

"مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة

عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار"

إعداد

دورا عيسى السيد أحمد

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي

وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي

وَاجْلُ عُقْدَةَ مِّن لِّسَانِي

يَفْقَهُوا قَوْلِي"

صدق الله العظيم

سورة طه (آية 25 - 28)

## تفويض

أنا دورا عيسى طه السيد أحمد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً و إلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: دورا عيسى طه السيد أحمد

التاريخ: ١٧ / ١ / ١١٠٢



التوقيع:

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار".

وأجيزت بتاريخ: ١٧ / ١ / ٢٠١١

### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة

### التوقيع

رئيساً

عضواً ومشرفاً

عضواً / ممتحناً خارجياً



## الإهداء

أهدي هذا الإنجاز العلمي المتواضع:

إلى روح والدتي (رحمها الله)، فقد كانت تشجعني على العلم والمعرفة.

إلى والدي الذي أحاطني ومازال يحيطني برعايته ويمنحني خالص رضاه.

إلى أخي الوحيد وقرّة عيني الذي لم يتوقف أبداً عن دعمي.

إلى جميع الأصدقاء الذين وقفوا إلى جانبي، فكان لدعمهم وتشجيعهم أطيب الأثر في إنجاز هذا

العمل.

إلى كل الأساتذة الذين أسهموا في تعليمي خلال جميع المراحل الدراسية وحتى الانتهاء من إعداد

هذه الرسالة.

## شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره، وقد أعانني على إتمام هذه الدراسة، وإنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر إلى المربي الفاضل الدكتور عباس عبد مهدي الشريف الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة وتعهدها بعنايته الفائقة واهتماماته الكبيرة ودقته المتميزة، وكان لتوجيهاته القيمة وأفكاره النيرة أكبر الأثر في إثراء هذه الدراسة وتنظيمها وإنجازها.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي والدكتور غازي خليفة لما قدموا من ملاحظات مهمة في مجال الدراسة.

وإنني أتقدم بوافر التقدير إلى الدكتور فتحي جروان والدكتور محمد الريماوي لتوجيهاتهما المفيدة في تصحيح اختبار تورنس للتفكير الإبداعي وعلى ملاحظتهما القيمة في مجال تفسير النتائج.

وأخيراً أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية وإلى كل من أسهم بجهده وفكره ووقته لإنجاز هذه الرسالة.

أسأل الله أن ينفعنا بما علمنا، ويعلمنا ما ينفعنا إنه سميع الدعاء.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ج.....
الإهداء.....	ه.....
شكر وتقدير.....	و.....
قائمة المحتويات.....	ز.....
قائمة الجداول.....	ط.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ن.....
الفصل الأول: مقدمة الدراسة.....	1.....
تمهيد:.....	2.....
مشكلة الدراسة:.....	8.....
هدف الدراسة وأسئلتها:.....	10.....
أهمية الدراسة:.....	10.....
تعريف المصطلحات:.....	12.....
حدود الدراسة :.....	14.....
محددات الدراسة:.....	14.....
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.....	15.....
أولاً- الأدب النظري.....	16.....
أ- مفهوم الإبداع.....	16.....
التفكير الإبداعي.....	17.....
مراحل التفكير الإبداعي.....	19.....
مهارات التفكير الإبداعي.....	20.....
1. الطلاقة (Fluency).....	20.....
2. المرونة (Flexibility).....	22.....
3. الأصالة (Originality).....	23.....
نظريات الإبداع.....	25.....
- النظرية العبقرية:.....	25.....
- نظرية التحليل النفسي:.....	25.....

26	- نظرية القياس النفسي .....
27	- نظرية حل المشكلة والإبداع .....
28	ب- عملية صنع القرار .....
30	المشاركة في صنع القرار .....
30	مراحل صنع القرار .....
42	ثانياً- الدراسات السابقة ذات الصلة .....
42	الدراسات السابقة ذات الصلة بالتفكير الإبداعي .....
51	الدراسات السابقة ذات العلاقة بعملية صنع القرار .....
56	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها: .....
59	الفصل الثالث .....
60	منهج البحث المستخدم .....
60	مجتمع الدراسة .....
61	عينة الدراسة .....
62	أداتا الدراسة .....
62	الأداة الأولى: اختبار تورنس للتفكير الإبداعي (Torrance Creativity Test): .....
65	الأداة الثانية: استبانة صنع القرار الإداري: .....
66	صدق أداتي الدراسة .....
67	ثبات أداتي الدراسة .....
68	إجراءات الدراسة .....
71	المعالجة الإحصائية .....
72	الفصل الرابع: نتائج الدراسة .....
89	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات .....
90	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: .....
92	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: .....
95	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: .....
96	التوصيات .....
97	المصادر .....
98	المصادر العربية: .....
105	المصادر الأجنبية: .....
108	المواقع الإلكترونية: .....
110	الملحقات .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1)	توزع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان	61.....
(2)	توزع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان	62.....
(3)	توزع فقرات استبانة صنع القرار الإداري بصيغتها الأولية على المجالات	65.....
(4)	قيم معامل الثبات لاستبانة المشاركة في صنع القرار	68.....
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي مرتبة تنازلياً	73.....
(6)	الدرجات الزائفة لاستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي مرتبة تنازلياً	74.....
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمجالات عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	75.....
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال متابعة تنفيذ القرار من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	77.....
(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال اختيار البديل لحل المشكلة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	78.....
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تحديد المشكلة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	80.....
(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال إيجاد البدائل من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً	81.....

- (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً.....83
- (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تحليل المشكلة وجمع البيانات من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً.....85
- (14) قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون.....87

## قائمة الملحقات

الصفحة	محتوى الملحق	رقم الملحق
111	اختبار تورنس للتفكير الإبداعي بصيغته الأولية.....	(1)
122	استبانة المشاركة في صنع القرار بصيغتها الأولية.....	(2)
	أسماء محكمي اختبار تورنس (Torrance) واستبانة صنع القرار الإداري.....	(3)
126	الإداري.....	
127	اختبار تورنس (Torrance) للتفكير الإبداعي بصيغته النهائية.....	(4)
138	استبانة المشاركة بعملية صنع القرار بصيغتها النهائية.....	(5)
142	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.....	(6)
143	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم.....	(7)
144	كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية عمان الأولى.....	(8)
145	كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية عمان الخامسة.....	(9)
146	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص.....	(10)

"مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها

بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار"

إعداد

دورا عيسى السيد أحمد

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين. وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (100) مدير ومديرة. وتم استخدام أداتين لغرض جمع البيانات؛ الأولى: اختبار تورنس للتفكير الإبداعي؛ والثانية: استبانة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين قامت الباحثة ببنائها. ولمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي متوسطة. إذ جاءت مهارة الطلاقة بالرتبة الأولى، مهارة المرونة بالرتبة الثانية ومهارة الأصالة بالرتبة الثالثة والأخيرة.

- كانت درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.83) بانحراف معياري (0.19). وجاء بالرتبة الأولى مجال متابعة تنفيذ القرار، بينما جاء بالرتبة الأخيرة مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات.
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار إذ بلغ معامل الارتباط (-0.06).
  - وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين الدرجة الكلية لمهارات التفكير الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.24).
  - وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين مهارة الطلاقة إذ بلغ معامل الارتباط (-0.26).
- ومن بين التوصيات التي قدمتها الباحثة ما يأتي:
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لتدريبهم على كيفية تطوير مهاراتهم الإبداعية.
  - إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية أخرى وإدخال متغيرات جديدة.
  - القيام بدراسة لتعرف الأسباب الكامنة وراء العلاقة السلبية بين مستوى التفكير الإبداعي للمديرين، ومشاركة المعلمين في صنع القرار.

## **Creative thinking skills of secondary school principals in the capital Amman Governorate, and their relation to the degree of teachers' participation in decision making.**

Prepared by:  
Dora Isa Taha Sayyed Ahmad

Supervisor:  
Dr. Abbas A. Mahdi Al-Sharify

### **Abstract**

This study aimed at finding out the relationship between the degree of practicing creative thinking skills by secondary school principals in the capital Amman Governorate and the degree of teachers' participation in decision making. The sample of the study consisted of (100) male and female principals. Two instruments were used to collect data: the first was "The Torrance Test of Creative Thinking" after translating it into Arabic, and the second was a questionnaire built by the researcher to find out the degree of teachers' participation in the decision making process. Validity and reliability of the instruments were found. Means, standard deviations and Pearson Correlation Coefficient were used to manipulate the data statistically. The findings of the study were:

- The degree of practicing creative thinking skills by secondary school principals in the capital Amman Governorate as measured by "The Torrance Test of Creative Thinking" was high. Fluency skill came first, followed by flexibility skill, and finally came originality skill.
- The degree of teachers' participation in the decision making process, from the principals' point of view was high. Its mean was (4.83) with standard deviation of (0.19). The "Following and implementing the decision area" came first, while "Analyzing the problem and data collection area" came in the final rank.
- There was no significant relationship at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the degree of practicing creative thinking skills by secondary school principals in the capital Amman Governorate as measured by the "Torrance Test of Creative Thinking" and the degree of teachers' participation in the decision making process. The Pearson Correlation was (-0.06).
- There was a significant negative relationship at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the "Following and implementing decision area" and the total score of creative thinking skills. The value of Pearson's Correlation was (-0.24).
- There was a significant negative relationship at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the "Following and implementing decision area" and fluency skill. The Pearson Correlation was (-0.26).

Among the recommendations presented by the researcher were:

- Preparing training program for secondary school principals in the capital Amman Governorate to train them, on how they can develop their creative skills.

- Conducting similar studies on other educational stages, with new variables.
- Conducting a study to find out the reasons behind the negative relationship between the level of creative thinking for secondary schools principals and teachers' participation in the decision making process.

# الفصل الأول

## مقدمة الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد:

ينظر إلى الإبداع بوصفه عنصراً مهماً من عناصر التربية والتعليم، ويحتل التفكير الإبداعي قدراً من الاهتمام من جانب العلماء والباحثين والمختصين في مجال الإبداع، لاسيما في البلدان المتقدمة تكنولوجياً وصناعياً؛ بحيث أصبح حقلاً من حقول البحث العلمي.

لقد ازداد الاهتمام بمفهوم التفكير الإبداعي منذ عام (1950) حين توصل جيلفورد (Guilford) إلى نظرية البناء العقلي (Theory of Intellectual Structure) فقد كان أول من فرق بين التفكير التباعدي (Divergent Thinking) والتفكير التقاربي (Convergent Thinking). واهتم تورنس (Torrance) بنظرية جيلفورد عندما بنى اختباراً على أبعادها الثلاثة للتفكير الإبداعي المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة. وعلى الرغم من وجود العديد من الاختبارات لقياس مدى التفكير الإبداعي، ولكن اختبارات تورنس المستندة إلى نظرية جيلفورد ما زالت هي الأكثر شيوعاً في هذا المجال (سعادة، 2003).

ويعد التفكير الإبداعي نوعاً من أنواع التفكير الذي يتفرع منه التفكير الناقد، والتفكير التأملي، والتفكير عالي الرتبة، على اعتبار أن التفكير هو عملية ونشاط ذهني يحدث طوال حياة الإنسان. فالتفكير الإبداعي يعد من أرقى أنماط التفكير ويتطلب قدرات ذهنية عالية الكفاءة والفاعلية خاصة في إيجاد الحلول والأفكار غير العادية (العتوم، الجراح، وبشارة، 2007).

إن الاستعداد لممارسة التفكير الإبداعي يختلف باختلاف أهداف الفرد وعملياته الذهنية وخبراته وخصائصه الشخصية. ويعد التفكير الإبداعي حقاً لكل فرد على أن يكون مفيداً للمجتمع. ويتطلب، كما أشار عبد العزيز (2006) إلى: التسامح مع غموض فكرة ما أو نقصها، والصبر والتأني خاصة في مرحلة الاحتضان الإبداعي، والتجرد من الأفكار الشخصية والتحيز والتعصب، وتحرر الفرد من الروتين اليومي المألوف.

ويتميز الفرد الإنساني بقدراته الكبيرة على النمو المستمر والتطور، وبطاقته غير المحدودة على النشاط والتطور والإبداع . ومن هنا تؤكد التربية الحديثة والمعاصرة أهمية تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي (قطامي، وأبو طالب، وصبحي، وحمدي، وقطامي، 1995).

ونظراً لأهمية الإبداع تبلور اتجاه قوي في التربية وعلم النفس يدعو إلى التركيز عليه وعده سبباً وليست نتيجة فقط، مما يعني التركيز على الأشخاص المبدعين من خلال العمليات التي تقود إلى الإبداع أكثر من التركيز على النتائج الإبداعية. وركز تورنس على ضرورة توافر الجوانب الآتية في الشخص المبدع (كروبلي، 2001):

- المهارات: كمهارة التفكير الناقد، والتفكير التباعدي، وإجراءات حل المشكلة.

- القدرات: كالمقدرة على التركيز والتخيل وتحديد المشكلات.

- الدوافع: كحب الاستطلاع والرغبة في المخاطرة والمثابرة.

وقد حثّ القرآن الكريم في آيات عديدة على التساؤل والبحث والتأمل والاستدلال، وجميعها

عمليات عقلية تؤدي إلى الإبداع والتفكير المميز كما في قوله تعالى { أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ }

(الروم، آية 8)، وقوله تعالى لَوَيْفَكُرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا  
(آل عمران، آية 191).

إن من أهم ما يميز التفكير الإبداعي هو استخدام الخيال وتحقيق هدف ما، ونتاج عملية التفكير الإبداعي يجب أن يشمل الأصالة، كما أن النتيجة يجب أن تكون ذات قيمة. وأن مدير المدرسة الذي يمتلك مهارات إبداعية يجب أن يكون واثقاً من نفسه ومن قدراته، فإن إبداع الإنسان في مجال عمله وتخصصه يعد مصدراً مهماً لنجاحه، لأن وجود مدير مدرسة مبدع له تأثير إيجابي كبير على كل من يعمل معه من إداريين ومعلمين وطلبة. إذ تكون لدى هذا المدير المقدرة على بناء مدرسة مبدعة عن طريق مكافأة أي إداري أو معلم أو حتى تلميذ مبدع. فضلاً عن المقدرة على توفير جو يسوده الإبداع عن طريق توفير الأعمال الإبداعية. ومدير المدرسة يستطيع أن يصنع من الإبداع فناً ويدخل الإبداع في جميع أعمال المعلمين والعاملين معه والطلبة، لكن الأهم من كل هذا أن يكون هذا المدير قائداً مبدعاً ويكون المثل الأعلى للجميع (Morris, 2006).

عرفت الإدارة بأنها عملية صنع قرار ومدير المدرسة هو الذي يصنع القرار في ضوء الموقف الذي يواجهه. لذلك إن موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات التي حازت على اهتمام العاملين بصنع القرار في المجالات المختلفة، وتعد عملية صنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد آثارها إلى المستقبل. فالقرار هو صلب عمل الإدارة. وإن صناعته واتخاذ عملية أساسية ووظيفة رئيسة يتولاها كافة العاملين في أية مؤسسة تربوية مع اختلافات مستوى القرار من حيث حجم ما يتأثرون به (حسان، ومجاهد، والعجمي، والشرقاوي، 2005).

إن عملية صنع القرار تمثل المحور الرئيس للعملية الإدارية الذي تعزى إليه كل نشاطات المؤسسة التربوية، وعملية صنع القرار تسيطر على العمل الإداري كله، بالقدر الذي تهيمن فيه مهمة التنفيذ (عياصرة، وحجازين، 2006). لذلك يعدّ صنع القرار من أهم أسس العمل الإداري ومبادئه، ذلك أن صنع القرار هو الترجمة الفعلية للعمل الإداري. وبمعنى آخر فإن جميع العمليات الإدارية إنما تتمخض في النهاية عن اتخاذ قرار معين، سواء تعلّق الأمر بالتخطيط، أم التنظيم، أم الاتصال، أم التنسيق، أم القيادة، أم التوجيه، أم الرقابة، أم الإشراف، أم العلاقات العامة... فسير العمل في إحداها ينتهي غالباً -إن لم يكن دائماً- باتخاذ قرار معين. وإن كل جزء من كل عملية من هذه العمليات يسفر عن اتخاذ قرار ما، حتى يمكن القول: إن كل عملية من هذه العمليات ما هي إلا سلسلة متصلة الحلقات من القرارات (الأحمد، 2010).

إن القرارات الإدارية جوهر عمل القادة، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات وأنماط السلوك التي تتم داخل المدرسة، بل وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان سببه يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات. لذا فعملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح النجاح الذي تحقّقه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على مقدرة قيادتها وكفايتها على اتخاذ القرارات المناسبة (كنعان، 2003).

ترتبط عملية صنع القرار بأجزاء العملية الإدارية من: تخطيط وتنظيم وقيادة واتصال وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى. كما ترتبط بالمستوى التطبيقي وذلك من خلال نقل المبادئ والنظريات من الزوايا النظرية المجردة إلى الناحية التطبيقية، وكل هذا بهدف توضيح عملية صنع القرار الإداري وتطويرها. كما أن عملية صنع القرار من المهمات الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت

عملية صنع القرار بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات، وأن مقدرته على اتخاذ القرارات هي ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري أو المدرسي (العجمي، 2008).

إن قيام المديرين بعملية صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم التي يديرونها يعد عملاً يومياً متكرراً. كما يعد من عمليات التفكير الإنساني الطبيعي. إلا أن القرارات الإدارية في مجال التربية تعد من أهم نقاط الانطلاق نحو إنجاز الأهداف والنجاح فيها. وإن ما يميز وظيفة المدير عن غيرها من الوظائف هي عملية صنع القرار. (المصري، 2008)

لقد نظر الصيرفي (2003) إلى عملية صنع القرار بوصفها مهارة. فالمديرون يقضون نصف وقتهم مع المرؤوسين أو مع المديرين الآخرين، أما النصف الآخر من وقتهم فهم يقضونه في تحليل المعلومات وتقييمها كأساس لعملية صنع القرار. وأشار هاردي-فالي (Hardy-Vallée, 2010) إلى أن صنع أي قرار لا بد أن تكون له معايير وذلك للتأكد من صحة أي قرار يتم اتخاذه، وعدم الخوض في أي مجازفات، وعدم التردد مما يجب عمله.

إن مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار مهمة للغاية لما لها من فوائد تؤثر إيجابياً في المعلمين؛ إذ يشعرون بأهميتهم ، ويتقبلون التغيير بطريقة إيجابية، وتصبح عملية توجيه الآخرين أسهل ويزداد روح الفريق، وهذا كله من أجل تحسين كفايات العمل ومن أجل تحسين القرارات الإدارية (الغامدي، 2008). فالقرار عملية تضامنية ونتاج مشترك على الرغم من أنه يصدر من شخص واحد ، وأن الواقع العملي أصبح الآن يُحتم على القادة في أي منظمة إدارية أن يتخذوا قراراتهم العملية من خلال الجهد المشترك أو عن طريق الجماعة ، فصنع القرار الإداري يُمثل

المرحلة النهائية للقرار ، والذي سبقته مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين ، وهي جوهر عملية صنع القرارات (<http://bafree.net>).

إن الحاجة لمشاركة المعلمين في صنع القرار زادت، لزيادة حاجة المدرسة لتثبيت نفسها في المجتمع وللاهتمام بالجودة النوعية والكمية وولاء المعلمين للمدارس التي يعملون فيها لأن ما يواجهه المدرسة من مشكلات لا يمكن لمدير المدرسة أن يقوم بحلها وحده. لذلك تؤدي مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار إلى تحسين نوعية النتائج والحلول، وتزيد من تحفيز المعلمين وتنمي روح الفريق بين جميع العاملين في المدرسة. وتوجد فوائد مباشرة وغير مباشرة لمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار. ومن أهم الفوائد المباشرة أن نوعية القرارات تكون أفضل ويقتنع بها الجميع. أما الفوائد غير المباشرة فتتلخص في زيادة ولائهم للمدرسة والانتماء لها وتقلل من غياباتهم والتأخر عن الدوام المدرسي وتقلل من الصراعات بين المعلمين (Somech,2010).

هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في عملية صنع القرار مع إتاحة الفرصة لأكثر عدد من المعلمين للمشاركة فيها، فكلما توسعت دائرة المشاركين زادت الفرصة لاختيار أفضل الحلول وصنع أفضل القرارات، فلا يفضل أبداً أن يترك القرار في يد فرد واحد فقط (عياصرة، وحجازين،2006). وإن القرارات الإدارية، كما أكد العجمي (2008)، يجب ألا تنسب إلى متخذيها من أفراد، وإنما يجب أن تنسب إلى المنظمة التي صدرت عنها، أي أن الجهد الجماعي الذي كان القرار خلاصته اشترك فيه سواء بشكل مباشر أم غير مباشر جميع أعضاء المنظمة.

## مشكلة الدراسة:

من اهتمام الباحثة وخبرتها العملية واطلاعها على الأدب التربوي رأيت بأن موضوع الدراسة يستحق البحث، وفي الوقت ذاته تبرر حاجة الميدان التربوي إلى مديرين على درجة عالية من التفكير الإبداعي لأن المنظمات التربوية بطبيعتها دورها ومخرجاتها أكثر حاجة لمثل هؤلاء المديرين، لذا يلزم التعرف إلى مستوى التفكير الإبداعي لدى القادة التربويين من مديري المدارس الثانوية ومدى تمكنهم من إشراك المعلمين في عملية صنع القرار بالسرعة والدقة المطلوبة، من خلال الوقوف على هذا المستوى وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.

إن من أبرز السمات التي تميز مدير المدرسة المبدع هي أن يتمتع بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على أكمل وجه ، وأن يعمل على تجديد أفكاره وتطوير ممارساته بحيث تتمكن المدرسة التي يقودها من إيجاد جيل من المبدعين. وهذا يتطلب القيام بالعديد من القرارات، ذلك أن صنع القرار يعد أهم عناصر العملية الإدارية، فهو جوهر الإدارة وأداة القيادة والتوجيه.

