

**اتخاذ القرار لدى عينة من المرشدين التربويين
بالعراق**

**Decision-Making Among a Sample of
Educational Counselors in Iraq**

م. د أحمد فاروق محمد

Asst. Prof. Dr. Ahmed Farouk Mohammed

وزارة التربية - المديرية العامة لتربية بابل

Ministry of Education – General Directorate of Education in
Babylon

Ahmedalali1867@gmail.com

الكلمات المفتاحية : (القرار - المرشدين التربويين - محافظة بابل)

Keywords: Decision-making, Educational counselors, Babylon
Governorate.

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث في اتخاذ القرار، تكونت عينة الدراسة من (70) من المرشدين التربويين في محافظة بابل- العراق، منهم (35 مرشداً، 35 مرشدة)، وقد تراوحت أعمارهم ما بين (25-40 سنة)، بمتوسط عمري قدره (34,54 سنة) وانحراف معياري قدره (±3.36). وأوضحت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية بين المرشدين والمرشحات في اتخاذ القرار باتجاه الذكور.

Abstract

The present study aimed at identifying the differences between the average scores of males and females in decision making. The study sample consisted of (70) Educational Councillors in Babil Governorate, Iraq, of which 35 were teachers and 35 teachers. The ages ranged from (25-40 years) With an average age of (34.54) years and a standard deviation of (±3.36) The results showed that there were statistically significant differences between the guides and the guides in making the decision towards the males

مقدمة الدراسة

يواجه الإنسان في حياته الكثير من المواقف التي تتطلب منه اتخاذ قرار خاصة في ظل ما يفرضه المجتمع من تغييرات سياسية واجتماعية واقتصادية جعلت من امتلاك مهارة اتخاذ القرار أمراً حتمياً يؤهلهم للقيام بأدوارهم ومواجهة مشكلات حياتهم واتخاذ قراراتهم بصورة سليمة، لا سيما المرشد التربوي الذي تمر عليه العديد من المواقف والمشكلات في عمله اليومي التي تتطلب منه اتخاذ قرار أو مساعدته للمسترشد لاتخاذ القرار المناسب.

إن اتخاذ القرار هو من المفاهيم النفسية المهمة لدى جميع الناس باختلاف طبقاتهم ومستوياتهم وأعمالهم، وقد نال اتخاذ القرار أهمية كبيرة من قِبل علماء النفس والاجتماع والدراسات السلوكية والإدارة الحديثة على مدى سنوات عديدة، وأتفق جميع هؤلاء على أن هنام مبدأ واحد محدد وواضح يتمثل في وجود العديد من البدائل نحتاج أن نفاضل بينها لنختار الأنسب والأفضل منها، وتعد هذه لعملية وأقصد المفاضلة بأنها جوهر عملية اتخاذ القرار وبدونها تنتفي فرصة اتخاذ القرار الرشيد (توفيق؛ 1995: 67).

إن المرشد ومن خلال عمله الإرشادي يُكوّن علاقة تتسم بالتفاعل بينه وبين المسترشد، وبما أنهما بطبيعتهم البشرية فأن لكل منهم حاجاته وأهدافه ورغباته، فلا بد للمرشد أن يكون كريماً ويقف موقف الشخص الذي يقدم العطاء ويقدم كل أنواع المساعدة والعون للمسترشد ليكون في موقف الشخص المتلقي ويأخذ بما يقدمه له المرشد التربوي ويبقى دوماً في حاجة إلى خدماته وخبرته في تقديم كل ما يراه مفيداً له في حياته فإن المرشد يجب أن يكون واعياً بذاته وأفكاره وقيمه ومشاعره (الشناوي، 1997: 41).

وتُعدُّ عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر التربويين الحديثة هي عملية يتم فيه تواصل واتصال لكل عناصرها، ويكون هذا واضحاً من خلال ملاحظة العمل التربوي على مستوى المدارس بمشاركة جميع الأطراف من أبرزهم المرشد التربوي، وقد ازداد الاهتمام بالقرارات التي تُتخذ على مستوى المدرسة، لمعرفة الظروف التي تصاحب هكذا قرارات وظروفها وتأثيرها وهل كانت قرارات ناجحة أم فيها من الاخفاق الكثير لإيجاد حلول واضحة وصريحة للمشكلات وصولاً لتحقيق الغايات والأهداف، وأن عملية القرار قد اتسعت دائرة المشمولين به داخل المدرسة ليشمل معظم العاملين ولا سيما المرشدين التربويين أصحاب الدور الفاعل في المدارس.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

إن اعتماد القرار المناسب من قبل الشخص ينطوي عليه جملة من الأمور ومن أبرزها أن يكون مهماً وذو فائدة وأنه بالإمكان تطبيقه في حياتنا اليومية أو في مجال عمل الشخص، فضلاً عن امتلاكه لمهارات الكفاءة والخبرة التي استمدها من سنوات عمله، وأن يمتلك نوعاً من الثقافة التي تؤهله للقيام بذلك كله، والدراسة التي تجعل المرشد التربوي قادراً على الوصول إلى أنسب الحلول وأفضلها للمشكلات التي تواجهه في بيئة العمل.

يُعدُّ اتخاذ القرار من المواضيع التي تلعب دوراً رئيسياً في حياتنا أو في مجال عملنا فالإنسان قد يواجه مشاكل معقدة ومتشعبة قد تستغرق الكثير من الوقت لحلها واتخاذ أفضل القرارات لها بوجود عدة خيارات صعبة ومعقدة، فهو أحد الأشكال السامية للنشاط الإنساني (Kotler, 1997).

لاحظ الباحث- في حدود اطلاعه- ندرة الدراسات السابقة التي اهتمت باتخاذ القرار بصفة عامة ولدى المرشدين بصفة خاصة، بينما اهتمت بعض الدراسات باتخاذ القرار لدى المديرين دون الاهتمام بالمديرات كدراسة (Scott, 2004؛ Sevdalis et al., 2007)، أما دراسة (ابو زيد، 2008؛ سايدم، 2014)، فقد اهتمت بالمقارنة بين المديرين والمديرات في اتخاذ القرار، وقد تبيننت نتائج الدراسات حول الفروق بين الجنسين في اتخاذ القرار لكن لدى عينة من المديرين والمديرات، ومن نتائج الدراسات السابقة التي اوضحت ضعف طلاب الجامعة في مصر في اتخاذ القرار دراسة (الفاقي، 2002).

يرى الباحث من خلال اطلاعه أن الدراسات الكثيرة التي تناولت اتخاذ القرار سواء أكانت عربية أو عراقية هو في سياق العلاقة بين المتغيرات أو في عملية إيجاد الفروق بين الذكور والاناث، لدى عينات تمثل في معظمها مديري المدارس أو مديري الشركات أو الطلاب، ولم يجد الباحث دراسة تناولت المرشدين التربويين، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:

هل يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المرشدين والمرشدات في اتخاذ القرار؟
ثالثاً- أهداف الدراسة:

إنّ أبرز دور للمرشد في العملية التعليمية يكون بأنه العامل الفعّال في أي عملية تطوير أو مشروع تغيير داخل المؤسسة التربوية ينبغي بها الإصلاح والتطوير لتلك المؤسسة، وأن نجاح المدارس في أداء مهامها ورسالتها التربوية يعتمد أساساً على نوعية المرشدين ومدى اتقانهم لمهنتهم و عملهم والتزامهم بقواعد المهنة وأخلاقياتها، فضلاً عن الجِدّة في العمل والرغبة الكبيرة فيه، وكذلك مدى قدرتهم على توظيف مهاراتهم في إنجاز مهامهم ويتطلب من المرشد أن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمهمة في كل القضايا التي تواجهه في عمله، والنهوض بواقع العملية التربوية، وفي ضوء هذا تهدف الدراسة إلى التعرف على: الفرق بين متوسطي درجات المرشدين والمرشدات في اتخاذ القرار.

رابعاً- أهمية الدراسة:

إنّ تمتع المرشد بالعديد من السمات والقدرات التي تؤهله على أن تكون لديه القدرة على إيجاد البدائل الصحيحة والملائمة للمشكلات التي تواجهه، اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، القدرة على فهم متطلبات الجماعة التي ينتمي إليها ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى حُسن إدارة المهام والأعمال التي تكون بعهدته وحُسن إدارة الآخرين للنجاح في وتحقيق الأهداف بحياته والشعور بالقوة والأمان.

