

صنع القرار الاستراتيجي لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل

من وجهة نظر التدريسيين

**Managing the competencies of the heads of the faculties of the  
University of Mosul from the point of view of the teachers**

**Sarmad Mahmood Hamid**

سرمد محمود حميد العكيدي

**Al-Aqidi**

د. أسماء عبد الرحيم خضر الخياط

**Dr. Asmaa Abdul Rahim**

جامعة الموصل - كلية التربية للعلوم

**Khader Al-Khayat**

الإنسانية

**University of Mosul /College**

**of Education for Human**

**Sciences**

[sarmad.20ehp45@student.uomosul.edu.iq](mailto:sarmad.20ehp45@student.uomosul.edu.iq)

تاريخ القبول

تاريخ الاستلام

٢٠٢٢/١١/٣

٢٠٢٢/٩/١٤

الكلمات المفتاحية: صنع القرار الاستراتيجي، رؤساء اقسام

**Keywords: management of competencies. heads of  
departments**

**المخلص**

إستهدف البحث الاجابة على السؤال الآتي : ما مستوى صنع القرار الاستراتيجي

لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين ؟

اقتصر البحث على عينة من التدريسيين في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي

٢٠٢١-٢٠٢٢ ، تكونت عينة البحث من (٤٠٠) تدريسي/ة اختيروا من (٨) كليات بواقع

(٤) كليات علمية و (٤) كليات انسانية، شكلوا نسبة (١٠٪) من مجتمع البحث.

اما من حيث أداة البحث فقد استخدم الباحث مقياس مستوى صنع القرار

الاستراتيجي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل والذي بناه الباحث اعتمادا على

اجراءات دراسة استطلاعية، والاعتماد على بعض الادبيات والمقاييس التي اطلع عليها وقد

تكون المقياس في صيغته النهائية من (٣٠) فقرة يجاب عليها من خلال اختيار احد البدائل

الخمسة المؤشرة ازاء كل فقرة (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، مطلقاً) على وفق مقياس ليكرت

بعد ايجاد دلالات الصدق الظاهري وصدق البناء له، والايجاد ثبات المقياس اعتمد ايضاً

طرق الاختبار واعادة الاختبار ومعادلة الفاكرونباخ والصدق الذاتي وقد بلغ معامل ثبات

المقياس على وفق هذه الطرق (٠,٨١ - ٠,٨٥ - ٠,٩٠) على التوالي.

وبعد تحليل البيانات عن طريق استخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss واستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وبعد تحليل البيانات احصائياً توصل الباحث الى:

#### الاستنتاج:

١. " مستوى صنع القرار الاستراتيجي اعلى من الوسط لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين " .

#### التوصية:

٢. الاستمرار بتشجيع رؤساء الاقسام العلمية على العمل بروح الفريق في جميع مراحل عملية صنع القرار الاستراتيجي وتعزيز ثقة التواصل والدعم لدى رؤساء الاقسام العلمية.

#### المقترح:

٣. إجراء دراسة حول صنع القرار الاستراتيجي وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

---

**Abstract**

The research aimed to answer the following question: What is the level of strategic decision-making among the heads of departments of the colleges of the University of Mosul from the point of view of the teachers?

The research was limited to a sample of teachers in the faculties of the University of Mosul for the academic year 2021-2022. The research sample consisted of (400) teachers who were chosen from (8) faculties. including (4) scientific faculties and (4) humanities faculties. making up a percentage of (10%) from the research community.

As for the research tool. the researcher used the scale of the level of strategic decision-making among the heads of the departments of the colleges of the University of Mosul. which was built by the researcher depending on the procedures of an exploratory study. and reliance on some of the literature and standards that he reviewed. The scale may be in its final version of (30) paragraphs answered by By choosing one of the five alternatives indicated for each item (always. often. sometimes. rarely. never) according to Likert scale. after finding the significance of the apparent validity and construct validity of it. and finding the scale's stability. the test and retest methods were also adopted. the alpha-Cronbach equation and the subjective validity. Scale stability according to these methods (0.81 - 0.85 - 0.90). respectively. After analyzing the data by using the statistical bag for social sciences (SPSS). using the t-test for one sample. and after analyzing the data statistically. the researcher reached the:

**Conclusion:**

1. "The level of strategic decision-making is higher than the average among the heads of departments of the colleges of the University of Mosul from the point of view of the teachers."

**Recommendation:**

2. Continuing to encourage the heads of scientific departments to work in a team spirit at all stages of the strategic decision-making process and to enhance the confidence of communication and support among the heads of scientific departments.

**Suggestion:**

3. Conducting a study on strategic decision-making and its relationship to job satisfaction from the point of view of department heads.

