



## القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية وعلاقتها ببعض المتغيرات

حنان شهاب عبيد جبوري الساعدي\*

دكتوراه في علم النفس-جامعة بغداد - كلية الآداب

### المستخلص

ان القدرة على اتخاذ القرار عملية عقلية ومعرفية لاختيار بديل من البدائل المطروحة ليتسنى للفرد إيجاد الحلول الناجحة للمشكلات والضغوطات التي تواجه الفرد في المواقف الحياتية المختلفة وان الكثير من الافراد يختلفون في قدراتهم وامكانياتهم على تحديد المشكلات وإبراز محاورها وإبعادها المختلفة نتيجة اختلاف الافراد في درجات معرفتهم وكمية المعلومات المتاحة لذلك نرى ان بعض الافراد يتخذون قرارات متسارعة وفاشلة لا تقدم معالجات حقيقية للمشكلات المطروحة.

لقد استهدف البحث الحالي ما يأتي:

- ١- قياس القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية.
  - ٢- المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير التخصص.
  - ٣- المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير سنوات الخبرة الوظيفية.
- وتحقيقاً لأهداف هذا البحث قامت الباحثة ببناء اختبار للقدرة على اتخاذ القرار، بعد استخراج صدقها وثباتها لمواقف الاختبار، وبعد ذلك تم تطبيق هذه الأداة العلمية على عينة تألفت من (١٠٠) رئيس قسم تم اختيارهم من أربع جامعات في الدولة العراقية بالطريقة العشوائية ذات الاختيار التناسبي في محافظة بغداد وهي (بغداد - المستنصرية - التكنولوجيا - الجامعة العراقية) موزعين بالتساوي على وفق متغيري التخصص وسنوات الخبرة الوظيفية.

وبعد تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً باستعمال معامل ارتباط بيرسون لاستخراج الثبات ومعادلة الفا كرونباخ والاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين كما استعانت الباحثة في الحصول على نتائج هذا البحث من الحقيبة الإحصائية (SPSS)، ولقد توصل البحث الى النتائج الآتية:

- ١- ان رؤساء الأقسام يتصفون بالقدرة على اتخاذ القرار.
  - ٢- ان رؤساء الأقسام للفروع الانسانية لا يختلفون عن عينة رؤساء الأقسام للفروع العلمية في القدرة على اتخاذ القرار.
  - ٣- ان عينة رؤساء الأقسام الذين سنوات خبرتهم الوظيفية من ١٥ سنة فأكثر لا تختلف عن اقرانهم الذين تقل سنوات خبراتهم الوظيفية عن ١٥ سنة.
- وفي ضوء نتائج هذا البحث خرجت الباحثة بعدد من التوصيات والمقترحات.

## الفصل الاول

### الإطار العام للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعد القدرة على اتخاذ القرارات قديمة قدم الخليقة، فعندما عاش الانسان على هذه الأرض واكتسب الإدراك والوعي لذاته وبيئته النفسية والاجتماعية ظهرت حاجته الملحة الى تبني قرارات حاسمة تجاه المواقف الاجتماعية المختلفة والتي كان يتعرض لها في مختلف جوانب حياته على المستوى الشخصي والنفسي والبيئي، وان مجمل ما نتعرض له في هذه الحياة تبدأ وتنتهي بقرار وهذا يعني ان اتخاذ القرار في المواقف المختلفة يلعب دورا بارزا في سلوكياتنا وفعاليتنا المختلفة (Andressl,2007,p78).

ويسعى الفرد الى توافقه مع بيئته النفسية والاجتماعية وخلق حالة من الموائمة ليتسنى له الاستمرار في حياته وتذليل كافة الصعوبات التي يتعرض لها وذلك من خلال سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد لتحقيق هذا التوافق، ويتعرض الفرد في حياته المهنية الى مراحل متعددة ودرجة وينبغي عليه ان يقوم باتخاذ القرارات الصائبة والحازمة، وينبغي ان تتاح كل المعلومات المطلوبة للفرد على كافة الأصعدة (Gore,1999,p175).

وتعد القدرة على اتخاذ القرار عملية عقلية ومعرفية بصورة واضحة ومن خلالها يستطيع الفرد مواجهته لضغوط وازمات ومواقف الحياة المختلفة التي يتوجب فيها تبني قرارات اتجاه هذه المواقف وقد لا يمتلكون القدرة المطلوبة في جمع وتوفير البيانات المطلوبة والقدرة على التحليل فضلا عن الأخطاء التي يقعون فيها وتسرعهم في اختيار البدائل المتوفرة وهذا بدوره يؤدي الى فشل قدراتهم على تبني واتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب (Stuart,1984,p34).

كما ان الكثير من الافراد يختلفون في قابليتهم وامكانياتهم على تحديد المشكلة وإبراز محاورها وابعادها المختلفة وإمكانية وضع الاليات الناجعة لمعالجتها نتيجة اختلاف الافراد في درجات معرفتهم لها وكمية البيانات المتاحة لذلك نرى ان بعض الافراد يتخذون قرارات فاشلة وخاطئة لا تقدم معالجات حقيقية للمشكلات الموجودة ولا تقدم لنا بدائل صحيحة وحلول ناجعة (محمد، ٢٠١٠، ص٦٣).

وانطلاقا مما تقدم فان مشكلة البحث الحالي تتجلى على الصعيد الأكاديمي بمحاولة علمية للإجابة على التساؤلين الآتيين: تعرف القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام، وهل هناك علاقة بين القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومتغيري التخصص وسنوات الخبرة الوظيفية.

