

العنوان:	أساليب اتخاذ القرار و تقدير الذات لدى كل من مديري المدارس و طلاب الجامعة : دراسة مقارنة بين ثقافتين
المصدر:	الأعمال الكاملة للمؤتمر الأقليمي الثاني لعلم النفس - مصر
المؤلف الرئيسي:	جلال، خالد أحمد
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
مكان انعقاد المؤتمر:	القاهرة
رقم المؤتمر:	2
الهيئة المسؤولة:	رابطة الاخصائيين النفسيين
الشهر:	نوفمبر - ديسمبر
الصفحات:	791 - 820
رقم MD:	84971
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الشخصية، اتخاذ القرارات، مديرو المدارس، طلاب المدارس، الفروق الفردية، الذات، التعليم الجامعي، الادارة التربوية، التعليم المتوسط، التعليم الثانوي، السيكومترية، مصر، ليبيا، التعليم الاساس، طلاب المدارس الاساس، سبها ، المنيا، الجامعات
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/84971">http://search.mandumah.com/Record/84971</a>

## أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات لدي كل من مديري المدارس وظلاب الجامعة. (دراسة مقارنة بين ثقافتين)

د. خالد أحمد جلال

قسم علم النفس

كلية الآداب - المنيا

### المخلص:

نظرا لما ثبت في دراسات سابقة من أنه لا توجد فروق بين الخبراء وغير الخبراء في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات التي تتطلب جهدا عقليا (Shton and Cramer, 1980; Zimmer, 1980; وخالد جلال، ٢٠٠٢). فقد استرعت تلك النتيجة الإنتباه إلي معرفة هل توجد فروق بين الخبراء ممثلين في مديري المدارس وغير الخبراء ممثلين في طلاب الجامعة على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات والذين يعتمدون على التقرير الذاتي وليس التحدي العقلي؟ بالإضافة إلي التعرف على الفروق الثقافية في اتخاذ القرارات وتقدير الذات. أجريت الدراسة على عينة قوامها ٤٠٨ فردا مقسمة على عینتي الدراسة: فالعينة المصرية تتكون من ٣٩ مديرا من مديري المدارس الابتدائية والإعدادية و١٦٥ طالبا من تخصصات علمية وأدبية مختلفة بمحافظة المنيا جنوب مصر، والعينة الليبية تتكون من ٣٩ مديرا من مديري المدارس الابتدائية والإعدادية وعينة من الطلاب تتكون من ١٦٥ طالبا من تخصصات أدبية وعلمية مختلفة من شعبية سبها جنوب ليبيا. استخدم استبيانان أعدهما (Mann et al.1997) الأول لقياس أساليب اتخاذ القرار وهي: الحذر والاعتمادية والمماثلة أو التسويف والحذر الزائد، والثاني لقياس تقدير الذات عند اتخاذ القرارات. وقد تم تعريب الاستبيانين والتأكد من صلاحيتهما للتطبيق على البيئتين المصرية والليبية، وكذلك التأكد من الخصائص السيكومترية من ثبات وصدق. استخدمت أساليب إحصائية لاختبار صحة الفروض مثل اختبار (ت) للفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين وتحليل التباين أحادي وثنائي الاتجاه. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين المصريين والليبيين في أساليب اتخاذ القرار، حيث وجد أن الليبيين أكثر حذرا وأكثر اعتمادية وأقل تسويفا عند اتخاذ القرارات بالمقارنة بعينة المصريين، ومتشابهين في الحذر الزائد وتقدير الذات. كما وجدت فروق بين المديرين والطلاب على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات، كلها تجاه المديرين، وأخيرا وجدت صفحة نفسية مميزة للمديرين بالمقارنة بالطلاب عند الأداء على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات وذلك في عینتي الدراسة. وقد نوقشت النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

# Decision-Making styles and Self-esteem for school directors and students. A comparative study between two cultures

Khaled Ahmed Galal

Department of Psychology

Faculty of Arts- El Minia University

**Abstract:** the study aimed to explore: (1) the differences between two Arab cultures (Egypt/Libya) on decision-making and self-esteem. (2) the differences between experts (managers) and non-experts (students) on decision making and self-esteem, depending on self report questionnaires. Method and Procedures: 408 individuals divided equally between the two cultures 39 school managers and 165 students. decision making and self-esteem questionnaires (*Mann et al.1997*) was administered. Results: it was indicated that there were significant culture differences, Libyan managers were more vigilant, dependent, and procrastinations than Egyptian managers and similar in hyper vigilant and self-esteem. Moreover, the experts were more vigilant, independent, low procrastinations, low hyper vigilant, and high self-esteem than non experts. Finally the study provide a distinguish Psycho-profile for the two cultures.

## مقدمة ومشكلة الدراسة:

يعتبر اتخاذ القرار نشاطا عالميا، فالأفراد في كل الثقافات يتخذون قرارات سواء على المستوى الشخصي أو المستوى الإداري. إلا أنه ارتبط أكثر بالعمل الإداري فقد وصف لدى معظم مؤلفي الكتب الشهيرة في المجال بأنه " أساس عمل المدير " وأنه " العنصر الحيوي في حياة المنظمة." وتعتمد عملية اتخاذ القرار على عدد من العوامل منها السياق الذي يتخذ فيه القرار وطريقة أو أسلوب متخذ القرار في إدراك وفهم الهاديات، بالإضافة إلى قيمه الشخصية تلك التي تؤثر في كيف سيفسر ويستجيب لمنبه معين دون المنبهات الأخرى وتحت أي ظروف؟

كما أصبحت الثقافة ذات أهمية أساسية في عملية الفهم للتفاعلات الشعورية الذاتية وحدوثها وفهم للخبرات الشخصية والنواتج. والثقافة كمفهوم لا يكون فقط في تنظيم

المؤسسات الاجتماعية ولكنها أيضا تمثل سيادة القيم والمعتقدات والمثل، وهي تدرك على أنها مكون يشكل أنماط التفكير عند الأفراد وسلوكياتهم ومشاعرهم. (Bidjerano, T. 2010, P.320) فالثقافة تمكن الأفراد من عمل إحساس بالعالم المحيط من خلال أطر وتنظيم للخبرات وتكمن داخل تلك الأطر القيم والمعايير والاتجاهات تلك التي تنظم نمط المعلومات الذي سنقبله، والطريقة التي نستقبلها بها، وبسبب اختلاف الثقافات فإن الأطر المرتبطة بالسلوك الاستجابي للموقف المعين يمكن أيضا أن تختلف. (Yamamura, Albert, Debra and Sung, 1996, P. 347). وحتى في أكثر الأمور تشابها بين الأفراد كالخصائص البيولوجية نجد أنها تحمل في طياتها الاختلاف، فالبصمة لأصابع اليد تشير إلى تفرد كل بناء بيولوجي تفردا نقيًا، ووفقا لآثار الثقافة السائدة التي تدعم هذه الفردية يحدث الاختلاف النفسي والاجتماعي، وتعمل اللغة على تذويب هذه الآثار لتوحيد فئة معينة من الأفراد مكونة بذلك شخصية اجتماعية، وتبقى الشخصية الفردية رهينة للشخصية الاجتماعية لتعبر عن نفسها من خلال المعطيات الثقافية مما يدعم الاختلاف مهما بدا الاتفاق اللغوي ظاهرا، وهذا ما يبقى على الصراع النفسي والاجتماعي الذي يفعله تطور الظاهرة الإنسانية. (عسكر، ١٩٩٦، ص ص ٤١١-٤١٢).

وفي عصر كعصرنا والذي تنامت فيه بشكل رهيب عملية تبادل المعلومات بسهولة ويسر أصبح البحث عن التأثير الثقافي على اتخاذ القرارات أمرا في غاية الأهمية. (Chu, Spires and Sueyoshi, 1999, P.147) فلقد أصبحنا نعيش في عصر يطلق عليه "القرية الصغيرة" فالمسافات البعيدة أو الفروق الزمنية لم تعد حاجزا للعمل وللاستثمار. (Tsui, Nifadkar and Yi Ou, 2007, p.426)، حتى الصناعة لمنتج معين قد لا تنتج كاملة في بلد ما، فمثلا السيارة الأمريكية يتم تجميع مكوناتها (وفقا لتقرير منظمة التجارة العالمية) من بلاد عديدة حيث إن ٣٠% من مكونات السيارة من كوريا و١٧,٥% من اليابان للتكنولوجيا المتقدمة و٧,٧% للتصميم من ألمانيا و٤% للأجزاء الصغيرة من تايوان وسنغافورة و٢,٥% من المملكة المتحدة للإعلان والتسويق و١,٥% من أيرلندا لمعالجة المعلومات. (Feng, Robin Keller and Zheng, 2010).

ومن بين العوامل الثقافية العديدة التي تؤثر في اتخاذ القرار ما يسمى بثقافة الأنا I- Culture وثقافة النحن We-Culture قابلهما في الدراسات مفهوم التفردية Individualism والجماعية Collectivism فالتفردية مثلتها الثقافات الغربية (أوروبا وأمريكا الشمالية)، وتعني تقدير القيم والأهداف الشخصية على الأهداف الجماعية، والاعتناء بالفرد وحقوقه أكثر من الجماعة، أما النموذج الثاني فمثلته المجتمعات

الشرقية (الصين واليابان وكوريا..) التي تميل إلى تقدير القيم والأهداف الجماعية أكثر من الأهداف الفردية. (Soo and Park, 2003, p.37).

ويرجع اهتمام علم النفس بدراسة اتخاذ القرار عبر ثلاثة فروع من البحث والتي بدأت عام ١٩٥٠-١٩٦٠ وهي: نموذج بايز Bayesian، والذي قدمه لعلم النفس العالم ادواردز. ودراسة الموجهات واستراتيجيات الاستدلال لهربرت سايمون وبرونر. والدراسات الحديثة عن الصفة السببية (العزو) Causal attribution والتفسير النفسي الذي قدمه فرتزهايدر.