## التعريف بالبحث

## أولاً : مشكلة البحث

كثر الحديث عن صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها في الفكر الإداري لأهميتهما في الممارسات الإدارية، إذ يدخل صنع القرار في وظائف الإدارة كلها، وهذا ينطبق على إدارة القسم العلمي، مع ما للقرار فيها من خصوصية وخطورة متعلقة بطبيعة تعاملاته مع العنصر البشري، المتمثل في جميع الأطراف المتأثرة بالقرار، فضلاً عن كونه العنصر المهم والمحدد لفاعلية القسم، إذ إن هذه الفاعلية مرهونة بفاعلية قرارات إدارتها. (الرفايعة، ٢٠١٩ : ٨١٩)

إذ أظهرت دراسة (Al-Medlej.1997) الى عدم كفاءة عملية صنع القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية الجامعية . (Al-Medlej.1997: 8-343)، إذ " إن المشاركة في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، و إيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك تساعد عملية صنع القرار على الالتزام بتنفيذه القرار بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة " . (طه الحاج و خليل الحاج، ١٩٨٨:١٦٩)

ومما سبق يرى الباحث ان المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات وهذه التحديات لا يمكن تجاوزها الا من خلال البحث عن الكفاءات داخل المؤسسة او خارجها و محاولة استقطابهم وتنميتهم وتطويرهم وتقديم الدعم والتحفيز المادي والمعنوي وتعزيز ولائهم للمؤسسة لتحقيق اهدافها ومواجهة تحديات العولمة والتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية على اعتبار ان الكفاءات المورد الاساس للمؤسسات التعليمية ومركز ثقلها وراس مالها الفكري ومصدر نجاحها وتنافسيتها الذي يصل بها الى مصافي الجامعات المتقدمة وهذا لا يتم الا عن طريق إدارة رشيدة وواعية وما يتوفر لديها من كفاءات لصنع واتخاذ قرارات تصب في مصلحة المؤسسة في الحاضر والمستقبل وتتحدد مشكلة البحث في الاجابة على السؤال الاتي : ما مستوى صنع القرار الاستراتيجي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين؟

## ثانياً : أهمية البحث

تعد الإدارة بوظائفها المختلفة عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات تؤدي إلى تحقيق الاهداف التي تمت صياغتها مسبقاً بشكل فاعل وكفوء. (دره، ٢٠٠٩: ١٧)

تعد القرارات الادارية من المهام الجوهرية لرئيس القسم العلمي وقد ظهرت اهميتها في الفكر الاداري الحديث لارتباطها بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة إذ تتوقف مسألة نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها على نوعية القرارات الصادر عن قياداتها

وعلى درجة فاعلية هذه القرارات، ويعد القرار الإداري جوهر عمل القيادة في المؤسسات على اختلاف أنواعها فهو نقطة انطلاقها في جميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة التربوية وحتى في علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. (الرفايعة، ٢٠١٩ : ١١) فالقرار الإداري عبارة عن الأوامر والتعليمات التي يعطيها رئيس القسم إلى التدريسيين ويقومون بتنفيذها والالتزام بها، فهو إذا عبارة عن همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا وهو أيضاً افصاح الإدارة عن سلطتها العامة بقصد إحداث أثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة أي ان المستويات العليا تمارس سلطتها من خلال اتخاذ القرارات لتوجيه العمليات وتحقيق الأهداف العامة. (فريد، ٢٠٠٧ : ١٠)

يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة. (السالم، ٢٠٠٠ : ١٢٥) فهو الذي يحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وهو في النهاية يشكل أهداف حقيقية في المؤسسة، ويساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوجه توزيع مصادرها وتحدد فاعليتها ". (جانب الله، ٢٠١٧، ٧٢) فضلاً عن تأثيرها في كفاءة صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات وهذا ما أشارت إليه دراسة (مخدوم، ٢٠٢٠) " بأن هناك كفاءة في صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات". (مخدوم، ٢٠٢٠ : ١٠١)

وعليه فإن عملية صناعة القرار تتأثر بمقدار المشاركة فيها، ينظر إلى المشاركة على أنها تمثل نوعاً من التأثير والرقابة المفروضة على المرؤوسين على عملية صناعة القرار، باعتبار أن المرؤوسين سيتحملون جانباً من نتائج هذه القرارات. (أحمد، ٢٠٠٧ : ٦٤) وفي ضوء استعراض ما تقدم جميعه، تتضح أهمية البحث من أهمية صنع القرار الاستراتيجي إذ توليه الجامعات والعديد من المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة لكونه أصبح مطلباً عالمياً واستراتيجياً لا يستهان به من أجل تحقيق الاجود والافضل. وهذا الدراسة تعد من الدراسات الرائد في مجالها وتعد الاولى في البيئة العراقية - على حد علم الباحث - إذ تتبع أهميتها في معالجتها لموضوع مهم لمؤسسات التعليم العالي واقسام كليات جامعة الموصل ويأمل الباحث ان تكون نتائج هذه الدراسة ذات فائدة لكليات جامعة الموصل واقسامها بشكل خاص.

### ثالثاً : هدف البحث

- ما مستوى صنع القرار الاستراتيجي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين؟

### رابعاً : حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على جميع التدريسيين في اقسام كليات جامعة الموصل للعام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢) .

## خامساً : تحديد المصطلحات

## صنع القرار الاستراتيجي

١. (محمود، ١٩٧٨) : "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ". (محمود، ١٩٧٨ : ٣٦٨)

٢. (الرفايعة، ٢٠١٩) : حصيللة الجهود الجماعية المشتركة التي تتعاون فيه الأطراف المعنية بموضوع القرار لدراسته من جميع جوانبه و معلوماته وبياناته لتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المؤسسة ويعبر عن طموحاتها على المدى المتوسط والبعيد . (الرفايعة، ٢٠١٩ : ٨٢٢)

ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه : مشاركة التدريسيين بصورة جماعية في الآراء والافكار والبدائل التي تمكن رئيس القسم من اختيار البديل الاستراتيجي الامثل من بين مجموعة من البدائل المقترحة والمتاحة والتي تقاس من خلال المقياس المعد لهذا الغرض .  
رئيس القسم العلمي

عرف على وفق قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل بأنه : " تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٨ : ٩)

## خلفية نظرية ودراسات سابقة

## أولاً : مبادئ عملية صنع القرار الاستراتيجي

- هناك بعض المبادئ التي تؤسس عليها عملية صنع القرار الاستراتيجي نذكر منها ما يلي :
- مبدأ الفعالية: للوصول الي القرار المناسب واتباع الاسلوب العلمي في حل المشكلة.
  - مبدأ تعدد البدائل : التي تسهم في حل المشكلة المطروحة وتقويم البدائل لاختيار أنسبها من قبل متخذي القرار .
  - مبدأ المرونة : يجب أن تتوفر في البديل درجة من المرونة بحيث تتلاءم مع أية ظروف أو متغيرات مستقبلية.
  - مبدأ العامل المحدد : يؤخذ في الاعتبار العامل الذي يعوق عملية اختيار القرار . (الشرايدي، ٢٠١٩ : ١٠٣٢)
  - مبدأ تغلغل القرارات : ويعني أن صنع واتخاذ القرار عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.

- **مبدأ التفكير المركب** : الذي يستخدم للكشف عن الاخطاء والعيوب في عمليتي صنع واتخاذ القرار للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً على التفكير الابتكاري القائم على الاحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة.
- **مبدأ التفكير المنطقي** : لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض والمغالطات وأن يكون دقيقاً واضحاً.
- **مبدأ الانطلاق الفكري** : للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.
- **مبدأ الحقائق** : تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها صانعو او متخذو القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً. (حسين، ٢٠٠٥: ٦٣)

### ثانياً : انواع القرارات

إن عملية التصنيف الأنواع القرارات لا تخضع لمعايير ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، ونابعة أيضاً من اختلاف الجوانب التي تبحث فيها هذه العملية وفيما يأتي عرض لأهم معايير تصنيف القرارات التي توصل إليها الباحثون.

#### ١. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها :

- **قرارات استراتيجية** : و تتعلق هذه القرارات بسياسات المؤسسة على المدى البعيد و هي قرارات غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عادة لمدة زمنية طويلة و يتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.
- **قرارات تكتيكية**: وهي من اختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدلات الأداء.

- **قرارات تنفيذية** : وتعدّ هذه الانواع من القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المؤسسة. (رحيم، ٢٠٠٨:

(١١٢

#### ٢. تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها :

- **قرارات مبرمجة** : وهي قرارات مخطط لها مسبقاً ومحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار.



- قرارات غير مبرمجة : وهي قرارات غير مخططة لها وغير محددة مسبقاً، تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة. (لعويس، ٢٠٠٥: ٣٨-٣٩)
  - ٣. تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها :
    - قرارات تتخذ في ظروف التأكد: وتكون المعلومات فيها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة للمؤسسة.
    - قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع.
    - قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: وهذا النوع من القرارات تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل و لا نتائجها والآثار المترتبة عنها. (عرفة و سمية، ٢٠٠٢ : ٣٧ - ٣٩)
  - ٤. تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لصانعها :
    - قرارات فردية : تتخذ هذه القرارات من طرف رئيس القسم دون المشاركة من مرؤوسيه او الرجوع إلى أي جهة خبيرة او استشارة أي من المعنيين بالقرار معتمداً بذلك على سلطته التنفيذية.
    - قرارات جماعية : يتم اتخاذها عن طريق مشاركة كافة المرؤوسين في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية ويزيد من إقناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه والسعي في انجازه المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار خارج المؤسسة. (ثعلب، ٢٠١١ : ٤٤)
- ويميز الباحث القرارات الاستراتيجية بعدد من المواصفات عن أنواع القرارات الأخرى :
- حسب السياسة المتبعة: اما تكون تشاركية بين رئيس القسم ومرؤوسيه او فردية حيث تتوفر مستويات الإدارة العليا بصناعتها واتخاذها.
  - الحتمية: اذ تكون لها الأولوية اي إنها تتخذ قبل القرارات الإدارية الأخرى.
  - غير روتينية : اذ أنها تحدد معالم واتجاه المؤسسة مستقبلاً.
  - الشمولية وقلة تكرارها اذ تشمل المؤسسة ككل.
  - طويلة المدى تمتد لفترات زمنية طويلة.
  - ليست استاتيكية او متخشبة بل ديناميكية ومرنة تبعاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

## ثالثاً : خصائص عملية صنع القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الاستراتيجية عادة في ظل ظروف وحالات استثنائية وغير عادية، ويتم منحها اهتماماً كبيراً مقارنة ببقية القرارات الأخرى في المؤسسة، نتيجة للخصائص التي تميزها، والمتمثلة في :