#### ثانياً: أهمية البحث

تعد القدرة في اتخاذ القرار فن قديم وتتبع أهميته من خلال الارتباط الوثيق بعمل الافراد في مختلف جوانب حياتهم الاسرية او المهنية، فالأشخاص هم محور القدرة على اتخاذ القرار سواء على مستوى القيادة في الإدارة والذي من خلالها يتخذ الفرد القرارات المناسبة للاستمرار وتوجيه الاعمال المختلفة او على مستوى الافراد الذين يساهمون في صنع القرارات او تنفيذها، والقدرة على تبني واتخاذ القرار هي عملية مستمرة باستمرار الاعمال والأنشطة (Glimps,1999,p381).

وهكذا نجد ان تطور أي مجتمع من المجتمعات الانسانية مرتبط باتخاذ قرارات مصيرية تؤدي الى احداث تغييرات جوهرية تتضمن البنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية عن طريق اعتماد التنمية، ولقد حظيت عملية اتخاذ القرار بأهمية كبيرة من لدن كثير من علماء النفس والاجتماع والإدارة وبنفقوا جميعا على ان القدرة على اتخاذ القرار مرتبط بوجود بدائل كثيرة في المواقف المختلفة وتحتاج القيادة الإدارية القادرة على الاختيار الأنسب وبهذا فان عملية التفاضل لاختيار البديل المناسب والرشد هو محور عملية اتخاذ القرار بمعنى تفضيل احد البدائل على بديل اخر لان القدرة على تبني قرار هو نوع من السلوكيات التي يتم اختياره بألية خاصة توقف التفكير بالاحتمالات والبدائل الأخرى المتاحة في المواقف المختلفة (Husking,1976,p164-168).

وعندما يقوم الافراد باتخاذ قرارا ما في انجاز مهام معينة فانهم يلجون الى اختيار البديل المناسب للتعاطي مع المشكلات التي تواجههم في مهامهم الإدارية وذلك من خلال اصدار الاحكام المناسبة لما ينبغي ان يتخذه في مثل هذه المواقف التي تواجههم وبعد دراسة البدائل الأخرى المتاحة امامهم واختيار البديل الأنسب لتحقيق الأهداف المرجوة في زمن أقصر (Neukrug,1996,p253).

وان العمل على حصول تناغم بين سمات الأشخاص وامكانياتهم وقابلياتهم ورغباتهم وبين طبيعة الاعمال التي تتلاءم معهم، وعندما يكون الشخص مؤهلا للعمل الذي يقوم به فهو يكون مزودا عادة بالمعارف والإمكانات التي تساعده في انجاز مهامه من خلال اتخاذ القرار السليم وان لم يكم للبعض دراية وبصيرة واضحة بالمهن الملقاة على عاتقهم فهذا يؤدي بدوره في انخفاض مستوى الادراك والوعي والثقافة المهنية ويكون عاجزا عن اتخاذ القرارات الصائبة والتي من خلالها يستطيع النجاح في عمله خدمة لذاته ورفعة وتطور لمجتمعه (Richard,2001,p84).

وان القدرة على اتخاذ القرار لا يعني توفر بيانات ومعارف واحكام مسبقة فقط بل تعد قدرة معرفية وعقلية يتسنى للفرد من خلالها إدراك منظم لمواجهة الصعوبات والعقبات والغموض لعناصر المواقف التي يتعرض لها سواء كانت مشكلات اسرية او نفسية او اجتماعية او إدارية، وان من اهداف أي نظام اداري او مهني هو القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وعليه فان الانظمة سواء كانت إدارية او مهنية او تربوية فانها مطالبة بأعداد الأشخاص المناسبين والذين لديهم القدرة الكاملة على اختيار انسب البدائل المطروحة وتعد عملية صنع القرار من العمليات المعقدة والتي تتضمن عوامل مختلفة كالعوامل النفسية والاسرية والاجتماعية والاقتصادية وهي عملية ديناميكية لأنها تشمل تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة الإرادة والتثبيت وتنتهي بصنع القرار (Battle,1995,p99-104).

وتتطلب أهمية عملية اتخاذ القرارات من كونها الوسيلة الناجعة التي تحول الأفكار والخطط والاهداف الى واقع عملي في صورة آليات ومعالجات وإجراءات تنفذ على ارض الواقع وهي ترتبط بجوانب عديدة من العملية الإدارية ونجاحها يعتمد على قدرة وإمكانية وكفاءة قياداتها على صنع وتبني القرارات الناجعة وعملية اتخاذ القرار يؤثر بشكل او باخر في أداء التنظيم الذي يقوم به القائد والاهداف التي يسعى الى تحقيقها وتعتبر عن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وفاعلية القائد او الرئيس في اتخاذ القرار الرشد من خلال امتلاكه المهارة والقدرة المعرفية والإدارية في اختيار البديل الأنسب (Charles,2002,p149).

تولي المجتمعات الراهنة أهمية كبيرة بتطوير أجهزتها وهيكلها الإدارية والتربوية والعمل على إيجاد آليات المعالجة لكل جوانب الضعف والقصور والتي تؤثر سلبا على أهدافها وانجازاتها وخصوصا ما يتصل بعملية صنع القرارات وتبنيها كونها عدت محور العملية الإدارية ومن هنا يبرز أهمية الأدوار والقابليات المطلوبة من القيادات الإدارية في التعاطي مع عملية صنع القرارات ووجوب توفر المهارات والقدرات اللازمة للقيادات الإدارية في جميع الوظائف الإدارية والتربوية للتعامل مع عملية اتخاذ القرارات وفقا لطبيعة القرارات واثارها بما يضمن إنتاج القرارات الفاعلة والايجابية والتي تتماشى مع اهداف الاجهزة الهيكلية والتنظيمية لمؤسسات الدولة (Friedman,1996,p62).