(Kahneman, Slovic and Tversky, 1982, PP.XI-XII)

ومع بداية تقديم أفكار نموذج بايز قدم العلماء النفسيون وللمرة الأولى نموذجاً أكثر تفصيلاً للأداء الأمثل تحت شرط عدم التأكد مع إمكانية مقارنة الأحكام البشرية بالنماذج المعيارية، وعلى أية حال فإن كثيراً من الأعمال الباكورة استخدمت النموذج المعياري لتوضيح الأداء الإنساني. إلا أنه وفي الواقع العملي تبين أن المديرين والأفراد لا يتخذون القرارات وفقاً للنظريات المعيارية والاحتمالية، وإنما يتخذونها بشكل ذاتي يعتمد على الخبرات والمعارف بالعالم المحيط بهم، فقد ذكر كل من سميث وشرسون (Smith and Oshersn, 1989, pp61-62) وشايفر (Schaeffer, 1989, P.224) أننا دائماً لا نتبع السببية والمبادئ العقلانية ولكننا أحياناً نتبنى استراتيجيات وموجهات تلك التي تؤثر في قراراتنا، كما يري تاجارت وزملاؤه (Taggart, Robey and Kroeck 1985, P.175) أن النظريات المعيارية لا تتبع في الواقع الفعلي من قبل المعنيين بالقرار، وأن المناحي التقليدية لم تتعامل مباشرة مع الفروق الفردية بين متخذي القرار، وعلى أية حال فقد أظهرت الدراسات الحديثة بوضوح أن سلوك القرار يتأثر بالشخصية وبالوظائف النفسية الأخرى.

وقد بينت الدراسات كذلك أهمية خصال الشخصية في اتخاذ القرارات تحت ما يسمى بأساليب اتخاذ القرار أو الأساليب المعرفية تلك التي تشير إلى الفروق بين الأفراد في معالجة المعلومات عند حل المشكلات واتخاذ القرارات. (Gambetti, Fabbri, Besi and Tonetti, 2008) و (Thunholm, 2004). كما قرر ليونارد وآخرون (Leonard, Pscholl, and Kowalski, 1999) أن الأفراد يتناولون المعلومات عند اتخاذ القرارات للوصول للقرار بطرق أسلوبية شخصية. كما ذكر تريفنجر وزملاؤه (Treffinger, Selby, and Isaksen, 2007) أن الأفراد عندما يفهمون أسلوبهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات فإنهم يكونون قادرين على التعلم وعلى تطبيق أدوات المعالجة بطريقة أكثر فعالية، وعندما تقدر جماعة اتخاذ القرار الأسلوب الخاص بالأعضاء فسوف يتم تعزيز الجهود. وتعد الفروق بين الأفراد في أساليب اتخاذ القرارات

وحل المشكلات مفتاحا لفهم تفاعل الفرد مع العملية القرارية. وبينت دراسة جالوتي وزملاؤه (Galotti, Ciner, Altenbaumer, Geerts, Rupp and Woulfe, 2006) أن مقاييس أساليب القرار لها تأثير على العملية التي يضع بها الأفراد أطر عمليات القرار بدلا من الطريقة التي يذهبون بها لجمع أو تكوين المعلومات، وفي هذا تأكيد لأهمية أساليب القرار كسمة للشخصية في التأثير على القرارات التي نتخذها. وفي سياق المقارنات الثقافية بين الدول (معظمها بين الثقافات الغربية والثقافات الشرقية)، بينت العديد من الدراسات تأثير الثقافة على اتخاذ القرار، وأن الدول محل الدراسة كانت تتميز بأساليب اتخاذ قرار مختلفة عن بعضها، فمثلا وجد أن الطلاب اليابانيين والصينيين والتايوانيين أقل تقديرا للذات عند اتخاذ القرارات وأكثر تسويفا وحذرا زائدا عند اتخاذ القرارات بالمقارنة بالأمريكيين والاسرائيليين والنيوزيلانديين (Mann, Harmoni and Pouer, 1989; Radford, Mann, Ohta and Nakane 1993; Soo and Park, 2000; Brew, Hesketh, and Taylor, 2001) ووجد أن اليابانيين يميلون إلى تجنب الصراع ويتميز تفكيرهم بالحدسية أو اللامنتطقية، في حين أن الأمريكيين تميز تفكيرهم بالعقلانية والقدرة على التحليل. (Chu, Spires and Sueyoshi, 1999, P.147) والتايوانيين أقل فاعلية في اتخاذ القرار عن الأمريكيين. (Cheng Mau, 2000) ووجد أن الأمريكيين لديهم حاجة عالية للانجاز وأكثر توجها نحو الأداء، ويتخذون القرارات التي تستجيب للتحديات أو تخلق الفرص، كما يميلون إلى تحليل المواقف وإدراك الحلول الممكنة بالمقارنة باليابانيين. (Martinsons, and Davidson, 2007). ووجد أن البلاد الغربية (الفردية) أكثر تمركزا حول المشكلة، أما البلاد الشرقية (الجماعية) فهي أكثر تمركزا حول الإفعال. (Bahgat, R.S., et al., 2010).

نخلص مما تقدم أن بالرغم من أن الأبنية المعرفية عامة وعالمية إلا أن العوامل الثقافية تعمل تأثيرها على عملية اتخاذ القرار. وأساليب اتخاذ القرار تمثل طرقا فعالة توضح كيفية التعامل مع المهام من منظور شخصي وأنها ذات أهمية لمتخذي القرارات. فكما بينا أن معظم متخذي القرارات لا يستخدمون النظريات المعيارية وإنما يعتمدون على الرصيد الخبراتي وعلى سمات الشخصية تلك التي تتبدى في أساليب اتخاذ القرارات.

وتحدد مشكلة الدراسة الأساسية في معرفة الفروق الثقافية بين بلدين عربيين مصر وليبيا في أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات، والتعرف على الفروق بين الخبراء وغير الخبراء في أساليب اتخاذ القرار تلك التي تعتمد على التقرير الذاتي وليس مهام اتخاذ القرار التي تتطلب تحديا عقليا أو احتماليا. حيث أظهر التراث السابق أنه لا توجد فروق

بينهما. فقد توصل كل من تفرسكي و كاهنيمان (Tversky and Kahneman,1973) إلى أن الخبراء غير معصومين من الوقوع في أخطاء منظمة ناجمة عن استخدام الموجهات المعرفية عند اتخاذ القرارات الاحتمالية. كما أظهرت دراسة كل من اشتون وكرامر (Ashton and Kramer, 1980) أن سلوك معالجة المعلومات واتخاذ القرارات لدي كل من متخذي القرار المبتدئين والطلاب متشابه جدا بينهما. وفي دراسة لزيمر (Zimmer, 1980) استخدم فيها النسب المالية وحصل على نتائج أداء واقعي متماثل بين موظفي بنك والطلاب في التنبؤ بالإفلاس Bankruptcy لشركات معينة. وقدم وليام ريماس (Remus, 1986) دراسة عن الطلاب خريجي الجامعة كبديل للمديرين في تجارب اتخاذ القرار الإداري، فقد ذكر أن غالبية بحوث الإدارة استخدمت الطلاب أو خريجي الجامعة واعتبرت عينات ملائمة عن اختيار المديرين، ثم بعد ذلك تطبق نتائج تلك البحوث على الواقع الإداري الفعلي، أما الدراسة الحالية لـ(ريماس) فقد قارن اتخاذ القرار لدي المديرين وهم من فئة الإدارة الوسطي والطلاب الذين ليس لديهم أية خبرات إدارية، كما تم تثبيت متغير المستوي الدراسي بين المجموعتين. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين المديرين والطلاب في اتخاذ القرارات.

كما توصل خالد جلال (٢٠٠٢) إلى أنه لا توجد فروق بين طلاب الجامعة غير المتخصصين وطلاب تخصص إدارة أعمال على أي من مهام اتخاذ القرار الاحتمالي. وعلى العكس من النتائج السابقة، فقد ذكر (Dew, Read, Sarasvathy, and Witt Bank, 2009, P.291) أن الخبراء لديهم تفكير أسرع عند حل المشكلات، وأكثر دقة، كما أنهم أفضل في معالجة المعلومات بشكل آلي ويتحكمون في تداعيات الذاكرة بشكل أفضل، في حين أن المبتدئين لديهم عدم قدرة على معالجة المعلومات المتاحة وذلك بسبب أن الذاكرة قصيرة المدى لديهم مليئة بموقف المشكلة التي يواجهونها.

#### أساليب اتخاذ القرار:

عرف كل من انجلش وانجلش (English and English, 1958, P.531) الأسلوب بأنه "القدرة على بلوغ الهدف، وهو جملة التفاصيل الكلية للسلوك تلك التي تؤثر بصورة قليلة نسبيا على بلوغ الهدف، ولكنها تعطي للفرد أو الأداء الشخصي ميزة، والتي غالبا ما تتماثل مع أسلوبه أو نمطه". كما عرفه كل من جير (Gear, 1989, P.80) وشوكسميث (Shouksmith, 1986, P.245) بأنه مزيج من الاستراتيجيات التي يتبناها الفرد عند محاولاته في حل المشكلات المعرفية. ويرى كل من ستيرنبرج وجريجورينكو (Sternberg and Gregorrenko, 1997, P.700) أن الأساليب ليست قدرة في ذاتها وإنما هي بالأحرى طرق مفضلة لاستخدام القدرات التي يمتلكها الفرد.

أما القرار فهو لغة من مادة ق ر ر ، القرار: الرأي الذي يتخذه ويمضيه من يملك اتخاذه وإمضاه. وهو القدرة على مواجهة موقف يمثل مشكلة أو تحد للفرد، وهو يحتاج إلي الفهم كما يحتاج إلي المعلومات التي تسمح بمناقشة الحلول والبدائل ويرتبها وفق الأفضلية. (فليه والزكي، ٢٠٠٤، ص ٢٢٣). وعرف ريبير (Reber, 1985, P.177) اتخاذ القرار على أنه مصطلح شامل Generic يستخدم لتغطية المجالات التالية:

- ١- عملية الاختيار.
- ٢- عدد من النظريات والدراسات التي تهتم بكيفية عمل الأفراد عند الاختيار بين البدائل.