- تتخذ على مستوى الإدارة العليا.
  - تتعلق باستغلال جزء كبير من الموارد.
  - لها تأثير على مستقبل المؤسسة.
  - تتطلب التنسيق الكبير بين مختلف الأنشطة والوظائف.
  - تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية.
  - لها حساسية كبيرة للتغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
  - لها تأثير على العديد من أجزاء المؤسسة والقرارات الأخرى .
  - لها مدى زمني طويل.
  - تتعلق بأهداف أو مشكلات ذات أبعاد متعددة.
  - على جانب كبير من التعقيد.
  - ذات مستوى عال من المخاطرة وعدم اليقين.
  - تعتمد على معلومات غير كاملة، وغالبا ما تحتوي على قدر من الأخطاء.
  - تتميز بالندرة، فهي غير عادية وليس لها اسبقيات يستعان بيها.
  - كما انها حتمية اذ يتطلب اتخاذها مسبقاً حتى تبنى عليها القرارات الادارية الاخرى.
- (اليمين، ٢٠١٣، ١٢٥)
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون على وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.
  - أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار بتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.
- إن عملية صنع القرار الاستراتيجي مرتبطة بالمستقبل، فنحن نصنع القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية صنع القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه. (ماهر، ٢٠١٣ : ١٤٨)

## الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت صنع القرار الاستراتيجي :

١. دراسة : (1997) Al-Medlej : (عملية صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي: حالة المملكة العربية السعودية).

اجريت الدراسة على (٧) جامعات في المملكة العربية السعودية وهي كالتالي: جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، جامعة الملك فيصل، جامعة ام القرى، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الجامعة الاسلامية.

هدفت الدراسة الى معرفة العوامل المؤثرة في صنع القرار في الجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الدراسة والتي اشتملت على : الجامعة، نوع الوظيفة (اداري - اكاديمي) المستوى الاداري (عليا - وسطى - دنيا)، وقد حددت الدراسة (١٠) عوامل مقسمة الى (٥) عوامل ثقافية وهي : (البيئة التنظيمية، المحسوبة، الابتكار، التغيير الاجتماعي والمهني، الكفاءة المهنية) و حددت ايضا (٥) عوامل تنظيمية وهي : (الطابع الرسمي، المركزية، الروتين، التنسيق، التواصل).

ولغرض تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتيين مختلفين احدهما خاص بالطلاب مكونه من (١٠) فقرات والاخرى خاصة بالاكاديميين والاداريين والموظفين مكونه من (٢٦) فقرة، طبقت على (٤٥١) اكاديمياً، وادارياً، وموظفاً وطالباً، وقد استخدمت الباحثة (٦) اساليب لجمع البيانات والمعلومات وهي كالاتي:(الاستبانات، المقابلات، حضور الاجتماعات، متابعة بعض القرارات كدراسة الحالة، دراسة الوثائق، الملاحظة العامة).

بعد تحليل ومعالجة البيانات احصائيا اظهرت النتائج : عدم وجود كفاءة في صناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية الجامعية.

بناء على ما سبق اقترحت الباحثة بناء آلية جديدة اكثر كفاءة في صناعة القرار الجامعي، وأوصت بالتركيز على ادارة العوامل الثقافية والتنظيمية. ( Al-Medlej 2- 342: 1997).

## ٢. دراسة : محمد (٢٠١٣) : (واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية)

اجريت الدراسة على (٣) جامعات في الجزائر وهي كالتالي : جامعة وهران، جامعة الجزائر وجامعة قسنطينة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، و معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

ولتحقيق هدف الدراسة اعد الباحث استبانة تكونت من (٤٣) فقرة موزعة على (٤) مجالات هي : قرارات مجلس الكلية، قرارات المجلس العلمي، قرارات اللجنة العلمية للقسم، قرارات اللجنة البيداغوجية للقسم .

وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (٣٢٠) عضو هيئة التدريس، منهم (١٣٠) من جامعة الجزائر، و(٦٩) من جامعة وهران، و(١٢١) من جامعة قسنطينة، من المجتمع الأصلي البالغ (١٤٧٦) عضواً، وبعد تحليل ومعالجة البيانات احصائياً بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS توصلت الدراسة إلى :

مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدنٍ و بنسبة (٨٠٪)، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس. (محمد، ٢٠١٣ : ٤٥ - ٦١)

## ٣. دراسة جيتو (٢٠١٩) : (المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية).

أجريت الدراسة في مدارس الهيئة الملكية بينبع في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة الحالية التعرف الى مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع، ومعرفة ما أن كانت هناك فروق دالة إحصائية حول مستويات المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية تبعاً لاختلاف طبيعة العمل.

أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت استبانة الدراسة في صورتها النهائية من (٨) فقرات، طبقت على جميع مجتمع البحث الاصيلي والبالغ عددهم (٣٢) فرداً، توزعوا على (١٤) مشرفاً تربوياً، و(١٨) لقادة المدارس.

تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥). بين آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس حول ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي تبعا لطبيعة العمل، وتأسيساً على ذلك قام الباحث ببناء تصور مقترح لآليات تفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي بالاستناد الى ثلاثة محاور هي الاستعداد والجدوى والكلفة . (جيتو، ٢٠١٩ : ٢٧٠ - ٢٩٥)

#### أوجه الافادة من الدراسات السابقة

لقد استفاد الباحث من استعراضه للدراسات السابقة في الجوانب الآتية :

- التحقق من عدم التطرق الى مشكلة البحث الحالية.
- الاستفادة في صياغة أهداف البحث.
- الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة والاستفادة منها.
- الاستفادة من نتائج التي خرجت بها.
- مساعدة الباحث على تحديد منهجية البحث واعداد أداة صنع القرار الاستراتيجي.

