



جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

إعداد

نواف العتيبي عبيد المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور نايل سالم الرشيدة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2021

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب نواف العتيبي عبيد المطيري والموسومة بـ: التحيزات الادراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الإدارة التربوية

في ٢٠٢١/٠٦/٠٢

في تاريخ

القسم: الإدارة التربوية

قرار رقم

إلى الساعة ٤

من الساعة ٢

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

أ.د. نايل سالم فلاح الرشيدة

أ.د. عبدالفتاح صالح موسى خليفات

أ.د. ملوح باجي عايد الخريشا

د. أ.د. احمد محمد بطاح

/عميد كلية الدراسات العليا

د. عمر المعاينة

أ.د. عمر المعاينة



الإهداء

إلى حبيبتي

أمي وإن طالَ الحديث بها فلا شِعْرٌ يُوقِيها ولا الأَقلامُ.
سائلاً المولى جلت قدرته أن يتغمدها بواسع رحمته ويجعلها في كنفه ويجمعني بها في
جنته، إنه ولي ذلك والقادر عليه

الباحث

نواف العتيبي عبيد المطيري

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم القائل "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". لا يسعني وقد أنهيت إعداد هذه الرسالة إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فإن أهل الفضل والعطاء هم أهلٌ للشكر والثناء. وأتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ نايل سالم الرشيدة حيث قدم لي التوجيه والدعم والمساندة، ولم يبخل على بالوقت والجهد لإتمام هذا العمل، وأتقدم بالشكر إلى أساتذتي في قسم الأصول والإدارة التربوية والذين استفدت منهم في استكمال هذه الرسالة على أسس وخطوات علمية سليمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة:

أ.د. عبد الفتاح خليفات

أ.د. ملوح باجي الخريشا

د. أحمد بطاح

كذلك أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لتخصيص جزء من وقتهم الثمين في تعبئة أداة الدراسة.

وأخيراً أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان والعرفان إلى كل من أسهم وكان عوناً لي لتخرج هذه الرسالة إلى حيز النور، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن يكونوا دوماً عوناً وسنداً لفعل الخيرات، جزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

نواف العتيبي عبيد المطيري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 مقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهداف الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
6	6.1 حدود الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2 الإطار النظري
47	2.2 الدراسات السابقة
52	3.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة
54	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
54	1.3 منهجية الدراسة
54	2.3 مجتمع الدراسة
54	3.3 عينة الدراسة
55	4.3 أداة الدراسة
56	5.3 صدق أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
58	3. 6 ثبات أداة الدراسة
59	7.3 المعالجة الاحصائية
60	3. 8 إجراءات الدراسة
61	9.3 متغيرات الدراسة
62	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
62	1.4 نتائج الدراسة
71	2.4 مناقشة النتائج
78	3.4 التوصيات
79	قائمة المراجع
87	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
55	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	1
57	صدق الاتساق الداخلي لمجالات استبيان التحيزات الإدراكية	2
59	معامل الثبات لمجالات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا	3
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة للتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تتازلياً	4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن مرتبة تتازلياً	5
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال التأثير بالانطباعات الأولية مرتبة تتازلياً	6
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة العمياء مرتبة تتازلياً	7
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال رؤية ما أريد رؤيته مرتبة تتازلياً	8
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال التأثير بالعواطف مرتبة تتازلياً	9

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم حسب الجنس والمؤهل والخبرة	10
69	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة على مجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم	11

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رمز الملحق
88	أداة الدّراسة بصورتها الأولى	أ.
93	السادة محكمو أداة الدراسة	ب.
95	أداة الدّراسة بصورتها النهائية	ج.
99	كتاب تسهيل المهمة	د.

الملخص

التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت من وجهة نظرهم

إعداد الطالب: نواف العتيبي عبيد المطيري

جامعة مؤتة، 2021

هدفت الدراسة تعرف التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (112) مديراً من مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وتم تطوير أداة لقياس التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار تضمنت (41) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي (التأثر بالإنطباعات الأولية، التأثير بالعواطف، رؤية ما أريد رؤيته، وتبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن، والثقة العمياء)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى لتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار جاء بدرجة متوسطة، وجاء مجال تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال التأثير بالعواطف في المرتبة الأخيرة، وتوصلت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس إلا فيما يتعلق بمجال (التأثر بالانطباعات الأولية) حيث كانت الفروق لصالح الذكور، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بإعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تهدف إلى تأهيلهم لضبط التحيزات الإدراكية عند صناعتهم للقرارات، وضرورة اعطاء مديري المدارس مساحة من المرونة في اتخاذ القرارات، وعدم تطبيق كل ما يصلهم من المنطقة التعليمية حرفياً.

الكلمات المفتاحية: التحيزات الإدراكية، صناعة القرار، مديرو المدارس، دولة الكويت.

Abstract

Perceptual biases affecting decision-making among secondary school principals in the State of Kuwait from their point of view

BY: Nawaf Al-Otaibi Obaid Al-Mutairi

Mutah University, 2021

The study aimed to identify Perceptual biases affecting decision-making among secondary school principals in the State of Kuwait from their point of view. The study used the descriptive research method, the study sample consisted of (112) high school principals in the State of Kuwait. A tool was developed to measure Perceptual biases affecting decision-making, It included (41) paragraphs divided into (5) areas (affected by initial impressions, affected by emotions, seeing what I want to see, justifying previous decisions and perpetuating the status quo, and blind trust), Its validity and reliability have been verified, The results of the study showed that the level of perceptual biases affecting decision-making are present in a moderate degree, The field of justifying past decisions and perpetuating the status quo came first, while the field of emotional vulnerability came last, It also found that there are no differences in all areas related to perceptual biases affecting decision-making due to the gender variable except in the field of (being affected by initial impressions) where the differences were in favor of males, It also found that there are no differences in all fields related to cognitive biases affecting decision-making due to the variables of academic qualification and years of experience.

In light of the results, the study recommends preparing training programs for school principals aiming to qualify them to control cognitive biases when making decisions, and the need to give school principals a space of flexibility in decision-making, and not to apply literally everything that they receive from the school district.

Key words: Perceptual biases, decision-making, School principals, State of Kuwait.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعد التحيزات الإدراكية شكلاً من أشكال التفكير التي تؤثر في قدرة الفرد على التقييم، وتزيد من الأحكام الخاطئة كدليل على وجود ضعف في التفكير، ووجود خطأ في التعامل مع المواقف المختلفة التي تتطلب اتخاذ قرارات (العلواني والعنوم، 2019).

وفي التحيزات الإدراكية لا تتأثر القدرة على معالجة المعلومات، وإنما تنحرف عملية المعالجة كثيراً في تقييم المعلومات، وإصدار الأحكام حول المثيرات الذي قد يقود إلى تشوه الإدراك، والتفسيرات غير المنطقية، أو ما يعرف بشكل أوسع باللاعقلانية (الحموري، 2017).

ويمكن فهم التحيز الإدراكي في عملية صنع القرار من خلال مختصرات عقلية تسمى (سلوكاً نمطياً) يساعد على تمرير المعلومات واتخاذ قرارات بصورة سريعة لكمية ليست بقليلة من المعلومات، وتكون بعيدة التقييم، حتى لو كانت معلومات صغيرة في حياتنا، والاعتماد على (السلوك النمطي) في اتخاذ القرار يقودنا إلى الانحياز المعرفي، وليس هذا فقط، بل يؤدي إلى معرفة ما يرغب به الناس نحو إدراك ما يفضلونه، وهذا الدافع التفضيلي الشخصي يكاد يكون غائباً عن العقلانية (جابر وعبد الأمير، 2017).

وبعد التحيز الإدراكي عائناً في عملية صنع القرارات عندما يختار الشخص البديل الذي يتوافق أو يتطابق مع معتقداته وآرائه، وغالباً ما تكون عندئذ قرارات ليست منطقية، وقد تكون سيئة أو خاطئة، ويؤدي دوراً مهماً في نظرتنا لسلوك مختلف، ويدفع لجمع أدلة في مصلحة القرار الذي يقع عليه الاختيار وتجاهل مزايا منافسه، ويكون هذا التحيز عيباً لا لبس فيه إذا كان الإنسان قد نشأ على حل المشكلات واتخاذ القرارات المفيدة (الشهابي، 2018).

وتقوم الإدارات المدرسية بالعديد من الوظائف لتحقيق أهدافها التربوية، وتعد عملية صنع القرار أهم العمليات التي تمارسها هذه الإدارات، حيث تعد هذه العملية

بمنزلة الدليل العملي للكشف عن الفلسفة التي تنتهجها تلك الإدارات، وما يمكن أن تصل إليه من أهداف مستقبلية، لذا فإن هذه العملية تتطلب قيادات واعية، وعلى قدر المسؤولية، وتحتاج إلى دراسة متأنية، وقاعدة كبيرة من المعلومات المتخصصة والدقيقة، فعملية صنع القرار هي قلب الإدارة التربوية وجوهرها.

وتمثل عملية صنع القرار المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، في سبيل الوصول إلى الأهداف التربوية، وكذلك فإن هذه العملية لا ترتبط بفرد واحد، ولكنها تشمل أجزاء المؤسسة وأفرادها بشكل عام (البارودي، 2013).

وعملية صنع القرارات تعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تصنع قرارات في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تصنع قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه، وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال (الأشهب، 2015).

وتسعى الإدارات التربوية إلى صنع القرار السليم وفقاً للإمكانيات والموارد التربوية المتاحة، وفي ضوء الموقف الراهن، ويهدف صنع القرار إلى إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الإدارية المطروحة سواء كانت متعلقة بالمؤسسة التربوية أو العاملين فيها (عياش، 2008).

وبالتالي فإن عملية صنع القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها على صنع القرارات المناسبة، ذلك أن عملية صنع القرارات تمثل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية اتخاذ القرارات (الأشهب، 2015).

وتمثل عملية صنع القرارات التربوية بمنزلة الرابط الأساسي بين عمليات وإجراءات وضع السياسة التعليمية من ناحية والإدارة التعليمية من ناحية أخرى، حيث

إن العلاقة بين هذه الأطراف علاقة دائرية تبدأ بوضع السياسة التعليمية وتنتهي إلى التخطيط والتنفيذ والإدارة، ولكل عنصر من هذه العناصر أهمية بالغة في هذه الدائرة إذا ما أريد الوصول بالإدارة التربوية إلى الفعالية المطلوبة (جدوالي، 2014).

ولصنع القرارات التربوية دور كبير وفعال في وزارة التربية بدولة الكويت، نظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها باعتباره يسعى إلى ربط الإدارات الفرعية لوزارة التربية مع بعضها البعض، لجعلها في نظام موحد ومتكامل، وهذا بغرض مراقبة العمل بالإدارات والمدارس والتوجيه لفني لمختلف المواد، إضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة، وبالتالي ربط هذا النظام بالهدف العام المحدد والمسطر من طرف وزارة التربية من أجل تحقيقه، وذلك من خلال المساعدة والمساندة في عمليات صنع القرار عبر جميع المستويات التنظيمية، وتنفيذ أهداف وزارة التربية الاستراتيجية (العازمي، 2014).

ويتأثر صنع القرار التربوي بمجموعة من العوامل الشخصية عند قيامهم بعملية صنع القرار، والتي تكون عرضة للخطأ في بعض الأوقات، وتعرف هذه الأخطاء بالتحيزات الإدراكية (الحموري، 2017).

ونتيجة للدور المهم الذي تلعبه التحيزات الإدراكية في صنع القرارات فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد التحيزات الإدراكية من المتغيرات ذات التأثير السلبي على كافة العمليات التي يقوم بها الأفراد، خاصة تلك المتعلقة بصنع القرار، حيث تؤدي هذه التحيزات إلى تشويه الإدراك للمعلومات المتاحة، وعدم اهتمام الفرد بالتقييم الموضوعي لهذه المعلومات، وبالتالي الاستدلال الخاطئ، مما يترتب عليه التصرف بطريقة غير عقلانية، وبالتالي إصدار أحكام واتخاذ قرارات سريعة وغير محسوبة، لكونها تمت دون مراعاة قواعد التحليل والتفسير الصحيح.

ومن خلال عمل الباحث معلم بوزارة التربية فقد لاحظ أن كثير من القرارات التي يتم صنعها واتخاذها من جانب مديري المدارس لا تتم من خلال التقييم

الموضوعي، ومشاركة العاملين والمتخصصين، بل ترتبط بآراء مديري المدارس وقناعاتهم، الأمر الذي يجعلها عرضة للتحيزات الإدراكية ويقلل من فاعليتها، كما لم تحظ التحيزات الإدراكية المؤثرة على صنع القرار في المجال التربوي في دولة الكويت بالاهتمام الكافي، حيث لم يتوصل الباحث لأية دراسات تناولت تأثير التحيز الإدراكي في صنع القرارات التربوية في المجال التربوي، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية.

1. ما التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية

في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على:

1. مستوى التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

2. الفروق في مستوى التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري

المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

4.1 أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهمية تطبيقية ونظرية يمكن تناولها على النحو التالي:

الأهمية التطبيقية

يمكن إبراز أهمية الدراسة التطبيقية بالنقاط الآتية:

1. قد تحفز هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية الكويتية لإعداد برامج ودورات تدريبية لمديري المدارس في مجال آليات واستراتيجيات ضبط التحيزات الإدراكية عند صنع القرارات التربوية.
2. قد تفيد مديري المدارس في ضبط تحيزاتهم الإدراكية التي تؤثر سلباً في صناعتهم للقرارات التربوية.
3. توفير أداة مقننة للتحيزات الإدراكية المؤثرة في صنع القرار يمكن استخدامها من قبل المتخصصين في المجال التربوي للتعرف على التحيزات المتواجدة لديهم.

الأهمية النظرية

يمكن إبراز أهمية الدراسة النظرية بالنقاط الآتية:

1. أهمية موضوع الدراسة من الناحية النظرية والمتمثل في التعرف على التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.
2. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في وضع السياسات والقرارات المتعلقة بصناعة القرارات بالمدارس الثانوية بعيداً عن التحيزات الإدراكية لمديري المدارس.
3. قد تكون هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى فيما يتعلق بالتحيزات الإدراكية في المجال التربوي، خاصة في ضوء ندرة الدراسات العربية التي تناولت التحيزات الإدراكية بوجه عام ودولة الكويت على وجه الخصوص.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

استخدمت الدراسة مجموعة من المصطلحات من الضروري تعريفها:

(1) التحيزات الإدراكية

تعرف التحيزات الإدراكية بأنها الأخطاء المنهجية في الحكم واتخاذ القرارات والتي تحدث بسبب حدود الإدراك المعرفي وعوامل الدافعية أو التكيف في البيئات الطبيعية (Wilke & Mata , 2012, 67).

كما تعرف بأنها الأخطاء التي يقع فيها الفرد نتيجة للممارسة غير الصحيحة لعمليات الاستدلال الذهني (Van der Gaag; Schütz; Ten Napel; Landa;) (Delespaul; Bak & de Hert, 2013, 69).

كما تعرف بوصفها الثقة المطلقة بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل وإتخاذ القرار في ضوء ذلك.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعد لهذه الدراسة.

(2) صناعة القرار

تعرف صناعة القرار بأنها سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين (أحمد، 2003، 131).

وتعرف كذلك بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة وتحديد أسبابها ومرحلة حل المشكلة ويتم فيها تحديد بدائل التصرفات وتقييمها واختيار البديل الأمثل من بينها (شريف، 2007، 189).

6.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

حدود زمانية: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على الفصل الدراسي الأول للسنة الدراسية 2021/2020م.

حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية في دولة الكويت.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري

تناول هذا الجزء وصفاً لمفهومي التحيزات الإدراكية وصناعة القرار، وذلك من خلال التطرق للمفهومين وما يتصل بهما من مفردات.

التحيزات الإدراكية

يتم تناول التحيزات الإدراكية من حيث المفهوم والنظريات المفسرة للتحيزات الإدراكية، وطبيعة التحيزات الإدراكية، وخصائص التحيز الإدراكي، وجوانب التحيزات الإدراكية، ومجالات التحيز الإدراكي، ومصادر وأسباب التحيز الإدراكي، وأشكال التحيزات الإدراكية، والعوامل التي تؤثر على التحيزات الإدراكية، وآثار التحيزات الإدراكية، وآليات التغلب على التحيزات الإدراكية

مفهوم التحيزات الإدراكية

التحيز ليس مجرد مفهوم ولا طرح ولا حكم يعبر عن قناعات بعينها، وإنما يشمل مفاهيم تتنوع بتعدد القناعات والتصورات المترسخة، وهو أيضاً يحتوي على بنى متضادة تصاحبه، فإذا وجد تحيز لأمر ما فإن هناك تحيزاً أو تحيزات مضادة تصاحبه، فوجوده ليس أحادياً كما يبدو للبعض على أنه حقيقة مطلقة، لأن هذا لا يستقيم مع التفكير العقلاني، خاصة في العلوم الإنسانية والمناحي الثقافية والاجتماعية، والتي تخضع معظمها إلى إنحييزات ونظريات كثيرة في اختلافاتها، ومتعددة في منطلقاتها (جمعة، 2019).

ويعرف عارف (2002: 37-38) التحيز على أنه التمحور حول الذات والانغلاق فيها، ورؤية الآخر من خلالها وقياسه عليها، مما يعني نفي الآخر نفيّاً كاملاً، والسعي نحو استبدال ماهيته أو هويته وإحلالها بمحتوى يتفق ومعطيات الذات

وأهدافها، وذلك بالقضاء على تفردّه وخصوصيته، وإعادة إدماجه في النسق الذي ترى الذات المتحيزة أنه الأمثل طبقاً لمنظورها للإنسان والكون والحياة.

كما يمثل التحيز نمط من التفكير المترفع الذي ينغلق على الذات، ويحصر الفرد نفسه في منهج معين يتقيد فيه، ولا يقارب الأشياء إلا عبر رؤيته ومقولاته، ويوظف كل المعطيات من أجل تأكيد صحة تلك المقولات (إبراهيم، 2004).

ولقد استخدم مصطلح التحيز الإدراكي لأول مرة من قبل زاجونك وبيورستين (Burnstein & Zajonc)، ويشير إلى الافتراضات التلقائية التي يتم أجزاؤها على معلومات غير كاملة (Randall, 2012: 11).

والتحيزات الإدراكية مفهوم ضيق يتسم بالتصلب وعدم المرونة والتغيير، فالأفراد يحاولون أن يكونوا عقلانيين ومنطقيين في اتخاذ قراراتهم، ولكن في حقيقة الأمر تكون قراراتهم عرضة لتحيزات معرفية بالرغم من أن العقل البشري لديه القدره على انتاج الأفكار واتخاذ القرارات بصورة منطقية، ولكن هذا لا ينفي تعرضه إلى إعاقات وتقبيدات تحول دون اتخاذ قرارات منطقية (Montibeller & Winterfeldt, 2015).

ويمكن إدراك مفهوم التحيزات الإدراكية من خلال قيمتين مهمتين هما: هوية الأنا وتعنى أن كل شخص يختلف عن الآخر في الذات المدركة، وهذا بالأساس أصل معرفي وإدراكي يمنعنا من الأنبيهار تجاه الآخرين ويكون لنا شخصية منفردة عن الآخر، والقدرة على الفعل والابداع الخاص، وتعني وجود سلسلة متصلة تنتقل من شخص إلى آخر، وهي متصلة بذاتية الفرد وحضارته الاجتماعية (هبيكشي، 2008).

والتحيز الإدراكي يمثل نمطاً من أنماط الانحراف في اتخاذ الاحكام، يحدث في حالات معينة، ويؤدي إلى تشويه للإدراك الحسي، أو حكم غير دقيق أو تفسير غير منطقي، أو ما يسمى عموماً باللاعقلانية، فهو مفهوم يتضمن في ثناياه معيار المقارنة مع ما هو متوقع أو ما هو صحيح، وهذا قد يكون حكم الناس خارج هذه الحالات المعينة، أو قد تكون مجموعة من الحقائق التي يمكن التثبت منها بشكل مستقل، وكذلك اكتشافها كان قائماً على بحوث في اتخاذ الحكم عند الناس وصناعة القرار في العلوم المعرفية وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاقتصاد السلوكي (الشجيري، 2018).

ويعرف العاني (2015: 33) التحيز الإدراكي بأنه نمط من الانحراف في اتخاذ الاحكام يحدث في حالات معينة، ويؤدي إلى تشويه الإدراك الحسي، أو اعطاء احكام غير دقيقة أو تفسيرات غير منطقية.

وعرفت التميمي (2015: 30) التحيزات الإدراكية بأنها خطأ في التفكير يلجأ إليه الأفراد حينما يفسرون العالم من حولهم، وكذلك يحدث عند معالجة المعلومات؛ مما يؤدي إلى السرعة في إتخاذ القرارات، وإصدار الاحكام الخاطئة. كما عرف الحموري (2017: 5) التحيزات الإدراكية بأنها تلك الأخطاء التي يقع فيها الفرد نتيجة للممارسة غير الصحيحة لعمليات الاستدلال العقلي.

بينما يرى جمعة (2017: 23) أن التحيز الإدراكي يعني وجود منظومة معرفية واعية وغير واعية تكون مترسخة في ذات الإنسان، وتنعكس في أقواله وسلوكياته، وتكون سبيله في إصدار الأحكام والتقويمات، فهو يشير إلى إظهار تفضيل لمنظور أو أيديولوجية معينة عند إصدار الأحكام والأفعال، أو تحديداً عندما تتدخل تلك التفضيلات الشخصية لتؤثر في النزاهة والموضوعية.

