

## رأس المال النفسي كمنبئ بفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في ضوء بعض المتغيرات

عزة خضري عبد الحميد (٠)

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس، وإلى أي مدى يمكن أن يسهم رأس المال النفسي في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، كما هدف إلى التعرف على الفروق بين مديري المدارس في رأس المال النفسي الذي يُعزى إلى (النوع/ سنوات الخبرة/ المرحلة التعليمية، وكذلك الفروق بين مديري المدارس في فاعلية اتخاذ القرار الذي يُعزى إلى (النوع/ سنوات الخبرة/ المرحلة التعليمية) وتكونت العينة من (١٩٦) من مديري المدارس، وقد أُستخدم مقياس رأس المال النفسي، ومقياس فاعلية اتخاذ القرار من إعداد الباحثة. وأوضحت النتيجة وجود علاقة ارتباطية دالة بين كلٍّ من رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار، كما اتضح أنه يمكن التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار بمعلومية الدرجة على مقياس رأس المال النفسي. كما أظهرت نتيجة البحث وجود فروق غير دالة إحصائياً تُعزى إلى (النوع/ سنوات الخبرة/ المرحلة التعليمية) على درجات المقياسين، رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال النفسي - فاعلية اتخاذ القرار - مديرو المدارس.

## Psychological Capital as a predictors of Decision-Making Effectiveness to a sample of school principals in light of som variables

Aza Khudiary Abdel Hamid (\*)

### Abstract:

The current research aimed at identifying the relationship between Psychological Capital and Decision-Making Effectiveness to a sample of school principals as well as the possibility to relative contribution of psychological capital in predicting of Decision-Making Effectiveness to a sample of school principals and Disclose the differences between the principals of schools in Psychological Capital that are attributed (for gender, years of experience, educational level)., Detecting the differences between school principals in the Decision-Making Effectiveness that are attributed to (gender, years of experience, educational level).The research sample consisted of (196) of principals , The researcher used the Psychological Capital scale and Decision-Making Effectiveness by the researcher. Results showed positive correlation and statistical significance between a Psychological Capital and Decision-Making Effectiveness, and highlighted the possibility to predict Decision-Making Effectiveness. based on Psychological Capital.The results also was not showed a statistically significant effect on some variables (gender - years of experience - educational level). and the interaction among them in the variation of the degrees obtained by school principals on the psychological capital and Decision-Making Effectiveness scales

**Keywords:** Psychological Capital - Decision-Making Effectiveness- school principals

---

(\*) Professor of Mental Health - Faculty of Education - Helwan University: Email /dr.azza . khodary@gmail.com

## المقدمة:

لعلم النفس الإيجابي مكانة عظيمة في كثير من المجالات كالتعليم، والصحة، والاقتصاد، والرياضة، والحياة بشكل عام، حيث قُدمت الكثير من الأبحاث والدراسات والتطبيقات، كما تم التوصل إلى عديد من النتائج التي أسهمت من خلال التفسيرات التي قدمها إلى إيجاد حلول، ووضع رؤى وتصورات مستقبلية للإنسان تسهم في الحد من المشكلات الكثيرة، والعمل على الحفاظ على سلامه الداخلي وصولاً إلى الرفاهة النفسية. وقدم علم النفس الإيجابي المزيد من الأبحاث والدراسات التي ركزت على مكامن القوى في الشخصية، بهدف التنمية والتمكين على كل المستويات ومختلف القطاعات.

وقد احتلت هذه الدراسات صدى واسعاً في جميع العلوم، وجميع المجالات حتى أصبحت ذات صلة بعلم الإدارة والسلوك التنظيمي الإيجابي. وهذا المفهوم الشامل الذي يسلط الضوء على القوة الإيجابية الموجهة نحو التركيز على نقاط القوة والقدرات التي يمكن قياسها، وتطويرها وإدارتها بفاعلية لتحسين الأداء في بيئة العمل. (Luthans & Youssef, 2017, 340-341)

والتحول الذي ظهر في العلوم التنظيمية، واتضح في التركيز على الخصائص النفسية الإيجابية للأفراد، من شأنه أن يسهم في زيادة فعالية السياسات والممارسات الإدارية، فعلم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، أصبحا مدخلين للانفتاح والتطوير في ميدان العمل من خلال التركيز على نقاط القوة والإيجابيات للأفراد العاملين، بدلاً من التركيز على نقاط الضعف، والعمل على استثمار الفرص بدلاً من البحث عن التهديدات، وتعزيز الإمكانات، عوضاً عن التوقف أمام المعوقات، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية للفرد ومن ثم زيادة سلوكيات العمل الإيجابية والمحصلة زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة.

ومن هنا لم يعد رأس المال عاملاً رئيساً لتحقيق التنمية، ولم تعد الموارد التقليدية هي معيار التميز، حيث أدرك العالم كله أن المهارات، والمعارف،

والخبرات التي يمتلكها الأفراد، هي مصدر إيجاد الميزة التنافسية للوصول إلى أعلى كفاءة، بل أصبح المورد البشري هو المورد الفعال لتحقيق المعادلة التنافسية على المدى الطويل. (Luthans & Youssef, 2004, 147)

وفي إطار الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، ووفقاً لدراسة (Luthans et al., 2007) يأتي رأس المال النفسي<sup>(1)</sup>، الذي يُعرف بأنه الحالة النفسية الإيجابية المتطورة للفرد، التي تتميز بالثقة اللازمة للنجاح في المهام الصعبة، والقدرة على القيام بالسلوكيات الإيجابية المطلوبة للنجاح في الحاضر والمستقبل، والمثابرة نحو استعادة التوازن في حالة الوقوع في مشكلات وصولاً للنجاح، ويرتكز هذا المفهوم على الأبعاد التالية: التفاؤل، الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، وهي مقومات أساسية لنجاح منظومة الإدارة، لأن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع مواجهة التحديات بثقة وكفاءة، ونظرة يملأها الأمل، ومن ثم تستطيع اتخاذ القرار المناسبة.

ويرى (Simon, 2003) أن التنظيمات الإدارية الناجحة تقوم أساساً على عملية اتخاذ القرار الفعال، الذي يصفه بأنه قلب الإدارة أساساً وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

فاتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع الوظائف الإدارية، فالتخطيط، وتحديد الأهداف، والإجراءات، وطرق التوجيه، والرقابة كل ذلك يتطلب اتخاذ قرارات فاعلة، وعلى هذا فإن نجاح المؤسسات يتوقف على نجاح القرارات التي تحتاج إلى سمات وخصائص شخصية محددة، ومن هنا يكمن أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، لأن لهم دوراً ريادياً في نجاح المؤسسة التعليمية المنوط بها إعداد أجيال تسهم في التنمية والتطوير، لذا الأمر يتطلب مجموعة من الخصائص والسمات التي

تؤهله للقيام بهذا الدور .

وفي هذا الصدد تشير بعض الدراسات إلى أن التحلي ببعض الخصائص الإيجابية كالتفكير الجيد، والتخطيط، والتنظيم، والإصرار والمرونة يضمن نجاح القرارات، وبالتالي نجاح المؤسسات. ( Hale & Moorman, 2003: 39-41)

الأمر الذي دفع الباحثة لهذه الدراسة، كمحاولة للكشف عن العلاقة بين رأس المال النفسي وفعالية اتخاذ القرار، وكذلك الكشف عن مدى إسهام رأس المال النفسي في التنبؤ بفعالية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في ضوء بعض المتغيرات.

### مشكلة البحث

تعتبر المدرسة قاعدة الهرم العريض لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية، لوضع أهداف التعليم، واستراتيجياته، وخطته موضع التطبيق الفعال، فهي المسؤولة مباشرة عن مساعدة، وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة والمنتسبة إلي موظفين إداريين، ومعلمين وطلاب، بهدف تحقيق الأهداف العامة، والخاصة لعملية التعليم والتعلم. (عبد الله، ٢٠٠٧، ٢٥ - ٢٨)

ولتحقيق السياسات العامة لعملية التعليم، وتنفيذ أهداف المجتمع بإعداد جيل قادر على التنمية والتطوير، لا بد من وجود إدارة واعية وفعالة تنفذ هذه السياسات لأن أساس نجاح المدرسة في دورها ورسالتها، فالإدارة هي الأداة التي من خلالها يتم ذلك، كما أشار (Duque, Turla & Evangelista, 2013) أن الإدارة عبارة عن وسيلة لتنظيم العمليات التربوية، وتنفيذ الإجراءات، ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها السليم، وتقييم عائد العمل التربوي، وعلى هذا فالدور المنوط به مديرو المدارس دور مهم وأصيل في إعداد أجيال قادرة على التنمية والتطوير، ويتوقف جودة هذا الدور على اتخاذ القرارات السليمة،

التي تتوقف بدورها على خصائص وسمات مديري المدارس.

كما أكدت كل من (أسماء لطفى، وحنان فوزي، ٢٠١٥) أنه يمكن التنبؤ بمهارات اتخاذ القرار من خلال التدفق النفسي، حيث توجد علاقة طردية موجبة، وكذلك دراسة (محمد إسماعيل، ٢٠١٩) التي أكدت على وجود علاقة دالة بين تنظيم الانفعال والشفقة بالذات، وما وراء الانفعال، ومهارات اتخاذ القرار لدى عينة من المديرين، وفي دراسة أجرتها (هند خليفة، ٢٠٢٢) توصلت من خلالها إلى أن رأس المال النفسي له أثر في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

كما لاحظت الباحثة من خلال إشرافها على التربية العملية الآثار المترتبة على اتخاذ قرارات مديري المدرسة في تحقيق أهداف العملية التعليمية، كما لاحظت وجود علاقة بين السمات الشخصية للمديرين واتخاذ القرارات. فضلاً عن ندرة الدراسات والأبحاث - في حدود علم الباحثة - مما دفع الباحثة إلى ضرورة تناول رأس المال النفسي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار بالدراسة والبحث لدى مديري المدارس.

### وتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- (١) ما طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس؟
- (٢) ما دلالة درجة إسهام رأس المال النفسي في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لدى أفراد العينة؟
- (٣) ما طبيعة اختلاف كل من رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعاً للنوع (ذكور، إناث) وسنوات الخبرة (قليل الخبرة، متوسط الخبرة، مرتفع الخبرة)، والمراحل الدراسية (ابتدائي، إعدادي، ثانوي).

## أهداف البحث

### يهدف البحث الحالي إلى:

- ١) التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس.
- ٢) التعرف على درجة إسهام رأس المال النفسي في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لدى أفراد العينة موضع الدراسة.
- ٣) التعرف على الفروق بين متوسطات درجات مديري المدارس على كل من مقياس رأس المال النفسي، ومتوسطات درجات مديري المدارس على مقياس فاعلية اتخاذ القرار التي تعزى (للنوع، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).
- ٤) التعرف على الفروق بين مديري المدارس في فاعلية اتخاذ القرار التي تعزى للنوع (ذكور إناث)، وكذلك سنوات الخبرة (قليل الخبرة، متوسط الخبرة، مرتفع الخبرة)، والمراحل الدراسية (ابتدائي، إعدادي، ثانوي).

## أهمية البحث

وتتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية الدراسة في الاهتمام بأحد موضوعات علم النفس الإيجابي، حيث أصبحت الحاجة ماسة إليه، لتعظيم الحاجة الملحة للاستفادة من العنصر البشري في العملية التعليمية إضافةً إلى أنه يقع ضمن المبادرات التي تسعى لها الدولة وهي الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تحديد مواطن القوة والاستفادة بها.
- إلقاء الضوء على الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، نظرًا لتشابك وتعقد وأهمية الدور المنوط بهم في المؤسسات التعليمية.

- هذه الدراسة بمثابة إثراء نظري لمتغيرات البحث، حيث ستوضح مؤشرات القياس مدى امتلاك مديري المدارس أبعاد رأس المال النفسي، التي لها تأثير في فاعلية اتخاذ القرار، بما ينعكس على تحقيق أهداف العملية التعليمية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تسهم نتائج البحث في إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، لتعزيز الجانب النفسي الإيجابي.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات، ومقترحات للكليات المعنية بإعداد المعلم، لتضمين الجوانب النفسية الإيجابية في برامجها.
- قد تفيد المختصين والمسؤولين عن جوانب التطوير في إعداد القادة، لتنفيذ دورات كجزء تأهيلي لمديري المدارس بحيث تشمل تنمية (رأس المال النفسي، والذكاء الانفعالي، والذكاء الإداري....).

### مصطلحات الدراسة

#### أولاً: رأس المال النفسي<sup>(1)</sup>

تعرفه الباحثة بأنه: حالة نفسية إيجابية متفاعلة تسهم في نجاح الفرد من خلال كفاءته الذاتية، والقائمة على التفاؤل مدفوعاً بالأمل، لتحقيق الأهداف المرجوة بصبر وعزيمة متحملاً فيها كل الصعاب ومواجهة معظم التحديات.

#### ثانياً: فاعلية اتخاذ القرار<sup>(2)</sup>:

تعرفه الباحثة بأنه: عملية عقلانية انفعالية دينامية تقوم على الاختيار الواعي الرشيد لبديل من بين بديلين أو أكثر لحل مشكلة ما، أو قضية معينة، وتشمل في مضمونها عمليات فرعية، وهي المقارنة بين بدائل حل المشكلة

1 - Psychological Capital

2 - decision making Effectiveness



محل القرار، وعملية صنع القرار، والوصول إلى القرار في حد ذاته، والعمل على تنفيذه بكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لمؤسسة العمل.