## منهجية البحث وإجراءاته

أتبع الباحث المنهج الوصفي في البحث الحالي، ويُعرّف المنهج الوصفي بأنه دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، تمهيداً لفهم الظواهر وتشخيصها، إذ إن وصف الظاهرة هي مرحلة تتضمنها كل المناهج فهي أسلوب مُنصوٍ تحت كل المناهج، فكل المناهج في الحقيقة منطلقها وصفي لكن هذا الوصف يكون من أجل هدف معين وهذا الهدف يختلف حسب نوعية المنهج. (لطاد وآخرون، ٢٠١٩ : ١١٨)

## أولاً: مجتمع البحث

يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، ويعرف بأنه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات. (عبد المؤمن، ٢٠٠٨ : ١٨٤)

تألف مجتمع البحث من جميع التدريسيين في الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢، والبالغ عددهم (٢٤) كلية ضمت (٣٨٨٢) تدريسياً بواقع (٢٠٩٤) تدريسياً من الذكور و(١٧٨٨) تدريسية من الإناث، وزعوا على (٢٦٣٦) من الأقسام العلمية و (١٢٤٦) من الأقسام الإنسانية\*، والجدول (١) يبين ذلك :

## الجدول (١)

## مجتمع البحث

ت	التخصص	اسماء الكليات	ذكور	اناث	المجموع
١	الكليات العلمية	الطب	١٠٥	٩٧	٢٠٢
٢		الهندسة	٩٥	٢٤٦	٣٤١
٣		العلوم	١٥٠	٢٠٤	٣٥٤
٤		الزراعة والغابات	١٨٤	٧٠	٢٥٤
٥		الإدارة والاقتصاد	١٢١	٨٣	٢٠٤
٦		التربية للعلوم الصرفية	١٣٩	١٢٨	٢٦٧
٧		الطب البيطري	٨٨	٧٧	١٦٥
٨		التربية البدنية وعلوم الرياضة	١٠٨	١٦	١٢٤

\* تم الحصول على البيانات من رئاسة جامعة الموصل / قسم التخطيط / شعبة الإحصاء / بموجب كتاب تسهيل المهمة ذي العدد (٣ / ٧ / ٥٠٢١) في ٢٠٢١/١١/٨.

ت	التخصص	اسماء الكليات	ذكور	اناث	المجموع
٩		طب الاسنان	١٠٣	١٠٩	٢١٢
١٠		الصيدلة	٥٣	٥٩	١١٢
١١		التمريض	٢٩	٢١	٥٠
١٢		الفنون الجميلة	٣١	١٢	٤٣
١٣		علوم الحاسوب والرياضيات	١٠١	١٤٧	٢٤٨
١٤		علوم البيئة وتقاناتها	٤٠	٢٦	٦٦
١٥		هندسة النفط والتعدين	٢٨	١	٢٩
١٦		العلوم السياحية	٤	٤	٨
١٧	الكليات الإنسانية	الأداب	١٨٥	١٢٨	٣١٣
١٨		الحقوق	٧١	٤٩	١٢٠
١٩		التربية الاساسية*	١٢٢	٧٩	٢٠١
٢٠		العلوم الاسلامية	٤٠	١٥	٥٥
٢١		العلوم السياسية	٣٨	١٤	٥٢
٢٢		التربية للبنات*	٤٥	٨٣	١٢٨
٢٣		الاثار	٥٢	٢٨	٨٠
٢٤		التربية للعلوم الانسانية	١٦٢	٩٢	٢٥٤
	المجموع	٢٤	٢٠٩٤	١٧٨٨	٣٨٨٢

## ثانياً: عينة البحث

هي جزء من المجتمع الذي يجرى عليه البحث، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وتسحب عشوائياً أو بانتظام طبقي أو قصدياً من مجتمع البحث، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه ويطبق عليه البحث للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنها الجزء التي تستخدم في الحكم على الكل. (عبد المؤمن، ٢٠٠٨ : ١٨٤)

\* كليات ذات تخصص علمي وانساني.

فبعد تحديد مجتمع البحث من جميع التدريسيين اقسام كليات جامعة الموصل تم اختيار (٤٠٠) تدريسي بالطريقة الطبقية العشوائية شكلو ما يقارب نسبة (١٠٪) من مجتمع البحث، توزعو على (٨) كليات بواقع (٤) كليات علمية و(٤) كليات انسانية والجدول (٢) يوضح ذلك :

## الجدول (٢)

## عينة البحث

المجموع	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	الجنس	الكلية	التخصص	
٤٩	٢	٨	١١	٤	ذكور	التربية للعلوم الانسانية	الكليات الانسانية	
	١	٧	١٤	٢	اناث			
٦٥	٢	١٣	١٢	٥	ذكور	التربية الاساسية		
	٢	١٠	١٦	٥	اناث			
٣٢	١	٩	٣	٨	ذكور	العلوم الاسلامية		
	١	٥	٢	٣	اناث			
٢٧	٠	٨	٦	٤	ذكور	الآداب		
	٠	٣	٤	٢	اناث			
٦٢	٢	٦	١٤	٧	ذكور	الهندسة		الكليات العلمية
	٢	٥	١٥	١١	اناث			
٣٢	٠	١	٨	١١	ذكور	علوم الحاسوب والرياضيات		
	٠	١	٥	٦	اناث			
٦٦	٣	١٠	١٠	٤	ذكور	العلوم		
	٤	١٥	١٧	٣	اناث			
٦٧	٢	٨	١٣	٨	ذكور	الادارة والاقتصاد		
	٢	١١	١٥	٨	اناث			
٤٠٠	٢٤	١٢٠	١٦٥	٩١	المجموع الكلي للعينة			