أ- الأهمية النظرية:

- 1- إنّ أهمية هذه الدراسة من أهمية العينة التي تتناولها وهي عينة المرشدين التربويين فهم في شتى المجالات من يتحملون اتخاذ القرار في الكثير من المواقف مع الطلبة وتقديم المساعدة الكبيرة لحل مشكلاتهم تمهيداً للوصول لأهدافهم.
- 2- تُعدّ عملية اتخاذ القرار من المؤشرات المهمة في المجال المهني والاجتماعي لدى المرشدين فضلاً عن أنها مهمة في تطوير مهارات وخبرات التربويين.
- 3- يُمكن أن تكون هذه الدراسة من الإضافات المهمة في الدراسات النفسية والتربوية وذلك لعدم وجود الكثير من الدراسات المشابهة لها مع وجود دراسات لعينات أخرى.
- 4- محاولة جلب اهتمام المسؤولين في العمل التربوي إلى ضرورة وأهمية اتخاذ القرار لدى المرشدين التربويين وتطويرها لديهم ولدى الكوادر التربوية للنهوض بالواقع التربوي وتطويره.

5- الأهمية التطبيقية:

- 1- إن بالإمكان لهذه الدراسة وضع أسس مهمة لاختيار الكفاءات التربوية والمرشدين التربويين وجعلهم بداية ناجحة للنهوض بالواقع التربوي والارشادي.
- 2- يجب أن يوجه المهتمين في قطاع التربية إلى ضرورة الاهتمام بالبرامج والدورات التطويرية والتي تحثهم على حُسن اختياراتهم لقراراتهم, وأخص بالذكر منهم المرشدين التربويين.
- 3- قد تُفضي نتائج الدراسة إلى توجيه اهتمام أصحاب القرار إلى تنمية قدرات المرشدين التربويين وإمكاناتهم للارتقاء بالواقع التربوي وتحقيق أفضل النتائج.
- 4- قد تعمل الدراسة الحالية إلى زيادة اهتمام المختصين بعلم النفس والعلوم التربوية إلى تناول البحوث حول طبيعة اتخاذ القرار وعلاقته بمتغيرات أخرى ودوره المهم في العمل التربوي.

خامساً- مصطلحات الدراسة:

1- اتخاذ القرار: Decision-Making:

عرّفَ موست اتخاذ القرار بأنه القدرة على التحليل والتفكير السليم من خلال عملية معرفية, يتمكن من خلالها صاحب القرار من استنتاج عدة أفكار ملائمة للحل وحسب الموقف الذي يمر به .

المرشدين التربويين Educational Counsellors:

هو الشخص المتخصص والذي يقع على عاتقه تقديم خدمات الإرشاد التربوي من خلال عمله مع الطلاب في المدارس الحكومية العراقية, وإيجاد علاقة يتفاعل بها المرشد التربوي مع المسترشد بقصد توجيه نمو الفرد للوصول إلى أقصى إمكانياته وغاياته وفقاً لميوله واتجاهاته, فضلاً عن اعتبارات المجتمع لتوجيه القوى البشرية لتحمل مسؤولياته الاجتماعية في المستقبل (لجنة خاصة في وزارة التربية العراقية، 2008: 3).

سادساً- حدود الدراسة:

أ- العينة: تكونت عينة الدراسة من (70) من المرشدين التربويين (35 مرشداً، 35 مرشدة) في محافظة بابل, العراق للعام الدراسي 2023-2024.

ب- الأدوات:

1- مقياس اتخاذ القرار

ج- المتغيرات: تتحدد الدراسة بمتغير (اتخاذ القرار) لدى عينة من المرشدين التربويين.

د- الأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة نتائج الدراسة:

أ- اختبار T. test .

ب- معامل ارتباط بيرسون Pearson Coeppicient, جتمان, ألفا كرونباخ Alpha

Cronbach's

هـ- منهج الدراسة: المنهج المتبع هو المنهج الوصفي المُقارن.

سابعاً- فروض الدراسة:

* يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الذكور والإناث لدى عينة من المرشدين التربويين في اتخاذ القرار.

الإطار النظري للدراسة

نتناول في هذا الجانب عرضاً لماهية ومفهوم والأطر النظرية لمواضيع اتخاذ القرار والارشاد التربوي.

أولاً - اتخاذ القرار.

إنَّ اهتمام المختصين بالعلوم التربوية والنفسية في عملية اتخاذ القرار قد اصبحت واضحة المعالم للعيان والقائمين في هذا المجال, واتسعت رقعة اهتمامهم فيه بشكل ملحوظ, ويرون أنَّ عملية اتخاذ القرار تُعدُّ من العناصر الفاعلة في العملية التربوية, لأنَّ عملية اتخاذ القرار هدفها

الأساسي هي التغلب على مشكلة معينة تواجهه مع إيجاد حل مناسب لها يسعى إلى الوصول إليه، وإن عملية اتخاذ القرار هي تلك الوسيلة القادرة على تحويل الخطط والأفكار إلى واقع ملموس يطبق على أرض الواقع وليست هدفاً بحد ذاته.

يُعدّ اتخاذ القرار من المهام التي أصبحت على أولويات معظم المؤسسات وذلك لتنوع اهتماماتها واتساع رقعتها وكثرة متطلباتها، لأن تسارع الأحداث يحتم عليها أن تكون ضمن هذا الاهتمام، وقد أصبح أساس الحل على المرشد الناجح هو كفاءته وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، إن أي فشل فيها يعني اضعاف العمل وتجمد النشاط الذي يقوم به والتأثير على المؤسسة ونتاجها وكفاءتها، وليرتبط نجاح أي مؤسسة بنجاح القرار فيه ومتخذه في مختلف المستويات (حريم، حداد، 1998: 139).

1- اتخاذ القرار وماهيته

يُعدّ اتخاذ القرار من المواضيع التي لها أثراً كبيراً في حياتنا وفي داخل مؤسساتنا ومكان عملنا، لأنه موضوع يكون تأثيره على الفرد وعائلته، لأن اتخاذ القرارات تهمه ومن يعيل، ومن هم حوله من الآخرين، أما بالنسبة للمؤسسة أو الوزارة يكون هو أساس كل عمل فيها وهو الطريق الذي يقوده للتعامل مع محيطه والبيئة الخارجية من حوله بأفضل الطرق (أبو حلو، 2008: 8).

يُمكن اعتبار اتخاذ القرارات إحدى العمليات الفكرية التي تكون إما تنظيمية أو إنسانية أو اجتماعية، لأنها تُعدّ عملية عقلية تتطلب فكراً صحيحاً يتمتع بنوع من التحليل الجيد واختيار أفضل الحلول من بدائل قد تكون مطروحة، لأن أي تفكير آخر يكون وصفه بالضعيف والسطحي ولا يغني عن الحل ولا يكون قوياً وصلباً، لكونه لم يُشبع هذا القرار لفترة زمنية معقولة ومناسبة بالفحص والتحليل، لذلك نرى الكثير من الاختلافات في اتخاذ القرارات وهذا نابع من الفروق الموجودة بين الناس في القدرات العقلية والذهنية وطريقة معالجة المواضيع، وأن اتخاذ القرار يُعدّ عملية مستمرة لأنها تكون متواصلة، فضلاً عن أن أي نشاط للفرد هو بمثابة اتخاذ قرار، مع وجود مشكلة تحتاج إلى حل ناجح يتلاءم ونوعية المشكلة ووزنها، لأن عدم وجود مشكلة دليل على عدم قرار في هذه الحالة (النمر، 1990: 270).

ونرى قيام الكثير من المهتمين بمجال القرار وعلم النفس بتعريف مصطلح اتخاذ القرار وحسب ما يأتي:

عرّف (ناصر، 1993: 439) اتخاذ القرار بأنه الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات أو المواقف التي تحصل أثناء تأدية العمل عن طريق توفير أفضل المعلومات الدقيقة والبدائل واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة حسب الموقف وظروفه". وقد عرّف (كلوب، 2008: 8) اتخاذ القرار بأنه القدرة على الاختيار الأفضل من بين البدائل المتعددة لتحقيق غاية معينة وأهداف عديدة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ.

وعرّف (الشعبي، 2009: 6) عملية اتخاذ القرار على أنها الاختيار المتوقع نتيجة خبرات سابقة ليستقر رأي المقرر على أفضل المقترحات المطلوبة بعد الأخذ بالاعتبار العوامل المادية والاجتماعية المحيطة بالمشكلة.

لذلك اعتقد أن اتخاذ القرار هو عملية فكرية عقلانية قائمة على أساس علمي لاختيار بديل مناسب لمشكلة معينة للوصول إلى الحل بأفضل الطرق وأقصرها.

أهم المراحل لاتخاذ القرار

تُعَدُّ عملية اتخاذ القرار من الخطوات المهمة لمتخذي القرار وذلك لتوفر عدة بدائل مطروحة وعلى متخذ القرار اختيار الأنسب حسب طبيعة المشكلة الموجودة، وبما أنَّ عملية اتخاذ القرار هي اختيار بين مجموعة من البدائل إذاً هي عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في وجود هدف يُراد الوصول إليه أو مشكلة يُراد حلها، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة، ثم يتم اختيار إحدى هذه البدائل، وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار ("النمر وآخرون، 1991: 351-). إنَّ عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل وخطوات منظمة ومتعددة من الضروري لمتخذ القرار أن يتبعها للوصول إلى قرار رشيد.