وهناك العديد من أساليب اتخاذ القرار وفقا لارتباطها بالأساليب المعرفية ويستخدمها الباحثون وفقا لتوجهاتهم النظرية فهناك مثلا أساليب اتخاذ القرار التي بنيت على أساس نظرية يونج في الأنماط النفسية Types وهي أساليب (الإحساس - التفكير) و(التفكير - الحدس) و( الإحساس- الشعور) و(الشعور - الحدس). وأسلوب (التكيف - التجديد) Adaptive-innovative لكيرتون وهو مرتبط بالإبداع عند اتخاذ القرارات. ويعدي درايفر وموك (Driver and Mock, 1979) البأورة Focusing وكمية المعلومات، ويوجد في بعد البأورة طرفان ففي أحد الطرفين يوجد المعالجون للمعلومات والذين يرونها على أنها تقترح أسلوبا وحيدا للحدث أو الحل، في حين أن المعالجين على الطرف الآخر يرون الحلول على أنها متعددة. أما بعد كمية المعلومات ففيه أيضا طرفان طرف يوجد فيه مستخدم الحد الأدنى من المعلومات والطرف الآخر فيوجد مستخدم الحد الأعلى من المعلومات ويعالج ويتناول كل المعلومات المتاحة.

وفي الدراسة الحالية فقد تبني الباحث أساليب اتخاذ القرار المبنية على أساس نظرية الصراع في القرار Conflict Theory والتي أعدها كل من جانيس ومان (Janis and Mann, 1977) تتضمن النظرية الضغوط وأسلوب مواجهتها Stress and coping حيث إن عملية اتخاذ القرار تتضمن الاختيار والالتزام والصراع وكذلك إمكانية الخسارة، فالأسى الناجم عن الخسارة يؤدي إلى الصراعات والضغوط عند اتخاذ القرار. (Chambers, and Rew, 2003, p.129)، كما يستخدم هذا النموذج لفهم الإنتاجية عند اتخاذ القرار، ويقوم بعمل التنبؤات عن القرارات الناجحة.

وقد ذكر كل من سوزان فيليبس وريدي (Phillips and Reddie, 2007) أن النموذج يقترح أنماط التعامل الحذر والتي تتحدد بوجود أو غياب ثلاثة عوامل وهي: الوعي بالمخاطر الشديدة التي تنجم عن اختيار البدائل والأمل في إيجاد البديل الأفضل، والاعتقاد بوجود وقت كاف للبحث، والتروى قبل اتخاذ القرار. ويتكون النموذج من



أربعة أساليب لاتخاذ القرار وهي الحذر Vigilance والحذر الزائد Hyper vigilance والتجنب الدفاعي ويشمل بعدين وهما التسويف أو المماطلة Procrastination والاعتمادية Buck-passing وهما مرتبطان بالتشاؤم حول القدرة على إيجاد حل جيد للمشكلة موضع القرار، كما تعكس هذه السلوكيات درجة من سوء التوافق وذلك عندما تكون المشكلة حادة وخطيرة وعندما تكون الموارد قليلة حيث يظهر ضغط الوقت والذي ينجم عنه الحذر الزائد أو الفزع. وقد قرر كل من جانيس ومان ١٩٧٧ أن كل فرد يملك نفس الأساليب الأربعة التي حددها النموذج ولكن ستتوسط الفروق الفردية أنماط التفاعل غير الحذرة مثل التجنب الدفاعي وذلك لتجنب القرارات المتصارعة. وأشار كل من فيليبس وريدي ٢٠٠٧ إلى أنه وجد دليل على صدق النموذج وذلك على المستوي الفردي وعلى مستوى المنظمة، فمثلا ارتبطت جودة اتخاذ القرار في السياسة الأمريكية بنجاح مصالحها في الخارج. كما وجد أن الطفل الموهوب هو أفضل متخذ للقرار في حين أن المرضى النفسيين أظهروا مستويات فقيرة لاتخاذ القرارات. وفيما يلي وصف لأبعاد النموذج: انظر (Mann, et al.,1998, P.328; Mann, Harmoni and Pouer, 1989).

١- المسوف أو المماطل، وهو يصف السلوك الذي يتضمن عدم الفعل وتجنب العمل فمثلا عندما تمثل المهمة تحديا أو بديلا مملا فإن المماطل يقول لنفسه سأستخدم المماطلة أو التأجيل كحماية مؤقتة للذات، ويبرر ذلك بضيق الوقت اللازم للقرار وبالتالي يحجم عن المهمة التي بين يديه.

٢- الاعتمادي، يهرب متخذ القرار في هذا الأسلوب عن طريق تحويل المسؤولية إلى الآخرين أو يقدم تبريرات عقلانية للبديل الأقل رفضا.

٣- الحذر، وفيه يتناول متخذ القرار المعلومات بطريقة غير متحيزة ويبحث عنها بشكل دقيق ويقيم البدائل بعناية قبل الإقدام على الحدث.

٤- الحذر الزائد أو الفزع، حيث يبحث متخذ القرار عن المعلومات بفزع وذلك للخروج من المأزق كما يتسم أداءه بالاندفاعية فيقدر الطول على عجل ومن ثم يصبح في صراع شديد.

وتتنبأ نظرية الصراع أيضا بأن الأفراد الذين لديهم تقدير ذات مرتفع لديهم ثقة في مقدرتهم على اتخاذ القرار، كما أنهم أكثر تيقظا وحذرا عند اتخاذ القرار، وعلى العكس فإن أصحاب تقدير الذات المنخفض لديهم نقص الثقة في مقدرتهم على اتخاذ القرار ويشعرون أكثر بالضغط، ومن المحتمل أن يكونوا يقظين أكثر من اللازم (الحذر الزائد) ومذعورين ومتجنبين.

## مفاهيم الدراسة:

١- أساليب اتخاذ القرار: هي تلك الطرق الثابتة التي يستخدمها الأفراد عند تناول ومعالجة المعلومات. وتتحدد إجرائيا في الدراسة الحالية بالدرجة على أنماط التعامل مع القرارات الصعبة أو المهمة التي ذكرها كل من جانيس ومان ١٩٧٧ وهي الحذر والاعتمادية والمماثلة والحذر الزائد.

٢- تقدير الذات: وهي تعكس مدى تقدير الفرد لذاته أو قيمته الشخصية، كما أنه يتضمن اعتقادات مثل الكفاءة أو عدم الكفاءة، وانفعالات مثل النصر أو خيبة الأمل، أو سلوك مثل التأكيدية أو الجبن والثقة أو الحذر. ويتميز تقدير الذات عن الثقة بالذات وفعالية الذات من حيث إنهما يتضمنان معتقدات عن القدرة وعن الأداء في المستقبل.

<http://en.Wikipedia.org/wiki/self-esteem>.

كما عرف عبد الفتاح (١٩٩٣، ص ٢٣٩) تقدير الذات " بأنه نظرة الفرد واتجاهه نحو ذاته ومدى تقدير هذه الذات من الجوانب المختلفة كالدور والمركز الأسري والمهني وبقية الأدوار التي يمارسها في مجال العلاقة بالواقع".

وفي الدراسة الحالية يعد تقدير الذات متضمنا داخل نموذج اتخاذ القرار لـ جانيس ومان ١٩٧٧ حيث إنه يحدد التهديدات لشجاعة وسمعة متخذ القرار وكما أنه مصدر أساسي للضغوط النفسية المتولدة عن الصراع، ويقاس من جانب آخر ثقة الفرد في نفسه عند اتخاذه للقرارات.

ويتحدد التعريف الإجرائي لتقدير الذات بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من تطبيق استبيان تقدير الذات عند اتخاذ القرار.

٣- الثقافة: تنتمي الثقافة إما إلى الانثروبولوجيا أو الإنسانيات، فهي وفقا للتعريف الاجتماعي تشير إلى التكوين والمحتوى وتأثير الجانب الرمزي من الحياة الاجتماعية. أما الإنسانيات فتعرفها بأنها النشاط الذهني والفني ووفقا لماثيو ارنولد هي " أفضل ما يكون في الفكر والقول". والانثروبولوجيا حددتها بأنها تقوم بدور العمل التمييزي أو الفارق بين الأفراد في شتى أنحاء العالم. (Turner, 2006, P.111). ويذكر جونسون (Johnson, 2000, p73) أن الثقافة تعد مخزنا متراكما من الرموز والأفكار والمواد المنتجة ذات الارتباط بالنظام الاجتماعي، وهي تتكون من نواح مادية وأخرى غير مادية، فالنواحي المادية تتضمن كل شيء مصنوع كالملابس والنقل كجزء من الحياة الاجتماعية، ومن إعداد الطعام وطرق الطهي إلى صناعة الحديد والصلب والكمبيوتر، أما الثقافة غير المادية فهي تتضمن الرموز من الكلمات إلى الأفكار الموسيقية والأفكار التي تشكل حياة الناس في علاقاتهم وبعضهم البعض وبالنظام الاجتماعي الذي يشاركون فيه. كما حدد كلوكهورن Kluckhorn العالم

الانثروبولوجي الثقافة من زاوية إدراكية وعرفها "الثقافة بالنسبة للمجتمع كالذاكرة بالنسبة للأفراد". (Packard, 2006, p.92).

٤- مدير المدرسة: هو ذلك الفرد المعنى بتحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية بالتعاون مع جماعة الإدارة المدرسية لتحقيق رسالة التربية.

### مبررات الدراسة الحالية:

١- ندرة الدراسات العربية وخاصة تلك التي تتعلق بدراسة الفروق بين ثقافتين فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتقدير الذات.

٢- برهنت العديد من الدراسات على وجود فروق دالة بين الخبراء (المديرين) وغير الخبراء (الطلاب) على مهام القرار حيث كانت طبيعة المهام تتحدى قدرة متخذ القرار. انظر دراسات تفرسكي وكاهنيمان ١٩٧٣ وأشتون وكرامر ١٩٨٠ وزيمر ١٩٨٠ وريماس ١٩٨٦ وخالد جلال ٢٠٠٢. فهل هناك فروق بينهم على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات؟

٣- العوامل الشخصية تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرار مثل أساليب اتخاذ القرار تلك التي تمثل طرقاً فريدة للأفراد يتناولون بها المعلومات ويتخذون القرارات، والفهم لهذه الأساليب يساعد على الاختيار الأفضل لمتخذي القرار في المواقع المختلفة.  
فروض الدراسة:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مصر وليبيا على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات.