وأشار آدمز برايس (Adams-Price,1998) وساسر كون (Sasser-Coen, 1993) إلى أن التفكير الإبداعي مقدرة متوفرة لدى الجميع وتبرز الحاجة إليها بشكل خاص عند مديري المدارس. وأن أحدث الدراسات تشير إلى أن التفكير الإبداعي عبارة عن مزيج من معرفة المدير، ونوعية تفكيره، وشخصيته ودوافعه وتأثير البيئة معاً.

ومما يشير إلى أهمية الإبداع والتفكير الإبداعي عقد العديد من المؤتمرات العربية والدولية في هذا المجال، فقد تم عقد مؤتمر الإبداع في السعودية في عام 2007، كان الهدف منه عرض

أحدث البحوث والدراسات المتعلقة بمجال الإبداع. وتتبع أهمية هذا المؤتمر من أنه فضلاً عن إعطائه الفرصة للباحثين السعوديين لعرض إنتاجهم العلمي في مجال الإبداع والاتصال فيما بينهم، فإنه يعطي المسؤولين السعوديين فرصة للاتصال مع جميع المسؤولين عن التعليم.

(<http://marammeccawy.maktoobblog.com>).

وعُقد مؤتمر الإبداع والابتكار في فرنسا في بداية العام الدراسي من عام 2009، وكان الهدف من هذا المؤتمر التأكيد على أهمية خلق بيئة وثقافة لكل مدرسة تشجع على الإبداع، سواء للطلبة، أم للمديرين أم لجميع العاملين في المدارس الخاصة أو العامة.

(<http://media.education.gouv.fr>).

ولأن مدير المدرسة في رأس الهيكل التنظيمي في المدرسة، لا بد أن يتمتع بقدر من مهارات التفكير الإبداعي، وتكون لديه أفكار جديدة ونظرة خاصة للأمور التي يتعرض إليها، ولا يعتمد الطرق التقليدية في حل أي مشكلة. إذ من المفترض أن تكون لديه الجرأة عند طرح أفكار جديدة، وألا يتردد في استشارة المعلمين الذين يعملون معه ومشاركتهم في صنع القرار. ومن أهم الواجبات والمهام التي ينبغي أن يقوم بها أي مدير مدرسة هي عملية صنع القرار، فهل تتم مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار أم تقتصر هذه العملية على المدير نفسه؟

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار؟

## هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ، كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي من وجهة نظر المديرين؟
- ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي، ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في نشر الوعي الإبداعي وتعريف المديرين بمزايا الإبداع ووظيفته في حل المشكلات التربوية والاجتماعية والابتعاد عن الطرق التقليدية في التفكير، واتباع الأسلوب الديمقراطي في التعامل الاجتماعي مع الآخرين، والاتصال القائم على الاحترام المتبادل للأراء، ومشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية، وذلك للارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية.

وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من أهمية مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية، بوصفها من العناصر المرغوب فيها عند المعلمين التي تنعكس على سلوكهم وأدائهم والتزامهم للمدرسة ككل. ويمكن تحديد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

#### الأهمية النظرية:

- يتوقع من هذه الدراسة أن تضيف معرفة جديدة إلى الأدب النظري ذي العلاقة بمهارات التفكير الإبداعي وصنع القرار.
- يمكن أن تكون نقطة انطلاق لبحوث ودراسات جديدة بتوفيرها أدواتين صادقتين وثابتتين يمكن اعتمادها في دراسات لاحقة.

#### الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية من خلال تعرفهم إلى درجة ممارستهم لمهارات تفكيرهم الإبداعي ودرجة إشراكهم للمعلمين في عملية صنع القرار.
  - يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديرية الإعداد والتدريب في وزارة التربية والتعليم لعقد دورات تدريبية لمديري المدارس فيما يتعلق بمهارات التفكير الإبداعي والمشاركة في صنع القرار.
- إن الدراسة الحالية هي الدراسة الوحيدة في الأردن، على حد علم الباحثة، التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي باستخدام اختبار تورنس للتفكير الإبداعي، وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار.

## تعريف المصطلحات:

### - المهارة:

"تعرف المهارة بأنها المقدرة على إتقان القيام بعمل ما عن طريق التدريب أو الخبرة."

(<http://www.thefreedictionary.com>).

### - التفكير الإبداعي:

طرح تورنس (Torrance) تعريفاً للتفكير الإبداعي بأنه: " عملية تحسس المشكلات، والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام، والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول، والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات، وإعادة صياغتها، أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين". (السرور، 2002، ص 100).

### الإبداع (Creativity)

عرّف الإبداع بأنه المقدرة على القيام بشيء جديد، والابتعاد عن الطرق التقليدية في الوصول لحل لأي مشكلة. كما أنه عملية عقلية تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة وتوليد أفكار.

(Baumard et Floc'h, 2009)

### مهارات التفكير الإبداعي:

حددت ثلاث مهارات أساسية يتكون منها التفكير الإبداعي، وقد عرّفها خير الله

(2009) على النحو الآتي:

- الأصالة: وهي المقدرة على التجديد في الأفكار والمجيء بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة.

ولغايات هذه الدراسة تعرف إجرائياً بأنها "الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية

في محافظة العاصمة عمان لإجاباته عن الجزء الخاص بالأصالة الوارد في اختبار تورنس

(Torrance) للتفكير الإبداعي المستخدم في هذه الدراسة باستخدام أفكار غير مسبقة.

- المرونة: وهي المقدرة على تنوع أو اختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد وإلى

السهولة التي يستطيع الفرد أن يغير موقفه أو وجهة نظره العقلية حسبما تتطلبه الفكرة أو

المشكلة المراد حلها. ولغايات هذه الدراسة تعرف إجرائياً بأنها "الدرجة التي يحصل عليها

مدير المدرسة الثانوية في محافظة العاصمة عمان لإجاباته عن الجزء الخاص بالمرونة في

اختبار تورنس (Torrance) للتفكير الإبداعي المستخدم في هذه الدراسة باستخدام أفكار

تتجاوز كل ما هو نمطي ومتوقع."

- الطلاقة: وهي المقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار مرتبطة بالمشكلة المراد حلها.

ولغايات هذه الدراسة تعرف إجرائياً بأنها "الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية

في محافظة العاصمة عمان لإجاباته عن الجزء الخاص بالطلاقة في اختبار تورنس

(Torrance) للتفكير الإبداعي المستخدم في هذه الدراسة باستخدام أكبر عدد ممكن من

الأفكار في وقت محدد."

أما التعريف الإجرائي لمهارات التفكير الإبداعي فهو:

"مجموع الدرجات التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية في محافظة العاصمة عمان لإجاباته

عن اختبار تورنس (Torrance) للتفكير الإبداعي المستخدم في هذه الدراسة، والذي يكشف

عن مهارات الأصالة والمرونة والطلاقة."

## المشاركة في صنع القرار:

عرفها كنعان (2003) بأنها مدى دعوة المدير للمرؤوسين والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية، التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة التوصل إلى أفضل الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية. وتعرّف إجرائياً بأنها " الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية في محافظة العاصمة عمان لإجابته عن فقرات استبانة المشاركة في صنع القرار " المستخدمة في هذه الدراسة.

### حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2010 - 2011.

### محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى استعداد المديرين والمديرات للبقاء فترة زمنية لا تقل عن ساعة واحدة للإجابة عن فقرات الاختبار وانعكاس ذلك على دقة إجاباتهم.
- تعميم النتائج لهذه الدراسة لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق الاختبار والاستبانة وثباتهما.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات

السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمهارات التفكير الإبداعي وبمشاركة المعلمين بعملية صنع القرار. ويتكون هذا الفصل من جزأين هما الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً- الأدب النظري

تم في الأدب النظري التطرق إلى التفكير الإبداعي ومهارات التفكير الإبداعي ونظريات الإبداع فضلاً عن عملية صنع القرار ومراحله وأنواع القرارات وكما يأتي:

#### أ- مفهوم الإبداع

الإبداع في اللغة العربية هو مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق. وجاء في الموسوعة الفلسفية العربية، المشار إليها في جروان (2009)، تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب. أما الموسوعة البريطانية فقد ورد تعريف الإبداع فيها على أنه المقدرة على إيجاد شيء جديد يحصل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد (Encyclopedia Britannica, 2010).

وعرّف جروان (2004) الإبداع على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة

ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أم لخبرات المؤسسة أم المجتمع أم العالم إذا كانت النتائج من مستوى إبداعي في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

ويعرف الإبداع على أنه ظاهرة معقدة متعددة الوجوه، أكثر من كونها مفهوما نظريا محدد التعريف، والإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. كما أنه النشاط أو العملية الذهنية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة (العتوم، الجراح، بشار، 2006).

كما أن الإبداع متوفر لدى الجميع وبدون استثناء ولكن بنسب متفاوتة، وهذه النسب تعتمد على بيئة كل فرد، فهل تشجع الإبداع والتفكير الإبداعي؟ وعند ظهور أي عقبة أمام الإبداع، فلا بد من التخلص منها، إن أي فكرة مبدعة وراء أي تغيير. (www.learnegypt.org)

### التفكير الإبداعي

عرّفه جروان (2004) بأنه نشاط عقلي مركب هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة مسبقاً.

وأشار فيلالبا (Villalba, 2008) إلى أن التفكير الإبداعي لا بد أن يرتبط بالخيال، بما أن هذا النوع من التفكير يتطلب وجود أفكار أصيلة، كما لا بد أن يكون هادفاً وأن تكون الأفكار غير مطروحة مسبقاً، فالتفكير الإبداعي لا يحتسب فقط بكمية الأفكار بل بنوعيتها وقيمة كل فكرة.

ويعرف التفكير الإبداعي بأنه عملية تتميز بالشمولية والتعقيد. وتتطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو

بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية (طافش، 2004، ص18).

وأشار العنوم وآخرون (2007، ص139) إلى أن هونيغ (Honig) عرّف التفكير الإبداعي بأنه التفكير المتشعب الذي يتضمن تحطيم الأفكار القديمة وتقسيمها، وعمل روابط جديدة، وتوسيع حدود المعرفة، وإدخال الأفكار العجيبة والمدهشة. أي توليد أفكار ونواتج جديدة من خلال التفاعل الذهني، وزيادة المسافة المفاهيمية بين الفرد وما يكتسبه من خبرات. أما سعادة (2003، ص261) فقد عرّف التفكير الإبداعي بأنه عبارة عن عملية ذهنية يتفاعل فيها المتعلم مع الخبرات العديدة التي يواجهها بهدف استيعاب عناصر الموقف من أجل الوصول إلى فهم جديد أو إنتاج جديد يحقق حلاً أصيلاً لمشكلته، أو اكتشاف شيء جديد ذي قيمة بالنسبة له أو للمجتمع الذي يعيش فيه.

وعرّفت هيئة الجامعات والكليات الأمريكية (Association of American Universities and Colleges) عملية التفكير الإبداعي بأنها المقدرة على دمج وتحليل أفكار وصور موجودة في العقل بطريقة أصيلة والعمل على استخدام الخيال والتفكير المتشعب والمجازفة إذ تتصف النتائج بالابتكار ([www.aacu.org](http://www.aacu.org)). كما عرّف التفكير الإبداعي بأنه تغيير الواقع أو إيجاد بديل له يتطلب من الفرد تفكيراً إبداعياً لإيجاد بدائل مناسبة وللقيام بهذا التغيير. فالتفكير الإبداعي يتطلب خيلاً، ويفتح الطريق لآفاق جديدة. ([www.learnegypt.org](http://www.learnegypt.org))

وتتطلب عملية الإبداع من المديرين المساءلة، والتجربة والخطأ، والمجازفة، ويمكن نجاح الفكرة أو فشلها. ولكي يكون المدير المبدع ناجحاً لابد من أن يشرك العاملين معه ويطلعهم على

الذي يفكر به لتبادل الآراء ووجهات النظر. ولابد من المنظمات أن تخصص بعض الموارد في سبيل الابتكار والتجديد والتغيير (Sawyer & Bunderson, 2010).

### مراحل التفكير الإبداعي

وضع جراهام ولاس (Graham Wallas) خمس مراحل رئيسة للتفكير الإبداعي وهي (MacLeod, 2009, Jens, 2010):

- مرحلة التحضير (preparation): وتعتمد على تركيز وتفكير الفرد بالمشكلة التي تواجهه ومعرفة جميع نواحي المشكلة.
- مرحلة الاحتضان (incubation): وهي عندما تنتقل الفكرة أو المشكلة إلى اللاوعي ولا يبدو حدوث شيء جديد بعد.
- مرحلة البلوغ (intimation): وهي عندما يشعر الفرد بأنه اقترب إلى حل المشكلة.
- مرحلة الإشراق (illumination): وهي عندما تظهر وتتضح الفكرة التي تحتوي عنصر الإبداع.
- مرحلة التحقق (verification): وهي عند التدقيق في الحل والتأكد من الفكرة قبل تطبيقها.

ويعد اختبار تورنس للتفكير الإبداعي (Torrance Test of Creative Thinking) من الاختبارات الأكثر استخداماً للكشف عن الإبداع والموهوبين. ويكثر استخدام هذا الاختبار في الولايات المتحدة لمناسبته للجميع؛ لأن الولايات المتحدة تتضمن العديد من الجنسيات والخلفيات الثقافية المختلفة. واختبار تورنس اللفظي (Verbal TTCT) مناسب لجميع الفئات العمرية ابتداءً

من طلبة الصف الأول الابتدائي إلى كبار السن. وأسئلة الاختبار الستة تعتمد على طرح الأسئلة، وتحسين النتائج والتخيل، في حين أن الهدف قياس ثلاثة جوانب أساسية هي

:(www.ststesting.com)

- الطلاقة (fluency)

- المرونة (flexibility)

- الأصالة (originality)

### مهارات التفكير الإبداعي

عرّفت المهارة بأنها المقدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض وذلك على أساس من الفهم والسرعة والدقة. (<http://www.3-jebal.com>). وعرّفت بأنها المقدرة النابعة من الشخص نفسه عن طريق التدريب. (<http://dictionary.reference.com>). وتتحدد مهارات التفكير الإبداعي بما يأتي:

#### 1. الطلاقة (Fluency)

وهي تلك المهارة التي تستخدم من أجل توليد فكر ينساب بحرية تامة في ضوء عدد من الأفكار ذات العلاقة (سعادة، 2003). وعرف الحيلة (2002) الطلاقة بأنها المقدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها. وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العاملي منها :

الطلاقة اللفظية، والطلاقة الفكرية وطلاقة الشكل.

وعرف خير الله (2009) الطلاقة بأنها السرعة أو السهولة في صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الواقعية بحيث لا تكون الأفكار عشوائية وصادرة عن عدم معرفة وجهل، وقائمة على افتراض خاطئ وغير مقبولة كالخرافات، وتقاس الطلاقة بالمقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد. كما تمثل الطلاقة الجانب الكمي من الابتكار.

ويبين كل من عبد العزيز (2006) وطافش (2004) أن الطلاقة عبارة عن التفكير المتأهب أي مقدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة من ناحية، ومن ناحية أخرى مقدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة ما لها نهاية حرة ومفتوحة إذ تتحدد الطلاقة بعدد الاستجابات والسرعة، أي أنها المقدرة على استدعاء المعلومات المخزونة لدى الفرد كلما احتاج إليها.

ومن أشكال الطلاقة الفكرية:

- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات
- طلاقة التعبير
- طلاقة الأفكار أو المعاني
- طلاقة الأشكال

وتتضمن الطلاقة تعدد الأفكار التي يتم استدعاؤها، أو السرعة التي يتم بها استدعاء استخدامات لأشياء محددة، وسهولة الأفكار وتدفقها وسهولة توليدها. وبالتالي فإن الطلاقة تمثل الجانب الكمي للإبداع. كما يمكن قياس مهارة الطلاقة بما يأتي (العتوم، الجراح ، بشاره، 2006،

ص141):

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات ضمن تنسيق أو نمط معين.
- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة.
- إعطاء عدد من الكلمات ترتبط بكلمة واحدة.
- استخدام الكلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل أو العبارات ذات المعنى.

## 2. المرونة (Flexibility)

وهي تلك المهارة التي يمكن استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير وتنمية المقدرة على نقل هذه الأنماط وتغيير اتجاه التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة ورد الفعل وإدراك الأمور بطرق متفاوتة (سعادة، 2003).

وتعرف المرونة بأنها المقدرة على توليد أفكار ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف. والمرونة عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماطاً ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة (الحيلة، 2002).

والمقصود بها أيضاً مقدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية حسب تغيير الموقف، أي أنها تمثل مقدرة على التفكير بطرق مختلفة، والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، ومن ناحية أخرى فهي مقدرة على توليد أفكار مختلفة متوقعة وتحويل مسار تفكيره مع تغيير المثيرات الموقفية وهي عكس الجمود الفكري المحدد سلفاً وغير القابل للتغيير حسب الحاجة، وتشمل المرونة (عبد العزيز،

:2006)

- المرونة التلقائية (Spontaneous Flexibility)

- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility)

كما عرفت المرونة بأنها المقدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادةً، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين، أي أنها المقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وتمثل الجانب النوعي للإبداع (العتوم، الجراح، بشارة، 2006).

أما طافش (2004) فعرف المرونة بأنها المقدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها. أي النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة. وعرفها خير الله (2009) بالمقدرة على التفكير في أكثر من إطار فئة واحدة والتنقل بين الفئات المختلفة، والانطلاق بالتفكير إلى أوسع مدى، وعدم التقيد بالقوالب المألوفة وتجاوز كل ما هو نمطي أو متوقع.

### 3. الأصالة (Originality)

وهي تلك المهارة التي تستخدم من أجل التفكير بطرق جديدة أو غير مألوفة أو استثنائية من أجل أفكار ذكية، واستجابات غير عادية وفريدة من نوعها (سعادة، 2003). وأوضح الحيلة (2002) أن الأصالة أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية محكاً للحكم على مستوى الإبداع.

أما عبد العزيز (2006) فعرف الأصالة بأنها تعني الجودة (novelty) والتفرد (uniqueness) وتمثل العمل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النتائج الإبداعية للحكم على مستوى الإبداع والأصالة، لكنها ليست صفة مطلقة بل محددة في إطار خبرة الأفراد الذاتية، وتقوم على إنتاج أفكار جديدة وهي التميز في التفكير والندرة والمقدرة على الوصول إلى ما وراء المألوف من الأفكار ويمكن قياسها عن طريق احتساب كمية من الاستجابات غير المألوفة والتي يمكن اعتبارها مقبولة كاستجابة على أسئلة اختبار تداعي كلمات أو تقديم ارتباطات ومعانٍ بعيدة وغير مباشرة بالنسبة لبنود اختيار النتائج البعيدة وتقاس أيضا بدرجة المهارة في اختيار عناوين بعض القصص.

وعرفت الأصالة أيضا بأنها تلك الأفكار المولدة بالجدة والابتكار والتفرد (طافش، 2004). كما عرفت بأنها المقدرة على التعبير الفريد، وإنتاج الأفكار الشائعة والواضحة، أي أنها التميز والتفرد في الفكرة والمقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار. فالفكرة أصيلة إذا كانت غير متكررة أو غير مألوفة، ولا تخضع للأفكار الشائعة، وتعتمد هذه الخصيصة على فكرة الملل من استخدام الأفكار غير مألوفة والحلول البديهية. (العتوم، الجراح، إشارة، 2006).

ومن الجدير بالذكر أنه ليس المهم في الأصالة كمية الأفكار الإبداعية بل قيمة تلك الأفكار ونوعيتها ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين. ومن مميزات الأفكار المتصفة بالأصالة أنها تتسم بالجدة والطرافة والندرة وتتجاوز الواقع، أي أنها تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة (خير الله، 2009).

## نظريات الإبداع

ظهر العديد من النظريات التي تفسر الإبداع والتفكير الإبداعي، وفيما يأتي عرض لأهم

هذه النظريات:

### - النظرية العبقرية:

تعد هذه النظرية من أقدم نظريات الإبداع وتعود جذورها إلى ما ورد في كتاب العهد القديم. وهذه النظرية تفسر أي عمل إبداعي على أساس الافتراض بأن الإنسان ليس إلا مخلوق ناقل للأفكار السماوية والإرادة الإلهية وأن أي عمل إبداعي هو من فعل الخالق. تفترض هذه النظرية أن أي عمل إبداعي يكون في لحظة إحياء مفاجئة بمعزل عن الخبرة. ومن أهم مكونات هذه النظرية أنها تتطوي على وجود مسحة عاطفية قوية من السحر والعجب والغموض تجاه فعل الإبداع ونتاجه. (جروان، 2009). وإن المبدع حسب هذه النظرية لديه المقدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة ظهرت فجأة ولم يرتكز على أي من بيئته وتجاربه ومعرفته المسبقة (<http://institutarabe.3oloum.org>).

### - نظرية التحليل النفسي:

من الجدير بالذكر أن فرويد (Freud) هو الذي أسس نظرية التحليل النفسي وعلى الرغم من عدم تمكنه من تفسير الظاهرة، لكنه حاول استخدام الديناميات النفسية والمفاهيم العامة لنظريته في تفسير الأعمال الإبداعية والعملية الإبداعية. لقد رأى فرويد أن المحرك الأساس للأعمال الإبداعية هو تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل وبقيت مكبوتة في مستوى اللاشعور، وأن عملية التفكير الإبداعي مرتبطة بعملية تفكير أولية (Primary – process thinking) وهذه

العملية لها علاقة بالاشعور والهو (Id) وهي معروفة بالبدائية واللاعقلانية والغريزية، ويقابلها عملية التفكير الثانوية (Secondary - process thinking) المتصفة بالواقعية والمنطقية، وترتبط بالاشعور والأنا الواعية (conscious ego). لقد قلل بعض من أتباع فرويد من أهمية عملية التفكير الأولية في تفسير النشاط الإبداعي من خلال تأكيدهم على أن التفكير الإبداعي يحدث في مستوى الشعور والوعي وأنه لا يمكن أن يكون تفكيراً غريزياً بصورة مطلقة. غير أنهم عدّوا عملية التفكير الأولية ذات أهمية كبيرة في الجوانب الانفعالية للعمل الإبداعي في مجالات الفنون والآداب. ولكن معظم علماء النفس المجددين للنظرية التحليلية لا يترددون في التأكيد على أهمية الارتباطات اللاشعورية في العمل الإبداعي، وإن هذه الارتباطات محكومة بعملية التفكير الأولية. (جروان، 2009).

