جودة القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين

م.د.رعد خلف عطيه / وزارة التربية

ملخص البحث

يعتمد نجاح الاداري في عمله على مجموعة من المهارات ومن اهم تلك المهارات هي عملية صنع القرار والتفكير الابداعي ، لما لهما من دور في نجاح العملية الادارية ، وتبرز اهميتهما اكثر في المجال التربوي لاهمية ذلك المجال كونه يتعامل مع راس المال البشري ، لذا يهدف البحث الحالي الى تعرف :-

١. جودة القرار الإداري للمشرفين التربويين والاختصاصيين.

٢. التفكير الإبداعي للمشرفين التربويين والاختصاصيين

٣. العلاقة بين جودة القرار الإداري والتفكير والإبداعي للمشرفين التربويين

ولتحقيق أهداف البحث الحالي قام الباحث ببناء استبيانين ، الأول لمعرفة جودة القرار الإداري وتالف من (47) فقرة ، والإستبانة الثانية لمعرفة التفكير الإبداعي ، وتكونت من (48) فقرة وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيانين . وكذلك تم التحقق من الثبات الاستبيانين . وتمت المعالجة بالبرنامج الإحصائي (spss).وتكونت عينة البحث الحالي من (177) مشرف ومشرفة ، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. امتلاك المشرفين التربويين والاختصاصيين لمهارة القرار الإداري.

٢. امتلاك المشرفين التربويين والاختصاصيين لمهارة التفكير الإبداعي.

٣. هناك علاقة ارتباطيه بين جودة القرار الإداري والتفكير الإبداعي

مشكلة البحث

تشكل القرارات الإدارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعه المختلفة لأي منظمة ، وبدونها تقف أي مؤسسة صغيرة كانت ام كبيرة عاجزة عن الوصول الى ابسط اهدافها.

وتأخذ القرارات الإدارية إبعادا مختلفة في المؤسسات التربوية لتنوع إطرافها ، فهناك أطفال ويافعين ومراهقين، بنين وبنات ، وهيئات تعليمية وادارية وفنية تنساب من خلالها القرارات باتجاهات متعددة صاعدة وهابطة واخرى افقية ، مؤسسية ومجتمعية وصحية وثقافية وغيرها.ولكنها جميعا تهدف الى تهيئة المناخ التعليمي والتربوي الهادف الى اكساب الطلبة المعلومات والمعارف والمهارات المطلوبة كي يصبحوا اعضاء نافعين لبلدهم وأسرهم.

لهذا نجد ان اغلب الأنشطة الإدارية تدور حول اتخاذ القرار فالنجاح الذي تحققه أي منظمة او مؤسسة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة على اعتبارا ان عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كل جوانب التنظيم الاداري ، وان أي تفكير في العملية الإدارية بجب ان يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات . (كنعان، 2003 ،75)

لذلك ادرك المختصون الأهمية البالغة لتلك العملية وانعكاساتها بطريقة واخرى على تلك المؤسسات مما حثهم على إبراز هذه العملية من خلال إشراك مرؤوسيهم في الدورات التطويرية للوقوف على اهمية صنع القرارات . وبخصوص البحث الحالي فقد استشعر الباحث ومن خلال عمله في الميدان التعليمي أهمية معرفة جودة القرار الاداري لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين كونهم من اهم الحلقات التي تشرف على سير العملية التربوية، اذا ما علمنا ضعف إعداد المشرفين التربويين والاختصاصيين وهذا ما اكدته دراسة (الخزرجي ، 2003) في تحليل الواقع الحالي للإشراف التربوي في العراق والتي أكدت على ما يلي :ـ

- **لا يوجد إعداد مهني متخصص للمتقدمين للإشراف التربوي في المراحل الدراسية للتعليم العام.**
- **ضعف آلية اختبار المشرفين التربويين والاختصاصيين .وهذا ما ينعكس سلبا على القرارات وقابلياتهم المهنية (الخزرجي ، 2003، 51)**

هذا اذا ما علمنا بان هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية صناعة القرار وواحد من اهم تلك العوامل هو التفكير الإبداعي وعلاقته بجودة القرار الاداري ، الامر الذي دعى الباحث لمعرفة هذه العلاقة.

أهمية البحث

يمثل الإشراف التربوي جانبا من جوانب النظام التربوي وهو الركيزة الاهم التي تقوم وتشرف على تطوير عناصر العمل التربوي للارتقاء بالعملية التعليمية.
لذا اكدت البحوث والدراسات على الدور الذي يؤديه الإشراف التربوي في النظام التعليمي اذ اشارت (كارول جروس) الى ان المشرفين التربويين يشكلون مركزا مهما في الانظمة التعليمية وان انظار العاملين في الحقل التربوي تتجه اليهم بوصفهم خبراء ومستشارين ومتخصصين في المناهج وطرق التدريس الحديثة وينبغي ان يطوروا ويحسنوا العملية التربوية عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيهم نحو السبل التي تزيد من فاعليتهم وتنمي كفاءتهم ليقدموا انجازا افضل في عملهم (Grows,1970,p11).

ومما لا شكم فيه ان نجاح المشرف التربوي في انجاز المهام الموكلة اليه يعتمد على المامه بالمرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها العملية التربوية والتعليمية اضافة الى امتلاكه مهارة التفكير الإبداعي وقدرته في عملية صناعة القرارات التي أصبحت أكثر صعوبة وذلك لسببين رئيسين اولها :- أصبح عدد االبدائل المتاحة اكثر بكثير من أي وقت مضى وذلك بسبب تحسن التنمية ونظم الاتصالات . وثانيهما :- يمكن ان تكون تكلفة حدوث الأخطاء مرتفعة جدا بسبب قيمة وتعقيد العمليات الادارية ورد فعل السلسة الادارية التي يمكن ان يحدث فيها الخطأ في العديد من اجزاء المؤسسة وبنفس القول يمكن ان تكون الفوائد كبيرة اذا اتخذت قرارات صائبة ولهذا يجب ان يكون متخذي القرار اكثر مقدرة على استخدام الاساليب الجيدة التي تمكنهم من صناعة قراراتهم على نحو افضل (الصرفي،2008 :7) .

واذا ما علمنا بان هذين السببين يتاثران بالتفكير الابداعي لما له من دور في صيرورة القرارات وصناعتها ، وذلك لان التفكير الابداعي يعد مصدرا اساسيا لتزويد الافراد بمجموعة من الاستراتيجيات يستطيعون من خلالها التفاعل والتعامل مع البيئة التي ينتمون اليها وهو من ارقى العمليات النفسية التي نستطيع من خلالها الوصول الى فهم اكثر لمعاني الأشياء والإحداث والعلاقات الموجودة بين هذه الأشياء والإحداث وذلك للتغلب على الصعوبات التي يواجهها. (الخليلي ، 2005:138).

وتأسيسا على ما تقدم يمكن تلخيص اهمية البحث بما يلي:-

١. تمثل هذه الدراسة احد المحاولات العلمية في دراسة متغيرين يجمعان العلوم الإدارية والنفسية.

٢. تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية جديدة للمكتبة العراقية لقلة الدراسات المشابه لا سيما على مستوى المؤسسات التربوية.

٣. توجيه انظار صانعي القرار نحو الإبداع ، كأداة داعمة لعملية صنع القرار وتجنب إضاعة الوقت والجهد والمال .

٤. ان متابعة تأثير بعض المتغيرات في عملية صناعة القرارات وبالاخص التفكير الإبداعي يجنب متخذي القرار وبالمستويات كافة اضاعة الجهد والوقت والمال .

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي تعرف على :-

١. جودة القرار الإداري لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين .

٢. التفكير الإبداعي لدى المشرفيين التربويين والاختصاصيين .

٣. العلاقة بين جودة القرار الإداري والتفكير الابداعي لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين.

تحديد المصطلحات :-

القرار لغة : مشتق من القِر والمراد به التمكن فيقال(قر في المكان) ، أي قر به وتمكن فيه .

القرار اصطلاحا: عبارة عن اختيار بين بدائل معينة ، وقد يكون الاختيار بين الخطأ والصواب ، او بين الأبيض والأسود ، واذا لزم الأمر الترجيح وتغليب الاصوب والافضل او الاقل ضررا . (تغلب ،44،34:2001)

١ - القرار الإداري

(هي انعكاسات لسلوك يقع مستقبلا ولنتائج تترتب على هذا السلوك) (حسن ، 1984: 26)

(عملية تفكيرية مركبة تهدف الى اختيار افضل البدائل للفرد في موقف معين اعتمادا على ما لدى الفرد من معايير وقيم معينة تتعلق باختياراته)(زيتون،2006 :43)

التعريف الاجرائي :-

(هو نشاط يتخذه المشرفون التربويون والاختصاصيين لغرض اصدار إحكام او قرارات عن مواقف او مشكلات ويؤشر ذلك من خلال استجابات افراد العينة عن فقرات الاستبانة والدرجة التي يحصلون عليها هي التي تعكس جودة القرار الإداري)

التفكير الإبداعي :-

الإبداع : قدرة الفرد على التفكير في نسق مفتوح ، وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة .(صالح واخرون، 2010:185)

التفكير الإبداعي : عملية ذهنية تهدف الى تجميع الحقائق ورؤية المواد والخبرات والمعلومات في ابنية وتراكيب جديدة لاضاءة الحل .(زيتون، 1429هـ ،172)

التعريف الاجرائي :

(هو نشاط فكري يزاوله المشرف والذي يمكن قياسه من خلال استجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة والدرجة التي يحصلون عليها هي تعكس مستوى التفكير الابداعي).