### محددات البحث:

- أ- المحددات الجغرافية: محافظة القاهرة (مصر القديمة - المعادى - الزهراء - المعصرة - حلوان - مايو - التبين )  
ب- المحددات البشرية: بلغ قوام العينة الأساسية (١٩٦) مديرًا من مديري المدارس.

ج- المحددات الزمنية: العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي الارتباطي والسببي المقارن، باعتباره أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة الدراسة، ومناسب للهدف الذي حددته الباحثة لتفسير متغيرات الدراسة.

### أدوات الدراسة:

- (١) مقياس رأس المال النفسي، إعداد/ الباحثة .
- (٢) مقياس فاعلية اتخاذ القرار، إعداد/ الباحثة.

### الإطار النظري للدراسة

#### المحور الأول: رأس المال النفسي<sup>(١)</sup>:

لقد ظهر مفهوم رأس المال البشري في عالم الأعمال في الأدبيات الاقتصادية عندما قدمه الكاتب الاقتصادي (Goldsmith 1997) كوصف للخصائص الشخصية التي من شأنها التأثير في معدل الإنتاجية، ثم اشتقت بعض المفاهيم أكثر تحديدًا، التي تُعد من الأصول غير الملموسة للمؤسسات، ويُمثل

---

1 - Psychological Capital

واحدًا من أهم مصادر نجاح أي مؤسسة ما يُعرف برأس المال النفسي. (Chen, 2018, 62).

ثم تطور المفهوم بتطور حركة علم النفس الإيجابي، وتركيز البحوث والدراسات على الأداء البشري الأمثل كالسعادة، والتدفق، والازدهار.

ويعرّف رأس المال النفسي في قاموس أكسفورد على أنه: مجموعة متكاملة من الموارد الشخصية وتتكون من: (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة)، وتؤكد على المعاني والنتائج الإيجابية التي تدفع الإنسان خلال سعيه لتحقيق النجاح وتحسن من أدائه، وتلك المجموعة يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية. (Cavus & Gokcen, 2015, 245; Cameron & Spreitzer, 2011, 17)

ويعرف (You, Kim, & Kang (2014) رأس المال النفسي بأنه: بنية نفسية إيجابية تعزز أداء الفرد بامتلاكه الثقة في القيام بالمهام الصعبة، وبذل الجهد، والتفاؤل بالنجاح في المستقبل، والمثابرة لتحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات إذا تغيرت الظروف، ويُقصد به حالة نفسية إيجابية متطورة للفرد توصف من خلال القيام بمساهمات إيجابية للنجاح في الوقت الحالي، وأيضاً في المستقبل (التفاؤل)، والمواظبة على تحقيق الأهداف وتعديل المسارات، لتحقيق النجاح (الأمل) وامتلاك الثقة لبذل الجهود الضرورية، لتحقيق النجاح في أداء المهام التي تحتوي على قدر من التحدي (الكفاءة الذاتية)، والقدرة على التغلب على المعوقات المختلفة واجتياز الصعاب بنجاح (الصلابة).

أما بارون وآخرون (2016) ، Baron, etal ، قدموا تعريفاً لرأس المال البشري بأنه: الموارد الشخصية الإيجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في مختلف جوانب الحياة.

في حين يرى (Sameer (2018) رأس المال النفسي بأنه: حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد وهي تتميز بامتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) لتوليدها، ووضعها في الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة و(التفاؤل) أجل النجاح الآن، وفي المستقبل والأمل المتمثل في إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف من

أجل النجاح، و(المرونة) التي يستطيع من خلالها الفرد أن يمضي قدمًا، لتحقيق النجاح عندما تحيط به المشكلات والأزمات.

**كما يشار إليه بأنه:** مجموع القدرات النفسية الإيجابية، والتي تتمثل في الثقة للقيام بالجهد المطلوب، لإنجاز المهام الصعبة بقدر من التفاؤل بنجاح الإنجاز الحالي والمستقبلي مع إمكانية إعادة توجيه المسار نحو تحقيق الأهداف بسهولة ويسر إذا ما تطلب الأمر ( J,2020, 23 King, Pitliya & Datu )

**وبناءً على ما سبق: يتبين من خلال التعريفات السابقة أن:**

- أ- رأس المال النفسي مكون نفسي إيجابي، وأنه قابل للقياس.
- ب- لرأس المال النفسي خلفية نظرية مستمدة بشكل أساسي من علم النفس الإيجابي.
- ج- رأس المال النفسي ليس سمة نفسية ثابتة، بل دينامي، ومن ثم يمكن تطويره وتنميته.
- د- رأس المال النفسي له تأثير إيجابي في أداء الفرد، ورفاهته النفسية، ورضاه الحياتي، والوظيفي.

**وعلى هذا تعرفه الباحثة بأنه:** حالة نفسية إيجابية متفاعلة تسهم في نجاح الفرد من خلال كفاءته الذاتية والقائمة على التفاؤل مدفوعاً بالأمل، لتحقيق الأهداف المرجوة بصبر وعزيمة متحملاً فيها كل الصعاب، ومواجهة معظم التحديات، ويقاس إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها المشارك.

### **النماذج و النظريات المفسرة لرأس المال النفسي**

أ - نظرية الحفاظ على الموارد لتفسير رأس المال النفسي<sup>(١)</sup>

وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، يرى **Hobfoll** أنه: من غير المحتمل أن توجد الموارد الشخصية بمعزل عن بعضها بعضاً، وتتوقع نظرية COR أن كلما

اكتسب الفرد كم أكبر من الموارد والخبرات، سيؤدي إلى نتائج شخصية إيجابية، ورأس المال النفسي أحد أهم الموارد الشخصية الذي يساعد الفرد على تحقيق الأهداف، ويمكنه من التعامل بشكل أفضل مع العوائق التي يواجهها، لهذا يساعد رأس المال النفسي الأفراد في مواقعهم القيادية المختلفة على مواجهة التحديات، باعتباره أحد الموارد الإيجابية التي قد تسهم بنجاح في اتخاذ القرارات الفعالة. (Hobfoll,2002:308;Sweetman & Luthans, 2010,980)

### ب - نموذج رأس المال النفسي HERO

قدّم Luthans وآخرون نموذجاً نظرياً لرأس المال النفسي يعرف بـ **HERO**، ويتكون من أربعة أبعاد وهي: (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) ويتميز هذا النموذج بتفاعل وتكامل الأبعاد حيث يوجد تفاعل دينامي لإنتاج مظاهر مختلفة من السلوك بمرور الوقت وعبر السياقات وتعمل هذه الأبعاد معاً، لتحقيق النمو والتطور في كل جوانب الشخصية وذلك من خلال: القيام بمساهمات إيجابية للنجاح في الوقت الحالي، وأيضاً في المستقبل (التفاؤل)، والمواظبة على تحقيق الأهداف، وتعديل المسارات، لتحقيق النجاح (الأمل)، وامتلاك الثقة، لبذل الجهود الضرورية، لتحقيق النجاح في أداء المهام التي تحتوى على قدر من التحدي (الكفاءة الذاتية)، والقدرة على التغلب على المعوقات المختلفة، واجتياز الصعاب بنجاح (الصلابة).

### أبعاد رأس المال النفسي:

من خلال البحث حول هذا المفهوم وُجد أنه يتكون من أربعة أبعاد عوامل حددها كل من (Luthans et al., 2007)، وذلك بعد قيامهم بتحليل عاملي استكشافي<sup>(1)</sup>، وتحليل عاملي توكيدي<sup>(2)</sup> لمجموعة من الفقرات شكلت فيما بعد أبعاد رأس المال النفسي وهي: (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة).

1 - Exploratory factor analysis

2 - Confirmatory factor analysis

وفيما يلي توضح الباحثة هذه الأبعاد:

أ- الكفاءة الذاتية<sup>(١)</sup>

وفقاً لنظرية المعرفة الاجتماعية التي وضعها Banuadura، وعرفها على أنها: قدرة الفرد على أداء مهمة معينة بنجاح، مع الثقة الدائمة في الحصول على النتائج المطلوبة، وإيمانه بقدراته الذاتية، وثقته بحشد الموارد المعرفية لديه للحصول على النتائج المطلوب تحقيقها. (Banadura, 2012,18)

ويعرفها كل من Selzer et al., (2020) على أنها معتقدات الفرد في القدرة على التخطيط وتنفيذ مسار العمل، وأن تحقيق الأهداف والنتائج لا يتعلق بالمهارات التي يمتلكها الفرد فقط، بل أكثر بما يعتقد الفرد أنه يمكن القيام به بمهاراته في المواقف الصعبة.

وتعرف الباحثة الكفاءة الذاتية بأنها: اقتناع الفرد بإمكانياته، وقدراته على التخطيط والتنفيذ، والعمل على توظيف إمكانياته، لإنجاز العديد من المهام بكفاءة مرتفعة في ظل التحديات.

وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المشارك على هذا البعد.

ب- التفاؤل<sup>(٢)</sup>:

يُعتبر من الموضوعات الهامة، وذات فعالية كبيرة في حياة الإنسان واستمراريتها بالشكل الذي يضمن تحقيق النجاح، وأن السلوك البشري ينحى لخفض الاستثارة الناتجة عن التوترات غير السارة.

ويعرفه Luthans, et al., (2007) على أنه: النظر إلى الجانب المشرق من الحياة مع التركيز على الآليات والدوافع لتحقيق هذا الجانب المشرق.

1 - Self-Efficacy

2 - Optimism

وتُعرفه الباحثة بأنه: الشعور بالتوقعات الإيجابية، والمرغوبة للأحداث المستقبلية، وعدم التوتر والتركيز على كل ما هو إيجابي. ويعرف إجرائياً بأنها: بالدرجة التي يحصل عليها المشارك على هذا البعد.

### ج- الأمل

وحدد Snyder (2002) مفهوم الأمل في دراسته باعتباره حالة دافعية إيجابية تعتمد على الشعور المنبثق من القوة، وهي الطاقة الموجهة نحو الهدف بالإضافة إلى تبني الإستراتيجيات، لتحقيق هذه الأهداف بإصرار وإرادة.

كما يُشار إليه بأنه الطاقة الإيجابية التي تُعزز تحفيز الأفراد والتوافق والتقدم نحو الأهداف، أو بعبارة أخرى: هو شعور الأشخاص الذين لديهم أمل كبير بإحساس ما بأنهم قادرين على تطوير بعض الطرق للحصول على الأشياء التي يريدونها، التي توفر لهم القدرة على إنشاء مسارات بديلة نحو تحقيق أهدافهم. (Sameer, 2018, 83)

وتعرفه الباحثة بأنه: حالة تحفيزية إيجابية أساسها الإرادة القوية، وهذه الإرادة هي الطاقة الموجهة المدركة للتخطيط، وتنفيذ الأهداف من خلال بذل الجهد والمثابرة.

ويُعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المشارك على هذا البعد.

### د- المرونة<sup>(1)</sup>

يصف كل من Masten & Reed (2002) المرونة على أنها: الطاقة النفسية الإيجابية الكاملة لدى الفرد، والتي تمكنه من سرعة العودة إلى حالته الطبيعية إذا تعرض لأزمات، أو تحديات، أي أنها طاقة تزيد من قدرة الفرد على الصبر في الظروف الصعبة.

ويرى Ziyae (2015) أن المرونة هي: نوع من حالات النمو الإيجابية للشخصية، فهي التي تسمح للأفراد بمواصلة المحاولات وبذل قصارى جهدهم

من خلال التغييرات الملائمة عندما يواجهون تحديات.  
وتعرفها الباحثة بأنها: مجموعة الاستجابات المعرفية والسلوكية والوجدانية التي تمكن الفرد من مواجهة الأزمات والتحديات بدرجة مرتفعة من التكيف للوصول إلى إنهاء الموقف المشكل.  
وتُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المشارك على هذا البعد.

### المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار<sup>(١)</sup>

يعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعال للحكم على كفاءة الإدارة، نظرًا لما يتضمنه من عمليات معقدة، فعملية اتخاذ القرار واحدة من أكثر الميكانزمات المعقدة للتفكير الإنسان، لأنها لب الإدارة، والأساس الذي تقوم عليه كل التنظيمات الإدارية، وهي عملية يتم بموجبها اختيار وتبني حل مشكلات من بين عدة حلول بديلة، وتتم عملية الاختيار هذه استنادًا إلى هدف، يجب على متخذ القرار تحقيقه في ظل قيود وشروط محددة.  
ويعرّف فرج طه (٢٠٠٣) اتخاذ القرار بأنه: عملية الاختيار التي من خلالها يقرر الفرد اتخاذ بديل من بين بديلين أو أكثر من المتاح أمامه، ويصدق هذا المعنى أيضًا على الجماعة أو مؤسسة العمل. (فرج طه وآخرون، ٢٠٠٣: ١٤)

ويرى (Fodor (2011 أنه: عملية معرفية حيث يقيم متخذ القرار البدائل، ويتخذ الاختيار الذي يحقق الفائدة والمنفعة، وهذه العملية تقوم على أساس التفاعل بين العوامل المعرفية، والوجدانية، والدافعية أثناء اتخاذ القرار.