وقد قامت الباحثة في هذا البحث بتناول شريحة مهمة وفاعلة وقادرة على انجاز كافة المهام الملقاة على عاتقها في المجال الأكاديمي اذ تمثلت برؤساء الأقسام بأربع جامعات عراقية مما قد يسهم في القاء الضوء على قدراتهم وامكانياتهم الفاعلة لتحقيق الأهداف المرجوة خدمة لرفعة وتطور العراق.

### ثالثا: اهداف البحث

استهدف البحث الحالي ما يأتي:

- ١-قياس القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية.
- ٢-المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير التخصص.
- ٣-المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير سنوات الخبرة الوظيفية.

### رابعا: حدود البحث

تحدد البحث الحالي برؤساء الأقسام في جامعات بغداد والمستنصرية والتكنولوجية والجامعة العراقية للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

### خامسا: تحديد المصطلحات

عرفت القدرة على اتخاذ القرار (Decision Making) بتعريفات عدة منها:

- ١-ماكينني وكين (Mickenny and Ken,1976): هي قدرة عقلية ومعرفية يمتلكها الفرد ليتسنى له اتخاذ القرارات تجاه المواقف المختلفة سواء على المستوى الاسري او الاجتماعي او المهني ( Mickenny, 1976, ) (p83).

### ٢-باربير (Barbier):

هو اختيار أكثر الحلول صلاحية بغية الوصول الى الحلول الناجحة لمواجهة المشكلات المختلفة من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة(Placek,1984,217).

### ٣-الن مستين (Yen Mesten):

الأسلوب الذي يتخذه الفرد للوصول الى الاحكام والقرارات المختلفة واختيارات فردية لمطالب معينة بغية الوصول الى اتفاق عندما تتاح للفرد بدائل متاحة في مواقف مختلفة(Friedman,1996, p26) .

### ٤-سايمون (Herbert Simon):

عملية عقلية لاختيار بديل من البدائل المطروحة ليتسنى للفرد إيجاد الحلول الناجحة للمشكلات الجديدة والنااتجة من تغيرات المواقف الحياتية المختلفة(Simon,1980,p153).

ولقد تبنت الباحثة التعريف النظري لسايمون لأنها اعتمدت على الإطار النظري لهذا المنظر.

أما التعريف الاجرائي لاتخاذ القرارات فيتمثل بالدرجة الكلية في التي يحصل عليها المفحوص في اختبار القدرة على اتخاذ القرار والمستعمل في هذا البحث.

## الفصل الثاني الإطار النظري

### أولاً: النموذج العقلاني لتايلور (Taylor)

قدم لنا (تايلور) إنموذجاً لتفسير القدرة على اتخاذ القرارات من خلال قابلية الأفراد على اتخاذ القرارات الفاعلة بغض النظر عن اخذ العوامل المختلفة كضغوط الحياة بنظر الاعتبار والتي قد تؤدي الى انخفاض قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات الناجعة، واقترح (تايلور) ان على الفرد صانع القرار ان يسعى للوصول الى الحلول الايجابية من خلال تحقيق إفادة اكبر على اعتبار انه يمتلك قدرات معرفية وعقلية فذة، وان عليه ان يتبع سلسلة من الخطوات المتتابعة والتي تبدأ بتحديد المشكلة وابعادها وتحديد البدائل المطروحة ومن ثم التعرف على الاثار والنتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة وتقويم تلك الاثار وصولاً الى اختيار البديل الأفضل والذي من خلاله تتحقق اعلى مستويات الفائدة، ولكنه أهمل جميع العوائق والقيود والضغوط البيئية، فلم يولي لها أي أهمية (Andressl,2007,p139).

ثانياً: نموذج التراكمية المتدرجة

قدم لنا بلوم (Bloom) في عام ١٩٧٠ هذه النظرية والتي قامت اساساً على توجيه انتقادات لاذعة للنموذج التقليدي والذي يتسم بالعقلانية وان القوانين المنطقية والعقلانية لا ترتبط بسلوكيات الافراد العاديين ولا تناسبهم في مواقف الحياة اليومية وهو يعد أسلوب غير واقعي لأنه يقوم على استعمال أساليب العلمية في صنع القرارات والتي تفترض العقلانية التامة بحدوث إدراك واضح للمواقف الحياتية الواقعية، وتقوم نظرية (بلوم) على الإفادة من الخبرات السابقة التي يمر بها الافراد من خلال إعادة تحديد ابعاد المشكلة للجوانب الحديثة فيها (Husking,1976,p381).