تستند هذه النظرية إلى أن الصراعات الداخلية للفرد التي ظلت مكبوتة تولد عنده الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز. (<http://institutarabe.3oloum.org>). وإن المبدع أو الكاتب المبدع، وفقاً لفرويد، يعمل انطلاقاً من آماله وأحلامه وكتاباتاته عالمة الخاص به وينطلق بالإبداع منه. (السرور، 2002).

### - نظرية القياس النفسي

صاحب هذه النظرية هو عالم القياس النفسي جيلفورد (Guilford) وتعود بداياتها إلى عام 1950 عندما قدم أفكاره الجديدة عن مفهوم الذكاء والوظائف العقلية والإبداع في مؤتمر جمعية علم النفس الأمريكية التي كان يرأسها في ذلك الوقت. وتعد هذه النظرية امتداداً لحركة القياس النفسي التي نشأت مع نجاح العالم الفرنسي ألفرد بينيه (Binet) في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء.

وعملية قياس الذكاء تركز على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع. والإبداع شأنه شأن الذكاء يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس وهو موجود لدى كل الأفراد وينسب متفاوتة وبالتالي فإنه يمكن قياسه وتحديده (<http://institutarabe.3oloum.org>).

وكان تورنس (Torrance) من أوائل الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بنظرية القياس النفسي في الإبداع، والذي بدأ عمله عام (1951) رئيساً لبرنامج بحثي يهدف إلى تدريب الطيارين في مدرسة للقوات الجوية الأمريكية على كيفية مواجهة حالات الطوارئ عن طريق الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم خلال العمليات الحربية، واستمر في البرنامج لمدة سبع سنوات، بعد ذلك انتقل إلى جامعة مينسوتا ليستمر في دراسته للإبداع منذ عام (1958)، واستمر في تطوير معارفه حول طبيعة الإبداع من خلال اختبارات الإبداع وتعليم السلوك الإبداعي لاعتقاده بوجود علاقة بينها وبين الإنجازات الإبداعية في الحياة العملية ونشر اختباره لقياس قدرات التفكير الإبداعي عام 1966 (جروان، 2009).

### - نظرية حل المشكلة والإبداع

تقتض هذه النظرية أن العملية الإبداعية هي عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية. فقد اعتقد أسبورن (Osborne) أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة هي توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع وانعكس هذا بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين. وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة. (<http://institutarabe.3oloum.org>).

ولحل المشكلة بإبداع لابد من اتباع الخطوات الآتية (www.cw.routledge.com):

- وجود مشكلة ما وتحديدها.
- جمع البيانات وإيجاد الحقائق.
- توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار.
- إيجاد الحل المناسب.
- تطبيق الحل المناسب وقبوله.

لقد زاد الاهتمام بموضوع حل المشكلة في العقد الثاني من القرن العشرين عندما أجرى ثورندايك (Thorndike) وكوهلر (Kohler) تجاربهما على القطط والشمبانزي. وكان الاتجاه السائد آنذاك ينظر إلى حل المشكلة على أنه عملية تعلم عن طريق التجربة والخطأ، أو عملية تفكيرية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف غير مألوف إليه، وذلك بمباشرة عمل يستهدف حل التناقض أو اللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف (جروان، 2009).

ب- عملية صنع القرار

#### مفهوم القرار

القرار عبارة عن عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (الصيرفي، 2003). وهو عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم تكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله

يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في المنظمة (درة، المدهون، الجزراوي، 1994). وهناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما (كنعان، 2006):

- أن يوجد موقف معين أكثر من طريق أو مسلك لمواجهة مشكلة ما.
- وأن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتوفرة وهذا معناه وجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً.
- وأن تكون هناك حلول متعددة لمواجهة تناقض وتقييم حتى يتم اختيار البديل الأنسب بعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد.

أما عملية صنع القرار فهي عبارة عن سلسلة من الخطوات التي يتخذها المدير لاستثمار أفضل الفرص والابتعاد عن ما يهدد مصلحة المنظمة عن طريق تحليل الخيارات وتحديد الأهداف (Jones & George, 2003). وتعرف أيضاً بأنها سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل المناسب لمواجهة موقف معين ([www.al-anwar.net](http://www.al-anwar.net)). كما تعرّف بأنها عملية طرح البدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة (درة وآخرون، 1994). وعرفها الصيرفي (2003) بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر مع ملاحظة ثلاثة جوانب أساسية:

- أ. ضرورة القيام بعملية الاختيار.
- ب. يجب أن يواجه الأفراد اختياراً واحداً أو أكثر فإذا كان أحدهما ممكناً فعندئذ يتم القرار بناءً عليه.

ج. وجود شعور بعدم التأكد من الطريق الصحيحة التي يجب اتباعها.

## المشاركة في صنع القرار

المشاركة في عملية صنع القرار تعني مدى مشاركة المدير للمعلمين في عملية صنع القرار فيما يتعلق بأمور المدرسة، ودرجة مشاركة المدير للمعلمين تعتمد على المدير نفسه ومدى تقبله لآراء المعلمين وأفكارهم. ([www.decision-making-confidence.com](http://www.decision-making-confidence.com)).

إن المشاركة في عملية صنع القرار تعرف بأنها الطريقة التي تتخذها المنظمة في صنع أي قرار. وهذه المشاركة تجعل العاملين يعملون معاً في فريق واحد من أجل الوصول إلى أفضل القرارات. ورأى أبرهام ماسلو (Abraham Maslow) أن العاملين يحتاجون دائماً للشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها ([en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)). وتأكيداً على ذلك أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة يتأثر بشكل مباشر بمدى مشاركتهم بعملية صنع القرار (Westhuizen, Pacheco & Webber, 2010). ومن أهم إيجابيات المشاركة في صنع القرار هو تهيئة العاملين في المنظمة أنه سيتم تطبيق قرار ما، وعند صدور القرار بشكل رسمي لن يفاجأ العاملون به، لأن لديهم خلفية عنه (<http://decision-making-confidence.com>).

## مراحل صنع القرار

تمر عملية صناعة القرار بمراحل وخطوات متعددة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها، فقد استهدفت معظم الجهود النظرية التي قام بها العلماء لتحليل هذه المراحل والخطوات والعوامل المؤثرة فيها توجيه نظر المديرين إلى ضرورة الإحاطة بجوانب المشكلة محل القرار حتى تتضح تماماً، ثم التمعن في كيفية التوصل إلى أرشد قرار لحلها من خلال تحليل البدائل المتاحة وتقييمها، ومن ثم اختيار البديل الملائم لحلها (حسان، العجمي، 2007). وتتضمن هذه المراحل ما يأتي:

## - الشعور بالمشكلة

ويقصد بها وجود مؤشرات غير مألوفة في العمل الإداري كظاهرة زيادة معدل التغيب تعد مؤشراً لوجود المشكلة، والمدير يجهل الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة (درة وآخرون، 1994).

## - تشخيص المشكلة

وتعني التعرف إلى المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيس لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وآثارها (حسان، العجمي، 2007). وتعد المرحلة الأساس للوصول إلى قرار تربوي رشيد، لأنها الأهم والأساس نظراً لاعتماد كل المراحل التي تلي هذه المرحلة عليها ولا بد من الوقوف عندها للوصول إلى الحل المناسب، لأن عدم وضوح المشكلة لدى صانع القرار وعدم معرفته وفهمه لها قد يؤديان إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في تجميع المعلومات غير الملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة (الصيرفي، 2003).

وحدد حسان وآخرون (2005) متطلبات تشخيص المشكلة بما يأتي:

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.
- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، فنية).
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها (في أي قسم).
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة وإذا كانت عارضة أو متكررة وتحديد معدل تكرارها.
- تحديد حجم المشكلة.
- تحديد أكثر المتأثرين من المشكلة ونقطة البداية للبدء بمعالجة المشكلة.
- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة.

وحدد الصيرفي (2003) مراحل أخرى لتشخيص المشكلة هي:

- التحليل.
- الإدراك.
- حساب الانحراف.

- تحليل المشكلة وجمع البيانات

يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفاً- أي تحديد حجمها وطبيعتها، ومدى تعقدها، ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها- وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها (حسان، العجمي، 2007). وفي هذه المرحلة يقوم المدير بتجميع المعلومات الأساسية، وعلى أساس المعلومات الأولية التي يعتمدها المدير سابقاً حتى يتمكن من تقييم المشكلة ومعالجتها. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من مصادر مختلفة كالعاملين وملاحظات المدير نفسه والملفات والتقارير.... ولعل العاملان أهم مصدر من مصادر جمع البيانات لأنهم دائماً الأقرب إلى المشكلة، وغالباً ما تكون لديهم معلومات صحيحة وأفكار عملية لمعالجة المشكلة (درة وآخرون، 1994).

يمثل جمع البيانات عنصراً مهماً وحاسماً في عملية صنع القرار الرشيد وتستخدم طرق رسمية وغير رسمية لجمع البيانات كإجراء المقابلات والاستبانات وقواعد المعلومات، ولكن لا يمكن الحصول على جميع الحقائق إلا أن من الضروري الحصول على أكبر عدد من الحقائق ضمن وقت محدد لضمان المقدرة على حل المشكلة وهناك عوامل لها دور مهم في جمع البيانات وهي (حسان وآخرون، 2005):

- صلة المعلومات بالموضوع.

- التوقيت.
- الشرعية.
- الدقة.
- تأثر العديد من القرارات بالحدس.
- استشارة من سيتأثر بالقرار ومن سوف يطبقه.
- أما نوع البيانات المطلوبة فقد أشار الصيرفي (2003) إلى ما يأتي:
- بيانات الأولوية: تصلح لعدة أغراض يمكن أن توجد في أكثر من جهة.
- بيانات ثانوية: يتم جمعها خصيصاً لغرض حل المشكلة المبحوثة. وتخضع لرقابة متخذ القرار وتكون درجة الثقة عالية فيها.
- بيانات تاريخية: تستخدم لأغراض التخطيط مثل البيانات المحاسبية والمالية.
- بيانات كمية: تبرز علاقات محددة بين عدد من العناصر والمتغيرات وتمتاز بالدقة ودرجة الثقة كبيرة.
- بيانات نوعية: تتضمن أحكاماً أو تقديرات تحمل قدرًا من المخاطرة أو الأخطاء مثل التحيز ونقص الموضوعية.
- الآراء: وهي تلقي الضوء على المشكلة وتساعد في تحديد البيانات والحقائق المطلوبة.

## - إيجاد البدائل

عملية البحث عن البدائل وإيجادها عملية شاقة وهناك كثير من العقبات والصعوبات التي تواجه صانع القرار في إبتكار الحلول المناسبة للمشكلة التي تواجهه وعند إيجاد بدائل لمشكلة ما لابد من أن يقوم المدير بما يأتي (العجمي، 2008):

- اعتماد التفكير الابتكاري لإيجاد الحلول.
- أخذ الأحداث المستقبلية في عين الاعتبار عند اختيار حلول بديلة.
- عدد البدائل ونوعها يتوقف على وضع المنظمة وفلسفتها وأسلوب قاداتها وخلفياتهم واتجاهاتهم، والإمكانات المادية، والوقت المتاح أمام صانع القرار.
- دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمدرسة.
- تصنيف البدائل بحسب توافر الشروط اللازمة لوجودها يؤدي إلى استبعاد البدائل التي لا تتوفر فيها هذه الشروط، مما يساعد على حصر البدائل المطروحة في مجموعة محدودة، ومن ثم ترتيبها في مستويات.
- وإيجاد البدائل عبارة عن قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد فيها فيصبح هو القرار الأخير. ومن هذا المنطلق لا بد أن يكون مسهماً في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار وأن تتوفر إمكانيات تحقيق البدائل (حسان، العجمي، 2007).

وأوضح الصيرفي (2003) أنه بدون بدائل لا يصنع القرار، وإذا توافرت بدائل أقل مما يجب يكون القرار السليم غير متاح، وأخيراً، لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد محدد من البدائل لكل مشكلة إلا أن تقليل عدد البدائل قد لا يتضمن نجاح عملية صنع القرار. ومن خلال عملية إيجاد البدائل يمكن إشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص وبخاصة المتأثرين بالقرار كالعاملين أو المطلعين على المشكلة لمعرفة وجهات نظرهم وآرائهم، وللمساعدة على المفاضلة بين البدائل المختلفة (درة وآخرون، 1994).

#### - تقييم البدائل

إن ظهور المشكلة الإدارية يتطلب من المدير صنع القرار الأفضل لحلها، وهذا يعني أن يتم اختيار الحل أو البديل الأفضل من بين عدة حلول أو بدائل متاحة، ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا أو العيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعد هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، لأن المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن لكل بديل مزايا وعيوباً قد لا تظهر عند بحثها بل عند تنفيذ الحل مستقبلاً (العجمي، 2008). ويتطلب تقييم البدائل حساب جميع المخاطر المصاحبة لكل بديل واختيار أفضل المتاح منها. وتقييم البدائل يتطلب التنبؤ بالمستقبل، لذا من المفضل أن يكون البديل مرناً بمعنى يمكن إحداث تغيير فيه خلال التنفيذ (حسان وآخرون، 2005).

وعند تقييم البدائل لا بد أن يأخذ المدير التكاليف المادية والمنفعة من كل بديل في عين الاعتبار وكذلك الوقت والجهد المطلوبين عند تنفيذ البديل مستقبلاً (درة وآخرون، 1994). وذكر الصيرفي (2003) وإدموند (Edmund, 2010) أربعة معايير لاختيار البديل المناسب:

- المخاطرة.
- التوقيت.
- الموارد المتاحة.
- الاقتصاد في الجهد

وتتضمن عملية المفاضلة عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلاً عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة (حسان والعجمي، 2007).

#### - اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرار)

تعد هذه المرحلة الأخيرة لعملية صنع القرار، فعند اختيار المدير للبديل المناسب من بين البدائل التي تمت مناقشتها وبيان سلبيات وإيجابيات كل بديل، والتأكد من أن هذا البديل سيحظى بقبول العاملين ويعمل في الوقت نفسه على تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، إذن اختيار المدير يمثل مرحلة اتخاذ القرار والذي سيصدر باسمه ويضفي عليه الصبغة الرسمية (درة وآخرون، 1994). وهناك سبع طرق لاختيار البديل المناسب (الصيرفي، 2003):

- فحص الجوانب السلبية للبديل.
- وضع البديل في خطوات تفصيلية.
- إعادة النظر في الافتراضات والأسس التي يقوم عليها الحل.
- إعادة تقييم البدائل التي ألغيت في أول الأمر بسبب عيوبها والنظر في إمكانية معالجة هذه العيوب.

- مناقشة البديل مع المعلمين.
- وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف معلنة.
- تنفيذ البديل مرحلياً بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء على تقرير الجزء الذي يليه، وهكذا حتى آخر حلقة في البديل.

فإذا اجتاز الحل الاختبار الذي عقد له كان هو القرار النهائي والذي يمثل أنسب البدائل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي إطار الأهداف المحددة. وبما أن مدير المدرسة هو صانع القرار، لا بد من أن ينظر إلى المخاطر التي قد يسببها اختيار بديل معين. ولا بد أيضاً من الاستعانة والاسترشاد بأراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين والمعلمين إما من داخل المدرسة أو من خارجها للتأكد من ضمان نجاح اختيار بديل معين (حسان، العجمي، 2007).

#### - متابعة تنفيذ القرار

إن عملية تنفيذ القرار يجب أن تكون مباشرة حتى يبدأ المدير بمعالجة المشكلة والتخلص من آثارها السلبية، ومن واجبه أيضاً توفير جميع الفرص الضرورية التي تكفل نجاح عملية التنفيذ (دره وآخرون، 1994). ولا ينتهي دور مدير المدرسة عند اختياره للبديل، بل عليه أن ينقل للآخرين القرار الذي اتخذه ويشرح لهم أبعاده ويقنعهم به حتى يطمئن إلى قبولهم لفكر القرار، ويحفزهم على تنفيذه بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب (حسان، العجمي، 2007). ويترتب على متابعة تنفيذ القرار مزايا عدة أهمها (حسان، 2005):

- أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

- أن المتابعة المستمرة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار، فقد يرى سحب القرار أو إلغائه أو وقفه، أو تعديله جزئياً أو كلياً، أو الإصرار عليه بحالته مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذه.

### صنع القرار الإداري في المجال التربوي

تحتل مرحلة التعليم الثانوي أهمية كبيرة بين المراحل التعليمية المختلفة لدى كل من الدول وأولياء الأمور والمعلمين والطلبة، فهي تعد حلقة وصل بين التعليم المدرسي والتعليم الجامعي. وتقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية والعاملين معه مسؤولية تهيئة المناخ المناسب لنمو الطلبة. وتتمثل مسؤولية المدير في مقدرته على حل المشكلات المدرسية المختلفة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة بكفاءة وفاعلية مما يثبت أن أهم وظيفة للمدير هي عملية صنع القرار، وما يساعده على ذلك هو المشاورة مع المعلمين ومن يعملون معه (العجمي، 2008).

وإذا كانت عملية صنع القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة، فإن المدرسة بوصفها إحدى المنظمات التعليمية، تعتمد كذلك في تنظيمها على هذه العملية. فالمنظمات التعليمية بحاجة مستمرة إلى صنع قرارات، وهذا العمل هو مهمة رئيسة من مهمات مدير المدرسة والإداريين التربويين على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم. بل إن هذا العمل يشكل ركناً أساسياً من مهمات أي فرد من أفراد المجتمع التعليمي وإن اختلفت نوعية القرارات وعددها. والهدف من أي قرار تربوي هو مواجهة موقف معين، أو إجراءات بذاتها أو حل مشكلة قائمة. وتعد عملية صناعة القرار التربوي من أهم عناصر عمليات الإدارة المدرسية، لأن أي إصلاح لإدارة المدرسة يرتبط أساساً بمدى إمكانية الوصول إلى أفضل القرارات التربوية المختلفة (حسان وآخرون، 2005).

## أنواع القرارات

- أشار محاسنة (2007) إلى أن أوبلينجر ورش (Oblinger & Rush,2004) قسما القرارات إلى ثلاثة أنواع رئيسة، كما أشار العجمي (2008) إلى هذه الأنواع من القرارات وهي:
- القرارات الوسطية: وهي القرارات التي تفوض فيها المستويات الإدارية العليا عضواً معيناً لتنفيذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه. وتتطلب هذه القرارات معرفة المستويات الإدارية العليا إلى العلاقات الإنسانية لما لها من طبيعة تنفيذية في سلوك الأفراد المتأثرين بها.
  - القرارات الإستثنائية: وهي القرارات المناسبة التي يتخذها المديرون في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها أو أي غموض يواجهه المعلمون، وغالباً ما يعكس عدد القرارات الاستثنائية التي يتخذها المدير درجة الحالة الصحية للمدرسة ووجود كفاءات جيدة فيها وانسجام العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين.
  - القرارات الابتكارية: هذا النوع من القرارات يصدر من المدير الواثق من نفسه ويترتب على اتخاذها تغيير في السياسات. وتعد هذه القرارات من أصعب القرارات لأن تنفيذها يرتبط بإحداث تغييرات لم يعتد عليها المعلمون، إلا أن على المدير مساعدة المعلمين على تفهم مقتضيات التغيير. وأن يكون المدير متمكناً من العلاقات الإنسانية.
- وتقسم القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها كما يأتي (دره وآخرون،1994، والعجمي،2008):

- قرارات مبرمجة (مجدولة أو معدة): وهي قرارات تعالج القضايا والمشكلات اليومية، فهي قرارات روتينية ومتكررة ولا تحتاج إلى جهد ذهني كبير أو تفكير طويل كالقرارات الصادرة بالترقية أو منح إجازة.

- قرارات غير مبرمجة (غير مجدولة أو غير معدة): وهي قرارات تعالج القضايا والمشكلات التي لا تحدث بشكل يومي أو روتيني. وقد تؤثر هذه القرارات في المدرسة ككل وتحتاج لجهد ذهني وتفكير طويل، كما تتطلب جمع البيانات وإجراء بحوث دقيقة ودراسات. ولا بد من إشراك المعلمين للاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم. كالقرار الصادر بتصفية دور المعلمين والمعلمات.

- قرارات استراتيجية: وهي تعالج قضايا مستقبلية مهمة جداً تؤثر في المدرسة ككل. وتعد هذه القرارات هي الأكثر أهمية لأنها تتطلب درجة عالية من التأني والدراسة نظراً لما لها من تأثير مباشر على المدرسة واستمراريتها.

كما تقسم القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها كما يأتي (حسان وآخرون، 2005؛ وحسان والعجمي، 2007؛ والعجمي، 2008):

- قرارات كيفية ووصفية: ويعتمد مدير المدرسة على خبرته وتجاربه وتقديره الشخصي وتعليماته ونظراته إلى موضوع القرار.

- قرارات كمية ومعيارية: وهذه القرارات محكومة بقواعد وأسس علمية تمنح المدير صلاحيات لاختيار البديل الأمثل. ولا بد من توافر درجة عالية من العقلانية والرشد واعتماد الأسلوب العلمي ليتمكن المدير من اتخاذ القرار الصائب والرشيد.

