



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم التسلسلي: / 2024

رقم التسجيل: 202323044102836

رقم التسجيل: 202323044096158

**الخصائص السيكومترية لقياس اتخاذ القرار "أسماء أبو
المجد أحمد محمد" لدى مديري مرحلة التعليم المتوسط
دراسة ميدانية بمتوسّطات ولاية المسيلة**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في شعبة: علوم التربية

تخصّص: القياس النفسي والتّقويم التربوي

إعداد الطالبين:

- علي طيباوي

- وسيلة عيواز

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. حدة نش	أستاذ مساعد ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيساً
د. العمرية بن عمرة	أستاذ مساعد ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د. سميرة خيذر	أستاذ مساعد ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023م

فَسَمِعَ رَجُلًا مِّنْهُمْ يَقُولُ



ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التّحقّق من الخصائص السيّكومترية (الصّدق، الثّبات) لمقياس اتّخاذ القرار لدى مدرّاء مرحلة التّعليم المتوسّط بمتوسّطات ولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدّراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثّلت عينة الدراسة في (153) مديرًا ومديرةً ولتحقيق أغراض الدّراسة قام الطالبان بتطبيق مقياس "اتّخاذ القرار للباحثة "أسماء أبو المجد" على المدرّاء، وقد قاما بحساب الخصائص السيّكومترية له، ولمعالجة البيانات إحصائيًا تمّ الاعتماد على برنامج الرّزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (Spss) واستخدام الأساليب التّالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان براون، وألفا كرونباخ. حيث توصّلت الدّراسة إلى النّتائج التالية:

- ثبات المقياس وذلك عند حسابه بطريقتين أولاً: ألفا كرونباخ، والتي قدرت قيمته (0,92) وهي قيمة مرتفعة، ثانياً: طريقة التجزئة النّصفية، والتي قدرت قيمته بـ (0,91)، كما توصّلت الطالبان إلى صدق المقياس، وذلك بعد حسابه بطريقة: الاتّساق الدّاخلي من حيث حساب معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية والتي تراوحت بين (0,24-0,868) وبين البند والمحور حيث كانت معاملات الارتباط كلّها قويّة ودالة إحصائيًا عند (0,000) وبين المحور والدرجة الكلية حيث كانت كلّها قويّة ودالة عند (0,000)، بالإضافة إلى طريقة التّحليل العاملي الاستكشافي لحساب الصّدق. وبعد التّحليل تبين تشبّع ستة محاور مما يدل على صدق المقياس.

الكلمات المفتاحية: الخصائص السيّكومترية، مقياس اتخاذ القرار، المدرّاء.

Abstract:

The study aimed to verify the psychometric properties (validity and reliability) of the decision - making scale for middle school principals according to the averages of the state of M'Sila.

To achieve the objectives, the study, the descriptive method was used on a sample of middle school principals, whose number was **(153)** male and female principals.

To achieve the purposes of the study the researcher applied the "Decision Making" scale of the researcher "**Asmaa Abu Al-Majd**" on politeness and he calculated its psychometric properties and to process the data statistically, reliance was placed on the Statistical program for Social Sciences (**SPSS**) the the following statistical methods were used: Pearson correlation coefficient, Spearman-Brown correlation coefficient, and where the study reached the following results:

- The reliability of the scale when it is calculated using two methods. Firstly, Alpha Cronbach Method, whose value was estimated at **(0.92)**, which is a high value. Secondly, The halving method, whose was estimated at **(0.91)**.
- The researchers confirmed the validity of the scale after calculating it using the internal consistency method in terms of calculating the correlation coefficients between the item and the total score, which ranged between **(0.868-0.24)** and between the item and the axis, where the correlation coefficients were all strong and statistically significant at **(0.000)** and between the axis and the total score, where they were all significant and strong **at (0.000)**, in addition to the Method of factor analysis to explore the validity. After the analysis, it was found that six axes were saturated, which indicates the validity of the scale.

Key words: Psychometric properties, decision making ,head master.

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿لَنْ يَكْفُرْتُمْ بِالْزَيِّفَةِ﴾.

أول من يشكر ويحمد آلاء الليل وأطراف النهار هو العلي، القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا ينفي وأثار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله محمداً ابن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأظهر السلام، أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحننا على طلب العلم أينما وجد .

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع .
والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة خاصة أساتذة تخصص القياس النفسي والتقويم التربوي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة . خاصة :الدكتورة عبد الكبير حنان والدكتورة موساوي أم السعد .

يقول الشاعر "أحمد شوقي": قُمْ لِلْمُعَلِّمِ وَفِيهِ التَّجِيْلُ كَادَ الْمُعَلِّمُ أَنْ يُكُونَ رَسُولًا

كما نرفع كلمة شكر إلى أساتذتنا الفاضلة المشرفة "العمرية بن عمرة" لقوله صلى الله عليه وسلم: ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾ لك منا كل عبارات الشكر والامتنان من صميم قلوبنا لما بذلته من جهد طيب وسعي حثيث في سبيل توجيهنا وتحفيزنا لنيل درجة الماجستير ونحن وبكل صدق لسنا فخورين فقط بأنك كنت أساتذة لنا ذات يوم بل كنت كذلك قدوتنا في الحياة، كلمات الشفاء لا توافيك حقك فشكراً لك على عطائك ومجهوداتك .

كما نتوجه بالشكر والتقدير الموصول لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة رسالتنا ونرجو من المولى عز وجل أن تساهم ملاحظاتهم السديدة في إثراء هذه الرسالة فجزاهم الله خيراً .

كما نعبر عن عميق شكرنا وتقديرنا إلى الأسرة التربوية بمتوسطة "بريكي إبراهيم" بالمطارفة على مساندتنا في إنجاز هذا العمل .

وفي الأخير نرفق أجمل رسائل الشكر والاعتراف بالجميل إلى كل من ساعدنا في إتمام هذه الرسالة وأبى أن يذكر اسمه فجزاهم الله خير الجزاء .

وفي الختام ندعو الله أن يوفقنا ويسدد خطانا .



فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
ملخص الدراسة	
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ - ب
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1- إشكالية الدراسة	04
2- فرضيات الدراسة	07
3- أهداف الدراسة	07
4- أهمية الدراسة	07
5- تحديد المفاهيم إجرائيًا	08
6- الدراسات السابقة	09
7- الخلفية النظرية للدراسة	16
الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	
1- منهج الدراسة	41
2- مجتمع الدراسة	41
3- عينة الدراسة	43
4- حدود الدراسة	43
5- أداة الدراسة	43
6- الخصائص السيكومترية للدراسة الأصلية	44
7- الأساليب الإحصائية	46
الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة	48
الخاتمة	57
المصادر والمراجع	60
الملاحق	

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مجتمع الدراسة	42
02	يوضح تصحيح مقياس اتخاذ القرار	44
03	يوضح قيمة معامل الثبات للمقياس باستخدام ألفا كرونباخ	48
04	يوضح معامل الثبات للمقياس باستخدام التجزئة النصفية لاختبار مقياس اتخاذ القرار	48
05	يوضح معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه	49
06	يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	51
07	يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار	51
08	يوضح المتغيرات الجزئية الستة المستبعدة من التحليل العاملي	53
09	يوضح العوامل التي انتهى إليها التحليل العاملي لمقياس اتخاذ القرار لدى عينة من مدرء التعليم المتوسط	54

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل أهمية عملية اتخاذ القرار في العملية الإدارية	19

مقدمة

يعيش العالم ازدهارًا وتقدمًا هائلًا في شتى المجالات، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى الثورة التكنولوجية التي أثّرت على جميع مناحي الحياة، ومن الجدير بالذكر هو أنّ السر وراء تفوّق وتقدّم الأمم هو تقدّمها القيادي وطرق إدارة المؤسسات التعليمية من خلال اتباع أفضل السبل والامكانيات والطرق المتاحة.

"فالتعليم يعتبر أهم وأقوى الأنظمة التي أصبحت تعتمد عليها الأمم في التنمية العصرية من خلال المدرسة كمؤسسة وطنية معنّية بتربية النشء وإعدادهم وتأهيلهم للحياة كرأس مال بشري، فكان من الطبيعي أن تضع الدول المتقدمة مدارسها على رأس أولوياتها في التطور وهي بهذه المكانة التي حضيت بها لم تكن لتنجح في أداء وظيفتها ودورها التّموي إلا من خلال مكوناتها التنظيمية، ومن أهمّها الإدارة المدرسية، حيث تُمثل إدارة المدرسة أحد أبرز العوامل الرئيسية التي تركز عليها المدرسة كمؤسسة تنظيمية في وضع قرارات وخيارات إستراتيجية إصلاحية وتطويرية .

بالإضافة إلى الدور الفعّال لمديري المدارس من خلال سعيهم لمواكبة هذا التطور للارتقاء بمؤسساتهم لمكانة مرموقة، فمما لاشكّ فيه أنّ مستقبل الحضارة الإنسانية يتأثر وبشكل كبير بفضل الإداريين القائمين على العملية التعليمية بشكل عام وكذا القادة التربويين بشكل خاص، لذا من الأهمية بمكان زيادة وعيهم بالدور المناط بهم والعمل على تطوير سلوكهم الإداري الذي يمارسونه في مؤسسات المجتمع التربوية والتعليمية، لأن ما يؤمن به القائد التربوي ويعتقده ويتحلى به من قيم وسلوكات لها تأثير جليّ على حياة المحيطين به في المؤسسة التربوية.

فدور المدير في تحقيق أهداف الإدارة يظهر من خلال تحمّله لمسؤولية حلّ كل الاختلالات والتناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية، من خلال التوفيق بين الإدارة والعمال والموازنة بين الامكانيات المالية والقوى البشرية المتاحة في المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات صائبة.

حيث تعد عملية اتخاذ القرار من أكثر المهارات أهميةً في حياة الفرد، فهي تساعده على التفكير بعمق قبل أن يقوم باختيارات مهمة في حياته، وذلك بحكم تعرّضه للعديد من المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سليم من خلال الاختيار الأفضل والمناسب من بين البدائل والخيارات المتاحة أمام الفرد لحل مشكلةٍ معينة أو تحديد هدف معين لتحقيق النتائج السليمة، لذلك ينبغي إيلاء موضوع اتخاذ القرار لدى المدراء خاصةً في المؤسسات التعليمية أهميةً كبيرة من طرف المختصين لما له من دور كبير في تحقيق الأهداف المرجوة.

حيث تناولت دراستنا، الموضوع في فصلين:

الفصل الأول والمتمثل في **"الإطار العام للدراسة"** حيث اشتمل على إشكالية الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى الأهداف وكذا الأهمية، ثم التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة وأخيرًا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما **الإطار النظري** فقد تناول **"عملية اتخاذ القرار لدى المدراء"**.

وتمثل **الإطار الميداني** في **الفصل الثاني** والذي وتمّ فيه تحديد الإجراءات الميدانية للدراسة، وكل ما يتعلق بها من منهج، وحدود الدراسة ومجتمعها، بالإضافة إلى العينة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة، أمّا **الفصل الثالث** تناولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

وأنهينا الدراسة **"بخاتمة"** شاملة لموضوع الدراسة، تضمنت بعض التوصيات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم إجرائياً
- 6- الدراسات السابقة
- 7- الخلفية النظرية للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر مرحلة التعليم المتوسط هي المرحلة التي تلي التعليم الابتدائي وتسبق مرحلة التعليم الثانوي، وما يميزها أنها مرحلة تضم فئة حساسة، وهي فئة المراهقة وخصوصية هذه المرحلة تحتاج إلى حسن التسيير والتخطيط والتنظيم وذلك من أجل تحقيق أهدافها المرجوة من خلال الإعداد العلمي والفني للمتعلّم للحياة العلمية والتفاعل مع المجتمع وتحقيق التوافق معه ومساعدته على النمو والتكامل في جميع جوانب شخصيته، فهنا أصبح من الضروري أن تمارس المؤسسات التعليمية اتخاذ القرار الإداري وفق أسس علمية كي تتمكن من تجاوز واقعها الراهن المليء بالكثير من التحديات والصعوبات، حيث تعدّ عملية اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة المدرسية وقلبها النابض في كثير من الأحيان وخاصةً عندما يعترضها مشاكل أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، فكل إدارة تختلف عن الأخرى في درجة القدرة على حلّها لمشاكلها، فالإدارة المدرسية تحتاج إلى قادة يتحملون المسؤولية في إنجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف لأن كل مؤسسة عرضة لمجموعة من التحديات والمشاكل التي قد تتراكم وتتحول إلى أزمة لها، فالقيادة الناجحة هي القيادة التي تساهم بدور فعال في مواجهتها.

"حيث يعتبر مدير المدرسة الشخص المسؤول عن تحقيق الأهداف والمهام والواجبات المتعلقة بتنفيذ المدرسة للسياسة التعليمية والتربوية" (نشوان وآخرون، 2004، ص. 07).

كما يقول "فيلبس" (Philips) أن المدير هو شخصية مهمة في المدرسة، وهو القائد الفاعل في مدرسته، إذ يمكنه التغلب على المشكلات التي تقدم أمام الابتكار والتطور وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة لا بد من توفر درجة كبيرة من ممارسات مديري المدارس للهام المنوطة بهم.

"لذلك فإن أي مدرسة تعتمد في نجاحها وكفاءتها بدرجة عالية على واقع وطبيعة وشخصية وأداء مدير المدرسة لمهامه ووظائفه الإدارية والفنية، بل هو صاحب السلطة الرسمية في اتخاذ القرارات كحلّ المشكلات التي تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها، فمقدار النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة تعليمية يتوقّف في المقام الأول على قدرة وكفاءة مديريها

وفهم القرارات التربويّة وأساليب اتّخاذها وممارستها وبما لديهم من مفاهيم تضمّن متابعة تنفيذها وتقييمها" (حمادات، 2006).

فإذا كانت قراراته ارتجاليّة غير مدروسة ولا مخطّط لها مسبقاً وإذا أسيء معالجتها دون تفكير مسبق أو متابعة فالنتائج قد تكون وخيمة وسرعان ما تنعكس سلّباً على التّلاميذ والأساتذة، وكذا العمّال داخل المدرسة، ومن هنا يتّضح جليّاً أنّ اتّخاذ القرار التربوي، عمليّة ليست سهلة و تعدّ القرارات التربويّة من أصعب القرارات الإداريّة وأعقدها، فهي تعدّ أحد مهام المدير الجوهريّة والوظائف الرئيسيّة لذلك لا بدّ أن يكون بشخصيّة قياديّة فهو مدير ومعلّم وهو مشرف تربوي وهو رجل اجتماعي، لأنّ قرارات المدير لا تعتبر قرارات شخصيّة في أبعادها وآثارها المستقبلية على المدى البعيد، وهذا ما يؤكّد حتميّة امتلاكه للمهارات والقدرات الإداريّة والشخصيّة المناسبة لاتّخاذ قراراته التربويّة الصّائبة.