ويرى "زك" (Zack, 2007: 43) أنَّ عملية اتخاذ القرار وصنعه يتم فيه تحديد الموضوع محل الاهتمام، وإدراك عناصر الموقف وأهدافه، ثم إعداد بدائل الأفعال أو السلوكيات المناسبة التي تُسهم في إنجاز الأهداف.

ومن خلال ذلك فإنَّ معظم الباحثين في هذا المجال تكاد تكون طروحاتهم لعملية اتخاذ القرار متقاربة في الرؤى وتوضح مجموعة من المراحل التي يُعَدُّ متخذ القرار فيها أنه في الاتجاه الصحيح إذا ما أراد اتخاذ قرارات ناجحة، ويرى علماء النفس أنَّ عملية اتخاذ القرار تُمر بعدة مراحل لا بد لمتخذ القرار مراعاتها وهي:

1- تشخيص المشكلة: وتُعَدُّ خطوة من الخطوات المهمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم صياغة المشكلة لفظياً بطريقة إجرائية محددة تعبر عن معناها الحقيقي، وهناك أهمية كبيرة للطريقة التي يتم فيها التعبير عن المشكلة والتعرف عليها وتحديد أبعادها، وهي تحديده لطبيعة الموقف الذي أحدث المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها والوقت المناسب للتصدي لحلها (الرشيدي، 2000 : 36).

2- جمع المعلومات والبيانات: "وهنا يحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات الملائمة زمنياً من المصادر المختلفة لكي يتمكن من فهم طبيعة هذه المشكلة والعمل على تحليل هذه المعلومات تحليلاً دقيقاً، ولا بد من تحديد وتعيين مصادر المعلومات والبيانات بشرط أن تكون هذه البيانات متكاملة ودقيقة وواضحة وحقيقية حتى يمكن تنسيقها وتحليلها واستخلاص النتائج" (شهرزاد، 2010 : 54).

3- تحليل البدائل المتاحة وتقييمها: "ويقصد بالبدل وضع فروض متعددة لحل المشكلة بحيث يصبح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر وفقاً لطبيعة المشكلة وظرفها، وتعتبر عملية تقييم البدائل بحد ذاتها هي عملية تنبؤ بالمستقبل يصحبها تركيز أكثر على أفضل السبل" (العمرى، 2000 : 59).

4- اختيار البديل المناسب والأفضل: "تُعَدُّ هذه الخطوة قمة في عملية اتخاذ القرار حيث يمارس فيها متخذ القرار أسلوباً يقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف والمعايير المنبثقة منه ويستند متخذ القرار في اختياره البديل الأفضل على خبراته السابقة، التجريب، البحث والتحليل" (شهرزاد، 2010 : 55).

5- متابعة القرار وتنفيذه: ومع اختيار البديل الأرجح، على متخذ القرار أو رجل الإدارة تبني هذا البديل، واتخاذ قرار لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه، ومهمة التنفيذ تحتاج إلى المزيد من العناية فلا بد من تدارس الطرق والسبل الواجب اتباعها في التنفيذ، ولا بد من متابعة التنفيذ والتحقق من سلامة القرار وتحقيق أهدافه وكونه علاجاً صحيحاً للمشكلة (زويلف، العضال، 1996 : 278).

1- أساليب اتخاذ القرار

تعددت وجهات النظر حول ما يتعلق بمسألة الأساليب المُتَّبَعَة في عملية اتخاذ القرار من قبل الباحثين والمفكرين في هذا الميدان، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن تلك الأساليب دون سواها تتوقف على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المختص، وهنا نود القول أنه لا يوجد أسلوب أفضل من غيره ويمكن اعتماده في كل الظروف، لكن كل ظرف يُملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، أي أنّ عملية الاختيار تلك تعتمد على عدة عناصر، مثل رأي المرشد، ويُمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرار إلى قسمين هما: 1- الأساليب التقليدية

2- الأساليب العلمية (الكمية).

1- الأساليب التقليدية:

أ- الخبرة: يمر المرشد أو متخذ القرار بالكثير من التجارب في حياته وأثناء أداء واجبه وقد يستفاد منها للخروج بالكثير من الدروس والعبر فيها صور النجاح والفشل وهذه الدروس الكثيرة هي من تُكسب متخذ القرار الكثير من الخبرات وتوصله لاتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة في حياته، فضلاً عن أنه لا يمكن أن تقتصر على خبرة المرشد أو متخذ القرار بل أن بالإمكان أيضاً الاستفادة من خبرات الآخرين من أقرانه ومن المرشدين الآخرين وتجاربهم في حل مشكلاتهم (السبيعي، 2003: 39).

ب- الآراء: إن هذا السلوك يقوم من خلاله متخذ القرار أو المرشد بعرض آرائه وقراراته أمام الآخرين من زملاء المهنة لأخذ وجهة نظرهم حول إقراره أو تعديله أو ربما حتى الانصراف عنه، ومن خلال آرائهم واقتراحاتهم تلك التي قدموها زملاء المرشد أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة موضوع القرار، وهنا يتمكن المرشد أو متخذ القرار بأخذ البديل المناسب والملائم لحل المشكلة (المزيد، 1998: 69).

د- الحقائق: وهذا الأسلوب من الأساليب التي يتم من خلالها اعتماد الحقائق كصور متوفرة وممتازة في اتخاذ القرار، وعندما تتوافر تلك القواعد فإن القرارات المتخذة ستكون أكثر واقعية ومنطقية، غير أنه توجد بعض المعوقات هنا تتمثل في أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت وإزاء موقف معين، الأمر الذي يدفع متخذ القرار أحياناً أو المرشد إلى اتخاذه رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة (الرشدي، 2000: 40).

2- الأساليب العلمية أو ما تسمى (الكمية):

إن هناك العديد من الأساليب والنظريات التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار ومنها التالي:

أ- الاحتمالات: وهنا يكون اعتماد متخذ القرار على قياس الاحتمالات، والتي تعني الدرجة التي يعتقد بها الفرد حصول حدث ما تبدأ من الصفر إذا كان الموقف صعب الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث (100%) أي يكون مؤكداً.

ب- بحوث العمليات: يعتمد هنا متخذ القرار على اتخاذ أسلوب علمي في دراسته للاحتتمالات والتي تخص أي مشكلة من المشكلات التي تواجهه وصولاً إلى تحقيق الهدف المنشود، والأسلوب العلمي يفترض أن تكون هناك عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو وجود جهة معينة تشعر بوجود مشكلة إدارية، وتوفر أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة، فضلاً عن وجود أهداف أو نتيجة يرغب الشخص أو الجهة المعنية تحقيقها والوصول إليها، مع امكانية وجود متغيرات يستطيع متخذ القرار من خلالها السيطرة عليها

وأخرى يكون صعوبة في السيطرة عليها أو التحكم فيها وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار (السبيعي, 2003 : 40).

ج - نظرية المباريات: توهي من الأدوات التي تُفيد المرشد أو متخذ القرار في اتخاذ قراره الأنسب, وهي عملية يتم فيها وجود تنافس بين شخصين أو أكثر أو بين مرشدين وتعمل بطريقة فيها الكثير من العقلانية والتفكير الصحيح, وصولاً إلى إيجاد الحل الأمثل الذي يتبناه المرشد في موقف معين من أجل تحقيق مكسب كبير وتخفيض الخسائر, وغالباً ما تكون النتيجة هو تفوق أحدهما على الآخر (الزهراني, 2001 : 21).

ويرى الباحث في هذا الجانب أن عملية اتخاذ القرار هي عملية مختلفة بحسب نوع المشكلة أو الموقف وطبيعتها مع وجود تفاوت بين آراء متخذي القرار أو المرشدين, مع رغبته في الوصول إلى نتائج يسعى لتحقيقها, وتظهر كفاءة متخذ القرار من خلال اختيار البديل المناسب مع تلك المشكلة ووقتها, لتتجلى عقلية متخذ القرار أو المرشد التربوي في نجاح أو فشل القرار, مع وجود رؤى حقيقية وناجحة في مواجهة المشكلات.

الأسس النظرية المعتمدة في تفسير اتخاذ القرار

توجد العديد من الأطر النظرية والنماذج المعتمدة في موضوع اتخاذ القرار والحديث عنها سيكون كما يأتي:

1- **نموذج تيدمان:** في هذا النموذج يرى متخذ القرار أن عملية اتخاذ القرار يمكن تقسيمها إلى مرحلتين هما: التوقع والتطبيق, مع أن مرحلة التوقع تنقسم إلى أربعة مواقف فرعية وهي:
أ- مرحلة الاستكشاف Exploration في هذا النموذج يجب تحديد معنى كل بديل وما يمكن أن يؤثر كل بديل من البدائل المختلفة, مع ضرورة التمييز بين البدائل المختلفة.
ب - مرحلة التبلور Crystallization وهنا يكون العمل فيها قائم على تقييم البدائل المتوفرة في ضوء الايجاب والسلب من ناحية التأثير والحاجة لكل بديل.
ج - مرحلة الاختيار Choice حيث يتم في هذه المرحلة اختيار أحد البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به في ضوء تقييم البدائل والمجالات المرتبطة به.
د- مرحلة التوضيح Clarification هي المرحلة التي تتوسط بين الاختيار والاقدام على العمل (عبد الكريم, 1997: 113).