وبشير مصطلح التحيز الإدراكي إلى الافتراضات التلقائية التي يتم إجراؤها على معلومات غير كاملة، فهو خطأ في التفكير يحدث نتيجة معالجة معلومات بطريقة خاطئة، إذ أن هذه الأخطاء تحدث على الأغلب بسبب محاولة تبسيط معالجة المعلومات في ضوء الخبرات والمعلومات التي يمتلكها الفرد، فهو يشكل قواعد أساسية في طريقة التفكير تجعل من الفرد قادراً على صياغة وتكوين أفكاره وتصوراتهِ عن البيئة المحيطة به بالطريقة التي يرسمها له الدماغ البشري، وبمساعده على إتخاذ القرارات بسرعات متفاوتة، إلا أن هذه الأفكار والقرارات التي يتخذها الفرد والتي قد تبدو عقلانية ومنطقية، إلا أنها غالباً ما تكون غير صحيحة (الياسري، 2017: 15).

ويعرف جابر وعبد الأمير (2017: 71) الإنحياز الإدراكي بأنه مجموعة الأحكام غير المنطقية التي يتخذها الفرد، والمُسندة إلى تصورات غير موضوعية وتوقعات ذاتية، دون الالتفات إلى التعبيرات المناسبة، منتجا تشويها في الإدراك الحسي، واتخاذ قرارات تخدم منفعتهِ الشخصية.

ويستخدم مصطلح التحيز الإدراكي لوصف العديد من الآثار الملاحظة على أداء العقل البشري، والتي تؤدي إلى تشويه في الإدراك الحسي، وإلى اتخاذ أحكام أو قرارات غير دقيقة، وإلى تفسيرات غير منطقية؛ فالتحيز الإدراكي هو خطأ في التفكير يحدث نتيجة معالجة المعلومات بشكل خاطئ أي أنه غالباً ما تحدث هذه الأخطاء بسبب محاولة تبسيط معالجة المعلومات في ضوء الخبرات والمعارف التي يمتلكها الفرد أو التي لا يعلم غيرها، أو لا يرغب في معرفة ما يتصادم معها أو يعارضها (عزيز وصالح، 2019: 254).

في حين يعرف الفيل (2019: 271) التحيز الإدراكي بأنه غياب الأدلة والبراهين والحجج المنطقية، ووجود إنطباعات مسبقة ودافعة لاتخاذ قرار ما دون غيره، وهو مزيج من الحدس والانطباعات التلقائية، والتي تؤدي بالفرد إلى القيام بتفضيلات غير ممنهجة، واتخاذ قرارات غير عقلانية، وإصدار أحكام غير مبررة، كما تقوده إلى استنتاجات وخلاصات غير منطقية.

كما ترى العلواني والعنوم (2019: 38) أن التحيزات الإدراكية تعد شكلاً من أشكال التفكير التي تؤثر في قدرة الفرد على التقييم، وتزيد من الأحكام الخاطئة كدليل على وجود ضعف في التفكير، والتعامل مع الآخرين في مواقف التفاعل الاجتماعي المختلفة، فالتحيزات الإدراكية تعكس الأخطاء الإدراكية التي يقع فيها الفرد نتيجة لممارسات غير صحيحة لعمليات الاستدلال العقلي، مما تؤدي إلى إصدار أحكام وقرارات خاطئة.

بينما تنظر مؤنيس (2020: 55) إلى التحيز الإدراكي على أنه عملية معرفية في غالب الأمر تؤدي بالأفراد نحو اختيار غير موضوعي.

وبالتالي فإن التحيزات الإدراكية تمثل شكلاً من أشكال التفكير التي تؤثر على قدرة الفرد على التقييم، وتزيد من الأحكام الخاطئة لديه، وبالتالي تؤدي إلى اتخاذه لقرارات غير واقعية ومفتقدة للمنطق الذي يدعمها.

النظريات المفسرة للتحيزات الإدراكية

تتعدد النظريات التي تفسر التحيزات الإدراكية، ولعل أبرز هذه النظريات في علم النفس ما يلي:

(1) نظرية معالجة المعلومات

وهي ترى أن التحيزات الإدراكية تتم من خلال التعرف على التحيزات أثناء عملية جمع المعلومات، ومعالجتها وفي عملية المخرجات، ويرتبط التحيز الإدراكي بمعالجة المعلومات بالطريقة التي يراعي بها الناس أنواعاً من المعلومات أكثر من غيرها، حيث أن التحيز الإدراكي هو محور النماذج المعرفية من الاضطراب، فالفرد لا يستطيع حماية نفسه تماماً من تلك التحيزات، كما أن فهم التحيزات الإدراكية ومحاولة منع آثارها السلبية من شأنه العمل على تحسين عملية الاختيار، وعملية التقييم للعمليات العقلية والتفكير بشكل جيد، حيث تؤثر التحيزات الإدراكية بشكل سلبي في نتائج القرار، والممارسات الحياتية، والسلوك المعرفي، وعمليات الذاكرة والتذكر، وتحدث التحيزات الإدراكية بسبب القيود في القدرة الإدراكية البشرية على استيعاب جمع المعلومات المتاحة بشكل صحيح ومعالجتها، مما يؤدي بالفرد إلى إصدار قرارات متحيزة ؛ نتيجة لعوامل إدراك فردية أو عوامل خارجية (العلواني والعنوم 2019).

(2) نظرية التوقع

ووضعت أسس هذه النظرية من قبل فيكتور فروم حيث يرى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، ولخص الختاتنة (2011) فرضيات هذه النظرية في الآتية:

أ- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي نختاره يحدد به مقدار عوائده.

ب- دافعية الفرد لأداء عمل معين هي حصيلة ثلاثة عناصر هي:

1. توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
 2. توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
 3. توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.
- ج- أن العناصر الثلاثة (التوقع، الوسيلة، المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد باختلاف الأفراد يختلف التقدير وهي تمثل عناصر إدراكية له.
- وتناول السامرائي (2017) متغيرات نظرية التوقع في الآتي:

1. **التوقع:** ويشير إلى مدى تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي

ي بذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، أي مدى توقع الفرد بأنه يؤدي مجهوداً يقوده إلى الإنجاز والأداء، وأنه سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة، فإذا كان تقديره أن المجهود سيذهب سدى ولم يوصله إلى النتيجة التي يريدها، فإن العلاقة تصبح ضعيفة، أما إذا كان المجهود المبذول يوصله إلى نتيجة معينة فإن العلاقة ستكون قوية واضحة ويكون أداء الفرد للعمل ناجحاً.

2. **الوسيلة:** وتعني أن الانجاز والأداء المتميز وسيلة تساعد على تحقيق

عائد أو منفعة، فقد يعتقد الفرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على ترقية أو مكافأة عالية، وقد يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الأداء والعوائد أو المنافع.

3. **العوائد أو المنفعة:** ويختلف الأفراد في نظرتهم إلى العوائد، فالشكر

والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل قيمة لدى الآخر، وتصبح العوائد ذات أهمية كبيرة للفرد إذا تطابقت أو تناسبت مع حاجات الفرد.

(3) نظرية المقارنة الاجتماعية:

وهي للعالم "ليون فستنجر" التي ترى أن الفرد ينحاز إلى المجموعة التي تؤيد أو تتوافق مع أفكاره ومعتقداته ومفاهيمه، ومن ثم عند تقييمه لمجموعتين فإنه يميل وينحاز إلى مجموعته بشكل أفضل، حتى وأن كان الأمر على عكس ذلك (العلواني والعتوم، 2019).

(4) نظرية فرض العلامة الجسدية:

وهي للعالم "أنطونيو داماسيو" التي فسرت التحيزات الإدراكية من خلال المنظور الفسيولوجي، حيث ترى أن الأشخاص قد يميلون إلى التحيز نظراً للاستجابة للتغيرات الفسيولوجية التي تؤثر على تفكيرهم، فتجعلهم ينحازون لا شعورياً إلى وجهه نظر معينة أو سلوك معين.

(5) نظرية التحديد الذاتي:

وهي للعالم "أدوار ديس" التي ترى أن سبب اختيار الشخص لنشاط ما دون الآخر يعتمد على الدرجة التي يدرك عندها الفرد بأن هذا النشاط هو ما يشبع رغباته ودوافعه الداخلية دون أي ضغط خارجي (الختاتنة، 2011).

وبالتالي فإنه يجب العمل للحد من التحيزات الإدراكية وخاصة لدى مديري المدارس، نتيجة لما لهذه التحيزات من نتائج سلبية تشمل القرارات التي يتم اتخاذها، حيث تتسم هذه القرارات بالذاتية وعدم خضوعها للمنطق، وهذا يؤثر سلباً على العمل التربوي، ويؤدي إلى عزوف العاملين عن المشاركة الفعالة لتنفيذ القرارات المتخذة خاصة وأنه لا يكون لهم دور في المشاركة لاتخاذ مثل هذه القرارات.

طبيعة التحيزات الإدراكية

يستخدم الإنسان مجموعة من الاستراتيجيات للتفاعل مع البيئة المحيطة التي تمكنه من اكتساب المعرفة وتنظيمها، والتي تكون نافعة في معظم الأوقات، إلا أنها عرضة للخطأ في أوقات أخرى، وتسمى هذه الأخطاء التي يقع فيها الفرد بالتحيزات الإدراكية، ويعد التحيز من المشكلات العامة التي يعاني منها الأفراد، ويكاد لا يخلو منها أي مجتمع من المجتمعات، ولكنها تختلف بدرجات متفاوتة، فهي مرتبطة بطبيعة حياة الناس الاجتماعية وتركيباتهم النفسية، فتظهر في قراراتهم التي يتخذونها بشكل مستمر.

ويمثل التحيز ظاهرة معروفة في حياتنا، فنحن نمارس التحيز بشكل كبير سواء كان ذلك بقصد أم بغير قصد في المواقف والقضايا المختلفة التي يتم عرضها، أو تلك التي لم تعرض، وهو مرتبط بالجوانب النفسية والمعرفية لدى الفرد، حيث تتكون حياة الفرد من مجموعة الأفعال والسلوكيات والمعطيات الأخرى باستثناء بعض الحركات الفسيولوجية، كل شيء له دلالة ونتيجة عملية واعية، ويتم من خلالها تبني مجموعة من القيم واستبعاد مجموعة أخرى منها، وهذا الاختيار بحد ذاته هو انحياز الفرد لشيء ما وميله له (الحلبي، 2014).

والتحيز كمفهوم أو كممارسة هو حتمية اجتماعية أو سلوكية أو معرفية، فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن نرفض رؤية الآخر لنا أو نتجنب نحن رؤيتنا له، وكل

من زاويته ومنظوره، وهذا ما يعد نقطة مركزية في فهمنا للتحيز، ومن ثم تطبيق الاستراتيجيات في تجاوزه، فالتحيز من صميم المعطى الإنساني ومرتبب بإنسانية الإنسان، فكل ما هو إنساني يحتوي على قدر من التفرد والذاتية، ومن ثم التحيز (المسيري، 2003).

وتحدث التحيزات الإدراكية بسبب القيود في القدرة الإدراكية البشرية علي استيعاب جمع المعلومات المتاحة بشكل صحيح ومعالجتها، مما يؤدي بالفرد إلي إصدار قرارات متحيزة نتيجة لعوامل شخصية، أو عوامل خارجية، أو المواقف السابقة، وتحدث التحيزات الإدراكية لدى الفرد في جميع مجالات الحياة، وخصوصاً عندما يكون هناك الكثير من التفاعلات البشرية، وتنشأ كذلك من عمليات مختلفة يصعب أحياناً التمييز بينهما، وتشمل اختصارات عمليات معالجة المعلومات (الاستدلال)، ومعالجة المعلومات الصاخبة (التشوهات في عملية التخزين والاسترجاع من الذاكرة)، محدودية الدماغ علي معالجة المعلومات، نتيجة لبعض الدوافع العاطفية والأخلاقية عند الفرد (العلواني والعنوم، 2019).

وينطوي التحيز كما أوضح جمعة (2019) على بعدين الأول نرجسي يجعل الفكر منحسباً عند تصورات معينة مستقاة من روافد مركزيته وتكوينه الثقافي الخاص، ويستغل أدوات قوته في فرضها، والثاني إقصائي ويتمثل بعدم قبوله لتصورات أخرى يمكن أن تهدم تحيزاته، مما يعني مزيداً من استعلاء الذات يضاده مزيد من التحقير والتهوين والنفي للآخر.

وقد يُعاني الفرد من التحيزات الإدراكية في أي مرحلة عمرية، حيث لا تقتصر هذه التحيزات على مرحلة ما دون غيرها، كما أنها لا تقتصر على ثقافة دون سواها، أو جنس دون غيره، فالتحيزات الإدراكية لا تفرق بين الكبير والصغير وبين الذكر والأنثى، إلا أنه قد يختلف نوع التحيز الإدراكي السائد تبعاً لاختلاف بعض المتغيرات الديموجرافية (الفيل، 2019).

خصائص التحيز الإدراكي

أوضح الفقي والبقمي (2017) أن هناك عدة خصائص للتحيز الإدراكي أهمها:

- 1- **موجه:** ويعني أن التحيز الإدراكي موجه نحو أنماط التفكير الإنساني بشكل عام وبتخاذ القرارات بشكل خاص، ويظهر تأثيره واضحاً باتجاه شيء متوقع وليس عشوائياً.
- 2- **محدد:** أي يظهر في حالات معينة كأخطاء معالجة المعلومات ومشاكل الانتباه والإدراك والتذكر وأخطاء التفكير وغيرها.
- 3- **عام:** ويقصد به أن التحيز الإدراكي موجود عند مختلف فئات المجتمع وليس حصراً على فئة عمرية معينة.
- 4- **التلقائية:** وتعد السمة المميزة للتحيزات الإدراكية، أي أنها تظهر تلقائياً ودون وعي، وتشمل مجموعة واسعة من أنماط التفكير الإنساني.
- 5- **ثابت:** أي أن معرفة الشخص بتحيزه لا يجعله يتراجع بصورة مباشرة عنه.
- 6- **غير قابل للتعميم:** فالتحيز لحاله معينة غير كاف للتعميم على حالات أخرى مختلفة.

وحدد بوهل (Pohl, 2004) أربع خصائص رئيسة للتحيزات الإدراكية هي:
أ. الانحرافات عن المستوى المعياري.
ب. يمكن التنبؤ بها.

ج. تظهر إلزامياً، أي بدون تعليمات محددة أو رغبة متعمدة.

د. من الصعب إن لم يكن من المستحيل تجنبها.

وبالتالي فإن التحيزات الإدراكية لا تعد سمة من سمات شخصية الفرد، ولكنها أسلوباً يستخدمه الفرد ويستجيب من خلاله للأحداث المختلفة، وبالتالي يمكن التنبؤ به، إلا أن الشخص لا يمكنه التخلي عنه لظهوره بشكل تلقائي.

جوانب التحيزات الإدراكية

وأوضح (Kruglanski & Ajzen, 2001, 12) وسليمان (2018، 394)

إلى أن التحيزات الإدراكية لدى الفرد ترتبط بجانبين رئيسين هما:

- 1- **دافعية الشعور:** ويقصد به أن دافعية الفرد تشكل معظم التحيزات الإدراكية التلقائية التي يقع فيها الأفراد، وذلك يعنى أن الفرد يتحيز إلى ما يخدم احتياجاته ورغباته، فهو يميل لا شعورياً إلى ما يشبع دوافعه النفسية.

2-ذات طابع معرفي موجه: وفيه يقوم الفرد بتوجيه انتباهه وتركيزه على بعض أنواع المعلومات وفرضيات أخرى، والطابع المعرفي في التحيزات يشمل استخدام طرق تفكير خاطئة أو غير عقلانية في تفسير الأحداث والتنبؤ بها. وبالتالي فإن التحيزات الإدراكية تعد أفكاراً نابغة من دافعية الفرد، حيث تخدم رغباته ودوافعه النفسية، وتتسم بكونها لا عقلانية ولا تتفق مع المنطق، إلا أن الفرد يوظفها في تفسيره للأحداث المختلفة وتشكل استجابته لها.

مجالات التحيز الإدراكي

أوضحت حميد (2019) وجولدستاين (Goldstein, 2015) أن التحيزات الإدراكية تشتمل على المجالات الآتية:

1-القفز إلى الاستنتاجات: ويقصد به التحيز في جمع المعلومات، والخروج باستنتاجات حولها.

2-الانتباه للمهددات: ويقصد بها توجيه الانتباه نحو بعض المعلومات والفرضيات والتقليل من أهمية معلومات وفرضيات أخرى أو تجاهلها.

3-العزو الخارجي: ويقصد به قيام الشخص بعزو أفكاره وانفعالاته إلى مصادر خارجية.

4-المشكلات المعرفية الذاتية: ويقصد بها عدم المقدرة على فهم دوافع الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم.

5-السلوكيات الآمنة: ويقصد بها ممارسة سلوكيات تجنبية بهدف الابتعاد عن الأخطاء المحتملة.

وبالتالي فإن التحيزات الإدراكية لا تتسق مع المنطق سواء فيما يتعلق باستنتاج المعلومات، حيث لا يهدف الفرد إلى تحري المعلومات الموثوقة، بل المعلومات التي يتقبلها، مع التقليل من المعلومات المهمة، وعدم تحمل النتائج الصادرة عنها بل عزوها لأسباب خارجية، والبعد عن المجازفة وتفضيل سلوكيات التجنب نتيجة لكونها آمنة.

مصادر وأسباب التحيز الإدراكي

هناك بعض المتغيرات التي ينتج عنها التحيزات الإدراكية منها محدودية كل من الوقت، والادراك، وسهولة التذكر، حيث تجبر هذه القيود العقل البشري على انتقاء

معلومات لها خصائص معينة، ويدخل اللاوعي في هذا الانتقاء، إلا أن هذه القواعد قد تكون مبنية على التحيز فتعطى نتائج متحيزة (محمد، 2009، 9).

وأوضحت محمد (2018) أن التحيز الإدراكي ينتج في مواقف وجود خيارين بينهما تنافس، ولكن أحد الخيارين تزيد قيمته الإنفعالية عن الآخر بالنسبة للفرد ويرتبط بالتحيز الإدراكي.

وحدد جولدستاين (Goldstein, 2015) مصادر التحيزات الإدراكية بثمانية أنواع، هي:

1-التوافر: ويقصد به إعطاء الفرد احتمالية حدوث أعلى للأحداث التي يستدعيها بسهولة.

2-الارتباط الخادع: والذي يشير إلى توهم وجود علاقة قوية بين حدثين، علماً بأن هذه العلاقة ليست موجودة.

3-التمثيل: والذي يشير إلى اعتقاد الفرد بأن احتمالية أن يكون أحد الأحداث جزءاً من حدث آخر بناءً على مدى التشابه الذي يشير إلى الحدثين معاً.

4-المعدل القاعدي: والذي يشير إلى إمكانية زيادة تقدير نسبة حدث ما بناءً على الوصف المقدم، وليس وفقاً لنسبته الفعلية في المجتمع.

5- قاعدة الربط: والتي يقصد بها إعطاء الفرد نسبة احتمالية حدوث لحدثين معاً أعلى من أحدهما منفرداً.

6-قانون الأعداد الكبيرة: والذي يشير إلى إصدار أحكام بناءً على عينات غير ممثلة للمجتمع.

7-التحيز التوكيدي: والذي يشير إلى قيام الفرد بالبحث عن المعلومات التي تدعم فرضيته، وتجاهل تلك التي تدحضها.

8-التحيز لوجهة النظر: وهو أحد أنواع التحيزات التوكيدية الشخصية، ويشير إلى قيام الفرد بتوليد الأدلة وتقييمها، واختبار الفرضيات بما ينسجم مع وجهة نظره واتجاهاته.

ويفسر ماك كوسكر (McCusker, 2001) حدوث التحيزات الإدراكية من خلال ارتباط تمثيل السلوك وذاكرة المعاني طويلة الأمد؛ حيث تكون الارتباطات بين

سلوك ما وبعض المثيرات أقصر منها مع مثيرات أخرى، وهذا الارتباط الذي ينشأ في المراحل الأولى من ممارسة السلوك يتم تقويته مع الممارسة المتكررة لهذا السلوك، وأن المعلومات المنشطة للسلوك تكون متوافرة بنفس درجة المعلومات الكافية له، إلا أن هذه الأخيرة تتطلب مزيداً من الجهد في المعالجة المعرفية، وبالتالي يتم استدعاء المعلومات المنشطة للسلوك بدلاً منها. أي أن التحيزات الإدراكية تحدث نتيجة ضعف المعالجة المعرفية للمعلومات الحديثة التي يمتلكها الفرد، وبالتالي الاعتماد على المعلومات القديمة المشابهة لها، مما يترتب عليه التحيز الإدراكي.

فيما أوضحت سليمان (2018، 396) بعض أسباب التحيزات الإدراكية، والتي تتمثل في الآتي:

1-محدودية الموارد المعرفية: حيث يكتسب الفرد خلال حياته كمّاً هائلاً من المعلومات عبر المؤسسات التعليمية المختلفة، مما يولد لديه مخزوناً معرفياً يمكنه من التعامل مع ما يحيط به في المجتمع، ويتميز الدماغ البشري بالكفاءة، ولكنه يمتلك قدرة محدودة على معالجة المعلومات، وبالتالي يلجأ إلى استخدام اختصارات تمكنه من الأداء بشكل جيد في أغلب الظروف، وتعد القدرة المحدودة للعقل البشري على معالجة المعلومات سبباً واضحاً للعديد من التحيزات الإدراكية.

2-التأثير الاجتماعي: فمن الممكن أن تنتج بعض التحيزات الإدراكية من خلال التأثير الاجتماعي، والذي يعرف بالظاهرة التي تتأثر فيها أفكار الفرد وانفعالاته وسلوكياته بالآخرين.