الفصل الثاني

الاطار النظري

اولاً:- صناعة القرار

يصنف بعض الباحثين عملية صناعة القرار ضمن استراتجيات التفكير العليا التي تضم: حل المشكلات ،وتكوين المفاهيم ،فضلا عن إصدار الإحكام، ويتعاملون مع كل منها بصورة مستقلة، لانها تتضمن خطوات وعمليات متمايزة عن بعضها البعض. في حين يرى اخرون ان عملية صناعة القرار متطابقة مع عملية حل المشكلات، باعتبار ان المشكلات في حقيقة الامر ليست سوى مواقف تتطلب قرارات وحلول لهذه المشكلات• (جروان،1999: 120)

بدا الاهتمام بالعقلانية في صناعة القرار مع(max، 1864:) ،الذي يرى ان هناك نوعين من متخذي القرار(عقلاني،وغير عقلاني).

فالعقلاني هو الذي يمتلك المعلومات وله هدف محدد.

اما غير العقلاني فهو الذي يفتقر الى المعلومات وليس له هدف محدد.

وبناء على ذلك يتحدث فيبر عن العقلانية كوسيلة لتمييز نمط من الفعل عن غيره من الافعال، والسلوك العقلاني يوجه نحو اهداف واضحة وموثوق بها ووسائل تحقيق هذه الاهداف تنتقى بناء على أفضل المعلومات المتاحة.

وقد استخدم مفهوم صناعة القرار في المدرسة الادارية بشكل واضح وجلي ،اذ ان بعض مدارس الادارة المهمة كانت نظرياتها الاساسية ترتكز على مفهوم اتخاذ القرار. وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام 1938م. حين ظهر كتاب (وظائف المديرين the function of executives. لتشستر برنارد)

ثم تبعه في عام 1947 م ظهور كتاب السلوك الإداري لهربرت سايمون administrative behavior، فاحدثا تطوراً هائلاً في الفكر الإداري، اذ وضعاً معاً أساساً جديداً في النظر الى التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات . وبالتالي تصبح دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول الى القرار المطلوب.

وتهتم مدرسة decision making – school بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار، والية نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة وهو ما يؤدي الى الاهتمام بدراسة طرق الاتصال داخل التنظيم والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار.(النمر واخرون،1991 ، 75)

انواع القرارات:-

(يفرق سيمون simon) بين عدة أنواع من القرارات التي يوضحها على النحو الاتي:-

١ -القرار الهادف: هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف: هو الذي لا يؤدي الى تحقيق الهدف النهائي.

٢ -القرار الرشيد هو القرار الذي يعود الى اختيار بدائل تؤدي الى تحقيق الهدف النهائي.

٣ -القرار المبرمج هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة . (النمر واخرون،1991 ، 75)

والقرار غير المبرمج: يتطلب قدراً كبيراً من الابتكار، وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن غيره من القرارات .

العناصر الاساسية للقرار:

يشير (عفيفي، 1997) الى أن العناصر الأساسية للقرار هي:

١ -عنصر المشكلة: حيث توجد مشكلة او صعوبة تعترض الفرد، ولذلك فان ارادة الانسان لا تتحرك نحو اتخاذ القرار الا بوجود تلك المشكلة .

٢ -تعدد الحلول والبدائل : فالقرار لابد ان يكون وليداً لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفاعلة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة.

٣ -ولكي يتحقق ذلك يجب تعديل القرار وتطويره بما يتوافق عقليا مع الحل الامثل للمشكلة التي يجابهها الفرد، وبما يحقق الهدف المطلوب. (عفيفي، ١٩٩٧ م : ٢٠٣)

مظاهر عملية اتخاذ القرار:

يرى سيمون(simon) ان عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاثة مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي:

1-الذكاء:

ويتمثل في البحث عن جوانب العمل التي تحتاج الى اتخاذ قرارات بشانها، ثم جمع المعلومات عنها ، ثم التعرف على المشكلة وابعادها وحقيقة معناها.

2- التصميم:

وهو عبارة عن الابتكار، وايجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها.

3 -الاختيار:

وهو عبارة عن اختيار البديل الافضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره اكثر الحلول احتمالا للنجاح.

ويلاحظ ان هذه المظاهر الثلاثة الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولايمكن الفصل بينها، لانها عناصر أساسية لعملية مستمرة. (حبيب ، ١٩٩٧ م : ٦٩)

مراحل عملية صنع القرار:

يشير(عبد الوهاب، 1982) الى ان اتخاذ القرارات هو اختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في ان هناك هدفاً يراد الوصول اليه او مشكلة يراد حلها، وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل الى بدائل محددة ، ثم يختار احد هذه البدائل او مجموعة منها، وهذا هو الاسلوب العملي في اتخاذ القرارات، والذي يختلف عن غيره من الاساليب، مثل التجربة والخطأ والتقليد ، وهو اسلوب موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، وابعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الامكان، ويعمل على استغلال، الموارد المتاحة احسن استغلال، وتحقيق الاهداف المطلوبة بالدرجة الواجبة من الفاعلية. (عبد الوهاب ، ١٩٨٢ :42)

ويفرق(ساعاتي،1984) بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، اذ يرى ان:

عملية صنع القرار تتضمن جميع العوامل المشتركة سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، اي انها العملية التي تتضمن الاعداد والتحضير والتكوين للقرار بمختلف الحيثيات والاسباب.

اما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار، بمعنى ان عملية صنع القرار اولا وليس العكس ، ويشير ساعاتي الى ان المهتمين بعلم الادارة لم يفرقوا بين المفهومين، ويميل الى ضرورة التمييز بينهما (ساعاتي ، ١٩٨٤ م :١٦٣) **ويذكر (سالم واخرون 1982) ان عملية صناعة القرار تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة ضرورية لمتخذ القرار الرشيد. وتبدأ عملية صناعة القرار بتشخيص المشكلة ، والعمل على جمع البيانات والمعلومات ، ثم تحديد البدائل ، واختيار احدها، ومتابعة تنفيذه**

السبيعي ، ١٤٢٢ هـ ، ٣٥) •

اما (النمر واخرون ،1991) فيرون أن الخطوات الاساسية لعملية صناعة القرار تمر في المراحل التالية:

١ -تشخيص المشكلة:

يعد تشخيص المشكلة من أهم خطوات صناعة القرار ، اذ يتم في هذه المرحلة صياغة المشكلة لفظياً بطريقة اجرائية محددة تعبر عن المعنى الحقيقي، وهناك أهمية كبيرة للطريقة التي يتم بها التعبير عن المشكلة، وترجع هذه الاهمية الى دورها الرئيس في اكتشاف المشكلة والتعرف عليها وتحديد ابعادها ، وعلى متخذ القرار ان يقوم بتحديد طبيعة الموقف الذي اوجب المشكلة، ودرجة أهميتها ، والفصل بين

اعراض هذه المشكلة وأسبابها (النمر وآخرون ،١٩٩١ :٣٥١ – ٣٥٧)•

٢ -جمع البيانات والمعلومات :

يحصل صانع القرار على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من المصادر المختلفة، لكي يتمكن من فهم هذه المشكلة. والعمل على تحليل هذه البيانات تحليلاً دقيقاً. ومن ثم يقوم بعملية المقارنة بين الحقائق والارقام واستخلاص بعض المؤشرات والمعلومات

التي تمكنه من اتخاذ القرار المناسب. ويقصد بالبيانات(data) الارقام والاحصائيات والحقائق المتعلقة بالمشكلة. ويقصد بالمعلومات(information) العمل على ترجمة هذه البيانات وتحليلها ودراستها، وتتركز غالباً على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بالمشكلة.

٣ -تحديد البدائل المتاحة وتقييمها:

ويقصد بالبديل وضع فروض متعددة لحل المشكلة، بحيث يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول الى الاهداف المطلوبة ، ويختلف عدد البدائل او الحلول المتاحة من موقف لاخر، وفقاً لطبيعة المشكلة وظروفها، وبناء على وضع المنظمة وسياستها وفلسفتها، والوقت المتاح لحل المشكلة، واتجاهات متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير ألابتكاري القائم على القدرة على التصور والتوقع وانتاج الافكار الجديدة، وهذا يساعد على تصنيف البدائل وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها.