2- نموذج فروم:

يُستخدَم في هذا النموذج مفاهيم عديدة في عملية وصف اتخاذ القرار منها, الوزن والتوقع, والقوة, فهي تعمل بداية على تكوين توقعات باحتمالية أن ترتبط نتائج معينة بحدث ما أو معين, ثم وصف النتائج في ظل الجدوى من تحقيق الأهداف الأكثر بُعداً والأعم فائدة, على أن يتم اختيار احداها, ليأتي أخيراً دور قوة القرار وهو تكوين فرضي ينتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة.

3- **النموذج الرشدي:** في هذا النموذج الذي يُطلق عليه أحياناً بالكلاسيكي يكون متخذ القرار في مواجهة عدة بدائل يقوم بترتيبها وتصنيفها ثم يأتي دوره في اختيار الأفضل والذي يحقق أفضل النتائج, غير أن هذا النموذج يواجه أصحابه بوجود قدرات عقلية كبيرة وتفكير حاد, فضلاً عن أنه قادر على اتخاذ قراره بمفرده دون مساعدة أحد وهذا لا يتفق مع الواقع, ولكن هناك اعتراض على هذا النموذج من متخذي القرار وهو أن الكثير من متخذي القرارات لا يجدون فيه ما يُسعفهم حقاً عند اتخاذهم للقرارات (العمرى, 2002: 317).

4- النموذج الرضائي:

إن أصحاب هذا النموذج يرون أن عملية اتخاذ القرار تتم في مؤسسة قد تعددت ايدولوجياتها وتياراتها، لذلك فإنها تسعى لإيجاد حلول مرضية يرضى من خلاله كل أطراف العملية وليس اختيارها للقرار الأمثل والأفضل، واستناداً لذلك فإن هذا النموذج يُحتم على متخذ القرار تحديد المشكلة أو الصعوبة التي ينطوي عليها الموقف، كما يجب عليه تحديد خطة للعمل وفق معايير معينة يُمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبة، ثم يعمل على اختيار البدائل الممكنة والتي يعرف النتائج المترتبة على كل بديل، ثم يحدد البديل المناسب ويتنبأ بالنتائج التي تترتب على هذا الاختيار، وقد يعتقد البعض أن هذا النموذج صالح لكل المشكلات الإدارية.

5- النظريات السلوكية "الإنسانية"

إن من المنطقي من يختار الفكر التقليدي فإنه يعتمد على مواقف افتراضية عديدة والتي تعتمد المنطقية أو العقلانية "الرشد" في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن أن الإنسان بما يمتلكه من قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقرار وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة، فإن ذلك يحد من منطقية التصرف الإنساني تجاه المشكلات (الشماع، 2009: 257) ومن أبرز رواد المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات هم:

أ- ماري فوليت (1865 - 1928) وقد بادرت بالقيام بتوضيح وتطوير مفهوم اتخاذ القرار من خلال قيامها بتحليل ما أسمته (بقانون الموقف)، حيث لفتت الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات ومن ثم إجراء عملية مفاضلة وملائمة بين الأهداف المعارضة كي تكون الحلول أكثر واقعية وممكنة التنفيذ مع النظر إلى إمكانات التعارض بين متخذ القرار والمجموعة العاملة. ب- هيربرت سيمون (1945- 1961) أعتبر سيمون اتخاذ القرار من مظاهر السلوك الإنساني في الإدارة، وهو يقوم على رص المعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها، وتكون نتائج القرار تتصف بالتعقيد نظراً لأنها مرتبطة بالأهداف التي يتوخاها القرار وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العامة للمؤسسة، ويعتقد سيمون أن القرار لا يكون رشيداً (100%) لأنه من غير المتوقع أن تتوافر في المرشد متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقييم السليم لكل البدائل والحلول (محمود، 2003: 36).

أما (Kownatzki, 2002: 17) فحددها كما يلي:

نموذج التحليل العقلاني: يعتمد أصحاب هذا النموذج على عمليات نظامية وواضحة ومركزة، مع توفر البدائل وتكون متاحة، ويكون الاعتماد على رشد متخذ القرار أو المرشد في كيفية التعاطي مع التحليل الاستراتيجي ويتضمن هذا النموذج فضلاً عن عمليات تحديد المشكلة، وتطوير البدائل، ومن ثم اختيار البديل، سيتم بعدها تقييماً لثلاثة أنشطة داعمة وهي كالاتي:
أ - النشاط الذكائي: يشير هنا إلى تحديد مجالات القرار والعمل على تحديد العوامل المؤثرة فيه فضلاً عن جمع المعلومات ومعالجتها لأن المعلومات تعمل على التعريف بقدرات المؤسسة بما يساعد على صياغة البدائل المناسبة.

ب - نشاط التصميم: ويقصد به تطوير مجال القرار أن يقوم متخذي القرار بإجراء عملية تحليل بتحليل للبدائل المصاغة وتحديد فاعلية البديل الذي يعمل على تغطية المجال الذي برزت عملية اتخاذ القرار من أجل التعامل معه.

ج - نشاط الاختيار: ويعني به أن يكون متخذ القرار متآئي باختيار البديل بعناية كبيرة من بين البدائل الأخرى.

1-مواقف اتخاذ القرار

يمر الانسان عبر مراحل العمرية في حياته بمواقف مختلفة, فهي تختلف من حيث أهميتها وتكرارها, وهنا لا بد أن تكون عند الانسان فكرة معينة تتمثل في كيفية ايجاد حلول ناجعة لمواقف معينة قد يمر بها أو يتعرض إليها, وهذا يكون حسب طبيعة ونوع الموقف الذي يواجهه وماهية الظروف التي ترافقه, ويُمكن تقسيم المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرارات من حيث أهميتها إلى فئتين هما:

أ- مواقف معتادة(طبيعية): هي تلك المواقف اليومية التي يتعرض لها الفرد خلال مراحل حياته الاعتيادية, ومنها مثلاً كيف اتخذ قرار عن كيفية قضاء العطلة في نهاية الاسبوع, أو قضاء وقت الفراغ, أو كيفية تقديم هدية لصديق بوجود مناسبة لديه, في هذه الحالات لا بد على الفرد أن يجد عدداً من الأفكار حول تلك التصرفات التي تكون مناسبة لكل موقف وتحدد الهدف منه وتساهم في تفعيله وتحقيقه (Slade,1994 : 18 – 19).

إنَّ اتخاذ تلك القرارات والتي تعرف بأنها روتينية غالباً ما تتعلق بالأعمال الجارية والمعتادة فلا يكون لها تأثيراً كبيراً ومباشراً في التنظيم ويمكن البت فيها بناءً على التجارب والخبرات السابقة, وتصدر هذه القرارات عادة بطريقة فورية وأنية فلا تحتاج إلى دراسة أو بحث, وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية وغير المقننة, ومثال ذلك منح إجازة لأحد العاملين أو قرارات متابعة الحضور والانصراف اليومي وتوزيع العمل (كلوب, 2008 : 22).

ب- مواقف الأزمات: وهي المواقف التي يمكن اعتبارها مواقف مهددة للوضع القائم وتضع الفرد في مواقف متأزمة تجاه موضوع معين, وهي تتطلب ايضاً قيام الفرد باتخاذ قرارات حازمة في ظل ظروف تُحيط به كضغط الوقت وعدم اليقين وقد تفوق هذه الضغوط قدرة الفرد على مواجهتها, ومن هذه المواقف الكثير كتعرض المجتمع لأزمة مالية حادة, أو حدث مفاجئ, أو التعرض لحادث من الحوادث الطبيعية كالزلازل, أو مواقف تواجه البلاد كالحروب فمثل هذه المواقف تحتاج من الفرد إلى مزيد من التأمل والتدبير, وجمع المعلومات المطلوبة وطرح الأفكار وبدائل الأفعال, والعمل على تقييمها من حيث النتائج التي تترتب عليها رغم ضيق الوقت وصعوبة الموقف (خليفة, 2006 : 247).