ثالثاً: انموذج اتزوي

اقترح العالم اتزوي (Etzioi) عام ١٩٧٢ انموذجاً يسمى بالمسح المختلط وجاء رداً على ما قدمته النظرية الكلاسيكية من خلال تحديدها لأبعاد المشكلة وجمع البيانات ذات العلاقة وإنتاج خيارات مختلفة والتحقق من الخيارات المناسبة بطريقة كلية وشمولية واختيار الأنسب منها، ويرى (اتزوي) ان عملية اتخاذ القرارات لا تتحقق الا من خلال توفر الامكانيات والقدرات الكبيرة والقدرة على تخطي العقبات والأزمات التي تطرحها البيئة المحيطة بالأفراد، ويهتم انموذج (اتزوي) بكافة البدائل الايجابية والسلبية بنظرة شمولية وليست نظرة جزئية كما في انموذج بلوم للنظرية التراكمية المتدرجة وتقويم هذه البدائل بطريقة شمولية واختيار البديل الأمثل، وسميت بأنموذج المسح المختلط ولأنها تقوم بتقويم ومسح جميع الاثار المترتبة على كل بديل (Battle,1995,p44)

### رابعاً: انموذج المثالية الجزئية لسايمون

اقترح سايمون (Simon) عام ١٩٨٠ انموذجاً يسمى المثالية الجزئية والذي يمكن الوصول اليه من خلال مستوى مرضي من الرشد الوظيفي او الإداري عندما يكون في مستوى وظيفي معين ويتحقق ذلك من خلال اتخاذ قرارات عند مستوى اقل من المستوى

المثالي والذي بدوره يتناسب مع الضغوط الحياتية والأزمات التي تواجهه والقابليات والقدرات المتوفرة، والتي قد لا تكون بالمستوى المثالي. ويرى (سايمون) ان من الضروري على متخذ القرار ان يحدد مسبقا المستوى المرضي او المثالية الجزئية للنتائج التي يرمي تحقيقها والوصول اليها قبل ان تبدأ عملية صنع القرار واتخاذها ويسير بسلسلة من الخطوات تبدأ بتحديد المشكلة وابعادها وتحديد الاختيارات المناسبة حتى يتسنى له الوصول الى النتائج التي يطمح لها من خلال تحقيق مستوى مرضي و ثم يتوقف ولا يقدم على اختيار بدائل أخرى متوفرة في المجال (Simon,1980,p281).

#### الدراسات السابقة:

##### ١-دراسة kao

استهدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين نمط اتخاذ القرار وإدارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الصين. وتكونت عينة البحث من (١١٨) مدير ومديرة وظهرت النتائج إلى وجود علاقة دالة احصائيا بين انموذج اتخاذ القرار العقلاني ومجموع عمليات إدارة المعرفة ودرجة الرضا من المعرفة التي توفرت في الشركة الصينية للمدراء التنفيذيين (Stuart,1984,p49).

##### ٢-دراسة isola

استهدفت هذه الدراسة تعرف وموازنة العوامل التي تؤثر على الحدس كوسيلة لاتخاذ القرار للمدراء في كل من ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية وكانت العينة تتألف من (٢٠٠) مدير، منهم (١٠٠) من ماليزيا و (١٠٠) من اميركا، وظهرت النتائج ان مدراء الولايات المتحدة الأمريكية كانوا اقل عقلانية في اتخاذ القرار من المدراء في ماليزيا (Gore,1999,p27).

##### ٣-دراسة jamiang

استهدفت هذه الدراسة تحديد أنماط اتخاذ القرار لعينة من عمداء الجامعات في ماليزيا على عينة مكونة من (٢٢) عميد وعميدة، وظهرت النتائج ان معظم عمداء الجامعة المستهدفة يرغبون في نمط اتخاذ القرار السلوكي ولا يفضلون بقية الانماط الأخرى (Glimps,1999, p111).

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث

لتحقيق اهداف البحث الحالي قامت الباحثة باتباع الاجراءات الاتية:

#### أولاً: مجتمع البحث

تحدد مجتمع البحث الحالي برؤساء الأقسام والفروع العلمية والإنسانية في جامعات بغداد والمستنصرية والتكنولوجية والجامعة العراقية.

#### ثانياً: عينة البحث التطبيقية

تم اختيار عينة البحث الحالي والبالغ عددها (١٠٠) رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ذات الاختيار التناسبي من أربع جامعات في محافظة بغداد وهي (بغداد- مستنصرية- تكنولوجيا- والجامعة العراقية) موزعين بالتساوي على وفق متغيري التخصص وسنوات الخبرة الوظيفية وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)  
عينة البحث التطبيقية

المجموع	سنوات الخبرة		التخصص	ت
	أكثر من ١٥	أقل من ١٥		
٥٠	٢٥	٢٥	علمي	١
٥٠	٢٥	٢٥	انساني	٢
١٠٠	٥٠	٥٠	المجموع	

**ثالثاً: أداة البحث:**

لتحقيق اهداف هذا البحث قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

١- اعداد مواقف الاختبار:

قامت الباحثة بأعداد مواقف اختبار للقدرة على اتخاذ القرار بعد الاطلاع على الإطار النظري والذي اعتمده الباحثة في اعداد مواقف لاختبار للبحث الحالي وهو اختبار (سايمون) من خلال انموذج المثالية الجزئية وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة وهي انموذج (بلوم) وانموذج (تايلور) وانموذج (اتروي) وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بإعداد (٢٠) موقف ولكل موقف (٣) بدائل أحدهما صحيحا يعطى الدرجة (١) والأخرى خاطئة تعطي (صفرًا).

٢- اعداد تعليمات الاختبار:

حرصت الباحثة على ان تكون تعليمات هذا الاختبار واضحة وشفافة ودقيقة.

اذ طلبت الباحثة من المستجيبين الإجابة عن مواقف الاختبار بكل صدق وصراحة لغرض البحث العلمي وذكرت الباحثة للمستجيبين انه لا داعي لذكر أسمائهم وان الإجابة لا يطلع عليها أحد سوى الباحثة وذلك لكي يطمئنوا المستجيبين للحفاظ على سرية استجاباتهم.