٤ - اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الانسب منها وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية منها:

أ - مدى تحقيق البديل للهدف

ب - اتفاق البديل مع اهمية المنظمة وأهدافها وقيمها وسياستها.

ج- قبول الحل البديل والاستعداد لتنفيذه.

د- درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الانسانية.

ق- درجة السرعة في تنفيذ الحل البديل.

و- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية، مثل العادات والتقاليد والقيم.

ز- كفاية البديل، والفوائد المتوقعة، ودرجة المخاطرة، وسهولة أو صعوبة تنفيذه.

5 – متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

يتم اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ في هذه المرحلة، وذلك من خلال صياغة القرار بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة، واختيار الوقت المناسب لتطبيقه ثم متابعة هذا التطبيق واكتشاف المعوقات والعمل على حلها بأسرع وقت.

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

يشير (عبد الفتاح،1995) الى أن المدير يواجه العديد من المشكلات المتنوعة والتي يتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة هذا النوع من المشكلات، فالمشكلات الادارية والتنظيمية على سبيل المثال تحتاج الى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الاولى، يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة اسبابها الحقيقية، فضلا عن الالمام الكامل بالمعوقات الادارية والتنظيمية التي تحيط بالعمل في المنظمة.

ويحتاج المدير الى أن يكون على المام كامل بالمشكلات المتعلقة بممارسة المناشط الفنية ، خاصة اذا كان من بين شاغلي مستوى الادارة الوسطى، حيث يكون أقرب لممارسة العمل الفني بمشاكله المتنوعة، واخيراً المشكلات البيئية التي تعد حصيلة الظروف والعوامل المؤثرة على اداء المنظمة سواء من داخلها او من خارجها. ويرى عبد الفتاح ارتباط مهارات التفكير الابداعي بشخصية المدير نفسه، وما يمتلكه من صفات وقدرات تتكون منها شخصيتة بشكل منفرد تيميزه عن اقرانه، كما أن المهارات الخاصة بالتفكير الابداعي ترتبط الى حد كبير بمجموعة المهارات الفكرية التي يملكها متخذ القرار ، والتي تكون الاطار العام لاسلوبه ونهجه في التفكير بصفة عامة(عبد الفتاح، ١٩٩٥ م : ٥١).

ويشير (الصباغ، 1980) الى ان بعض القرارات تتأثر بالظروف الشخصية لمتخذي القرارات،كالخبرة والاحساس، وبعضهم يعتمد على توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الانسب، ولهذا فان اختلاف متخذي القرارات ينعكس على نوعية القرارت المتخذة (الصباغ، ١٩٨٠ م :٥١).

ويصنف (حبيب، 1997) المتغيرات التي تتفاعل مع العملية اتخاذ القرار ويحددها في ثلاث مجموعات هي:-

اولاً:- العوامل الشخصية او التكوين النفسي والاجتماعي للشخص عند اتخاذ القرار .

ثانياً:- العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في اطارها.

ثالثاً:- العوامل الحضارية او الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الافراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين• (حبيب ، ١٩٩٧ م :٧٦)

ويشير (الهواري،1997) الى الضغوط التي يتأثر بها متخذ القرار وهي:-

١ -ضغوط الظروف البيئية، وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والاعراف والتقاليد فضلا عن متطلبات الدولة والمجتمع، والمنافسة والتكنولوجيا والمتعاملين.

٢ -المتطلبات التنظيمية: مثل السياسات والقيم والاقتناع السائد في المنظمة، والمناخ والسلوك العام فيها، فضلاً عن توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية ومتطلبات العمل (المعرفة،والمهارة،والرغبة،والقدرة).

٣ -احتياجات متخذ القرار: مثل حاجاته إلى الأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والاعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالانجاز.

٤ -القيم والاقتناع الذاتي لمتخذ القرار• (الهواري ، ١٩٩٧ م :٨٩)

ويشير (غراب،1987م:9) إلى أنموذج البينج elbing الذي يلخص العوامل التي تؤثر على صناعة القرار وهي:

١ -(المعرفة المتجمعة الأساسية) التي تخلق لدى الفرد نموذجاً عن العالم المحيط به.

٢ -(عمليات اتخاذ القرار) التي تتم تلقائياً او بطريقة مدروسة،فردية كانت او جماعية.

٣ - (افتراضات علاقات السبب والنتيجة) التي تتعلق بمدى استخدام الفرد للطرق الفنية للتحليل في مواجهة المشكلات الانسانية.

٤ - (الاحتياجات البشرية) التي تتعلق باشباع الفرد لاحتياجاته الاساسية والاجتماعية وتحقيق ذاته.

٥ - (الخبرات السابقة) التي تتعلق بتعلم الفرد والقدرات التي يمتلكها.

٦ - (التوقعات) التي تتعلق بما ينتظره الفرد طبقاً لخبراته السابقة من اشباعات مختلفة للاحتياجات المختلفة.

٧ - (الثقافة والقيم) وتتضمن البيئة الثقافية للفرد، التي تؤثر على قيمه الشخصية واختياراته وتكون اثارها اعظم وقعاً بزيادة حجم المنظمة ومهامها وضخامة اهدافها ومدى اتصالها بالجمهور.

ثانياً:التفكير الابداعي

ان الاهتمام بالتفكير ليس حديث العصر فقد أرسى أسسه ديننا الاسلامي الحنيف ورسخ مهاراته في عقول أبنائه اذ دعانا الى التفكير والتامل والتدبر وحثنا عليه وهناك كثير من الايات القرانية الدالة على ذلك، فقد ورد في القران الكريم التامل والفحص وتقليب الامر على وجوهه لفهمه وادراكه، وهناك العديد من الايات القرانية التي ورد فيها الحديث عن العقل ووظائفه والدعوة لاستخدامه حتى نتوصل الى نتيجة حتمية حول اهمية التفكير في حياة الانسان.

ويعد التفكير مصدراً اساسا لتزويد الافراد بمجموعة من المهارات يستطيعون من خلالها التفاعل والتعامل مع البيئة التي ينتمون اليها، وهو من ارقي العمليات النفسية التي نستطيع من خلالها الوصول الى فهم اكثر تعقيداً لمعاني الأشياء والإحداث والعلاقات الموجودة بين هذه الاشياء والاحداث ، وذلك للتغلب على الصعوبات التي تواجهنا .

نحن ملزمون بالتفكير، اذ يرتبط نجاحنا بنتائجنا، ونفكر حين نريد نتائج افضل من تلك التي نحصل عليها من دون تفكير.

وهذا يعني ان اتخاذ القرارت الصحيحة مقرون بعملية التفكير التي نمارسها سيما التفكير الابداعي، فالتفكير الابداعي يزود المجتمع بالافكار التي يفتقر اليها دائما والتي يتطلع اليها بهدف نقله من التقليدية الى المعاصرة والتحديث والسير على وفق معايير المجتمعات الحديثة، فالابداع هو القدرة على خلق البديع الذي قد يكون رسماً او نغماً او فكرة او نظرية او تمثالا او اختراعا، والعمل المبدع لايصدر الا من شخص خلاق مبدع ، له خصائصه وتفكيره.

ويتميز الانتاج في التفكير الابداعي بخصائص فريدة تجعله يتمتع بالجدة المبتكرة "الاصالة" او بالتنوع الثري للافكار "المرونة" او بالتعدد الشامل للافكار المتصلة بالموقف "الطلاقة" او بالتحسن والتطوير والتوسيع "الافاضة"

فالمبدعون امل الامة وهم القادرون على النهوض بذاتهم ومجتمعاتهم الى ارقى درجات التقدم والرقي الانساني.

فليست هناك عبارة تتحدث عن عصر المعلومات والتغييرات المتوالية والعولمة لم تدخلها المصطلحات الابداعية او التعبيرات التي تدل على مترادفات الابداع مثل الابتكار والتجديد والاختراع وغيرها من العبارات التي دخلت عالم التداول والحديث اليومي كالمدن الابداعية ،الصناعات الابداعية، الفنون الابداعية، الهوايات الابداعية والمشروعات الابداعية وكلها اصبحت من مفردات الاحاديث اليومية الاعتيادية.

ان الابداع وسيلة فاعلة لتقليص الفجوة الحضارية والعلمية بين الامم، وهو ايضاً عامل حاسم في تقدم المجتمعات، لانه يمثل شكلاً راقياً للنشاط الانساني، ويساعد على تحقيق الذات في كل مجالات النشاط الانساني.

ويوفر الابداع بدائل عديدة لحل المشكلة وتنمية الشخصية ويساعد على تكوين العديد من العلاقات والافكار المنتجة والهادفة.

