتع بقدر كبير من سرعة البديهة عند اتخاذ قرارات مهمة .	٣٥
٠,٦٣٤	أستفيد من خبراتي السابقة للوصول إلي حل مشكلة معينة تتطلب إصدار قرار .	٤٠
٠,٦٠٨	تتنابني نوبات من الغضب الشديد عندما يخالفني الآخرون في قراراتي .	٢٥
٠,٥٨٨	أفطن تلقائياً إلي حل المشكلة موضوع القرار .	١٥
٠,٥٦٨	أتردد عند اتخاذ قراراتي .	٣٠
٠,٥٤١	أأخذ قراراتي بثقة .	٥٥
٠,٥١٢	أعتقد أن لدي القدرة علي الحسم عند اتخاذ قراراتي .	١٠
٠,٤٩٤	عندما تصادفني مشكلة ما في نطاق عملي ، فإنني أعمد علي تجربة حل معين ثم تعديله بناء علي الأخطاء التي يكشف عنها .	٦٢
٠,٤٧١	يصعب عليّ التخلي عن أفكارني عند اتخاذ قرارات مهمة .	٥٠
٠,٤٦٧	أتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس .	٥
٠,٤٤٥	أميل إلي تبني الحلول التي يتبعها الرؤساء في منظمتي بالنسبة للمشكلات المشابهة لمشكلاتي .	٥٩
٠,٤١٧	لدي القدرة علي تعديل قراراتي استجابة مني لعوامل موضوعية طرأت عليه .	٢٠
٠,٣٧٧	أنقل جميع قراراتي للعاملين معي بوضوح .	٤٥
٠,٣٦٦	أتابع أسلوب التفكير الموضوعي والمنطقي عند اتخاذ قراراتي .	٦٤
٣,٩٠		الجذر الكامن
%٦		نسبة التباين

يتضح من جدول (١٢) أن : – العامل الثاني قد تشعب عليه (١٤) عبارة ، تدور حول بعض الخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار حتى يستطيع اتخاذ قرار فعّال وهي سرعة البديهة والفتنة والثقة بالنفس والوضوح وكظم الغضب و الاتزان الانفعالي و اتباع الأسلوب العلمي كالموضوعية والمنطق في التفكير والمرونة في اتخاذ القرارات وتعديلها إذا لزم الأمر في

الوقت المناسب والقدرة علي التعلُّم من الأخطاء التي مرت عليه والاستفادة منها ، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار) ، وقد بلغ جذره الكامن ٣,٩٠ ، ونسبة تباينه ٦% .

كما يوضح جدول (١٣) البنود المتشعبة علي العامل الثالث المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل .

جدول (١٣) البنود المتشعبة علي العامل الثالث

المستخرج من التحليل العاملي

ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار

التشعب	نص البند	مسلسل
٦٨٦,٠	كي أتخلص من التوترات المصاحبة لعملية اتخاذ القرار ، أتخذ أول بديل من شأنه أن يحل المشكلة .	١١
٦٥٣,٠	لا أستطيع الإلمام بكافة بدائل الحلول الممكنة للمشكلة .	٢٦
٥٩٠,٠	أعجز عن القيام بعملية تحليل مُثلي للبدائل المتاحة لحل المشكلة .	٣١
٥٦٠,٠	أقوم بتحليل كافة البدائل المتاحة أمامي لحل المشكلة حتى أستطيع اتخاذ القرار المناسب .	٦
٥٥٤,٠	عند اتخاذي للقرار ، أبحث عما أحتاج إليه في العمل وليس ما أريده شخصياً .	١٦
٥٢٠,٠	عند اتخاذي للقرار ، أعمل علي عقد مقارنة بين البدائل الممكنة لحل المشكلة وتقييم نتائجها المحتملة .	٤١
٤٩٦,٠	أتمتع بالقدرة علي اتخاذ القرار حتى تحت ضغط تعدد البدائل المتاحة أمامي لحل المشكلة .	٢١
٤٩٦,٠	أستمر في البحث والتقييم لكافة الحلول الممكنة للمشكلة حتى أتخذ القرار المناسب .	٣٦
٤١٣,٠	لديّ القدرة علي طرح بدائل جديدة لحل المشكلة التي تعترضني في العمل .	٥١
٣٧٠,٠	أضع في اعتباري كافة البدائل الممكنة لحل المشكلة حتى أتخذ القرار المناسب .	٤٦
٢,٩٥		الجذر الكامن
٥%		نسبة التباين

يتضح من جدول (١٣) أن : — العامل الثالث قد تشعب عليه (١٠) عبارات ، تدور حول

اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين حلول عديدة وتحليل كافة البدائل بطريقة مثالية والمقارنة بين البدائل واتخاذ القرار المناسب مع وجود بدائل عديدة وتقييم البدائل ، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (القدرة علي تحليل البدائل) ، وقد بلغ جذره الكامن ٢,٩٥ ، نسبة تباينه ٥% .

كما يوضح جدول (١٤) البنود المتشعبة علي العامل الرابع المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل .

جدول (١٤) البنود المتشعبة علي العامل الرابع

المستخرج من التحليل العاملي

ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار

التشعب	نص البند	مسلسل
٠.٥٩٩	أعمل بمبدأ في التأيي السلامة وفي العجلة الندامة عند اتخاذ قراراتي .	٥٨
٠.٥٥٢	يتوافر لديّ الوقت الكافي لحل المشكلة موضوع القرار .	٣٩
٠.٤٩٤	لديّ القدرة علي اتخاذ قرار فعّال تحت ضغط الوقت .	٢٩
٠.٤٥٣	أعتقد أن قوة القرار تأتي من التبكير في أخذه .	٦١
٠.٤٢٨	أعتقد أن تحديد المشكلة التي تعترضني ومعرفة حدودها في الوقت المناسب يُتيح لي الفرصة لدراستها واتخاذ قرار فعّال بشأنها .	٥٤
٠.٤٢٢	لديّ مهارة اتخاذ القرار في الوقت الملائم .	٢٤
٠.٤١٩	أعتقد أن الوقت المتاح لجمع معلومات حول قرار ما ، مضيعة للوقت .	٤
٠.٤١٨	أحدد نفسي وقتاً معيناً لأتخذ القرار فيه .	٤٩
٠.٤١٧	أعتقد أن الفشل في اتخاذ قرار فوري معناه القرار بعدم اتخاذ القرار .	١٩
٠.٣٨٣	أعتقد أنه ليس هناك وقتاً مناسباً لاتخاذ القرار .	٤٤
٠.٣٧٢	أعتقد أن اتخاذ القرار في الوقت المناسب يعني قوة القرار .	٣٤
٠.٣٦٥	أخذ قراراتي في الوقت المناسب .	٩
٢,٥٠		الجذر الكامن
%٤		نسبة التباين

يتضح من جدول (١٤) أن : — العامل الرابع قد تشعب عليه (١٢) عبارة ، تدور حول

اتخاذ القرار في الوقت المناسب والتريُّث في اتخاذ القرارات وتحديد وقت معين يُتخذ القرار فيه والتبكير في اتخاذ القرارات والقدرة علي معرفة حدود المشكلة في الوقت المناسب والقدرة علي اتخاذ قرار فوري للمشكلة ، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب) ، وقد بلغ جذره الكامن ٢,٥٠ ، ونسبة تباينه %٤ .

كما يوضح جدول (١٥) البنود المتشعبة علي العامل الخامس المستخرج من التحليل العملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل .

جدول (١٥) البنود المتشعبة علي العامل الخامس

المستخرج من التحليل العملي

ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل علي مقياس سلوك اتخاذ القرار

التشعب	نص البند	مسلسل
٠,٥٥٩	أري أن القرار الذي أتخذه هو حصيله أفكاره وهو بالتأكد أفضل من أفكار المجموع .	١٢
٠,٥٢٦	أضع في اعتبائي الفعل ورد الفعل الذي ينتج عن قراراتي .	٥٢
٠,٤٩٣	عند عرض الموضوع الذي اتخذت قراراً بشأنه في ضوء توافر معلومات جديدة عنه ، فإتني أميل إلي اتخاذ نفس القرار مهما كانت النتائج .	٢٧
٠,٤٧٨	لا أغير قراراً اتخذته حتى لو توافرت لدي معلومات جديدة عنه .	٥٦
٠,٤٦٣	أغلق جميع منافذ المعلومات المتاحة والمهمة – في المنظمة التي أعمل فيها – والتي تساعدني علي اتخاذ قرار فعال .	٤٢
٠,٤٣٧	عادة ما أتخذ قراراً دون تقدير لما يترتب عليه من مخاطر نتيجة لنقص المعلومات المتوافرة حوله.	٣٧
٠,٤٣٥	أقوم بتحليل كافة المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار .	٣٢
٠,٤٣٣	أقوم بجمع المعلومات بنفسني حول المشكلة التي أتخذ فيها قراراً .	٢
٠,٣٩٨	أخذ قراره بعد جمع معظم المعلومات المطلوبة حول المشكلة .	١٧
٢,٠١		الجذر الكامن
٣%		نسبة التباين

يتضح من جدول (١٥) أن : – العامل الخامس قد تشعب عليه (٩) عبارات ، تدور حول

أهمية المعلومات في اتخاذ القرار الفعال وأن متخذ القرار يجمع المعلومات حتى يستطيع اتخاذ القرار حول موضوع معين وتحليل هذه المعلومات التي حصل عليها ، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (المعلومات) ، وقد بلغ جذره الكامن ٢,٠١ ، ونسبة تباينه ٣% . هذا ، وقد اتضح من جدول (١١) ، (١٢) ، (١٣) ، (١٤) ، (١٥) أن معظم بنود المقياس بنود نقيه حيث إن معظم البنود قد تشعبت علي عامل واحد .

هذا ، وتري الباحثة أن العوامل التي تم استخلاصها من التحليل العاملي تتفق مع الأطر النظرية التي تناولت العوامل التي تُؤثر علي اتخاذ القرار فقد أشار كل من (مني محمد الهادي ، ١٩٨٨) (أحمد محمد عمر ، ١٩٨٩) (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣) (روبرت *Robert* ، ١٩٩٨) (السيد عليوة ، ٢٠٠١) إلي أن عامل الوقت من أهم العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار ، كما أن هناك اتفاقاً بين الباحثين (كمال أغا ، ١٩٧٩) (نواف كنعان ، ١٩٩٢) (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣) (حامد أحمد رمضان ، ١٩٩٤) (سيد الهواري ، ١٩٩٧) علي أن عامل القيم الشخصية لمتخذ القرار من أهم العوامل المؤثرة علي اتخاذ القرار ، كما أن هناك اتفاقاً بين الباحثين (كمال أغا ، ١٩٧٩) (علي مشهور السفلان ، ١٩٨٤) (أحمد محمد عمر ، ١٩٨٩) (نواف كنعان ، ١٩٩٢) (عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف ، ١٩٩٣) علي أن العوامل الشخصية الخاصة بمتخذ القرار من أهم العوامل التي تُؤثر علي اتخاذ القرار .

كما تري الباحثة بُناء علي النتائج السابقة للتحليل العاملي أن المقياس يتمتع بصدق البناء حيث أوضحت أنستازي *Anastasi* أن التحليل العاملي هو أحد الأبواب لصدق البناء ، وهو من أفضل أنواع الصدق (سوسن إسماعيل أحمد ، ١٩٩٤ ، ٢٦) .

(٢) حساب ثبات المقياس : —

أجرت الباحثة ثبات المقياس بعدة طرق هي : —

أ — التجزئة النصفية *Split-half* : —

في هذه الطريقة يُطبّق المقياس مرة واحدة علي المفحوصين ثم يُقسَم الاختبار إلي جزئين متكافئين ويُحسَب معامل ارتباط الجزئين .

هذا ، وقد قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية باستخدام المعادلات

الآتية : —

(١) معامل ارتباط بيرسون : قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين جزئي المقياس ، وكانت قيمة (ر) = ٠,٧٨ ، كما كانت قيمة (ر) بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان - براون = ٠,٨٧ .

(٢) معامل جتمان : حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط وكانت قيمة (ر) = ٠,٨٥ . ويوضح جدول (١٦) معاملات ثبات مقياس سلوك اتخاذ القرار باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعاملات ارتباط بيرسون ، سبيرمان - براون ، جتمان

جدول (١٦) معاملات ثبات مقياس سلوك اتخاذ القرار باستخدام طريقة التجزئة النصفية

بمعاملات ارتباط بيرسون ، سبيرمان - براون ، جتمان

المقياس	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط سبيرمان - براون	معامل ارتباط جتمان
سلوك اتخاذ القرار	٠,٧٨	٠,٨٧	٠,٨٥

يتضح من جدول (١٦) أن : قيم معامل ارتباط بيرسون بعد تصحيح الطول بمعامل

ارتباط سبيرمان - براون ومعامل ارتباط جتمان تُعد قيم ثبات مرتفعة مما يُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية .

(٣) معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronback* : -

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ وكانت قيمة (ر) = ٠,٨٤ .

ويوضح جدول (١٧) معاملات ثبات مقياس سلوك اتخاذ القرار بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ .

جدول (١٧) معاملات ثبات مقياس سلوك اتخاذ القرار

بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
سلوك اتخاذ القرار	٠,٨٤

يتضح من جدول (١٧) أن : قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة مما يُشير إلي ثبات المقياس .

٩ - طريقة تصحيح مقياس سلوك اتخاذ القرار : -

يُصحّح مقياس سلوك اتخاذ القرار بإعطاء ثلاث درجات للاستجابة تحت وزن (نعم) ، ودرجتان للاستجابة تحت وزن (أحياناً) ، ودرجة واحدة للاستجابة تحت وزن (لا) وذلك للعبارات موجبة الاتجاه ، أما العبارات سالبة الاتجاه يُعطي درجة واحدة للاستجابة تحت وزن (نعم) ، ودرجتان للاستجابة تحت وزن (أحياناً) ، وثلاث درجات للاستجابة تحت وزن (لا) ، و تدل الدرجة المرتفعة علي المقياس علي أن الفرد يتسم بقدرته العالية علي اتخاذ قرار فعّال .

١٠- وصف مقياس سلوك اتخاذ القرار في صورته النهائية * : - يتكون من (٦١) عبارة موزعة علي

خمسة أبعاد هي :

أ - المشاركة في اتخاذ القرارات وهي مدي تقبل متخذ القرار لمشاركة زملاء العمل معه في أي قرار يتخذه في العمل ، والعمل بروح الفريق واتخاذ القرارات الجماعية ، ويتكون من (١٦) عبارة هي (٣ ، ٨ ، ١٢ ، ١٧ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٧ ، ٣٢ ، ٣٦ ، ٤١ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٥٠ ، ٥٤ ، ٥٧ ، ٦١) .

ب - عوامل شخصية خاصة بمتخذ القرار وهي صفات يجب أن تتوافر لدي متخذ القرار مثل سرعة البديهة والفتنة والثقة بالنفس والوضوح والحسم وكظم الغضب و الاتزان الانفعالي واتباع الأسلوب العلمي كالموضوعية والمنطق في التفكير والمرونة في اتخاذ القرارات وتعديلها إذا لزم الأمر في الوقت المناسب والقدرة علي التعلم من الأخطاء التي مرت عليه والاستفادة منها والتحليل والاستقلالية ، ويتكون من (١٤) عبارة هي (٥ ، ١٤ ، ١٩ ، ٢٤ ، ٢٩ ، ٣٣ ، ٣٨ ، ٤٣ ، ٤٧ ، ٥٢ ، ٥٦ ، ٥٩ ، ٦٠ ، ٦٠) .

ج - القدرة علي تحليل البدائل وهي الحلول أو الخيارات المتاحة أمام متخذ القرار وعليه اختيار أنسبها للوصول إلي القرار المناسب وذلك وفق معايير محددة يضعها للحكم علي البدائل وتقييمها ، ويتكون من (١٠) عبارات هي (١ ، ٦ ، ١٠ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٢٥ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣٤ ، ٣٩ ، ٤٨) .

د - القدرة علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب وهي قدرة متخذ القرار علي اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومدى اعتقاده في أهمية دور الوقت في عملية اتخاذ القرار والترتيب في اتخاذ القرارات وتحديد

* ملحق رقم (١)

وقت معين يُتخذ القرار فيه والتبكير في اتخاذ القرارات ومعرفة حدود المشكلة في الوقت المناسب و اتخاذ قرار فوري للمشكلة ، ويتكون من (١٢) عبارة هي .
هـ — المعلومات وهي قدرة متخذ القرار علي جمع معلومات كثيرة حول المشكلة موضوع القرار لاتخاذ قرار رشيد ، ويتكون من (٩) عبارات .

(ب) مقياس الفعالية الذاتية (إعداد الباحثة) :-

علي الرغم من أن المكتبة النفسية تحتوي علي العديد من المقاييس النفسية إلا أن نصيب المقاييس التي تهتم بالفعالية الذاتية قليلة ونادراً ما يهتم الباحثون بها رغم أهميتها ، لذا فكرت الباحثة في إعداد هذا المقياس من أجل تحقيق أهداف الدراسة .

وفيما يلي خطوات إعداد مقياس الفعالية الذاتية :-

١ — تحديد الهدف من المقياس حيث إن الهدف من مقياس الفعالية الذاتية التعرف علي مدي توقع رؤساء مجالس الأقسام لقدرتهم علي حل المشكلات التي تعترضهم بكفاءة ، وبذل المزيد من الجهد لمواجهة المواقف الصعبة والتمسك بالمبادئ في المواقف الحرجة والقدرة علي التأثير في الآخرين وأداء الأعمال الصعبة بنجاح والدافعية للإنجاز والقدرة علي التنبؤ .

٢ — الإطلاع علي التراث النفسي العربي والأجنبي في موضوع الفعالية الذاتية .

٣ — الاستفادة من المقاييس التي أُعدت في هذا المجال ومنها :-

أ — مقياس فعالية الذات من إعداد (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠) حيث يتكون من

(٢٥) عبارة يُجيب عليها الطلاب في المرحلة الثانوية بوضع علامة (✓) أمام إحدى الاستجابات التالية (دائماً ، أحياناً ، نادراً) والدرجة المرتفعة تدل علي ارتفاع الفعالية الذاتية لدي المفحوص ، وهو يتكون من خمسة أبعاد هي (الثقة بالنفس ، وتجنب المواقف التقليدية ، والمقدرة علي التحكم في ضغوط الحياة ، والصمود أمام خبرات الفشل ، والمثابرة للإنجاز) .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه يحتوي علي بعض العبارات التي لا تتناسب مع

العمر الزمني لعينة الدراسة ، كما أنه يحتوي علي بعض العبارات الموحية بالإجابة ، ويحتوي علي بعض العبارات التي تبدأ بالنفي مما يؤدي إلي شعور المفحوص بالحيرة .

ب - مقياس الفعالية الذاتية من إعداد (عواطف حسين صالح ، ١٩٩٣) حيث يتكون من (٢٧) عبارة يُجيب عليها الطلاب في المرحلة الجامعية بوضع علامة (✓) أمام إحدى الاستجابات التالية (غالباً ، أحياناً ، نادراً) والدرجة المرتفعة تدل علي ارتفاع الفعالية الذاتية لدي المفحوص ، وهو يتكون من أربعة أبعاد هي (القدرة علي المواجهة والتغيير ، والمثابرة وبذل الجهد ، والتميز والتمسك بالمبادئ ، وعدم الثقة بالنفس) .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه يحتوي علي عبارات لا تتناسب مع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية .

ج - مقياس الفعالية الذاتية من إعداد (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) حيث يتكون من (٣٩) عبارة يُجيب عليها الطلاب في المرحلة الجامعية بحيث يختار المفحوص إجابة واحدة من ثلاثة استجابات (أوافق ، لا أدري ، غير موافق) والدرجة المرتفعة تدل علي ارتفاع الفعالية الذاتية لدي المفحوص ، وهو يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الرغبة في بدء السلوك ، السعي المستمر لتكملة السلوك ، المثابرة في مواجهة المحنة أو الضائقة) وذلك من خلال ثلاثة مجالات هي (فعالية الذات العامة ، فعالية الذات الاجتماعية ، فعالية الذات الأكاديمية) .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه يحتوي علي بعض العبارات الموحية بالإجابة ، كما أنه لا يتناسب مع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية ، ويحتوي علي بعض العبارات التي تتسم بالغموض .

د - مقياس الفعالية العامة للذات من إعداد (تيبتون وورثجتون & Tipton & Worthington ، ١٩٨٤) وقد اقتبسه وقام بترجمته وتعريبه (محمد السيد عبد الرحمن ، ١٩٩٠) حيث يتكون من (٢٧) عبارة مُصاغة بطريقة تقريرية يُجاب عليها باختيار إجابة من سبعة اختيارات وتدل الدرجة المرتفعة علي ارتفاع الفعالية الذاتية لدي المفحوص . (تيبتون وورثجتون & Tipton & Worthington ، ١٩٨٤ ، ٥٤٥) .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه يحتوي علي بعض العبارات التي تبدأ بالنفي مما يُشعرِ المفحوص بالحيرة ، كما أنه يحتوي علي بعض العبارات الموحية بالإجابة ، ولا يتناسب مع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية .

هـ - مقياس فعالية الذات من إعداد (ويلر ولاد *Wheeler & Ladd* ، ١٩٨٢) حيث يتكون من (٤٦) موقفاً اجتماعياً وفيه يجب علي المفحوص أن يتخيل نفسه في هذا الموقف ثم يُحدّد مدي قدرته علي إنجاز السلوك المُحدّد لهذا الموقف باختيار إحدى الإجابات (صعب جداً ، صعب نوعاً ما ، سهل نوعاً ما ، سهل جداً) وهو يتكون من أربعة أبعاد هي (الفعالية الذاتية المدركة للعدوان ، الفعالية الذاتية المدركة لكبح العدوان ، الفعالية الذاتية المدركة لمهارات الإقناع اللفظي ، الفعالية الذاتية المدركة لسلوك المسايرة الاجتماعية) . (محمد السيد عبد الرحمن و سامي محمد هاشم ، ١٩٩٨ ، ٣٧٥) .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه لا يتناسب مع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية ، كما أنه لا يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ، ويحتوي علي بعض المواقف الغامضة التي يصعب علي المفحوص فهمها .

و - مقياس فعالية الذات من إعداد (باندورا وششيونك *Bandura & Schunk* ، ١٩٨١) حيث يتكون من (٢٥) مهمة في عملية الطرح الحسابية مرتبة وفق مستوي الصعوبة لتقدير فعالية الذات الأكاديمية منها (٨) مهام متشابهة في الصعوبة مع العملية المطلوبة ، و (١٧) مهمة أكثر تعقيداً ، بحيث يضع المفحوص دائرة حول الاستجابة التي تناسبه علي مقياس متدرج من عدم الثقة إلي الثقة المرتفعة ، وتدل الدرجة المرتفعة علي المقياس علي ارتفاع الفعالية الذاتية لدي المفحوص . هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه لا يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية أو مع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية ، ويحتوي علي بعض العمليات الحسابية الغامضة والتي تحتاج الكثير من الوقت والجهد .

ز - مقياس فعالية الذات البدنية من إعداد (ريمان *Ryckman* ، ١٩٨٢) حيث يتكون من (٢٢) عبارة بحيث يختار المفحوص إحدى الاستجابات علي تقدير متدرج من موافق بشدة إلي معارض بشدة ، ويتكون من بُعدين هما (القدرة البدنية المدركة ، والثقة في فعالية الذات البدنية) والدرجات المرتفعة علي المقياس تدل علي ارتفاع القدرة البدنية المدركة لدي الفرد وكذلك الثقة المرتفعة والمثابرة في أداء المهارات البدنية .

هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذا المقياس لأنه لا يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ولا مع العمر الزمني لعينة الدراسة ، كما أنه توجد بعض العبارات الموحية بالإجابة .

ح - قائمة تقدير فعالية الذات في استخدام الكمبيوتر من إعداد (ميرفي *Murphy* ، ١٩٨٩) حيث تتكون من (٣٢) عبارة مرتبطة بتقدير فعالية الذات في استخدام الكمبيوتر وبخاصة المهارات والمعرفة المرتبطة بالقدرة علي استخدام الكمبيوتر ، والإجابة علي القائمة من خلال خمس نقاط متدرجة من (أثق بدرجة طفيفة إلي أعراض بشدة) والدرجات المرتفعة علي المقياس تدل علي الثقة المرتفعة في المقدرة الشخصية علي استخدام الكمبيوتر . هذا ، ولم تستعن الباحثة بهذه القائمة لأنها لا تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ومع العمر الزمني لعينة الدراسة الحالية .

٤ - قامت الباحثة بإعداد استبانة تم توجيهها إلي عينة تتكون من (٣٠٠) من مديري ومديرات التعليم بمراحله المختلفة ومديري وعموم بعض الإدارات الحكومية المختلفة ومديري البنوك من الجنسين وبعض أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعة ، وقد احتوت هذه الإستبانة علي ثلاثة أسئلة هي :

(أ) أذكر الصفات التي تراها في نفسك وتُساعِدُك علي أن تتصرف بكفاءة عند مواجهة موقف ما؟

(ب) ما المقصود بكلمة الفعالية الذاتية ؟ .

(ج) ما هي العوامل التي تُؤثر علي فعاليتك الذاتية من وجهة نظرك ؟ .

٥ - تم قراءة الاستبيانات بعناية شديدة وحُسِبَت التكرارات والنسب المئوية لجميع إجابات المفحوصين ، واستطاعت الباحثة صياغة (٦٦) عبارة .

هذا ، وقد راعت الباحثة في صياغة عبارات المقياس في صورته الأولية سهولة العبارات ، ومناسبتها لعينة الدراسة ، وأن تكون في صورة موجزة قدر الإمكان ، وأن تقيس ما وُضعت لقياسه دون غموض ، وأن تُعبر عن وجهات النظر المختلفة ، ولا تحتوي علي عبارات جازمة .

٦- عُرِضَ المقياس في صورته الأولية علي بعض السادة المُحكِّمين * المتخصصين في مجال علم النفس والصحة النفسية والعلوم السلوكية للإدلاء بآرائهم حول صياغة العبارات ، واتجاهها ، ومدى مناسبتها للمفحوصين الذين سيُطبق عليهم المقياس ، وحذف غير المناسب والمكرر ، وكان من نتيجة التحكيم أن تم بالفعل حذف العبارات المكررة والتي تحمل أكثر من معني ، كما تم إعادة صياغة بعض العبارات وتحديد اتجاهها مثل : -

العبارة رقم (١) أستطيع حل أي مشكلة تواجهني . تم تعديلها إلي : أستطيع حل أي مشكلة تواجهني بنجاح .

العبارة رقم (٢٠) من الصعب عليّ أن أياس إذا صادفتني مواقف مُحِبطة وأكرّر المحاولات . تم تعديلها إلي : من الصعب عليّ أن أياس إذا صادفتني مواقف مُحِبطة .

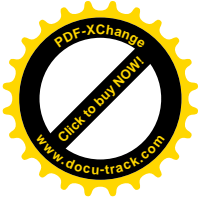
العبارة رقم (٢٣) أقبل التحدي في كثير من الأمور . تم تعديلها إلي : أقبل التحدي في كثير من أمور حياتي .

العبارة رقم (٥٩) ثقتي بقدراتي تجعل بداخلي دافعاً للمثابرة علي النجاح . تم تعديلها إلي : ثقتي بقدراتي تجعل بداخلي دافعاً للنجاح .

٧ - بعد إجراء هذه التعديلات تم عرض المقياس مرة أخرى علي بعض المحكمين ، وأُخذت العبارات التي اتفق عليها (٩٠%) من المُحكِّمين ، وحُذِفَت العبارات التي لم تحصل علي هذه النسبة من الاتفاق ، وبناء علي التحكيم أصبح المقياس يتكون من (٤٤) عبارة .
ويوضح جدول (١٨) نسبة الاتفاق للأساتذة المحكمين علي كل عبارة من عبارات مقياس الفعالية الذاتية .

**جدول (١٨) نسبة الاتفاق للأساتذة المحكمين
علي كل عبارة من عبارات مقياس الفعالية الذاتية**

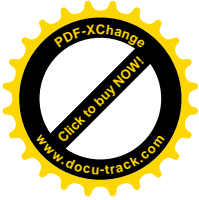
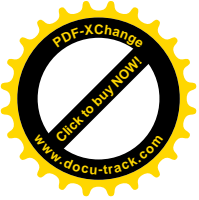
رقم العبارة	التكرار	نسبة الاتفاق
١	١٢	%١٠٠
٢	١٢	%١٠٠
٣	١٢	%١٠٠
٤	١٢	%١٠٠
٥	١٢	%١٠٠
٦	١٢	%١٠٠
٧	١٢	%١٠٠
٨	١٢	%١٠٠
٩	١٢	%١٠٠
١٠	١٢	%١٠٠
١١	١٢	%١٠٠
١٢	١٢	%١٠٠
١٣	١٢	%١٠٠
١٤	١٢	%١٠٠
١٥	١٢	%١٠٠
١٦	١٢	%١٠٠
١٧	١٢	%١٠٠
١٨	١٢	%١٠٠



نسبة الاتفاق	التكرار	رقم العبارة
%٩٢	١١	١٩
%٩٢	١١	٢٠
%١٠٠	١٢	٢١
%٩٢	١١	٢٢
%١٠٠	١٢	٢٣
%١٠٠	١٢	٢٤
%١٠٠	١٢	٢٥
%٩٢	١١	٢٦
%١٠٠	١٢	٢٧
%٩٢	١١	٢٨
%٩٢	١١	٢٩
%٩٢	١١	٣٠
%٩٢	١١	٣١
%٩٢	١١	٣٢
%٩٢	١١	٣٣
%٩٢	١١	٣٤
%١٠٠	١٢	٣٥
%١٠٠	١٢	٣٦
%١٠٠	١٢	٣٧
%٩٢	١١	٣٨
%٩٢	١١	٣٩
%١٠٠	١٢	٤٠
%١٠٠	١٢	٤١
%١٠٠	١٢	٤٢
%١٠٠	١٢	٤٣
%٩٢	١١	٤٤

يتضح من جدول (١٨) أن : نسبة اتفاق المُحكِّمين علي جميع عبارات المقياس تتراوح ما بين

. % ٩٢ ، % ١٠٠ .



٨ - الخصائص السيكومترية لمقياس الفعالية الذاتية : - بعد التوصل إلي الصورة الأولية للمقياس تعين علي الباحثة تطبيق المقياس علي العينة الاستطلاعية * .

(١) حساب صدق المقياس : -

أجرت الباحثة صدق المقياس بعدة طرق هي : -

أ - صدق المُحكِّمين : -

تم عرض المقياس علي بعض المُحكِّمين * * ، وأُخذت العبارات التي اتفق عليها (٩٠ %) من المُحكِّمين ، وحُدِّثت العبارات التي لم تحصل علي هذه النسبة من الاتفاق .

ب - صدق الاتساق الداخلي للمقياس : -

قامت الباحثة بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد . ويوضح جدول (١٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (الثقة بالنفس) .

* انظر ص ٣٢٠

** أنظر ص ٣٢٤

جدول (١٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الأول (الثقة بالنفس) علي مقياس الفعالية الذاتية .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٢٦	,٤٧٤	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣٠	,٤٥٧	دالة عند مستوي ٠.٠١
٢	,٦٧٥	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٩	,٦٨٥	دالة عند مستوي ٠.٠١
٩	,١٤٦	غير دالة
١١	,٣٦٩	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣٤	,٣٥٣	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣٩	,٤٥٠	دالة عند مستوي ٠.٠١
٤٠	,٥٢٩	دالة عند مستوي ٠.٠١
٤٣	,٦١٠	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣	,٤٤٥	دالة عند مستوي ٠.٠١
٢١	,٥٢٢	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٦	,٤٣٢	دالة عند مستوي ٠.٠١
٤١	,٥١٨	دالة عند مستوي ٠.٠١
٧	,٥٧٤	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣٦	,٥٠٩	دالة عند مستوي ٠.٠١
٢٧	,٥٧٢	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣٢	,٤٧٣	دالة عند مستوي ٠.٠١
٦	,٠٨٦	غير دالة
٣٥	,٤٥٥	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣١	,٤٣٨	دالة عند مستوي ٠.٠١

يتضح من جدول (١٩) أن : — جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الأول (الثقة بالنفس) كانت دالة فيما عدا بندين تم حذفهما مما يوضح

اتساق هذه البنود مع البُعد الأول ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (.,٦٨٥ – .,٣٥٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١
ويوضح جدول (٢٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (القدرة علي المواجهة) .

جدول (٢٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (القدرة علي المواجهة) علي مقياس الفعالية الذاتية .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٢٥	.,٧٣٩	دالة عند مستوي ٠.٠١
٢٨	.,٦٢٣	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٤	.,٣٦٠	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٧	.,٣٦٤	دالة عند مستوي ٠.٠١
٢٠	.,٤١٧	دالة عند مستوي ٠.٠١
١	.,٦٤٨	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣٨	.,٣٣٦	دالة عند مستوي ٠.٠١
٣٧	.,٤٦١	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٢	.,٤٩٦	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٥	.,٦٣٢	دالة عند مستوي ٠.٠١
٥	.,٦٧١	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٣	.,٥٢٢	دالة عند مستوي ٠.٠١
١٨	.,٤٧١	دالة عند مستوي ٠.٠١

يتضح من جدول (٢٠) أن : — جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة علي البُعد الثاني (القدرة علي المواجهة) كانت دالة مما يوضح اتساق هذه البنود مع البُعد الثاني ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (.,٧٣٩ – .,٣٣٦) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١

ويوضح جدول (٢١) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثالث (الدافعية للإنجاز) .

جدول (٢١) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثالث (الدافعية للإجاز) علي مقياس الفعالية الذاتية .

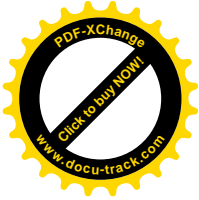
رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٢٤	.,٥٥٢	دالة عند مستوي .,١
٢٣	.,٤٠٣	دالة عند مستوي .,١
١٠	.,٤٨٢	دالة عند مستوي .,١
٢٢	.,٥٨٠	دالة عند مستوي .,١
٤٢	.,٣٤٦	دالة عند مستوي .,١
٤٤	.,٦٧٠	دالة عند مستوي .,١
٨	.,٦٢٠	دالة عند مستوي .,١
٣٣	.,٤٥٠	دالة عند مستوي .,١

يتضح من جدول (٢١) أن : - جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البعد الثالث (الدافعية للإجاز) كانت دالة مما يوضح اتساق هذه البنود مع البعد الثالث ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (.,٣٤٦ - .,٦٧٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة .,١ .

ثم قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البعد والدرجة الكلية لمقياس الفعالية الذاتية .
ويوضح جدول (٢٢) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البعد والدرجة الكلية لمقياس الفعالية الذاتية .

جدول (٢٢) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البعد والدرجة الكلية لمقياس الفعالية الذاتية .

رقم البعد	المقاييس الفرعية	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	الثقة بالنفس	.,٨٥٠	دالة عند مستوي .,١
٢	القدرة علي المواجهة	.,٦٢٠	دالة عند مستوي .,١
٣	الدافعية للإجاز	.,٤٣١	دالة عند مستوي .,١



يتضح من جدول (٢٢) أن : - جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد والدرجة الكلية للمقياس كانت دالة مما يعني أن هناك اتساقاً بين الدرجة الكلية علي البُعد والدرجة الكلية للمقياس ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (.٤٣١ - .٨٥٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١ .

ج - الصدق العاملي للمقياس *Factorial Validity* : - *

تم استخراج ثلاثة عوامل من التحليل العاملي لمقياس الفعالية الذاتية وتوضحها الجداول أرقام (٢٣) ، (٢٤) ، (٢٥) .

ويوضح جدول (٢٣) البنود المتشعبة علي العامل الأول المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل .

جدول (٢٣) البنود المتشعبة علي العامل الأول

المستخرج من التحليل العاملي

ودرجة التشعب لكل بند من البنود علي العامل في مقياس الفعالية الذاتية

التشعب	نص البند	مسلسل
٠,٧٠٢	أتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس .	٢
٠,٦٩٠	أصر علي تحقيق أهدافي مهما كلفني ذلك من جهد ووقت .	١٩
٠,٦٧١	دافعتي للأداء أقل من الآخرين .	٤٣
٠,٥٨٠	أتجنب المهام الصعبة .	٧
٠,٥٨٠	أقبل التحدي في كثير من أمور حياتي .	٢٧
٠,٥٥٧	عزيمتي ليست قوية .	٤٠
٠,٥٢٥	لدي القدرة علي توقع النجاح في الأعمال التي أنجزها .	٣٦
٠,٥١٢	ثقتي بقدراتي تجعل بداخلي دافعاً للنجاح .	٤١
٠,٥٠٩	أعتقد أن المهام الصعبة التي أكلّف بها تُثير التحدي لدي .	٢١
٠,٤٩٠	أتحمل المسؤولية في المهام التي تُطلب مني .	١٦
٠,٤٨٨	أعتقد أنني موضع ثقة الآخرين .	٣١
٠,٤٨١	أعمل علي رسم خطط ناجحة لمستقبلي .	٣٢
٠,٤٧٠	أميل إلي قيادة الآخرين .	٢٦
٠,٤٧٠	أنا من النوع الذي لا ييأس بسهولة .	٣٥
٠,٤٥٤	أأخذ قراراتي بنفسني دون الاعتماد علي الآخرين .	٦
٠,٤٥٢	أستطيع الاندماج في الأنشطة التي تتطلب التفاعل مع الآخرين .	٣٠
٠,٤٢٧	من السهل عليّ أن أقنع الآخرين بأرائي وأفكاري .	٣
٠,٤٢١	لدي القدرة علي تحديد الأنشطة التي يحتاجها سلوك معين قبل أدائه .	٣٩
٠,٤١٧	أحقق النجاح في الأعمال التي أبذل فيها قصارى جهدي .	٣٤
٠,٤٠٤	أشعر بأهمية دوري في الحياة .	٩
٠,٣٧٠	أستطيع أن أقرر للآخرين ما يفعلونه .	١١
٥,٦		الجذر الكامن
%١٣		نسبة التباين

يتضح من جدول (٢٣) أن : - العامل الأول قد تشبع عليه (٢١) عبارة ، تدور كلها حول ثقة الفرد في نفسه وفي قدرته علي تحقيق المهام المطلوبة منه بنجاح ، والإصرار علي تحقيق الأهداف ، ومدي اعتماده علي نفسه في اتخاذ القرارات ، وأهمية دوره في الحياة ، وقدرته علي إقناع الآخرين بوجهة نظره وبأنه موضع ثقة الآخرين ، وقوة إرادته وعزيمته ، وقدرته علي تقبل التحدي ودفاعيته المرتفعة في الأداء ، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (الثقة بالنفس) ، وقد بلغ جذره الكامن ٥,٦ ، ونسبة تباينه ١٣% .