كما يُعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأفعال، والعوامل الدينامية التي تبدأ بتحديد المثيرات للفعل، وتنتهي بالتزام نوعي للفعل. ( Neumann, 2017, )

وفاعلية القرارات من المهام الجوهرية فالقرارات قيمتها ليست في اتخاذها ولكن في فاعليتها، ومن المعروف أن القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد، حيث أكد (Herbrt Simon) على أن القائد الناجح هو متخذ القرار الفعال وقد ظهرت أهميتها في الفكر الإداري الحديث، لارتباطها بجميع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وتوجيه ومتابعة لذا تتوقف مسألة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على نوعية القرارات الصادرة عن قيادتها، وعلى درجة فاعلية هذه القرارات، ولأهمية مراعاة الفاعلية في اتخاذ القرار نجد أحد رواد الفكر الإداري الحديث وهو بيتر دركار (Drucker (1954، الذي يؤكد على أن القرار الفاعل هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة، وليس على أساس مخاطرة طائشة، وأنه يؤدي إلى النجاح، والأهم بل الأصعب النظر إلى فاعلية القرار.

ويرى Griffith أن مفهوم اتخاذ القرار لا يعني القرار بحد ذاته، وإنما يشمل أيضاً كل الأفعال اللازمة لوضع هذا القرار موضع التنفيذ بحيث يصبح قراراً فاعلاً.

### ومن هنا تعرف الباحثة فاعلية اتخاذ القرار بأنها:

عملية عقلانية انفعالية دينامية تقوم على الاختيار الواعي الرشيد لبديل من بين بديلين أو أكثر لحل مشكلة ما أو قضية معينة، وتشمل في مضمونها عمليات فرعية وهي المقارنة بين بدائل حل المشكلة محل القرار، وعملية صنع القرار، والوصول إلى القرار في حد ذاته، والعمل على تنفيذه بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لمؤسسة العمل.

ويعرف إجرائياً: من خلال الدرجة التي يحصل عليها المشارك.



## نظريات ونماذج اتخاذ القرار<sup>(١)</sup>

### أ- نظرية:<sup>(٢)</sup>

ظهرت نظرية سيمون رداً على النظريات الكلاسيكية، حيث عمدت الأخيرة إلى إلغاء عمليات البحث عن المعلومات، وعمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الفرد في التنظيم بينما ركز سيمون **simon** على هذه العمليات باعتبارها من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي، وقد لقيت نظرية **Simon** رواجاً كبيراً في عالم الإدارة والاقتصاد، وخاصة بعد ظهور كتابه بعنوان "السلوك الإداري"<sup>(٣)</sup>.

استناداً لنظرية سيمون عن التنظيم والسلوك الإداري، والمتمحورة في اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية، فإن أهم عناصر هذه النظرية بشكل ملخص هي:

- إن وراء كل التصرفات الإدارية الناجحة، عملية اختيار أو تحديد لما يجب عمله.
- إن اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كله، ولا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للمنظمة، أو رسم سياساتها العامة.
- تقتضي طبيعة التنظيم الهرمي أن ينقسم أعضاء المنظمة إلى فئتين: المنفذين، ومنتخذي القرارات، وهم المستويات الإدارية العليا.
- إن من يتخذ القرار يقوم بعملية اختيار بين عدة بدائل.
- يركز **Simon** على المنفذين الذين يتوقف على أدائهم نجاح المنظمة أو فشلها، لذلك يجب ملاحظة كيفية تأثير سلوكهم بالمتغيرات الداخلية والخارجية.
- إن جانباً كبيراً من السلوك الفردي في المنظمات الإدارية سلوك هادف،

1 - Decision – Making Theory & Model

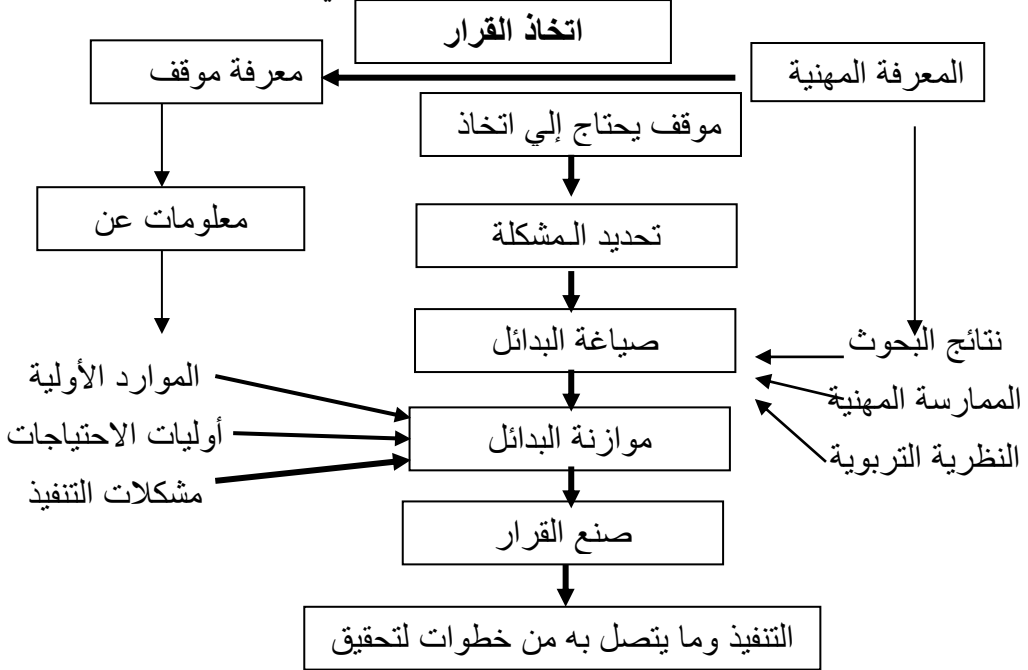
2 - Herbert Simon

3 - Administrative Behavior

- وجود هذا الهدف يحقق التجانس والتكامل بين أنماط السلوك المختلفة.
  - إن عملية اتخاذ القرار هي عادةً اختيار أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة والإمكانات المتاحة، لذا فإن الظروف البيئية والاجتماعية تضع حدًا أقصى لقدرة الإدارة على تحقيق أهدافها، وأن الفاعلية تكمن في اختيار أفضل البدائل، واستثمار كل الإمكانيات المتاحة.
  - إن العمل الإداري المخطط باتجاه هدف محدد هو عمل جماعي ينبغي أن يستند على بعض الأسس والعمليات التي تسهل أو تضمن ذلك، واستثمار كل الأدوات والمعلومات، وتلك هي عمليات اتخاذ القرار الفعالة.
- (Simon.H , 1957 , 12 -25)

### ب- نموذج Griffith

وقد طوّر Griffith النموذج الذي يصور الإدارة كعملية اتخاذ قرارات، وعدّل هذا المفهوم في مجال الإدارة التعليمية خاصة، وحدد العمليات الداخلية والخارجية لفاعلية اتخاذ القرار، وفيما يأتي نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار



شكل (١) اتخاذ القرار

ويعد نموذج (2003) Griffith أكثر النماذج توافقاً مع الدراسة، حيث يشتمل على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والمتابعة، والرقابة وصولاً إلى الفاعلية وهو ما يتفق مع أبعاد رأس المال النفسي.

فالوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية، واستخدام التجربة، والخطأ، لم تعد قادرةً على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم القرارات السديدة في مجالات استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، فلا بد إذن من أن يمثل القرار مرتكزاً فعالاً في تمكين الإدارة من أن تؤدي دورها في استثمار التطورات التكنولوجية، والوفاء بمتطلبات البيئة، ومسايرة روح العصر والقدرة على مواجهة التحديات، ومن هنا برز دور رأس المال النفسي بأبعاده، فمدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمسئول عن نجاح العملية التعليمية أو فشلها، ومن ضمن مهامه ومسؤولياته ما يلي: وضع سياسة المؤسسة، واستراتيجيات العمل فيها، ووضع خطط العمل المؤسسي الآتية والمستقبلية في ضوء الإمكانيات المتاحة، وتنظيم العمل المؤسسي، وإدارته، وتنسيقه، واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المؤسسة بأسلوب سليم، والإشراف على تنفيذ العمل المؤسسي، بما يتضمنه من تنفيذ للمناهج والعملية التعليمية، وبرامج الأنشطة المدرسية في ضوء الخطة الموضوعية ومواجهة كل التحديات، فالعملية التعليمية هي أساس التقدم والرقي.

### مراحل فاعلية اتخاذ القرار

يرى (2004) Gurvitch Rachel عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل، وخطوات منطقية لكي تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المنشودة متمثلة في:

أ- **تحديد المشكلة:** وتعد أولى وأهم المراحل والخطوات، وهي تعريف المشكلة محل القرار، ومعرفة طبيعتها وأسبابها والنتائج المترتبة عليها، لكي يتسنى لمتخذ القرار التحديد الدقيق لها والوقوف عليها.

ب- **تحديد البدائل:** ويقصد بها مجموعة الحلول المختلفة للمشكلة القائمة، ويتم في هذه المرحلة استشارة الخبراء، والتعاون معهم، أو الرجوع

للمصادر المعرفية في وضع البدائل المناسبة، وهذه الخطوة تقوم في ضوء المعلومات التي جُمعت مسبقاً حول المشكلة، وتتوقف على فلسفة المنظمة والسياسة المتبعة، واتجاهات المدير نفسه أو متخذ القرار.

**ج- تقييم البدائل:** ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للإيجابيات، والسلبيات الخاصة بكل بديل، ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً من جراء تنفيذ كل بديل من تلك البدائل.

**د- اختيار البديل المناسب:** وهي عملية المفاضلة، واختيار البديل الأنسب وفقاً لبعض المعايير كفاءة البديل، وقبول أفراد المنظمة له، وتحقيقه للأهداف المنشودة، واتفاقه مع السياسة العامة للمنظمة، والاقتصاد في التكلفة أو الوقت أو المجهود.

**هـ- تنفيذ القرار:** ويتم من خلالها تحديد الآليات الخاصة بتنفيذ القرار الذي أُتخذ، وتشمل تحديد الأهداف العامة، والأهداف التنفيذية، وتحديد مكان التنفيذ والوقت اللازم له والإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة، ومؤشرات النجاح مع مراعاة الخلفية الثقافية للمجتمع.

**و- متابعة وتقويم تنفيذ القرار:** وهذه الخطوة لا تقل في أهميتها عن الخطوات السابقة، بل هي استمرار وامتداد لها، لأن المتابعة تكفل ضمان تنفيذ القرار وحله للمشكلة على النحو المطلوب وبالأساليب المحددة.

وطبقاً لما سبق فقد حددت الباحثة أبعاد مقياس فاعلية القرار وهي كالتالي:

## أبعاد فاعلية اتخاذ القرار

### (1) اختيار وصياغة القرار

ويُقصد به قدرة مديري المدرسة على تحديد البديل المناسب في ضوء اقتصاديته من حيث: الوقت، والتكلفة، وصياغته بصورة صحيحة.

## ٢) جمع المعلومات

ويُقصد به المعلومات العامة، وهي المتعلقة بالإدارة كمعرفة اللوائح والقوانين، والمعلومات الخاصة التي تتعلق بالقرار ذاته القدرة على التنظيم، والتنسيق بين المدخلات والمخرجات، وكذلك النتائج المترتبة عليه.

## ٣) العلاقات الاجتماعية

وهي القدرة على التواصل الجيد مع البيئة المحيطة به، وإقامة علاقات جيدة، وإشراك المعنيين بالقرار في اتخاذه مع التحلي بالذكاء الوجداني.

## ٤) تنفيذ القرار ومتابعته

ويُقصد به قدرة مديري المدارس على وضع خطط تنفيذ القرار، وآليات المتابعة ومواجهة التحديات مع القدرة على التنبؤ بالنتائج.

## الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية :

### أولاً: دراسات تناولت رأس المال النفسي:

استهدفت دراسة (sahoo 2015) تحديد وقياس أثر أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) في الالتزام التنظيمي الذي تتمثل أبعاده في (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (٢٧٦) من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بمنظمات صناعية مختلفة بشرق الهند، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي.

أما دراسة كلٍّ من (Cimen & Ozgan 2018) فقد توصلت إلى مجموعة عوامل تؤثر في رأس المال النفسي لدى المعلمين، حيث قاما بدراسة نوعية على (١٤) معلماً بتركيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل مثل:

المناخ المدرسي المدعم، والتعاون والتواصل الجيد، وتشجيع أولياء الأمور تحسن من رأس المال لدى المعلمين، بينما بيروقراطية مديري المدارس ولاتجاهات السالبة لأولياء الأمور، والتخبط في القرارات تخفض رأس المال النفسي.

وقد هدفت دراسة (منال منصور، ٢٠١٩) إلى بحث العلاقة السببية بين أبعاد رأس المال النفسي (فاعلية الذات، والتفاؤل، والأمل، والصمود النفسي) كمتغيرات مستقلة، و(أساليب المواجهة الإيجابية، والسلبية للضغوط) كمتغيرات وسيطة، والرفاه النفسي كمتغير تابع لدى المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (٢٨٦) معلم ومعلمة من الحاصلين على درجة الدبلوم العامة (٥،٦٠)، واستخدمت الباحثة مقياس رأس المال النفسي، ومقياس أساليب مواجهة الضغوط، ومقياس الرفاه النفسي، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: مطابقة النموذج المقترح مع وجود تأثير مباشر من فاعلية الذات في أبعاد الرفاه النفسي، كما اتضح وجود علاقة ارتباطية بين رأس المال النفسي وأساليب المواجهة الإيجابية، وأن أساليب مواجهة الضغوط تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق الرفاهة النفسية، وقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الخبرة في اتجاه الخبرة الأكثر في جميع أبعاد رأس المال النفسي، فيما عدا بُعد التفاؤل، وأساليب المواجهة الإيجابية فيما عدا أساليب الدعم والترفيه وضبط الذات، وأيضًا جميع أبعاد الرفاهة النفسية فيما عدا بُعد الاستقلالية وتقبل الذات، كما أوضحت النتائج أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي رأس المال، ومنخفضيه في أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية، وأبعاد الرفاهة النفسية في اتجاه مرتفعي رأس المال، ولذلك فاستثمار الفرد لما يمتلكه من رأس مال نفسي يجعله إنسانًا قادرًا على مواجهة الضغوط والتحديات بأساليب مواجهة إيجابية، وأساليب مواجهة الضغوط تؤدي دورًا مهمًا في الارتقاء بالرفاه النفسية للمعلمين.

