



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارثليجي الاغواط
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



العنوان:

مستوى التفكير الإبداعي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق
الوطني لضمان الاجتماعي
- دراسة ميدانية بمدينة الاغواط -

The level of creative thinking and its relationship to the quality of administrative
decision-making among a sample of National Social Security Fund workers
- A field study in the city of Laghouat-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

من اعداد الطلبة:

الدكتور: فارسي إبراهيم الخليل

* بن بوزيد يسرى

* زين العابدين أيوب بن شتوح

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
أ.د.	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الاغواط	رئيساً
د.	أستاذ محاضر	جامعة عمار ثليجي الاغواط	مشرف ومقرراً
د.	أستاذ محاضر	جامعة عمار ثليجي الاغواط	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2025 / 2024

كلمة الشكر وعرfan

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات...

تبعثر الأحرف وعبثاً أن نحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق

كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرfan إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي الاغواط ونتوجه بالشكر

الجزيل إلى

الدكتور فارسي إبراهيم الخليل

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام

الذي لم ييخل علينا بالمساعدة طوال رحلة بحثنا

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

إلى:

*كل طلبة جامعة عمار ثليجي الاغواط

إهداء

قال تعالى (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ولا تطيب لي اللحظات إلا

بذكرك ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

أساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر الدكتور "فارسي إبراهيم الخليل" الذي تابعنا في

هذا العمل خطوة بخطوة وعلى ما قدمه من توجيهات ومعلومات قيمة

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني العطاء

دون انتظار إلى الذي لم يتهاون يوماً في توفير سبيل الخير والسعادة لي "أبي

العزیز"

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميه ووقرها في كتابه العزيز إلى

من كان دعائها سر نجاحي إلى معني الحنان والتفاني "أمي الحبيبة"

إلى

كما لا أنسى زميلي ومن سلكنا سوياً هذا الدرب وشاركني في هذا العمل "أيوب"

ولكل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد وساعدني في إنجاز هذه المذكرة

إلى كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما يحبه

ويرضاه



كهرسرى

إهداء

لحمد لله ربّي العالمين تبارك وتعالى وحده والصلاة والسلام على نبيه ورسوله الأمين
وعلى سائر الأنبياء والمرسلين
أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في انهاء المذكرة وأتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان
الى الدكتور فارسي ابراهيم الخليل الذي كان عوناً لنا وكان له الفضل الكبير
والمجهود العظيم في انجاز المذكرة جزاك الله خير الجزاء
أهدي ثمرة جهدي الى من وهبوني الامل والنشأة على شغفه الاطلاع والمعرفة وعلموني
أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر والدي عيسى صيافة ووالدتي فاطمة صيافة
الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين الى من كانوا عوناً
وسنداً لي إخواني وأخواتي
الى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية ورفيقة دربي
أوباتي يسرى بن بوزيد
شكر خاص الى أساتذة علم النفس
" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين "

كـه ايوب



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما ومعرفة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري لدى أفراد العينة تعزى للمتغيرات (الجنس). ولقد تم الاعتماد على اداتين للقياس أداة خاصة بالتفكير الإبداعي وأداة خاصة جودة اتخاذ القرار الإداري وتم توزيعهما على عينة عشوائية قوامها 32 فرداً، من مجتمع العينة معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته الدراسة الحالية، وبعد اخضاع النتائج للمعالجة الإحصائية SPSS اسفرت النتائج على:

- * مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد العينة منخفض
 - * مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لدى أفراد العينة مرتفع
 - * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.
 - * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.
 - * توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار لدى أفراد العينة.
- وفي ضوء ما تم التوصل اليه الطالبتان من نتائج ختمت الدراسة بخاتمة وأوصى بمجموعة من التوصيات.
- الكلمات المفتاحية:** التفكير الإبداعي- جودة اتخاذ القرار الإداري.

Summary:

This study aimed to reveal the level of creative thinking and the quality of administrative decision-making, identify the nature of the relationship between them, and find out statistically significant differences at the significance level (0.05) in creative thinking and the quality of administrative decision-making among sample individuals attributed to the variables (gender). Two measurement tools were relied upon, a tool for creative thinking and a tool for the quality of administrative decision-making, and they were distributed to a random sample of 32 individuals, from The sample community relied on the descriptive correlational approach, given its suitability for the current study. After subjecting the results to SPSS statistical processing, the following results were obtained:

- * The level of creative thinking among sample members was low.
- * The level of administrative decision-making quality among sample members was high.
- * There were no statistically significant differences in creative thinking among sample members attributable to the gender variable.
- * There is a statistically significant correlation between creative thinking and the quality of decision-making among the sample members.

In light of the findings reached by the two students, the study concluded with a conclusion and a set of recommendations.

Keywords: Creative thinking - Quality of administrative decision-making.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
1	مقدمة
	<u>الجانبة النظري</u>
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها
04	1- مشكلة الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
07	3- أهداف الدراسة
07	4- أهمية الدراسة
07	5- تحديد مصطلحات الدراسة
09	6- الدراسات السابقة
10	7- مراجع الفصل

الفصل الثاني: التفكير الابداعي	
13	تمهيد:
15	1- نبذة تاريخية حول دراسة التفكير:
16	2- خصائص التفكير:
16	3- عمليات التفكير ومهاراته ومستوياته.
19	4- مفهوم التفكير الابداعي:
21	5- مهارات التفكير الابداعي ومراحله:
25	6- العوامل المؤثرة في التفكير الابداعي ومستوياته:
27	7- خصائص التفكير الابداعي وأهميته:
30	8- متطلبات ومحفزات التفكير الابداعي ومعيقاته:
35	8- خلاصة الفصل
36	9- مراجع الفصل
الفصل الثالث : جودة اتخاذ القرار الاداري	
38	تمهيد
39	1- مفهوم اتخاذ القرار:
41	2- أنواع القرارات الإدارية ومراحل صنعها:
42	3- معايير جودة اتخاذ القرار الإداري:
44	4- خصائص جودة إتخاذ القرار
45	5- العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار
49	6- شروط اتخاذ القرار الرشيد:
51	7- المشاركة في اتخاذ القرارات:
53	6- خلاصة

54	7- مراجع الفصل
<u>الجانب الميداني</u> الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
56	تمهيد
57	1- منهج الدراسة
57	2- مجتمع البحث
57	3- عينة الدراسة
58	4- حدود الدراسة
58	5- الدراسة الاستطلاعية.
59	6. وصف أدوات الدراسة
61	7. الخصائص السيكومترية
62	8. الأساليب الإحصائية
63	9. خلاصة
64	10- مراجع الفصل
الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
66	تمهيد
67	عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى.
68	عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية.
68	عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
69	عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.
70	عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
الفصل السادس: عرض ومناقشة الفرضيات	

71	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
72	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
74	3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
76	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
77	5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
81	الاستنتاج العام
82	مراجع الفصل
84	خاتمة
85	اقتراحات

فهرس الجداول

الصفحة	مخوان الجدول	رقم الجدول
60	يوضح الصدق الظاهري لأداة جودة اتخاذ القرار الإداري	01
61	يوضح الصدق الظاهري لأداة جودة اتخاذ التفكير الإبداعي	02
61	يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس التفكير الإبداعي	03
61	يوضح ثبات لمقياس اتخاذ القرار بطريقة الفا كرونباخ	04
62	يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار	05
62	يوضح ثبات لمقياس اتخاذ القرار بطريقة الفا كرونباخ	06
67	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس التفكير الإبداعي	07
68	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس جودة اتخاذ القرار	08
68	يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس التفكير الإبداعي	09
69	يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس اتخاذ القرار	10
70	يوضح العلاقة بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار	11

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	مخوان الملحق
I	مقياس التفكير الإبداعي
II	مقياس جودة اتخاذ القرار الإداري
III	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

مقدمة

مقدمة:

إذا ما تأملنا الثورة التقنية العلمية في عصرنا الحالي، وفيما واكبها من حاجة ماسة إلى مواصلة البحث والتقدم في جميع المجالات، تحتم علينا أن نفكر جدياً في تطوير القدرات المبدعة عند الأفراد منذ المراحل المبكرة في حياتهم. وهذا الأمر يتطلب تطوير المناهج التعليمية وتحسينها باستمرار، وأن تتبنى المؤسسات الجامعية تنمية مهارات التفكير الابداعي وتحفيزها والارتقاء بها لدى جميع فئات الطلبة، باعتبارها وسيلة لتحقيق غايات وأهداف المهن والوظائف، لا كأهداف المنظمات بفتهم مورد بشري مستقبلي. كما أن التغيير السريع الذي يشهده العصر الحاضر ما هو إلا مقدمة لتطور أسرع وأشمل، ينتظر عالم المستقبل. حيث ستقوم الآلات والعقول الالكترونية بالأعمال الروتينية، وتترك للإنسان الأعمال الابتكارية والإبداعية. وهذا يتطلب منا أن نراجع أنفسنا، وأن نغير أسلوب تفكيرنا، بحيث يؤهلنا إلى التعامل مع علوم المستقبل واكتشافاته وإبداعاته، ان اغلب الأنشطة الإدارية تدور حول جودة اتخاذ القرار فالنجاح الذي تحققة أي منظمة او مؤسسة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة على اساس ان عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كل جوانب التنظيم الاداري وان أي تفكير في العملية الادارية يجب ان يركز على اسس اتخاذ القرارات واساليبها. حيث يعتمد نجاح الاداري في عمله على مجموعة من المهارات وان من اهم تلك المهارات هي عملية جودة اتخاذ القرار والتفكير الابداعي لما لها من دور في نجاح العملية الادارية وتبرز اهميتها أكثر في المجال التنظيمي لاهمية ذلك المجال كونه يتعامل مع راس المال البشري. ويعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية لكل فئات العمل من المدراء الى اخر عامل ، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة وأن المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني ، كما وصف مدير المنظمة بأنه (متخذ قرارات) وأن قدرته على اتخاذ القرار وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، مما لا شك فيه ان نجاح المؤطر في انجاز المهام

الموكلة الية يعتمد على المرتكزات الاساسية التي تعتمد عليها العملية التنظيمية اضافة الى امتلاكه مهارة التفكير الابداعي وقدرته على اتخاذ القرار القرارات .

لذا تعتبر عملية اتخاذ جوهر العملية الإدارية فى مستوياتها العليا والتنفيذية، على انجاز أن أى عمل إداري يحتاج الى اتخاذ قرار، ونجاح هذا العمل يتوقف على حسن اتخاذ القرار، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيدها من جوهر اهتمام إدارة المؤسسة بتطوير وتنمية أساليب العمل بها، فكل وظيفة من وظائف الإدارة تشمل على عملية اتخاذ القرار (سمير، 2007، 153). وتشير عملية اتخاذ القرار على أنها هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل وفقا لأفكار معينة لمتخذ القرار، كما أنها تبرهن على اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها فى تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وانسب هذه البدائل وفقا لطبيعة الموقف (صلاح، 2007، 222). وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بمجموعة من الوظائف التخطيطية العقلية كالتفكير الإبداعي وسلوكيات التوجيه والرقابة والمتابعة، كما أنها تتم فى كل مستوى من المستويات التنظيمية وفى كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويؤكد سيمون بان صنع القرار يحقق التنسيق والفاعلية، والمسئولية (علي، 2007، 313).

وفي ظل كل ماتم عرضه من معلومات عن متغيرات الدراسة ارتأينا الى تقسيم الدراسة الى جانبين:

الجانب النظري: يحتوي على ثلاث فصول:

الفصل الاول: خصص كمدخل للدراسة على كل من الاشكالية وفرضياتها، ثم نتطرق الى اسباب اختيار الموضوع مع اهمية واهداف الدراسة، ثم تحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، واخيرا الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع. والفصل الثاني: خصص لعرض المتغير الأول وكل ما احتوته الادبيات النظرية من مفهومه وخصائص والعوامل المؤثرة.

اما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه المتغير الثاني وهو جودة اتخاذ القرار الإداري حيث تم الاطلاع على الادبيات النظرية المهمة به وجمع منها قدر كافي في حدود علم الطالبان وما يخدم نتائج الدراسة. اما الباب الثاني: يحتوي هو الاخر على ثلاثة فصول حيث خصصنا الفصل المنهجي الى المنهج المتبع. مجالات الدراسة. مجتمع البحث. تحديد العينة وكيفية اختيارها واهم خصائصها مع عرض ادوات جمع البيانات. والاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة. اما الفصل الخامس والسادس: خصص لعرض وتفسير ومناقشة النتائج الميدانية وأنهينا الدراسة في الاخير بخاتمة واهم التوصيات.



الباب الأول

الجانبة النظري





الفصل الأول

المدخل التمهيدي

الفصل الأول: المدخل التمهيدي

- 1- الإشكالية الدراسة
- 2- التساؤلات الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

لقد أصبح الإبداع مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمية في عدد كبير من الدول. وتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع والمبدعين لا يقتصر على الدول المتقدمة فحسب، ولا على مجتمع دون آخر، إلى الاهتمام الكبير خاصة في الجانب العقلي والإبداعي، من خلال استخدام الطرق والبرامج العلمية الحديثة في تطويره فهو يساهم بدرجة كبيرة بحل المشكلات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المجالات التي تحتاج الى اتخاذ قرار صائب، بل ان اغلب الأنشطة الإدارية تدور حول اتخاذ القرار فالنجاح الذي تحققه أي منظمة او مؤسسة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة على اساس ان عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كل جوانب التنظيم الاداري وان أي تفكير في العملية الادارية يجب ان يركز على اسس اتخاذ القرارات واساليبها حيث يعتمد نجاح الاداري في عمله على مجموعة من المهارات وان من اهم تلك المهارات هي عملية صنع القرار والتفكير الابداعي لما لها من دور في نجاح العملية الادارية وتبرز اهميتها أكثر في المجال الممارسات التنظيمية لاهمية ذلك المجال كونه يتعامل مع راس المال البشري. ويعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للعامل والقائد معا، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة وأن المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني ، كما وصف العامل بأنه (متخذ قرارات) وأن قدرته على اتخاذ القرار وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم ، مما لا شك فيه ان نجاح العاملين في انجاز المهام الموكلة اليهم تعتمد على المرتكزات الاساسية التي تعتمد عليها العملية الإدارية اضافة الى امتلاكه مهارة التفكير الابداعي وقدرته على صنع القرارات، تشكل القرارات الادارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعه المختلفة لأي منظمة وبدونها تقف أي منظمة صغيرة كانت او كبيرة عاجزة عن الوصول الى ابسط اهدافها، لذلك أدرك المختصون الاهمية البالغة لتلك العملية وانعكاساتها بطريقة واخرى على تلك المؤسسات مما حثهم على ابراز هذه العملية من خلال اشراك مرؤوسيه في الدورات التطويرية للوقوف على اهمية صنع

القرار، واتخاذ القرارات من أهم المساقات التطويرية التي تنظم طريقة تفكير الأفراد عند مواجهة المشكلات في جميع نواحي الحياة العملية والشخصية فمن الضروري ان يتمتع العامل بطريقة التفكير الإبداعي في خضم الكم الهائل من المشاكل التي بدأت تفرض نفسها نتيجة الانفجار المعرفي الهائل في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المجالات ، أصبح التفكير والإبداع ضرورة حتمية للتمكن من التغلب على اتخاذ القرارات التي أصبحت احد الملامح الرئيسية للألفية الثالثة، وأشارت (بدر، 2005، 75) أن إعداد الأفراد لمواجهة ما سوف يقابلونه في المستقبل لا يقتصر على تزويدهم بأكثر كمية من المعلومات والمعارف، بل بإعطائهم الفرصة لإدراك قدراتهم الإبداعية في إيجاد العديد من الحلول للمشكلات التي تواجههم واتخاذ القرار المناسب. كما أشار (الناقة، 2011، 170) أن إعداد الفرد لمواجهة ظروف الحياة وتقلباتها وتشابك مصالحها، وتحديد ما ينفعه وما يضره، وإتاحة الفرصة أمامه لرؤية الأشياء بشكل واضح وواسع وتحويله إلى فكر منطقي، هذا كله لن يتحقق إلا بتنمية التفكير الإبداعي والتدريب عليه. وتؤكد دراسة (زهو، 2008، 2) أنه إذا كانت تنمية مهارات التفكير مهمة بشكل عام فإنها تمثل ضرورة ملحة للممارسة التنظيمية، فاكسابه مهارات التفكير الإبداعي تعد الأمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تعددت أنواعها ومستوياتها حيث يمثل هذا النوع من التفكير أعلى مستويات التفكير العليا، وأقصى مستوى من الامتياز العقلي الذي يمكن أن يصل إليه العامل. إضافة إلى ذلك يلعب التفكير الإبداعي دوراً هاماً في إيجاد الأفكار البناءة التي تنطلق بمجتمعنا نحو آفاق جديدة من خلال زيادة قدرة العامل على معالجة المشكلة من وجوه متعددة، وكذا زيادة العمل الذهني لديه، كما تساعد تنمية مهارات التفكير الإبداعي على تفعيل دور المنظمة، في تطوير الاتجاهات الاقتصادية الايجابية نحو العمل وزيادة النشاط وحيوية العامل في تخطيط المواقف وتنفيذها. وبخصوص الدراسة الحالية فقد استشر الطالبان ومن خلال تعلقنا بالتخصص وجذب انتباهنا أهمية معرفة جودة القرار الإداري لدى العاملين والاختصاصيين في التنظيم كونهم من أهم الحلقات التي تشرف على سير العملية التنظيمية. هذا اذا ما علمنا بان الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار وواحدة من أهم

العوامل هو التفكير الابداعي وعلاقته بجودة القرار الاداري الامر الذي دعى الطالبان لمعرفة هذه العلاقة. وعليه نطرح التساؤلات التالية:

* ما مستوى التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي؟
 * ما مستوى جودة اتخاذ القرار الاداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الوطني لضمان الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الاداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس؟

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي؟

2- فرضيات الدراسة:

* مستوى التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي مرتفع؟
 * مستوى جودة اتخاذ القرار الاداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي منخفض؟

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس؟

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الاداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس؟

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي؟

3- أهداف الدراسة:

* التعرف على مستوى التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي.

* الكشف على مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي

* الكشف على الفروق بين الجنسين في جودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي.

* الكشف على الفروق بين الجنسين في التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي.

* الكشف عن العلاقة بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي؟

5- أهمية الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم يمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية بالآتي:

* إن البحث يتناول موضوع التفكير الإبداعي وهو من المواضيع المهمة نظرا لدوره في تقدم المجتمع الإنساني، خاصة وأن الإبداع أصبح موضوعا أساسيا ومهما ضمن موضوعات البحث العلمي في المجال النفسي في عدد كبير من دول العالم.

* الحاجة إلى استخدام أساليب تدريبية حديثة تتفق مع الحاجات الإدارية الحديثة التي تجعل العامل يتخذ القرار الإداري السليم.