ويوضح جدول (٢٤) البنود المنتشعبة علي العامل الثاني المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشبع لكل بند من البنود علي العامل .

جدول (٢٤) البنود المنتشعبة علي العامل الثاني

المستخرج من التحليل العاملي

ودرجة التشبع لكل بند من البنود علي العامل في مقياس الفعالية الذاتية .

التشبع	نص البند	مسلسل
٠,٧٦٢	أستطيع مواجهة المشكلات المفاجئة بشكل جيد .	٢٥
٠,٧٢٠	لدي القدرة علي التعامل مع المواقف الصعبة بمرونة .	٥
٠,٦٨١	أستطيع حل أي مشكلة تواجهني بنجاح .	١
٠,٦٨٠	أعجز عن مواجهة مشكلاتي الحياتية .	١٥
٠,٦٣٢	لدي أفكار جديدة تساعدني في حل المشكلات التي تواجهني .	٢٨
٠,٥٤٢	أشعر بالإحباط عندما أفشل في أي عمل أقوم به .	١٣
٠,٥٠٦	من الصعب علي أن أياس إذا صادفتني مواقف مُحبطة .	١٨
٠,٤٩٠	لدي القدرة علي التحمل ومواجهة الأزمات بهدوء .	١٢
٠,٤٨٢	أتمتع بقدر كبير من المبادرة في معظم مواقفي .	٣٧
٠,٤٧٢	أبذل جهداً أكثر من الآخرين في مواجهة المواقف الصعبة .	٣٨
٠,٤١٨	أواجه المواقف الحرجة بشجاعة .	٢٠
٠,٣٥٩	أتمسك بمبادئ في المواقف الصعبة .	١٤
٠,٣٥١	لدي القدرة علي استغلال الوقت في أعمال مفيدة .	١٧
٤,٢		الجذر الكامن
%١٠		نسبة التباين

يتضح من جدول (٢٤) أن : - العامل الثاني قد تشبع عليه (١٣) عبارة ، تدور كلها حول القدرة التي يتمتع بها الفرد علي مواجهة مشكلاته الحياتية بنجاح ، وقدرته علي التعامل مع المواقف الصعبة والمفاجئة بمرونة ، ومدى قدرة الفرد علي التمسك بمبادئه في المواقف الصعبة ، وقدرته علي استغلال الوقت في أعمال مفيدة ، ومبادرته في المواقف الصعبة ، وقدرته علي التحمل ومواجهة الأزمات ، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (القدرة علي المواجهة) ، وقد بلغ جذره الكامن ٤,٢ ، ونسبة تباينه ١٠% .

ويوضح جدول (٢٥) البنود المتشعبة علي العامل الثالث المستخرج من التحليل العاملي ودرجة التشبع لكل بند من البنود علي العامل .

جدول (٢٥) البنود المتشعبة علي العامل الثالث

المستخرج من التحليل العاملي

ودرجة التشبع لكل بند من البنود علي العامل في مقياس الفعالية الذاتية

النسبة	نص البند	مسلسل
٠,٦٣٦	لديّ قدر كبير من الدافعية للإجاز .	٨
٠,٥٨٩	أفقد حماسي للعمل بسهولة عندما تتأزم الأمور من حولي .	٢٤
٠,٥٥٨	لديّ القدرة علي القيام بأكثر من عمل في وقت واحد بنجاح .	٢٢
٠,٥٥٣	أختار الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي لإجاز مهامي المختلفة .	٤٢
٠,٥٢٠	أثق في قدرتي علي الإجاز حتى في غياب المكافآت .	٤٤
٠,٥٠٩	أعجز عن إتمام المهام التي أكلّف بها .	٣٣
٠,٤٥٥	أتمتع بقدر كبير من المثابرة في الأعمال التي أكلّف بها .	١٠
٠,٣٦١	أتفوق في الأعمال التي تحتاج لتفكير .	٢٣
٢,١		الجذر الكامن
%٥		نسبة التباين

يتضح من جدول (٢٥) أن : العامل الثالث قد تشبع عليه (٨) عبارات ، تدور كلها حول قدرة الفرد علي الإنجاز بصفة عامة ، وقدرته علي إنجاز الأعمال بكفاءة في وقت قصير ، وثقته في قدرته علي الإنجاز مع غياب المكافآت ، وقدرته علي إنجاز أكثر من عمل في وقت واحد بنجاح ، وحماسه للعمل وإنجاز الأعمال بسهولة ويُسر، لذا تقترح الباحثة تسمية هذا العامل (الدافعية للإنجاز) ، وقد بلغ جذره الكامن ٢,١ ، ونسبة تباين ٥%. هذا ، وقد اتضح من جدول (٢٣) ، (٢٤) ، (٢٥) أن معظم بنود المقياس بنود نقية حيث إن معظم البنود قد تشبعت علي عامل واحد .

هذا ، وتري الباحثة أن العوامل التي تم استخلاصها من خلال التحليل العاملي تتفق مع الأطر النظرية التي تناولت العوامل التي تُؤثر في الفعالية الذاتية فقد أشار كل من (عواطف حسين صالح ، ١٩٩٣) (عواطف حسين صالح ، ١٩٩٤) (علاء محمود الشعراوي ، ٢٠٠٠) إلي أن من أهم العوامل المؤثرة في الفعالية الذاتية هي عامل الثقة بالنفس والقدرة علي المواجهة والدافعية للإنجاز .

(٢) حساب ثبات المقياس : ———

أجرت الباحثة ثبات المقياس بعدة طرق هي : —

أ — التجزئة النصفية Split-half : ———

في هذه الطريقة يُطبّق المقياس مرة واحدة علي المفحوصين ثم يُقسّم الاختبار إلي جزئين متكافئين ويُحسب معامل ارتباط الجزئين .

هذا ، وقد قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية باستخدام المعادلات

الآتية : —

١ — معامل ارتباط بيرسون : قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين جزئي المقياس المتكافئين وكانت قيمة (ر) = ٠,٧٧ ، كما كانت قيمة (ر) بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان — براون = ٠,٨٧ .

٢ — معامل جتمان : قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط وكانت قيمة (ر) = ٠,٨٧ .

ويوضح جدول (٢٦) معاملات ثبات مقياس الفعالية الذاتية باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعاملات ارتباط بيرسون ، سبيرمان – براون ، جتمان

جدول (٢٦) معاملات ثبات مقياس الفعالية الذاتية باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعاملات ارتباط بيرسون ، سبيرمان – براون ، جتمان

المقياس	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط سبيرمان – براون	معامل ارتباط جتمان
الفعالية الذاتية	٠,٧٧	٠,٨٧	٠,٨٧

يتضح من جدول (٢٦) أن : - قيم معامل ارتباط بيرسون بعد تصحيح الطول بمعامل ارتباط سبيرمان – براون ومعامل ارتباط جتمان تُعد قيم ثبات مرتفعة مما يُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية .

٣ - معامل ألفا كرونباخ $Alpha$: -

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس وكانت قيمة (ر) = ٠,٨٩ . ويوضح جدول (٢٧) معاملات ثبات مقياس الفعالية الذاتية بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ .

جدول (٢٧) معاملات ثبات مقياس الفعالية الذاتية

بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
الفعالية الذاتية	٠,٨٩

يتضح من جدول (٢٧) أن : - قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة وهو يُشير إلي ثبات المقياس .

٩ - طريقة تصحيح مقياس الفعالية الذاتية : -

يُصحّ مقياس الفعالية الذاتية بإعطاء ثلاث درجات للاستجابة تحت وزن (نعم) ، ودرجتان للاستجابة تحت وزن (أحياناً) ، ودرجة واحدة للاستجابة تحت وزن (لا) وذلك للعبارات موجبة الاتجاه ، أما العبارات سالبة الاتجاه يُعطي درجة واحدة للاستجابة تحت وزن (نعم) ، ودرجتان للاستجابة تحت وزن (أحياناً) ، وثلاث درجات للاستجابة تحت وزن (لا) ، وتدل الدرجة المرتفعة علي المقياس علي فعالية الذات المرتفعة لدي الفرد حيث يتسم بقدرته العالية علي إنجاز المهام المختلفة والمطلوبة منه بنجاح وأنه لديه قدرة عالية علي حل المشكلات التي تعترضه بكفاءة ، وقدرة علي المواجهة وبذل المزيد من الجهد لمواجهة المواقف الصعبة والتمسك بالمبادئ في المواقف الحرجة والقدرة علي التأثير في الآخرين وأداء الأعمال الصعبة بنجاح والدافعية للإنجاز والقدرة علي التنبؤ ، والثقة بالنفس .

١٠ - وصف مقياس الفعالية الذاتية في صورته النهائية * : - يتكون من (٤٢) عبارة موزعة علي ثلاثة أبعاد هي : -

(١) **الثقة بالنفس** وهي ثقة الفرد في نفسه وفي قدراته علي تحقيق المهام المطلوبة منه بنجاح ، ومدى اعتماده علي نفسه في اتخاذ القرارات ، وأهمية دوره في الحياة ، ومدى قدرته علي إقناع الآخرين بوجهة نظره وبأنه موضع ثقة الآخرين ، ومدى قوة إرادته وعزيمته ، ويتكون من (٢١) عبارة

(٢) **القدرة علي المواجهة** وهي قدرة الفرد علي مواجهة مشكلاته الحياتية بنجاح ، وقدرته علي التعامل مع المواقف الصعبة والمفاجئة بمرونة ، ومدى قدرة الفرد علي التمسك بمبادئه في المواقف الصعبة ، وقدرته علي استغلال الوقت في أعمال مفيدة ، ومبادرته في المواقف الصعبة ، وقدرته علي التحمل ومواجهة الأزمات بهدوء ، ويتكون من (١٣) عبارة .

* ملحق رقم (٢)

(٣) الدافعية للإجاز وهي مدي قدرة الفرد علي الانجاز بصفة عامة وانجاز الأعمال بكفاءة في وقت قصير ، وثقته في قدرته علي الإنجاز مع غياب المكافآت ، وقدرته علي إنجاز أكثر من عمل في وقت واحد بنجاح ، وحماسه للعمل وإنجاز الأعمال بسهولة ويُسر ، ويتكون من (٨) عبارات .

(ج) اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) * : —

وضع هذا الاختبار في الأصل (ويتكن وآخرون . *Witkin et al.* ، ١٩٧١) ، وذلك

لقياس الأسلوب المعرفي الاستقلال — الاعتماد علي المجال الإدراكي ، وقد قام بتعريبه (أنور محمد الشرقاوي وسليمان الخصري الشيخ ، ١٩٧٧) ، وقد طُبعت الطبعة الرابعة عام ١٩٨٩ ، وهو يقيس قدرة الفرد علي اكتشاف أو التعرف علي شكل بسيط عندما يكون متضمناً في شكل آخر أكثر تعقيداً .

١ — وصف الاختبار : — ينقسم هذا الاختبار إلي ثلاثة أقسام هي : —

القسم الأول : وهو قسم التدريب ولا تُحسب درجته في تقدير المفحوص ، ويتكون من سبع فقرات سهلة ويُعطى للمفحوص دقيقتان للإجابة والتدريب عليه .

القسم الثاني : ويتكون من تسع فقرات متدرجة في صعوبتها ويُعطى للمفحوص خمس دقائق للإجابة عليه .

القسم الثالث : ويتكون من تسع فقرات متدرجة في صعوبتها ويُعطى للمفحوص خمس دقائق للإجابة عليه ، فهو مكافئ للقسم الثاني .

هذا ، وكل فقرة من الفقرات في الأجزاء الثلاثة عبارة عن شكل معقد يتضمن داخله شكلاً بسيطاً ويُطلب من المفحوص أن يُعلم بالقلم الرصاص علي حدود الشكل البسيط ، والأشكال البسيطة المطلوبة من المفحوص تحديدها توجد في الصفحة الأخيرة بحيث لا يري المفحوص الشكلين البسيط والمعقد في وقت واحد .

٢ - **تصحيح الاختبار** : - وتُعتبر إجابة المفحوص صحيحة إذا استطاع أن يُحدِّد جميع حدود الشكل البسيط المطلوب وتُعطي درجة واحدة ، أما الشكل الذي لا يُحدِّد المفحوص جميع أبعاده فلا يُعتبر صحيحاً ، والدرجة الكلية للاختبار هي مجموع درجات القسمين الثاني والثالث وبذلك تتراوح درجة المفحوص ما بين (٠ - ١٨) درجة ، والدرجة المرتفعة علي الاختبار تدل علي أن الفرد مستقل عن المجال الإدراكي .

هذا ، وقد أُجريت معاملات الصدق للاختبار في عدة دراسات منها : -
دراسة (هاشم علي محمد ، ١٩٩٢) فقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي علي عينة قوامها (٥٠) طالب وطالبة في المرحلة الثانوية ، وقد كان معامل الصدق = ٠,٩٥ .
دراسة (محمود أحمد أحمد ، ١٩٩٣) فقد قام الباحث بحساب الصدق التلازمي للاختبار علي عينة قوامها (٥٠) طالباً في المرحلة الثانوية ، وقد كان معامل الصدق = ٠,٥٨ .
دراسة (جمال محمد علي ، ١٩٨٧) فقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي علي عينة قوامها (٥٠) طالب وطالبة في المرحلة الجامعية ، وقد كان معامل الصدق = ٠,٩٥ .
دراسة (سامي محمود أبو البية ، ١٩٨٥) فقد قام الباحث بحساب صدق التجانس الداخلي علي عينة من طلاب المرحلة الثانوية ، وقد كان معامل الصدق = ٠,٦٣ .

أما عن ثبات الاختبار ، فقد أُجريت معاملات الثبات للاختبار في عدة دراسات منها : -
دراسة (عواطف محمد محمد ، ١٩٩٦) فقد قامت الباحثة بحساب معامل الثبات عن طريق معادلة رولون *Rulon* علي عينة من طلاب المرحلة الجامعية ، وقد كان معامل الثبات للاختبار = ٠,٧٢ وهو معامل ثبات مناسب .
دراسة (زكريا الشربيني ، ١٩٩٢) فقد قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (جتمان *Gutman*) علي عينة من طلاب المرحلة الثانوية ، وقد كان معامل الثبات للاختبار = ٠,٨٤ وهو معامل ثبات مناسب .

دراسة (عبد العال حامد عوجة ، ١٩٩٢) فقد قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان – براون) علي عينة من الطلاب ، وقد كان معامل الثبات للاختبار = ٠,٧٦ .

دراسة (عابد عبد الله النفيعي ، ١٩٩٩) فقد قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان – براون) علي عينة من طلاب المرحلة الجامعية ، وقد كان معامل الثبات للاختبار = ٠,٨٤ .

٣ – الخصائص السيكومترية للاختبار في الدراسة الحالية : –

(أ) حساب صدق الاختبار : –

١ – صدق الاتساق الداخلي للاختبار في الدراسة الحالية : –

قامت الباحثة بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية للاختبار . ويوضح جدول (٢٨) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية للاختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) .

جدول (٢٨) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية

لاختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	٠,٢٤٥	دالة عند مستوي ٠,١
٢	٠,٤٤٥	دالة عند مستوي ٠,١
٣	٠,٣٠٤	دالة عند مستوي ٠,١
٤	٠,٤١١	دالة عند مستوي ٠,١
٥	٠,٥١٩	دالة عند مستوي ٠,١
٦	٠,٢١٦	دالة عند مستوي ٠,٥
٧	٠,٣٠١	دالة عند مستوي ٠,١
٨	٠,٣٤٧	دالة عند مستوي ٠,١
٩	٠,٢٦٥	دالة عند مستوي ٠,١
١٠	٠,٤٢٦	دالة عند مستوي ٠,١
١١	٠,٤٦٠	دالة عند مستوي ٠,١
١٢	٠,٣٢٤	دالة عند مستوي ٠,١
١٣	٠,٣٨٢	دالة عند مستوي ٠,١
١٤	٠,٦٦٧	دالة عند مستوي ٠,١
١٥	٠,٤٥٠	دالة عند مستوي ٠,١
١٦	٠,٤٥٠	دالة عند مستوي ٠,١
١٧	٠,٣٢٤	دالة عند مستوي ٠,١
١٨	٠,٥٩٧	دالة عند مستوي ٠,١

يتضح من جدول (٢٨) أن : – جميع قيم معاملات الارتباط لبُنود الاختبار ارتبطت بمستوي دال مع الدرجة الكلية للاختبار ، مما يوضح اتساق هذه البُنود ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (٢١٦ ، . – ٦٦٧ ، .) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠٥ ، . ، ٠١ ، . .

ثم قامت الباحثة بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (الاستقلال عن المجال الادراكي) .
ويوضح جدول (٢٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (الاستقلال عن المجال الادراكي) .

جدول (٢٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (الاستقلال عن المجال الادراكي) .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	٠٢٢٣ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٢	٠٤٩٥ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٣	٠٣٨٢ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٤	٠٣٢٦ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٥	٠٥٦٥ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٦	٠٣٨٩ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٧	٠٢٥١ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٨	٠٣٥٤ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .
٩	٠٣٤٦ ، .	دالة عند مستوي ٠١ ، .

يتضح من جدول (٢٩) أن : – قيم معاملات الارتباط لبُنود الاختبار ارتبطت بمستوي دال مع الدرجة الكلية للبُعد الأول ، مما يوضح اتساق هذه البُنود مع البُعد الأول (الاستقلال عن المجال الادراكي) ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (٢٢٣ ، . – ٥٦٥ ، .) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠١ ، . .

كما يوضح جدول (٣٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (الاعتماد علي المجال الادراكي) .

جدول (٣٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (الاعتماد علي المجال الادراكي) .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١٠	٠,٤٦٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
١١	٠,٥٠٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٢	٠,٣٨٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٣	٠,٤٢٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٤	٠,٥٩٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٥	٠,٥٤٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٦	٠,٤٨٤	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٧	٠,٣٨٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٨	٠,٦٢١	دالة عند مستوي ٠,٠١

يتضح من جدول (٣٠) أن : - قيم معاملات الارتباط لبند الاختبار ارتبطت بمستوي دال مع الدرجة الكلية للبُعد الثاني ، مما يوضح اتساق هذه البنود مع البُعد الثاني (الاعتماد علي المجال الادراكي) ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (٠,٣٨٨ - ٠,٦٢١) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١ .

(ب) حساب ثبات الاختبار : -

١ - التجزئة النصفية : - قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية عن طريق :

(أ) معادلة سبيرمان – براون : حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين جزئي الاختبار المتكافئين وكانت قيمة (ر) = ٠,٥٩ ، كما كانت قيمة (ر) باستخدام معادلة تصحيح الطول (سبيرمان – براون) = ٠,٧٤ .

(ب) معادلة جتمان : حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط وكانت (ر) = ٠,٦٩ . ويوضح جدول (٣١) معاملات الثبات لاختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) باستخدام التجزئة النصفية (معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان – براون ، معامل ارتباط جتمان) .

جدول (٣١) معاملات الثبات لاختبار

الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) باستخدام التجزئة النصفية

(معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان – براون ، معامل ارتباط جتمان) .

الاختبار	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط سبيرمان – براون	معامل ارتباط جتمان
الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية	٠,٥٩	٠,٧٤	٠,٦٩

يتضح من جدول (٣١) أن : – قيم معامل ارتباط بيرسون بعد تصحيح الطول بمعامل ارتباط سبيرمان – براون ومعامل ارتباط جتمان تُعد قيم ثبات مرتفعة مما يُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية .

(ج) معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronback* : –

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس وكانت قيمة (ر) = ٠,٦٥ . ويوضح جدول (٣٢) معامل ثبات اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ .

جدول (٣٢) معامل ثبات اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية)
بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ .

الاختبار	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية)	.٦٥

يتضح من جدول (٣٢) أن : — قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة مما يُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية .

(د) اختبار تفضيل المخاطرة : —

وضعت هذا الاختبار (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) علي أساس أن الفرد المُخاطرِ يتميز باستعداد نفسي وذهني للمخاطرة ، وقد تتوقف درجة تفضيل المخاطرة علي هذا الاستعداد .

١- وصف الاختبار : - يتكون من (٤٩) عبارة بعضها ذات اتجاه موجب والأخرى ذات اتجاه سالب وأمام كل عبارة خمسة درجات تفضيل (أوافق بشدة ، أوافق ، ليس لي رأي ، غير موافق ، غير موافق بشدة) والمطلوب من المفحوص أن يُحدد رأيه بالنسبة لكل عبارة .

٢ - تصحيح الاختبار : — تأخذ العبارات الموجبة نحو المخاطرة التقديرات الآتية (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) وذلك بترتيب الاستجابات ، وينعكس هذا التقدير بالنسبة للعبارات السالبة نحو المخاطرة ، ومن معرفة اتجاه العبارة نحو المخاطرة يمكن تحديد درجة المفحوص بالنسبة لكل عبارة ، وتكون درجته الكلية علي الاختبار هي مجموع ما حصل عليه بالنسبة لجميع العبارات ، وعلي هذا فإن الدرجة الكلية المرتفعة تدل علي درجة تفضيل مرتفعة للمخاطرة .

هذا ، وقد أُجريت معاملات الصدق للاختبار في عدة دراسات منها : -
دراسة (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) فقد قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي علي عينة من طلاب المرحلة الثانوية والجامعية ، وقد كان معامل الصدق للاختبار = ٠,٧٨ . وهو معامل دال .
دراسة (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) فقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي علي عينة من طلاب المرحلة الجامعية ، وقد كان معامل الصدق للاختبار = ٠,٧٥ . وهو معامل دال .
أما عن ثبات الاختبار ، فقد أُجريت معاملات الثبات للاختبار في عدة دراسات منها : -
دراسة (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) فقد قامت الباحثة بحساب ثبات الاختبار بطريقة إعادة تطبيق الاختبار ، وقد كان معامل الثبات للاختبار = ٠,٦٥ . وهو معامل دال .
دراسة (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) فقد قام الباحث بحساب ثبات الاختبار بطريقة إعادة تطبيق الاختبار ، وقد كان معامل الثبات للاختبار = ٠,٧٨ . وهو معامل دال .

٣ - الخصائص السيكومترية للاختبار في الدراسة الحالية : -

(أ) صدق المُحكِّمين : -

تم عرض المقياس علي بعض المُحكِّمين * ، وأُخذت العبارات التي اتفق عليها (٩٠%) من المُحكِّمين ، وحُدِّفت العبارات التي لم تحصل علي هذه النسبة من الاتفاق .

(ب) حساب صدق الاتساق الداخلي : -

قامت الباحثة بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية للاختبار . ويوضح جدول (٣٣) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية للاختبار تفضيل المخاطرة .

جدول (٣٣) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند
والدرجة الكلية لاختبار تفضيل المخاطرة .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	٠,٥٨٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
٢	٠,٤٣٣	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣	٠,٢٠٨	دالة عند مستوي ٠,٠٥
٤	٠,٢٦٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
٥	٠,٤٥٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
٦	٠,٣٧٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
٧	٠,٦٤٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
٨	٠,٤٨٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
٩	٠,٦٩٥	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٠	٠,٤٢٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
١١	٠,٦٦٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٢	٠,٥٦٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٣	٠,٤٠٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٤	٠,٥٧١	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٥	٠,٥٧٤	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٦	٠,٣٠١	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٧	٠,١٠٩	غير دالة
١٨	٠,١٥٠	غير دالة
١٩	٠,١٨٣	دالة عند مستوي ٠,٠٥
٢٠	٠,٣٦٣	دالة عند مستوي ٠,٠١
٢١	٠,٥٣٥	دالة عند مستوي ٠,٠١
٢٢	٠,٥٥٥	دالة عند مستوي ٠,٠١
٢٣	٠,٢٢٥	دالة عند مستوي ٠,٠١
٢٤	٠,٦٠٣	دالة عند مستوي ٠,٠١
٢٥	٠,٥٦٣	دالة عند مستوي ٠,٠١

رقم البند	قيمة معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٢٦	٠,٠٥٣	غير دالة
٢٧	٠,٥٩٣	دالة عند مستوي ٠,١
٢٨	٠,٣٢٣	دالة عند مستوي ٠,١
٢٩	٠,٢٦٢	دالة عند مستوي ٠,١
٣٠	٠,١٥٥	غير دالة
٣١	٠,١٤٣	غير دالة
٣٢	٠,٤٧٥	دالة عند مستوي ٠,١
٣٣	٠,٧٢٠	دالة عند مستوي ٠,١
٣٤	٠,١٧٠	دالة عند مستوي ٠,٥
٣٥	٠,٥٥٣	دالة عند مستوي ٠,١
٣٦	٠,٧٤١	دالة عند مستوي ٠,١
٣٧	٠,٤٤٠	دالة عند مستوي ٠,١
٣٨	٠,٤١٩	دالة عند مستوي ٠,١
٣٩	٠,٤٣٠	دالة عند مستوي ٠,١
٤٠	٠,٢٢٤	دالة عند مستوي ٠,١
٤١	٠,٤٢٦	دالة عند مستوي ٠,١
٤٢	٠,٤٢٣	دالة عند مستوي ٠,١
٤٣	٠,٥٥٧	دالة عند مستوي ٠,١
٤٤	٠,٤٩٧	دالة عند مستوي ٠,١
٤٥	٠,٧٠٤	دالة عند مستوي ٠,١
٤٦	٠,٥٨٣	دالة عند مستوي ٠,١
٤٧	٠,٣٥٣	دالة عند مستوي ٠,١
٤٨	٠,٤٩٤	دالة عند مستوي ٠,١
٤٩	٠,٤٤٨	دالة عند مستوي ٠,١

يتضح من جدول (٣٣) أن : - معظم قيم معاملات الارتباط لبند الاختبار ارتبطت بمستوي

دال مع المجموع الكلي للاختبار مما يوضح اتساق هذه البنود ، وقد تراوحت معاملات الارتباط الدالة ما

بين (١٧٠ ، . — ٧٤١ ، .) ، ولكن هناك بعض العبارات قلت قيم معاملات ارتباطها عن مستوي الدلالة الإحصائية لذلك تم حذفها وهي (١٧ ، ١٨ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣١) .

(ب) حساب ثبات الاختبار : —

١ — التجزئة النصفية : — قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية عن طريق : —
أ — معادلة سبيرمان — براون : حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين جزئي الاختبار المتكافئين وكانت (ر) = ٨٢ ، . ، وقد كانت قيمة (ر) باستخدام معادلة تصحيح الطول (سبيرمان — براون) = ٩٠ ، . .

ب — معادلة جتمان : حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط وكانت (ر) = ٩٠ ، . .
ويوضح جدول (٣٤) معاملات الثبات لاختبار تفضيل المخاطرة باستخدام التجزئة النصفية (معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان — براون ، معامل ارتباط جتمان) .

جدول (٣٤) معاملات الثبات لاختبار تفضيل المخاطرة

باستخدام التجزئة النصفية

(معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان — براون ، معامل ارتباط جتمان)

الاختبار	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط سبيرمان — براون	معامل ارتباط جتمان
تفضيل المخاطرة	٨٢ ، .	٩٠ ، .	٩٠ ، .

يتضح من جدول (٣٤) أن : — قيم معامل ارتباط بيرسون بعد تصحيح الطول بمعامل

ارتباط سبيرمان — براون ومعامل ارتباط جتمان كانت دالة مما يدل علي ثبات المقياس ويُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية .

ج — معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronback* : —

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس وكانت قيمة (ر) = ٩١ ، . .

ويوضح جدول (٣٥) معامل ثبات اختبار تفضيل المخاطرة بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ .
جدول (٣٥) معامل ثبات اختبار تفضيل المخاطرة
بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ .

الاختبار	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
تفضيل المخاطرة	.٩١

يتضح من جدول (٣٥) أن : - قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ مرتفعة مما يُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية .

٤ - وصف الاختبار في صورته النهائية * : -

يتكون اختبار تفضيل المخاطرة في صورته النهائية من (٤٤) عبارة .

(هـ) اختبار القدرة علي القيادة التربوية : -

وضع هذا الاختبار (محمد منير مرسى ، ١٩٩٨) وذلك بهدف قياس القدرة علي القيادة التربوية بمكوناتها الرئيسية التي يؤكدّها دارسو الإدارة التعليمية والمشتغلون ببحوثها ، وعن طريقه يمكن أن يُكون المفحوص فكرة واضحة عن أساليبه القيادية ، ومدى فعاليته ، ومدى قدرته علي القيادة التربوية بصفة عامة وجوانب القصور والقوة فيها .

١ - وصف الاختبار : - يتكون الاختبار من (٥٠) عبارة موزعة علي خمسة أبعاد كل بُعد منها يقيس جانباً من الجوانب الرئيسية للقدرة علي القيادة التربوية ويُطلب من المفحوص قراءة العبارة جيداً واختيار إجابة واحدة من بين الأربع إجابات التي تلي العبارة .

* ملحق رقم (٤)

البُعد الأول : الموضوعية

ويتعلق هذا البُعد باختبار مدي موضوعية المفحوص في القيادة ، وهو يُركِز علي قدرته علي رؤية الأشياء من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية ، وكذلك قدرته علي إصدار القرارات بدون تأثره بعوامل لا تتصل بالموضوع نفسه ، وتُمثله العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) .

البُعد الثاني : استخدام السلطة

ويتعلق هذا البُعد باختبار مدي قدرة المفحوص في استخدام السلطة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب كأساس هام للقيادة الإيجابية ، وتُمثله العبارات (١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠) .

البُعد الثالث : المرونة

ويتعلق هذا البُعد باختبار مدي ما يتميز به المفحوص من مرونة كافية تُمكنه من تغيير خطته أو تطويرها إذا لزم الأمر في الوقت المناسب ، وتُمثله العبارات (٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠) .

البُعد الرابع : فهم الآخرين

ويتعلق هذا البُعد باختبار مدي قدرة المفحوص علي فهم ديناميات الجماعة والقوي التي تحكُمها ، وكذلك قدرته علي فهم الآخرين وتفهم عواطفهم ، وتُمثله العبارات (٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠) .

البُعد الخامس : معرفة مبادئ الاتصال

ويتعلق هذا البُعد باختبار مدي قدرة المفحوص علي معرفة مبادئ الاتصال وقدرته علي نقل الأفكار للآخرين عن طريق اختياره للكلمات والوسيلة المناسبة ، وتُمثله العبارات (٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥٠) .

٢ - **تصحيح الاختبار** : يوجد مع الاختبار مفتاح التصحيح الذي يُبين رقم الإجابات الصحيحة ويُمكن تصحيح الاختبار بالرجوع إلى هذا المفتاح ، ويمثل عدد مجموع الإجابات الصحيحة الدرجة التي حصل عليها المفحوص علي هذا الاختبار .

هذا ، وقد أُجريت معاملات الصدق للاختبار في عدة دراسات منها : -
دراسة (محمد منير مرسي ، ١٩٩٨) فقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي علي عينة من المديرين ، وقد كان معامل الصدق للاختبار = ٠,٩١ وهو معامل دال إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١ .

أما عن ثبات الاختبار ، فقد أُجريت معاملات ثبات للاختبار في : -
دراسة (محمد منير مرسي ، ١٩٩٨) فقد قام الباحث بحساب ثبات الاختبار عن طريق إعادة تطبيق الاختبار ، وقد كان معامل الثبات للاختبار = ٠,٩١ وهو معامل ثبات مرتفع .

٣ - **الخصائص السيكومترية للاختبار في الدراسة الحالية** : -

(أ) حساب صدق الاختبار : -

(١) **صدق الاتساق الداخلي للاختبار في الدراسة الحالية** : -

قامت الباحثة بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد .
ويوضح جدول (٣٦) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية للبُعد الأول (الموضوعية) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

جدول (٣٦) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية
علي البُعد الأول (الموضوعية)
علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	٠,٢٦٩	دالة عند مستوي ٠,١
٢	٠,٢٣١	دالة عند مستوي ٠,١
٣	٠,٣٣٤	دالة عند مستوي ٠,١
٤	٠,٤٧٤	دالة عند مستوي ٠,١
٥	٠,١٦٣	غير دالة
٦	٠,٣٥٠	دالة عند مستوي ٠,١
٧	٠,٤٤٧	دالة عند مستوي ٠,١
٨	٠,١٢١	غير دالة
٩	٠,٢٨٨	دالة عند مستوي ٠,١
١٠	٠,٤٣٧	دالة عند مستوي ٠,١

يتضح من جدول (٣٦) أن : – معظم قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الأول (الموضوعية) كانت دالة فيما عدا البنود (٥ ، ٨) حيث قلت معاملات ارتباطهما عن مستوي الدلالة الإحصائية لذلك تم حذفهما ، وقد تراوحت معاملات الارتباط الدالة ما بين (٠,٢٣١ – ٠,٤٧٤) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,١ .

ويوضح جدول (٣٧) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (استخدام السلطة) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

جدول (٣٧) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية
علي البُعد الثاني (استخدام السلطة)
علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١١	٠,١٩٠	دالة عند مستوي ٠,٠٥
١٢	٠,٦١٤	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٣	٠,٥٨٥	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٤	٠,٦٢٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٥	٠,٢٨٤	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٦	٠,٤٤٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٧	٠,٥٠٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٨	٠,٤٨٩	دالة عند مستوي ٠,٠١
١٩	٠,١١٣	غير دالة
٢٠	٠,٢٠٧	دالة عند مستوي ٠,٠١

يتضح من جدول (٣٧) أن : — معظم قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثاني (استخدام السلطة) كانت دالة فيما عدا البند (١٩) حيث قل معامل ارتباطه عن مستوي الدلالة الإحصائية لذلك تم حذفه ، وقد تراوحت معاملات الارتباط الدالة ما بين (٠,١٩٠ — ٠,٦٢٦) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٥ ، ٠,٠١ .

ويوضح جدول (٣٨) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثالث (المرونة) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

جدول (٣٨) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية
علي البُعد الثالث (المرونة)
علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

رقم البند	قيم معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٢١	٠,٤٥٥	دالة عند مستوي ٠,١
٢٢	٠,٥٦٣	دالة عند مستوي ٠,١
٢٣	٠,٢٨	غير دالة
٢٤	٠,٢٤٠	دالة عند مستوي ٠,١
٢٥	٠,٤٠٧	دالة عند مستوي ٠,١
٢٦	٠,١٥٠	غير دالة
٢٧	٠,٤٥٤	دالة عند مستوي ٠,١
٢٨	٠,٣٨٠	دالة عند مستوي ٠,١
٢٩	٠,٤٠١	دالة عند مستوي ٠,١
٣٠	٠,٤٤١	دالة عند مستوي ٠,١

يتضح من جدول (٣٨) أن : – معظم قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الثالث (المرونة) كانت دالة فيما عدا البندين (٢٣ ، ٢٦) حيث قلت معاملات ارتباطهما عن مستوي الدلالة الإحصائية لذلك تم حذفهما ، وقد تراوحت معاملات الارتباط الدالة ما بين (٠,٢٤٠ – ٠,٥٦٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,١ .

ويوضح جدول (٣٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الرابع (فهم الآخرين) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

جدول (٣٩) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية
علي البُعد الرابع (فهم الآخرين)
علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

رقم البند	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٣١	٠,٤٥٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣٢	٠,٢٩٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣٣	٠,٤٨٩	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣٤	٠,٢٦٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣٥	٠,١٧١	دالة عند مستوي ٠,٠٥
٣٦	٠,٤٥٣	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣٧	٠,٣٩٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣٨	٠,٢٦٩	دالة عند مستوي ٠,٠١
٣٩	٠,٤٥٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
٤٠	٠,٢٧٦	دالة عند مستوي ٠,٠١

يتضح من جدول (٣٩) أن : - جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الرابع (فهم الآخرين) كانت دالة ، وقد تراوحت معاملات الارتباط الدالة ما بين (٠,١٧٠ - ٠,٤٨٩) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٥ ، ٠,٠١ .
ويوضح جدول (٤٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الخامس (معرفة مبادئ الاتصال) علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

جدول (٤٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين علي البند والدرجة الكلية
علي البُعد الخامس (معرفة مبادئ الاتصال)
علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية .

رقم البند	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٤١	٠,٢٢٩	دالة عند مستوي ٠,١
٤٢	٠,٢١٧	دالة عند مستوي ٠,٠٥
٤٣	٠,٣٩٢	دالة عند مستوي ٠,١
٤٤	٠,٣١١	دالة عند مستوي ٠,١
٤٥	٠,٤٤٠	دالة عند مستوي ٠,١
٤٦	٠,٤٨٦	دالة عند مستوي ٠,١
٤٧	٠,٦١٥	دالة عند مستوي ٠,١
٤٨	٠,٣٠٠	دالة عند مستوي ٠,١
٤٩	٠,٤٤٤	دالة عند مستوي ٠,١
٥٠	٠,٣٢٢	دالة عند مستوي ٠,١

يتضح من جدول (٤٠) أن : — جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة علي البند والدرجة الكلية علي البُعد الخامس (معرفة مبادئ الاتصال) كانت دالة ، وقد تراوحت معاملات الارتباط الدالة ما بين (٠,٢١٧ — ٠,٦١٥) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٥ ، ٠,١ .

كما قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمفحوصين علي البُعد والدرجة الكلية للاختبار .

ويوضح جدول (٤١) معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد والدرجة الكلية للاختبار

جدول (٤١) معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية علي البُعد
والدرجة الكلية للاختبار القدرة علي القيادة التربوية

رقم البُعد	المقاييس الفرعية	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	الموضوعية	.,٤٧٠	دالة عند مستوي .,١
٢	استخدام السلطة	.,٧٣١	دالة عند مستوي .,١
٣	المرونة	.,٦٧٧	دالة عند مستوي .,١
٤	فهم الآخرين	.,٣٣٣	دالة عند مستوي .,١
٥	معرفة مبادئ الاتصال	.,٦٥٧	دالة عند مستوي .,١

يتضح من جدول (٤١) أن : - جميع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية علي البُعد
والدرجة الكلية للاختبار كانت دالة مما يعني أن هناك اتساقاً بين الدرجة الكلية علي البُعد والدرجة الكلية
للاختبار ، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الدالة ما بين (.,٣٣٣ - .,٧٣١) وهي قيم دالة إحصائياً
عند مستوي دلالة .,٠١ .

(ب) حساب ثبات الاختبار : -

(١) التجزئة النصفية : - قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية عن طريق : -

١ - معادلة سبيرمان - براون : حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين جزئي
الاختبار وكانت قيمة (ر) = .,٤٠ ، وقد كانت قيمة (ر) باستخدام معادلة تصحيح الطول
(سبيرمان - براون) = .,٥٧ .

٢ - معادلة جتمان : حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط وكانت (ر) = .,٥٧ .

ويوضح جدول (٤٢) معاملات الثبات لاختبار القدرة علي القيادة التربوية باستخدام التجزئة النصفية (معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان – براون ، معامل ارتباط جتمان) .
جدول (٤٢) معاملات الثبات لاختبار القدرة علي القيادة التربوية باستخدام التجزئة النصفية

(معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان – براون ، معامل ارتباط جتمان)

الاختبار	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط سبيرمان – براون	معامل ارتباط جتمان
القدرة علي القيادة التربوية	٠,٤٠	٠,٥٧	٠,٥٧

يتضح من جدول (٤٢) أن : — قيم معامل ارتباط بيرسون بعد تصحيح الطول بمعامل ارتباط سبيرمان – براون ومعامل ارتباط جتمان كانت مُرضية مما يدل علي ثبات الاختبار ويُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك الاختبار في الدراسة الحالية .

٣ – معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronback* : —

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاختبار وكانت قيمة (ر) = ٠,٦٠ . ويوضح جدول (٤٣) معامل ثبات اختبار القدرة علي القيادة التربوية بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ
جدول (٤٣) معامل ثبات اختبار القدرة علي القيادة التربوية

بطريقة معامل ارتباط ألفا كرونباخ

الاختبار	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
القدرة علي القيادة التربوية	٠,٦٠

يتضح من جدول (٤٣) أن : — معامل ارتباط ألفا كرونباخ مرتفع مما يُشير إلي ثبات الاختبار ويُطمئن الباحثة إلي استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية .

٤ - وصف الاختبار في صورته النهائية * : -

يتكون الاختبار في صورته النهائية من (٤٥) عبارة موزعة علي خمسة أبعاد علي النحو التالي : -
البُعد الأول : الموضوعية ويتكون من (٨) عبارات هي (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) .
البُعد الثاني : استخدام السلطة ويتكون من (٩) عبارات هي (٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧) .
البُعد الثالث : المرونة ويتكون من (٨) عبارات هي (١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥) .
البُعد الرابع : فهم الآخرين ويتكون من (١٠) عبارات هي (٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥) .
البُعد الخامس : معرفة مبادئ الاتصال ويتكون من (١٠) عبارات هي (٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥) .

رابعاً : - إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

(أ) أدوات الدراسة :-

بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة أصبحت الأدوات التي تُستخدَم في التطبيق علي عينة الدراسة الميدانية هي : -
مقياس سلوك اتخاذ القرار (إعداد الباحثة) .
مقياس الفعالية الذاتية (إعداد الباحثة) .
اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية (إعداد أنور محمد الشرقاوي وسليمان الخضري الشيخ ، ١٩٨٩) .
اختبار تفضيل المخاطرة (إعداد فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) .
اختبار القدرة علي القيادة التربوية (إعداد محمد منير مرسي ، ١٩٩٨) .

* ملحق رقم (٥)

(ب) عينة الدراسة الميدانية : -

تم تطبيق أدوات الدراسة سألقة الذكر علي عينة عشوائية من رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعات المصرية تتكون من (٩٠) رئيساً لمجلس القسم العلمي من الجنسين بواقع (٤٥) ذكراً ، (٤٥) أنثى من مختلف الجامعات المصرية ومختلف الكليات والأقسام العلمية والأدبية والعلمية . هذا ، وقد تم التطبيق بشكل فردي وقد استغرقت إجراءات التطبيق علي العينة ستة أشهر ، حيث كان التطبيق وفقاً للخطوات التالية : -

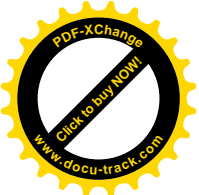
- (١) الحصول علي تصريح من الكلية لتسهيل مهمة الباحثة و إمكانية التطبيق علي عينة الدراسة .
- (٢) قامت الباحثة بتعريف نفسها لعينة الدراسة وشرح مهمتها بوضوح وأهداف دراستها .
- (٣) أوضحت الباحثة للمفحوصين أن البيانات التي سوف تحصل عليها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وأنها سوف تكون موضع سرية تامة وأن المشاركة في البحث اختيارية .
- (٤) التطبيق كان يبدأ بمقياس سلوك اتخاذ القرار ثم مقياس الفعالية الذاتية يليه اختبار القدرة علي القيادة التربوية ثم اختبار تفضيل المخاطرة وأخيراً اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية)
- (٥) صادفت الباحثة بعض الصعوبات المنهجية في الدراسة الحالية منها صعوبة مقابلة بعض رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات من أول مرة نظراً لظروف الامتحانات في هذه الأقسام أحياناً وطبيعة عمل هذه العينة تتسم بالانشغال الدائم .

خامساً : - الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة

استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية وهي : -

- ١ - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- ٢ - اختبار (ت) $T - Test$ لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات ، وحجم التأثير (d) .
- ٣ - معامل الارتباط (بيرسون $Person$ وسبيرمان - براون $Spearman - Brown$) .
- ٤ - التحليل العاملي .

وقد استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية $SPSS$ لإجراء المعاملات الإحصائية المستخدمة في الدراسة .



الفصل الخامس

معرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الميدانية " السيكومترية "

- (١) نتائج الفرض الأول ومناقشتها .
- (٢) نتائج الفرض الثاني ومناقشتها .
- (٣) نتائج الفرض الثالث ومناقشتها .
- (٤) نتائج الفرض الرابع ومناقشتها .
- (٥) نتائج الفرض الخامس ومناقشتها .
- (٦) نتائج الفرض السادس ومناقشتها .
- (٧) نتائج الفرض السابع ومناقشتها .
- (٨) نتائج الفرض الثامن ومناقشتها .
- (٩) نتائج الفرض التاسع ومناقشتها .
- (١٠) نتائج الفرض العاشر ومناقشتها .

الفصل الخامس

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية " السيكومترية "

يتناول الفصل الخامس عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وتفسير الفروض ومناقشتها ، وتقوم الباحثة بتفسير النتائج في ضوء بُعدين أساسيين هما : -
أ - من حيث تحققُ فروض الدراسة من عدمه .

ب - من حيث قضايا الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفي ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية . ويتم عرض نتائج كل فرض من فروض الدراسة وتفسيرها وذلك من خلال عرض صيغة الفرض في البداية مع الإشارة للأسلوب الإحصائي المُستخدم في معالجة واختبار الفرض ثم عرض نتائج الفرض التي تم التوصلُ إليها ومعرفة مدى تحقيقها لصحة الفرض ويلي ذلك تفسير هذه النتائج ومناقشتها مع عرض وجهة نظر الباحثة .

(١) **ينص الفرض الأول علي أنه** " توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين " .

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجات الأفراد بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي، وقد أوضحت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (ر) تساوي ٠,٥٠ . وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ .
ويوضح جدول (٤٤) قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي الأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي ومستوي الدلالة .

جدول (٤٤) يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين

علي مقياس سلوك اتخاذ القرار

ودرجاتهم علي الأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي ومستوي الدلالة

مستوي الدلالة *	معامل الارتباط	العينة
دال عند مستوي ٠,٠١ .	٠,٥٠ .	٩٠

يتضح من جدول (٤٤) أن : هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ، وتشير هذه النتيجة إلي تحقق صحة الفرض الأول .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (ماك موريس وآخرون . *Mc Morris et al* ، ٢٠٠٢) (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧) (محمد محمود محمود ، ٢٠٠٢) (براون *Brown* ، ١٩٩٠) (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) (جي *Gee* ، ١٩٨٧) ، حيث أشارت نتائج دراسة (ماك موريس وآخرون . *Mc Morris et al* ، ٢٠٠٢) إلي أن المفحوصين ذوي الاستقلال عن المجال الادراكي قد تميزوا عن المفحوصين ذوي الاعتماد علي المجال الادراكي في مهارات الملاحظة واتخاذ القرار ، كما أشارت نتائج دراسة (خالد أحمد جلال ، ١٩٩٧) إلي أن الأسلوب المعرفي يعتبر متغير هام في اتخاذ القرار ، وأنه ذو قدرة تنبؤية دالة علي مهام اتخاذ القرار ، كما أوضحت نتائج دراسة (براون *Brown* ، ١٩٩٠) أن الأسلوب المعرفي مسئولاً عن الفروق الدالة في اتخاذ القرار ، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي ، كما أوضحت نتائج دراسة (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) أن الاستقلال عن المجال الادراكي يُؤثر تأثيراً مباشراً علي اتخاذ القرار ، كما أشارت نتائج دراسة (جي *Gee* ، ١٩٨٧) إلي

* (ر) الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ . تساوي ٠,٢٠ ، عند مستوي ٠,٠١ . تساوي ٠,٢٦ .

أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطريقة التي يفكر بها الفرد وإدراكه للمعلومات والطريقة التي يجمع بها المعلومات في عملية اتخاذ القرار .

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (لويز Louise ، ١٩٨٧) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلي أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي ومهارة حل المشكلة ، وأن الأفراد المستقلين عن المجال الادراكي أظهروا استراتيجيات أكثر في المشكلات المتشابهة بين الأشخاص عما فعل الأفراد المعتمدين علي المجال الادراكي ، ولكنهم يميلون إلي استخدام الطريقة التحليلية في عملية حل المشكلة ، في حين أن المعتمدين علي المجال الادراكي يميلون إلي استخدام الطريقة الشمولية في عملية حل المشكلة .

هذا ، وتتفق الباحثة مع ما أشارت إليه (نادية محمود شريف وقاسم علي الصراف ، ١٩٨٧ ، ١٥٧) أن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي قد يرجع إلي أن الأساليب المعرفية وخاصةً الأسلوب المعرفي الاستقلال عن المجال الادراكي يتناول طريقة ممارسة الفرد بصفة عامة وامتخذ القرار بصفة خاصة لنشاطه المعرفي ، لذلك يُعد من الأساليب الفعّالة في تفسير السلوك في المواقف المختلفة ، كما أنه يُشير إلي طريقة الفرد في التعامل مع المعلومات من حيث أسلوبه في التفكير وطريقته في حل المشكلات واتخاذ القرارات والحكم علي الأشياء ، حيث إن التعامل مع المعلومات يعتمد علي صيغ عديدة منها تصنيف المعلومات وتركيبها وتحليلها و تخزينها واستدعائها عند الضرورة ، لذلك فإن هذه المجموعة من العمليات التي يمارسها الفرد في حياته اليومية تُسهّم بدور واضح في النمو العقلي من ناحية وتوسيع مدارك الفرد من ناحية أخرى .

كما تتفق الباحثة مع ما أشار إليه (أنور رياض عبد الرحيم ، ١٩٩١ ، ١٧) بأن عملية اتخاذ القرار تُعتبر عملية معقدة تلعب فيها عملية معالجة المعلومات دوراً بارزاً ، لذلك فإن العوامل العقلية تُعتبر أساس عملية اتخاذ القرارات ، ولكن هذا يعتمد علي الفروق الفردية بين متخذي القرارات

حيث إن الأفراد يختلفون في قيمهم الشخصية واتجاهاتهم وعاداتهم وهذا الاختلاف يُؤثر علي مدى إدراك الأفراد للمشكلة وتقييمهم للبدائل الممكنة لحل المشكلة .

هذا ، وتري الباحثة أن الأسلوب المعرفي الاستقلال عن المجال الإدراكي يُستخدَم للتمييز بين الأفراد أثناء تفاعلهم مع المواقف الحياتية المختلفة التي يجد الإنسان نفسه فيها مضطراً لاتخاذ قرار سريع وفعّال في نفس الوقت ، وعلي هذا فإن رؤساء مجالس الأقسام العلمية من ذوي الاستقلال عن المجال الإدراكي يميلون دائماً إلي أن يكونون أكثر نشاطاً وحيلة وواقعية في تقييمهم لذواتهم ويصلون سريعاً إلي حل المشكلة ولديهم القدرة علي تحليل استراتيجيات القرار ومعرفة أبعاد المشكلة من كافة جوانبها والتفكير الذي يتميز بالعقلانية لذلك يكون لديهم القدرة علي اتخاذ القرارات بصورة أسرع من الذين يميلون إلي الاعتماد علي المجال الإدراكي والذين يسعون إلي حل المشكلات بطريقة شمولية (كلية) لأنهم غير قادرين علي طلب المعلومات فيتميزون بدمجهم للخبرات مع بعضها البعض أثناء تفكيرهم مما يؤدي إلي عدم قدرتهم علي اتخاذ القرارات الفعّالة . هذا ، ومن الممكن أن يكون رئيس مجلس القسم من ذوي الاعتماد علي المجال الإدراكي عند جمع المعلومات حول مشكلة معينة يتخذ فيها قرار ، ولكنه يفضل أن يكون مستقلاً عن المجال الإدراكي في باقي مراحل عملية اتخاذ القرار الأخرى .

(٢) **ينص الفرض الثاني علي أنه " توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين " .**

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجات الأفراد بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية ، وقد أوضحت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (ر) تساوي ٠,٦٠ . وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ .

ويوضح جدول (٤٥) قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي مقياس القدرة علي القيادة التربوية ومستوي الدلالة .

جدول (٤٥) يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين
علي مقياس سلوك اتخاذ القرار
ودرجاتهم علي اختبار القدرة علي القيادة التربوية ومستوي الدلالة

مستوي الدلالة	معامل الارتباط	العينة
دال عند مستوي ٠,٠١ .	.٠٦٠	٩٠

يتضح من جدول (٤٥) أن : هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ، وتشير هذه النتيجة إلي تحقق صحة الفرض الثاني .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (وال وجيمس *Wall & James* ، ١٩٩٨) (رتزلاف *Retzlaff* ، ١٩٩٧) (بالمر *Palmer* ، ١٩٩٦) (جون *John* ، ١٩٨٩) ، حيث أشارت نتائج دراسة (وال وجيمس *Wall & James* ، ١٩٩٨) إلي أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتمد علي الموضوعية والمرونة في اتخاذ القرارات والقدرة علي فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال واستخدام السلطة الممنوحة للقائد والنمط القيادي للمدير ، كما أن المدراء كانوا أكثر قدرة علي إدراك ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وتفويض السلطات للمدرسين ، كما أن النمط القيادي السائد لديهم هو النمط الموجه . كما أوضحت نتائج دراسة (رتزلاف *Retzlaff* ، ١٩٩٧) أن النمط القيادي الديموقراطي هو النمط السائد لدي مديري المدارس الذي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية ، كما أوضحت نتائج دراسة (بالمر *Palmer* ، ١٩٩٦) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة ، حيث تبين أن المدراء الذين يتبعون النمط التسويقي والمشارك تكون مدارسهم أكثر فاعلية من المدراء الذين يتبعون نمط الأمر أو التفويض ، كما أشارت نتائج دراسة (جون *John* ، ١٩٨٩) ، إلي أن معظم رؤساء مجالس الأقسام يستخدمون نمط القيادة الذي يتميز بالتعاون والمشاركة

في اتخاذ القرارات ، وذلك للتأثير علي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والكلية ، وقد تميزت هذه الطريقة بالديموقراطية والاستشارة والمشاركة وروح الفريق والأخذ بالاتفاق الجماعي في الرأي ، كما حدد معظم رؤساء الأقسام أن مهارات العلاقات الاجتماعية ومهارات الاتصال والمرونة في اتخاذ القرارات والقدرة علي فهم الآخرين والمهارات العلمية مثل الانضباط وإمكانيات البحث والتعليم أنها من أكثر المهارات الهامة لقيادة الأقسام العلمية بفعالية .

هذا ، وتري الباحثة أن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية قد يرجع إلي أن القيادة بصفة عامة والقيادة التربوية بصفة خاصة تُعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها أي نظام أو أي تنظيم بحيث يمكن القول بأن لا قيام لأي منهما بدون وجودها ، فهي من أهم المقومات التي تركز عليها أية إدارة حيث إن تحقيق أهداف أي نظام يتوقف علي وجود قيادة قادرة علي اتخاذ القرارات الفعالة والموضوعية والتي تسير بها في الطريق المُوصِل إلي الغايات المنشودة والأهداف المرجوة ، ولكن عدم وجود مثل هذه القيادة أو وجودها وعدم قدرتها علي القيام بمهامها من شأنه أن يؤدي إلي تشتيت جهود الجماعة ، وإلي انتشار الفوضى والتخبط والاضطرابات ، مما ينتج عنه انهيار النظام نفسه والقضاء علي الجماعة وعدم تحقيق الأهداف الموضوعية ، وبناء علي ذلك فهي روح الإدارة العامة أو الروح المُحرِكة للإدارة .

هذا ، بالإضافة إلي أنه يجب أن يتسم القائد بعدة سمات معينة تؤهله إلي أن يُطلَق عليه لقب قائد وتجعله قادراً علي اتخاذ القرارات الفعالة وهي : - الصحة والنشاط والحيوية وقوة التحمل والمثابرة علي أداء الأعمال والمهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية ، والقدرة الذهنية وتفتُح الذهن ، والطموح والتفاؤل ، والحدس والمبادرة والاجتهاد ، والشجاعة وقوة الشخصية ، والاهتمام والانطلاق والتحمس وتفضيل الصالح العام ، والقدرة علي الحكم علي الناس ، والقدرة علي اتخاذ القرارات والحسم ، والقدرة علي التقييم والتحليل والتنظيم وضبط النفس والتعاون مع الجماعة .

هذا ، ومن أهم وظائف القائد الإداري صنع واتخاذ القرارات وهي من أهم وأخطر الوظائف للقائد الإداري ، لذلك فهو يراعي عدة اعتبارات عند اتخاذ قرار معين أهمها ضرورة إشراك معاونه أو العاملين معه في هذه العملية من خلال لقاءات يتم فيها تبادل وجهات النظر معهم ، والاستماع إلي مقترحاتهم ، والرد علي أسئلتهم واستفساراتهم ، حتى يكونون راضين بالقرار وعلي اقتناع تام به لكي يقومون بتنفيذه ، ولكن يتعين علي القائد الإداري الربط بين القرار المُزمع اتخاذه وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها ، ولكي يحدث هذا يجب أن يتمتع القائد الإداري بالموضوعية في الحكم علي الأشياء ، واستخدام السلطة الممنوحة له بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب كأساس هام للقيادة الإيجابية ، والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة والتي تتطلب إصدار قرار من متخذ القرار ، والقدرة علي فهم الآخرين وأفكارهم والحفاظ علي مشاعرهم وتفهم عواطفهم ودوافعهم ، والتفاعل بين رئيس مجلس القسم العلمي وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المنشودة للقسم العلمي حيث إنه هو القائد الذي يعمل علي الوصول بالجماعة (أعضاء هيئة التدريس) من خلال تقوية وتدعيم العلاقات بين بعضهم البعض وعليه أن يُزِيد من قُوّتها وتماسكها وصلابتها ويعمل علي تعديل سلوكهم بما يعمل علي عدم حيادها عن الخط المستقيم الذي يرسمه للوصول لأهداف معينة ترقى بمستوي القسم من خلال وضع سياسة معينة تنظم العلاقات بين الأعضاء داخل القسم ، والقدرة علي معرفة مبادئ الاتصال والقدرة علي نقل الأفكار إلي الآخرين عن طريق اختيار الكلمات المناسبة .

(٣) ينص الفرض الثالث علي أنه " توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين " .

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجات الأفراد بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية ، وقد أوضحت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (ر) تساوي ٨٠ ، . وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ .

ويوضح جدول (٤٦) قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي مقياس الفعالية الذاتية ومستوي الدلالة .

جدول (٤٦) يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين

علي مقياس سلوك اتخاذ القرار

ودرجاتهم علي مقياس الفعالية الذاتية ومستوي الدلالة

مستوي الدلالة	معامل الارتباط	العينة
دال عند مستوي ٠,٠١ .	٠,٨٠ .	٩٠

يتضح من جدول (٤٦) أن : هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ، وتشير هذه النتيجة إلي تحقق صحة الفرض الثالث .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) (ريتشاردز *Richards* ، ٢٠٠٠) (جيليسبي *Gillespie* ، ٢٠٠٠) (لوزو وآخرون *Luzzo et al* ، ١٩٩٩) (ويشنج مايو *Wei - Cheng Mau* ، ١٩٩٩) (جياناكوز *Gianakos* ، ١٩٩٩) (فيليب *Phillip* ، ١٩٩٦) (لوزو *Luzzo* ، ١٩٩٣) (فاسيل *Vasil* ، ١٩٩٢) (سوميرس *Somers* ، ١٩٩٠) (تايلور وبوبما *Taylor & Popma* ، ١٩٩٠) (باندورا وود *Bandura & Wood* ، ١٩٨٩) ، حيث أشارت نتائج دراسة (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) إلي أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في بدء السلوك والمثابرة في مواجهة المحنة والسعي المستمر لتكملة السلوك وبين أساليب التفكير (التحليلي ، الواقعي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) ، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للفعالية الذاتية (الرغبة في بدء السلوك والمثابرة في مواجهة المحنة والسعي المستمر لتكملة السلوك) والدرجة الكلية لأساليب التفكير (التحليلي ، الواقعي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) . كما أوضحت نتائج دراسة (ريتشاردز *Richards* ، ٢٠٠٠) أن المدرسين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات المدرسية ويُدرِّكون نمط القيادة الديمقراطية للمديرين ترتفع لديهم توقعات الفعالية الذاتية ؛ يشعرون بمدى كفاءتهم الشخصية في

أداء المهام المطلوبة منهم ، وأن هناك علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والفعالية الذاتية المدركة لدى المدرسين ، كما أوضحت نتائج دراسة (جيليسبي *Gillespie* ، ٢٠٠٠) أن المديرين ذوي الفعالية الذاتية المرتفعة كانوا قادرين علي اتخاذ القرارات الفعّالة وتنفيذها أكثر من ذوي الفعالية الذاتية المنخفضة ، كما أشارت نتائج دراسة (لوزو وآخرون . *Luzzo et al* ، ١٩٩٩) إلي أن طلاب الجامعة الذين انخفضت درجاتهم علي الفعالية الذاتية كانوا مترددين عند اتخاذ القرار المهني ، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية ، كما أشارت نتائج دراسة (ويشنج مايو *Wei - Cheng Mau* ، ١٩٩٩) إلي أن الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني تؤثر تأثيراً مباشراً علي أسلوب اتخاذ القرار المهني ، وذلك يعتمد علي الخلفية الثقافية للأفراد ، كما تتباين أساليب اتخاذ القرار المهني والفعالية الذاتية عند متخذي القرار بتباين الجنس والجنسية .

كما أوضحت نتائج دراسة (جياناكوز *Gianakos* ، ١٩٩٩) أن فعالية الذات تُعتبر مُحدداً هاماً لاتخاذ القرار المهني ، كما أن الأشخاص الذين اختاروا مهن ثابتة ترتفع لديهم الفعالية الذاتية عن ذويهم من الذين اختاروا المهن المتعددة ، كما أشارت نتائج دراسة (فيليب *Phillip* ، ١٩٩٦) إلي أن الأفراد الذين يتقنون في مهاراتهم الخاصة يميلون إلي الحسم واتخاذ القرارات الفعّالة أكثر من أقرانهم الذين لا يتقنون في مهاراتهم الخاصة ، وأن اتخاذ القرار يتأثر بتوقعات الفرد عن فعاليته الذاتية ، كما أوضحت نتائج دراسة (لوزو *Luzzo* ، ١٩٩٣) أن فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني قد ارتبطت إيجابياً باتجاهات اتخاذ القرار المهني ، كما أشارت نتائج دراسة (فاسيل *Vasil* ، ١٩٩٢) إلي أن هناك علاقة ارتباطية بين توقعات الفعالية الذاتية ومعدل الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين توقعات الفعالية الذاتية والإنجاز و أداء المهمة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ، كما أشارت نتائج دراسة (سوميرس *Somers* ، ١٩٩٠) إلي أن تقدير الذات المرتفع ونمط التفكير الشعوري لمتخذي القرار ارتبطا بالوضوح المهني المرتفع ، بينما تقدير الذات المرتفع والتفكير الحدسي لمتخذي القرار ارتبطا بالوضوح المهني ، كما أن فعالية الذات مؤثر رئيسي في اتخاذ القرار ، كما أوضحت نتائج دراسة (تايلور وبوبما *Taylor & Popma* ، ١٩٩٠) أن فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني تُعد المُنبئ الوحيد الدال لاتخاذ القرار المهني ، كما أشارت نتائج دراسة

(باندورا وود *Bandura & Wood* ، ١٩٨٩) إلى أن فعالية الذات المدركة قد تأثرت بالإنجازات السابقة وقد تُوثر علي الأداء التنظيمي التالي من خلال تأثيرها علي الاستراتيجيات التحليلية ، كما أن الخبرة ونظام الأداء قد تم تنظيمها بطريقة أكثر اتساعاً وتعقيداً بادراكات العينة للفعالية الذاتية ، وقد أثرت فعالية الذات المدركة علي الإنجازات التنظيمية من خلال تأثيرها علي تحدي الأهداف الشخصية بما أنها تُزيد من الإنجازات الأدائية بشكل مباشر ، كما أن الاستراتيجيات التحليلية تُساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار المعقد .

هذا ، وتتفق نتائج هذا الفرض أيضاً مع ما أشار إليه (بينز *Benz* ، ١٩٩٢ ، ٢٧٤) بأن هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية حيث إن الفعالية الذاتية تُمثل وسيطاً معرفياً للسلوك لأن توقع الفرد لفعاليته يُحدد طبيعة ومدى السلوك الذي سوف يقوم به ومدى الجهد الذي سوف يُبذله ودرجة المثابرة التي سيُبذلها لمواجهة المشكلات التي تعترضه ولذلك فهي تُوثر علي القرار المتعلق بالقيام بالعمل أو الامتناع عنه ، كما تُوثر علي سلوك المبادرة والمثابرة لديه .

وفي هذا الصدد أوضح (باندورا *Bandura* ، ١٩٨٢ ، ١٣١) أن المدركات الذاتية للفعالية هي من أهم المُحددات التي توضح كيفية تصرف الناس ، وأنماط تفكيرهم ، وردود الفعل النفسية التي يُقدمونها في تحديد المواقف ، فالناس دائماً يتخذون قرارات حول ما هي الأفعال التي يجب عليهم تقرير أدائها ، كما أن أحكام الفعالية الذاتية سواء كانت دقيقة أو خاطئة تُوثر علي اختيار الأنشطة والسلوكيات ، حيث يتجنب الناس الأنشطة التي يعتقدون أنها تتجاوز قدراتهم ، وهم يُؤدون الأفعال التي يحكمون علي أنفسهم أن باستطاعتهم القيام بها ، حيث تُحدد الفعالية الذاتية كم من الجهد الذي سيُبذله الفرد وكم من المثابرة يحتاجها ، فالناس عندما يقعون في مشكلات فإنهم إذا كان لديهم شكوك في قدراتهم سوف يتراخون ، بينما الأشخاص الذين لديهم إحساس قوي بالفعالية الذاتية يبذلون جهداً كبيراً للسيطرة علي العقبات والتحديات واتخاذ قرارات فعالة .

كما أوضح (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣ ، ٨٦) أن الفعالية الذاتية تُؤثر في أنماط التفكير بحيث يمكن أن تكون مُعينات ذاتية أو مُعوقات ذاتية ، وأن إدراك الأفراد للفعالية يُؤثر علي أنواع الخطط التي يصنعونها ، فالذين لديهم إحساس مرتفع بالفعالية الذاتية يصنعون خططاً ناجحة ، والذين يحكمون علي أنفسهم بعدم الفعالية أكثر ميلاً للخطط الفاشلة والأداء الضعيف والإخفاق المتكرر ، وأن الأفراد الذين يتقنون بقوة في مقدرتهم علي حل المشكلات يكونون علي كفاءة عالية في تفكيرهم التحليلي في المواقف المعقدة لاتخاذ القرارات . وبهذا ، تكون الفعالية الذاتية هي التي تُمثل النشاط المعرفي للفرد والذي يقوم علي تقييمه للموقف المشكل في ضوء خبراته السابقة ، وأيضاً توقعاته المستقبلية فيما يتعلق بالقدرة علي التحكم الداخلي عند مواجهة موقف ضاغط يحتاج منه إلي قرار ، حيث إن تحليل المشكلة والقدرة علي اتخاذ القرار من العوامل التي تؤدي إلي فعالية الأداء لدي متخذي القرارات .

كما تري الباحثة أن اتخاذ القرار يحتاج إلي أن يكون الفرد لديه إحساس مرتفع بفعاليته الذاتية ومدى قدرته علي أداء الأعمال المطلوبة منه بشكل ناجح في أقل وقت ممكن ومدى مثابرتة علي بذل الجهد في جمع المعلومات حول المشكلة التي يتناولها ومدى ثقته بنفسه وقدراته وإمكاناته في اختيار أفضل البدائل المتاحة .

(٤) **ينص الفرض الرابع علي أنه** " توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين " .
وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجات الأفراد بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار واتخاذ المخاطرة ، وقد أوضحت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (ر) تساوي ٠,٧٥ . وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ .
ويوضح جدول (٤٧) قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين علي مقياس سلوك اتخاذ القرار ودرجاتهم علي مقياس سلوك اتخاذ المخاطرة ومستوي الدلالة .

جدول (٤٧) يوضح قيمة معامل الارتباط بين درجات المفحوصين
علي مقياس سلوك اتخاذ القرار
ودرجاتهم علي مقياس سلوك اتخاذ المخاطرة ومستوي الدلالة

العينة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
٩٠	.٠٧٥	دال عند مستوي .٠١

يتضح من جدول (٤٧) أن : هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ، وتشير هذه النتيجة إلي تحقق صحة الفرض الرابع .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦) (سيورش وراجندران *Suresh & Rajendran* ، ١٩٩٥) (كارلسون *Carlson* ، ١٩٩٠) (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) ، حيث أشارت نتائج دراسة (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦) إلي أن هناك علاقة ارتباطية بين ارتفاع مستوي تفضيل المخاطرة واتخاذ القرار فالذكور تميزوا بارتفاع مستوي المشاركة السياسية سواء في المشاركة عموماً أو السلوك الانتخابي والانتماء الحزبي ، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين انخفاض مستوي تفضيل المخاطرة لدي الإناث وانخفاض مستوي المشاركة السياسية عموماً والسلوك الانتخابي والانتماء الحزبي ، كما أوضحت نتائج دراسة (سيورش وراجندران *Suresh & Rajendran* ، ١٩٩٥) أن هناك علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار واتخاذ المخاطرة لدي المديرين في المجال الإداري ، كما أوضحت نتائج دراسة (كارلسون *Carlson* ، ١٩٩٠) أن هناك علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار واتخاذ المخاطرة ، كما أشارت نتائج دراسة (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) إلي أن تفضيل المخاطرة واتخاذ المخاطرة يُسهمان إسهاماً دالاً في تباين القدرة علي اتخاذ القرار لدي طالبات المرحلة الجامعية ، وأن اتخاذ المخاطرة وتفضيل المخاطرة يُؤثران تأثيراً مباشراً علي اتخاذ القرار .

هذا ، وتتفق الباحثة مع ما أشار إليه (جيمس وكونستانس *James & Constance* ،
بأن حياتنا مليئة بالعديد من المشكلات التي تحتاج إلي قرارات واختيار بين البدائل المختلفة
لإيجاد حلول لها ، فيجب أن يزن رئيس مجلس القسم العلمي كافة البدائل (الحلول والخيارات) بحذر
شديد حتى يستطيع اتخاذ قرار رشيد ، ولكن المخاطرة تعتمد علي مدي قبوله واستعداده للتغيير والوفاء
بمتطلبات المشكلة التي يتعرض لها ، كما تعتمد المخاطرة أيضاً علي المكاسب والخسائر التي تنتج من
اتخاذ قرار المخاطرة وتقييمها بموضوعية تامة بحيث تكون احتمالات المكاسب أكثر من احتمالات
الخسائر ، كما تعتمد علي مدي استحسان الآخرين – المعاونين والعاملين معه في القسم العلمي – للقرار
المُتخذ ، ومدي قدرة رئيس مجلس القسم العلمي واستعداده لقبول المساعدة والتعاون من قبل الآخرين
ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، وطريقته وأسلوبه في التفكير بموضوعية وعقلانية لحل المشكلات وتجنب
الذاتية في الحكم علي البدائل ، وقدرته علي التسامح في مواقف الصراع والنزاع بين الأعضاء المعاونون
له في القسم ، وتجنب مواقف الضعف لعدم استغلال الآخرين لها ، ومواجهته للمشكلات التي قد تنتج عن
نسبة المخاطرة في اتخاذ القرار بشجاعة .

كما تتفق الباحثة مع ما أشارت إليه (ليزا *Liza* ، ١٩٩٨ ، ١) بأنه قد يلجأ بعض متخذي
القرار من رؤساء مجالس الأقسام العلمية لاتخاذ قرارات عندما تكون البدائل مجهولة النتائج أي في حالة
عدم التأكد ؛ تتضمن احتمالات ذات نسبة نجاح ضعيفة ، وهذا يتوقف علي مدي إدراك متخذي القرار
لذواتهم وخبراتهم السابقة في اتخاذ قرار المخاطرة ، حيث إن الفرد إذا اتخذ قرار المخاطرة لمرة واحدة
فانه سوف يعتاد علي ذلك لمرات عديدة خاصةً إذا اتضح له فعالية ورشد القرار ، مما يكسبه الشجاعة
والجرأة في تحمل مسؤولية قراراته ، كما أن اتخاذ المخاطرة ما هو إلا إعلان دائم عن الجديد غير
المألوف ، وإطلاق طاقات الحرية في مخالفة التقاليد التي تُفيد الإبداع .

وفي هذا الصدد أيضاً أوضح (إيلاردو *Ilardo* ، ١٩٩٢ ، ١٠) أن المخاطرة هي قدرة
متخذي القرار من رؤساء مجالس الأقسام العلمية علي انتهاز الفرص لعمل شيء ما ، عندما تكون النتائج
مشكوك فيها أو غير مؤكدة لذلك فإنه من الضروري أن يتخذ الفرد قرار المخاطرة ، وأن الذين

لا يتخذونه هم أفراداً يتجنبون الفشل والمعاناة وخيبة الأمل والخوف ، فالفرد الآمن هو الذي يُخاطِر ، فالمخاطرة هي التي تُثمر الحياة وتغنيها وتجعل لها معنى ، فالفرد يتعلم من المخاطر التي يتعرض لها كل يوم تقريباً ، فهي التي تجعله ناضج ومثابر ومتحدي للواقع المرير ، ومسيطر علي كل شئ ، وتُقلل من حالة الظلم والعجز التي يشعر بها أحياناً .

(٥) ينص الفرض الخامس علي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة " .

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة " ت " $t - Test$ ، وكانت تساوي ٢,٦٣ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ . ، كما تم حساب حجم التأثير " d " وكان يساوي ٠,٥٦ . .

ويوضح جدول (٤٨) دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار .

جدول (٤٨) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات

مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته

بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوي الدلالة *	حجم التأثير " d "	دلالة حجم التأثير**
ذكور	٤٥	١٥٥,٣	٢٠,١	٢,٦٣	دال عند مستوي ٠,٠١	٠,٥٦	متوسط
إناث	٤٥	١٤٥,٣	١٥,٢				

* " ت " الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ هي ١,٩٩ ، عند مستوي ٠,٠١ هي ٢,٦٣ .
** دلالة حجم التأثير " d " إذا قل عن ٠,٢ . كان التأثير ضعيفاً ، وإذا كان ٠,٥ . كان التأثير متوسطاً ، وإذا كان أكبر من ٠,٧ . كان التأثير قوياً .

يتضح من جدول (٤٨) أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ، وهذا يدل علي تحقق صحة الفرض الخامس ، كما كان حجم التأثير متوسطاً .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (براون *Brown* ، ١٩٩٩) (دنتون وزيتنوجلا *Denton & Zeytinogla* ، ١٩٩٣) ، حيث أشارت نتائج دراسة (براون *Brown* ، ١٩٩٩) إلي أن هناك عدداً قليلاً من النساء حصلن علي المراكز القيادية ، وأن دورهن محدود في التعليم العالي في بريطانيا ، وكذلك في اتخاذ القرارات أو حتى المشاركة فيها ، وذلك بطبيعة الحال يرجع إلي النظرة الاجتماعية للمرأة التي لا تزال تنظر إليها علي أنها تمثل أقلية رغم العدد الكبير لها ، وأن النساء أنفسهن ساهمن في تعزيز هذه النظرة من حيث إنهن مترددات ولا يخرطن بكل قواهن في عملية صنع القرار الجامعي أو المشاركة فيه ، كما أوضحت نتائج دراسة (دنتون وزيتنوجلا *Denton & Zeytinogla* ، ١٩٩٣) أن الإناث من أعضاء هيئة التدريس يملن إلي التركيز في الرتب الأدنى في هرمية الجامعات لذلك فهن لديهن شعور بأنهن أقل سلطة وقدرة علي المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية وعلي هذا ، فقد أظهر الذكور ادراكات أقوى للمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية من الإناث .

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (مايز *Mays* ، ١٩٩٤) (هيكسون *Hickson* ، ١٩٩٣) (كارول *Carroll* ، ١٩٩١) ، حيث أشارت نتائج دراسة (مايز *Mays* ، ١٩٩٤) إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوي الفعالية المتميزة في اتخاذ القرارات ، وتوجد فروق بسيطة في الطريقة التي تُمنح بها سلطة اتخاذ القرارات ، وأن المستوي الكلي للفعالية المتميزة قد يكون مرتبطاً ببعض أشكال السلطة الممنوحة لاتخاذ القرارات ، وأن السلطة الممنوحة لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أقل بكثير من الإداريين في بيئات العمل الأخرى ، كما أوضحت نتائج دراسة (هيكسون *Hickson* ، ١٩٩٣) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في القدرة علي اتخاذ القرارات

الفعّالة ، ولكن الإناث أوضحن إنهن يستخدمن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية أكثر من الذكور ، كما أشارت نتائج دراسة (كارول Carroll ، ١٩٩١) إلي أن لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في السلوك القيادي . وأنه من بين كل عشرة ذكور توجد أنثي واحدة تحتل منصب رئيس قسم أكاديمي ، وأن الذكور قد استغرقوا فترة أطول من الإناث للحصول علي درجة أستاذ ، وأن الإناث لديهن قدرة أكبر من الذكور علي الإدارة . كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية الإناث كن أقدر علي اتخاذ القرارات الفعّالة من رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذكور ، وأن رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذين يتميزون بالمرونة في النظام الإداري أكثر من رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذين يتميزون بالصرامة في النظام الإداري ، كما أن الالتزام يتضح في النظام الإداري الصارم لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية عنه في النظام الإداري المرن ، وأن رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذين يتميزون بالصرامة الإدارية كانوا مختلفين عن أقرانهم في الالتزام بالوقت .

هذا ، وتري الباحثة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة يرتفع لديهم سلوك اتخاذ القرار بصفة عامة وهذا يرجع إلي اختلاف التنشئة الاجتماعية للذكور عن الإناث ، حيث إنها تؤدي إلي تمتعهم بالاعتمادية والحرص والحذر والتفكير المستمر في المواقف قبل اتخاذ القرار – أكثر من الذكور – مما قد يتسبب في تأجيل اتخاذ القرار عن الوقت المناسب ، كما أنهم يملن إلي تجنب مواجهة المواقف الصعبة التي يتعرض لها في العمل بنسبة أكبر من الذكور ، مما يجعلهم لا يكتسبن الخبرات التي تساعد علي اتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب ، وبالتالي تقل وسائل الاتصال المباشرة لديهن بالآخرين الذين يُمدونهم بالمعلومات التي يحتجن إليها في مرحلة جمع المعلومات في عملية اتخاذ القرار ، كما أن الإناث يعانين من صراع الأدوار وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة علي عاتقهن ، كما أنهم يخشون أن تلقي قراراتهن المعارضة من الآخرين .

كما تري الباحثة في ضوء ما أشار إليه (علي مشهور السفلان ، ١٩٨٤ ، ١٩) بأن عملية صنع القرار واتخاذها من العمليات الأساسية والضرورية في حياة الفرد والجماعة سواء علي مستوي التنظيمات الصغيرة الخاصة كالأُسرة ، أو علي مستوي التنظيمات الكبيرة كالقرية ، أو علي مستوي

الجهاز التنظيمي و السياسي ، فلا يمكن لأحد أن يُقدِّم علي مشروع ما لم يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وبرامج وتحديد هدف أو عدة أهداف تكون في النهاية بمثابة الحافز الأكبر أو الدافع الأساسي وراء اتخاذ القرار ، وهذا يقودنا إلي الاعتراف بأن عملية صنع القرار واتخاذها هي من الوظائف التي مارسها الإنسان منذ وجوده وإن اختلفت طرق وأساليب استخدامها حسب الظروف والأوضاع السائدة في كل زمان ومكان ، كما أن اتخاذ القرار يُعتبر من الأنشطة الأساسية التي تُؤثر علي أداء الأفراد ، فهم يتخذون قرارات في حياتهم تُؤثر علي انتعاشهم الشخصي ، لذلك فاتخاذ القرار نوع حيوي من النشاط الإنساني من خلاله يعرف الأفراد مُحددات حياتهم ، ولكن القرار الناتج ليس من الضروري أن يكون الأمثل *Optimal* في نواحي مُعينة من الظروف ، فالصعوبة ليست في اختيار البديل الأمثل ولكنها في اختيار قاعدة القرار التي يجب أن تُستخدم في تحديد ما هو البديل الأفضل .

بالإضافة إلي ذلك تتفق الباحثة مع ما أشار إليه (جمال عبد الحميد علي ، ١٩٩٧ ، ١٥٩) بأن " عملية اتخاذ القرار تُمثّل جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل التنظيم ، وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية ، وقد تزداد أهمية القرار الإداري كلما انصب علي ناحية من النواحي الحيوية التي تُؤثر علي أداء التنظيم أو امتد تأثيره إلي الأجل الطويل ، حيث إن القرار عملية تضامنية ونتاج مشترك بالرغم من أنه يُصدر من شخص واحد ، وأن الواقع العملي أصبح الآن يُحتم علي القادة في أي تنظيم إداري أن يتخذوا قراراتهم العملية من خلال الجهد المشترك أو عن طريق الجماعة ، فالقرار الإداري يُمثّل المرحلة النهائية للقرار ، والذي سبقته مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين ، وهي جوهر عملية صنع القرارات ، كما أن اتخاذ القرار يتمثل في وجود عدة بدائل تحتاج للمفاضلة بينها واختيار أنسبها ، ومن ثم فعلمية المفاضلة هذه هي صلب اتخاذ القرار وبدونها تنتفي فرصة اتخاذ القرار بشكل صحيح ، فهي تتطلب جهداً بشرياً كبيراً يتعلق بالتفكير والابتكار والاختيار بين البدائل المتاحة ؛ فأَي قرار في النهاية عبارة عن نوع من المساومة ، وأن البديل النهائي الذي تم بلورته لن يتمكن — في أغلب الأحيان — من تحقيق كافة الأهداف المرجوة بالقدر المطلوب ، وفي الحقيقة فإن هذا البديل لا يتعدى إلا أن يكون " أحسن حل مُتاح " تحت الظروف

القائمة ، فلا يوجد قرار أمثل ولا يوجد حل مُرضي لكافة المشكلات الإدارية خاصةً أن مكونات التنظيم المختلفة تتباين في احتياجاتها وأهدافها ولا يُمكن إرضائها جميعاً " .

كما تري الباحثة في ضوء ما أشار إليه (صلاح الدين فوزي ، ١٩٨٧ ، ١٣٩) بأن " القرار في علم الإدارة العامة عبارة عن مُحصلة دراسات وآراء وأفكار ومناقشات واتصالات أي هو النتيجة المُستخلصة عن الدراسات المُعدة سلفاً ، ويتعين علي السلطة الإدارية مُصدرة القرار ألا تتردد في اتخاذ القرار لأن ظاهرة التردد تُعد من أكثر الظواهر التي تُصيب الإدارة بأمراض إدارية يستعصي علي القادة علاجها ، وأن أسباب التردد عديدة من أهمها عدم القدرة علي اتخاذ القرار الرشيد أو الخوف من الرأي العام أو الخاص ، كما يتعين علي السلطة مُصدرة القرار أن تُدرك أن هناك مُعارضين للقرار وهذا أمر طبيعي لذلك يجب علي مُصدر القرار أن يُسبب قراره محاولةً منه لإقناع كافة المعارضين بما اتخذته " .

(٦) **ينص الفرض السادس علي أنه** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة " .

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة " ت " $t - Test$ ، وكانت تساوي ٢,٨ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ . ، كما تم حساب حجم التأثير وكان يساوي ٠,٦٠ .

ويوضح جدول (٤٩) دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الإدراكي .

جدول (٤٩) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات
مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للأسلوب المعرفي
الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوي الدلالة	حجم التأثير " d "	دلالة حجم التأثير
ذكور	٤٥	١٣, ٢	٥, ٥	٢, ٨	دال عند مستوى ٠,٠١	٠, ٦٠	متوسط
إناث	٤٥	١٠, ٣	٤, ٣				

يتضح من جدول (٤٩) أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ، وهذا يدل علي تحقق صحة الفرض السادس ، كما كان حجم التأثير متوسطاً .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (ماك موريس وآخرون . *Mc Morris et al* . ٢٠٠٢) (عواطف محمد محمد ، ١٩٩٦) (لوه وفون *Loo & Voon* ، ١٩٩١) (براون *Brown* ، ١٩٩٠) (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) (ميكيوتين *Mykytyn* ، ١٩٨٩) (ويتكن وآخرون . *Witkin et al* ، ١٩٧٧) حيث أشارت نتائج دراسة (عواطف محمد محمد ، ١٩٩٦) إلي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح الذكور ، حيث إن الذكور كانوا أميل إلي الاستقلال عن المجال الادراكي أكثر من الإناث ؛ فهن أميل إلي الاعتماد علي المجال الادراكي ، كما أوضحت نتائج دراسة (لوه وفون *Loo & Voon* ، ١٩٩١) أن المدراء الذكور كانوا أكثر استقلالاً عن المجال وذلك بالمقارنة بالمديرات ، كما أشارت نتائج دراسة (براون *Brown* ، ١٩٩٠) إلي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الأسلوب المعرفي لصالح الذكور ، حيث

يميل الذكور إلي الاستقلال عن المجال الادراكي ، في حين أن الإناث يملن إلي الاعتماد علي المجال الادراكي ، كما أوضحت نتائج دراسة (فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في المرحلة الثانوية في الأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح الطلبة ، كما أشارت نتائج دراسة (ميكيتين Mykytyn ، ١٩٨٩) إلي أن الذكور العاملين في القطاع الحكومي يميلون إلي الاستقلال عن المجال الادراكي أكثر من العاملات في القطاع الحكومي ؛ حيث إنهن يملن إلي الاعتماد علي المجال الادراكي ، كما أوضحت نتائج دراسة (ويتكن وآخرون . Witkin et al . ، ١٩٧٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في الأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح الطلاب حيث إن الطالبات يملن إلي الاعتماد علي المجال الادراكي ، وأن الطلاب ذوي الاستقلال عن المجال الادراكي كانوا أكثر قدرة علي المثابرة علي التعلم الأكاديمي والتحصيل من مصادر متنوعة ، فهم يسعون إلي التعلم من قنوات متعددة .

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سمية أحمد محمد ، ١٩٨٧) ، حيث أشارت إلي أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المدرسين والمدرسات في المرحلة الثانوية في الأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي .

هذا ، وتري الباحثة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة يميلون إلي الاستقلال عن المجال الادراكي حيث إنهم يتمتعون بالقدرة علي تحليل الموقف أو المشكلة والنظر إليها من كافة الجوانب بموضوعية شديدة ، وفهم الآخرين ووصف مشاعرهم بكفاءة عالية وأكثر نشاطاً ومثابرة علي حل المشكلات ، كما أن لديهم القدرة علي التخطيط وجمع أكبر قدر من المعلومات فهم أكثر قدرة علي القيام بعملیات التكامل لما يرونه في العالم المحيط بهم ، كما أنهم يتميزون بالتدقيق والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة والانتباه الشديد ولديهم القدرة علي تنظيم المجال البصري والاحتفاظ بجزء منه بطريقة منفصلة ، ولديهم قدرة علي تذكر الأسماء وفهم الإشارات البصرية والاستمتاع بالتعلم والاكتشاف الذاتي .

(٧) ينص الفرض السابع علي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة " .

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة " ت " $t - Test$ ، وكانت تساوي ٢,٧٥ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ . ، كما تم حساب حجم التأثير وكان يساوي ٠,٥٨ . ويوضح جدول (٥٠) دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية .

جدول (٥٠) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات

مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته

بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية .

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوي الدلالة	حجم التأثير " d "	دلالة حجم التأثير
ذكور	٤٥	٣٥ , ٤	١٠ , ٦	٢,٧٥	دال عند مستوي ٠,٠١	٠ , ٥٨	متوسط
إناث	٤٥	٣٠ , ١	٧ , ٥				

يتضح من جدول (٥٠) أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ، وهذا يدل علي تحقق صحة الفرض السابع ، كما كان حجم التأثير متوسطاً .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (ليفتويش *Leftwich* ، ٢٠٠١) (كوتس *Coats* ، ٢٠٠٠) (بارك *Park* ، ١٩٩٦) (عيسى عبد الله جابر ، ١٩٩٥) (مصطفى تركي ، ١٩٩٣) (مارجريت وليسيك *Margret & Lisk* ، ١٩٩٠) (يونج *Young* ،

(١٩٩٠) (جون John ، ١٩٨٩) (باكيناز حسن حسيب ، ١٩٨٩) (فوزية صالح الشمري ، ١٩٨٩) (مورجان وفيرونيكا Morgan & Veronica ، ١٩٨٦) (فاروق إبراهيم أبو عوف ، ١٩٨٥) (نبيلة أمين أبو زيد ، ١٩٨٢) حيث أشارت نتائج دراسة (ليفتيش Leftwich ، ٢٠٠١) إلى أن رئيس مجلس القسم العلمي هو الشخص الوحيد المسئول عن اتخاذ القرارات بالمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، فهو يمتلك قدراً لا بأس به من الأخلاق والمهارات الإنسانية التي يستخدمها في التأثير والقيادة ولديه موضوعية في اتخاذ القرار وتفويض للسلطات في الكلية والثقة في قدرته علي القيادة وقدرته علي تطوير العلاقات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام التابعين لها .

كما أوضحت نتائج دراسة (كوتس Coats ، ٢٠٠٠) أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالكلية الجامعية في مختلف التخصصات (العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية) يشعرون بقدرتهم علي القيادة واتخاذ القرارات وذلك عندما يرتفع لديهم الإحساس بتكامل التفاعل السلوكي مع الآخرين في المنظمة . كما أشارت نتائج دراسة (بارك Park ، ١٩٩٦) إلى أن الذكور لديهم توجه نحو المهمة وهذا هو النمط القيادي ، أما نمط القرار فهو النمط التحليلي ، في حين أن الإناث يتميزن باستخدام النمط القيادي الاعتباري الذي يهتم بالتوجه نحو العلاقات الإنسانية ، أما نمط القرار فهو النمط السلوكي .

كما أوضحت نتائج دراسة (عيسي عبد الله جابر ، ١٩٩٥) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين نظار وناظرات المدارس في نمط القيادة السائد لدي كل منهم ، كما أشارت نتائج دراسة (مصطفى تركي ، ١٩٩٣) إلى أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في السيطرة وتحمل المسؤولية وضبط النفس ووضوح الدور ، ولكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في أسلوب القيادة المستخدم لدي كل منهم من حيث إن مجموعة المديرات أكثر اهتماماً بالعمل وأقل اهتماماً بالعلاقات الشخصية من مجموعة المديرين . كما أوضحت نتائج دراسة (مارجريت وليسيك Margret & Lisk ، ١٩٩٠) أن النساء كن أقل إدراكاً لمشاركتهن في اتخاذ القرار الجامعي من الذكور ، ومع إبقاء المتغيرات الأخرى تحت السيطرة (عدد السنوات التي

انقضت علي آخر مؤهل أكاديمي ، عدد سنوات الحصول علي درجة أستاذ (كان عامل الجنس قد لعب دوراً حاسماً في ادراكات أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرار الجامعي ، ولكن ذوي الرتبة الأكاديمية الأعلى والتاريخ الأكاديمي الأطول ارتفعت لديهم درجة إدراك المشاركة في اتخاذ القرار الجامعي . كما أشارت نتائج دراسة (يونج *Young* ، ١٩٩٠) إلي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي ومخرجات المنظمة ترَجَّع إلى الجنس وإدراك الذات / الآخر للنمط القيادي للعمداء من الجنسين ، كما أوضحت نتائج دراسة (جون *John* ، ١٩٨٩) أن معظم رؤساء الأقسام يستخدمون نمط القيادة الذي يتميز بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والموضوعية والمرونة والقدرة علي فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال ، وذلك للتأثير علي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والكلية وقد تميزت هذه الطريقة بالديموقراطية والاستشارة والمشاركة وروح الفريق والأخذ بالاتفاق الجماعي في الرأي ، كما حدد معظم رؤساء الأقسام أن مهارات العلاقات الاجتماعية ومهارات الاتصال والمهارات العلمية مثل الانضباط وإمكانيات البحث والتعليم أنها من أكثر المهارات الهامة لقيادة الأقسام العلمية بفعالية

كما أشارت نتائج دراسة (باكيناز حسن حسيب ، ١٩٨٩) إلي أن هناك صفات تميز النساء المديرات أكثر من الذكور المديرين مثل الميل إلي التجديد ، التسامح ، المرونة ، الترابط الاجتماعي ، مراعاة شعور الآخرين ، حُسن المظهر ، كما أن هناك صفات تميز الذكور المديرين أكثر من النساء المديرات مثل التخطيط في العمل ، الاجتهاد ، النظرة المستقبلية ، الحزم ، الاقتصاد ، الاعتراف بالخطأ ، تحمل المسؤولية الاجتماعية ، الموضوعية ، التواصل ، الاهتمام بالعمل ، الاستقلال في التفكير ، الجرأة ، استغلال الوقت ، الاتزان الانفعالي ، الصراحة ، بُعد النظر ، الدقة ، المثابرة ، البساطة ، المواجهة العملية للحياة ، عدم الاستعراض ، كما أن هناك صفات لا تميز بين الذكور المديرين والنساء المديرات مثل القدرة علي العمل التعاوني ، الانفتاح علي الرأي المُخالف ، الذكاء ، الانبساط ، حب الناس والشورى .

كما أوضحت نتائج دراسة (فوزية صالح الشمري ، ١٩٨٩) أن مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام ليس لديهن القدرة علي القيادة الفعالة ، وأن النمط القيادي السائد لديهن

هو الاهتمام بالعمل ، وأن أقوى الجوانب الإدارية للمديرات هو فهم الآخرين يليه الموضوعية والمرونة وهذا يعكس بصورة واضحة مدى إدراك المديرات لأهمية الجوانب الإنسانية ، كما أشارت نتائج دراسة (مورجان وفيرونيكيا *Morgan & Veronica* ، ١٩٨٦) إلي أن هناك فروقاً بين المديرين والمديرات بالنسبة للنمط القيادي السائد لدي كل منهم ، حيث إن النمط القيادي السائد لدي المدير هو نمط التوجه نحو العمل ، في حين أن النمط القيادي السائد لدي المديرية هو نمط التوجه نحو العلاقات الإنسانية ، كما أوضحت نتائج دراسة (فاروق إبراهيم أبو عوف ، ١٩٨٥) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القادة وغير القادة في السيطرة والمسئولية والاتزان الانفعالي والحرص والتفكير الأصيل والعلاقات الشخصية والحيوية والتفكير الابتكاري لصالح القادة ، كما أشارت نتائج دراسة (نبيلة أمين أبو زيد ، ١٩٨٢) إلي أن السمات المميزة للمركز القيادي لدي المرأة هي تحمل المسئولية ، الموضوعية ، القدرة علي مواجهة المشكلات ، الكفاءة في العمل ، القدرة علي التعامل مع الآخرين ، حُسن المظهر ، الثقة بالنفس ، الجدية والوقار ، كما أوضحت أن المرأة أقدر من الرجل في الجدية والوقار ، بينما تميز الرجل عن المرأة في بُد الثقة بالنفس والموضوعية والقدرة علي التعامل مع الآخرين ، الكفاءة في العمل ، وحُسن المظهر والقدرة علي القيادة .

كما تختلف نتيجة هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (دلال محمد الزغبى ، ٢٠٠١) ، و (يازي *Yazzie* ، ١٩٩٣) ، حيث أشارت نتائج دراسة (دلال محمد الزغبى ، ٢٠٠١) إلي أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مديري ومديرات الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية بالجامعة في المستوي الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي بالنسبة للمهارات الإدارية ، ولكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة علي درجة أهمية المهارات الإدارية لصالح ذوي سنوات الخبرة الأطول ، كما كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر التفاعل بين المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، كما أوضحت نتائج دراسة (يازي *Yazzie* ، ١٩٩٣) أن النمط القيادي السائد في المدارس هو النمط القيادي المُدمج المتمثل في قدرات ومهارات عالية في البيئة المدرسية ودوافع عالية (أسلوب التسويق) مع درجة معتدلة من التكيف باختلاف المواقف القيادية ، كما أكد الرجال أكثر من النساء بأنهم مديرون تقليديون لديهم المؤهلات والكفاءات القيادية المعروفة .

هذا ، وتري الباحثة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ترتفع لديهم القدرة علي القيادة التربوية لما للذكور – في ضوء متغيرات عديدة – من قدرة علي التأثير في الآخرين التابعين لهم بسبب كثرة خبراتهم بمجريات الأمور في مجال العمل القيادي وقدرتهم علي حفز وتشجيع الأفراد علي سرعة الأداء والقدرة علي الاتصال وسرعة نقل المعلومة للآخرين واتخاذ قرار فعّال ورشيد والموضوعية والبعد عن الذاتية والثبات الانفعالي وتحمل المسؤولية وضبط النفس والسيطرة علي المواقف الانفعالية ومعرفة مبادئ الاتصال وفهم مشاعر الآخرين وعواطفهم والتخطيط والتنظيم وتحديد المهام بفعالية والواقعية ومعالجة الصراعات بين أعضاء الجماعة والسيطرة عليهم ، كما أن لديهم القدرة علي تنمية الشعور بالاتحاد والتعاون والوصول إلى حلول جماعية ودفع فريق العمل نحو التقدم لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب و الحزم والانضباط والاهتمام بالمصلحة العامة دون المصلحة الشخصية ، في حين أن الإناث في مجال العمل القيادي لديهن قدرة علي القيادة التربوية ولكن يتميزن ببعض السمات الشخصية التي تُقلل من قدرتهن علي القيادة بفعالية مثل ميلهن للتسامح والاهتمام بالعلاقات الشخصية وصراع الدور بين العمل في المنزل والعمل خارجه ومحاولاتهن المضنية لتحقيق التوازن بين الدورين ولكنهن أحياناً يفشلن في حل هذه المعادلة الصعبة نتيجة ظروف خارجة عن إرادتهن منها طبيعة المرؤوسين العاملين معهن والعاطفة التي تغلب عليهن مما يجعلهن أقل موضوعية من الذكور في اتخاذ القرارات والقيادة للفريق .

كما تري الباحثة أن الإناث لديهن خبرة محدودة في مجال العمل القيادي حيث إن تَوَلِيَهُنَّ للمناصب القيادية كان حديثاً ، لذلك فهن يحققن أنفسهن من خلال التفاعل والانخراط في السياق الاجتماعي للآخرين ، وعلي ذلك فهن اجتماعيات بطبعهن يستخدمن مصادر اجتماعية خارجية لترشدهن عند تجهيز المعلومات وذلك عندما يتعرضن لموقف غامض لذلك فهن يبدین اهتماماً بالآخرين فهن منفتحات من الناحية الانفعالية وانفعالاتهن صريحة ولكنهن يظهرن قدراً من المشاركة الاجتماعية .

(٨) ينص الفرض الثامن علي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للفعالية الذاتية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة " .

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة " ت " $t - Test$ ، وكانت تساوي ٣,٣٥ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ . ، كما تم حساب حجم التأثير وكان يساوي ٠,٧١ .

ويوضح جدول (٥١) دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للفعالية الذاتية .

جدول (٥١) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة للفعالية الذاتية .

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوي الدلالة	حجم التأثير " d "	دلالة حجم التأثير
ذكور	٤٥	١١٥ , ٦	٨ , ٤	٣ , ٣٥	دال عند مستوي ٠,٠١ .	٠ , ٧١	قوي
إناث	٤٥	١١٠ , ٦	٥ , ٢				

يتضح من جدول (٥١) أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للفعالية الذاتية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ، وهذا يدل علي تحقق صحة الفرض الثامن ، كما كان حجم التأثير قوياً .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) (جيليسيبي Gillespie ، ٢٠٠٠) (نزيه حمدي ونسيمة داوود ، ٢٠٠٠) (كروس Krous ، ١٩٩٧) (ويستون Whiston ، ١٩٩٦) (فيليب Phillip ، ١٩٩٦) ، حيث أشارت نتائج دراسة (صابر سفينة سيد ، ٢٠٠٣) إلي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الفعالية الذاتية لصالح الذكور، كما أوضحت نتائج دراسة (جيليسيبي Gillespie ، ٢٠٠٠) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في اتخاذ القرار وحل المشكلات لصالح الذكور ، وأن المديرين مرتفعي الفعالية الذاتية كانوا قادرين علي اتخاذ القرارات الفعالة وتنفيذها أكثر من ذوي الفعالية الذاتية المنخفضة ، كما أشارت نتائج دراسة (نزيه حمدي ونسيمة داوود ، ٢٠٠٠) إلي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الفعالية الذاتية المدركة ببعديها الانفعالي والمعرفي لصالح الذكور ، كما أشارت نتائج دراسة (كروس Krous ، ١٩٩٧) إلي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في الفاعلية الذاتية عند صنع القرار المهني لصالح الذكور ، كما أوضحت نتائج دراسة (ويستون Whiston ، ١٩٩٦) أن التحكم وشدة التنظيم داخل الأسرة يُؤثر بشدة علي الإناث حين يكون المطلوب منهن اتخاذ قرار مهني معين ، كما أن لديهن الحاجة إلي الدعم والمساندة عند اتخاذهن لهذا القرار المهني ، كما أشارت نتائج دراسة (فيليب Phillip ، ١٩٩٦) إلي أن الإناث اتخذن قراراتهن بصعوبة عن الذكور ، كما أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في اتخاذ القرار المهني ، كما أن كلا الجنسين الذين يتقون في مهاراتهم الخاصة يميلون إلي الحسم واتخاذ القرارات الفعالة أكثر من أقرانهم الذين لا يتقون في مهاراتهم الخاصة ، وأن اتخاذ القرار يتأثر بتوقعات الفرد عن فعاليته الذاتية .

كما تختلف نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة (علي الدين Aleidin ، ٢٠٠٣) (لوزو وآخرون . Luzzo et al ، ١٩٩٩) (جيليسيبي وهيلمان Gillespie & Hillman ، ١٩٩٣) (تايلور وبوبما Taylor & Popma ، ١٩٩٠) ، حيث أشارت نتائج دراسة (علي الدين Aleidin ، ٢٠٠٣) إلي أنه لا يوجد تأثير للجنس علي الفعالية الذاتية عند اتخاذ القرار المهني ، كما أوضحت نتائج دراسة (لوزو وآخرون . Luzzo et al ، ١٩٩٩) إلي أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين

الجنسين في الفعالية الذاتية ، كما أشارت نتائج دراسة (جيبسبي وهيلمان *Gillespie & Hillman* ، ١٩٩٣) إلي أن الذكور قرروا تقديرات لفعالية الذات المهنية منخفضة عن الإناث، كما أوضحت نتائج دراسة (تايلور وبوبما *Taylor & Popma* ، ١٩٩٠) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في فعالية الذات عند اتخاذ القرار المهني .

هذا ، وتري الباحثة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ترتفع لديهم الفعالية الذاتية وهذا قد يرجع إلي قدرتهم علي تحمل المسؤولية والتغلب علي الضغوط المهنية بكفاءة نتيجة لثقافة المجتمع الشرقي وأساليب التنشئة الاجتماعية التي تُتيح للذكور تحمل المسؤولية الكاملة في كل مجالات الحياة وإدارة الصعوبات التي تواجههم في حياتهم ، كما أن لديهم قدرة علي تنظيم ذواتهم وإدارتها بفعالية مما يؤدي إلي كثرة الخبرات الحياتية لديهم ، فهُم من خلال تعاملهم مع الآخرين يتوصلون إلي أكبر قدر من المعلومات ويتعاملون مع المواقف الصعبة مما يجعل لديهم إحساس بالثقة بالنفس والدافعية للإنجاز والمثابرة علي أداء مهامهم بكفاءة ، كما أن لديهم قدرة عالية علي التحدي ومواجهة المواقف الغامضة والمفاجئة و التعبير عن أفكارهم بسهولة فتفكيرهم يتسم بالعمق والموضوعية .

(٩) ينص الفرض التاسع علي أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة " .

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة " ت " $t - Test$ وكانت تساوي

٣,٧ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ٠,٠١ . ، كما تم حساب حجم التأثير وكان يساوي ١,٥٥ .

ويوضح جدول (٥٢) دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة .

جدول (٥٢) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء ، ورئيسات
مجالس الأقسام العلمية وحجم التأثير ودلالته
بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
ذكور	٤٥	١٥٤,٧	١٦,٦	٧,٣	دال عند مستوى ٠,٠١	١,٥٥	قوي
إناث	٤٥	١٣١,٣	١٣,٧				

يتضح من جدول (٥٢) أن : هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للمخاطرة لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة ، وهذا يدل علي تحقق صحة الفرض التاسع ، كما كان حجم التأثير قوياً .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦) (خالد عبد الحميد عثمان ، ١٩٩٣) (فاجلي وميلر *Fagly & Miller* ، ١٩٩٠) (حامد عبد العزيز العبد ومحمد محمود مصطفى ، ١٩٨٤) حيث أشارت نتائج دراسة (محمد توفيق عليوة ، ١٩٩٦) إلي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بمستوي الميل للمخاطرة لصالح الذكور ، كما أوضحت نتائج دراسة (فاجلي وميلر *Fagly & Miller* ، ١٩٩٠) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تفضيل المخاطرة لصالح الذكور ، كما أشارت نتائج دراسة (حامد عبد العزيز العبد ومحمد محمود مصطفى ، ١٩٨٤) إلي أن صفة الجرأة والسيطرة والذكاء والنضج الانفعالي والمغامرة والخروج عن التقاليد والتحمس والثقة بالنفس من أهم الصفات التي تُميز الشخص المُخاطِر .

ولا تتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (فاطمة حلمي فريز ، ١٩٩٠) (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) ، حيث أوضحت نتائج دراسة (فاطمة حلمي فريز ، ١٩٩٠) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في اتخاذ المخاطرة ، كما أشارت نتائج دراسة (هشام محمد الخولي ، ٢٠٠١) إلي أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تفضيل المخاطرة .

هذا ، وتري الباحثة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة يرتفع لديهم سلوك اتخاذ المخاطرة ولعل هذا قد يرجع إلي أن لديهم القدرة علي إدراك متطلبات موقف القرار ، وعلي جمع المعلومات عن البدائل المتاحة و فهمها و تفسيرها ، فهم بسبب خبرتهم يبدون أكثر منطقية عند اختيار البديل الأفضل ، وأكثر مثابرة علي مواصلة الجهد والتغلب علي العوائق و إدراكاً لذواتهم وتحملاً للمسئولية وللمواقف المحيطة والاستقلالية والقدرة علي الابتكار في حل المشكلات كما أن لديهم قدرة عالية علي مواجهة المشكلات المفاجئة بنجاح والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة المرتبطة بالمشكلة موضوع القرار وعدم الخوف من الفشل وتقبّل نقد الآخرين عند فشل القرار ، كما أن الثقة بالنفس هي المسؤولة بشكل مباشر عن اتخاذ المخاطرة ، ففرصة اتخاذ المخاطرة التي تلوح للفرد تعكس قدر من عدم التأكد يُترجم في شكل خطر مُدرك ، وهذا الخطر المُدرك بدوره يؤدي إلي حالة من القلق ، وهذه الحالة تُختزل عن طريق الثقة بالنفس المُحددة بموضوع اتخاذ المخاطرة ، كما أن حالة القلق المُختزلة عن طريق الثقة بالنفس وسمة الثقة بالنفس تجاه موضوع المخاطرة يؤديان معاً إلي تنمية استراتيجيات اختزال الخطر المتوقع مما يدفع الفرد في النهاية إلي اتخاذ قرار المخاطرة .

كما تري الباحثة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية قد تميزوا باتخاذ سلوك المخاطرة وذلك بالمقارنة برئيسات مجالس الأقسام العلمية لأن لديهم القدرة علي ضبط وإدارة انفعالاتهم ، كما أنهم يمتلكون القدرة علي تحمل نتائج أفعالهم ولا يهدرون وقتاً كثيراً في اللوم ، ولديهم القدرة علي معرفة إمكانياتهم وقدراتهم الشخصية فهم منفتحون علي الأفكار الجديدة واتخاذ المخاطر المتعددة ويستخدمون أسلوب التفكير العقلاني ولديهم قدرة علي تحليل المشكلات التي يتعرضون لها بعقلانية .

(١٠) **ينص الفرض العاشر علي أنه** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار " .
وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب قيمة " ت " $t - Test$ ، وكانت تساوي ٠,١٧ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، كما تم حساب حجم التأثير وكان يساوي ٠,٠٤ .
ويوضح جدول (٥٣) دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية وحجم التأثير ودلالته بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار .

جدول (٥٣) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات رؤساء

مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية وحجم التأثير

ودلالته بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوي الدلالة	حجم التأثير " d "	دلالة حجم التأثير
عملية	٥٣	١٤١,٧	٨,٩	٠,١٧	غير دالة إحصائياً	٠,٠٤	ضعيف
أدبية	٣٧	١٤١,٤	١٢,٥				

يتضح من جدول (٥٣) أنه : لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار ، وهذا يدل علي تحقق صحة الفرض العاشر ، كما كان حجم التأثير ضعيفاً .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة (كوتس *Coats* ، ٢٠٠٠) ، حيث أشارت نتائج تلك الدراسة إلي أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالكليات الجامعية في مختلف التخصصات

العملية والنظرية يشعرون بقدرتهم علي القيادة واتخاذ القرارات وذلك عندما يرتفع لديهم الإحساس بتكامل التفاعل السلوكي مع الآخرين في المنظمة .

وتري الباحثة أن من أهم الوظائف المُكفّ بها رئيس مجلس القسم العلمي سواء في الكليات العملية أو النظرية هو اتخاذ القرار فهو يعمل علي اتخاذ القرارات ووضع السياسات العامة للقسم وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والمهام المطلوبة من الأعضاء حتى لا يحدث صراع داخلي بين الأعضاء نتيجة تداخل الاختصاصات ولكن هذا كله يعتمد علي شخصية رئيس مجلس القسم العلمي وكيفية توصيله وتبليغه القرار للعاملين معه في القسم وطريقته في عرض القرار وشرح مبررات اتخاذه للقرار .