وفى دراسة كل من عباس هاشم نور وصفاء عبده علي (٢٠٢٣) التي

هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي ومعرفة مدى إمكانية تأثير أبعاد المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية المتمثلة في (الرؤية والتعبير، الحساسية البيئية، السلوك غير التقليدي، المخاطرة الشخصية، و الحساسية لاحتياجات الأعضاء) في المتغير التابع رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده المتمثلة في (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين أبعاد مقياس القيادة الكاريزماتية وجميع أبعاد مقياس رأس المال النفسي.

### ثانياً: دراسات تناولت مهارات اتخاذ القرار:

قام محمد عيسى (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار والكفاية الذاتية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية، وأجريت الدراسة على عينة (٢٢٦) مديراً (١١٣ من الذكور - ١١٣ من الإناث)، وتم استخدام مقياس اتخاذ القرار، ومقياس الكفاية الذاتية ل shfarester، وقائمة العوامل الشخصية الكبرى (Costa PT ، McCrae RR (1992)، وأشارت نتائج الدراسة إلى ارتباط دال موجب بين اتخاذ القرار والكفاية الذاتية، كما وُجدت علاقة ارتباطية سالبة بين اتخاذ القرار وبعد العصائية على مقياس العوامل الكبرى للشخصية أما فيما يتعلق بكل من الانبساطية ويقظة الضمير، والانفتاح على الخبرة فقد وُجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة بين هذه الأبعاد وبين اتخاذ القرار.

أما Arthur (2018) فقد أجرى دراسة للكشف عن أهمية مهارات إدارة الذات في اتخاذ القرار في مواجهة الضغوط وقد أُجريت الدراسة على (٦٠) مشاركاً من مديري المدارس، واستعان الباحث بمقياس اتخاذ القرار لساندرل توماس (Sandra Thomas, 2013)، ومقياس الضغوط، وإدارة الذات من إعداد الباحث، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين إدارة الذات واتخاذ القرار، كما أكد على أهمية استخدام مهارات إدارة الذات في التغلب على الضغوط الإدارية التي يعاني منها مديرو المدارس، كما أظهرت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إدارة الذات تعزى لسنوات الخبرة والمستوى التعليمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تعزى لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق في إدارة الذات واتخاذ القرار تعزى للنوع.

وفي دراسة قام بها زاهر (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، إضافة إلى الفروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً إلى متغيري النوع والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة تم أخذها بالطريقة العشوائية بلغت قوامها ١٠٨ مديرين ومديرات من مجتمع تعداد ٢٦٠ مديراً ومديرة. وطبق عليها استبانة قياس فاعلية اتخاذ القرار المكوّنة من ٣٦ فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، هي: (إعلان القرار ومتابعته - مشاركة في القرار - التهيئة لاتخاذ القرارات - الاستشارة والتروي في القرار، وقد توصلت النتائج أنّ الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تُعزى إلى متغير النوع، والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والنوع، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية تُعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لصالح ١٠ سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الاقتراحات والبدائل.

أما دراسة محمد عبد الرحمن وبدور بنت صالح (٢٠٢٣) هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الرشيقة من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي وبلغت عينة الدراسة (٣٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم



للقيادة الرشيقة وفاعلية اتخاذ القرار. إضافةً إلى ذلك لم تكشف الدراسة عن فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري: (الجنس، والدرجة العلمية) وقد أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر إيجابي بفاعلية اتخاذ القرار.

### خلاصة وتعليق

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- أ- وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة والالتزام الوظيفي .
- ب- أهمية وجود مناخ مدرسي جيد يحسّن من رأس المال النفسي والعكس صحيح.
- ج- رأس المال النفسي يساعد في استخدام أساليب مواجهة إيجابية.
- د- وجود علاقة تأثير وتأثر بصفات القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي.
- هـ- أظهرت الدراسات السابقة قيمة السمات الشخصية كالكفاية الذاتية، والقيادة الرشيقة التي تسهم في فاعلية اتخاذ القرار.

### فروض البحث

- ١) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس.
- ٢) يسهم رأس المال النفسي في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.
- ٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.
- ٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.
- ٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المراحل الدراسية قيد الدراسة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.

٦) توجد فروق دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة قيد الدراسة (قليلي الخبرة، متوسطي الخبرة، مرتفعي الخبرة) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.

## المنهج و إجراءات الدراسة

### ١- منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي (السببي المقارن)، لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك للكشف عن إمكانية التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمعلومية الدرجة على مقياس رأس المال النفسي في ضوء بعض المتغيرات.

### ٢- عينة الدراسة: وقد تكونت من:

#### أ- عينة التحقق من الكفاءة السيكومترية لأدوات الدراسة

حيث تكونت من (٢٣٧) مديراً من المدارس بمحافظة القاهرة متمثلة في إدارة مصرالقديمة، وإدارة المعادي، وإدارة المعصرة التعليمية، وإدارة حلوان، وإدارة التبين ومايو .

#### ب- عينة الدراسة الأساسية

وهي تلك العينة التي تم تطبيق أدوات الدراسة عليها والتوصل إلى النتائج الخاصة بالدراسة الحالية، وقد بلغت (١٩٦) من مديري مدارس الإدارات السابق ذكرها، وقد تراوحت أعمارهم من (٤٨ - ٥٩,٩) بمتوسط قدره (٥٤)، وانحراف معياري (٨,٤٨) وتم تصنيف مستوى الخبرة كالتالي: (٢:١) قليل الخبرة)، (٥:٣ متوسط الخبرة)، (فوق ٥ مرتفع الخبرة).

### ٣- أدوات الدراسة:

#### أولاً - مقياس رأس المال النفسي (إعداد الباحثة)

##### أ- الهدف من المقياس

يهدف المقياس إلى قياس درجة رأس المال النفسي لدى مديري المدارس.

##### ب- بناء المقياس:

\* مراجعة التراث السيكولوجي والتربوي الخاص بمتغير الدراسة.

\* الاطلاع على بعض الدراسات العربية والأجنبية والمقاييس التي توافرت للباحثة للاستفادة منها مثل ; Luthans et al., 2007; Dawkins et al., 2017 ; 2007(Youssef & Luthans,Olahiyan, 2013)، وكذلك بعض الدراسات العربية والأجنبية للتحديد الأبعاد.

\* تحديد أبعاد المقياس وتعريفاتها الإجرائية، ومن ثم وضع عباراته، وعرضه على المحكمين المتخصصين.

##### ج - وصف المقياس

يتألف المقياس من ٢٤ مفردة موزعة على أربعة أبعاد، وهي كالتالي:

أولاً: الكفاءة الذاتية: ويتضمن ٧ مفردات هي (١، ٣، ٤، ٥، ٧، ١٣، ١٧).

ثانياً: التفاؤل: ويتضمن ٧ مفردات هي (٢، ٦، ١٥، ١٠، ١٨، ١٤، ٢٢).

ثالثاً: الأمل: وتتضمن ٥ مفردات هي (٩، ١١، ١٩، ٢٢، ٢٣).

رابعاً: المرونة: وتتضمن ٥ مفردات وهي (٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤).

وتتم الاستجابة لها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يمتد من "غير

موافق إلى موافق بشدة" ويسير مفتاح التصحيح كالتالي (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

## د- التحقق من الكفاءة السيكومترية للمقياس :

### ١- الصدق

#### أ- صدق المحتوى (صدق المحكمين)

تم عرض المقياس في صورته الأولى المكونة (٢٧) عبارة على مجموعة أساتذة من علم النفس والصحة النفسية، لإبداء الرأي حول مدى ملائمة الأبعاد والعبارة، ومناسبتها للهدف التي أعدت من أجله، والتأكد من صحة صياغة عباراتها، وبعد الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل العبارات التي أجمع السادة المحكمين على إعادة صياغتها، وتم استبعاد العبارات التي قرر المحكمون عدم صلاحيتها وعددهم (٣)، والإبقاء على العبارات التي قرر ٨٠ % فأكثر من المحكمين صلاحيتها لتصبح الصورة النهائية للمقياس ( ٢٤ ) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

#### ب- الصدق البنائي (التحليل العاملي) لمقياس رأس المال النفسي:

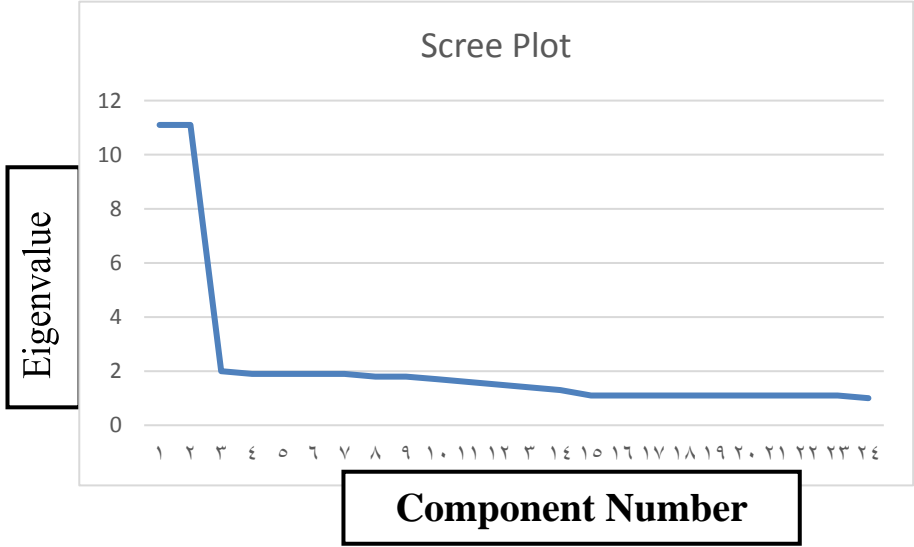
للكشف عن البنية العاملية<sup>(١)</sup> للمقياس وتحديد العوامل المتميزة فيه، وطبق على (٢٣٧) مشاركاً من مديري المدارس، واستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات المقياس (٢٤) مفردة بطريقة Principal axis، والتدوير المائل بطريقة البروماكس، مع الاعتماد على محك كايزر (لا تقل قيمة الجذر الكامن/ القيمة المميزة عن الواحد الصحيح)، وأشارت قيمة (KMO) Kaiser- Meyer-Olkin إلى (٠)، وأشارت قيمة اختبار (بارتلنت Bartlett = 2 %  $3270.904.df= 276.p=.000<.001$ )، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة مناسبة للتحليل العاملي، حيث إن قيمة اختبار (KMO) أكبر من ٠,٦. وأسفر التحليل عن ظهور أربعة عوامل بجذر كامن قيمته ٣,٩٦ فأكثر تفسر مجتمعة (٦١,٣٧٦ %) من قيمة التباين الكلي للمقياس. وجدول (١) يبين تشبع مفردات مقياس رأس المال النفسي بالعوامل بعد التدوير باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي.

جدول (١)

تشبع مفردات مقياس رأس المال النفسي بالعوامل بعد التدوير باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي

المفردة	الذاتية الكفاءة	التفاؤل	الأمل	المرونة
5	0.8			
3	0.7			
1	0.66			
4	0.66			
7	0.61			
17	0.43			
13	0.42			
18		0.73		
14		0.72		
22		0.67		
2		0.64		
15		0.62		
10		0.85		
6		0.52		
11			0.69	
21			0.69	
23			0.56	
19			0.47	
9			0.38	
12				0.70
8				0.61
20				0.58
24				0.56
16				0.50
الجذر الكامن	4,725	4,342	3,925	1,711
التباين %	19.8	18,09%	16.35%	7,13%
القيمة الكلية لتباين المقياس ككل	%61.37			

ويتضح من مخطط الانتشار Scree Plot تمايز أربعة عوامل وذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) العلاقة بين القيمة المميزة وعوامل مقياس رأس المال النفسي يتضح من جدول (١) والشكل (٢) ظهور أربعة عوامل:

**العامل الأول:** وقد تشعب عليه (٧) مفردات (١، ٣، ٤، ٥، ٧، ١٣، ١٧) وامتدت تشعباتها من (٠،٨) إلى (٠،٤٢)، وقد فسر هذا العامل نسبة (١٩،٨٠) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (٤،٧٢٥) ويمكن تسمية هذا العامل "الكفاءة الذاتية".

**العامل الثاني:** تشعب عليه (٧) مفردات، وهي (٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٥، ١٨، ٢٢) وامتدت تشعباتها من (٠،٥٢) إلى (٧٣)، وقد فسر هذا العامل نسبة (١٨،٠٩)٪ من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (٤،٣٤٢) ويمكن تسمية هذا العامل "التفاؤل".

**العامل الثالث:** تشعب عليه (٥) مفردات، وهي (٩، ١١، ١٩، ٢١، ٢٣)، وامتدت تشعباتها من (٠،٣٨) إلى (٠،٦٩)، وقد فسر هذا العامل نسبة (١٦،٣٥)٪ من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس وبلغت قيمته المميزة (٣،٩٢٥)، ويمكن تسمية هذا العامل "الأمل".