وهذا ما أكدته دراسة (يونس إبراهيم، شهرزاد شهاب، 2010) الموسومة بعنوان: "السلوك القياديّ لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالقدرة على اتّخاذ القرار" التي كانت من بين نتائجها وجود علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي وعمليّة اتّخاذ القرار لمديري المدارس، وكذلك وجود فرق دال إحصائيّاً لصالح فئة 16 سنة خدمة في الإدارة فأكثر في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتّخاذ القرار الصّائب.

حيث تعرّف "كردي" اتّخاذ القرار بأنه: "قدرة الفرد على توليد البدائل المحتملة لحل المشكلة موضوع القرار وإدراكه لعنصر الوقت وجمع المعلومات وتقييم قراراته في ضوء ما يتاح له مع معلومات، بالإضافة إلى تمتّعه ببعض السّمات الشخصيّة التي تؤهله لاتّخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب" (كردي، 2011، ص ص 294، 344).

وعليه فعملية اتّخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة وما لديهم من استعدادات مسبقة للتعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى الخبرة والمهارة الكافية لتسهيل الوصول للقرارات المناسبة عند الحاجة إليها، وذلك لمواجهة تحديات المستقبل، لا سيما في عصر تعددت فيها البدائل والاختيارات، لذا ينبغي تشجيع المدراء على ممارسة مهارات اتّخاذ القرار لمواجهة المشكلات

التي تقابلهم في حياتهم اليومية باعتبارها جوهر العمليات الإدارية، ومن خلال الواقع المعاش في مجال التربية والتعليم من طرف الباحثين لاحظنا أنّ هناك من المدرّاء ممن لا يقدرّون على اتخاذ قرارات صائبة إزاء مشكلات تخصّ المؤسسة التربويّة، مما يستوجب توفير أداة علميّة تقيس مدى توقّر هذه الخاصيّة لدى مدرّاء مرحلة التّعليم المتوسّط، لهذا جاءت فكرة دراستنا هذه والمتمثلة في دراسة الخصائص السيكومترية لمقياس اتّخاذ القرار لدى هذه الفئة ليكون انطلاقةً للعديد من البحوث والدّراسات العلميّة على مدرّاء المدارس لمختلف الأطوار في البيئة الجزائريّة، ومن الدّراسات السّابقة التي تطرّقت لمثل هذا الموضوع دراسة (أبو المجد، 2021) بعنوان "الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار لدى مدرّاء المدارس بمحافظتي قنا والأقصر" والتي هدفت إلى تحديد صدق وثبات مقياس مهارات اتخاذ القرار لعينة من مدرّاء المدارس بمحافظتي قنا والأقصر، حيث كانت نتائج الدراسة مؤكّدة لصدق وثبات المقياس لدى عينة من مدرّاء المدارس بمحافظتي قنا والأقصر، حيث كانت النتائج عند حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ مقدرة بـ (0,85) وهي قيمة مرتفعة تدلّ على ثبات المقياس، وكذا نفس النتيجة عندما قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة إعادة التّطبيق وللتأكّد من اتساق المقياس داخليًا قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة كلّ بعد ودرجة المقياس الكلّيّة. وتوصلت إلى أنّ عبارات المقياس كانت دالة عند مستوى الدلالة (0,01) مما يدلّ على الاتساق الدّخلي للمقياس وتأكّدت من صدق المقياس بطريقة التّحليل العاملي الاستكشافي، وقد توصلت إلى تشبع كامل فقرات المقياس الخاصة باتّخاذ القرار.

ومن هنا فالإشكال المطروح هو: هل يتمتّع مقياس اتخاذ القرار للباحثة (أسماء أبو

المجد أحمد محمد) بخصائص سيكومترية مقبولة تتناسب مع البيئة الجزائريّة؟

• التساؤلات:

1. هل يتمتع مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد" بمعاملات ثبات مقبولة تتناسب وخصائص الاختبار الجيد بعد تطبيقه على عينة من مدرء مرحلة التعليم المتوسط؟

2. هل يتمتع مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد" بمعاملات صدق مقبولة تتناسب وخصائص الاختبار الجيد بعد تطبيقه على عينة من مدرء مرحلة التعليم المتوسط؟

2- فرضيات الدراسة:

1. يتمتع مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد" بمعاملات ثبات مقبولة بعد تطبيقه على عينة من مدرء مرحلة التعليم المتوسط.

2. يتمتع مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد" بمعاملات صدق مقبولة بعد تطبيقه على عينة من مدرء مرحلة التعليم المتوسط.

3- أهداف الدراسة:

1. الكشف عن معاملات ثبات مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد".

2. الكشف عن معاملات صدق مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد".

4- أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية اتخاذ القرار في سير العمل التربوي، إذ أنّ هذه العملية تعدّ وسيلة مهمة بالنسبة للقائد التربوي للاطلاع بمهامه وكسب ثقة رؤوسيه، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة، وتتضح أهميتها من أهمية نتائجها بالنسبة إلى شاغلي الوظائف القيادية في مدارس التعليم المتوسط بصفة خاصة، إذ يُتوقع أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار لدى المدرء.

- تعتبر مهارة اتخاذ القرار أمر بالغ الأهمية في التأثير على المدراء، لذلك كان من المهم جدًا قياس الخصائص السيكومترية للمقياس والتحقق من البنود من حيث الصدق والثبات لإعطاء هذه البنود مؤشرات دالة على مهارة اتخاذ القرار التي يتميز بها المدراء.

- يساعد هذا النوع من الدراسات في طرق وإجراءات التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس النفسية.

- توفير مقياس يتمتع بالخصائص السيكومترية المناسبة من أجل استغلاله في الدراسات اللاحقة.

- يمكن الباحثين المقبلين على دراسات مشابهة من الاستفادة من نتائج هذا البحث في تحسين مستوى المدراء من ناحية اتخاذ القرار وتجنبها مستقبلاً.

- تكمن أهمية اتخاذ القرار لدى كل فرد في أن يكون من حقّه تحديد أهدافه واتخاذ قراراته.

5- تحديد المفاهيم إجرائياً:

5-1- تعريف اتخاذ القرار إجرائياً: يعرف الباحثان اتخاذ القرار على أنه قدرة مدير المدرسة على اختيار الأفضل من حيث تحديد الأهداف، تحليل البيانات، تنمية البدائل، تقويم البدائل اختيار البديل المناسب، متابعة اتخاذ القرار.

5-2- تعريف الخصائص السيكومترية: هي عبارة عن مجموعة مؤشرات تعبر عن إمكانية الثقة في نتائج الاختبار أو المقياس، واستقرار نتائجه واتساقها، وفي هذه الدراسة سيتم إيجاد الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار بعد تطبيقه على عينة من مدراء مرحلة التعليم المتوسط بمتوسطات ولاية المسيلة.

5-3- تعريف مدير المتوسط: هو صاحب أهم منصب في طور التعليم المتوسط، والذي مدته أربعة سنوات، حيث يكون التعليم فيه إلزامي للفئة العمرية من التلاميذ الذين يتراوح أعمارهم ما بين (11 و 16 سنة) ويخول للمدير في هذه المرحلة عدة صلاحيات بيداغوجية تربوية وإدارية ومالية.

6- الدراسات السابقة:

تحتل الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحوث العلمية، حيث تعدّ بمثابة الخلفية النظرية لأي دراسة، إلا أنّ انعدام أو ندرة دراسات مطابقة لموضوعنا في حدود علمنا نتيجةً لحداثة موضوع الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار لدى مدرّاء مرحلة التعليم المتوسط في الجزائر، الأمر الذي جعل الباحثان يستتيران ببعض الدراسات المشابهة، والتي تناولت موضوع اتخاذ القرار، وعليه فقد اعتمد الطالبان على دراسات محلية وأخرى عربية مشابهة لموضوعنا مرتبة حسب إعدادها الزمني، ومن هذه الدراسات :

أولاً: الدراسات المحلية

- دراسة "بيه برناوي، مليكة مدور" (2002) الموسومة بعنوان: "الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار المهني بجامعة محمد خيضر ببسكرة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار المهني وتمثلت العينة في تلاميذ السنة الرابعة متوسط، والتي كان عددها (100) تلميذ وتلميذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث كانت الأداة المستعملة مقياس اتخاذ القرار المهني، والأساليب المعتمد في حساب الخصائص السيكومترية كانت كالآتي:

- معامل الارتباط بيرسون، التحليل العاملي الاستكشافي، ألفا كرونباخ.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تمتع المقياس بخصائص سيكومترية مقبولة.

ثانياً: الدراسات العربية:

- دراسة "زاهر صدقي موسى" (2002) الموسومة بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما.

تمثلت العينة في مدراء الثانوية الحكومية، وكان عددها (108) مديراً ومديرة، واعتمد الباحث في دراسته على استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وبيّنت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي (68,29%)، كما أظهرت النتائج:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تُعزى إلى متغير الجنس والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والجنس.
- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لصالح 10 سنوات فأكثر.

وأوصت الدراسة بضرورة استشارة مديري أهل الخبرة والاختصاص في مديريات التربية والتعليم خاصة في القرارات الصعبة، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بالتأكد على إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الاقتراحات والبدائل.

• دراسة "ريم صقر علي الهلال" (2022) الموسومة بعنوان: "مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصوّر مقترح لتطويرها في ضوء نظرية "سايمون" وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة والدورات التدريبية، وتمثلت عينة الدراسة في مدراء المدارس الثانوية بالسعودية بمحافظة الخرج، وكان عددها (139) مديرة.

واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، حيث كانت الأداة استبانة موزعة على مجتمع الدراسة، واعتمد في الحصول على نتائج الدراسة الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، **T. Test**.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3,59) ونسبة مئوية (70,8%).
- كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرار التعليمي تُعزى لمتغير الخبرة.
- بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرار التعليمي تُعزى لمتغير الدورات التدريبية.
- وأخيراً وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية "سايمون".
- دراسة "محمد جمال صالح محمد" (2021) الموسومة بعنوان: "الخصائص السيكمترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي بجامعة أسوان بمصر".
- هدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص السيكمترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار في البيئة الأسوانية.

بناءً على مقياس مهارات اتخاذ القرار اللازمة لتلاميذ الصف الثاني الإعدادي للتطبيق في البيئة الأسوانية.

حيث كانت عينة الدراسة تلاميذ الصف الثاني إعدادي، وقد كان عددها (120) تلميذاً وتلميذةً بطريقة عشوائية، والأداة المستعملة مقياس اتخاذ القرار لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي أما الأساليب الإحصائية المستخدمة فهي: ألفا كرونباخ، معامل الارتباط سبيرمان براون، حساب الاتساق الداخلي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن قيم ثبات وصدق المقياس كانت مرتفعة ومقبولة وفقاً لاختلاف أساليب حسابه المستخدمة في البحث حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0,78-0,92) وبلغت قيمة معامل الصدق (0,89) وحقق مفرّدات المقياس صدقاً

تميزيًا عند مستوى ثقة (0,78-0,92) وهذا يدل على صدق عوامل المقياس في قياس ما وضع لقياسه.

وأوصى الباحث على تدريب معلمي المرحلة الإعدادية على كيفية بناء أدوات لقياس مهارات اتخاذ القرار لدى تلاميذهم.

• دراسة "أسماء أبو المجد أحمد محمد" (2021) الموسومة بعنوان: "الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ القرار لعينة من مدرء المدارس بمحافظة قنا والأقصر بمصر".

هدفت هذه الدراسة إلى:- تحديد صدق مقياس مهارات اتخاذ القرار لعينة من المدرء بمحافظة قنا والأقصر.

- تحديد ثبات مقياس مهارات اتخاذ القرار لعينة من المدرء بمحافظة قنا والأقصر. تمثلت عينة الدراسة في مدرء المدارس التعليمية بمحافظة قنا والأقصر، حيث كان عددها (120) مديرًا ومديرةً، مستخدمةً مقياس اتخاذ القرار لعينة من المدرء، والأساليب الإحصائية المعتمد عليها في حساب الصدق والثبات هي: ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، التحليل العاملي الاستكشافي.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

- أن دلالات الصدق والثبات كانت مرتفعة لمقياس اتخاذ القرار.

ومن التوصيات التي قدمها الباحث:

- ضرورة مراعاة شروط ومعايير إعداد المقياس والاختبارات عند تقنينها.

- عقد بحوث عن ظاهرة اتخاذ القرار لدى المعلمين وربطها بعدة متغيرات كالثقة بالنفس والسمات المزاجية وغيرها.

• دراسة "عبد المنعم أحمد الدردير، خديجة محمد بدر الدين" (2020) الموسومة بعنوان: "الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات اتخاذ قرار اختيار التخصص الدراسي لطلاب الصف الأول الثانوي".

تمثلت عينة الدراسة في طلاب المرحلة الثانوية، حيث كان عددها (400) طالبًا وطالبة، واعتمد الباحث على المنهج التجريبي. والأداة المستعملة هي مقياس مهارات اتخاذ قرار اختيار التخصص الدراسي والأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة هي التحليل العاملي، ألفا كرونباخ. وأظهرت النتائج دلالات صدق وثبات مقبولة للمقياس.

• دراسة "وعد عبد الرحيم فرحان، عماد كريم سعود" (2018) الموسومة بعنوان: "بناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرار لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري الممتاز في العراق". هدفت هذه الدراسة إلى بناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرار لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري الممتاز في العراق.

تمثلت العينة في أعضاء الهيئات الإدارية لبعض الأندية العراقية، حيث كان عددها (330) عضوًا، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، والأداة المستعملة هي الاستبانة حيث اعتمد على الحقيبة الإحصائية (Spss) لمعالجة النتائج وكانت الأساليب الإحصائية كما يلي: معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان براون، الوسط الحاسبي، الانحراف المعياري، وقد توصلنا إلى أنّ مقياس اتخاذ القرار ومجالاته كان صالحًا لأعضاء الهيئات الإدارية في العراق.

وفي التوصيات التي خلصت إليها الدراسة:

- ضرورة أن تُولي وزارة الشباب واللجنة الأولمبية الوطنية العراقية وبقية المؤسسات الرياضية موضوع اتخاذ القرار أهمية خاصة لما له من تأثير وانعكاس سلبي على سير العمل لدى العاملين في هذه المؤسسات.

- اعتماد مقياس اتخاذ القرار ومجالاته لأعضاء الهيئات الإدارية في العراق.