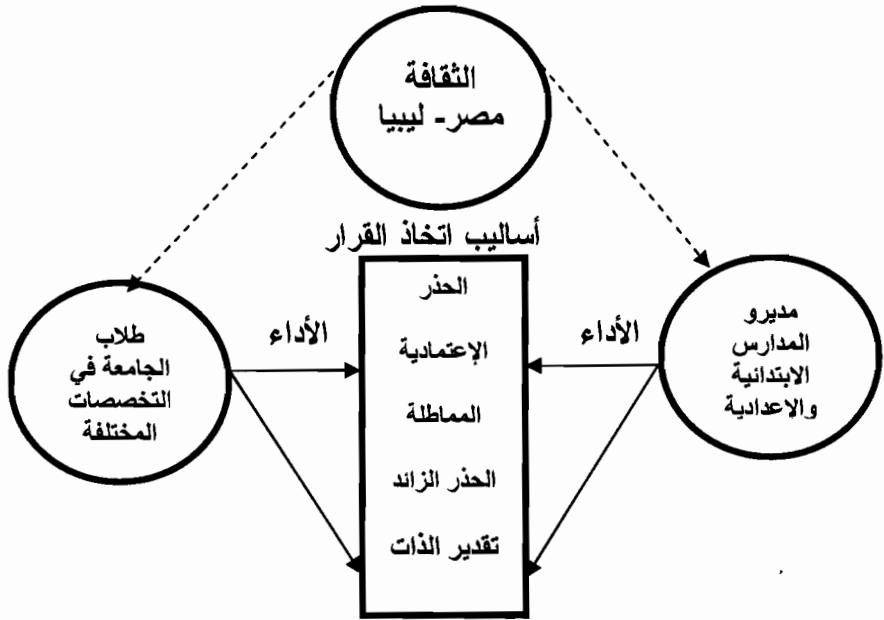
٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب (غير الخبراء) ومديري المدارس (الخبراء) على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات.

٣- يؤثر التفاعل بين الثقافة (مصر/ليبيا) والنوع (ذكور/إناث) على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات.

٤- يؤثر التفاعل بين الثقافة (مصر/ليبيا) والخبرة (طلاب/مديرين) على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات.

٥- توجد صفحة نفسية مميزة في كل من الثقافتين لأداء المديرين بالمقارنة بالطلاب على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات.

إطار تصوري Conceptual Framework لربط متغيرات الدراسة بأداء العينة  
يمكننا وضع إطار تصوري يحدد متغيرات الدراسة وأداء عيني الدراسة عليها:



شكل (١) إطار تصوري لمتغيرات الدراسة

يمثل الشكل السابق طريقة أداء عيني الدراسة على المتغيرات، حيث تؤدي عينة المديرين على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات وكذلك تؤدي عينة الطلاب في التخصصات الدراسية المختلفة على نفس المتغيرات ثم تجري المقارنة بينهما بالأساليب الإحصائية الملائمة.

#### إجراءات الدراسة:

أ- عينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة بطريقة قصدية من طلاب الجامعة في كليتي الآداب والعلوم للعام الجامعي (٢٠٠٨-٢٠٠٩) بمدينة سبها بلغت ١٦٥ طالبا (بمتوسط عمري ٢٢,٥٣ سنة وانحراف معياري ١,٦٦ سنة)، و ٣٩ مديرا من مديري المدارس الابتدائية والإعدادية الملتحقين بدورة للتدريب الإداري (من مارس: ابريل ٢٠٠٩) بمتوسط عمري ٣٩,١١ سنة وانحراف معياري ٩,٧٦ سنة. بلغ عدد طلاب التخصصات الأدبية ٧٧ طالبا ونسبة ٤٦,٧ % وطلاب التخصصات العلمية بلغ ٨٨ ونسبة ٥٣,٣ %. أما بالنسبة للعينة المصرية فقد اختيرت بنفس مواصفات العينة الليبية ٣٩ مديرا من مديري المدارس الابتدائية والإعدادية بمحافظة المنيا

١ يشكر الباحث د/ محمد حسين مشرف، الموجه النفسي بإدارة المنيا التعليمية لتطبيقه الاستبيان على مديري المدارس.

(بمتوسط عمري ٥٥,٢٣ سنة وانحراف معياري ٣,٤٩ سنة) و١٦٥ طالبا (بمتوسط عمري ٢٠,٥٨ سنة وانحراف معياري ١,٢٦ سنة) منهم ٧٧ طالبا من طلاب علم النفس الفرقة الرابعة دفعة ٢٠١٠ و٨٨ طالبا من طلاب كلية الهندسة الفرقة الثالثة شعبي الإنتاج والهندسة الكيميائية دفعة ٢٠١٠.

ب- منهج الدراسة: استخدم الانثروبولوجيون أسلوب Emic من (Phonemic) أو الثقافة الخاصة ومنهج الملاحظة الكيفية لوصف أنماط السلوك الخاص أو الثقافة المعينة، وفي منتصف القرن العشرين استخدموا أسلوب Etic من (Phonetic) أي الاختلاف في اللغة، وهو يشير إلى منحي التحول الثقافي Trans- Cultural مقدمين نظيرا حول مناحي الثقافة تلك التي تكون شائعة بين كل الحضارات، ولكنها تختلف فقط في الدرجة. (Packard,2006,pp.26-27) ومن ثم فالدراسة الحالية تتبع أسلوب Emic حيث التشابه اللغوي كعرب، والاعتماد على المنهج الوصفي المقارن.

ج- أدوات الدراسة: استخدم استبيان ملبورن لاتخاذ القرار إعداد مان وآخرون (Mann et al., 1997) وهو يقيس الميول الذاتية التي تستخدم للتعامل مع القرارات، بالإضافة لتقدير الذات. وهذا الاستبيان هو الصورة المعدلة الثانية وتحتوي على ٢٢ بندا وهي من أصل ٣١ بندا للصورة الأولى التي أعدت بواسطة جانيس و مان ١٩٨٢ في استراليا وكانت تسمى آنذاك باستبيان فلاندرز لاتخاذ القرار وعدل إلي ملبورن نسبة إلي جامعة ملبورن بأمريكا وتتكون مقاييسه الفرعية كالتالي: الحذر وعدد البنود ٦ والاعتمادية ٦ بنود والمماثلة ٥ بنود والحذر الزائد أو الفزع ٥ بنود. بالإضافة إلي استبيان تقدير الذات وهو يتبع استبيان أساليب اتخاذ القرار ويتكون من ٦ بنود. وحسب المؤلف وزملاؤه الثبات للمقاييس الفرعية بطريقة ألفا كرونباخ وكانت كالتالي: الحذر ٠,٨٠ والاعتمادية ٠,٨٧ والمماثلة ٠,٨١ والحذر الزائد ٠,٧٤ وتقدير الذات ٠,٧٤. تم تعريب البنود وطرحها على طلاب علم النفس بشكل جماعي لمعرفة العبارات غير المفهومة أو ملاحظة الكلمات غير الملائمة لبيئة سبها وقد كانت جميع العبارات مفهومة من حيث الألفاظ ومن حيث مناسبتها للتطبيق على الثقافة الليبية واتبع نفس الإجراء في العينة المصرية. وفيما يلي إجراءات التحقق من جودة الأداة سيكومتريا:

١- من حيث الثبات: استخدمت طريقتان للثبات وهما طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان و براون.

### جدول رقم (١)

يبين ثبات أداة الدراسة (ن = ٥٠ لكل من عينتي الدراسة)

المقياس الفرعي	معامل ألفا كرونباخ مصر ليبيا	التجزئة النصفية بعد التصحيح مصر ليبيا
١- الحذر	٠,٦٥	٠,٧٢
٢- الاعتمادية	٠,٥٧	٠,٦٥
٣- المماثلة	٠,٦٦	٠,٧٢
٤- الحذر الزائد	٠,٦٨	٠,٧٤
٥- تقدير الذات	٠,٧١	٠,٧٩

أظهر الجدول السابق وجود قيم منخفضة لمعاملات ثبات ألفا كرونباخ بالمقارنة بالصورة الأجنبية ومعتدلة إلى جيدة للتجزئة النصفية وذلك في مجتمعي الدراسة.

٢- من حيث الصدق: استخدم أكثر من طريقة للصدق وهما صدق الاتساق الداخلي، حيث ارتباط الدرجة على البند بالدرجة الكلية، وصدق المقارنة الطرفية وصدق التكوين النظري باستخدام التحليل العاملي التوكيدي:

أ- صدق الاتساق الداخلي: استخدم معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على البند والدرجة الكلية للمقياس الفرعي المعين كالتالي:

جدول رقم (٢)

يبين صدق الاستماع الداخلي لبيود الاستبيان

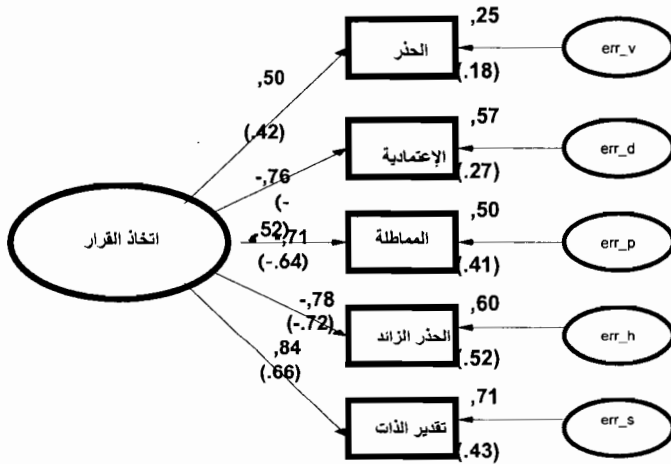
معامل الارتباط (عينة مصريين = ٥٠)	معامل الارتباط (عينة ليلية ن = ٥٠)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (عينة مصرية ن = ٥٠)	معامل الارتباط (عينة ليلية ن = ٥٠)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (عينة مصرية ن = ٥٠)	معامل الارتباط (عينة ليلية ن = ٥٠)	رقم الفقرة
٠,٦٧	٠,٦٣	٢٣	٠,٥٥	٠,٤٩	٨	٠,٦٦	٠,٤٢	١ الحظر
٠,٦٩	٠,٦١	٢٥	٠,٦١	٠,٥٨	١٠	٠,٦٣	٠,٤٤	٣
٠,٦٠	٠,٦٤	٢٧	٠,٦٠	٠,٥٤	١٣	٠,٥٣	٠,٥٩	٥
٠,٧١	٠,٦٦	٢٨	٠,٦٧	٠,٥١	المطالبة ١٢	٠,٦١	٠,٥٥	٧
٠,٦٦	٠,٦٦	تقدير الذات ١٦	٠,٥٥	٠,٥٨	١٤	٠,٥٨	٠,٤٦	٩
٠,٧٢	٠,٦٠	١٨	٠,٥٣	٠,٥٣	١٥	٠,٦٠	٠,٥٥	١١
٠,٤٩	٠,٥٣	٢٠	٠,٧١	٠,٥٦	١٧	٠,٣٩	٠,٤٦	الاعتدالية ٢
٠,٦٤	٠,٤٣	٢٢	٠,٧٦	٠,٦٢	١٩	٠,٦١	٠,٥٥	٤
٠,٦٤	٠,٥٥	٢٤	٠,٦١	٠,٦٣	الحظر الذات ٢١	٠,٦٣	٠,٥٠	٦
٠,٧١	٠,٦٣	٢٦						

