

تأثير الوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات

الإسلامية: دراسة ميدانية

م.د أحمد محمد علوان الملحمي

دائرة التعليم الديني – ديوان الوقف السني

التخصص الدقيق – الإدارة التربوية

Ahmed81406@gmail.com

009647700244242

مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية الوهم المعرفي بوصفه أحد العوامل المؤثرة في السلوك الإداري والكشف عن تأثيره في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية، وانطلقت مشكلة البحث من التساؤل عن تأثير الوهم المعرفي بأبعاده المتمثلة في الأحكام غير المنطقية والتوقعات الذاتية الشخصية وتشوه الإدراك الحسي والعجز النفسي في اتخاذ القرارات الإدارية، كما سعى البحث إلى قياس مستوى متغيري الدراسة واختبار فرضيات التأثير بينهما، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث بجميع مديري ومديرات الثانويات الإسلامية البالغ عددهم (197) مديرًا ومديرة، واعتمد أسلوب الحصر الشامل، إذ بلغت الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (195) استجابة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، فيما جرى تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ والانحدار الخطي، وأظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية، إذ فسر ما نسبته (43.6%) من التباين في المتغير التابع، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع أبعاده، واستنتج البحث أن ارتفاع مستوى الوهم المعرفي يؤدي إلى انخفاض جودة القرارات الإدارية، وأوصى بتبني برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير التحليلي واتخاذ القرار لدى المديرين وتعزيز الاعتماد على الأدلة والبيانات الموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية بما يسهم في الحد من تأثير الوهم المعرفي وتحسين جودة القرارات المتخذة.

الكلمات المفتاحية: الوهم المعرفي، اتخاذ القرار الإداري، مديري الثانويات الإسلامية.

المبحث الأول – الإطار العام للمبحث

أولاً: مشكلة البحث

تُعد عملية اتخاذ القرار الإداري من العمليات الأساسية في الإدارة التربوية، لما لها من أثر مباشر في فاعلية المؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها، ولا سيما في الثانويات الإسلامية التي تتطلب طبيعة عملها التربوي والإداري إصدار قرارات تتسم بالدقة والموضوعية والقدرة على الموازنة بين المتطلبات التنظيمية والتربوية. وتزداد أهمية القرار الإداري في ظل تعقد البيئة التعليمية وتعدد المواقع والمشكلات التي تواجه القيادات المدرسية، الأمر الذي يجعل من جودة القرار عاملاً أساسياً في نجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه. وتشير الأدبيات النفسية والمعرفية إلى أن عملية اتخاذ القرار لا تعتمد على المعلومات المتاحة فقط، وإنما قد تتأثر ببعض العوامل المعرفية المرتبطة بطريقة إدراك الفرد للمواقف وتفسيره للأحداث وتقييمه للبدائل المتاحة، وهو ما قد ينعكس على دقة الأحكام والقرارات المتخذة، ومن بين هذه العوامل الوهم المعرفي الذي قد يؤثر في موضوعية التقييم عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.

وفي حدود اطلاع الباحث، لم يُعثر على دراسة تناولت تأثير الوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية في البيئة التعليمية العراقية، الأمر الذي يكشف عن فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل، ولا سيما في ضوء أهمية القرار الإداري في المؤسسات التعليمية ذات الطابع الديني والتربوي.

وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة إلى دراسة تأثير الوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي للعوامل المعرفية المرتبطة بالقرار الإداري في هذه البيئة التعليمية، ويوفر مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير القيادات المدرسية وتحسين جودة القرارات الإدارية.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: " ما تأثير الوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية؟ "

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على مستوى الوهم المعرفي لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية.
2. التعرف على مستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية.
3. الكشف عن طبيعة تأثير الوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية.

ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:
الأهمية النظرية: تنبع الأهمية النظرية للبحث من كونه يسهم في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تناول متغير حديث نسبياً في حقل الإدارة التربوية، وهو الوهم المعرفي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري، ويمكن توضيح ذلك في النقاط الآتية:

1. يسهم البحث في توسيع الإطار النظري في مجال علم النفس المعرفي والإدارة التربوية عن طريق دراسة الوهم المعرفي بوصفه أحد المتغيرات المؤثرة في السلوك الإداري.
2. يعالج موضوعاً لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية، ولا سيما في بيئة الثانويات الإسلامية، مما يمنحه قيمة علمية مضافة.
3. يقدم إطاراً معرفياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول الانحيازات والأوهام المعرفية وأثرها في القيادة وصنع القرار التربوي .
الأهمية التطبيقية: تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في كونه يقدم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التربوية، وذلك كما يأتي:
1. يساعد صناع القرار التربوي في فهم طبيعة تأثير الوهم المعرفي في جودة القرارات الإدارية داخل البيئة المدرسية .

2. يزود مديري ومديرات الثانويات الإسلامية بمؤشرات علمية حول مستوى تأثير الانحيازات المعرفية في ممارساتهم الإدارية، بما يسهم في رفع مستوى الوعي الذاتي الإدراكي لديهم .
3. يسهم في توجيه برامج التدريب والتطوير الإداري نحو تعزيز مهارات التفكير التحليلي واتخاذ القرار الرشيد، والحد من تأثير التحيزات الذهنية .
4. يقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية ذات الطابع القيمي والديني، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي.
5. يثري المكتبة البحثية بدراسة تطبيقية تربط بين البعد المعرفي والسلوك الإداري في سياق تعليمي متخصص.

رابعاً: حدود البحث

1. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على مديري ومديرات الثانويات الإسلامية التابعة لدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية.
2. **الحدود المكانية:** الثانويات الإسلامية التابعة لدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية – ديوان الوقف السني – العراق.
3. **الحدود الزمانية:** العام الدراسي (2025–2026)، وهي الفترة التي طُبقت فيها أداة البحث وجمعت بياناته.

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة فرضياته على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوهم المعرفي في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية عند مستوى دلالة (0.05).
الفرضيات الفرعية

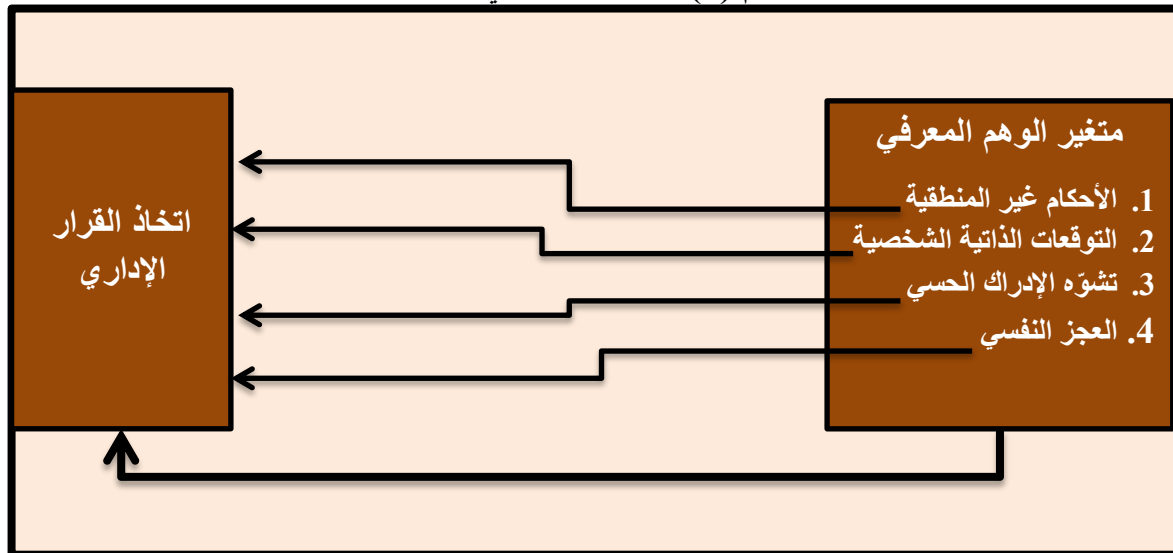
1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الأحكام غير المنطقية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية عند مستوى دلالة (0.05).

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التوقعات الذاتية الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية عند مستوى دلالة (0.05).
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تشوّه الإدراك الحسي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية عند مستوى دلالة (0.05).
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء العجز النفسي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية عند مستوى دلالة (0.05).

سادساً: المخطط الفرضي للبحث

يُعدّ محور المخطط الفرضي للبحث الإطار الذي تُبنى عليه العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، إذ يوجّه مسار البحث ويحدد منطلقاته النظرية، ومن خلاله تتضح الفرضيات البحثية التي يسعى الباحث لاختبارها والتحقق من مدى صحتها في ضوء النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

سابعاً: مصطلحات البحث

تعريف الوهم المعرفي اصطلاحاً: مجموعة من التشوهات والانحرافات المعرفية التي تظهر من خلال الأحكام غير المنطقية والتوقعات الذاتية الشخصية وتشوّه الإدراك الحسي والعجز النفسي، والتي تؤثر في تفسير الفرد للمعلومات وإدراكه للمواقف ومن ثم في أحكامه وقراراته (العادلي، 2017: 12).

تعريف الوهم المعرفي إجرائياً: بأنه مستوى التشوهات والانحرافات المعرفية التي تظهر لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية في الأحكام والتوقعات والإدراك، كما تقاس بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها على مقياس الوهم المعرفي المعتمد في الدراسة الحالية بأبعاده الأربعة: الأحكام غير المنطقية، والتوقعات الذاتية الشخصية، وتشوّه الإدراك الحسي، والعجز النفسي.

تعريف اتخاذ القرارات الإدارية اصطلاحاً: ويمثل أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية في المنظمات والمؤسسات، إذ يشكّل المدخل الرئيس لتحقيق الأهداف وتحسين مستوى الأداء، ويعد عملية عقلانية منظّمة يتولاها القائد أو المدير، تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب، بما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية (كريم ونايف، 2024: 78).

تعريف اتخاذ القرارات الإدارية إجرائياً: بأنه مستوى قدرة مديري ومديرات الثانويات الإسلامية على تشخيص المشكلات الإدارية وتحليل البدائل المتاحة واختيار وتنفيذ القرار المناسب لتحقيق الأهداف التربوية، ويُعبر عنه بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها على مقياس اتخاذ القرار الإداري المستخدم في الدراسة الحالية.