- دراسة "رياض نوري عباس" (2018) الموسومة بعنوان: "بناء وتقنين مقياس اتخاذ القرار لدى القادة الكشفيين في المدارس المتوسطة بمحافظة البصرة - العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء وتقنين مقياس اتخاذ القرار لدى القادة الكشفيين في المدارس المتوسطة في محافظة البصرة.

التعرف على مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الكشفيين في المدارس المتوسطة في محافظة البصرة، وتمثلت العينة في القادة الكشفيين في المدارس المتوسطة والبالغ عددهم (40) قائدًا وتم اختيارها بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

والأداة المستخدمة مقياس اتخاذ القرار أمّا الأساليب الإحصائية المعتمدة في حساب الصدق والثبات للمقياس هي: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، النسب المئوية، الدرجات المعيارية.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ظهور مستويات متعددة في مستوى اتخاذ القرار للقادة الكشفيين، وأن أغلبهم في مستوى متوسط.

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- اعتماد هذا المقياس لقياس مستوى اتخاذ القرار لدى القادة الكشفيين.

- الاستفادة من نتائج الدراسة لنشر الحركة الكشفية في مدارس المحافظة كافة.

- دراسة "ليث كريم حمد، هيثم قاسم عبد الرزاق" (2014) الموسومة بعنوان: "بناء مقياس اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الإعدادية في مركز قضاء بمدينة يعقوبة - العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الإعدادية في العراق.

تمثلت عينة الدراسة في طلاب المرحلة الإعدادية، حيث كان عددها (409) طالبًا والأداة المستخدمة في الدراسة هي مقياس اتخاذ القرار والأساليب المعتمدة لحساب النتائج

والتأكد من صدق وثبات المقياس هي: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري حساب **T. Test**، معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، النسب المئوية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن دلالات صدق وثبات المقياس مقبولة لمثل هذا النوع من المقاييس.
- ومن الاقتراحات التي خرجت بها هذه الدراسة:
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى كالمرحلة المتوسطة.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على طالبات الصف الخامس الإعدادي والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

من التوصيات نذكر:

- إفادة المرشدين التربويين في المدارس من المقياس الذي استعمله الباحث في بحثه الحالي لقياس اتخاذ القرار.
- ضرورة اهتمام المدرسين وخصوصًا مرشدي الصفوف بتنمية قدرات القرار.
- إرشاد أولياء الأمور على إكساب أبنائهم القدرة على اتخاذ القرار في مواقف الحياة التي يتعرضون لها، والاهتمام بالأنشطة التي تنمي اتخاذ القرار عند الأبناء.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الطالبان على الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع اتخاذ القرار من زوايا عدة، فإنه اتضح لهما جليًا أن جُلّ الدراسات أكّدت على ضرورة توفير مقياس اتخاذ القرار في شتى المؤسسات لاسيما التعليمية منها.

وبناءً على ذلك تم رصد العديد من جوانب الاتفاق وجوانب الاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية، ويمكن توضيحها فما يلي:

• **أوجه الاتفاق:**

- أكّدت جُلّ الدراسات على أهمية مقياس اتخاذ القرار للفئة التي وُضع من أجلها لما لها من نتائج إيجابية في مختلف المواقف.

- اتفقت دراستنا مع أغلب الدراسات في حساب الصدق والثبات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية : ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، سبيرمان براون، والتحليل العاملي الاستكشافي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من خلال محاور الاستبيان.

• أوجه الاختلاف:

- تباين الدراسات السابقة من حيث أهدافها، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول مشكلة البحث.

- اختلاف الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة، وكذلك طريقة دراستها الميدانية ونتائجها ومناقشتها.

7- الخلفية النظرية للدراسة:

تمهيد:

تتعدد الوظائف الإدارية في كل المؤسسات، إلا أنها تتكامل فيها بينها وتحقق أغراضها، وهي تتنوع ما بين التخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة وكذلك اتخاذ القرار، حيث تعدّ هذه الوظيفة الأخيرة عملية مهمة وأساسية في الإدارة بل هي أحد أهم أنشطتها من أجل تحقيق وبلوغ أهدافها، فهي جوهر العملية الإدارية، حيث أصبح نجاح أي مؤسسة إدارية يقاس بمدى قدرتها وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرار، والمؤسسة التربوية هي الأخرى من بين المؤسسات التي تتميز بنفس المميزات وتواجه مختلف المعوقات، ولها نفس الوظائف، لكن في هذا الفصل سنتطرق إلى اتخاذ القرار باعتباره وظيفة من الوظائف الإدارية وسنتناوله من حيث أهميته، أنواع، أساليب اتخاذه والعوامل المؤثرة فيه، وأهم العوائق التي تقف في طريقه.

1- تعريف اتخاذ القرار:

• **التعريف اللغوي:** "اتخذ يتخذ اتخاذاً فهو متخذ والشئ متخذ، اتخذ القرآن والسنة نبراً له" (منجي الطلاب، 2001، ص. 12).

"مزيد من الفعل الثلاثي أخذ".

القرار: "بمعنى سكن واطمئنان وقرر الأمر: رضي عنه وتقر الأمر أي ثبت واستقر القرار ما انتهى إليه الأمر" (حجازي، د.ت، ص. 16).

وفي القرآن الكريم في سورة (غافر، الآية 64): ﴿اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا﴾ وفي سورة (ص، الآية 59): ﴿فَبُسِّ الْقُرَارُ﴾ إِنَّ هذه الآيات وغيرها وردت فيها كلمة القرار ومعناه أقره في المكان وأسكنه.

وعليه فاتخاذ القرار من الناحية اللغوية يقصد به: إرساء الفرد على أمر معين يحقق له الاستقرار، ويشعره بالاطمئنان والراحة.

• **التعريف الاصطلاحي:** يعتبر القرار قلب مختلف العمليات الإدارية، والمحور الرئيسي الذي تدور حوله، وهناك عدة تعاريف لاتخاذ القرار منها:

تعريف "هاريس" (Harris): "دراسة تحديد واختيار البدائل اعتمادًا على قيم وتفضيلات متخذ القرار، ويتضمن عمل القرار أن يكون هناك خيارات بديلة يتم اعتبارها وفي مثل هذه الحالة لا نريد تحديد أكبر عدد ممكن من البدائل فحسب، وإنما اختيار البديل الذي قد يفيد أهدافنا ورغباتنا وأسلوب حياتنا بشكل أفضل" (الريماوي وآخرون، 2006، ص. 331).

كما عرفته "العطية" بأنه: "استجابة للمشكلة أي اختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب فيها، والتي تتطلب الأخذ بعين الاعتبار بدائل أخرى للفعل" (العطية، د.ت، ص. 190).

أي أن جود المشكلة يحتم اختيار أحد البدائل المناسبة لها، واتخاذ القرار بشأنه. أما "هاربرت سيمون" (Harbert Simon) فيعرفه قائلاً: "إن اتخاذ القرارات قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الخيار الإنساني" (الموسوي، 1998، ص. 13).

من خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي أحد الركائز الأساسية التي تدور حول مختلف العمليات الإدارية، من تنسيق وتخطيط ورقابة وتوجيه وهو من المهام الموكلة للمدير باعتباره مسؤول عن حل المشاكل داخل المؤسسة.

2- الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

"هناك من يخلط بين مفهوم صنع القرار، ومفهوم اتخاذ القرار، لكن في حقيقة الأمر هناك فرق بين المفهومين، فعملية صنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية" (الأغبري، 2000، ص. 327).

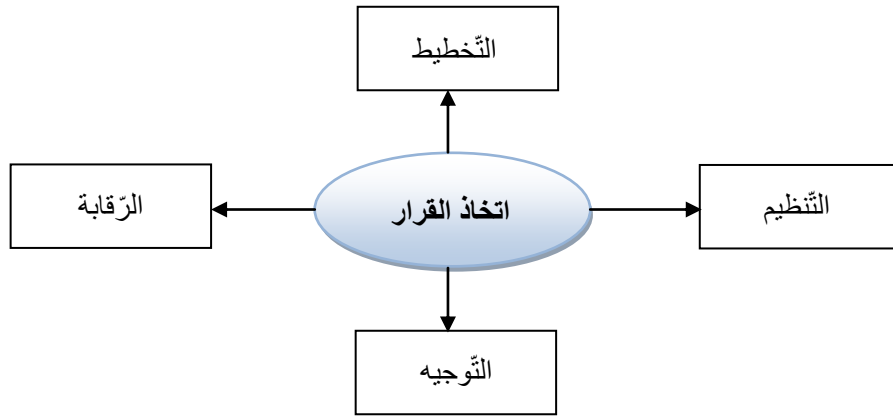
"وهي عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني إشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها وصانع القرار هو الذي يحدده وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها، أي هو الذي يسنّ القرار وفق الظروف والامكانيات المتاحة" (أحمد، 2002، ص. 119).

أما عملية اتخاذ القرار فتمثل المرحلة النهائية في صنع القرار، فمتخذ القرار هو الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً ويقوم على تنفيذه ولا يحقّ له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله، وهكذا نجد أن مرحلة اتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إداري يمثل جانباً واحداً من عملية صنع القرار.

3- أهمية اتخاذ القرار:

"تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء وبخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين أمر أكاديمي وأمر مجتمعي، ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمّقة ومفصّلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين" (طلعت، 2002، ص. 135).

وعملية اتخاذ القرار من أهم مسؤوليات القادة والرؤساء على جميع المستويات الإدارية كما تعتبر جوهر عمل المدير لأنها تمثل نقطة البدء لجميع النشاطات والإجراءات اليومية في حياة المؤسسة التربوية، لذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي المحور الأساسي والفعال في العملية الإدارية ووظائفها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وشأن جميع النشاطات الأخرى في المؤسسة، والشكل التالي يمثل أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للإدارة ومدى ارتباط الأنشطة التي تدير وفقها المؤسسة، بحيث يعدّ النواة أو المصدر الفعال الذي يشكل على أساسه كل الأنشطة.



الشكل رقم (01): يمثل أهمية عملية اتخاذ القرار في العملية الإدارية

(أحمد، 2002، ص. 12)

4- أنواع اتخاذ القرار:

"يوجد العديد من التصنيفات التي استخدمها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات، فقد قام العالم "سيمون" (Simon) سنة 1960م بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين، قرارات مبرمجة، قرارات غير مبرمجة" (مسلم، 2002، ص. 186).

"كما ميّز "أنتوني" (Anthony) سنة 1985م و"ألسون وتونيري" (Olsen and Courtney) سنة 1992م بين أنواع القرارات، وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يتخذ القرار عنده، وعليه يمكن أن نميّز بين ثلاث أنواع التشغيلية، الإدارية، الاستراتيجية" (المغربي، 2006، ص. 156).

4-1- القرارات المبرمجة:

"وهي تلك الأنواع من القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمؤسسة" (لعويسات، 2005، ص. 64). "وتعدّ هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحليل والتحديد، ولا يبذل في اتخاذها جهد كبير، فقد أصبحت شائعة مثل اتخاذ إجراء تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخرًا عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومثل هذه القرارات قابلة لأن يتم تفويضها إلى مستويات الإدارة الوسطى والسفلى" (طلعت، 2002، ص. 143).

4-2- القرارات غير المبرمجة:

"وتسمى القرارات الرئيسية (الأساسية) فهي غير متكررة" (بكر، 2003، ص. 11). "وهي تتعلق بمشكلات وحالات ومواقف متجددة ولا يوجد إجراء معد مسبقًا لمعالجة الموقف أو المشكلة، وذلك لكونها معقدة أو مهمة جدًا" (حريم، 2006، ص. 88). وتتطلب أن تتم معالجتها على أساس فردي، وعندما تظهر مشكلة وذلك لكونها لا يجد المدير أمامه سوابق وإجراءات جاهزة وموضوعية لمعالجتها بل يجد أن عملية الاعتماد على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها.

4-3- القرارات التشغيلية:

فهذا النوع يتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا، وهي تلك القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وتتخذ بصورة متكررة، فغالبًا ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية والمسؤولية فيها.

4-4- القرارات الاستراتيجية:

وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في أعلى المستويات الإدارية، والمتمثلة غالبًا في مجلس إدارة المؤسسة أو المدير العام للمؤسسة، وذلك لإلزامهم بإمكانيات وموارد المؤسسة ومعرفتهم بظروفها المحيطة وعلاقاتهم بال جماهير الخارجية.

4-5 - القرارات الإدارية:

"هي تلك القرارات التي تتخذ عند مستوى الإدارة الوسطى، حيث تتميز هذه القرارات بأنه يتم اتخاذها داخل المنظمة لتسهيل عمليات الانجاز، وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال وتحديد كيفية الحصول على الموارد، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، ويعتبر هذا النوع من القرارات الهامة نظراً لاستقرار هيكلها التنظيمي وتحديد مراكز السلطة وهو يتميز بالشمول وعدم التكرار في حين ميّز "دافت" (Daft) سنة 1992م بين أنواع أخرى من القرارات، وذلك وفقاً لنوع المشاركين في اتخاذ القرار، فتمت التفرقة بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية.

- **القرارات الفردية:** هي تلك القرارات التي يقوم باتخاذها مدير واحد.

- **القرارات التنظيمية:** هي تلك القرارات التي يشارك في اتخاذها مجموعة من المديرين وغالباً ما تتخذ القرارات من خلال لجان أو اجتماعات، حيث يشارك في اتخاذ القرار أكثر من وجهة واحدة.

5- مراحل اتخاذ القرار:

إنّ عملية اتخاذ القرار عملية دقيقة ومحددة، يتوقف عليها نجاح المؤسسة التعليمية والتي يشبهها المختصون بعملية البحث العلمي، لذلك يمكن القول بأنّ هذه العملية تمر بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

• **تحديد المشكلة:** "تبرز عملية اتخاذ القرار بوجود مشكلة تواجه المؤسسة أو قضية تتطلب حلاً، حيث تحديد المشكلة وتشخيصها يعد من النقاط الجوهرية في سبيل الوصول لحلها ويعتبر تحديد مظاهر المشكلة وأسبابها بدقة، هما السبيل الحقيقي أمام المديرين لحل المشكلات، وإذا فشل المدير في الفصل بينهما واختلط عليه الأمر في التفرقة بين المظاهر (التي تمثل شواهد ملاحظات متكررة للمشكلة) والأسباب (التي تعد الداء والعلّة الحقيقية التي أدت إلى حدوث المشكل) فلا شك سيكون هناك قرار خاطئ لا يعالج المشكلة" (المغربي، 2006، ص. 153).