معامل الارتباط دال عند ٠,٠١ عندما = ٠,٣٥ لاختبار ثنائي الذيل

أظهر الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ فيما بين الدرجة على البند والدرجة الكلية، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للبند.

ب- صدق المقارنة الطرفية: حيث تم تقسيم درجات العينة (ن=٢٠٤) لكل من المجتمعين، قسمت درجات العينة وفقا لنظام الإرباعيات إلى مجموعتين منخفضة ومرتفعة. وقد وجدت قيم ذات دلالة إحصائية لاختبار "ت" للفروق بين منخفضي ومرتفعي الدرجة على كل بعد عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى قدرة المقياس على التمييز بين المجموعات المتضادة.

ج- صدق التكوين: استخدم التحليل العاملي التوكيدي<sup>٢</sup> للتأكد من مدي صدق النموذج النظري الذي افترضه كل من (جانيس ومان) لنظريتهما، حيث يتكون من أربعة متغيرات بالإضافة لتقدير الذات كمتغيرات ملاحظة Observed variables ومتغير كامن Latent وهو اتخاذ القرار كما يلي:



شكل (٢) يوضح نموذجي التحليل العاملي التوكيدي لعينتي الدراسة

تمثل القيم فوق الاسهم أوزان بيتا المعيارية في تنبؤ كل متغير فرعي باتخاذ القرار وجميعها قيم مرتفعة الدلالة) قيم بيتا للعينة الليبية في الشكل السابق موضوعة بين أقواس)، كما تمثل القيم ناحية الخطأ لكل متغير قيمة اسهام العوامل الأخرى التي لم تدرس في التنبؤ باتخاذ القرار فمثلا القيمة ٠,٢٥ تشير إلى أن ما نسبته ٢٥% في (العينة المصرية) و ١٨% (العينة الليبية) للتنبؤ تسهم به عوامل أخرى غير الحذر... وهكذا، تم اختبار صحة النموذج النظري لاتخاذ القرار من خلال أربعة مقاييس للجودة: ١- كا<sup>٢</sup> حيث كانت = ١١,٠١ للعينة المصرية و ٩,٤٢٧ للعينة الليبية بدرجات حرية ٥، وتحسب درجات الحرية من المعادلة: عدد المتغيرات x (عدد المتغيرات + ١)

<sup>٢</sup> إجراء التحليل العاملي التوكيدي استخدم برنامج AMOS 7 المتوافق مع البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ١٥.



٢/١٥ - عدد المتغيرات + عدد معاملات الخطأ، وهي خمسة لعدد المتغيرات الخمسة، أي = ١٥ - ٥ + ٥ = ٥، وهاتان القيمتان غير دالتين حيث كانت  $P = 0.06$  للعينة المصرية وتساوي ٠,٠٩ للعينة الليبية. مما يشير إلى جودة توفيق النموذج ورفض الفرض الصفري القائل بعدم ملاءمة النموذج للتكوين النظري. ٢- دليل المطابقة المعياري NFI (Normal Fit Index) ودليل المطابقة المقارن CFI Coparative Fit Index وهي مقاييس نسبية للجودة حيث كانت قيمهما على التوالي ٠,٩٧ و ٠,٩٨ للعينة المصرية أما للعينة الليبية فكانت ٠,٩٥ و ٠,٩٨ والقيمة المحكية لجودة التوفيق تساوي ٠,٩٥ فما فوق مما يشير من جانب آخر إلى جودة التوفيق للنموذج. ٣- مقياس (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation) الجذر التربيعي لمربع متوسط الخطأ التقريبي وكانت قيمته = ٠,٠٨ في العينة المصرية و ٠,٠٦٥ في العينة الليبية، وهي تشير إلى جودة معتدلة لتطابق النموذج، في حين أن القيم الأكبر من ٠,١٠ تشير إلى عدم جودة النموذج. من مقاييس حسن المطابقة السابقة نتوصل إلى صدق التكوين النظري للنظرية في اتخاذ القرارات وصلاحيه النموذج والأداة للتطبيق على البيئتين المصرية والليبية. أنظر ( Arbuckle,2006,pp 531-548 ).

د- الأساليب الإحصائية: استخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة لحجم العينة ولفروض الدراسة مثل اختبارات للمقارنة بين المجموعات المستقلة، وتحليل التباين ثنائي الاتجاه 2 Way ANOVA لمعرفة التفاعل بين الثقافة (مصر/ليبيا) والنوع (ذكور/إناث)، وبين الثقافة والخبرة (مديرون/طلاب). نتائج الدراسة ومناقشتها  
أولا : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٣)

يبين الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المقاييس الفرعية	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء	التقلطح	الذني درجة	أقصى درجة
الحذر ليبيا	١٦,٠٦	١٦	١,٥٠	٠,٨٨-	٠,٩٩	١١	١٨
مصر	١٥,٨٢	١٦	١,٧٩	٠,٨٥-	٠,٥٥	٩	١٨
الاعتمادية ليبيا	٩,٥٨	٩	٢,٠١	٠,٦٧	٠,٦١	٦	١٧
مصر	٩,٣٧	٩	٢,٠٦	٠,٦٩	٠,٥٣	٦	١٧
المماثلة ليبيا	٩,٤٦	٩	١,٧٢	٠,٢٥	٠,٢٧	٥	١٥
مصر	٩,٧٥	١٠	١,٩١	٠,١٨	٠,١٧-	٥	١٥
الحذر الزائد ليبيا	١٠,١٨	١٠	٢,٢٠	٠,١٧-	٠,١٣-	٥	١٥
مصر	١٠,٢١	١٠	٢,٢٨	٠,٠٨-	٠,٥٠-	٥	١٥
تقدير الذات ليبيا	١٤,٤٢	١٤,٥٠	٢,٠٢	٠,٣٨-	٠,٠٨-	٩	١٨
مصر	١٤,٣١	١٤	٢,٢٦	٠,٣١-	٠,٣٣-	٨	١٨

عينة ليبية (ن=٢٠٤) الخطأ المعياري للالتواء = ٠,١٧ ، الخطأ المعياري للتفطح = ٠,٣٤ ،  
 عينة مصرية (ن=٢٠٤) الخطأ المعياري للالتواء = ٠,١٢ ، والخطأ المعياري للتفطح = ٠,٢٤  
 أظهر الجدول السابق اقتراب قيم كل من المتوسط والوسيط لدي العنيتين المصرية  
 والليبية، وكذلك اقتراب كل من قيم معاملي الالتواء والتفطح من الصفر، حيث إن قيم  
 الاعتدالية للمعاملين تنحصر بين  $1 \pm$  وبين  $2,58 \pm$  وهذا يعطي الثقة في استخدام  
 الإحصاء المعلمية من اختبارات "ت" وتحليل التباين الثنائي والتحليل العاملي التوكيدي.

ثانيا : الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفروض:

ينص الفرض الأول على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصريين  
 والليبيين على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات". ويبين الجدول التالي نتائج الفرض:

جدول رقم (٤)

يبين الفروق بين المصريين والليبيين على متغيرات الدراسة

المقاييس الفرعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الحذر مصر ليبيا	٢٠٤ ٢٠٤	١٥,٥٦ ١٦,٠٧	٢,٠١ ١,٥٠	٢,٩٠	٠,٠٠٤
الاعتمادية مصر ليبيا	٢٠٤ ٢٠٤	٩,١٦ ٩,٥٨	٢,٠٩ ٢,٠١	٢,١٠	٠,٠٣
المماثلة مصر ليبيا	٢٠٤ ٢٠٤	١٠,٠٥ ٩,٤٦	٢,٠٥ ١,٧٢	٣,١٧	٠,٠٠٢
الحذر الزائد مصر ليبيا	٢٠٤ ٢٠٤	١٠,٢٤ ١٠,١٨	٢,٣٦ ٢,٢٠	٠,٢٦	غير دالة
تقدير الذات مصر ليبيا	٢٠٤ ٢٠٤	١٤,٢٠ ١٤,٤٢	١,٩٣ ١,٤٩	٠,٩٩	غير دالة

أظهر الجدول السابق ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصريين والليبيين على أسلوب الحذر،  
 حيث بلغت قيمة ت ٢,٩٠ وهي دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٠٤ ، والفارق دال تجاه  
 الليبيين أصحاب المتوسط الأعلى ١٦,٠٧

٢ - وجود فروق بين المجموعتين دالة إحصائية على أسلوب الاعتمادية حيث بلغت  
 قيمة ت ٢,١ وهي دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٣ ، والفارق دال تجاه الليبيين أصحاب  
 المتوسط الأعلى ٩,٥٨

٣- وجود فروق بين المجموعتين دالة إحصائيا على أسلوب المماثلة حيث بلغت قيمة ت ٣,١٧ وهي دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٠٢، والفارق دال تجاه المصريين أصحاب المتوسط الأعلى ١٠,٠٥

٤- عدم وجود فروق بين المجموعتين دالة إحصائيا على أسلوب الحذر الزائد وتقدير الذات حيث كانت قيم ت غير دالة.