فقد يتجنب التفكير الابداعي التتابعية المنطقية، والمفاضلة والاختيار، والبعد عن النمط التقليدي الفكري وتعديل الانتباه الى مسار فكري جديد.

ويرجع اهتمام المجتمعات البشرية بالإبداع إلى عدد من العوامل منها ما يتميز به العصر الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية وتفجر معرفي وتطور سريع وتنامي حاجات الفكر الاساسية والاجتماعية الى حاجات تقديم الأفكار الجديدة غير النمطية، وما يحمله المستقبل في طياته من احتمالات غير منظورة على الإنسان ان يواجهها بإبداع، وان يتعامل معها بأصالة ، ويتناولها بمرونة حاجات الفكر الأساسية والاجتماعية بتقديم الافكار الجديدة الخلاقة، • (فتحي جروان ،2008: 84)

مهارات التفكير الابداعي:

يعد الكشف عن مهارات التفكير الإبداعي على قدر كبير من الاهمية، فامتلاك هذه المهارات لدى المشرف له مردود ايجابي ينعكس على أدائه الوظيفي اذ يصبح قائداً واعياً باستراتيجيات التفكير الابداعي، ومؤمناً بان الهدف الأسمى للتعليم انما يكمن في تنمية مهارات التفكير لديه، واطلاق طاقاته وقدراته وصقل ملكاته، واعطائه قدراً كبيرا من الحرية ومساحة للابداع. فالتفكير الإبداعي بانها "انتاج جديد هادف وموجه نحو هدف معين" وهو قدرة العقل على تكوين علاقات جديدة تحدث تغييرا في الواقع لدى الشخص ، حيث يتجاوز الحفظ والاستظهار الى التفكير والتحليل والاستنتاج ثم الابتكار والابداع• (غنانة ،2005 :80)

ويؤكد مصطفى محمد وسهير حوالة (2005) بان مهارات التفكير الابداعي مجموعة من المهارات العقلية التي تستخدم عند قيام الفرد باي عملية من عمليات التفكير، وللتفكير الابداعي عدة مهارات منها): الطلاقة– المرونة – الاصالة– الافاضة. ويلاحظ من خلال التعريفين السابقين الى ان مهارات التفكير الابداعي هي عبارة عن مجموعة من المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد لانتاج افكار جديدة وهادفة.

وعلى ضوء ذلك يمكننا ان نعرف مهارات التفكير الابداعي بانها : مجموعة من المهارات التي تتضمن مهارة الطلاقة والمرونة والاصالة والافاضة التي تستخدم لانتاج الجديد من الافكار.واهم هذه المهارات هي :-

١ - الطلاقة

تعرف الطلاقة بانها: القدرة على استدعاء اكبر قدر من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة.

وتعرفها (2002، arora) بانها قدرة الفرد على التعبير بافكار عديدة ومترابطة في فترة زمنية محددة عندما يواجه مشكلة ما.(Arora,2002,25)

كما تعرف الطلاقة على انها القدرة على توليد عدد من البدائل والمترادفات او الافكار او المشكلات او الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة

والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات او خبرات او مفاهيم سبق تعلمها. • (فتحي ،2008: 84)

ويمكن تعريف الطلاقة نظريا بانها: سهولة إنتاج الأفكار في وقت محدد.

2 –المرونة: قدرة الفرد على التفكير بعقلية مفتوحة بحيث تصدر منه استجابات متعددة في مجالات متنوعة.

وعرفها تورانس 1966: بانها القدرة على انتاج حلول او اشكال مناسبة، هذه الحلول تتسم بالتنوع واللانمطية (مجدي ،2005: 173)

ويعرفها (سامي ملحم، 200) بانها: القدرة على توليد افكار متنوعة وليست من نوع الافكار المتوقعة عادة، مع توجيه مسار التفكير بحسب تغير المثير او متطلبات الموقف ومن التعريفات المارة يمكننا تعريف مهارة المرونة نظرياً بانها: القدرة على التفكير في اكثر من اتجاه لانتاج استجابات مختلفة لمشكلة ما .

٢ -الاصالة: (تورانس، 1966) الاصالة بانها " قدرة الفرد على اعطاء فكرة جديدة وخارجة عن نطاق المألوف أو مخالفة لما هو شائع :(مجدي إبراهيم ، 2005: 173) ٠

وتؤكد الخليلي (2005) ان الأصالة هي " الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق اليه احد ، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لاتخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتمييز (الخليلي ، 2005: 141)

ثالثا : دراسات سابقة

١ -الدراسات المتعلقة بصناعة القرار

1: دراسة (القباطي، 1985) : صناعة القرار واتخاذه في الادارة التعليمية اليمنية. وهدفت الدراسة تعرف على جوانب القصور والصعوبات والمعوقات التي يواجهها اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، والتعرف على الأسباب بغية التوصل الى حلول مناسبة لها.

تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ومعاونيهم في مدارس امانة العاصمة بمحافظة صنعاء في اليمن، وتوصلت الى عدد من النتائج كان أبرزها:

تاثر صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية بمجموعة من العوامل المؤثرة بعضها نابع من بيئة القرار والبعض الاخر من خارجه. وقد أسفرت نتائج البحث عن وجود مشكلات تواجه صناع القرار ومتخذيه في الإدارة التعليمية اليمنية، كان في مقدمتها نقص المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة القرار. كما توصلت أيضا الى ان معظم القرارات في الادارة التعليمية اليمنية يتم صنعها و اتخاذها خارج اطار الاسلوب العلمي لصناعة القرار واتخاذه ، وقد كان لتدني المستوى العلمي والمهني لصناع القرار ومتخذيه او نقص المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار وقصور النظام الاداري وعدم كفايته داخل السلطة المركزية دور كبير في ذلك.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية لصناعة واتخاذ القرار في الادارة التعليمية ، في هذه الدراسة لوحظ عدم تطابق بعض الجوانب الفعلية كان في مقدمتها المشاركة في صناعة القرار واتخاذه.

2 : دراسة سعد العبيدي ، 1987 " دراسة تجريبية لبعض المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرار"

هدفت الدراسة الى : معرفة اثر بعض المتغيرات الخارجية مثل (الوقت ، المعلومات ، المجازفة ، الخصائص العصبية) على سلوك متخذ القرار . وقد قام (الباحث) بتصميم اداة تمثل موقفا حياتيا (اطفاء حريق) يتطلب من المستجيب اختيار بديل من ثلاثة بدائل متاحة له، يمثل احدها خياراً صائباً ، والاخر خاطئاً، في حين يمثل الخيار الثالث تنازلا عن اتخاذ القرار. تكونت عينة البحث من (180) خريجاً جامعياً من الذكور الذين تتراوح اعمارهم بين 24- 27 سنة وزعوا عشوائياً على ست مجموعات خضعت كل منها الى معالجة تجريبية تمثل المتغيرات الثلاثة الخارجية (المعلومت ، الوقت ، الجازفة) حيث تم تدوير هذه المغيرات على المجاميع من خلال مستويين لكل متغير (عال- واطىء) او (كثير- قليل). كما قيست الخصائص العصابية لكل افراد المجموعات باستخدام مقياس الخصائص العصابية (كروان- كمرسب المعدل) والذي تم التحقق من صدقه وثباته من خلال فقراته التي تقيس مجموعة تشابه في خصائصها عينة البحث الحالي.

ولتحليل البيانات التي جمعت وفق التصميم التجريبي للبحث استعمل أسلوبان احصائيان ليدعم احدهما الاخر وهما

أ: تحليل التمايز discriminate analysis

ب: مربع كاي chi- square

وقد أوضحت نتائج التحليل ما يأتي :

1: عملية اتخاذ القرار تتحسن بزيادة المعلومات.

2: ليس للمجازفة اية علاقة بتحسن القرار.

3: يتحسن القرار بزيادة الوقت المتاح لمتخذ القرار.

4: توحي النتائج بوجود علاقة بين القلق والتنازل عن اتخاذ القرار ولكنها لم تبلغ مستوى البينة الاحصائية (سعد العبيدي، 1987 : 98)

3: دراسة، العيسى، 1993 بعنوان " عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة "

هدفت الى معرفة عملية اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات العامة بدولة الامارات العربية المتحدة، وذلك بالتركيز على عدة جوانب كان من اهمها ما يلي:-

١ -طبيعة وانواع القرارات الادارية التي تتخذ في مختلف المؤسسات الادارية

٢ -مستوى المشاركة والعوامل المؤثرة عليها.