• **جمع المعلومات:** "بعد تحديد المشكلة أو الهدف يكون من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بها وتحليلها، فمعظم الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات أثناء اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو وجود معلومات خاطئة، لذلك يجب الحرص الشديد على الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع، فمن الضروري تحليل طبيعة القرار نفسه، وهل أن القرار يتم ضمن صلاحيات المدير؟ وكيف سيتم اتخاذه؟ ومن الذي يمكن استشارته للحصول على المعلومات الكافية؟" (لعويسات، 2002، ص ص. 30، 31).

• **وضع الحلول المقترحة أو البديلة:** "يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة أمام متخذ القرار للتعامل مع المشكلة وحلّها، ولا بد لمتخذي القرار أن يفترض وجود عدّة بدائل لحلّ أي مشكلة" (حريم، 2006، ص. 94).

واتخاذ القرار في أي مؤسسة يتطلب إيجاد بدائل متعددة حتّى يمكن الاختيار من بينها ما يكون أنسب بديل أو حلّ، وعدم وجود بدائل لا يمكن للمدير أن يتخذ القرار المناسب والفعال، وعملية إيجاد البدائل ليست أمرًا سهلاً، حيث أنّها تتطلب قدرًا لا بأس به من التفكير والإبداع والمناقشة، ومن العناصر الجوهرية لوجود القرار لحل المشكلة أن يكون هناك أكثر من حلّ أي وجود حلول متعددة تطرح للمناقشة ثم دراستها وتقييمها، ثم بعد اختيار الحلّ الأمثل والأكثر ملائمة لحل المشكلة والحلول أو البدائل ما هي إلا مجموعة من الوسائل المتاحة والمتوفرة للمديرين أو المسؤولين لحلّ المشكلة، وقد تتعدد المشكلات لكن لكل مشكلة حلّ وهذا الحلّ يأتي بعد دراسة وتمحيص ومعرفة الأسباب التي سببت هذه المشكلة، وأنّ المدير والإدارة عمومًا عليهم وضع عدّة بدائل أو حلول ثم اختيار الأنسب منها ليكون هو موضوع القرار المتخذ.

• **تقييم البدائل أو الحلول الممكنة:** "تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كلّ بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، أي ما هي قيمة كلّ بديل؟ أو محاولة البحث عن نتائج كلّ بديل

وتأثيرها على الحلّ" والمقارنة بين المزايا والعيوب، وتحديد أي الجانبين يغلب على الآخر" (ماهر، 2002، ص. 330).

"وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية فتطبيق الحلّ سيكون في المستقبل وستجني المؤسسة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً، ومن ثمّ فالأمر يتطلب قدرًا دقيقًا من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات" (المغربي، 2006، ص. 159).

"ويتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل المتاحة، وهناك اعتبارات يمكن للمدير أو الرئيس أن يسترشد بها في عملية المفاضلة منها:

- عدد المزايا بالنسبة للسلبيات أو قياس الفوائد والنتائج المرجوة بالنسبة للتكاليف والمخاطر.
- مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الجودة والسرعة والتكلفة.
- إمكانية تنفيذ القرار كاملاً من حيث توافر الإمكانيات وملائمة الظروف" (حريم وآخرون، 1998، ص. 151).

• **اختيار البديل المناسب:** "في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل، ذلك الذي يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة، ويقلص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن، حيث لا يمكن ترك اتخاذ القرار في مرحلة نضج للأبد، فلا بد من تقرير أي الحلول المحتملة هو الأفضل" (ستروب، 2001، ص. 82).

• **تنفيذ القرار:** "عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة التي يواجهها المدير أو متخذ القرار، حيث بعد اتخاذ القرار يجب إصداره ليتم تنفيذه من قبل أفراد آخرين في المؤسسة، ويتوقف نجاح القرار أو فشله على كفاءة القائمين بتنفيذه ومدى إيمانهم بأهميته وتأثيره" (بكر، 2003، ص. 111).

"والتنفيذ قد يكون على عدّة مراحل الأولى منها لاكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو القرار وتحديد المهام والمسؤوليات، أما المراحل التالية للأعمال التجريبية لمعرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ، فبعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت، ولكن

تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم النتائج وتطبيق القرار والتحقق من أنه يحقق النتائج المرغوبة والاهداف المرجوة" (الدويك وحسن، 1998، ص. 161).

• **متابعة التنفيذ والتقييم:** "يرى كل من (حسين والساعد، 2001) أن أية إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود القرار، لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه تساعد على معرفة أية انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إن أمكن، وأن هذه المتابعة تعتبر من أهم مسؤولياتهم الرقابية، وكذلك بعد التطبيق لا بدّ من المراقبة لمعرفة إن ما تم التخطيط له واتخاذ القرار بشأنه قد تحقق، وهذا لا يتم إلا من خلال جمع المعلومات وفحصها وتحليلها من أجل معرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار البديل وتطبيقه، بالإضافة إلى معرفة إذا ما كانت النتائج سلبية أم إيجابية" (جبريني، 2016، ص. 44).

6- أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة وبعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حلّ معين لمشكلة قائمة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير، وعموماً يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها، ويمكن تطبيقها في شتى الظروف" (لعويسات، 2003، ص. 116)، بل أن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي تمكن تطبيقه، ويمكن تقسيم الأساليب إلى نوعين:

6-1 - الأساليب التقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية (الكيفية) تلك التي تفتقر للتدقيق والتّمحيص ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، ويوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات من بينها نذكر:

- **الحكم الشخصي أو البديهية:** "يلجأ مدير المؤسسة التعليمية إلى اتخاذ القرار بمفرده دون مشاركة أحدٍ من مرؤوسيه في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، وتبني هذه القرارات

عادةً على أسس شخصية غير موضوعية، وتتطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأثر بمجريات الأحداث" (الأغبري، 2000، ص. 325).

- **التجربة:** "تمثل التجارب السابقة مصدرًا مهمًا يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إذ مما لا شك فيه أنّ هناك كثيرًا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيها قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج طيبة، فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية" (كنعان، 2003، ص. 185).

"وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسًا جيدًا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار، فقد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير ألا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ قراراته" (لعويسات، 2003، ص. 119).

- **الآراء:** "إنّ الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات، وهو أسلوب لا ينتهجه كلّ المديرين، ولكنه يظل على أي حال أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات الآنية من القرارات الفردية وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كلّ في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتل المداولة أو التأخير" (بكر، 2003، ص. 95).

6-2- الأساليب الحديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية، في أنّها تقلّل أثر التمييز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حدّ كبير، وفي هذا الخصوص يمكن تناول الأساليب الحديثة على النحو التالي:

- **بحوث العمليات:** "وتعني تطبيق الطرق والوسائل والفنيات العملية لحلّ المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكلٍ يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق أفضل النتائج

وخاصةً في المشكلات الإدارية المعقدة، حيث تعتمد على صياغة المشكلة في نموذج رياضي وإجراء مقارنة رياضية بين البدائل المختلفة" (بكر، 2003، ص. 95).

ويمكن الاستعانة بالحاسب الآلي في هذه العمليات، وتتطلب بحوث العمليات التعامل مع المؤسسة في إطار كليّ (عكس الأساليب التقليدية)، كما تتطلب معارف متعددة إدارية وفنية ونفسية ورياضية.

- **نظرية المباراة:** "حيث تهتم هذه النظرية بدراسة الاستراتيجيات التي يتبناها أطراف الموقف (المشكلة) وكلّ طرف له هدف يسعى إلى تحقيقه، بحيث يعتبر ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنسانيّ هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة وأن الإنسان يتصرف من واقع المنطق والمعقوليّة، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق" (لعويسات، 2002، ص. 86).

"ويعتبر هذا الأسلوب فريداً ومفيداً في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة، فمثلاً تطرح أمام اللاعبين عدّة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد اللاعبين ويقترّب به من الحل يحسب في شكل نقاط، والنقاط التي يحصل عليها لاعب تؤثر في قيمة ما يحصل عليه الآخر من عائد (مباراة)، أي أن عائد أحد اللاعبين يحسم المنافسة ويستوجب في هذه العملية وجود أربعة عناصر أساسية:

➤ **اللاعبين:** فاللاعب يمثل وحدة اتخاذ القرار في المباراة.

➤ **القواعد:** وهي تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة، وحيث أنّها تحدد لكلّ لاعب مدى الخيارات المتاحة أمامه.

➤ **الاستراتيجية:** تحدد تحركات اللاعبين في حالة تحرك الخصم في اتجاه معين.

➤ **النتيجة (المحصلة):** وهي ما يحصل عليه اللاعب نتيجة اتباعه استراتيجية معينة، يعبر عن المحصلة بتعبير رقميّ كميّ" (بكر، 2003، ص. 97).

وعليه يمكن القول بأن هذه النظرية تصلح للمواقف التي توجد بها منافسة عند اختيار بدائل صنع القرار، ويمكن إعداد تمارين عملية تطبيقية على موقف من المواقف الإداريّة

حيث يتم تقسيم المباراة إلى عدّة جولات يقوم خلالها المتدربون بمراجعة البيانات المعطاة لهم، واتخاذ القرار في ضوءها وتحسب النتائج وفق المعايير المعدة سلفاً، وهذا الأسلوب يتيح الفرصة لمعرفة العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.

- **أسلوب المحاكاة:** "يعني أسلوب المحاكاة وضع شبيه للحالة أو المشكلة دون المساس بالموقف الطبيعيّ أو وضع ترتيبات هيكلية مناسبة للنظام الذي يسلك سلوكاً مماثلاً للحالة أو المشكلة محل الدراسة، ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا أهمها:

✓ يمكن عن طريقه دراسة بعض المتغيرات في الظروف المحيطة بالمشكلة أو الحالة، مما يؤدي إلى فهم أدق للمتغيرات الأساسية التي تؤثر فيها.

✓ يمكن استخدامه في اختيار تطبيق سياسة معينة قبل اتخاذ قرار بدء العمل بها وتجنب المخاطر" (بكر، 2003، ص. 98).

ولما كان هذا الأسلوب مكلفاً ويتطلب مجهوداً بشرياً كبيراً واستخدام واسع للحسابات للوصول إلى القرار المناسب بعد تحليل المتغيرات لذا فإن استخدامه يجب أن يكون قاصراً على القرارات الرئيسية.

- **أسلوب نظم المعلومات الجغرافية:** بدأ استخدام هذا الأسلوب في عملية القرار منذ عام 1991م عندما قدّمه "فيسى" (Vessey) موظفاً نظرية المواءمة المعرفية في تقديم البيانات والمعلومات للمهام المطلوب اتخاذ القرار فيها، على خرائط يتم تجهيزها توضح المناطق التي تقع فيها هذه المهام، وقد دلّ تطبيق هذا الأسلوب على أن صنع القرار واتخاذ الذي يستخدم فيه نظام المعلومات الجغرافية يتم إنجازها أو اختيار البديل المناسب له في وقت أسرع وبدقة أكبر وبخاصة في المناطق المتجاورة، ويمكن استخدام أسلوب نظام المعلومات الجغرافية في عملية اتخاذ القرار في التربية في مجالات التخطيط التعليمي "وتحديد الأماكن التي يمكن أن تقام فيها المدارس والمعاهد والكلّيات ومراكز التدريب بتوفير البيانات والمعلومات، ثم تحويلها عن طريق الكارتوجرافي" إلى أشكال ورموز وتصميم الخرائط للمناطق التي يمكن تنفيذ مهمة

القرار فيها، ووضع المعلومات والبيانات التي تمّ تحويلها إلى رموز وأشكال على الخرائط ووضع ضوابط ومعايير استخدام الطّريقة.

- **أسلوب شجرة القرارات:** "يستمد أسلوب شجرة القرارات أصوله من مدخل النّظم الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين بيئة النظام، حيث يُفترض في مدخل النّظم أن هناك سلسلةً من التأثيرات تؤثر على عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظامٍ فرعي ينتج تأثير جيّد يكون له ردود أفعال تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وتشتمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات على الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب لاتخاذ قرار بشأنه بدرجة كافية من الدّقة.
- تحديد الحلول أو القرارات البديلة.
- تحديد التصرفات الممكن حدوثها بناءً على كل قرار على حدا، أو حساب احتمالات حدوث كل تصرف.
- حساب العائد أو الناتج المتوقع من كل تصرف.
- اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.

ويمكن الاستفادة من أسلوب شجرة القرار في حالة:

- اتخاذ القرار بشأن تسويق منتجات إحدى المدارس الثانويّة الزراعية، نظراً للإقبال على شراء هذه المنتجات.

- اتخاذ القرار بشأن تدريب الإداريين في مرحلة التعليم لزيادة كفاياتهم الإدارية" (بكر، 2003، ص. 113).

7- عناصر اتخاذ القرار:

من أجل أن تكون عملية اتخاذ القرار الإداري عمليةً إيجابية وفاعلة، يرى الكثير من الإداريين وجود عدّة عناصر يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها:

- **متخذ القرار:** ومتخذ القرار قد يكون فرداً مثل مدير المؤسسة أو مجموعة معينة مثل: مجلس إدارة أو لجنة إدارية أو جهةٍ ما مثل: الهيئة الإدارية للمؤسسة الأم التي تتبعها

المكتبة، أو مراكز المعلومات، ومهما كان متخذ القرار فلا بد أن يتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تخوله ذلك.

- **موضوع القرار:** "وهذا العنصر يتمثل في المشكلة أو المشكلات التي يتوجب اتخاذ القرار بخصوصهما، أو إيجاد حل لها، وعلى متخذ القرار فردًا أو جماعة أو جهة ما أن تلتزم بحدود الاختصاص المرسوم لها، وعدم تجاوز ذلك، فالاختصاصات الممنوحة لمدير المكتبة أو مركز المعلومات مثلاً لا يجوز له تجاوزها لاتخاذ القرارات في مسائل تدخل في اختصاص مسؤول أعلى إلا إذا وجد نص يجيز للمسؤول تفويض اختصاصاته للمدير واستخدام المدير سلطته في التفويض" (فرحات، 2010، ص. 65).

- **الأهداف الدافعية للقرار:** ويعني ذلك الدافع وراء السلوك أو التصرف الذي اتخذ القرار من أجله، فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين أو محدد.

- **توفر البيانات والمعلومات:** وهو عنصر مهم جدًا لاتخاذ القرار، فلا بد من توفر البيانات والمعلومات بكميات كافية ومناسبة أمام متخذ القرار، وفي الوقت المناسب لذلك.

هذه المعلومات والبيانات يجب أن تكون حول المشكلة قيد البحث، أو التي تحتاج إلى حل، وتوفر المعلومات يعدّ أداة هام وعنصر حيوي لنجاح القرار السليم، وفي هذا الشأن يكون لنظم المعلومات الإدارية دور هام في توفير المعلومات لمتخذ القرار.