هذا ، وتستخلص الباحثة في ضوء نتائج الدراسة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة الذين لديهم القدرة علي اتخاذ القرارات الفعالة لديهم القدرة علي تحليل المشكلات والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة ، كما أنهم يستخدمون الطريقة العقلانية في التفكير ، ويُفضلون العمل ، وهم أكثر اندفاعاً ، وأقل اعتماداً علي الآخرين ؛ أي أنهم مستقلون عن المجال الإدراكي فهم لديهم قدرة عالية علي قيادة العاملين معهم والتأثير فيهم لأنهم يتمتعون بالمُؤمّات التي تجعل منهم قادة فعّالين ألا وهي الموضوعية في الحكم علي الأشياء واتخاذ القرارات، واستخدام السلطة الممنوحة لهم بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وهذا يُعد أساس هام للقيادة الإيجابية ، والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة والتي تتطلب إصدار قرار منهم بوصفهم قادة ومتخذي قرار ، والقدرة علي فهم الآخرين وأفكارهم والحفاظ علي مشاعرهم وتفهم عواطفهم ودوافعهم ، والقدرة علي معرفة مبادئ الاتصال والقدرة علي نقل الأفكار إلي الآخرين عن طريق اختيار الكلمات المناسبة، وفي الطرف الآخر يوجد رؤساء مجالس الأقسام العلمية الذين يميلون إلي الاعتماد علي المجال الإدراكي يُفضلون تعلم المواد الاجتماعية والمواقف التي تعتمد علي التفاعل مع الآخرين، ويميلون إلي التعلم الخارجي ، ويُركزون علي الأدلة البارزة . كما أن التراث السيكولوجي يُؤكد علي أنه من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في رؤساء مجالس الأقسام العلمية قدرتهم علي قيادة هذه الأوركسترا العلمية المتشعبة الاتجاهات ، كما أن التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات يعطي إحساساً بالفعالية ويُزيد من قدرتهم علي طرح بدائل جديدة لحل المشكلات ، حيث إن رئيس مجلس القسم العلمي الفعّال هو الذي يتمتع بالقدرة علي الاستبصار والاجتماعية وكثرة الاطلاع وسعة الأفق وخلق جو من

الثقة بين العاملين وتفويض السلطات ، وقد أدى هذا إلى إحساسهم بأن لديهم القدرة على إدراك إمكاناتهم وقدراتهم الشخصية ؛ أي أن لديهم إحساساً مرتفعاً بفعاليتهم الذاتية ، ومدي قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل ناجح في أقل وقت ممكن ومدي مثابرتهم على بذل الجهد ومدي ثقتهم بأنفسهم يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات بفعالية وذلك لأنهم يتعرضون لبعض المشكلات التي تحتاج منهم إلى اتخاذ قرارات عن طريق المخاطرة لاحتمال عدم التأكد من النتائج المترتبة على اتخاذ قرار في هذه المشكلات لذلك من الضروري أن يتخذ الفرد قرار المخاطرة ، فالذين لا يتخذونه هم أفراداً يتجنبون الفشل والمعاناة وخيبة الأمل والخوف ، فالفرد يتعلم من المخاطر التي يتعرض لها كل يوم تقريباً ، فهي التي تجعله ناضج ومثابر ومتحدي للواقع المرير ، ومُسيطر على كل شيء ، وقادر على اتخاذ القرارات بفعالية ، وتقلل من حالة الظلم والعجز التي يشعر بها أحياناً ، حيث إن المخاطرة تتطلب من رئيس مجلس القسم العلمي أن يتمتع بالصفات التي تؤهله إلى أن يصبح قائداً في موقعه ويملك زمام الأمور في القسم الذي يُديره وهذا يتطلب منه أن يتمتع بالثقة بالنفس والقدرة على إدراك إمكاناته وقدراته الشخصية وهذا ما أوضحتها نتائج الدراسة من خلال حجم التأثير الذي كان قوياً بالنسبة لمتغيري الفعالية الذاتية وسلوك اتخاذ المخاطرة ، فالشخص المخاطر الذي يتمتع بالمخاطرة المحسوبة يتمتع بالثقة بالنفس والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة بفعالية وترتفع لديه الدافعية للإنجاز . كما أن القيادة تتطوي على درجة كبيرة من المخاطر في كل التفاعلات والمواقف المتصلة بالتنظيم ، لذلك فإن كل فرد وعلى ضوء توقعاته وقيمه وتصورات وممارساته السابقة كمدعم وانطلاقاً من إيمانه بأهمية العنصر البشري وضرورته يُؤثر هذا في نمط قيادته .

كما ترى الباحثة أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية تميزوا بالقدرة على اتخاذ القرار وذلك بالمقارنة برئيسات مجالس الأقسام العلمية وذلك لاختلاف التنشئة الاجتماعية للذكور عن الإناث ، حيث إنها تؤدي إلي تمتعهن بالاعتمادية والحرص والحذر والتفكير المستمر في المواقف قبل اتخاذ القرار – أكثر من الذكور – مما قد يتسبب في تأجيل اتخاذ القرار عن الوقت المناسب ، كما أنهن يملن إلى تجنب مواجهة المواقف الصعبة التي يتعرضن لها في العمل بنسبة أكبر من الذكور ، مما يجعلهن لا يكتسبن الخبرات التي تساعدن على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب ، وبالتالي نقل وسائل

الاتصال المباشرة لديهن بالآخرين الذين يُمدونهن بالمعلومات التي يحتجن إليها في مرحلة جمع المعلومات في عملية اتخاذ القرار ، كما أن الإناث يعانين من صراع الأدوار وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة علي عاتقهن ، كما أنهن يخشين أن تلقي قراراتهن المعارضة من الآخرين .

كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية أظهروا ميلاً للاستقلال عن المجال الادراكي وذلك بالمقارنة برئيسات مجالس الأقسام العلمية اللاتي أظهرن ميلاً للاعتماد علي المجال الادراكي وذلك لأن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة يتمتعون بالقدرة علي تحليل الموقف أو المشكلة والنظر إليها من كافة الجوانب بموضوعية شديدة ، والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة للمشكلات ، وفهم الآخرين ووصف مشاعرهم بكفاءة عالية وأكثر نشاطاً ومثابرة علي حل المشكلات ، كما أن لديهم القدرة علي التخطيط وجمع أكبر قدر من المعلومات فهُم أكثر قدرة علي القيام بعمليات التكامل لما يرونه في العالم المحيط بهم ، كما أنهم يتميزون بالتدقيق والانتباه الشديد ولديهم القدرة علي تنظيم المجال البصري والاحتفاظ بجزء منه بطريقة منفصلة ، ولديهم قدرة علي تذكر الأسماء وفهم الإشارات البصرية والاستمتاع بالتعلم والاكتشاف الذاتي ، وكل هذه الأمور تساعدهم علي اتخاذ القرار والقيادة والفعالية الذاتية وتمدهم بقدر كبير من المخاطرة .

كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية تميزوا بالقدرة علي القيادة التربوية بالمقارنة برئيسات مجالس الأقسام العلمية وذلك لأن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة هم الأشخاص الوحيدون المسئولون عن اتخاذ القرارات بالمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، فهم يمتلكون قدراً لا بأس به من المهارات الإنسانية التي يستخدمونها في التأثير والقيادة ولديهم قدراً من الموضوعية في اتخاذ القرار وتفويض للسلطات في الكلية والثقة في قدرتهم علي القيادة وقدرتهم علي تطوير العلاقات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام التابعين لها ، كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالكليات الجامعية في مختلف التخصصات (العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية) يشعرون بفعاليتهم الذاتية وقدرتهم علي القيادة واتخاذ القرارات وذلك عندما يرتفع لديهم الإحساس بتكامل التفاعل السلوكي مع الآخرين في المنظمة ، كما أن الذكور لديهم قدرة علي التخطيط في العمل ، الاجتهاد ، النظرة المستقبلية ، الحزم ، الاقتصاد ، الاعتراف بالخطأ ، تحمل المسؤولية الاجتماعية ، الموضوعية ، التواضع ، الاهتمام

بالعمل ، الاستقلال في التفكير ، الجرأة ، استغلال الوقت ، الاتزان الانفعالي ، الصراحة ، بُعد النظر ، الدقة ، المثابرة ، البساطة ، المواجهة العملية للحياة ، عدم الاستعراض ، سرعة الأداء ، والقدرة علي الاتصال وسرعة نقل المعلومة للآخرين ، والقدرة علي اتخاذ قرار فعّال ورشيد والموضوعية ، والبعد عن الذاتية والثبات الانفعالي وتحمل المسؤولية وضبط النفس والسيطرة علي المواقف الانفعالية ومعرفة مبادئ الاتصال وفهم مشاعر الآخرين وعواطفهم والتخطيط والتنظيم وتحديد المهام بفعالية والواقعية ومعالجة الصراعات بين أعضاء الجماعة والسيطرة عليهم ، كما أن لديهم القدرة علي تنمية الشعور بالاتحاد والتعاون والوصول إلى حلول جماعية ودفع فريق العمل نحو التقدم لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب و الحزم والانضباط والاهتمام بالمصلحة العامة دون المصلحة الشخصية .

كما أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية وذلك بالمقارنة برئيسات مجالس الأقسام العلمية لديهم القدرة علي تحمل المسؤولية والتغلب علي الضغوط المهنية بكفاءة نتيجة لثقافة المجتمع الشرقي وأساليب التنشئة الاجتماعية التي تُتيح للذكور تحمل المسؤولية الكاملة في كل مجالات الحياة وإدارة الصعوبات التي تواجههم في حياتهم ، كما أن لديهم قدرة علي تنظيم ذواتهم وإدارتها بفعالية مما يؤدي إلي كثرة الخبرات الحياتية لديهم ، فهم من خلال تعاملهم مع الآخرين يتوصلون إلي أكبر قدر من المعلومات ويتعاملون مع المواقف الصعبة مما يجعل لديهم إحساس بالثقة بالنفس والدافعية للإنجاز والمثابرة علي أداء مهامهم بكفاءة ، كما أن لديهم قدرة عالية علي التحدي والتعبير عن أفكارهم بسهولة فتفكيرهم يتسم بالعمق والموضوعية .

وكذلك بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة فهم يتميزون بالجرأة والسيطرة والذكاء والنضج الانفعالي والمغامرة والخروج عن التقاليد والتحمس والثقة بالنفس وهذه الصفات من أهم الصفات التي تُميز الشخص المُخاطر ، كما أن لديهم القدرة علي ضبط وإدارة انفعالاتهم ، كما أنهم يمتلكون القدرة علي تحمل نتائج أفعالهم ولا يُهدرون وقتاً كثيراً في اللوم ، ولديهم القدرة علي معرفة إمكانياتهم وقدراتهم الشخصية فهم منفتحين علي الأفكار الجديدة واتخاذ المخاطر المتعددة ويستخدمون أسلوب التفكير العقلاني ولديهم قدرة علي تحليل المشكلات التي يتعرضون لها بعقلانية .



هذا ، وتري الباحثة أنه في ظل الفكر المعاصر فإن رئيس القسم العلمي يقوم بإدارة الموارد البشرية والعلمية والثقافية والمالية لأعضاء القسم ليس هذا فحسب بل مع جميع العاملين في مؤسسته العلمية وهي بمثابة نظام متكامل ومترايط يتكون من العديد من العمليات " الأنشطة " المترابطة والمتداخلة ، فالإنسان بصفة عامة ورئيس القسم العلمي بصفة خاصة طاقة فكرية متطورة يقوم بالعمل والمسئوليات بكل رغبة في التقدم والإنجاز وهو في حاجة دائماً إلي نمط متطور وديموقراطي مشارك من القيادة المتفوقة وهو يبتكر ويبدع عندما يعمل ضمن فريق متوافق ومتجانس في ظل مبدأ الاعتماد المتبادل في كل وقت من الأوقات ، وقد يتدعم هذا بوجود قيم إيجابية وفعالة يمكن من خلالها كما أوضح (أحمد حسني أحمد ، د . ت) أن تحقق مؤسسات التعليم العالي رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها بكل فاعلية واقتدار ، فالقيم التي يتمثلها القائد في أي موقع هي الدليل والنبراس الذي من خلاله يستطيع أداء مهامه بفعالية واستقلالية وشئ من المخاطرة المحسوبة فهذه المنظومة قد تؤدي إلي التحسين المستمر للخدمات العلمية والتعليمية وتشجيع الابتكار والإبداع العلمي وخدمة المجتمع والعمل بروح الفريق وجودة التعليم والتعلم .

التوصيات والبحوث المقترحة

أولاً: - توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة تمكنت الباحثة من الوصول إلى بعض التوصيات وهي : -

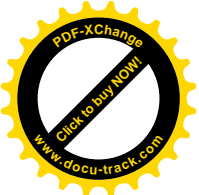
- (١) عقد دورات تدريبية لرؤساء مجالس الأقسام العلمية لاكتساب بعض المهارات التي تساعدهم علي اتخاذ القرارات بكفاءة وهي مهارات التفاوض والإقناع والقيادة والموضوعية في اتخاذ القرارات .
- (٢) تزويد رؤساء مجالس الأقسام العلمية ببعض الكتب والنشرات التي تحتوي علي المعلومات التي يحتاجونها في عملهم الإداري .
- (٣) يجب أن يُقَيِّمَ رؤساء مجالس الأقسام العلمية بمعايير تعتمد علي قدرتهم علي القيادة وليس بمعايير الأقدمية فقط .
- (٤) اختيار بعض معاونين لرؤساء مجالس الأقسام العلمية لتخفيف عبء العمل الإداري عنهم وتوفير الوقت لهم لممارسة أعمالهم الأكاديمية مثل التدريس والبحث العلمي واتخاذ القرارات الهامة .
- (٥) يجب أن تتاح لرؤساء مجالس الأقسام العلمية الفرصة الحقيقية في تشكيل سياسة العمل داخل القسم ولا يكون مجرد رئيس قسم تنفيذي وأن تتاح له سلطات أوسع في اختيار مساعديه
- (٦) البُعد عن المركزية في اتخاذ القرارات و اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات .
- (٧) ضرورة انعقاد حلقات دراسية لرؤساء مجالس الأقسام العلمية لمناقشة بعض الصعوبات التي تواجههم في ميدان العمل الإداري والتوصل إلي طرق لمعالجتها .
- (٨) ضرورة الاهتمام بالعمل البنَّاء في القسم العلمي والبعد عن الخلافات الشخصية والمنافسة غير الشريفة والوصولية والانتهازية فهي تُحطِّمُ أي علاقات إنسانية في أي مجال للعمل .
- (٩) ضرورة إنجاز المهام المطروحة وبنَّاء علاقات طيبة مع العاملين بالجامعة وفيما بينهم والقيام بعمليات تحديث مفيدة وضرورية ولكنها مدروسة ومحددة .

- (١٠) ضرورة توفير البيئة الأكاديمية والمادية والنفسية التي تُشجع رؤساء مجالس الأقسام العلمية علي العطاء والإبداع ، قيادة تعرف كيف تُوجه الإمكانيات والطاقات البشرية المختلفة .
- (١١) الحث علي القيادة الجماعية من خلال تكوين مجموعات العمل وتدريبها ، ويجب علي القيادة الجماعية الاهتمام مستقبلاً بالأفكار الابتكارية والتقدمية لأعضاء مجموعة العمل
- (١٢) يجب أن يحظي رئيس مجلس القسم العلمي بالاحترام والمكانة العلمية والشخصية من قبل أعضاء الهيئة الإدارية بالكلية .
- (١٣) ضرورة التواصل المباشر بين رؤساء الأقسام العلمية ورئيس الجامعة ووزير التعليم العالي وذلك من خلال عقد ندوات نصف سنوية وذلك لمناقشة مشكلات الأقسام العلمية المالية والإدارية والأكاديمية ، حيث إن رئيس مجلس القسم خير من يُمثل القسم الذي ينتمي إليه .
- (١٤) توسيع الصلاحيات الإدارية والأكاديمية لمجالس الأقسام العلمية .
- (١٥) تنظيم العمل بين الأجهزة الإدارية والأجهزة الأكاديمية في الجامعات وتنسيقه علي نحو يضمن له التكامل ويُسهل تنفيذ القرارات الأكاديمية ويُقلل من الروتين الإداري .
- (١٦) توفير الحوافز التي تُشجع رؤساء مجالس الأقسام العلمية علي التفوق في العمل وانجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية .
- (١٧) ضرورة وضع قواعد ومعايير واضحة وموضوعية لمحاسبة رؤساء مجالس الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بصورة تضمن لهم الحفاظ علي سمعتهم وهيباتهم الأكاديمية والشخصية ؛ أي نوع من الحصانة التي يجب أن يتمتعون بها هم وأفراد أسرهم ، والحرص علي عدم تناول حياتهم الشخصية والعلمية علي صفحات الجرائد حتى نحافظ علي التقاليد والقيم الجامعية التي يسعون إلي ترسيخها في أذهان الأجيال الواعدة .
- (١٨) ضرورة وضع وصف وظيفي نموذجي مكتوب يوضح المهام المطلوبة من رؤساء مجالس الأقسام العلمية .
- (١٩) ضرورة الاهتمام باستخدام نُظُم دعم اتخاذ القرار والنُظُم الخبيرة في كافة المؤسسات الجامعية .

ثانياً: - البحوث المقترحة

تمكنت الباحثة من الوصول إلى بعض البحوث المقترحة وهي :-

- (١) نمط السلوك " أ " وعلاقته باتخاذ القرار لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية " دراسة وصفية ارتباطية " .
- (٢) الإيجابية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية .
- (٣) اتخاذ القرار في عصر العولمة وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدي متخذي القرار في قطاعات أكاديمية مختلفة .
- (٤) فعالية وحدة دراسية عن السلوك الإداري لتنمية المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس .
- (٥) مهارات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٦) اتخاذ القرار لدي عمداء الكليات ورؤساء الجامعات " دراسة وصفية مقارنة " .
- (٧) البروفيل النفسي لمتخذي القرار في قطاعات أكاديمية مختلفة .
- (٨) تنمية بعض استراتيجيات التفكير الابتكاري لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية " دراسة وصفية مقارنة " .
- (٩) معوقات اتخاذ القرار وعلاقته بالبناء المعرفي لدي فئات أكاديمية متعددة " دراسة وصفية مقارنة "
- (١٠) سلوك المخاطرة وعلاقته بالإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس .
- (١١) سلوك اتخاذ المخاطرة وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية .
- (١٢) المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء مجالس الأقسام العلمية " دراسة مقارنة " .
- (١٣) سلوك اتخاذ القرار وعلاقته بوجهة الضبط .
- (١٤) دراسة مقارنة لاتخاذ القرار بالنظم الخبيرة .
- (١٥) الأساليب المعرفية لمستخدمي النظم الخبيرة في اتخاذ القرار .



مراجع الدراسة

أولاً: - المراجع العربية

ثانياً: - المراجع الأجنبية

أولاً: - المراجع العربية

- (١) ابتسام حسن مدني (٢٠٠٤) : الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بمستوي التفكير التجريدي والمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية " دراسة وصفية ارتباطيه مقارنة بين عينة من الطالبات والطلاب في المرحلة الجامعية في محافظة جدة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية للبنات ، جدة .
- (٢) إبراهيم بدوي (١٩٨٤) : اتخاذ القرار ومراجعة المعلومات ، مجلة الإدارة العامة ، السعودية ، العدد الثالث والأربعون .
- (٣) إبراهيم علي إبراهيم وعبد الرحمن سيد سليمان (١٩٩٢) : الدوجماتيقية وعلاقتها باتخاذ القرار لدي عينة من طلبة جامعة قطر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد السادس عشر ، الجزء الثاني ، يناير ، ص ص (٣٣٥ - ٣٦٩) .
- (٤) إبراهيم محمود حسنين (١٩٩٨) : أدوار المديرين بالمعاهد الفنية بجمهورية مصر العربية ، بحث مقدم للحصول علي درجة العضوية في العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة .
- (٥) أبو العزائم الجمال وعفاف محمود جعيس (١٩٩٢) : دراسة بعض متغيرات التفاعل البيئشخصي وعلاقتها بالقدرة علي القيادة لدي القائمين بالتدريس والعاملين بالشركات الإنتاجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الثاني ، العدد الثامن ، يونيو ، ص ص (٦٠٢ - ٦١٧) .
- (٦) أبو العزائم الجمال (١٩٩٠) : مقياس تقويم القدرة علي القيادة ، القاهرة : مكتبة النهضة العربية.
- (٧) أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٤) : السلوك القيادي لناظر / مدير المدرسة من وجهة نظر العاملين " دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد السادس والعشرون ، سبتمبر ، ص ص (١٩٩ - ٢٥٧) .
- (٨) أحمد الشيشتاوي البسيوني (١٩٩٢) : العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدي العمال الصناعيين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الزقازيق .
- (٩) أحمد بطاح وصالحه عيسان (١٩٩٩) : صنع القرار التربوي في الجامعات العربية " جامعة السلطان قابوس نموذجاً " ، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

في الفترة (من ٢٢ وحتى ٢٥ يناير ١٩٩٥) ، دار الفكر العربي ، جامعة عين شمس ، ص ص (١٩٤ - ٢٣٣) .

(١٠) أحمد جاد عبد الوهاب (١٩٩٣) : هل يمكن تغيير النمط القيادي للمدير " تحقيق ميداني في القطاعين الحكومي والعام بمحافظة الدقهلية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، ص ص (٢١٥ - ٢٥٤) .

(١١) أحمد حسني أحمد (د . ت) : إدارة البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " ، وزارة التعليم العالي ، وحدة ادارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات .

(١٢) أحمد سيد مصطفى (١٩٩٦) : المدير في البيئة المصرية ، مطابع جامعة بنها .

(١٣) أحمد صقر عاشور (١٩٧٨) : السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية .

(١٤) أحمد صيداوي (١٩٩٦) : اتجاهات وتوجهات إصلاحية في التعليم العالي ، المجلة العربية للتعليم العالي ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، العدد الثاني ، تونس .

(١٥) أحمد عادل راشد (١٩٧٨) : فعالية أقسام البحث العلمي بالجامعات المصرية " دراسة ميدانية " ، مجلة الإدارة ، اتحاد الجمعيات للتنمية الإدارية ، العدد الثاني .

(١٦) أحمد ماهر (١٩٩٨) : السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات " ، ط (٧) ، الإسكندرية : الدار الجامعية .

(١٧) أحمد محمد عمر (١٩٨٩) : فعالية مديري التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات " دراسة ميدانية في محافظة الغربية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

(١٨) آلن باركر (٢٠٠٣) : اتخاذ القرار ، ترجمة : سامي تيسير سلمان ، عمان : بيت الأفكار الدولية

<http://www.ngoce.org>

(١٩) أميل فهمي حنا (١٩٩١) : عضو هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة " دراسة تقويمية ميدانية لدوره وسلوكه القيادي " ، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثامن لقسم أصول التربية جامعة المنصورة ، الأداء الجامعي في كليات التربية : الواقع و الطموح في الفترة (من ٧ حتى ٩ سبتمبر) .

(٢٠) أنور رياض عبد الرحيم (١٩٩١) : العوامل العقلية المؤثرة في اتخاذ القرار لدي عينة من طلاب كلية التربية بالمنيا ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، ص ص (١٧ - ٣١) .

(٢١) أنور محمد الشرقاوي وسليمان الخضري الشيخ (١٩٨٩) : اختبار الأشكال المتضمنة (الصورة الجمعية) ، كراسة التعليمات ، ط (٤) ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

(٢٢) أنور محمد الشرقاوي (١٩٨١) : الأساليب المعرفية المميزة لدي طلاب وطالبات بعض التخصصات المدرسية في جامعة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الأول ، جامعة الكويت .

(٢٣) أنور محمد الشرقاوي (١٩٨٩) : الأساليب المعرفية في علم النفس ، مجلة علم النفس ، العدد الحادي عشر ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ص ص (٦ - ١٧) .

(٢٤) أنور محمد الشرقاوي (١٩٩٢) : علم النفس المعرفي المعاصر ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

(٢٥) أنور محمد الشرقاوي (١٩٩٥) : الأساليب المعرفية في بحوث علم النفس و تطبيقاتها في التربية ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

(٢٦) باكيناز حسن حسيب (١٩٨٩) : العلاقة بين دور الجنس ومميزات الإدارة المطلوبة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد التاسع ، يناير ، ص ص (٣٦٩ - ٣٨٤) .

(٢٧) بسام العمري (٢٠٠٢) : آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية ، مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الثاني ، سبتمبر ، ص ص (٣٠٨ - ٣٣٢) .

(٢٨) جابر عبد الحميد جابر (١٩٩٠) : نظريات الشخصية (البناء ، الديناميات ، النمو ، طرق البحث ، التقويم) ، القاهرة : دار النهضة العربية .

- (٢٩) جابر محمود طلبه (١٩٩٩) : التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل ، المنصورة : مكتبة الإيمان .
- (٣٠) جعفر العبد (١٩٧٨) : بعض المطالب الأساسية لنجاح القائد الإداري ، مجلة الإدارة ، عمان ، العدد الثاني ، أكتوبر ، ص ص (٥٩ - ٦٤) .
- (٣١) جمال عبد الحميد علي (١٩٩٧) : الفروق الفردية بين متخذي القرارات واستخدام نظم دعم القرارات " دراسة تحليلية تطبيقية " ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة القاهرة ، العدد الثالث ، سبتمبر ، ص ص (١٥٨ - ١٨٢) .
- (٣٢) جمال محمد أبو الوفا (١٩٩٠) : تصميم استراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- (٣٣) جمال محمد علي (١٩٩١) : دراسة نفسية لبعض خصائص الشخصية لدى المعتمدين - المستقلين عن المجال الإدراكي ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد الخامس عشر ، ص ص (٣٧١ - ٣٩٣) .
- (٣٤) حامد أحمد رمضان (١٩٩٤) : إدارة المنظمات " اتجاه شرطي " ، ط (٤) ، القاهرة : دار النهضة العربية .
- (٣٥) حامد عبد العزيز العبد ومحمد محمود مصطفى (١٩٨٤) : دراسة عن اتخاذ المخاطرة ومواصفات المخاطر عند طلاب وأساتذة البحرين الجامعية ، كتاب مؤتمر علم النفس الأول ، الجمعية المصرية للدراسات النفسية .
- (٣٦) حامد عمار (١٩٩٦) : الجامعة بين الرسالة والمؤسسة ، دراسات في التربية الثقافية ، العدد الرابع ، القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب ، ص ص (١ - ١٢) .
- (٣٧) الحسن بن محمد المغيدي ومحمد بن عبد الله آل ناجي (١٩٩٣) : الأساليب القيادية لدى عمداء الكليات بالمنطقة الشرقية بجامعة الملك فيصل ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الثالث والعشرون ، ص ص (٥١١ - ٥٤٥) .
- (٣٨) الحسن بن محمد المغيدي (١٩٩٦) : أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية (من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلا نشرد ونظرية

- (الدوافع لهيرزيورج) "دراسة ميدانية". في أنور محمد الشرقاوي : الدافعية للإنجاز الأكاديمي والمهني وتقويمه ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ص ص (٥٦٦ - ٥٦٧) .
- (٣٩) حسن حسان وعبد العاطي الصياد (١٩٨٦) : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة بالسعودية ، مجلة رسالة الخليج العربي ، الرياض ، العدد السابع عشر ، ص ص (٩٧ - ١٥١) .
- (٤٠) حسين محمد علوي (١٩٨٧) : محددات الاختيار والتحريك المهني : مدخل الأنماط الفكرية في اتخاذ القرارات ، مجلة الإدارة العامة ، السعودية ، العدد السادس والخمسون ، ديسمبر .
- (٤١) حمدي علي الفرماوي (١٩٩٠) : توقعات الفعالية الذاتية وسمات الشخصية لدى طلاب الجامعة ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الرابع عشر ، الجزء الثاني ، ص ص (٣٧١ - ٤٠٨) .
- (٤٢) حمدي علي الفرماوي (١٩٩٤) : الأساليب المعرفية بين النظرية والبحث ، القاهرة : الأنجلو المصرية .
- (٤٣) حنان محمود زكي (١٩٩٢) : أنماط القيادة من واقع علاقات التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات للعلوم والآداب والتربية ، جامعة عين شمس .
- (٤٤) خالد أحمد جلال (١٩٩٧) : علاقة الأسلوب المعرفي وبعض متغيرات الشخصية بسلوك اتخاذ القرار لدى المديرين في الصناعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس .
- (٤٥) خالد السيف (١٩٨٧) : تطوير العمل الإداري في الجامعات ، الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري جامعات الخليج العربي ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- (٤٦) خالد عبد الحميد عثمان (١٩٩٣) : الاتجاه نحو المخاطرة لدى شرائح من الشباب المصري "دراسة نفسية اجتماعية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس .
- (٤٧) خليل سيباني (٢٠٠٣) : المدير الفعّال ، عمان : دار الراتب الجامعية .

- (٤٨) دلال محمد الزغبي (٢٠٠١) : أهمية المهارات الإدارية للمديرين و رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد السابع عشر ، العدد الثالث ، ص ص (١٨٩ - ٢٢٦) .
- (٤٩) راوية محمود دسوقي (١٩٩٥) : فاعلية الذات وعلاقتها بأحداث الحياة الضاغطة وبعض الاضطرابات النفسية لدى المراهقات ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد الرابع والعشرون ، سبتمبر ، ص ص (٢٦٩ - ٢٩١) .
- (٥٠) رداح المهدي الخطيب ووفاء الأشقر أبو فرسخ (١٩٩٦) : الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأردن ، العدد الحادي والثلاثون ، يناير ، ص ص (١٠٦ - ١٤٠) .
- (٥١) رفعت محمد جاب الله (١٩٩١) : وضوح الدور كمتغير وسيط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي " اختبار لنظرية المسار والهدف في القيادة الإدارية بالتطبيق علي عينة من أعضاء هيئة التدريس المصريين بجامعة قطر ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الأول ، مارس ، ص ص (٢٤٩ - ٢٧٧) .
- (٥٢) رمضان أحمد عيد (١٩٩٢) : العلاقة بين السياسة التعليمية واتخاذ القرار " دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي وإنجلترا وفرنسا مع التطبيق علي جمهورية مصر العربية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- (٥٣) زكريا الشربيني (١٩٩٢) : فعالية الاعتماد / الاستقلال عن المجال الادراكي علي أبعاد الشخصية لدي الجنسين ، مجلة مركز البحوث النفسية والتربوية ، جامعة قطر ، العدد الثاني ، يوليو ، ص ص (٢٧١ - ٣٠٠) .
- (٥٤) سامي سليمان (١٩٩٩) : حاجتنا إلي علم الإدارة ، مجلة الإتقان ، قطر ، المجلد الرابع ، العدد الأول ، ص ٢٣ .
- (٥٥) سامي محمود أبو البيه (١٩٨٥) : دراسة تفاعلية لتأثير كل من وجهة الضبط والاستقلال الادراكي علي قابلية التعلم الذاتي لدي طلاب المرحلة الثانوية من الجنسين ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد السابع ، سبتمبر ، ص ص (٨ - ٥٦) .

(٥٦) سعاد علي إبراهيم (٢٠٠٠) : أثر السلوك القيادي لمديري المعاهد الفنية التجارية علي الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس (اختبار لنظرية المسار والهدف) ، درجة العضوية في العلوم الإدارية ، المعهد القومي للإدارة العليا ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

(٥٧) سعيد محمد نصر (١٩٧٩) : التطرف والاعتدال في القرار في ضوء السمات الشخصية للفرد " دراسة مقارنة للقيادات من الجنسين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات للعلوم والآداب والتربية ، جامعة عين شمس .

(٥٨) سلوي فتحي أحمد (١٩٩٨) : تقييم مشاركة الأكاديميين في عملية اتخاذ القرار وآثارها علي الصراعات الداخلية في الجامعات وكلياتها المختلفة " دراسة مقارنة نماذج مختلفة في الجامعات المصرية " ، بحث مقدم للحصول علي درجة الزمالة في الإدارة العامة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

(٥٩) سليم محمد سليم (٢٠٠١) : العلاقة بين الاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي و بعض المتغيرات الشخصية و البيئية ، مجلة علم النفس ، العدد الثامن و الخمسون ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ص ص (١١٠ - ١٢٧) .

(٦٠) سمير أحمد عسكر (١٩٨٥) : قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة بحوث في الاقتصاد والإدارة ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك سعود

(٦١) سمير محمد يوسف (١٩٨٣) : إدارة المنظمات : الأسس النظرية و النواحي التطبيقية ، ط (٢) ، القاهرة : دار الفكر العربي .

(٦٢) سمية أحمد محمد (١٩٨٧) : الأساليب المعرفية وعلاقتها بالتوافق المهني لدي معلمي المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .

(٦٣) سهير منتصر (د . ت) : برنامج الجوانب القانونية بالجامعات " المادة العلمية " ، وزارة التعليم العالي ، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات .

- (٦٤) سوسن إسماعيل أحمد (١٩٩٤) : بعض الخصائص النفسية المميزة لعينة من القيادات الإدارية في مصر " دراسة ميدانية ورؤية مستقبلية للعمل القيادي الإداري " ، مجلة علم النفس المعاصر ، كلية الآداب ، جامعة المنيا ، المجلد الرابع ، أكتوبر ، ص ص (١٠٥ - ١٥٧) .
- (٦٥) سوسن اسماعيل أحمد (١٩٩٤) : الرضا عن العمل وعلاقته ببعض أبعاد الشخصية لدي عينة من العمال الفنيين " دراسة ميدانية " ، حولية كلية البنات ، جامعة عين شمس .
- (٦٦) سيد الهواري (١٩٩٤) : مدير المستقبل من القيادة التبادلية للقيادة التحويلية ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- (٦٧) سيد الهواري (١٩٩٦) : القائد التحويلي ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- (٦٨) سيد الهواري (١٩٩٧) : اتخاذ القرارات " تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري " ، القاهرة : دار الجيل للطباعة والنشر والتوزيع .
- (٦٩) السيد عليوه (١٩٩٤) : دليل المدير العربي لصنع القرار ، القاهرة : مركز القرار للاستشارات.
- (٧٠) السيد عليوه (٢٠٠١) : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع .
- (٧١) السيد محمد أبو هاشم (١٩٩٤) : أثر التغذية الراجعة علي فعالية الذات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- (٧٢) السيد محمد محمد (١٩٩٧) : مدي تأثير برنامجين لتنمية فعالية الذات لدي منخفضي التحصيل في الرياضيات من طلاب المرحلة الإعدادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية .
- (٧٣) سيف الإسلام علي مطر (١٩٨٧) : دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي ، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، المركز العربي لبحوث التعليم العالي، العدد السادس ، دمشق ، ص ص (١٢٩ - ١٦٢) .
- (٧٤) شاهيناز بسيوني (د . ت) : العلاقة بين توفر المعلومات و اتخاذ قرار التخصص عند طلاب قسم الإذاعة " دراسة ميدانية " ، مجلة كلية الآداب ، جامعة الزقازيق ، ص ص (٢١٤ - ٢٣٧) .
- (٧٥) شعبان علي السيسي (١٩٩٧) : برنامج تدريبي مقترح لتنمية بعض أنماط السلوك القيادي لدي عينة من مديري المدارس في ضوء بعض الخصائص النفسية والتنظيمية . في أنور محمد

- الشرقاوي : الدافعية والإنجاز الأكاديمي والمهني وتقويمه ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ص ص (٢٤٩ - ٢٥٣) .
- (٧٦) شفيق رضوان (١٩٩٤) : السلوكية و الإدارة ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- (٧٧) صابر سفينة سيد (٢٠٠٣) : فعالية الذات وعلاقتها باتخاذ القرار لدي المراهقين من الجنسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات العليا للطفولة ، جامعة عين شمس .
- (٧٨) صادق ماجد محمد (١٩٨٧) : استخدام النماذج الرياضية في اتخاذ القرارات ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، العدد التاسع والعشرون ، يونيو .
- (٧٩) صالح ناصر عليومات (٢٠٠١) : القدرة علي القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المغرب، جامعة دمشق، المجلد السابع عشر، العدد الرابع ، ص ص (١٦٧ - ٢٠٨)
- (٨٠) صبحي محييد الصالح (١٩٩٦) : بناء الثقة من منظور إدارة الجودة ، مجلة الإتقان ، قطر ، المجلد الرابع ، العدد الأول ، الافتتاحية .
- (٨١) صلاح الدين جوهر (د . ت) : إدارة المؤسسات التربوية : أسسها ومفاهيمها ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- (٨٢) صلاح الدين فوزي (١٩٨٧) : مهارات المدير الناجح ، أبو ظبي :مركز القرار للاستشارات .
- (٨٣) ضياء الدين زاهر (١٩٩٥) : الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الأول ، العدد الرابع .
- (٨٤) ضياء الدين زاهر (١٩٩٦) : تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي " دراسة ميدانية لمحافظة عين شمس " ، ط (٢) ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ، قسم بحوث الامتحانات .
- (٨٥) طلعت الحامولي (١٩٩٧) : الاستقلال الإدراكي وعلاقته بالتفكير الناقد والقيم ، مجلة علم النفس ، العدد الثاني والأربعون ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ص ص (٤٣ - ٦٠) .
- (٨٦) طلعت حسن عبد الرحيم (١٩٨٦) : وجهة التحكم وتقبل الآخرين لدي طلاب الجامعة المحرومين وغير المحرومين من آبائهم ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة العدد السابع ، الجزء الرابع .

(٨٧) طلعت منصور وحليم بشاي (١٩٨٢) : مقياس مفهوم الذات للأطفال في مرحلتي الطفولة الوسطي والمتأخرة ، كلية الآداب ، جامعة المنصورة .

(٨٨) عابد عبد الله النفيعي (١٩٩٩) : التنبؤ بالتحصيل الدراسي من خلال الأسلوب المعرفي (الاستقلال / الاعتماد) و وجهة الضبط و بعض المتغيرات الأخرى لدي طلاب و طالبات جامعة أم القري ، مجلة البحث في التربية و علم النفس ، جامعة المنيا ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثالث ، ص ص (٩٣ - ٥) .

