

## أثر التفكير الإبداعي على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية (دراسة حالة على مركز الوزارة) لينا سعيد حرب روبي\*

تاريخ قبول البحث: 2024/5/7م

تاريخ وصول البحث: 2024/2/12م

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى أثر التفكير الإبداعي على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية (مركز الوزارة). قامت الباحثة بقياس اتخاذ القرار من خلال خمسة أبعاد هي: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة والاحساس بالمشكلات)، كما تم قياس متغير اتخاذ القرار من خلال الأبعاد التالية: (تحديد المشكلة، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل، ومتابعة القرار وتقييمه). ولقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في مركز الوزارة لعام (2023) والذي بلغ عددهم (214) موظفاً وموظفةً وحيث وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم جميعاً وكانت عدد الاستجابات (163) استجابة، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي حيث استخدمت الباحثة برنامج Smart PLS4 لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها هو وجود أثر لأبعاد التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة) على اتخاذ القرار وعدم وجود أثر لبعد الاحساس بالمشكلات على اتخاذ القرار من وجهة نظر عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن بعد المرونة - من بين أبعاد التفكير الإبداعي - يتمتع بأفضل امكانية لشرح كيفية تحسين مستويات اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية قدرات العاملين في مهارات التفكير الإبداعي، من خلال تقديم مجموعة من الدورات التدريبية، وتبادل الخبرات مع مؤسسات القطاعين الخاص والعام التي يتمتعون بقدرات عالية في التفكير الإبداعي. الكلمات المفتاحية: التفكير الإبداعي، اتخاذ القرار، الوظائف الإشرافية، وزارة التربية والتعليم، مركز الوزارة.

\* باحثة.

## The Root the Impact of Creative Thinking on Decision-Making from The Perspective of Those Working in Supervisory Positions in The Jordanian Ministry of Education (a case study on the Ministry's center)

### ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of creative thinking on decision-making from the point of view of those working in supervisory positions in the Jordanian Ministry of Education (Ministry Center). The researcher measured decision-making through five dimensions: (fluency, flexibility, originality, Overflow, Problems feeling) The decision-making variable was also measured through the following dimensions: (identifying the problem, identifying the alternatives, evaluating the alternatives, selecting the best alternative, and following up and evaluating the decision). The study sample was selected from workers in supervisory positions at the Ministry's center for the year (2023), whose number reached (214) male and female employees. The study tool (the questionnaire) was distributed to all of them, and the number of responses was (163). The descriptive survey method was followed, as the researcher used Smart PLS4 program for analyzing study data.

The study reached a number of results, the most notable of which is the presence of an impact of the dimensions of creative thinking (fluency, flexibility, originality, and Overflow) on decision-making and the absence of an impact of the dimension of problems feeling on decision-making from the point of view of the study sample. The study also concluded that the flexibility dimension - among the dimensions of creative thinking - has the best potential to explain how to improve levels of decision-making.

The study recommended the need to develop the capabilities of workers in creative thinking skills, by providing a number of training courses, and exchanging experiences with private and public sector institutions that have high capabilities in creative thinking.

**Keywords:** Creative thinking, Decision making, Supervisory positions, Ministry of Education, Ministry Center.

## المقدمة:

تميز عصرنا الحالي بالتغيرات والتطورات السريعة في شتى الميادين، لذا أصبح تبني سياسة التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات ضرورة ملحة لكافة أنواع المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والتقدم ومواكبة المستجدات من أجل اللحاق بما يشهده العالم اليوم من تقدم.

تحتاج المنظمات إلى قادة أكثر استعدادًا لاتخاذ القرارات في ضوء تسارع معدل التغير والتعقيدات على جميع السياقات الخارجية. أحد أهم التحديات التي تواجهها الشركات الآن هو التعامل مع قضايا القيادة والتغيير. يجب على المنظمات التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة، وبذل جهود إضافية لإجراء التعديلات، وتجربة أفكار واستراتيجيات جديدة لضمان بقائها، وتطوير المهارات والقدرات المطلوبة لاتخاذ قرارات أفضل من أجل الاستفادة من الفرص أو تجنب التهديدات. بغض النظر عن المستوى الإداري، فإن إحدى المسؤوليات الإدارية الأكثر أهمية للمدير هي عملية صنع القرار، حيث إن درجة نجاح أي منظمة تتأثر بشكل كبير بقدرة قادتها على اتخاذ القرار وكذلك مدى ملاءمتها لهدف محدد (Mahrinasari et al., 2021).