* رغبة الطالبان في البحث في هذا الموضوع المعرفي وهو التفكير الإبداعي الذي يشغل الكثير من الباحثين وكذا جودة اتخاذ القرار الإداري.

6- مصطلحات الدراسة:

1.6. التفكير الإبداعي:

هو نشاط عقلي مركب، وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، او التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا. (محمد، 2002، 54)

ويعرفه: (فتحي، 1999، 33) التفكير عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير ما يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس، والتفكير بمعناه الواسع عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة، ونبدأ بالتفكير عندما لا نعرف ما الذي يجب عمله بالتحديد.

ويرى كوستا (2004) التفكير بأنه "المعالجة العقلية للمدخلات الحسية بهدف تشكيل الأفكار من أجل إدراك المثيرات الحسية والحكم عليها (قطامي، 2004، 14).

ويعرف اجرائيا في دراستنا انه: العملية العقلية التي يقوم بها افراد العينة للوصول إلى أفكار جديدة لم تكن معروفة من قبل، ونستدل عليها من خلال الدرجات التي يحصل عليها في اختبار التفكير الابداعي.

2.6. جودة اتخاذ القرار الإداري: هو انعكاس لسلوك يقع مستقبلا والنتائج تترتب على هذا السلوك. (حسن، 2003، 234).

ويعرف على انه نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة

في حين يعرفها اللوزي انه: هي استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية. ويعرف اجرائيا: انه عبارة عن عملية تقييمية وتحليلية للمشكلة، من أجل الوصول الى الأهداف ويتم اختباره عن طريق استجابة افراد العينة على مقياس اتخاذ القرار المطبق في الدراسة الحالية.

7- الدراسات السابقة:

1.7. دراسة عقيل خليل ناصر (2017) أهمية معرفة جودة اتخاذ القرار الإداري لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في تربية بابل بوصفهم من أهم الحلقات التي تشرف على سير العملية التعليمية، ويهدف البحث إلى: التعرف على جودة اتخاذ القرار الإداري لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين. التعرف على التفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين. التعرف على العلاقة بين جودة اتخاذ القرار الإداري والتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة مشكلة البحث. وتحدد مجتمع البحث بالمشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية محافظة بابل والبالغ عددهم (267) مشرف ومشرفة واختيرت عينة بالطريقة العشوائية بعدد (177) مشرفاً ومشرفة، واستخدم الباحث أهم الوسائل الإحصائية لمعالجة بياناته (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الاختبار التائي) وكانت أهم الاستنتاجات هي: يمتلك جميع أفراد عينة البحث مهارة صناعة القرار ومهارات التفكير الإبداعي. إن وجود صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة التفكير الإبداعي. القدرة على التفكير الإبداعي ينتج عنها ممارسات منها صناعة القرار.

2.7. دراسة عمور (2005): (أثر برنامج تدريبي قائم على عادات العقل في مواقف حياتية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية) هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي قائم على عادات العقل في مواقف حياتية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى عينة مكونة من (160) طالبا وطالبة من طلبة الصف السادس الأساسي ، تكونت المجموعة التجريبية من (45) طالبا و(35) طالبة ، كما تشكلت المجموعة الضابطة من العدد نفسه ، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد المجموعة التجريبية الذين خضعوا للبرنامج التدريبي على اختبار تورنس للتفكير الإبداعي الصورة اللفظية ، فيما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزا إلى متغير الجنس .

3.7. دراسة ادواردز بالدوف (Edwards Baldauf , 1987): (أثر برنامج كورت في تنمية مهارات التفكير لدى طلبة الصف الأول متوسط في أمريكا). استهدفت الدراسة معرفة أثر برنامج كورت الجزء الأول (توسعة الإدراك) في تنمية مهارات التفكير لدى طلبة الصف الأول متوسط في أمريكا. تكونت عينة الدراسة من (67) طالبا بلغت أعمارهم (12) عاما، وتم اختبار الطلبة بمقاييس مختلفة قبل البدء بتطبيق برنامج كورت، وطبق البرنامج لمدة (11) أسبوعا، أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب مقياس (Otis-Lennon) والمقدرة المدرسية (OLSAT)، وفي مفهوم الذات بحسب مقياس (SCAL)، وفي مرونة التفكير وأصالته بحسب مقياس تورانس (Torrance) لاختبار قدرات التفكير الإبداعي.

4.7. دراسة بشيري بن عطية (2016) بعنوان " التفكير الإبداعي وعلاقته بتحصيل الدراسي لدي طلبة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة" هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التفكير الإبداعي و الكشف عن علاقته بنواحي التحصيل الدراسي لدى طلبة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، ولقد افترض الباحث انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتحصيل الدراسي لدي طلبة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، و على ضوء أهداف البحث وطبيعة الدراسة ولأجل اختبار فرضيات البحث والوقوف على مدى تحققها قمنا بتطبيق اختبار التفكير الإبداعي لسيد خير الله ، على عينة من طلبة قسم التربية البدنية السنة ثانية ماستر قدرها 60 طالب مقسمة على ثلاثة مستويات حسب تحصيلهم الدراسي التحصيل الدراسي الجيد ، المتوسط ، الضعيف ولقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

* مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة قسم التربية البدنية عالي.

* توجد علاقة طردية بين التفكير الإبداعي والتحصيل الدراسي لدي طلبة قسم التربية البدنية.

5.7. دراسة الصالح منيرة .(2014) بعنوان "التفكير الإبداعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طالبات_ قسم التربية الخاصة في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع. جامعة الملك سعود هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التفكير الإبداعي والتحصيل الدراسي لدى

طالبات قسم التربية الخاصة في كلية الدراسات التطبيقية /جامعة الملك سعود .تكونت عينة الدراسة من (75) طالبة تم اختيارهن عشوائياً من بين طالبات قسم التربية الخاصة المستوى الثالث في كلية الدراسات التطبيقية/جامعة الملك سعود، وتم استخدام اختبار تورانس اللفظي للتفكير الإبداعي الصورة، ودرجات المعدل التراكمي في اختبارات نهاية العام الدراسي للفصل الدراسي الثاني 2010-2011 الخاصة بأفراد العينة. وقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في جمع البيانات الخاصة فيما يتعلق بمتغيري التفكير الإبداعي والتحصيل الدراسي، وقد خرجت الدراسة بنتيجة تدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري التحصيل الدراسي والتفكير الإبداعي لدى عينة من طالبات قسم التربية الخاصة المستوى الثالث في جامعة الملك سعود، وأوصت الدراسة إجراء مزيد من الدراسات حول العلاقة بين التحصيل ومهارات التفكير المختلفة. (منيرة، 2014، 26).

التعقيب على الدراسات السابقة:

وبعد اطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي أشارت إلى هذه الموضوعات باعتبارها تتضمن مجموعة من النقاط التي تلتقي في بعض أوجه التشابه مع الدراسة الحالية يمكن إجمالها وتلخيصها كالآتي:

قامت الدراسات السابقة المتمثلة بدراسة متغيرات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار حيث اتفقت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في المنهج وكذا أدوات القياس واختلفت في العينة وفي حدود علمنا لم نجد دراسة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية الا دراسة عقيل خليل ناصر والتي كانت بعنوان جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل.

مراجع الفصل:

- * محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام - مراقبة التسيير في المؤسسة - شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
- * نايفة قطامي وآخرون (2004) تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- * الناقة، محمد، السعيد، سعد (2003) استخدام أسلوب العصف الذهني في تدريس البلاغة وأثره في تنمية التفكير الإبداعي والكتابة الإبداعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، المؤتمر العلمي الخامس دار الضيافة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- * بدر، بثينة محمد (2005) واقع ممارسة معلمات الرياضيات للأنشطة التعليمية التي تسهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة والثانوية بمكة المكرمة، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، العدد (108).
- * زهو، عفاف محمد (2008) تصور مقترح لتفعيل دور الأنشطة المدرسية في تنمية الإبداع لدى تلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مجله كلية التربية، جامعة بنها، العدد 75 لمجلد 18.
- * جروان فتحي (1999) تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، ط1، العين، دار الكتاب الجامعي.
- * نايفة قطامي وآخرون (2004) تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- * زيتون حسن حسين (2010)، تنمية مهارات التفكير، رؤية اشراقية في تطوير الذات، الرياض، الدار العربية للطباعة.
- * الصالح منيرة. (2014) العلاقة بين التفكير الابداعي والتحصيل الدراسي مجلة التربية الخاصة والتأهيل مجلد 01 العدد 03 ابريل.
- * سمير علام (2007) أساسيات الإدارة، دار الكتاب اللبناني، القاهرة.
- * صلاح الشنواني (2007) الإدارة العامة - مدخل استراتيجي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

* علي محمد عبد الوهاب (2007) الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.



الفصل الثاني

التفكير الإبداعي

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي

تمميد:

- 1- نبذة تاريخية حول دراسة التفكير:
- 2- خصائص التفكير:
- 3- عمليات التفكير ومهاراته ومستوياته.
- 4- مفهوم التفكير الإبداعي:
- 5- مهارات التفكير الإبداعي ومراحله:
- 6- العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي ومستوياته:
- 7- خصائص التفكير الإبداعي وأهميته:
- 8- متطلبات ومحفزات التفكير الإبداعي ومعيقاته:
- 8- خلاصة الفصل
- 9- مراجع الفصل

تمهيد

إن تفاعل الفرد مع البيئة الخارجية إنما يتم من خلال مجموعة من العمليات العقلية، حيث يعد التفكير أرقى هذه العمليات فهو يمثل سلسلة من النشاطات الذهنية التي يقوم بها الدماغ وكسلوك يتعلق باتخاذ القرارات ووضع خطط لتنفيذها، حل المشكلات، أو ابتكار شيء جديد، هذا الأخير يعد نتاج سيرورة تفكير إبداعي كأحد أنواع التفكير الإنساني والذي أصبح من متطلبات العصر الحالي ضمن عالم يتميز بالتغيير وعدم الاستقرار، ما يتطلب من القائمين على إدارة المنظمات التكيف المستمر من خلال التميز بمرونة ذهنية بتبني تفكير تغييري وتجديدي بمعنى آخر تفكير إبداعي، والذي نعني به في هذه الدراسة على أنه نمط من أنماط التفكير الذي يتم تبنيه للتكيف مع عالم متغير، حيث يقوم على مبدأ التطوير المستمر للعمل التنظيمي ويعد نشاطاً أو عملية تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة تحقيقاً للريادة والتميز ومواجهة التحديات بنجاح، بغية زيادة تنافسية المؤسسة في عصر المعرفة والتطور التكنولوجي. ولكون التفكير الإبداعي يقوم على مجموعة من الافتراضات الأساسية تتمثل أهمها في أن كل فرد لديه استعداد لممارسة التفكير الإبداعي. لذا سنتناول من خلال هذا الفصل دراسة التفكير بمفهومه العام من حيث خصائصه، أبعاده، مستوياته وكذا أنماطه، مع دراسة للتفكير الإبداعي كأحد أنماط التفكير الإنساني من خلال مفهومه، الافتراضات التي يقوم عليها، أهم النظريات المفسرة له، مراحلها، وكذا أبعاده.

1-نبذة تاريخية حول دراسة التفكير:

تعددت الاهتمامات والاتجاهات النظرية والتطبيقية في دراسة وفهم التفكير ، وهذا منذ المحاولات الأولى التي بدأت بالاعتماد على دراسة أعضاء الجسم الخارجية كشكل الجمجمة والأذن أو حجم الكف وشكل العينين، لفهم الجوانب العقلية والوجدانية والسلوكية، كما نجد أن الفلاسفة اليونان كانت لهم أفكار امتد تأثيرها إلى غاية أوائل القرن التاسع عشر عندما ظهر العالم "جال" الذي دعا إلى ما يسمى بعلم الملكات، حيث حاول إعطاء صبغة علمية لأفكاره بقوله "أن العقل يتكون من عدد كبير من الملكات أو الوظائف قد تصل إلى 60 ملكة عقلية أما في منتصف القرن العشرين وبالتحديد سنة 1879 ظهر أول معمل في علم النفس على يد العالم الألماني " فونت " وبداية الاختبارات التجريبية المقننة في علم النفس، فكانت اهتماماته تركز على دراسة العقل والتفكير دراسة علمية.

وفي نفس المرحلة ظهرت المدرسة السلوكية التي ترى أن التفكير سلوكا كباقي السلوكيات على اعتبار أن التفكير سلوك داخلي يحدث نتيجة لمثيرات داخلية أو خارجية يمكن دراسته ووصفه، كما يمكن تطويره من خلال مبادئ التعلم الرئيسية مثل التعزيز. أما خلال العشرينات والثلاثينات من القرن الماضي جاءت أفكار "كوفكا" و"كيهler" لتهاجم نظرية الجشطلت القائمة على فكرة المثير والاستجابة وعلى اعتبار أن كل من الإدراك والتفكير يتحددان على أساس الأحاسيس والارتباطات الفردية، لكن حسب كوفكا" فإنهما يتحددان من خلال التركيب الكلي لما يسميه " بالمجال أو الحقل، فرؤية مجموعة من النقاط مثلا لا يكون بشكل فردي بل يتم رؤيتها على أساس نموذج شامل من الأسطر، ثم جاءت أبحاث ميلر وجالنتر التي ترى أن دراسة السلوك البشري بشكل أعمق يكون عبر الخطة العامة لهذا السلوك، فأبسط التحليلات هو ما يتم في إطار مجموعة من القواعد يتولد عنها هذا السلوك، فهناك تناظر بين هذا وبين عمل برنامج الكمبيوتر الذي يهدف إلى انجاز عمليات حسابية، فظهرت فكرة الصندوق الأسود كأنه كمبيوتر له تسهيلات للمدخلات والمخرجات وبرنامج تعليمات لإنجاز العمليات بناءا على

المعلومات المخزنة في الذاكرة، وهذا التطور كان تزامنا مع تطور الكمبيوتر. (اسماعيل، 2015، ص، 172-175).

2- خصائص التفكير:

يمكننا تلخيص أهم خصائص التفكير في النقاط التالية: (الزغلول، 2003، ص 258).

- التفكير عملية معرفية يستدل عليها من خلال السلوك، أي أنها تحدث داخل الفرد (داخل النظام المعرفي) ويتم الاستدلال عليه بطريقة غير مباشرة.
- التفكير عملية تتضمن مجموعة من المعالجات أو الإجراءات على المعلومات داخل النظام المعرفي.

- التفكير عملية موجهة هدفا، إذ أن السلوك الذي ينتج عنها يستخدم لحل مشكلة ما، أو ابتكار شيء جديد أو تقييم موقف أو وصف شيء ما.

- التفكير سلوك تطوري يتغير نوعا وكما تبعا لنمو الفرد وتراكم خبراته، كما يتشكل التفكير من تداخل عناصر البيئة التي يجري فيها التفكير (فترة التفكير، والموقف أو الخبرة)، كما يعتبر التفكير مفهوم نسبي فلا يعقل لفرد ما أن يصل إلى درجة الكمال في التفكير أو أن يحقق ويمارس جميع أنواع التفكير، كما يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة (لفظية، رمزية، كمية، منطقية، مكانية، شكلية) لكل منها خصوصية. (العتوم، 2014، ص ص، 214-215).

انطلاقا من هذه الخصائص يمكن القول أن التفكير كعملية معرفية تمثل إطارا مرجعيا جوهريا يتشكل من خلاله السلوك الإنساني، وينمو ويتطور تبعا لخبرات الفرد وتفاعله مع المواقف.

3- عمليات التفكير ومهاراته ومستوياته.

3-1- عمليات التفكير:

نجد أن "مارزانو" قد حدد ثمان عمليات للتفكير التي تعبر عن مجمل العمليات الذهنية المتمثلة في: الفهم، تكوين المفهوم، تكوين المبادئ، حل المشكلات، صناعة القرارات، البحوث، الإنشاء، التعبير الشفوي. وهي عمليات غنية ومتعددة الوجوه ومعقدة، لأنها تتضمن عددا من مهارات التفكير. وهي عمليات متداخلة لا يمكن فصل الواحدة عن الأخرى.

فالعلاقات الثلاث الأولى (تكوين المفاهيم، تكوين المبادئ والفهم (الاستيعاب) فهي عمليات موجهة نحو اكتساب المعرفة، أما فيما يتعلق بعمليات حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الإنشاء والبحوث فهي تعنى بإنتاج المعرفة أو تطبيقها، ويعد النقاش الشفوي بمثابة عملية لاكتساب المعرفة وإنتاجها. (هناء، 2013، ص 21)

يمكن النظر لمهارات التفكير كعملية جزئية (مصغرة)، حيث عرفها "ديبونو" على أنها عمليات محدودة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات، مثل مهارة تحديد المشكلة وإيجاد الفرضيات أو تقديم قوة الدليل والادعاء، أما "جروان" عرفها على أنها القدرة على توجيه الانتباه والإدراك وأنها استكشاف للخبرة وتطبيق للمعرفة، وهي معرفة كيفية التعامل مع المواقف المختلفة والخواطر الذاتية وأفكار الآخرين، أما "المانع" فيرى في مهارات التفكير على أنها كأي مهارة كالجري والسباحة فيمكن اكتسابها وصقلها عن طريق التعلم والممارسة والتعامل مع العالم من حولنا، وتتضمن معرفة قواعد المنطق أو معرفة كيف نتحاشى الأخطاء المنطقية. (عبد الرحيم، 2014، ص 296)

ومن مهارات التفكير لدينا:

- **المقارنة:** وهي الوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر والظواهر والعلاقات.
- **التصنيف:** وهي تجميع الأشياء والظواهر على أساس ما يميزها من معالم مشتركة تحت مفاهيم عامة تعني فئات معينة.

- **التنظيم:** وهي العملية التي يتم من خلالها ترتيب فئات الأشياء في نظام وفقا لما يوجد بين الفئات من علاقات متبادلة.

- **التجريد:** تعني إعمال الفكر على أساس ما يميز الموضوع من خصائص أو معالم عامة أساسية.

- **التعميم:** ويقوم على استخلاص الخاصية العامة أو المبدأ العام للشيء أو الظاهرة وتطبيقه على حالات أو مواقف أو أخرى تشترك في هذه الخاصية.

-**الارتباطات المحسوسة:** يتطلب التفكير عادة عمليات عقلية عكسية، وهي الانتقال مرة أخرى من التجرد والتعميم إلى الواقع المحسوس يمثل شرطا مهما للفهم الصحيح للدافع لأنه للتفكير الملموس.

-**التحليل:** يتم من خلاله تجزئة الظاهرة الكلية إلى مكوناتها الجزئية، وتتضمن تحديد الخصائص والمكونات والتمييز بين الأشياء والتعرف إلى خصائصها، وتحديد العلاقات والأنماط والتعرف إلى طرق الربط بين المكونات.

-**التركيب:** وهو عكس التحليل فيتم من خلالها إعادة توحيد الظاهرة المركبة من عناصرها التي تحدث في عملية التحليل، أي نقوم على الحصول على مفهوم كلي من حيث أنها تتألف من أجزاء مترابطة.