## ثالثاً: أداة البحث

تعد عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يبدق في اختيار أدوات بحثه أو يعدها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث، ويتم



ذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة و الأدب التربوي وعلى ادوات مشابهة او استطلاع آراء الخبراء في مجال البحث وذلك ليتمكن من اثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه. (دياب، ٢٠٠٣ : ٤٦)

### صدق المقياس

#### أ. الصدق الظاهري

وقد تم اجراء الصدق الظاهري بعرض أداة صنع القرار الاستراتيجي بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية ، إذ بلغ عددهم (٢١) خبيراً، وقد جاءت النتائج على وفق ما يوضحه الجدول (٣) الآتي:

#### الجدول (٣)

عدد ونسبة اتفاق آراء الخبراء على فقرات مقياس صنع القرار الاستراتيجي

نسبة الاتفاق	عدد المحكمين الموافقين	عدد المحكمين	رقم الفقرة
%١٠٠	٢١	٢١	١,٢,٥,٧,٨,٩,١٠,١١,١٢,١٥,١٨,١٩,٢١,٢٢,٢٣,٢٤,٢٨,٣٢,٣٣,٣٤,٤٠,٤١
%٩٠	٢٠	٢١	١٣,١٦,١٧,٢٠,٣٠,٣٩
%٨٥	١٨	٢١	٢٦,٢٩
%٦٥	١٤	٢١	٣,٤,٦,١٤,٢٥,٢٧,٣١,٣٥,٣٦,٣٧,٣٨

وعليه فقد اصبحت الاداة بصورتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة .

#### ب. صدق البناء

هو احد انواع الصدق المعتمدة في كثير من الاختبارات و المقاييس التربوية و النفسية. ويقصد به تحليل درجات المقياس استنادا الى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها، او في مفهوم نفسي معين (Cronbach.1964:120)) ويهتم هذا النوع من الصدق بطبيعة الظاهرة التي يقيسها المقياس و مكوناتها . وتتفق (Anastasi) مع هذا التوجه اذ انها ترى ان صدق البناء يبين مدى ما تضمنه المقياس من بناء نظري محدد او سمة معينة او انه المدى الذي يمكن أن نقرر بموجبه ان المقياس يقيس بناء نظريا محدد او خاصية معينة (Anastasi.1976:151) وذلك عن طريق تحليل درجات المقياس استنادا الى ذلك البناء النفسي او ذلك المفهوم النفسي المعين. وقد قام الباحث بهذه الاجراءات للتحقق من صدق بناء مقياس ادارة صنع القرار الاستراتيجي وكما يأتي:

وقد تم التحقق من صدق البناء بالمؤشرين الآتيين:

### ١. إيجاد القوة التمييزية للفقرات

استخرج الباحث القوة التمييزية لفقرات الاداء، تراوحت القيم المحسوبة بين (١,٦٣-٢,١٥٩) وبهذا فقد تبين لنا أن جميع القيم التائية المحسوبة لفقرات الاداء كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٩٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٨٠)، وهذا يعني أن جميع فقرات مقياس صنع القرار الاستراتيجي كانت مميزة، وبذلك أصبح مقياس صنع القرار الاستراتيجي بصيغته النهائية بعد هذا الأجراء مكون من (٣٠) فقرة .

### ٢. معامل الاتساق للفقرات، حساب الاتساق (الانسجام الداخلي)، صدق الفقرات او علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة

لقد تم التعامل مع عينة التمييز البالغ مجموعها (١٥٠) تدريسياً وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وقد اعتمد الباحث في حساب صدق الفقرة على معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، ثم اختبرت قيم معاملات الارتباط بالاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط، تراوحت القيم المحسوبة بين (١٠,١٣٣-٢,٩٥٥) إذ تبين أن جميع القيم التائية المحسوبة كانت أكبر من القيم الجدولية البالغة (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٤٨) وهذا يدل على أن جميع قيم معاملات الارتباط متسقة .

### الثبات

وقد اعتمد الباحث الطريقتين الآتيتين لاستخراج الثبات :

#### أ. طريقة الاختبار إعادة الاختبار

وقد جرى استعمال هذه الطريقة بتطبيق المقياس على العينة البالغ عدد أفرادها (٢٠) تدريسياً بتاريخ (٢٣-٣-٢٠٢٢) وأعيد تطبيقه مرة ثانية على العينة نفسها بتاريخ (٦-٤-٢٠٢٢) أي بفواصل زمني قدره أسبوعان وقد تم استخراج معامل الثبات لمقياس صنع القرار الاستراتيجي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الارتباط بين درجات التطبيقين وقد بلغت درجة معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (٠,٨١).

#### ب. معادلة الفاكرونباخ

بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٨٥) لمقياس صنع القرار الاستراتيجي ويُعد مؤشراً جيداً للاتساق الداخلي للمقياس، أن معامل الثبات يُعد جيداً إذا تراوح بين (٠,٧٠-٠,٩٠) .