فالقرارات الكبيرة والمهمة وغير التقليدية التي تتصل بمشكلات استراتيجية يصعب مواجهتها وعلى جانب كبير من التعقيد, فهذه المشكلات من غير الممكن مواجهتها بقرار فوري, ولذلك تُعد هذه القرارات مسبقاً قبل ظهور الأزمات والحالات الطارئة لتحديد كيفية التصرف حيال هذه المشكلات, وفي مثل هذه الحالات فإن القرارات لا يستأثر بها فرد واحد برأيه ولكن يتم تسخير كل الإمكانيات والتخصصات في سبيل اتخاذ هذه القرارات وعادة ما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمواقف التي تهدد الوضع العام وإعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة الحالات الطارئة المحتملة من قبل أعلى المستويات في البلاد (القيادية أو أصحاب الخبرات الكبيرة) لأن ذلك يتطلب ثقافة واسعة وجهداً ذهنياً كبيراً (الهذلي, 2002 : 53).

1- المهارات التي يجب أن يكتسبها المرشد التربوي

لقد حدد أوت Abbott مهارات اتخاذ القرار وصنعه بخمسة أمور تُسهم في زيادة فاعلية المرشد وتشمل :

- 1- مهارة التفريق (التمييز - المفاضلة) بين أنواع القرارات.
 - 2- مهارة تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارٍ ما.
 - 3- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات.
 - 4- مهارة تحديد - تقدير أولويات العمل.
 - 5- مهارة التنبؤ بالنتائج المتوقعة وغير المتوقعة.
- و عليه فلا بد من معرفة أهم المهارات الضرورية التي ينبغي على المرشد أن يكتسبها وهي:
- 1- التعرف على نوع المشكلة وماهية العوامل المسببة.
 - 2- تحديد من المتصدّي للمشكلة ومن سيتخذ القرار.
 - 3- الاختيار الأنسب لطريقة اتخاذ القرار والتصرف الصحيح مع صور التعارض في اتخاذ القرار.
 - 4- تأثير القرار من خلال العلاقات بين الأشخاص وطريقة اتخاذه.
 - 5- طريقة التواصل بين أركان العملية والمتمثلة بالمدرسة والمجتمع بشأن المشكلة.
 - 6- إشراك كل العاملين في المؤسسة باتخاذ القرار.
 - 7- التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
 - 8- تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.
 - 9- ضرورة متابعة تنفيذ القرار وتحديد فاعليته.
 - 10- كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

2- العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على متخذي القرارات أثناء اتخاذهم للقرارات منها:

العوامل البيئية الخارجية والضغوط الأخرى

توجد الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هنا مثل، القيم الروحية والدينية والتقاليد الاجتماعية، أو طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي القائم، فضلاً عن الضغوط التي يتعرض لها المرشدون سواء كانت الداخلية منها، كمراكز القوى داخل التنظيم، أما لو عدنا إلى الضغوط الخارجية فنرى أنها تتمثل في كون المؤسسة هي إحدى تشكيلات المجتمع المختلفة فلا بد أن تتأثر فيه بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لأن بعض وحدات المجتمع ستعمل على معارضة بعض القرارات المتخذة، لكونها تعتقد أن هذه القرارات لا تعود عليهم بالنفع وإنما تضر بهم حتى لو كانت بنسب بسيطة (المزيد، 1998: 82).

أ- تأثير البيئة الداخلية

إن الكثير من القرارات داخل المؤسسة تتأثر بالعوامل البيئية، وهذا يتأتى من خلال حجم المنظمة وطريقة نموها وأعداد العاملين فيها، فضلاً عن عدد الناس التي تتعامل معها فيظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط أساساً بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وكما يمكن أن ترتبط أيضاً بالتأثير على الأفراد في المنظمة، أو مجموعة من الأفراد في المنظمة، وكذلك تتأثر بالموارد البشرية والفنية (البديري، 2002: 108).

ج- العوامل النفسية

وهي عبارة عن مكونات متخذ القرار النفسية والذي يشمل التعليم والدوافع والاتجاهات والسلوك وهي من العوامل السلوكية، كذلك قد يشمل الاختلاف في الإدراك والخبرة الشخصية، لأنّ الناس قد يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشكلات، عليه فتكون عملية تشخيص المشكلات وامكانية تحديد البدائل قد تختلف من شخص لآخر ومن مرشد لآخر مع التأثير الواضح لجانب الخبرة السابقة، فضلاً عن خطأ تعميم الصفات وتنميتها ومدى كون القرار الشخصي أكثر رُشداً (شهرزاد، 2010: 46).

د- عوامل متعلقة بالمعلومات

تتمثل في النقص الحاصل في المعلومات لتعذر وصولنا إلى هذه المعلومة أو حتى عملية تقييمها بصورة دقيقة، ومتى نحتاجها، وهل يمكن أن تكون المعلومة مفيدة وملائمة أم لا، ومدى توفر معلومات زائدة عن الحاجة لتجعل متخذ القرار متذبذباً ومحتاراً في قراره (الريماوي، 2004: 331).

ه- عوامل ظروف القرار

إن من أهم العوامل التي يكون لها قدرة على أن تُعيق متخذ القرار من اتخاذ القرارات الصحيحة والملائمة في الوقت المناسب هي التردد، ليكون سبباً في التأثير على المشكلة وامكانية حلها، وأن هذا التردد يأتي من خلال ربط القرار بالمستقبل والذي لا يُمكن التنبؤ بما سيحدث فيه بشكل واضح، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف تتميز بأنها في حكم المؤكدة أو غير مؤكدة أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة (منصور، 2006: 38).

ويتبين أيضاً أن هناك عدة عقبات لمتخذ القرار إذا ما أراد اتخاذ قراره وهي ما يأتي:

- أ- الهروب من المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرار .
- ب- حصول حالة من الجمود وعدم القدرة على المواجهة.
- ج- كثرة المبالغة في ردة الفعل، واستخدام العواطف الشخصية لتتغلب وتسيطر على متخذ القرار.

يقوم متخذ القرار باتباع أسلوب أنصاف الحلول للمشكلة وليس معالجة المشكلة بكليتها.

هـ - التأرجح والتذبذب عند اتخاذ وتنفيذ القرار. جوزيف (2: 2002, Joseph)
ثانياً - المرشد التربوي.

الإرشاد التربوي عملية يتم التخطيط والتنظيم لها للعمل على تقديم المساعدة للفرد أو للطالب وتُعينه على كيفية فهم ذاته والتعرف على قدراته والعمل على تنمية أهدافه وحل مشكلاته وصولاً إلى حالة من الانسجام والتوافق النفسي والاجتماعي والمهني، فضلاً عن العمل والوصول إلى تحقيق أهدافه بحسب ميوله ومتطلباته وبما يتناسب مع تعاليم الدين وطبيعة المجتمع وثقافته.

1- مفهوم الإرشاد التربوي.

الإرشاد التربوي هو ذلك الانموذج الذي يقوم من خلاله المرشد بمساعدة الطالب أو الفرد في كيفية رسم أهدافه التربوية وفق ما يراه أنه يناسب ميوله ورغباته، وأن يقوم بنوع من اختيار شكل الدراسة والمناهج المناسبة والمواد الدراسية التي تُعينه على اكتشاف امكاناته التربوية لاحقاً، والعمل على تقديم كل أنواع الدعم في نجاح برنامجه التربوي ومعالجة مشكلاته وصولاً لتحقيق نوع من الاستقرار والتوازن التربوي عموماً (زهرا، 1980: 377).

من هنا سنقوم بعرض مجموعة من التعريفات التي تخص هذا المفهوم ومنها:

عَرَّف " كلاينغ 1992 " Gladding الارشاد التربوي بأنه عملية قصيرة المدى بخبرة شخصية، لها نظريات، يعمل به شخص متخصص (مرشد مهني) ضمن قواعد أخلاقية وقانونية تركز على حل المشكلات النمائية والحياتية للمسترشد (1 : Tan, 2002).

وتعريف اللجنة الخاصة في وزارة التربية 2008 الإرشاد التربوي هو "العلاقة التفاعلية التي تنشأ بين المرشد التربوي والمسترشد بقصد توجيه نمو الفرد بحيث تصل إمكاناته إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لحاجاته وميوله واتجاهاته ، مع الأخذ بنظر الاعتبار حاجات المجتمع وذلك لتوجيه القوى البشرية لتحمل مسؤولياتها الاجتماعية في المستقبل" (لجنة خاصة في وزارة التربية العراقية، 2008 : 3) .

2- أهداف الإرشاد التربوي.

إن الإرشاد التربوي له من الأهداف العديدة والتي يعمل على تحقيقها وبلوغها في حياة الناس والمجتمع سواء أكانوا أفراداً أو جماعات، وتنقسم هذه الأهداف إلى نوعين منها ما هو عام يسعى الجميع لتحقيقها، وقد تكون أهدافاً خاصة توفر له الرضا النفسي والاجتماعي تتعلق بالفرد نفسه ويسعى لتحقيقها، ومن بين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

أ- التوافق الأكاديمي :إنّ من أهم ما يسعى إليه الارشاد التربوي ويرغب بتحقيقه هو ما يسمى بالنجاح الأكاديمي أو التربوي، ويتم ذلك من خلال معرفة الطلبة وميولهم وصولاً إلى حالة الاختيار الدقيق والصحيح يقودهم إلى النجاح، فضلاً عن تقديم المساعدة لهم في الاستمرار بالدراسة من خلال متابعتهم بصورة يومية من قبل المرشد ، ثم مساعدة الطالب على وضع أهداف مستقبلية تكون واقعية وتنسجم وقدراته وتكون منطقية ومقبولة (الأسدي ؛ وإبراهيم، 2003: 40).