٣ -التعرف على الاساليب المستخدمة في صنع القرار

٤ -مراحل عملية صنع القرار

تكونت عينة البحث العشوائية من (125) فردا من منتسبي المؤسسات العامة الاتحادية والمحلية واستخدم الاستبانة كاداة للبحث ، توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها ما يلي:

- وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة وهي المستوى الوظيفي والتعليمي وسنوات الخبرة من جهة وبين أنواع القرارات من جهة أخرى سواء الاستراتيجية او التكتيكية أو اليومية وتبين ان أكثر القرارات التكتيكية ثم اليومية فالاستراتيجية .
- يشارك المديرون في صنع القرارات بنسبة 55% ويمنحون المشاركة : توافر القدرات والخبرات والمهارات لدى المرؤوسين ودرجة الالفة بين افراد المجموعة الواحدة.
- يقوم المديرون بجمع المعلومات عند صنع القرارات الاستراتيجية والتكتيكية، بينما لا يهتمون بها عند صنع القرارات اليومية.
- يستخدم المديرون (6) من اصل (9) من المراحل العلمية في صنع القرارات،

وهي : تحديد المشكلة وتشخيصها وإيجاد بدائل كما وضعها أرثر للحلول وتقويم بدائل الحلول واختيار أفضل بديل المناسب . وتؤثر عدة اعتبارات على مراحل عملية صنع القرارات، وهي : طبيعة المشكلة ، وتعدد المستويات الادارية ، وحجم العمل ، والامكانات البشرية والمادية.

4: دراسة السبيعي 2001 بعنوان " أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الادارة الحكومية بمحافظة جدة " تكونت عينة الدراسة من (109) من مديري الادرات الحكومية

بمحافظة جدة واستخدم الباحث اختبار اساليب التفكير ومقياس اتخاذ القرار وانتهت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها : أن أساليب التفكير المفضلة لدى العينة هي أسلوب التفكير التحليلي ثم اسلوب التفكير المثالي ، وكشفت الدراسة عن بروفيل التفكير المفضل وهو البروفيل الاحادي البعد (المثالي ، التحليل) وتوجد علاقة ارتباطية سالبة دالة بين اتخاذ القرار وكل من التفكير المثالي ، وتوجد علاقة ارتباطية سالبة غير دالة بين اتخاذ القرار والتفكير العلمي . ولاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين عينة الدراسة في اساليب التفكير واتخاذ القرار تبعا لمتغيرات الدراسة) العمر، التخصص، المستوى العلمي ، الخبرة، ولاتوجد فروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا لاختلاف أساليب التفكير.

5 : دراسة(العتيبي ، 2009)وهي دراسة تحليلية لعملية اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية في المملكة العربية السعودية– المنطقة الغربية ، وهي دراسة وصفية اجريت على المرشدين التربويين في محافظة الطائف وهدفت تعرف على كيفية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية السعودية، ومدى معرفة مديري المدارس والقادة التربويين لوظيفتهم الفعلية في الادارة التربوية.

تكونت عينة البحث من جميع المرشدين التربويين في المدارس محافظة الطائف في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2005 / 2006 هجرية.
افرزت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,01) بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار وبكل من :

- درجات فاعلية الذات
- المساندة من جانب المدرسة
- المساندة من جانب اولياء الامور
- المساندة من جانب المعلمين
- رضا المرشد الطلابي عن المساندة

كما افرزت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معينة وفقاً لكل من : مكان العمل وسنوات الخدمة والراتب.

6: دراسة: (وقاص ،2011)

وهي (دراسة بعنوان " دراسة تحليلية لعملية اتخاذ القرار في الادارة التربوية في المملكة العربية السعودية – المنطقة الغربية"

وهدفت الدراسة الى التعرف على كيفية اتخاذ القرار في الادارة التربوية السعودية ، و مدى معرفة مديري المدارس والقادة التربويين لوظيفتهم الفعلية في الادارة التربوية ، وكيف يتصرف مديرو المدارس والموجهون (المشرفون التربويون) ورؤساء الاقسام التربوية حيال المشكلات الادارية،

وكيف يتم اصدار القرارات الادارية وما مدى المام القادة التربويين باهمية المشاركة في اتخاذ القرار التربوي ومدى الالتزام بالعادات والتقاليد والقيم عند اتخاذ القرار التربوي.

تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس والمشرفين التربويين والقادة التربويين في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التطبيقي مستخدما استبانه مكونة من (40) سؤالا باسلوب الاختيار من متعدد

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها : ان نسبة كبيرة من الموجهين والمديرين يدركون ابعاد وظيفتهم الفعلية، ويؤمنون باهمية القرار في الادارة التربوية، وكيفية صناعة القرارات طبقا للاساليب الادارية الحديثة ويواجه القادة التربويين عدم منحهم الصلاحيات الكفيلة بممارسة وظائفهم الفعلية. ويحجم بعض القادة التربويين عن اتخاذ القرار نتيجة لضعفهم او تخوفهم، او لحداثتهم في العمل، او نتيجة لعدم وضوح النصوص والاختصاصات.

واستنتج الباحث: ان هناك عددا من الموجهين ومديري المدارس يراعون استخدام الاسلوب العلمي في صناعة القرارات التربوية، ويعتقدون بضرورة مشاركة كل من يمسهم القرار.

وقد اكت نتيجة البحث ان القرارات التربوية الصادرة من مختلف المستويات الادارية مقيدة ولاتخرج عن نطاق (العادات والتقاليد والقيم)

الدراسات الاجنبية:

1 : دراسة (1983، coulson&stickland)

أجرى كلا من كولسون وستركلاند 1983 دراسة عنوانها " العقل البشري في تنمية المهارات الادارية" ، وصنفت هذه الدراسة أساليب اتخاذ القرار الى أربعة أساليب ، وهي :

أ – اسلوب القرار الإبداعي.

ب – أسلوب القرار الحدسي innovative.

ج – أسلوب القرار المنطقي logical.

د – أسلوب القرار العقلي intuitive rational

وتم في هذه الدراسة مقارنة انماط التفكير المختلفة لدى عينتين مختلفتين (23 من الطلاب الجامعيين) (21 من الموظفين رؤساء اقسام)، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين أساليب (اتخاذ القرار الابداعي، الحدسي، المنطقي،العقلي) وانماط التعليم والتفكير

(النمط الايمن، والنمط الايسر)، وان أفضل أساليب اتخاذ القرار لدى الافراد ذوي توجه النصف الايمن (الموظفين) هما

- *الاسلوب الابداعي والحدسي.

بينما كان افضلها لدى الإفراد ذوي توجه النصف الايسر (الطلاب) هما :

- *الاسلوب المنطقي والعقلي، وقد كشفت الدراسة ان كلا المجموعتين تكافحان من اجل شمولية التوجه نحو النصفين الكرويين بالمخ، وذلك من اجل التفكير المتكامل نقلا عن (حبيب، 1997).

2ً: دراسة: (cornwell et al ، 1994) وعنوانها : تعلم صناعة القرار قام كورنويل واخرون بهذه الدراسة عام 1994 على (292) طالبا من طلبة الجامعة، وتوصل من خلالها الى اربعة انماط اولية لتعلم القرار ، وهي :

أ – التعليم بالعمل doing

ب – التعليم بالتفكير thinking

ج – التعلم بالملاحظة watching

د – التعلم بالحس feeling

واوضحت الدراسة نفس نتائج نموذج تصنيف (كولب 1976 . kolb) في عملية تعلم اتخاذ القرار ، وهي :

أ – التعليم بالبدائل acommodor

ب – التعليم بالتباعد diverge

ج – التعلم بالتقارب comverge

د – التعلم بالاستيعاب assimilation

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتفكير الابداعي

1ً: دراسة ناديا السرور، 1996، والتي جاءت بعنوان " أثر برنامج تعليم التفكير (master thinker) على تنمية المهارات الابداعية لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الاردنية.

وتكونت عينة الدراسة من (73) طالبا وطالبة من طلبة البكالوريوس ، وتم توزيع افراد العينة الى مجموعتين:

الاولى وعددها (38) طالبا وطالبة.

الثانية وعددها (35) طالبا وطالبة وقد استخدمت الباحثون اختيار تورانس اللفظي والشكلي الصورة (أ) .

كشفت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين في الاداء على المهارات الابداعية لصالح المجموعة التجريبية .

2: دراسة دناوي، مؤيد اسعد حسين، 2006 والتي جاءت بعنوان " فاعلية برنامج تدريبي قائم على برنامج كوت في تطوير مهارات التفكير الابداعي لدى معلمي ومعلمات التربية الاسلامية في دولة الامارات الغربية المتحدة"

حيث هدفت الدراسة الى معرفة فاعلية برنامج " كورت" في تطوير مهارات التفكير الابداعي لدى معلمي ومعلمات التربية الاسلامية وكيفية توظيف هذه المهارات داخل الصف ، وتزويد معلمي

ومعلمات التربية الاسلامية بالمعلومات التطبيقية عن برنامج الكورت وتطبيقه في مجال التربية الاسلامية.