(٨٩) عادل عبد الفتاح سلامة وأمين محمد النبوي (١٩٩٧) : دراسة مقارنة لنظام الاعتماد الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد الحادي والعشرون ، الجزء الرابع ، يناير ، ص ص (٢٥ - ٩)

(٩٠) عادل عوض (١٩٩٣) : الدراسات العليا والهندسة : مجالات البحث العلمي والتنمية الشاملة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد الثامن والعشرون ، القاهرة ، ص ص (٥ - ٤١) .

(٩١) العارف بالله الغندور (١٩٨٨) : الحرب والسلام " دراسة نفسية " ، القاهرة : دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع .

(٩٢) عبد الحميد دياب (١٩٩٠) : التفسير البيئي لمركزية أو لامركزية اتخاذ القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية علي مديري الإدارات الوسطي في مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بمنطقة جدة بتطبيق نظرية X Y لدوجلاس ماكريجور " ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، المجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، ص ص (٢٣٨ - ٢٧١) .

(٩٣) عبد الصمد قائد الأغبري (١٩٩٨) : الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري وكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالسعودية "دراسة استطلاعية " ، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية ، جامعة الكويت ، العدد الثامن والثمانون ، ص ص (١٣٠ - ١٠١) .

(٩٤) عبد العال حامد عوجة (١٩٩٢) : الوعي بالذات العامة والذات الشخصية ، الاعتماد / الاستقلال عن المجال الإدراكي ، وجهة الضبط ، الانبساط / الانطواء " دراسة عاملية " ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد السادس ، يناير ، ص ص (٤٠ - ٣) .

- (٩٥) عبد الغفار حفني وعبد السلام أبو قحف (١٩٩٣) : تنظيم إدارة الأعمال ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث .
- (٩٦) عبد الله محمد شوقي (٢٠٠٢) : الممارسات القيادية المناسبة للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد الأربعون ، يناير ، ص ص (٢٤٥ - ٢٨١)
- (٩٧) عبد المجيد سيد و زكريا الشربيني (٢٠٠١) : السلوك الإنساني بين الجبرية و الإدارية ومنظور علم النفس المعاصر - المشيئة والاختيار - ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- (٩٨) عبد المطب أمين القريطي (١٩٨٧) : الأسلوب الإدراكي المعرفي وعلاقته بالإبداع الفني والخصائص النفسية لرسوم تلاميذ المرحلة الإعدادية بمدينة الرياض ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، المجلد الثاني ، العدد الثالث ، يناير ، ص ص (٩٣ - ١٤٤) .
- (٩٩) عبد المنعم عبد الله حسيب (٢٠٠١) : المهارات الاجتماعية وفعالية الذات لدي طلاب الجامعة المتفوقين والعاديين والمتأخرين دراسياً ، مجلة علم النفس ، العدد التاسع والخمسون ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ص ص (١٢٤ - ١٣٩) .
- (١٠٠) عبد الهادي الجوهري (١٩٨٢) : علم الاجتماع والإدارة : مفاهيم وقضايا ، القاهرة : دار المعارف .
- (١٠١) علي السلمي (١٩٧٠) : الإدارة العلمية ، القاهرة : دار المعارف .
- (١٠٢) علي حمزة هجان (٢٠٠٠) : واقع بيئة اتخاذ القرار علي مستوي مدارس التعليم العام ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع والعشرون ، يناير ، ص ص (١٣ - ٣٠) .
- (١٠٣) علي عبد الرضا (١٩٩٨) : من يصنع القرار ؟ ، مجلة النبأ ، العدد الثلاثون ، يناير .
<http://www.annabaa.org/naba30/karar.htm>.
- (١٠٤) علي مشهور السفلان (١٩٨٤) : العوامل المؤثرة علي نجاح صنع القرار ، مجلة الإدارة ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، أكتوبر ، ص ص (١٩ - ٢٥) .
- (١٠٥) عمر الفاروق محمد (١٩٩٥) : العوامل النفسية التي تكمن وراء اتخاذ القرار ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق فرع بنها .

(١٠٦) عواطف حسين صالح (١٩٩٣) : الفاعلية الذاتية وعلاقتها بضغوط الحياة لدى الشباب الجامعي ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الحادي والعشرون ، يناير ، ص ص (٤٦١ - ٤٨٧) .

(١٠٧) عواطف حسين صالح (١٩٩٤) : التنشئة الوالدية وعلاقتها بفاعلية الذات لدى المراهقين من الجنسين ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الرابع والعشرون ، يناير ، ص ص (٢٩١ - ٣١٢) .

(١٠٨) عواطف محمد محمد (١٩٩٦) : الاستجابات الانفعالية للمعلم تجاه مواقف الضغط النفسي في علاقتها بمتغيري الجنس والأسلوب المعرفي (الاستقلال / الاعتماد عن المجال الإدراكي) ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد العاشر ، الجزء الثاني ، ص ص (٦٧ - ١٠٣) .

(١٠٩) علاء محمود الشعراوي (٢٠٠٠) : فاعلية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الرابع والأربعون ، سبتمبر ، ص ص (٢٨٧ - ٣٢٤) .

(١١٠) عيسى عبد الله جابر (١٩٨٦) : العلاقة بين الأساليب المعرفية وسمات الشخصية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

(١١١) عيسى عبد الله جابر (١٩٩٥) : القيادة التربوية وعلاقتها بأنماط التعلم والتفكير لدى المدرسين والمدرسات بالتعليم العام بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، دمياط ، العدد الخامس والعشرون ، ص ص (١١٩ - ١٥٥) .

(١١٢) فاروق إبراهيم أبو عوف (١٩٨٥) : دراسة مقارنة لبعض سمات الشخصية بين القادة وغير القادة باستخدام اختبار بقع الحبر الوروشاخ ، الكتاب السنوي في علم النفس ، الجمعية المصرية للدراسات النفسية ، المجلد الرابع ، ص ص (١٧١ - ٢٧٨) .

(١١٣) فاروق السعيد جبريل (١٩٩٠) : الأسلوب القيادي للمعلم وعلاقته بمستوى تحصيل التلاميذ ورضاهم عن الفصل الدراسي من خلال درجة وضوح الدور كمتغير وسيط ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الرابع عشر ، ص ص (١٣١ - ١٦٨) .

(١١٤) فاطمة حلمي فريز (١٩٩٠) : دراسة لأثر مستوي الذكاء والعمر والجنس والمستوي الاجتماعي - الاقتصادي علي الفروق في سلوك اتخاذ المخاطرة ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، العدد العاشر .

(١١٥) فاطمة محمد حسين (١٩٨٩) : دراسة موضع الضبط والمخاطرة والاستقلال / الاعتماد علي المجال الإدراكي في إسهامها في اتخاذ القرار لدي طلاب المرحلتين الثانوية والجامعية بالمنيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنيا .

(١١٦) فاضل الصقار (٢٠٠٠) العمل الإداري من التفويض إلي فريق العمل ، مجلة النبأ ، دمشق ، العدد السابع والأربعون ، يناير ، ص ص (١١٥ - ١٢٠) .

(١١٧) فاضل حميد مزعل وفيصل عبد اللطيف الخشالي وعواطف علي حسن (١٩٩٢) : الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة " دراسة سلوكية " ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني ، ص ص (١٠٥ - ١٣١) .

(١١٨) فتحى مصطفى الزيات (١٩٨٩) : بعض أبعاد المجال المعرفي و الوجداني المرتبطة بأسلوب الاندفاع / التروي - الاستقلال / الاعتماد لدي طلاب الجامعة " دراسة مقارنة " ، مجلة كلية التربية ، دمياط ، العدد الحادي عشر ، يناير ، ص ص (٣١٧ - ٣٦٠) .

(١١٩) فهد إبراهيم الحبيب (١٩٩٢) : واقع مشاركة المعلم في صناعة القرارات المدرسية بمنطقة أبها التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد السادس عشر ، يناير ، ص ص (٢٢١ - ٢٥٠) .

(١٢٠) فؤاد أبو حطب وآمال صادق (١٩٩١) : مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية ، القاهرة : الأنجلو المصرية .

(١٢١) فؤاد البهي السيد (١٩٧٩) : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، ط (٣) ، القاهرة : دار الفكر العربي .

(١٢٢) فوزية صالح الشمري (١٩٨٩) : تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدي مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بالدمام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

- (١٢٣) كامل محمود رضوان (١٩٨٥) : اتخاذ القرارات ، مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد الثالث والرابع ، أكتوبر ، ص ص (١٦٦ - ١٨٦) .
- (١٢٤) كايد سلامة (١٩٩٢) : أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية علي روحهم المعنوية " دراسة ميدانية " ، مجلة أبحاث ودراسات اليرموك " العلوم الإنسانية والاجتماعية " ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، ص ص (١٥١ - ١٨٩) .
- (١٢٥) كمال أغا (١٩٧٩) : العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة القاهرة ، ص ص (٧٢ - ٨٧) .
- (١٢٦) لؤلؤة حمادة وحسن عبد اللطيف (٢٠٠٢) : الصلابة النفسية والرغبة في التحكم لدي طلاب الجامعة ، مجلة دراسات نفسية ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني ، القاهرة ، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية (رانم) ، ص ص (٢٢٩ - ٢٧٢) .
- (١٢٧) لويس كامل مليكه (١٩٥٩) : سيكولوجية الجماعات والقيادة ، القاهرة : مؤسسة المطبوعات الحديثة .
- (١٢٨) ماجدة عبد الكاظم (١٩٧٥) : القيادة الإدارية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس .
- (١٢٩) مجدي عبد الكريم حبيب (١٩٩٦) : اختبار أساليب التفكير (كراسة التعليمات) ، القاهرة : دار النهضة العربية .
- (١٣٠) مجدي عبد الكريم حبيب (١٩٩٧) : سيكولوجية صنع القرار ، القاهرة : النهضة المصرية .
- (١٣١) محسن العبودي (١٩٨٤) : نظرة العلوم الاجتماعية في تحديد النمط القيادي الفعّال ، مجلة الإدارة ، عمان ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، أكتوبر ، ص ص (٩٦ - ١٠٨) .
- (١٣٢) محمد السيد عبد الرحمن وسامي محمد هاشم (١٩٩٨) : فعالية الذات لدي الأسوياء والجانحين " دراسات في الصحة النفسية " : التوافق الزواجي - فعالية الذات - الاضطرابات النفسية والسلوكية ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
- (١٣٣) محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٨) : نظريات الشخصية ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .

- (١٣٤) محمد توفيق عليوة (١٩٩٦) : الفروق بين الجنسين في سلوك المخاطرة وعلاقته ببعض أشكال المشاركة السياسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة المنيا .
- (١٣٥) محمد حرب حمد (١٩٩٨) : الإدارة الجامعية : احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ، عمان : دار اليازوري .
- (١٣٦) محمد حسن رسمي (١٩٩٣) : دراسة تحليلية لأنماط القيادة وسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق فرع بنها ، أبريل ، ص ص (٣٩ - ٧٦) .
- (١٣٧) محمد عبد السلام حامد (١٩٩٩) : ندوة الأداء الجامعي علي مستوي القسم ، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والإدارة الجامعية في الوطن العربي بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، في الفترة (من ٢٣ وحتى ٢٥ يناير) .
- (١٣٨) محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٣) : مهارات اتخاذ القرار " الإبداع والابتكار في حل المشكلات " ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية البشرية .
- (١٣٩) محمد فهمي طلبه وآخرون (د . ت) : الحاسب ونظم المعلومات الإدارية ، القاهرة : مجموعة كتب دلتا .
- (١٤٠) محمد محمود محمود (٢٠٠٢) : الأنماط المعرفية لدي صانعي القرار الإداري وعلاقتها ببعض خصال الشخصية ، مجلة دراسات نفسية ، المجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، ص ص (٦٣ - ١١٥) .
- (١٤١) محمد منير مرسي (١٩٩٨) : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب .
- (١٤٢) محمد نبيل سعد (١٩٩٨) : دراسة تحليلية لعملية صنع القرار علي المستوي المحلي في التخطيط لمشروعات التنمية المحلية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد السادس ، ص ص (٣٣٤ - ٣٥٠) .
- (١٤٣) محمد نبيل عبد الحميد (٢٠٠٢) : علاقة المخاطرة بكل من السرعة الإدراكية ومرونة الغلق لدي عينة من طلاب الجامعة ، مجلة دراسات عربية في علم النفس ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، أكتوبر ، ص ص (١٢١ - ١٥٥) .

- (١٤٤) محمد ياسين و إبراهيم درويش (١٩٧٥) : المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب .
- (١٤٥) محمود أحمد أحمد (١٩٩٣) : أنماط التعلم والتفكير وعلاقتها بالقدرة علي التصور البصري المكاني و الاستقلال الادراكي لدي الفائقين والعاديين من طلاب المرحلة الثانوية العامة ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الحادي والعشرون ، يناير ، ص ص (٢٣٣ - ٢٧٥) .
- (١٤٦) محمود علي محمود (١٩٩٠) : أثر العوامل البيئية علي السلوك الإداري في منظمات البحث العلمي المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط .
- (١٤٧) محمود فتحي عكاشة (١٩٩٠) : تقدير الذات وعلاقته ببعض المتغيرات البيئية والشخصية لدي عينة من أطفال مدينة صنعاء ، سلسلة الدراسات العلمية الموسمية المتخصصة ، العدد الثالث عشر .
- (١٤٨) مديحة عثمان ونجاة زكي موسى (١٩٩٩) : الآثار المباشرة وغير المباشرة لكل من تقدير الذات ووجهة الضبط والتفاؤل و كفاءة الذات علي التوافق النفسي والدراسي ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، جامعة المنيا ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثالث ، ص ص (٢٦٩ - ٢٨٥) .
- (١٤٩) مصري حنوره (١٩٨٥) : أنماط السلوك القيادي . في لويس مليكه : قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي ، المجلد الرابع ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب .
- (١٥٠) مصطفى بهجت عبد المتعال (١٩٩٨) : الإدارة العلمية للجامعات المصرية " تحقيق رسالة الجامعة رهن بحسن إدارتها بكفاءة " ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، فرع جامعة الأزهر للبنات ، العدد الرابع عشر ، ص ص (٣٢٥ - ٣٤٦) .
- (١٥١) مصطفى تركي (١٩٩٣) : الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية ، مجلة دراسات نفسية ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، ص ص (١٢٧ - ١٥٣) .
- (١٥٢) مني محمد الهادي (١٩٨٨) : استراتيجيات صنع واتخاذ القرارات ، بحث مقدم للحصول علي درجة الزمالة ، الأكاديمية الحديثة ، المعادي .
- (١٥٣) مهني غنايم (د . ت) : الإدارة الجامعية " برنامج إعداد المعلم الجامعي " ، جامعة المنصورة ، ص ص (٣٨٣ - ٤٠١) .

- (١٥٤) موفق شوقي الحمداني (١٩٨٢) : توجيه المناهج وطرق التدريس لتعزيز شخصية الطالب في مسألة اتخاذ القرار ، في الوقائع الكاملة للندوة العلمية حول توجيه المناهج ووسائل التدريس وتعزيز شخصية الطالب وثقته بنفسه واتخاذ القرار ، بغداد ، وزارة التربية والتعليم .
- (١٥٥) نادية محمد عبد المنعم (١٩٩١) : الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته باستقلالها الإداري والمالي " دراسة مقارنة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- (١٥٦) نادية محمود شريف وقاسم علي الصراف (١٩٨٧) : دراسة عن الأسلوب المعرفي علي الأداء في بعض المواقف الاختبارية ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، المجلد الرابع ، العدد الثالث عشر ، يونيو ، ص ص (١٥٦ - ١٨١) .
- (١٥٧) نادية محمود شريف (١٩٨٢) : الأساليب المعرفية الإدراكية وعلاقتها بمفهوم التمايز النفسي ، مجلة عالم الفكر ، الكويت ، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني ، ص ص (١٠٥ - ١٣٠) .
- (١٥٨) نبيلة أمين أبو زيد (١٩٨٢) : بعض السمات الشخصية للمرأة في المراكز القيادية وإدراك الآخرين لها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات للعلوم والآداب والتربية ، جامعة عين شمس
- (١٥٩) نبيل عبد الحافظ (١٩٨٧) : نماذج استخدام أسلوب التحليل الكمي كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، العدد التاسع والعشرون ، يونيو ، ص ص (٤١ - ٦٨) .
- (١٦٠) نبيل عيد الزهار وعصام الدين محمد بدوي (١٩٨٧) : أثر العوامل النفسية والإدارية في اتخاذ القرار بالهيئات الإدارية بجمهورية مصر العربية ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، العدد الأول ، يوليو ، ص ص (٢٦ - ٥٠) .
- (١٦١) نزيه حمدي ونسيمة داوود (٢٠٠٠) : علاقة الفاعلية الذاتية المدركة بالاكتمال والتوتر لدي طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية ، مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الأول ، ص ص (٤٤ - ٥٥) .
- (١٦٢) نواف كنعان (١٩٩٢) : اتخاذ القرارات الإدارية ، ط (٣) ، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر .



(١٦٣) هاشم علي محمد (١٩٩٢) : علاقة الأسلوب المعرفي الاستقلال / الاعتماد علي المجال الادراكي بالذكاء اللفظي وغير اللفظي لدي عينة من طلاب المرحلة الثانوية بالمنيا ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، المجلد الخامس ، العدد الرابع ، ص ص (٣٧ - ٥٧) .

(١٦٤) هشام محمد الخولي (٢٠٠١) : علاقة بعض جوانب الدافعية الدراسية بتفضيل المخاطرة واتخاذ القرار لدي طلاب الجامعة ، مجلة علم النفس ، العدد التاسع والخمسون ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ص ص (٦٠ - ٣٥) .

(١٦٥) يحيى عبد الحميد إبراهيم ومحمد رجائي الطحلاوي ونبييلة توفيق حسن (٢٠٠٣) : الإدارة الجامعية وجامعة المستقبل .

http://www.khayma.com/madina/manage_new.htm.

(١٦٦) يوسف جلال يوسف (٢٠٠٢) : علاقة التفكير الناقد ووجهة التحكم والخبرة الإدارية بالقدرة علي اتخاذ القرار التربوي الإبتكاري لدي مديري المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد الثامن والأربعون ، يناير ، ص ص (٧٥ - ٤٥) .

(١٦٧) يوسف عز الدين صبري (١٩٩٤) : سلوك المخاطرة وعلاقته بالشخصية في المواقف المتباينة ، في لويس كامل مليكة : قراءات في علم النفس الاجتماعي في الوطن العربي ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ص ص (٢١١ - ٢٢٣) .



ثانياً :- المراجع الأجنبية

- (1) Aleidin, M. (2003): - **Career Decision-Making Self - Efficacy, Occupational Performances And Gender: A Study Of Undergraduate Student At King Saudi University In Riyadh, Saudi Arabia.** D.A.I . Vol. 63 No.(2). P. 746 A .
- (2) Alexander,D. & Cfred, L. (1998): - **Social Cognitive Theory And Self - Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational And Behavioural Approaches Organizational Dynamics.** American Management Association . Vol. 26 No.(4) . Pp. 5 - 45 .
- (3) Al-hadhod,D. (1984): - **Leadership Behaviour Of Elementary Public School Principals In The State Of Kuwait .** Unpublished . Dissertation University Of Southern California . Los Anglos .
- (4) Arsham, H. (1996): - **Behavioural And Decision - making : Overcoming Serious Indecisiveness .** Europe Mirror Site . U. S. A . Site Available On Site: <http://www.ubmail.ubat.edu/~Arsham/Opre640/Part 3.html>
- (5) Austin, A. (1994) : - **Understanding And Assessing Faculty Culture And Climate .** In M.Kinnick (ed.) . Providing Useful Information For Deans And Department Chairs New Directions For Institutional Research No.(84). Pp. 47 - 63 .
- (6) Bandura , A. (1977a): - **Self - Efficacy Toward A Unifying Theory Of Behavioural Change .** Psychological Review . Vol. 84 . Pp . 191 - 215 .
- (7) Bandura , A. (1977b): - **Social Learning Theory .** New Jersey: Prentice- Hall .
- (8) Bandura, A. & Nancy, C. (1977): - **Analysis Of Self - Efficacy Theory Of Behaviourial Change.** Cognitive Therapy And Research . Vol. 4. Pp. 287 - 310.
- (9) Bandura , A. & Schunk, D. (1981) : - **Cultivating Competence , Self - Efficacy And Intrinsic Interest Through Proximal Self - Motivation .** Journal Of Personality And Social Psychology. Vol. 41 No.(3). Pp. 586 - 598 .
- (10) Bandura , A. (1982): - **Self - Efficacy Mechanism In Human Agency .** American Psychologist . Vol. 37 . Pp. 122 - 135 .
- (11) Bandura , A. (1983): - **Self - Efficacy Determinants Of Anticipated Fear And Calamities .** Journal Of Personality And Social Psychology. Vol. 45 No.(2). Pp. , 464 - 469 .



- (12) Bandura , A. (1986): - **Social Foundations Of Thought And Action: A Social Cognitive Theory** . Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall .
- (13) Bandura, A. (1988): - **Perceived Self - Efficacy In Coping With Cognitive Stressors And Opioid Activation** . *Journal Of Personality And Social Psychology* . Vol. 55 No.(3) . Pp. 479 - 488 .
- (14) Bandura, A. (1989): - **Human Agency In Social Cognitive Therapy** . *American Psychology*. Vol. 44 No. (9) . Pp . 1175 - 1184 .
- (15) Bandura , A. & Wood, R. (1989): - **Effect Of Perceived Control Ability And Performance Standers On Self-Regulation Of Complex Decision - Making** . *Journal Of Personality And Social Psychology*. Vol. 56 No. (5) . Pp. 805- 814
- (16) Bandura , A. (1994): - **Self - Efficacy**, In R . Corsini (ed.) . *Encyclopedia Of Psychology*. 2nd . Vol. 4. New York : John Wiley And Sons .
- (17) Bandura , A. (1997): - **Self - Efficacy: The Exercise Of Control** . New York : Freeman .
- (18) Benz, L. (1992): - **Personal Teaching Efficacy: Development Relationship In Education** , *Journal Of Educational Research* . Vol. 85 No. (5) . Pp. 274 - 290.
- (19) Berman, J. (1989): - **Physical Self - Efficacy , Perceived Physical Status In Older Adults** . *Journal Of Psychology* . Vol. 124 No. (2) . Pp . 207 -215 .
- (20) Betz, N. & Klein, K. (1996): - **Relationship Among Measures Of Career Self - Efficacy, Generalized Self - Efficacy And Global Self-Esteem** . *Journal Of Career Assessment* . Vol. 4 No. (3) . Pp. 285 - 298 .
- (21) Bittle, S. & Ramsy, A. (1985): - **Hard Book For Professional Managers** . New York : McGraw-Hill. Book Company .
- (22) Blacke, R. & Mouton, J.(1985): - **The New Managerial Grid** . Houston : Gulf Publishing Corp .
- (23) Boone, L. & Kurtz, D. (1992): - **Management** . Fourth Edition . New York : McGraw-Hill, Inc .
- (24) Borich, G. & Tombar, M. (1995): - **Educational Psychology: A Contemporary Approach** . New York : Harper Collins College Publishers . Pp. 227- 241 .
- (25) Bostic, J. & Tallent , R. (1991): - **Cognitive Style : A Factor Analysis Of Six Dimension With Implications For Consolidation** . *Perceptual And Motor Skills* . Vol. 72 . Pp . 1299 - 1306 .



- (26) Braddy, D. (1992): - ***The Relationship Between Principal Leadership Style And Teacher Participation In Decision-Making*** . D.A.I . Vol. 53 No. (1) . P. 27A .
- (27) Brown, E. (1986): - ***Decision-Making: Perception Of Academic Department Chairs Persons In Business Administration In Higher Education In South Western OHIO*** . D. A.I. Vol. 47 No. (8) . P. 2905 A .
- (28) Brown , L. (1999): - ***Beyond The Degree: Men And Women At The Decision - Making Levels In British Higher Education*** , Gender And Education . Vol. 11 No. (5) .
- (29) Brown , P (1990): - ***The Relationship Between Graphic Aids In Business Report And Decision - Making And Cognitive Style Of A Report Readers*** . Delta Pi Epsilon Journal . Vol. 34 No. (2) . Pp. 63 - 76 .
- (30) Burrage, H. & Stewart , R. (1990): - ***Sources Of Stress In Higher Education*** . Journal Of Future And Higher Education . Vol. 23 No. (6) . Pp. 3 - 5 .
- (31) Burton , R. (1983): - ***The Higher Education System : Academic Organization In Cross National Perspective*** Loss Anglos : University Of California Press. Pp. 12 - 13 .
- (32) Caine, R. & Caine, G. (1990): - ***Understanding A Brain - Based Approach To Learning And Teaching*** . Journal Of Educational Leadership . Vol. 48 No. (2) . Pp. 66 - 70 .
- (33) Calabrese, R. ; Sally, J. & Alan, R. (1996): - ***Decision Making: A comparison Of Group And Individual Decision Making Differences*** . Journal Of School Leadership . Vol. 6 No. (6) . Pp. 555 - 572 .
- (34) Carlson, B. (1990): - ***Anchoring And Adjustment In Judgment Under Risk*** . Journal Of Experimental Psychology . Vol. 16 No. (4) . Pp. 664 - 676 .
- (35) Carroll, J. (1991): - ***A Typology Of Career Movements Of Department Chairs: Identifying Academic Leadership***. ASHE Annual Meeting Paper . P. 23 .
Available On Site: <http://www.gateway2.ovid.com/ovidweb.cgi> .
- (36) Cary, L. (1981): - ***Psychology And Management : A Text For Managers And Trade Unionists*** . London : The British Psychological Society .
- (37) Coats, L. (2000): - ***Interpersonal Behaviour and Community College Department Chairs Person*** . Community College Journal Of Research And Practice . Vol. 24 No. (10) . Pp . 773 - 783 .



- (38) Cosier, R. & Aplin, J. (1982) : - ***Intuition And Decision - Making : Some Empirical Evidence*** . *Psychological Report* . Vol. 51 . Pp . 275 - 281 .
- (39) Cuny, F. (2000): - ***Principals Of Disaster Management, Lesson 7: Management Leadership Style And Methods, National Association Of EMS Physicians US World*** . Association For Emergency And Disaster Medicine Acute Care Foundation . Vol. 51 No. (1) . Pp. 77 - 78 .
- (40) David, W. & Lisa, J. (1998): - ***Matching Traffic Safety To Youth Characteristics: A literature Review Of Cognitive Development*** . Available On Site: <http://www.nhtsa.dot.gov> .
- (41) Davis, D. (1990): - ***An Experimental Application Of Personality Type As An Analogue For Decision-Making Style*** . *Psychological Reports* . Vol. 66. Pp . 167-175 .
- (42) Dean, C. And Associations (1977): - ***Academic Department Problems . Variation And Alternatives*** . San Francisco : Jossey Bass Publisher.
- (43) Denton, M. & Zeytinogla, A. (1993): - ***Perceived Participation In Decision-Making In A University Setting The Impact Of Gender*** . *Industrial And Labor Relations Review* . Vol. 46 . No. (2) . P. 320 .
- (44) Diane, B. (1999): - ***Making A Difference In School : Being A Partner In Reform That Works*** . North American Association For Environmental Education . P. 27 .
- (45) Dill, D. (1983): - ***The Management Of Academic Culture*** , *Journal Of Higher Education* . No. (11) . P. 302 .
- (46) Donnia, S. (1992): - ***Leadership Style And Characteristic Of Personal Selected Four Year Colleges*** . D. A. I. Vol. 53 No. (5) .
- (47) Dykes, A. (1968) : - ***Faculty Participation In Academic Decision - Making*** . Washington . D. C. : American Council On Education .
- (48) Elaine, C. (1984) : - ***Field Dependence - Independence As A Predictor Of Inference And Problem Solving Abilities In Community College Students*** . D. A.I. Vol. 44 No. (11) . P. 3257 A .
- (49) Eric, J. & Tversky , A. (1984): - ***Representation Of Perception Of Risks*** , *Journal Of Experimental Psychology* . Vol.113 No. (1) . Pp. 55 - 70 .
- (50) Fagly, N. & Miller, P. (1990): - ***The Effect Of Framing On Choice Interaction With Risk - Taking Propensity Cognitive Style*** , *Personality And Social Psychology Bulletin* . Vol. 16 No. (3) . Pp. 496 - 510 .



- (51) Finke, R. ; Word, T. & Smith , S. (1992): - ***Creative Cognition Theory, Research And Applications*** . New York : A. Bradford Book .
- (52) Fisher, B. (1988): - ***Consideration And Initiating Structure And Their Relationship With Leadership Effectiveness : A Meta Analysis*** . Academy Of Management Conference . California . Pp. 201 - 205 .
- (53) Fukuyama, M. (1988): - ***Effects Of Discover On Career Self - Efficacy And Decision-Making Of Undergraduates*** . Career Development Quarterly . Vol. 37 No. (1) . Pp. 56 - 62 .
- (54) Garceau , L. (1986) : - ***The Relationship Of Cognitive Style And Usage Environment To Decision - Making Performance , User Satisfaction And Information Performance : A Contingency Model*** . D.A.I. Vol. 47 No. (2) . P. 572 A .
- (55) Gary, A. (1981): - ***Leadership In Organization*** . New York : Arentic - Hall , Englewood Cliffs . Pp. 140 - 149 .
- (56) Gates, G. (2001): - ***Principal Leadership Style And Attitudes Towards Shared Decision - Making With Teachers*** . Planning And Changing . Vol. 32. P. 164 .
- (57) Gavin, H. (1998): - ***The Essence Of Cognitive Psychology*** . Guildford : Great Briton : Biddies Ltd .
- (58) George, C. (1998): - ***Personality Theories . P . 1- 3 .***
Available On Site: <http://www.fmarion.edu/~personality/exper/bandura.html>
- (59) Gee, S (1987): - ***The Relationship Between Cognitive Style And Decision - Making Style On Selected Leisure Services Administrators In The State Of California*** . D. A. I. Vol. 48 No. (2) . P. 277 A .
- (60) Gehlken, M. (1995): - ***The Relationship Between Perceived Leadership Behaviours And Subordinate Job Readiness In A Public Sector Maintenance Organization*** . D. A.I. Vol. 55 No. (8) . P. 2229 A .
- (61) Gervone , D. & Peake , P. (1986) : - ***An Choiring , Efficacy And Action The Influence Of Judgmental Heuristics On Self - Efficacy Judgments And Behaviour*** . Journal Of Personality And Social Psychology . Vol. 50 No. (3) . Pp. 491 - 501 .
- (62) Gianakos, I. (1999): - ***Pattern Of Career Choice And Career Decision-Making Self - Efficacy*** . Journal Of Vocational Behaviour . Vol. 54 No. (3) . Pp . 491 - 501 .



- (63) Gillespie, D. & Hillman, S. (1993): - **Impact Of Self - Efficacy Expectations On Adolescent Career Choice** . E.R.I.C. Digest .
Available On Site: <http://www.eric.com> .
- (64) Gillespie, J. (2000): - **Comparisons Of Problem Solving Process Of Education Administrators "Leadership, Gender And Decision-Making"** .
D.A.I. Vol. 59 No. (1) . P . 35 A .
- (65) Gillett, K. (1999): - **Mid Level Management In The Community College : A Rose Garden** , In K. , Gillett (ed.) . *Preparing Department Chairs For Their Leadership Roles , New Directions For Community Colleges* . No. (105) .
San Francisco . Jossey Bass . Pp. 5 - 12 .
- (66) Gmelch, W. & Burns, J. (1993): - **The Cost Of Academic Leadership: Department Chairs Stress** . *Innovative Higher Education* . Vol. 17 No. (4) .
Pp . 259 - 270 .
- (67) Gmelch, W. & Miskin, J. (1993): - **Leadership Skills For Department Chairs** .
Bolton : Anker Publishing Company .
- (68) Granger, D. (1990): - **Open University : Closing The Distance To Learning** .
Vol. 22 No. (4) . Pp . 45 - 50 .
- (69) Gress, D. (1975): - **Participatory Leadership : Leadership Characteristics Of Secondary School Principals And Their Relationship To Perceived Subordinate Participation In The Decision - Making Process** . D.A.I. Vol.
35 No. (11) . P . 6975 A .
- (70) Grumbles, K. & Bregman, N. (1994): - **The Academic Department Heads: Duties And Compensation** . AVEDRS Availability In Microfiche Paper. P.11
Available On Site: <http://www.gateway2.ovid.com/ovidweb.cgi>.
- (71) Hackett, G. & Betz, N.(1981): - **A Self - Efficacy Approach To The Career Development Of Women** . *Journal Of Vocational Behaviour* . Vol. 18 No. (3) .
Pp. 326 - 329 .
- (72) Hackett , G. & Betz , N. (1990): - **Effects Of Verbal Mathematics Task Performance On Task And Career Self - Efficacy And Interest** . *Journal Of Counseling Psychology* . Vol. 37 No. (2) . Pp . 169 - 177 .
- (73) Hammond, D. & Linda, A. (1991): - **Accountability Mechanisms In Big City School System** . E.R.I.C. Digest . No. (71) . *Clearing House On Urban Education* . New York . P. 1 .



- (74) Harper, J. (1994): - **Survival Tips For New Department Chairs**.
Psychological Bulletin . Vol. 25 No. (3) . Pp. 94 - 98 .
- (75) Harrington, F. (N.D): - **Short Comings Of Conventional In Academic Departments** . New York : Dean Machinery And Associates .
- (76) Harrison, A. (1997): - **Testing The Self - Efficacy Performance Linkage Of Social Cognitive Theory** . *The Journal Of Social Psychology* . Vol. 137 No. (1). Pp. 79 - 87 .
- (77) Hayes, J. & Allinson, C. (1994) : - **Cognitive Style It's Relevance For Management Practice** . *British Journal Of Management* . Vol. 5 . Pp . 53-71 .
- (78) Hersey, P. & Blanchard, K. (1988): - **Management Of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources** . Fifth Edition . Englewood Cliffs . New Jersey: Prentice Hall .
- (79) Hickson, J. (1993): - **Differences In Influence Of Physical Attractiveness On Evaluations Of Leadership Behaviour For Men And Women In Higher Education** . *Journal Of Higher Education* . Vol. 9 No. (1). Pp.65 - 74 .
- (80) Higenkamp, K. (1989): - **The Role Of Self - Efficacy In Various Runners** . *D.A.I.* Vol. 49 No. (7) . P . 1732 A .
- (81) Hines, M. (1992): - **Community College Leadership** . *Liberal Education* . Vol. 78 No. (5) . Pp . 30 - 34 .
- (82) Hird, S. (1995) : - **The Relationship Of Source Of Efficacy Information To Career Decision - Making Self -Efficacy**. *D.A.I.* Vol. 56 No. (6) . P. 2173 A .
- (83) Huber, G. (1983) : - **Cognitive Style As Basic For MIS And DSS Designs : Much Ado About Nothing**, *Management Science* . Vol. 29 No. (5) . Pp. 567 - 579 .
- (84) Hunt, R. (1989) : - **Cognitive Style And Decision - Making , Organizational Behavior And Human Decision Processes** . Vol. 44 . Pp. 436 - 453 .
- (85) Ilardo, J. (1992): - **Risk - Taking For Personal Growth** . Granada :Harbinger Publications .
- (86) Ivancevich, J. (1989): - **Management: Principals And Functions**, Fourth Edition. Boston .
- (87) Ivancevich, J. & Matteson, M. (1993): - **Organizational Behaviour Management** . U.S.A . Irwin. R. Inc. 3rd . Ed .
- (88) Iyengar , J. (1989) : - **Effect Of Cognitive Style And Decision Support System Usage On Perception Of Risk** . *D. A.I.* Vol. 50 No. (5) . P. 1365 A.