- **التنبؤ:** "إن كثيرًا من القرارات قد تتعامل مع عوامل ومتغيرات مستقبلية ومعظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها على المكتبة أو مركز المعلومات، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل" (همشري، 2001، ص. 257). ومن هنا يعدّ التنبؤ عنصراً أساسياً وركناً مهماً من أركان عملية اتخاذ القرار، وله دور كبير في مساعدة المدير على إدراك وفهم حيثيات وأبعاد المشكلة التي تواجه المدير أو المؤسسة تمهيداً لاتخاذ قرار بخصوصها بهدف حلّها والتخلص منها.

- **البدائل المتاحة:** "المدير الجيد الماهر أو متخذ القرار عادةً ما يختار الحل أو البديل الأكثر مناسبةً والأفضل من بين البدائل المتاحة والمتوفرة له لحل المشكلة أو المشكلات التي يواجهها أو تواجهها المؤسسة المعلوماتية أو أي مؤسسة أخرى.

المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: المقصود بالمناخ هو الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما قد يضمه أو يتضمنه من اعتبارات خاصة بشخص المدير أو متخذ القرار وظروف مؤسسة المعلومات الداخلية أو الخارجية التي قد تضع أمام متخذ القرار قيود أو معوقات أثناء اتخاذه لقراره، وبالتالي عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود والمعوقات، وأن يحاول التخفيف من وطأتها أو آثارها السلبية قدر الإمكان ليكون القرار ذو فعالية وإيجابي ومن أمثلة هذه القيود والمعوقات القيود السياسية والنقص في الموارد المالية اللازمة، وضعف مستوى كفاءة العاملين بالمؤسسة والقيود القانونية وغيرها من القيود والمعوقات الأخرى" (همشري، 2001، ص. 257).

- **عصر الزمن:** "ويتمثل هذا النصر في تحديد الفترة الزمنية التي يجوز فيها أو من خلالها اتخاذ القرار، وحتى يكون القرار سليماً من حيث الاختصاص الزمني لا بد أن يكون اتخاذه خلال الفترة التي تنحصر بين بداية تعيين متخذ القرار في وظيفته، وحتى تاريخ انتهاء اختصاصه" (فرحات، 1998، ص. 65).

والجدير بالذكر هنا هو أن متخذي القرار الجيدين عادةً لا يأخذون قرارات كثيرة، وهم يأخذون القرارات التي تحل مشكلة، وهم يعرفون متى يكون القرار ضرورياً، وبالتالي فهم لا يماطلون.

- **وصناع القرار الجيّدون** يعرفون أن الجزء المهم والأصعب لاتخاذ القرار ليس اتخاذ القرار فذلك عادةً ما يكون سهلاً، ولكن الأكثر أهميةً وصعوبةً هو التأكد من أن القرار يدور حول المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى الحل.

- **مشاركة الأفراد العاملين:** "يؤكد خبراء الإدارة والمختصين في المجال الإداري على أهمية وفاعلية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، حيث يترتب على ذلك

نتائج وآثار إيجابية نافعة للمؤسسة مثل زيادة الإنتاج وتحسين جودته ونوعيته، ورفع كفاءة الأداء وشعور الموظفين والعاملين بالرضا الوظيفي وزيادة الالتزام والولاء للمؤسسة من طرف الأفراد العاملين، وعموماً يرى الكثيرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وتوفير حياة عملية إيجابية وتوازن نفسي وعقلي من خلال تحقيق حاجاتهم الاستقلالية والمسؤولية، كذلك أثبتت الدراسات أن المشاركة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومزيداً من الرضا الوظيفي من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة وخلق جو من الراحة النفسية والتوازن النفسي والتكيف الاجتماعي، وأن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى أضرار جسمية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد" (حريم وآخرون، 1998، ص. 153).

"ويتوقف نجاح مشاركة الأفراد وفعاليتها على وجود مجموعة من المتطلبات والشروط التي يتعلّق بعض منها بالأفراد العاملين ذاتهم وبعضها له علاقة بالبيئة التي تتواجد فيها المؤسسة، ومن هذه العوامل نذكر الآتي:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- أن تكون الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي يشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم.
- امتلاك المرؤوسين القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع.
- القدرة المتبادلة على الاتصال.
- عدم شعور أي طرف بالخوف أو التهديد.
- أن يكون موضوع القرار ضمن سلطة ومسؤولية الجماعة" (Donis and Neustrom، 1989، ص. 154).

8- نظريات اتخاذ القرار:

هناك نظريتان تطرقتا لعملية اتخاذ القرار هما:

8-1- النظرية الكلاسيكية في عملية اتخاذ القرار: "ويطلق عليها النموذج المثالي، ويركز على ما يجب أن يفعل المدير وكيف يجب أن يتخذ قراراته بحيث يتميز الفكر الإداري الكلاسيكي بتنظيم هرمي ثابت ويخضع لعددٍ من المبادئ التي نجدها في كل من أفكار "ماركس" و"تاييلور" و"فيول" ومن اتجه منهم في الإدارة وحسبهم، فإن المؤسسة تعتبر كنظام مغلق السلطة تركز في أعلى هرمها الإداري، وتتقيد مختلف المستويات بالرجوع إلى السلطة المركزية وتتقيد مختلف المستويات بالرجوع إلى السلطة المركزية في أغلب أو كل نشاطاتها طبقاً لوحدة مبدأ القرار ووحدة القيادة وغيرها من المبادئ الموجودة في الاتجاه، وهو ما يجعل القرار يتخذ في أعلى الهرم الإداري في المؤسسة وبمعزلٍ عن المستويات السفلى فيها سواءً كإطارات وسطى موجهة أو كأفراد منفذين في القاعدة، وهذا الاتجاه ينبع من اعتبار متخذي القرار يتمتعون برشادة عالية في عملية اتخاذ القرار" (حريم، 2006، ص. 91) وهذا النموذج يرتكز على فرضياتٍ أربع:

- الفرد الرشيد يقوم باختيار بين الحلول الممكنة أو بدائل جد محدودة أو معلومة لديهم.
- نتائج مختلف البدائل معلومة، ويمكن أن تقيم بالنسبة إلى دالة منفعة القرار.
- الاختبار الرشيد يعني ببساطة الاختيار الذي ترتب نتائجه في أقصى دالة المنفعة.
- البحث عن الحلول البديلة الممكنة" (عدون، 2001، ص. 112).

• نقد النظرية:

- تشير التطورات الحديثة في الفكر الإداري إلى أنه لا يمكن تحديد الرشد بأنه الاختيار الهادف للوسائل من أجل تحقيق الغايات، فهذه النظرية تفترض أن الإداري يعمل ضمن نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- رواد هذه النظرية أهملوا العنصر البشري الذي يعمل كمحرك أساسي لمختلف فعالياته ونشاطاته، فالسلوك الإنساني يصعب إخضاعه لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام والاستنتاجات بسبب خضوعها لعوامل ومؤثرات مختلفة.

8-2- النظرية السلوكية والعلاقات الإنسانية في اتخاذ القرارات: "هناك عدّة عوامل أخرى سيكولوجية واجتماعية مرتبطة بالأفراد كعمال وإداريين أو مؤطرين نظراً لاختلاف الطّاقات الفكرية والجسميّة لديهم، وكذا الاتجاهات وغيرها من العوامل المؤثرة بشكلٍ فعّال ومحدد في سلوك الإنسان داخل المؤسسة، وهذه العوامل أو جزء منها قد تم إدخالها لدى كُتّاب اتجاه العلاقات الإنسانية، وكذا لدى السلوكيين ومدرسة الأنظمة الحديثة التي تجمع مختلف الأفكار من العديد من المدارس والاتجاهات الإداريّة، ولذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أدخلت في عملية اتخاذ القرار والإدارة عدد من الجوانب فإنّها كانت في نفس الوقت بمثابة الناقد لأفكار الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة واتخاذ القرار، وقد دعت إلى الاهتمام بالاتصال في المؤسسة والاستفادة منه ومن الجماعات غير الرّسمية فيها التي تلعب دوراً مهماً في توجيه الرأي العام" (حنفي، 1997، ص. 45).

• نقد النظرية:

- أنّها أغفلت أهمية تأثير المتغيرات البيئية على السير الحسن للعمل، كما أنّها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإداريّة المعروفة.

- كما أنّ "هاربرت سيمون" لاحظ قصور مفهوم الرّشد، وبين أنّ متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، وذلك لأنّ الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى، كما أنّ بدائل العمل المتاحة قد تكون كثيرة واختيار إحداها يتوقف على إمكانياته وقدراته في الوقت اللازم لذلك.

9- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدّة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار نذكر منها:

9-1- العوامل الإنسانية: "تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير - متخذ القرار - نتاج تفاعل إنساني، تتفاعل فيه عدّة عوامل يترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته، وسيتم التطرق إلى العوامل الإنسانية التي تساعد على ترشيد سلوك المدير وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل وهي عوامل قد تكون نابعة من:

أ- **المدير متخذ القرار:** إن أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي شخصية المدير ومنهجه في العمل، حيث أن هناك تفاعل بين شخصية المدير، كظاهرة نفسية واجتماعية، وبين العمل الذي يؤديه، ومن ثم فإن عواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، وفهمه العميق والشامل للأمور وثقته بالنفس وحب السيطرة وقدرته على تحمل المسؤولية كلها عوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار الإداري" (جوهري، 1984، ص. 98).

فعلى سبيل المثال المدير الجريء الذي يسعى إلى النجاح والذي تتوافر له الطاقات الإدارية، والقدرة على تحمل المسؤولية، وقبول المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والإحاطة بجوانب المواقف أو المشكلة المعروضة يقوم بإصدار قراره باختيار البديل الأنسب لمواجهةها، وعلى النقيض من ذلك، هناك المدير الذي يخشى المسؤولية ويتحاشى ويهاب المخاطرة ويتصف سلوكه الإداري بالجمود.

ب- المساعدون، المستشارون الذين يستعين بهم المدير:

وتتأثر قرارات المدير أيضًا بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة وبعلاقته أيضًا بمستشاريه أو بالخبراء المتخصصين الذين يستعين بخبراتهم، وتخصصه في بعض الجوانب الفنية للقرار المزمع اتخاذه.

ج- المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار:

"لقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات، فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة "ماري فوليت" منذ سنوات عندما قالت أن دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدوا في غاية الأهمية وذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، وتفسير ذلك عندها أن القرارات التي يتخذها المدير، وكذلك الأعمال التنفيذية التي بها هي أصلاً اقتراحات تنبع من الأسفل (من المرؤوسين) ويرضى بها المدير في قمة التنظيم" (أحمد، 2002، ص. 131).

9-2- العوامل التنظيمية: توجد عدة عوامل تنظيمية تؤثر في اتخاذ القرار منها:

أ- القوى الكامنة: "في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة.

ب- محل القرار: وتتمثل هذه القوى في:

- نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه.

- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والمناخ والوقت المتاح لحلها.

- نوع القرار وأهميته.

- مدى ملاءمة الظروف البيئية وخاصة ظروف البيئة الخارجية" (كنعان، 2003، ص. 289).

ج- الاتصالات الإدارية: "فهي تعتبر من الوسائل الهامة التي تمكن المدير - متخذ القرار -

من الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

د- التفويض واللامركزية الإدارية: إن تفويض المدير لبعض من اختصاصاته وسلطاته إلى

مرؤوسيه، لها مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد من ناحية على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى، وتتأثر أيضًا عملية اتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في

المؤسسة ومن أهم المزايا التي تترتب عليها: تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتوفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المؤسسة.

هـ- نطاق التمكّن الذي يكون المدير على رؤوسيه: يعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية القرارات الإدارية التي يتخذها المدير بشكل خاص، وهذا النطاق يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة بكل مدير، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الأدنى، الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية، فزيادة عددهم في نطاق إدارته يؤثر على قدرات المدير في اتخاذ القرار الرشيد في وقته المناسب.

9-3- العوامل البيئية: تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين على القرار، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد من البيانات والمعلومات المتوافرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية كذلك طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة وانسجام القرار مع الصالح العام والمتقدم التكنولوجي كلها من العوامل البيئية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار" (المعربي، 2006، ص. 165).

10- الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار:

"إنّ اتخاذ القرارات بدءاً من تحديد المشكلة أو الهدف أو جمع المعلومات، ليس دائماً بالعملية السهلة، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تعوق عملية اتخاذ القرارات أهمها:

1. **قصور البيانات والمعلومات:** "كلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبتين، كلما شكل ذلك صعوبة في عملية اتخاذ القرارات" (بكر، 2003، ص. 133)، ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات للأسباب العديدة نذكر منها:

2. **أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية،** بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

3. **أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق.**

4. أن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصال تعوق انسياب المعلومات" (أحمد، 2002، ص. 133).

5. التردد (عدم الحسم): "يعد التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرار وكثيراً ما يعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويثير قلق من يهتمهم أمر هذه القرارات، ويقصد بالتردد ما ينتاب متخذ القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل، وأسباب ذلك ما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف والمشكلات بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، ويولد عن ذلك: الخوف والشك والسلبية.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لمتخذ القرار نفسه والتكاليف وغيرها" (بكر، 2003، ص. 485).

6. ضعف الثقة المتبادلة: يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا أصدرت تكون على إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

7. وقت القرار: "كثيراً ما تفرض الضغوط على رجل الإدارة اتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه" (أحمد، 2002، ص. 132).

8. الجوانب النفسية لمتخذ القرار: لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري، والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية، والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم، فالتفاعل القائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية، وبين العمل الذي يؤديه ينتج السلوك الإداري المتميز للمديرين واتخاذهم للقرار.

9. عدم المشاركة في اتخاذ القرار: "المشاركة في الإدارة التربوية تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية في مختلف جوانبها، ويختلف المديرون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية باختلافهم في الجوانب النفسية والشخصية، فهناك من يشجع المشاركة ومن يفرض هذا المبدأ أو من يأخذ بالمشاركة بدرجةٍ أو بأخرى" (بكر، 2003، ص. 486).