وتقسم القرارات أيضاً وفقاً لظروف اتخاذها كما يأتي (حسان والعجمي، 2007،  
والعجمي، 2008):

- قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد: وتعتمد على مدى توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.

- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: وفي مثل هذه القرارات لا تتوفر جميع المعلومات المطلوبة لدى صانع القرار.

وتقسم القرارات وفقاً للنمط القيادي لمدير المدرسة كما يأتي (حسان وآخرون، 2005؛  
حسان والعجمي، 2007؛ والعجمي، 2008):

- قرارات ديموقراطية: يتيح المدير الفرص للمعلمين للمشاركة في عملية صناعة القرار. وهذا يساعد المدير والمعلمين على تقبلهم أو معارضتهم لأي قرار بعد إصداره.

- قرارات ترسلية: يقوم المدير بتفويض سلطاته لمروسيه ويتنازل عن حقه في صناعة القرار.

- قرارات أوتوقراطية: يحتكر المدير كافة السلطات ويمتنع عن تفويض السلطة ويصنع القرار دون أدنى مشاركة.

بالإضافة إلى هذه التصنيفات، وضع حسان وآخرون (2005) تصنيفات للقرارات تتعلق بالإدارة المدرسية وهي كما يأتي:

- قرارات طبقاً لطريقة إيصالها للمعلمين:

أ. قرارات مكتوبة: تكون على شكل لوائح وقوانين تنظم العمل الإداري.

ب. قرارات شفوية: تكون ضمن اجتماع لتحسين سير العمل.

## - قرارات طبقاً للمجالات الدراسية:

- أ. قرارات تتعلق بالشؤون الفنية بالمدرسة: كوضع برنامج عمل شامل وتوزيع الاختصاصات.
- ب. قرارات تتعلق بالشؤون الإدارية: تتعلق بالنواحي المالية كإعداد الموازنات.
- ج. قرارات متعلقة بالطلبة: كقرار قبولهم وتحويلهم وقرار الإعفاء من الرسوم المدرسية.
- د. قرارات متعلقة بالمعلمين: كالموافقة على منح الإجازات العارضة والاعتيادية.
- هـ. قرارات متعلقة بالمبنى وتنظيمه وتجهيزاته: كتتسيق الخطط لإقامة الأبنية وإدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية.
- و. قرارات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: قرارات خاصة بأولياء الأمور وتتخذ لحل المشكلات بين المدرسة والمجتمع المحلي.

## ثانياً- الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الحصول على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمهارات التفكير الإبداعي وعملية صنع القرار. وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالتفكير الإبداعي

هدفت دراسة تافوري (Tafuri, 1994) إلى كشف تأثير الإبداع على تفاعلات أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة في جامعة ماريلاند في الولايات المتحدة. واشتملت عينة الدراسة على (46) عضو هيئة تدريس وطلبتهم. وتم استخدام اختبار تورنس (Torrance) للتفكير الإبداعي. وأشارت

النتائج إلى أنه لا توجد أي علاقة دالة إحصائياً بين درجة إبداع أعضاء هيئة التدريس ودرجة إبداع الطلبة ولكن فاعلية الطلبة عند الأساتذة المبدعين كانت أعلى بكثير من حيث المشاركة الصفية والإجابة عن الأسئلة والتغذية الراجعة، مقارنة بفاعلية الطلبة عند الأساتذة غير المبدعين.

وهدفت دراسة سعادة وقطامي (1996) إلى تعرف قدرة التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة السلطان قابوس وعلاقة متغيرات الجنس والتخصص والمستوى الدراسي بدرجات التفكير الإبداعي لديهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (833) طالبا وطالبة. وتم بناء مقياس التفكير الإبداعي لتحقيق أهداف الدراسة. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغيري نوع الكلية والجنس من جهة ومتغيري المستوى الدراسي والكلية من جهة أخرى.

وهدفت دراسة أبو زيد (1999) إلى تعرف مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية، وبحث دور كل من متغيرات الجنس والتخصص الأكاديمي ومستوى التحصيل والمعدل التراكمي ومكان السكن الدائم على مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة. وقد تكونت عينة الدراسة من (390) طالبا وطالبة أختيروا عشوائياً من الكليات العلمية والإنسانية. واستخدمت استبانة التفكير الإبداعي وسيلة لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التفكير الإبداعي تعزى لمتغيرات المعدل التراكمي ومكان الإقامة الدائم والجنس، باستثناء مجال الطلاقة ولصالح الإناث، ولمتغير التخصص الأكاديمي باستثناء مجال المرونة ولصالح الكليات العلمية.

وهدفت دراسة جورترز (Goertez, 2000) إلى تعرف درجة الإبداع والأصالة والطلاقة للقيادة الفعالة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار أربعة مديرين وتم تطوير استبانة للمديرين لكشف مدى حب العمل، والاستقلالية، والأصالة والطلاقة وتحديد الأهداف والدافعية لديهم وثم إجراء مقابلات مع المديرين الأربعة. وأثبتت النتائج أهمية الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع والقيادة الفعالة.

أما دراسة الرحاحلة (2002) فقد هدفت إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمديرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (55) مديراً و(80) مديرة. وتم بناء أداة لإدارة الوقت وأخرى للقيادة الإبداعية على أسلوب المواقف اللفظية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن غالبية المديرين كانوا في مستوى جيد جداً بالنسبة للقيادة الإبداعية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت والقيادة الإبداعية تعزى إلى جنس المدير أو المؤهل العلمي أو الخبرة.

وهدفت دراسة حوامدة (2003) إلى تعرف تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، وتعرف العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وتعرف أثر بعض المتغيرات المستقلة: (الخبرة، المؤهل العلمي، والمنطقة) في هذه التصورات. وقد تألفت عينة الدراسة من (264) قائداً تربوياً في مديريات التربية والتعليم في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى استبانة تصورات القادة

التربويين للمناخ التنظيمي، والثانية استبانة الإبداع الإداري. وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح إقليم الوسط وفي مجال الاتصال لصالح إقليم الشمال.

وأجرى السмир (2003) دراسة هدفت إلى استقصاء فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي في الأداء الإبداعي المعرفي لطلبة الصف العاشر في مدرستين في إربد. تكونت عينة الدراسة من طلبة الصف العاشر والبالغ عددهم (240) طالباً وطالبة. وتم تطبيق اختبار الأداء الإبداعي المعرفي عليهم. وأظهرت النتائج أن البرنامج يختلف تأثيره في أداء أفراد المجموعتين التجريبتين على الاختبار ككل باختلاف جنس الطالب، وكانت الفروق لصالح أداء الإناث في المجموعة التجريبية. كما أظهرت النتائج أن هناك اختلافاً في تأثير البرنامج في أداء أفراد المجموعتين التجريبتين على الاختبار ككل في ضوء مستوى تحصيل الطالب، وقد تبين أن الاختلاف في الأداء كان بين أداء الطلبة ذوي التحصيل المتدني وأداء الطلبة في المستويات التحصيلية الأخرى فقط، في حين لم يوجد اختلاف بين أداء الطلبة ذوي التحصيل العالي جداً والعالي والمتوسط.

كما هدفت دراسة أبو جادو (2003) استقصاء أثر استخدام برنامج تدريبي مستند إلى نظرية الحل الإبداعي للمشكلات، في تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة من طلبة الصف العاشر الأساسي في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (110) طالب وطالبة. ولغرض جمع البيانات تم تطبيق البرنامج التدريبي على أفراد المجموعة التجريبية، كما تم تطبيق

اختبار تورنس للتفكير الإبداعي بصورته اللفظية على المجموعتين التجريبية والضابطة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط أداء الذكور، ومتوسط أداء الإناث من طلبة الصف العاشر، على مقياس تورنس للتفكير الإبداعي وفروعه الثلاثة (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفاعل بين متغيري المجموعة والجنس في التفكير الإبداعي وفروعه الثلاثة.

وهدفت دراسة أريان (Urban, 2004) إلى تقييم اختبار تورنس غير اللفظي (Non-verbal, drawing production, TCT-DP) من حيث المبدأ والتطبيق والتقييم في جامعة هانوفر (Hannover University) في ألمانيا. واشتملت العينة على (600) طالب وطالبة تراوحت أعمارهم بين سبع سنوات وثمان عشرة سنة. وتم تطبيق اختبار تورنس غير اللفظي على الطلبة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هذا الاختبار تم تطويره بدقة ويمكن من خلاله الكشف عن الطلبة الموهوبين ومناسبة الاختبار للطلبة من ثقافات وخلفيات مختلفة.

وهدفت دراسة عمور (2005) إلى بناء برنامج تدريبي قائم على عادات العقل في مواقف حياتية، واستقصاء أثره في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية في عمان. تكونت عينة الدراسة من (160) طالباً وطالبة من طلبة الصف السادس الابتدائي. وقد تم استخدام اختبار تورنس للتفكير الإبداعي وإعداد برنامج تدريبي عن مهارات التفكير الإبداعي. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مهارات التفكير الإبداعي بين متوسط أداء طلبة الصف السادس الأساسي الذين دربوا على استخدام البرنامج

التدريبي القائم على عادات العقل ومتوسط أداء زملائهم من المستوى نفسه الذين لم يتلقوا أي تدريب ولصالح المجموعة التجريبية. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط أداء الذكور، ومتوسط أداء الإناث من طلبة الصف السادس الأساسي (المجموعة التجريبية) في اختبار تورنس للتفكير الإبداعي.

وهدفت دراسة الشنقات (2005) إلى كشف فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى معلمي ومعلمات مبحث التربية الإسلامية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن لمهارات التفكير الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (60) معلماً ومعلمة. وقد تم استخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات؛ برنامج تدريبي مقترح في مهارات التفكير الإبداعي لمبحث التربية الإسلامية، اختبار تحصيلي قبلي وبعدي لقياس مدى معرفة كل من معلمي ومعلمات مبحث التربية الإسلامية بمهارات التفكير الإبداعي، كما تم تصميم بطاقة ملاحظة قبلية بعدية لقياس مدى ممارسة كل من المعلمين والمعلمات لمهارات التفكير الإبداعي. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تدني قيم المتوسطات الحسابية لمستوى المعرفة والممارسة القبلية للمعلمين والمعلمات سواء على مستوى الاختبار ككل، أم على مستوى بطاقة الملاحظة ككل، مقارنة بالمستوى المقبول تربوياً، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعرفة البعدية لدى معلمي ومعلمات مبحث التربية الإسلامية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن بمهارات التفكير الإبداعي بعد تطبيق البرنامج التدريبي حسب سنوات الخبرة سواء على مستوى الاختبار ككل أم مجال مهارات التفكير الإبداعي ولصالح خبرة أكثر من خمس سنوات.

وكان الهدف من دراسة محمد (2006) هو تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة، و(210) معلمين ومعلمات. واستخدمت لجمع البيانات أداتان؛ الأولى استبانة لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات، والثانية لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات طبقاً لإجابات المديرين أنفسهم. كما تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين. كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ومستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر معلمهم.

وهدفت دراسة الشمايلة (2006) إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. واشتملت عينة الدراسة على (130) مديراً ومديرة و(650) معلماً ومعلمة. ولجمع بيانات الدراسة، تم استخدام أداتين: الأولى: استبانة الأنماط الإدارية الأربعة، والثانية: استبانة السلوك الإبداعي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي جاء متوسطاً. كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة.

وهدفت دراسة طويقات (2007) إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. وتم تطوير استبانة لقياس درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وزعت على عينة مكونة من (600) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية عند عينة الدراسة كانت متوسطة بشكل عام. وفي ضوء ذلك تم بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

أما دراسة الصايل (2007) فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى التفكير الإبداعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة في مدارس شرق الرياض التعليمية، وعلاقته باتجاهاتهن العلمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (324) طالبة في أربع مدارس مختلفة. وتم استخدام أداتين لجمع البيانات؛ الأولى: اختبار لقياس مهارات التفكير الإبداعي، والثانية كانت مقياساً للاتجاهات لقياس اتجاهات الطالبات العلمية. وأظهرت النتائج أن مستوى التفكير الإبداعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة في مدارس شرق الرياض في مجال الطلاقة كان مرتفعاً وجاء في الرتبة الأولى، في حين جاء مجال المرونة في الرتبة الثانية، أما مجال الأصالة فاحتل الرتبة الثالثة وكان الأكثر انخفاضاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى التفكير الإبداعي واتجاهات الطالبات العلمية.

وهدفت دراسة الليثي (2008) إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية والتعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري لديهم ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع

الإداري لدى هؤلاء المديرين في العاصمة المقدسة مكة. واشتملت عينة الدراسة على مديري المدارس الابتدائية البالغ عددهم (115) مديراً. ولغرض جمع البيانات تم بناء استبانتيين الأولى لقياس عناصر الثقافة التنظيمية والثانية لقياس الإبداع الإداري. وأظهر تحليل بيانات الدراسة نتائج عدة من أهمها أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح الذين خدمتهم (16) سنة فأكثر. وأخيراً، أوضحت النتائج أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي فروع للثقافة التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

أما دراسة هوتز وسيلبي (Houtz & Selby, 2009) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أسلوب حل المشكلة والتفكير الإبداعي والثقة في حل المشكلة في جامعة نيويورك. وقد تم أخذ عينة من (42) طالباً من الجامعة نفسها. وتم استخدام استبانة لكشف أسلوب حل المشكلة والثقة في حلها واستخدام اختبار تورنس اللفظي للتفكير الإبداعي لمعرفة مستوى التفكير الإبداعي. وأوضحت النتائج أن ثقة الطالب وأسلوبه في حل المشكلة مترابطان وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإبداعي وكل من الأسلوب والثقة في حل المشكلات.

وهدفت دراسة رزنك (Resnik, 2010) التعرف إلى طرق جديدة في التدريس تشتمل على التفكير الإبداعي وخاصة في مرحلة الروضة في ماساشوستس. واشتملت العينة على مدارس الروضة في هذه الولاية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد بطاقة الملاحظة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن على المعلمين دائماً البدء بجعل الطلبة يتخيلون موقفاً ما، ثم التفكير بهذا

الموقف باستخدام العصف الذهني (brainstorming) للتوصل إلى أفكار غير مألوفة، فهذه الطريقة تشجع التفكير الإبداعي.

### الدراسات السابقة ذات العلاقة بعملية صنع القرار

هدفت دراسة نوفل (1988) إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي. وقد تألفت عينة الدراسة من (53) مديراً و(53) مديرة من جميع مديري ومديرات المدارس الإلزامية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى. كما اشتملت العينة على (195) معلماً من المديرية نفسها. ولأغراض الدراسة تم بناء استبانة لتعرف درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار وبين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى ممارسة هؤلاء المديرين لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي كافة. وإن نسبة ممارسة صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي حسب تقديرات مديري المدارس ومديراتها كانت متوسطة. كما بينت النتائج أن النسب المئوية لمستوى ممارسة مديري المدارس لكل مجال من مجالات صنع القرار قياساً إلى مستوى ممارستهم لكافة المجالات متقاربة ضمن المجال الواحد.

أما دراسة ملحم (1991) فقد هدفت إلى تعرف درجة اعتماد مديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى على المعلومات السابقة عند اتخاذهم القرارات الإدارية. واشتملت عينة الدراسة على (120) مديراً ومديرة. وتم تطوير أداة لقياس درجة اعتماد مديري المدارس الثانوية على المعلومات

السابقة عند اتخاذهم القرارات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى درجات اعتماد مديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى على معلومات سابقة لدى اتخاذهم القرارات الإدارية في مجالي المعلمين والطلاب كان على السجلات الموثقة والتقارير والأنظمة والتعليمات والخبرات السابقة.

وهدفت دراسة براون وكار وبيري ومكينتاير (Brown, Carr, Perry & McIntire, 1996) إلى تعرف إدراكات المديرين للمجتمع المحلي وإشراك المعلمين في صنع القرار التشاركي في جامعة مين (Maine) بولاية مينسوتا (Minnesota). وقد تم اختيار عينة من (217) مديراً طبقت عليهم استبانة أعدت لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت النتائج أن المديرين يشركون المعلمين في صنع القرارات ولكن بنسبة متوسطة، إلا أن لدى المديرين اهتماماً بأخذ رأي المعلمين في عملية صناعة القرار.

وهدفت دراسة موكونا (Mokoena, 2003) إلى اكتشاف طرق صناعة القرار الفعال لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة ثابو التعليمية في جنوب إفريقيا (Thabo Mofutsanayana Education District). وقد تم تطبيق استبانة وإجراء مقابلات فردية وجماعية مع مديري المدارس، والمعلمين، والطلبة وأولياء أمورهم لغرض جمع البيانات. وأوضحت النتائج أن عملية صناعة القرار ما زالت بيد مدير المدرسة فقط ونادراً ما يكون هناك اتصال أو شفافية بين مدير المدرسة والمعلمين.

وهدفت دراسة ديوك (Duke, 2005) إلى تعرف درجة إشراك مديري المدارس للمعلمين في عملية صنع القرار المدرسي في المدارس الأساسية في الولايات المتحدة. وتكونت العينة من (468) مدير مدرسة. وقد تم بناء استبانة لعملية جمع البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن

المديرين يلجؤون للمشاركة في صنع القرارات دائماً مع أنهم فضلوا إشراك المعلمين وأقروا أنها من أفضل الوسائل في الإدارة الناجحة، ويتم اختيار المعلمين من ذوي سنوات الخبرة الأكثر في حال طلب منهم المشاركة في صناعة القرار. كما أظهرت النتائج أن المديرات أكثر ديموقراطية وتشاركية من المديرين.

وهدفت دراسة الرواشدة (2005) إلى تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بمستوى شعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. وشملت عينة الدراسة (670) معلماً ومعلمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدمت أداة اشتملت على: بيانات شخصية عن المستجيبين للأداة ومقياس درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات، ومقياس ماسلو (Maslow) للشعور بالأمن، ثم مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وستيرز وماودي (Porters, Steers and Mawday). وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم كانت متوسطة. وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات، وكل من شعور المعلمين بالأمن والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة العجمي (2006) إلى تعرف درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلمهم في عملية صنع القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وقد تكونت عينة الدراسة من (910) معلم ومعلمة. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم إعداد أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية ككل جاءت بدرجة متوسطة وأن هناك

فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى للجنس ولصالح الذكور.

أما دراسة الهزيمة (2006) فقد هدفت إلى اقتراح أنموذج لمشاركة طلبة المدارس الثانوية العامة في الأردن في صنع القرارات المدرسية، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. وقد شملت عينة الدراسة (120) مديراً ومديرة و(720) طالباً وطالبة . ولغايات جمع البيانات، استخدمت أداتان: واحدة موجهة إلى المديرين وأخرى لطلبة المدارس الثانوية العامة للعام الدراسي 2006/2005. ودلت نتائج الدراسة أن مستوى إشراك المديرين للطلبة في صنع القرارات المدرسية كانت متوسطة، ومستوى مشاركة الطلبة الفعلية في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم كانت متوسطة أيضاً. وتبين أن المشاركة المفيدة للطلبة هي عملية إشراك الطلبة كشركاء في كل التغييرات المدرسية بهدف تقوية التزامهم تجاه التعليم والمجتمع والديموقراطية.

وهدفت دراسة الداوم (2008) إلى معرفة درجة مشاركة طلبة المدارس الثانوية بدولة الكويت في صنع القرارات المدرسية، وعلاقتها بدرجة التزامهم بالانضباط المدرسي. وتكون مجتمع الدراسة من (75) مديراً ومديرة، و(878) معلماً ومعلمة، و(750) طالباً وطالبة. وقد تم تطوير أداتين لغرض جمع البيانات: الأولى لقياس درجة المشاركة في إتخاذ القرارات المدرسية والثانية لقياس درجة التزام الطلبة بالانضباط المدرسي. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة مشاركة طلبة المدارس الثانوية بدولة الكويت في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والطلبة كانت متوسطة، وقد جاءت درجة المشاركة في مجال: الأنشطة اللاصفية والمناخ التنظيمي

والقيادة الإدارية بدرجة متوسطة، في حين كانت درجة مشاركة الطلبة في مجالي: نظام المعلومات والعملية التعليمية، والسياسات والأهداف منخفضة.

وهدفت دراسة الرباعي (2009) إلى تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. وقد تكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة. وقد تم تطوير ثلاث استبانات؛ الأولى تقيس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. والثانية تقيس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. أما الثالثة فإنها تقيس درجة الانتماء المهني للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية بصورة عامة وعلى جميع المجالات كانت متوسطة من وجهة نظرهم. إذ حصل مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة على الرتبة الأولى، تلاه مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، فمجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج وأخيراً مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمراجعة الإدارية والأمور المالية.

وأجرت هوليبيا (Hulpia, 2009) دراسة لمعرفة مدى التزام المعلمين للمدارس التي يعملون فيها إذا تم إشراكهم في عملية القيادة وصناعة القرار في بلجيكا. وتم اختيار عينة من (1522) معلماً ومعلمة وبنيت استبانة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إشراك المعلمين في عملية القيادة وصناعة القرار يزيد من ولاء المعلمين وانتمائهم للمدارس.

وهدفت دراسة سوميك (Somech, 2010) إلى تعرف أثر المشاركة في صنع القرار في المدارس على رضا المعلمين الوظيفي ونتائج المدرسة ككل. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها

هو أن مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار يزيد من اهتمامهم بالمدرسة، وتحسن في العملية التعليمية - التعلمية ويزيد من ولائهم للمدرسة والانتماء لها وتقل غياباتهم والتأخر عن الدوام المدرسي وتقل النزاعات بين المعلمين.

#### خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- تناولت بعض الدراسات السابقة الإبداع، مثل دراسة تافوري (Tafari, 1994)، ودراسة جورترز (Goertez, 2000)، ودراسة حوامدة (2003)، ودراسة محمد (2006)، ودراسة الشمائلة (2006)، ودراسة الليثي (2008)، ومنها دراسات تناولت التفكير الإبداعي مثل دراسة سعادة وقطامي (1996)، ودراسة أبو زيد (1999)، ودراسة السمير (2003)، ودراسة أبو جادو (2003)، ودراسة عمور (2005)، ودراسة الشنيقات (2005)، ودراسة الصايل (2007)، ودراسة هوتز وسيلبي (Houtz & Selby, 2009)، ودراسة رزنك (Resnik, 2010).

- أما الدراسة الحالية فقد اهتمت بمعرفة مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان.

- اقتصرت بعض الدراسات السابقة على الطلبة مثل دراسة سعادة وقطامي (1996)، ودراسة أبو زيد (1999)، ودراسة السمير (2003)، ودراسة أبو جادو (2003)، ودراسة عمور (2005)، ودراسة الصايل (2007)، ودراسة هوتز وسيلبي (Houtz & Selby, 2009). واقتصرت دراسات أخرى على المديرين كدراسة جورترز (Goertez, 2000)، ودراسة

الرحاحلة (2002) ودراسة حوامدة (2003)، ودراسة الليثي (2008). كما واقتصرت بعض الدراسات على المعلمين كدراسة تافوري (Tafuri, 1994)، ودراسة الشنيقات (2005)، ودراسة طويقات (2007). كما هناك دراسات اقتصرت على المعلمين والمديرين معاً كدراسة محمد (2006)، ودراسة الشمايلة (2006).

- أما هذه الدراسة فكانت العينة مؤلفة من (100) مدير ومديرة من المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان.

- وربطت بعض الدراسات بين إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية كدراسة الرحاحلة (2002)، والمناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري كدراسة حوامدة (2003)، أو الأنماط الإدارية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي كدراسة الشمايلة (2006). أما هذه الدراسة فاقترنت على إيجاد العلاقة بين درجة استخدام مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار.

- وتناولت بعض الدراسات السابقة عملية اتخاذ القرار مثل دراسة ملحم (1991)، ودراسة الرباعي (2009)، ومنها من تناول عملية صنع القرار مثل دراسة نوفل (1998)، ودراسة موكونا (Mokoena, 2003). ومنها من تناول المشاركة في صنع القرار كدراسة براون وآخرون (Brown et al., 1996)، ودراسة ديوك (Duke, 2005)، ودراسة الرواشدة (2006)، ودراسة العجمي (2006)، ودراسة الهزايمة (2006)، ودراسة الداھوم (2008)، ودراسة الرباعي (2009)، ودراسة هوليبيا (Hulpia, 2009).

- أما الدراسة الحالية، فقد تناولت عملية صنع القرار شاملة لجميع خطوات صنع القرار بما فيها عملية اتخاذ القرار.
- وفيما يتعلق بالمشاركة بصنع القرار، فكانت بعض الدراسات السابقة من وجهة نظر المعلمين كدراسة الرواشدة (2006)، ودراسة العجمي (2006)، ودراسة الرباعي (2009)، ودراسة هوليبيا (Hulpia, 2009)، ودراسة سوميك (Somech, 2010). وكان بعض الدراسات من وجهة نظر المديرين كدراسة نوفل (1988)، ودراسة ملح (1991)، ودراسة براون وآخرون (Brown et al., 1996)، ودراسة ديوك (Duke, 2005). كما كان بعض هذه الدراسات من وجهة نظر المديرين والطلبة كدراسة الهزيمة (2006). ولكن في هذه الدراسة كان تعرّف مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- وربطت بعض الدراسات عملية المشاركة في صنع القرار بالتزام المعلمين كدراسة هوليبيا (Hulpia, 2009)، ويشعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي كدراسة الرواشدة (2006).
- أما هذه الدراسة فقد قاست درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار.
- وتمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيق اختبار تورنس للتفكير الإبداعي على المديرين لقياس مستوى التفكير الإبداعي لديهم، وقياس مدى مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار وليس فقط في عملية اتخاذ القرار. أما بالنسبة لنتائج الدراسة فستكون أعم وأشمل بما أنها ستشمل مدارس محافظة العاصمة عمان وجميعها من وجهة نظر المديرين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأداتين المستخدمتين لجمع البيانات، وآلية التحقق من صدقهما وثباتهما، كما يتناول وصفاً لإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### منهج البحث المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (328) مديراً ومديرة موزعين على مديريات التربية والتعليم وفق إحصائية صادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2010 - 2011 كما مبين في الجدول (1)

### الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

عدد المديرين / المديرات	مديريات التربية والتعليم	التسلسل
44	مديرية عمان الأولى	1
29	مديرية عمان الثانية	2
43	مديرية عمان الثالثة	3
48	مديرية عمان الرابعة	4
46	مديرية عمان الخامسة	5
118	مديرية التعليم الخاص	6
328	المجموع	

### عينة الدراسة

اختيرت عشوائياً مديرتا تربية عمان الأولى وعمان الخامسة. في حين اختيرت مديرية التعليم الخاص قصدياً لكونها المديرية الوحيدة المسؤولة عن التعليم الخاص في محافظة العاصمة. وتم اختيار (100) مدير مدرسة ثانوية من هذه المديريات الثلاث بالطريقة العشوائية البسيطة وبنسبة قدرها 30% تقريباً، والجدول (2) يبين ذلك.

## الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

التسلسل	مديريات التربية والتعليم	عدد المديرين / المديرات
1	مديرية عمان الأولى	21
2	مديرية عمان الخامسة	22
3	مديرية التعليم الخاص	57
	المجموع	100

## أداتا الدراسة

تم استخدام أداتين لجمع البيانات هما:

**الأداة الأولى: اختبار تورنس للتفكير الإبداعي (Torrance Creativity Test):**

قامت الباحثة بالاطلاع على الترجمة العربية لاختبار تورنس (Torrance) لكنها فضلت إعادة ترجمة الاختبار الذي تم الحصول عليه من موقع لدراسة كيفية تطبيق الاختبار وتصحيحه وهو:

([http://www.coe.uga.edu/torrance/TTCT\\_PPT/TTCT%20Current.ppt#](http://www.coe.uga.edu/torrance/TTCT_PPT/TTCT%20Current.ppt#)

The Torrance Tests of Creative Thinking Theory, Research, )256,1,

Practice. وتكون الاختبار من ستة اختبارات فرعية من أصل سبعة، إلا أن تورنس ألغى

السؤال السادس ويتطلب كل واحد من هذه الاختبارات الستة سبع دقائق للإجابة عنها، فضلاً

عن الزمن اللازم للتعليمات والإرشادات، وهذه الاختبارات هي:

**الاختبار الأول:** طرح الأسئلة: طلب من المديرين والمديرات كتابة أكبر عدد ممكن من الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها باستخدام المطلوب من السؤال، وتعد الإجابة صحيحة إذا توافقت مع المعلومات المعطاة في السؤال.

**الاختبار الثاني:** الكشف عن الأسباب: على المديرين والمديرات تخمين الأسباب الممكنة التي أدت إلى ما يحدث في الصورة، وتعد الإجابة صحيحة إذا كانت تتضمن أسباباً ممكنة تتناسب مع نص السؤال.

**الاختبار الثالث:** تخمين النتائج: طلب من المديرين والمديرات كتابة أكبر عدد ممكن من النتائج التي قد تحدث نتيجة اقتراب الطفل من الماء، وتعد الإجابة صحيحة إذا كانت النتائج مناسبة لما يحدث في الصورة.

**الاختبار الرابع:** تحسين الإنتاج: على المديرين والمديرات أن يفكروا بأفضل الطرق والاقتراحات التي تجعل الدمية أكثر مرحاً للأطفال، وتعد الإجابة صحيحة إذا كان الاقتراح نادراً.

**الاختبار الخامس:** استخدامات غير مألوفة: طلب من المديرين والمديرات كتابة أكبر عدد ممكن من الاستخدامات غير المألوفة للعلب الكرتونية، وتعد الإجابة صحيحة إذا تضمنت بعض الطرق الممكنة والحديثة.

**الاختبار السابع:** افترض أن...: وهنا طلب من المديرين والمديرات كتابة أكبر عدد ممكن من الأفكار والنتائج المترتبة على افتراض أن الغيوم كانت معلقة بخيوط، وعليهم التنبؤ عن الافتراض.

أما مهارات التفكير الإبداعي فهي الطلاقة والمرونة والأصالة التي يتم قياسها كما يأتي:

**الطلاقة:** تقاس بعدد الاستجابات الصحيحة التي يقدمها المديرون والمديرات.

**المرونة:** تقاس بعدد الفئات المختلفة للاستجابات التي يقدمها المديرون والمديرات مع ملاحظة

ما يأتي:

- الإجابة الأولى لا تعطى درجة مرونة؛ لأن المرونة أو الاهتمام لا يتغير في جميع الاتجاهات. تعطى درجة المرونة ابتداء من الإجابة الثانية، وهذا حسب ما ذكره تورنس في طريقة تصحيح الاختبار.

- تكون درجة المرونة صفراً إذا تغير الاتجاه أو الاهتمام.

- يأخذ المدير أو المديرية درجة واحدة إذا كانت الاستجابات تدور حول فكرة واحدة.

**الأصالة:** وتقاس بعدد الاستجابات الجديدة، وغير المألوفة التي يقدمها المدير أو المديرية وذلك في ضوء تكرارها بناء على استجابات المديرين والمديرات الآخرين إذ تتدرج الدرجة من 0، 1،

2، 3 وذلك كما يأتي:

- كل فكرة تكررت بنسبة 9% فأكثر تأخذ علامة (0).

- كل فكرة تكررت بنسبة 6% - 8% تأخذ علامة (1).

- كل فكرة تكررت بنسبة 2% - 5% تأخذ علامة (2).

- كل فكرة تكررت بنسبة اقل من 2% تأخذ علامة (3).

والملحق (1) يبيّن اختبار تورنس بصيغته الأولية.

### الأداة الثانية: استبانة صنع القرار الإداري:

تم بناء استبانة لقياس درجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار الإداري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة نوفل (1988)، ودراسة ملحم (1991)، ودراسة الرواشدة (2005)، ودراسة الهزيمة (2006)، ودراسة العجمي (2006)، ودراسة محاسنة (2007)، ودراسة الداوم (2008)، ودراسة الرباعي (2009). وقد تكونت الأداة بصيغتها الأولية من (47) فقرة موزعة على ستة مجالات والجدول (3) يبين ذلك. والملحق (2) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية.

### الجدول (3)

توزع فقرات استبانة صنع القرار الإداري بصيغتها الأولية على المجالات

عدد الفقرات	المجال	التسلسل
6	مجال تحديد المشكلة	1
8	مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات	2
6	مجال إيجاد البدائل	3
12	مجال تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	4
7	مجال اختيار البديل لحل المشكلة	5
8	مجال متابعة تنفيذ القرار	6
47	مجموع الفقرات	

## صدق أدواتي الدراسة

- صدق الأداة الأولى "اختبار تورنس للتفكير الإبداعي": تم التأكد أولاً من صدق ترجمة الاختبار بعرض النسخة المترجمة إلى اللغة العربية على أحد الأساتذة في قسم اللغة الإنجليزية بكلية الآداب في جامعة الشرق الأوسط، الذي أيد صحة الترجمة وأبدى بعض الملاحظات الطفيفة التي أخذت الباحثة بها وأجرت التعديل المطلوب. كما تم التأكد من صدق الاختبار باستخدام صدق المحتوى؛ إذ قامت الباحثة بعرض الاختبار المترجم على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرائق التدريس وأصول التربية، ومن ذوي الخبرة والكفاءة كما في الملحق (3)، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة محتواه من الأسئلة لأفراد العينة من المديرين والمديرات. وقد طلب بعض المحكمين تغيير بعض المصطلحات فبدلاً من عبارة "الكشف عن الأسباب" في التمرين الثاني، تكون "تخمين الأسباب". كما تم تغيير الأفعال من الفعل المضارع إلى الفعل الماضي. والملحق (4) يبين اختبار تورنس بصيغته النهائية.
- صدق الأداة الثانية استبانة صنع القرار الإداري: قامت الباحثة باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين الذين حكموا الأداة الأولى، وذلك للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه. وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه الفقرات ومدى مناسبتها لقياس درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وقد تم أخذ الفقرات التي حصلت على موافقة ثمانية محكمين حداً أدنى، أي ما نسبته (89%)

فأعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات التي اقترحها المحكمون، فلم يتم حذف أي من الفقرات، والتعديلات التي أجريت لم تكن جوهرية، ولكنها كانت لتحسين صياغة الفقرات. والملحق (5) يبيّن الاستبانة بصيغتها النهائية.

### ثبات أداتي الدراسة

- ثبات الأداة الأولى "اختبار تورنس للتفكير الإبدعي": نظراً لكون الاختبار مقنناً ومطبّقاً على مستوى عالمي فلا حاجة لإيجاد ثباته لأنه يعد من الاختبارات التي تتمتع بدرجة ثبات معتمدة.

- ثبات الأداة الثانية "استبانة صنع القرار الإداري": تم تطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة مكونة من (20) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وتم تطبيق الأداة عليهم للمرة الأولى، وأعطى كل منهم رقماً سرياً، وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الأداة على العينة نفسها، بحيث حصل كل مدير على الرقم نفسه الذي حصل عليه في المرة الأولى، وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون للاستبانة ككل، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.90). وتراوحت قيم معامل الثبات من (0.79 – 0.91)، والجدول (4) يبين ذلك.

#### الجدول (4)

قيم معامل الثبات لاستبانة المشاركة في صنع القرار

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	تحديد المشكلة	0.83
2	تحليل المشكلة وجمع البيانات	0.79
3	إيجاد البدائل	0.84
4	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	0.82
5	اختيار البديل لحل المشكلة	0.81
6	متابعة تنفيذ القرار	0.91
	الدرجة الكلية	0.90

#### إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط. (الملحق "6").
- الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم. (الملحق "7").
- الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم الأولى. (الملحق "8").
- الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم الخامسة. (الملحق "9").
- الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص. (الملحق "10").

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، اختيرت عشوائياً مديريتا تربية عمان الأولى وعمان الخامسة. في حين اختيرت مديرية التعليم الخاص قصدياً لكونها المديرية الوحيدة المسؤولة عن التعليم الخاص في محافظة العاصمة.
- ترجمة اختبار تورنس للتفكير الإبداعي مع مراعاة التقيد بالنصوص اللغوية الواردة في النسخة الأصلية، وعدم إدخال أي تعديلات على هذا الاختبار.
- عرض الاختبار على مختص باللغة الإنجليزية للتأكد من دقة الترجمة.
- عرض الاختبار باللغة العربية على مختص باللغة العربية للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية.
- إجراء التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات التي أبدتها ذوو الاختصاص.
- تم الحصول على الصورة العربية لاختبار تورنس بصورته اللفظية، وإجراء المقارنة بين النسخة التي تم تعريبها والنسخة المعدلة على البيئة الأردنية، وتبين أن نسبة المطابقة كبيرة جداً بين النسختين مما يبرر استخدام اختبار تورنس الذي تم تعريبه للاستخدام في هذه الدراسة.
- بناء استبانة لتعرف درجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار وعرضها على عدد من المحكمين لإيجاد صدقها ومن ثم إيجاد ثباتها.
- إجراء التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون.
- التنسيق مع مديري المدارس الثانوية على موعد لمدة ساعة من الزمن لتطبيق كل من الاختبار والاستبانة.

- جمع البيانات فور الانتهاء من الإجابة عن الاختبار والاستبانة لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات. وتم تدقيق الاستجابات المسترجعة والتأكد من استكمال البيانات فيها، ومن الإجابة عن جميع فقراتها تمهيداً لتفريغها لأغراض التحليل الإحصائي. فقد تم توزيع (100) نسخة من اختبار تورنس للتفكير الإبداعي و(100) نسخة من الاستبانة على مديري المدارس الثانوية ومديراتها وتم استرجاعها جميعاً.

- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة.

- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي وتم عن طريق إعداد جدول لوضع العلامات التي تم الحصول عليها بعد تصحيح إجابات المديرين عن الأسئلة باتباع الطريقة التي وضعها تورنس (Torrance) في اختباره. كما تم تحويل هذه العلامات إلى درجات زائفة (z-scores). باستخدام المعادلة الآتية:

الدرجة - الوسط الحسابي

الانحراف المعياري

وفي ضوء نتائج المعادلة تم تحديد ثلاثة مستويات لمهارات التفكير الإبداعي:

- المستوى المنخفض: إذا كانت الدرجة لأي من المهارات الثلاث أقل من (1-)
  - المستوى المتوسط: إذا كانت الدرجة لأي من المهارات الثلاث ما بين (1-) و (1+)
  - المستوى المرتفع: إذا كانت الدرجة لأي من المهارات الثلاث أكثر من (1+)
- تحديد درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار باستخدام المعادلة الآتية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

درجة المشاركة المنخفضة من 1 - 2.33

درجة المشاركة المتوسطة من 2.34 - 3.67

درجة المشاركة المرتفعة من 3.68 - 5

- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) .

- استخلاص النتائج ومناقشتها.

### المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات

التفكير الإبداعي كما تقاس باستخدام اختبار تورنس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة

المعلمين في عملية صنع القرار .

- استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد الثبات لدرجة مشاركة المعلمين في

عملية صنع القرار .

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على:

" ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير

الإبداعي كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات

التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان كما يقاس باختبار

تورنس للتفكير الإبداعي، ويظهر الجدول (5) ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي مرتبة تنازلياً.

الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	الطلاقة	3.57	0.98	1
2	المرونة	1.52	0.70	2
3	الأصالة	0.97	0.10	3
-	الدرجة الكلية للتفكير الإبداعي	2.02	0.48	-

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمهارات التفكير الإبداعي لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان كما يقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي قد بلغ

(2.02) بانحراف معياري (0.48)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمهارات بين (3.57 - 0.97)، وجاءت بالرتبة الأولى مهارة الطلاقة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.98)، وبالرتبة الثانية جاءت مهارة المرونة بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت بالرتبة الأخيرة مهارة الأصالة بمتوسط حسابي (0.97) وانحراف معياري (0.10).

ولتحديد درجة استخدام كل مهارة من مهارات التفكير الإبداعي الثلاث فقد استخدمت معادلة الاختبار الزائبي. والجدول (6) يبين الدرجات الزائبية لممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي ومستوياتها.

### الجدول (6)

الدرجات الزائبية لاستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي مرتبة تنازلياً

المهارة	الدرجة الزائبية	درجة الممارسة
الطلاقة	2.530	مرتفعة
المرونة	0.790-	منخفضة
الأصالة	0.003-	منخفضة
الدرجة الكلية للتفكير الإبداعي	0.579	متوسطة

يظهر الجدول (6) أن مهارة الطلاقة جاءت بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة إذ كانت الدرجة الزائبية (2.530)، بينما جاءت المرونة بالرتبة الثانية وبدرجة منخفضة إذ بلغت الدرجة الزائبية (-) (0.790)، وجاءت مهارة الأصالة بالرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة أيضاً، إذ بلغت القيمة الزائبية (-) (0.003). أما الدرجة الكلية للتفكير الإبداعي فقد بلغت (0.579) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:

" ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع

القرار من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار من وجهة

نظر المديرين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمجالات عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
6	متابعة تنفيذ القرار	4.91	0.17	1	مرتفعة
5	اختيار البديل لحل المشكلة	4.83	0.23	2	مرتفعة
1	تحديد المشكلة	4.82	0.27	3	مرتفعة
3	إيجاد البدائل	4.81	0.32	4	مرتفعة
4	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	4.81	0.27	4	مرتفعة
2	تحليل المشكلة وجمع البيانات	4.78	0.29	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.83	0.19		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة

عمان في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي

(4.83) بانحراف معياري (0.19)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (4.91 - 4.78)، وجاء في الرتبة الأولى مجال متابعة تنفيذ القرار

بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.17)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال اختيار البديل لحل المشكلة بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.23)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجالي إيجاد البدائل، و تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة بمتوسط حسابي (4.81) وانحرافين معياريين (0.32)،(0.27) على التوالي وجاء في الرتبة الأخيرة مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات بمتوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (0.29). أما بالنسبة لمجالات صنع القرار فكانت النتائج على النحو الآتي:-

### 1. مجال متابعة تنفيذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال متابعة تنفيذ القرار ، ويظهر

الجدول (8) ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال متابعة تنفيذ القرار من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
7	أحث المعلمين على تنمية روح المسؤولية لديهم عند تنفيذ القرار.	4.94	0.24	1	مرتفعة
8	أشرك المعلمين في عملية تقويم تنفيذ القرار.	4.94	0.24	1	مرتفعة
1	أتابع والمعلمين خطة عمل لمتابعة تنفيذ القرار.	4.92	0.27	3	مرتفعة
3	أختار والمعلمين الأسلوب المناسب لإعلان القرار.	4.92	0.27	3	مرتفعة
5	أحدد والمعلمين من سيتولى تنفيذ القرار.	4.92	0.27	3	مرتفعة
6	أحدد والمعلمين الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرار.	4.92	0.31	3	مرتفعة
4	أختار والمعلمين الوقت المناسب لتنفيذ القرار.	4.89	0.31	7	مرتفعة
2	أصوغ والمعلمين قرار حل المشكلة بصورة مختصرة واضحة.	4.87	0.34	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.91	0.17		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال متابعة تنفيذ القرار من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.91) بانحراف معياري (0.17)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.94 - 4.87)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة ( 7 ) التي تنص على "أحث المعلمين على تنمية روح المسؤولية لديهم عند تنفيذ القرار" والفقرة ( 8 ) التي تنص على "أشرك المعلمين في عملية تقويم تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (4.94) وانحراف معياري (0.24)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 4 ) التي تنص على "أختار والمعلمين الوقت المناسب لتنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.31)، وجاءت في الرتبة

الأخيرة الفقرة ( 2 ) التي تنص على "أصوغ والمعلمين قرار حل المشكلة بصورة مختصرة واضحة" بمتوسط حسابي (4.87) وانحراف معياري (0.34).