- (89) *Jacob, W. (1985): - The Influence Of Interaction Of Cognitive Styles Information Presentation Style , And Problem Type On Problem Comprehension And Decision Effectiveness. D.A.I. Vol. 46 No. (2) . P. 804 A .*
- (90) *James, M. & Constance, M. (1999): - What Is Risk - Taking . Available On Site: <http://www.coping.org> .*
- (91) *James, W. (1994): - Social Psychology . Fifth Edition . New York: McGraw - Hill . Inc . P. 212 .*
- (92) *Janet, G. (1983): - Knowledge Structure . Journal Of Higher Education . Vol. 54 . Pp. 33 - 34 .*
- (93) *Jean, S. (1999): - The Art Of Decision-Making . Available On Site: <http://www.asp.com.Ib> .*
- (94) *John, N. & Patricie, A. (1990): - Ten New Direction For The 1990's Mega - Trends 2000 . U.S.A. : Mega tends Press. P. 220 .*
- (95) *John, R. & Rondnely, M. (1994): - Self And Peer Appraisal In Higher Education . Journal Of Higher Education . Vol. 28 . Pp. 241 - 264 .*
- (96) *John, W. (1989): - Leadership And Management Styles Of Department Chair persons Of Selected Institutions Of Education In Pennsylvania . D.A.I. Vol. 50 No. (6) . P. 1577 A .*
- (97) *Joseph, L. (2002): - Adaptive Decision-Making . Available On Site: <http://www.Iss.stthomas.edu/study.Guides.htm> .*
- (98) *Kahneman, D. & Tversky, A. (1982): - On The Study Of Statistical Intuitions. Cognition . Vol. 11 . Pp. 123 - 141 .*
- (99) *Kathryn, H. (1999): - Leaders And Managers: Essential Skills Required Within Higher Education . Kluwer Academic Publishers. Higher Education . Vol. 38. Pp. 311 - 331 .*
- (100) *Kenneth, L. (1992): - The Move Toward Transformational Leadership, Educational Management . Vol. 49 No. (5) . Pp. 8 - 12 .*
- (101) *Kline, I. (1992): - Manager' s Efficacy In Making Tactical And Strategic Decisions . Journal Of Psychology And Human Behaviour. Vol. 29 No. (3) . Pp. 48 - 61 .*
- (102) *Kouzes, J. & Posner, B. (1995): - The Leadership Challenge . San Francisco : Jossey-Bass Publishers .*



- (103) Krous, L. (1997): - ***The Impact Of An Intervention On The Career Decision- Making Self - Efficacy And Career Indecision Of High School Juniors*** . D.A.I. Vol. 58 No. (8) . P. 3020 A .
- (104) Kruegar, N. & Dickson, P. (1993): - ***Perceived Self - Efficacy And Perceptions Of Opportunity And Threat*** . Psychological Reports . Vol. 72 . Pp . 1235 - 1240 .
- (105) Leftwich, P. (2001): - ***Transformational Leadership At The Department Chair Level In North Carolina Community College*** .
Available On Site: <http://www.gateway2.ovid.com/ovidweb.cgi/>
- (106) Les, B. (1997): - ***Staff Teams And Their Management*** . In C. Megan (ed.) ***Leadership And Teams In Educational Management*** . Open University Press . Buckingham's Philadelphia . P. 120 .
- (107) Liza, C. (1998): - ***The Power Of Risk - Taking*** .
Available On Site: <http://www.write what you know .com/>
- (108) Looh, A. & Voon, H. (1991): - ***Field dependent And Field Independent Cognitive Styles Of School Principals In Singapore And Their Implications For Shared Decision-Making*** .D.A.I. Vol. 5 No. (6) . P. 1853 A
- (109) Looyesen, D. (1999): - ***Perception Of Shared Decision - Making : A Study Of Principals And Teachers In Iowa Secondary Schools*** . D.A.I. Vol. 59 No. (11) . P. 4022 A .
- (110) Louise, A. (1987): - ***The Relationship Of Cognitive Style To Social Problem Solving And Empathy In Counselors In Training*** .D.A.I. Vol. 48 No. (6) . P. 1419 A .
- (111) Lucas, A. (2000): - ***Leading Academic Change: Essential Roles For Department Chairs*** . San Francisco : Jossey Bas . Pp. 74 - 89 .
- (112) Luzzo, D. (1993): - ***Value Of Career Decision-Making Self - Efficacy In Predicting Career Decision-Making Attitudes And Skills*** . Journal Of Counseling Psychology Vol. 40 No. (2) . Pp. 194 - 199 .
- (113) Luzzo, D. ; Hitchungs, W. ; Retish, P. & Shoemaker, A. (1999): - ***Evaluation Differences In College Students Career Decision-Making On The Basis Of Disability Status***. Career Development Quarterly . Vol. 48 No. (2) . Pp. 142 - 156 .
- (114) Lynch, D. (1990): - ***The Observed Relationship between Management Styles And Resource Adequacy*** . AVEDRS Availability In Microfiche Paper . P. 13



Available On Site: <http://www.gateway2.ovid.com/ovidweb.cgi>.

- (115) Lyon, H. ; Voncevich, J. & Donnelly, J. (1976): - **Management Science In Organization** . California : Good Year Publishing Company . Inc .
- (116) Maddux, L. & Lewis, R. (1995): - **Self - Efficacy And Adjustment , Basic Principle And Issues** . In L., Maddux (ed.) *Self - Efficacy Adaptation And Adjustment* : Plenum Press .
- (117) Magnuson, K. (1998): - **Case Studies Of Successful Leadership Behaviours By Principals In A shared Decision-Making Structure**. D.A.I. Vol. 59 No. (5) . P. 1415 A .
- (118) Margret, D. & Lisk, Z. (1990): - **Perceived Participation In Decision Making In A university Setting: The Impact Of Gender** . Industrial And Labor Relation Review . Vol. 46 No. (2) . P. 320 .
- (119) Martin, K. (1986) : - **Role Perceptions Of Management And Leadership Responsibilities Of Department Chairs In Colleges And Schools Of Fine Arts As Perceived By Deans And Department Chairs** . D.A.I. Vol. 4 No. (8) . P. 2911 A .
- (120) Mays, J. (1994): - **The Relationship Between Organizational Structure And The Power Of Department Chairs In Community Colleges** . D.A.I. Vol. 55 No. (6) . P.1354 A .
- (121) McCown , R. ; Driscoll, M. & Roop, P. (1996): - **Educational Psychology: A learning- Centered Approach To Classroom**. 2nd . London: Allyn & Bacon
- (122) Mcdonald, M. & Leslie, C. (1997): - **Self - Efficacy, Self Regulation And Complex Decision-Making In Younger And Older Adult** . D.A.I. Vol. 57 No. (10) . P. 6606 B .
- (123) McGovern, T. (1994): - **Negotiation The Academic Department Into The 21st Century, Metropolitan, Universities: An International Forum** . Vol. 5 No. (3) . Pp . 33 - 40 .
- (124) McMorris, T. ; Sproule, J. & McJillivary, W. (2002): - **Field dependence And Field Independence, Observational And Decision-Making Skills Of Trainee Physical Educational Teachers** . International Journal Of Sports Psychology. Vol. 33 No. (2) . Pp. 195 - 204 .
- (125) Messick, S. (1986): - **Herman Witkin And The Meaning Of Style** . In M. Bertini (ed.) *Field Dependence In Psychological Theory And Application* . New Jersey : Erbiun Publishers Hill . Saddle .



- (126) Michael, J. (1995): - **Media Interactivity, Cognitive , Flexibility And Self Efficacy A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy (Communication) Available On Site: <http://research.haifa.ac.il/~jmjaffe/dissert/LitRev.html#self Eff>.**
- (127) Milan, Z. (1998): - **Multiple Criteria Decision-Making . New York : McGraw-Hill. Book Company .**
- (128) Morgan, L. & Veronica, C. (1986) : - **Leadership And Managerial Styles Of Top Level Women Administrators In Four Years Institutions Of Higher Education . D.A.I. Vol. 47 No. (8) . P. 2910 A .**
- (129) Mortimer, K. (1992): - **Accountability In Higher Education . Washington : American Association For Higher Education Press . P . 5 .**
- (130) Moses, I. (1985): - **The Role Of The Head Of Department In The Pursuit Of Excellence . Journal Of Higher Education . No. (4) . Pp. 338 - 353 .**
- (131) Murphy, C. (1989): - **Development And Validation Of The Computer Self - Efficacy Scale , Educational And Psychology Measurement . Vol. 49. Pp. 893 - 899 .**
- (132) Mykytyn, P. (1989): - **Group Embedded Figures Test: Individual Differences, Performance And Learning Effects , Educational And Psychological Measurement . Vol. 49 . Pp. 951 - 959 .**
- (133) Nadya, F. & Sarah, S. (1996): - **Translation And Use Of Career Decision-Making Self - Efficacy Assessment For Hispanic Middle School Student . Journal Of Vocational Education Research . Vol. 21 No. (4) . Pp . 67 - 85 .**
- (134) Nix, K. (1990): - **Cultivating Leadership : Administrative Development Strategies For Academic Deans In College And Universities .D.A.I. Vol. 52 No. (3) . P. 821 A .**
- (135) Palmer, A. & Miller, M. (2001): - **Academic Leader In Alabama Community Colleges: Roles Tasks Of Department Chairs . AVEDRS Availability In Microfiche Paper . P. 12 .**
Available On Site: <http://www.gateway2.ovid.com/ovidweb.cgi>.
- (136) Palmer, R. (1996): - **Faculty Perception Of Principals Effectiveness (Mississippi) . D.A.I. Vol. 56 No. (9) . P. 3400 A .**
- (137) Park, D. (1996) : - **Gender Role , Decision Style And Leadership Style Women . Management Review . Vol. 11 No. (8) . Pp . 13 - 17 .**



- (138) Patrick, W. (1998): - **Managing Schools** . Philadelphia : Buckingham Open University Press . P. 111 .
- (139) Paul, R. (1998): - **Learning To Lead In Higher Education** . London : Rutledge Press .
- (140) Peterson, G. (1994): - **Vocational Choice**, Encyclopedia Of Human Behaviour. Vol. 4 . Pp. 513 - 525 .
- (141) Phillips, S. ; Paziienza, N. & Ferrin, H. (1984): - **Decision - Making Style And Problem Solving Appraisal** . Journal Of Counseling Psychology . Vol. 31 No. (4) . Pp. 497 - 502 .
- (142) Phillip, C. (1996): - **Career Indecision And Self - Efficacy Among Adolescents** . Youth Studies . Vol. 15 No., 1 .
- (143) Pickering, M. (1992): - **Self-Evident Truths For Department Governance Commentary** . Psychological Bulletin . No. (8) . Pp. 56 - 63 .
- (144) Pressley, M. ; Borkowski, J. And Schneider, W. (1987): - **Cognitive Strategies: Good Strategy Users Coordinate Net A Knowledge In R.**, Vasta & J., Whitehurst (ed.) Annals Of Child Development . Vol. 5. Pp . 89 - 129 . Greenwich : JAI Press .
- (145) Rajaram, V. (1995): - **Personality Correlates Of Decision-Making Styles**, Journal Of Psychological Researches . Vol. 39 No. (3) . Pp. 47 - 52 .
- (146) Rayan, D. (1972): - **The Internal Organization Of A Academic Departments** . Journal Of Higher Education . Vol. 63 No. (6) . Pp . 464 - 482 .
- (147) Retzlaff, P. (1997): - **The Perceptions Of Leadership In Shared Decision - Making Schools** . D.A.I. Vol. 58 No. (8) . P. 2945 A .
- (148) Richards, C. ; Barbara, G. & Smith, G. (1997): - **Academic Advancement In Composition Studies : Scholarship, Publication And Promotion** . New Jersey : Lawrence Erlbaum Association Publishers .
- (149) Richards, P. (2000): - **Shared Decision-Making: Principals Facilitative Leadership And Teacher Sense Of Self - Efficacy**. D.A.I. Vol. 61 No. (6) . P. 204 A .
- (150) Riggs, M. & Knight, A. (1994): - **The Impact Of Perceived Group Success Failure On Motivational Beliefs And Attitudes: A Causal Model**. Journal Of Applied Psychology . Vol. 79 No.(5) . Pp. 755 - 760 .
- (151) Robert, F. (1985): - **Social Psychology: Theories, Research And Applications** . New York : McGraw-Hill . Book Company .



- (152) Robert, H. (1998): - **Introduction To Decision - Making** .
Available On Site: http://www.iss.stthomas.edu/study_guides.htm/
- (153) Roger, M. & Margeret, C. (1993): - **A Cognitive Style Perspective On Ethical Questions** . *Journal Of Business-Ethics* . Vol. 12 No. (8) . Pp. 629 - 643 .
- (154) Ryckman, R. (1982): - **Development And Validation Physical Self - Efficacy** . *Journal Of Personality And Social Psychology*. Vol. 42 No. (5) . Pp. 841 - 900 .
- (155) Santin, Y. (1999): - **A study Of The Relationship Between Leadership Style And Selected Demographic Characteristics Of Principals And Their Predisposition Use Creative In Subordination In Decision - Making** . *D.A.I.* Vol. 60 No. (6) . P. 1859 A .
- (156) Schunk, D . (1983): - **Reward Contingencies And Development Of Children's Skills And Self - Efficacy** . *Journal Of Education Psychology* . Vol. 75 No. (4) . Pp . 510 - 853 .
- (157) Schwenk, C. (1988): - **The Essence Of Strategic Decision - Making** . New York : **Lexington Books** .
- (158) Scott, G. & Fischer, R. (1995): - **Career Decision-Making And Career Search Activities: Relative Effects Of Career Search Self - Efficacy Human Agency** . *Journal Of Counseling Psychology* Vol. 42 No. (14) . Pp . 448 - 455 .
- (159) Seagren, A . ; Greswell, J. & Wheeher, D. (1993): - **The Department Chairs: New Roles, Responsibilities And Challenges**. Washington, D.C: The George Washington University School Of Education And Human Development .
- (160) Sherer, M. (1982): - **The Self - Efficacy Scale: Construction And Validation** . *Psychological Reports* . Vol. 51 . Pp . 663 -671 .
- (161) Short, P. & Johnston, P. (1994): - **Exploring The Links Among Teacher Empowerment, Leader-power And Conflict** . *Journal Of Education* . Vol. 114 No. (4) . Pp. 581 - 583 .
- (162) Slovic, P. (1990): - **Choice**. In D., Osherson, & E., Smith, (eds.) *An Invitation To Cognitive Science* . *Thinking* Vol. 3 . London : The MT Press .



- (163) Somers, L. (1990): - ***A study Of Moderating Effects Of Self - Efficacy And Self - Esteem On The Relationship Between Decision-Making Style And Career Choice Characteristics*** . D.A.I. Vol. 51 No. (1) . P. 2210 A .
- (164) Song, K. (1991): - ***Relationship Between Dean's Perceived Leadership Behaviours, And Job Satisfaction And Productivity Of Faculty Members In Schools Or Colleges Of Education*** . D.A.I. Vol. 52 No. (3) . P. 772 A .
- (165) Stephen, B. (1998): - ***Field Dependence And Field Independence*** . Available On Site: <http://www.keele.ac.uk/depts/cs/Stephen-Bostock/sjbhome.html> .
- (166) Stephen, H. (1988): - ***Risk-Choice Behaviour: Life-Span Analysis*** . Aging And Human Development. Vol. 27 No. (1) . Pp. 25 - 33 .
- (167) steve, M. ; Paul, D. ; Sheri, B. & Jessica, P. (2001): - ***The Impact Of Self Efficacy On Stressor- Strain Relations:- Coping Style As An Explanatory Mechanism*** . Journal Of Applied Psychology. Vol. 86 No. (3). Pp. 401- 409 .
- (168) Steven, P. ; Shanker, G. & Goutam , C. (2001): - ***Self - Efficacy As A Moderator Of Information - Seeking Effectiveness*** . Journal Of Applied Psychology. Vol. 80 No.(5) . Pp . 1034 - 1051 .
- (169) Streufert, S. (1986): - ***Individual Differences In Risk Taking*** . Journal Of Applied Psychological . Vol. 16 . Pp. 482 - 497 .
- (170) Sturner, W. (1987): - ***Risk-Change: Endings And Beginnings*** . New York : Bearly Limited Press .
- (171) Sturner, W. (1990): - ***Calculated Risk-Strategies For Managing Change***. New York : Bearly Limited Press .
- (172) Suresh, V. & Rajendran, K. (1995): - ***Relationship Between Locus Of Control And Risk Taking With Decision - Making*** . Psychological Studies . Vol. 40 No. (1) . Pp. 33 - 36 .
- (173) Susan ,C. (1996): - ***Personality: Description, Dynamics And Development*** . New York : W. H . Freeman And Company Press .
- (174) Susan, S. (2003): - ***Field Independence*** . Available On Site: <http://www.usd.edu/~ssanto/field.html> .
- (175) Sweeney, N. (1981): - ***The Art Of Managing Managers California*** . New York : Wesley Publishing Company .



- (176) Taggart, W. ; Robey, D. & Kroeck, K. (1985): - **Managerial Decision - Making Styles And Cerebral Dominance : An Empirical Study** . *Journal Of Management Studies* . Vol. 22 No. (2) . Pp. 175 - 192 .
- (177) Tanenbaum, R. & Shmidth, H. (1993): - **How To Choose A leadership Pattern** . *Harvard Business Review* . Vol. 52 No. (3) . Pp . 162 - 175 .
- (178) Taylor, K. & Popma, I. (1990): - **An Examination Of The Relationship Among Career Decision-Making , Self - Efficacy , Career Salience, Locus Of Control And Vocational Indecision** . *Journal Of Vocational Behaviour* . Vol. 37 No. (1) . Pp. 17 - 31 .
- (179) Terence, R. (1994): - **Predicting Self - Efficacy And Performance During Skill Acquisition** . *Journal Of Applied Psychology* . Vol. 79 No. (4) . Pp. 506 - 517 .
- (180) Tipton, R. & Worthington, E. (1984) : - **The Measurement Of Generalized Self - Efficacy : A Study Of Construct Validity** . *Journal Of Personality Assessment* . Vol. 48 . Pp. 545 - 548 .
- (181) Tsai , R (1991) : - **An Investigation On The Impact Of Task Characteristics And Cognitive Style On Cognitive Process In A Decision - Making Environment** . *D.A.I.* Vol. 52 No. (4) . P . 1417 A .
- (182) Vasil, L. (1992): - **Self - Efficacy Expectations And Causal Attributions For Achievement Among Male And Female University Faculty** . *D.A.I.* Vol. 52 No. (10) . P. 3567 A .
- (183) Verma , B. & Sheikh , G. (1996): - **Cognitive Style , Personality And Psychogenic Needs** . *Journal Of Psychological Researches* . Vol. 40 No. (1) (2) . Pp. 62 - 68 .
- (184) Wall, R. & James, S. (1998): - **School Based Decision Making And The Empowerment Of Secondary School Teachers** . *Journal Of School Leadership* . Vol. 8 No. (1) . Pp. 49 - 64 .
- (185) Wapner, S. (1986): - **Introductory Remarks** . In M., Bertini (ed.) **Field dependence In Psychological Theory And Application** . New Jersey : Earl Baum Publishers. Hill Saddle .
- (186) Wei-Cheng Mau , S. (1999): - **Cultural Differences In Career Decision-Making Style And Self-Efficacy** . *Journal Of Vocational Behaviour* . Vol. 57 No. (3) . Pp . 365 - 378 .



- (187) Whiston, S. (1996): - ***The Relationship Among Family Interaction Patterns And Career Indecision And Career Decision- Making Self - Efficacy*** . *Journal Of Career Development* . Vol. 23 No. (2) . Pp. 137- 149 .
- (188) William, G. (1988): - ***Organizational Culture In Higher Education: Defining The Essential*** . *Journal Of Higher Education* . Vol. 59 No. (8) .
- (189) William, G. (1999): - ***Leadership In Times Of Change : A Handbook For Communication And Media Administrations*** . New Jersey : Lawrence Erlbaum Association Publishers .
- (190) Witkin, H . (1977): - ***Role Of Field Dependent And Field Independent Cognitive Styles In Academic Evaluation A Longitudinal Study*** . *Journal Of Educational Psychology* . Vol. 69 No. (3) . Pp. 197 - 211 .
- (191) Witkin, H. & Goodenough, D. (1981): - ***Cognitive Styles: Essence And Origins*** . New York : International Universities Press. Inc .
- (192) Yazzie, T. (1993): - ***Leadership Behaviour And Culture Orientation Of NAVAJO School Administrators*** . *D.A.I.* Vol. 44 No. (5) . P. 1633 A .
- (193) Young, M. (1990): - ***Transformational Leadership Behaviours Of Female And Male Academic Deans*** . *D.A.I.* Vol. 52 , No. (3) . P. 821 A .
- (194) Yousef, D. (1998): - ***Predictors Of Decision - Making Style In A Non Western Country*** . *Leadership And Organizational Development Journal* . Vol. 19 No. (7) . Pp. 366 - 373 .
- (195) Zimmerman, B. (1989): - ***Models Of Self Regulated Learning And Academic Achievement*** . In B. , Zimmerman & D. , Schunk (eds.) *Self Regulated Learning And Academic Achievement: Theory, Research And Practice* . New York : Springer Press .



ملاحق الدراسة

- (١) مقياس سلوك اتخاذ القرار (س . ت . ق) في صورته النهائية .
- (٢) مقياس الفعالية الذاتية (ف . ذ) في صورته النهائية .
- (٣) اختبار الأشكال المنضمنة (الصورة الجمعية) .
- (٤) اختبار تفضيل المخاطرة (ت . م) .
- (٥) اختبار القدرة علي القيادة التربوية (ق . ت) .
- (٦) تصريح لتسهيل مهمة الباحثة في التطبيق .



ملحق رقم (١)

مقياس سلوك اتخاذ القرار

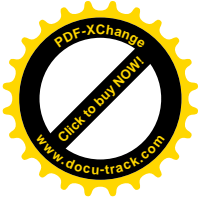
في صورته النهائية (س . ت . ق)

إعداد الباحثة

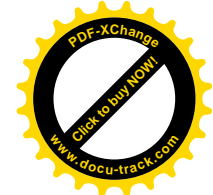
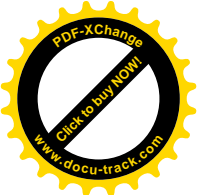
مقياس س . ت . ق

م	العبارة	نعم	أحياناً	لا
١	أحكم على بدائل حل المشكلة موضوع القرار بمعايير (محكات) موضوعية حتى يكون القرار فعالاً			
٢	أقوم بجمع المعلومات بنفسى حول المشكلة التي اتخذ فيها قراراً .			
٣	أفضل أن يشاركني الآخرون في مناقشة صيغة القرار المقترح .			
٤	أعتقد أن الوقت متاح لجمع معلومات حول قرار ما ، مضبوطة للوقت .			
٥	أتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس .			
٦	أقوم بتحليل كافة البدائل المتاحة أمامي لحل المشكلة حتى أستطيع اتخاذ القرار المناسب .			
٧	أظل منفتحاً علي أي معلومات يمكنها أن تزيد من فهمي للمشكلة .			
٨	أستشير زملائي في العمل قبل اتخاذ قراراتي .			
٩	اتخذ قراراتي في الوقت المناسب .			
١٠	كي أتخلص من التوترات المصاحبة لعملية اتخاذ القرار، اتخذ أول بديل من شأنه أن يحل المشكلة .			
١١	أري أن القرار الذي اتخذته هو حسيبة أفكارى وهو بالتأكيد أفضل من أفكار المجموع .			
١٢	يشاركنى في اتخاذ قراراتي معظم الأفراد الذين يتأثرون بها .			
١٣	يمكننى تأجيل اتخاذ القرار لأطول فترة ممكنة حتى أصدر قراراً سليماً .			
١٤	أفطن تلقائياً إلي حل المشكلة موضوع القرار .			
١٥	عند اتخاذى للقرار ، أبحث عما أحتاج إليه في العمل وليس ما أريده شخصياً .			
١٦	أخذ قرارى بعد جمع معظم المعلومات المطلوبة حول المشكلة .			
١٧	أعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرار أمر ضرورى في نجاح العمل الذى أديره .			
١٨	أعتقد أن الفشل في اتخاذ قرار فوري معناه القرار بعدم اتخاذ القرار .			
١٩	لدى القدرة علي تعديل قراراتي استجابة منى لعوامل موضوعية طرأت عليه .			
٢٠	أتمتع بالقدرة علي اتخاذ القرار حتى تحت ضغط تعدد البدائل المتاحة لحل المشكلة .			
٢١	أستمع لأراء الآخرين و معلوماتهم قبل أن اتخذ القرار المناسب .			
٢٢	أخذ قراراتي بعيداً عن مشاركة الآخرين .			
٢٣	لدى مهارة اتخاذ القرار في الوقت الملائم .			
٢٤	تنتابنى نوبات من الغضب الشديد عندما يخالفنى الآخرون في قراراتي .			
٢٥	لا أستطيع الإلمام بكافة بدائل الحلول الممكنة للمشكلة .			
٢٦	عند عرض الموضوع الذى اتخذت قراراً بشأنه في ضوء توافر معلومات جديدة عنه ، فإننى أميل إلي اتخاذ نفس القرار مهما كانت النتائج .			

م	العبارة	نعم	أحياناً	لا
٢٧	يشاركني في اتخاذ قراراتي زملائي في العمل وذلك لتدعيم قراراتي .			
٢٨	لدي القدرة علي اتخاذ قرار فعال تحت ضغط الوقت .			
٢٩	أتردد عند اتخاذ قراراتي .			
٣٠	أعجز عن القيام بعملية تحليل مُتلى للبدائل المتاحة لحل المشكلة .			
٣١	أقوم بتحليل كافة المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار .			
٣٢	أستشير الأفراد الذين يحظون بثقتي لمساعدتي في اتخاذ القرار .			
٣٣	أتمتع بقدر كبير من سرعة البديهة عند اتخاذ قرارات مهمة .			
٣٤	أستمر في البحث والتقييم لكافة الحلول الممكنة للمشكلة حتى اتخذ القرار المناسب .			
٣٥	عادةً ما اتخذ قراراً دون تقدير لما يترتب عليه من مخاطر نتيجة لنقص المعلومات المتوافرة حوله .			
٣٦	أخذ قراراتي بطريقة جماعية وليس بطريقة فردية .			
٣٧	يتوافر لدي الوقت الكافي لحل المشكلة موضوع القرار .			
٣٨	أستفيد من خبراتي السابقة للوصول إلي حل مشكلة معينة تتطلب إصدار قرار .			
٣٩	عند اتخاذي للقرار ، أعمل علي عقد مقارنة بين البدائل الممكنة لحل المشكلة وتقييم نتائجها المحتملة .			
٤٠	أغلق جميع منافذ المعلومات المتاحة والمهمة - في المنظمة التي أعمل فيها - التي تُساعدني علي اتخاذ قرار فعّال .			
٤١	قراراتي صائبة في معظم الأوقات وذلك لاعتماد علي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .			
٤٢	أعتقد أنه ليس هناك وقت مناسب لاتخاذ القرار .			
٤٣	أنقل جميع قراراتي للعاملين معي بوضوح .			
٤٤	أعتقد أن الأخذ بمشورة الآخرين يؤدي إلي جمع معلومات كثيرة و مفيدة حول المشكلة .			
٤٥	روح الفريق هي أساس اتخاذ قراراتي .			
٤٦	أحدد لنفسي وقتاً معيناً لاتخاذ القرار فيه .			
٤٧	يصعب عليّ التخلي عن أفكارتي عند اتخاذ قرارات مهمة .			
٤٨	لدي القدرة علي طرح بدائل جديدة لحل المشكلة التي تعترضني في العمل .			
٤٩	أضع في اعتباري الفعل ورد الفعل الذي ينتج عن قراراتي .			
٥٠	أتبع مبدأ تفويض السلطات في اتخاذ القرارات لضمان نجاح سير العمل .			
٥١	أعتقد أن تحديد المشكلة التي تعترضني ومعرفة حدودها في الوقت المناسب يتيح لي الفرصة لدراستها واتخاذ قرار فعال بشأنها .			
٥٢	أخذ قراراتي بثقة .			
٥٣	لا أغير قراراً اتخذته حتى لو توفرت لدي معلومات جديدة عنه .			
٥٤	أعتقد أن من واجبي كرئيس أن أتمسك بوجهة نظري لأن مشاركة الآخرين يفتح مجالاً للخلاف .			



م	العبارة	نعم	أحياناً	لا
٥٥	أعمل بمبدأ في التأيي السلامة و في العجلة الندامة عند اتخاذ القرار .			
٥٦	أميل إلى تبني الحلول التي يتبعها الرؤساء في منظمتي بالنسبة للمشكلات المشابهة لمشكلاتي .			
٥٧	أعمل علي أخذ رأي أي شخص إذا رأيت أنه سيفيدني في اتخاذي للقرار .			
٥٨	أعتقد أن قوة القرار تأتي من التكبير في أخذه .			
٥٩	عندما تُصادفني مشكلة ما في نطاق عملي ، فإنني أعتد علي تجربة حل معين ثم تعديله بناء علي الأخطاء التي يكشف عنها .			
٦٠	أتبع أسلوب التفكير الموضوعي والمنطقي عند اتخاذ قراراتي .			
٦١	أخذ قراراتي بنفسني دون الاعتماد علي الآخرين .			



ملحق رقم (٢)

مقياس الفعالية الذاتية

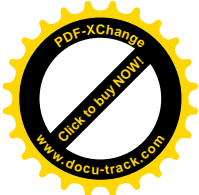
في صورتها النهائية (ف . ذ)

إعداد الباحثة

مقياس ف . ذ

م	العبارة	نعم	أحياناً	لا
١	أستطيع حل أي مشكلة تواجهني بنجاح .			
٢	أتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس .			
٣	من السهل عليّ أن أقنع الآخرين بآرائي وأفكاري .			
٤	أميل إلي الأعمال التي تتطلب قدراً من المجازفة .			
٥	لديّ القدرة علي التعامل مع المواقف الصعبة بمرونة .			
٦	أتجنب المهام الصعبة .			
٧	لديّ قدر كبير من الدافعية للإنجاز .			
٨	أتمتع بقدر كبير من المثابرة في الأعمال التي أكلف بها .			
٩	أستطيع أن أقرر للآخرين ما يفعلونه .			
١٠	لديّ قدرة علي التحمل ومواجهة الأزمات بهدوء .			
١١	أشعر بالإحباط عندما أفضل في أي عمل أقوم به .			
١٢	أتمسك بمبادئني في المواقف الصعبة .			
١٣	أعجز عن مواجهة مشكلاتي الحياتية .			
١٤	أتحمل المسؤولية في المهام التي تُطلب مني .			
١٥	لديّ القدرة علي استغلال الوقت في أعمال مفيدة .			
١٦	من الصعب عليّ أن أياس إذا صادفتني مواقف محبطة .			
١٧	أُصر علي تحقيق أهدافي مهما كلفني ذلك من جهد ووقت .			
١٨	أواجه المواقف الحرجة بشجاعة .			
١٩	أعتقد أن المهام الصعبة التي أكلف بها تثير التحدي لديّ .			
٢٠	لديّ القدرة علي القيام بأكثر من عمل في وقت واحد بنجاح .			
٢١	أُتفوق في الأعمال التي تحتاج لتركيز تفكيري .			
٢٢	أفقد حماسي للعمل بسهولة عندما تتأزم الأمور من حولي .			
٢٣	أستطيع مواجهة المشكلات المفاجئة بشكل جيد .			

م	العبارات	نعم	أحياناً	لا
٢٤	أميل إلي قيادة الآخرين .			
٢٥	أقبل التحدي في كثير من أمور حياتي .			
٢٦	لدي أفكار جديدة تساعدني في حل المشكلات التي تواجهني .			
٢٧	مررت بخبرات عديدة تساعدني علي مواجهة المواقف الصعبة .			
٢٨	أستطيع الاندماج في الأنشطة التي تتطلب التفاعل مع الآخرين .			
٢٩	أعتقد أنني موضع ثقة الآخرين .			
٣٠	أعمل علي رسم خطط ناجحة لمستقبلي .			
٣١	أعجز عن إتمام المهام التي أكلف بها .			
٣٢	أحقق النجاح في الأعمال التي أبذل فيها قصارى جهدي .			
٣٣	أنا من النوع الذي لا يبأس بسهولة .			
٣٤	لدي القدرة علي توقع النجاح في الأعمال التي أنجزها .			
٣٥	أتمتع بقدر كبير من المبادرة في معظم موافني .			
٣٦	أبذل جهداً أكثر من الآخرين في مواجهة المواقف الصعبة .			
٣٧	لدي القدرة علي تحديد الأنشطة التي يحتاجها سلوك معين قبل أدائه .			
٣٨	عزيمتي ليست قوية .			
٣٩	ثقتي بقدراتي تجعل بداخلي دافعاً للنجاح .			
٤٠	اختار الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي لإنجاز مهامي المختلفة .			
٤١	دافعتي للأداء أقل من الآخرين .			
٤٢	أثق في قدرتي علي الإنجاز حتى في غياب المكافآت .			



ملحق رقم (٣)

اختبار الأشكال المتضمنة

(الصورة الجمعية)

إعداد

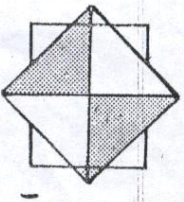
أنور محمد الشقاي

و

سليمان الخضري الشيخ

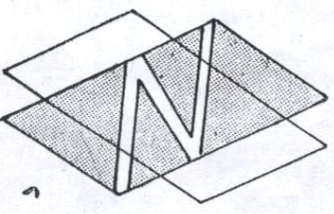
القسم الثاني

(الزئين : ه دقائق)



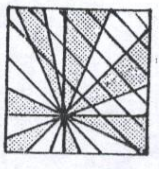
١

(١) وضع حدود الشكل البسيط (ز)



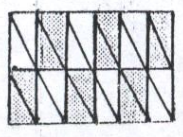
٢

(٢) وضع حدود الشكل البسيط (ا)



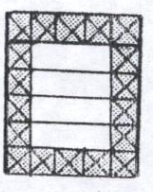
٣

(٣) وضع حدود الشكل البسيط (ز)



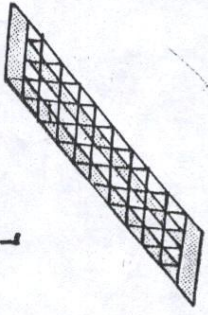
٤

(٤) وضع حدود الشكل البسيط (د)



٥

(٥) وضع حدود الشكل البسيط (ب)



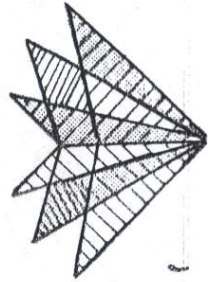
٦

(٦) وضع حدود الشكل البسيط (ج)

- ١٤ -

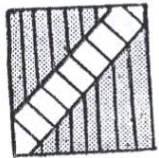
القسم الثالث

(الزمن : ٥ دقائق)



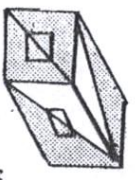
١

(١) وضح حدود الشكل البسيط (و)



٢

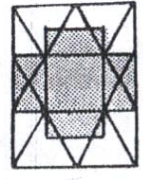
(٢) وضح حدود الشكل البسيط (ز)



٣

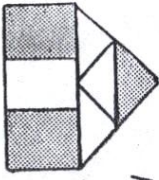
(٣) وضح حدود الشكل البسيط (ج)

- ١٧ -



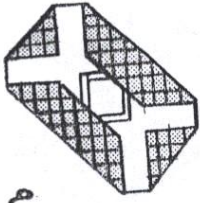
٧

(٧) وضح حدود الشكل البسيط (هـ)



٨

(٨) وضح حدود الشكل البسيط (د)



٩

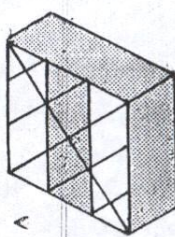
(٩) وضح حدود الشكل البسيط (ح)

... ولا تقلب الصفحة ... انتظر تعليمات اخرى

٤٦٩

٤٦٩

- ٢٣ -



(٧) وضع حدود الشكل البسيط (١)

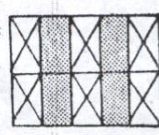


(٨) وضع حدود الشكل البسيط (ح)

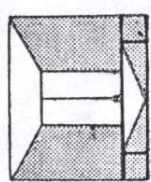


(٩) وضع حدود الشكل البسيط (١)

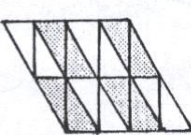
- ٢١ -



(٤) وضع حدود الشكل البسيط (د)



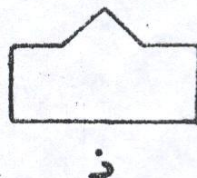
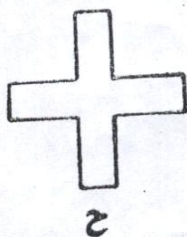
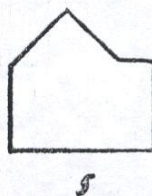
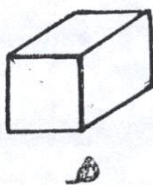
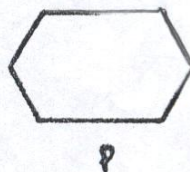
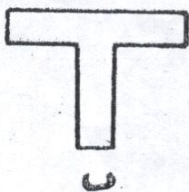
(٥) وضع حدود الشكل البسيط (ب)



(٦) وضع حدود الشكل البسيط (هـ)

٤٧٠

الأشكال البسيطة



١٨٣



ملحق رقم (٤)

اختبار تفصيل المخاطرة (ت . م)

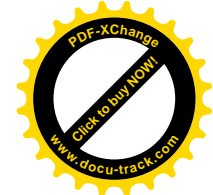
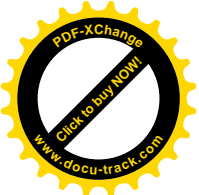
إعداد

فاطمة محمد حسين

اختبارات . م

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أعتقد أنه من الأفضل للمرء ألا يتردد في القيام بمخاطرات محسوبة في بعض المواقف .					
٢	أستطيع أن أستجمع قوتي لكي أتمكن من التصرف في أي أزمة طارئة مهما كانت مباشرة بدون تفكير مسبق .					
٣	لا أحب أن أخطط لحل المشكلات لأنني قادر علي اتخاذ القرار لحلها في حينها .					
٤	أشعر في كثير من المواقف بالاضطراب والعجز عن اتخاذ قرار حاسم .					
٥	عندما تُواجهني بعض المشكلات الجديدة في حياتي أواجهها كما لو كانت مُعتادة بالنسبة لي .					
٦	أفضل تحمّل مسؤولية القيام بأي عمل أقوم به كاملة دون تدخل من أي شخص .					
٧	من الأفضل للمرء أن يكون جريئاً ومُغامراً في مواجهة مواقف الحياة .					
٨	أفضل الحصول علي مكافأة كبيرة آجلاً بدلاً من الحصول علي مكافأة صغيرة عاجلاً					
٩	ليس من طبيعتي أن أكون مُجازفاً أو جريئاً في التعامل مع مواقف الحياة أو مع الآخرين .					
١٠	أفضل الدخول في المشروعات كبيرة الربح حتى وإن لم تكن مضمونة تماماً .					
١١	أقبل علي الأعمال الصعبة حتى لو تساوت احتمالات الفشل مع احتمالات النجاح بها					
١٢	أتجنب المواقف التي تنطوي علي فرص مُعينة للفشل .					
١٣	أعتمد علي نفسي في نتائج ما أتخذه من قرارات .					
١٤	أفضّل العمل السهل الذي تكون فرص النجاح به كبيرة عن العمل الصعب الذي تكون فرصه قليلة .					
١٥	أتردد أحياناً عند القيام ببعض الأعمال الصعبة .					
١٦	شراء الأسهم في شركات كُبرى أفضل من ادخار النقود في أحد البنوك .					
١٧	أستمتع بمشاهدة رياضة الصعود إلي قمم الجبال وأتمني لو أُتيحت لي الفرصة لممارستها .					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١٨	تُشدني الاكتشافات الجديدة في العالم مثل زيارة الكواكب الأخرى و القنابل النووية					
١٩	من الأفضل اتخاذ قرارات جماعية حتى تُقلل من احتمال المخاطرة .					
٢٠	من السهل عليّ أن أتخذ قراراً في الموقف الذي لا تتوافر فيه المعلومات الكافية .					
٢١	أتمني أن أعمل طياراً أو مُقاتلاً عن أن أعمل محامياً يُدافع عن المظلومين .					
٢٢	أجد في نفسي قدراً من الجرأة يكفي لحل مشكلاتي .					
٢٣	أستطيع أن أواجه أي موقف طارئ بشجاعة كافية .					
٢٤	أفضل تجنّب الأحداث المثيرة و المتعبّة .					
٢٥	معظم هواياتي والأشياء التي أستمتع بها تتضمن عنصر المخاطرة .					
٢٦	أوافق علي شغل أي وظيفة أحصل منها علي أعلى دخل .					
٢٧	ليس هناك مُستحيل ولا عقبات يستحيل عليّ تخطيها والتغلب عليها .					
٢٨	أخاطر رغم أن شواهد الموقف لا تُوحى بالنجاح .					
٢٩	أفضل أن أعمل في وظيفة ذات دخل أكبر حتى لو كان موقع العمل في الصحراء					
٣٠	أُحب العمل الذي يُتيح لي فرصة التغيير والتنوع والسفر حتى لو تضمن شيئاً من الخطر .					
٣١	أُحب المغامرة في الأعمال الصعبة بغض النظر عن النتائج .					
٣٢	أُحب العمل الذي يُواجهني باستمرار بمشكلات جديدة تحدي تفكيري .					
٣٣	في المواقف التي تُهددني بالخطر فإنني أُتبر المشكلة ولا أسكت عليها .					
٣٤	أفضل العمل الذي يحتاج إلي إصدار الكثير من القرارات في المعاملة مع الناس .					
٣٥	تُشدُّ انتباهي الجرائد والصحف اليومية التي تُراعي مخاطر الحياة اليومية وحوادثها					
٣٦	في المناقشات الحامية أفضل أن أقوم بدور المستمع الحذر .					
٣٧	أُحب العمل المألوف الذي أستطيع أن أصبح خبيراً فيه .					
٣٨	أفضل العمل الذي يتميز بمرتب مُتواضع ومضمون وأمين .					
٣٩	أفضل المواقف التي أتوقع أن أقوم فيها بعمل تقليدي معروف .					