3-الاستدلال والاختصارات العقلية: فقد تنتج التحيزات الإدراكية عن استخدام الفرد لاختصارات التفكير أو الاستدلالات، حيث تؤدي هذه الاختصارات غالباً إلى قرارات خاطئة، وهناك ثلاث أنواع من الاستدلالات التي ينظر إليها كأساس للعديد من التحيزات الإدراكية، والتي تؤدي إلى قرارات خاطئة هي:

أ. **الاستدلال التمثيلي:** ويطبق عندما يحكم الأفراد على احتمالية انتماء عضو إلى فئة معينة من خلال توافقه أو تشابهه مع تلك الفئة.

ب. استدلال توافر الارشاد: ويعتمد على السهولة التي تتبادر أو تأتي بها التمثيلات إلى الذهن.

ج. استدلال التكيف: وهو حالة خاصة من توافر الارشاد، ويقصد به استخدام الفرد للمثيرات الأولى كنقطة مرجعية لتقييم جميع المثيرات الأخرى. وبالتالي فإن التحيزات الإدراكية تعود إلى ابتعاد الفرد عن استخدام المنطق والتفكير المنطقي في الحصول على المعلومات التي يبنى عليها آراءه واتجاهاته المختلفة، فهو يعتمد فقط على أفكار محدودة وغير موثوقة نتيجة لنقص مخزونه المعرفي واكتفائه بالأفكار التي يثق بها والتي يمتلكها هو أو أحد المقربين منه.

أشكال التحيزات الإدراكية

تتعدد أشكال التحيزات الإدراكية وتتباين تبعاً لتعدد مصدر هذا التحيز أو الدافع الكامن وراءه ومجموعة الأفكار المسيطرة على الفرد لحظة إتخاذ قراره المفضل، حيث يسيطر على الفرد اقتراح سابق أو معرفة وخبرات سابقة أو انطباعات وتوقعات مسبقة، حيث يرى دير جاج وآخرون (Van der Gaag; Schütz; Ten Napel; Landa;) (Delespaul; Bak & de Hert, 2013, أن التحيزات الإدراكية تشتمل على الأنواع الآتية:

1- الانتباه الانتقائي: والذي يتمثل في انتقاء بعض المعارف دون غيرها دون سند منطقي.

2- التحيز الاستدلالي: والمعروف باسم القفز إلى الاستنتاجات.

3- التشكيك: والمعروف باسم عدم مرونة التفكير، والذي يمنع الفرد من التفكير بطريقة سليمة.

4- التحيز المصاحب: والذي يرتبط بالنزعة إلى تقليل احتمالية المصادفة المبالغة في زيادة احتمالية السببية بين الأشياء والأحداث.

5- تحيز ضبط المصدر: والذي يتمثل بعزو الفرد أفكاره وحالاته الانفعالية إلى مصادر خارجية.

وصنفت مؤنيس (2020) التحيزات الإدراكية إلى الأصناف الآتية:

أ. **تحيز الإرساء:** حيث يتأثر متخذ القرار بسياق عرض المعلومة الأساسية فيما يخص المشكلة المطروحة، حيث إن الأفراد يقومون باختياراتهم وفق المعلومة الأساسية الأولى التي ترسي في النظام المعرفي، فالإرساء المعرفي الانحيازي هو ميلنا للاعتماد بشدة على الانطباعات الأولية، بحيث نفكر بنسبية بدلاً من الموضوعية، وقد يبدو هذا التحيز عشوائياً.

ب. **تحيز التمثيل:** ويعني أن احتمال الحدث يقدر في كثير من الأحيان من خلال مدى التشابه بين خصائص الحدث وخصائص المجتمع، فالأفراد يحددون اختياراتهم حول موضوع ما بناء على ارتباط المعلومة المتاحة لديهم بخصائص المجتمع الكلي، فكلما كان البديل مشابهاً في خصائصه للمجتمع كلما وقع عليه الاختيار.

ج. **تحيز الانتباه والثقة الزائده:** ويتمثل في اختيار الفرد لبعض الخبرات الحسية الخارجية والداخلية أو الشعور في مثير معين والانتباه إليه على نحو انتقائي حتى تتم معالجته، وبالتالي يمكن لعملية الانتباه تصبح عملية أتوماتيكية في حالة الممارسة المكثفة لبعض المثيرات والمواقف حتى تصبح مألوفة.

د. **تحيز الوضع الراهن:** ويقوم على الفعل، بحيث يستمر الأفراد في خيار واحد والذي من المفروض أنه يحتمل التغيير تحت التساؤل، لأنه يلعب دور الحاجز أمام التغيير ويعرف بالحاجز المعرفي.

بينما حدد الفيل (2019) أنواع التحيز الإدراكي في الآتي:

1. **تحيز الترسيع:** يشير هذا النوع من التحيز الإدراكي إلى كيفية تأثير حالة الاقتراح مثل الكلمات أو الأرقام أو الصور على صانع القرار في اتخاذ قرار معين، وهذا يعني أن الاقتراح المقدم سابقاً يؤثر على الأفراد، كما يشير هذا النوع من التحيز الإدراكي إلى حكم متحيز من حافز يعتمد على تقييم أولى على تحفيز آخر وعدم كفاية التكيف بعيداً عن عمليات التقييم الأولى، كما أن هذا النوع من التحيز يتمثل في وجود فكرة واعتقاد راسخ لدى الفرد بقرار ما، وقد تكون هذه الفكرة ناتجة من اقتراح ما قدم للفرد يؤثر في استبعاده لباقي

القرارات الأخرى ذات العلاقة، أي أن الفرد الذي يُعاني من هذا النوع من التحيز يستند إلى آراء ومقترحات غيرهم أكثر من آرائهم ومقترحاتهم الشخصية.

2. **تحيز التأكيد:** يمثل هذا المصطلح مفهوماً عاماً يتضمن عدة أفكار أكثر تحديداً تبرز التعزيز غير الملائم للفرضيات أو المعتقدات التي هي في الحقيقة موضع شك، حيث يسعى الأفراد للحصول على أدلة تتفق مع معتقداتهم وتوقعاتهم السابقة بشكل انتقائي، وتؤدي هذه النتيجة إلى البحث التحيزي عن المعلومات، ومن ثم زيادة خطر المبالغة في تقدير احتمالات وقوع أحداث غير مرجعية في القرارات؛ نظراً لأن الأدلة لا ينظر فيها بشكل كامل، كما يتمثل هذا التحيز في الميل إلى البحث عن الأدلة التي تؤكد التفسير أو الحل المفضل لدى الشخص، وتجنب الأدلة التي تتناقض أو ترفض ذلك، وتحيز التأكد لا يعني بالضرورة تجاهل صريح للأدلة المتناقضة أو غير المؤكدة، وعادة هو كل ما يتعلق بعدم البحث عن أي شيء من شأنه أن يظهر عيوب في قرار محدد سلفاً، كما يشير تحيز التأكيد إلى الميل والبحث عن أدلة تدعم الموقف الحالي للفرد أو النتيجة المرجوة وإلى رفض الأدلة غير المؤكدة التي تثبت خلاف ذلك.

وتشمل التحيزات الإدراكية: الانتباه الانتقائي (التحيز الإدراكي)، وتحيز جمع المعلومات (التحيز الاستدلالي)، المعروف باسم القفز إلى الاستنتاجات، والتشكيك، المعروف باسم عدم مرونة التفكير الذي يمنع الفرد من التفكير بطريقة سليمة، والتحيز المصاحب الذي يرتبط بالنزعة إلى تقليل احتمالية المصادفة والمبالغة في زيادة احتمالية السببية بين الأشياء والأحداث، وأخيراً، حيز ضبط المصدر الذي يتمثل بعزو الفرد أفكاره وحالاته الانفعالية إلى مصادر خارجية (Van der Gaag et al., 2013) والمتمثلة في التالي:

- 1- التأثير بالانطباعات الأولية. عند النظر في القرارات، غالباً ما يعطي العقل وزناً أكبر للمعلومات الأولى التي يتلقاها. هذه الانطباعات الأولية والإحصاءات والتقديرية بمنزلة مرساة لأفكارنا والأحكام اللاحقة.
- 2- تبرير القرارات السابقة. يقع العديد من المديرين في فخ اتخاذ خيارات تبرر قراراتهم السابقة، حتى لو لم تعد تلك القرارات صالحة

3- رؤية ما تريد رؤيته. يبحث الأشخاص غالبًا عن معلومات تدعم ميولهم أو وجهات نظرهم الحالية ويتجنبون المعلومات التي تتعارض معها.

4- إدامة الوضع الراهن. يمكن للمديرين أن يبنوا القرارات بناءً على ما نجح في الماضي وبالتالي يفشلون في استكشاف خيارات جديدة أو البحث عن معلومات إضافية أو البحث في التقنيات الجديدة.

5- التأثر بالعواطف. إذا كنت قد اتخذت قرارًا من أي وقت مضى عندما كنت غاضبًا أو مبتهجا، فقد تعرف بالفعل خطر التأثر بالعواطف.

وعلى الرغم من تعدد هذه الأنواع من التحيزات الإدراكية، إلا أنها جميعاً تشير إلى عدم اعتماد الفرد على الأسلوب العلمي والمنطقي فيما يتبناه من أفكار، واتجاهه نحو تكوين أفكار ومعتقدات بناءً على عوامل داخلية وخارجية يميل إليها، ويفضلها عن باقي المعتقدات المتاحة حتى وإن افترقت للعقل والمنطق.

العوامل التي تؤثر على التحيزات الإدراكية

يمكن الحد من التحيزات الإدراكية عن طريق التفكير الجماعي وهو ممارسة التفكير أو اتخاذ القرارات كمجموعة، مما يؤدي عادة إلى عدم التحدي وضعف اتخاذ القرار وبمجرد الجمع بين التحيز الإدراكي وبين التفكير الجماعي فهذه التحيزات لا تزال غير صحيحة ويمكن أن تكون هناك عواقب كارثية؛ حيث أكد فياض (2017) أنه يمكن خفض نسبة التحيزات الإدراكية وذلك من خلال المعرفة والتعاون المشترك واستيضاح الأمور والعصف الذهني فالمعرفة إذ كانت بسيطة فإنها ستؤدي إلى تشوية التفكير، أما التعاون المشترك فهو يساعد على التقليل من التحيز الإدراكي واستيضاح الأمور وذلك من خلال سؤال الآخرين عن مجريات الأمور لكي تبدو أكثر إيضاحاً وبالتالي التخلص من تشوية الأفكار والقرارات الخاطئة وأخير العصف الذهني وهو من العوامل التي تساعد على التوصل إلى بدائل عديدة لإتخاذ القرار المناسب وذلك عن طريق تبادل الأفكار بحرية واسعة.

ويذكر العاني (2015) أن هناك عدة أمور يمكن أن تساعد في التقليل من التحيزات الإدراكية للتوصل إلى قرارات سريعة وإيجابية منها:

1-**المعرفة:** وتعد أحد السبل التي بدورها تتوصل إلى اتخاذ قرارات قليلة التحيز من خلال عمليات التفكير الجيدة، في حين أن التفكير والمعرفة البسيطة تقود إلى تشويه في التفكير وإنحرافه.

2-**استيضاح الأمور:** وتعني أن إدراك التحيزات الإدراكية وفهمها يؤدي إلى معرفة الجوانب الإيجابية فيها، والتخلص من الاستنتاجات التي تشوه التحيزات الإدراكية.

3-**العصف الذهني:** ويتمثل في مناقشة الآراء أثناء اتخاذ القرارات، للوصول إلى أكثر من بديل لاتخاذ القرار المناسب.

4-**التعاون:** وهو المنهج المستخدم في تقليل التحيزات الإدراكية أثناء اتخاذ القرارات.

في حين أوضح السيد والفضالي (2019) أن هناك عاملين يؤثران في عملية التحيزات الإدراكية أهمها:

أ. إدراك الفرد للمثيرات المختلفة، وتحليله للتحيزات الذاتية بغض النظر عن إيجابية أو سلبية المثير.

ب. تتحية الحالة المزاجية التي يمر بها الفرد من فرح وحزن وقلق وإكتئاب نتيجة لكونها تؤثر على إدراك الفرد للمثيرات.

آثار التحيزات الإدراكية

تؤثر التحيزات الإدراكية على طريقة تفكير الأفراد واتخاذ القرارات، حيث ينحاز الفرد لوجهة نظر معينة على وجهات النظر الأخرى، وهذه التحيزات ترجع إلى الذاكرة وطريقة تخزين المعلومات، حيث إن الطريقة التي يتذكر بها الفرد المواقف والاحداث السابقة قد تكون متحيزة، نظراً لطريقة معالجة المعلومات والاحداث المتعلقة بالموقف والخبرات السابقة عنه، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى التفكير بطريقة منحازة، واتخاذ القرارات بناء عليها (الفقي والبقي، 2017).

وأوضح خان وهو ولو وبايو (Chan; Ho; Low& pau, 2013) أن التحيز الإدراكي يؤثر في عدد من العمليات العقلية التي يصعب التفريق بينها، وهو ما يؤثر في اكتشاف العلاقات السببية وعلى عمليات التذكر واسترجاع المعلومات، وهذا التحيز

من شأنه أن يؤثر في الصحة النفسية للفرد، وقدرته على التعامل مع المثيرات البيئية بشكل صحيح.

كما بين سالي (Saly, 2013) أن التحيز الإدراكي يؤثر بشكل أو بآخر على عملية معالجة المعلومات، مما يؤدي إلى إصدار أحكام وإتخاذ قرارات سريعة وغير محسوبة، لكونها تمت دون مراعاة قواعد التحليل والتفسير الصحيحة؛ وبالتالي عدم الوصول إلى الحلول الصحيحة للمشكلات التي تواجه الفرد، كما أنه يؤدي إلى حدوث التشتت العاطفي إذ أن الفرد عندما يكون قلقاً أو حزينا فإن ثمة إرباك يحدث في الذاكرة النشطة؛ ومن ثم تقل مصادر المعلومات التي يتم من خلالها تقييم العالم من حوله.

آليات التغلب على التحيزات الإدراكية

هناك العديد من الآليات المتعلقة بالتغلب على التحيزات الإدراكية، والمتمثل في التالي (Rampton, 2020):

1. الوعي: وهو أفضل طريقة للتغلب على هذه التحيزات، لذا على الفرد الانتباه جيداً لكيفية تأثير هذه التحيزات عليه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال معرفة الأنواع المختلفة من التحيزات المعرفية التي يمكن أن تشوه التفكير.
2. التوقف فجأة عن التحيزات: وهذا يمكنه أن يساعد الفرد على التحكم في السلوك الاندفاعي المؤدي للتحيز الإدراكي.
3. استخدام إطار عمل: وذلك من خلال تحديد إطار زمني للعمل، وتحديد الأشخاص الذين يجب التشاور معهم، وإيجاد بدائل مجدية ومتنوعة. والأهم من ذلك جمع أصحاب المصلحة المهمين وطرح الأفكار البديلة الممكنة، مع التماس التعليقات من الآخرين وجعلهم يصوتون على أفضل مسار للعمل، مع شرح القرار من خلال الاجتماعات. والعمل على اكتشاف الخطوات التالية للتنفيذ والتفويض.
4. تعارض مع ميولك: وذلك من خلال جمع البيانات التي قد يحتاجها الفرد للدفاع عن هذا الرأي المعاكس، ومقارنته بالبيانات المستخدمة لدعم القرار الأصلي،

- وبالتالي ستتوافر الرغبة في إعادة تقييم القرارات بناءً على مجموعة البيانات الأكبر. وإذا لم تكتمل وجهة النظر سيصبح الفرد أكثر توازناً.
5. افترض القيمة من المعلومات غير ذات الصلة، وبالتالي فإن الخيار الرديء يمكن أن يكون له تأثير كبير على صنع القرار.
6. البحث عن وجهات نظر متعددة: وهذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها فاعلية لإزالة أي تحيز من اتخاذ القرار، ويتمثل في التماس المشورة أو التعليقات من الآخرين. من الناحية المثالية، وبالتالي يجب اللجوء إلى الأشخاص أصحاب الثقة، مثل أحد أفراد العائلة أو الأصدقاء أو المرشد. فهؤلاء هم الأشخاص الذين سيقدمون النقد الصادق والبناء، مشيراً إلى أي نقاط عمياء، بينما يساعدك على اكتساب وجهات نظر جديدة.
7. التفكير في الماضي: من خلال أخذ الوقت الكافي، والتفكير في السيناريوهات السابقة المماثلة لكيفية اتخذت القرار، والتعرف على العقبات التي تواجه الفرد وكيفية التغلب عليها، والتعرف على طبيعة النتيجة وما تم تعلمه، وهذا يساعد في الإجابة على كثير من الأسئلة مما يساهم في اتخاذ القرار الصحيح.

صنع القرار

حيث يتم تناول صنع القرار من حيث المفهوم، والنظريات المفسرة لصنع القرار، وأهمية صنع القرار، وخصائص وعناصر عملية صنع القرار، وخطوات ومراحل عملية صنع القرار، وأساليب صنع القرار في المؤسسات التربوية، والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات المدرسية، والمهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائم على صناعة القرار، ومعوقات صناعة القرار.

مفهوم عملية صنع القرار

يأتي القرار في اللغة من الفعل قر يقرر تقريراً فهو مقرر، والمفعول مقرر، ويقال قر الرأي على كذا أي صح العزم عليه، ويقال قر رأيه على الأمر أي أزمع وعقد النية عليه (عمر، 2008، 1749).

أما إصطلاحاً فيعرف القرار على أنه "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل والدراسة، التي تمت في مستويات مختلفة

بالمنظمة، بمعرفة أفراد عديدين لهم وجهات نظر مختلفة (النمر، 2018، 412 - 413).

كما يقصد بالقرار الاختيار من بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف معين، ولإختيار القرار المناسب من بين البدائل المطروحة، فإنه يمكن الاعتماد على العديد من المعايير في عملية تقييم البدائل منها (التكلفة، العائد، الزمن، الجودة، السلامة، القبول، البيئة) (أبو النصر، 2010، 23).

ويُعرف القرار الإداري بأنه "فعل يقوم به الإداري ليختار بين عدد من البدائل، أو ليحدد التصرف الواجب اتخاذه تجاهها (خليل، 2010، 21).

كما تُعرف عملية صنع القرار بأنها "تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة، والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية، للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العلمي وحيز التنفيذ (النعيمي، 2015، 214).

ولقد عرف مال الله (2013، 225) صنع القرار بأنه "عملية نظامية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، يتطلب أداء كل منها قدراً من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته بالنسبة للهدف المنشود.

كما تُعرف عملية صنع القرار بأنها "قيام الفرد باختيار لبديل محدد من بين مجموعة البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين (محمد، 2010، 13).

كذلك عُرِفَت عملية صنع القرار بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة، كما يتم فيها تحديد بدائل التصرفات وتقييمها واختيار البديل الأمثل من بينها (شريف، 2007، 189).

ويمكن تعريف صنع القرار كذلك بأنه "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين (أحمد، 2003، 131).

وينصرف معنى صنع القرار أيضاً إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم بالمؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة، والأفراد المتواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبدأ من إثارة المشكلة مروراً بجمع المعلومات، واتخاذ القرارات، ثم تنفيذها (عبد الله، 2012، 23).

وبالتالي فإن صناعة القرار التربوي يعد من العمليات المهمة داخل المؤسسات التربوية، ويتم من خلاله تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التربوية، والعمل على حلها من خلال افتراض عدة فروض، واختبار درجة صحتها عن طريق جمع المعلومات من المصادر المختلفة، لكي يتم الوصول إلى حلول علمية تدخل إلى حيز التنفيذ.

نظريات صنع القرار:

لقد تعاقب العديد من العلماء والمفكرين عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس تحليلية ونظريات للقرار، ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات، وظهرت نظريات جديدة أقرب إلى الواقع، وأهم هذه النظريات التي تناولها كل من مراد (2007)، ويسمينه (2016) وهي:

1. **النظرية المعيارية:** وتقوم على تحليل النتائج القائمة على الافتراضات والمحددات، وبالنسبة لهذه النظرية فإن صانع القرار يكون شخصاً راشداً من جميع النواحي، فهو يبحث عن الفائدة القصوى، فالمشكلة بالنسبة له محددة تحديداً جيداً، وصانع القرار يعد ملماً بكل المعلومات والبيانات، وعلى وعي بالنتائج المتوقعة من تنفيذ القرار، وهو يمتلك الوقت الكافي لتحليل المشكلة من جميع نواحيها.

2. **النظرية الوصفية:** وتقوم على تحليل كيفية صنع القرار، وتنطلق هذه النظرية من أن لكل شيء عدة احتمالات، وأصحاب هذا الاتجاه يرون أن لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة، ويمكن تقييمها كمياً لاختيار أنسبها.

3. النظرية السلوكية في صناعة القرارات: وتركز هذه النظرية على سلوك الأفراد

والجماعات، ويعد "هربرت سيمون" من رواد النظرية السلوكية لصناعة القرار، حيث لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي في صناعة القرار، وبين أن صانع القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى، ذلك أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام صانع القرار قد تكون كثيرة، وأن اختيار أحدها يتوقف على إمكانياته وقدراته في دراستها جميعاً.

وبالتالي فإن النظرية السلوكية تعد بمثابة تحديث للنظرية الكلاسيكية، كما تعد أكثر شمولية منها، حيث تركز على الجوانب الانسانية، وتقترح وجود بدائل متعددة لصنع القرارات الإدارية.