تعريف مديري الثانويات الإسلامية اصطلاحاً: هم المسؤولون عن إدارة المؤسسات التعليمية وتنظيم أعمالها والإشراف على مواردها البشرية والمادية، بما يضمن تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية من خلال عمليات التخطيط والتوجيه والمتابعة والتقويم المستمر (كنعان، 2019: 4).

تعريف مديري الثانويات الإسلامية إجرائياً: هم الأفراد الذين يشغلون منصب مدير أو مديرة في الثانويات الإسلامية التابعة لدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية في ديوان الوقف السني، والذين تمثل آراؤهم واستجاباتهم مجتمع الدراسة وعينتها، ويتولون الإشراف على الجوانب التربوية والإدارية والتنظيمية في مدارسهم.

المبحث الثاني – الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم الوهم المعرفي

يُعدّ الوهم المعرفي من المفاهيم الواسعة في علم النفس المعرفي، إذ يشمل طيفاً متنوعاً من العمليات العقلية التي تسهم في إنتاج أحكام وتفسيرات غير دقيقة للواقع، وتؤثر بصورة مباشرة في عمليات الاستدلال واتخاذ القرار (Cooper & Meterko, 2019: 36)، كما يُنظر إليه بوصفه مجموعة من الأخطاء الفكرية التي تقود إلى الانحراف عن العقلانية في الحكم، والتي قد تعود إما إلى اعتماد الفرد على استراتيجيات مبسطة في معالجة المعلومات، أو إلى قيود ومحددات معرفية تحكم قدراته الإدراكية (الظاهري وآخرون، 2020: 82)،

وفي السياق ذاته عرّف الوهم المعرفي على أنه الأخطاء التي يقع فيها الفرد نتيجة الاستخدام غير السليم لعمليات الاستدلال العقلي (الحموري، 2017: 5)، ومن منظور آخر، يمثل نمطاً من الانحراف في إصدار الأحكام يظهر في ظروف معينة، ويؤدي إلى تشويه الإدراك الحسي أو إصدار أحكام غير دقيقة أو تبني تفسيرات غير منطقية للظواهر (Tversky & Kahneman, 1974: 1124–1125). وفي إطار الدراسات الحديثة، عرّف الوهم المعرفي بأنه: نزعة إدراكية منحازة تقوم على انتقاء غير سليم للمعلومات وإصدار أحكام تفتقر إلى الأسس العقلانية والمنطقية، حيث يعتمد الفرد في حكمه على معطيات تتوافق مع ميوله واتجاهاته الشخصية أكثر من اعتمادها على معايير موضوعية (محمد، 2020: 79).

ثانياً: الأسس النظرية لمفهوم الوهم المعرفي

تشير الأدبيات النفسية والمعرفية إلى أن الإدراك الإنساني لا يعمل بوصفه عملية حيادية خالصة، بل يتأثر بالمعتقدات السابقة والخبرات المتراكمة لدى الفرد، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكوين تصورات وأحكام لا تعكس الواقع بصورة دقيقة. ويظهر الوهم المعرفي عندما تتأثر عملية معالجة المعلومات بعوامل ذاتية أو معرفية تجعل الفرد أكثر ميلاً إلى تبني تفسيرات أو أحكام لا تستند بصورة كاملة إلى الأدلة الموضوعية المتاحة (الحملوي وعمر، 2023: 342).

وانطلاقاً من ذلك يُنظر إلى الوهم المعرفي بوصفه أحد مظاهر التشوهات المعرفية التي تؤثر في إدراك الفرد للواقع وفي تفسيره للمواقف والأحداث، مما قد ينعكس على طبيعة الأحكام والقرارات التي يتخذها، وقد سعت العديد من النظريات النفسية والمعرفية إلى تفسير هذه الظاهرة والكشف عن الآليات التي تؤدي إلى حدوثها، وهو ما سيتم تناوله في المحور اللاحق.

ثالثاً: النظريات المفسرة للوهم المعرفي

استندت الأدبيات النفسية والمعرفية إلى عدد من النظريات في تفسير الوهم المعرفي ومن أبرزها:

أ- **نظرية التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance Theory)** التي قدمها ليون فستنجر (Leon Festinger) عام 1957، والتي تفترض أن الفرد يسعى إلى تحقيق حالة من الاتساق والانسجام بين معتقداته واتجاهاته وسلوكياته، وعندما يتعرض لأفكار أو معلومات تتعارض مع معتقداته أو قراراته السابقة، فإنه يشعر بحالة من التوتر وعدم الارتياح النفسي تُعرف بالتنافر المعرفي، مما يدفعه إلى تعديل معتقداته أو تبريرها أو تجاهل المعلومات المخالفة لها، ونتيجة لذلك قد يميل الفرد إلى البحث عن المعلومات التي تؤكد وجهة نظره وتدعم أحكامه السابقة، في حين يتجنب المعلومات المخالفة أو يقلل من أهميتها، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور أشكال مختلفة من التحيزات والتشوهات المعرفية (الحملوي وعمر، 2023: 340)، وتتجلى أهمية هذه النظرية في تفسير الوهم المعرفي، إذ إن سعي الفرد إلى الحفاظ على الاتساق المعرفي قد يدفعه إلى إصدار أحكام غير موضوعية أو تبني تفسيرات منحازة للواقع، بما ينعكس على إدراكه للمواقف واتخاذ القرارات. كما تؤكد النظرية أن التعرض الانتقائي للمعلومات والانتباه الانتقائي والتفسير الانتقائي للأحداث تمثل آليات معرفية تسهم في تعزيز الانحيازات والأوهام المعرفية لدى الأفراد (Fiske & Taylor, 2013).

ب- **نظرية الاستدلالات والانحيازات (Heuristics and Biases Theory)** التي طورها أموس تفيرسكي (Amos Tversky) ودانيال كاهنمان (Daniel Kahneman) عام 1974 من أبرز النظريات المفسرة للأخطاء والانحيازات المعرفية المؤثرة في الأحكام والقرارات الإنسانية. وتنطلق هذه النظرية من افتراض مفاده أن الأفراد لا يعتمدون دائماً على التحليل العقلاني الكامل عند إصدار الأحكام أو اتخاذ القرارات، بل يلجؤون إلى مجموعة من القواعد الذهنية المختصرة أو ما يُعرف بالاستدلالات العقلية (Heuristics)، التي تساعدهم على معالجة المعلومات بسرعة وتقليل الجهد المعرفي المبذول في المواقف المعقدة أو غير المؤكدة، وترى النظرية أن هذه الاستدلالات، على الرغم من فائدتها في تبسيط عملية التفكير، قد تقود إلى

أخطاء منهجية وانحيازات معرفية تؤثر في دقة الأحكام وصحة القرارات، إذ يميل الأفراد إلى تفسير المعلومات وانتقائها بطريقة تتفق مع معتقداتهم وخبراتهم السابقة، أو الاعتماد على معلومات محدودة ومتاحة ذهنياً عند تقييم المواقف المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تشوه إدراك الواقع وإصدار أحكام غير دقيقة (Tversky & Kahneman, 1974: 1124–1125). وفي ضوء هاتين النظريتين، يمكن تفسير الوهم المعرفي بوصفه حالة من التشوه أو الانحراف في معالجة المعلومات وإدراك الواقع، تنشأ نتيجة ميل الفرد إلى المحافظة على اتساق معتقداته السابقة من جهة، واعتماده على استدلالات ذهنية مختصرة قد تقوده إلى أخطاء وانحيازات معرفية من جهة أخرى، الأمر الذي ينعكس على طبيعة أحكامه وقراراته، وعليه اعتمدت الدراسة الحالية هاتين النظريتين إطاراً نظرياً لتفسير الوهم المعرفي لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية.

رابعاً: مبررات اعتماد مصطلح الوهم المعرفي في البحث الحالي

رغم شيوع استخدام مصطلح الانحياز المعرفي (Cognitive Bias) في الأدبيات الأجنبية فإن البحث الحالي يعتمد مصطلح (الوهم المعرفي) بوصفه مفهوماً أوسع دلالة وأكثر ملاءمة للسياق التربوي والإداري للثانويات الإسلامية، إذ لا يقتصر على الانحيازات الإدراكية الجزئية، بل يشمل مجمل التشوهات المعرفية والانحرافات الذهنية التي تؤدي إلى إدراك غير دقيق للواقع واتخاذ قرارات إدارية غير رشيدة. كما أن مصطلح الوهم المعرفي يعكس بصورة أوضح حالة الاعتقاد الذاتي الخاطئ بسلامة الحكم، رغم افتقاره للأسس الموضوعية، وهو ما يتفق مع الطروحات المعرفية التي تؤكد أن الأفراد غالباً ما يقعون في أخطاء إدراكية منهجية دون وعي منهم بطبيعتها (Tversky & Kahneman, 1974:1124).

وبناءً عليه استخدم البحث المصطلحين على نحو تكاملي، حيث يُعد الوهم المعرفي الإطار المفاهيمي الأشمل الذي تندرج تحته الانحيازات المعرفية بوصفها مظاهر فرعية له.

خامساً: تأثير الوهم المعرفي على العملية التعليمية

قد يظهر الوهم المعرفي لدى مديري المدارس في مختلف مواقف الإدارة المدرسية، حيث يميل المدير أحياناً إلى تفضيل مجموعة معينة من المعلمين أو الطلاب أو الأقسام الدراسية، أو الاعتقاد بأن بعض الفئات لا تحتاج إلى دعم إضافي، بدلاً من مراعاة الفروق الفردية في القدرات والموهب، كما قد يظن أن بعض الإجراءات الإدارية تتطلب جهوداً أقل مع مرور الوقت، متجاهلاً الحاجة إلى استراتيجيات إدارية تتناسب مع طبيعة العملية التعليمية والسياق المدرسي، ولا يقتصر الوهم المعرفي على التحيز تجاه المعلمين أو الطلاب فقط، بل قد يشمل زملاء الإدارة والبيئة التعليمية بشكل عام (حماد وباعثمان، 2023: 102). ويعكس هذا السياق أن الوهم المعرفي يُعد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المدارس، حيث يؤدي الإدراك المشوه إلى تبني سياسات أو ممارسات قد تعكس مصالح أو تصورات شخصية مسبقة لدى المدير، بدلاً من الاستناد إلى معطيات موضوعية وواقعية، ومن ثم يمكن أن يؤثر هذا الوهم على جودة التخطيط والإشراف التربوي، وتنظيم العملية التعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمادية بما ينعكس على فاعلية العملية التعليمية ونجاحها.