-**الاستدلال:** يقوم الاستدلال العقلي على استنتاج صحة حكم معين من بين مجموعة من الأحكام ويؤدي الاستدلال الصحيح إلى تحقيق الثقة في ضرورة وحتمية النتائج التي يتوصل إليها، ويقوم على كمن الاستنباط والاستنتاج. (هناء، 2013، ص، 16-17)

3-2- مستويات التفكير:

ميز الباحثون في مجال التفكير بين مستويين للتفكير وهذا استنادا إلى مستوى التعقد في التفكير، حيث يتضمن كل مستوى مجموعة من مهارات التفكير، باعتبارها مهارات محددة تمارس وتستعمل عن قصد في معالجة المعلومات، ويرى "بول" أن مستوى التفكير يتطور وفقا لطبيعة المواقف الاجتماعية والفيزيائية التي يتعرض لها الأشخاص. (عبد الهادي، أبو حشيش، بسندي، 2005، ص ص، 56-57). فيمكننا بذلك التحدث عن مستويات التفكير الدنيا (الأساسية)، ومستويات التفكير العليا (المركبة).

حيث تتحدد أهم مميزات كل مستوى من مستويات التفكير في: (العوم، 2014، ص 215)

3-2-1- مستويات التفكير الأساسية (البسيط):

يتطلب هذا المستوى من التفكير فقط التطبيق الآلي الروتيني للمعلومات المكتسبة سابقا، مثل استرجاع المعلومات المخزنة في الذاكرة، حيث يعنى هذا المستوى بالأعمال اليومية الروتينية

التي يقوم بها الفرد ويستعمل فيها العمليات العقلية بشكل محدود، ومن مهارات التفكير المستخدمة عند هذا المستوى لدينا الملاحظة، الاستيعاب والتفسير، المقارنة (بين الأشياء والظواهر)، التصنيف، التلخيص، التطبيق، تنظيم المعلومات. ويعد إتقان هذه المهارات ضرورياً قبل الانتقال إلى مستويات التفكير العليا، فهو يختص باكتساب المعرفة وحفظها، كما تعتبر المهارات الخاصة بهذا المستوى هي المهارات التي تستخدم فجميع أنواع التفكير الأخرى.

3-2-2- مستويات التفكير العليا (المركب):

يتميز هذا التفكير بأنه غير خطي فلا يخضع للعلاقات الرياضية، فهذا المستوى أعقد من حيث الطرق والقدرة والأداء الرياضي، يتطلب الاستخدام الواسع والمعقد للعمليات العقلية ويمثل أعلى مستويات المجال المعرفي ويتضمن حل المسائل غير الروتينية، حيث يقوم الفرد عند هذا المستوى بتفسير وتحليل المعلومات ومعالجتها الإجابة على السؤال، أو حل مشكلة لا يمكن حلها من خلال مهارات التفكير الدنيا، وتتطلب إصدار أحكام أو إعطاء رأي، واستخدام معايير ومحكات متعددة للوصول إلى النتيجة. فهو يشمل مهارات التفكير الخاصة بتنفيذ العمل التفكيرى وتطبيق استراتيجيات الحل (اتخاذ القرار، أي الحكم)، ومن أمثلة التفكير المركب لدينا التفكير الناقد، التفكير الإبداعي.

كما أشار "نيومان" إلى أن تحديد المستويات الدنيا والعليا يعد أمراً نسبياً، فالمهام التي تتطلب مستويات دنيا من أحد الأشخاص قد تتطلب مستويات عليا من آخر، وتبعاً لذلك فتحديد المدى الذي يحتاجه الفرد للتفكير في مشكلة ما يتطلب تحديداً لمستوى ذكاءه. (هناء، 2013، ص23)

4- مفهوم التفكير الإبداعي:

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم التفكير الإبداعي؛ ذلك أن لكل باحث توجهاته التي ينظر من خلالها إليه، فيما يلي عرض لبعض منها:

ويعرف أولسون التفكير الإبداعي بأنه: "عملية ذهنية يتم فيها تولد الأفكار وتعديلها من خبرة معرفية سابقة موجودة لدى الفرد تمكنه من تكوين حلول جديدة للمشكلات". ويعرفه فيلدهوزن

على أنه نشاط معرفي يتضمن: تطويرا واستخداما لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير، واتخاذ القرارات وضبط العمليات فوق المعرفية. (لطيف، 2011، ص 24)

أما سيترنبرج فعرفه بأنه: " تفكير يشتمل على عمليات متعددة المراحل، تشتمل على تحديد المشكلة، وتحديد الجوانب المهمة فيها، والوصول إلى طريقة جديدة في حل هذه المشكلة." (Sternberg, 1988, p245)

في حين يرى جيلفورد أنه: "تفكير نسق مفتوح، يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة تتمثل في تنوع الإجابات المنتجة، التي لا تحددها المعلومات المعطاة". (فضيلة عرفات، 2010) بينما عرفه الأستاذ عبد الله البريدي بأنه عبارة عن: «عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق، ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى الجديد المفيد". (فضيلة عرفات، 2010) وعرفه محمود منسي (1991): على أنه قدرة الفرد على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة عن طريق تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل لإعادة صياغة هذه الخبرة بأساليب متنوعة وملائمة للموقف الذي يواجهه الفرد بحيث تتميز هذه الأنماط الجديدة الناتجة بالحدثة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه، وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها. (الشايب، مهريّة، 2017، ص 325).

عرفه ليبمان (1991) على أنه من مكونات التفكير عالي الرتبة باعتباره يمثل مهارة تفكير عالية الرتبة ويتطلب مصادر معرفية متعددة في حالة التعامل مع المهمة الصعبة، بحيث يكون هناك إمكانية عالية نحو الفشل.

كما عرفه تيرنر (1994) بأنه محاولة البحث عن طريق غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته. وعرفه غانم (2004): أنه نشاط ذهني متعدد الوجوه يتضمن إنتاجا جديدا وأصيلا وذا قيمة من قبل الأشخاص والجماعات. (فضيلة عرفات، 2010)

5-مهارات التفكير الإبداعي ومراحلها:

5-1-مهارات التفكير الإبداعي:

والتفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، يتميز بالشمولية والتعقيد، ويتكون من مجموعة من المهارات يتفق غالبية الباحثين والدارسين في هذا المجال على أن هذا النوع من التفكير يشتمل ثلاث مهارات رئيسية هي (الطلاقة، مرونة، أصالة):

5-1-1-الطلاقة: وتعني القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات عند الاستجابة لمثير معين في فترة زمنية محددة وهي تمثل الجانب الكمي للإبداع وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة وهي على النحو التالي:

5-1-1-1-الطلاقة اللفظية أو الطلاقة الكلمات: وهي القدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ وفق محددات معينة في زمن محدد.

5-1-1-2-الطلاقة الفكرية أو الطلاقة المعاني: هي القدرة على تقدير أكبر عدد ممكن من الأفكار اعتمادا على شروط معينة وفي زمن محدد.

5-1-1-3-طلاقة الأشكال: وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية في زمن محدد.

5-1-1-4-طلاقة التداعي: هي إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعنى الواحد في زمن محدد.

5-1-1-5-طلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة والمرتبطة وموقف معين وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

فالطلاقة يمكن أن نعرفها على أنها القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية محددة معناها أن عدد الأفكار مرهون بالمدة الزمنية عندما نتحدث عن الطلاقة ونحن هنا نتحدث عن الكم " عدد الأفكار " .

5-1-2-المرونة: هي القدرة على توليد أفكار متنوعة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند استجابة لموقف معين، أي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، حيث تمثل المرونة الجانب النوعي للإبداع وتأخذ صورتين هما:

5-1-2-1-مرونة التلقائية: هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمرتبطة بموقف معين في زمن محدد.

5-2-1-مرونة التكيفية: هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

يمكن القول أن المرونة هي بمثابة القدرة على التنقل بين الأفكار من موقف لآخر مع الأخذ بعين الاعتبار حداثة الأفكار.

5-1-3-الأصالة: وتعني التمييز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المألوف من الأفكار وهي تمثل جانب التميز للإبداع.

وهي لا تعتمد على كم الأفكار بقدر ما نركز على مدى غرابتها وخروجها عن المألوف، أي نبتعد عن التفكير الذي يألفه العامة بالنسبة للشيء. (الشايب، مهريه، 2017، ص 328)

5-2-مراحل العملية الإبداعية:

تعد مراحل التفكير الإبداعي من الأمور التي تعددت حولها آراء الباحثين، فمنهم من قسم تلك المراحل إلى ثلاث مراحل ومنهم من قسمها إلى أربع ومنهم من قسمها إلى خمس مراحل ونتيجة لاختلاف الفلسفة التي ينطلقون منها والأهداف التي يسعون لتحقيقها، ففي هذا الصدد ذكر ستاين أن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل وهي:

5-2-1-مرحلة تكوين الفرضية: تبدأ هذه المرحلة بالاستعداد وتنتهي بفكرة (فرضية) أو خطة جديدة.

5-2-2-مرحلة اختيار الفرضية: وتتضمن هذه المرحلة فحص الفكرة أو الفرضية واختيارها بدقة.

5-2-3-مرحلة التوصل إلى النتائج: وهي المرحلة التي تتم الاستفادة من المعلومات والخبرات في التوصل إلى النتائج.

وفي هذا السياق يرى ولاس وماركسبري أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة، تتولد أثناءها الأفكار الجديدة وهذه المراحل:

5-2-3-1-مرحلة الإعداد أو التحضير:

ويتم فيها تحديد المشكلة، حيث يتم فحصها من جميع الجوانب، ويشمل ذلك على تجميع المعلومات والمهارات والخبرات عن طريق الذاكرة والقراءات ذات العلاقة، ثم يتم تصنيفها عن طريق ربط عناصر المشكلة مع بعضها، وهذا ما يطلق عليه مرحلة التحضير.

5-2-3-2-مرحلة الكمون:

وهي مرحلة تريث وانتظار، وفيها يتحرر العقل من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة ويحدث فيها التفكير العميق والمستمر بالمشكلة.

5-2-3-3-مرحلة الإشراف:

وفيها تنبثق شرارة الإبداع، ويتم فيها ولادة الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

5-2-3-4-مرحلة التحقيق:

وهي آخر مرحلة من مراحل تطور العملية الإبداعية، وفيها يختبر المبدع الفكرة ويعيد النظر فيها، ثم يجرب الحل ويتحقق من نجاحه. (فضيلة عرفات، 2010)

ومن بين لكن أكثر التقسيمات شيوعاً وتداولاً ذلك التقسيم الذي قدمه جراهم ولأسفي كتابه "فن الفكرة" حيث حددها في أربعة مراحل هي:

5-2-4-مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة:

هي مرحلة إدراك الشخص لما حوله من المتغيرات، من خلال جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، من خلال التقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، استخدام الخلفية النظرية وإجراء القراءات المختلفة، يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة.

5-2-5- مرحلة الحضانة:

يمكن أن نجمل هذه المرحلة بكلمة التحليل الذي يعني البحث عن البيانات، تحديدها وتجميعها ثم تجزئة المشكلة إلى عناصرها المختلفة، لتعرف على تأثير عناصرها المختلفة على بعضها البعض، وإعداد جميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة وهو أمر ضروري ودقيق في الوقت نفسه، إذ لا بد من تحديد المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة المعقدة محل الدراسة.

هذه المرحلة هي أكثر المراحل غموضاً؛ لأنها داخل وجدان الفرد ولا تترجم إلى سلوك ظاهري، كما يمكن أن تدوم لفترة قصيرة أو طويلة، وتتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة. (بطرس، 2006، ص 131)

5-2-6- مرحلة الإشراق والإلهام:

يشير البعض إلى هذه المرحلة بمرحلة التفكير العميق وهو التفكير المركز على المشكلة، تحليلها، تفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها، ثم تنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة. (رمضان، 2009، ص 134)

تظهر الأفكار والحلول في هذا المستوى وكأنها انتظمت تلقائياً دون تخطيط، فتتوضح العمليات والأفكار الغامضة والمشوشة وتصبح أفكاراً شفافة واضحة لدى المبدع؛ حيث تظهر لديه على شكل مسارات محدد واضحة المعالم.

5-2-7- مرحلة التأكد والتحقق

تعد المرحلة النهائية للعملية الإبداعية، تتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة الناتجة من الخطوات السابقة، من خلال اختبار الفكرة الجديدة عملياً للتأكد من صحتها، ثم إعادة تقييمها. عادة ما يتم اختبار الأفكار الجديدة في مجال الإدارة والحكم على صلاحياتها من خلال تطبيقها في المشروعات والمقارنة بين تكلفة تنفيذها وبين ما تدره من عائد، كما قد لا تحقق العديد من الأفكار الجيدة النجاح المطلوب لأن أصحابها لم تكن لديهم القدرة على تحويلها إلى حقائق.

يرى بعض العلماء أن هذا التقسيم لمراحل العملية الإبداعية وغيره من التقسيمات لا يعد دقيقاً، ذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة، منسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التقسيمات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف الأوقات. هذا بالطبع، لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، وإن لم نستطيع أن نصادر عليه حقه في أن يفكر تفكيراً إبداعياً، أو على قدرته في التوصل إلى نتائج إبداعية نتيجة لذلك. (الفاعوري، 2005، ص، 18-19).

6-العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي ومستوياته:

6-1-العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي:

6-1-1-الصفات الشخصية للفرد: مثل المرونة، المبادرة والحساسية والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات.

6-1-2-المحاكاة: هو عامل سلبي لأن تقليد الآخرين تحد من قدرة الفرد على الإبداع بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتراث بآرائهم يسهم في تطوير السلوك الإبداعي.

6-1-3-الرقابة: أن طرق التنشئة الاجتماعية القاسية تحد من قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي حيث النقد والسخرية والتسلط والقمع يحد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم ممن لديهم الفرص لأن يعيشوا في أسرة تشجع الاستقلالية والمرونة وحرية التعبير وتقدم لهم الدعم المعنوي والعاطفي.

6-1-4-أساليب التربية والتعليم: إن أساليب التعليم التي تعتمد على التلقين وحشو أدمغة الطلبة بالمعلومات لا تفسح أمام الطلبة لأن يقدموا زناد فكرهم وتسخيرها للتفكير الإبداعي المنتج بينما الأساليب التربوية غير المفيدة تفسح المجال فرصة التفكير الحر.

6-2-مستويات التفكير الإبداعي:

من المؤكد أنه لا يوجد مستوى واحد من التفكير الإبداعي، فلكل شيء تقسيمات ودرجات بعلو بعضها البعض، وبالمثل فإن التفكير الإبداعي يمكن أن يقسم إلى ثلاث مستويات هي:

6-2-1- التفكير الإبداعي الفردي:

هو التفكير الذي يكون على مستوى الفرد ويتعلق بالفرد نفسه دون أن يشتمل الآخرين معه سواء في أسرته أو عمله، أي هو الذي يتحمل نتائج قراراته وآراءه الإبداعية سواء كانت نتائج إيجابية أو سلبية دون أن يشرك بها من حوله.

6-2-2- التفكير الإبداعي الجماعي:

هو التفكير الإبداعي الذي يعود على مجموعة معينة من الأفراد يشتركون مع بعضهم البعض في نشاط معين. كما تعود نتائج الأفكار الإبداعية على المجموعة ككل دون استثناء أحد سواء كانت النتائج إيجابية أو سلبية. (خصاونة، 2011، ص 911).

رغم أن بعض الكتاب في هذا المجال من يعتقد بأن التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة أيضا أساسه فردي، إلا أن البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي، حيث يفوق التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل بينهم وتبادل الرأي، الخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي:

6-2-2-1- الرؤية المشتركة: تشير الرؤية المشتركة إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة، والتي تعبر عن القيم السائدة فيها. لذلك تزيد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.

6-2-2-2- الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء الإبداعي وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر، مما يدعم قيم الإبداع ويقويها.

6-2-2-3- دعم الإبداع: الإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة والدعم، هذا الدعم يأتي بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

6-2-2-4- إثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار، تتطور وتظهر أفكار جديدة. في حال انعدام مثل هذا المناخ تقل احتمالات ظهور الإبداع. (الفضل، 2009، ص 12)

6-2-3- التفكير المؤسسي:

هو التفكير الإبداعي الذي يكون على مستوى المنظمة ككل بحيث يشترك فيها كافة مستويات الإدارة سواء العليا، الوسطى أو الدنيا، لتعطي نتائج كلية على مستوى المنظمة، إن نتائج هذه النتائج سواء ايجابية أو سلبية تنعكس على كل المنظمة والعاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية. (العميان، 2008، ص، 393-394).

يتفق هذا النوع من التفكير مع التفكير الإبداعي الجماعي في كثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري تنظيمي يهدف إلى انجاز هدف معين. ينسب الإبداع إلى المنظمة بشكل عام كحق فكري، معنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك.

7- خصائص التفكير الإبداعي وأهميته:

7-1- خصائص التفكير الإبداعي:

تم الاختلاف حول تحديد خصائص التفكير الإبداعي لاختلاف المصادر الفكرية والعلمية للباحثين. فيما يلي عرض لأهمها: (أبو بكر، 2008، ص ص، 174-176).

7-1-1- المنفعة أو القيمة:

تتطلب هذه الخاصية أن يكون المنتج الإبداعي محققاً لمنافع إضافية تنعكس في النهاية على جودة الحياة بالنسبة للفرد، المنظمة أو الدولة.

إن قيمة العمل الناتج أو النشاط الإبداعي ليست محددة أو ثابتة أو مطلقة، إنما تختلف باختلاف طبيعة العمل أو الناتج الإبداعي ذاته، كما تختلف باختلاف الجماعة أو المجتمع؛ ويرجع ذلك إلى نسبية معايير الحكم على الناتج الإبداعي.

7-1-2- الحداثة والجدة:

المنتج الإبداعي سواء كان فكرة أو أسلوباً أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة، يجب أن يقبله الأفراد بصفة عامة أو المستفيدين منه. بصفة خاصة لإدراك جدته وحداثته، وأن لا يتكون لديهم انطباع بأنه عمل روتيني تقليدي مكرر لا يحتوي على شيء جديد أو حديث بالنسبة لهم.

لا يقتصر مفهوم الجودة أو الحداثة هنا على الخصائص الفنية للمنتج الابتكاري أو الإبداعي فقط، وإنما تمتد مجالات تحقيق الجودة أو الحداثة إلى مدخلات هذا المنتج، أسلوب انتاجه، تقديمه، أساليب أو مجالات استخدامه، فضلاً عن خصائصه الفنية.

7-1-3- الجاذبية أو القبول:

يشترط في العمل الإبداعي أن يتوفر على درجة كافية من الاقتناع والقبول لدى الفرد، المنظمة أو المجتمع تحقق مستوى من الاستمتاع عند بذل هذا الجهد وأداء ذلك العمل الإبداعي في جميع مراحله، بدءاً من مجرد التفكير فيه حتى يتولد عنه منتج نهائي.