صنع القرار التربوي

تعد عملية صنع القرارات من أهم العمليات التي تتعلق بالمجال التربوي، حيث تعد هذه العملية بمثابة الدليل العملي للكشف عن الفلسفة التي تنتهجها المؤسسات التربوية، وما يمكن أن تصل إليه من أهداف مستقبلية، لذا فإن هذه العملية تتطلب قيادات واعية، وعلى قدر المسؤولية، وتحتاج إلى دراسة متأنية، وقاعدة كبيرة من المعلومات المتخصصة والدقيقة.

ويعد صنع القرار بشكل عام جوهر العملية الإدارية، وتسعى الإدارة دائماً إلى صنع القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة، وذلك وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة، وعلى ضوء الموقف الراهن، ويهدف صنع القرار إلى إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الإدارية المطروحة، سواء كانت مالية أو إنتاجية (عياش، 2008).

وتمثل عملية صنع القرار أصعب العمليات الإدارية وأكثرها خطورة، ذلك لأنه من شأن القرارات السيئة إلحاق الضرر بالعمل والمهنة على نحو لا يمكن إصلاحه في بعض الأحيان، وغالباً ما تأتي القرارات السيئة من الطريقة التي اتخذت بها، فقد يكون السبب أن البدائل لم تعرف بوضوح، أو لم يتم تجميع المعلومات الصحيحة، أو لم تقم التكاليف والمنافع بصورة دقيقة، غير أن الخطأ لا يكمن في بعض الأحيان في

عملية صناعة القرارات، ولكن في تنفيذ هذه القرارات، فاستخدام الروتين الإداري للتعامل مع القرارات يقلل من فاعليتها (Jones, B. W. & Burgess, 2004).

وجدير بالذكر أن الإدارة المدرسية بالتعاون مع الهرم الإداري تقوم بصناعة القرارات. وربما تؤثر هذه القرارات في النهاية على الطلاب. ومع ذلك يكون لجميع القرارات بعض الأثر صغيراً كان أم كبيراً في أداء الطالب والهيئة التعليمية على حد سواء. لذلك، لابد لإدارات المدارس من أن تطور مهارات صنع القرارات لأنها تحتاج لصناعة الكثير من القرارات. وستؤثر هذه القرارات في المدرسة. إضافة إلى ذلك، تعد جودة القرارات أحد معايير تقويم فاعلية إدارة المدرسة لأن أكثر الإدارات المدرسية تقوم على أساس نتائج قراراتها (النعيمة، 2015).

وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يصنع ويتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه، وتنسيق مجهوداتهم، أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تصنع وتتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخط، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية صنع القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، ومن هنا أصبحت عملية صنع القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها على صنع القرارات المناسبة، ذلك أن عملية صنع القرارات تمثل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب صناعة القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها (الأشهب، 2015).

وبالتالي فإن صناعة القرار التربوي يعد أهم العمليات التي تتم في البيئة التربوية وتتطلب الالمام بكثير من المعلومات المتعلقة بالقرار المتخذ، كما تتطلب المشاركة الفعالة لجميع العاملين في المؤسسة التربوية، حتى يكون لديهم الدافع والحافز لتحمل التبعات التي تترتب على إقراره وتنفيذه.

أهمية عملية صنع القرار

تُعتبر عملية صنع القرارات من أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون في المؤسسات المختلفة وعلى رأسها المؤسسات التربوية، كما تعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير والقائد التربوي عن غيره، كما أن عملية صنع القرارات هي الاختبار والمحك للإدارة، فقدرة المدير على الوصول إلى القرار الصحيح في موقف ما، ومهارته في تحديد البدائل، ومهارته في إقناع الآخرين بقبول القرار الذي اتخذه تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاحه في القيادة.

ولعل إحدى الصعوبات الأساسية التي يواجهها مديرو اليوم هي كيفية صنع قرارات فعالة، تمكنهم من مواجهة تحديات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، هذا، وكلما زادت درجة تعقد البيئة التي تعمل فيها الإدارة، كلما زادت أهمية عملية صنع القرارات، وكلما زادت درجة تغير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، كلما زادت درجة تعقد هذه العملية (Todd & Gareth, 2001, 12).

وتعد عملية صنع القرارات جوهر عملية الإدارة، وتتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير، والتي تهدف إلى الاختيار الواعي بتحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد (أبو النصر، 2010، 23).

ولقد أصبحت عملية صنع القرار هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة أو مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاية قيادتها في صنع القرار المناسب، ومما زاد من أهمية عملية صنع القرارات في مجال الإدارة التعليمية ما تشهده المؤسسة التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، وتعتبر عملية صنع القرار من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت بأنها جوهر الإدارة، كما وصف القائد التربوي بأنه هو الذي يصنع القرارات، وأن قدرته على صنع القرارات هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم، ويمكن إيجاز أهمية صناعة القرار فيما يلي (بكر، 2002، 64):

1- عملية صنع القرار التربوي من العمليات المركزية والرئيسية في إدارة التعليم، والتي تعبر بدورها عن مضمون السياسة التعليمية بشكل عام، ويرجع ذلك إلى

أن عملية صنع القرار تمثل مركز النشاط الإداري، ومفهوم رئيسي لفاعلية القائد الإداري لدى المنفذين بالمؤسسة التعليمية.

2- يأخذ صنع القرار مكانة مركزية في عمليات التغيير الاجتماعي الكبرى التي تمر بها الإدارة المعاصرة، وهذه العمليات تتسارع بفعل مجموعة من العوامل، في مقدمتها (التكنولوجيا - الانفجار السكاني - النمو الاجتماعي - ثورة الاتصالات والنقل.. وغيرها)، وفي وسط هذه العوامل مجتمعة يلعب صنع القرار دوراً رئيساً في توجيه التفاعلات الثقافية، والتجديد السياسي والتحديث الحضاري.

3- تعد عملية صنع القرار الأداة الأساسية للتغلب على مشكلات التعليم، والتي لا يمكن حلها فقط عن طريق التنظيميات، والإدارة العصرية، والإنفاق المالي المتزايد، ورغم أهمية هذه الأشياء جميعاً في صياغة وتنفيذ الحلول المناسبة، إلا أنها تتطلب قرارات أو تبني سلسلة من القرارات التي تتعلق بالواقع.

وبالتالي فإن عملية صنع القرار تعد من العمليات الهامة في المجال التربوي، فمن خلالها يتم تطوير المؤسسات التربوية، ويتم وضع السياسات المتعلقة بها، كما تعد الأداة الأساسية للتغلب على المشكلات التربوية، والتي تتطلب صناعة قرارات مؤثرة وفعالة.

خصائص وعناصر عملية صنع القرار

لعملية صناعة القرار العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات، ومن هذه الخصائص (خليل، 2010، 24 - 26):

- 1) عملية انسانية وإدارية فكرية، تتطوي على الاختيار لحل مشكلة ما.
- 2) عملية ديناميكية مستمرة معقدة وصعبة، وتمتد في الماضي والمستقبل.
- 3) تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- 4) تتصف بالعمومية والشمولية.

وفي سياق متصل أكد الإبراهيمي (2010) أن عملية صناعة القرار تتميز

بالخصائص التالية:

أ. تتنوع أبعادها.

ب. تعدد الأطراف المعنية بها.

ج. لا تقتصر على مستوى إداري معين دون سواه، بل تمارس على المستويات المختلفة، وفي كل أرجاء المنظمة.

د. تقوم على فلسفة واضحة تتبثق منها أهداف توجه العمل الإداري، من خلال الأساليب التي تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي إبداعي داخل المؤسسة وبنائها.

هـ. تعكس كفاءة المديرين، وقدرتهم على تحمل المسؤولية، والتبصر في الأمور.

من خلال ذلك يتبين أن صناعة القرار عملية مقصودة وشاملة ومستمرة ومدرسة، تمارس في كل مستويات المنظمة، لمواجهة أمر ما يحتاج إلى تدخل، ويمارسها كل أعضاء التنظيم وبنسب متفاوتة، حسب موقع ودور كل واحد منهم في التنظيم، فهي جماعية التنفيذ.

كما أن هناك مجموعة من العناصر التي تحدد الإطار العام لعملية صنع القرار، وتتحدد هذه العناصر فيما يلي (خليل، 2010):

1. **أهداف صانع القرار:** فهي موجه مهم لصناعة القرار، فالقرار قد يصنع لتحقيق هدف معين، ولكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف وقد تتناقض، مما يصعب من عملية صناعة القرار، ولا بد من التفرقة بين الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الخاصة بصانعي القرار داخل المنظمة.

2. **المناخ الاجتماعي والتنظيمي:** والمرتبط بالمنظمة داخلياً، وخارجياً بالمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

3. **الاستراتيجيات البديلة أو الحلول البديلة:** حيث يتوقف مستوى القرار على البدائل المتاحة أمام صانع القرار، لذا وجب حصر جميع البدائل الممكنة، والتقييم الدقيق لكل منها.

4. **اختيار البدائل:** حيث يتم ترتيب البدائل وفق أهمية كل منها، لأن هذا الاختيار يؤكد على حقيقة أن القرار قد اكتمل.

5. **الفترة الزمنية:** وهي محدد مهم في صناعة القرار، حيث يتحدد كل قرار عادةً في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة، كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يسري فيها اعتباراً من تاريخ اتخاذه، وتتأثر به القرارات اللاحقة، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين المشكلة وصناعة القرار.
6. **مقدار ونوع المعلومات المتاحة:** حيث يسهم هذا العامل في مساعدة المدير أو إعاقته تبعاً لتوافر المعلومات، فصناعة القرار بدون معرفة كافية بالموقف يعد مخاطرة، لذا يجب أن ترتب وتصنف المعلومات لحين الحاجة إليها.
7. **القدرات الشخصية للمدير كصانع قرار:** وتعتمد هذه القدرات إلى حد كبير على اتباع عملية صنع القرار الملائمة، وليس فقط الخبرة الشخصية ومستوى الفهم، حيث تتأثر عملية صناعة القرار بقدرات واتجاهات المديرين.
8. **عامل التكنولوجيا:** حيث إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها عالم اليوم وصلت بعملية صناعة القرار إلى درجة عالية من الدقة وسرعة الإنجاز، مما أدى إلى تحقيق كفاءة الإدارة التي تقاس بدرجة نجاحها في صناعة القرارات السليمة.

فيما حدد هانسن (2011) عناصر القرار الإداري فيما يلي:

1. أن تكون هناك مشكلة واضحة بحاجة إلى حل.
 2. وجود بدائل مختلفة، أي أن هناك طرقاً وسبلاً متعددة متوافرة أمام الإداري، وهو مخول أن يختار منها.
 3. وجود هدف يراد تحقيقه، أي أكبر قدر من العائد بأقل تكلفة.
 4. الإدراك أو الوعي في اختيار البديل، وذلك في ضوء النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.
 5. المناخ الذي يتم فيه صناعة القرار، وهي الظروف المحيطة بصانع القرار، كالمنافسة وغيرها.
 6. متابعة القرار وتقييمه لكي يكون أساساً وخلفية في المستقبل.
- وهذه العناصر تتحدد في مشكلة أو موقف يحتاج إلى تدخل، ثم معلومات وافية ودقيقة وحديثة عنه، ثم أشخاص ذوو خبرة ومسؤولية ترتبط بالموقف أو المشكلة ذات

الاهتمام، ثم بدائل للحلول بعد تقييمها، ثم قرار بالحل أو السلوك المناسب تجاه المشكلة أو الموقف موضوع القرار.

خطوات ومراحل عملية صنع القرار:

يواجه القائد في مجال الإدارة العديد من المواقف والمشكلات التي تتطلب صنع القرارات، وهي ليست قرارات عفوية تصنع بشكل عشوائي، وإنما تتم بعدة طرق علمية في مقدمتها ما يعرف بالطريقة العلمية، والتي تتضمن عدة خطوات ومراحل متعاقبة تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة موضع القرار، وتنتهي بمرحلة صناعة القرار. وفي سياق متصل فإن استراتيجية صناعة القرار تتضمن عدداً من الخطوات التي تناولها الكثير من الباحثين والتي يمكن إجمالها فيما يلي (الجبوري، 2011):

1-مرحلة التشخيص: وهذه المرحلة تبدأ بتشخيص المشكلة، وتحديد الهدف بشكل واضح، حيث تحتاج إلى مسح البيئة الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها، وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، وتحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بينهما، وعملية المسح تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية، والتي تسعى إلى توفير البيانات من مصادرها الأولية، لغرض معالجتها وتحويلها إلى معلومات تمثل مخرجات النظام، والتي على أساسها تتم عملية التقييم، ويتطلب ذلك تقانه معلوماتية عالية.

2-مرحلة تحديد البدائل: ويتم فيها البحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية، التي يمكن أن تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية، وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار خبره وتوفير المعلومات، فضلاً عن الاستعانة بالمستشارين والمساعدین من ناحية الذكاء الطبيعي، يضاف إليها الذكاء الاصطناعي المتمثل بالأنظمة المعلوماتية، التي تسهم في عملية تحديد البدائل.

3-مرحلة التقييم: بعد تحديد البدائل، يبدأ صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل، وأيهما أقرب إلى تحديد الهدف النهائي، ويتم ذلك على أربعة محاور وهي:

أ. البديل الجيد، والذي يقود إلى نتائج مرغوبة لدى صانع القرار.

ب. البديل المتوازن، وهو بديل لا يضيف نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.

ج. البديل المختلط، فمن المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.

د. البديل الضعيف، ومن المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.

4- **مرحلة الاختيار:** وتعتبر من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة، حيث إن هناك معايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار القرار الذي يمثل الكفاءة العالية من بين جميع البدائل، والذي يمثل مستوى الطموح، والأقرب إلى تحقيق الهدف الرئيسي للمشكلة. بينما ترى النعيمي (2015) أن صناعة القرار تتضمن الخطوات الست التالية: تحديد المشكلة، إيجاد البدائل، تقويم البدائل، اختيار البدائل، تنفيذ القرارات، وتقويم القرارات.

فيما يرى عبد الرحيم (2007) أن عملية صنع القرار تتكون من عدد من الخطوات أو المراحل المتصلة والمتتالية المتمثلة فيما يلي:

1. الإحساس بوجود المشكلة وتحديدها.

2. البحث عن حلول بديلة وتقييمها.

3. اختيار أفضل البدائل.

4. تطبيق البديل الذي تم اختياره.

5. تقييم النتائج.

كما أن عملية صنع القرار تمر بالمراحل الآتية (النمر، 2013):

1. **تشخيص المشكلة وتحديدها:** وهي أهم مراحل عملية صناعة القرار، وذلك لأن باقي المراحل تعتمد عليها، وتكون لها جدوى، وبما يؤدي إلى توجيه الجهود لحل المشكلة دون سواها، وينتج عن هذه المرحلة الوقوف - وبكل دقة - على طبيعة المشكلة وتحديدها، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها.

2. **جمع البيانات والمعلومات:** حيث إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، حيث إن القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، وتتنوع المعلومات ما بين أولية وثانوية، كمية ونوعية، فضلاً عن آراء الخبراء.

3. **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** فبعد أن يقوم صانع القرار بتحديد المشكلة، وجمع المعلومات عنها، يضع مجموعة من الحلول البديلة والمتاحة للموقف محل المشكلة لصناعة قرار، ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام صانع القرار، وغيرها من العوامل.

4. **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** وهي مرحلة مميزة في عملية صناعة القرار، حيث يصل المدير إلى اختيار واحد من البدائل التي حددها، وتوصل إليها، بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

5. **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** حيث يعد المدير العدة لتنفيذ القرار وتجهيز كل الامكانيات المطلوبة، ويتم وضع الاحتياطات اللازمة والتي تكفل نجاح القرار المتخذ، على أن تتم متابعة تنفيذ النتائج وتقويمها، بحيث يمكن اكتشاف المعوقات والمشكلات التي تقابلها عملية التنفيذ، والعمل على حلها مبكراً، أو الحد منها بقدر الإمكان.

كما أشار سيد (2012، 178 - 179) إلى أن هناك عدداً من المراحل يمر بها المدير الفعال أثناء عملية صناعة القرار وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1. تحديد طبيعة المشكلة.
2. تحديد الهدف من صناعة القرار.
3. صناعة القرار المناسب.
4. تحويل القرار إلى تصرف وأداء (التنفيذ).
5. اختبار فاعلية القرار ومتابعة نتائجه.

وتشير النعيمي (2015، 206) إلى أن هناك ثلاثة أطوار لعملية صناعة القرار، هي:

1. **طور التشخيص:** حيث يشخص صانع القرارات المشكلة أو الفرصة، ويضع التشخيص، ولقد وجد أن المشكلات الخطيرة والمباشرة لا تمتلك تشخيصاً منظماً وشاملاً، وعلى العكس تمتلك المشكلات متوسطة الشدة مثل هذا التشخيص.

2. **طور التطوير:** وفيه يبحث صانع القرار عن إجراءات أو حلول مقننة موجودة فعلاً، أو تصميم حلول جديدة يضعها بنفسه، حيث لا يكون لدى صانع القرار فكرة واضحة عن حل مثالي.

3. **طور الاختيار:** يختار صانع القرار الحل الأنسب. وهناك ثلاثة أساليب لهذا الاختيار وتكون وفقاً لتقدير صانع القرار نفسه، وفقاً لتحليل منطقي ومنظم للبدائل، عبر رؤية يتفق عليها صانعو القرار.

ومن خلال عرض مراحل وخطوات عملية صناعة القرار يتبين أن هذه الخطوات ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها مترابطة متتابعة، فكل مرحلة تسهم بقدر ما في التوصل إلى القرار السليم، وهذه الخطوات تحتاج إلى الدقة، والذكاء، والموضوعية من جانب صانع القرار خلال مراحل صنعه.

أساليب صنع القرار في المؤسسات التربوية:

تتنوع الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية صنع القرارات المدرسية، ويتوقف استخدام أي من هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وموضوع القرار، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب لصنع القرار، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في صنع القرار الأساليب التالية، والتي أشار إليها كل من عبد الله (2012) وأحمد وأبو الوفا والهاجري (2011) والمتمثلة في الأساليب التالية:

1. **أسلوب التفويض:** وهو من أكثر أساليب صنع القرارات شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في تخفيف أعباء ومسؤوليات المديرين، وتفرغهم لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافهم أو متابعتهم، وإشباع رغبات العاملين وميولهم، وإتاحة الفرص القيادية لهم، ومعرفة أسلوب توجيه العاملين لتنفيذ القرارات المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2. **أسلوب المحاكاة:** تعد المحاكاة أحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى فهم سلوك ظاهرة ما بطريقة كمية، من خلال تصوير هذا السلوك في بيئة مصطنعة تشابه الواقع بقدر الإمكان، فتساعد على التنبؤ بسلوكيات النظام، بما يعمل على تحسين مستوى جودة النظام.

3. **أسلوب شجرة القرار:** تعد شجرة القرار مخططاً بيانياً، لما قد تؤدي إليه الخيارات المستقبلية، وهو وسيلة من وسائل توضيح الإجراءات والأحداث من خلال رسم توضيحي يمثل شبكة الأفرع المشتركة في صنع القرار، حيث يتم تقسيم القرار المهم إلى مجموعة من القرارات البسيطة، والتي يمكن الوصول إليها من خلال تقييم فوائدها والنتائج المترتبة عليها.

4. **السيناريو:** يعتبر السيناريو من الأساليب الهامة في صنع القرار، حيث يسهم في توفير العديد من البدائل والممارسات في عملية صنع القرار، كما يسهم في تحقيق عدد من النتائج والفوائد الإيجابية على روح العمل.

5. **أسلوب الخبرة:** حيث يمر صانع القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية، والتي يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب صانع القرار مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى صنع قرارات سليمة. ويمكنه الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية، ويستخدم أسلوب الخبرة في القرارات المتكررة والبسيطة.

6. **أسلوب الاستشارة:** ويعتمد هذا الأسلوب على استعانة المدير بآراء بعض معاونيه ومشورتهم للتوصل إلى القرار الأنسب، ويساعد هذا الأسلوب في رفع الروح المعنوية لدى معظم العاملين المشاركين في صنع وتنفيذ القرار، مما يؤدي إلى فعاليته ونجاحه، ولقد ظهر اتجاه متزايد لاستخدام أسلوب المشاورة والحوار والاحترام المتبادل في صناعة القرارات، تماشياً مع ارتفاع الوعي الوظيفي، وتحسن المستويات التعليمية بالمدارس.

7. **أسلوب فرق العمل:** يعد أسلوب فرق العمل من أهم الأساليب التي تهئ مناخ عمل أكثر إيجابية للعاملين بالمدرسة ويظهر وينمي السياسات والخبرات والآمال

والتطلعات لديهم، كما يدعم العلاقات الإيجابية بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين وإدارة المدرسة. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية صنع القرار داخل فرق العمل من أهمها الخبرة، الثقة المتبادلة بين الأعضاء، والمجهود الذي يبذله أعضاء الفريق، التفاعلات الرسمية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، والتفاعلات غير الرسمية مثل المناقشات والحوار الذي يتم بين الأعضاء خارج الاجتماعات الرسمية للفريق.

8. طريقة العصف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على عرض مشكلة بصورة مفاجئة، ويشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في الإدارة الحديثة، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة ما، وتتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فرداً، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة. ويعتمد أسلوب العصف الذهني في صناعة القرار على قواعد هي (التركيز على كمية الأفكار أكثر من جودتها، ويتم توجيه الأعضاء لتقديم أفكارهم دون حدود أو قيود، مع إرجاء الأحكام، فلا ينبغي النقد أثناء المرحلة الأولى لتوليد الأفكار).