(حسن، ٢٠٠٦: ١٠-١١)

## ج. الصدق الذاتي :

يستخرج الصدق الذاتي كما ذكرنا سابقاً من الجذر التربيعي لمعامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار ولما كان معامل الثبات للأداة (٠,٨١) فإن الصدق الذاتي تساوي (٠,٩٠) وهو معامل صدق عال ينم عن صلاحية الأداة للتطبيق. (العجيلي وآخرون، ١٩٩٠: ١٣٩)

## تصحيح مقياس صنع القرار الاستراتيجي

يقصد بعملية التصحيح وضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس في ضوء البديل الذي يختاره المستجيب، وقد استعمل الباحث الأوزان الآتية :

- الوزن (٥) درجة للبديل (دائماً)
- الوزن (٤) درجة للبديل (غالباً)
- الوزن (٣) درجة للبديل (أحياناً)
- الوزن (٢) درجة للبديل (نادراً)
- الوزن (١) درجة للبديل (مطلقاً)

علماً أن جميع الفقرات إيجابية، وبما أن عدد فقرات المقياس (٣٠) فقرة، بذلك تصبح أعلى درجة يحصل عليها المستجيب (١٥٠) في حين أن المتوسط الافتراضي للمقياس هو (٩٠) وأدنى درجة هي (٣٠) وفي ضوء ذلك ستم جمع درجات الإجابة على الفقرات لاستخراج الدرجة الكلية لكل مستجيب.

## التطبيق النهائي لأداة البحث

عبر توزيع الاستمارات على التدريسين اثناء الدوام الرسمي، قام الباحث بتطبيق مقياس إدارة صنع القرار الاستراتيجي على عدد من كليات جامعة الموصل بعدد (٤٠٠) تدريسي بوصفهم افراد عينة البحث . للمدة من ٩ / ٥ / ٢٠٢٢ الى ٢١ / ٦ / ٢٠٢٢ وبعد إن وضع الباحث الهدف من تطبيق المقياس وطريقة الإجابة عليه لإفراد عينة البحث وتقديم توضيح للإجابة وعدم ترك أي فقرة دون اجابة وكذلك اعلامهم ان نتائج هذا البحث سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم وارشادهم الى ملء معلوماته لتحقيق اهداف البحث وحسب المتغيرات الواردة فيه.

## رابعاً : الوسائل الاحصائية

١. الاختبار التائي لعينة واحدة : يستخدم لقياس مستوى الأداة بشكل عام.  
(البياتي وأثناسيوس، ١٩٧٧، ص ٢٥٤)
٢. معادلة ألفا كرونباخ : استخدامه كنوع من انواع الثبات لأداتي البحث. (النبهان، ٢٠٠٤ : ٢٤٩)
٣. معامل الصدق الذاتي : لاستخراج الصدق لأداة إدارة وصنع القرار الاستراتيجي.  
(كوافحة، ٢٠١٠ : ١١٧)
٤. معامل ارتباط بيرسون : يستخدم كنوع من انواع الثبات لأداة البحث واتساق الفقرات.  
(البياتي وأثناسيوس، ١٩٧٧ : ١٨٣)

## عرض النتائج ومناقشتها

هدف البحث معرفة :

" ما مستوى صنع القرار الاستراتيجي لرؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين بشكل عام ؟ "

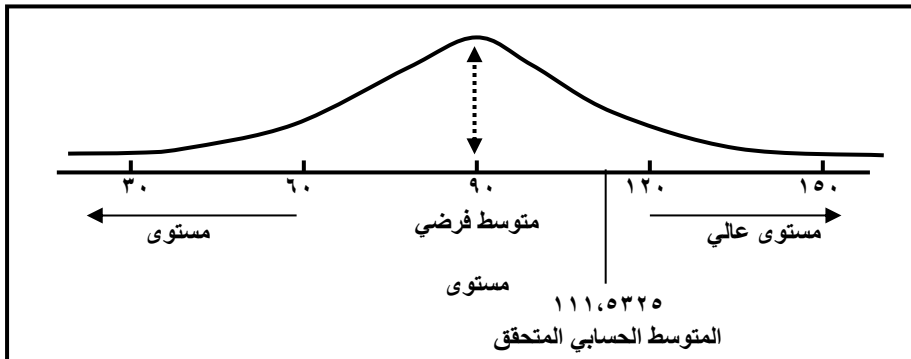
تبين ان المتوسط الحسابي لصنع القرار الاستراتيجي بلغ (١١١,٥٣٢٥) درجة بانحراف معياري قدره (١٣,٦٢٤٩١) درجة .

وللتعرف على دلالة الفرق في مستوى صنع القرار الاستراتيجي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين تم اختبار معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لصنع القرار الاستراتيجي البالغ (١١١,٥٣٢٥) درجة والمتوسط الفرضي (النظري) والبالغ (٩٠) درجة باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة فتبين ان الفروق بينهما ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) اذ كانت القيمة التائية المحسوبة (٣١,٦٠٨) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦٠) درجة، وبمستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٩٩) درجة، وهذا يعني ان مستوى صنع القرار الاستراتيجي كان فوق الوسط والجدول (٤) والشكل (١) يبين ذلك:

## الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى صنع القرار الاستراتيجي بشكل عام

الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الافتراضي	المتوسط الحسابي	العدد
	الجدولية	المحسوبة				
يوجد فرق دال	١,٩٦٠ (٣٩٩)(٠,٠٥)	٣١,٦٠٨	١٣,٦٢٤٩١	٩٠	١١١,٥٣٢٥	٤٠٠



الشكل (١)