٣- عرض مواقف الاختبار على المحكمين:

قامت الباحثة بعرض مواقف الاختبار لاتخاذ القرار بصيغته الاولية (ملحق البحث) وتعليماته وبدائله على مجموعة من المحكمين والمختصين من علم النفس اذ بلغ عددهم (خمسة) محكمين وبعد ان ابدى السادة المحكمون آرائهم في صلاحية المواقف وتعليماتها وبدائلها مع اجراء بعض التعديلات، وقد تمت موافقتهم على المواقف وتعليمات الاختبار وبدائله، وبعد ان حصلت نسبة اتفاق (١٠٠٪). وفي هذا الصدد أشار بلوم (Bloom) الى استبقاء الفقرات لأي مقياس او المواقف لأي اختبار إذا حصلت نسبة اتفاق (٧٥٪) فما فوق وحذف ما دونها (Anastasia, 1976, p179).

٤- التطبيق الاستطلاعي الاول

قامت الباحثة بإجراء هذا التطبيق من اجل تعرف وضوح التعليمات للاختبار ومواقفه وبدائله فضلا عن الكشف عن المواقف الغامضة وغير الواضحة لأفراد العينة ومحاولة تعديلها، وكذلك حساب الوقت المستغرق في الإجابة عن مواقف الاختبار ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق المقياس على (٢٠) رئيس قسم وفرع وتم اختبارهم على وفق متغيري التخصص وسنوات الخبرة الوظيفية كما يوضح في جدول (٢).

جدول (٢)

عينة التطبيق الاستطلاعي الاول

المجموع	سنوات الخبرة		التخصص	ت
	أكثر من ١٥	اقل من ١٥		
١٠	٥	٥	علمي	١
١٠	٥	٥	انساني	٢
٢٠	١٠	١٠	المجموع	

واتضح للباحثة ان تعليمات الاختبار ومواقفه وبدائله كانت واضحة لأفراد العينة وان مدة التطبيق تراوحت بين (١٠-٢٠) دقيقة وبمتوسط قدره (١٦) دقيقة.

السادة أعضاء لجنة المحكمين

١- ا.د. وهيب مجيد الكبيسي - كلية الآداب /جامعة بغداد

٢- ا.د. اروه محمد ربيع - كلية الآداب /جامعة بغداد

٣- ا.د. بثينة منصور الحلو - كلية الآداب /جامعة بغداد

٤- ا.د. انعام لفته موسى - كلية الآداب /جامعة بغداد

٥- ا.د. سناء مجول فيصل - كلية الآداب /جامعة بغداد

٥- الثبات (Reliability):

قامت الباحثة باستخراج ثبات هذه الأداة بطريقتين الاولى هي: طريقة الاتساق الخارجي (External Consistency method): وسميت هذه الطريقة بطريقة إعادة الاختبار (test- Retest method) اذ يقصد بها الاتساق الخارجي في نتائج الاتساق من خلال تكرار تطبيقه على العينة ذاتها بفواصل زمني قدره أسبوعين (لندفل، ١٩٦٨، ص٣٩٥)، اما الطريقة الثانية فهي استعمال معادلة الفا كرونباخ، ولمعرفة ثبات الاختبار بهاتين الطريقتين فقد تم تطبيق هذا الاختبار على عينة بلغت ٣٠ رئيس قسم تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

عينة ثبات الاختبار

المجموع	سنوات الخبرة		التخصص	ت
	أكثر من ١٥	اقل من ١٥		
١٥	٨	٧	علمي	١
١٥	٦	٩	انساني	٢
٣٠	١٤	١٦	المجموع	

وقد بلغ معامل الثبات بإعادة التطبيق (Re-Test) وباستعمال معامل ارتباط بيرسون (Pearson' Correlation coefficient) (٠,٧٦)، وهذا يعد مؤشرا



على استقرار النتائج عبر الزمن، (Cronbach,1970,p187) اما معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي فقد بلغ باستعمال طريقة الفا كرونباخ (٠,٨٩) وجدول (٤) يوضح ذلك،  
جدول (٤)

معامل ثبات الاختبار بطريقتي إعادة الاختبار ومعادلة الفا كرونباخ

قيمة معامل الثبات	نوع الثبات
٠,٧٦	طريقة الاتساق الخارجي (إعادة الاختبار)
٠,٨٩	طريقة الاتساق الداخلي (بمعادلة الفا)

#### رابعاً: التطبيق النهائي:

لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي قامت الباحثة بتطبيق أداة البحث على عينة البحث التطبيقية والتي بلغ عددها (١٠٠) رئيس قسم بعد ان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ذات الاختيار التناسبي من أربع جامعات في محافظة بغداد وبعد ان أجاب كل فرد من افراد العينة على مواقف الاختبار، وذلك للفترة من (٨-١٠-٢٠١٩ الى ٦-١١-٢٠١٩).