وبالتالي فإن أساليب صنع القرار في المؤسسات التربوية تعد متعددة ومتنوعة، وذلك لأن عملية صنع القرار تعد عملية معقدة، وتتطلب مشاركة جميع الأطراف في هذا المجال، كما تتطلب اتباع الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تتميز بالجماعية والقدرة على إنتاج كل ما هو جديد، مع الاستفادة من الخبرات داخل هذه المؤسسات.

العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات المدرسية:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار إيجاباً أو سلباً، من أهمها (عبد الرسول، 2010):

1- العوامل النفسية: وتتمثل في شخصية صانع القرار، وسلوكه القيادي، وثقافته ودوافعه، وخبراته، وقيمة واتجاهاته، ومهاراته الفنية، والعقلية، والسلوكية.

2- العوامل التنظيمية وتتمثل في:

أ. القوى الكامنة في الموقف الإداري.

ب. طبيعة المشكلة محل القرار، ودرجة تعقيدها.

ج. نوع القرار وأهميته.

د. نظام الاتصالات الإدارية.

هـ. التفويض واللامركزية الإدارية.

3- **عوامل بيئية:** وهي البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية، ويمكن تناولها من خلال:

أ. طبيعة النظام السياسي، والاجتماعي، والتربوي، والاقتصادي، والأسري،

وغيرها من الأنظمة التي تؤثر في المؤسسة التربوية وتتأثر بها.

ب. انسجام القرار مع الصالح العام.

ج. النصوص التشريعية والمتمثلة في (القوانين، اللوائح، التشريعات....).

4- **عوامل تتعلق بالقرار نفسه، وتتضمن:**

أ. الوقت الذي يحتاجه تنفيذ القرار.

ب. التكاليف التي تلزم لتنفيذ القرار.

ج. الأثر الذي يحدثه القرار.

د. مشاركة المرووسين وأخذ رأيهم في الوقت المناسب.

5- **عامل القيم والأحكام الشخصية:** فعند صنع القرار لا بد من مراعاة القيم والعادات

والتقاليد داخل المجتمع، والتي لا يمكن عزلها عن القرارات الصادرة.

بينما أورد عبد الله (2012) عدداً من العوامل التي تؤثر في عملية صنع

القرار، ومن هذه العوامل ما يلي:

1. **العوامل السياسية:** تتأثر عملية صنع القرارات في المدارس الثانوية بالقيود التي

يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي القرار، حتى يكون متسقاً مع فلسفة

النظام، وبالتالي فإن المدير الذي يتمتع بثقة ومساندة القيادة السياسية يكون أكثر

انطلاقاً وإنجازاً، وأكثر استعداداً بصنع القرار الصعب وتحمل مسؤوليته، ويكون

جل اهتمامه هو تحقيق الهدف المنشود، ولا يخشى النيل منه أو التشكيك فيه.

2. **العوامل الاقتصادية:** تعتمد عملية صنع القرارات على توفير الاعتمادات المالية

اللازمة، حيث إن تحديد البدائل المتاحة وتقويمها واختيار أفضل هذه البدائل

يحتاج إلى اعتمادات مالية محددة. والعوامل الاقتصادية تأثيرات مباشرة في عملية صنع القرار، فعدم وجود اعتمادات مالية يمنع تنفيذ القرار، وبالتالي تظل المشكلة ولا يمكن حلها.

3. **العوامل الاجتماعية:** يقصد بالعوامل الاجتماعية البيئة التي يتم فيها صنع القرارات، والتأثير المتبادل بين صانع القرار وأفراد المجتمع المدرسي، والتنظيمات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها وغير الرسمية.

4. **العوامل الشخصية:** فشخصية مدير المدرسة وقيمه وتاريخه في العمل ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المدرسة واتجاهاته ومستواه العلمي وخبراته السابقة ونمط سلوكه وحالته النفسية، كلها من العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار.

5. **العوامل التنظيمية:** وتوجد مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية صنع القرار داخل المدارس منها: نمط القيادة وأساليب الاتصال والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمشاركة في عملية صنع القرار.

وبالتالي فإن العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات المدرسية تعد متعددة، حيث يتعلق بعضها بالعوامل المدرسية الداخلية مثل الثقافة التنظيمية، والأساليب القيادية، والهيكل التنظيمي، والبعض الآخر يتعلق بالعوامل الخارجية، ومنها العوامل السياسية والظروف المادية المتوافرة للمؤسسة التربوية، كما يتأثر صنع القرار بالعوامل الذاتية والسمات الشخصية للقائد التربوي داخل المؤسسة التربوية.

المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائم على صناعة القرار:

تتطلب عملية صياغة القرار جملة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطبيقها

وتقويمها، وقد أوضحتها جدوالي (2014) في التالي:

(1) مهارات وضع الأهداف العملية وتشتمل على ما يلي:

أ. الحرص على وضوح وفهم أهداف المدرسة.

ب. الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين.

ج. أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند صناعة قرارات معينة.

د. مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.

هـ. مهارات التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.

- و. قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.
- (2) مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق، وتشتمل على المهارات التالية:
- أ. مهارة تحديد المشكلات بسهولة
 - ب. مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.
 - ج. مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة.
- (3) مهارة صناعة القرارات والتطبيق وتشمل على ما يلي:
- أ. مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
 - ب. مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يصنعها المدير.
 - ج. التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي صنعها.
 - د. الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.
 - هـ. الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
 - و. مشاركة العاملين في صناعة القرار.
 - ز. تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
 - ح. تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها.
- معوقات صناعة القرار**

توجد معوقات متعددة تتعلق بصناعة القرارات الإدارية، وقد حدد عبد العال (2013) أهمها فيما يلي:

1. **المعوقات الإدارية:** فالقيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في صناعة القرارات، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات بالصف الثاني من السلم الإداري.
2. **وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية،** والتي تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، كما أنها قد تكون عبئاً على المدير صناعة القرار، مما يعيق قراراته، كما أن وجود مثل هذه التنظيمات غير الرسمية قد يساعد على استخدام قرارات المدير وتوجيهها لخدمة مصالحها.

3. **البيروقراطية:** تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه صانعي القرارات في الدول النامية، ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على صانعي القرارات، وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المصنوعة.

4. **عدم وفرة المعلومات اللازمة لصناعة القرار:** إن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبني عليها، ومعظم الأجهزة الإدارية في الدول العربية تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات، وعدم دقتها أو حداتها، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها. ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه صانعي القرارات: قصور أجهزة الإحصاء، والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها، والتردد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز صناعة القرارات التي تعاون في تسهيل مهمة الباحثين والمسؤولين، وإحجام المختصين عن إعطاء المعلومات، بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان نتيجة شعور خاطئ بتملكها لادعائهم سرية هذه المعلومات أو عدم توفرها، وبالتالي فإن اقتصار صانعي القرارات على معلوماتهم فقط لا يؤدي إلى صناعة قرارات ذات قيمة فعلية.

5. **التخطيط غير السليم:** ويعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية، ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند صناعة القرارات، يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات والمصالح الحكومية غير واضحة تماماً، مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق صناعة القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

بينما حدد هانسن (2011) عدداً من المعوقات والمشاكل التي تصادف الإدارة في صناعة القرار منها:

أ. صعوبة تفهم الإدارة الموقف الإداري.

ب. صعوبة تحديد عناصر المشكلة والعلاقة بينهما.

ج. ضعف الاستنتاجات والتوصيات.

د. ضعف قدرة المسؤول عن الانتاج.

كما يوجد عدد من المعوقات التي تواجه صناعة القرار منها ما يلي:

1- معوقات مرتبطة بتحديد المشكلة: تمثل المشكلة الخطوة الأولى من خطوات

صناعة القرار، والتي تتطلب من صانع القرار التعرف عليها وتوضيحها، وجمع البيانات عنها وتحليلها والتنبؤ بأثارها المحتملة، وعدم الخلط بين الأعراض والأسباب، ولو حدث ذلك سوف يؤدي إلى خطأ في تشخيص المشكلة أو القضية، والذي يؤثر على نجاح القرار (أبو العلا، 2003).

2- قصور البيانات والمعلومات: إن توفر البيانات والمعلومات لها أهمية كبيرة ذات

دور مؤثر وفعال في عملية صناعة القرار التربوي، حيث تعد من الأسباب الرئيسية التي تسهم في نجاح هذه القرارات، والتي تمكن صناع القرار من التخطيط الجيد للقرار، وتحديد أهدافه الواقعية ووضوح (الدريني، 2011).

3- معوقات مرتبطة بالبدائل: البدائل هي الحلول الممكنة أمام متخذ القرار

للوصول إلى حل للمشكلة أو القضية التي تواجهه، وكلما توافرت بدائل عديدة أمام صانع القرار، كلما أدى ذلك إلى صناعة القرار الصحيح، إلا أن البدائل قد يواجهها عدد من المعوقات والتي منها ما يلي:

أ. التسرع في اقتراح البدائل وتبنيها دون دراسة متأنية وكافية.

ب. التركيز على حل واحد أو بديل واحد.

ج. ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار.

4- معوقات مرتبطة بصانع القرار: يعتري صانعي القرار حالة من التردد ترجع

أسبابها إلي ما يلي (بخيت، 2010):

1. عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة.

2. عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، إذ تتطلب عملية المفاضلة وجود معايير يأخذها متخذ القرار في حسابة عند المفاضلة والمقارنة، حيث توفر المعايير الموضوعية السبب المرجح لاختيار البديل.
 3. قلة خبرة صانع القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً، بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار.
 4. شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني يشكل أكبر معوق لصانع القرار.
 5. عدم الاهتمام بالتفكير العلمي، ومن ثم صناعة القرار بناءً على العواطف المتحيزة والتبعية بتبني قرارات مشابهة اتخذت من قبل.
 6. إغفال صانع القرار لاحتمالات المقاومة للتغيير من جانب المنفذين.
 7. التحيزات الإدراكية لدى صانعي القرار.
- وهناك مجموعة من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند صناعة القرار، وهي كما يلي (يسمينه، 2016):

- 1- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الالتزام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية.
- 2- التركيز على الجوانب العملية والإجراءات القابلة للتطبيق لأن رسم الخطط على الورق عملية ذهنية جيدة لكن تطبيق الآراء المثالية عملية شاقة.
- 3- السعي لإقناع الآخرين بسلامة وحيوية القرار وتقديم الحجج الدامغة بأن القرار يخدم المصلحة العامة وقائم على أسس متينة فإذا تمكن الإنسان المسؤول أن يقنع بقية الأطراف المتعاملة معه بأهمية وحيوية القرار فإنه يستطيع أن يثق فيهم في مرحلة التنفيذ.
- 4- توفر عدد من البدائل القابلة للتطبيق لكل قرار، حيث يكون في إمكان الإنسان المشرف على تنفيذه القيام بدراسة الاختبارات والبدائل ويتوصل إلى صناعة قرارات إضافية تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وليس هناك جدال بأن ظروف العمل تختلف والمدير مجبر على بدائل واضحة، إذ يتعذر عليه تطبيق القرارات الواردة إليه من كبار المسؤولين.

5-ترك الأعمال الجزئية والتكميلية للقرارات لأولئك الذين يحولون القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة بحيث تبرز مقدرة الإنسان الذي يتحلى بالقدرة على العمل الخلاق.

6-الابتعاد عن السرعة في صناعة القرارات سواء بسبب الضغوط من أعلى والتي بهما بالدرجة الأولى القيام بالحركة والإعلان عن قرارات ترضية لفئة معينة من الناس.

7-التفريق بين القرار المصنوع بقصد معالجة معينة ومسايرة التغيرات والطرق المستجدة وبين القرار المصنوع لتغيير الأوضاع لصالح فرد معين أو العكس.

8-القدرة على الاستجابة لاقتراحات العاملين ومناقشة المسائل الطارئة معهم في الوقت المناسب هي عوامل نفسية قوية تساهم في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.

9-الحرص على تكملة القرارات وإضافة الإجراءات الجديدة التي تساهم في تحديثها وإنعاشها بحيث تصير متماشية مع روح العصر وفي المستوى المطلوب.

10- مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال وهي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل.

وتلك المعوقات لا تجتمع في وقت واحد، وإنما تقف أمام من يصنعون القرار بدرجات متفاوتة حسب البيئة والظروف المحيطة بصناعة القرار، وكذلك حسب السمات والقدرات الإدارية والفنية للمشاركين في صنع القرار، ومن أجل الحد من هذه المعوقات لا بد من تدريب القيادات الإدارية في مجال التربية والتعليم على عملية صنع القرار، ورفع كفاءاتهم الإدارية والفنية، واختيارهم بالطرق الصحيحة والموضوعية.

2.2 الدراسات السابقة:

لم يتوصل الباحث لأية دراسات تناولت التحيزات الإدراكية لدى مديري المدارس، ولكنه توصل لبعض الدراسات التي تناولت التحيزات الإدراكية في المجال التربوي، ودراسات أخرى متعلقة بالعوامل المؤثرة في صناعة القرار، وتم تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين على النحو التالي:

أولاً: دراسات متعلقة بالتحيزات الإدراكية

أجرى جابر وعبد الأمير (2017) دراسة بهدف تعرف الانحياز المعرفي لدى طلبة الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على تصميم مقياس للانحياز المعرفي لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (300) طالب وطالبة من طلبة جامعة القادسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانحياز المعرفي لدى طلبة الجامعة منخفض، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى الانحياز المعرفي في ضوء متغير الجنس والتخصص والصف الدراسي.

وهدفت دراسة الحموري (2017) إلى الكشف عن التحيزات المعرفية لدى عينة مكونة من (496) طالباً وطالبة من طلبة البكالوريوس في جامعة اليرموك، وتم استخدام مقياس داكوبز للتحيزات المعرفية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التحيزات المعرفية على المقياس ككل، وعلى مجالاته الفرعية. وبينت النتائج أيضاً أن مجال الانتباه إلى المهددات جاء في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال القفز إلى الاستنتاجات، في حين جاء مجال السلوكيات الآمنة في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج أن التحيزات المعرفية المتعلقة بالعزو الخارجي كانت لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث، وأن الطلبة ذوي التحصيل الأقل بشكل عام يمتلكون مستويات أعلى من التحيزات المعرفية (على المقياس ككل ومجالاته الفرعية) من الطلبة ذوي التحصيل الأعلى.

بينما هدفت دراسة العادلي (2017) إلى تعرف الانحياز المعرفي وعلاقته بالأسلوب المعرفي (العياني- التجريدي) لدى طلبة الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (500) طالباً وطالبة، كما استخدمت الدراسة مقياس للانحياز المعرفي لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى الانحياز المعرفي لدى الطلبة، كما توصلت إلى أن الطلبة يفضلون استخدام الأسلوب المعرفي التجريدي على الأسلوب المعرفي العياني، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والصف الدراسي.

في حين هدفت دراسة الشهابي (2018) إلى تعرف مستوى الانحياز المعرفي ومستوى التفكير الإنفعالي لدى طلبة الجامعة المستتصيرية، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم استخدام مقياس للانحياز المعرفي لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (140) طالباً وطالبة من طلبة الجامعة المستتصيرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى الانحياز المعرفي لدى طلبة الجامعة المستتصيرية، كما توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التفكير العقلاني، وتوصلت كذلك إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بصنع القرار

أجرى أبو حمدي وبطاح (2005) دراسة بهدف تعرف أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في أقليم الجنوب في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من مديري المدارس بلغ عددهم (107) مدير ومديرة وكان من أهم نتائجها: أن أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في اتخاذ القرار العدالة وتحمل المسؤولية، والالتزام، أما العوامل التنظيمية فأكثرها أهمية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات، وفتح قنوات اتصال فاعل، وكان أقلها أهمية عدد المعلمين، ومشكلة تبادل الأفكار مع المستويات الإدارية العليا، وأما العوامل البيئية فكان أهمها تأثيراً في اتخاذ القرار التأثير بالقيم الدينية ومراعاة الأعراف والتقاليد، وأقلها تأثيراً التأثير بالتنظيمات غير الرسمية والمحسوبية والمجاملة، وتدخل العلاقات الشخصية

وهدف دراسة العجمي (2006) إلى تحديد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (172) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وجاءت العوامل الإدارية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، فيما جاءت العوامل الإنسانية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العوامل البيئية بدرجة منخفضة،

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة احصائياً فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي، ووجود فروق فيما يتعلق بسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

بينما هدفت دراسة التويم (2010) إلى تعرف العوامل المؤثرة في صناعة القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (181) مديراً، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع مجالات العوامل المؤثرة في صناعة القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية حصلت على درجة مرتفعة، وجاءت العوامل البيئية على المرتبة الأولى، والعوامل التنظيمية على المرتبة الثانية، وتلتها العوامل الشخصية في المرتبة الثالثة.

وهدف دراسة العضياني (2014) إلى تحديد العوامل الاجتماعية المؤثرة في اتخاذ القرار لدى المديرين بوزارة المعارف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الذين يشغلون وظيفة مديري العموم، ومن مديري الإدارات بوزارة المعارف في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الخبرة تعد أكثر العوامل تأثيراً في القرارات، كما أجمع المستهدفون بالدراسة على أن ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة يتمتعون بقدرة كبيرة على اتخاذ القرارات، وأن هناك جملة من العوامل تؤثر في اتخاذ القرار، وأن التدريب المقدم للمديرين يزيد من مقدراتهم في مجال اتخاذ القرار. كما أن للعوامل الأسرية تأثيرها على اتخاذ القرارات لدى المديرين.

في حين قام سيزر (Sezer, 2016) بدراسة للكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من 20 مديراً من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية، وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم

تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين ونواب المديرين والاقتراحات والأهداف التعليمية للمدرسة.

بينما هدفت دراسة المحرج (2018) إلى تعرف واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفين وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين، وتحديد المعوقات التي تحول دون ذلك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين بمحافظة الزلفي، والبالغ عددهم (267) منهم (37) مشرفاً و(54) قائداً، و(176) معلماً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن قيادة المدرسة تدرك مفهوم صنع القرار، وتجمع المعلومات الكافية حول المشكلة، وتقوم بتحليلها، وتضع حلولاً وبدائل مقترحة للمشكلة، وتختار البديل الأفضل عند اتخاذ القرار، وتُشرك منسوبي المدرسة في صنع القرارات عن طريق الاجتماعات واللجان، كما تبين من نتائج الدراسة أن من معوقات صنع القرارات في المدارس تتمثل في قلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار، وكثرة الأعباء المدرسية الملقاة على قيادة المدرسة ومنسوبيها، وقلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات.

وهدف دراسة هارت وولتر (Hart, Walter, 2018) إلى تعرف العوامل أو العمليات التي تؤثر في القرارات التي يصدرها مشرفو المدارس عند مواجهتهم للمعضلات المهنية، وهل تكون عقلانية أم حدسية؟ واستخدم فيها منهج البحث الكيفي النوعي، وأجرى مقابلات مع (13) مديراً من مديري المدارس الثانوية في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة العوامل التي أثرت في قراراتهم، ومدى استخدامهم للقرار العقلاني أو الحدسي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة تغليب مصلحة الطلاب، وكانت قراراتهم تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات، كما أنها تتأثر برأي المستشارين الذين يثقون فيهم.

وكان الهدف من دراسة الرفايعة (2019) تعرف العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني. ودرجة تأثير استجابات المستجيبين بمتغيرات كل من الجنس والوظيفة والخبرة العملية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على (185) مديراً ومعلماً، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تأثير كل من العوامل الشخصية، والإنسانية، والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، وتوسط درجة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية، كما أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية يعود لمتغير الوظيفة لصالح المديرين، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

3.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

1. تتوعدت أهداف هذه الدراسات، حيث هدف بعضها التعرف إلى العوامل المؤثرة على صناعة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس، ومنها دراسات كل من العضيان (2014)، وهارت وولتر (Hart, Walter, 2018)، والرفايعة (2019)، وهدف البعض الآخر إلى تعرف التحيزات الإدراكية لدى الطلبة، ومنها دراسات كل من الحموري (2017)، والعدلي (2017)، والشهابي (2018).
2. استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية.
3. تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وهي نفس الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية، وإن كانت طريقة التطبيق مختلفة حيث تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً نتيجة لصعوبة التطبيق الورقي في ضوء أزمة كورونا.
4. تباينت عينات الدراسات السابقة، حيث تضمنت بعض الدراسات عينات من مديري المدارس كما في دراستي التويم (2010)، وهارت وولتر (Hart, Walter, 2018)، وتضمنت بعض الدراسات عينات من الطلبة مثل دراستي

الحموري (2017)، والعدلي (2017)، فيما تضمنت بعض الدراسات عينات من المعلمين والمديرين كما في دراستي المرحج (2018)، والرفايعة (2019).
5. تباينت نتائج الدراسات السابقة، حيث توصل بعضها إلى تأثير التحيزات الإدراكية والعوامل الذاتية والشخصية على صناعة واتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة، فيما توصل بعضها الآخر إلى أن التأثير يعد متوسطاً، وتوصل بعضاً منها إلى أن التأثير لهذه العوامل يعد منخفضاً.

وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في مجالات عديدة تتعلق بإعداد الدراسة الحالية وأهمها ما يلي: تحديد بناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة؛ كذلك الاستفادة من الأدب النظري؛ والاستفادة في تفسير النتائج التي تم التوصل إليها؛ وتحديد عينة البحث؛ مع التعرف على المناهج المستخدمة والأساليب الإحصائية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتناول موضوعاً لم يتم تناوله في دولة الكويت من قبل وهو التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجتمع تعليمي كويتي، له خصوصيته وظروفه وسياساته الخاصة به، وتتميز كذلك في كونها تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية، كما تناولت متغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة لتقديم رؤية أشمل فيما يتعلق بهذين المتغيرين.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة التي تم استخدامها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والإجراءات، والطرق الإحصائية، التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة

2.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (62) مدير و(65) مديرة، حسب إحصائيات وزارة التربية الكويتية لعام 2021/2020.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (112) مديراً ومديرة وبنسبة (88.2%) من المجتمع الأصلي للعينة بالمدارس الثانوية في دولة الكويت للعام الدراسي 2021/2020، حيث تم تطبيق أداة الدراسة عليهم إلكترونياً نتيجة للإجراءات الاحترازية المتعلقة بجائحة كورونا والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	52.7%
	أنثى	53	47.3%
	المجموع	112	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	78.6%
	دراسات عليا	24	21.4%
الخبرة	المجموع	112	100%
	أقل من 5 سنوات	40	35.7%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	13.4%
	من 10 سنوات فأكثر	57	50.9%
	المجموع	112	100%

4.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لقياس التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسات كل من الحموري (2017)، وجابر وعبد الأمير (2017)، والعدالي (2017)، تكوّنت الأداة من (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي (التأثر بالانطباعات الأولية - والتأثر بالعواطف - ورؤية ما أريد رؤيته - وتبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن - والثقة العمياء)، وتكونت الأداة من جزئين:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة).

الجزء الثاني: محور التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وتكوّن من (41) فقرة موزعة على خمسة

مجالات وهي مجال التأثير بالإنطباعات الأولية وتضمن (9) فقرات، ومجال التأثير بالعواطف وتضمن (9) فقرات، ومجال رؤية ما أريد رؤيته وتضمن (10) فقرات، ومجال تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن وتضمن (7) فقرات، ومجال الثقة العمياء وتضمن (6) فقرات.

وقد تمّ تحديد الاستجابات بخمس درجات وفقاً لتدرّج ليكرت الخماسي هي (بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الرقم (5)، وبدرجة كبيرة وتأخذ الرقم (4)، وبدرجة متوسطة وتأخذ الرقم (3)، وبدرجة قليلة وتأخذ الرقم (2)، وبدرجة قليلة جداً وتأخذ الرقم (1).

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين وهما:

(1) صدق المحتوى

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (11) محكماً، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين، ولم يتم حذف أو إضافة أية فقرات، ولكن تم التعديل على صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (3).

(2) صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة ثبات استطلاعية تم اختيارها من خارج عينة قصدية من مديري ومديرات المرحلة الثانوية، وقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (15) مفردة، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك للوقوف على مدى اتساق كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور التابع له مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد أسفرت تلك الخطوة عن ارتباط دال موجب بجميع البنود عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى اتساق الاستبانة بدرجة كبيرة من التجانس الداخلي، يتظهر الجداول (2) ذلك.

جدول (2)

صدق الاتساق الداخلي لمجالات استبيان التحيزات الإدراكية

المجال الأول: التأثير بالانطباعات الأولية

م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
1	.561**	.377**
2	.499**	.511**
3	.493**	.393**
4	.535**	.270**
5	.393**	.321**
6	.513**	.313**
7	.549**	.338**
8	.394**	.337**
9	.328**	.387**
المجال الثاني: التأثير بالعواطف		
1	.299**	.240*
2	.612**	.502**
3	.640**	.346**
4	.580**	.376**
5	.784**	.497**
6	.528**	.392**
7	.203*	.336**
8	.614**	.462**
9	.356**	.351**
المجال الثالث: رؤية ما أريد رؤيته		
1	.528**	.452**
2	.643**	.503**
3	.623**	.475**
4	.496**	.378**
5	.525**	.395**

.606**	.709**	6
.442**	.453**	7
.459**	.573**	8
.379**	.327**	9
.313**	.306**	10
المجال الرابع: تبرير القرارات السابقة وإدانة الوضع الراهن		
.481**	.447**	1
.208*	.451**	2
.494**	.535**	3
.384**	.575**	4
.343**	.483**	5
.213*	.558**	6
.231*	.571**	7
المجال الخامس: الثقة العمياء		
.402**	.521**	1
.493**	.606**	2
.523**	.661**	3
.406**	.758**	4
.384**	.660**	5
.405**	.672**	6

6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من المعادلة:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث α معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، و N عدد مفردات الاستبانة أو المحور، ومتوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation، ويحسب من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات

الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور، الجدول (3) يوضح معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لمجالات الاستبانة.

جدول (3)

معامل الثبات لمجالات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا

المجال	عدد البنود	Cronbach's Alpha
التأثر بالانطباعات الأولية	9	0.78
التأثر بالعواطف	9	0.80
رؤية ما أريد رؤيته	10	0.77
تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	7	0.83
الثقة العمياء	6	0.79

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات لمجالات الاستبانة تراوح بين (0.77 - 0.83)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

7.3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الثلاثي.

وللتعرف على درجة التقدير، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

وأعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم وذلك اعتماداً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

ومن ثم أصبحت التقديرات كالتالي:

- المتوسط الحسابي (من 1: 2.32) درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي (من 2.33: 3.68) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (من 3.67: 5) درجة مرتفعة.

8.3 إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وهو ما ساعده في بلورة مشكلة الدراسة.
2. إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، والتأكد من ثباتها من خلال معامل الفا لكرونباخ.
3. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية.
4. تم تطبيق الاستبيان إلكترونياً على مديري المدارس وكان عدد المستجيبين (112) مديراً ومديرة.
5. تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss).
6. تم تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والأدب النظري والواقع الفعلي، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل لها تم تقديم عدد من التوصيات ذات الصلة.

9.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: واقع تأثير التحيزات الإدراكية في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

المتغيرات الديموغرافية (الوسيطية) وهي

أ. الجنس: وله فئتان:

1. ذكر
2. أنثى

ب- المؤهل العلمي: وله مستويان:

- 1- بكالوريوس
- 2- دراسات عليا

ج. الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من 5 سنوات
2. من 5- أقل من 10 سنوات
3. من 10 سنوات فأكثر.

المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة لتأثير التحيزات الإدراكية في صناعة القرار القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

1.4 نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وذلك على النحو التالي:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبطة للتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى

مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	3.60	0.51	متوسطة
2	1	التأثر بالانطباعات الأولية	3.56	0.49	
3	5	الثقة العمياء	3.46	0.60	
4	3	رؤية ما أريد رؤيته	3.20	0.51	
5	2	التأثر بالعواطف	3.11	0.55	
		الدرجة الكلية	3.36	0.37	

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بلغ (3.36)، وذلك بانحراف معياري قدره (0.37)، وبدرجة (متوسطة)، وتراوح المتوسطات الحسابية لمجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بين (3.60 - 3.11)، حيث جاء مجال (تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60)، وبانحراف معياري بلغ (0.51)، وبدرجة

(متوسطة)، تلاه في المرتبة الثانية مجال (التأثر بالانطباعات الأولية) بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.49)، وبدرجة (متوسطة)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال (الثقة العمياء) بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.60) وبدرجة (متوسطة)، بينما جاء مجال (رؤية ما أريد رؤيته) في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.51) وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال (التأثر بالعواطف) بمتوسط حسابي بلغ (3.11)، وبانحراف معياري بلغ (0.55) وبدرجة (متوسطة).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: تبرير القرارات السابقة وإدانة الوضع الراهن

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لفقرات مجال تبرير القرارات السابقة وإدانة الوضع الراهن.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال تبرير القرارات السابقة وإدانة الوضع الراهن مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	أنا شخص إيجابي وأؤمن أن الأمور تسير نحو الأفضل دائماً.	4.17	0.84	مرتفعة
2	2	بعض القرارات تحتاج للتعديل لتصبح أفضل.	3.94	0.86	مرتفعة
3	6	التجارب الناجحة حتى القديمة منها يمكن تكرارها في ظروف وبيئات مختلفة.	3.82	0.92	مرتفعة
4	4	أصنع قراراتي ولا ألتفت للوراء.	3.50	0.95	متوسطة
5	3	عندما أبذل جهداً ووقتاً في انجاز موضوع ما فأنا أفضل إتمامه حتى وإن ظهرت فيه بعض العيوب.	3.44	0.99	متوسطة
6	1	أعتقد أن الترميم والإصلاح أفضل من أن تبدأ من جديد.	3.29	1.07	متوسطة
7	5	أؤمن بقاعدة أن النجاح يتبعه نجاح والفشل يتبعه فشل.	3.04	1.27	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.60	0.51	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن ككل (3.60)، وبانحراف معياري بلغ (0.51)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهنما بين (3.04 - 4.17)، وجاءت الفقرة (7) والتي تنص على "أنا شخص إيجابي وأؤمن أن الأمور تسير نحو الأفضل دائماً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وبانحراف معياري (0.84)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (5) ونصها "أؤمن بقاعدة أن النجاح يتبعه نجاح والفشل يتبعه فشل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وبانحراف معياري (1.27)، وبدرجة (متوسطة).

المجال الثاني: التأثير بالانطباعات الأولية

يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لفقرات مجال التأثير بالانطباعات الأولية.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال التأثير بالانطباعات الأولية مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	معرفة الأسباب تحل المشاكل وتصنع القرارات.	4.33	0.89	مرتفعة
2	7	كلما زاد عدد البدائل أصبحت عملية صناعة القرار أسهل.	4.16	0.97	مرتفعة
3	2	أبادر إلى اتخاذ القرار بناء على الاحصاءات والأرقام لكونها دقيقة.	3.90	0.99	مرتفعة
4	6	الاستجابة السريعة للأحداث تؤتي ثمارها بصورة أفضل.	3.87	1.04	مرتفعة
5	5	أعتقد أن كل ما يصلني من المسؤولين في المنطقة التعليمية يجب تطبيقه بدقة.	3.60	1.05	متوسطة
6	1	اتخذ قراراتتي بناء على المعلومات الأولى التي أحصل عليها.	3.47	1.17	متوسطة
7	4	ما يتفق عليه غالبية العاملين في المدرسة يكون صحيحاً.	3.13	0.95	متوسطة
8	3	عندما أكون فكرة عن شخص ما فأنتي لا أغيرها بسهولة.	2.95	1.13	متوسطة
9	8	أقيم أداء المعلمين مسبقاً ولا يتغير هذا التقييم غالباً.	2.63	1.14	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.56	0.49	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال التأثير بالانطباعات الأولية ككل (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.49)، وبدرجة (متوسطة). وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التأثير بالانطباعات الأولية ما بين (2.63 - 4.33)، وجاءت الفقرة (9) والتي تنص على " معرفة الأسباب تحل المشاكل وتصنع القرارات " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وبانحراف معياري (0.89)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (8) ونصها " أقيم أداء المعلمين مسبقاً ولا يتغير هذا التقييم غالباً " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.63)، وبانحراف معياري (1.14)، وبدرجة (متوسطة).

المجال الثالث: الثقة العمياء

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لفقرات مجال الثقة العمياء.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة العمياء مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	أثق بخبرتي التربوية في معالجة مشكلات الطلبة مقارنة بخبرة أولياء الأمور.	3.71	1.00	مرتفعة
2	5	أثق بقراراتي لأنني أعتمد مرجعية ما (رأي أصحاب الخبرة).	3.71	0.86	مرتفعة
3	6	أمتلك سلطة كافية تمكنني من التأثير في الأشخاص والأحداث بصورة كبيرة.	3.68	0.91	مرتفعة
4	2	أعتمد معايير صارمة في صناعة القرارات المدرسية لا تحتمل الخطأ.	3.30	0.92	متوسطة
5	1	لدي خبرة كافية تمكنني من صناعة قرارات دقيقة.	3.29	0.92	متوسطة
6	3	أكتفي بما لدي من مهارة في إدارة مدرستي.	3.09	0.97	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.46	0.60	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال الثقة العمياء ككل (3.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وبدرجة (متوسطة). وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة العمياء ما بين (3.09 - 3.71)، وجاءت الفقرة (4) والتي تنص

على " أثق بخبرتي التربوية في معالجة مشكلات الطلبة مقارنة بخبرة أولياء الأمور " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبانحراف معياري (1.00)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (3) ونصها " أكتفي بما لدي من مهارة في إدارة مدرستي " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وبانحراف معياري (0.97)، وبدرجة (متوسطة).

المجال الرابع: رؤية ما أريد رؤيته

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لفقرات مجال رؤية ما أريد رؤيته.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال رؤية ما أريد رؤيته مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	أي مشكلة أو خطأ يحدث في المدرسة فأنا مسؤول عنه وأتحمل عواقبه.	3.64	1.01	
2	4	عندما أعتقد فكرة معينة فأنتني أكون على يقين منها.	3.62	0.88	
3	7	تنبؤاتي وتقديري للأمور تكون دقيقة في أغلب الأوقات.	3.57	0.79	
4	9	عندما أقارن مدرستي بمدارس أخرى أجدها أفضل بكثير.	3.55	1.00	
5	1	أبحث عن المعلومات التي تؤيد وجهة نظري.	3.24	0.90	
6	2	تحيزي لمعتقداتي يمكنني من تحقيق أهدافي.	3.13	1.00	متوسطة
7	6	أرفض إعادة النظر في القرارات التي أتخذها لأنها مبنية بطريقة عقلانية.	2.95	1.00	
8	8	القرارات المدرسية روتينية ولا تحتاج إلى معرفة متقدمة.	2.90	1.05	
9	3	أصر على عدم تغيير نمطي الإداري مهما كانت الظروف.	2.79	1.09	
10	5	أتجنب تجربة كل جديد.	2.56	1.11	
		الدرجة الكلية	3.20	0.51	

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لمجال رؤية ما أريد رؤيته ككل (3.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.51)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال رؤية ما أريد رؤيته ما بين (2.56 - 3.64)، وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على " أي مشكلة أو خطأ يحدث في المدرسة فأنا مسؤول عنه

وأتحمل عواقبه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وبانحراف معياري (1.01)، وبدرجة (متوسطة)، بينما جاءت الفقرة (5) ونصها "أتجنب تجربة كل جديد" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وبانحراف معياري (1.11)، وبدرجة (متوسطة).

المجال الخامس: التأثير بالعواطف

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لفقرات مجال التأثير بالعواطف.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لفقرات مجال التأثير بالعواطف مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	أثأثر بقصص النجاح وأحاول تطبيقها.	3.81	0.83	مرتفعة
2	1	أميل تلقائياً إلى المعلومات التي ترجّح فرص النجاح.	3.76	0.97	مرتفعة
3	9	نجاح المعلم في الغرفة الصفية يدل على نجاحه في كافة المهام المدرسية.	3.38	0.92	متوسطة
4	8	عندما يمتدحني المعلمون ويظهرون إعجابهم أعلم أنني في المسار الصحيح.	3.33	0.93	متوسطة
5	6	أغلب العلاقات الإنسانية في إدارتي للمدرسية.	3.29	1.04	متوسطة
6	2	أأخذ القرار على أساس ما ينفعني.	2.98	1.18	متوسطة
7	5	أأقدم بعض الوعود في حالة التفاوض والانبساط.	2.78	1.21	متوسطة
8	3	إذا أقدم لي أحد المعلمين خدمة فإنني أحرص على تحسين تقريره السنوي.	2.58	1.26	متوسطة
9	4	أصنع بعض القرارات وأنا في حالة غضب.	2.04	0.99	منخفضة
		الدرجة الكلية	3.11	0.55	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجال التأثير بالعواطف ككل (3.11)، وبانحراف معياري بلغ (0.55)، وبدرجة (متوسطة). وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التأثير بالعواطف ما بين (2.04 - 3.81)، وجاءت الفقرة (7) والتي تنص على "أأثر بقصص النجاح وأحاول تطبيقها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري (0.83)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت

الفقرة (4) ونصها " أصنع بعض القرارات وأنا في حالة غضب" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.04)، وبانحراف معياري (0.99)، وبدرجة (منخفضة). النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم حسب الجنس والمؤهل والخبرة

الدرجة الكلية	المتغير	الفئات	تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	التأثير بالانطباعات الأولية	الثقة العمياء	رؤية ما أريد رؤيته	التأثير بالعواطف
3.40	الجنس	ذكر	س	3.25	3.29	3.50	3.43
0.41			ع	0.58	0.54	0.54	0.64
3.32		أنثى	س	2.95	3.09	3.71	3.50
0.33			ع	0.48	0.47	0.45	0.57
3.36	المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.11	3.20	3.61	3.47
0.34			ع	0.53	0.48	0.46	0.57
3.37		دراسات عليا	س	3.08	3.17	3.57	3.43
0.49			ع	0.62	0.63	0.67	0.72
3.39	سنوات الخبرة	من 1 - أقل	س	3.22	3.31	3.56	3.50
0.39		من 5 سنوات	ع	0.60	0.49	0.53	0.58
3.32		من 5 - أقل من	س	3.20	3.12	3.43	3.33
0.24		10 سنوات	ع	0.48	0.30	0.40	0.49
3.36		10 سنوات	س	3.00	3.13	3.67	3.47
0.39		فأكثر	ع	0.52	0.56	0.51	0.65

* تشير (س) إلى المتوسط الحسابي بينما تشير (ع) إلى الانحراف المعياري

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على مجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة على مجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	0.927	1	0.93	4.034	0.05
	التأثر بالانطباعات الأولية	1.770	1	1.77	6.012	0.02
	الثقة العمياء	0.821	1	0.82	3.089	0.08
	رؤية ما أريد رؤيته	0.640	1	0.64	2.605	0.11
	التأثر بالعواطف	0.163	1	0.16	0.432	0.51
	الكلية	0.280	1	0.28	1.973	0.16
المؤهل العلمي	تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	0.038	1	0.04	0.165	0.69
	التأثر بالانطباعات الأولية	0.359	1	0.36	1.220	0.27
	الثقة العمياء	0.278	1	0.28	1.045	0.31
	رؤية ما أريد رؤيته	0.096	1	0.10	0.391	0.53
	التأثر بالعواطف	0.000	1	0.00	0.000	1.00
	الكلية	0.027	1	0.03	0.192	0.66
سنوات الخبرة	تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	1.872	2	0.94	4.074	0.06
	التأثر بالانطباعات الأولية	0.055	2	0.03	0.093	0.91
	الثقة العمياء	0.164	2	0.08	0.308	0.74
	رؤية ما أريد رؤيته	0.310	2	0.16	0.631	0.53
	التأثر بالعواطف	0.129	2	0.06	0.171	0.84
	الكلية	0.083	2	0.04	0.292	0.75

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الخطأ	تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	23.437	102	0.23		
	التأثر بالانطباعات الأولية	30.040	102	0.29		
	الثقة العمياء	27.111	102	0.27		
	رؤية ما أريد رؤيته	25.074	102	0.25		
	التأثر بالعواطف	38.531	102	0.38		
	الكلية	14.447	102	0.14		
المجموع	تبرير القرارات السابقة وإدامة الوضع الراهن	1446.049	112			
	التأثر بالانطباعات الأولية	1114.333	112			
	الثقة العمياء	1172.850	112			
	رؤية ما أريد رؤيته	1479.673	112			
	التأثر بالعواطف	1383.306	112			
	الكلية	1282.820	112			

يتبين من الجدول (11) التالي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم إلا فيما يتعلق بمجال (التأثر بالانطباعات الأولية) حيث كانت الفروق لصالح الذكور.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟ أظهرت النتائج أن التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم (متوسطة)، وذلك على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير متوسط للتحيزات الإدراكية في صناعة مديري المدارس الثانوية لقراراتهم التربوية، وتعود هذه النتيجة إلى كون التحيزات الإدراكية جزءاً من السمات الشخصية لمديري المدارس، وبالتالي يتأثرون بها في صناعة القرارات المدرسية، خاصة في ضوء ضعف توافر معايير مهنية وعلمية ترشد مديري المدارس لصناعة القرارات المدرسية بمهنية، إضافة إلى إسناد مهام صناعة القرارات التربوية لمديري المدارس بشكل كامل، مما يزيد من احتمال تأثر هذه القرارات بالتحيزات الإدراكية، خاصة مع وجود ضعف في اهتمام مديري المدارس بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وبالتالي قد يكون مدير المدرسة عرضة للتأثر بالعواطف الشخصية فيما يتخذ من قرارات، أو يصنع قرارات نتيجة لثقته العمياء فيما يقوم به من مهام منها صنع القرار، كذلك قد يصنع مدير المدرسة قرارات في ضوء ما يراه هو فقط، الأمر الذي يحتمل الخطأ، وهذا يعكس أهمية الإعداد الشخصي والمهني لمديري المدارس حتى لا يتأثروا بشكل كبير بالتحيزات الإدراكية، والتي تقودهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة وغير فعالة، ولا تتماشى مع تحقيق الأهداف التربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العضياني (2014) والتي توصلت إلى تأثر القرارات الصادرة من مديري المدارس بالمعتقدات الشخصية بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من التويم (2010)، والرفايعة (2019) والتي توصلت إلى أن العوامل الشخصية تؤثر في صنع القرارات بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي تفسير لمجالات التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم:

المجال الأول: تبرير القرارات السابقة وإدانة الوضع الراهن

أشارت النتائج إلى أن مجال تبرير القرارات السابقة وإدانة الوضع الراهن حصل على المرتبة (الأولى)، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذا المجال على درجة متوسطة يعكس إيمان مديري المدارس بأهمية القرارات السابقة المتخذة والبناء عليها، وعدم المجازفة بقرارات جديدة أو غير تقليدية، وهذا ما عكسته الإجابة عن بعض فقرات هذا المجال، حيث أشار مديرو المدارس إلى أنهم لا يلتفتون للوراء عند اتخاذهم للقرارات، كذلك تفضيلهم لانجاز موضوع ما حتى وإن ظهرت فيه بعض العيوب، واعتقادهم بأن الترميم والإصلاح أفضل من البدء من جديد.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة " أنا شخص إيجابي وأؤمن أن الأمور تسير نحو الأفضل دائماً" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يؤكد على وجود نظرة إيجابية خادعة أحياناً لدى مديري المدارس فيما يتعلق بالعمل المدرسي، وإيمانهم بما يتخذون من قرارات، وبأنها ستؤدي إلى الأداء الأفضل، وقد يكون ذلك راجعاً إلى تحقيقهم لنجاحات سابقة؛ وبالتالي استمرار تحقيق هذه النجاحات في ضوء ما يقومون به من أدوار.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " أؤمن بقاعدة أن النجاح يتبعه نجاح والفشل يتبعه فشل" وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه الفقرة على درجة (متوسطة) يشير إلى وجود قدر متوسط من الإيمان لدى مديري المدارس بأهمية تحقيق النجاح في الأعمال التي يقومون بها، نتيجة لأن تحقيق النجاح يتبعه زيادة في مستوى الدافعية للعمل والرغبة في تحقيق نجاح آخر، وهذا ما يتم تحقيقه، ولكون الفشل في أداء عمل ما، أو الفشل في تحقيق أهداف العمل قد يتبعه الخوف من المحاولة مرة أخرى، نتيجة لافتقار الدعم والخوف من الفشل، وهذا ما قد يؤدي إلى الفشل مرات أخرى.