7-1-4- التكامل والترابط:

يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته ووضوح الترابط والتكامل فيما بينها، وبذلك يطمئن ذوي العلاقة أنه لا يوجد شيء من الغموض أو النقص في أحد جوانب العمل الإبداعي.

تؤكد هذه الخاصية ضرورة تدعيم العمل الجماعي والجهد المؤسسي لتوسيع دائرة مجالات الأعمال الإبداعية بما يحقق هذا التكامل والترابط.

7-1-5- المرجعية أو التراكمية:

يتطلب إنتاج العمل الإبداعي أن يكون خلاصة رصيد من الجهود التراكمية وخلاصة منتقاة من البدائل المتنوعة التي تم تحديدها، تحليلها، غربلتها، تصفيتها والانتقاء إليها بصورة تعطي درجة عالية من الثقة والصدق في مرجعية العمل الإبداعي.

7-1-6- المواءمة الزمنية:

من المتعارف عليه في مجال الإدارة أن العمل الجديد يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، لأن من شروط العمل الإبداعي أن يتم في التوقيت الملائم للانتفاع منه، ومع التطور التقني في الوقت المعاصر أصبح من المفيد ضبط الزمن الخاص بأداء العمل وإنتاج المنتج الإبداعي لتعظيم الانتفاع منه.

7-2- أهمية التفكير الإبداعي:

يعتبر التفكير الإبداعي جزءا هاما من واجبات القادة والموظفين، بل إن بعض الكتاب يرون أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون في المستقبل هي البند الأول في التوصيف الوظيفي لوظيفة المدير. من هنا جاءت ضرورة التطرق في هذا المطلب إلى أهمية التفكير الإبداعي في المنظمات.

لا شك أن هناك عوامل كثيرة تجعل للتفكير الإبداعي أهمية خاصة لدى الأفراد، الجماعات والمنظمات، ويمكن حصر هذه الأهمية في:

7-2-1- التحسين

تكمن حاجة المنظمات إلى الإبداع من أجل التطوير الإداري، حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها في قدرتها على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر، والذي يتوقف بدوره على مجهودات العاملين في إدراك التطوير الإداري. كما ترتبط حاجتها أيضا إلى الإبداع في أساليب إعداد وتدريب الكوادر البشرية والبحث عن وسائل أكثر إبداعا وقدرة على تحقيق احتياجات تلك الأجهزة. (لطيف، 2011، ص 37). استجابة لهذه الحاجة قامت المنظمات بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة؛ بإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي تستهدف رعاية الإبداع، تنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. كما عملت العديد من المنظمات على تدريب العاملين فيها على سلوك الإبداعي. (الصيرفي، 2003، ص ص، 259-260).

7-2-2- حل المشكلات ومواجهة الأزمات:

تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها، جعل الحاجة الماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشكلات بطريقة مبتكرة فعالة، فمثلا المناهج المأخوذة بها في مواجهة الصراع يشيع فيها استخدام القوة والضغط؛ إلا أن الاعتماد على التفكير الإبداعي يمكن أن يتيح لنا اكتشاف نطاق أوسع لمواجهة الصراع، فالبحت عن البدائل في مواقف الصراع لا يقف عند أحد المفاهيم البديلة في الرؤية العامة، بل في كل حركة أو تطور للموقف.

8-متطلبات ومحفزات التفكير الإبداعي ومعيقاته:

8-1-متطلبات التفكير الإبداعي:

لتكون الأفكار الإبداعية مقبولة وقابلة للتطبيق يجب أن تخضع لمجموعة من الاعتبارات، فيما يلي أهمها: (خصاونة، 2011، ص 821).

-أن تكون الأفكار الإبداعية موضوعية، بمعنى أن تطبيقها يعالج مشكلة معينة أو يلبي احتياجات أساسية في المجتمع.

-أن تحقق الأفكار الإبداعية منافع وفوائد،بمعنى أن تحقق عوائد إيجابية ومفيدة للفرد والمجتمع أكبر من عوائدها السلبية.

-اختيار التوقيت المناسب للتطبيق، بمعنى أن يتم في الوقت المناسب لكل الأطراف وبما يتلاءم مع الظروف المناسبة للجهة التي ترغب في تطبيق الأفكار الإبداعية؛ حيث يتم اختيار الفترة التي يكون فيها مخصصات مالية للمنظمة، استقرار وظيفي،.....الخ.

-أن تكون التكاليف مناسبة، أو بمعنى القدرة الاقتصادية على تحويل الأفكار الإبداعية، بحيث لا تكون قيمة التكاليف باهضة أو أعلى من المنافع التي يمكن أن تحقق بغض النظر على المنافع الاقتصادية، الاجتماعية أو النفسية.

-توفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية، بمعنى توفر كل مستلزمات المراد استخدامها في عملية التطبيق. إن عملية التطبيق لا تنطوي على الموارد المالية فقط بل تحتاج إلى العديد من الموارد التي يجب أن يتوفر فيها عنصر الكفاءة في الموارد البشرية، الموارد المعرفية

والمعلوماتية، الموارد التكنولوجية، الموارد المالية والموارد المادية كالموارد الخام، المعدات، الأجهزة والبنية التحتية....الخ.

- أن تتناغم الأفكار الإبداعية مع القيم المجتمعية، بمعنى أن يتم اختيار الأفكار الإبداعية التي لا تتعارض مع القيم الثقافية، الدين، الأخلاق والأعراف المجتمعية.

- إيجاد السوق أو المجتمع المستفيد من الأفكار الإبداعية، حيث يجب على الجهة التي ترغب في تطبيق أفكار إبداعية ما أن تحدد من السوق أو المجتمع المستهدف لهذا الناتج الجديد، وهل هو السوق المحلي، الإقليمي أو الدولي؟، هل هو لكل فئات المجتمع أو لفئات معينة؟، لأن ذلك يحدد الكثير من المعايير التي يقاس من خلالها العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، المسؤولية الاجتماعية وغيرها.

8-2- محفزات التفكير الإبداعي:

إن العوامل التي تسهل عملية الإبداع قد أوردتها وست (West) في: (لطيف، 2011، ص ص 101-102).

8-2-1- الرؤيا المستقبلية: عندما تكون الأهداف واضحة العمل فإن أدائها يكون فعالاً؛ لذلك كلما كانت الرؤيا واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع.

8-2-2- أمان المشاركة: يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية، وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بالمقاومة الأقل للتغيير والدرجة الأعلى من الإبداع.

8-2-3- مناخ التميز: يقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع، كتوفير نظام للرقابة، التعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.

كما يضيف البعض عددا من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع:

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون الإبداع.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- تشجيع استخدام الأساليب العملية التي تسهم في إثارة الفكر وتقديم أفكار جديدة، ومن بين تلك الأساليب أسلوب "العصف الذهني" الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والإقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.
- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين بتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

أما كوين فأشار إلى المحفزات الآتية:

8-2-3-1- الأنماط الإدارية، تشمل على:

- اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤسيين؛
- استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على انجازهم.

8-2-3-2- الظروف التنظيمية، تشمل على:

- عدم وجود المحسوبية في المنظمة.
- إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب.
- وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل.

8-2-3-3- دعم الإبداع، يشمل على:

- تقديم تحفيزات تشجع على الإبداع في العمل.
- تشجيع التنوع في الآراء بين المرؤوسين.

8-2-3-4- الاعتراف: يضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في المنظمة.

- 8-2-3-5- التحدي: يشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب أو إعاقة العمل. كما أن القيام بتشجيع الأفراد على قبول المخاطرة وتوفير البيئة المناسبة من شأنه أن يفتح الأبواب أمام التفكير الإبداعي.
- (لطيف، 2011، ص، 103-104).

إن تعدد وجهات النظر للكثير من الكتاب حول محفزات التفكير الإبداعي يعزى إلى أن عملية التفكير الإبداعي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالبيئة الحاضنة للمبدعين التي عادة ما تتصف بالتغيير المستمر الذي تفرضه طبيعة الظروف المحيطة. بالإضافة إلى تنوع الخلفيات التاريخية والفكرية لهؤلاء الكتاب والباحثين.

8-3- معوقات التفكير الإبداعي:

يعتبر موضوع معوقات التفكير الإبداعي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة.

- **المعوقات المادية:** تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، مثل قدرتها على الإيفاء بمتطلبات العملية الإبداعية من الأساليب، الأماكن الخاصة، الحوافز المادية الإضافية وغيرها.

- **القوانين والأنظمة:** تعمل القوانين والأنظمة على الحد من الإبداع والمبادرة والتي تتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، أنظمة الحوافز، أنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

- **مقاومة التغيير:** من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

- **المناخ التنظيمي:** وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذا بين العاملين أنفسهم.

- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة والخوف من الخطأ والفشل.

- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.

- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.
 - المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع التي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع.
 - غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
 - غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
- (براءة، 2002، ص، 62-63).

-خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم التفكير، ثم التطرق إلى مفهوم التفكير الإبداعي من وجهات نظر مختلفة، وقد خلصنا إلى أن التفكير الإبداعي عملية عقلية ينتج عنها أفكار جديدة غير مألوفة ذات قيمة بالنسبة للمجتمع أو المؤسسة، كما ان التفكير الإبداعي موجه لحل المشكلات التي يواجهها العامل أو المؤسسة بطريقة غير مسبقة، كما خلصنا إلى أن التفكير الإبداعي يتكون من مجموعة من المهارات والسمات التي يصطلح عليها قدرات التفكير الإبداعي، وهي الطلاقة والأصالة والمرونة والقدرة على التحليل والتركيز والحساسية تجاه المشكلات.

بالإضافة إلى ذلك فإن التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي يتكون من عدة مستويات، على المستوى الفردي، وعلى المستوى الجماعي، وعلى المستوى ككل من خلال نظام متكامل يتكون من مدخلات ومعالجة ومخرجات، وأن لكل مستوى من هذه المستويات خصائص ومميزات عن المستويات الأخرى والعديد من العوامل المؤثرة فيه، وتطرقنا في آخر مطلب إلى أهم المعوقات التي تحد من التفكير الإبداعي على نحو عامل وفي المؤسسات، وذلك لتجنبها وتقليل ظروف حدوثها.

مراجع الفصل:

- * اسماعيلي يامنة عبد القادر، قشوش صابر (2015)، الدماغ والعمليات العقلية-الانتباه، الإدراك، التفكير، التعلم والذاكرة-، عمان، الأردن، دار اليازوري، الأردن.
- * رافع النصير الزغلول، عماد عبد الرحيم الزغلول (2013)، علم النفس المعرفي، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر.
- * عدنان يوسف العتوم (2014)، علم النفس المعرفي-النظرية والتطبيق-، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- * هناء رجب حسن (2013)، التفكير -برامج تعليمه وأساليب قياسه-، بغداد، العراق، مكتبة المجتمع العربي، دار الكتب العلمية.
- * علي عبد الرحيم صالح (2014)، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر.
- * نبيل عبد الهادي، عبد العزيز أبو حشيش، خالد عبد الكريم بسندي (2005)، مهارات في اللغة والتفكير، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- * لطيف محمد علي (2011)، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بجل المشكلات الإدارية، عمان، الأردن، دار اليازوري.
- * فضيلة عرفات (2010)، التفكير الإبداعي ... مفهومه، أنواعه، خصائصه، مكوناته، مراحلته والعوامل المؤثرة فيه، مركز النور للدراسات.
- * محمد الساسي الشايب وخليدة مهريّة (2017)، التفكير الابتكاري في ضوء بعض استراتيجيات التعلم النشط، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 31، الجزائر.
- * حسين رمضان الشيخ رمضان (2009)، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار كيف تصبح مبدعا ومجددا في حياتك، بدون بلد نشر، دار الأحمدي للنشر.
- * رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- * مصطفى محمود أبو بكر (2008)، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- * الصيرفي محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

* سليم بطر سجدة، زيد منير عبودي (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

* عاكف لطفي خصاونة (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

* مؤيد عبد الحسين الفضل (2009)، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.

* محمود سلمان العميان (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.

* براءة عبدالكريم محمد بكار (2002)، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة - دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم - رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

* Sternberg, R (ed) (1988) The Nature of Creativity, London, Cambridge university press. Technology, RHD Building Engineering LTD, Banff, Alberta.



الفصل الثالث

جودة اتخاذ القرار الإداري

الفصل الثاني: جودة اتخاذ القرار الإداري

تمديد

1- مفهوم اتخاذ القرار:

2- أنواع القرارات الإدارية ومراحل صنعها:

3- معايير جودة اتخاذ القرار الإداري:

4- خصائص جودة إتخاذ القرار

5- العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار

6- شروط اتخاذ القرار الرشيد:

7- المشاركة في اتخاذ القرارات:

8- خلاصة الفصل

9- مراجع الفصل

تمهيد:

تشكل القرارات الادارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعه المختلفة لأي منظمة وبدونها تقف اية منظمة صغيرة كانت او كبيرة عاجزة عن الوصول الى اقل اهدافها، لذلك أدرك المختصون الاهمية البالغة لتلك العملية وانعكاساتها بطريقة واخرى على تلك المؤسسات مما حثهم على ابراز هذه العملية من خلال اشراك مرؤوسيهم في الدورات التطويرية للوقوف على اهمية صنع القرار

1- مفهوم اتخاذ القرار:

يؤكد الكثيرون على أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وجود البدائل، على اعتبار أن ذلك يبرهن على وجود مشكلة ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كان هناك مشكلة، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي ليس في حاجة لاتخاذ القرار.

ولقد احتلت مفاهيم صنع القرار وتنوعت باختلاف التخصص المهني، ومن هذه المفاهيم صنع القرار في القانون الإداري، حيث يعنى العمل القانوني الصادر في جانب واحد يتسم بطابع السلطة العامة ويحدث آثار قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديد أو تعديل وإلغاء وضع قانوني قائم، (محمد، 2003، 122-123)

مع تحديد السياسات والبرامج التي توضع في شتى مجالات الحياة داخل المجتمع، مع التركيز على نتيجة ال التي تم اتخاذها، مع الأخذ في الاعتبار أن القرارات عباره عن سلسلة متصلة ببعضها، وكل قرار يتبعه سلسلة من القرارات إلى الحيز الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، وكل قرار بسيط يتبعه قرار إلى أن ينفذ، وبذلك فالقرارات لا تقتصر على المستويات العليا فقط بل تمتد إلى كافة المستويات. (محمد، 2007، 97)

وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة، حيث أنها عباره عن ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار، والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على انها النتاج الجماعي وليس نتيجة لرأى شخص (احمد، 2008، 207).

كما أنه يمكن النظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث Research والمفاضلة أو المقارنة - Lobar Comparison واختيار Choice (عبد الباري، 2004، 195)

وبمعنى آخر فإن القرار في علم الإدارة يركز على الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ (عبد الجواد، 2005، 136).

ولذلك توصف بأنها القرارات الاستراتيجية التي تتخذ عادة على مستوى الإدارة العليا، وذلك لتمييزها عن القرارات الأخرى التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارية الأدنى، ولا شك أن القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة في أعلى المستويات الإدارية وتتعامل مع المستقبل بعيد المدى (علي، 2003، 174) وعلى هذا فإن المدير يمثل ذلك الشخص الذي يتخذ القرارات، وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذي يقومون بتنفيذ هذه القرارات، ولذا تعتبر المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات، ويقضى المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات أو التحضير لها ومما سبق فإن عملية اتخاذ القرار عبارة عن وسيلة اختبار واعى لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائداً أو أقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة.

وفي ضوء تحليل القرار وعناصره، فإنه يمكن القول أن القرار يعتمد على عدة أمور تدخل في تركيبه مثل الحقائق والمعرفة والخبرة والتحليل وإصدار الحكم (العجمي، 2005، 126) ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار فإن عناصره تتألف من:

1. وجود مشكلة: أى ان يجد الإداري أن المشكلة تتواجه تتطلب حلاً.
2. وجود بدائل مختلفة: أى ان هناك طرقاً مختلفة تتوفر أمام المسئول لينتقي منها أجدها اما إذا كان هنالك طريقاً واحداً، فإن ذلك لا يوفر سبيلاً للمفاضلة بل أمام بديل واحد.
3. هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار: ويتمثل بتحقيق أقصى عائد أو أقل تكلفة.
4. توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذا لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل او دون وعى وإدراك وتفكير، فإن فقد تلك الصفة قد خرج البديل من كونه قراراً.

5. المناخ الذي يتخذ فيه القرار: والذي يحيط بالقرار وما يتضمنه من اعتبارات منها: (العميرة، 2003، 126)

* شخصية متخذ القرار.

* ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة.

* الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

* تشكل المتغيرات البيئية، بمختلف أنواعها، عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها (باغي، 2010، 63)

2- أنواع القرارات الإدارية ومراحل صنعائها:

وللقرار أنواع متعددة، وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه، فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكل القرار أو أهمية القرار، ويمكن عرض أنواع القرار على النحو التالي: (ثابت، 2003، 103)

1.2. القرارات المبرمجة:

وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل، وقد وضعت الإدارة فعلياً مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قرار مبرمجاً، ومن أمثل القواعد: اتخاذ إجراء تأديبي ضد أى موظف يأتي متأخراً عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات، والتي هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها أو حلها، قيام الميكانيكي باتباع مجموعة من الإجراءات لفحص وتحري الأعطال فى سيارتك فى حالة تعطلها عن العمل، أما السياسات فهي إرشادية تعمل الإدارة فى إطارها عامة مثل سياسة "العميل دائماً على حق"، ولكن يترك للمدير ترجمة هذه السياسات على الوجه الأمثل فى موقف معين.

2.2. القرارات غير المبرمجة:

عندما تتعامل الإدارة مع مشكلات جديدة أو مواقف غير محدودة أو غير مألوفة، وهذه القرارات تسمى قرارات غير هيكلية وغير مبرمجة، أى لم يكن لها تصميم أو تخطيط مسبقاً، كما أن هذه المواقف غير المحددة أو غير المألوفة لا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها، وفى ذات الوقت لها تأثير على المؤسسة على المدى الطويل، وعامة ما تظهر الحاجة

لاتخاذ هذا النوع من القرارات، عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها (سعيد، 2005، 113).

وتعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وتعدو ضرورة بسبب ظهور بعض المواقف غير المتوقعة والمفاجئة مثل تقديم منتج جديد وتقرير استراتيجية التسويق له، وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة المتطلبات الراهنة، ومن هذه المواقف شراء مؤسسة جديدة أو بدء مشروع جديد أو تسريح العمال وإغلاق مؤسسة أثناء الركود الاقتصادي (علام، 2007، 217).