#### خامساً: الوسائل الإحصائية

لمعالجة بيانات هذا البحث فقد تم استعمال الوسائل الإحصائية الآتية:  
أولاً: معامل ارتباط بيرسون (Pearson) (الكبيسي، أ، ٢٠١٠، ص ٣٩)، فقد استعمل هذا المعامل لإيجاد الثبات بطريقة إعادة الاختبار.  
ثانياً: معادلة الفا كرونباخ (Alfa Cronback) (الكبيسي، ب، ٢٠١٠، ص ٦٤). وقد استعملت لمعرفة الثبات للتجانس الداخلي  
ثالثاً: الاختبار التائي لعينة واحدة (البياتي و اثناسيوس، ١٩٧٧، ص ٢٦٧)، فقد استعمل لقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى افراد عينة هذا البحث.  
رابعاً: الاختبار التائي لعينيتين مستقلتين (الكبيسي، ب، ٢٠١٠، ص ٨٣)، وقد استعمل للمقارنة في القدرة على لاتخاذ القرار على وفق متغيري التخصص وسنوات الخدمة الوظيفية  
- كما استعانت الباحثة في الحصول على نتائج هذا البحث من الحقيبة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية

### الفصل الرابع

#### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

بعد تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا قامت الباحثة بعرض نتائج هذا البحث ومن ثم مناقشتها، وفي ضوء هذه النتائج تم عرض العديد من التوصيات والمقترحات وكما يأتي:

#### أولاً: عرض النتائج

تم عرض نتائج البحث الحالي وكما يأتي:

#### ١- القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية:

كان الوسط الحسابي لعينة البحث الحالي على اختبار القدرة على اتخاذ القرار (١٢،٥٢) وانحراف معياري (٢،٤٦)، بينما كان الوسط الفرضي (١٠)، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ظهر بأن القيمة التائية المستخرجة (١٠،٠٠٨)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥)، مما يشير الى ان عينة البحث تتصف بالقدرة على اتخاذ القرار، وجدول (٥) يوضح ذلك.

#### جدول (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي لعينة البحث على اختبار القدرة اختبار القدرة على اتخاذ القرار

نوع العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
رؤساء الأقسام	١٠٠	١٢،٥٢	٢،٤٦	١٠	١٠،٠٠٨	٢	دالة احصائيا عند مستوى (٠،٠٥)

\*يقصد بالوسط الفرضي: مجموع اوزان البدائل مقسومة على عدد البدائل ومضروبة في عدد الفقرات (الكبيسي، ٢٠١٠، ب، ص ٧٩).

#### ٢- المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير التخصص:

كان الوسط الحسابي لعينة رؤساء الأقسام الانسانية على اختبار القدرة على اتخاذ القرار (١٢،٤٨) وانحراف معياري (٣،١٢)، بينما كان الوسط الحسابي لعينة رؤساء الأقسام العلمية على الاختبار نفسه (١٢،٦٦) وانحراف معياري (٢،٠٤)، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ظهر ان القيمة التائية المستخرجة (٠،٤١)، وهي غير ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠،٠٥)، مما يشير الى ان عينة رؤساء الأقسام الانسانية لا يختلفون عن عينة رؤساء الأقسام العلمية في القدرة على اتخاذ القرار وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير التخصص

ت	نوع العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المستخدمة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
١	انساني	٥٠	١٢،٤٨	٣،١٢	٠،٤١	٢	غير دالة
٢	علمي	٥٠	١٢،٦٦	٢،٠٤			احصائيا عند مستوى (٠،٠٥)

٣- المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير سنوات الخبرة الوظيفية:

كان الوسط الحسابي لعينة رؤساء الأقسام الذين سنوات الخبرة الوظيفية لهم (١٥) سنة فأكثر على اختبار القدرة على اتخاذ القرار (١٢،٧٨) وانحراف معياري (٢،١٠)، بينما كان الوسط الحسابي لعينة رؤساء الأقسام الذين سنوات الخبرة الوظيفية لهم اقل من (١٥) سنة على الاختبار نفسه (١٢،٣٦) وانحراف معياري (٣،٤٢)، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ظهر بأن القيمة التائية المستخرجة (٠،٧٤)، وهي غير ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠،٠٥)، مما يشير الى ان عينة رؤساء الأقسام الذين سنوات خبرتهم الوظيفية من (١٥) سنة فأكثر لا تختلف عن اقرانهم الذين نقل سنوات خبراتهم الوظيفية عن (١٥) سنة و جدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير سنوات الخبرة الوظيفية

ت	نوع العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المستخدمة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
١	١٥ سنة فأكثر	٥٠	١٢،٧٨	٢،١٠	٠،٧٤	٢	غير دالة
٢	اقل من ١٥ سنة	٥٠	١٢،٣٦	٣،٤٢			احصائيا عند مستوى (٠،٠٥)

ثانيا: مناقشة النتائج وتفسيرها

تمت مناقشة نتائج البحث الحالي وكما يأتي:

١- فيما يتعلق بالنتيجة الاولى والتي تشير الى ان رؤساء الأقسام الانسانية والعلمية بالقدرة على اتخاذ القرار فيمكن تفسيرها بأن موظفي الخدمة العامة ممن يحملون شهادات عالية على مستوى الماجستير والدكتوراه غالبا ما يتصفون بالقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بسبب تحصيلهم العالي وتنوع خبراتهم وقدرتهم على امتلاك استقبال المعلومات ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الصائبة.

٢- فيما يتعلق بالنتيجة الثانية والنتيجة الثالثة اللتان تشير الى ان رؤساء الأقسام لا يختلفون في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغيري التخصص وسنوات الخبرة الوظيفية، فيمكن تفسيرها كما أشار فريدمان (Freedman) الى ان الضغوط كلما زادت على صعيد الكم والنوع كما حجت تأثير المتغيرات الديموغرافية ومنها هذين المتغيرين (Freedman,1978,p208)، وبالتالي يمكن القول ان الضغوط التي يعاني منها افراد

المجتمع العراقي والذين تعرضوا اليها تعد فريدة من نوعها اذ لم يتعرض لها أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة.