سادساً: أبعاد الوهم المعرفي

استناداً إلى دراسة (العادلي، 2017)، يمكن تحديد أبعاد الوهم المعرفي ضمن أربعة مجالات رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

1. **الأحكام غير المنطقية:** وتشير إلى مجموعة من الأفكار غير العقلانية التي يعتمد عليها الفرد في إصدار أحكامه على الأحداث والمواقف، بصورة تقتصر إلى المنطق السليم، مثل إرجاع الرأي أو التفسير إلى الصدفة أو إلى عوامل لا تمت بصلة مباشرة للموضوع، عوضاً عن الاستناد إلى الأدلة الصحيحة والمتاحة.

2. **التوقعات الذاتية الشخصية:** ويُقصد بها منظومة من الآراء والمعتقدات ذات الطابع المعرفي المتحيز، والتي تتسم برفض تقبل تنوع البدائل، وتؤدي إلى تفسير الأحداث وفقاً للأهواء والميول الشخصية والمعتقدات الذاتية للفرد.

3. **تشوه الإدراك الحسي:** ويعني الاستجابة المشوهة للمثيرات الحسية البصرية والسمعية، الأمر الذي ينعكس على تفسير المواقف بطريقة سلبية وغير دقيقة، مما يسهم في إعاقة تكوين أحكام موضوعية قائمة على التقدير الواقعي والاحتمالية المنطقية.

4. **العجز النفسي:** ويتمثل في شعور الفرد بنقص الدعم النفسي وعدم قدرته على وضع الخطط وتحديد الأهداف أو اتخاذ القرارات المناسبة، بما يقوده إلى حالة من الاستسلام وفقدان الدافعية، وعدم الرغبة في إعادة المحاولة مرة أخرى.

وفي ضوء ما طرحته دراسة (العادلي، 2017) من أبعاد للوهم المعرفي، اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الأربعة أساساً في قياس متغير الوهم المعرفي لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية.

سابعاً: مفهوم اتخاذ القرار الإداري

تنوّعت الاتجاهات الفكرية التي تناولت مفهوم اتخاذ القرار الإداري وتباينت تصورات الباحثين في تحديد ماهيته تبعاً لاختلاف الزوايا النظرية التي انطلقوا منها، وفيما يأتي عرض لأبرز التعريفات التي أسهمت في توضيح هذا المفهوم. حيث يرى بعض الباحثين أن اتخاذ القرار يُعد نشاطاً معرفياً منظماً، يقوم على سلسلة من العمليات والإجراءات العقلية المتتالية، تبدأ بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، يلي ذلك جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بصورة دقيقة، بما يتيح فهم المشكلة فهماً شاملاً، ثم المفاضلة بين البدائل المتاحة وتقييمها وفق منهجية علمية، وصولاً إلى اختيار البديل الأكثر توافقاً مع الأهداف المحددة مسبقاً.

(Greenbank, 2010: 7) و (Williams-Jones & Burgess, 2004: 116)

في حين يذهب اتجاه آخر إلى أن اتخاذ القرار يمثل عملية عقلية مركبة يوظف فيها الفرد قدراته الذهنية ومهاراته المعرفية لفهم المشكلة وتحليل أبعادها المختلفة، وتحديد البدائل الممكنة، ثم تقويم هذه البدائل على أسس منطقية، بما يتيح اختيار البديل الأنسب من بين عدة خيارات متنافسة، مع الأخذ في الاعتبار موازنة الجوانب الإيجابية والسلبية لكل بديل، واستشراف النتائج المحتملة المترتبة على كل خيار، بما يسهم في الوصول إلى قرار رشيد وملائم.

(Swami, 2013, 204; Tan, Chai, Wang & Liu, 2012: 7)

و (Aboudahr & Olowoselu, 2018: 92).

ثامناً: النظرية المفسرة لاتخاذ القرارات الإدارية**نظرية العقلانية المحدودة (Bounded Rationality Theory)**

تُعد نظرية العقلانية المحدودة من أبرز النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار، وقد قدمها العالم الأمريكي هربرت سايمون (Herbert Simon) عام 1947 في كتابه **Administrative Behavior**، بوصفها نقداً لافتراضات العقلانية الكاملة التي تفترض قدرة الفرد على الإحاطة بجميع المعلومات والبدائل المتاحة عند اتخاذ القرار، وترى النظرية أن متخذ القرار يعمل في ظل قيود متعددة تتمثل في محدودية المعلومات المتاحة، والقدرات المعرفية، وضيق الوقت، الأمر الذي يجعله غير قادر على تحليل جميع البدائل بصورة شاملة، فيتجه إلى اختيار البديل الذي يحقق درجة مقبولة من الرضا بدلاً من البحث عن البديل الأمثل، وتؤكد النظرية أن القرارات الإدارية لا تُتخذ دائماً وفق أسس عقلانية مطلقة، بل تتأثر بطريقة إدراك الفرد للمعلومات وتفسيره لها، وبالخبرات السابقة والظروف التنظيمية المحيطة به، مما يجعل عملية اتخاذ القرار عرضة للأخطاء والانحيازات المعرفية، وفي هذا السياق طرح سايمون مفهوم "القرار المرضي (Satisficing Decision)"، الذي يشير إلى اختيار البديل المقبول والقادر على تحقيق الحد الأدنى من الأهداف المطلوبة في ظل القيود القائمة، بدلاً من السعي إلى القرار الأمثل الذي يصعب تحقيقه عملياً في كثير من المواقف الإدارية (مونيس، 2020: 66).

وفي ضوء هذه النظرية يمكن تفسير عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية، إذ إن محدودية المعلومات والوقت والقدرات المعرفية قد تجعلهم أكثر عرضة للتأثر بالأوهام المعرفية والانحيازات الإدراكية عند تقييم البدائل واختيار القرارات المناسبة، الأمر الذي قد ينعكس على جودة القرارات الإدارية المتخذة داخل المؤسسة التعليمية، ومن ثم توفر نظرية العقلانية المحدودة إطاراً نظرياً ملائماً لتفسير العلاقة بين الوهم المعرفي واتخاذ القرارات الإدارية في الدراسة الحالية، لذلك اعتمدها الباحث إطاراً نظرياً لتفسير متغير اتخاذ القرارات الإدارية.

تاسعاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تتأثر عملية اتخاذ القرار الإداري بمجموعة من العوامل المتكاملة، من أبرزها الاستعداد الشخصي للقيادات الإدارية من حيث الخبرة والمعرفة والتأهيل المهني، إلى جانب العوامل الإنسانية المرتبطة بالقيم والاتجاهات والسلوك القيادي والعلاقات التنظيمية، كما تسهم العوامل التنظيمية في توجيه القرار من خلال طبيعة الهيكل الإداري، ودرجة المركزية، ووضوح الصلاحيات، وكفاءة الإجراءات، وتؤثر كل من الضغوط الداخلية والخارجية، مثل محدودية الموارد، وقصور المعلومات، والمتغيرات الاقتصادية والإعلامية، في فاعلية القرار، وتُعد وفرة المعلومات ودقتها، فضلاً عن أهداف المنظمة وطبيعتها وحجمها عناصر حاسمة في اختيار البدائل وتحقيق القرار الرشيد (عويس، 2024: 32).

عاشراً: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل أساسية كما أشار كل من (محمد، 2024 : 41) و (كريم و نايف، 2024 : 88)، وتتمثل فيما يأتي:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة أو تحديد الهدف: يُعد تشخيص المشكلة خطوة محورية توجه مسار متخذ القرار، إذ يساهم التحليل المتعمق لأبعاد المشكلة في الكشف عن جوانب مؤثرة ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار، كما يتطلب الأمر دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمسألة، لما لها من تأثير مباشر في طبيعة القرار، وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف المشكلات إلى مشكلات روتينية متكررة، ومشكلات حيوية ترتبط بالسياسات والخطط الاستراتيجية، ومشكلات طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتتطلب قرارات سريعة وحاسمة.

المرحلة الثانية: تحديد البدائل: تتمثل هذه المرحلة في صياغة المشكلة في صورة مجموعة من البدائل الممكنة، إذ نادراً ما يكون هناك حل واحد فقط لأي مشكلة، ويتم التوصل إلى هذه البدائل من خلال البحث العلمي المنظم وجمع الأدلة والبراهين المناسبة.

المرحلة الثالثة: تحليل وتقييم البدائل: يتم تحليل البدائل من خلال تحديد المتغيرات القابلة للقياس الكمي، مثل التكاليف والإيرادات والزمن ودرجة الصعوبة، إلى جانب تقدير العوامل غير القابلة للقياس الدقيق، كالعلاقات الإنسانية والظروف السياسية.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار: يُختار البديل الأنسب بالاعتماد على الخبرة والتجربة، أو من خلال البحث والتحليل العلمي، والذي يُعد الأسلوب الأكثر دقة لبيان أبعاد المشكلة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المؤثرة، ومراعاة القيود المرتبطة بالأهداف المراد تحقيقها.

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه: لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بمجرد التنفيذ، بل تتطلب متابعة مستمرة وتقييماً للنتائج بهدف التحقق من مدى فاعلية البديل المختار في معالجة المشكلة أو تحقيق الهدف المنشود.

الحادي عشر: الدراسات السابقة

تناولت الأدبيات التربوية والنفسية والإدارية الانحيازات والأوهام المعرفية بوصفها أحد المحددات الأساسية لجودة التفكير والحكم، وقد بدأت هذه الجهود البحثية بدراسة (الظاهري وآخرون، 2020) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التحيزات المعرفية واتخاذ القرار لدى طالبات المرحلة الثانوية الموهوبات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (139) طالبة، واعتمدت على مقياس (DACOBS) لقياس التحيزات المعرفية ومقياس (Tuinstra) لاتخاذ القرار، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين التحيزات المعرفية واتخاذ القرار، مع انخفاض مستوى التحيزات مقابل ارتفاع مستوى اتخاذ القرار، وعدم وجود فروق تعزى لاختلاف الصفوف الدراسية، كما أوصت الدراسة بتفعيل الإرشاد الطلابي والتخطيط التربوي لتعزيز السلوكيات الإيجابية واتخاذ القرار الرشيد.