تكونت عينة البحث من معلمي ومعلمات التربية الاسلامية لمرحلتي التعليم الاساسي والثانوي للعام الدراسي 2005/ 2006 في المنطقة الغربية من دولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد افرزت الدراسة بعض النتائج المتعلقة بمهارات التفكير الابداعي والتي منها :

*وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لامتلاك المتدربين لمهارات التفكير الابداعي قبل تطبيق البرنامج التدريبي .

*وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجات الاختبار القبلي والبعدي في اختبار التفكير الابداعي وفي المهارات التي اشتمل عليها الاختبار هي الطلاقة ، المرونة ، الاصالة.

*عدم وجود اثر دال احصائياً يعزي الى الجنس والخبرة الدراسية والمرحلة الدراسية.

3: دراسة التميمي جاسم والرحال ،درغام ، 2008 والتي جاءت بعنوان "دراسة ممارسة مدرسي الرياضيات للمهارات المنمية للتفكير الابداعي لدى طلبة الصف الثاني الثانوي العلمي (الصف الخامس العلمي) من وجهة نظر الطلبة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ممارسة مدرسي الرياضيات للمهارا المنمية للتفكير الابداعي لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدينة حماة، اذ يتفق الجميع على ان تدريس الرياضيات يهيئ للطلبة المناخ التعليمي الذي من شأنه :

*شحذ افكار الطلبة ورفع الروح المعنوية لديهم او زعزعتها.

*يشجع اهتماماتهم ورغباتهم وميولهم واتجاهاتهم او يحبطها

*ينمي قدراتهم واستعداداتهم واتجاهاته او يهملها.

*يقدح ابداعاتهم وقدراتهم العقلية او يخمد جودتها

*يستثير تفكيرهم الابداعي باكسابهم الممارسات المنمية للتفكير الابداعي او يحرمهم من اكتسابها.

وقد تكون مجتمع البحث من جميع طلبة الصف الثاني الثانوي العلمي المسجلين في المدارس الحكومية بمدينة حماة للعام الدراسي 2008/2007 .

وقد افرزت الدراسة وجود فروقا بين متوسط وجهات نظر افراد العينة لممارسة مدرس الرياضيات للمهارات المنمية للتفكير الابداعي لدى طلبة الصف الثاني ثانوي علمي والوسط الفرضي للمجتمع ولصالح الوسط الفرضي للمجتمع ، وهذا يعني ان ممارسة مدرس الرياضيات للمهارات المنمية للتفكير الابداعي في تدريس الرياضيات لدى طلبة الصف الثاني ثانوي علمي في المدارس الحكومية اقل بكثير مما هو مطلوب من الممارسات المنمية للتفكير الابداعي لتدريس الرياضيات لدى طلبة الصف الثاني ثانوي علمي للمجتمع ككل .

ولعل مرد ذلك الى ان مدرسي الرياضيات بمدينة حماة يركزون جهودهم واهتماماتهم في انهاء كتب الرياضيات المقررة على طلبتهم في المواعيد المحددة لها ، وحشو عقولهم بالمعلومات النظرية ، اذ

ان التدريس في نظر هؤلاء المدرسين هو تلقين الطلبة المعلومات النظرية والطلب منهم استرجاعها عند الحاجة وللطالب عقوبات صارمة في حالة مخالفته في الراي لهم او ينتقد طريقة تدريسهم او يعارض أساليب اختباراتهم او اسلوب اداراتهم للصف وبخاصة اذا سؤل احد الطلبة المدرس اسئلة غير متوقعة او غير مألوفة.

4: دراسة مهدي الطاهر ،2008 والتي جاءت بعنوان:

أثر تطبيق نظام الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير (الابداعي) الابتكاري هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تنمية قدرات التفكير الابداعي وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الاول المتوسط بمدينة سبها بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

وتكونت عينة الدراسة من (60) طالبا من طلاب الصف الاول المتوسط تم تقسيمهم الى مجموعتين تجريبية وتتكون من (29) طالبا، وضابطة وتتكون من (31) طالبا ، وقد استخدم الباحث برنامج نظام الجودة التعليمية واختبار التفكير الابتكاري الشكلي (توراني) الصورة(أ) واختبارا تحصيلياً في مادة العلوم.

وقد اظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها وجود فروق دالة إحصائيا في درجات التفكير الابتكاري للمجموعة التجريبية للتطبيق البعدي لصالح التطبيق البعدي .

5ً: دراسة الجدوي، عبد الملك واخرون ، 2011

جاءت هذه الدراسة بعنوان " مستوى مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية في مدينة حجة "

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية بكلية التربية والعلوم التطبيقية _ مدينة حجة،

تكونت عينة البحث من (111) طالبا وطالبة من الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية (كيمياء- فيزياء- أحياء)في كلية التربية – مدينة حجة في اليمن.

ولتحقيق هدف البحث تم استخدام اختبار تورانس الصورة اللفظية (أ) لقياس مهارات التفكير الابداعي (الطلاقة- المرونة- الاصالة) والذي ترجمه الى العربية فؤاد أبو حطب وعبد الله سليمان (1976) ،وقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

1 – أظهرت النتائج تدني مستوى مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية

2 – وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات الطلبة المعلمين في مستوى مهارات التفكير الابداعي تبعاً لمتغير الجنس(ذكور- اناث) لصالح الاناث.

3 – عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى مهارات التفكير الابداعي تبعاً لمتغير التخصص (كيمياء- فيزياء- أحياء).

مناقشة الدراسات السابقة

– يرى الباحث من خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة ان معظم الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار قد استخدمت عينات مختلفة عن عينة الدراسة الحالية.

– تناولت معظم الدراسات عملية صناعة القرار من جهة ادارية مثل دراسة وقاص ، 1402 هجرية كما لوحظ عدم وجود دراسات تتعلق بعينة من المشرفين التربويين. كما ان معظم الدراسات التي تناولت التفكير الابداعي بينت ان هناك تدنيا في مستوى مهارات التفكير الابداعي لدى عينات الدراسة كالطلاب كما في الدراسة (جاسم والرحال، 2008) والطلبة المعلمين في الاقسام العلمية كما في (دراسة الجدوي واخرون ، 2011) اما معلمي التربية الاسلامية كما جاء في دراسة .(دناوي ، 2006)، فانهم يتميزون بمستوى من التفكير الابداعي .

– الدراسات التي اجريت على اتخاذ القرار لاتتصل مع موضوع الدراسة اتصالاً مباشراً.

– على الرغم من أن هناك عدداً لابأس به من الدراسات حول اتخاذ القرار الا ان هناك قلة في الدراسات – على حد علم الباحث – حول متغير التفكير الإبداعي وعلاقته باتخاذ لقرار.

– اغلب الدراسة المتعلقة بصناعة القرار أكدت على ان صناعة القرار تتم بصورة انفرادية متأثرة بالعرف المحلي والتقاليد المتبعة..

– أكدت معظم الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي تدني مستوى القدرات لدى الفئات التي شملها البحث.

الفصل الثالث

اجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفا للاجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد منهج البحث ومجتمعه واسلوب اختيار عينة البحث . واجراء بناء الأداة التي أعدت للتعرف على جودة القرار الاداري والتفكير الابداعي من وجهة نظر المشرفين التربويين فضلا عن الوسائل الاحصائية التي استعملت لتحليل البيانات وسيتم استعراضها على النحو الاتي :-

اولا:- منهج البحث

تم اعتماد منهج البحث الوصفي كونه المنهج الذي يسعى الى تحديد الوضع الراهن للظاهرة المدروسة ومن ثم وصفها ، وبالنتيجة فهو يعمد الى دراسة الظاهرة على ما توجد عليه في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا (ملحم، 2000،:324)

فالمنهج الوصفي تشخيص علمي لظاهرة ما ، والتبصير بها كميا وبرموز لغوية ورياضية .(داود،1990:163)

ثانيا : اجراءات البحث

١ - مجتمع البحث : يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية ذات العناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة .(عودة ، وملكاوي، 1992:159).

وعليه تكون مجتمع البحث من جميغ المشرفين التربويين والاختصاصيين في محافظة بغداد البالغ عددهم (887) مشرف ومشرفة وبواقع (603)مشرف تربوي و(284)مشرف اختصاصي، وكما موضح في الجدول (1)

وقد تم الحصول على المعلومات المذكورة والمفصلة في الجدول من المديرية العامة للتخطيط التربوي.