خلاصة:

ومن هنا نصل إلى حقيقة مفادها أنّ اتخاذ القرار بحق يعتبر العمود الفقري لأي إدارة تربويّة كانت أو غيرها، فعلى أساسه تتحدد قيمته المتبقية من استقطاب واختيار وترتيب وترقية وتقييم، إذ أنّ اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها فانعدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لا محالة إلى فشل التنظيم، وهذا ما يؤكد أهمية تفعيل النمو الاقتصادي وتطور المؤسسات بأنواعها التربويّة والاجتماعية، والاقتصادية والثقافية.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجتمع الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- حدود الدراسة
- 5- أداة الدراسة
- 6- الخصائص السيكمترية للدراسة الأصلية
- 7- الأساليب الإحصائية

تمهيد:

يكتسي الجانب الميداني أهمية كبيرة في أي دراسة علمية، كونه المجال الذي يسمح للباحث بالتعرف على واقع الدراسة بالاعتماد على مختلف الأدوات البحثية، وفي هذا الصدد تعتمد هذه الدراسة كغيرها من الدراسات على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تساعد في دراسة الظاهرة الاجتماعية، وجمع مختلف البيانات التي يمكن الحصول عليها من ميدان الدراسة، ومن ثم تحليلها وإعطاء تفسيرات لها للخروج بمجموعة من النتائج التي تعدّ امتداداً للفصول النظرية التي تناولت موضوع التحقق من الخصائص السيكومترية لمهارة اتخاذ القرار لدى مدرّاء مرحلة التعليم المتوسط.

1- منهج الدراسة:

يعرّف المنهج بأنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يُنير الطريق ويساعد في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث" (زرواتي، 2004، ص ص. 104-105).
وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، لأنه هو الأنسب لمثل هذه الدراسات ذلك لأنه منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله والتعبير عنها تعبيراً إما كميّاً أو كميّاً.

2- مجتمع الدراسة:

"تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم عناصر الخطوات التنفيذية الميدانية، وهي تتطلب من الباحث في هذا المجال الكثير من الدقة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه.

"لذلك لا بدّ على الباحث أن يحدّد جمهور أو مجتمع بحثه حسب الظاهرة أو المشكلة قيد البحث، ويعرّف مجتمع البحث بجميع المفردات ذات العلاقة بالمشكلة، أو التي تتوفر

فيها خاصية أو مجموعة الخصائص المطلوب دراستها هكذا يتم التعرف على مجتمع البحث من خلال أهداف الدراسة والتحديد التام للبيانات الأولية" (محمد، 2014، ص. 87).

حيث تمثل مجتمع بحثنا في مجموع مدراء مرحلة التعليم المتوسط بولاية المسيلة، وكان عددهم (168) مديراً، منهم (12) مديرةً والموزعون كالتالي:

الجدول رقم (01): يوضح مجتمع الدراسة

الرقم	الدوائر	عدد المدراء	المجموع
01	دائرة المسيلة	27	168 =
02	دائرة أولاد دراج	19	
03	دائرة أولاد سيدي إبراهيم	03	
04	دائرة بن سرور	07	
05	دائرة بوسعادة	23	
06	دائرة حبل مساعد	04	
07	دائرة حمام الضلعة	12	
08	دائرة الخبانة	07	
09	دائرة سيدي عيسى	11	
10	دائرة الشلال	05	
11	دائرة عين الحجل	08	
12	دائرة عين الملح	12	
13	دائرة أمجدل	04	
14	دائرة مقرة	21	
15	دائرة سيدي عامر	05	

ويمكن تلخيص مجتمع الدراسة في الجدول التالي:

العدد	ذكور	إناث	المجموع
	156	12	168
النسبة	%92,86	%07,14	%100

3- عينة الدراسة:

تمّ التعامل مع العينة الحديثة (الصدفية) والتي تعرف بأنها: "تلك العينة التي يتم اختيارها بناءً على مدى مناسبتها لأهداف الدراسة، والتي تأتي على أساس رؤية الباحث لمفردات العينة القادرين على إعطاء معلومات صحيحة وصادقة الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتسمى الاختيار بالمصادفة، وفيها لا يخضع الاختبار لأي تنظيم إنما يتم اختيار من يتحصل عليهم الباحث صدفةً أو يتطوع في المشاركة في الدراسة، وتسمى كذلك العينة الملائمة" (جودت، 2007، ص. 300).

4- حدود الدراسة:

4-1- المحدد البشري: أجريت الدراسة على مدرّاء التعليم المتوسط بولاية المسيلة، حيث قُدّر عددهم بـ (168) مديراً.

4-2- المحدد الزماني: انطلقت الدراسة الميدانية بعدما تمّ الحصول على تصريح من إدارة القسم، وكذا الموافقة من المؤسسات التي ستجرى بها الدراسة، وذلك من الفترة الزمانية الممتدة من 01 مارس 2024م إلى 30 أبريل 2024م.

4-3- المحدد المكاني: أجريت الدراسة بمتوسطات ولاية المسيلة، والمتمثلة في (168) متوسطة.

5- أداة الدراسة:

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس اتخاذ القرار للمدرّاء من إعداد (الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد) في محافظتي قنا والأقصر بمصر.

والذي يتكون من (37) فقرة، والموزعة على ستة أبعاد (محاور) وهم:

(تحديد الأهداف، تحليل البيانات، تنمية البدائل، تقويم البدائل، اختيار البديل المناسب متابعة اتخاذ القرار).

أما مفتاح تصحيح المقياس كان إعطاء كل بديل من البدائل الخمسة درجة، وتمّ استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات المقياس حسب الجدول:

الجدول رقم (02): يوضح تصحيح مقياس اتخاذ القرار

الدرجة	التقدير
(1)	لا تنطبق عليّ إطلاقاً
(2)	تنطبق قليلاً
(3)	تنطبق عليّ أحياناً
(4)	تنطبق عليّ كثيراً
(5)	تنطبق عليّ تماماً

ومحاوره هي:

- المحور الأول: فيه 05 فقرات.
- المحور الثاني: فيه 07 فقرات.
- المحور الثالث: فيه 06 فقرات.
- المحور الرابع: فيه 05 فقرات.
- المحور الخامس: فيه 08 فقرات.
- المحور السادس: فيه 07 فقرات

6- الخصائص السيكومترية للدراسة الأصلية:

1. الصدق:

للتحقق من صدق المقياس استعملت الباحثة أفضل الطرق والمتمثلة في التحليل العاملي حيث أجرت الباحثة التحليل العاملي لمقياس مهارات اتخاذ القرار على أفراد العينة الاستطلاعية عددها (120) مديراً، وذلك بطريقة المكونات الأساسية (Component Analysis) مع استخدام محك الجذر الكامن واحد صحيح على الأقل للعوامل التي تمّ استخراجها، ثمّ إجراء التدوير بطريقة (Varimax) واعتبار التشبع الملائم أو الدال هو

الذي يبلغ (0,30)، وكانت نتائج التحليل العاملي للمحاور الستة مشبعة، وهذا دال على صدق المقياس، وكانت النتائج كالتالي:

- استقطب العامل الأول: (13,38%) من التباين بجذر (9,71) وتشبعت به 05 فقرات، ومن خلال تفحص الفقرات فإن هذا العامل يتشبع حول الاهداف وصياغتها وتحديدها، لهذا سمي بتحديد الأهداف.

- أما العامل الثاني: استقطب (8,31%) من التباين بجذر كامن (6,23) وتشبعت به 07 فقرات، وسمي هذا العامل بتحليل البيانات.

- واستقطب العامل الثالث: (7,24%) من التباين بجذر كامن (6.11) وتشبعت به 06 فقرات، وسمي هذا العامل بتنمية البدائل.

- والعامل الرابع: استقطب (6,16%) من التباين بجذر كامن (4,69) وتشبعت به 05 فقرات، وسمي هذا العامل بتقويم البدائل.

- أما العامل الخامس: استقطب (5,23%) من التباين بجذر كامن (4,13) وتشبعت به 08 فقرات، وسمي هذا العامل باختيار البديل المناسب.

- أما العامل السادس: (4.41%) من التباين بجذر كامن (3,52) وتشبعت به 07 فقرات وسمي هذا العامل متابعة اتخاذ القرار.

2. الثبات: Reliabilty

وللإجابة على التساؤل الخاص بثبات المقياس استعملت عدة طرق للتحقق من ذلك:

• طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Method:

استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، وهي معادلة تستخدم المنطق العام لثبات الاختبارات، وبلغت معامل ثبات المقياس (0,85) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس.

• طريقة إعادة التطبيق:

استخدمت الباحثة طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات المقياس بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، ثم إعادة التطبيق بفواصل زمني قدره ثلاثة أسابيع، فكان معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة (0,899) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط قوي بين فقرات المقياس.

• أما نتيجة ألفا كرونباخ فكانت (0,85) وهي نفس نتيجة العينة الاستطلاعية، وهي تدل على ثبات المقياس.

وللتأكد من اتساق المقياس قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة المقياس، ودرجة كل بعد ودرجة المقياس بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

ووجدت أنّ عبارات المقياس كانت دالة عند مستوى الدلالة (0,01) مما يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

7- الأساليب الإحصائية:

تمّ التحليل بيانات الدراسة وفقاً إلى تساؤلاتها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث تم استخدام الأساليب والطرق الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ.
- معادلة سبيرمان براون.
- معامل الارتباط بيرسون.
- التحليل العاملي الاستكشافي.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1-1- عرض نص الفرضية الأولى: "يتمتع مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد" بمعاملات ثبات مقبولة تتناسب وخصائص الاختبار الجيد بعد تطبيقه على عينة من مدرء مرحلة التعليم المتوسط".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بالاعتماد على طريقتين لحساب الثبات:

1. ألفا كرونباخ:

قام الباحثان:

أ- حساب قيمة معامل الثبات للمقياس: باستخدام ألفا كرونباخ، فكانت النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح قيمة معامل الثبات للمقياس باستخدام ألفا كرونباخ

معامل الثبات	حجم العينة	معامل الثبات
0,926	153	ألفا كرونباخ

يتضح من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (03) أعلاه أنّ قيمة معامل ثبات الاختبار مقياس اتخاذ القرار في البحث الحالي والمقدرة بطريقة ألفا كرونباخ تبلغ قيمة (0,926)، وهي قيمة أكبر من (0,70)، إذن معامل ثبات قوي جدًا وهو مؤشر يدل على ثبات المقياس.

2. التجزئة النصفية:

وهنا تمّ حساب قيمة معامل الثبات بالتجزئة النصفية فكانت النتائج كما في الجدول:

الجدول رقم (04): يوضح معامل الثبات للمقياس باستخدام التجزئة النصفية لاختبار مقياس اتخاذ القرار

معامل الثبات	حجم العينة	معامل بيرسون	معامل الثبات بعد التصحيح
التجزئة النصفية	153	0,912	0,954

يتضح من خلال نتائج المدونة في الجدول رقم (04) أعلاه أنّ قيمة معامل ثبات اختبار مقياس اتخاذ القرار المعتمدة في البحث الحالي والمقدرة بطريقة التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون تبلغ القيمة (0,954) وهو معامل قوي جدًا.

وهذا مؤشر يدلّ على ثبات المقياس بدرجة قويّة.

من خلال نتائج طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية يمكننا أن نقول أن مقياس اتخاذ القرار يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

1-2- عرض نص الفرضية الثانية: "يتمتع مقياس اتخاذ القرار لـ " الباحثة أسماء أبو المجد أحمد محمد" بمعاملات صدق مقبولة تتناسب وخصائص الاختبار الجيد بعد تطبيقه على عينة من مدرء مرحلة التعليم المتوسط".

لاختبار هذه الفرضية قام الطالبان بالاعتماد على طريقتين:

1. طريقة الاتساق الداخلي:

حيث تم حساب قيم معاملات الارتباط بين:

(أ): البند مع الدرجة الكلية للمحور .

(ب): البند مع الدرجة الكلية للمقياس .

(ج): المحور مع الدرجة الكلية للمقياس .

فكانت النتائج كما يلي:

(أ): البند مع الدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم (05): يوضح معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه

الأبعاد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الملاحظة
المحور الأول تحديد الأهداف	1	0,816**	دال إحصائياً
	2	0,843**	دال إحصائياً
	3	0,569**	دال إحصائياً
	4	0,599**	دال إحصائياً
	5	0,848**	دال إحصائياً
المحور الثاني تحليل البيانات	6	0,776**	دال إحصائياً
	7	0,884**	دال إحصائياً
	8	0,730**	دال إحصائياً
	9	0,728**	دال إحصائياً
	10	0,837**	دال إحصائياً
	11	0,723**	دال إحصائياً
المحور الثالث تنمية البدائل	12	0,659**	دال إحصائياً
	13	0,674**	دال إحصائياً

دال إحصائيًا	0,802**	14	
دال إحصائيًا	0,685**	15	
دال إحصائيًا	0,564**	16	
دال إحصائيًا	0,497**	17	
دال إحصائيًا	0,654**	18	المحور الرابع تقويم البدائل
دال إحصائيًا	0,635**	19	
دال إحصائيًا	0,586**	2	
دال إحصائيًا	0,372**	21	
دال إحصائيًا	0,431**	22	
دال إحصائيًا	0,739**	23	المحور الخامس اختبار البديل المناسب
دال إحصائيًا	0,797**	24	
دال إحصائيًا	0,777**	25	
دال إحصائيًا	0,760**	26	
دال إحصائيًا	0,083**	27	
دال إحصائيًا	0,612**	28	
دال إحصائيًا	0,703**	29	
دال إحصائيًا	-0,133**	30	
دال إحصائيًا	0,750**	31	المحور السادس متابعة اتخاذ القرار
دال إحصائيًا	0,856**	32	
دال إحصائيًا	0,787**	33	
دال إحصائيًا	0,846**	34	
دال إحصائيًا	0,847**	35	
دال إحصائيًا	0,868**	36	
دال إحصائيًا	0,673**	37	

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,00)، والتي تعتبر مؤشرات لصدق المقياس في قياسه للظاهرة موضوع البحث.

كما قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس.

الجدول رقم (06): يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية للمقياس	الفقرة	الدرجة الكلية للمقياس	الفقرة	الدرجة الكلية للمقياس	الفقرة
-0,265**	31	0,180*	16	0,686**	01
0,775**	32	0,096	17	0,698**	02
0,760**	33	0,760**	18	0,687**	03
0,734**	34	0,652**	19	0,343**	04
0,811**	35	0,630**	20	0,773**	05
0,860**	36	-0,098	21	0,641**	06
0,551**	37	-0,057	22	0,797**	07
		0,717**	23	0,767**	08
		0,775**	24	0,659**	09
		0,809**	25	0,738**	10
		0,786**	26	0,610**	11
		0,645**	27	0,653**	12
		-0,234**	28	0,677**	13
		0,594**	29	0,655**	14
		0,674**	30	0,738**	15

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أعلاه أنّ أغلب معاملات الارتباط دالة إحصائيًا

عند مستوى الدلالة (0,00)، والتي تعتبر مؤشرات لصدق المقياس في قياسه للظاهرة موضوع البحث.