## 2. اختيار البديل لحل المشكلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لفقرات مجال اختيار البديل لحل المشكلة ، ويظهر الجدول (9) ذلك

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال اختيار البديل لحل المشكلة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
4	أختار والمعلمين البديل الذي يتناسب مع زمن تنفيذه.	4.94	0.24	1	مرتفعة
5	أختار والمعلمين البديل لحل المشكلة في ضوء نظرة شاملة لأهداف المدرسة.	4.89	0.31	2	مرتفعة
6	أفضل والمعلمين بين البدائل المقترحة لحل المشكلة.	4.89	0.31	2	مرتفعة
3	أختار والمعلمين البديل الذي يتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة.	4.88	0.33	4	مرتفعة
7	أستعين بالمعلمين في اختيار البديل المناسب.	4.87	0.34	5	مرتفعة
2	أختار والمعلمين البديل الذي يستلزم اقل نسبة من التكاليف.	4.81	0.42	6	مرتفعة
1	أختار والمعلمين البديل الذي يتضمن اقل نسبة مخاطرة.	4.77	0.47	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.83	0.23		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة

عمان في عملية صنع القرار لمجال اختيار البديل لحل المشكلة من وجهة نظر المديرين كانت

مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.83) بانحراف معياري (0.23)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.94 - 4.77)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة ( 4 ) التي تنص على "أختار والمعلمين البديل الذي يتناسب مع زمن تنفيذه" بمتوسط حسابي (4.94) وانحراف معياري (0.24)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة ( 5 ) التي تنص على "أختار والمعلمين البديل لحل المشكلة في ضوء نظرة شاملة لأهداف المدرسة" و ( 6 ) "أفضل والمعلمين بين البدائل المقترحة لحل المشكلة" بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.31)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 2 ) التي تنص على "أختار والمعلمين البديل الذي يستلزم أقل نسبة من التكاليف" بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.31)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة ( 1 ) التي تنص على "أختار والمعلمين البديل الذي يتضمن أقل نسبة مخاطرة" بمتوسط حسابي (4.87) وانحراف معياري (0.34).

### 3. مجال تحديد المشكلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد المشكلة ، ويظهر الجدول (10) ذلك.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تحديد المشكلة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
6	أطلب من المعلمين تحديد أولويات المشكلة.	4.85	0.36	1	مرتفعة
1	أشرك المعلمين في إبداء الرأي لتشخيص المشكلة.	4.84	0.37	2	مرتفعة
4	أطلب من المعلمين الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر على المشكلة.	4.84	0.40	2	مرتفعة
5	أستعين بلجان من المعلمين لتحديد المشكلة.	4.82	0.39	4	مرتفعة
3	أوجه المعلمين للتركيز على تشخيص المشكلة أكثر من التركيز على إيجاد الحل.	4.81	0.44	5	مرتفعة
2	أعطي الفرصة للمعلمين للتعرف إلى العامل المؤثر في هذه المشكلة.	4.79	0.41	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.82	0.27		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تحديد المشكلة من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.82) بانحراف معياري (0.27)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.85 - 4.79)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة ( 6 ) التي تنص على "أطلب من المعلمين تحديد أولويات المشكلة " بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (0.36)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة ( 1 ) التي تنص على "أشرك المعلمين في إبداء الرأي لتشخيص المشكلة " والفقرة ( 4 ) التي تنص على "أطلب من المعلمين الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر على المشكلة" بمتوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (0.37)، و

(0.40) على الترتيب، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 3 ) التي تنص على "أوجه المعلمين للتركيز على تشخيص المشكلة أكثر من التركيز على إيجاد الحل" بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.44)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "أعطي الفرصة للمعلمين للتعرف إلى العامل المؤثر في هذه المشكلة " بمتوسط حسابي (4.79) وانحراف معياري (0.41).

#### 4. مجال إيجاد البدائل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إيجاد البدائل ، ويظهر الجدول (11) ذلك.

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال إيجاد البدائل من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
6	أصنف والمعلمين بدائل حل المشكلة.	4.87	0.37	1	مرتفعة
4	أطلب من المعلمين الأخذ بالاعتبار المتغيرات غير المتوقعة عند تحديد البدائل لحل المشكلة.	4.85	0.44	2	مرتفعة
5	أدرس والمعلمين درجة توافق البدائل مع طبيعة المشكلة.	4.82	0.41	3	مرتفعة
1	أوجه المعلمين اعتماد التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.	4.81	0.42	4	مرتفعة
2	أشكل فريق عمل من المعلمين لوضع بدائل لحل المشكلة.	4.76	0.45	5	مرتفعة
3	أشجع المعلمين على تقديم الأفكار المناسبة لصياغة بدائل مقبولة لحل المشكلة.	4.73	0.47	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.81	0.32		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال إيجاد البدائل من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.81) بانحراف معياري (0.32)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.87 - 4.73)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة ( 6 ) التي تنص على "أصنف والمعلمين بدائل حل المشكلة" بمتوسط حسابي (4.87) وانحراف معياري (0.37)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة ( 4 ) التي تنص على "أطلب من المعلمين الأخذ بالاعتبار المتغيرات غير المتوقعة عند تحديد البدائل لحل المشكلة " بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (0.37)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 2 ) " أشكل فريق عمل من المعلمين لوضع بدائل لحل المشكلة " بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.45)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "أشجع المعلمين على تقديم الأفكار المناسبة لصياغة بدائل مقبولة لحل المشكلة " بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.47).

## 5. مجال تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة ، ويظهر الجدول (12) ذلك.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية  
في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تقييم البدائل المتاحة لحل  
المشكلة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
5	أدرس والمعلمين قيمة تكاليف البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة.	4.88	0.33	1	مرتفعة
1	أدرس والمعلمين الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية.	4.85	0.36	2	مرتفعة
11	أختبر والمعلمين البدائل المقترحة لحل المشكلة.	4.85	0.44	2	مرتفعة
8	أخذ بالاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ البديل.	4.84	0.42	4	مرتفعة
7	أخذ بالاعتبار درجة استجابة المعلمين وتقبلهم للبديل.	4.82	0.41	5	مرتفعة
10	أشرك المعلمين في تقييم البدائل المتاحة.	4.82	0.41	5	مرتفعة
2	أحدد والمعلمين البدائل الصالحة لحل المشكلة.	4.80	0.40	7	مرتفعة
3	أراعي والمعلمين إمكانية تنفيذ البديل في ضوء الموارد المادية والبشرية.	4.80	0.43	7	مرتفعة
6	أتناقش والمعلمين الأمور المترتبة على تنفيذ البديل.	4.80	0.43	7	مرتفعة
9	أقارن والمعلمين البدائل المقترحة وصولاً لاختيار الأفضل منها.	4.76	0.52	10	مرتفعة
12	أستخدم والمعلمين التحليل الكمي ما أمكن للتعرف على العائد والكلفة لكل بديل.	4.75	0.59	11	مرتفعة
4	أستبعد والمعلمين البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة.	4.72	0.51	12	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.81	0.27		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.81) بانحراف معياري (0.27)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.88 - 4.72)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة ( 5 ) التي تنص على "أدرس والمعلمين قيمة تكاليف البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة " بمتوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري (0.33)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرتان ( 1 ( اللتان تنصان على "أدرس والمعلمين الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية" والفقرة (11) التي تنص على "أختبر والمعلمين البدائل المقترحة لحل المشكلة" بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (0.36)، و(0.44) على الترتيب، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على "أستخدم والمعلمين التحليل الكمي ما أمكن للتعرف على العائد والكلفة لكل بديل" بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.59)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "أستبعد والمعلمين البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة" بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.51).

## 6. مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحليل المشكلة وجمع البيانات ، ويظهر الجدول (13) ذلك

## الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تحليل المشكلة وجمع البيانات من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
4	أحدد والمعلمين البيانات ذات العلاقة بالمشكلة.	4.82	0.46	1	مرتفعة
1	أحدد والمعلمين ماهية المشكلة بالنسبة للمدرسة.	4.81	0.39	2	مرتفعة
3	أحدد والمعلمين نوعية القرار اللازم لحلها، هل هو نهائي أم مؤقت، أم مرحلي.	4.80	0.45	3	مرتفعة
6	أحرص على أن تكون البيانات دقيقة وذات علاقة بالمشكلة.	4.79	0.43	4	مرتفعة
2	أحدد والمعلمين حجم المشكلة.	4.77	0.42	5	مرتفعة
8	أطلب من المعلمين الرجوع إلى أصحاب الخبرة في الحصول على بيانات ذات صلة بالمشكلة.	4.77	0.49	5	مرتفعة
7	أحرص على الحصول على بيانات كمية ذات علاقة بالمشكلة.	4.76	0.45	7	مرتفعة
5	أجمع والمعلمين البيانات ذات علاقة بالمشكلة بوسائل متعددة (الاستقصاء، والمشاهدة، والزيارات الميدانية).	4.72	0.57	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.78	0.29		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار لمجال تحليل المشكلة وجمع البيانات من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.78) بانحراف معياري (0.29)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.72 - 4.82)، وجاء في الترتبة

الأولى الفقرة ( 4 ) التي تنص على "أحدد والمعلمين البيانات ذات العلاقة بالمشكلة" بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.46)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة ( 1 ) التي تنص على "أحدد والمعلمين ماهية المشكلة بالنسبة للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.39)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 7 ) التي تنص على "أحرص على الحصول على بيانات كمية ذات علاقة بالمشكلة " بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.45)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "أجمع والمعلمين البيانات ذات علاقة بالمشكلة بوسائل متعددة) الاستقصاء، والمشاهدة، والزيارات الميدانية) " بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.57).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على:

" هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين درجة استخدام مهارات التفكير الإبداعي لمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان كما يقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (14) يبين هذه النتائج.

### الجدول (14)

قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية للتفكير الإبداعي	الأصالة	المرونة	الطلاقة	المجال
0.06-	0.05	0.16-	0.10-	تحديد المشكلة
0.09	0.09	0.17-	0.08	تحليل المشكلة
0.03	0.10	0.107-	0.02-	إيجاد البدائل
0.09-	0.04	0.08-	0.15-	تقييم البدائل
0.09	0.03	0.09-	0.14-	اختيار البديل
0.24-*	0.11-	0.05-	0.26-**	متابعة تنفيذ القرار
0.06-	0.05	0.15-	0.11-	الدرجة الكلية للمشاركة بعملية صنع القرار

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$   
 \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$

يظهر من الجدول (14) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي

كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار إذ بلغ

معامل الارتباط (-0.06)، كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين الدرجة الكلية لمهارات التفكير الإبداعي، إذ بلغت معامل الارتباط (-0.24)، وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين مهارة الطلاقة إذ بلغ معامل الارتباط (-0.26).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار.

ويتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي كما تقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان كما يقاس باختبار تورنس للتفكير الإبداعي قد بلغ (2.02) بإنحراف معياري (0.48)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمهارات بين (3.57 - 0.97)، وجاءت بالرتبة الأولى مهارة الطلاقة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.98)، وبالرتبة الثانية جاءت مهارة المرونة بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت بالرتبة الأخيرة مهارة الأصالة بمتوسط حسابي (0.97) وانحراف معياري (0.10). أما فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي، وبعد تطبيق معادلة الاختبار الزائي تبين أن مهارة الطلاقة حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.530) وبدرجة مرتفعة وحصلت المرونة والأصالة على درجة منخفضة بمتوسطين حسابيين (-0.790) و(-0.003) على التوالي. وبلغت الدرجة الزائية الكلية للتفكير الإبداعي (0.579) وبدرجة

متوسطة. ويستدل من هذه النتائج أن مديري المدارس يتمتعون بدرجة متوسطة من التفكير الإبداعي قد تساعدهم على مواجهة المواقف المختلفة في أثناء عملهم اليومي داخل المدرسة، سواء ما يتعلق بعلاقات التفاعل مع الآخرين أما ما يتعلق بالمناهج الدراسية والأمور الأكاديمية بشكل عام. وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع درجة الطلاقة لديهم مما يعني مقدرة المديرين على توليد الأفكار بحرية تامة، وتمكنهم من تقديم عدد كبير من الأفكار أو المترادفات. فضلاً عن مقدرتهم على تقديم الحلول المناسبة والمنفقة مع متطلبات البيئة التربوية وتقديم الاستجابات للحالات والمواقف اليومية المتعددة.

أما التفاوت بين هذه المهارات من حيث درجة ممارستها، كما ينعكس ذلك في الارتفاع والانخفاض في المتوسطات الحسابية فربما يعزى ذلك إلى افتقار هؤلاء المديرين إلى خصائص مهارة المرونة كما تبدو في عدم تمكنهم من توليد أنماط متنوعة من التفكير وعدم مقدرتهم على تغيير اتجاهات تفكيرهم. وفيما يتعلق بمهارة الأصالة، فقد تعزى الدرجة المنخفضة إلى عدم تمكن المديرين من تقديم أفكار مبتكرة يمكن من خلالها معالجة كثير من الحالات الصعبة التي تتطلب هذا النوع من التفكير. وربما كان السبب وراء تدني درجتي مهارتي المرونة والأصالة إلى تخوف المديرين من المجازفة أو خوض تجارب جديدة وربما كان السبب تردد هؤلاء المديرين في صنع القرار المناسب.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.83) بانحراف معياري (0.19)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.91 - 4.78)، وجاء في الرتبة الأولى مجال متابعة تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.17)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال اختيار البديل لحل المشكلة بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.23)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال إيجاد البدائل، و تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة بمتوسط حسابي (4.81) وانحرافين معياريين (0.32)،(0.27) على التوالي وجاء في الرتبة الأخيرة مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات بمتوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (0.29).

وقد يعزى هذا المستوى المرتفع من النتائج إلى الصلاحية الممنوحة لهؤلاء المديرين لمعالجة الموضوعات والقضايا المتعلقة بطبيعة عملهم، وتفويض ما يرونه مناسباً في عملية صنع القرار. وربما جاءت هذه النتيجة بناء على رغبة المعلمين في المشاركة في عملية صنع القرار، والتي قد يرون فيها إسهاماً من عندهم في تطوير العملية التربوية والارتقاء بها، أو قد يرون في هذه المشاركة إثباتاً لإمكاناتهم، وفرصة لتطوير ذواتهم وممارسة لبعض الإجراءات المتعلقة بالموضوع محل القرار، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رؤية المدير لهذه العملية بوصفها عملية ديمقراطية قد تعكس مدى

ممارسته للنمط الديمقراطي في التعامل مع الآخرين، فضلاً عن اقتناعه بجداها وأهميتها في العمل الإداري التربوي. وربما كانت هذه النتيجة انعكاساً لما يراه المديرون بأن عملية صنع القرار هي عملية حساسة ومسؤولية إدارية، تترتب عليها نتائج قد تكون حاسمة، ولا يريد هؤلاء المديرون تحمّل هذه المسؤولية لوحدهم، فيشركون المعلمين في هذه العملية، أو قد ينطلق المديرون من فكرة أن تعدد العقول أفضل من العقل الواحد، وبما أن المعلمين يهتمهم معظم القرارات التي تصنع في المدرسة، فلا بد من إشراكهم للحصول على مدخلات أكثر، قد تكون عاملاً فاعلاً في الوصول إلى القرار الرشيد.

أما فيما يتعلق بمجالات صنع القرار، فإنها وإن جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من حيث المشاركة، فقد إرتأت الباحثة مناقشة المجالين الأول والأخير من حيث الترتيب وهما: مجال متابعة تنفيذ القرار، ومجال تحليل المشكلة وجمع البيانات وكما يأتي:

#### مجال متابعة تنفيذ القرار:

حصل هذا المجال على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.17) وبدرجة مشاركة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المديرين في تنمية روح المسؤولية لدى المعلمين، من خلال الطلب منهم التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه، قد نفذ بالشكل المطلوب، لأن التنفيذ هو التطبيق العملي لما أريد في القرار من إجراء. أو ربما جاءت هذه الدرجة المرتفعة لهذا المجال لأن المديرين يرغبون في إشراك المعلمين في عملية تقويم التنفيذ، والتوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في عملية التنفيذ هذه. وقد يريد المديرون التوصل إلى اتفاق مع المعلمين بصدد

الأسلوب المناسب لإعلان القرار، حتى يتمكن الجميع من متابعة تنفيذه، في ضوء الاتفاق على تحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار.

### مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات

على الرغم من أن هذا المجال حصل على الرتبة السادسة والأخيرة إلا أن درجة المشاركة فيه كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.78) بانحراف معياري (0.29). وربما جاءت هذه النتيجة مرتفعة لأن المديرين يستعينون بالمعلمين لتحديد البيانات ذات الصلة بالمشكلة موضوع البحث، إذ إن هناك قرارات عدة تتخذ، وكل قرار بحاجة إلى تحليل للمشكلة التي يتخذ القرار بصدها، ويتطلب كل قرار بيانات قد تكون كثيرة أو قليلة، فإن المديرين بمفردهم لا يستطيعون القيام بهذه المهمات، إما لصعوبة جمع البيانات أو لانشغالهم بالأعمال الإدارية التي قد تحول دون قيامهم بالمهام المطلوبة. كما أن تحديد المشكلة ليس أمراً هيناً، وإن المدير لوحده لا يكون ملماً بدقائق الأمور، لذا يلجأ إلى المعلمين في هذا الأمر لتحديد المشكلة بوضوح حتى يسهل التوصل إلى القرار المناسب. ولما كانت البيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع البحث متعددة ومتنوعة المصادر ويتعذر على شخص بمفرده القيام بجمع هذه البيانات، لذا فهو يشرك المعلمين في هذه العملية لعدة أسباب منها: سرعة التوصل إلى القرار المناسب، وإطلاع المعلمين على ماهية المشكلة وماهية المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار بشأنها، وتخفيف العبء عن كاهله، وتحميل المعلمين مسؤولية القرار، وإمكانية متابعة تنفيذه باعتبار أن القرار قد اتخذ بمشاركة المعلمين فمن شارك في قرار ما، يعمل على تنفيذه.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي كما تقاس باختبار تورانس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار؟

أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الإبداعي كما تقاس باختبار تورانس للتفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار إذ بلغ معامل الارتباط (-0.06)، كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين الدرجة الكلية لمهارات التفكير الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.24)، ووجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين مهارة الطلاقة إذ بلغ معامل الارتباط (-0.26).

وقد تعزى هذه العلاقة الارتباطية السلبية إلى الدرجة المنخفضة في مهارتي المرونة والأصالة مما انعكس سلبياً على عملية المشاركة في صنع القرار. وعلى ما يبدو فإن المديرين وبحكم هاتين الدرجتين المنخفضتين لا يمتلكون أفكاراً متنوعة أو لا يتمكنون من تغيير اتجاهات تفكيرهم إزاء الموضوعات المطروحة، فيتركون الأمر في صنع القرار إلى المعلمين ظناً منهم بأن إشراكهم في هذه العملية يحقق عدة أهداف من بينها ديمقراطية إدارتهم أو قيادتهم، وثانياً، الاستعانة بهم في تقديم البدائل المناسبة للموضوعات التي يتخذ القرار بصدها.

وربما جاءت هذه النتيجة السلبية نظراً لقيام المديرين بالإجابة عن الاختبار أولاً، وشعورهم بأن هذا الاختبار صعب، وإن إجاباتهم لا تفي بالغرض ولتكوين انطباع إيجابي عنهم، وضع معظمهم إشارة تحت أحد البديلين غالباً أو دائماً فجاءت درجة المشاركة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين مهارة الطلاقة، فقد يعزى ذلك إلى أن عملية متابعة تنفيذ القرار لا تتطلب من مدير المدرسة أي جهد عضلي أو فكري. فالمتابعة لا تتطلب أي نوع من المهارات الإبداعية وإنما يكفي المدير بملاحظاتة إن كان القرار يطبق أو لا، وكيفية تطبيقه. كما أن المدير قد يخوّل المعلمين ويعطيهم صلاحية القيام بهذه المهمة بدلاً منه فيكون قد يشاركهم في عملية متابعة تنفيذ القرار.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لتدريبهم على كيفية تطوير مهاراتهم الإبداعية.
- عقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين لتدريبهم على تطوير مهاراتهم في عملية صنع القرار.
- إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية أخرى وإدخال متغيرات جديدة.
- القيام بدراسة لتعرف الأسباب الكامنة وراء العلاقة السلبية بين مستوى التفكير الإبداعي لمديري المدارس الثانوية، ومشاركة المعلمين في صنع القرار.
- إجراء دراسة عن درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار من وجهة نظرهم.