إن أحد أهم الأسس التي تعتمد عليها المنظمات التجارية، خاصة في تطوير تميزها، هو التفكير الإبداعي. تستخدم المنظمات أيضًا التفكير الإبداعي لمعالجة القضايا والمواقف التي تشكل تهديدًا لاستمرار وجودها. ويمكن النظر إليها على أنها وظيفة تتعامل مع جميع التحديات التنظيمية والأعمال الإستراتيجية، ويمكن استخدامها كأداة لتحسين عملية صنع القرار (Settembre-Blundo et al., 2021).

ونظرًا لأن المسؤوليات الإدارية للمنظمة تعتمد في الغالب على عملية صنع القرار لتحقيق النجاح وتحقيق الأهداف، فمن المهم التركيز على كل ما يؤدي إلى تقدم عملية صنع القرار وتطويرها. لاحظت الباحثة أثناء عملها في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أن الموظفون كانوا يترددون في الاعتماد على أفكارهم المبتكرة لاتخاذ القرارات لأن صناع القرار لديهم القدرة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ. وهذا يؤكد تجاهل الاقتراحات التي يقدمها الموظفون في المناصب الإشرافية، وعدم أخذها على محمل الجد، وعدم تشجيع الموظفين على الاستمرار. بالإضافة إلى ذلك، لاحظت الباحثة افتقارهم إلى الإبداع في اتخاذ القرارات، مما جعلهم أقل حكمة وأقل اعتماداً على التفكير غير التقليدي.

وبعد الاطلاع على الأدبيات النظرية المتوفرة حالياً حول التفكير الإبداعي، اكتشفت الباحثة أن هناك القليل من الدراسات التي تبحث في كيفية تأثير التفكير الإبداعي على اتخاذ القرار، وخاصة المهارات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرار. من الضروري إجراء هذه الدراسة لإضافتها إلى مجموعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع قيد البحث. قد تساهم نتائج هذه الدراسة أيضاً في فهم أفضل لكيفية ارتباط المتغيرات ببعضها البعض وسد الفجوة في مجموعة الأدبيات النظرية ذات الصلة.

كما يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة للتعرف على أحدث مفاهيم التفكير الإبداعي واتخاذ القرار التي تبناها مجتمع الدراسة، وكذلك تحديد درجة إتقان العاملين في الأدوار الإشرافية لهذه المفاهيم، والتي يطبقونها في عملية صنع القرار في وزارة التربية والتعليم. ويمكن أيضاً استخدام نتائج الدراسة لتعزيز وتوسيع نطاق تطبيق مثل هذه الأفكار، مما قد يؤدي إلى تحسين فعالية القرارات.

ومن خلال تقديم مقترح لتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي، يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد في إيجاد قاعدة يمكن اعتمادها لتطوير البرامج التدريبية التي تستهدف موظفي الوزارة بشكل عام والعاملين في الجهات الإشرافية على وجه الخصوص. لقد تناولت معظم الدراسات فكرة اتخاذ القرار من الناحية الإجرائية، إلا أنه من الضروري توسيع هذه الفكرة من خلال دراسة القدرات العقلية والقدرات الفكرية التي يحتاجها متخذو القرار للتأكد من التفكير المنطقي والمنهجي السليم لذا، لكي يختار صانع القرار الخيار الأفضل الذي يمكن الوصول إليه، فإنه يحتاج إلى أن يمتلك خصائص تنظيمية وبشرية واجتماعية. إن اتخاذ القرار هو نشاط فكري يستلزم مهارات التفكير الإبداعي. (Aldabbagh, 2020)

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التفكير الإبداعي على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

#### مشكلة الدراسة:

لاحظت الباحثة أثناء عملها في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أن الموظفون كانوا يترددون في تقديم أفكارهم المبتكرة لاتخاذ القرارات وذلك بسبب السلوكيات التي يظهرها متخذو القرار والذين لديهم القدرة على تنفيذ هذه الأفكار. وهذا يؤكد تجاهل الاقتراحات التي يقدمها الموظفون، وعدم أخذها على محمل الجد، وعدم تشجيع الموظفين على الاستمرار. بالإضافة إلى ذلك، لاحظت الباحثة افتقارهم إلى الإبداع في اتخاذ القرارات، مما جعلهم أقل حكمة وأقل اعتماداً على التفكير غير التقليدي.