كما قام الباحثان بحساب قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية، فكانت

النتائج كم يلي في الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار

الدرجة الكلية	المحاور
0,845**	الأول
0,898**	الثاني
0,739**	الثالث
0,630**	الرابع
0,830**	الخامس
0,932**	السادس

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أعلاه أنّ قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,00)، والتي تعتبر مؤشرًا لصدق المقياس في قياسه لظاهرة موضوع البحث.

2- التحليل العاملي: يتم استخدام التحليل العاملي في الدراسة للتأكد من البناء العاملي لمقياس اتخاذ القرار، إذ يعتبر التحليل العاملي حسب ما ذكره "السيد محمد خيرى": "أنّه وسيلة للتبسيط العلمي، فهو يحوّل عدد كبير من الأوصاف المترابطة إلى عدد قليل من العوامل غير المترابطة" (خيرى، 1997، ص. 256).

ويهدف التحليل العاملي حسب ما جاء به "فؤاد البهي السيد" إلى:

- "الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في عدد من الظواهر المختلفة.
- يلخص المظاهر المتعددة التي يحلها إلى عدد قليل من العوامل" (البهي، 1997، ص. 294).

- التحليل العاملي الاستكشافي: فقد عرّفه "دجاج غانم" بأنّه: "تكتيك استكشافي استطلاعي وصفي لتحديد العدد الأمثل من العوامل الكامنة ولاستكشاف المتغيرات الملاحظة المشبعة على كل عامل منهم".

وقد تمّ تطبيق مقياس اتخاذ القرار على عينة من مدرّاء التعليم المتوسط بولاية المسيلة والتي كان قوامها (153) مديرًا ومديرةً.

وتمّ إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component) وبالاتماد على محك "كايزر" (Kaiser normalization) الذي وصفه "جوتمان" (Gouttman) الذي يقبل على ضوءه العامل، وكذلك يتم قبول العوامل التي تتشعب بها ثلاثة بنود على الأقل، بحيث لا يقل التشعب بالعامل عن (0,30).

وتمّ إجراء التحليل على 37 بندًا يمثلون المقياس، جاءت مجريات العملية كالتالي:

- قبل استكمال عملية التحليل يتمّ التحقق من بعض الشروط والمتمثلة في:

- يجب أن تكون القيمة المطلقة لمحدّد المصفوفة (**determinant**)، أكبر من (0,00001) (تيغزة، 2012) وفي حالتنا وجدنا قيمة المحدد (1,76).

- اختبار "كيمو" (KOM) و"بارتلات"، حيث اختبار "كايزر ماير" يجب أن يكون أكبر من (0,5) لكي نقول أنّ حجم العينة كافية (وفق ما أشار إليه تيغزة، 2012)، وفي دراستنا وجدنا قيمة اختبار "كايزر" يساوي (0,770) وبالتالي نقول أنّ حجم العينة كافية لإجراء التحليل العامليّ.

كذلك وجدنا قيمة اختبار "بارتليت" بالاستعانة باختبار "كايس كوار" تساوي (5433,016) ودرجة الحرية (465) وبدلالة (Sig 0,00) وهنا هو دال لأنّه أقل من (0,05) وهذا يعني أنّ مصفوفة الارتباطات تختلف عن مصفوفة الوحدة، وبالتالي يمكن إجراء التحليل العامليّ.

في مصفوفة الارتباطات الجزئية (**anti-image**) يجب أن يكون الارتباط الجزئي لكل متغير يزيد عن (0,50) أو يتم استبعاده من التحليل لعدم كفايته.

في حالتنا وجدنا ستة متغيرات ارتباطاتها الجزئية أقل من (0,50) وهي:

الجدول رقم (08): يوضح المتغيرات الجزئية الستة

الارتباط الجزئي	الفقرات
0,292 ^a	س16
0,173 ^a	س17
0,426 ^a	س21
0,166 ^a	س22
0,255 ^a	س27
0,261 ^a	س30

حيث تمّ استبعاد هذه البنود لعدم كفايتها لعملية التحليل، وبعد استكمال جميع الشروط

قمنا بعمل التحليل، والذي نتج عنه ستة عوامل جذرها الكامن أكبر من 1.

وكانت نسبة التباين الكلي (75,59%).

والجدول التالي يوضح العوامل التي انتهى إليها التحليل العاملي لمقياس اتخاذ القرار.

الجدول رقم (09): يوضح العوامل التي انتهى إليها التحليل العاملي لمقياس اتخاذ القرار لدى عينة من مدرّاء التعليم المتوسط

مصفوفة الارتباط بعد التدوير							مصفوفة الارتباط قبل التدوير						
الأبعاد							الأبعاد						
البُعد	01	02	03	04	05	06	01	02	03	04	05	06	
01	,851						,677		-,414		-,366		
02	,742	,404					,696			-,396	-,301		
03		,778				,311	,694	-,366					
04			,603				,322	,594					
05	,677		,387				,766	,374					
06	,411		,458	,593			,635	,335			,470		
07		,503	,633				,796		,345				
08	,772		,320				,483			,345		,480	
09				,747			,654		-,454			,351	
10			,675			,382	,747			,470			
11			,846				,632	,414	,464				
12		,350	,831				,652	,404	,489				
13		,539				,511	,679						
14		,758					,660	-,327	,380				
15		,778			,314		,761	-,325	,313				
16													
17													
بعد التدوير							قبل التدوير						
	01	02	03	04	05	06	01	02	03	04	05	06	
18	,656		,376			,632	,768		-,320				
19			,321				,651	,351					
20				,723			,630		-,323				
21													
22													
23	,464		,448	,448		,542	,747		-,354				
24	,483	,379	,508	,508			,825						
25	,363	,564			,329		,804						
26		,416	,351	,351	,401			,666					
27											,316		
28					,701		,581					-,386	
29		,371			,684		,703					-,355	
30													

31	,590				,450		,758						-,303
32	,347	,308			,750	,320	,775						-,481
33	,766		,419,	,419								,409	,676
34		,369			,394	,495		,731					
35	,356	,345				,584	,825						
36	,611	,353			,328		,859						
37		,439	,620	,620			,548	-,333				,311	

من خلال الجدول رقم (09) (التحليل العاملي) يتضح ما يلي:

• المحور الأول: تحديد الأهداف تشعب بالفقرات التالية: (01، 02، 03، 19، 36، 08، 31).

• المحور الثاني: تنمية البدائل قد تشعب بالفقرات التالية: (03، 15، 14، 25، 13، 26).

• المحور الثالث: تحليل البيانات والذي تشعب بالفقرات التالية: (11، 12، 10، 07، 04).

• المحور الرابع: تقييم البدائل والذي تشعب بالفقرات التالية: (09، 20، 37، 06، 24).

• المحور الخامس: اختيار البديل المناسب والذي تشعب بالفقرات التالية: (32، 28، 29).

• المحور السادس: جمع المعلومات والذي تشعب بالفقرات التالية: (33، 18، 35، 23، 34).

- يتضح بعد عملية التحليل العاملي أنّ مقياس اتخاذ القرار يتمتع بدرجة صدق مقبولة.

- من خلال حساب الصدق عن طريق الاتساق الداخلي والتحليل العاملي تبين تمتع مقياس اتخاذ القرار بدرجة مقبولة من الصدق.

- أظهرت نتائج الدراسة تمتع مقياس اتخاذ القرار بخصائص سيكومترية مقبولة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة الباحثة "أسماء أبو المجد" الموسومة بعنوان: "الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس بمحافظة قنا والأقصر بمصر". وذلك يرجع

حسب رأي الطالبين إلى:

- تشابه البيئة العربية.

- العينة نفسها وهي مدراء المدارس التربوية، بالإضافة إلى تقارب في حجمها.

- كلا الدراستين اعتمدتا على نفس الأساليب الإحصائية.



الخنائنة

تشهد الإدارة التربوية في الآونة الأخيرة اهتمامًا كبيرًا من طرف المسؤولين القائمين على تسيير شؤونها، وذلك قصد تحسين المستوى وتأطير أكفاء قادرين على تحدي الواقع وتحقيق جودة البيئة التعليمية المناسبة، وتوفير المناخ الملائم من أجل الوصول إلى الأهداف التعليمية المنشودة، حيث أنّ كلّ من له صلة بقطاع التربية إلا ويطمح ويأمل في تحقيق هذا الحلم؛ حلم إنجاز إدارة تربوية عصرية ومتميزة والذي بات حلمًا حقيقيًا إزاء الواقع الذي آلت إليه المنظومة التربوية، والتي ما زالت تعاني الكثير من جزاء السير الإداري.

لهذا ينبغي على المدير أن يتحلّى بصفات تؤهّله للقيادة والريادة، حتّى يستطيع توجيه مختلف الأعمال واستغلال كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة بالإضافة إلى قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة، والتي باتت في عالمنا المعاصر بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بصورة جلية عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل.

لهذا كان الهدف من إجراء دراستنا والمتمثلة في حساب الخصائص السيكمترية لمقياس اتخاذ القرار لدى مدرّاء المدارس إعداد الباحثة "أسماء أبو المجد محمد أحمد" والذي تمّ تطبيقه على عينة من مدرّاء المدارس بمحافظتي قنا والأقصر بمصر، حيث كان عددها (120) مديرًا ومديرة.

وبناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة لتوفر أداة لتقيس مهارة اتخاذ القرار لعينة من مدرّاء التعليم المتوسط بالبيئة الجزائرية.

وفي الأخير يمكن القول أن صدق هذه النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا نتائج أولية وخاصة فقط بالعينة التي طبقت عليها الدراسة، وعلى ضوء نتائج دراستنا نقترح بعض التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

1. إعداد بحوث عن ظاهرة اتخاذ القرار لدى المدرّاء وربطها بعدة متغيرات كالأنماط القيادية المختلفة والسمات المزاجية وغيرها.

2. ضرورة مراعاة شروط ومعايير إعداد المقاييس والاختبارات عند تقنينها.

3. بناء وتقنين مقياس مهارات اتخاذ القرار لدى مدرء المراحل التعليمية الأخرى (ابتدائي، ثانوي، جامعي) في البيئة الجزائرية.
4. ضرورة إدخال مديري مدارس المتوسطة في برامج تدريبية، والتي تهدف إلى رفع كفاءتهم الإدارية وتنمية مهاراتهم الدراسية.
5. ضرورة تزويد إدارات المدارس بكل ما هو جديد من بحوث ودراسات تتعلق بالقيادة المدرسية والتربوية من أجل التدريب على مهارة اتخاذ القرار.
6. التركيز على العمل الميداني لمديري المدارس على عملية اتخاذ القرار والمتعلقة بمدارسهم.
7. إجراء دراسات وبحوث مماثلة في هذا المجال من قبل الباحثين في علوم التربية.



المصادر

والمراجع

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد، إبراهيم أحمد. (2002). الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق. د.ط. الإسكندرية: مكتبة المعارف.

2. الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر). ط1. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

3. بكر، عبد الجواد. (2003). السياسات التعليمية واتخاذ القرار. د.ط. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء.

4. البهي، السيد فؤاد. (1997). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. د.ط. مصر: دار الفكر العربي.

5. تيغزة، أحمد بوزيان. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر.

6. جبريني، سماح حسن علي. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة عمادات الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين: نابلس.

7. جوهر، صلاح الدين. (1984). إدارة تنظيم التعليم. د.ط. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

8. حجازي، محمد حافظ. (2006). دعم القرارات في المنظمات. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة.

9. حريم، حسن، وآخرون. (1998). أساسيات الإدارة. د.ط. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. حنفي، عبد الغفار. (1997). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. د.ط. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
11. خيري، السيد محمد. (1997). الإحصاء النفسي. د.ط. مصر: دار الفكر العربي.
12. الدويك، تيسير، وياسين، حسن. (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط2. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة.
13. الزيمائي، محمد عودة، وآخرون. (2006). علم النفس العام. ط2. عمان، الأردن: دار المسيرة.
14. زرواتي، رشيد. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية والبحث العلمي أسس علمية وتدريبية. د.ط. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
15. ستراب، جوزيف. (2001). المدير المبتدئ. ترجمة: خالد عبد الله الشقري. ط1. القاهرة، مصر: دار نهضة الشرق.
16. جودت، شاكر. (2007). البحث في العلوم السلوكية. ط1. مصر: مكتبة أنجلو المصرية.
17. طلعت، منال محمود. (2002). أساسيات في علم الإدارة. د.ط. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
18. عدون، ناصر دادي. (2001). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. د.ط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
19. العطية، ماجد. (د.ت). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. ط1. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
20. فرحات، ثناء إبراهيم. (2010). الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات. د.ط. القاهرة: الدار المصرية - اللبنانية.

21. كنعان، نواف. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. د.ط. عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
22. لعويسات، جمال الدين. (2003). إدارة الجودة الشاملة. د.ط. بوزريعة، الجزائر: دار هومة.
23. لعويسات، جمال الدين. (2005). مبادئ الإدارة. د.ط. بوزريعة، الجزائر: دار هومة.
24. ماهر، أحمد. (2002). الإدارة المبادئ والمهارات. د.ط. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر.
25. محمد، محمد. (2014). دليل البحث في إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية. د.ط. الإسكندرية: الدار الجامعية.
26. مسلم، علي عبد الهادي. (2002). تحليل وتصميم المنظمات. د.ط. مصر: الدار الجامعية للنشر.
27. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة والأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن 21. د.ط. مصر: المكتبة العصرية.
28. منجي الطلاب. (2001). قاموس عربي عربي. سوريا: وزارة الإعلام الجمهورية العربية السورية.
29. الموسوي، منعم رمزير. (1998). اتخاذ القرارات الإدارية. ط1. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
30. نشوان، يعقوب، وآخرون. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. د.ط. الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
31. همشري، عمر أحمد. (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. د.ط. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية ودار الصفاء.