نلاحظ من نتائج الفرض أن أداء العينة الليبية يتشابه في الأداء مع المجتمعات الغربية بالمقارنة مع المجتمعات الشرقية في أنها أكثر حذرا عند جمع المعلومات حول مشكلة معينة، فهم يميلون إلى التحليل العقلاني للمشكلات أكثر من العينة المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه فيليبس ١٩٨٤ في أن الأفراد الذين يوظفون استراتيجيات القرار العقلاني يقدمون بدلا من الإحجام عن المواقف المشككة. فالليبيون في الدراسة الحالية أكثر إقداما وحذرا بالمقارنة بالمصريين. إلا أن هذه النتيجة غير متسقة مع النتيجة التالية لها والتي تبين فيها أن الليبيين أكثر اعتمادية عن المصريين، حيث إنه من المفترض منطقيا- وفقا لنموذج جانيس ومان- أن من يكون حذرا ومقدما وعقلانيا عند اتخاذ القرار أن يكون مستقلا وليس اعتماديا وقد يكون ذلك راجعا إلى طبيعة الشخصية الليبية في الجنوب، فمع حذرهم وجمعهم أكبر كمية من المعلومات إلا أنهم لا يستطيعون أن يتخذوا القرار بمفردهم وقد يكون ذلك راجعا إلى الطبيعة القبلية وأن هناك قائدا أو كبيرا للقبيلة أو العائلة لا يستطيعون أن يتخذوا القرار بدونه، حيث إنهم دوما يبحثون عن نموذج يتحمل عنهم عبء اتخاذ القرار، وهذه سمة من سمات المجتمعات المغلقة. كما وجد أن الليبيين أقل تسويفا ومماثلة عند اتخاذ القرار بالمقارنة بالعينة المصرية، والمماثلة من شأنها أن تعطل اتخاذ القرارات نتيجة التجنب والهروب والتردد في القرار. كما تبين عدم وجود فروق بين البلدين على بعد الحذر الزائد، إلا أنه يجب أن نلاحظ ارتفاع قيم المتوسطات لدى العنيتين حيث إن الدرجة العظمى على هذا البعد هي ١٥، مما يشير إلى أن العنيتين تعانيان الحذر الزائد والفرع عندما تكون هناك قرارات ضاغطة أو مفاجئة، حيث يبحث متخذ القرار عن المعلومات بفرع وذلك للخروج من المأزق كما يتسم أدائه بالاندفاعية فيقدر الحلول على عجل ومن ثم يصبح في صراع شديد. وقد تكون هذه الاندفاعية من السمات المميزة لدول العالم الثالث بشكل عام. وتشابه العنيتين في تقدير الذات مع كون المتوسطات مرتفعة نسبيا ناحية العينة الليبية وبالأخذ في الاعتبار الحد الأدنى للدرجة على البعد وهو ١٨ نجد أن العنيتين لديهم تقدير مرتفع لذواتهم.

وينص الفرض الثاني على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب (غير الخبراء) والمديرين (الخبراء) على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات". ويبين الجدول التالي نتائج الفرض:

جدول رقم (٥)

يبين الفروق بين الطلاب والمديرين على متغيرات الدراسة

المقاييس الفرعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الحذر طلاب مديرون	٣٣٠ ٧٨	١٥,٤٨ ١٧,٢٦	١,٧٨ ٠,٩٣	٨,٥٥	٠,٠٠٠١
الاعتمادية طلاب مديرون	٣٣٠ ٧٨	٩,٦٧ ٨,١٠	٢,٠٣ ١,٦٦	٦,٣٣	٠,٠٠٠١
المماثلة طلاب مديرون	٣٣٠ ٧٨	١٠,١٠ ٨,٢٩	١,٨٤ ١,٥٠	٨,٠٥	٠,٠٠٠١
الحذر الزائد طلاب مديرون	٣٣٠ ٧٨	١٠,٧٤ ٧,٩٩	٢,٠٣ ١,٩٢	١٠,٨٨	٠,٠٠٠١
تقدير الذات طلاب مديرون	٣٣٠ ٧٨	١٣,٧٧ ١٦,٦٢	٢,٠٧ ١,٤٤	١١,٥٣	٠,٠٠٠١

أظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة بين الخبراء وغير الخبراء على جميع متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ ، جميعها في اتجاه الخبراء، فهم أكثر حذرا وأقل اعتمادية وأقل مماثلة وأقل حذرا زائدا وأعلى تقديرا للذات، مما يوضح رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق. وعلى عكس ما تصور الباحث وما أوردته نتائج الدراسات السابقة، من أنه لا توجد فروق بين الخبراء وغير الخبراء أو المبتدئين على مهام اتخاذ القرار التي تتطلب تحديا عقليا كالقرارات الاحتمالية. وهذا يوضح أهمية الخبرة في إسباب الشخصية مهارات التعامل مع المواقف المختلفة.

فهذه الدراسة تختلف نتائجها عما توصلت إليه دراسات سابقة للمقارنة بين ذوي الخبرة وقليلي الخبرة مثل ما ذكره كل من تفرسكي وكاهنيمان ١٩٧٣ في عملهما الرائد عن الموجهات المعرفية Cognitive Heuristics من أن الخبراء غير معصومين من الخطأ في الأداء على مهام اتخاذ القرار الاحتمالي. ومع ما توصل إليه كل من اشتون وكرامر ١٩٨٠ وخالد جلال ٢٠٠٢ من أن سلوك معالجة المعلومات واتخاذ القرارات لدي كل من متخذي القرار المبتدئين والطلاب كان متشابها. ومع ما أشار إليه زيمر ١٩٨٠ من وجود أداء متماثل فيما بين موظفي البنوك والطلاب في التنبؤ بإفلاس

شركات معينة. ومع ما توصل إليه ايجنبرجر وزملاؤه Eignberger, Critchley and (Sealander, 2007) من أن الأفراد وبشكل عام لا يستخدمون قواعد الاستدلال - الاستنباط عند حلهم للمشكلات وإنما يستخدمون التفاعل التقليدي أو الموجه وهذا يعكس عدم وجود دور للخبرة أو التعلم. وتتفق النتيجة مع ما توصل إليه (جلال، ٢٠٠٩) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على جميع أبعاد اتخاذ القرار تجاه عينة المديرين. وتتفق كذلك مع ما ذكره ديو وزملاؤه (Dew, et al. 2009) من أن الخبراء لديهم تفكير أسرع عند حل المشكلات، وأكثر دقة، كما أنهم أفضل في معالجة المعلومات بشكل آلي ويتحكمون في تداعيات الذاكرة بشكل أفضل، في حين أن المبتدئين لديهم عدم قدرة على معالجة المعلومات المتاحة وذلك بسبب أن الذاكرة قصيرة المدى لديهم مليئة بموقف المشكلة التي يواجهونها. إلا أنه ينبغي ألا نغفل نقطة مهمة وهي طبيعة المهمة التي يؤدي عليها متخذ القرار، فنتائج الدراسات الدالة على عدم وجود فروق استخدمت مهام واقعية أو مهام احتمالية تتحدى القائم باتخاذ القرار، في حين أن الأداء في الدراسة الحالية قائم على التقرير الذاتي والذي عليه الكثير من جوانب النقد مثل تأثير الاستجابة على الفقرات بما يسمى المثالية أو المرغوبية الاجتماعية أي ما يتمناه الفرد لنفسه وهو في الواقع لا يملكه. كما يذكر بوميستر وزملاؤه (Baumeister, Campell, Kruege and Vohs, 2003, P.1) أن تراث تقدير الذات يؤكد أهميته في اتخاذ القرارات ليس فقط في المجال الإداري وإنما في كافة المجالات ومن المعتقد أن الأعلى تقديراً هو الأفضل في اتخاذ القرارات إلا أن العديد من الدراسات أثبتت عكس تلك النظرة، فمثلاً في الأداء الأكاديمي لا يشير تقدير الذات المرتفع إلى جوده التحصيل وفي مجال العمل لا يشير تقدير الذات المرتفع إلى نجاح الفرد في عمله فقد بينت الدراسات العملية أن تقدير الذات فشل في تفسير الأداء المرتفع باستثناء مهم ألا وهو أن تقدير الذات المرتفع يجعل صاحبه أكثر مثابرة بعد خيبة الفشل، كما وجد في مجال القيادة أن القائد صاحب تقدير الذات المرتفع قد يولد التعصب والتفرقة بين الأفراد، كما أنه ليس مبرراً للسعادة فقد يولد الضغوط. وتتفق دراسة كل من ويس ونايت (Weiss and Knight, 1980) مع ما ذكره بوميستر وزملاؤه حين درسوا التواضع (تقدير الذات المنخفض) في علاقته بالبحث عن المعلومات وفعالية حل المشكلات، وتوصلا إلى أن منخفضي تقدير الذات أكثر فعالية في الأداء على المهام ووظفوا المعلومات بطريقة أفضل من أصحاب تقدير الذات المرتفع. كما توصل فيراري (Ferrari, 1994) إلى وجود معامل ارتباط دال بين تقدير الذات المنخفض ومع الاعتمادية والسلوك الانهزامي للذات وكذلك ارتباط بشكل دال مع المماثلة أو التأجيل عند اتخاذ القرار. أما بالنسبة للنتائج الحالية فقد وجد عكس ما ذكره بوميستر وزملاؤه عند مراجعتهم للتراث و ويس

ونایت، فقد وجد أن المديرين أكثر تقديرا للذات عن الطلاب مما يعكس ثقتهم عند اتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه بزويك وزملاؤه (Beswick, Rothblum and Mann, 1988) حيث وجدوا معامل ارتباط بين تقدير الذات المنخفض والتردد أو المماثلة عند اتخاذ القرارات ومع المعتقدات العقلانية.