وبما أن الإبداع ركناً مهماً في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمات، فإن الطريق الأمثل للاستمرارية والنجاح وحل المشكلات بأسرع وقت وأقل تكلفة هو استخدام التفكير الإبداعي. إن محدودية شيوع ثقافة التفكير الإبداعي على صعيد المنظمة وعدم تبنيه من قبل الوحدات الإدارية أدى ذلك إلى قصور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين بشكل عام مما يؤدي إلى تدهور العملية الإدارية وتحجيم تفكير الموظفين في قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة أو حتى المساعدة فيها.

لذا جاء هذا البحث للمساهمة في معرفة أثر التفكير الإبداعي على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

#### أسئلة الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى الاجابة عن السؤال الرئيس الآتي:  
هل هناك أثر للتفكير الإبداعي على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:  
1. هل هنالك أثر للطلاقة على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
2. هل هنالك أثر للمرونة على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
3. هل هنالك أثر للأصالة على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
4. هل هنالك أثر للإفاضة على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
5. هل هنالك أثر للاحساس بالمشكلات على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من حيوية موضوعها حيث إنها تتناول موضوعاً إدارياً معاصراً وهو التفكير الإبداعي وتبحث في قياس أثره في عملية اتخاذ القرارات. حيث تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع أثر التفكير الإبداعي على اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية بشكل عام وفي وزارة التربية والتعليم الأردنية بشكل خاص. حيث من المأمول أن ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بمعارف جديدة حول أثر التفكير الإبداعي على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وحسب علم الباحثة، تكاد تكون هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت الموضوع؛ لذا من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة في أدبيات الإدارة. أما الأهمية العملية للدراسة فتتعلق باختيارها للمجتمع الذي تتناوله وهي وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث تعتبر من أهم القطاعات التربوية التعليمية في الأردن، ونظراً لارتباطها الوثيق بالقطاعات الأخرى ومالها من تأثير مباشر عليها. والتعرف كما تقدم هذه الدراسة مؤشرات لمدى توظيف مفاهيم التفكير الإبداعي واتخاذ القرار الذي تتبناها عينة الدراسة ومدى اتقان تطبيقها لها حيث يمكن توظيف هذه المؤشرات لرفع مستوى هذه المفاهيم لديهم.

#### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:  
معرفة أثر التفكير الإبداعي المتمثلة بأبعادها المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الإحساس بالمشكلات) على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في وزارة

التربية والتعليم الأردنية. ومعرفة مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفضاءة، الإحساس بالمشكلات) للعاملين بالوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- التفكير الإبداعي: هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، والتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير معين، وهو التفكير فيما وراء الأشياء المألوفة أو الواضحة، وينتج عنه إضافة أفكار وحلول جديدة تؤدي إلى إنتاج جديد (نصار، 2024). ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة هو قدرة العاملين في المناصب الإشرافية في وزارة التعليم الأردنية على تحديد المشكلات بطريقة عملية عقلية مبنية على الذكاء والوصول إلى حلول إبداعية لتلك المشكلات، والتفكير خارج الصندوق لحلها ثم استخدام الأبعاد التالية لقياسها: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفضاءة، الإحساس بالمشكلات.

- اتخاذ القرارات: هي سلسلة من الخطوات الإفضائية المتتابعة والتي تمثل إيجاد الحل أو البديل المناسب الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول لحل المشكلة ويعد هذا البديل هو الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل (بن داود، 2023). ويعرف إجرائياً بأنه الطريقة التي يجب على العاملين في الأدوار الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية إجرائها لمعالجة المشكلات الحالية، أو منع ظهور مشكلات مستقبلية، أو الاستجابة للمواقف الصعبة أو العاجلة. واستخدمت أبعاد (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، متابعة القرار وتقييمه) لقياس ذلك في استبانة الدراسة.

#### حدود الدراسة:

- تم تعميم هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:
- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال عام 2023.