- القرارات الأوتوقراطية الانفرادية والقرارات الديمقراطية أو القرارات بالمشاركة: أى نصنف القرارات طبقاً للنمط القيادي.
- القرارات السياسية والقرارات الاقتصادية والمالية والاجتماعية: أى نصنف القرارات حسب مجالها.
- القرارات القومية والدولية: أى نصنف القرارات طبقاً لمستوى متخذها.
- القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية): أى نصنف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها.
- القرارات الاستراتيجية (الحيوية) والقرارات التكنيكية والقرارات التشغيلية: أى نصنف وفقاً لأهميتها.
- قرارات تتعلق بالعنصر البشرى وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية: أى نصنف القرارات وفقاً وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة (علي، 2008، 123).

3- معايير جودة اتخاذ القرار الإداري: (علي، 2005، 178).

- 1.3. يقسم حسب درجة أهميتها: ومنها القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية، وهناك القرارات الإدارية التي تتعلق بطبيعة الإجراءات التي تتخذ.
- 2.3. تقسيم وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وأخرى شخصية، حيث أن القرارات النظامية وهي التي يتصرف فيها القائد في إطار قواعد النظام الرسمي، أما القرارات الشخصية فهي يتخذها القائد بصفة شخصية.
- 3.3. تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها: فهناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست فريدة أو مميزة من نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لوتين معين لكونها تتميز بان موضوعاتها ليست متشابهة وتستلزم النظر في كل حالة حسب ظروفها وتتطلب عملية صنع جديدة بعدها، يتم اتخاذ القرار وفق الوضع المقنن.
- 4.3. تقسيم حسب محتواها من درجة التأثير: بالنسبة لبعض القرارات تكون بيانات المؤسسة متاحة ودقيقة والنتائج المتوقعة مضمونة، وهناك من القرارات الأخرى لا يتوافر فيها البيانات ومن ثم فإنها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطر لإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.
- 5.3. تقسيم بحسب الموضوع محل القرار: فهذه قد تكون تحدد المشاكل وتوضع أولويات عنها، وقد تكون قرارات تعطي الإجراءات والأساليب المناسبة للوصول للمشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخطيطية، كما قد تكون تنفيذية وقد تكون تقييمية.
- 6.3. تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة: وهي من خلال:
 - البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم بأمانة أن يقع على امتداد قرارات تتوالى في ما تحدثه من تغير إلى درجة معينة.
 - البعد الرأسي: يبين درجة فهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن فإنه يقع على امتداد قرارات (عمار، 2010، 181).

4- خصائص جودة إتخاذ القرار

يواجه المدير من المشاكل والموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ القرار، وتمثل ضغوطاً عليه للبت فيها، وهناك بعض المشكلات والموضوعات البسيطة التي لا تحتاج إلى اتخاذ قرار، ونظراً لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر، فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لأخرى، ويمكن أن نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص إتخاذ القرار وذلك على النحو التالي (عادل، 2010، 128).

1.4. اتخاذ القرار في حالة التأكد:

وهذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط، حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة، وهذا القرار يأخذ في حالة التأكد، وقد يحدث مخاطرة في المستقبل ولكن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجودة.

2.4. اتخاذ القرار في حالة المخاطرة

لا شك إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة، وتكون هناك مخاطرة إذا كان احتمال نجاح القرار يقل عن نسبة 100%، وإذا كانت نسبة النجاح 90% تعتبر مقبولة في المخاطرة، وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن 90%.

3.4. اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد

يعني عدم التأكد أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي الحالة التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة، ومن الناحية العلمية، فإنه من الممكن دائماً الاعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات وقوع البدائل الممكنة، وعلى أي حال لا نفر من وجود حالات عدم التأكد في الواقع، والمديرون يحاولون استكمال المعلومات وتحويل حالة عدم التأكد إلى حالة المخاطرة المحسوبة.

4.4. حالة الصراع والمنافسة

وهي الحالة التي تكون عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة لان المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة والبدائل المتاحة امامه في اتخاذ القرار، يحث يفترض أن المنافسين او الخصوم يتصرفون بطريقة رشيدة مثلما لو كان لدينا مباراة معينة، فإن افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الاستراتيجيات التي يختارونها (على، 2003، 202).

5- العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار: (على، 2007، 316).

1.5. أهداف المؤسسة:

مما لا شك فيه أن اي قرار يتخذ وينفذ لا بد وان يؤدي في النهاية على تحقيق اهداف المؤسسة أو الهيئة، او المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المؤسسة او الهيئة مثلاً هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو انها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكتيكية او الاستراتيجية.

2.5. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع، وعلى الاخص نسق القيم من الامور الهامة التي تصل بعملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ، وإنما تباشر في المجتمع، وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطراف الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3.5. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، حيث ان القرارات هي شئ أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لانها تصف حالة مستقبلية، فهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، معنى هذا ان لها محتوى خلقياً بالإضافة الى محتواها الواقعي.

4.5. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي: (على، مرجع سابق، 318).

* **الجانب الأول:** ويتعلق بالبواعث النفسية ومعقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

* **الجانب الثاني:** ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من البدائل التي امامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

* **الجانب الثالث:** ويتمثل في دور المؤسسة ذاتها في إيجاد البيئة النفسية للفرد من خلال الأمور التالية:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل المؤسسة.
- مدة بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة (عايدة، 2006، 105).

وعلى ضوء ما سبق فإن القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون ينبغي أن تكون قرارات صائبة ورشيدة باعتبار أن هذه القرارات تلعب دوراً رئيساً في تحقيق أهداف المؤسسة غير أنه من الناحية التطبيقية توجد مجموعة من العوامل المرتبطة باتخاذ القرار، وتؤثر على فاعليته، ويعتبر عدم مراعاتها بمثابة مشكلات إدارية في مجال اتخاذ القرار، ومن أهمها العوامل التالية: (عايدة، مرجع سابق، 107).

5.5. صحة وسلامة القرار:

حيث يتوقف نوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الاعتماد عليه، على خبرة ومهارة وبراعة متخذ القرار، وعلى المعلومات والحقائق المتاحة له، وكذلك على الأساليب التي يلجأ إليها عند اتخاذه للقرارات، ونعني بها البيئة المادية والسيكولوجية السائدة داخل المؤسسة والتي تؤثر بالضرورة على طبيعة القرارات الصادرة، فقد يكون الطابع العام من جانب مستوى الإدارة العليا في مؤسسة ما، هو عدم الحسم في الأمور.

فمن المؤكد أن هذا الاتجاه يناسب مختلف المستويات الإدارية الأدنى ويصيبها بالضعف، ويعني ذلك أن السلوك والتوقعات المرتبطة بالإدارة العليا يكون لها تأثيرها على نوع القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى، وعلى السرعة في اتخاذها، وكذلك إذا توافرت الثقة بين المديرين والرؤساء بعضهم ببعض، شجعهم ذلك على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، أما إذا فقدت هذه الثقة فإن كل منهم يتجنب بقدر الإمكان تحمل مسؤولية إصدار القرارات، ويضاف إلى ذلك عوامل أخرى داخل المؤسسة منها كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، ودرجة الرقابة المفروضة على المديرين، فإذا تعددت أساليب وأجهزة الرقابة على تصرفاتهم، زادت درجة السلبية والتردد في اتخاذ القرار.

6.5. الوقت الملائم للقرار:

كثيراً ما تفرض الضغوط والمواقف على أخذ القرار أن يتخذ قراره في عجلة من الأمر، دون أن توافر له الوقت الكافي للبحث والدراسة، وجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة (أو الموقف) وتحليلها.

7.5. العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار:

هناك تفاعل بين شخصية المدير، كظاهرة نفسية واجتماعية، وبين العمل الذي يؤديه، ومن ثم فإن نماذج السلوك الإداري تختلف من مدير إلى آخر في الموقف الواحد، وعلى ذلك هناك المدير الجريء الذي يسعى إلى النجاح، والذي تتوافر له الطاقات الإدارية والقدرة على تحمل المسؤولية وقبول المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والإحاطة بجوانب الموقف أو المشكلة المعروضة، فيقوم بإصدار قراره باختيار البديل الأنسب لمواجهتها، وعلى النقيض من ذلك هناك المدير الذي يخشى المسؤولية ويتحاشى ويهاب المخاطرة، ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، ووجود مثل هذه النماذج يؤكد على علاقة شخصية القائد الإداري بالدور القيادي في موقف معين أو في مواجهة مشكلة ما.

8.5. الجوانب السلوكية في اتخاذ القرارات:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الإنسانية نظراً لأن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار هي نتائج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية، ويترتب عليها نتائج تنعكس على سلامة القرار ورشده والجوانب السلوكية التي تؤثر على القرار مرتبطة بسلوك المدير نفسه (متخذ القرار) وسلوك مساعديه ومستشاريه وسلوك مرؤوسيه الذين يسهمون في صناعة القرار. (إبراهيم وآخرون، 2007، 104).

سلوك المدير (متخذ القرار):

لا شك إن من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي شخصية المدير ومنهجه في العمل، ومن أبرز العوامل المؤثرة في شخصيته ما يلي: (فوزي، 2008، 209).

- الإلمام بالمعارف الإنسانية المختلفة.
- قدرة المدير على التوقع وتفهم متطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه.
- الشجاعة والإقدام والقدرة والابتكارية التي تساعد المدير على إيجاد الحل المناسب للمشكلات الصعبة بالإضافة إلى القدرة على حسم الأمور.
- القدرة على تحمل المسؤولية ومقاومة الضغوط من أعلي ومن أسفل.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته وأهدافه الشخصية.
- قدرة المدير علي وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها.
- استقرار المدير وعلاقاته داخل وخارج المنظمة وعضويته في الجمعيات أو الاتحادات والنقابات المهنية ومكانته الاجتماعية.

سلوك المساعدين (المدير):

- أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات.
 - استغلال المساعدين لميول المدير واستجاباتهم لهم.
 - فرض التوجيهات غير الرسمية على العاملين من أعضاء التنظيم علي أساس اعتقاد خاطئ من أن هذه التوجيهات تعكس رغبة المدير.
- وعلى ذلك فإن قرارات المدير تتأثر أيضاً بمدي العلاقة بين المدير وبين مساعديه ومعاونيه.

سلوك المستشارين:

نظراً لطبيعة عمل المستشارين والتي تتمثل في تقديم المقترحات والتوصيات للمديرين وعدم تمتعهم بالسلطة، فإن ذلك قد يخلق نوعاً من الصراع في العلاقة بين المديرين والاستشاريين مما يؤثر على القرارات.

سلوك المرؤوسين:

- تصورات المرؤوسين واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة وتأثير ذلك اختيار أحد البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار.
 - تعاون المرؤوسين وإقناعهم بالحل الذي تم اختياره ومدي المعارضة أو القبول لقرارات الرئيس.
 - استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية والقدرة على فهم التوجيهات والتعليمات الصادرة ودرجة الارتباط بأهداف المؤسسة والولاء لها.
 - درجة الالفة بين أفراد المجموعة ودرجة اعتمادهم علي بعضهم البعض. (امين، 2009، 166).
- 6- شروط اتخاذ القرار الرشيد:**

القرار الرشيد يعنى اختيار أقصر الطرق للوصول الى الهدف الأكثر نفعاً والقرار الرشيد قد يكون موضوعياً او ذاتياً، فالرشد الذاتى يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذي يعتقد انه أقصر طرق لتحقيق الهدف (اعتماداً على معلوماته الشخصية)، والرشد الموضوعي يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل فى الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف (اعتماداً على الدليل والبرهان)، والوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذي يسعى إليه أفراد الطبقة المتميزة من المديرين. (عبد الباري دره وآخرون، 2004، 204).

معنى ذلك أن تحقيق القرار الرشيد والموضوعي فى ذات الوقت، يعد أمراً هاماً بالمؤسسة التعليمية ولكن تقابله مجموعة من الصعوبات والتي يمكن مواجهتها من خلال تحديد الشروط اللازمة لتحقيق القرار الرشيد سواء كان ذاتياً أو موضوعياً ومن هذه الشروط ما يلي: (عبد الجواد، 2005، 143).

الشرط الأول:

من الضروري أن يكون لدى متخذ القرار إماماً كاملاً بكل الحلول البديلة المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال العلم.

الشرط الثاني:

أن يتوافر لدى متخذ القرار آلية معينة تمكنه من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها، وذلك حتى يمكنه اختيار البديل الذى يعظم الإشباع، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال الحكم، وفيما يتعلق بالشرط الاول (شرط كمال المعرفة) فإنه ليس من السهل تحقيقه دائماً وذلك لارتباط عملية اتخاذ القرارات بالمستقبل، فإلى جانب صعوبة حصر البدائل الممكنة للتصرف، فإن متخذ القرار سيجد صعوبة أكبر فى معرفة النتائج المترتبة على كل بديل معرفة تامة وقت اتخاذ القرار، وفيما يتعلق بالشرط الثاني (شرط كمال الحكم)، فإن اهداف القرار والتي يتم على أساسها تقييم البدائل لابد وأن تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة، وإذا تأملنا فى طبيعة أهداف المؤسسة التعليمية، فإننا سنجد لها عبارة عن انعكاس لتحالفات قائمة بين الأطراف المنتفعة من وجود المؤسسة (المديرين، العمال، العاملين، المستفيدين من الخدمات، ... وغيرها)، وحيث أن مصالح هذه الاطراف لا تكون دائماً فى حالة إتقان فإن عملية القرار تسعى فى الواقع إلى إشباع الحد الأدنى المقبول من متطلبات الأطراف المختلفة بدلاً من تعظيم الإشباع، لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار الذى تتحقق فيه الجودة الكافية وليس الذى تتحقق فيه الجودة الكاملة، ومعنى ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتية مقابل التضحية بقدر من الموضوعية فى سبيل الوصول إلى القرار الرشيد، وهذا لا يعنى استحالة تحقيق الموضوعية الكاملة فى القرار الرشيد وإنما يعنى أن موضوعية الرشد تقتضى أن يتمتع متخذ القرار بمستوى خبرة مرتفع ودرجة عالية من العلم، وأن يكون المستقبل أقل غموضاً. (السلمي، 2003، 182).

وتأسيساً على ما سبق فإن القرار الرشيد يركز على اختيار أقصر الطرق للوصول إلى الهدف الأكثر نفعاً والقرار الرشيد قد يكون موضوعياً أو ذاتياً، فالرشد الذاتي يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذى يعتقد أنه أقصر طريق لتحقيق الهدف وذلك اعتماداً على معلوماته الشخصية،

والرشد الموضوعي يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل في الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف وذلك اعتماداً على الدليل والبرهان، والوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذي يسعى إليه أفراد الطبعة المتميزة من المديرين.

7- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات عملية لها مزايا متعددة، ويمكن أن نستطع الكثير منها بالنظر إلى القيادة الديمقراطية، حيث أن توسع نطاق المشاركة يؤدي دائماً لإثراء القرارات لأنها حينئذ تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما تظهر أهمية الشورى الديمقراطية في القيادة التي تتجسد في توسع نطاق المشاركة في صنع القرار وما تحققه من مزايا متعددة نتيجة لتعاونها والتزامهم، ويمكن تلخيص هذه المزايا في الآتي: (باغي، 2010، 68).

- الشعور بالأهمية: وتعد تجربة المشاركة في اتخاذ القرارات وليس تجربة ناجحة فحسب، ولكنها تعطى التنظيم الشعور بالأهمية وأنهم يكونوا من العناصر الهامة في التنظيم.
- تقبل التغيير: ما يواجهه أفراد التنظيم أى تغيير بشئ من التردد والحفظ، بل قد يحاولون إعاقة هذا التغيير، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق اشتراك المتأثرين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها والتخطيط لها وفي تحديد خطواتها.
- سهولة توجية الآخرين: حيث تقل الحاجة للإشراف والمراجعة ويزيد الشعور بالمسؤولية.
- تحسين كفاية العمل: تؤدي المشاركة لزيادة معدلات الأداء وتدعيم العلاقة بين الأعضاء. ويمكن الحصول على المزايا السابقة عن طريق المشاركة، ولكن ليس بالضرورة تتبع أوتوماتيكياً أو تنشأ من المشاركة الجماعية، ولكن قد تعتمد على الطريقة والظروف التي تحدث فيها المشاركة (باغي، مرجع سابق، 171).

ولقد اختلف بشأن الوضع التنظيمي الأمثل لإشراف الأعضاء على اختلاف مستوياتهم في عمليات اتخاذ القرار، ولقد حددوا نوعين من أنماط الاشتراط في اتخاذ القرارات هي:

* **القرارات التي يتخذها الفرد:** إن فكرة اتخاذ القرار بواسطة القائد هي في الحقيقة امتداد لعصر المالك الفرد الواحد، ولعدد من الأسباب يكون مبرر انفراد القائد باتخاذ القرار، ما

يرجع لعدم تزود البعض بالمعرفة العلمية اللازمة في حالات الطوارئ، والحالات العاجلة، وتعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد، حيث أن هذا الفرد هو المقياس الحقيقي لمدى كفاءة القائد وقدرته وهي مسألة تتوقف على لنتائج المترتبة

*** القرارات الجماعية:** وتظهر أهمية القرارات الجماعية من كون القرار الذي يصل إليه عدة أفراد أفضل من القرار الذي يتخذه فرد واحد، ويقصد بالجماعة هي كل تجمع إنساني يتكون من أفراد بهم أهداف مشتركة. (الشنواني، 2008، 173).

خلاصة:

من خلال ماتم عرضه في هذا الفل نستخلص ان جودة اتخاذ القرار الإداري مربوطة بمجموعة من المعايير والمبادئ البشرية منها والتنظيمية والتطبيقية، كالمشاركة في اتخاذ القرار من خلال اشراك الهيئة الاستشارية للتنفيذيين في المنظمة، وكذلك الاعتماد على الرشاد في اتخاذ القرار من خلال تقليص الأهداف والاختصار فيهم للوصول الى الهدف المنشود بالقرار الصحيح، كما يجب مراعات العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار.

مراجع الفصل:

- * محمد محمد إبراهيم (2003) المدير والأصول العلمية للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- * محمد محمد إبراهيم وآخرون (2007) أساسيات وأصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- * احمد فوزي (2008) الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- * عبد الباري دره وآخرون (2004) الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- * عبد الجواد السيد بكر (2005) السياسة التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- * علي السلمي (2003) إتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- * محمد حسنين العجمي (2005) صناعة القرار التربوي واتخاذ- النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة.
- * محمد العمارة (2006) مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- * محمد عبد الفتاح باغي (2010) إتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- * علي السلمي (2008) الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة.
- * على شحاته (2005) الإدارة العامة، مكتبة الزهراء، القاهرة.
- * عمار أبو حوش (2010) الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- * علي محمد عبد الوهاب (2007) الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- * احمد فوزي: (2008) الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار النهضة العربية، القاهرة
- * أمين عبد العزيز حسن (2005) إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- * عبد الباري دره وآخرون (2004) الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

* عبد الجواد السيد بكر (2005) السياسة التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

* صلاح الشنواني (2008) التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.