## المصادر

## المصادر

### المصادر العربية:

- القرآن الكريم
- الأحمد، نجم، (2010). قضايا الإدارة: المشاركة في صناعة القرار الإداري. جامعة دمشق، مجلة الميزان. <http://www.almizanmag.com/modules/news/article.php?storyid=78>
- أبو جادو، صالح محمد علي، (2003). أثر برنامج تدريبي مستند إلى نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الإبداعي لدى عينة من طلبة الصف العاشر الأساسي. ( اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أبو زيد، سعيد فؤاد عبد الرحمن، (1999). مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية. ( رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2009). الإبداع - مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية. ط2. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2004). الموهبة والتفوق والإبداع. ط2. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- حسان، حسن محمد، ومجاهد، محمد عطية، والعجمي، محمد حسنين، والشرقاوي، سعدية يوسف، (2005). **الإتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده**. ط1، القاهرة: المكتبة العصرية.
- حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين (2007). **الإدارة التربوية**. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حوامدة، باسم علي عبيد، (2003). **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- الحيلة، محمد محمود، (2002). **تكنولوجيا التعليم من أجل تنمية التفكير بين القول والممارسة**. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خير الله، جمال، (2009). **الإبداع الإداري**. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الداوم، راشد فليفل، (2008). **درجة مشاركة طلبة المدارس الثانوية في دولة الكويت في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بدرجة إلتزامهم بالإنضباط المدرسي**. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- دره، عبد الباري، والمدهون، موسى، والجزراوي، ابراهيم (1994). **الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي**. ط1. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

- الرباعي، خولة ابراهيم، (2009). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في إتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وإنتمائهم المهني. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- الراحلة، سامي عبد الكريم أحمد، (2002). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- الرواشدة، خلف سليمان، (2005). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- السرور، نادية (2002). مقدمة في الإبداع. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت أحمد، (2003). تدريس مهارات التفكير (مع مئات الأمثلة التطبيقية). ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت أحمد، وقطامي، يوسف محمود، (1996). قدرة التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة السلطان قابوس. سلسلة الدراسات النفسية والتربوية. المجلد الأول ص12-53 جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

- السмир، محمد حسين النهار، (2003). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التفكير الإبداعي المعرفي لطلبة الصف العاشر الأساسي. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- الشمايلة، معن أمين،(2006). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- الشنيقات، فداء محمد عبد الحميد، (2005). فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى معلمي ومعلمات مبحث التربية الإسلامية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- الصايل، هيله عبد الله، (2007). مستوى التفكير الإبداعي لدى طالبات المرحلة الثالثة المتوسطة في منطقة الرياض وعلاقته بإتجاهاتهن العلمية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003). مفاهيم إدارية حديثة. ط1، عمان: دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- طويقات، مشهور محمد، (2007). تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الإتجاهات

- الإدارية. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- عبد العزيز، سعيد، (2006). المدخل إلى الإبداع. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العتوم، عدنان، والجراح، عبد الناصر، وبشارة، موفق، (2007). تنمية مهارات التفكير. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، محمد حسنين، (2008). صناعة القرار التربوي وإتخاذه، النظرية - النموذج. ط1، الأزريطية: دار الجامعة الجديدة.
- العجمي، ناصر مسلم، (2006). درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلمهم في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. ( رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- عمور، أميمة محمد عبد الغني، (2005). أثر برنامج تدريبي قائم على عادات العقل في مواقف حياتية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية. (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي، وحجازين، هشام عدنان موسى، (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد علي (2008) القرارات الإدارية: مزايا المشاركة بصنع القرار. مجلة منهل الثقافة التربوية. <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1278>

- قطامي، نايفة، وأبو طالب، صابر، وصبحي، تيسير، وحمدى، نزيه، وقطامي، يوسف، (1995). التفكير الإبداعي. ط1، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- كروبي، آرثر، (2002). الإبداع في التربية والتعليم - مرشد المعلمين والتربويين. ط1، ترجمة وتعريب الحارثي، ابراهيم أحمد مسلم، مقبل، محمود سعيد. الرياض: مكتبة الشقري. الكتاب الأصلي طبع باللغة الإنجليزية عام 2001
- كنعان، نواف، (2003). إتخاذ القرارات الإدارية. الإصدار السادس، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الليثي، محمد بن علي بن حسن، (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- محمد، زينة محمود، (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- المصري، أحمد محمد، (2008). الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات). ط1، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.

- ملحم، أحمد عارف، (1991). درجة إعتقاد مديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى على معلومات سابقة لدى إتخاذهم القرارات الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- نوفل، أحمد حسين محمود، (1988) . ممارسة مديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- الهزيمة، وصفي سليمان، (2006). أنموذج مقترح لمشاركة طلبة المدارس الثانوية العامة في الأردن في صنع القرارات المدرسية في ضوء الواقع والإتجاهات المعاصرة. ( أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.

- Adams-P., C.E (1998) **Creativity and successful aging**. New York: Springer.
- Baumard, M. et Floc'h, B. (2009). La créativité, clé de tous les savoirs. **Le monde**, 16.09.2009.  
[http://eps30mots.net/\\_admin/Repertoire/fckeditor/file/Articles/Creativite/creativite.pdf](http://eps30mots.net/_admin/Repertoire/fckeditor/file/Articles/Creativite/creativite.pdf)
- Brown, D.W., Carr, R.E., Perry, C.M., McIntire, W.G. (1996) "Principals' perception of community and staff involvement in shared decision making". **Journal of Research in Rural Education**, Spring, Vol. 12, No. 1, 17-24.
- Davar, R.S (1996) **Executive decision making**. New Delhi: Universal Book Stall.
- Duke, K.E. (2005) **Principals' practices regarding teacher participation in school decision making**. (Unpublished Doctoral Dissertation) University of Minnesota, United States of America.  
<http://www.cehd.umn.edu/edpa/licensure/leader/2006Summer/KarenDuke.pdf>
- Edmund, N.W. (2010) **Decision making criteria**.  
[http://www.decisionmaking.org/decisionmaking\\_criteria.html](http://www.decisionmaking.org/decisionmaking_criteria.html)
- Encyclopedia Britannica <http://www.britannica.com>
- Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. **Journal of Psychology & Behavioral Sciences Collection**. April, Vol. 22, Issue 3, 158-162

- Hardy-Vallée, B. (2010) **Décision, strategies et échanges: une brève introduction à la rationalité pratique.** (Unpublished Doctoral Dissertation) University of Toronto, Canada.  
[www.hardyvallee.net/files/papers/Decision\\_strategie\\_echange.pdf](http://www.hardyvallee.net/files/papers/Decision_strategie_echange.pdf)
- Houtz, J.C. Selby, E.C. (2009). Problem solving, creative thinking & problem solving confidence. **Educational Research Quarterly.** Volume 33, No. 1, 18 – 30.
- Hulpia, H. (2009) **Does distributed leadership affect teachers' organizational commitment? A multi-level analysis.** Gent University. Belgium.  
<http://www.icsei2009.org/presentations/Hulpia/Hulpia.ppt#256,1>
- Jens, S. (2010) **What is creativity?**  
<http://www.suite101.com/content/what-is-creativity-the-four-stages-of-creativity-a317542>
- Jones, G.R, George, J.M (2003) **Contemporary Management.** 3<sup>rd</sup> ed, New York: Mc-Graw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., Aryasri, A.R (2004). **Principles of management.** New Delhi: Tata Mc-Graw Hill Publishing Company.
- MacLeod, C (2009) **The Wallas model for the process of creativity.**  
<http://www.kelake.org/archive/work-and-working/creativity/the-model-for-the-process-of-creativity.php>
- Makoena, S.P. (2003) **Exploring effective decision making of principals in secondary schools in the Free State Province.** (Unpublished Doctoral Dissertation) University of South Africa, South Africa.  
<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/1179/1/00front.PDF>
- Morris, W. (2006) **Creativity – its place in education.**

[http://www.jpb.com/creative/Creativity\\_in\\_Education.pdf](http://www.jpb.com/creative/Creativity_in_Education.pdf)

- Resnik, M. (2010) **All I really need to know about creative thinking.** Massachusetts Institute of Technology.  
<http://web.media.mit.edu/~mres/papers/kindergarten-learning-approach.pdf>.
- Sasser-C., J.R (1993) Qualitative changes in creativity in the second half of life. **Journal of Creative Behavior.** 27. No. 1, 18 – 27 (EJ 464 099)
- Sawyer, K. & Bunderson, B (2010) Creative thinking, the game changer. **Online Business Magazine**, Washington University in St. Louis. Issue of 2010 – 2011. P. 10 – 15  
[http://www.olin.wustl.edu/docs/communication/olinbusiness2010\\_Creative\\_thinking.pdf](http://www.olin.wustl.edu/docs/communication/olinbusiness2010_Creative_thinking.pdf)
- Somech, A., (2010) Participative decision making in schools: a mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. **Educational Administration Quarterly.** Volume. 46 No. 2, P. 174 - 209.
- Tafuri, D.M (1994). **The effects of creativity on teacher student interactions.** (Unpublished Doctoral Dissertation) University of Maryland College Park. U.S.A.  
[www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Urban, K.K. (2004) Assessing Creativity: the test for creative thinking-drawing production (TCT-DP) The concept, application, evaluation and international studies. **Psychology Science**, Volume 46 No. 3, P. 387 – 397.  
<http://openedpractices.org/files/creativity%20drawing%20test%20with%20criteria.pdf>

- Villalba, Ernesto (2008). **On creativity – Towards an understanding of creativity and its measurements**. Joint Research Centre.  
[http://www.crell.jrc.ec.europa.eu/.../EVillalba\\_creativity\\_EUR\\_web.pdf](http://www.crell.jrc.ec.europa.eu/.../EVillalba_creativity_EUR_web.pdf)
- Westhuizen, D.W., Pacheco, G., Webber, D.J. (2010) Culture, participative decision making and job satisfaction. University of Technology, New Zealand.  
<http://carecon.org.uk/DPs/1010.pdf>

المواقع الإلكترونية:

- <http://bafree.net/forums/archive/index.php/t-67771.html>
- [http://cw.routledge.com/textbooks/0415345421/resources/ppt/Chapter\\_3.ppt](http://cw.routledge.com/textbooks/0415345421/resources/ppt/Chapter_3.ppt)
- <http://decision-making-confidence.com/collective-participative-decision-making-style.html>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/creativity>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/participative\\_decision\\_making](http://en.wikipedia.org/wiki/participative_decision_making)
- <http://institutarabe.3oloum.org/montada-f4/topic-t4.htm>
- [http://media.education.gouv.fr/file/europe\\_et\\_international\\_2/56/4/Les-etoiles-de-la-creativite-et-de-l-innovation\\_130564.pdf](http://media.education.gouv.fr/file/europe_et_international_2/56/4/Les-etoiles-de-la-creativite-et-de-l-innovation_130564.pdf)
- [http://marammeccawy.maktoobblog.com/272523/%D9%85%D8%A4%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A/ /](http://marammeccawy.maktoobblog.com/272523/%D9%85%D8%A4%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A/)
- <http://collective-participative-decision-making-style.html>
- <http://www.aacu.org/value/rubrics/pdf/creativethinking.pdf>

- [http://www.al-anwar.net/fasel/Alhawe\\_Graphic\\_com\\_line%2520\(44\).gif](http://www.al-anwar.net/fasel/Alhawe_Graphic_com_line%2520(44).gif)
- [http:// www.learnegypt.org/files/doc/creative%20thinking%20modified.pdf](http://www.learnegypt.org/files/doc/creative%20thinking%20modified.pdf)
- <http://www.ststesting.com/ngifted.html>

## الملحقات

## الملحق (1):

## اختبار تورنس للتفكير الإبداعي بصيغته الأولى

إختبار التفكير الإبداعي  
اللفظي - تورنس

الإسم: \_\_\_\_\_

السن: \_\_\_\_\_

المدرسة: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

### التمارين 1 - 3 : إسأل وخمن

تعتمد التمارين الثلاثة الأولى على الصورة الموجودة أدناه. ستمنحك هذه التمارين الفرصة لمعرفة مدى قدرتك على طرح الأسئلة لمعرفة أشياء أنت لا تعرفها ولتخمين بعض الأسباب واستنتاج النتائج لما يحدث. انظر إلى الصورة؛ ماذا يحدث؟ ماذا تستطيع أن تستنتج بالتأكيد؟ ماذا تحتاج لمعرفة لفهم ما يحدث؟ لماذا حدث هذا؟ وماذا ستكون النتيجة؟



التمرين الأول: طرح الأسئلة: على هذه الصفحة اكتب جميع الأسئلة التي يمكن أن تفكر بها عن الصورة السابقة. اسأل أسئلة لما تريد أن تعرفه عن هذه الصورة. لا تسأل أسئلة يمكن الإجابة عليها عند رؤية الصورة مباشرة. يمكن النظر إلى الصورة كلما شئت.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.

التمرين الثاني: تخمين الأسباب: اكتب أكبر عدد ممكن من الأسباب لما حدث في الصورة على صفحة 2. يمكن أن تفكر بما حدث مباشرة قبل ما يحصل الآن في الرسم، أو شيء قد حدث في السابق أدى إلى حدوث ما يحصل الآن في الصورة. اكتب جميع ما تستطيع تخمينه. لا تخف من التخمين.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.

التمرين الثالث: تخمين النتائج: في الفراغ أدناه اكتب أكبر عدد ممكن من الاحتمالات لما قد يحدث نتيجة للصورة على صفحة رقم 2. يمكن استخدام ما قد يحدث مباشرة أو بعد فترة زمنية طويلة أو في المستقبل. اكتب أكبر عدد من الاحتمالات. لا تخف من التخمين.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.

التمرين الرابع: تحسين الإنتاج: في وسط هذه الصفحة توجد صورة لدمية على شكل فيل، ومثل هذه الدمى يمكن أن تشتريها من معظم متاجر الألعاب بما يقارب 5 إلى 6 دولارات. طول الدمية 6 إنش ووزنه 0.25 كغم. في الفراغ أدناه اكتب ما قد يخطر في ذهنك من تغييرات يمكن أن تضيفها أو تغيرها على هذه الدمية لتجعلها أكثر مرحا للأطفال. لا تقلق على تكلفة هذه التغييرات. فقط فكر في الأمور التي قد تجعل هذه الدمية أكثر مرحا للأطفال.



1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

	.6
	.7
	.8
	.9
	.10
	.11
	.12
	.13
	.14
	.15
	.16
	.17
	.18
	.19
	.20
	.21
	.22
	.23
	.24
	.25
	.26
	.27
	.28
	.29
	.30
	.31
	.32

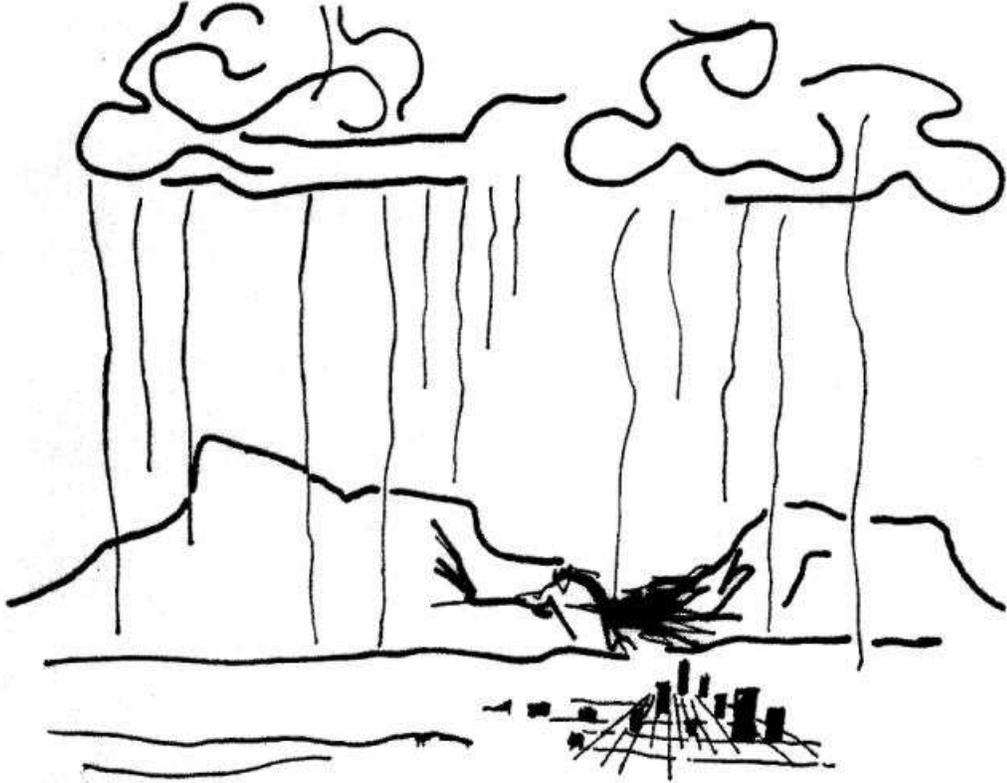
التمرين الخامس: استخدامات غير مألوفة: معظم الناس يقومون برمي العلب الكرتونية، ولكن يمكن أن يكون لهذه العلب استعمالات ممتعة و غير مألوفة. في الفراغ أدناه اكتب أكبر عدد ممكن من هذه الإستعمالات الغريبة وغير المألوفة. لا تحصر نفسك في حجم معين لهذه العلب. يمكن أن تستخدم عدد غير محدد لهذه العلب. لا تحصر نفسك في استخدامات سبق ورأيتها أو سمعت عنها؛ بل حول التفكير بأكبر عدد ممكن من الإحتمالات لإستخدام هذه العلب.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.

_____	.24
_____	.25
_____	.26
_____	.27
_____	.28
_____	.29
_____	.30
_____	.31
_____	.32
_____	.33
_____	.34
_____	.35
_____	.36
_____	.37
_____	.38
_____	.39
_____	.40
_____	.41
_____	.42
_____	.43
_____	.44
_____	.45
_____	.46
_____	.47
_____	.48
_____	.49
_____	.50

التمرين السابع: افترض أن...: في هذا التمرين سيتم إعطاؤك موقف غير محتمل (إحتمالية حدوثه ضئيلة جدا أو غير معقولة.) سيكون عليك الافتراض أنه حدث. هذا التمرين سيعطيك الفرصة لإستخدام خيالك لتفكر في كل الإحتمالات الممتعة التي قد تحدث في حال حدوث هذا الموقف.

في مخيلتك، افترض حدوث هذا الأمر، ثم فكر في كل الإحتمالات التي قد تحدث نتيجة هذا الموقف. اكتب أكبر عدد ممكن من الإحتمالات للموقف. افترض أن الغيوم كانت معلقة بخيوط. ماذا قد يحدث؟ اكتب الأفكار والإحتمالات على الصفحة التالية.



	.1
	.2
	.3
	.4
	.5
	.6
	.7
	.8
	.9
	.10
	.11
	.12
	.13
	.14
	.15
	.16
	.17
	.18
	.19
	.20
	.21
	.22
	.23
	.24
	.25
	.26
	.27

## الملحق (2):

### استبانة المشاركة في صنع القرار بصيغتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / الدكتور ..... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

بعد التحية ،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار " استيفاء لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بعملية صنع القرار.

ونظراً لكونكم من ذوي الدراية والاختصاص، فإن الباحثة تضع هذه الأداة بين أيديكم للتعرف إلى مدى ملاءمتها لهدف الدراسة، لذا يرجى وضع إشارة (X) بالحقل الذي ترونه مناسباً إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانة آملة تدوين ملاحظاتكم وإضافاتكم في المكان المخصص. وبانتظار ملاحظاتكم الكريمة، أرجو أن تقبلوا صادق مودتي واحترامي ،،،

الباحثة

دورا عيسى السيد أحمد

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		إنتهاء الفقرة للمجال		الفقرة	
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
<b>مجال تحديد المشكلة</b>							
						1	أشرك المعلمين في إبداء الرأي لتشخيص المشكلة.
						2	أعطي الفرصة للمعلمين للتعرف إلى العامل المؤثر في هذه المشكلة.
						3	أوجه المعلمين للتركيز على تشخيص المشكلة أكثر من التركيز على إيجاد الحل.
						4	أطلب من المعلمين الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في المشكلة.
						5	أستعين باللجان المنتظمة للمعلمين لتحديد المشكلة.
						6	أطلب من المعلمين تحديد أولويات المشكلة.
<b>مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات</b>							
						1	أحدد مع المعلمين ماهية المشكلة بالنسبة للمدرسة.
						2	أحدد مع المعلمين حجم المشكلة ومدى تعقيدها.
						3	أحدد مع المعلمين نوعية القرار اللازم لحلها، هل هو نهائي أم مؤقت أم مرحلي.
						4	أحدد مع المعلمين البيانات ذات العلاقة بالمشكلة.
						5	أجمع مع المعلمين البيانات ذات العلاقة بالمشكلة بوسائل متعددة (الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية).
						6	أحرص على أن تكون البيانات دقيقة وذات علاقة بالمشكلة.
						7	أحرص على الحصول على بيانات كمية ذات علاقة بالمشكلة.
						8	أطلب من المعلمين الرجوع إلى أصحاب الخبرة في الحصول على بيانات ذات صلة بالمشكلة.

مجال إيجاد البدائل						
					أوجه المعلمين إلى اعتماد التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.	1
					أشكل فريق عمل من المعلمين لوضع بدائل للحل المشكلة.	2
					أشجع المعلمين على تقديم الأفكار المناسبة لصياغة بدائل مقبولة لحل المشكلة.	3
					أطلب من المعلمين الأخذ بالاعتبار المتغيرات غير المتوقعة عند تحديد البدائل لحل المشكلة.	4
					أدرس مع المعلمين مدى توافق البدائل مع طبيعة المشكلة.	5
					أصنف مع المعلمين بدائل حل المشكلة.	6
تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة						
					أدرس مع المعلمين الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية.	1
					أحدد مع المعلمين البدائل الصالحة لحل المشكلة.	2
					أراعي مع المعلمين إمكانية تنفيذ البديل في ضوء الموارد المادية والبشرية.	3
					أستبعد مع المعلمين البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة.	4
					أدرس مع المعلمين قيمة تكاليف البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة.	5
					أتناقش مع المعلمين الأمور المترتبة على تنفيذ البديل.	6
					أخذ بالاعتبار مدى استجابة المعلمين وتقبلهم للبديل.	7
					أخذ بالاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ البديل.	8
					أقارن مع المعلمين البدائل المقترحة وصولاً لاختيار الأفضل منها.	9
					أشرك المعلمين في تقييم البدائل المتاحة.	10
					أختبر مع المعلمين البدائل المقترحة لحل المشكلة.	11
					أستخدم مع المعلمين التحليل الكمي ما أمكن للتعرف على العائد والكلفة لكل بديل.	12

اختيار البديل لحل المشكلة						
						1 أختار مع المعلمين البديل الذي يتضمن أقل نسبة مخاطرة.
						2 أختار مع المعلمين البديل الذي يستلزم أقل نسبة من التكاليف.
						3 أختار مع المعلمين البديل الذي يتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة.
						4 أختار مع المعلمين البديل الذي يتناسب مع زمن تنفيذه.
						5 أختار مع المعلمين البديل لحل المشكلة في ضوء نظرة شاملة لأهداف المدرسة ومحيطها.
						6 أفاضل مع المعلمين بين البدائل المقترحة لحل المشكلة.
						7 أستعين بالمعلمين في اختيار البديل المناسب.
متابعة تنفيذ القرار						
						1 أتابع مع المعلمين خطة عمل لمتابعة تنفيذ القرار .
						2 أصوغ مع المعلمين قرار حل المشكلة بصورة مختصرة واضحة.
						3 أختار مع المعلمين الأسلوب المناسب لإعلان القرار .
						4 أختار مع المعلمين الوقت المناسب لتنفيذ القرار .
						5 أحدد مع المعلمين من سيتولى تنفيذ القرار .
						6 أحدد مع المعلمين الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرار .
						7 أحث المعلمين على تنمية روح المسؤولية لديهم عند تنفيذ القرار .
						8 أشرك المعلمين في عملية تقويم تنفيذ القرار .