وفي سياق مشابه ولكن على فئة المعلمين هدفت دراسة (العتيبي، 2021) إلى قياس مستويات التحيزات المعرفية واستراتيجيات التنظيم الانفعالي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمكة

المكرمة، والكشف عن إمكانية التنبؤ بالتحيزات من خلال الاستراتيجيات الانفعالية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (234) معلماً ومعلمة، في حين أظهرت النتائج أن مستوى التحيزات المعرفية كان متوسطاً، مع عدم وجود فروق تعزى للجنس، وإمكانية التنبؤ بالتحيزات عبر استراتيجيات سلبية مثل لوم الآخرين وتأنيب الذات، وأوصت الدراسة بتعزيز الاستراتيجيات الانفعالية التكيفية للحد من التحيزات المعرفية.

وقد هدفت دراسة (العادلي، 2017) إلى التعرف على الانحياز المعرفي وعلاقته بالأسلوب المعرفي (العياني – التجريدي) لدى طلبة جامعة القادسية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة بلغت (500) طالب وطالبة، كما قامت الباحثة ببناء مقياس للانحياز المعرفي تضمن أربعة أبعاد هي: الأحكام غير المنطقية، والتوقعات الذاتية الشخصية، وتشوه الإدراك الحسي، والعجز النفسي. وأظهرت النتائج عدم وجود انحياز معرفي مرتفع لدى أفراد العينة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية بين الانحياز المعرفي والأسلوب المعرفي (التجريدي – العياني)، وأسهم الأسلوب المعرفي في التنبؤ بدرجات الانحياز المعرفي.

وانتقلت الدراسات لاحقاً إلى البيئة الجامعية، حيث هدفت دراسة (حسنين، 2022) إلى الكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرار والتحيز المعرفي لدى طلبة كلية التربية بجامعة الفيوم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (655) طالباً وطالبة، مستخدمة مقياسين من إعداد الباحث، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين اتخاذ القرار والتحيز المعرفي، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس أو التخصص الأكاديمي، مما يؤكد اتساع تأثير التحيز المعرفي على عملية اتخاذ القرار.

وفي الإطار ذاته هدفت دراسة (الحملوي وعمر، 2023) إلى الكشف عن الدور المعدل لتحيز التأكيد في العلاقة بين اليقظة الذهنية وكل من اتخاذ القرار والسعادة في العمل لدى معلمي الدراسات العليا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، وبلغت عينة الدراسة (185) معلماً ومعلمة، واعتمدت الدراسة على أبعاد اليقظة الذهنية، تحيز التأكيد، اتخاذ القرار، والسعادة في العمل، وأظهرت النتائج وجود دور معدل لتحيز التأكيد، مع إمكانية التنبؤ باتخاذ القرار والسعادة في العمل من خلاله، كما أوصت الدراسة بتبني برامج قائمة على تنمية اليقظة الذهنية للحد من تحيز التأكيد. وفي البيئة الجامعية كذلك، هدفت دراسة (حماد وباعثمان، 2023) إلى تحديد مستويات الانحياز المعرفي وعلاقته بدافعية التعلم لدى طلبة جامعة أم القرى، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (495) طالباً وطالبة، وأظهرت النتائج أن مستوى الانحياز المعرفي كان متوسطاً، في حين كانت دافعية التعلم مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين بلغت (0.17)، وأوصت الدراسة بدعم التفكير المنطقي وتشجيع الحوار وتقبل الآراء المختلفة. وفي اتجاه تجريبي حديث، جاءت دراسة (Martínez et al., 2024) لتقيم فاعلية تدخل تعليمي مدرسي للحد من الأوهام السببية لدى طلبة المرحلة الثانوية، استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وبلغت العينة الإجمالية (1668) طالباً، مع متابعة لاحقة بعد ستة أشهر شملت (353) طالباً، وأظهرت النتائج انخفاضاً مستداماً في مستويات الوهم السببي، مما يؤكد فعالية التدخل وقدرته على إحداث تغيير معرفي

طويل الأمد، وتُعد من أوائل الدراسات التي أثبتت إمكانية تطبيق تدخلات مضادة للأوهام المعرفية على نطاق واسع داخل النظام التعليمي. وفي السياق الإداري هدفت دراسة (Ait,2024) إلى الكشف عن تأثير التحيزات المعرفية، ولا سيما تحيز الثقة المفرطة، في اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى القيادات التنفيذية بالمؤسسة العمومية الجزائرية (ENIE) استخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة)، وبلغت عينة الدراسة (8) مديرين، وأظهرت النتائج وجود تأثير سلبي محتمل لتحيزات الثقة المفرطة وتجنب الخسارة والارتساء على القرارات الاستراتيجية، مع التأكيد على أهمية رفع وعي القيادات بهذه التحيزات.

وتوسع الاهتمام بالتحيزات المعرفية في القرارات الاستراتيجية من خلال دراسة (Midtgård & Selart,2025) التي هدفت إلى الكشف عن دور التحيزات المعرفية في اتخاذ القرار الاستراتيجي المرتبط بالتغيير التنظيمي في المنظمات متوسطة الحجم بالدول الإسكندنافية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (119) مديراً، وأظهرت النتائج اعتماد المديرين على استراتيجيات تغيير مختلطة، مع تأثير أوهام السيطرة والمعتقدات المرتبطة بالتغيير في توجيه القرارات نحو استراتيجيات مالية قصيرة الأجل، مؤكدة أهمية توسيع المنظور المعرفي في تفسير القرارات الاستراتيجية.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة (Mirbagheri, & Atani,2025) إلى التعرف على الانحيازات المعرفية المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري وقياس أثر اتخاذ القرار الجماعي في الحد منها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (152) مديراً من منظمات حكومية إيرانية، حددت الدراسة (43) انحيازاً معرفياً ضمن أبعاد الحكم والتفضيل ونتائج القرار، وأظهرت النتائج أن اتخاذ القرار الجماعي يسهم في تقليل معظم الانحيازات المعرفية، باستثناء انحياز المعلومات المشتركة، مع عدم حسم نتائج بشأن سلوك القطيع.

بينما هدفت دراسة (Saifi & Ashraf,2025) إلى الكشف عن تأثير التحيزات المعرفية في اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي في باكستان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (193) مشاركاً من القيادات الأكاديمية والإدارية، وأظهرت النتائج أن تحيز التأكيد كان الأكثر تأثيراً في نتائج القرارات الاستراتيجية، يليه تحيز الثقة المفرطة، وأوصت الدراسة بتبني نماذج اتخاذ قرار قائمة على الأدلة للحد من أثر التحيزات المعرفية.

الثاني عشر: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت بيئات تعليمية وتنظيمية متنوعة، شملت البيئات الجامعية والتنظيمية العامة التي تناولت الانحيازات والأوهام المعرفية واتخاذ القرار، واختلاف الفئات المستهدفة والمناهج البحثية المستخدمة فيها، في حين لم يُعثر في حدود اطلاع الباحث على دراسة تناولت الوهم المعرفي بوصفه متغيراً مستقلاً بأبعاده الأربعة (الأحكام غير المنطقية، والتوقعات الذاتية الشخصية، وتشوه الإدراك الحسي، والعجز النفسي) وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية في البيئة التعليمية العراقية. ومن هنا تتبع أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة البحثية من خلال الكشف عن طبيعة تأثير الوهم

المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية ذات الطابع الديني، بما يسهم في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية وتوفير مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير القيادات المدرسية وتحسين جودة القرارات الإدارية.

المبحث الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف متغيرات البحث وتشخيصها وتحليلها، فضلاً عن اختبار تأثير الوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات الثانويات الإسلامية التابعة لدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية والبالغ عددهم (197) مديراً ومديرة، ونظراً لمحدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل بهدف تمثيل المجتمع تمثيلاً كاملاً، وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (195) استجابة، وهو ما يمثل نسبة استجابة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج ودقتها.

ثالثاً: أداة البحث

اعتمد الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تم إعداد فقراتها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة وتكييفها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة مجتمعها، وفيما يتعلق بمتغير الوهم المعرفي، فقد اعتمد الباحث الأبعاد الأربعة الواردة في دراسة (العادلي، 2017)، وهي: (الأحكام غير المنطقية، التوقعات الذاتية الشخصية، تشوه الإدراك الحسي، العجز النفسي)، مع الاستفادة من دراسات: (بهلول والسميري، 2022)، و(حماد وبعثمان، 2023)، و(عبد الكريم، 2024)، في صياغة فقرات المقياس، إذ تألف من (16) فقرة موزعة على أبعاده الأربعة. أما متغير اتخاذ القرار الإداري، فقد تم إعداد فقراته بالاستفادة من دراسة (العمور، 2022) ودراسة (كريم ونايف، 2024)، إذ تألف المقياس من (15) فقرة تمثل ممارسات اتخاذ القرار الإداري. كما تضمن المقياس أربع فقرات عكسية بهدف تعزيز دقة الاستجابات والحد من التحيز الذاتي، واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (1-5) لقياس درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الأداة.

رابعاً: معيار تفسير المتوسطات الحسابية

اعتمد البحث مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستويات التقدير للمتغيرات وأبعادها، تم احتساب طول الفئة من خلال قسمة المدى الكلي للمقياس البالغ (4) على عدد فئاته الخمس، فبلغ طول الفئة (0.80). وبناءً على ذلك تم اعتماد المعيار الآتي في تفسير المتوسطات الحسابية: من (1.00-1.80) منخفض جداً، ومن (1.81-2.60) منخفض، ومن (2.61-3.40) محايد، ومن (3.41-4.20) مرتفع، ومن (4.21-5.00) مرتفع جداً، وذلك لغرض تحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث وأبعادها.