الباب الثاني

الجانِب التطبيقِي





الفصل الرابع منهجية

الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثامن: منهجية الدراسة

- 1- تمهيد
- 2- منح الدراسة
- 3- مجتمع البحث
- 4- عينة الدراسة
- 5- حدود الدراسة
- 6- الدراسة الاستطلاعية
- 8- أدوات الدراسة
- 9- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس
- 10- الأساليب الإحصائية
- 11- خلاصة

تمهيد:

يعتبر فصل الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الدعامة الأساسية في اي بحث حيث يشكل تشكّل الرابط بين الجانب النظري والجانب الميداني يعتبر الضمانة الرئيسية للمعالجة السليمة للفرضيات وهذا ما يستوجب الاختيار الجيد لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكيفية استخدامها وكذا المنهج المتبع وتقديم الأدوات المستعملة وخصائصها السيكمترية والاساليب الإحصائية المعتمدة كل هذه النقاط سوف يتم تناولها في هذا الفصل.

1- منهج الدراسة:

ان طبيعة الموضوع او الدراسة هي التي تفرض على الباحث في استخدام المنهج المناسب لها، فكثيرا من الإجراءات البحثية تتوقف على نوع المنهج المستخدم وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر ملائمة في الدراسات والبحوث العلمية من هذا القبيل وقد استخدمنا أسلوب من أساليب المنهج الوصفي لأن طبيعة المشكلة وأهداف البحث هما اللذان يحددان منهج البحث الملائم، لذا استخدم الطالبان المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملائته طبيعة مشكلة البحث.

فالمنهج الوصفي: وهو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر أو بين مجموعة من المتغيرات

ويعرف المنهج الوصفي: بأنه دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد بالواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا وكميا. (محمد مزيان، 2002، ص112).

2- تقديم مجتمع البحث: يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية لبحثه عدة صعوبات من بينها كبر حجم مجتمع الدراسة، ضيق الوقت المخصص لإنجازها، تكلفة البحث، وهذا ما يدفعه الاستعانة بجزء من افراد المجتمع الدراسة ويسمى هذا الجزء بعينة الدراسة، ويتكون المجتمع البحث الحالي، من مجموعة عمال الضمان الاجتماعي ممن تتراوح أعمارهم بين 25 الى 45 سنة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

3- عينة الدراسة: العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها واعي تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي وعليه يمكن أن نعرف العينة: بأنها "مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر، هي مجموعة من افراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجري عليها الدراسة (عمار بوحوش، 1995، ص152). ولقد أصبحت العينات أساسا في الكثير من الدراسات النظرية والعلمية، حيث يعتمد عليها الباحثون كونها توفر الكثير من

الوقت والجهد والمال. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على، العينة العشوائية قوامها 32 عامل لهم مسؤوليات واتخاذ قرارات في جزى من عملهم الوظيفي.

4- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

أ- **الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة حوالي 05 أشهر من شهر جانفي 2025 إلى ماي 2025، مقسمة إلى قسمين:

الفترة الأولى: حيث قمنا فيها بجمع أكبر قدر من البيانات المتعلقة بالموضوع قصد الإحاطة والإلمام قدر الامكان بمشكلة الدراسة وكذا القيام بالدراسة الاستطلاعية، حيث امتدت على مدى شهرين من شهر جانفي 2025 إلى شهر مارس 2025.

الفترة الثانية: وهي الفترة الخاصة بتطبيق الأدوات وتحليل النتائج والخروج باستنتاجات المتعلقة بالدراسة على العينة المختارة، وقد امتدت الفترة حوالي 3 أشهر، من شهر مارس 2025 إلى شهر ماي 2025.

ب- **الحدود المكانية:** الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ويرمز لها C.N.A.S وتعني Caisse National des Assurances Sociales، بمدينة الاغواط.

الحدود البشرية: عينة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ويرمز لها C.N.A.S وتعني Caisse National des Assurances Sociales، تكونت من 32 فردا معظمهم من ذوي الخبرة لا تقل عن 5 سنوات، حيث تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 45 سنة.

5- **الدراسة الاستطلاعية:** إن من بين الخطوات التي يقوم عليها أي بحث علمي الدراسة الاستطلاعية، لما لها من أهمية، فمن خلالها يمكن للباحث الحصول على معطيات مختلفة تمكنه من إدراك مختلف أبعاد المشكل المطروح للدراسة، كما تمكنه من القيام بالمعالجة الصحيحة لمشكلة بحثه. وتهدف الدراسة الاستطلاعية لهذا البحث إلى:

* تحديد عينة الدراسة بدقة.

* تعطينا نظرة أولية حول المتغيرات التي نريد دراستها.

* اختبار الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.

لقد تم تطبيق أدوات البحث على عينة قوامها (13 عامل) من العاملين في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي C.N.A.S. مأخوذة من العينة الأصلية للدراسة.

7- وصف الأدوات جمع البيانات:

يعتبر النهج العلمي السبيل الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى تعميمات أو نتائج بطرق علمية دقيقة وكذلك هو مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة تم الاعتماد على اداتين من أدوات جمع البيانات: التفكير الابداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري ولقد قام الباحثان بحساب الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس بطرق مختلفة ومتنوعة.

1.7. مقياس جودة اتخاذ القرار الإداري: (البندر العتيبي، 2010)

لغرض تحقيق أهداف البحث تطلب من طالبان استخدام أداة الاولى لمعرفة جودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة الدراسة وعليه قام صاحب المقياس بأحساب الصدق المقياس وثباته بطرق مختلفة في ضوء ذلك صيغت (50) فقرة بصيغتها الاولى وتم اعتماد المقياس الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، ابدا) وتقابلها الاوزان (1،2،3،4،5).

* الصدق الظاهري لأداة جودة اتخاذ القرار الإداري يشير (Eble، 1972، 433) ان الاداة صادقة بالقدر الذي تكون فيه دقيقة في قياس ما وضعت من اجله ولتحقيق ذلك تم عرض الاداة على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم النفسية وبعد تحليل اراء المحكمين باستخدام اختبار (كا2) ظهرت ان القيمة المحسوبة بلغت (10) وهي اعلى من القيمة الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وبذلك لم تحذف اي فقرة من فقرات المقياس والبالغة (47) فقرة. وكما بالجدول (01)

ت	المقياس	الصلاحية				الدالة
		الموافقون	%	غير موافقون	%	
1	جودة اتخاذ القرار الإداري	10	100%	-	-	معنوي

* ثبات الاداة: يعد الثبات من المفاهيم الجوهرية في مجال القياس ويعرف بأنه اتساق في نتائج القياس وقد تم التأكد من الثبات الاستبانه من خلال الاختبار وإعادة الاختبار على عينة الثبات والبالغة (100) مشرف ومشرفة وكانت المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني (17) يوم وهي مدة جيدة اذ يشير (Admas) ان المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني يجب ان لا تتجاوز اسبوعين الى ثلاثة (Admas، 1964، 79). وبعد هذا قام الباحث من استخراج معامل الارتباط البسيط بين التطبيقين وبلغ (0.82) وهو مؤشر جيد للثبات.

2.7. مقياس التفكير الإبداعي: (برنستن، 1989) ترجمة وتكييف فواد عمايرة (2011)

: استخدم صاحب المقياس نفس الاجراءات في اداة جودة القرار الاداري.

صدق اداة التفكير الابداعي: تم عرض الاداة بصيغتها الاولى والبالغة (50) فقرة وتم اعتماد المقياس الخماسي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً) وتقابلها الاوزان (1،2،3،4،5). على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العلوم النفسية وبعد تحليل اراء المحكمين باستخدام اختبار (كا2) ظهرت ان القيمة المحسوبة بلغت (6.4) وهي اعلى من القيمة الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وبذلك لم تحذف اي فقرة من فقرات المقياس والبالغة (47) فقرة. وكما بالجدول (02).

ت	المقياس	الصلاحية				الدالة
		الموافقون	%	غير موافقون	%	
1	التفكير الابداعي	9	90%	1	10%	معنوي

* ثبات اداة التفكير الابداعي: وقد تم التأكد من الثبات الاستبانة من خلال الاختبار واعادة الاختبار على عينة الثبات والبالغة (100) واستخراج معامل الارتباط البسيط بين التطبيقين وبلغ (0.80) وهو مؤشر جيد للثبات.

8- الخصائص السيكومترية لادوات القياس:

1.8. صدق مقياس جودة اتخاذ القرار: تم حساب معامل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية والجدول التالي يبين ذلك:

المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمت T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مج الدنيا	6	62.63	2.62	08.416	10	0.000
مج العليا	6	58.88	4.37			

الجدول رقم (03) يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار

يتضح من الجدول علاه أن قيمة (ت) تساوي 08.416 عند درجة حرية 10 ومستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 0.01 وعليه فإن الاختبار يتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، وقابل للتطبيق.

8-2- ثبات المقياس: يقصد بثبات الاختبار " أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس افراد العينة وفي نفس الظروف وقد قام الطالبان بحساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد العبارات	الفا كرونباخ
47	0.80

الجدول رقم (04) يوضح ثبات لمقياس اتخاذ القرار بطريقة الفا كرونباخ

ومن خلال عرض النتائج أعلاه يتضح لنا ان المقياس يتمتع بثبات عالي قدر ب 0.90 وهذه الدرجة تسمح بتطبيقه على افراد عينة دراستنا.

3.8. صدق مقياس التفكير الابداعي: تم حساب معامل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية والجدول التالي يبين ذلك:

المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مج الدنيا	6	52.52	2.52	9.662	10	0.000
مج العليا	6	64.15	3.73			دالة

الجدول رقم (05) يوضح الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس التفكير الابداعي

يتضح من الجدول علاه أن قيمة (ت) تساوي **7.442** - عند درجة حرية 10 ومستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 0.01 وعليه فإن الاختبار يتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، وقابل للتطبيق.

4-8- ثبات المقياس: يقصد بثبات الاختبار " أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس افراد العينة وفي نفس الظروف وقد قام الطالبان بحساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد العبارات	الفا كرونباخ
48	0.60

الجدول رقم (06) يوضح ثبات لمقياس التفكير الابداعي بطريقة الفا كرونباخ

ومن خلال عرض النتائج أعلاه يتضح لنا ان المقياس يتمتع بثبات فوق المتوسط قدر ب 0.60 وهذه الدرجة تسمح بتطبيقه على افراد عينة دراستنا.

- الأساليب الإحصائية:

الأساليب الإحصائية:

لقد تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية التالية وهي الأكثر مناسبة لنوعية الفروض ونوعية البيانات المستخدمة في الدراسة الحالية:

أ- المتوسط الحسابي:

يعرف البعض المتوسط الحسابي لمجموعة الدرجات أو القيم بأنه القيمة التي وزعت على كل فرد من انفراد العينة لكان مجموع هذه القيم هو المجموع الحقيقي للقيم الأولى. (محمود أبو النيل، 1987، ص101).

ب- الانحراف المعياري:

هو عبارة عن مقياس لمبلغ تشتت الدرجات أو انتشارها أو تبعثرها أو بعد كل منها عن المتوسط الحسابي للمجموعة التي تنتمي إليها، وبلغة علم النفس والتربية الانحراف المعياري هو المعيار الذي يوجد بين أفراد الجماعة من فروق فردية، وبالتالي يكشف لنا حجمه عن تجانس المجموعة أو عدم تجانسها أو ما يوجد من انسجام بين أفرادها في الظاهرة المقاسة من عدمه. (العيسوي، 1997، ص160).

ج- معامل الارتباط بيرسون:

يستخدم لإيجاد العلاقة بين مجموعتين من الدرجات، وقيمة تتراوح ما بين (-1) و $(+1)$ ، فالقيمة (-1) ارتباط تام سالب، والقيمة $(+1)$ تعني ارتباط تام موجب، والقيمة (0) تعني عدم وجود ارتباط بين متغيرين. (صلاح الدين علام، 2000، 119 - 120).

د- معامل التصحيح سبيرمات براون:

المعادلة هي كالتالي:

حيث أن:

2: عدد أقسام الاختبار.

ر $= 1/2$ = معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

ر 1: معامل ثبات الاختبار كله.

هـ- اختبار الفروق T. Test:

يستخدم اختبار (T) كوسيلة لمعرفة الفرق بين المجموعتين، عما إذا كان هذا الفرق فرقا جوهريا... أي له دلالة احصائية أم لا، فإذا كان له دلالة احصائية فمعنى هذا الفرق فرق حقيقي، إما إذا كان هذا الفرق ليس جوهريا، أي ليس حقيقيا، فإن هذا يعني أن الفرق سوف يختفي عند إجراء هذا البحث عدة مرات. (عباس محمود عوض، 1990، ص141).

و- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA):

يستخدم لمقارنة عدة متوسطات لأكثر من مجتمعين، والأسلوب المتبع في ذلك يقيس اختبار تحليل التباين الأحادي تأثير عامل واحد مكون من عدة مستويات (متغير مستقل نوعي فيه

مكون من ثلاث فئات فأكثر) على عامل آخر (متغير تابع متصل). (عماد نشوان، 2005، ص91).

ى- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS 19.0:

SPSS هي الحروف الأولى للعبارة Statistical package for social science وتعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والتجارية والزراعية والهندسية والطبية لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة. (السيد أبو هاشم، 2009، 4).

خلاصة الفصل:

كان الهدف من عرضنا لهذا الفصل الذي يعتبر أول خطوة من خطوات الجانب التطبيقي للدراسات العلمية، هو عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية، بدءاً بالمنهج المناسب لعملية التحليل ثم حدود الدراسة - زمنياً، مكانياً، بشرياً-، وبعد ذلك وصف عينة الدراسة المستخدمة وخصائصها مروراً بالدراسة الاستطلاعية التي أسهمت كثيراً في التأكد من صلاحية الأدوات المستعملة في جمع البيانات من خلال قياس خصائصها السيكو مترية الصدق والثبات وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة والتي تناسب نوع الفروض في الدراسة الحالية.

مراجع الفصل:

- * العتيبي بندر (2007)، اتخاذ القرار وعلاقته بفعالية الذات والمساندة الاجتماعية للمشرفين بمحافظة الطائف، جامعة ام القرى، كلية التربية.
- * محمود السيد أبو النيل (1987) الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- * عبد الرحمن العيسوي (1997) منهجية البحث العلمي والأساليب الاحصائية، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- * عباس محمود عوض (1999) علم النفس الإحصائي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- * صلاح الدين محمود علام (2000) القياس والتقويم التربوي والنفسي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- Ebel, RK (1972) Essential of Educational Measurement Prentice –Hall, New Jersey.



الفصل الخامس

نتائج الدراسة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

- 1- تمهيد
- 2- عرض نتائج الفرضية الأولى
- 3- عرض نتائج الفرضية الثانية
- 4- عرض نتائج الفرضية الثالثة
- 5- عرض نتائج الفرضية الرابعة
- 6- عرض نتائج الفرضية الخامسة

تمهيد:

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الاغواط ، لذا كان على الطالبان بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة ، و القيام بتصحيحها وتفريغها و إخضاعها للمعالجة الإحصائية بناء على متطلبات فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تقومان بمرحلة أخرى تتبع الجانب التطبيقي تتعلق ، بعرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها ، حيث سيتم عرض نتائج كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدا مع التحليل والتفسير المناسب ، وبعد ذلك يتم عرض الاستنتاج العام وفيه تجميع لكافة ما حوته الدراسة من نتائج.

1- عرض النتائج وتحليلها:

بعد تطبيق الاختبار على العينة المدروسة، والحصول على البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تأتي مرحلة عرض النتائج وتحليلها، بحيث سيتم عرض بيانات كل فرضية من فرضيات الدراسة وإعطاءها التحليل الإحصائي المناسب.

1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى: مستوى التفكير الابداعي لدى عينة الدراسة مرتفع.
وللإجابة عن هذا السؤال تم تفرغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس التفكير الابداعي وتحليلها إحصائياً، ولتحديد مستوى المتغير يعتبر المتوسط الحسابي محكاً في تحديده.

العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت.	الدالة sig	المستوى
التفكير الابداعي	48	39.71	5.895	31	-13.91	.000	منخفض

الجدول رقم (07) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

أبعاد مقياس التفكير الابداعي

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الفرضي المحسوب بلغ 63 وأن المتوسط الحسابي قد بلغ 39.71 في حين كان الانحراف المعياري قد بلغ 5.895 عند درجة الحرية 31 في حين بلغت قيمة ت -13.91 عند مستوى 0.00.

يتضح من خلال عرض نتائج الفرض الاول أن مستوى التفكير الابداعي منخفض لدى افراد العينة، وعليه لم تتحقق الفرضية.

2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية: مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة الدراسة مرتفع. وللإجابة عن هذا السؤال تم تفرغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة وتحليلها إحصائياً، ولتحديد المستوى يعتبر المتوسط الحسابي محكاً في تحديده.

العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت.	الدلالة sig	المستوى
جودة اتخاذ القرار	47	59.06	5.89	31	8.139	.000	مرتفع

الجدول رقم (08) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

أبعاد مقياس جودة اتخاذ القرار

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الفرضي يساوي 47 في حين بلغ المتوسط الحسابي 59.06 في حين كان الانحراف المعياري قد بلغ 5.89 عند درجة الحرية 31 أما قيمة ت فقد بلغت 8.139 عند مستوى 0.00.

يتضح من خلال عرض نتائج الفرض الثاني أن مستوى اتخاذ القرار مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وعليه تحققت الفرضية.

3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بإخضاع الفرضية للمعالجة الإحصائية وفي الجدول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية.

الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة - ت	درجة الحرية	الدلالة
اناث	18	69.25	17.62	0.289	30	0.79
ذكور	14	67.48	18.74			

الجدول رقم (09) يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس التفكير الإبداعي

وباستعراض نتائج الفرض الثالث والتي دلت النتائج فيه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في اختبار التفكير الابداعي بين الجنسين وقد بينت النتائج أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها. كانت متقاربة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الاناث (69.25) في حين بلغ عند الذكور (67.48) وبانحراف معياري قدر ب (17.62) وعند الذكور قدر ب (18.74). مما يدل على انه لا توجد فروق في التفكير الابداعي تبعا للجنس.

عرض نتائج الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الاداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بإخضاع الفرضية للمعالجة الإحصائية وفي الجدول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية.

الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة - ت	درجة الحرية	الدلالة
اناث	18	49.63	4.66	1.88	30	0.10
ذكور	14	47.60	4.44	1.87		

الجدول رقم(10) يوضح دلالة الفروق بين الجنسين في مقياس اتخاذ القرار

وباستعراض نتائج الفرض الخامس والتي دلت النتائج فيه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مقياس اتخاذ القرار بين الجنسين وقد بينت النتائج أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها. كانت متقاربة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الاناث (49.63) في حين بلغ عند الذكور (47.60) وبانحراف معياري قدر ب (4.66) وعند الذكور قدر ب (4.44). مما يدل على انه لا توجد فروق في اتخاذ القرار تبعا للجنس.