العامل الرابع: تشبع عليه (٥) مفردات، وهي: (٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤)، وامتدت تشبعاتها من (٠،٥٠) إلى ٠،٧، وقد فسر هذا العامل نسبة (١٣،٧٪) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (١،٧١١)، ويمكن تسمية هذا العامل "المرونة".

وبالتالي أصبح عدد العبارات النهائية للمقياس (٢٤) مفردة، ويستدل من هذه النتائج أن التحليل العملي الاستكشافي أظهر وجود أربعة عوامل متميزة هي: الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل والمرونة.

### ج- الاتساق الداخلي

حسبت الباحثة معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس ككل، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠،٥٤٨) إلى (٠،٧٨١) وهي دالة ما بين ٠،٠٥ إلى ٠،١، وجدول (٢) يوضح الاتساق الداخلي لمقياس رأس المال النفسي بين كل مفردة من مفردات المقياس والمجموع الكلي.

#### جدول (٢)

الاتساق الداخلي لمقياس رأس المال النفسي بين كل مفردة من مفردات المقياس

والمجموع الكلي (ن = ٢٣٧)

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
1	**0,630	7	**0,727	13	**0,711	19	**0,726
2	**0,614	8	**0,707	14	**0,658	20	**0,781
3	**0,649	9	**0,649	15	**0,783	21	**0,548
4	**0,696	10	**0,604	16	**0,766	22	**0,697
5	**0,556	11	**0,616	17	**0,667	23	**0,750
6	**0,692	12	**0,606	18	**0,637	24	**0,777

\*\* دال عند ٠،٠١

قَدَّرت الباحثة الاتساق الداخلي لمفردات العوامل الناتجة من التحليل العامل، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه، وجدول (٣) يوضح الاتساق الداخلي بأبعاد مقياس رأس المال النفسي المشتقة من التحليل العامل الاستكشافي.

جدول (٣) الاتساق الداخلي بأبعاد مقياس رأس المال النفسي المشتقة من التحليل العامل الاستكشافي (ن = ٢٣٧)

م	المرونة	م	الأمل	م	التفاؤل	م	الكفاءة الذاتية	م
5	**0,556	18	**0,637	11	**0,616	12	**0,606	
3	**0,649	14	**0,658	21	**0,548	8	**0,707	
1	**0,630	22	**0,697	19	**0,750	20	**0,781	
4	**0,696	2	**0,697	23	**0,626	24	**0,781	
7	**0,727	15	**0,783	9	**0,649	16	**0,766	
17	**0,667	15	**0,604					
13	**0,771	10	**0,692					

دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدولين السابقين (٢)، و(٣) أن: جميع قيم معاملات الارتباط مرتفعة ودالة عند مستوى ٠,٠١ في كل العوامل، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمفردات هذه العوامل.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين عوامل مقياس رأس المال النفسي المستخرجة من التحليل العامل والدرجة الكلية لهذه العوامل، وجدول (٤) التالي يوضح معامل الارتباط لمقياس رأس المال النفسي بالدرجة الكلية.

جدول (٤) معامل الارتباط لمقياس رأس المال النفسي بالدرجة الكلية

معامل الارتباط	العامل
**0.926	الكفاءة الذاتية
**0.926	التفاؤل
**0.881	الأمل
**0.934	المرونة



يتضح من جدول (٤) السابق أن: معاملات الارتباط مرتفعة ما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس ككل.

#### ٢- ثبات المقياس:

وقد حسبت الباحثة ثبات مقياس رأس المال النفسي ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقيمة معامل الثبات (٠,٧٥٧)، حيث حسبت قيمة الثبات للعوامل الفرعية والمقياس ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجدول (٥) التالي يوضح هذه المعاملات.

#### جدول (٥)

##### ثبات مقياس رأس المال النفسي باستخدام ألفا كرونباخ

العامل	معامل ألفا كرونباخ
الكفاءة الذاتية	**0.901
التفاؤل	**0.9
الأمل	**0.916
المرونة	**0.889
المقياس ككل	**0.757

يتضح من جدول (٥) أن: معاملات الثبات مرتفعة، حيث تراوحت معاملات الثبات من ٠,٨٨٩ في بعد المرونة إلى ٠,٩١٦ في بعد الأمل.

#### ثانياً - مقياس فاعلية اتخاذ القرار (إعداد الباحثة):

أ- الهدف من المقياس: هدف المقياس إلى قياس درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

ب- بناء المقياس: اطّلت الباحثة على عدد من المقاييس التي تناولت متغير الدراسة (، Romison , 1987) ومقياس اتخاذ القرار لسيف الدين عبدون ٢٠٠٤، ومقياس أساليب اتخاذ القرار لطفى السيد (٢٠١٩)، وكذلك الاطلاع

على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي توافرت من خلال البحث، وذلك لتحديد الأبعاد.

ج- وصف المقياس: يتألف المقياس من ٢٨ مفردة موزعة على أربعة أبعاد، وهي كالتالي:

- اختيار وصياغة القرار: ويتضمن ٨ مفردات هي (١، ٥، ٩، ١٣، ١٧، ٢١، ٢٥، ٢٦).
- جمع المعلومات: وتتضمن ٧ مفردات هي (٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٢، ٢٧).
- العلاقات الاجتماعية: وتتضمن ٧ مفردات هي (٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٨).

تنفيذ ومتابعة القرار: وتتضمن ٦ مفردات وهي (٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤). ويتم تقدير الاستجابة لها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يمتد من غير "موافق بشدة" إلى "موافق بشدة تأخذ درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

د- الكفاءة السيكومترية للمقياس

أولاً: الصدق:

أ- صدق المحتوى (صدق المحكمين)

عُرض المقياس في صورته الأولية المكونة (٣٠) عبارة على مجموعة أساتذة من علم النفس والصحة النفسية، لإبداء الرأي حول مدى ملاءمة الأبعاد والعبارة، ومناسبتها للهدف التي أعدت من أجله، والتأكد من صحة صياغة عباراته، وبعد الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل بعض العبارات التي رأى بعض السادة المحكمين إعادة صياغتها، لأنها كانت عبارات مركبة.

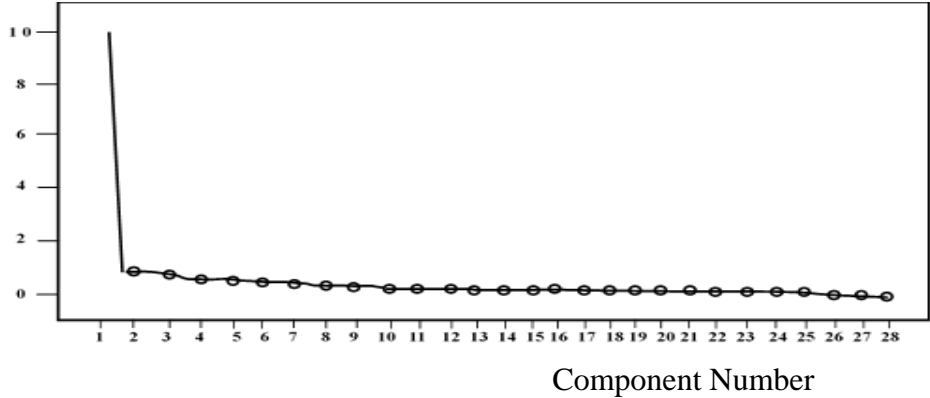
ب- الصدق البنائي (التحليل العاملي) المقياس فاعلية اتخاذ القرار:

للكشف عن البنية العاملية Factorial Structure للمقياس وتحديد العوامل المتميزة فيه، طُبِقَ على (٢٣٧) من مديري المدارس. واستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات المقياس (٣٠) مفردة بطريقة Principal axis factoring، والتدوير المائل بطريقة البروماكس promax مع الاعتماد على محك كايزر (Kaiser) لا تقل قيمة الجذر الكامن/ القيمة المميزة Eigenvalue عن الواحد الصحيح)، وقد تم استبعاد مفردتين ذواتا تشبعت أقل من (٠،٣٠)، وأشارت قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) إلى ٠،٠٩١، وأشارت قيمة اختبار بارتللت  $p=,000 < 2909,812df=378$  = Bartlett، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة مناسبة للتحليل العاملي، حيث إن قيمة اختبار (KMO) أكبر من ٠،٠٦، وقد أسفر التحليل العاملي عن ظهور أربعة عوامل بجذر كامن قيمته (٤،٧٨) فأكثر تفسر مجتمعة (٦١،٢٨ %) من قيمة التباين الكلي للمقياس الذي بلغ عدد مفرداته بعد إجراء التحليل العاملي (٢٨)، كما هي موضحة بجدول (٦) التالي:

جدول (٦) تشبع مفردات مقياس فعالية اتخاذ القرار بالعوامل المشتقة بعد التدوير باستخدام التحليل العائلي الاستكشافي

م	اختيار وصياغة القرار	جمع المعلومات	العلاقات الاجتماعية	تنفيذ ومتابعة القرار
18	0.707			
2	0.654			
5	0.608			
3	0.571			
1	0.527			
17	0.395			
6	0.37			
20		0.699		
10		0.617		
9		0.604		
14		0.582		
13		0.471		
22		0.336		
27		0.312		
25			0.769	
21			0.694	
15			0.649	
28			0.582	
19			0.58	
23			0.569	
26			0.54	
7				0.756
8				0.629
24				0.62
16				0.541
4				0.535
11				0.511
12				0.461
	الجذر الكامن	4.215	3.934	3.046
	للتباين المفسر لكل عامل %	15.05%	14.05%	10.88%
	قيمة التباين المفسر للمقياس ككل	51.28%		

ويتضح من مخطط الانتشار Scree Plot تمايز أربعة عوامل، وذلك من خلال الشكل التالي



شكل (٣) العلاقة بين القيمة المميزة وعوامل مقياس فاعلية اتخاذ القرار

يتضح من جدول (٦) والشكل (٣) ظهور أربعة عوامل:

**العامل الأول:** تشبع عليه (٧) مفردات، وهي (١، ٢، ٣، ٥، ٦، ١٧، ١٨) امتدت تشبعاتها من ٠،٣٧٠ إلى ٠،٧٠٧، وفسر هذا العامل ١٥،٠٥ من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (٤،٢١٥)، ويمكن تسمية هذا العامل "اختيار وصياغة القرار".

**العامل الثاني:** تشبع عليه (٧) مفردات، وهي (٩، ١٣، ١٠، ١٤، ٢٠، ٢٢، ٢٧) امتدت تشبعاتها من ٠،٣١٢ إلى ٠،٦٩٩، وفسر هذا العامل ١٤،٠٥% من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (٣،٩٣٤)، ويمكن تسمية هذا العامل "جمع المعلومات".

**العامل الثالث:** تشبع عليه (٧) مفردات، وهي (١٥، ١٩، ٢١، ٢٣، ٢٥، ٢٦، ٢٨) امتدت تشبعاتها من ٠،٥٤٠ إلى ٠،٧٦٩، وفسر هذا العامل ١١٢٩% من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (٣،١٦٣)، ويمكن تسمية هذا العامل "العلاقات الاجتماعية".

**العامل الرابع:** تشبع عليه (٧) مفردات، وهي (٤، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٦، ٢٤) امتدت تشبعاتها من ٠،٤٦١ إلى ٠،٧٥٦، وفسر هذا العامل ١٠،٨٨٪ من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (٣،٠٤٦)، ويمكن تسمية هذا العامل "تنفيذ ومتابعة القرار" وبالتالي أصبح عدد العبارات النهائية للمقياس (٢٨) مفردة ويستدل من هذه النتائج أن التحليل العملي الاستكشافي أظهر وجود أربعة عوامل متميزة هي:

اختيار وصياغة القرار، وجمع المعلومات، والعلاقات الاجتماعية، وتنفيذ ومتابعة القرار.

### ج - الاتساق الداخلي:

حسبت الباحثة معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس ككل، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠،٤٥٤) إلى (٠،٦٩٥) وهي دالة ما بين ٠،٠٥ إلى ٠،٠٠١، وتظهر النتائج في جدول (٧) التالي:

**جدول (٧) الاتساق الداخلي لمقياس فاعلية اتخاذ القرار بين كل مفردة من مفردات المقياس والمجموع الكلي (ن = ٢٣٧)**

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.656	22	**0.675	15	**0.535	8	**0.454	1
**0.525	23	**0.588	16	**0.644	9	**0.585	2
**0.614	24	**0.579	17	**0.569	10	**0.584	3
**0.507	25	**0.557	18	**0.517	11	**0.611	4
**0.692	26	**0.597	19	**0.563	12	**0.665	5
**0.588	27	**0.684	20	**0.563	13	**0.469	6
**0.612	28	**0.597	21	**0.695	14	**0.631	7

أيضاً تم حساب الاتساق الداخلي لمفردات العوامل الناتجة من التحليل العملي الاستكشافي، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما بجدول (٨) التالي:

جدول (٨) الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرارات  
المشتقة من التحليل العاملي الاستكشافي (ن=٢٣٧)

م	صياغة واختيار القرار	م	جمع المعلومات	م	العلاقات الاجتماعية	م	تنفيذ ومتابعة القرار
1	**0.612	9	**0.763	15	**0.603	4	**0.649
2	**0.683	10	**0.696	19	**0.597	7	**0.772
3	**0.658	13	**0.653	21	**0.630	8	**0.676
5	**0.750	14	**0.802	23	**0.655	11	**0.621
6	**0.601	20	**0.718	25	**0.650	12	**0.592
17	**0.681	22	**0.673	26	**0.729	16	**0.659
18	**0.648	27	**0.624	28	**0.728	24	**0.706

\*\*دال عند ٠,٠١

يتضح من جدول (٨) السابق أن: جميع قيم معاملات الارتباط مرتفعة ودالة عند مستوى ٠,٠١ في كل العوامل، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمفردات هذه العوامل.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين عوامل مقياس فاعلية اتخاذ القرار المستخرجة من التحليل العاملي والدرجة الكلية لهذه العوامل، وجدول (٩) التالي يوضح ذلك:

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين عوامل مقياس فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية

معامل الارتباط	العامل
**0.905	اختيار وصياغة القرار
**0.885	جمع المعلومات
**0.892	العلاقات الاجتماعية
**0.892	تنفيذ ومتابعة القرار

\*\*دال عند ٠,٠١

يتضح من جدول (٩) السابق أن: كل معاملات الارتباط دالة ومرتفعة، مما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس ككل.