### ثالثاً: التوصيات والمقترحات

#### أ: التوصيات

وفي ضوء نتائج البحث الحالي خرجت الباحثة بالتوصيات الآتية:

- ١- تضمين المناهج الدراسية بما ينمي من القدرة على اتخاذ القرار من المرحلة الإعدادية صعوداً الى مرحلة الدراسات العليا.
- ٢- العمل على تنمية القدرة على اتخاذ القرار من خلال تطبيق البرامج التدريبية والابداعية على مستوى الجامعات العراقية.
- ٣- الإفادة من الاختبار المعد في هذا البحث ومحاولة تطبيقه على شرائح اجتماعية أخرى بعد تقنيته.

#### ب- المقترحات

- ١- إجراء دراسات تجريبية تتناول تأثير البرامج التدريبية والارشادية في تنمية القدرة على اتخاذ القرار.
- ٢- إجراء دراسات أخرى تتناول القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بالأبداع والتوافق النفسي والأساليب المعرفية.
- ٣- إجراء بحوث مستقبلية حول علاقة متغيرات أخرى باتخاذ القرار تتمثل في النوع والحالة الاجتماعية وغيرها.

**Abstract****The ability to make decisions among the heads of departments in Iraqi universities and their relationship to some variables****By Hanan Shihab Obaid Jabouri Al-Saadi**

The ability to make a decision is a mental and cognitive process to choose one of the alternatives presented so that the individual can find successful solutions to the problems and pressures facing the individual in different life situations.

The current search has targeted:

- 1- Measuring the decision-making capacity of the heads of departments in Iraqi universities.
- ٢- Comparison in the ability to make a decision according to the variable of specialization.
- ٣- Comparison in the ability to make a decision according to variable years of experience.

To achieve the objectives of this research, the researcher built a test of decision-making ability, after extracting its validity and consistency of the test positions, and then applied this scientific tool on a sample consisted of (100) head of the department selected from four universities in the Iraqi state by random method of proportional choice in Baghdad governorate (Baghdad - Mustansiriya - Technology - Iraqi University) distributed equally according to the variables of specialization and years of experience.

After analyzing the data and statistically the research has reached the following results:

- ١- The heads of departments have the capacity to make decisions.
- ٢- that the heads of sections of the human branches do not differ from the sample heads of departments of the scientific branches in the ability to make a decision.
- ٣- The sample of heads of departments who have years of experience of 15 years and more does not differ from their peers whose years of experience of less than 15 years.

In the light of the results of this research, the researcher came up with a number of recommendations and suggestions.

**المصادر****المصادر العربية:**

- ١- عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس (١٩٧٧): الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، بغداد، مؤسسة الثقافة العمالية.
- ٢- الكبيسي، وهيب مجيد، ٢٠١٠، أ: الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية، بغداد، مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي.
- ٣- الكبيسي، وهيب مجيد (٢٠١٠)، ب: القياس النفسي بين التنظير والتطبيق، بغداد، مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي.
- ٤- الكبيسي، وهيب مجيد (٢٠١١): طرائق البحث العلمي بين التنظير والتطبيق، بغداد، مكتبة اليمامة.

- ٥- لندفل، س. م (١٩٦٨): (أساليب الاختبار والتقويم في التربية والتعليم)، ترجمة: عبد الملك الناشف وسعيد التل، بيروت، المؤسسة الوطنية للطباعة والنشر.  
٦- محمد، عنتر لطفى (٢٠١٠): المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الإسكندرية. دراسات تربوية رابطة التربية الحديثة. مجلد ١٠، الجزء ٧٣، القاهرة.

#### المصادر الأجنبية:

- 7- Anastasia, A, (1976): Psychological testing, (4<sup>th</sup> ed), New York.  
8- Andressl, M, (2007): Decision Making Psychology, teacher press, New York, U.S.  
9- Battle, D.A, (1995): Decision making of real gifted females.  
10- Charles, C.S. (2002): Decision making in Education Setting, Indiana University, USA.  
11- Cronbach. (1970): Essentials of Psychological testing 2ed, New York.  
12- Freedman & Sears, S (1978), social psychology Englewood, cliffs, h, prentice Hall.  
13- Friedman, I.A (1996): Deliberation and resolution in decision making processes, A self report scale for adolescents, education and psychological measurement, USA.  
14- Glimps, G, (1999): Comparisons of problem solving processes of education administration leadership, gender decision making University of Texas, Dissertation Abstracts International  
15- Gore (1999): Strategic Decision making, British library publication data, New York, USA.  
16- Harrison.A.F & Bramson.R.M. (1982): Styles of thinking, strategies for asking question, making decision and solving, USA.  
17- Husking, R & Mickenny.J. (1976): Reflecting Effects of Response Tempo and Accuracy on problem solving and Academic Achievement.  
18- Neukrug, Edard (1996): Employing ethical codes and decision-making models, development process, USA.  
19- Richard: L. (2001), Daft: Organization Theory and Decision, 7<sup>th</sup>ed, South Western College publishing, Vanderbilt University, U.S.A.  
20- Simon, H, A (1980): problem solving and education, issues in teaching and learning, Hills date, N.J. Erlbaum.  
21- Stuart, O. (1984): Applied Social Psychology: New York.  
22- Placek, R & Pearson, k. (1998): Improving Decision Making skills in adolescent, the educational resources information center (ERIC), Chicago.  
23- Wilson, E, 2004, self-concept and its relationship with decision making, journal of teaching and teacher education, USA.