#### الإطار النظري:

##### أولاً: التفكير الإبداعي:

تحرص المنظمات اليوم على تدريب موظفيها على مهارات التفكير الإبداعي، وذلك نظراً للدور الهام الذي تلعبه الأفكار الإبداعية في مجال الأعمال. يؤكد العديد من مديري المنظمات على أهمية الإبداع في العمل الإداري من حيث زيادة فرص البقاء والنمو والتطوير من خلال إيجاد حلول جديدة لحل المشكلات والتكيف معها، (Al-Dabbagh, 2020). يساعد الإبداع على توسيع قدرات المدير في تصور العواقب التي قد تترتب على القرارات بعد التنفيذ، كما أن التفكير الإبداعي للمديرين قد يساهم في رفع كفاءة الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية. يمكن تعريف التفكير الإبداعي بأنه إحدى العمليات العقلية التي يحتويها التنظيم العقلي المعرفي وتعتمد على القدرة العقلية للفرد بشكل عام.

يعرفها Mumford et al., (2019) بأنها عملية تجمع بين حالة خلق الحداثة في التصميم والإنتاج المادي والمعنوي من خلال الخرائط الذهنية والتوزيع والنشر الناجح للفكرة بغرض

الترويج لتطبيقها. ويرى باحثون آخرون أن التفكير الإبداعي هو عملية عقلية إنسانية تحتاج إلى ترجمة إلى لغة خاصة حتى تتحول إلى واقع، كما يحتاج التفكير الإبداعي أيضاً إلى وظائف العقل المختلفة للوصول إلى شيء أصيل، بينما يرى آخرون بأنها تتميز بصفات عقلية مختلفة مثل المرونة والطلاقة والأصالة. ويهتم الباحثون والأكاديميون من مختلف الخلفيات بظاهرة التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال، والعوامل التي يجب أن توفرها المنظمات لذلك. التفكير الإبداعي: ينتج عن مجموعة من الأنشطة التفاعلية مثل التخطيط، والإعداد، والمعرفة الفردية، والتحفيز الذاتي. (Jia, Li, & Cao, 2019)

بالإضافة إلى تماسك وانسجام فرق العمل الإبداعي، وعوامل الدعم والتشجيع، والموارد التي تمكن الموظفين من تحقيق مخرجات إبداعية، فإن كل هذه العوامل قد تدعم الإبداع أو تشجعه أو تعيقه وتمنع وجوده (Akpur, 2020).

وكانت نتائج الإبداع والتفكير الإبداعي عديدة، إذ أن الإنجازات العظيمة التي حققها الإنسان في جميع الصناعات كانت بفضل الإبداع، ويؤكد العديد من الباحثين أن إبداع الأفراد هو السبب الرئيس لنجاح المنظمات (Shegda et al., 2018).

كما تتجلى أهمية التفكير الإبداعي باعتباره وسيلة فريدة لتحقيق التطوير والابتكار وإيجاد طرق لحل المشكلات بطريقة مبتكرة وبأقل وقت، وجهد، وتكلفة. تناول العديد من الكتاب والباحثين التفكير الإبداعي من وجهات نظر مختلفة من أجل دراسة هذه الظاهرة وإجراء المزيد من الأبحاث حولها لتحقيق أقصى استفادة من الإبداع ودعمه في كافة المجالات والأنشطة. (Ahmed et al., 2019)

ونؤكد أن الطلاقة هي أحد أبعاد التفكير الإبداعي، وتعني قدرة الإنسان على خلق العديد من الأفكار والاستجابة في نفس الوقت عندما تتساوى الاعتبارات والظروف، حيث تعتمد هذه العملية على توليد عدد كبير من الأفكار المترابطة لمواجهة مشكلة معينة. ويمكن تقسيم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي: الطلاقة الفكرية، والطلاقة التعبيرية، وطلاقة الكلمة. (Siburian et al., 2019)

أما البعد الثاني للتفكير الإبداعي هو المرونة، وهي تنوع قدرات الفرد عندما يفكر، ووجود مساحات تفكير مختلفة. ويمكن تعريفها بأنها قدرة الفرد على تغيير اتجاهات تفكيره بدلاً من تجميدها في اتجاه معين استجابة لمعطيات المواقف، وهي نوعان: المرونة غير المقصودة، والمرونة التكيفية (عطاوة وقويدر، 2020).