## الملحق (3):

أسماء محكمي اختبار تورنس (Torrance) واستبانة صنع القرار الإداري

التسلسل	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور أنمار كيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور عبد الرحمن الهاشمي	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
4	الأستاذ الدكتور عدنان الجادري	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
5	الأستاذ الدكتور كمال دواني	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
7	الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتورة أماني محمود	تربية خاصة	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتور تيسير الخوالدة	أصول التربية	جامعة عمان العربية

### الملحق (4)

### اختبار تورنس (Torrance) للتفكير الإبداعي بصيغته النهائية

إختبار التفكير الإبداعي  
اللفظي - تورنس

الإسم: \_\_\_\_\_  
السن: \_\_\_\_\_  
المرحلة: \_\_\_\_\_  
التاريخ: \_\_\_\_\_

### التمارين 1 - 3 : إسأل وخبّر

تعتمد التمارين الثلاثة الأولى على الصورة الموجودة أدناه. ستمنحك هذه التمارين الفرصة لمعرفة مدى تفورك على طرح الأسئلة لمعرفة أشياء أنت لا تعرفها وتكتمين بعض الأسباب واستنتاج النتائج لما يحدث. انظر إلى الصورة: ماذا يحدث؟ ماذا نستطيع أن نستنتج بالتأكيد؟ ماذا نحتاج لمعرفة أهم ما يحدث؟ لماذا حدث هذا؟ وماذا ستكون النتيجة؟



التعريف الأول: طرح الأسئلة: على هذه الصفحة اكتب جميع الأسئلة التي يمكن أن تفكر بها عن الصورة السابقة، ليس أسئلة لما تريد أن تعرفه عن هذه الصورة، لا أسأل أسئلة يمكن الإجابة عليها عند رؤية الصورة مباشرة، يمكن النظر في الصورة كلما شئت.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.

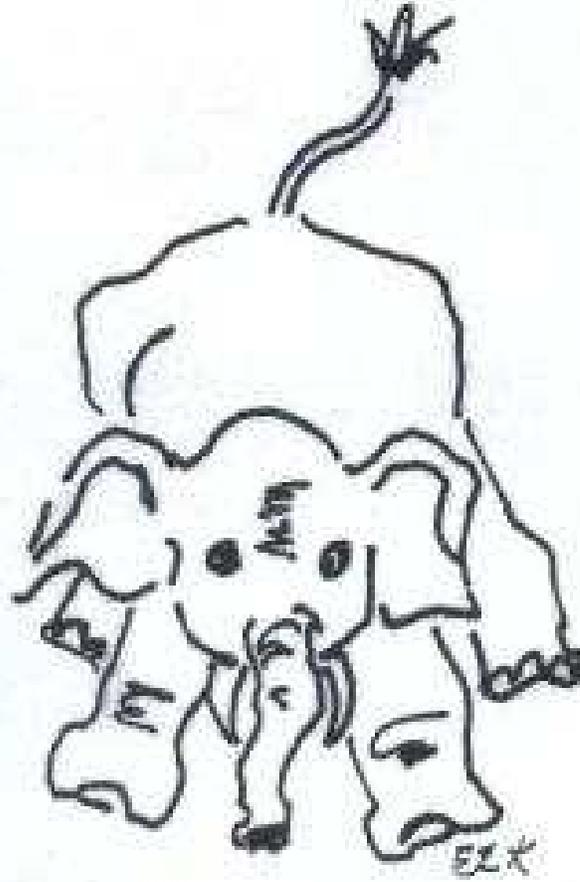
التعريف التالي، اكتبه عن الأسباب: اكتب فكر عدد ممكن من الأسباب التي حدثت في الصورة حتى صفحة 2. يمكن أن تفكر بما يحدث، وباتجاه أين ما يحصل الآن في الرسم، أو شيء قد حدث في السابق وأدى إلى حدوث ما يحصل الآن في الصورة (ا. اكتب جميع ما تستطيع تذكره. لا تقلق من التكرار).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.

التمرين الثالث: تلمين النتائج في الفراغ أثناء لكتب أكبر عدد ممكن من الإحتمالات لما قد يحدث نتيجة المسورة على صفحة رقم 2. يمكن استخدام ما قد يحدث مباشرة أو بعد فترة زمنية طويلة أو في المستقبل. لكتب أكبر عدد من الإحتمالات. لا تختب من التلمين.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_
16. \_\_\_\_\_
17. \_\_\_\_\_
18. \_\_\_\_\_
19. \_\_\_\_\_
20. \_\_\_\_\_
21. \_\_\_\_\_
22. \_\_\_\_\_
23. \_\_\_\_\_
24. \_\_\_\_\_
25. \_\_\_\_\_

التعدين الرابع: تصمين الإنتاج: في وسط هذه الصفحة توجد صورة لسمية على شكل خيل، وبمثل هذه السم يمكن أن تشتريها من معظم متاجر الألعاب بما يقارب 5 إلى 6 دولارات، طول السمية 6 إنش ووزنه 0.25 كغم. في الفراغ أثناء اللعب ما قد يخطر في ذهنك من تغيرات يمكن أن تصيها أو تغيرها على هذه السمية تجعلها أكثر مريحة للأطفال. لا تقلق على تكلفة هذه التغييرات، فقط فكر إن الأسمز التي قد تجعل هذه السمية أكثر مريحة للأطفال.




---



---



---



---



---

A vertical ruler with horizontal lines and numerical markings on the right side. The markings range from .6 at the top to .32 at the bottom, with an interval of .01 between each line. The ruler is oriented vertically on the page.

.6
.7
.8
.9
.10
.11
.12
.13
.14
.15
.16
.17
.18
.19
.20
.21
.22
.23
.24
.25
.26
.27
.28
.29
.30
.31
.32

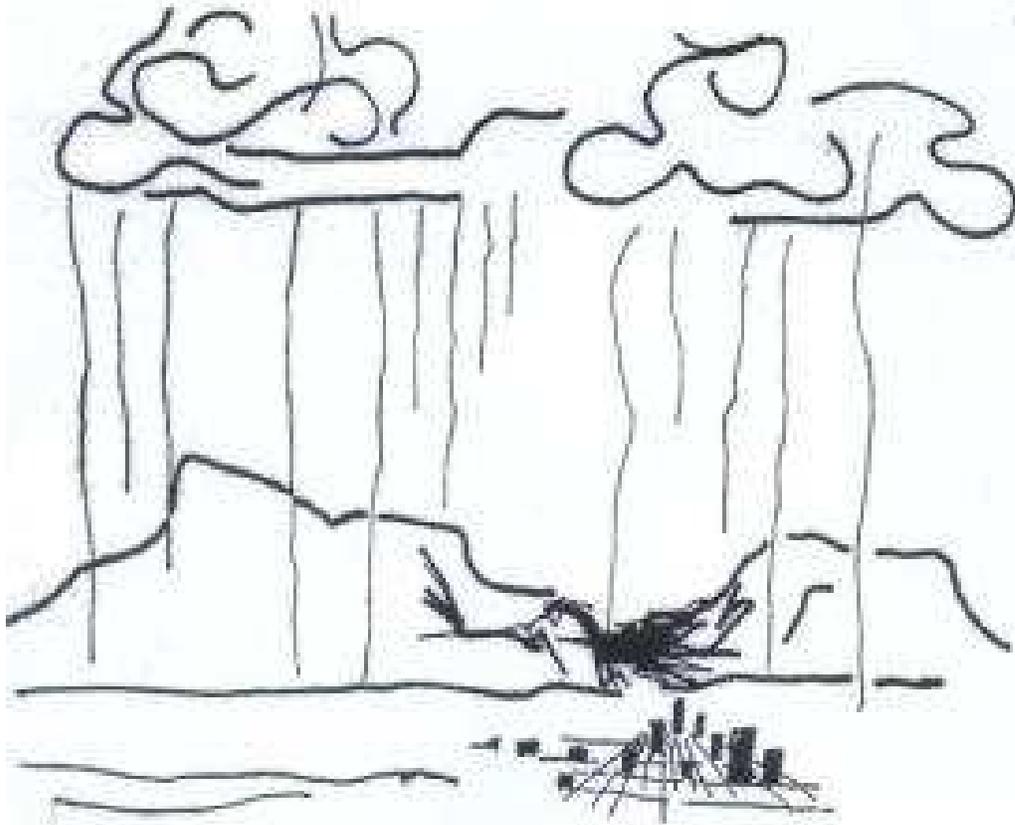
التمرين الخامس: استخدامات غير مألوفة: معظم الناس يقومون بوسى العطب القرمزية، ولكن يمكن أن يكون لهذه العطب استخدامات ممتعة و غير مألوفة. في الفراغ أدناه كتب أكثر هذه يمكن من هذه الإستعمالات الغريبة و غير المألوفة. لا تحصر نفسك في حجم معين لهذه العطب، يمكن أن تستخدم عدد غير محدد لهذه العطب. لا تعبر نفسك في استخدامات سبق ورأيها أو سمعتها عليها بل حاول التفكير بأكثر عدد ممكن من الإحتلالات لإستخدام هذه العطب.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_
16. \_\_\_\_\_
17. \_\_\_\_\_
18. \_\_\_\_\_
19. \_\_\_\_\_
20. \_\_\_\_\_
21. \_\_\_\_\_
22. \_\_\_\_\_
23. \_\_\_\_\_

	.24
	.25
	.26
	.27
	.28
	.29
	.30
	.31
	.32
	.33
	.34
	.35
	.36
	.37
	.38
	.39
	.40
	.41
	.42
	.43
	.44
	.45
	.46
	.47
	.48
	.49
	.50

لثمورين السابق: افترض ان... في هذا الثمورين سيتم إعطائك موقفاً غير محتمل (احتمالية حدوثه ضئيلة جداً أو غير محتملة) وسيكون عليك الإقرار ان له حدث. هذا الثمورين سيمنحك الفرصة لاستخدام حوكمة التفكير في كل الاحتمالات المتاحة التي قد تحدث في حال حدوث هذا الموقف.

في محيلك، افرض حدوث هذا الأمر، ثم فكر في كل الاحتمالات التي قد تحدث نتيجة هذا الموقف. لكتب أكثر عدد ممكن من الاحتمالات للموقف، وافترض ان اليوم كانت معلقة بغيرها، ماذا قد يحدث؟ لكتب الأفكار والاحتمالات على الصفحة التالية.



	.1
	.2
	.3
	.4
	.5
	.6
	.7
	.8
	.9
	.10
	.11
	.12
	.13
	.14
	.15
	.16
	.17
	.18
	.19
	.20
	.21
	.22
	.23
	.24
	.25
	.26
	.27

## الملحق (5):

### استبانة المشاركة بعملية صنع القرار بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت الفاضلة مديرة المدرسة المحترمة،،،

الأخ الفاضل مدير المدرسة المحترم،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار". ولتحقيق الهدف الرئيس لهذه الدراسة فقد قامت الباحثة ببناء أداتين: الأولى: اختبار تورنس لقياس مستوى التفكير الإبداعي ( Torrance Creativity Test) والثانية: استبانة لقياس درجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار؛ ونظراً لكونكم من العاملين في المجال التربوي ومن أصحاب الخبرة في الميدان، نرجو تفضلكم بالإجابة عن فقرات الأداتين المرفقتين طياً بدقة وموضوعية ووفق التعليمات المرفقة بما يتناسب ورأيكم الشخصي، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة: دورا عيسى طه السيد أحمد

جامعة الشرق الأوسط

### استبانة المشاركة بعملية صنع القرار

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب إزاء كل عبارة من العبارات التالية:

تكرار	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>مجال تحديد المشكلة</b>						
1	أشرك المعلمين في إبداء الرأي لتشخيص المشكلة.					
2	أعطي الفرصة للمعلمين للتعرف إلى العامل المؤثر في هذه المشكلة.					
3	أوجه المعلمين للتركيز على تشخيص المشكلة أكثر من التركيز على إيجاد الحل.					
4	أطلب من المعلمين الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب التي تؤثر في المشكلة.					
5	أستعين بلجان من المعلمين لتحديد المشكلة.					
6	أطلب من المعلمين تحديد أولويات المشكلة.					
<b>مجال تحليل المشكلة وجمع البيانات</b>						
1	أحدد والمعلمين ماهية المشكلة بالنسبة للمدرسة.					
2	أحدد والمعلمين حجم المشكلة.					
3	أحدد والمعلمين نوعية القرار اللازم لحلها، هل هو نهائي أم مؤقت أم مرحلي.					
4	أحدد والمعلمين البيانات ذات العلاقة بالمسألة.					
5	أجمع والمعلمين البيانات ذات العلاقة بالمسألة بوسائل متعددة (الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية).					
6	أحرص على أن تكون البيانات دقيقة وذات علاقة بالمسألة.					
7	أحرص على الحصول على بيانات كمية ذات علاقة بالمسألة.					
8	أطلب من المعلمين الرجوع إلى أصحاب الخبرة في الحصول على بيانات ذات صلة بالمسألة.					

مجال إيجاد البدائل					
				أوجه المعلمين إلى اعتماد التفكير الابتكاري في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.	1
				لحل المشكلة. أشكل فريق عمل من المعلمين لوضع بدائل	2
				أشجع المعلمين على تقديم الأفكار المناسبة لصياغة بدائل مقبولة لحل المشكلة.	3
				أطلب من المعلمين الأخذ بالاعتبار المتغيرات غير المتوقعة عند تحديد البدائل لحل المشكلة.	4
				أدرس والمعلمين درجة توافق البدائل مع طبيعة المشكلة.	5
				أصنف والمعلمين بدائل حل المشكلة.	6
تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة					
				أدرس والمعلمين الحلول البديلة في ظل الظروف البيئية.	1
				أحدد والمعلمين البدائل الصالحة لحل المشكلة.	2
				أراعي والمعلمين إمكانية تنفيذ البديل في ضوء الموارد المادية والبشرية.	3
				أستبعد والمعلمين البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة.	4
				أدرس والمعلمين قيمة تكاليف البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة.	5
				أتناقش والمعلمين الأمور المترتبة على تنفيذ البديل.	6
				أخذ بالاعتبار درجة استجابة المعلمين وتقبلهم للبديل.	7
				أخذ بالاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ البديل.	8
				أقارن والمعلمين البدائل المقترحة وصولاً لاختيار الأفضل منها.	9
				أشرك المعلمين في تقييم البدائل المتاحة.	10
				أختبر والمعلمين البدائل المقترحة لحل المشكلة.	11
				أستخدم والمعلمين التحليل الكمي ما أمكن للتعرف على العائد والكلفة لكل بديل.	12
اختيار البديل لحل المشكلة					
				أختار والمعلمين البديل الذي يتضمن أقل نسبة مخاطرة.	1

					أختار والمعلمين البديل الذي يستلزم أقل نسبة من التكاليف.	2
					أختار والمعلمين البديل الذي يتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة.	3
					أختار والمعلمين البديل الذي يتناسب مع زمن تنفيذه.	4
					أختار والمعلمين البديل لحل المشكلة في ضوء نظرة شاملة لأهداف المدرسة.	5
					أفضل والمعلمين بين البدائل المقترحة لحل المشكلة.	6
					أستعين بالمعلمين في اختيار البديل المناسب.	7
<b>متابعة تنفيذ القرار</b>						
					أتابع والمعلمين خطة عمل لمتابعة تنفيذ القرار.	1
					أصوغ والمعلمين قرار حل المشكلة بصورة مختصرة واضحة.	2
					أختار والمعلمين الأسلوب المناسب لإعلان القرار.	3
					أختار والمعلمين الوقت المناسب لتنفيذ القرار.	4
					أحدد والمعلمين من سيتولى تنفيذ القرار.	5
					أحدد والمعلمين الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرار.	6
					أحث المعلمين على تنمية روح المسؤولية لديهم عند تنفيذ القرار.	7
					أشرك المعلمين في عملية تقويم تنفيذ القرار.	8

الملحق (6):  
كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:  
Number:

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

التاريخ: 2010 / 7 / 5  
الرقم: 1804 / 1 / 2

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

أرجو التكرم بالعلم بأن طالبة الماجستير **دورا عيسى طه السيد أحمد** تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان **مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان** وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمن يهمة الأمر بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة، وتطبيق البحث في مدارس الثانوية العامة والخاصة في عمان المشمولة بهذه الدراسة. وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج واستنتاجات دقيقة.

ونحن إذ نشكر معاليكم على تعاون وزارة التربية والتعليم مع الباحثين من جامعة الشرق الأوسط، نعدكم أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبد الباري درة



٦ - تموز ٢٠١٠  
السيد الدكتور  
عبد الباري درة

سنة:

\* سعادة الأستاذ رئيس مجلس الأمانة المحترم  
\* سعادة أ. رئيس هيئة مديري شركة جامعة الشرق الأوسط المحترمة.  
\* أ.د. عميد كلية العلوم التربوية وعميد البحث العلمي المحترم.

د. عبد الباري درة

ع.ش. / س.س.

د. عبد الباري درة

الملحق (7) :  
كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم



وزارة التربية والتعليم

٢٥٦٥٥  
الرقم ١١/٢  
التاريخ ١٤١١/٨/١٩  
الموافق ٢٠١١/٧/١٩

وزارة التربية والتعليم  
مديرية البحث التربوي  
عمان

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى  
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الخامسة  
السيد مدير التربية والتعليم الخاص لمحافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

تقوم الطالبة دورا عيسى السيد أحمد بإجراء دراسة عنوانها "مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار"، وذلك للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط/الأردن، ويحتاج ذلك إلى تطبيق اختبارين على عينة من مديري المدارس الثانوية التابعة لمديريتك.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

وزير التربية والتعليم

الدكتور  
ميسر خليل الجياشنة  
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي  
نسخة / الملف ١٠/٣

الملحق (8):  
كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية عمان الأولى



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى

الرقم ١١١٢٨  
التاريخ ١٤٠١ / ١٨ / ١٠  
الموافق ١٤ / ١٠ / ٢٠٢١

مديري المدارس الثانوية ومديراتها

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٥٦٥٥/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٠/٧/٢١م

تقوم الطالبة دورا عيسى السيد أحمد بإجراء دراسة عنونها "مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار" وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط / الأردن، ويحتاج ذلك الى تطبيق اختبارين على عينة من مديري المدارس الثانوية.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية  
السيدكتور  
محمد عبدالله المسعود

نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .

نسخة : ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .

نسخة : كاتب التدريب .

تلفون : (٠٦ - ٥٦٩٩١٨١) فاكس : (٠٦ - ٥٦٩٩٥٨٠) ص.ب : (٩٥٧٩ اللويبة)

هاتف : ٥٦٠٧١٨١ - ٦٥٦٦٦ فاكس : ٥٦٦٦٠١٩ - ٦٥٦٦٦ ص.ب : ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني : www.moe.gov.jo

الملحق (9):  
كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية عمان الخامسة

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الخامسة

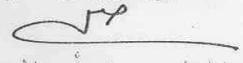
الرقم : ١٥٤ / ١٣ / ١٤٢٤  
التاريخ : ١٤٢٤ / ١٣ / ١٤  
الموافق : ٢٠١٠ / ١٣ / ١٤

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 35655/10/3 تاريخ 20/10/7/21م  
تقوم الطالبة دورا عيسى السيد احمد بإجراء دراسة عنوانها "مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار وذلك للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط/الأردن .  
ويحتاج ذلك لإجراء اختبار على عينة من مديري المدارس الثانوية , يرجى تسهيل مهمة الباحثة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم  
  
خالد عوض أبو العسل  
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
نسخة/ كاتب الإشراف  
نسخة/ الديوان

الملحق (10):  
كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة

الرقم: ١٤٤٢٩ / ١ / ٦  
التاريخ: ١٤٢٠ - ٨ - ١  
الموافق: ٢٠٠٩ - ١٠ - ٢٢

مديري المدارس الثانوية الخاصة ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٥٦٥٥/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٠/٧/٢١  
تقوم الطالبة دورا عيسى السيد أحمد بإجراء دراسة عنوانها " مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار " وذلك للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط / الأردن ، ويحتاج ذلك الى تطبيق اختبارين على عينة من مديري مدارسكم الثانوية .  
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

مع الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم



أسماء محمد محاسنة  
مدير الشؤون التعليمية والفنية بالوكالة

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية بالوكالة  
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .  
نسخة / الطالبة المعنية  
نسخة / للملف العام  
لك . بت

عمان، بحلا الشرا - هاتف: (٤٦٦٦٦٦٦) فاكس: (٤٦٦٦٦٦٦) ب. (٨٣٥) البريد الإلكتروني: md.edpe@moe.gov.jo