خامساً: الخصائص السيكومترية لأداة القياس

أ- الصدق الظاهري لأداة القياس (Face Validity)

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين في مجالات الإدارة التربوية والقياس والتقويم، والبالغ عددهم (9) محكمين؛ بهدف التأكد من مدى ملائمة الفقرات لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ووضوح صياغتها وسلامتها اللغوية، ومدى تمثيلها للمجال الذي وضعت لقياسه، وقد اعتمدت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%) من آراء الخبراء والمحكمين، فيما تراوحت نسب الاتفاق على فقرات الأداة بين (88%-100%)، وفي ضوء ملاحظاتهم أجريت التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وإعادة صياغة لبعض الفقرات، وصولاً إلى الصورة النهائية للأداة بما يحقق أهداف الدراسة ويعزز صلاحيتها للتطبيق.

ب- ثبات أداة القياس (Reliability)

يُعد الثبات من الخصائص السيكومترية الأساسية لأدوات القياس، إذ يشير إلى مدى اتساق فقرات الأداة في قياس الظاهرة المستهدفة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، وبعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث البالغة (195) مديراً ومديرة من الثانويات الإسلامية التابعة لدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية خلال العام الدراسي (2025-2026م)، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات مقياس الوهم المعرفي بأبعاده الأربعة ومقياس اتخاذ القرار الإداري، وذلك بالاعتماد على البيانات المستحصلة من الاستجابات الفعلية لأفراد العينة، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1) نتائج معامل ألفا كرونباخ

المعيار	معامل ألفا كرونباخ	متغيرات وابعاد البحث
0.70 ≤	0.903	الأحكام غير المنطقية
	0.869	التوقعات الذاتية الشخصية
	0.875	تشوّه الإدراك الحسي
	0.881	العجز النفسي
	0.909	الوهم المعرفي
	0.896	اتخاذ القرار الإداري

المصدر: برنامج SPSS V.28

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (1) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً والبالغ (0.70)، إذ تراوحت قيم الثبات بين (0.869) و(0.909)، مما يدل على تمتع فقرات أداة البحث بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وقد سجل مقياس الوهم المعرفي أعلى قيمة ثبات بلغت (0.909)، في حين سجل بعد التوقعات الذاتية الشخصية أدنى قيمة ثبات بلغت (0.869)، وهي قيمة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً. كما بلغ معامل الثبات لمقياس اتخاذ القرار الإداري (0.896)، وهي قيمة تعكس مستوى مرتفعاً

من الاعتمادية، وبناءً على ذلك يمكن الحكم بأن أداة البحث تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

سادساً: الاختبارات التمهيدية للبيانات ومتطلبات التحليل الإحصائي

أ- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اعتمدت الدراسة على تحليل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للتحقق من ملائمة استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، وبالاستناد إلى القيمة المعيارية (± 1.96)، وبحجم عينة بلغ (195) من مديري الثانويات الإسلامية وكما موضحة في الجدول (2).

جدول (2) نتائج التوزيع الطبيعي لأسئلة متغيرات الدراسة

الاسئلة	حجم العينة	القيم المفقودة	Skewness	Kurtosis
الأحكام غير المنطقية	195	0	0.052	0.36
التوقعات الذاتية الشخصية	195	0	-0.064	0.245
تشوّه الإدراك الحسي	195	0	0.02	0.451
العجز النفسي	195	0	-0.143	0.149
الوهم المعرفي	195	0	0.113	0.653
اتخاذ القرار الإداري	195	0	-0.181	1.739

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

وأظهرت النتائج في الجدول (2) أن جميع القيم لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مع خلو البيانات من القيم المفقودة، مما يدل على اعتدال توزيعها واقتربها من التوزيع الطبيعي،

وعليه يمكن اعتماد الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة لملاءمتها لطبيعة البيانات.

ب- اختبار التداخل الخطي بين الأبعاد

للتحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل الوهم المعرفي والمتمثلة في: الأحكام غير المنطقية، والتوقعات الذاتية الشخصية، وتشوّه الإدراك الحسي، والعجز النفسي، تم استخدام اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) واختبار معامل تضخم التباين (VIF)، إذ يُشترط لقبول النتائج أن تكون قيمة معامل التباين المسموح به أكبر من (0.10)، وأن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من أو تساوي (5)، بوصفها معايير إحصائية مقبولة تشير إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (الوهم المعرفي)

معياري VIF	معياري Tolerance	VIF التضخم	Tolerance التسامح	ابعاد الوهم المعرفي
أقل من 5	أكبر من 0.10	2.290	.437	الأحكام غير المنطقية
		3.228	.310	التوقعات الذاتية الشخصية
		3.199	.313	تشوّه الإدراك الحسي
		2.999	.333	العجز النفسي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتضح من نتائج الجدول (3) أن قيم معامل التباين المسموح به لجميع أبعاد الوهم المعرفي جاءت أكبر من (0.10)، كما أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أقل من (5)، وهو ما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد، وتشير هذه النتائج إلى تمتع أبعاد المتغير المستقل بدرجة مناسبة من الاستقلالية النسبية، مما يعزز من دقة التقديرات الإحصائية، ويؤكد صلاحية إدخال هذه الأبعاد في نماذج التحليل الإحصائي اللاحقة، ولا سيما تحليل الانحدار واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

ج- اختبار كفاية حجم العينة

تم استخدام اختبار كفاية حجم العينة وملاءمة البيانات للتحليل العاملي، وذلك من خلال تطبيق كل من اختبار كايزر- ماير- أولكن (Kaiser-Meyer-Olkin – KMO) واختبار بارتليت (Bartlett's Test of Sphericity)، إذ يهدف اختبار (KMO) إلى قياس مدى كفاية حجم العينة لتمثيل البيانات، وتتراوح قيمته بين (0-1)، وتُعد القيمة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.50)، كما تم استخدام اختبار بارتليت للتحقق من دلالة مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات، إذ يشير إلى أن معاملات الارتباط بين الفقرات ليست صفراً، مما يؤكد صلاحية البيانات لإجراء التحليلات الإحصائية، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) اختبار كفاية حجم العينة لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	(KMO)	(Bartlett)	Sig
الوهم المعرفي	16	0.830	3006.317	0.000
اتخاذ القرار الإداري	15	0.843	1560.977	0.000
المعيار	أكبر من (0.50)	وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتضح من نتائج الجدول (4) أن قيم اختبار (KMO) لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الوهم المعرفي واتخاذ القرار الإداري بلغت (0.830، 0.843) على التوالي، وهي قيم مرتفعة وتشير إلى كفاية حجم العينة وملاءمة البيانات لإجراء التحليل الإحصائي، كما تبين أن قيم اختبار (Bartlett) بلغت (3006.317، 1560.977) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين الفقرات، وبناءً على ذلك، يمكن

الحكم بأن حجم العينة كافٍ وملائم، وأن البيانات صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، ولا سيما التحليل العاملي واختبار فرضيات الدراسة، بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.

سابعاً: ترميز متغيرات البحث

اعتمدت الدراسة أسلوب الترميز الإحصائي لتنظيم متغيراتها وتسهيل عمليات التحليل والمعالجة الإحصائية بدقة ومنهجية. وتمثل المتغير المستقل في الوهم المعرفي بأبعاده الأربعة (الأحكام غير المنطقية، التوقعات الذاتية الشخصية، تشوّه الإدراك الحسي، العجز النفسي)، حيث تم قياسه من خلال (16) فقرة بواقع (4) فقرات لكل بُعد، أما المتغير التابع فتمثل في اتخاذ القرار الإداري، وتم قياسه من خلال (15) فقرة تغطي مختلف جوانبه. ويهدف هذا الترميز إلى تحقيق وضوح وتنظيم البيانات، بما يساهم في دراسة العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية دقيقة، استناداً إلى آراء عينة مديري الثانويات الإسلامية، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5) ترميز متغيرات أبعاد الدراسة

عدد الفقرات	الرمز	الأبعاد	متغيرات الدراسة
4	IJ	الأحكام غير المنطقية	المتغير المستقل (الوهم المعرفي) CI 16
4	PSE	التوقعات الذاتية الشخصية	
4	PE	تشوّه الإدراك الحسي	
4	PH	العجز النفسي	
15	ADM	المتغير التابع (اتخاذ القرار الإداري)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها

أولاً: وصف وتشخيص وقياس متغيرات البحث

1. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المستقل الوهم المعرفي

يبين الجدول (6) والشكل (2) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الوهم المعرفي)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (2.919) بانحراف معياري (0.713) وأهمية نسبية (58.38%)، وباتجاه محايد وفق المعيار المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى أن مستوى الوهم المعرفي لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية جاء ضمن المستوى المتوسط. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الأحكام غير المنطقية في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (2.965) وأهمية نسبية (59.31%)، تلاه بعد العجز النفسي بوسط حسابي بلغ (2.946) وأهمية نسبية (58.92%)، ثم بعد التوقعات الذاتية الشخصية بوسط حسابي بلغ (2.900) وأهمية نسبية (58.00%)، في حين جاء بعد تشوّه الإدراك الحسي في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (2.865) وأهمية نسبية (57.31%).