## ملحق البحث

اختبار القدرة على اتخاذ القرار

عزيزي رئيس القسم ..... المحترم  
 بهدف انجاز بحث علمي يرجى تعاونكم معنا في الإجابة على جميع مواقف هذا الاختبار  
 بكل صدق وصراحة وموضوعية وذلك من خلال وضع إشارة (٧) على أحد البدائل  
 الثلاث، وستكون المعلومات محددة لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم مع  
 التقدير....

## الباحثة

د. حنان شهاب الساعدي

أولاً: معلومات عامة

- ١- التخصص: انساني  علمي   
 ٢- عدد سنوات الخدمة الوظيفية: اقل من ١٥  أكثر من ١٥ سنة

ثانياً: مواقف الاختبار

- ١- عندما يواجهني قرار صعب فأنتني:  
 أ- الجأ الى طلب المساعدة من الاخرين  
 ب- اعتمد على قدراتي  
 ج- اختار اول الحلول التي تخطر بذهني

٢- احصل على المعلومات اللازمة قبل ان اتخذ القرار من خلال:  
 أ- ابحث بنفسي

- ب- انتظر مساندة الاخرين  
 ج- اعمل بناء على ما لدي من معلومات

٣- عندما اتخذ قرارا فأني اعتمد على:  
 أ- الانظمة والقوانين

- ب- الاعراف المعمول بها  
 ج- خبراتي الذاتية

٤- عندما اتخذ قرار اداري الجأ الى:  
 أ- الاقتراع السري

- ب- التصويت العلني  
 ج- الاجماع بينهما

٥- تكمن الصعوبات التي أوجهها في:  
 أ- للمشكلة محاور عدة

- ب- الضغوط الإدارية  
 ج- عدم توفر البيانات اللازمة

٦- عندما تواجهني صعوبة في اتخاذ القرار فاني الجأ الى:  
 أ- تحديد المشكلة وابعادها

- ب- طرق معالجتها  
 ج- استعين بذوي الخبرة والاختصاص

٧- انفذ قراراتي عن طريق الاعتماد على:  
 أ- خططي الشخصية

ب- خطط سابقة

ج- خطط جديدة

٨- عندما ابني قراراتي وتكون ناجعة لأنني اعتمدت على:

أ- الجانب النظري

ب- الجانب التطبيقي

ج- الجمع بينهما

٩- اتخذ قراراتي بعد ان:

أ- أركز على الموضوع

ب- احدد الصعوبات

ج- اطرح اليات المعالجة

١٠- عندما ابني قرارا مصيريا فانه يتأثر بـ:

أ- مشاعري ومعتقداتي

ب- بخبراتي الشخصية

ج- احكامي السابقة

١١- عندما أقوم باتخاذ قرارا معين فانه يكون:

أ- ذاتيا

ب- موضوعيا

ج- اجمع بينهما

١٢- عندما اتخذ قرار خاطئ فاني:

أ- اتحمل مسؤوليته

ب- ارجعه للحظ

ج- للظروف المحيطة

١٣- عندما أقدم على اتخاذ قرار ما فإنني:

أ- لا اراجع عنه

ب- اتردد في اتخاذه

ج- اعود عنه مرة أخرى

١٤- عندما اتبنى قرار صعب فاني:

أ- اعطيه الوقت الكافي

ب- أقوم بدراسة النتائج المترتبة

ج- لا اكثرث

١٥- عندما الجأ لاختيار البديل الرشيد فاني اعتمد على:

أ- المبررات المنطقية

ب- المبررات الاجتماعية

ج- المبررات النفسية

١٦- عندما اتخذ قراراتي فإنني أكون مع الآخرين:

أ- أمرن

ب- حاد



ج-متعاون

١٧-ناقش الآخرين عند اتخاذ قراراتي:

أ-دائماً

ب-أحياناً

ج-نادراً

١٨-عندما اتخذ قراراتي فإنني أحاول ان تكون النتيجة:

أ-عدم الإساءة للآخرين

ب-الاستشارة بآراء الآخرين

ج-تكون النتائج إيجابية

١٩-عندما اتخذ قراراتي فإنني أهتم بـ:

أ-عامل الوقت

ب-إتمام المهام على أكمل وجه

ج-مناقشة النتائج مع ذوي الاختصاص

٢٠-تتصف قراراتي في المهام الإدارية بـ:

أ-إقامة عدد من الورش والحلقات العلمية

ب-تنفيذ المهام المطلوبة

ج-تحفيز الآخرين على الاهتمام بمهامهم

الهوامش

السادة أعضاء لجنة المحكمين

١-١.د. وهيب مجيد الكبيسي - كلية الآداب /جامعة بغداد

٢-١.د. اروه محمد ربيع - كلية الآداب /جامعة بغداد

٣-١.د. بثينة منصور الحلو- كلية الآداب /جامعة بغداد

٤-١.د. انعام لفته موسى-كلية الآداب/جامعة بغداد

٥-١.د. سناء مجول فيصل-كلية الآداب /جامعة بغداد

\*يقصد بالوسط الفرضي: مجموع اوزان البدائل مقسومة على عدد البدائل ومضروبة في عدد الفقرات (الكبيسي، ٢٠١٠، ب، ص ٧٩).