**الفرض الرابع:** وينص على " تتأثر أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات بالتفاعل بين النوع (ذكور/ إناث) والثقافة (مصر/ ليبيا)"

جدول رقم (٦)

يبين نتائج تحليل التباين ٢x٢ لتفاعل النوع x الثقافة على متغيرات الدراسة

المقاييس الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الحذر	تفاعل النوع x الثقافة الخطأ	٨,٦٤ ١١٦٧,٥٣	١ ٤٠٤	٨,٦٤ ٢,٨٩	٢,٩٩	غير دالة
الاعتمادية	تفاعل النوع x الثقافة الخطأ	٠,٢١ ١٦٦٥,٣٦	١ ٤٠٤	٠,٢١ ٤,١٢	٠,٥٢	غير دالة
المماثلة	تفاعل النوع x الثقافة الخطأ	٢,٦٩ ١٤١١,٣٤	١ ٤٠٤	٢,٦٩ ٣,٤٩	٠,٧٧	غير دالة
الحذر الزائد	تفاعل النوع x الثقافة الخطأ	١,٠٩ ١٨٤٤,٦٨	١ ٤٠٤	١,٠٩ ٤,٥٧	٠,٢٤	غير دالة
تقدير الذات	تفاعل النوع x الثقافة الخطأ	٩,٥٠ ١٨٤٤,٥٨	١ ٤٠٤	٩,٥٠ ٤,٥٧	٢,٠٨	غير دالة

أظهر الجدول السابق عدم وجود تأثير للتفاعل بين النوع والثقافة حيث كانت جميع قيم (ف) غير دالة. في حين وجدت فروق ذات دلالة بين الجنسين من الطلاب والمديرين على أبعاد اتخاذ القرار وتقدير الذات، حيث توجد بعض المؤشرات في التراث التي تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية فقد وجد (جلال، ٢٠٠٩) فروقا بين الجنسين على الحذر والمماثلة والحذر الزائد وتقدير الذات تجاه الإناث في الأبعاد السلبية. كما توصل كرون وزملاؤه (Kroon, et al., 1992) إلى أن المسؤولية لدي الرجال أكثر من النساء، وأن الذكور يستغرقون وقتا أقل في الوصول للقرارات عن الجماعات التي أغلبها نساء. كما تتفق مع ما توصل إليه كانديل (Kandell, 1992) الذي أكد على تفوق الذكور على

الإثبات عند الأداء على المهام المعقدة، وذكر أيضا أن الفروق بين الجنسين في صلتها بالأداء الجماعي لم يكن لها دلالة.

**الفرض الخامس:** وينص على "تأثر أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات بالتفاعل بين الخبرة (طلاب/ مديرين) والثقافة (مصر/ ليبيا)".

جدول رقم (٧)

يبين نتائج تحليل التباين ٢x٢ لتفاعل الخبرة x الثقافة على متغيرات الدراسة

المقاييس الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الحذر	تفاعل الخبرة x الثقافة الخطأ	٣٠,٥٢ ١٠٤٨,١٩	١ ٤٠٤	٣٠,٥٢ ٢,٦٠	١١,٧٦	٠,٠٠١
الاعتمادية	تفاعل الخبرة x الثقافة الخطأ	٣٢,٦٣ ١٥١٧	١ ٤٠٤	٣٢,٦٣ ٣,٧٦	٨,٦٩	٠,٠٠٣
المماثلة	تفاعل الخبرة x الثقافة الخطأ	٣٠,٨٧ ١٢١٨,٣٦	١ ٤٠٤	٣٠,٨٧ ٣,٠٢	١٠,٢٤	٠,٠٠١
الحذر الزائد	تفاعل الخبرة x الثقافة الخطأ	١٩,٧٥ ١٦١٤,٩٥	١ ٤٠٤	١٩,٧٥ ٣,٩٩	٤,٩٤	٠,٠٠٣
تقدير الذات	تفاعل الخبرة x الثقافة الخطأ	٤٠,٥٩ ١٥١٧,٩٤	١ ٤٠٤	٤٠,٥٩ ٣,٧٦	١٠,٨	٠,٠٠١

أظهر الجدول السابق وجود تأثير لتفاعل الخبرة والثقافة على أساليب اتخاذ القرار حيث إن جميع قيم ف دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١، وهذا يعد مؤشرا لتأثير الثقافة في اتخاذ القرارات. ويبين جدول رقم (٨) متوسطات عيني الدراسة من حيث الخبرة، وفي تحليل تال للفروق باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، تبين فيه دلالات قيم (ف) على كل المتغيرات عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، وقد أظهر اختبار LSD البعدي (أقل فارق معنوي للدلالة) الفروق التالية، وبالنظر إلى المتوسطات نجد أن كلا من الطلاب المصريين والليبيين أقل حذرا وأكثر اعتمادية من المديرين المصريين والليبيين. وأن المديرين الليبيين أكثر اعتمادية من المديرين المصريين، وأن الطلاب الليبيين أكثر مماثلة عن كل من المديرين المصريين والليبيين، وأن الطلاب المصريين

والليبيين أكثر حذرا زائدا عن المديرين الليبيين والمصريين، وأن المديرين المصريين أكثر تقديرا للذات عن المديرين الليبيين والطلاب المصريين والليبيين.

جدول رقم (٨)

يبين متوسطات عينتي الدراسة من حيث الخبرة

المجموعة	الحذر.	الاعتمادية	المماثلة	الحذر الزائد	تقدير الذات
طلاب مصريون	١٥,٠٩	٩,٥٩	١٠,٥٣	١٠,٨٧	١٣,٥٠
طلاب ليبيون	١٥,٨٧	٩,٧٥	٩,٦٧	١٠,٦٠	١٤,٠٣
مديرون مصريون	١٧,٥٦	٧,٣١	٨,٠٣	٧,٥٦	١٧,١٥
مديرون ليبيون	١٦,٩٥	٨,٩٠	٨,٥٦	٨,٤١	١٦,٠٨

ينص الفرض السادس على أنه " توجد صفحة نفسية مميزة لأداء كل من المديرين والطلاب (المصريين والليبيين) على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات ". وفيما يلي الصفحة النفسية والتي بنيت على أساس تحويل الدرجات الخام للعينة الكلية (ن = ٤٠٨) لعينة الدراسة في الأداء على المتغيرات إلى مئينيات Percentiles تلك التي تحدد موقع الفرد بالنسبة لأقرانه ثم الرسم من خلال المتوسطات للعينتين.



جدول رقم (٩)

يمثل الصفحة النفسية لأداء كل من الطلاب والمديرين (المصريين والليبيين) على المقاييس الفرعية والدرجة الكلية لاتخاذ القرار

المنينيات	الحذر	الاعتمادية	المماطلة	الحذر الزائد	تقدير الذات	المنينيات
١	١١	٦	٦	٥	٨	١
٥	١٢	٦	٧	٦	١١	٥
١٠	١٣	٧	٧	٧	١١	١٠
٢٠	١٤	٨	٨	٨	١٢	٢٠
٢٥	١٥	٨	٨	٩	١٣	٢٥
٣٠	١٥	٨	٩	١٩	١٣	٣٠
٤٠	٢٦	٩	٩	١١	١٤	٤٠
٥٠	٢٦	٩	١٠	١١	١٤	٥٠
٦٠	١٧	١٠	١١	١١	١٥	٦٠
٧٠	١٧	١٠	١١	١١	١٦	٧٠
٧٥	١٧	١١	١١	١٢	١٦	٧٥
٨٠	١٧	١١	١١	١٢	١٦	٨٠
٩٠	١٨	١٢	١٢	١٣	١٧	٩٠
٩٥	١٨	١٣	١٣	١٤	١٨	٩٥
٩٩	١٨	١٥	١٤	١٥	١٨	٩٩

طلاب مصريون ————— طلاب ليبيون

مديرون مصريون - - - - - مديرون ليبيون

تظهر الصفحة النفسية وجود نمط مميز للمديرين مقارنة بالطلاب على متغيرات تقدير الذات والحذر، فالمديرون المصريون أكثر تقديرا وثقة في الذات وأقل اعتمادية عن المديرين الليبيين والطلاب كما أنهم أقل حذرا زائدا وهذا يعكس أهمية الخبرة وتأثير الثقافة في العمل الإداري.

## نخلص من نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ١- وجود فروق بين المصريين والليبيين على أساليب اتخاذ القرار (الحذر - الاعتمادية - المماثلة) مما يعكس تأثير الثقافة على اتخاذ القرار، وذلك من جهة التقرير الذاتي عن النفس والذي يؤخذ عليه أنه لا يقيم الأداء في الواقع.
- ٢- وجود فروق بين المديرين والطلاب على أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات ويرجع ذلك أيضا لتأثير عامل الخبرة بالعمل الإداري في اتخاذ القرارات.
- ٣- لا يؤثر التفاعل بين الجنس (ذكور/إناث) والثقافة (مصر/ليبيا) على اتخاذ القرارات.
- ٤- يؤثر التفاعل بين الخبرة (طلاب/مديرين) والثقافة على اتخاذ القرارات.
- ٥- يتميز المديرين بصفحة نفسية تميزهم على الطلاب وذلك في متغيرين رئيسيين وهما تقدير الذات والحذر.
- ٦- تتسم الدراسة بفائدتين الأولى نظرية وهي التأكيد على دور أساليب اتخاذ القرار في تصنيف متخذي القرار، وإثبات أن الخبرة لها دور مهم في عملية القرار، بعكس ما وجد في بعض الدراسات السابقة. أما الفائدة التطبيقية فتكمن في الاستفادة من نتائج الدراسة في التعرف على أساليب قرار ثقافة عربية ومن ثم عمل أساس حوارى وتفاوضي في مجال الأعمال التربوية والاقتصادية والسياسية المشتركة. كما تفيد في انتقاء المديرين وفقا لكفاءتهم في اتخاذ القرارات.
- ٧- يؤخذ على الدراسة الحالية عدم تطبيق مقاييس للأداء الواقعي بالإضافة إلى التقرير الذاتي والذي يقيس الأداء الأمثل وليس الحقيقي. كما يؤخذ على الدراسة الحالية أن حجم العينة صغير نسبيا ومنتهى بطريقة غير عشوائية والذي يجعل هناك محدودية في تعميم النتائج، ومن ثم فالنتائج هنا محدودة بعينة الدراسة.
- ٨- يوصى بعمل دراسات مستقبلية للوقوف على الجدل في الفروق بين ذوي الخبرة وعديمي الخبرة في اتخاذ القرارات، وعلى الجدل أيضا القائل بأن تقدير الذات المرتفع يؤدي إلى تحسين الأداء وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية، ولكن هناك ورقة تم فيها مراجعة التراث وتبين أنه على العكس ذوي تقدر الذات المنخفض أو المتواضعين على المستوى الشخصي أفضل من حيث الأداء. (انظر بوميستر وزملاؤه ٢٠٠٣).