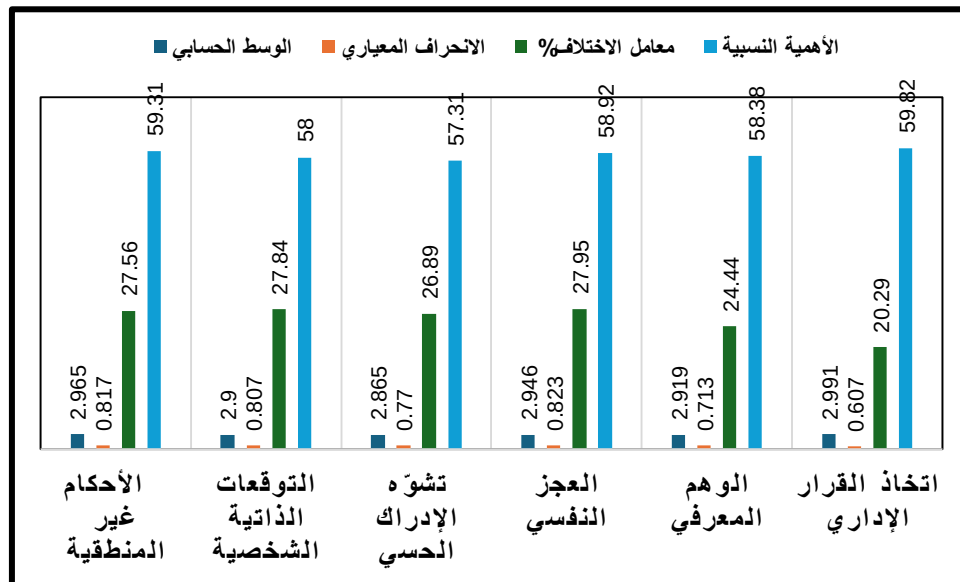
وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات أبعاد الوهم المعرفي لدى أفراد العينة، إذ جاءت جميعها باتجاه محايد وفق المعيار المعتمد في الدراسة، وهو ما يعكس وقوعها ضمن المستوى المتوسط،

مما يدل على أن أبعاد الوهم المعرفي تتوافر بدرجات متقاربة نسبياً لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية، مع ارتفاع نسبي لبعد الأحكام غير المنطقية مقارنة ببقية الأبعاد.
الجدول (6) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الوهم المعرفي

ت	أبعاد ومتغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	الاتجاه
1	الأحكام غير المنطقية	2.965	0.817	27.56	59.31	1	محايد
2	التوقعات الذاتية الشخصية	2.900	0.807	27.84	58.00	3	محايد
3	تشوّه الإدراك الحسي	2.865	0.770	26.89	57.31	4	محايد
4	العجز النفسي	2.946	0.823	27.95	58.92	2	محايد
	الوهم المعرفي	2.919	0.713	24.44	58.38	الثاني	محايد
	اتخاذ القرار الإداري	2.991	0.607	20.29	59.82	الأول	محايد

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

شكل (2) مؤشرات التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

2. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير التابع اتخاذ القرار الإداري

يبين الجدول (6) والشكل (2) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (اتخاذ القرار الإداري)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام للمتغير (2.991) بانحراف معياري مقداره (0.607)، ومعامل اختلاف بلغ (20.29%)، وأهمية نسبية مقدارها (59.82%)، وباتجاه محايد وفق المعيار

المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى أن مستوى اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية جاء ضمن المستوى المتوسط. كما يلاحظ أن معامل الاختلاف للمتغير بلغ (20.29%)، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يدل على وجود درجة جيدة من التجانس في استجابات أفراد العينة بشأن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يتقاربون في تقديراتهم لمستوى ممارسة اتخاذ القرارات الإدارية داخل الثانويات الإسلامية. وبصورة عامة، تعكس النتائج أن مستوى اتخاذ القرار الإداري جاء باتجاه محايد وفق المعيار المعتمد في الدراسة، وهو ما يضعه ضمن المستوى المتوسط، الأمر الذي يدل على أن ممارسة اتخاذ القرارات الإدارية لدى أفراد العينة ليست مرتفعة بصورة واضحة ولا منخفضة بصورة ملحوظة، وإنما تقع ضمن المستوى المتوسط وفق المعيار المعتمد في الدراسة.

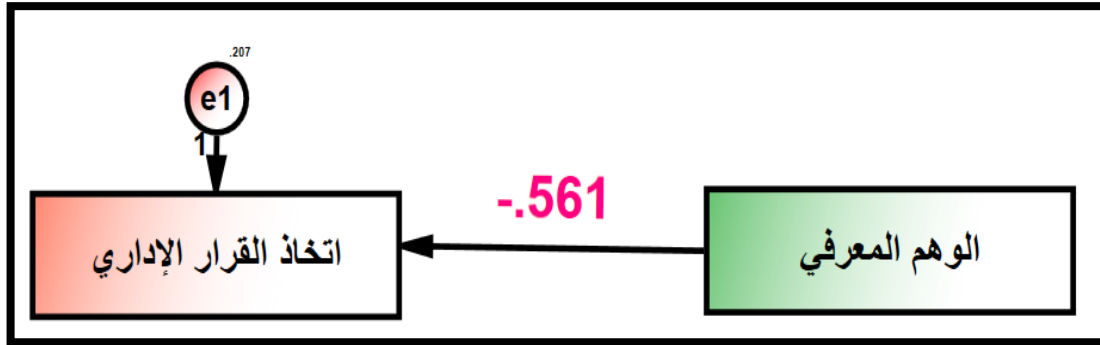
ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك بهدف تحديد طبيعة وقوة تأثير أبعاد الوهم المعرفي في اتخاذ القرار الإداري، ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب الإحصائية الملائمة لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات، من خلال بيان مقدار التغير في المتغير التابع الناتج عن التغير في المتغير المستقل، فضلاً عن تحديد اتجاه هذا التأثير ومستوى معنويته، ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول (7)، الذي يتضمن المؤشرات الإحصائية الخاصة بتقدير تأثير أبعاد المتغير المستقل (الوهم المعرفي) في المتغير التابع (اتخاذ القرار الإداري)، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التحليلية التي توضح اتجاهات التأثير ومستوياتها المعنوية وعلى النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الوهم المعرفي في اتخاذ القرار الإداري "

يتبين من الجدول (7) والشكل (3) أن قيمة (F) المحسوبة لتأثير الوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية بلغت (148.96)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للوهم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية. كما أظهرت النتائج أن الوهم المعرفي فسر ما نسبته (43.6%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار الإداري، وهي نسبة تفسيرية تعكس أهمية المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (-12.205)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار (β).

وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (-0.561) إلى وجود تأثير عكسي بين المتغيرين، إذ إن زيادة الوهم المعرفي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار (56.1%). ويعكس ذلك أن ارتفاع مستويات الوهم المعرفي، بما يتضمنه من أحكام غير منطقية وتوقعات ذاتية وتشوهات إدراكية، يضعف من موضوعية التقييم ودقة تحليل البدائل، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية، وعليه كلما ارتفع مستوى الوهم المعرفي لدى المديرين انخفض مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لديهم.

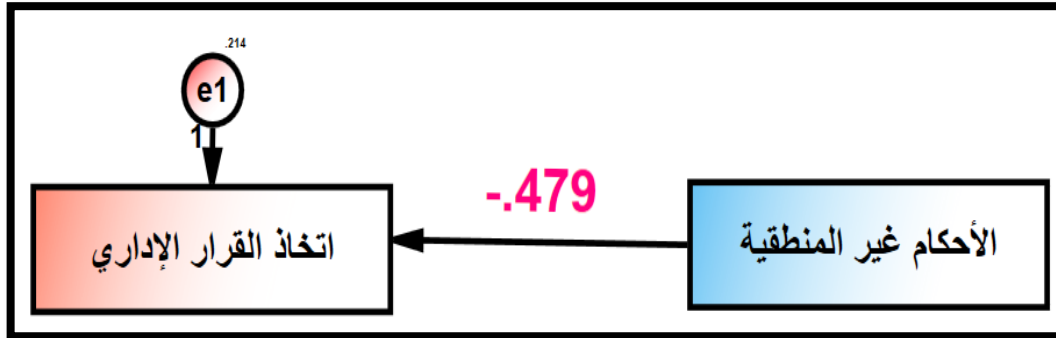


شكل (3) تحليل تأثير متغير الوهم المعرفي في اتخاذ القرار الإداري

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الأحكام غير المنطقية في اتخاذ القرار الإداري"

يتبين من الجدول (7) والشكل (4) أن قيمة (F) المحسوبة لتأثير بعدد الأحكام غير المنطقية في اتخاذ القرار الإداري بلغت (137.181)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء الأحكام غير المنطقية في اتخاذ القرارات الإدارية. كما أظهرت النتائج أن بعدد الأحكام غير المنطقية فسر ما نسبته (41.5%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار الإداري، وهي نسبة تفسيرية تعكس أهمية هذا البعد في تفسير المتغير التابع، كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (-11.712)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار (β). وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (-0.479) إلى وجود تأثير عكسي بين المتغيرين، إذ إن زيادة الأحكام غير المنطقية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار (47.9%)، ويعكس ذلك أن الاعتماد على الأحكام غير المنطقية أو الانطباعات الأولية غير المدعومة بالتحليل الموضوعي قد يحد من دقة تقييم المواقف الإدارية وكفاءة اختيار البدائل المناسبة، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية، وعليه كلما ارتفع مستوى الأحكام غير المنطقية لدى المديرين انخفض مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لديهم.



شكل (4) تحليل تأثير لبعء الأحكام غير المنطقية في اتخاذ القرار الإداري

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوقعات الذاتية الشخصية في اتخاذ القرار الإداري".

يتبين من الجدول (7) والشكل (5) أن قيمة (F) المحسوبة لتأثير بعء التوقعات الذاتية الشخصية في اتخاذ القرار الإداري بلغت (84.979)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء التوقعات الذاتية الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية.

كما أظهرت النتائج أن بعء التوقعات الذاتية الشخصية فسر ما نسبته (30.6%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار الإداري، وهي نسبة تفسيرية تعكس أهمية هذا البعد في تفسير المتغير التابع. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (-9.218)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار (β).

وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (-0.416) إلى وجود تأثير عكسي بين المتغيرين، إذ إن زيادة التوقعات الذاتية الشخصية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار (41.6%)، ويعكس ذلك أن الاعتماد على التوقعات الذاتية والتصورات المسبقة عند تقييم المواقف الإدارية قد يحد من موضوعية الحكم الإداري ويقلل من دقة الاستناد إلى البيانات والمعطيات الواقعية عند اختيار البدائل المناسبة، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية، وعليه كلما ارتفع مستوى التوقعات الذاتية الشخصية لدى المديرين انخفض مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لديهم.



شكل (5) تحليل تأثير لبعء التوقعات الذاتية الشخصية في اتخاذ القرار الإداري

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26)

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تشوّه الإدراك الحسي في اتخاذ القرار الإداري".

يتبين من الجدول (7) والشكل (6) أن قيمة (F) المحسوبة لتأثير بعد تشوّه الإدراك الحسي في اتخاذ القرار الإداري بلغت (74.958)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء تشوّه الإدراك الحسي في اتخاذ القرارات الإدارية.

كما أظهرت النتائج أن بعد تشوّه الإدراك الحسي فسر ما نسبته (28%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار الإداري، وهي نسبة تفسيرية تعكس أهمية هذا البعد في تفسير المتغير التابع. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (-8.658)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار (β).

وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (-0.417) إلى وجود تأثير عكسي بين المتغيرين، إذ إن زيادة تشوّه الإدراك الحسي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار (41.7%)، ويعكس ذلك أن تأثير المديرين بالانطباعات أو المدركات غير الدقيقة عند تقييم المواقف الإدارية قد يحد من موضوعية الحكم ويؤثر في دقة تشخيص المشكلات واختيار البدائل المناسبة، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية، وعليه كلما ارتفع مستوى تشوّه الإدراك الحسي لدى المديرين انخفض مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لديهم.



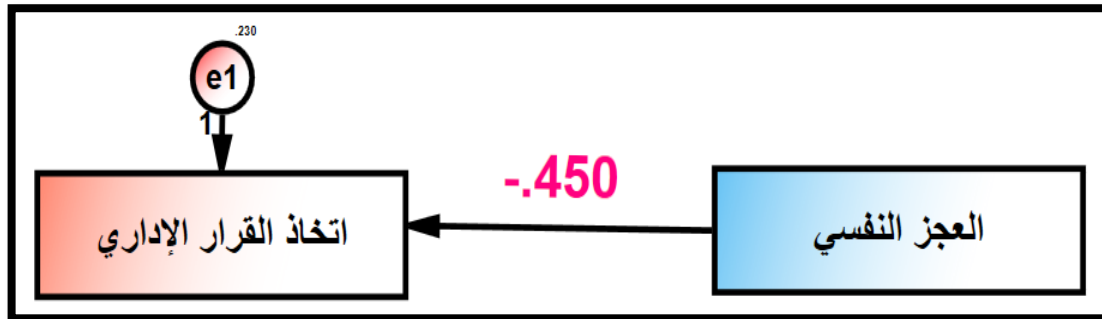
شكل (6) تحليل تأثير لبعء تشوّه الإدراك الحسي في اتخاذ القرار الإداري

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العجز النفسي في اتخاذ القرار الإداري".

يتبين من الجدول (7) والشكل (7) أن قيمة (F) المحسوبة لتأثير بعد العجز النفسي في اتخاذ القرار الإداري بلغت (114.759)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد العجز النفسي في اتخاذ القرارات الإدارية. كما أظهرت النتائج أن بعد العجز النفسي فسر ما نسبته (37.3%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار الإداري، وهي نسبة تفسيرية تعكس أهمية هذا البعد في تفسير المتغير التابع. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (-10.713)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار (β).

وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (-0.450) إلى وجود تأثير عكسي بين المتغيرين، إذ إن زيادة العجز النفسي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار (45%)، ويعكس ذلك أن الشعور بالعجز أو التردد عند التعامل مع المواقف الإدارية قد يحد من القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية، وعليه كلما ارتفع مستوى العجز النفسي لدى المديرين انخفض مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لديهم.



شكل (7) تحليل تأثير لبعد العجز النفسي في اتخاذ القرار الإداري
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

جدول (7) تأثير أبعاد الوهم المعرفي في اتخاذ القرار الإداري

المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل الوهم المعرفي			(t)	(R)	(R ²)	(R ²) Adj	(F)	Sig
اتخاذ القرار الإداري	الأحكام غير المنطقية	(α)	4.41	35.098	0.645	0.415	0.412	137.181	0.000
		(β)	0.479	-11.712					
	التوقعات الذاتية الشخصية	(α)	4.196	30.927	0.553	0.306	0.302	84.979	0.000
		(β)	0.416	-9.218					
	تشوّه الإدراك الحسي	(α)	4.185	29.319	0.529	0.28	0.276	74.958	0.000
		(β)	0.417	-8.658					
	العجز النفسي	(α)	4.317	33.603	0.611	0.373	0.37	114.759	0.000
		(β)	0.450	-10.713					
	الوهم المعرفي	(α)	4.63	33.502	0.66	0.436	0.433	148.96	0.000
		(β)	0.561	-12.205					
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 5									
قيمة (F) الجدولية = (3.94) // قيمة (t) الجدولية = (1.984±) // حجم العينة = (195)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الوهم المعرفي لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية جاء بمستوى متوسط يميل إلى الحياد، كما ثبت وجود تأثير سلبي ذي دلالة معنوية للوهم المعرفي وأبعاده في اتخاذ القرارات الإدارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الأدبيات المعرفية التي تؤكد أن الأحكام والقرارات الإدارية لا تعتمد بصورة كاملة على التحليل العقلاني، بل قد تتأثر بالتوقعات الذاتية والأحكام المسبقة والتشوهات الإدراكية التي تحد من موضوعية التقييم ودقة اختيار البدائل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العادلي، 2017) التي اعتمدت الدراسة الحالية أبعادها أساساً في بناء مقياس الوهم المعرفي، إذ أكدت أهمية الأبعاد المتمثلة في الأحكام غير المنطقية، والتوقعات الذاتية الشخصية، وتشوّه الإدراك الحسي، والعجز النفسي في تفسير السلوك المعرفي للأفراد، كما بينت وجود علاقة ارتباطية بين الانحياز المعرفي والأسلوب المعرفي لدى أفراد العينة، الأمر الذي يؤكد دور العوامل المعرفية في تشكيل الأحكام والاستجابات السلوكية. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الظاهري وآخرون، 2020)، ودراسة (حسنين، 2022)، ودراسة (الحملوي وعمر، 2023)، والتي أكدت وجود علاقة سلبية بين التحيزات المعرفية واتخاذ القرار، حيث بينت أن ارتفاع مستويات الانحياز المعرفي يقترن بانخفاض جودة الأحكام والقرارات. ويعزز ذلك ما توصلت إليه الدراسة

الحالية من أن زيادة الوهم المعرفي تؤدي إلى انخفاض مستوى اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية. كذلك تنسجم النتائج مع دراسة (العتيبي، 2021) التي أوضحت أن التحيزات المعرفية في البيئات التربوية تظهر غالباً بمستوى متوسط، وهو ما يتوافق مع النتيجة الحالية التي أظهرت أن الوهم المعرفي لدى المديرين جاء بمستوى متوسط، مما يعكس وجود درجة من التوازن الإدراكي مع استمرار تأثير بعض التشوهات والانحرافات المعرفية بدرجات متفاوتة. وعلى المستوى الإداري، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات الحديثة مثل دراسة (Ait, 2024)، ودراسة (Mirbagheri & Atani, 2025)، ودراسة (Saifi & Ashraf, 2025)، التي أكدت أن التحيزات والانحرافات المعرفية تؤثر بصورة سلبية في جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية، وأن تعزيز التفكير التحليلي والاعتماد على البيانات الموضوعية يساهم في الحد من هذه التأثيرات وتحسين فاعلية القرار. وفي ضوء المقارنة مع الدراسات السابقة، تميزت الدراسة الحالية بتناول الوهم المعرفي لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية وربطه مباشرة باتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تحليل أثر كل بعد من أبعاده بصورة مستقلة، الأمر الذي يساهم في تعميق الفهم العلمي للعوامل المعرفية المؤثرة في السلوك الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ويعزز الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير القيادات المدرسية وتحسين جودة القرارات الإدارية.

المبحث الخامس – الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يُعد الوهم المعرفي من العوامل المؤثرة في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات الثانويات الإسلامية، إذ إن ارتفاع مستوياته يساهم في إضعاف جودة القرارات المتخذة وتقليل درجة موضوعيتها.
2. تشير مستويات الوهم المعرفي لدى أفراد العينة إلى أن بعض الأحكام والقرارات الإدارية قد تتأثر بدرجات متفاوتة بعوامل إدراكية ومعرفية، الأمر الذي يستدعي زيادة الوعي بهذه التأثيرات والحد من انعكاساتها على العمل الإداري.
3. يمتلك مديرو ومديرات الثانويات الإسلامية مستوى مقبولاً من الكفاءة في اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن هذا المستوى يتطلب مزيداً من التطوير بما ينسجم مع متطلبات البيئة التعليمية المعاصرة وتحدياتها المتجددة.
4. تؤكد نتائج الدراسة أن عملية اتخاذ القرار الإداري لا تعتمد على الخبرة والإجراءات التنظيمية فحسب، وإنما تتأثر كذلك بالعوامل المعرفية والإدراكية التي توجه طريقة تفسير المواقف وتقييم البدائل المتاحة.
5. يشير ارتفاع تأثير بُعدي الأحكام غير المنطقية والعجز النفسي مقارنةً ببقيّة الأبعاد إلى أهمية الجوانب المعرفية والنفسية في تشكيل السلوك الإداري للقيادات المدرسية وتوجيه قراراتها.
6. يساهم تعزيز التفكير التحليلي والاعتماد على الأدلة والبيانات الموضوعية في الحد من تأثير الأوهام المعرفية، بما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية وفعاليتها.

7. تكشف نتائج الدراسة أن جودة اتخاذ القرار الإداري في البيئة المدرسية لا تتحدد بالعوامل التنظيمية والإجرائية فقط، بل تتأثر كذلك بالخصائص المعرفية والنفسية لصانع القرار.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة لمديري ومديرات الثانويات الإسلامية لتنمية مهارات التفكير التحليلي والتقييم الموضوعي للبدائل، بما يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
2. العمل على تعزيز ثقافة اتخاذ القرار القائم على الأدلة والبيانات الموضوعية داخل المؤسسات التعليمية، والحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية والأحكام غير المدعومة بالمعلومات.
3. تطوير البرامج التأهيلية للقيادات المدرسية بما يركز على تنمية مهارات التفكير النقدي ومعالجة المشكلات والتعامل مع المواقف الإدارية المعقدة.
4. اعتماد آليات دورية لمراجعة القرارات الإدارية وتقويم نتائجها والاستفادة من التغذية الراجعة؛ لضمان تحسين جودة القرارات المستقبلية.
5. تعزيز استخدام نظم المعلومات الإدارية والتقنيات الحديثة في دعم عمليات اتخاذ القرار وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.
6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول العوامل المعرفية والإدراكية المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية ونفسية أخرى في البيئات التعليمية المختلفة.