5.1. عرض نتائج الفرضية الخامسة: التذكير بالفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين مقياسين المتغيرين وفي الجداول أسفله عرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية.

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05
0.47	5.63	47.58	32	التفكير الإبداعي
	4.80	49.08	32	اتخاذ القرار

**** دالة عند 0.01 جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار.**

يتضح من الجدول أعلاه انه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين متغيري الدراسة لدى افراد العينة حيث بلغ معامل الارتباط. (0.47). وبالتالي تحققت الفرضية. القائلة بوجود علاقة ارتباطية.



الفصل السادس

مناقشة النتائج

الفصل العاشر: نتائج الدراسة

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
- 6- استنتاج عام
- 7- خلاصة وتوصيات
- 8- قائمة المصادر والمراجع
- 9- قائمة الملاحق

يتضمن هذا الفصل تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات التي تحصل عليها الطالبتان في الدراسة الحالية وذلك لمحاولة معرفة العلاقة الارتباطية والفروق الموجودة بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري باختلاف الجنس.

1- عرض ومناقشة الفرضية الأولى: حيث كان نصها مستوى التفكير الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع، ولقد أسفرت نتائج المعالجة الإحصائية إلى مستوى منخفض في التفكير الإبداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ويعزو الطلبة هذه النتيجة إلى ظروف ومناخ وبيئة العمل التي لا تعزز هذه العملية المعرفية، حيث إن تفاعل الفرد مع بيئة العمل إنما يتم من خلال مجموعة من العمليات العقلية، كالتفكير الذي يعد أرقى هذه العمليات فهو يمثل سلسلة من النشاطات الذهنية التي يقوم بها الدماغ وكسلوك يتعلق باتخاذ القرارات ووضع خطط لتنفيذها، حل المشكلات، أو ابتكار شيء جديد، هذا الأخير يعد نتاج سيرورة تفكير إبداعي كأحد أنواع التفكير الإنساني والذي أصبح من متطلبات العصر الحالي ضمن عالم يتميز بالتغيير وعدم الاستقرار ما يتطلب من القائمين على إدارة المنظمات التكيف المستمر من خلال التميز بمرونة ذهنية بتبني تفكير تغييري وتجديدي بمعنى آخر تفكير إبداعي، فالمنظمات في كل العالم تتسم بعدم الاستقرار في إنتاجيتها وكذا حركية العمال فبتالي كان من الواجب من المنظمة محل الدراسة أن تتسجم مع الوضع الحالي وإعطاء العمال والمدراء التنفيذيين شيء من الحرية الفكرية للتطوير التفكير الإبداعي ورفع من مستوياته، (اسماعيل، 2015، ص، 172-175). وبما أنا المنظمات تعتمد على المورد البشري الفاعل لتطورها كان من الواجب تمكين هذا الأخير من بلورة التفكير الإبداعي فمن أهم خصائصه أنه: عملية معرفية يستدل عليها من خلال السلوك، أي أنها تحدث داخل الفرد (داخل النظام المعرفي) ويتم الاستدلال عليه بطريقة غير مباشرة.

وهو عملية تتضمن مجموعة من المعالجات أو الإجراءات على المعلومات داخل النظام المعرفي.

كما ان التفكير عملية موجهة هدفا، إذ أن السلوك الذي ينتج عنها يستخدم لحل مشكلة ما، أو ابتكار شيء جديد أو تقييم موقف أو وصف شيء ما.

ويعد التفكير سلوك تطوري يتغير نوعا وكما تبعا لنمو الفرد وتراكم خبراته، كما يتشكل التفكير من تداخل عناصر البيئة التي يجري فيها التفكير (فترة التفكير، والموقف أو الخبرة)، كما يعتبر التفكير مفهوم نسبي فلا يعقل لفرد ما أن يصل إلى درجة الكمال في التفكير أو أن يحقق ويمارس جميع أنواع التفكير، كما يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة (لفظية، رمزية، كمية، منطقية، مكانية، شكلية) لكل منها خصوصية. (العنوم، 2014، ص ص، 214-215). وانطلاقا من هذه الخصائص يمكن القول ان التفكير كعملية معرفية تمثل إطارا مرجعيا جوهريا يتشكل من خلاله السلوك الإنساني، وينمو يتطور تبعا لخبرات الفرد وتفاعله مع المواقف الإدارية داخل المنظمة. ولقد اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عقيل خليل ناصر (2017) التي اسفرت نتائجها عن مستوى عالي من التفكير الإبداعي لدى افراد عينتها وذا ان دل يدل على ان اختلاف بيئة العمل له دور كبير في تحديد مستوى التفكير الإبداعي بين العينات المدروسة.

2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية: التذكير بنص الفرضية مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة الدراسة مرتفع. حيث اسفرت نتائج المعالجة الإحصائية على درجة جودة اتخاذ القرار الإداري مرتفع ويفسر الطلبة هذه النتيجة ان عملية اتخاذ القرار مسؤولية يتحملها كل موظف عادي او مدير تنفيذي كما انها سلوك خاص يمس تحديد المشكلة مع مرعات ظروفها ودراستها وبالتالي اتخاذ القرار المناسب لها، حيث تشكل القرارات الادارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعه المختلفة لأي منظمة وبدونها تقف اية منظمة صغيرة كانت او كبيرة عاجزة عن الوصول الى اقل اهدافها، لذلك أدرك المختصون الاهمية البالغة لتلك العملية وانعكاساتها بطريقة واخرى على تلك المؤسسات مما حثهم على ابراز هذه العملية من خلال اشراك مرؤوسيههم في الدورات التطويرية للوقوف على اهمية صنع القرار واتخاذ برشد وحكمة،

ويؤكد من الباحثين في هذا المجال على أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وجود البدائل، على اعتبار أن ذلك يبرهن على وجود مشكلة ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كان هناك مشكلة، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي ليس في حاجة لاتخاذ القرار. ولقد احتلت مفاهيم صنع القرار وتنوعت باختلاف التخصص المهني، ومن هذه المفاهيم صنع القرار في القانون الإداري، حيث يعنى العمل القانوني الصادر في جانب واحد يتسم بطابع السلطة العامة ويحدث آثار قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديد أو تعديل وإلغاء وضع قانوني قائم، (محمد، 2003، 122-123) وبما ان اتخاذ القرار الإداري له علاقة مباشرة بالجانب القانوني اتضح جودته لدى افراد عينتنا الاهتمام الكبير بعدم تخطي القانون من اخلال اتخاذ القرارات الصائبة. وهذا ماكدته وجهة نظر (محمد، 2007، 97) : مع تحديد السياسات والبرامج التي توضع في شتى مجالات الحياة داخل المجتمع، مع التركيز على نتيجة ال التي تم اتخاذها، مع الأخذ في الاعتبار أن القرارات عبارة عن سلسلة متصلة ببعضها، وكل قرار يتبعه سلسلة من القرارات إلى الحيز الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، وكل قرار بسيط يتبعه قرار إلى أن ينفذ، وبذلك فالقرارات لا تقتصر على المستويات العليا فقط بل تمتد إلى كافة المستويات. وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة، حيث أنها عبارة عن ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار، والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على انها الناتج الجماعي وليس نتيجة لرأى شخص (احمد، 2008، 207).

كما أنه يمكن النظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث Research والمفاضلة أو المقارنة – Lobar Comparison واختيار Choice (عبد الباري، 2004، 195) وبمعنى آخر فإن القرار في علم الإدارة يركز على الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ (عبد الجواد، 2005، 136). وفي حدود علمنا فلقد اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عقيل خليل ناصر (2017) التي اسفرت نتائجها عن مستوى مرتفع في جودة اتخاذ القرار

الإداري وهذا يدل على ان اتخاذ القرار امر ثابت لا يتأثر بزمان والمكان بالقدر الذي هو مربوط بمسؤوليات القانونية وتبعياتها.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي نصها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الابداعي لدى عينة من عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تعزى لمتغير الجنس وبعد اخضاع الطلبة نتائج الإجابات على المعالجة الإحصائية اسفرت نتائج عن عدم وجود فروق بين الجنسين في التفكير الإبداعي ويعزو الطلبة هذه النتيجة الى ان التفكير الإبداعي ليس من محددات الجنس وان الذكور لهم نفس مستوى التفكير الإبداعي فمن خلال عرضنا الى الادبيات النظرية التي تناولت أنماط التفكير والتفكير الإبداعي لم تتطرق احد النظريات او الباحثين الى الفصل بين الجنسين وتمتع جنس عن اخر في التفكير الإبداعي فالتفكير حسب الأطر النظرية هو مهارة تمارس وتستعمل عن قصد في معالجة المعلومات فكل الجنسين يستعمل هذه المهارة دون ان تكون من محددات مستوياته، والتفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، يتميز بالشمولية والتعقيد، ويتكون من مجموعة من المهارات يتفق غالبية الباحثين والدارسين في هذا المجال على أن هذا النوع من التفكير يشتمل ثلاث مهارات رئيسية هي (الطلاقة، مرونة، أصالة):

* **الطلاقة:** وتعني القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات عند الاستجابة لمثير معين في فترة زمنية محددة وهي تمثل الجانب الكمي للإبداع وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة وهي على النحو التالي:

* **الطلاقة اللفظية أو الطلاقة الكلمات:** وهي القدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ وفق محددات معينة في زمن محدد.

* **الطلاقة الفكرية أو الطلاقة المعاني:** هي القدرة على تقدير أكبر عدد ممكن من الأفكار اعتمادا على شروط معينة وفي زمن محدد.

* **طلاقة الأشكال:** وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية في زمن محدد.

* **طلاقة التداعي:** هي إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعنى الواحد في زمن محدد.

* **طلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة والمرتبطة وموقف معين وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

فالطلاقة يمكن أن نعرفها على أنها القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية محددة معناها أن عدد الأفكار مرهون بالمدة الزمنية عندما نتحدث عن الطلاقة ونحن هنا نتحدث عن الكم " عدد الأفكار ".

* **المرونة:** هي القدرة على توليد أفكار متنوعة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند استجابة لموقف معين، أي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، حيث تمثل المرونة الجانب النوعي للإبداع وتأخذ صورتين هما:

* **مرونة التلقائية:** هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمرتبطة بموقف معين في زمن محدد.

* **مرونة التكيفية:** هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

يمكن القول ان المرونة هي بمثابة القدرة على التنقل بين الأفكار من موقف لآخر مع الأخذ بعين الاعتبار حداثة الأفكار.

* **الأصالة:** وتعني التمييز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المألوف من الأفكار وهي تمثل جانب التميز للإبداع. وهي لا تعتمد على كم الأفكار بقدر ما نركز على مدى غرابتها وخروجها عن المألوف، أي نبتعد عن التفكير الذي يألفه العامة بالنسبة للشيء. (الشايب، مهريّة، 2017، ص 328) وما يمكن استنتاجه في هذا الاستشهاد ان التفكير الإبداعي مربوط ومبني على هذه المهارات دون التفريق بين الجنسين وهذا ماكدته دراسة عقيل خليل ناصر (2017) التي اتفقت نتائج بنتائج دراستنا.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: والتي نصها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تعزى لمتغير الجنس وبعد اخضاع الطلبة نتائج الإجابات على المعالجة الإحصائية اسفرت نتائج عن عدم وجود فروق بين الجنسين في جودة اتخاذ القرار الإداري ويفسر الطلبة هذه النتيجة الى ان عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة، حيث أنها عبارة عن ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار، والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على انها النتائج الجماعي وليس نتيجة لرأى شخص (احمد، 2008، 207). وكل هذه العوامل لا تقتصر على جنس الذكر او الانثى بل هي مسؤولية قانونية لها تابعيات قضائية. ولذلك توصف بانها القرارات الاستراتيجية التي تتخذ عادة على مستوى الإدارة العليا، وذلك لتمييزها عن القرارات الأخرى التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارية الأدنى، ولا شك أن القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة في اعلى المستويات الإدارية وتتعامل مع المستقبل بعيد المدى (علي، 2003، 174) وكما تم الإشارة في الأدبيات النظرية الى ان جودة اتخاذ القرار مرتبطة ارتباط مباشر برشد والحكمة من اتخاذ القرار. وفي ضوء تحليل القرار وعناصره، فإنه يمكن القول أن القرار يعتمد على عدة أمور تدخل في تركيبه مثل الحقائق والمعرفة والخبرة والتحليل وإصدار الحكم (العجمي، 2005، 126) ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار فإن عناصره تتألف من:

1. **وجود مشكلة:** أى ان يجد الإداري أن المشكلة تتواجه تتطلب حلاً.
2. **وجود بدائل مختلفة:** أى ان هناك طرقاً مختلفة تتوفر أمام المسئول لينتقي منها أجدها اما إذا كان هنالك طريقاً واحداً، فإن ذلك لا يوفر سبيلاً للمفاضلة بل أمام بديل واحد.
3. **هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار:** ويتمثل بتحقيق أقصى عائد او أقل تكلفة.
4. **توفر الوعي والإدراك فى اختيار البديل:** إذا لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل او دون وعى وإدراك وتفكير، فإن فقد تلك الصفة قد خرج البديل من كونه قراراً.

5. المناخ الذي يتخذ فيه القرار: والذي يحيط بالقرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:
(العمارة، 2003، 126)

* شخصية متخذ القرار.

* ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة.

* الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

* تشكل المتغيرات البيئية، بمختلف أنواعها، عناصر لا يستطيع ان يتحكم فيها (باغي، 2010، 63) وفي حدود علمنا لم يصادف الطلبة دراسات سابقة اتفقت أو اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة: حيث نصها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي. حيث اسفرت نتائج المعالجة الإحصائية الى انه توجد علاقة بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري فمن خلال القراءة لأدبيات النظرية التي تناولت كل من التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري اتضح لنا ان عامل مشترك يود العلاقة الارتباطية انا وهي السلوك بعد التفكير الإبداعي الذي هو اتخاذ القرار حيث تشير الدراسات والأبحاث ان التفكير الإبداعي هو سلوك يكون بعد دراسة مشكلة وتحديدها ويشير محمود منسي (1991): على أنه قدرة الفرد على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة عن طريق تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل لإعادة صياغة هذه الخبرة بأساليب متنوعة وملائمة للموقف الذي يواجهه الفرد بحيث تتميز هذه الأنماط الجديدة الناتجة بالحدثاة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه، وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها. (الشايب، مهريّة، 2017، ص 325). وفي هذه النقطة أشار الكثير من الباحثين الى مجموعة من المراحل الى التفكير الإبداعي كلها نجدها تنتج جودة في اتخاذ القرار وتسمى مراحل العمليات الإبداعية: تعد مراحل

التفكير الإبداعي من الأمور التي تعددت حولها آراء الباحثين، فمنهم من قسم تلك المراحل إلى ثلاث مراحل ومنهم من قسمها إلى أربع ومنهم من قسمها إلى خمس مراحل نتيجة لاختلاف الفلسفة التي ينطلقون منها والأهداف التي يسعون لتحقيقها، ففي هذا الصدد ذكر ستاين أن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل وهي:

- * **مرحلة تكوين الفرضية:** تبدأ هذه المرحلة بالاستعداد وتنتهي بفكرة (فرضية) أو خطة جديدة.
- * **مرحلة اختيار الفرضية:** وتتضمن هذه المرحلة فحص الفكرة أو الفرضية واختيارها بدقة.
- * **مرحلة التوصل إلى النتائج:** وهي المرحلة التي تتم الاستفادة من المعلومات والخبرات في التوصل إلى النتائج.

وفي هذا السياق يرى ولاس وماركسبري أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباعدة، تتولد أثنائها الأفكار الجديدة وهذه المراحل:

- * **مرحلة الإعداد أو التحضير:** ويتم فيها تحديد المشكلة، حيث يتم فحصها من جميع الجوانب، ويشمل ذلك على تجميع المعلومات والمهارات والخبرات عن طريق الذاكرة والقراءات ذات العلاقة، ثم يتم تصنيفها عن طريق ربط عناصر المشكلة مع بعضها، وهذا ما يطلق عليه مرحلة التحضير.

- * **مرحلة الكمون:** وهي مرحلة تريث وانتظار، وفيها يتحرر العقل من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة ويحدث فيها التفكير العميق والمستمر بالمشكلة.

- * **مرحلة الإشراف:** وفيها تنبثق شرارة الإبداع، ويتم فيها ولادة الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

- * **مرحلة التحقيق:** وهي آخر مرحلة من مراحل تطور العملية الإبداعية، وفيها يختبر المبدع الفكرة ويعيد النظر فيها، ثم يجرب الحل ويتحقق من نجاحه. (فضيلة عرفات، 2010) ومن بين أكثر التقسيمات شيوعاً وتداولاً ذلك التقسيم الذي قدمه جراهام ولأسفي كتابه "فن الفكرة" حيث حددها في أربعة مراحل هي:

مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة: هي مرحلة إدراك الشخص لما حوله من المتغيرات، من خلال جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، من خلال التقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، استخدام الخلفية النظرية وإجراء القراءات المختلفة، يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة.

مرحلة الحضانة: يمكن أن نجل هذه المرحلة بكلمة التحليل الذي يعني البحث عن البيانات، تحديدها وتجميعها ثم تجزئة المشكلة إلى عناصرها المختلفة، لتعرف على تأثير عناصرها المختلفة على بعضها البعض، وإعداد جميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة وهو أمر ضروري ودقيق في الوقت نفسه، إذ لا بد من تحديد المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة المعقدة محل الدراسة. هذه المرحلة هي أكثر المراحل غموضاً؛ لأنها داخل وجدان الفرد ولا تترجم إلى سلوك ظاهري، كما يمكن أن تدوم لفترة قصيرة أو طويلة، وتتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة. (بطرس، 2006، ص 131).

*** مرحلة الإشراق والإلهام:** يشير البعض إلى هذه المرحلة بمرحلة التفكير العميق وهو التفكير المركز على المشكلة، تحليلها، تفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها، ثم تنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة. (رمضان، 2009، ص 134) تظهر الأفكار والحلول في هذا المستوى وكأنها انتظمت تلقائياً دون تخطيط، فتتوضح العمليات والأفكار الغامضة والمشوشة وتصبح أفكاراً شفافة واضحة لدى المبدع؛ حيث تظهر لديه على شكل مسارات محدد واضحة المعالم.

*** مرحلة التأكد والتحقق:** تعد المرحلة النهائية للعملية الإبداعية، تتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة الناتجة من الخطوات السابقة، من خلال اختبار الفكرة الجديدة عملياً للتأكد من صحتها، ثم إعادة تقييمها. عادة ما يتم اختبار الأفكار الجديدة في مجال الإدارة والحكم على صلاحياتها من خلال تطبيقها في المشروعات والمقارنة بين تكلفة تنفيذها وبين ما تدره من عائد، كما قد لا تحقق العديد من الأفكار الجيدة النجاح المطلوب لأن أصحابها لم تكن لديهم القدرة على تحويلها إلى حقائق.