ب- الوصول إلى الصحة النفسية السليمة: العمل هنا على انتشار الفرد وتخليصه من أنواع التوتر والقلق والإحباط والخوف، ويعني ذلك مساعدته على أن يعيش حياة هانئة آمنة عن طريق تبصير الفرد بالمشكلات ومساعدته على حلها (العزة، 2006 : 41) .

ج- حل المشكلات :أي مساعدة الطالب على تخطي مشكلاته بأسلوب سليم ومنظم يستطيع من خلاله أن يتعلم كيف يتغلب على مشكلاته المستقبلية من خلال تعميم التعلم في حل المشكلات، كما يهدف إلى تصنيف الطلبة وفق استعدادهم وقدراتهم وميولهم الفردية ومساعدتهم على اختيار نوع الدراسة الحالية والمستقبلية وجمع البيانات الكافية عن الطالب وتنظيمها وتحليلها (ربيع، 2005 : 45) .

د- محاولة اكتشاف امكانات الطلبة وميولهم واستعداداتهم، ومحاولة النمو إلى أقصى درجة ممكنة باستخدام تلك القدرات استخداماً سليماً، وتقديم يد العون لهم لاختيار نوع الدراسة الملائمة لهم والتكيف معها ومحاولة التغلب على الصعوبات التي تواجههم في حياتهم المدرسية بوجه عام (الأسدي ؛ إبراهيم، 2003: 90) .

أنّ من أهداف الإرشاد أيضاً العمل بقوة على توثيق الروابط والتعاون بين البيت والمدرسة وتعزيزها لكي تصبح عوامل مكملة لبعضها لبعض الآخر وامتداداً للآخر، والعمل بجدية على

اكتشاف مواهب وقدرات وميول الطلاب سواء الفائقين منهم والعاديين وجعل المتعلمين يأفون الجو المدرسي والعمل على تبصيرهم بنظام المدرسة, ومساعدتهم على تفضيل نوع الدراسة والمهنة التي تناسب مع مواهبهم وقدراتهم وميولهم واحتياجات المجتمعية, والعمل على افهام الطلاب بالمرحلة العمرية التي هم فيها من النواحي الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية, وحصول بعض التقلبات في مراحل حياتهم المختلفة, كما اهتم بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة والتي تتطلب درجة كبيرة من العناية كصعوبة التعلم والإعاقات البسيطة ورصد حالات الاضطراب الانفعالي بمختلف نوعياته ودرجاته بين الطلاب (الحفظي، 2002 : 144).

دراسات سابقة

أجرت (إيناس، 2011) دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما تهدف إلى التعرف على الفروق بين القادة الذكور والإناث في متغيرات الدراسة, وذلك لدى عينة تتكون من (94) مديراً استخدمت الباحثة مقياساً للذكاء الوجداني وآخر لحل المشكلات .

أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة موجبة بين الذكاء الوجداني والقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بين القادة الذكور والإناث في الذكاء الوجداني والقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً - المنهج المتبع في الدراسة: منهج هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المُقارن، حيث يتم التعرف على الفروق بين الذكور والإناث في اتخاذ القرار.

ثانياً - عينة الدراسة وخصائصها.

أ- مُجتمع الدراسة:

يتكون مُجتمع الدراسة من جميع المرشدين التربويين في محافظة بابل- العراق.

ب - عينة الدراسة وخصائصها:

تكونت عينة الدراسة من (70) من المرشدين التربويين في محافظة بابل- العراق، منهم (35) مرشداً، (35 مرشدة)، وقد تراوحت أعمارهم ما بين (25-40 سنة)، بمتوسط عمري قدره (34,54 سنة) وانحراف معياري قدره (± 3.36) ، ويوضح جدول (1) دلالة الفروق بين متوسطي أعمار الذكور والإناث من المرشدين.

العينة	ن	م	ع	قيمة ت
الذكور	35	34.82	3.63	0.70
الإناث	35	34.25	3.09	

يتضح من جدول (1) أن قيمة "ت" تساوي (0.70) وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يُشير إلى تجانس عينة المرشدين والمرشدات بالنسبة للعمر.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مختلف المدارس في محافظة بابل العراق، ويختار المرشد بعد خدمة خمس سنوات في مجال الإرشاد التربوي، وقد جانس الباحث بين المرشدين الذكور والإناث في الخبرة، ويوضح جدول (2) دلالة الفروق بين المرشدين الذكور والإناث في الخبرة.

جدول (2) دلالة الفرق بين المرشدين الذكور والإناث في الخبرة

النوع	ن	م	ع	قيمة "ت"
الذكور	35	12,1	4,3	0,25
الإناث	35	10,9	3,35	

يتضح من جدول (2) أن قيمة "ت" غير دالة احصائياً وهذا يشير إلى تجانس عينة المرشدين الذكور والإناث بالنسبة للخبرة.

ثالثاً - الأدوات المستخدمة في الدراسة.

* مقياس اتخاذ القرار: (إعداد: الباحث).

أ- خطوات إعداد مقياس اتخاذ القرار:

- 1- تحديد الهدف من المقياس، حيث إنَّ الهدف من المقياس هو التعرف على قدرة المرشد على اتخاذ القرار.
 - 2- الاطلاع على التراث النفسي العربي والأجنبي في موضوع اتخاذ القرار، وقد استفاد الباحث في إعداد هذا المقياس من حيث الأبعاد والبنود الممثلة له، من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي استخدمت مقياس اتخاذ القرار، وبعض المقاييس التي أعدت لقياسه مثل مقياس (محمد، 1995)، مقياس (هجان، 2000).
 - 3- إعداد استبانة مفتوحة تم توجيهها إلى عينة من المرشدين التربويين في محافظة بابل - العراق وقد احتوت هذه الاستبانة على الأسئلة الآتية:
 - أ- ما معنى اتخاذ القرار من وجهة نظرك وما محدداته؟
 - ب- من وجهة نظرك ما العوامل التي تساعدك وتُشجعك على اتخاذ القرار الصحيح؟
 - ج- من وجهة نظرك ما المعوقات التي تحول بينك وبين اتخاذك للقرار الصائب في عملك؟
- وقد تم قراءة الاستبيانات بعناية شديدة وحُسبت التكرارات والنسب المئوية لجميع إجابات المفحوصين واستطاع الباحث صياغة مجموعة من العبارات صياغة إجرائية موزعة على أربعة محاور، القدرة على العمل الجماعي، سمات مُتخذ القرار، توليد البدائل، اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- وقد راعى الباحث في صياغة العبارات في صورتها الأولية أن تكون سهلة، وواضحة وقصيرة ولا تحمل أكثر من معنى، وأن تقيس ما وُضعت لقياسه دون غموض، وأن تُعبر عن وجهات النظر المُختلفة، وأن تكون الاستجابة مقيدة وقصيرة.

4- عرض المقياس في صورته الأولية على بعض السادة المحكمين المتخصصين في مجال علم النفس والصحة النفسية.
ب- الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار:

2- حساب صدق المقياس Scale Validity:

أ - صدق المحكمين

عرض المقياس على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في علم النفس، والإرشاد النفسي، للإدلاء بأرائهم حول صياغة العبارات، واتجاهها، ومدى مناسبتها للمحور الذي تقيسه وكذلك للمفحوصين الذين سيطبق عليهم المقياس، وحذف العبارات غير المناسبة والمكررة، وكان من نتيجة التحكيم أن تم بالفعل حذف العبارات المكررة والتي تحمل أكثر من معنى، كما تم إعادة صياغة بعض العبارات وتحديد اتجاهها، وفي ضوء آرائهم فقد تم تعديل بعض مفردات المقياس كما أخذت العبارات التي اتفق عليها (90%) من المحكمين، وحُذفت العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة من الاتفاق.

ب - الاتساق الداخلي للمقياس:

قام الباحث بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين على العبارة والدرجة الكلية للأبعاد الفرعية للمقياس ويوضح جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين على العبارة والدرجة الكلية للأبعاد الفرعية لمقياس اتخاذ القرار.

جدول (7) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين على العبارة والدرجة الكلية للأبعاد الفرعية لمقياس اتخاذ القرار .