المراجع العربية

1. بهلول، نجوى علي والسميري، نجاح عواد (2022): الخوف من التقييم السلبي كمنبئ بالتحيزات المعرفية لدى طلبة الدراسات العليا، جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد: 13، العدد: 40، ص(225-239).
2. حسنين، آية الله محمد محمود (2022): اتخاذ القرار وعلاقته بالتحيز المعرفي لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية – جامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد: 16، العدد: 10، ص(2811-2844).
3. حماد، ديانا بنت فهمي علي و باعثمان، شروق بنت عبدالله محمد (2023): التحيز المعرفي وعلاقته بدافعية التعلم لدى طلبة جامعة أم القرى، مجلة العلوم التربوية والنفسية (JEPS)، المجلد: 7، العدد: 21، ص (97-120).
4. الحملاوي، منال منصور وعمر، نفيسة فوزي (2023): الانحياز التأكدي كمتغير معدل للعلاقة بين اليقظة العقلية واتخاذ القرار والسعادة في العمل للمعلمين طلاب الدراسات العليا، جامعة الأزهر، كلية التربية، مجلة التربية، العدد: 200، الجزء: (1)، ص(332-442).
5. الحموري، فراس (2017): التحيزات المعرفية لدى طلبة جامعة اليرموك وعلاقتها بالجنس والتحصيل الأكاديمي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد: 13، العدد: 1، ص(1-14).
6. الظاهري، دلال حامد والغامدي، أروى عبدالله والكشكي، محمد السيد (2020): الانحياز المعرفي وعلاقته باتخاذ القرار على عينة من طالبات المرحلة الثانوية الموهوبات بمدينة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 4، العدد: 45، ص(75-98).

7. العادلي، عذراء. (2017): الانحياز المعرفي وعلاقته بالأسلوب المعرفي (الاعتمادى-التجريدي) لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة القادسية، العراق.
8. عبد الكريم، صفاء ماجد (2024): التحيزات المعرفية وعلاقتها بالخوف من التقييم السلبي لدى طلبة السنة الأولى في ضوء بعض المتغيرات في جامعة القصيم، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد: 6، العدد: 3، ص (9-43).
9. العتيبي، سميرة (2021). استراتيجيات التنظيم الانفعالي كمنبئات بالتحيزات المعرفية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، 7 (2)، 53-19.
10. العمور، منى (2022): درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد: 28، العدد: 9، ص(280-296).
11. عويس، رامي موسى (2024): الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الخاصة بمحافظة الضفة الغربية وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة، أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التربوية.
12. كريم، فريال محمد ونايف، نبيلة نبيل (2024): دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريا، مجلة كلية الراافدين الجامعة للعلوم، العدد: 55، ص(84-96).
13. كنعان، مصطفى. (2019)، مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 3، العدد: 12، ص(1-16).
14. محمد، رويلى (2024): معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية، مجلة سلوك، المجلد: 11، العدد: 1، ص(9-38).
15. محمد، عالية الطيب حمزة (2020): التحيز المعرفي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة – دراسة ميدانية، مجلة الجوف للعلوم التربوية، المجلد: 6، العدد: 6، ص(71-96).
16. مونس، نادية (2020): الفعالية الإدارية في ظل المقارنة السلوكية للاقتصاد العمومي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مصطفى اسطمبولي.



Arabic References

1. Abdel Karim, S. M. (2024). Cognitive biases and their relationship with fear of negative evaluation among first-year university students in light of some variables at Qassim University. *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*, 6(3), 9–43.
2. Al-Adli, A. (2017). Cognitive bias and its relationship with cognitive style (dependence–independence) among university students (Unpublished Master's thesis). University of Al-Qadisiyah, College of Education, Iraq.
3. Al-Amour, M. (2022). The degree of transformational leadership practice among secondary school principals in the Negev educational district and its relationship with decision-making effectiveness from teachers' perspectives. *Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 28(9), 280–296.
4. Al-Dhaheeri, D. H., Al-Ghamdi, A. A., & Al-Kashki, M. S. (2020). Cognitive bias and its relationship to decision-making among a sample of gifted secondary school female students in Jeddah. *Arab Journal for Scientific Publishing – Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(45), 75–98.
5. Al-Hamlawi, M. M., & Omar, N. F. (2023). Confirmation bias as a moderator variable in the relationship between mindfulness, decision-making, and job satisfaction among graduate student teachers. *Al-Azhar University Journal of Education*, 200(1), 332–442.
6. Al-Hamouri, F. (2017). Cognitive biases among Yarmouk University students and their relationship with gender and academic achievement. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13(1), 1–14.
7. Al-Otaibi, S. (2021). Emotion regulation strategies as predictors of cognitive biases among male and female secondary school teachers in Makkah. *Al-Jouf University Journal of Educational Sciences*, 7(2), 19–53.
8. Awwis, R. M. (2024). Emotional intelligence as a mediating variable between administrative communication among private school principals in the governorates of the West Bank and a



proposed development strategy, (Doctoral dissertation). Arab American University, Graduate Studies.

9. Bahloul, N. A., & Al-Samiri, N. A. (2022). **Fear of negative evaluation as a predictor of cognitive biases among postgraduate students**. *Journal of Al-Quds for Educational and Psychological Research*, 13(40), 225–239.

10. Hamad, D. F. A., & Baathman, S. B. A. (2023). **Cognitive bias and its relationship with learning motivation among students of Umm Al-Qura University**. *Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)*, 7(21), 97–120.

11. Hasanein, A. M. M. (2022). **Decision-making and its relationship with cognitive bias among student teachers at the Faculty of Education, Fayoum University**. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(10), 2811–2844.

12. Kanaan, M. (2019). **The extent to which public school principals practice the principles of situational leadership from teachers' perspectives in Bani Kinana District**. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(12), 1–16.

13. Karim, F. M., & Naif, N. N. (2024). **The role of artificial intelligence in administrative decision-making at Tikrit University**. *Al-Rafidain University College Journal for Sciences*, 55, 84–96.

14. Mounis, N. (2020). **Administrative Effectiveness in Light of the Behavioral Approach to Public Economics**, (Published Doctoral Dissertation). Faculty of Economic Sciences, University of Mustapha Stambouli, Algeria.

15. Muhammad, A. T. H. (2020). **Cognitive bias and its relationship with decision-making ability among university students: A field study**. *Al-Jouf Journal of Educational Sciences*, 6(6), 71–96.

16. Muhammad, R. (2024). **Obstacles to decision-making in school administration among public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia**. *Suluk Journal*, 11(1), 9–38.

English References

1. Aboudahr, S. M. F. M., & Olowoselu, A. (2018). **Analysis of principals decision making styles on teachers performance in selected**



secondary schools of Gharbia Governorate, Egypt. Academic journal of economic studies, 4(4), 91-95.

2. Ait Ouaret, Y. (2024). Cognitive bias and decision-making: Focus on ENIE management. ELWAHAT Journal for Research and Studies, 17(1), 1070–1088.

3. Cooper, G. S., & Meterko, V. (2019). Cognitive bias research in forensic science: A systematic review. *Forensic science international*, 297, 35-46.

4. Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2013). Social cognition: From brains to culture. Sage.

5. Greenbank, P. (2010). Developing Decision-making Skills in Students: an active learning approach. Edge Hill University, 1-36.

6. Martínez, N., Matute, H., Blanco, F., & Barberia, I. (2024). A large-scale study and six-month follow-up of an intervention to reduce causal illusions in high school students. *Royal Society Open Science*, 11(8), 240846.

7. Midtgård, K., & Selart, M. (2025). Cognitive Biases in Strategic Decision-Making. *Administrative Sciences*, 15(6), 227.

8. Midtgård, K., & Selart, M. (2025). Cognitive Biases in Strategic Decision-Making. *Administrative Sciences*, 15(6), 227.

9. Mirbagheri, S. M., & Rafiei Atani, A. O. (2025). Managers' Cognitive Biases in Decision Making: Revisiting an Effective Method. *SAGE Open*, 15(3),

10. Saifi, I. L., Jahangir, H., & Ashraf, S. (2025). The Impact of Cognitive Biases on Strategic Decision-Making. *ASSAJ*, 3(02), 1194-1210..

11. Swami, S. (2013). Executive functions and decision making: A managerial review. *IIMB Management Review*, 25(4), 203-212.

12. Tan, W., Chai, Y., Wang, W., & Liu, Y. (2012). General modeling and simulation for enterprise operational decision-making problem: A policy-combination perspective. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 21(1), 1-20.

13. Tversky, A & Kahneman, D. (1974). **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty.** *science*, 185(4157),p, 1124-1131.

14. Williams-Jones, B., & Burgess, M. M. (2004). **Social contract theory and just decision making: lessons from genetic testing for the BRCA mutations.** *Kennedy Institute of Ethics Journal*, 14(2), 115-142.

The Impact of Cognitive Illusion on Administrative Decision-Making Among Islamic Secondary School Principals: A Field Study

Prepared by

Lecturer Dr. Ahmed Mohammed Alwan Al-Malhami

Department of Religious Education and Islamic Studies - Sunni

Endowment Diwan

Specialization: Educational Administration.

Abstract

This study aims to highlight the importance of cognitive illusion as one of the factors influencing administrative behavior and to examine its impact on administrative decisions among principals of Islamic secondary schools. The research problem stemmed from investigating the impact of cognitive illusion, represented by its dimensions of irrational judgments, personal subjective expectations, perceptual distortion, and psychological helplessness, on administrative decisions. The study also sought to measure the levels of the study variables and test the impact hypotheses between them. The study adopted the descriptive-analytical approach. The research population consisted of all principals of Islamic secondary schools, totaling (197) principals, and a census method was employed. A total of (195) valid responses were obtained for statistical analysis. A questionnaire was used as the instrument for data collection, and the data were analyzed using several statistical techniques, including means, standard deviations, Cronbach's Alpha, and simple linear regression. The findings revealed a statistically significant negative impact of cognitive illusion on administrative decision-making, accounting for 43.6% of the variance in the dependent variable. The results also indicated significant effects for all dimensions of cognitive illusion. The study concluded that higher levels of cognitive illusion lead to lower-quality administrative decisions. Accordingly, it recommended implementing training programs to enhance principals' analytical thinking and decision-making skills, as well as promoting reliance on evidence and objective data in administrative decision-making processes in order to reduce the influence of cognitive illusion and improve the quality of decisions made.

Keywords: Cognitive Illusion, Administrative Decision-Making, Principals of Islamic Secondary Schools.