جدول رقم (1)

يوضح توزيع مجتمع البحث من المشرفين التربويين والاختصاصيين بحسب الموقع والجنس

المديرية	التخصص				المجموع
	مشرف تربوي		مشرف اختصاص		
	ذكور	اناث	ذكور	اناث	
الرصافة الاولى	53	60	24	20	173
الرصافة الثانية	62	32	135	9	138

الرصافة الثالثة	46	36	24	18	124
الكرخ الاولى	39	61	27	31	158
الكرخ الثانية	70	49	29	21	169
الكرخ الثالثة	47	48	17	13	125
المجموع	317	286	172	112	887

٢ - عينة البحث

تكونت عينة البحث الحالي من (177) مشرفا تربويا واختصاصيا التي اختيرت بالاسلوب العشوائي وبنسبة (20%) من مجتمع البحث اذ ان بعض المختصين في القياس والتقويم ومنهم (Nannal,1978)و(Bary&Cull) قد وضعوا نسبا لا سيما في البحوث الوصفية تبعا لحجم المجتمع وكما ياتي:

- (30%)من افراد المجتمع الصغير (بضع مئات)
- (10%) من افراد المجتمع الكبير نسبيا (بضع الاف)
- (5%)من افراد المجتمع الكبير جدا (عشرات اللاف)

(عودة ،134،1998-135)

ويذلك بلغت عينة الاشراف التربوي (120) مشرف ومشرفة وبواقع (63) مشرف تربوي و(57) مشرفة تربوية وبلغت عينة الاشراف الاختصاص (57) مشرف ومشرفة وبواقع (34) مشرف اختصاص و (23) مشرفة اختصاص والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول(2)

يوضح توزيع عينة البحث من المشرفين التربويين والاختصاصيين بحسب الموقع والجنس

المديرية	التخصص				المجموع
	مشرف تروي		مشرف اختصاص		
	ذكور	اناث	ذكور	اناث	
الرصافة الاولى	11	12	6	4	33
الرصافة الثانية	12	6	7	2	27
الرصافة الثالثة	9	7	5	4	25
الكرخ الاولى	8	12	6	6	32
الكرخ الثانية	14	10	6	4	34
الكرخ الثالثة	9	10	4	3	26
المجموع	63	57	34	23	177

ثالثا : ادات البحث

لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي تطلب من الباحث اسنخدام اداتين ، الاولى لمعرفة جودة القرار الاداري للمشرفين التربويين والاختصاصيين ، والثانية للتفكير الابداعي لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين . وعليه قام الباحث بالخطوات التاللية:-

1 _ اداة جودة القرار الإداري

وقد تم اعتماد الخطوات التالية:

أ - الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت الى موضوع القرار الإداري .

ب - تحضير استبانة مفتوحة لاستطلاع اراء المشرفين التربويين والاختصاصيين لجمع الفقرات .

ت - المقابلة الشخصية التي قام بها الباحث بمقابلة عدد من المشرفين التربويين والاختصاصيين بقصد من التعرف على ارائهم بشكل مباشر وتدوين ملاحظاتهم

ث - وفي ضوء ذلك صيغت (50) فقرة بصيغتها الاولية وتم اعتماد المقياس الخماسي (دائما، غالبا، احيانا، نادرا، ابدا) وتقابلها الأوزان (5 ،4 ، 3 ، 2، 1)

ج - -الصدق الظاهري لأداة جودة القرار الاداري :

يشير (Eble,1972) ان الاداة تعد صادقة بالقدر الذي تكون فيه دقيقة في قياس ما وضعت لاجله (Eble,1972b :433).

ولتحقيق ذلك تم عرض الاداة على مجموع من الخبراء والمختصين بالعلوم التربوية والنفسية([1]).وبعد ان ادلى المحكمون بارائهم تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) معيار لقبول الدرجات ، اذ اشار بلوم واخرون الى ان الباحث يشعر بالارتياح في حالة حصول نسبة اتفاق (75%) واكثر من تقديرات الخبراء وفي ضوء ذلك اصبحت الاداة بصيغتها النهائية متكونة من (47) فقرة

ح-ثبات جودة القرار الاداري

يغد الثبات من المفاهيم الجوهرية في مجال القياس ويعرف بانه اتساق في نتائج المقياس (Marshall, 1972,b:294) .تقد تم التاكد من ثبات الاستبانة باستخدام الاختبار واعادة الاختبار على عينة الثبات البالغة (100) مشرف ومشرفة وكانت المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني على العينة نفسها (17) يوما وهي مدة جيدة اذ تشير (Adams) الى ان المدة الزمنية بين التطبيق الاول والثاني يجب ان لا تتجاوز اسبوعين الى ثلاثة (Adams, 1964: b79) .

وبعد هذا قام الباحث باسعمال معامل ارتباط بيرسون لاستخراج الثبات للاستبانه اذ بلغ (81%) وهو مؤشر جيد للثبات

٣ - اداة التفكير الابداعي

استخدم الباحث نفس الاجراءات المتبعة في اداة جودة القرار الاداري .

أ - صدق اداة التفكير الابداعي

تم عرض الاداة بصيغتها الاولية المتكونة من (50) فقرة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية حيث كانت الاداة بصيغتها الولية متكونة من (50) فقرة وبعد ان ابدى المحكمون ارائهم تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) معيار لقبول الدرجات وفي ضوء ذلك تم استبعاد (2) فقرة وبهذا اصبحت الاداة بصيغتها النهائية متكونة من (48) فقرة وتم اعتماد المقياس الخماسي وكالاتي (دائما ، غالبا ، احيانا ، نادرا ، ابدا)تقابلها الاوزان (5،4،3،،2،1).

ج- ثبات اداة التفكير الابداعي :

تم التاكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار واعادة الاختبار على عينة الثبات البالغة (100) مشرفة ومشرفة وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ الثبات (79 ، .) وهو مؤشر جيد للثبات .

رابعا: الوسائل الاحصائية

تحقيقا لاهداف البحث الحالي استخدمت الوسائل الاحصائية الاتية :

١ -الوسط الحسابي

٢ -معامل ارتباط بيرسون

٣ -الاختبار التائي لعينة واحدة

٤ -الاختبار التائي لعينيتين مختلفتين

٥ -الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط

6- الانحراف المعياري

[1] - أ.د. حيدر كريم سكر ، ا.د.صفاء طارق رجب ، أ.د جميل السبتي ، أ.د مهدي السامرائي ، د. عبدالرحمن حسين ، د. سعاد خضر عباس ، د. هاله ابراهيم ادهم د. محمد عامر

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل اليها الباحث وفق اهداف البحث وكالاتي :-

اولا: الهدف الاول

(تعرف جودة القرار الاداري لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين)

لاجل التحقق من هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحد اذ بلغ المتوسط الحسابي لافراد العينة (148.59) درجة وبانحراف معياري مقداره (6,18) درجة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (141) درجة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (7,23) درجة والقيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (176) كما موضح في الجدول (4)

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لمعرفة جدولة القرار الاداري

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة 0,05
				المحسوبة	الجدولية	
177	148,59	6,18	141	7,23	1,96	دالة

.ويتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية ولصالح المتوسط الحسابي مما يدل على اعتماد اغلب المشرفين التربويين والاختصاصيين الخطوات العلمية الصحيحة في اتخاذ القرارات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (وقاص) ، ودراسة(العيسى) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان اغلب المشرفين يمتلكون خبرة ومهارة في التعامل مع المواقف التربوية واستشارة بعض الزملاء عند مواجهة مواقف جديدة وهذا يدل على حرص المشرفين في تحقيق الاهداف التربوية ، والتي تعتبر جزء من عملهم اليومي .

ثانيا : الهدف الثاني :

(تعرف التفكير الابداعي لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين)

ولاجل التحقق من هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة اذ بلغ المتوسط الحسابي لافراد العينة (155,25) وبانحراف معياري مقداره (9,85) درجة ، والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (144) درجة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (13,45) درجة ، والقيمة الجدولية البالغة (1,96) درجة عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة الحرية (176) كما موضح في الجدول (5)

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمعرفة التفكير الابداعي

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة 0,05
				المحسوبة	الجدولية	
177	155.25		144	13,45	1,96	دالة

ويتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة احصائية ولصالح المتوسط الحسابي مما يدل على امتلاك المشرفين التربويين والاختصاصيين مهارة التفكير الابداعي .وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دناوي) وتختلف مع دراسة (جاسم والرحال) و(دراسة الجدوي) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى توسع الدائرة المعرفية من خلال كثرة اتصالهم مع ذوي المهتمين بالمجال التربوي وغيرهم في المجالات الاخرى وحضورهم اغلب المؤتمرات والندوات التي تعقد في مديرياتهم اضافة الى الخبرة المتراكمة لدى المشرفين التربويين .

ثالثا : الهدف الثالث:

(تعرف العلاقة بين جودة القرار الإداري والتفكير الابداعي لدى المشرفين التربويين)

ولاجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات المشرفين التربويين والاختصاصيين على اداة جودة القرار الاداري وعلى اداة التفكير الابداعي فقد بلغ معامل الارتباط (0,54) . وللتعرف على دلالة قيم معامل الارتباط استخدم الباحث الاختبار التائي بدلالة معامل الارتباط اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (5,98) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (175) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباطية بين جودة القرار الاداري والتفكير الإبداعي ، أي كلما ارتفع مستوى التفكير الإبداعي.ارتفعت جودة القرار الإداري . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي)

الفصل الخامس

الاستنتاجات،التوصيات ،المقترحات

أولاً :الاستنتاجات:

1: – يمتلك جميع أفراد عينة البحث مهارة صناعة القرار ومهارات التفكير الإبداعي.