اللاحق



الملحق رقم (01): مقياس اتخاذ القرار ل: أسماء أبو أحمد محمد في صورته الأصلية

لا تنطبق علي إطلاقاً	تنطبق علي قليلاً	تنطبق علي أحياناً	تنطبق علي كثيراً	تنطبق علي تماماً	
1- تحديد الاهداف:					
					1 - أقوم بدراسة الموقف قبل اتّخاذ القرار
					2 - أحدّد الأهداف المرجوة من اتّخاذ القرار
					3 - أحدّد أهداف واقعية لتسهيل عملية اتّخاذ القرار
					4 - لا اتّخذ قراراتي بصورة عشوائية
					5 - أقوم بترتيب الأهداف بصورة منطقية
2- تحليل البيانات:					
					6 - أهتمّ بتفاصيل الموقف
					7 - أقوم بتحليل كافة المعلومات التي تمّ جمعها
					8 - أقوم بفحص البيانات لمعرفة مدى توافقها مع الهدف المحدّد سلفاً
					9 - أقوم بإعادة تشكيل المعلومات لتناسب مع قراراتي
					10 - أتبع الأسلوب المنطقي عند تحليل المعلومات
					11 - أفسّر البيانات بأسلوب علمي
3- تنمية البدائل:					
					12 - أتبع الأسلوب العلمي عند اختيار البديل الملائم
					13 - أحدّد عدداً كبيراً نسبياً من البدائل عند اتّخاذ القرار
					14 - أقوم باستبعاد البدائل غير المجدية
					15 - أقوم باختيار البديل الأكثر ملاءمة للموقف
					16 - أميل للمجازفة عند اتّخاذ القرار
					17 - أجد صعوبة في إيجاد بديل إذا كان قراري الأول خاطئاً
4- تقويم البدائل:					
					18 - أقوم بتحليل البدائل المطروحة لمعرفة نقاط القوة والضعف بها
					19 - أتجنّب القرارات التي تتأثر بالعاطفة
					20 - اتّخذ قراري بعد تقييم البدائل المطروحة
					21 - أعتمد على الحس في اتّخاذ قراراتي
					22 - اتّخذ قراري بعد مشورة أسرتي وأصدقائي
5- اختيار البديل المناسب:					
					23 - أحدّد كافة الحلول الممكنة قبل اتّخاذ القرار المناسب
					24 - أفكر جيّداً بكافة بدائل القرار
					25 - اتّخذ قراري للوصول إلى أفضل نتيجة
					26 - أتوقّع النتائج قبل اتّخاذ القرار
					27 - لا أراجع عن اتّخاذ القرار
					28 - أحدّد البديل المناسب في حل كان قراري الأول خاطئاً
					29 - أشعر بالمسؤولية تجاه قراراتي
					30 - أراجع عن القرار في حال خطئه
6- متابعة اتّخاذ القرار:					
					31 - اتّخذ قراري بطريقة منطقية
					32 - اتّخذ قراري بناء على حقائق
					33 - أحدّد قدراتي وإمكانياتي قبل اتّخاذ القرار
					34 - اتّخذ قراري بناء على دراسة المعلومات التي تمّ جمعها
					35 - اتّخذ قراري بالوقت المناسب قدر الإمكان
					36 - اتّخذ قراري بشكل موضوعي وبدون تحيز
					37 - اتّخذ قراري حسب الظروف المحيطة

الملحق رقم (02): مقياس اتخاذ القرار ل: أسماء أبو أحمد محمد في صورته النهائية

لا تنطبق علي إطلاقاً	تنطبق علي قليلاً	تنطبق علي أحياناً	تنطبق علي كثيراً	تنطبق علي تماماً	
1- تحديد الأهداف					
					1 - أقوم بدراسة الموقف قبل اتخاذ القرار
					2 - أحدد الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار
					3 - أقوم بترتيب الأهداف بصورة منطقية
					4 - أتجنب القرارات التي تتأثر بالعاطفة
					5 - أتخذ قراراتي بشكل موضوعي وبدون تحيز
					6 - أقوم بفحص البيانات لمعرفة مدى توافقها مع الهدف المحدد سلفاً
					7 - أتخذ قراراً بطريقة منطقية
2- تنمية البدائل:					
					8 - أحدد أهداف واقعية لتسهيل عملية اتخاذ القرار
					9 - أقوم باختيار البديل الأكثر ملاءمة للموقف
					10 - أقوم باستبعاد البدائل غير المجدية
					11 - أتخذ قراراتي للوصول إلى أفضل نتيجة
					12 - أحدد عدداً كبيراً نسبياً من البدائل عند اتخاذ القرار
					13 - أتوقع النتائج قبل اتخاذ القرار
3- تحليل البيانات:					
					14 - أفسر البيانات بأسلوب علمي
					15 - أتبع الأسلوب العلمي عند اختيار البديل الملائم
					16 - أتبع الأسلوب المنطقي عند تحليل المعلومات
					17 - أقوم بتحليل كافة المعلومات التي تم جمعها
					18 - لا أتخذ قراراتي بصورة عشوائية
4- تقييم البدائل:					
					19 - أقوم بإعادة تشكيل المعلومات لتناسب مع قراراتي
					20 - أتخذ قراراً بعد تقييم البدائل المطروحة
					21 - أتخذ قراراتي حسب الظروف المحيطة
					22 - أهتم بتفاصيل الموقف قبل اتخاذ القرار المناسب
					23 - أفكر جيداً بكافة بدائل القرار
5- اختيار البديل المناسب:					
					24 - أتخذ قراراً بناءً على حقائق
					25 - أحدد البديل المناسب في حل كان قراراً الأول خاطئاً
					26 - أشعر بالمسؤولية تجاه قراراتي
6- جمع المعلومات:					
					27 - أحدد قدراتي وإمكانياتي قبل اتخاذ القرار
					28 - أقوم بتحليل البدائل المطروحة لمعرفة نقاط القوة والضعف بها
					29 - أتخذ قراراً بالوقت المناسب قدر الإمكان
					30 - أحدد كافة الحلول الممكنة قبل اتخاذ القرار المناسب
					31 - أتخذ قراراً بناءً على دراسة المعلومات التي تم جمعها

الملحق رقم (03): نتائج (Spss) معاملات الثبات

Case Processing Summary

	N	%
Valid	153	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	153	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	37

معامل الثبات بألفا كرونباخ

Case Processing Summary

	N	%
Valid	153	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	153	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the

Reliability Statistics

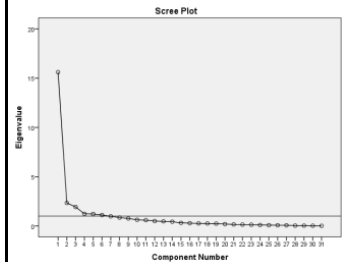
	Part 1	Value	,866
		N of Items	19 ^a
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	,849
		N of Items	18 ^b
	Total N of Items		37
Correlation Between Forms			,912
Spearman-Brown	Equal Length		,954
Coefficient	Unequal Length		,954
Guttman Split-Half Coefficient			,953

- a. The items are: 1س, 3س, 5س, 7س, 9س, 11س, 13س, 15س, 17س, 19س, 21س, 23س, 25س, 27س, 29س, 31س, 33س, 35س, 37س.
- b. The items are: 2س, 4س, 6س, 8س, 10س, 12س, 14س, 16س, 18س, 20س, 22س, 24س, 26س, 28س, 30س, 32س, 34س, 36س.

معامل الثبات بالتجزئة النصفية

الملحق رقم (04): نتائج (Spss) الجذور الكامنة ونسبة التباين

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,611	50,357	50,357	15,611	50,357	50,357	4,816	15,535	15,535
2	2,332	7,522	57,879	2,332	7,522	57,879	4,601	14,842	30,377
3	1,932	6,231	64,110	1,932	6,231	64,110	3,966	12,794	43,171
4	1,232	3,973	68,083	1,232	3,973	68,083	3,509	11,320	54,491
5	1,217	3,926	72,009	1,217	3,926	72,009	3,314	10,689	65,180
6	1,112	3,586	75,594	1,112	3,586	75,594	3,228	10,414	75,594
7	,978	3,155	78,749						
8	,848	2,736	81,485						
9	,762	2,457	83,942						
10	,630	2,031	85,974						
11	,588	1,898	87,872						
12	,501	1,617	89,488						
13	,467	1,506	90,994						
14	,430	1,386	92,380						
15	,317	1,022	93,403						
16	,283	,914	94,317						
17	,255	,823	95,140						
18	,251	,808	95,949						
19	,237	,765	96,714						
20	,192	,618	97,332						
21	,152	,489	97,821						
22	,137	,441	98,262						
23	,122	,394	98,656						
24	,100	,324	98,979						
25	,082	,263	99,242						
26	,074	,237	99,479						
27	,063	,203	99,682						
28	,033	,108	99,790						
29	,031	,102	99,892						
30	,023	,074	99,966						
31	,011	,034	100,000						



Extraction Method: Principal Component Analysis.

الملحق رقم (05): نتائج (Spss) تشبعات العوامل قبل وبعد التدوير

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
س36	,859					
س35	,825					
س24	,825					
س25	,804					
س7	,796		,345			
س32	,775					-,481
س8	,772		-,320			
س18	,768			,406		
س33	,766			,419		
س5	,766	,374				
س15	,761	-,325	,313			
س31	,758					-,303
س10	,747					
س23	,747		-,354			
س34	,731					
س29	,703					-,355
س2	,696			-,396	-,301	
س3	,694	-,366				
س13	,679					
س1	,677		-,414		-,366	
س26	,666					
س14	,660	-,327	,380			
س9	,654		-,454		,351	
س12	,652	,404	,489			
س19	,651	,351				
س6	,635	,335			,426	
س20	,630		-,323			
س11	,623	,414	,464			
س28	,581				,316	-,386
س37	,548	-,333			,311	
س4	,322	,594				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

قبل التدوير

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
س1	,858					
س2	,742	,404				
س5	,677		,387			
س19	,656		,321			
س36	,611	,353			,328	
س31	,590		,348		,450	
س8	,483			,470		,480
س3		,778				,311
س15		,769			,314	
س14		,758				
س25	,336	,564			,329	
س13		,539				,511
س26		,416		,351	,401	
س11			,846			
س12		,350	,831			
س10			,675		,382	
س7		,503	,633			
س4			,603			
س9				,747		
س20				,723		,320
س37		,439		,620		
س6	,411		,458	,593		
س24	,483	,379		,508		
س32	,347	,308			,754	,320
س28					,701	
س29		,371			,684	
س33					,409	,676
س18			,376			,632
س35	,356	,345				,584
س23	,464			,448		,542
س34		,369			,394	,495

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

بعد التدوير

الملحق رقم (06): نتائج (Spss) اختبار كيمو (KMO) وجدول الشيووع

Communalities		
	Initial	Extraction
س1	1,000	,867
س2	1,000	,787
س3	1,000	,799
س4	1,000	,540
س5	1,000	,786
س6	1,000	,807
س7	1,000	,849
س8	1,000	,775
س9	1,000	,773
س10	1,000	,788
س11	1,000	,848
س12	1,000	,893
س13	1,000	,676
س14	1,000	,729
س15	1,000	,824
س18	1,000	,769
س19	1,000	,660
س20	1,000	,727
س23	1,000	,781
س24	1,000	,763
س25	1,000	,723
س26	1,000	,548
س28	1,000	,649
س29	1,000	,728
س31	1,000	,755
س32	1,000	,901
س33	1,000	,833
س34	1,000	,670
س35	1,000	,776
س36	1,000	,797
س37	1,000	,611

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,770
Approx. Chi-Square		5433,016
Bartlett's Test of Sphericity	df	465
	Sig.	,000

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

الملحق (07): نتائج (spss) جداول الاتساق الداخلي

Correlations

	كلية د	البديل اختيار
Pearson Correlation	1	,830**
كلية د Sig. (2-tailed)		,000
N	153	153
Pearson Correlation	,830**	1
البديل اختيار Sig. (2-tailed)	,000	
N	153	153

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	كلية د	البدائل تقويم
Pearson Correlation	1	,630**
كلية د Sig. (2-tailed)		,000
N	153	153
Pearson Correlation	,630**	1
البدائل تقويم Sig. (2-tailed)	,000	
N	153	153

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	كلية د	البيانات تحليل
Pearson Correlation	1	,898**
كلية د Sig. (2-tailed)		,000
N	153	153
Pearson Correlation	,898**	1
البيانات تحليل Sig. (2-tailed)	,000	
N	153	153

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	كلية د	الأهداف تحديد
Pearson Correlation	1	,845**
كلية د Sig. (2-tailed)		,000
N	153	153
Pearson Correlation	,845**	1
الأهداف تحديد Sig. (2-tailed)	,000	
N	153	153

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	كلية د	البدائل تنمية
Pearson Correlation	1	,739**
كلية د Sig. (2-tailed)		,000
N	153	153
Pearson Correlation	,739**	1
البدائل تنمية Sig. (2-tailed)	,000	
N	153	153

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	كلية د	القرار متابعة
Pearson Correlation	1	,932**
كلية د Sig. (2-tailed)		,000
N	153	153
Pearson Correlation	,932**	1
القرار متابعة Sig. (2-tailed)	,000	
N	153	153

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (08): تسهيل مهمة لإجراء دراسة ميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مسيلة في 2024/..../....

إلى السيد: مدير التربية لولاية المسيلة
عن طريق السيد: رئيس مصلحة الرقمنة

قسم علم النفس

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار الدراسات الميدانية لطلبة السنة الثانية ماستر.

الشعبة: علوم التربية التخصص: القياس النفسي والتقويم التربوي.

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطلبة المذكورين أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في

حدود ما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان البحث: التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من مدرّاء

التعليم المتوسط والثانوي بولاية المسيلة.

المشرف: د. بن عمرة العمرية

اسم ولقب الطالب الأول: طيباوي علي رقم التسجيل: 202323044102836

اسم ولقب الطالب الثاني: عيواز وسيلة رقم التسجيل: 202323044096158

في الأخير، تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

نائب رئيس القسم المكلف للبحث العلمي



أ. الدكتور
فوز الحين جعلاّب

الملحق رقم (09): تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية People's Democratic Republic of Algeria وزارة التعليم العالي والبحث العلمي Ministry of Higher Education and Scientific Research جامعة محمد بوضياف بالمسيلة University Mohamed Boudiaf of M'sila	 جامعة محمد بوضياف - المسيلة Université Mohamed Boudiaf - M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة 2024/ الرقم:	

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد(ة): طيباوي علي

الصفة (طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206.1060.32

الصادرة بتاريخ: 2020.10.18 عن دائرة: أولاد دراج

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: المقياس النفسي والتقييم التربوي تحت رقم التسجيل: 202323044.10.28.36

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الخصائص السيكولوجية لميأس اتخاذ القرار لدى مدبري مرحلة التعليم المتوسط دراسة ميدانية بتوسلات ولاية المسيلة

أصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 05 - 06 - 2024

إمضاء المعني (ة):





Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
2024/ الرقم:

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد(ة): عيوان وسيلة

الصفة (طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208618645

الصادرة بتاريخ: 15-12-2022 عن دائرة: أولاد دراج

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: القياس النفسي والتقييم التربوي تحت رقم التسجيل: 202323044096158

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه)

عنوانها: المحطات النفسية السيكلوجية لقياس اتخاذ القرار لدى مديري مرحلة

التعليم المتوسط دراسة ميدانية لبيوت سطات ولاية المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 05-06-2024

إمضاء المعني (ة):