يرى بعض العلماء أن هذا التقسيم لمراحل العملية الإبداعية وغيرها من التقسيمات لا يعد دقيقاً، ذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة، منسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التقسيمات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف الأوقات. هذا بالطبع، لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يتمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، وإن لم نستطيع أن نصادر عليه حقه في أن يفكر تفكيراً إبداعياً، أو على قدرته في التوصل إلى نتائج إبداعية نتيجة لذلك. (الفاعوري، 2005، ص، 18-19). هذا من جهة ومن جهة جودة اتخاذ القرار الإداري نجد مجموعة من المعايير لها علاقة مباشر بالتفكير الإبداعي والتي أشار إليها (علي، 2005، 178).

حيث قسمها الى:

- * يقسم حسب درجة أهميتها: ومنها القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية، وهناك القرارات الإدارية التي تتعلق بطبيعة الإجراءات التي تتخذ.
- * تقسيم وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وأخرى شخصية، حيث أن القرارات النظامية وهي التي يتصرف فيها القائد في إطار قواعد النظام الرسمي، أما القرارات الشخصية فهي يتخذها القائد بصفة شخصية.
- * تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها: فهناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست فريدة أو مميزة من نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لوتين معين لكونها تتميز بان موضوعاتها ليست متشابهة وتستلزم النظر في كل حالة حسب ظروفها وتتطلب عملية صنع جديدة بعدها، يتم اتخاذ القرار وفق الوضع المقنن.
- * تقسيم حسب محتواها من درجة التأثير: بالنسبة لبعض القرارات تكون بيانات المؤسسة متاحة ودقيقة والنتائج المتوقعة مضمونة، وهناك من القرارات الأخرى لا يتوافر فيها البيانات ومن ثم فإنها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطر لإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

* تقسيم بحسب الموضوع محل القرار: فهذه قد تكون تحدد المشاكل وتوضع أولويات عنها، وقد تكون قرارات تعطى الإجراءات والأساليب المناسبة للوصول للمشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخطيطية، كما قد تكون تنفيذية وقد تكون تقويمية.

* تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة: وهي من خلال:

البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم بأمانة أن يقع على امتداد قرارات تتوالى في ما تحدثه من تغير إلى درجة معينة.

البعد الرأسي: يبين درجة فهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن فإنه يقع على امتداد قرارات (عمار، 2010، 181). ولقد اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عقيل خليل ناصر (2017) التي تناولت العلاقة بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار لدى عينة من مشرفين ومشرفات التربية.

استنتاج عام:

كان الهدف من اجراء هذه الدراسة الميدانية على عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي هو الكشف عن مستوى التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الاداري وكذا الكشف عن الفروق ما بين افراد العين في متغيرات الدراسة وكذا الكشف عن العلاقة فيما بينهم وبعد اخضاع نتائج أدوات الدراسة على المعالجة الإحصائية اسفرت النتائج على التالي:

- مستوى التفكير الابداعي لدى افراد العينة منخفض
- مستوى جودة اتخاذ القرار الاداري لدى افراد العينة مرتفع
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي تبعا لمتغير الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار الاداري تبعا لمتغير الجنس
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الاداري لدى افراد العينة.

قائمة المراجع:

- * اسماعيلي يامنة عبد القادر، قشوش صابر (2015)، الدماغ والعمليات العقلية -الانتباه، الإدراك، التفكير، التعلم والذاكرة، عمان، الأردن، دار اليازوري، الأردن.
- * عدنان يوسف العتوم (2014)، علم النفس المعرفي-النظرية والتطبيق-، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- * محمد محمد إبراهيم (2003) المدير والأصول العلمية للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- * محمد محمد إبراهيم وآخرون (2007) أساسيات وأصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- * احمد فوزي (2008) الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- * عبد الباري دره وآخرون (2004) الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- * عبد الجواد السيد بكر (2005) السياسة التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- * محمد الساسي الشايب وخليدة مهريّة (2017)، التفكير الابتكاري في ضوء بعض استراتيجيات التعلم النشط، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 31 ، الجزائر.
- * علي السلمي (2003) إتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- * محمد حسنين العجمي (2005) صناعة القرار التربوي واتخاذ- النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة.
- * محمد العمارة (2006) مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- * فضيلة عرفات (2010)، التفكير الإبداعي ... مفهومه، أنواعه، خصائصه، مكوناته، مراحلها والعوامل المؤثرة فيه، مركز النور للدراسات.
- * حسين رمضان الشيخ رمضان (2009)، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار كيف تصبح مبدعا ومجددا في حياتك، بدون بلد نشر، دار الأحمدي للنشر.

* رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

* عمار أبو حوش (2010) الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

خاتمة

خاتمة:

كانت دراستنا بعنوان مستوى التفكير الإبداعي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار الإداري لدى عينة من عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بالأغواط ومن خلالها حاولنا الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين، ومحاولة معرفة الفروق بين هذين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار الإداري تبعا لمتغير الجنس، فهناك دراسات اتفقت مع هذه النتيجة و هناك من اختلفت عنها، فمن خلال الاطلاع على الادبيات النظرية و الذي كان الركيزة والقاعدة الأساسية، استنتجنا أن : التفكير الإبداعي هو تفاعل الفرد مع البيئة الخارجية إنما يتم من خلال مجموعة من العمليات العقلية، حيث يعد التفكير أرقى هذه العمليات فهو يمثل سلسلة من النشاطات الذهنية التي يقوم بها الدماغ وكسلوك يتعلق باتخاذ القرارات ووضع خطط لتنفيذها، حل المشكلات، أو ابتكار شيء جديد، هذا الأخير يعد نتاج سيورة تفكير إبداعي كأحد أنواع التفكير الإنساني والذي أصبح من متطلبات العصر الحالي ضمن عالم يتميز بالتغيير وعدم الاستقرار، ما يتطلب من القائمين على إدارة المنظمات التكيف المستمر من خلال التميز بمرونة ذهنية بتبني تفكير تغييري وتجديدي بمعنى آخر تفكير إبداعي.

وفي الفصل الخاص بجودة اتخاذ القرار الإداري استنتجنا :أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وجود البدائل، على اعتبار أن ذلك يبرهن على وجود مشكلة ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل، حيث تشكل القرارات الادارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعه المختلفة لأي منظمة وبدونها تقف اية منظمة صغيرة كانت او كبيرة عاجزة عن الوصول الى اقل اهدافها، لذلك أدرك المختصون الالهية البالغة لتلك العملية وانعكاساتها بطريقة واخرى على تلك المؤسسات مما حثهم على ابراز هذه العملية من خلال اشراك مرؤوسيه في الدورات التطويرية للوقوف على اهمية صنع القرار.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم العمل على وضع جملة من التوصيات المقترحات تدعو بمجملها إلى:

* التكثيف من البرامج التكوينية التي تستهدف توعية العمال بتحسين التفكير الابداعي، والتي تحسن في مستوى رد فعلهم إتجاه المثيرات والتصورات.

* تفعيل دور المؤسسات الاقتصادية وغيرها في زيادة الوعي والاهتمام بتنمية مستوى جودة اتخاذ القرار الإداري وتحسين استراتيجياته واستخدامه في مختلف المواقف التنظيمية.

* عقد ندوات وورش لتعريف العمال بأهمية التفكير الابداعي وجودة اتخاذ القرار في الحياة بشكل عام، وداخل المنظمة بشكل خاص.

* استكمالاً لموضوع البحث الحالي نقترح إجراء الدراسات والبحوث الآتية:

* دراسة مماثلة للبحث الحالي على عينات أخرى منها سوناطراك، وكل مؤسسات الاقتصادية الهامة.

* اجراء دراسات تتناول متغيرات أخرى لمعرفة علاقتها بالتفكير الابداعي، مثل: الولاء التنظيمي، الابداع الاداري، المناخ التنظيمي وغيرها من المتغيرات ذات الصلة.

الملاحق

الملحق رقم I

مقياس جودة اتخاذ القرار

أخي المحترم نحن طلبة تخرج ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة عليه، مع العلم انه لا توجد إجابة صحيحة وخاطئة وأنها لأغراض علمية مع حفظ الخصوصية شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐.

فيما يلي مجموعة من العبارات، والمطلوب قراءة كل عبارة، ووضع علامة (/) أمام الإجابة التي تنطبق عليك وتعبّر عن رأيك.

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	عند اتخاذي لقرار أعاني علنا من الشك في خطأه أو صوابه					
2	أتردد عند اتخاذ القرار					
3	أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار					
4	لدي الخبرة ودرجة التعليم الكافيين لاتخاذ القرار الناجح					
5	أبني قراراتي على معرفة بالحقائق.					
6	عندما أتخذ قرارا ، أتابعه جيدا في التنفيذ					
7	أستطيع أن أعرف على المشكلة					
8	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار					
9	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار					
10	أزن النتائج المترتبة على القرار					
11	أقدر مسؤولية اتخاذ القرار.					
12	أتحمل مسؤولية الفشل في القرار الخاطئ .					
13	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار					
14	أحدد فوائد ومضار القرار					
15	أتابع القرار					
16	أعتبر نفسي ممن يشتركون في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار					

					لا أترجع في قراري بعد اتخاذه	17
					أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة	18
					أستطيع أن أقدر نسبة الأفراد الذين يشتركون في المناقشات عند اتخاذ القرار	19
					افكر قبل اتخاذ القرار	20
					أستبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها	21
					أستطيع تحديد المواقف التي يكون لرأي كل من الأفراد	22
					المشاركين في اتخاذ القرار وزنه الكبير.	23
					أعتمد على الاتصال الشخصي عند اتخاذ القرار	24
					معرفة رأي الجماعة كتابة يستغرق وقتا طويلا	25
					يثير غضب الأعضاء تمييز القائد أحد الأعضاء علنا من أجل اقتراحه	26
					الحديث على انفراد مع الآخرين سبيل للحصول على رأيهم بصراحة في مشكلة	27
					المكالمات الهاتفية تكشف عن عقد اجتماع لاتخاذ القرار	28
					أؤخر اتخاذي للقرار لأنني آمل في أن يحدث شيء يريحني منه	29
					أواجه الاختلافات في ميول واتجاهات الأفراد بوضع مبادئ عامة	30
					أسمح للآراء السابقة أن تؤثر على قراراتي	31
					أسلوب المناقشة الهادئ يؤدي إلى إقناع الآخرين بالحجج العقلية والمنطقية	32
					أتردد عند اتخاذ القرار.	33
					معظم القرارات التي تنفذ بواسطة فرد	34
					تؤثر حالتي النفسية في نتيجة قراراتي	35
					أترجع في قراري بعد اتخاذه	36

					37	لا أسمح للآراء السابقة أن تؤثر على قراراتتي
					38	أواجه صعوبات في ميول واتجاهات الأفراد
					39	أضع الحلول التي تعتمد على القوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها
					40	اعتمد على خبراتي في اتخاذ القرار الصائب
					41	اتخذ قراري بعيدا عن تأثير العلاقات بين الافراد
					42	اتخذ قراري في الوقت المناسب للحدث
					43	اتسامح في بعض الاحيان باتخاذ القرار
					44	مكانتي العلمية تسمح لي باتخاذ اشد القرارات
					45	اعالج المشكلة قبل اتخاذ القرار
					46	اتعامل بجدية في اتخاذ القرار
					47	حازم في اتخاذ القرار

مقياس التفكير الإبداعي

أخي المحترم نحن طلبة تخرج ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة عليه، مع العلم انه لا توجد إجابة صحيحة وخاطئة وأنها لأغراض علمية مع حفظ الخصوصية شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐.

فيما يلي مجموعة من العبارات، والمطلوب قراءة كل عبارة، ووضع علامة (/) أمام الإجابة التي تنطبق عليك وتعبّر عن رأيك.

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	أأمل في الحصول على جميع التساؤلات التي تدور في ذهني.					
2	اقضي وقتا طويلا في التفكير لحل مشاكلي.					
3	أحيانا أميل الى تذكر الأشياء التي تعلمتها خلال ممارسة مهنتي					
4	خلال فترة مراهقتي كانت لدي رغبة لأكون وحيدا وأحقق أفكار					
5	اشعر بان العمل الشاق هو العمل الأساسي للنجاح.					
6	العديد من الأعمال الإبداعية هي نتيجة عوامل الصدفة.					
7	المشاكل الغير واضحة ابتعد عنها.					
8	الحياة تجذبني وتحضى باهتمامي.					
9	أثق بمشاعري لتقودني في خبراتي.					
10	عندما أحس بوجود مشكلة فأنني أبدأ العمل بحل المشكلة.					
11	يثير اهتمامي كل جديد وغير مألوف.					
12	ليس من الخطأ ان تتباهى قليلا أمام الآخرين بين الحين والآخر					
13	عندما تقوم مجموعة بطرح أفكار كثيرة في موضوع ما اكون أكثرهم مقدرة على تقديم أفكار اكثر وبسرعة.					

14	انا لا اخجل من التعبير عن اهتماماتي				
15	لا أتخلى عن أهدافي في الحياة بالرغم من الصعوبات التي تواجهني.				
16	الأفراد الذين يعبرون عن مشاعرهم وعواطفهم اما ان يكونوا غير مستقرين				
17	أحيانا تراودني أفكار خارج ارادتي.				
18	أحيانا اقع في المشكلات بسبب حب الاستطلاع.				
19	غالبا ما يقول عني الناس شارد الذهن.				
20	انا اعبر عن مشاعري وعواظفي أكثر من بقية الناس.				
21	من السهل عليّ ان أغير اهتماماتي لأتمكن من العمل في مجال معين ، اثر من تغيير عملي من اجل أرواء اهتماماتي.				
22	أعجب بالشيء الجيد الغير مألوف.				
23	اهتم أكثر فيما يمكن ان يكون أكثر مما هو موجود.				
24	أراجع نفسي غالبا عندما أؤدي مشاعر الآخرين.				
25	استمتع بالتلاعب بالأفكار الجديدة حتى مع وجود استخدام عملي لها.				
26	لا أحب ان اطرح أسئلة يدور من خلالها عدم الاهتمام.				
27	متى توليت العمل في مشروع ما ، فأنتني أسعى بجد للنجاح فيه والتخلص من العقبات.				
28	أفضل ان اعمل مع الآخرين بدلا من العمل وحدي.				
29	أحب العمل الذي يثير انتباه الآخرين.				
30	لا استطيع ان احل الكثير من المشاكل التي تواجهني في الحياة.				
31	أحب ان يكون كل شيء في مكانه وان يكون هناك مكان لكل شيء.				
32	أحب استعراض الكتب الحديثة والغريبة والغير مألوفة.				

				أميل الى تجنب المواقف التي اشعر فيها بأنني متطفل.	33
				اقم المعلومات من مصدرها.	34
				ارفض الأشياء الغير مؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها.	35
				أحب الأفراد الذين يتبعون القاعدة (الجديين).	36
				احترم الفرد لذاته أكثر أهمية من احترام الآخرين له.	37
				اشعر بان الأفراد الذين يكافحون للوصول الى الكمال غير حكماء.	38
				أحب الناس الذين هم أكثر ثقة باستنتاجاتهم.	39
				الإلهام ليس له علاقة بحلول المشكلات الصحيحة.	40
				أحس باني أجاهل الآخرين عندما احل أخطائهم	41
				اهتم بتقديم الأفكار الجديدة والغير مألوفة.	42
				استمتع بالتفكير وحيدا.	43
				غالبا ما تأتيني أفضل الأفكار عندما لا أقوم بعمل شيء محدد.	44
				اعتمد على أحاسيسي الداخلية وتخميناتي في الصح والخطأ عندما اكون في طور الوصول لحل المشكلة.	45
				أتأني في تنظيم المعلومات التي اجمعها لأخرجها بأحسن صورة حركية.	46
				أنتقد أحيانا بسبب مخالفتي للتعليمات.	47
				انا بحاجة الى الأشياء المهمة والممتعة اكثر من الآخرين	48

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

- 1- مقياس جودة اتخاذ القرار
- الصدق بطريقة المقارنة الطرفية
- Test-t

Statistiques de groupe					
	kiam	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
اتخاذ القرار	dnia	6	62.6333	2, 62661	,94575
	3lia	6	58.8867	4,33395	1,74483

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									InférieureSupérieure
اتخاذ القرار	Hypothèse de variances égales	2,904	,119	8,416	10	,000	-24,83333	1,98466	-29,25544-20,41123
	Hypothèse de variances inégales			8,416	7,705	,000	-24,83333	1,98466	-29,44071-20,22596

- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ مقياس اتخاذ القرار
- Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	47

2- مقياس التفكير الابداعي

- الصدق بطريقة المقارنة الطرفية
- Test-t

Statistiques de groupe					
	kiam	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التفكير	دنيا	6	52,5200	2,52000	,81650
الابداعي	عليا	6	64,1526	3,73588	1,39044

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									InférieureSupérieure
التفكير	Hypothèse de variances égales	,465	,511	9,662	10	,000	12,00000	1,61245	15,592778,40723
الابداعي									

Hypothèse de variances inégales			9,662	8,082	,000	12,00000	1,61245	15,71178	8,28822
---------------------------------	--	--	-------	-------	------	----------	---------	----------	---------

- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ مقياس التفكير الإبداعي

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,602	48

فرضية مستوى التفكير الابداعي

Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التفكير الابداعي	32	39,7188	5,89542	1,6248

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 48					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التفكير الابداعي	-13,918	31	,000	-8,2812	-9,1279	-3,4346

- مستوى فرضية اتخاذ القرار

Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
اتخاذ القرار	32	59,0635	5,89792	1,86761

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 47					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
اتخاذ القرار	8,139	31	,000	12,0635	6,6821	8,5863

- الفروق في التفكير الابداعي تبعا للجنس

Test-t

Statistiques de groupe					
	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التفكير الابداعي	Female	18	69,2583	17,62578	1,63594
	Male	14	67,4853	18,74200	2,36548

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									Inférieure Supérieure
Solok.lbda3i	Hypothèse de variances égales	,108	,744	,289	30	,789	,76984	2,85657	-5,06406 6,60374
	Hypothèse de variances inégales								-5,10650 6,64619

- فرضية الفروق في جودة اتخاذ القرار حسب الجنس

Test-t

Statistiques de groupe					
	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
اتخاذ القرار	Female	18	49,6359	4,66859	1,41536
	Male	14	47,6000	4,44534	1,35692

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral e)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									Inférieure Supérieure
اتخاذ القرار	Hypothèse de variances égales	,034	,855	1,888	30	,106	2,83333	1,70092	-,64040 6,30707
	Hypothèse de variances inégales								-,62140 6,28807

- فرضية العلاقة بين التفكير الإبداعي وجودة اتخاذ القرار

Corrélations

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
التفكير الابداعي	47,5823	5,63942	32
اتخاذ القرار	49,0863	4,80542	32

Corrélations			
		Solok.lbda3i	Alwalaa
التفكير الابداعي	Corrélation de Pearson	1	,470**
	Sig. (bilatérale)		,010
	N	32	32
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,470**	1
	Sig. (bilatérale)	,010	
	N	32	32

**.

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).