مستويات صنع القرار الاستراتيجي وفق معايير تصحيح الاداة

اتفقت نتيجة الدراسة لحالية مع دراسة (مخدوم، ٢٠٢٠) التي اظهرت ان هناك كفاءة في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية (مخدوم، ٢٠٢٠ : ١٠١) في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Al-Medlej .1997) والتي اظهرت عدم وجود كفاءة في صناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية الجامعية السعودية. (Al-Medlej .1997: 317)

وقد يرى الباحث ان السبب في ظهور هذه النتيجة يرجع الى : ان هناك اتجاهاً ايجابياً لدى رؤساء الاقسام على صنع القرارات الاستراتيجية فضلاً عن وعيهم بالأهمية الكبيرة لهذه القرارات والتي تتم عن وجود رؤية حقيقية لديهم عن القسم فضلاً عن وجود اجراءات ايجابية متخذة لتحقيق هذه الرؤية مثل مشاركة التدريسيين في صنع هذا القرارات.

**الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات**

**١. الاستنتاجات :**

"مستوى صنع القرار الاستراتيجي اعلى من الوسط لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين".

**٢. التوصيات :**

الاستمرار بتشجيع رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة الموصل على العمل بروح الفريق في جميع مراحل عملية صنع القرار الاستراتيجي وتعزيز ثقة التواصل والدعم لدى رؤساء الاقسام العلمية.

**٣. المقترحات :**

إجراء دراسة حول صنع القرار الاستراتيجي وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الاقسام في كليات جامعة الموصل.

## ثبت المصادر

## أولاً: المصادر العربية :

- ❖ أحمد، حافظ فرج (٢٠٠٧) : قضايا إدارية معاصرة، عالم الكتب، الطبعة ١، القاهرة .
- ❖ البياتي، عبد الجبار توفيق و أثناسيوس، زكريا (١٩٧٧) " الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس "، الجامعة المستنصرية، مطبعة مؤسسة الثقافة، بغداد .
- ❖ ثعلب، سيد صابر(٢٠١١) : نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط١، الأردن.
- ❖ جاب الله، نسيمه (٢٠١٧): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- ❖ جيتو، عبد الحق بين خالد (٢٠١٩) : " المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية "، المجلة التربوية، العدد ٥٨، ص ص ٢٧٠-٢٩٥ .
- ❖ حسن، السيد محمد أبو هاشم (٢٠٠٦) : الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ❖ حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥) : ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ❖ دره، عمر محمد (٢٠٠٩) : مدخل الى الإدارة، ايلا للعلوم السياحية والفندقية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ❖ دياب، سهيل رزق (٢٠٠٣) : مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين.
- ❖ رحيم، حسين (٢٠٠٨) : إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الطبعة ١، قسنطينة، الجزائر.
- ❖ الرفايعة، عمر علي (٢٠١٩) : "العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدي مديري المدارس في مدارس الريف الأردني"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٣، الجزء ٤، ص ص ٨١٥-٨٦٢.
- ❖ السالم، مؤيد سعيد(٢٠٠٠) : نظرية المنظمة، ط١، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.



- ❖ الشرايدي، السيد زكريا حجاز (٢٠١٩) : "التفكير الاستراتيجي وصنع القرار لدى مدراء ووكلاء المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ٤، العدد ١٠٦، ص ص ١٠٢٥-١٠٦١.
- ❖ طه الحاج، إلياس و خليل محمد خليل الحاج (١٩٨٨): السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ط ١، الدار العربية، عمان.
- ❖ عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨) : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، ط ١، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- ❖ العجيلي، صباح حسين وآخرون (١٩٩٠) : القياس والتقويم، دار الحكمة، للطباعة والنشر، جامعة بغداد، العراق.
- ❖ عرفة، أحمد و سمية شلبي (٢٠٠٢) : القرارات والإستراتيجية التسويقية، ط ١، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ❖ فريد، بونخلة (٢٠٠٧) : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- ❖ كوافحة، تيسير مفلح (٢٠١٠) : القياس والتقويم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، الطبعة ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن .
- ❖ لطاد، ليندة، وآخرون (٢٠١٩) : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا .
- ❖ لعويس، جمال الدين (٢٠٠٥) : الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- ❖ ماهر، احمد (٢٠١٣) : مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط ١، الإسكندرية .
- ❖ محمد، ريبب الله (٢٠١٣) : " واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ٦، العدد ١١، ص ص ٤٥ - ٦١ .
- ❖ محمود، سليمان حنفي (١٩٧٨) : السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة .
- ❖ مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢٠) : "مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد ٦، العدد ٩، ص ص ١٠٠-١٣٠.

- ❖ النبهان، موسى (٢٠٠٤) : أساسيات القياس والتقويم في العلوم السلوكية، جامعة مؤتة، الأردن.
- ❖ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٨٨) : " قانون رقم ٤٠"، جريدة الوقائع العراقية، العدد ٣١٩٦، ص٩، بغداد، العراق .
- ❖ اليمين، فالتة (٢٠١٣) : اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

#### ثانياً : المصادر الاجنبية :

- ❖ Al-Mediej. Hafez Ibraheem (1997) : **Decision making process in higher education institutions: the case of Saudi Arabia**. PhD thesis (Unpublished). Middlesex University.
- ❖ Anastasi. Anne (1976) : **Psychology testing** . E4. the Macmillan Company. New York .
- ❖ Gronbach. L.J. (1964) : **Essentials of psychology testing**. Harper brothers . New York.