2: – ان جودة صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة منها التفكير الإبداعي.

3:– القدرة على التفكير الإبداعي ينتج عنها ممارسات قيادية متعددة منها صناعة القرار.

4: – توجد علاقة ارتباطيه موجبة وعند مستوى الدلالة (0.05)بين صناعة القرار ومهارات التفكير الإبداعي

ثانياً :التوصيات :

من خلال نتائج البحث،يوصي الباحث:

1: – تنمية القدرة على صناعة القرار لدى جميع العاملين في الميدان التربوي لما له من اثر كبير على إدارة المؤسسات والأفراد.

2: – تصميم برامج تدريبية لتنمية القدرة على صناعة القرار وحل المشكلات.

3: – تصميم برامج تدريبية لتنمية التفكير وخلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

ثالثاً :المقترحات:

1: – إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى من عينات مختلفة .

2: – إجراء دراسة عن علاقة صناعة القرار بالاتزان الانفعالي.

3: – إجراء دراسة تتعلق بصناعة القرار لدى القيادات التربوية العليا.

Abstract

The success of administrative work on a range of skills and the most important of those skills is a process of decision-making and creative thinking, because for them a role in the success of the administrative process, and highlights the importance more in the field of education of the importance of that area being Atamaml with human capital, so aims Current search toLearn

1. Quality of administrative decision for educational supervisors and specialists.

2. Creative thinking for educational supervisors and specialists.

3. The relationship between the quality of administrative decision and creative thinking and for educational supervisors

To achieve the objectives of the current research, the researcher construction of two questionnaires, the first to see the quality of the administrative decision and corrupted (47), paragraph, and the second questionnaire to learn creative thinking, and consisted of (48) has been verified paragraph of virtual honesty of the two questionnaires. As well as consistency has been verified questionnaires. The treatment has statistical program (SPSS). And current research sample consisted of (177) educational supervisors and specialists. researcher has reached the following results :

1. Possession of supervisors and specialists to the skill of the administrative decision.

2. Possession of supervisors and specialists to creative thinking skill.

3. There is a correlation between the quality of administrative decision and creative thinking

.

المصـــــــادر

اولا :المصادر العربية

القرآن الكريم

١. توفيق ، سميحة كرم وعبد الرحمن سليمان . علاقة مصدر الضبط بالقدرة على اتخاذ
٢. القرار . مجلة مركز البحوث التربوية ، السنة الرابعة ، العددالثامن ، جامعة قطر،1995
٣. جروان ،فتحي، تعليم التفكير–مفاهيم وتطبيقات ، دار الكتاب الجامعي ،العين ،1999
٤. جروان ،فتحي، أساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم ،عمان،2008.
٥. حبيب ،مجدي عبد الكريم . ، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة الانجلو المصرية،القاهرة ، ١٩٩٧.
٦. حسن ، عادل واخرون (1984) الادارة والمدير كمهمة ، الدار الجامعية للطباعة ، بيروت
٧. الحريري،رافده،الإشراف التربوي،واقعه وآفاقه المستقبلية،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان، 2006.
٨. الخزرجي، كاظم غيدان واخرون (2003) ، الواقع التربوي في العراق افاق وتطوير ، وزارة التربية.– الخليلي، امل ، تنمية قدرات الأبتكار لدى الأطفال ،ط3 ،دار صفاء ،عمان،2005
٩. داود ، عزيز حنا ، وانور حسين عبدالرحمن (1990) مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد.
١٠. دناوي،مؤيد،تطوير مهارات التفكير – تطبيق هلى برنامج الكورت،عالم الكتاب الحديث،عمان،2008.
١١. –زيتون،حسن حسين،تعليم التفكير،رؤية معاصرة في تنمية العقول المفكرة،عالم الكتب ،القاهرة لكتب،القاهرة،2003.
١٢. زيتون،حسن حسين، تنمية مهارات التفكير،رؤية اشراقية في تطوير الذات،الدار العربية للتربية الرياض،1429 هـ
١٣. –ساعاتي ، أمين ،الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ،جدة،1984.
١٤. السبيعي ، على محسن ، اساليب التفكير وعلاقتهما باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الادارات الحكومية بمحافظة جدة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القري مكة المكرمة ،1422هـ.
١٥. السرور،نادية ،فاعلية برنامج الماستر ثنكر لتعليم التفكير في تنمية المهارات الإبداعية لدى عينة من طلبة كلية التربية ،عمان ،1996
١٦. الصباغ ، زهير ،بحوث العمليات واتخاذ القرارات ، مجلة الإدارة العامة ، العدد السابع والعشرون ، الرياض ،1980 .
١٧. الصرخي ، محمد (2008)، القرار الاداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، اسكندريه ، مصر.
١٨. الصناعات الابداعية ،سلسلة عالم المعرفة ،نيسان، الكويت،2007.
١٩. عابدين،محمد عبد القادر،الا دارة المدرسية الحديثة،دار الشروق للطباعة النشر،عمان،2001.
٢٠. عبد الوهاب،علي محمد ، مقدمة في الإدارة . معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1982
٢١. عبد الفتاح ، نبيل عبد الحافظ ، مهارات التفكير الابداعى وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات . مجلة الادارى ، العدد الستون ، مسقط : معهد الإدارة العامة، 1995.
٢٢. العديني ،عبده غالب 2003 . التفكير الرياضي وعلاقته بالتحصيل لدى طلبة كليات التربية قسم الرياضيات ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية ابن الهيثم ، جامعة بغداد.
٢٣. عودة، احمد سليمان (1998) القياس والتقويم في العملية التربوية ، دار الامل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن

٢٤. عودة، احمد سليمان وفتحي حسن ملكاوي (1992) اساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، مكتبة الكناني، اربد ، عمان.
٢٥. العبيدي سعد ،دراسة لبعض المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرار،رسالة ماجستير،كلية الاداب ،جامعة بغداد،1987
٢٦. العديني ،عبده غالب 2003 . التفكير الرياضي وعلاقته بالتحصيل لدى طلبة كليات التربية قسم الرياضيات ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية ابن الهيثم ، جامعة بغداد
٢٧. غدنانة سعيد البنعلي . (2003) مدى استخدام معلمي الدراسات الاجتماعية لمهارات التفكير في تدريس تلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة قطر ،مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 99،الرياض.
٢٨. القباطي ، سليم ، صناعة القرار واتخاذ هـ فى الادارة التعليمية اليمنية، .رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 1985.
٢٩. كنعان ، نواف(2003)، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
٣٠. ليلى سعد الصاعدي . (2007) التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج ،دار الحامد ،عمان ،2007.
٣١. ملحم ،سامي ، سيكولوجية التعلم والتعليم الأسس النظرية والتطبيقية، دار المسيرة، عمان ، 02000
٣٢. ملحم ، سامي (200) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
٣٣. مجلة الفتح، العدد 36،تشرين الاول ،دمشق، 2008،
٣٤. المجلة العربية لتطوير التفوق المجلد الثاني، العدد ،34 الصفحات من 34- 57.عمان ،2011.
٣٥. مهدي أحمد الطاهر، أثر تطبيق نظام الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سبها بالمنطقة الشرقية ، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.،2008.
٣٦. النمر ، سعود بن محمد و آحرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، جامعة الملك سعود : قسم الإدارة العامة : كلية العلوم الإدارية الرياض، 1991.
٣٧. وقاص ، سعد ١٤٠٢ هـ . اتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية – المنطقة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى : كلية التربية . قسم الإدارة التربوية والتخطيط

ثانيا :المصادر الاجنبية

1- Arora.(2002) The Chers and their Teaching Need for new Perspectives, Delhi ,Ravi book&.

2- AL-Ajami,M.(1994).Teachers Attitudes Towards Creativity and their Instructional Behaviors in the Classroom.D.A.L(10),P.3071

3 – AL-Sulaiman.N.(1998).Creative Thinking Abilities and Specific Characteristics of the Classroom Environment of Female High School in Saudi Arabia. Un pblished D.A.I Cessation, The George Washington Unversity, U.S.

4- Yager,R J Tamir,P.(1992) The STS Approach Reasons Intentions Accomplishments and Outcome Draft.(Eric Document Reproduction Service No Ed 35945).

5- Grews, Carole , instructional supervisions : The winter and warm – Educational Leader ships , Vol, 36 No.7-7974

6-Ebel ,RK (1972)Essential of Educational Measurement Prentice –Hall , New Jersey

7-Marshall,J,C (1972) Essentials Testing , California , Addison Wesley