### ثانياً: ثبات المقياس:

تم حساب ثبات مقياس فاعلية اتخاذ القرار ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0,928)، وجدول (10) التالي يوضح ثبات عوامل مقياس فاعلية اتخاذ القرار المشتقة من التحليل العاملي الاستكشافي.

#### جدول (10)

ثبات عوامل مقياس فاعلية اتخاذ القرار المشتقة من التحليل العاملي الاستكشافي

العامل	معامل ألفا كرونباخ
اختيار وصياغة القرار	0.93
جمع المعلومات	0.82
العلاقات الاجتماعية	0.59
تنفيذ ومتابعة القرار	0.67
المقياس ككل	0.71

يتضح من جدول (10) السابق أن: معاملات الثبات مرتفعة (الفا كرونباخ)، حيث تراوحت بين (0,59 : 0,93) وجميعها دالة إحصائياً، مما يدل على تمتع المقياس بالثبات المرتفع.

### نتائج البحث ومناقشتها

يتم فيما يلي عرض للنتائج التي أسفر عنها البحث، وذلك من خلال اختبار صحة كل فرض من فروض البحث، ثم تفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء المفاهيم النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث الحالي.

أولاً: نتائج الفرض الأول ومناقشتها، الذي ينص على:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس".

وجدول (11) التالي يوضح معاملات الارتباط بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.



جدول ( ١١ )

معاملات الارتباط بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة  
( ن = ١٩٦ )

فاعلية اتخاذ القرار					المتغيرات	
الدرجة الكلية	تنفيذ ومتابعة القرار	العلاقات الاجتماعية	جمع المعلومات	اختيار وصياغة القرار		
				القرار		
**0.87	**0.70	**0.67	**0.68	**0.48	الكفاءة الذاتية	رأس المال النفسي
**0.78	**0.33	**0.79	*0.17	**0.99	التفاؤل	
**0.47	**0.43	**0.42	0.04	**0.54	الأمل	
**0.77	**0.36	**0.73	**0.54	**0.53	المرونة	
**0.98	**0.62	**0.89	**0.53	**0.82	الدرجة الكلية	

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٩٤) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,١٣٨ = (٠,٠١) = ٠,١٨١

يتضح من جدول (١١) السابق ما يلي:

- ١) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين بعد الكفاءة الذاتية وجميع أبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له.
- ٢) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين بعد التفاؤل وجميع أبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له.
- ٣) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الأمل والأبعاد التالية (اختيار وصياغة القرار، العلاقات الاجتماعية، تنفيذ ومتابعة القرار) من مقياس فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له، بينما توجد علاقة ارتباطية غير دالة إحصائياً بين الأمل وُبعد (جمع المعلومات) من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار.
- ٤) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين بعد المرونة وجميع أبعاد

فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له.

٥) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمقياس رأس المال النفسي وجميع أبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرار أو الدرجة الكلية له.

ثانياً: نتائج الفرض الثاني ومناقشتها، الذي ينص على:

"يسهم رأس المال النفسي في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة".

ويوضح جدول (١٢) التالي نتائج تحليل الانحدار بين أبعاد رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة المديرين.

جدول (١٢)

نتائج تحليل الانحدار بين أبعاد رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة المديرين

الأبعاد	الارتباط المتعدد R	التباين المشترك R2	قيمة القيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	النسبة الفانية F	قيمة ت
الكفاءة الذاتية	0.87	0.76	14.59	2.09	0.87	**608.82	**24.66
الكفاءة الذاتية	0.96	0.93	0.23	1.6	0.47	**1253.82	**21.45
التفاؤل	0.98	0.96	-0.4	1.29	0.54	**1581.34	**29.52
الكفاءة الذاتية				1.34	0.4		**22.81
التفاؤل				0.56	0.24		**12.68
الأمل				1.2	0.5	**2365.24	**37.69
الكفاءة الذاتية	0.99	0.98	-0.04	0.92	0.27		**17.69
التفاؤل				0.76	0.32		**21.74
الأمل				0.61	0.18		**13.58
المرونة							

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ \* دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٢) السابق ما يلي:

جاء في الترتيب الأول بُعد (الكفاءة الذاتية) من أبعاد رأس المال النفسي في إسهامه في المتغير التابع، وهو فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغت

قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٨٧) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمه تساوي (٠,٧٦)، وذلك بنسبة إسهام (٧٦%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٦٠٨,٨٢) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار، من ثم يمكن التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار من خلال (الكفاءة الذاتية)، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:

**فاعلية اتخاذ القرار = ١٤,٥٩ + ٠,٠٩ (درجات العينة في بعد الكفاءة الذاتية)**، ويمكن أن نرسم لها هكذا ص = ١٤,٥٩ + ٢,٠٩ × س حيث ص، هو فاعلية اتخاذ القرار، س هو بعد (الكفاءة الذاتية).

**جاء في الترتيب الثاني بُعد (التفاؤل) من أبعاد رأس المال النفسي في إسهامه في المتغير التابع وهو فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٩٦) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمه تساوي (٠,٩٣) وذلك بنسبة إسهام (٩٣%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (١٢٥٣,٨٢) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار، ومن ثم يمكن التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار من خلال أبعاد (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل)، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:**

**فاعلية اتخاذ القرار = ٠,٢٣ + ١,٥٤ (درجات العينة في بعد الكفاءة الذاتية) + ١,٦٠ (درجات العينة في بعد التفاؤل).**

**جاء في الترتيب الثالث بُعد (الأمّل) من أبعاد رأس المال النفسي في إسهامه في المتغير التابع وهو فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٩٨)، وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمه تساوي (٠,٩٦) وذلك**

بنسبة إسهام (٩٦%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (١٥٨١,٣٤) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار، وبالتالي يمكن التنبؤ بمهارات اتخاذ القرار من خلال أبعاد مقياس رأس المال النفسي، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:

**فاعلية اتخاذ القرار = ٠,٤٠ + ١,٢٩ (درجات العينة في بعد الكفاءة الذاتية) + ١,٣٤ (درجات العينة في بعد التفاؤل) + ٠,٥٦ (درجات العينة في بعد الأمل).**

**جاء في الترتيب الرابع بُعد (المرونة) من أبعاد رأس المال النفسي في إسهامه في المتغير التابع، وهو فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٩٩) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوي (٠,٩٨) وذلك بنسبة إسهام (٩٨%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٢٣٦٥,٢٤) وهي عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار، وعلى هذا يمكن التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار من خلال أبعاد مقياس رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:**

**فاعلية اتخاذ القرار = -٦,٠٤ + ١,٢٠ (درجات العينة في بعد الكفاءة الذاتية) + ٠,٩٢ (درجات العينة في بعد التفاؤل) + ٠,٧٦ (درجات العينة في بعد الأمل) + ٠,٦١ (درجات العينة في بعد المرونة).**

وجدول (١٣) التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.

جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة

قيمة ت	النسبة الفانية F	قيمة Beta	قيمة B	قيمة الثبات	التباين المشترك R2	الارتباط المتعدد R	المقياس
**76.84	**5904.77	0.98	0.92	-9.17	0.97	0.98	رأس المال النفسي

\*\*دالة عند مستوى ٠,٠١ \* دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٣) السابق ما يلي:

يمكن التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار من خلال رأس المال النفسي، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٩٨) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمه تساوي (٠,٩٧) وذلك بنسبة إسهام (٩٧%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٥٩٠٤,٧٧) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار، وبالتالي يمكن التنبؤ بدرجة فاعلية اتخاذ القرار من خلال درجة رأس المال النفسي، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:

فاعلية اتخاذ القرار =  $9,17 - 0,92 +$  (درجات عينة الدراسة على مقياس رأس المال النفسي).

ثالثاً: نتائج الفرض الثالث ومناقشتها، الذي ينص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار".

وجدول (١٤) التالي يوضح دلالة الفروق بين الذكور والإناث في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.

جدول (١٤)

دلالة الفروق بين الذكور والإناث في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار (ن) =  
(١٩٦) قيمة (ت) الجدولية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الإناث		الذكور		المتغيرات	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
غير دال	0.14	1.46	13.54	1.03	13.51	الكفاءة الذاتية	رأس
غير دال	0.2	1.64	13.5	1.64	13.45	التفاؤل	المال
غير دال	0,65	1.58	13.5	1.7	13.32	الأمل	النفسي
0.05	2	0.97	16.52	1.2	16.14	المرونة	
غير دال	0.92	4.34	57.06	4.17	56.42	الدرجة الكلية	
غير دال	0.14	1.46	13.54	1.03	13.51	اتخاذ و صياغة القرار	فاعلية اتخاذ القرار
غير دال	1.5	1.51	13.08	1.68	12.68	العلاقات الاجتماعية	
غير دال	0.01	1.02	6.7	1.09	6.7	تنفيذ ومتابعة القرار	
غير دال	0.7	4.15	43	3.85	42.55	الدرجة الكلية	

عند مستوى معنوية  $(0,05) = 1,96$   $(0,01) = 2,58$

يتضح من جدول (١٤) السابق ما يلي:

(١) توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد (المرونة) من أبعاد رأس المال النفسي في اتجاه الإناث، بينما توجد فروق غير دالة إحصائية في (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل) والدرجة الكلية للمقياس.

(٢) توجد فروق غير دالة إحصائية بين الذكور والإناث في فاعلية اتخاذ القرار.

رابعاً: نتائج الفرض الرابع ومناقشتها، الذي ينص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار".

وجداول (١٥) التالي يوضح دلالة الفروق بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.

جدول (١٥)

دلالة الفروق بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار (ن = ١٩٦)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	مديري المدارس الخاصة		مديري المدارس الحكومية		المتغيرات	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
غير دال	1.07	1.39	13.37	1.06	13.57	الكفاءة الذاتية	رأس
غير دال	0.76	1.85	13.61	1.56	13.41	التفاؤل	المال
غير دال	0.39	1.17	16.18	1.16	16.26	الأمل	النفسي
غير دال	0	1.7	13.37	1.66	13.37	المرونة	
غير دال	0.11	4.9	56.53	3.98	56.61	الدرجة الكلية	
غير دال	1.07	1.39	13.37	1.06	13.57	اختيار وصياغة القرار	فاعلية
غير دال	1.38	1.68	9.92	1.42	9.58	جمع المعلومات	اتخاذ
غير دال	0.83	1.81	12.61	1.58	12.84	العلاقات الاجتماعية	القرار
غير دال	0.12	1.1	6.71	1.06	6.69	تنفيذ ومتابعة القرار	
غير دال	0.11	4.63	42.61	3.68	42.68	الدرجة الكلية	

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ١,٩٦ (٠,٠١) = ٢,٥٨.

يتضح من جدول (١٥) السابق ما يلي:

توجد فروق غير دالة إحصائياً بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.

خامساً: نتائج الخامس الرابع ومناقشتها، الذي ينص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المراحل الدراسية قيد الدراسة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار".

وجداول (١٦) التالي يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه بين المراحل الدراسية قيد الدراسة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.

جدول ( ١٦ )

تحليل التباين أحادي الاتجاه بين المراحل الدراسية قيد الدراسة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار (ن = ١٩٦)

قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد	
0.73	0.97	2	1.94	بين المجموعات	الكفاءة الذاتية	رأس المال النفسي
	1.33	193	256.98	داخل المجموعات		
0.95	2.48	2	4.96	بين المجموعات	التفاؤل	
	2.68	193	517.72	داخل المجموعات		
1.37	1.83	2	3.65	بين المجموعات	الأمل	
	1.34	193	258.08	داخل المجموعات		
0.71	1.98	2	3.97	بين المجموعات	المرونة	
	2.79	193	537.58	داخل المجموعات		
1.45	25.7	2	51.39	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
	17.67	193	3410.13	داخل المجموعات		
0.22	0.5	2	1	بين المجموعات	جمع المعلومات	فاعلية اتخاذ القرار
	2.25	193	434.78	داخل المجموعات		
1.71	4.58	2	9.16	بين المجموعات	اختيار وصياغة القرار	
	2.68	193	516.41	داخل المجموعات		
0.89	1.02	2	2.03	بين المجموعات	تنفيذ ومتابعة القرار	
	1.15	193	221.21	داخل المجموعات		
1.42	21.72	2	43.45	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
	15.32	193	2956.33	داخل المجموعات		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,٠٤ (٠,٠١) = ٤,٧١

يتضح من جدول (١٦) السابق ما يلي:

توجد فروق غير دالة إحصائياً بين المراحل الدراسية قيد الدراسة (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار.