م	قيم معامل الارتباط	م	قيم معامل الارتباط	م	قيم معامل الارتباط	م	قيم معامل الارتباط
	0.44 **	33	توليد البدائل		0.41 **	11	القدرة على العمل الجماعي
1	0.32 **	34	0.39 **	23	0.52 *	12	0.63 **
2	0.48 **	35	0.35 **	24	0.45 **	13	0.70 **
3	0.40 **	36	0.44 **	25	0.30 **	14	0.45 **
4	0.46 **	37	0.62 **	26	0.45 **	15	0.46 **
5	0.46 **	38	0.44 **	27	0.55 **	16	0.45 **
6	0.46 **	39	0.70 **	28	0.90 **	17	0.53 **
7	0.76 **	40	0.65 **	29	0.56 **	18	0.72 **
8	0.70 **	41	0.63 **	30	0.62 **	19	0.45 **
9	0.69 **	42	0.45 **	31	0.48 **	20	0.84 **

		** 0.80	32	**0.50	21	** 0.32	10
		اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب		** 0.38	22	سمات متخذ القرار	

يتضح من جدول (3) ما يلي:

- 1- جميع قيم "ر" بين درجة المفحوصين على البند والدرجة الكلية على البعد الأول (القدرة على العمل الجماعي) كانت دالة، مما يوضح اتساق هذه البنود مع البعد الأول، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.32 - 0.84) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.
 - 2- جميع قيم "ر" بين درجة المفحوصين على البند والدرجة الكلية على البعد الثاني (سمات متخذ القرار) كانت دالة، مما يوضح اتساق هذه البنود مع البعد الثاني، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.30 - 0.90) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، 0.01 .
 - 3- جميع قيم "ر" بين درجة المفحوصين على البند والدرجة الكلية على البعد الثالث (توليد البدائل) كانت دالة مما يوضح اتساق هذه البنود مع البعد الثالث، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.35 - 0.80) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 .
 - 4- جميع قيم "ر" بين درجة المفحوصين على البند والدرجة الكلية على البعد الرابع (اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب) كانت دالة، مما يوضح اتساق هذه البنود مع البعد الرابع، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.32 - 0.76) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.
- ثم قام الباحث بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة المفحوصين الكلية على البعد والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار. ويوضح جدول (4) قيم "ر" بين درجة المفحوصين الكلية على البعد والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار.
- جدول (4) قيم "ر" بين درجة المفحوصين الكلية على البعد والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار

م	الأبعاد	قيم "ر"
1	القدرة على العمل الجماعي	** 0.61
2	سمات متخذ القرار	** 0.64
3	توليد البدائل	** 0.60
4	اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	** 0.73

يتضح من جدول (4) أن: جميع قيم "ر" بين درجة المفحوصين الكلية على البعد والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار كانت دالة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.60 - 0.73) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهذا يشير إلى أن هناك اتساقاً بين الدرجة الكلية على البعد والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار.

(2) حساب ثبات درجات مقياس اتخاذ القرار في الدراسة الحالية Scale Reliability :

- التجزئة النصفية Split - half - :

قام الباحث بحساب ثبات درجات المقياس عن طريق التجزئة النصفية باستخدام المعادلات الآتية: "معامل ارتباط سيرمان- براون، معامل جتمان، معامل ألفا كرو نباخ".

ويوضح جدول (5) قيم معاملات ثبات درجات مقياس اتخاذ القرار باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعاملات ارتباط سبيرمان - براون، جتمان، ألفا كرونباخ.
جدول (5) قيم معاملات ثبات درجات مقياس اتخاذ القرار باستخدام طريقة التجزئة النصفية بمعاملات ارتباط سبيرمان - براون، جتمان، ألفا كرونباخ.

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		الأبعاد
	مُعامل ارتباط جتمان	مُعامل ارتباط سبيرمان - براون	
** 0.81	** 0.81	** 0.83	القدرة على العمل الجماعي
** 0.81	** 0.82	** 0.83	سمات مُتخذ القرار
** 0.84	** 0.80	** 0.87	توليد البدائل
** 0.80	** 0.83	** 0.84	اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
** 0.82	** 0.83	** 0.88	لدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار

يتضح من جدول (5) أن: قيم مُعامل ارتباط سبيرمان - براون و مُعامل ارتباط جتمان و مُعامل ارتباط ألفا كرونباخ تُعدُّ قيم ثبات مُرتفعة مما يُطمئن الباحث إلى استخدام ذلك المقياس في الدراسة الحالية.

ج - تقدير الدرجات لمقياس اتخاذ القرار:

يُقدَّر الدرجات لمقياس اتخاذ القرار من خلال ميزان ثلاثي مُكون من (نعم) وتُعطى ثلاث درجات (أحياناً) وتُعطى درجتان، (لا) وتُعطى درجة واحدة، وذلك للعبارات مُوجبة الاتجاه، أمَّا العبارات سالبة الاتجاه فتُعطى درجة واحدة للاستجابة تحت وزن (نعم)، ودرجتان للاستجابة تحت وزن (أحياناً)، وثلاث درجات للاستجابة تحت وزن (لا).

د- وصف مقياس اتخاذ القرار في صورته النهائية:

يتكون المقياس في صورته النهائية من (42) عبارة، وهذه العبارات موزعة على أربعة أبعاد هي:

1- **القدرة على العمل الجماعي:** هو قدرة مُتخذ القرار على العمل الجماعي، وأخذ مشورة الآخرين والعمل بروح الفريق، وتبادل وجهات النظر المُختلفة حول القرار المُتخذ، ويتضمن (10) عبارات.

2- **سمات مُتخذ القرار:** وهي سمات يجب توافرها لدى مُتخذ القرار مثل الثقة بالنفس، سرعة البديهة، القدرة على التحكم في الانفعالات، المرونة في التفكير، ويتضمن (12) عبارة.

3- **توليد البدائل:** وهي القدرة على توليد البدائل والحلول المُختلفة وفقاً لمُتطلبات مواقف العمل ويتضمن (10) عبارات.

4- **اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب:** هو قدرة مُتخذ القرار على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والترتيب وعدم التسرع في اتخاذ القرارات، ويتضمن (10) عبارات.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

أ- أدوات الدراسة:

بعد التأكُّد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة أصبحت الأداة التي تُستخدم في التطبيق على عينة الدراسة الميدانية:

* مقياس اتخاذ القرار: (إعداد: الباحث).

(ب) عينة الدراسة الميدانية:

تكونت عينة الدراسة الميدانية من (70) من المرشدين التربويين (35 ذكور، 35 إناث) في محافظة بابل- العراق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

*اختبار T. test لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات.
هذا، وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لإجراء المُعاملات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

يُنصُّ الفرض الخاص بالدراسة على أنه "يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الذكور والإناث من المرشدين التربويين في اتخاذ القرار".

وللتحقق من صحة الفرض قام الباحث بحساب قيمة "ت" T-test ، ويُوضح جدول (6) دلالة الفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث من المرشدين التربويين في اتخاذ القرار

جدول (6) دلالة الفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث من المرشدين التربويين في اتخاذ القرار

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "
الذكور	35	96.18	5.6	**13.26
الإناث	35	80.79	4.7	

يتضح من جدول (6) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطي درجات المرشدين والمرشدات في اتخاذ القرار باتجاه المرشدين، وتُشير هذه النتيجة إلى تحقق صحة الفرض.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتائج دراسة (سايدم, 2014؛ الشهري, 2009) التي أشارت إلى أنّ الذكور حصلوا على درجات أعلى من الإناث في اتخاذ القرار.

وتختلف نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة كل من (ابنسام, 2011؛ Barbcc et al., 2012) والتي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في اتخاذ القرار.

ويُعَدُّ اتخاذ القرار من المظاهر المهمة في العملية التربوية والتي يقوم المرشد من خلالها بعملية جمع البدائل وعملية تشخيص المشكلة بدقة وتحليل وفحص وجمع البيانات من مصادرها والعوامل والمعايير التي تتحكم في اتخاذ القرار يحتاج إلى نوع من العمل الشاق للوصول إلى قرار فعال يصبُّ في مصلحة الجميع، وقد يُسمح للرجل بالتنقل بين عدة جهات والالتقاء بالناس والتأخير بعد ساعات الدوام، وبحكم المحددات والمعايير الاجتماعية وبحكم التكوين الخلفي للرجل والتربية العائلية والأعراف المجتمعية قد يكون هذا مسموحاً به للرجل دون الأنثى، هذا كله يكون من الأسباب التي تحد من همة المرشدات وقدرتهن على اتخاذ قرارات بالجودة والكفاءة التي يتخذها المرشدون الذكور في أغلب الأحيان لأنه مسموح له القيام بكل هذه الأفعال وبحرية على عكس التصور الآخر بالنسبة للإناث في معظم مجتمعاتنا التي من خلالها تختلف المعاملة الأسرية بين الذكر والأنثى. وكذلك نوع التربية التي ينشأ عليها كل واحد منهما والتي تعتمد على قيام الذكور بممارسة بعض الأعمال مثل اتخاذ القرارات داخل البيت باعتباره الأب الثاني بعد غياب الأب عن البيت وتنمية شخصيته بصورة يكون من خلالها قادراً على القيادة وتحمل المسؤولية المبكرة وصولاً إلى التفكير بعقلانية وجرأة أكثر من الإناث التي غالباً ما يظهر عليها التفكير بعاطفة أكثر وهذا مدعاة ربما إلى تأثير القرار لديهن بهذه المحددات أكثر من الذكور.