## المراجع:

- ١- جلال، خالد أحمد (٢٠٠٢). دراسة مقارنة بين أداء الفرد والجماعة الصغيرة على مهام اتخاذ القرار الاحتمالي في ضوء الأساليب المعرفية. رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة المنيا، كلية الآداب.
- ٢- جلال، خالد أحمد (٢٠٠٩). أساليب اتخاذ القرار وتقدير الذات لدى كل من مديري المدارس وطلاب الجامعة. المؤتمر العلمي حول دور العلوم الإنسانية فى التنمية البشرية، من ٢٠-٢٢ أي النار/ ٢٠٠٩، كلية الآداب، جامعة سيها، ليبيا (دراسة غير منشورة).
- ٣- عبد الفتاح، مصطفى كامل (١٩٩٣). "تقدير الذات" فى فرج طه وآخرون موسوعة علم النفس والتحليل النفسى. الكويت، دار سعاد الصباح.
- ٤- عسكر، عبد الله السيد (١٩٩٦). الفروق بين المصريين واليمنيين فى تقدير الشخصية، دراسة بين ثقافية مقارنة مجلة دراسات نفسية، ٣٤، يوليو، ص ٤١١-٤٣٤.
- ٥- فليه، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربوية، لفظا واصطلاحا. الإسكندرية، دار الوفاء.
- 6- Arbuckle, J.L. (2006). Amos 7 users guide. USA, Amos Development Corporation.
- 7- Ashton, R.H., Kramer, S.S.(1980).Students as surrogates in behavioral accounting research: Some evidence. *Journal of Accounting Research*,18, 1-15.
- 8- Bahgat,S., Krishnan, B., Nelson, T.A., Leonard, K.M., Ford Jr,D.L., Billing, T.K.(2010).Organizational stress psychological strains and work outcomes in six national contexts. A closer look at the moderating influences of coping styles and decision latitude. *Cross Cultural Management: An international Journal*, 17, (1), 10 -29.
- 9- Baumeister, R.F., Campell, J.D., Krueger, J.I., Vohs, K.D. (2003). Does high self esteem cause better performance, interpersonal success, happiness or healthier lifestyles? *Psychological Science in The Public Interst* 4,(1),1-44.
- 10- Beswick, G., Rothblum, E.D., Mann, L.(1988).Psychological antecedents of student procrastination. *Australian Psychologist*, 23 (2), 207-217.
- 11- Bid Jerano, T.(2010).Self-conscious emotions in response to perceived failure: A structural equation model. *The Journal of Experimental Education*, 78, 318-342.

- 12- Brew, F.P., Hesketh, B. Taylor, A. (2001). Individualist-Collectivist differences in adolescent decision making and decision styles with Chinese and Anglos. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 1-19.
- 13- Bulstien, D.L.(1987). Decision making styles and vocational maturity: An alternative perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 30(1), 61-71.
- 14- Chambers, K.B. and Rew, L.(2003). Safer sexual decision making in adolescent women: Perspectives from conflict theory of decision making. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 26, 129-132.
- 15- Cheng Mau. W. (2000). Cultural differences in career decision making styles and self-efficiency. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 365-378.
- 16- Chu, P. Spires, E.E. and Sueyoshi, T. (1999). Cross cultural differences in choice behavior and use of decision aids: A comparison of Japan and the United States. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 77( 2), 147-170.
- 17- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D., Witt Bank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24, 287-309.
- 18- Driver, M.J., Mock, T.J.(1979). Human information processing, Decision style theory , and accounting information systems . *Accounting Review*, 50, 490-508.
- 19- Eignberger, M.E., Critchley, C., Sealander, K.A.(2007). Individual differences in epistemic style: A dual-process perspective. *Journal of Research in Personality*, 41(1), PP.3-24.
- 20- English, H.B., English, A.C.(1958). A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytical terms. New York: David McKay.
- 21- Feng, T, Robin Keller, L., Zheng, X.(2010). Decision making in the newsvendor problem: A cross-national laboratory study. *Omega*.
- 22- Ferrarri, J.R. (1994). Dysfunctional procrastination and its relationship with self-esteem, interpersonal dependency, and self defeating behaviors. *Personality Individual Difference*, 17(5), 673-679.

- 23- Galotti, K.M., Ciner, E., Altenbaumer, H.E., Geerts, H.J., Rupp, A., Woulfe, J.(2006). Decision – making styles in a real life decision choosing a college major. *Personality and Individual Differences*, 41, (4), 629-639.
- 24- Gambetti, E., Fabbri, M., Besi,L., and Tonetti, L.(2008). A contribution to the Italian validation of the general decision making style inventory. *Personality and Individual Differences*, 44(4), 842-852.
- 25- Gear, J.(1989). *Perception and the evaluation of style, A new model of style*. London & New York : Roullddeg.
- 26- <http://en.Wikipedia.org/wiki/self-esteem>.
- 27- Janis, I.L., Mann, L.(1977).*Decision making : A psychological analysis of conflict , choice and commitment* . New York : Free press.
- 28- Johnson, A.G.(2000). The Blackwell Dictionary of sociology: A users guide to sociological language. U.K: Blackwell Publishers Ltd.
- 29- Kahneman, D., Slovic,P., Tversky,A.(1982).*Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* . New York: Cambridge University press.
- 30- Kandell , J.J.(1992). The effects of group homogeneity heterogeneity based on cognitive style on the quality of group decision making . *Diss., Abs., Int.*, 52(4), March, P.5006-B.
- 31- Kroon, M.B., Kreveld, D.V., Pabbie, J.M. (1992). Group versus individual decision making effects of accountability and gender on groupthink. *Small Group Research* , 23(4), 427.
- 32- Leonard, N.H., Pscholl, R.W., Kowalski, K.B.(1999). Information processing style and decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 407-420.
- 33- Mann, L., Burnet, P., Radford, M., Ford. S. (1997).The melbourne decision making questionnaire: An instrument for measuring patterns of copying with decision conflict . *Journal of Behavioral Decision Making* , 10, 1-19.
- 34- Mann, L., Harmoni, R., Pouer,C.(1989). Adolescent decision making: The development competence. *Journal of Adolescence*, 12, 265-278.

- 35- Mann, L., Radford, M., Burnett,P., Ford,S.,Bond,M., Leung, K., Nakamura,K., Vaughan,G. Yang,K.(1998).Cross cultural differences in self reported decision making style and confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335.
- 36- Martinsons, M.G. Davison, R.M.(2007). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and chinese Management. *Decision Support Systems*, 43, 284-300.
- 37- Packard, C.B.(2006). Cross cultural study of American and Chinese managers: Use of information in decision making. Dissertation submitted in partial fulfillment of doctor degree. Urban, illinois.
- 38- Phillips, J.G., Reddie, L.(2007). Decision style and self reported Email use in the workplace. *Computer in Human Behavior* , 23,(5),2414-2428.
- 39- Radford, M.H.B., Mann, L., Ohta, Y., Nakane, Y.(1993). Differences between Australian and Japanese students in decisional self esteem , decisional stress and coping styles. *Journal of Cross Cultural apasychology*, 24, 284-297.
- 40- Reber, G.W.(1985). The penguin dictionary of psychology . London: Penguin Books.
- 41- Remus ,W.(1986). Graduate students as surrogates for managers in experiments on business decision making . *Journal of Business Research*, 14(1), 19-25.
- 42- Schaeffer, M.H.(1989).Strategic decision making. *Journal of Management* , 21(3), 471-493.
- 43- Shouksmith , G.(1986). A series of insoluble problems for studying cognitive style . *The Journal of Psychology*, 73, 245-248.
- 44- Smith, E.E., and Osherson, D.N.(1989).Similarity and decision making .In Vosniadou, & A, Ortony.(Eds).*Similarity and analogical reasoning* .New York.
- 45- Soo, J.Y Park, S.(2003). Cross cultural differences in decision making styles: A study of college students in five countries. *Social Behavior and Personality*. 3(1), 35-48.
- 46- Sterenberg , R. J. Grigorrenko , E.L.(1997). Are cognitive style still in styles . *American Psychologist*, 52,(7), 700-712.

- 47- Taggart, W. ,Robey, D., Kroeck, K.G.(1985).Managerial decision styles and cerebral dominance: An empirical study. *Journal of Management Studies* , 22,(2), 175-192.
- 48- Thunholm, R.(2004). Decision making style:Habit, style or both?. *Personality and Individual Difference* , 36,(4), 931-944.
- 49- Treffinger ,D.J., Selby, E.C., Isaksen, S.G.(2007). Understanding individual problem- solving styles : A key to learning and applying creative problem solving. *Learning and Individual Differences*, (in press).
- 50- Tsui,A.S., Nifadkar,S.S., and Yi Ou, A.(2007). Cross national, Cross cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, (3), 426-478.
- 51- Turner, B.S.(2006). *The Cambridge dictionary of Sociology*. UK: Cambridge University Press.
- 52- Tversky , A. and Kahneman , D.(1973). Availability : A heuristic for judging frequency and probability . In D. Kahneman , et al., (Eds) . *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases* . New York, Cambridge University press.
- 53- Weiss, H. M. Knight, P.A.(1980). The utility of humility: Self esteem, information search, and problem solving efficiency. *Organizational Behavior ad Human Performance*. 25, (2), 216-223.
- 54- Yamamoura, J.H., Albert, H.F., Debra, L.S Sung, K.A.(1996). A comparison of Japanese and U.S auditor. Decision making behavior. *The International Journal of Accounting*, 31,(3), 347-363.
- 55- Zimmer, I.(1980). A lens study of the prediction of corporate failure by bank loan officers . *Journal of Accounting Research*, 18 , 629-636.