سادسا: نتائج الفرض السادس ومناقشتها، الذي ينص على:  
"توجد فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة قيد الدراسة (قليبي الخبرة، متوسطي الخبرة، مرتفعي الخبرة) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار"

وجداول (١٧) التالي يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه بين سنوات الخبرة قيد الدراسة (قليبي الخبرة، متوسطي الخبرة، مرتفعي الخبرة) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار .

جدول (١٧) تحليل التباين أحادي الاتجاه بين سنوات الخبرة قيد الدراسة (قليبي الخبرة، متوسطي الخبرة، مرتفعي الخبرة) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار (ن = ١٩٦)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
رأس المال النفسي	بين المجموعات	88.63	2	44.32	الكفاءة الذاتية
	داخل المجموعات	170.29	193	0.88	
	بين المجموعات	255.2	2	127.6	التفاؤل
	داخل المجموعات	267.47	193	1.39	
	بين المجموعات	60.03	2	30.01	الأمل
	داخل المجموعات	201.7	193	1.05	
	بين المجموعات	111.39	2	55.7	المرونة
	داخل المجموعات	430.16	193	2.23	
	بين المجموعات	1898.09	2	949.05	الدرجة الكلية
	داخل المجموعات	1563.43	193	8.1	
فاعلية اتخاذ القرار	بين المجموعات	88.63	2	44.32	اختيار وصياغة القرار
	داخل المجموعات	170.29	193	0.88	
	بين المجموعات	17.97	2	8.98	جمع المعلومات
	داخل المجموعات	417.81	193	2.17	
	بين المجموعات	262.02	2	131.01	العلاقات الاجتماعية
	داخل المجموعات	263.55	193	1.37	
	بين المجموعات	125.13	2	62.57	تنفيذ ومتابعة القرار
	داخل المجموعات	98.11	193	0.51	
	بين المجموعات	1648.54	2	824.27	الدرجة الكلية
	داخل المجموعات	1351.24	193	7	

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,٠٤ و (٠,٠١) = ٤,٧١ .

### يتضح من جدول (١٧) السابق ما يلي:

\* توجد فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة ومتوسطي الخبرة في جميع أبعاد رأس المال النفسي والدرجة الكلية له وفي اتجاه متوسطي الخبرة، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة ومرتفعي الخبرة وفي اتجاه مرتفعي الخبرة وفي اتجاه مرتفعي الخبرة، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين متوسطي الخبرة ومرتفعي الخبرة.

\* توجد فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة ومتوسطي الخبرة في جميع أبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له وفي متوسطي الخبرة، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة ومرتفعي الخبرة في الأبعاد (اختيار وصياغة القرار، العلاقات الاجتماعية، تنفيذ ومتابعة القرار) والدرجة الكلية له وفي اتجاه مرتفعي الخبرة، بينما توجد فروق غير دالة إحصائياً في بعد (جمع المعلومات)، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين متوسطي الخبرة ومرتفعي الخبرة في جميع أبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له.

جدول (١٨) اختبار شيفيه بين سنوات الخبرة قيد الدراسة (قليلي الخبرة، متوسطي الخبرة، مرتفعي الخبرة) في رأس المال النفسي وفاعلية اتخاذ القرار

الأبعاد		المجموعات	متوسطات	قليلي الخبرة	متوسطي الخبرة	مرتفعي الخبرة
رأس المال النفسي	الكفاءة الذاتية	قليلو الخبرة	12.22		*1.60	*1.78
		متوسطو الخبرة	13.82		0.18	
		مرتفعو الخبرة	14			
	التفاؤل	قليلو الخبرة	11.24		*2.84	*2.68
		متوسطو الخبرة	14.08		0.17	
		مرتفعو الخبرة	13.92			
	الأمل	قليلو الخبرة	15.17		*1.31	*1.48
		متوسطو الخبرة	16.48		0.17	
		مرتفعو الخبرة	16.65			
المرونة	قليلو الخبرة	11.9		1.87*	*1.80	
	متوسطو الخبرة	13.77		0.06		
	مرتفعو الخبرة	13.7				
الدرجة الكلية	قليلو الخبرة	50.54		7.62*	*7.73	
	متوسطو الخبرة	58.16		0.11		
	مرتفعو الخبرة	58.27				
فاعلية اتخاذ القرار	اختيار وصياغة القرار	قليلو الخبرة	12.22		*1.60	*1.78
		متوسطو الخبرة	13.82		0.18	
		مرتفعو الخبرة	14			
	جمع المعلومات	قليلو الخبرة	9.12		*0.76	0.45
		متوسطو الخبرة	9.88		0.31	
		مرتفعو الخبرة	9.57			
	العلاقات الاجتماعية	قليلو الخبرة	10.54		*2.80	*2.98
		متوسطو الخبرة	13.33		0.18	
		مرتفعو الخبرة	13.51			
	تنفيذ ومتابعة القرار	قليلو الخبرة	5.15		*1.98	*1.91
		متوسطو الخبرة	7.13		0.07	
		مرتفعو الخبرة	7.05			
الدرجة الكلية	قليلو الخبرة	37.02		*7.14	*7.11	
	متوسطو الخبرة	44.16		0.02		
	مرتفعو الخبرة	44.14				

## تفسير النتائج ومناقشتها

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والدرجة الكلية لمقياس رأس المال النفسي) وجميع أبعاد مقياس فاعلية اتخاذ القرار، والدرجة الكلية له، كما وجدت علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين (الأمل) والأبعاد التالية: (اختيار وصياغة القرار، و العلاقات الاجتماعية، وتنفيذ ومتابعة القرار) من مقياس فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له، بينما وُجدت علاقة ارتباطية غير دالة إحصائياً بين الأمل كبعد من أبعاد مقياس رأس المال النفسي و(جمع المعلومات) من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، ويمكن تفسير ذلك في ضوء الأطر النظرية والتراث السيكولوجي وخاصة ما قدمه (Choi, Y. E. & etal.,2018) (بأن رأس المال النفسي هو حالة نفسية إيجابية متطورة للفرد تُوصف بأنها تثبت التحدي والثقة لبذل الجهد المطلوب من أداء المهام المطلوبة (الكفاءة الذاتية) كما تُسهم بتوجهات إيجابية نحو المستقبل مما يزيد الأمل في مستقبل أفضل (التفاؤل، والأمل).

كما أن تحلي الفرد بالمرونة يساعده على اجتياز الصعاب والأزمات بنجاح، لأن المرونة تُسهم في نجاح العلاقات الاجتماعية، وقد يرجع عدم وجود علاقة بين الأمل كبعد من أبعاد مقياس رأس المال النفسي، وجمع البيانات كبعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، إلى أن الأمل سمة نفسية، وأن جمع البيانات تتطلب قدرات عقلية، وأن كلاً منهم ليس بالضرورة ارتباطه بالآخر.

أيضاً يتضح الدور المهم للكفاءة الذاتية في الحصول على المعلومات والبيانات، وتُسهم الكفاءة الذاتية في اختيار وصياغة القرار وآليات التنفيذ والمتابعة، كما أن التفاؤل والأمل يجعل مديري المدارس يتحلون بالمثابرة والعزم، وبالتالي يحققون إنجاز مهامهم، لأن امتلاك خصائص رأس المال النفسي يساعد على استثمار الموارد المتاحة بشكل جيد، وهو أحد دعائم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنه يسهم في تحويل التحديات والأزمات إلى إيجابيات من

خلال التفاوض والأمل.

كما أشار (Luthans et al., 2007) إلى أن الأفراد ذوي رأس المال النفسي المرتفع، يتسمون بقوة الإرادة، والقدرة على وضع حلول مختلفة لجميع المشكلات التي تواجههم، وأنهم يستطيعون التعامل بنجاح مع الآخرين (علاقات اجتماعية)، ولديهم قدر عالٍ من التوافق يمكنهم من مواجهة المشكلات، ووضع حلول لها، وذلك من خلال امتلاكهم مسارات واستراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار، وحل المشكلات، وهذه الإستراتيجيات عادة تكون ناتجة عن الكفاءة الشخصية والمرونة التي تسهم في الاختيارات الصائبة للقرارات، وهو ما أكدت عليه الدراسة الحالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من ( Iraj Nikpay et al., 2014 ) الذين أكدوا على أن امتلاك القيادات رأس المال النفسي يسهم في وجود إدارة جيدة، مما يشير إلي أن النجاح في اتخاذ القرارات يؤدي إلى نجاح المنظمات، وكذلك دراسة ( Sahoo, 2015 ) التي أكدت على العلاقة بين رأس المال النفسي بأبعاده وأبعاد الالتزام الوظيفي، واعتبر (محمد عبد الرحمن، بدور بنت صالح، ٢٠١٦) أن رأس المال النفسي عملية شاملة لتنمية المهارات القيادية وتنمية القدرات المعرفية من خلال التأثير الإيجابي في الآخرين في العمل، حيث يعد استثمار طويل الأمد يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأيضاً أكد على أن رأس المال النفسي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي مثل: زيادة الإنتاجية، وتقديم خدمة أفضل.

وأشارت دراسة (Baron, etal., 2016) إلى أن رأس المال النفسي يمثل الموارد الشخصية الإيجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في نواحي الحياة المختلفة، حيث يركز مفهوم رأس المال النفسي على جوانب القوة الشخصية والخصائص الإيجابية في الأفراد التي يعتقد أن تؤدي إلى التحسن في الأداء الفردي والمؤسسي، وبالتالي على فاعلية اتخاذ القرار.

وفي دراسة (Cimen & Ozgan, 2018) اللذان توصلا إلى علاقة طردية

بين التخبط في القرارات وانخفاض رأس المال النفسي، وكذلك نتائج دراسة ياسمين سالم وعائشة أبو سريع (٢٠٢٢) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية دالة بين رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة.

**كما أكدت نتائج الدراسة على أن رأس المال النفسي يسهم في فاعلية اتخاذ القرار، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد (الكفاءة الذاتية)، لما يتضمن من خصائص ومؤشرات تسهم في نجاح الأفراد، فالكفاءة الذاتية كما يعرفها كلٌّ من Cetin and Basim (2012) بأنها اعتقاد الفرد في قدرته على إدارة دافعيته، واستخدام الموارد المعرفية، لتنفيذ مهام معينة مما يدفعه ويشجعه على البدء فيها، وبناءً على تعريف بانديرا للكفاءة الذاتية بأنها معتقدات الأفراد حول قدرتهم على أداء وإنهاء مهمة معينة بنجاح، فالكفاءة الذاتية قادرة على تحديد حجم الجهد والمشاركة والمثابرة التي يستثمرها الشخص في إتمام مهمة معينة، كما أن الكفاءة الذاتية تساعد على اتخاذ القرارات من حيث الاختيار، والصياغة، وتنفيذه، أما التحديات التي تواجههم في المدارس، والتحديات الذاتية لأنفسهم تتطلب الإصرار والعزيمة، وكما تتطلب حافز داخلي كالأمل مما يدفعهم نحو نمو الذات، والنمو المهني، والكفاءة الذاتية، والمرونة، فتسهم في جمع المعلومات والحصول عليها للمساعدة في الاختيار للبدائل الصحيحة.**

**وقد أشارت نتائج الدراسة أيضًا إلى أنه يمكن التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرار من خلال رأس المال النفسي، وذلك بنسبة إسهام مرتفعة جدًا، وتبدو هذه النتيجة منطقية لأهمية رأس المال النفسي بأبعاده في امتلاك الفرد لمهارات فاعلية اتخاذ القرار، لأنها تساعد الفرد في دراسة البدائل المتاحة بتركيز بعيدا عن الاندفاعية التي قد تؤثر سلبًا في قرارات المدير القائد للعملية التعليمية بجوانبها المختلفة وبمناخ المدرسة، كما أن القدرة على إيجاد علاقات ناجحة داخل المدرسة يحتاج إلى المرونة من أجل تنفيذ القرارات، فعملية اتخاذ القرار والتي هي استجابة ناتجة عن سلسلة من عمليات المعالجة، أي أنها عملية ذهنية في الأصل فهي مهارة عامة تتضمن عدد من المهارات الفرعية التي**

تواجه التحديات المختلفة التي تعتمد على كفاءة الفرد ومرونته ودرجة تفاعله وعدم الإحباط. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (لارا وباسم، ٢٠٢١) من أن هناك علاقة ارتباطية بين المرونة واتخاذ القرارات، وكذلك دراسة (مروة مروان، ورامي عبد الله، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن إدارة الذات تسهم بالتنبؤ في اتخاذ القرار.

**كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد (المرونة) من أبعاد رأس المال النفسي في اتجاه الإناث، بينما وجدت فروق غير دالة إحصائية في (الكفاءة الذاتية، الأمل، والتفاؤل) والدرجة الكلية لمقياس رأس المال النفسي، وجود فروق غير دالة إحصائية بين الذكور والإناث على مقياس فاعلية اتخاذ القرار، فيمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تمتلكه المديرات الإناث من خصائص انفعالية تتميز بها تجعلها أكثر مرونة، فالمرأة وفق تشريحها النفسي تتسم بأنها عاطفية، وأنها أكثر مرونة من الرجل، فقد منحها الله قدرًا أعلى من المرونة، لأنها تقوم بدور الأم الذي يتطلب خصائص مختلفة عن خصائص الرجل. في حين أنه توجد فروق غير دالة إحصائية بين الذكور والإناث على باقي أبعاد مقياس رأس المال، ومقياس فاعلية اتخاذ القرار، حيث وجدت علاقة ارتباطية دالة بين رأس المال النفسي، وفاعلية اتخاذ القرار، وجاءت الكفاءة الذاتية في المقدمة من نسب الإسهام، ويرجع ذلك إلى أن القيادة لها خصائصها التي قد تضيفها على الشخص دون اعتبار للنوع، فمواجهة التحديات والثقة بالنفس والإيمان بالذات تجعل الفرد لديه القدرة على اتخاذ القرار الصائب، كما أن متطلبات العصر وما يفرضه علينا قضي على الفروق التي ترجع للنوع، فالمديرات تتلقى نفس التعليم، وتتلقى نفس التدريبات وورش العمل، وتمر بنفس التدرج الوظيفي وتعرض لنفس الخبرات بالإضافة إلى محاولتها المستمرة لإثبات ذاتها.**

**وقد أشارت نتائج الدراسة أيضًا إلى وجود فروق غير دالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة في رأس المال النفسي**

وفعالية اتخاذ القرار، ويمكن تفسير ذلك بأن العملية التعليمية تتطلب من مديري المدارس سواء أكانت داخل مدرسة حكومية أو مدرسة تعليم خاص التحلي برأس المال النفسي والقيام بالعمل بحب وتفاؤل حتى وإن كانت بها العديد من المشكلات والصعوبات والتحديات التي قد تختلف نوعياً وتتشابه ضمناً بين النظامين، إلا أنهم في النهاية يقومون باتخاذ قرارات حاسمة وتنفيذها، لإنتاج مخرج جيد من العملية التعليمية بحيث يكونوا صالحين لمجتمعهم وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Daniell et al., 2010) في أن القادة التربويين هم أيضاً كثيراً ما يواجههم مواقف أثناء عملهم في العملية التربوية تتطلب منهم اتخاذ قرارات ما بشأنها التأثير على العملية التعليمية بأسرها والبحث في اتخاذ القرار بحثاً عن واقع أفضل، وسعي لبناء مستقبل أعظم، ومحاولة للتنبؤ بما ينتظر الفرد في مستقبله من أحداث، وما يتعلق بذلك المستقبل من آمال وتوقعات.

**كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق غير دالة إحصائياً بين مديري المراحل الدراسية قيد البحث (ابتدائي. إعدادي. ثانوي) في رأس المال النفسي، وفاعلية اتخاذ القرار، وتبدو هذه النتيجة منطقية على أساس أن الأطفال والمراهقين في المراحل الدراسية لهم خصائص ومطالب ومشكلات، فلكل مرحلة دراسية لها تحدياتها الخاصة بها، كما أن المؤسسات التربوية جميعها تتشابه في مشكلاتها والتحديات التي تواجهها، لأن الهدف واحد وإن اختلفت بعض الشيء، فالأمر يتطلب من مديري مدارس أن يكونوا على دراية كاملة بهذه الخصائص والمشكلات، وأن يتعاملوا معها مهما اختلفت المرحلة بما لديهم من كفاءة ذاتية وخبرات، وتركيز في إيجاد الحلول، واتخاذ القرارات التي تتطلب مهارة جمع المعلومات والاختيار من البدائل المتاحة، وصياغته وتنفيذه، أي أنهم يمتلكوا المهارات التي تتوازن مع هذه التحديات.**

**كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة ومتوسطي الخبرة في جميع أبعاد رأس المال النفسي والدرجة الكلية له وفي اتجاه متوسطي الخبرة، كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة**



ومرتفعي الخبرة وفي اتجاه مرتفعي الخبرة، كما وجدت فروق غير دالة إحصائياً بين متوسطي الخبرة ومرتفعي الخبرة، ووجدت فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة ومتوسطي الخبرة في جميع أبعاد فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية له في اتجاه متوسطي الخبرة، كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين قلبي الخبرة ومرتفعي الخبرة في أبعاد (اختيار وصياغة القرار، والعلاقات الاجتماعية، وتنفيذ ومتابعة القرار) والدرجة الكلية له وفي اتجاه مرتفعي الخبرة.

بينما وجدت فروق غير دالة إحصائياً في بعد (جمع المعلومات)، كما وجدت فروق غير دالة إحصائياً بين متوسطي الخبرة ومرتفعي الخبرة في جميع أبعاد رأس المال النفسي والدرجة الكلية له.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة في إدارة المدرسة تؤدي دوراً كبيراً وعاملاً مهماً في رأس المال النفسي للمديرين، وفي فاعلية اتخاذ القرار، لأن معايشة المشكلات التي قد تكون متكررة والتوافق مع المهنة ومواجهة التحديات التي يكون المدير متمكن منها بالممارسة المستمرة للمهارات في مواجهة التحديات، وبالتالي فالمرتفع للخبرة ومتوسط الخبرة بعدد سنوات تزيد في إدارة المدرسة عن قلبي الخبرة تتأثر برأس المال النفسي، أما مهارة جمع المعلومات فلم تؤد الخبرة دوراً فيها، ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة يكتسبها الإنسان من الاستمرار في العمل، فهي تراكم للمعلومات، لذا فالحاجة لجمع المعلومات يثبت إلى حد ما بأن لديه معلومات كافية بنسبة بسيطة ومتكررة وخبرة قليلة أيضاً في العمل لاتخاذ القرار يسهل عليه جمع المعلومات، لأن المصادر الآن متعددة ومتاحة للجميع وبها شفافية، كما أن مديري المدارس يتم تدريبهم على العمل الإداري، وعلى كل المهارات بدءاً من بداية العمل كمدير للمدرسة، لذا وجدت فروق غير دالة إحصائياً بين قليل الخبرة ومرتفع الخبرة، كما أن الخبرة تسهم في تطوير مهارات التواصل الفعال بين أفراد المؤسسة وتعزيز الثقة لديهم مما يوجد اللا مركزية.

## المراجع العربية والأجنبية

### أولاً: المراجع العربية:

الحملاوي، منال منصور علي. (٢٠١٩). أساليب مواجهة الضغوط كمتغير وسيط بين رأس المال النفسي والرفاه النفسي للمعلمين. رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية (رانم) مج ٢٩، ع ٢١٧-٣٠٧. حميدة، محمد إسماعيل سيد. (٢٠١٩). تنظيم الانفعال وعلاقته بالشفقة بالذات وما وراء الانفعال وفاعلية الذات الانفعالية ومهارات اتخاذ القرار لدى عينة من المديرين: دراسة في نمذجة العلاقات، كلية التربية، جامعة عين شمس.

الرميح، محمد عبد الرحمن؛ صالح، بدور بنت. (٢٠٢٣). القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع ٢٩، ١١٤ - ١٤٦.

سالم، هند خليفة. (٢٠٢٢). أثر رأس المال النفسي على تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين العاملين بشركات الاتصالات الليبية بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية. مجلد ٥، ع ١، ١٩٦ - ٢١٨.

عبد الغنى، ياسمين سالم؛ أبو سريع، عائشة. (٢٠٢٢). نموذج بنائي لرأس المال النفسي وعلاقته بالقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج ٣٢، ع ١، ١١٦ - ٤٠٩.

عبد الله، محمد حمدان. (٢٠٠٧). مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها - مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، عمان، دار كنوز المعرفة.

كسار ، رشا مهدي صالح .(٢٠١٦). تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزامات التنظيمية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة، العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة، مج ١١، ع ٤١.

لطفي، أسماء ؛ فوزي ، حنان .(٢٠١٥). التدفق النفسي كمنبئ بمهارات اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا.

المحمود، محمد عيسى .(٢٠١٣). اتخاذ القرار وعلاقته بالكفاية الذاتية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية (دراسة ميدانية لدى مديري المدارس العامة ومعاونيهم في محافظة دمشق. رسالة ماجستير كلية التربية - جامعة دمشق.

مروان ، مروة ؛ عبد الله، ورامي .(٢٠٢٢). الإسهام النسبي للدافعية المهنية وإدارة الذات في التنبؤ باتخاذ القرار لدى الإداريين في جامعة جدارا في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٦ عدد ٤٨، الأردن.

موسى، زاهر صدقي محمد .(٢٠٢٣). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، مج ١٤، ع ٤١.

نور ، عباس هاشم ؛ علي ، صفاء عبده .(٢٠٢٣). تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، مج ٩، ع ٢٦٧ - ٢٩١.

**ثانيًا: المراجع الأجنبية:**

- Arthur, R .(2018)."Race and sex differences in college student physical activity correlates ".**American Journal oh health behavior. Vol (33),No(1)**
- Avey, J., Luthans, F., Smith, R.M., & Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. **Journal of Occupational Health Psychology, 15**, 17–28.
- Banadura, A. (2012). On the factional properties of perceived selfefficacy revisited. **Journal of management,38,9-44**, p12.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. **Journal of management, 42(3)**, 742-768.
- Brewin, C. R., Andrews, B., & Valentine, J. D. (2000). Meta-analysis of risk factors for posttraumatic stress disorder in trauma-exposed adults. **Journal of Consulting and Clinical Psychology, 68(5)**, 748–766. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.68.5.748>
- Choi, J&Chung, K (2017). Effectiveness oh college - level self management course or successful behavior change. **Journal of behavioral medicine, Vol (36),No .(١)**.
- Cardon, G.(2013) .Perceptions of a school-based self management program promoting on active life style among elementary school children, teachers, and parent .**Journal of teaching in physical education, Vol (28),No .(٢)**
- Conrad, M. (2009). The Role of self management in Job satisfication among a sample of school principls in Washington . **Journal of teaching in physical education, Vol (26)**, No(1).
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). **The Oxford handbook of positiveorganizational scholarship**. Oxford University Press.
- Cavus, M. F., & Gokcen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. **Journal of Education, Society and Behavioural Science, 244-255**.

- Chen, S. L. (2018). Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, **56(3)**, 384–401. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12144>.
- Cimen,i& Ozgan,H, .(2018). Contributing and damaging factors related to the psychological capital of teachers: Aqualitative analysis. **Issues in Educational Research** , **28 (2)** ,308 – 328.
- Choi, Y. E., Cho, E., Jung, H. J., & Sohn, Y. W. (2018). "Calling as a predictor of life satisfaction: the roles of psychological capital, work–family enrichment, and boundary management strategy". **Journal of Career Assessment**, **26(4)**, 567-582.
- Danielle Levac, Heather Colquhoun & Kelly K O'Brien .(2010). Scoping studies: advancing the methodology, Implementation. **Science volume 5**, Article number: 69
- Duque,M.,Turla,c.&Evangelista,L.(2013). Effects of emotional state on decision – making time.procedia – social and behavioral sciences,97,137-146. Drucker, P. F. The effective decision. **Harvard Business Review**, **January/February1967**, **Volume 45**, **Issue 1**, pp 92-98.
- Fodor,C.(2011). **Strategic decision- amaking in small and medium enterprises:The impact of cognition and motivation on decision – making process** (C LUJ) Napoca: ASCR,32-33.
- Gurvitch Rachel .(2004). The development and validation of a computer mediated simulation (CMS) training application designed to enhance task modification decisions among preservice physical education teachers. **Dissertation Abstract International** , **65** (12- A), 4526.
- Hale, E., & Moorman, H. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations. Institute for Educational Leadership Washington, D.C.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. **Review of General Psychology**, **6**, 307-324.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- James Griffith, School as Organizational Models. Implication for Examining School Effectiveness. **the Elementary School**

**Journal, Vol. 109, No.1, 2003.**

John, C & Clinton, B .(2014).The effectiveness of using self management skills to reinforce self confidence and decision making among school principals in florida ، **"Journal of psychology ,Vol (23), No. (2).**

King, R., Pitliya, R., & Datu, J. (2020). Psychological capital drives optimal engagement via positive emotions in work and school contexts. **Asian Journal of Social Psychology, 23**, 457-468.

Luthans, F. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons, 47(1)**. 45-50. 38.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology, 60**, 541-572.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4:17.1-17.28.**

Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), **Handbook of Positive Psychology** (pp. 117-131). New York: Oxford University Press.

Iraj Nikpay<sup>1</sup> , Seyedali Siadat<sup>2</sup> , Reza Hoveida<sup>3</sup> , Parisa Nilforooshan<sup>4</sup> (2014). A Model for Investigating the Impact of Faculty Members' Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors in Universities. **International Journal of Management Sciences, 2(6)**, 161-168.

Neumann, F. (2017). Antecedents and effects of emotions strategic decision-making: A literature review and conceptual model. *Management Review*, and conceptual model. **Management Review, 67**, 175- 200.

- Simon, H. A. (1957). **Models of man: Social and rational**. New York: Wiley.
- Simon, H. (2003). **Decision making process**. Cambridge university press, U.S.A .
- Sahoo,B., (2015). Psychological Capital and Organizational Commitment: Nature, Structure, and Relationship in an Indian Sample", **Asia- PacificJournal of Management Research and Innovation, Vol.3**, 230-244.
- Selzler, A.M., Habash, R, L., Lenton, E., Goldstein, R., & Brooks, D. (2020).Self-efficacy and health-related quality of life in chronic obstructive pulmonary disease: A meta-analysis. **Patient Edu Couns,103(4)**, 682- 692.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: does positivity make any difference?. **Journal of Economics & Management, 32**, 75-101.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. **Psychological Inquiry, 13 (4)**, 249–276.  
doi:10.1207/S15327965PLI1304\_01
- You, J. W., Kim, B., & Kang, M. (2014). The effects of psychological capital onself-directed learning and learning engagement for college students. **Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction, 14(3)**, 45-70.
- Ziyae, B., Mobaraki, M. H., & Saeediyoun, M. (2015). The effect of psychologicalcapital on innovation in information technology. **Journal of Global Entrepreneurship Research, 5(1)**, 1-13.