ملحق رقم (٥)

اخبار القدسة علي القيادة التربوية

(ق . ت)

إعداد

محمد منير منسي

اختبار ق . ت جزاكم الله عني خير الجزاء

أرجو من سيادتكم قراءة كل سؤال ثم قراءة الإجابات المختلفة الأربع الموجودة تحت كل سؤال ثم تختار منها أحسن إجابة واحدة تراها مناسبة من وجهة نظرك وتضع حول رقمها دائرة .

١) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في الأخذ برأي الآخرين ، فأى العبارات الآتية تمثل رأيك :

- أ. لا يهتمني رأي الآخرين طالما أن العمل يسير بانتظام . ب. أهتم برأي المختصين وأخذه دائماً في الاعتبار .
ج. أفضل رأي فئة محدودة تحظى بثقتي فيها . د. كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

٢) حدث خطأ بسبب إهمال أو تقصير أحد رؤسائك ، فهل :

أ. تكون معاملتك له عادلة و حازمة ؟ ب. تحتفظ بهدوئك و لا تُبدي اهتماماً ؟

ج. تُهدئ الموضوع حرصاً علي الوئام ؟ د. تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟

٣) قدم لك مرسوم لا ترضي عنه طلباً للحصول علي ميزة أو مصلحة مشروعة في سلطتك ، فهل :

أ. ترفض طلبه ؟ ب. تُسوف في طلبه ؟

ج. تُجيبه لطلبه ؟ د. تتبع أسلوباً آخر ؟

٤) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في تقديرهم للأمور التربوية ، فأى العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك :

أ. نتائج الامتحانات هي المقياس الحقيقي للإدارة الجيدة . ب. النشاط الطلابي مطلوب ، ولكنه مضيعة للوقت .

ج. الأفكار التربوية الجديدة لا يمكن تطبيقها . د. كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

٥) يختلف رأي رؤساء مجالس الأقسام بالنسبة لتدريب أعضاء هيئة التدريس ، فأى العبارات الآتية تمثل وجهة

نظرك :

أ. تدريب أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل مضيعة للوقت . ب. برامج التدريب عموماً ضررها أكثر من نفعها .

ج. قيام أعضاء هيئة التدريس بعملهم خيرٌ من أي تدريب لهم . د. كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

٦) انتقد أحد رؤسائك في القسم الذي تتأسسه الطريقة التي عالجت بها إحدى مشكلات العمل ، فماذا يكون

تصرفك ؟

أ. تحاول أن تكسب وده و ترضيه . ب. تحاول أن تستفيد من نقده .

ج. تتحكم في أعصابك وتجاهله . د. ترد علي نقده بالمثل .

٧) قال لك أحد رؤسك في القسم الذي تتراسه كلاماً يُعيب زميلاً آخر لكنه لا يتصل بالعمل ، فهل :

- أ . تعتبر كلامه وشاية مُغرِضة و تُوبخه ؟
ب . تأخذ كلامه بجد وتحقق في الأمر ؟
ج . تأخذ موقفاً مُعادياً من المشكو منه ؟
د . تُفهمه أن هذا الكلام لا يُعنيك في شيء ؟

٨) تخطاك أحد رؤسك في القسم الذي تتراسه وذهب إلي رئيسك المباشر ليناقد معك إحدى مشكلات العمل بدلاً من مناقشتها معك ، فماذا يكون تصرفك ؟

- أ . تناقش الوضع مع رئيسك .
ب . تستدعي عضو هيئة التدريس وتؤنبه .
ج . تُشهر بعضو هيئة التدريس أمام الجميع .
د . تتبع أسلوباً آخر .

٩) قدّم إليك أحد رؤسك التماساً مُوقع عليه من الجميع يطلبون فيه منك العُدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما ، فماذا يكون تصرفك

- أ . تعددهم بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة .
ب . تتمشى مع الالتماس باعتباره رأي المجموعة .
ج . تعمل علي التخلص من زعامة المجموعة .
د . تتبع أسلوباً آخر .

١٠) سمعت أن أحد رؤسك بالقسم الذي تتراسه يقوم بأعمال غير لائقة خارج العمل ، ولكنها لا تنعكس علي ما يقوم به من عمل ، فهل :

- أ . تُطالب بفصله علي الفور أو بنقله إلي مكان آخر ؟
ب . توضح له أن ذلك قد يؤثر علي عمله مستقبلاً ؟
ج . تعامله بطريقة يتضح منها عدم موافقتك علي سلوكه ؟
د . تتبع أسلوباً آخر ؟

١١) تفكر بوصفك رئيس مجلس قسم في إصدار مجلة علمية ، وقدمت لك الاقتراحات التالية ، فأيهما تختار :

- أ . أن تقتصر موضوعات المجلة علي ما يتصل بالدراسة .
ب . أن تتسع موضوعات المجلة لأكثر من ذلك .
ج . أن يقوم أعضاء القسم باقتراح الموضوعات علي الطلاب .
د . أن تترك حرية الاختيار لهيئة تحرير المجلة .

١٢) أردت بوصفك رئيس مجلس قسم أن تضع نظاماً جديداً في توزيع الجداول الدراسية لأعضاء هيئة التدريس ، فكيف تتصرف كرئيس للقسم إذا حدث ذلك ؟

- أ . تقوم بنفسك بتوزيع الجداول الدراسية .
ب . تُشرك أعضاء القسم معك في وضع الجداول الدراسية .
ج . تترك حرية الاختيار لأعضاء هيئة التدريس .
د . تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر .

١٣) تواجه كرئيس مجلس قسم عادةً مشكلة عدم التزام أعضاء هيئة التدريس بمواعيد حضور المحاضرات فكيف تتصرف كرئيس للقسم إذا حدث ذلك :

أ. تمنعهم من حضور المحاضرة طالما انقضى موعدها المحدد . ب. تحاول أن تتعرف علي أسباب تأخرهم لمعالجتها.

ج. تقوم بتصعيد الأمر لرئيسك المباشر لاتخاذ اللازم ضدهم . د. تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر .

١٤) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في الأخذ بمبدأ تفويض السلطات ، فهل تؤمن بأن هذا المبدأ :

أ. يُساء استخدامه غالباً ؟

ب. مُربك لنظام العمل ؟

ج. يُنقص من سلطة رئيس مجلس القسم ؟

د. مطلوب لتدريب القيادات ؟

١٥) يختلف رؤساء مجالس الأقسام العلمية في تقديرهم للإدارة السليمة ، فأى العبارات الآتية تُمثل وجهة نظرك :

أ. الحزم في الإدارة يقتضي السرعة في اتخاذ القرار . ب. التأنى في اتخاذ القرار لا يُعتبر مضيعة للوقت .

ج. القرار السريع مرغوب فيه ما دام يحل المشكلة . د. كل العبارات السابقة تُمثل وجهات نظر صحيحة .

١٦) في أثناء المناقشة في أحد اجتماعات مجلس القسم امتد الخلاف بين عضوين بارزين تعارضت وجهة نظر كل منهما مع الآخر ، فهل :

أ. تحاول أن تختار رأي أحدهما ؟

ب. تطرح الرأيين للتصويت ؟

ج. ترفض الآخذ برأي من الرأيين ؟

د. تؤجل الحديث في الموضوع ؟

١٧) طُلب منك كرئيس لمجلس القسم تغيير مهام أعضاء هيئة التدريس في القسم خلال العام الدراسي ، فهل ترى :

أ. أن من الحكمة عدم تغييرهم في منتصف الطريق ؟

ب. الموافقة علي التغيير خضوعاً للسلطة ؟

ج. أن ترفض بإصرار هذا التغيير المفاجئ ؟

د. أن تتبع أسلوباً آخر ؟

١٨) حدثت مخالفة من عضو هيئة تدريس جديد ، وأخري من عضو هيئة تدريس قديم لم تسبق مخالفته ، فهل يكون موقفك كرئيس :

أ. مجازاة كل منهما بالتساوي والعدل ؟

ب. عدم اغتفار مخالفة عضو هيئة التدريس الجديد ؟

ج. إدخال ظروف عضو هيئة التدريس القديم في الاعتبار ؟

د. تتبع أسلوباً آخر ؟

١٩) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في التمسك برأيهم ، فأى العبارات الآتية تُعبر عن وجهة نظرك كمسؤول :

أ. أميل إلي أن أتمسك برأيي عادةً ؟

ب. أنتقد عادةً أي رأي مخالف لي ؟

ج. لا أراجع عن رأيي أبديته ؟

د. كل العبارات السابقة غير صحيحة ؟

٢٠) قمت بدعوة عميد الكلية لحضور أحد الاجتماعات ، ولكنه لم يحضر في الموعد المحدد ، فماذا يكون تصرفك

- أ - تُرجئ الاجتماع وتبلغ الأعضاء .
ب - تعقد الاجتماع رغم غيابه .
ج - تتصل به لتعاقبه .
د - تتبع أسلوباً آخر .

٢١) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في تقبلهم تغيير أساليب العمل ، فأى العبارات الآتية تُعبر عن وجهة نظرك :

- أ - التغيير غير مرغوب فيه لأنه مُربك للعمل .
ب - التغيير غير مطلوب ما دام العمل منتظماً .
ج - التغيير مرغوب فيه إذا كان في صالح العمل .
د - التغيير مرغوب فيه دائماً دون أي تحفظ .

٢٢) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في تقبلهم للنقد ، فأى العبارات الآتية تُعبر عن موقفك ؟

- أ - النقد غير مستحب لأنه مُعرض دائماً .
ب - النقد غير مستحب لأنه يقلل من هيبة رئيس مجلس القسم .
ج - النقد مستحب إذا جاء من سلطة عليا .
د - كل العبارات السابقة غير صحيحة .

٢٣) الإدارة الجيدة من وجهة نظرك هي الإدارة التي :

- أ - يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة .
ب - تري أن كل مشكلة فريدة في ذاتها .

- ج - تري أن المشكلات المتماثلة لها حلول واحدة .
د - تتبع أسلوباً آخر يختلف عن كل ما ذكر .

٢٤) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في ممارستهم لاتخاذ القرار ، فأى العبارات الآتية تُعبر عن موقفك ؟

- أ - أتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب .
ب - أُعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك .
ج - أميل لتغيير القرار تفادياً للمعارضة .
د - جميع العبارات السابقة خاطئة .

٢٥) تختلف أساليب رؤساء مجالس الأقسام في محاسبة المرؤوسين ، فأى العبارات الآتية تُعبر عن أسلوبك ؟

- أ - الحرص علي محاسبة المرؤوسين عند كل هفوة .
ب - التجاوز عن أخطاء المرؤوسين والعفو عنها .
ج - محاسبة المخطئ بعد تكرار إنذاره .
د - دراسة ظروف المخطئ قبل عقابه .

٢٦) يختلف رؤساء مجالس الأقسام في تقديرهم للقدرة علي توقع سلوك وتصرفات الآخرين ، فأى العبارات الآتية

تُعبر عن رأيك ؟

- أ - الإلمام بظروف الآخرين يساعد علي التنبؤ بسلوكهم .
ب - دراسة ظروف الآخرين ليست ضرورية في التنبؤ بسلوكهم .

- ج - يعتمد الحكم علي سلوك الآخرين علي التفسير الشخصي لرئيس مجلس القسم .
د - كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

٢٧) شعرت بأن أحد مرؤوسيك أصبح غير محبوب من زملائه ، فهل :

- أ - تطلب نقله إلي مكان آخر ؟
ب - تساعده علي كسب محبتهم مرة ثانية ؟
ج - تُشفق عليه وتحاول أن تحتضنه ؟
د - تُكلفه بأعمال يقوم بها منفرداً ؟

٢٨) تحدث عادةً خلافات في مجال العمل بين بعض الأفراد ، وعلي رئيس مجلس القسم أن يواجهها ويعمل علي علاجها ، فألي الأساليب الآتية تتبع ؟

- أ - تترك الخلاف للزمن وهو وحده كفيل بحله .
ب - تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لعلاجها .
ج - تطلب نقلك إلي مكان آخر لراحة نفسك .
د - تتبع أسلوباً آخر .

٢٩) يواجه رؤساء مجالس الأقسام أحياناً مرؤوسين متسلقين ، فماذا يكون تصرفك إذا حاول أحدهم أن يتقرب إليك متسلقاً ، فهل :

- أ - تتجاهله حتى لا تثير غضب زملائه عليك ؟
ب - تُشعره بأنك لا تعرف المحسوبة في عملك ؟
ج - تقربه منك حتى تكسب ولاءه ؟
د - توجهه إلي أعمال تُظهر كفاءته في العمل ؟

٣٠) عضو هيئة تدريسي مستجد لم يستطع أن يتكيف في عمله الجديد ، جاء بطلب منك نقله إلي مكان آخر ، فهل :

- أ - تنفذ طلبه مباشرة ؟
ب - تجعله يختار مكان العمل الذي يناسبه ؟
ج - تغيره بالبقاء في عمله ؟
د - ترفض طلبه وتُصر علي بقاءه ؟

٣١) قدّم إليك أحد أعضاء هيئة التدريس طلباً لنقله إلي مكان آخر ، فهل :

- أ - توافق علي طلبه إرضاء له ؟
ب - ترفض طلبه لأنك محتاج إليه في العمل ؟
ج - تدرس معه أسباب طلبه للنقل ؟
د - تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟

٣٢) حصلت علي رتبة علمية أعلي وهذه الرتبة كان يطمح فيها زميل آخر ، ولاحظت عليه الحسد والغيرة ، فهل :

- أ - تُهمّله من حساباتك لأن الحياة فرص ؟
ب - تتوجس منه خيفة خشية الإيقاع بك ؟
ج - تحاول أن تكسب وده لتتغلب علي مشاعره السلبية ؟
د - تسعى إلي نقله إلي مكان آخر ؟

٣٣) أحد مرؤوسيك في القسم الذي تتأسسه عصبي المزاج ، وفي أثناء مناقشة مع زميل له ثارت ثائرتة وحاول أن يعندي عليه ، فماذا يكون تصرفك نحوه ؟

- أ - تُكلمه علي الملامح محذراً من تكرار هذا التصرف ؟
ب - تُحدّثه علي انفراد ليقوم بالاعتذار لزميله ؟
ج - تُحوّله إلي أخصائي نفسي ليتولى علاجه ؟
د - تُحوّله إلي التحقيق الإداري لمعاقبته ؟

٣٤) لاحظت أن أحد أعضاء هيئة التدريس في القسم الذي تتأسسه خجول ويحجم عن الاشتراك في المناقشات ،
فماذا يكون تصرفك ؟

أ - تُشجعه وتدعوه للكلام في موضوعات يعرفها ؟
ب - تطلب منه أن يتعرف بنفسه علي أسباب خجله ؟
ج - تترك له حرية الاختيار في حضور الاجتماعات ؟
د - تُصر علي حضوره الاجتماعات والمشاركة فيها ؟
٣٥) لديك عضوان من أعضاء هيئة التدريس بينهما سوء تفاهم ، ولديك برنامج عمل يتطلب أن يقوم به الاثنان معاً ،
فماذا يكون تصرفك ؟

أ - تتجاهل الخلاف وسوء التفاهم بينهما ؟
ب - تخلق جواً من التفاهم والتعاون بينهما ؟
ج - تحول برنامج العمل إلي زميلين آخرين ؟
د - تُحذرهما من مغبة الخلاف علي العمل ؟
٣٦) أردت أن تُثني علي عضو من أعضاء هيئة التدريس لديك لقيامه بعمل غير عادي ، فأی الوسائل تختارها
لتمنحه أكبر قدر من التقدير ؟

أ - تُثني علي عمله في أحد الاجتماعات العامة ؟
ب - تضع إعلان التقدير علي لوحة النشرات ؟
ج - تستدعيه إلي مكتبك لتُثني عليه ؟
د - تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟
٣٧) تحدث أحياناً إشاعات في مجال العمل ، فهل ترى أنه من السهل عموماً تتبعها للرجوع إلي مصدرها :
أ - يمكن تتبع مصدر الإشاعة عن طريق وجود جهاز للمراقبة ؟
ب - تتبع مصدر الإشاعة يتعارض مع الحرية الشخصية ؟

ج - عدم تتبع مصدر الإشاعة وإهمالها يحول دون انتشارها ؟
د - لا أوافق علي كل ما ذكر ؟
٣٨) عميد إحدى الكليات يحضر إليه أحد الآباء لمعرفة أحوال ابنه الدراسية والسلوكية في الكلية ، فهل :
أ - يستمع إليه فقط ولا يناقشه في شأن ابنه .
ب - يستدعي رئيس القسم التابع له الطالب لمناقشة سلوك ابنه .
ج - يعتبر لقاءه مع أعضاء القسم مُربكاً للعمل .
د - تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر .

٣٩) وصل إلي القسم الذي تتولى رئاسته نشرة من الجامعة بشأن الدروس الخصوصية ، فهل :
أ - توزعها علي أعضاء هيئة التدريس للتوقيع عليها بالعلم .
ب - تأخذ علي أعضاء هيئة التدريس تعهداً بالالتزام بها .
ج - تجمع أعضاء هيئة التدريس لدراسة الإجراءات التنفيذية .
د - تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر .

٤٠) أفضل طريقة في نظرك لإخطار أولياء الأمور بنتائج أبنائهم في الفصول الدراسية هي :

- أ - أن تُرسل إليهم النتيجة مع أبنائهم بأنفسهم .
ب - أن ترسلها إليهم بالبريد للتوقيع عليها .
ج - أن تستدعي أولياء الأمور للإطلاع علي النتائج .
د - أن تعقد اجتماعاً بين أعضاء هيئة التدريس والآباء لمناقشتها .

٤١) تعود أحد أعضاء هيئة التدريس في القسم الذي تتأسسه علي إخراج الطلبة المشاغبين من محاضراته مطالباً بعقابهم ، فهل :

- أ - تعقد اجتماعاً يضم عضو هيئة التدريس و الطلبة لدراسة الأمر ب - تقوم بفصل هؤلاء الطلاب بعد استدعاء أولياء أمورهم .
ج - تحيل أمرهم للمسؤولين في الوزارة ليتولوا أمرهم ؟
د - تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟

٤٢) تقدم إليك طلاب إحدى الفرق بشكوى لعدم قدرتهم علي استيعاب المادة من أحد أعضاء هيئة التدريس ، فهل :

- أ - تقوم بمناقشة الأمر مع عضو هيئة التدريس علي انفراد ؟
ب - تقوم بزيارته في قاعة المحاضرات عدة مرات للتأكد من الأمر ؟
ج - تقوم بمناقشة الأمر مع عضو هيئة التدريس والطلاب ؟
د - تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟

٤٣) أي العبارات الآتية تُعبر عن وجهة نظرك بالنسبة للاجتماعات العامة :

- أ - لا أو من بأهمية اللقاءات مع المرؤوسين من حين لآخر ب - أري أن هذه اللقاءات تُشير العداء بين الإدارة والمرؤوسين
ج - لا حاجة لهذه اللقاءات طالما أن العمل يسير بانتظام .
د - كل العبارات السابقة غير صحيحة .

٤٤) أي العبارات الآتية تُعبر عن وجهة نظرك بالنسبة لعملية الاتصال :

- أ - النشرات المكتوبة أهم وسيلة للاتصال .
ب - عقد اللجان كوسيلة للاتصال يُعطل العمل .
ج - لا قيمة لجمع المعلومات إلا عند الحاجة .
د - كل العبارات السابقة غير صحيحة .

٤٥) أي العبارات الآتية تُعبر عن وجهة نظرك :

- أ - المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم .
ب - المتابعة و التقويم ضروريان للإدارة الجيدة .
ج - ينبغي أن يعرف بالقرار كل المتأثرين به .
د - كل العبارات السابقة صحيحة وأوافق عليها .



جامعة المنصورة
كلية الآداب
قسم علم النفس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس مجلس قسم
تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة / ولاء السيد عبد السلام شحاته
وهي مسجلة لدرجة الماجستير بقسم علم النفس ، وهي الآن بمرحلة التطبيق للدراسة
الميدانية علي عينه من رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعات المصرية .

مع العلم بأن كافة البيانات التي ستحصل عليها الباحثة من سيادتكم
سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وتكون موضع سرية تامة .

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،،

وجزاكم الله عنها كل الخير ،،،،

عميد الكلية
أ.د/ عبد الغنى عبد العاطى

رئيس مجلس القسم (المشرف)
أ.د / بدوية كمال أحمد

٢٠١٩/٤/٢٠

مع جزيل الشكر والتقدير
لعمركم
السيد الأستاذ الدكتور / رئيس مجلس قسم



جامعة المنصورة
كلية الآداب
قسم علم النفس

ملخص رسالة بعنوان
دراسة نفسية لمتخذي القرار
في بعض مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
مقدمة من الباحثة

ولاء السيد عبد السلام شحاته
للحصول علي درجة الماجستير في الآداب
تخصص " علم النفس "
إشراف

أ . د / بدرية كمال أحمد

أستاذ ورئيس قسم علم النفس
كلية الآداب جامعة المنصورة .
٢٠٠٥ م – ١٤٢٦ هـ

(١) ملخص الدراسة باللغة العربية

أولاً مقدمة الدراسة :-

يُعد مفهوم صنع القرار من المفاهيم التي ظهرت حديثاً ضمن أدبيات علم النفس ، ويُلاحظ أن الموضوعات ذات الصلة بهذا المفهوم مثل عمليتي الحكم وحل المشكلات قد تُدرست من خلال مداخل متعددة ، إلا أنه وبدلاً من أن تُسفر عن إمطة اللثام عن هذا المفهوم نجد إنها قد أدت إلى زيادة الغموض واللبس بين المشتغلين بعلم النفس .

هذا ، وتشير مراحل عملية صنع القرار إلى أنها عملية عقلية معقدة تلعب فيها عملية معالجة المعلومات دوراً بارزاً ، وبالتالي فإن العوامل العقلية هي أساس عملية صنع القرار ، كما أن الدراسة التجريبية لصنع القرار قد واكبت ظهور مجال علم النفس المعرفي الذي يهتم بمعالجة المعلومات ، التخزين ، الذاكرة ، الإدراك ، وكل هذه المجالات تؤثر في عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه .

هذا ، وقد يُعتبر الأسلوب المعرفي لمتخذ القرار هو الذي يهتم بالطريقة التي يتناول أو يعالج بها متخذ القرار مشكلاته ، وهذا يؤدي إلى أن تُعد الفروق الفردية بين متخذي القرار من أهم العوامل الشرطية الهامة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات .

هذا ، بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تُعد وظيفة أساسية تمارسها الإدارة بل هي أحد مكونات السلوك القيادي ، فهي قلب الإدارة النابض ، وهي من الوظائف الأساسية التي يمارسها القائد في كل وقت من الأوقات .

كما أن اتخاذ القرارات المعقدة يتأثر بالفعالية الذاتية لمتخذ القرار ، حيث إنها هي التي تسهم في تغيير السلوك ، وهي تحدد السلوك المتوقع الذي يقوم به الفرد في مواجهة المشكلات التي تواجهه ، وتحدد كمية الطاقة المبذولة للتغلب على المشكلات ، كما أنها تؤثر على قرار الفرد المُتعلق بأداء المهمة عندما يُدرك الفرد المهمة باعتبارها فرصة ويمتتع الفرد عن أداء المهمة عندما يُدركها على أنها بمثابة تهديد له .

هذا ، ومن الواضح أن حياة الإنسان ترتبط بالخطر ، فهو رفيقه منذ أن كان جنيناً في رحم أمه وحتى الممات ، فالحياة سلسلة من المخاطر ولكي يُقرر الشخص ما إذا كان سيعبر الطريق أم لا ، أم سيركب الطائرة أم لا ، أم سيتزوج أم لا كل هذه وغيرها من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات ، ولكن قد لا تكون نتائج تلك الاختيارات واضحة تماماً بالنسبة لمتخذ القرار ، ومن هنا تكون قراراته محفوفة بالمخاطر ، ولكن المخاطر التي تواجه الإنسان تُصقله لأنها تتضمن التحدي والمواجهة وبالتالي تُحوّله من إنسان تصنعه الأحداث إلى إنسان يُشكل الأحداث بما يتناسب مع إمكانياته .

كما أن عملية صنع القرار في الإدارة التربوية وبالأخص في الجامعة أمر يُهم كل رجال الإدارة فيها ، وقد زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تَعَدُّد و تَعَقُّد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً بحيث لم تُعد المنظمات التعليمية الآن تسعى إلي تحقيق هدف واحد فقط كما كان من قبل ، وإنما عليها أن تسعى إلي تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة و المتشابكة ، مما زاد من المشكلات التي تواجه قيادات هذه المنظمات وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات .

ثانياً مشكلة الدراسة : - حددت الباحثة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة علي التساؤلات التالية : -

- (١) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار و الأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٢) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٣) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٤) هل هناك علاقة بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين ؟ .
- (٥) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار؟ .
- (٦) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي ؟ .
- (٧) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية ؟ .
- (٨) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة للفعالية الذاتية ؟ .
- (٩) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية ، ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة ؟ .
- (١٠) هل هناك فرق بين رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار ؟ .

ثالثاً فروض الدراسة :- بعد الاطلاع علي الأطر النظرية والدراسات السابقة تمكنت الباحثة من صياغة الفروض التالية :

- (١) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٢) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٣) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٤) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال – الاعتماد علي المجال الادراكي لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٧) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٨) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة للفعالية الذاتية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٩) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (١٠) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار .

رابعاً عينة الدراسة الميدانية :-

تتكون عينة الدراسة الميدانية من (٩٠) رئيساً لمجلس القسم العلمي من الجنسين بواقع (٤٥) ذكر ، (٤٥) أنثى من مختلف الجامعات المصرية ومختلف الكليات والأقسام العلمية ومختلف التخصصات (العملية والنظرية) .

خامساً أدوات الدراسة :- استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية الأدوات التالية : -

- (١) مقياس سلوك اتخاذ القرار (إعداد الباحثة) .
- (٢) مقياس الفعالية الذاتية (إعداد الباحثة) .
- (٣) اختبار الأشكال المتضمنة الصورة الجمعية (إعداد أنور محمد الشرقاوي وسليمان الخضري الشيخ ، ١٩٨٩) .
- (٤) اختبار تفضيل المخاطرة (إعداد فاطمة محمد حسين ، ١٩٨٩) .
- (٥) اختبار القدرة علي القيادة التربوية (إعداد محمد منير مرسي ، ١٩٩٨) .

سادساً الأساليب الإحصائية :- استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية الآتية : -

- (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- (٢) اختبار (ت) T . Test لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات وحجم التأثير (d) .
- (٣) معامل الارتباط (بيرسون Person وسبيرمان - براون Spearman - Brown) .
- (٤) التحليل العاملي .

سابعاً نتائج الدراسة :- استخلصت الباحثة من الدراسة النتائج التالية : -

- (١) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٢) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة علي القيادة التربوية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٣) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٤) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار وسلوك اتخاذ المخاطرة لدي رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة من الجنسين .
- (٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة للأسلوب المعرفي الاستقلال - الاعتماد علي المجال الإدراكي لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .



- (٧) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة للقدرة علي القيادة التربوية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٨) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة للفعالية الذاتية لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (٩) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية ورئيسات مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بالنسبة لسلوك اتخاذ المخاطرة لصالح رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة .
- (١٠) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة لسلوك اتخاذ القرار .



*Mansoura University
Faculty Of Arts
Department Of Psychology*

*A Psychological Study For Decision - Makers In Some Councils
Of Academic Departments In The University .*

A Thesis Submitted For The Degree Of Masters In Psychology

*By
Walaa El Sayed Abd El Salam Shehata*

*Supervised By
Professor Dr. Badriya Kamal Ahmed*

Professor Of Psychology

Faculty Of Arts

Mansoura University

2005 M - 1426 H



SUMMARY

Introduction Of The Study :-

The concept of decision - making is considered as one of the concepts that has appeared within the literature of psychology , it has been noticed that themes related to this concept like (the process of judgment and problem solving) that has been studied by means of several approaches , did not clear the mist of this concept , but on contrary resulted in a more confusion among those who involve in psychology

The steps of decision - making refers to a complex mental process within which data processing plays a prominent role , consequently the mental factors are the basis of decision - making process . In addition , the experimental studies of decision - making accompanied with the field of cognitive psychology that deals with data processing , saving , memory , perception and all fields that affect decision - making process and decision - taking .

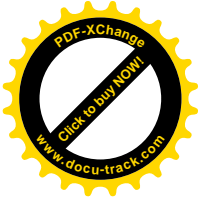
For the decision - maker cognitive style is the way that is used to solve his problems , the thing that leads to consider individual differences among decision - makers as the most important factors that affect the decision - making process .

Beside what has above mentioned , decision - making process as an essential job practiced by management is also dealing with leadership behavior , it is the core of management and the essential functions that the leader practices any time .

In addition , the complex decision - making process affects the self - efficacy of decision - maker, for it contributes in changing the behavior , it defines the expected behavior of a person as he facing problems , it defines the quantity of energy spent to solve problems , it also affects the decision a person takes when he fulfils the task as when he considers it as a chance and results doing it when he feels it threatens him .

It is clear that man's life is connected with dangers that accompany his life since he was an embryo in his mother's womb till his death , life is a series of risks , and if man wants to decide weather to cross a road or not , to travel by airplane or not , to get married or not , all these situations and others need decision - making for which results may not be so clear for decision - maker , from this point his decisions will be accompanied by risks , although these risks that man faces polishes his experience because they involve challenges and facing this challenges will turn the decision - maker from a man that is shaped by events into a one that can shape events according to his capabilities .

In the field of educational administration , decision - making in particularly in the university is a matter considered by all those managers in this field , and what enhance the importance of decisions in this field is what recent educational organization is witnessing of the razing numbers , complexity of goals and sometimes conflicts of these goals that make the educational organizations not only seeking to achieve one goal as before , but to achieve many complex and connected objectives , the thing that increase



problems that leaders of these organizations face and subsequently many decisions will be taken to solve these problems .

The Problem Of The Study :-

The researcher has defined the problem of the study to answer the following questions :-

- (1) Is there a relationship between the behavior of decision - making and the cognitive style (field dependence - independence) among heads of academic departments councils from two genders in the university ?
- (2) Is there a relationship between the behavior of decision - making and the ability of educational leadership among heads of academic departments councils from two genders in the university ?
- (3) Is there a relationship between the behavior of decision - making and the self - Efficacy among heads of academic departments councils from two genders in the university ?
- (4) Is there a relationship between the behavior of decision - making and the behavior of risk - taking among heads of academic departments councils from two genders in the university ?
- (5) Is there a differences between heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the behavior of decision - making ?
- (6) Is there a differences between heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the cognitive style (field dependence - independence) ?
- (7) Is there a differences between heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the ability of educational leadership ?
- (8) Is there a differences between heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the self - efficacy ?
- (9) Is there a differences between heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the behavior of risk - taking ?
- (10) Is there a differences between heads of academic departments councils(male and female) that's in the scientific and theoretical colleges concerning the behavior of decision - making ?

The Hypotheses Of The Study :-

The researcher has formulated the following hypotheses :-

- (1) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the cognitive style (field dependence - independence) among heads of academic departments councils from two genders in the university .
- (2) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the ability of educational leadership among heads of academic departments councils from two genders in the university .
- (3) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the self - efficacy among heads of academic departments councils from two genders in the university .
- (4) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the behavior of risk - taking among heads of academic departments councils from two genders in the university .



(5) *There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the behavior of decision - making in favor of those heads of academic departments councils(male) .*

(6) *There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the cognitive style (field dependence - independence) in favor of those heads of academic departments councils(male) .*

(7) *There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the ability of educational leadership in favor of those heads of academic departments councils(male) .*

(8) *There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the self - efficacy in favor of those heads of academic departments councils(male) .*

(9) *There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the behavior of risk - taking in favor of those heads of academic departments councils(male) .*

(10) *There are no statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male and female) that's in the scientific and theoretical colleges concerning the behavior of decision - making ?*

The Field Sample Of The Study :-

The field sample of this study consists of (90) heads of academic departments councils from two genders as (45) male and (45) female from different Egyptian universities , colleges and departments (scientific and literary) .

The Tools Of The Study :-

The researcher has used the following tolls in this study :-

(1) *Behavior of decision - making scale (prepared by the researcher) .*

(2) *Self - efficacy scale (prepared by the researcher*

(3) *Group embedded figure test (prepared by Anwar M . Al Sharqawi , 1989) .*

(4) *Risk - taking preference test (prepared by Fatma M . Hussein , 1989)*

(5) *The ability of educational leadership(prepared by M. Mounir Mursey , 1998) .*

The Statistical Methods :-

The researcher has used several of the statistical methods as follows :-

(1) *Means and standard Deviation .*

(2) *t . Test to count the differences significant between the averages and effect size (d value)*

(3) *Correlation factor (Person , Spearman - Brown) .*

(4) *Factor analysis .*



The Results Of The Study :-

- (1) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the cognitive style (field dependence - independence) among heads of academic departments councils from two genders in the university .*
- (2) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the ability of educational leadership among heads of academic departments councils from two genders in the university .*
- (3) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the self - efficacy among heads of academic departments councils from two genders in the university .*
- (4) There is a positive correlation of statistical significant between the behavior of decision - making and the behavior of risk - taking among heads of academic departments councils from two genders in the university .*
- (5) There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the behavior of decision - making in favor of those heads of academic departments councils(male) .*
- (6) There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the cognitive style (field dependence - independence) in favor of those heads of academic departments councils(male) .*
- (7) There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the ability of educational leadership in favor of those heads of academic departments councils(male) .*
- (8) There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the self - efficacy in favor of those heads of academic departments councils(male) .*
- (9) There are statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male) and heads of academic departments councils (female) concerning the behavior of risk - taking in favor of those heads of academic departments councils(male) .*
- (10) There are no statistical differences significant between the average grades of heads of academic departments councils(male and female) that's in the scientific and theoretical colleges concerning the behavior of decision - making .*