المجال الثاني: التأثير بالانطباعات الأولية

أشارت النتائج إلى أن مجال التأثير بالانطباعات الأولية حصل على المرتبة (الثانية)، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذا المجال على درجة متوسطة يعكس وجود قدر متوسط من تأثير مديري المدارس بالانطباعات الأولية فيما يتعلق بصناعتهم للقرار، نتيجة لكون الانطباعات الأولية تعطي لمديري المدارس مؤشراً حول القرار الذي

يجب اتخاذه، وبالتالي تؤثر على تشكيل توجهاته الإدارية، والتي يتم صناعة القرارات في ضوءها، ولقد أشارت بعض النتائج المتعلقة بهذا المجال إلى أن مديري المدارس يرون بدرجة مرتفعة أنه كلما زاد عدد البدائل أصبحت عملية صناعة القرار أسهل، لأن هذا يعطيهم مرونة في صناعة القرارات، وبالتالي صناعة القرار الذي يرون أنه الأفضل للعمل والأكثر إقناعاً لهم، وهذا قد يكون وهماً معرفياً فإن تعدد البدائل قد تصعب عملية اتخاذ القرار المناسب، كذلك توصلت النتائج المتعلقة بهذا المجال إلى أن مديري المدارس يبادرون بدرجة مرتفعة إلى اتخاذ القرار بناء على الاحصاءات والأرقام لكونها دقيقة، وهذا يعكس حرص مديري المدارس على وجود أسس إقناعية يتخذون القرار في ضوءها، خاصة تلك المتعلقة بالأرقام والاحصائيات، كما توصلت النتائج المتعلقة بهذا المجال إلى أن مديري المدارس يستجيبون بدرجة مرتفعة للأحداث تؤدي ثمارها بصورة أفضل نتيجة لرغبتهم في رؤية نتائج القرارات التي يصنعونها بشكل سريع للتأكيد على أهمية هذه القرارات في خدمة العمل المدرسي.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "معرفة الأسباب تحل المشاكل وتصنع القرارات" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعزى إلى حرص مديري المدارس على عدم التسرع في صناعة القرارات وحل المشاكل، والاهتمام بالتعرف على الأسباب الكامنة وراء ذلك، حتى لا يتم اتخاذ وصناعة قرارات قد لا تؤدي إلى حل المشاكل ولا تتسم بالفاعلية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "أقيم أداء المعلمين مسبقاً ولا يتغير هذا التقييم غالباً" وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه الفقرة على درجة (متوسطة) يشير إلى ميل مديري المدارس للتأني في تقييم أداء المعلمين والابتعاد عن أثر الهالة أو التسرع غير المدروس أو بناء الأحكام المسبقة، نتيجة لعملهم مع العديد من المعلمين، وبالتالي القدرة على تعرف ما يمتلكون من مهارات وقدرات من خلال قدر قليل من التعامل معهم.

المجال الثالث: الثقة العمياء

أشارت النتائج إلى أن مجال الثقة العمياء حصل على المرتبة (الثالثة)، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذا المجال على درجة متوسطة يعكس وجود قدر متوسط من

الثقة العمياء لمديري المدارس في قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية، وهذا القدر قد يكون مطلباً من مديري المدارس حتى يستطيعوا صنع واتخاذ القرارات، وتحقيق التميز فيما يقومون به من أعمال، فبدون هذا القدر من الثقة لا يستطيع مديرو المدارس المجازفة فيما يقومون به من أدوار لتحقيق الأفضل لمدارسهم، حيث اتضح من استجابتهم على هذا المجال وجود درجة مرتفعة لديهم من القدرة على التأثير في الآخرين، وكذلك امتلاكهم لقدر من الخبرة تمكنهم من اتخاذ قرارات دقيقة.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "أثق بخبرتي التربوية في معالجة مشكلات الطلبة مقارنة بخبرة أولياء الأمور" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعود إلى الخبرة التربوية التي يكتسبها مديرو المدارس من واقع عملهم، والتي تجعلهم أكثر قدرة من أولياء الأمور فيما يتعلق بعلاج مشاكل الطلبة بطريقة علمية، لكون مديري المدارس يعايشون العديد من المشاكل المتعلقة بالطلاب، ويستخدمون كثير من الفنيات والأساليب لعلاجها، فضلاً عن إطلاعهم على آراء المختصين فيما يتعلق بهذه المشاكل، وبالتالي تتكون لديهم خبرة تراكمية في التعامل مع مشاكل الطلبة مقارنة بأولياء الأمور الذين يواجهون مشاكل أبنائهم بشكل عاطفي أو إنفعالي وهذا لا يقدم حلول منطقية وجذرية لهذه المشاكل.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "أكتفي بما لدي من مهارة في إدارة مدرستي" وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه الفقرة على درجة (متوسطة) يشير إلى امتلاك مديري المدارس لقدر من المهارة المتعلقة بالإدارة المدرسية؛ نتيجة لخبرتهم في المجال الإداري، حيث يعملون كمديرين مساعدين، وبالتالي يكتسبون القدرة لإدارة المدرسة التي يعملون بها، ولكن حصول هذه الفقرة على درجة متوسطة يؤكد على عدم اكتفاء مديري المدارس بمهارتهم المهنية والاستعانة بمهارات الآخرين في الجانب الإداري.

المجال الرابع: رؤية ما أريد رؤيته

أشارت النتائج إلى أن مجال رؤية ما أريد رؤيته حصل على المرتبة (الرابعة)، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذا المجال على درجة متوسطة يشير إلى التأثير المتوسط لمديري المدارس بالرؤية الشخصية، وهذا قد يكون نتيجة لثقتهم فيما يمتلكون من رؤية تتعلق بصناعة القرار، ولخبرتهم فيما يتعلق بصناعة القرارات التربوية، وثقتهم

بما لديهم من مخزون معرفي يقودهم إلى اتخاذ قرارات يرون أنها تحقق ما يرغبون تحقيقه.

وتختلف نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة هارت وولتر (Hart, Walter, 2018) والتي توصلت إلى أن الرؤية الشخصية تؤثر في صناعة مديري المدارس للقرارات.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة " أي مشكلة أو خطأ يحدث في المدرسة فأنا مسؤول عنه وأتحمل عواقبه" على الترتيب الأول وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه الفقرة على درجة متوسطة يعزى إلى إدراك مديري المدارس بحجم دورهم المهني، ومسؤوليتهم عما يحدث داخل المدرسة من أخطاء أو مشكلات، لكونهم المسؤولين عن تهيئة مناخ مدرسي خال من المشاكل والأخطاء في ضوء ما يصنعون ويتخذون من قرارات، وهذا قد يتضمن زيفاً إدارياً، فليس من الجيد أن يتحمل الأخطاء مدير المدرسة كلها أو التستر على المقصرين وعدم محاسبتهم، لإظهار بعض الرجولة أو البطولة الزائفة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " أتجنب تجربة كل جديد" وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه الفقرة على درجة (متوسطة) يشير إلى وجود قدر من الحذر لدى مديري المدارس فيما يتعلق بالمجازفة التربوية، وتفضيلهم للأنماط الإدارية التقليدية قليلة المخاطر، وهذا ما يتضح في معظم المدارس حيث يكون هناك تفضيل من الإدارة المدرسية لاتباع الأساليب التقليدية خوفاً مما قد تحمله التجارب الجديدة من مخاطر ومجازفات، وهذا يدعو إلى تدريبهم وتأهيلهم على ضرورة اتخاذ قرارات تتسم بالمجازفات المحسوبة من أجل تحقيق التميز المدرسي.

المجال الخامس: التأثير بالعواطف

أشارت النتائج إلى أن مجال التأثير بالعواطف حصل على المرتبة (الخامسة) والأخيرة، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذا المجال على درجة متوسطة يشير إلى أن للعواطف دور وإن كان متوسطاً في صناعة القرار، نتيجة لكون العواطف من المتغيرات التي توجه السلوك البشري وهذا ما يجعلها مؤثرة في صناعة القرار، وإن كان

هناك تباين في تأثيرها في القرارات المتخذة من قبل مديري المدارس حيث يأتي تأثيرها في نتائج هذه الدراسة في المرتبة الأخيرة.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "تأثر بقصص النجاح وأحاول تطبيقها" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس تأثير مديري المدارس بدرجة كبيرة بقصص النجاح ومحاولة تطبيقها، وهذا يؤكد على رغبتهم في زيادة دافعيتهم للعمل من خلال قصص النجاح التي حققها الآخرون، لما تتضمنه من مثيرات تستثير الحماس والرغبة في تحقيق التميز، وهذا يؤثر في صناعته للقرارات التي تحقق لهم ذلك، مع التأكيد على أن بعض القصص تحمل طابعا خياليا أو جاءت في سياقات مختلفة وهذا قد وهما إدراكيا ويشجع المدير على صناعة قرارات غير دقيقة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "أصنع بعض القرارات وأنا في حالة غضب" وبدرجة (منخفضة)، وحصول هذه الفقرة على درجة (منخفضة) يشير إلى إدراك مديري المدارس للتأثير السلبي للغضب في صنع قرارات خاطئة، وبالتالي العزوف عن اتخاذ القرار في هذه الحالة، وهذا يدل على وجود قدر من المهنية لدى مديري المدارس وإدراكهم لأهمية اتخاذ القرارات في ظل ظروف مواتية لذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم إلا فيما يتعلق بمجال (التأثر بالانطباعات الأولية) حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في معظم المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت قد يعود إلى أن مديري المدارس سواء الذكور أو الإناث يقومون بنفس الأدوار المتعلقة في مدارسهم وخاصة المتعلقة بصناعة القرارات، كذلك يتم تأهيلهم لأداء أدوارهم التربوية

وخاصة المتعلقة بصناعة القرارات بنفس البرامج التأهيلية الصادرة من وزارة التربية، ومن ثم يكونون ممتلكين لسمات شخصية ومهنية مقاربة، ويقومون بصناعة معظم القرارات في ضوء توجيهات وزارة التربية؛ وبالتالي تكون التحيزات الإدراكية التي يتأثرون بها لصنع القرارات مقاربة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من جابر وعبد الأمير (2017)، والعدالي (2017)، والشهابي (2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في التحيزات الإدراكية تعود لمتغير الجنس.

أما فيما يتعلق بوجود فروق في مجال التأثير بالانطباعات الأولية لصالح الذكور فتعود إلى سهولة تأثير المديرين الذكور بالانطباعات الأولية مقارنة بالإناث، والذين يكونون أقل تأثر بالانطباعات الأولية خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات، وهذا فيه درجة من الصحة من حيث إن الذكور لديهم ثقة مبالغ فيها أما الإناث فأكثر حذراً وخوفاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحموري (2017)، والتي توصلت إلى وجود فروق في التحيزات الإدراكية تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور مقارنة بالإناث. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تعود إلى كون مديري المدارس لديهم من النضج والتأهيل المهني ما يجعلهم يقنون بأدوارهم المدرسية وخاصة المتعلقة بصناعة القرارات بدرجة مقاربة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فضلاً عن أن التحيزات الإدراكية لدى مديري المدارس تتعلق بشكل أكبر بسماتهم الشخصية والمهنية أكثر من ارتباطها بالمؤهلات العلمية التي يحصلون عليها.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العجمي (2006) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في التحيزات الإدراكية تعود لمتغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري

المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تعود إلى كون مديري المدارس لديهم من الخبرة ما يسهم في تشكيل سماتهم القيادية، ولديهم من القدرات والمهارات ما يمكنهم من صناعة القرارات؛ وبالتالي يكون تأثير التحيزات الإدراكية لديهم متقارب لارتباط هذه التحيزات بدرجة أكبر بالسمات الشخصية، ولا يكون لخبرتهم المهنية دور في ذلك، فقد يكون مدير المدرسة ممتلكاً لخبرات أقل، ولكنه يكون أقل تأثراً بالتحيزات الإدراكية عند صناعته للقرار، وقد يكون العكس أيضاً، فتأثر مدير المدرسة بالتحيزات الإدراكية لا يتأثر بسنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراستي العجمي (2006)، والرفايعة (2019) واللذان توصلتا إلى وجود فروق في التحيزات الإدراكية تعود لمتغير الخبرة.

3.4 التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:
1. إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تهدف إلى تأهيلهم لضبط التحيزات الإدراكية عند صناعته للقرارات.
 2. ضرورة اعطاء مديري المدارس مساحة من المرونة في اتخاذ القرارات، وعدم تطبيق كل ما يصلهم من المنطقة التعليمية حرفياً.
 3. توعية مديري المدارس بضرورة تغيير أفكارهم عن الآخرين في حال ثبوت عدم صحة أفكارهم عنهم.
 4. تحفيز مديري المدارس لتجربة كل جديد فيما يتعلق بصنع القرار.
 5. دفع مديري المدارس لتغيير النمط الإداري المتبع بما يخدم صناعة قرارات جيدة.
 6. عدم اكتفاء مديري المدارس بما لديهم من مهارة في إدارة مدرستي واشراك الجميع في هذا الإطار.
 7. اعداد مديري المدارس لضبط تصرفاتهم بشكل أفضل فيما يتعلق بالتأثر بالانطباعات الأولية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، عبد الله (2004). **المطابقة والاختلاف**، عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

الإبراهيمي، عدنان بدري (2010). **العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لدى مديري وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن. مجلة جامعة دمشق، سوريا، 26(4): 24 - 42.**

أبو العلا، سهير عبد اللطيف (2003). **عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 19(1): 187 - 208.**

أبو النصر، مدحت محمد (2010). **الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.**

أبو حمدي، إلهام نايف محمود وبطاح، أحمد محمد (2005). **أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.**

أحمد إبراهيم أحمد (2003). **الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.**

أحمد، أحمد إبراهيم وأبو الوفا، جمال محمد والهاجري، برجس فالح (2011). **التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية جامعة بنها، مصر، 22 (87): 103 - 115.**

الأشهب، نوال عبد الكريم (2015). **اتخاذ القرارات الإدارية: أهميتها ومراحلها. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.**

البارودي، منال أحمد (2013). **صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.**

بخيت، قمر محمد (2010). معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، أعمال ندوات وملتقيات: دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.

بكر، عبد الجواد (2002). السياسات التعليمية وصنع القرار. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

التميمي، مها (2015). بناء وتطبيق مقياس التفكير - السريع والبطيء عند طلبه الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.

التويم، عبد الله سليمان (2010). العوامل المؤثرة في صناعة القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

جابر، علي صكر وعبد الأمير، عذراء خالد (2017). الانحياز المعرفي لدى طلبة الجامعة. مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، 18 (1): 60 - 104.

جدوالي، صفية (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، 19: 138 - 152.

جمعة، مصطفى عطية (2017). الأدب الإسلامي وقضايا التطرف والغلو: قراءة في منظور التحيز الإدراكي، مجلة الادب الإسلامي، رابطة الأدب الإسلامي العالمية، 24(96): 22-30.

جمعة، مصطفى عطية (2019). شرنقة التحيز الفكري، القاهرة: شمس للنشر والإعلام.

الجيوري، فؤاد يوسف عبد الرحمن (2011). إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار. مجلة جامعة بابل: العلوم الإنسانية، 19(1): 81 - 91.

الحلبي، شريف محروس (2014). العوامل المؤثرة على التحيز في الإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحموري، فراس (2017). التحيزات الإدراكية لدى طلبة جامعة اليرموك وعلاقتها بالجنس والتحصيل الأكاديمي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(1): 1-14.

حميد، علا رافع (2019). التنظيم الانفعالي المعرفي وعلاقته مع التحيزات الإدراكية لدى طلبة الجامعة. *مجلة آداب الفراهيدي*. جامعة تكريت، 11 (39): 500-529.

الختاتنة، سامي محسن (2011). *علم النفس الإداري*، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر.

خليل، نبيل سعد (2010). *صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الدريني، حنان محمد (2011). صناعة القرار التربوي في مصر عودة الصف السادس الابتدائي - دراسة حالة. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، 1(75): 1 - 32.

الرفايعة، عمر علي (2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الأردني، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 43 (4)، 815 - 862.

السامرائي، نبيهة صالح (2017). *علم النفس السياحي*، عمان: دار زهران للنشر. سليمان، شيماء سيد (2018). نمذجة التأثيرات السببية بين التحيزات الإدراكية والتوجهات القيمية والتداخل الدافعي والتوافق الأكاديمي لدى طلاب كلية التربية بقنا، *مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي*، (37): 383 - 477.

السيد، أحمد ميمي والفضالي، عبد المطلب السيد (2019). الدور الوسيط لقلق المستقبل في العلاقة بين التحكم الانتباهي والتحيزات الإدراكية لدى طلبة الصف الأول الثانوي العام. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 184 (2): 139 - 189.

سيد، عادل حسن (2012). *التنظيم الإداري المعاصر في المجال الرياضي*. المنيا: دار المعرفة للطباعة.

الشجيري، سهام (2018). التحيز في تناول الإعلام: بناء نموذج تفسيري لتحيزات وسائل الإعلام، القاهرة: دار حميثراء للنشر.

شريف، علي (2007). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الشهابي، سلوى فائق (2018). الانحياز المعرفي وعلاقته بالتفكير الإنفعالي لدى طلبة الجامعة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 59: 330 - 357.

العادلي، عذراء خالد عبد الأمير (2017). الانحياز المعرفي وعلاقته بالأسلوب المعري (العياني - التجريدي) لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القادسية.

عارف، نصر محمد (2002). التنمية من منظور متجدد: التحيز، العولمة، ما بعد الحداثة. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية.

العازمي، نايف مدعث سعود (2014). تقويم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، 84 (1): 249 - 282.

العاني، ذر منير مسهير (2015). الانحياز المعرفي أو الانحياز التأكدي وعلاقته بالتفكير الجمعي لدى اساتذة الجامعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

عبد الرحيم، محمد عبد الله (2007). حل المشاكل وصنع القرار. جامعة القاهرة، كلية الهندسة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية.

عبد الرسول، محمود أبو النور (2010). علاقة المشاركة في صنع القرار بالانماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر: دراسة ميدانية. مجلة التربية، مصر، 13(27): 103 - 156.

عبد العال، جمال سيد (2013). صعوبات اتخاذ القرار. مجلة التنمية الإدارية، مصر، 29 (138): 67 - 89.

عبد الله، رابح سرير عبد الله (2012). القرار الإداري. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

عبد الله، محمد الشحات عبد الله (2012). استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية، مصر*، 13(1): 248 - 284.

العجمي، فلاح سعد طامي (2006). *العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن. عزيز، أوان كاظم وصالح، عامر مهدي (2019). *التحيز الإدراكي وعلاقته بمستوى الطموح لدى طلبة الجامعة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، العراق*، 26(10): 249 - 272.

العضياني، باجد بن رفاع (2014). *العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار لدى المديرين بوزارة المعارف. مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت*، 32 (1)، 229 - 236. العلواني، وفاء علي والعتوم، عدنان يوسف (2019). *أثر برنامج تدريبي قائم على مهارات التفكير فيما وراء المعرفة في خفض التحيزات الإدراكية لدى الطلبة المستقبين في ليبيا. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الإمارات*، 16(2): 37 - 71.

عمر، أحمد مختار (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. المجلد الأول، القاهرة: عالم الكتب.

عياش، جابر محمد (2008). *واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الفاقي، إسماعيل محمد والبقمي، أمنية تركي (2017). *النماذج والنظريات المفسرة للتحيزات المعرفية في القلق الاجتماعي دراسة نظرية*. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، 67(3): 397 - 423.

فياض، نور محمد (2017). *فاعلية العلاج بالقراءة في تحسين صورة الجسد وخفض التحيزات الإدراكية لدى عينة من المراهقات*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الفيل، حلمي (2019). **متغيرات تربوية حديثة على البيئة العربية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مال الله، عبد الرحمن حسين (2013). **المشاركة الفعالة لمديري الأقسام في المديرية العامة للتربية في عملية صنع القرار**، مجلة البحوث التربوية والنفسية. جامعة بغداد، 36: 220 - 237.