هذا، ويرى الباحث أنّ المرشدين يرتفع لديهم سلوك اتخاذ القرار لأنه قد يكون لديهم القدرة على إدراك متطلبات موقف القرار وجمع المعلومات عن البدائل المتاحة وفهمها وتفسيرها، فهم بسبب الخبرة يبدون أكثر منطقية عند اختيار البديل وأكثر قدرة على المثابرة ومواصلة الجهد والتغلب

على الصعوبات، وإدراكاً لذواتهم وتحملاً للمسؤولية والتغلب على المواقف المحبطة، وقد يتمتعون بالاستقلالية والقدرة على مواجهة المشكلات المفاجئة بنجاح وعدم الخوف من الفشل وأن الثقة بالنفس من العوامل المساعدة في تحقيق ذلك، كما أنهم قد اعتادوا اتخاذ القرار أكثر من المرشحات لأن لديهم القدرة على ضبط انفعالاتهم، ويمتلكون القدرة على تحمل نتائج أعمالهم ولا يهدرون وقتاً كثيراً في قضايا ثانوية وبسيطة، ولديهم القدرة على معرفة إمكاناتهم ومنفتحون على الأفكار كلها ولديهم القدرة على تحليل المشكلات التي يتعرضون لها بعقلانية.

المراجع:

1. الأسدي، سعيد جاسم؛ ابراهيم، مروان (2003). الارشاد التربوي. عمان. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
2. البدر، طارق (2002). أساسيات في علم إدارة القيادة. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
3. الشعبي، أنعام (2009). أساليب المعاملة الوالدية وعلاقتها باتخاذ الأبناء لقراراتهم في المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، كلية التربية للاقتصاد المنزلي.
4. الشهري، سعد محمد (2009). دراسة عن الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
5. الشماع، خليل محمد؛ حمود، خضير كاظم (2009). نظرية المنظمة، عمان، الأردن، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. الشناوي، محمد الشناوي (1997). العملية الإرشادية. ط1. القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر.
7. الشويقي، أبو زيد (2008). ما وراء المزاج وعلاقته بمركز التحكم واتخاذ القرار وسنوات الخبرة لدى عينة من مدرّاء المدارس. مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد59،
8. الرشدي، علي (2000). معوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية. معهد الدراسات العليا.
9. الريماوي، محمد (2004). علم النفس العام، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. الزهراني، جمعان (2002). صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية. الأساليب والمعوقات
11. أنماط المشاركة. معهد الدراسات العليا، الرياض. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
12. السبيعي، هزاع (2003). دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية.
13. العديلي، ناصر (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. العمري، عبد الله مفلح (2000). تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.
15. العمري، بسام (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد2، سبتمبر ص

16. المزيدي، منصور (1998). دور المعلومات في ترشيده القرار الأمني. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. معهد الدراسات العليا.
17. النمر، سعود (1990). السلوك الإداري. الرياض. مطابع جامعة الملك سعود.
18. النمر، سعود؛ هاني خاشقجي؛ حمزاوي محمد (1991) الإدارة العامة الأسس والوظائف. جامعة الملك سعود، الرياض. قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية.
19. الهذلي، سعد الهذلي، (2002). مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. كلية الدراسات العليا.
20. حريم حسين، وشفيق حداد (1998). أساسيات الإدارة. عمان، دار الحامد للنشر.
21. خليفة، عبد اللطيف (2006). مهارات اتخاذ القرار في، محمد حمدي و عبد الحليم محمود السيد ومحمد مهران رشوان (محررين)، التفكير العلمي، الأسس والمهارات، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
22. زهران، حامد عبد السلام (1980). التوجيه والارشاد النفسي، ط2، القاهرة، عالم الكتب.
23. زويلف، مهدي، والعضايلة، علي (1996). إدارة المنظمة نظريات وسلوك. عمان، دار مجدلاوي للنشر.
24. سايدم (2014). سيكولوجية القيادة. نشرة دورية للبحوث. القاهرة، شركة الحاسبات المصرية.
25. عادل عبد العزيز، ماهر (2014). الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من التدفق، القيادة، أسلوب حل المشكلات لدى عينة من القادة الإداريين. رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة المنصورة.
26. كلوب، عرابي (2008). المدخل إلى اتخاذ القرار الأمني. الرياض. أكاديمية نايف العربية الأمنية، معهد الدراسات العليا.
27. لجنة خاصة في وزارة التربية بالعراق. (2008). دليل المرشد التربوي. بغداد، العراق الشركة العامة لإنتاج المستلزمات التربوية – مطبعة رقم / 1.
28. * - مجدي، عبدالكريم (1997). سيكولوجية صنع القرار. القاهرة. النهضة المصرية للنشر والتوزيع
29. مشعان ربيع، هادي (2005). الارشاد التربوي والنفسى من المنظور الحديث. ط1. عمان. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
30. منصور، كاسر (2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
31. موسى، شهرزاد (2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
32. نعمة، ابو حلو (2008). المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات النسوية في المجتمع المدني الفلسطيني، غزة، مكتب شؤون المرأة.
33. يونس، ابراهيم، شهرزاد محمد (2011). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. دراسات تربوية، العراق، معهد إعداد المعلمين في نينوى، ط15.



Reference

1. Maccalupo, M.J. (2002). Principal leadership. The role of Emotional Intelligence: A study of decision-making in an Eastern North Carolina school system. Diss, abs, inter, VOL, 63, N, 1.p.41 .
2. joseph .L2012(Adaptive decision- making. Available on site [http://www.iss. Stthomas. edu/ study . Guides. Htm](http://www.iss.Stthomas.edu/study_Guides.Htm) .
3. Puffer,K.(2011). Emotional intelligence as salient predictor for collegians 150. -,VOL.19(2),Pp.130journal of career assessment, career decision making.
4. Scott, B.(2004). The relationship between emotional intelligence and ethical decision making, proquest, Umi dissertations publishing. Colombo Unv.
5. Zack, M. (2007). The role of decision support systems in an Indeterminate World. Decision Support Systems ,43, Pp.1664
6. Al-Asadi, Saeed Jassim; Ibrahim, Marwan (2003). Educational Guidance. Amman. International Scientific Publishing and Distribution House.
7. Al-Badri, Tariq (2002). Fundamentals of Leadership Management. Dar Al-Fikr for Printing and Publishing, Amman.
8. Al-Shaabi, Anam (2009). Parenting Styles and Their Relationship to Children's Decision-Making in Secondary School. Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia, College of Home Economics Education.
9. Al-Shahri, Saad Muhammad (2009). A Study of Emotional Intelligence and Its Relationship to Decision-Making Among a Sample of Public and Private Sector Employees in Taif Governorate. Unpublished Master's Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah.
- 10.*- Al-Shammaa, Khalil Muhammad; Hammoud, Khudair Kadhim (2009). Organization Theory. Amman, Jordan, 5th Edition, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- 11.Al-Shinawi, Muhammad Al-Shinawi (1997). The Guidance Process. 1st ed. Cairo: Dar Gharib for Printing and Publishing.



12. Al-Shuwayqi, Abu Zaid (2008). Beyond Mood and its Relationship to Locus of Control, Decision-Making, and Years of Experience among a Sample of School Principals. Journal of the Faculty of Education, Zagazig University, Issue 59.
13. Al-Rashidi, Ali (2000). Obstacles to Using Computer Information Systems in the Security Decision-Making Process. Unpublished Master's Thesis. Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia. Institute of Graduate Studies.
14. Al-Rimawi, Muhammad (2004). General Psychology. Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
15. Al-Subaie, Hazza (2003). The Role of Administrative Communication Systems in Decision-Making in Security Agencies. Naif Arab University for Security Sciences. College of Graduate Studies. Department of Administrative Sciences.
16. Al-Adili, Nasser (1993). Organizational Behavior Management. Riyadh, Saudi Arabia.
17. Al-Omari, Abdullah Mufleh (2000). Evaluating the School Management Development Program from the Perspective of Program Participants from Irbid Governorate. Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University, Jordan.
18. Al-Omari, Bassam (2002). Decision-Making Mechanisms from the Perspective of Deans and Heads of Academic Departments in Jordanian Public Universities. Journal of Educational Sciences Studies, Issue 2, September.
19. Al-Mazeed, Mansour (1998). The Role of Information in Rationalizing Security Decisions. Unpublished Master's Thesis. Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia. Institute of Studies