المخرج، عبد الكريم بن عبد العزيز بن أحمد (2018). **واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي: دراسة ميدانية**. مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (12): 181 - 218.

محمد، عبد العاطي لاشين (2009). **التحيزات الإدراكية العاطفية المؤثرة على المستثمرين الأفراد: دراسة تطبيقية على سوق الاسهم السعودي**، مجلة المال والتجارة، نادي التجارة، (479): 4 - 28.

محمد، محمد سعد (2010). **أساليب القيادة وصنع القرار**، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد، منال محمود (2018). **التحيز الإدراكي والامتتان كمنبآت بالصمود الأكاديمي لدى عينة من طلبة المرحلة الثانوية**. مجلة التربية، جامعة الازهر، 180(2): 648-708.

مراد، خلاصي (2007). **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل**. رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر.

المسيري، عبد الوهاب (2003). **في أهمية الدرس المعرفي**. مجلة إسلامية المعرفة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 42: 1 - 18.

مؤنيس، نادية (2020). **فهم التحيزات الإدراكية في إطار التغيير المؤسسي - دراسة تحليلية مقارنة الجزائر والمغرب**. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 5(1): 51 - 64.

النعمي، بلقيس عبد الوهاب (2010). **صناعة القرار التربوي**. مجلة دراسات تربوية، وزارة التربية والتعليم العراقية، 3 (10): 205 - 224.

النمر، محمد سعود (2013). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7، الرياض: مكتبة الشقري.

هانسن، مارك (2011). كيف تكون قائداً ناجحاً. القاهرة: دار الخلود للتراث.
هبيكشي، سعيد عبد القادر (2008). إشكالية التحيز في تحديد المصطلح السياسي الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة يوسف بنخله، الجزائر.

الياسري، سري (2017). التحيز الإدراكي وعلاقته بالسيطرة الدماغية لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كربلاء، العراق.
بسمينة، القفل (2016). إشكالية القيادة وعملية اتخاذ القرار. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 8: 77 - 92.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chan, M., Ho, S., Law, L., & Pau, B. (2013). A visual dot-probe task as a measurement of attentional bias and its relationship with the symptoms of posttraumatic stress disorder among women with breast cancer. *Advances in Cancer: Research & Treatment*, 10 (1): 34 – 56.
- Goldstein, B. (2015). **Cognitive psychology, connecting mind, research, and everyday experience**. 4th ed. USA, Boston: Cengage Learning.
- Hart, W. H (2018). Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. **Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development**, 29 (1), 14 – 25.
- Jones, B. W. & Burgess, M.M (2004). Social contract theory and just decision making: Lessons from genetic "Testing for the brca maturations". **Journal of Kennedy of Institute Ethics**, 14 (2): 115 - 142.
- Kruglanski, A & Ajzen, I (2000). Bias and Error In Human Judgment. **European Journal of Social Psychology**, 13(1):1- 44.
- McCusker, C. (2001). Cognitive biases and addiction: An evolution in theory and method. **Addiction journal**, 96: 47 - 56.
- Montibeller, G. & Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and Motivational Biases in Decision and Risk Analysis, **Risk Analysis**, 35 (7): 1230 - 1251.
- Pohl, R(2004). **Introduction: Cognitive illusions**, In R. Pohl (Ed.) *Cognitive illusions: A handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgment and Memory*(pp.1-20). London: Psychology Press.

- Rampton, J (2020). 7 Ways to Remove biases from Your Decision-Making Process, Business Connect.
- Randall, K. E. (2012). **The influence of cognitive biases on psychophysiological vulnerability to stress**, University of East Anglia, Norwich medical school,
- Saly, A. (2013). Stupidity: What makes people do dumb things. **Journal New scientist**, 217 (2): 30-33.
- Sezer, S (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, Inonu, **University Journal of the Faculty of Education**, 17 (3), 121 – 137.
- Todd, D. & Gareth, R (2001). The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment". **Journal of Management**, 22 (3): 23 - 36.
- Van der Gaag, M., Schütz, C., ten Napel, A., Landa, Y., Delespaul, P., Bak, M., de Hert, M. (2013). Development of the Davos assessment of cognitive biases scale (DACOBS). **Schizophrenia Research**, 144 (1): 63 -71.
- Wilke A & Mata, R (2012). **Cognitive Bias**, Clarkson university postda M,Ny ,USA ,University of Basel, Basel, Switzerland, Elsevier Inc.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

الاستاذ الدكتور/

المحترم،

بعد التحية

يقوم الباحث بدراسة بعنوان التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. حيث تم تصميم استبيان يتضمن خمسة مجالات متعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

ويسعدني مشاركتكم في تحكيم هذه الاستبانة وإبداء آرائكم في فقراتها من حيث الوضوح في صياغة الفقرات، ومدى ملاءمتها للمجال الذي تقيسه، متمنياً إضافة التعديلات التي ترونها مناسبة للفقرات وتقديم أي ملاحظات أخرى تخدم الاستبانة للخروج بالشكل الأفضل.

علماً بأن الأجوبة عن الفقرات ستكون وفقاً لمدرج خماسي على النحو التالي:

1	2	3	4	5
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً

مع خالص الشكر لتعاونكم

الرجاء تعبئة البيانات لحفظ حقوقكم العلمية

الاسم: _____

الدرجة العلمية: _____

التخصص: _____

جهة العمل: _____

الباحث: نواف العتيبي عبيد المطيري

رقم الهاتف: 99924289

**مجالات الاستبانة المتعلقة بالتحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري
المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية التعليمية في دولة الكويت**

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: التأثير بالانطباعات الأولية						
1	أُتخذ قراراتتي بناء على المعلومات الأولى التي أحصل عليها.					
2	أعتقد أن القرارات المبنية على الانطباع الأول غالبا ما تكون صحيحة.					
3	أبادر إلى اتخاذ القرار بناء على الاحصاءات والأرقام فهي غالبا دقيقة.					
4	عندما أكون فكرة عن شخص ما فأنتني لا أغيرها بسهولة.					
5	ما يتفق عليه غالبية العاملين في المدرسة صحيح غالباً.					
6	أعتقد أن كل ما يصلني من المسؤولين في المنطقة التعليمية يجب تطبيقه بدقة.					
7	الاستجابة السريعة للأحداث تؤتي ثمارها بصورة أفضل.					
8	كلما زاد عدد البدائل أصبحت عملية صناعة القرار أسهل.					
10	أقيم أداء المعلمين مسبقا ولا يتغير غالباً.					
11	معرفة الأسباب تحل المشاكل وتصنع القرارات.					
المجال الثاني: التأثير بالعواطف						
1	أميل تلقائيا إلى المعلومات التي ترجّح فرص النجاح.					
2	أُتخذ القرار على أساس ما ينفعني.					
3	إذا قدم لي أحد المعلمين خدمة فإنني أحرص على تحسين تقريره السنوي.					
4	أحيانا أصنع بعض القرارات في حالة غضب.					
5	أقدم بعض الوعود في حالة التفاؤل والانبساط.					
6	أغلب العلاقات الإنسانية في إدارتي للمدرسية.					

					6	التجارب الناجحة حتى القديمة منها يمكن تكرارها واستتساخها في ظروف وبيئات مختلفة.
					7	أنا شخص إيجابي وأؤمن أن الأمور تسير نحو الأفضل دائماً.
المجال الخامس: الثقة العمياء						
					1	لدي خبرة كافية تمكنني دائماً من صناعة قرارات دقيقة.
					2	المدير هو من يتحمل مسؤولية مدرسته وقراراته ولا حاجة لمشاركة الآخرين في تفاصيل العمل.
					3	أعتمد معايير صارمة في صناعة القرارات المدرسية وهي لا تحتمل الخطأ.
					4	أكتفي بما لدي من معرفة ومهارة في إدارة مدرستي.
					5	أثق بخبرتي التربوية في معالجة مشكلات الطلبة مقارنة بخبرة أولياء الأمور.
					6	أثق بقراراتي لأنني أعتمد مرجعية ما (رأي أصحاب الخبرة).
					7	أنا أملك سلطة كافية تمكنني من التأثير في الأشخاص والأحداث بصورة كبيرة.

ملحق (ب)

السادة محكمو أداة الدراسة

السادة محكمو أداة الدراسة

م	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	بدر محمد ملك	أستاذ	أصول تربية	جامعة الكويت
2	عبد العزيز الغانم	أستاذ	إدارة وإشراف تربوي	جامعة الكويت
3	سلطان غالب الديحاني	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الكويت
4	محسن حمود الصالحي	أستاذ	الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)
5	عبد الرحمن الدولية	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية الأساسية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)
6	عبد العزيز الاحمد	أستاذ مشارك	الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)
7	محمد إبراهيم الضامن	أستاذ مشارك	تخطيط تربوي	كلية التربية الأساسية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)
8	عبد المحسن مبارك العجمي	أستاذ مساعد	القياس والتقويم	كلية التربية الأساسية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)
9	نادية بدر الجناحي	أستاذ مساعد	الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)
10	حسن محمد فهد	مدرس	الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

السيد الفاضل / مدير المدرسة

السيدة الفاضلة / مديرة المدرسة

بعد التحية.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يسرني أن أضع بين أيديكم فقرات الاستبانة المتعلقة بموضوع " التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ويؤكد الباحث لكم أن المعلومات التي تتضمنها هذه الاستبانة سيتم التعامل معها بشكل سري لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى اختيار إجابة واحدة لكل سؤال بعد قراءته جيداً. مع خالص الشكر والتقدير لشخصكم الكريم.

الباحث: نواف العتيبي عبيد المطيري

هاتف: 99924289

الجزء الأول: البيانات الشخصية

☐	أنثى	☐	ذكر	1- الجنس
☐	دراسات عليا	☐	بكالوريوس	2- المؤهل العلمي
☐	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	☐	أقل من 5 سنوات	3- الخبرة
☐		☐	10 سنوات فأكثر	

الجزء الثاني: فقرات متعلقة التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

م	العبارة	الإستجابة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	أأخذ قراراتتي بناء على المعلومات الأولى التي أأصل عليها.					
2	أأادر إلى اتخاذ القرار بناء على الاحصاءات والأرقام لكونها دقيقة.					
3	عندما أكون فكرة عن شخص ما فأأني لا أغيرها بسهولة.					
4	ما يتفق عليه غالبية العاملين في المدرسة يكون صحيحاً.					
5	أعتقد أن كل ما يصلني من المسؤولين في المنطقة التعليمية يجب تطبيقه بدقة.					
6	الاستجابة السريعة للأحداث تؤتي ثمارها بصورة أفضل.					
7	كلما زاد عدد البدائل أصبحت عملية صناعة القرار أسهل.					
8	أقيم أداء المعلمين مسبقاً ولا يتغير هذا التقييم غالباً.					
9	معرفة الأسباب لحل المشاكل وتصنع القرارات.					
10	أميل تلقائياً إلى المعلومات التي ترجح فرص النجاح.					
11	أأخذ القرار على أساس ما ينفعني.					
12	إذا قدم لي أحد المعلمين خدمة فأني أحرص على تحسين تقريره السنوي.					
13	أصنع بعض القرارات وأنا في حالة غضب.					
14	أقدم بعض الوعود في حالة التآول والانبساط.					
15	أغلب العلاقات الإنسانية في إدارتي للمدرسية.					
16	أأأثر بقصص النجاح وأأاول تطبيقها.					
17	عندما يمتدأني المعلمون ويظهرون إعجابهم أعلم أنني في المسار الصحيح.					
18	نجاح المعلم في الغرفة الصفية يدل على نجاحه في كافة المهام المدرسية.					
19	أأأث عن المعلومات التي تؤيد وجهة نظري.					
20	أأأزي لمعتقداتي يمكنني من تحقيق أهدافي.					

					أصر على عدم تغيير نمطي الإداري مهما كانت الظروف.	21
					عندما أعتنق فكرة معينة فأنتني أكون على يقين منها.	22
					أتجنب تجربة كل جديد.	23
					أرفض إعادة النظر في القرارات التي أتخذها لأنها مبنية بطريقة عقلانية.	24
					تنبؤاتي وتقديري للأمور تكون دقيقة في أغلب الأوقات.	25
					القرارات المدرسية روتينية ولا تحتاج إلى معرفة متقدمة.	26
					عندما أقارن مدرستي بمدارس أخرى أجدها أفضل بكثير.	27
					أي مشكلة أو خطأ يحدث في المدرسة فأنا مسؤول عنه وأتحمل عواقبه.	28
					أعتقد أن الترميم والإصلاح أفضل من أن تبدأ من جديد.	29
					بعض القرارات تحتاج للتعديل لتصبح أفضل.	30
					عندما أبذل جهداً ووقتاً في انجاز موضوع ما فأنا أفضل إتمامه حتى وإن ظهرت فيه بعض العيوب.	31
					أصنع قراراتي ولا ألتفت للوراء.	32
					أؤمن بقاعدة أن النجاح يتبعه نجاح والفشل يتبعه فشل.	33
					التجارب الناجحة حتى القديمة منها يمكن تكرارها في ظروف وبيئات مختلفة.	34
					أنا شخص إيجابي وأؤمن أن الأمور تسير نحو الأفضل دائماً.	35
					لدي خبرة كافية تمكني من صناعة قرارات دقيقة.	36
					أعتمد معايير صارمة في صناعة القرارات المدرسية لا تحتمل الخطأ.	37
					أكتفي بما لدي من مهارة في إدارة مدرستي.	38
					أثق بخبرتي التربوية في معالجة مشكلات الطلبة مقارنة بخبرة أولياء الأمور.	39
					أثق بقراراتي لأنني أعتد مرجعية ما (رأي أصحاب الخبرة).	40
					أمتلك سلطة كافية تمكني من التأثير في الأشخاص والأحداث بصورة كبيرة.	41

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة



Re.....

الرقم: ك.د.ع/١٠٤/٩١/٢٤٥

Date:.....

التاريخ: هـ.....

الموافق: ١٦/٤/١٤٤٣ م.

السادة الملحق الثقافي الكويتي المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب نواف العتيبي عبيد المطيري / ماجستير الإدارة التربوية الرقم الجامعي (620180814027) وذلك من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومه ب (التحيزات الادراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطة

Adul Ghalib
د. عابر سالم
16.2.2021



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo

dgs@mutah.edu.jo

ن س / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فرعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني <http://www.mutah.edu.jo/grade/derasat.htm>

1442هـ
2021م

التاريخ: 17 رجب
الموافق: 01 آذار/مارس

**السيد/ أ. الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج المحترم
(وزارة التربية)**

بهديكم المكتب الثقافي أطيب تحياتي،،،

الموضوع: نواف العتيبي عبيد المطيري

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالب المذكور، والمقيم لدى جامعة مؤتة في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة التربوية، وذلك أن الطالب ووفقا لكتاب الجامعة رقم (ل.د.ع/345/91/107) الصادر بتاريخ 2021/2/16، بصدد تطبيق أداة الرسالة الموسومة بـ التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم:

لذا نغددو التفضل بالإطلاع والتكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس المكتب الثقافي

بدر
بدر علي المطيري
الملحق الثقافي الكويتي - عمان



الرفقات :-
- كتاب الجامعة.
- أداة الدراسة (الإستبانة).

فاطمة



@KuwaitCultureJO

الأردن - بعبدون - شارع الهاشميين - فيلا 44
Jordan - Abdoun - Hashemite Street - Villa 44

+962-6-8/5626637

+962-6-5626670

2107 Amman 11181 Jordan

KCO_KU@yahoo.com



Ref.:

Date:

الرجع: ٨٤٠
التاريخ: ٢٠٢١ - ١ - ٢٠

السيد / مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

السيد / مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث / نواف العتيبي عبيد المطيري المسجل على درجة الماجستير بجامعة مؤتة بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث تحت عنوان " التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (الاستبانة) المختومة صفحتها من إدارة البحوث التربوية على المدراء في مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2022/2021 .

وذلك بما ترونه مناسباً وفق اللوائح والنظم المعمول بها في وزارة التربية ومراعاة للقرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي والشروط المتعلقة بهذا الشأن .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

د. تهاني صالح العنزي
مراقب إدارة البحوث التربوية





نشرة خاصة
للمرحلة التعليمية الثانوية
(بنين - بنات)
للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م

السادة المحترمون / مديرو ومديرات المدارس
تحية طيبة وبعد ...

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث/نواف العتيبي عبيد المطيري المسجل على درجة الماجستير بجامعة مؤتة بالملكة الاردنية الهاشمية باجراء بحث تحت عنوان التحيزات الادراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور اعلاه من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على المدرء في مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2021/2022

وذلك بما ترونه مناسباً وفق اللوائح والنظم المعمول بها في وزارة التربية ومراعاة للمقرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي والشروط المتعلقة بهذا الشأن.

مع خالص التحية ...

مدير عام

الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية

مدير عام
منطقة مبارك الكبير التعليمية

الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

نسخة لكل من :
- مدير إدارة الأنشطة التربوية .
- مراقب الأنشطة المدرسية .
- رئيس قسم الأنشطة الفنية والثقافية .
- المرفح ع .



MINISTRY OF EDUCATION
Al-Jahra Education Area

REF. : 18 MAR 2021
Date :

004873

نشرة عامة



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

المرجع : ١٧٠٩٧٧
التاريخ : ٢٠٢١/٣/١٨

لمدارس المرحلة الثانوية (بنين - بنات)

السادة والسيدات الأفاضل / مديرو ومديرات المدارس .

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة .

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه .

يرجى :

- تسهيل مهمة الباحث / نواف العتيبي عبيد المطيري ، وذلك خلال تطبيق (الاستبانة) ، والمختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية ، وذلك خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م ، وذلك وفق النظم واللوائح ، ومراعاة الإجراءات والقرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي .

هذا للاطلاع والعلم ، وتسهيل مهمة الباحث .

مع خالص التحية والتقدير ،

مدير عام

الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

وزارة التربية
منطقة الجهراء التعليمية
مدير عام منطقة الجهراء التعليمية بالإدارة العامة

نسخة لكل من:

- مكتب المدير العام .
- إدارة الشؤون التعليمية .
- الملف: ٢٠٢١/٣/١٨ .

الرقم :

التاريخ : ٢٠٢١/٣/١٧



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
إدارة الشؤون التعليمية
مكتب المدير

نشرة خاصة لجميع مدارس المرحلة (الثانوية) (بنين - بنات)

السيدات والسادة / مديري ومديرات المدارس المحترمين،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، و بناءاً على الكتاب الوارد إلينا من إدارة البحوث التربوية رقم (٨٢٩) بتاريخ (٢٠٢١/٢/١٠) م، بخصوص قيام الباحث / نواف العتيبي عبيد المطيري المسجل على درجة الماجستير بجامعة مؤته بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث حول موضوع: _

التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم .

• فيرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية ، ومراعاة للقرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي والشروط المتعلقة بهذا الشأن ، وذلك خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

وزير التربية
منطقة حولي التعليمية
إدارة الشؤون التعليمية
مدير إدارة الشؤون التعليمية
نواف العتيبي عبيد المطيري
مدير إدارة الشؤون التعليمية

النسخ:
- مراقب المرحلة الثانوية
- الملف (سليمان)

تليفون : ٢٥٦٥٧٤٢١ - فاكس : ٢٥٦٥٧٦٢١ - ص.ب : ١٣٣ حولي - الرمز البريدي ٣٢٠٠١ الكويت



وزارة التربية

الإدارة العامة لمنطقة الأحمدية التعليمية

مكتب المدير العام

التاريخ:

الموافق:

رقم الإشارة:

١٠ مارس ٢٠٢١

نشرة عامة للمرحلة الثانوية

السادة والسيدات الأفاضل / مديرو ومديرات مدارس المرحلة الثانوية بنين / بنات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

إشارة إلى الموضوع أعلاه،،،

يقوم الباحث / نواف العتيبي عبيد المطيري المسجل علي درجة الماجستير بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث تحت عنوان "التحيزات الإدارية المؤثرة في صناعة القرار لدي مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم"

فيرجي تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (الاستبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية علي المدرء في مدراس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي

٢٠٢١/٢٠٢٢

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

مدير إدارة الشؤون التعليمية

مدير الشؤون التعليمية
م. ك. السهم

التاريخ: ٢٠٢١ / ٣ / ٧
الرقم : وت / ط ف ل /



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

نشرة خاصة
لمدارس المرحلة الثانوية

السادة / مديرو و مديرات مدارس المرحلة

المحترمين

تحية طيبة وبعد...

الموضوع: تسهيل مهمة

يقوم الباحث (نواف العتيبي عبيد المطيري) المسجل على درجة الماجستير في جامعة مؤتة بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث تحت عنوان - التحيزات الإدراكية المؤثرة في صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم -

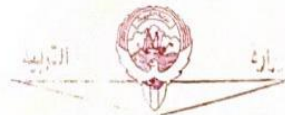
فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية) على المدرء في مدارس المرحلة الثانوية لمنطقة الفروانية التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٢/٢٠٢١ م وذلك بما ترونه مناسباً وفق اللوائح والنظم المعمول بها في وزارة التربية ومراعاة للقرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي والشروط المتعلقة بهذا الشأن .

مع خالص الشكر...

مدير إدارة الشؤون التعليمية

محمود العنزي

مدير إدارة الشؤون التعليمية
منطقة الفروانية التعليمية



الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
أدارة الشؤون التعليمية

نسخة لكل من:

- المدير العام
- مدير إدارة الشؤون التعليمية

المعلومات الشخصية

الاسم: نواف العتيبي عبيد المطيري

التخصص: الماجستير في الإدارة التربوية

الكلية: العلوم التربوية

سنة التخرج: 2021