ثالثاً: الأصالة، أي أن تفكير الأفراد لا يعتمد على المنتجات وتفكير الآخرين. الفكرة الأصلية هي الفكرة غير المألوفة التي لم يأت بها أحد من قبل، وبالتالي تعد الأصالة شكلاً من أشكال قدرة الفرد على الإتيان بفكرة جديدة لم تخطر على بال أحد من الأفراد في المجموعة الذي ينتهي إليه. (Siburian et al., 2019)

رابعاً: الإفاضة في التفاصيل، وهي قدرة الفرد الكامنة على إضافة تفاصيل والتوسع في الفكرة المنتجة، وكذلك قدرة الفرد على إضافة تفاصيل إلى فكرة أو مشكلة. إلا أن هذه التفاصيل ليست من النوع المعتاد أو الشائع، بل تتميز بكونها جديدة ومتنوعة (عطاوة وقويدر، 2020).



وأخيراً، الإحساس بالمشكلات، والتي تعني قدرة الأفراد على استشعار الأخطاء التي تظهر سريعاً، وكذلك رؤية جميع المشكلات الموقفية، والقدرة على رؤية ما لا يستطيع الآخرون رؤيته. حيث إن الفرد ذو التفكير الإبداعي لديه القدرة على الإحساس بالمشكلات وحلها بشكل أفضل من غيره، وأن الفرد على درجة عالية من إدراك أوجه القصور أو العيوب في المواقف أو الأنظمة أو الأشياء (عطاوة وقويدر، 2020).

#### ثانياً: اتخاذ القرار:

تعد مسألة اتخاذ القرار من أهم المواضيع وأكثرها تأثيراً على الأفراد والمنظمات، حيث أنها تفرض حضورها في كافة جوانب الحياة، وتمس بشكل مباشر أنشطة الأفراد ومنظمات الأعمال اليومية والمستقبلية. يمكن تعريف القرار بأنه "عملية فكرية تنبع من العقل تهدف إلى إيجاد حلول واختيار البدائل لمشكلة معينة موجودة في الواقع" (Stankevich et al, 2017)

وقد قدم الباحثون بعض التعريفات لعملية اتخاذ القرار، وعلى الرغم من الاختلاف بينها إلا أن معظمهم قرروا أن اتخاذ القرار هو مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تتبع نمطاً معيناً لحل المشكلة. ومع ذلك، فإن القرار في حد ذاته يعتبر خياراً مفضلاً من بين خيارين أو أكثر لحل مشكلة معينة. في حين أن التعريف الأوسع لعملية اتخاذ القرار يميل إلى القول بأنها عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر، وفق خطوات تبدأ بتعريف المشكلة، وتحديد البدائل وتقييمها، واختيار الخيار المناسب، والتأكد من فاعليته. وتعتمد الفعالية على ردود الفعل والنتائج (الشراري، 2020) (Gudonavicius & Savaneviciene, 2018) ; (Hariri et al., 2021) .

ترتبط أهمية اتخاذ القرار بشكل مباشر بوظائف الإدارة: كالخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، وهي عملية تتم على كل مستوى إداري، وفي كل نشاط تنظيمي، وبالتالي؛ تواجه كافة المستويات الإدارية ظروفاً تتطلب منها اتخاذ قرارات. علاوة على ذلك، يعتبر اتخاذ القرار إحدى المهام الإدارية الأساسية للعاملين. ومن ثم، توصف عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة ومركز العملية الإدارية. يعتمد مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات إلى حد كبير على القدرة القيادية والكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة. وما يزيد من أهمية اتخاذ القرار هو مشكلة تعدد وتعقيد أهداف المنظمات الحديثة، والتعارض بين هذه الأهداف.

إن اتخاذ القرار يشمل عملياً جميع جوانب المنظمة، ولا يقل أهمية عن عملية التنفيذ، ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً، لذا فإن أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على مبادئ وأساليب اتخاذ القرار وكذلك على مبادئ وإجراءات التنفيذ (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

وبشكل عام فإن عملية اتخاذ القرار هي مسؤولية الإدارة العليا لحل مشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف معينة، أو تحقيق أهداف محددة، وتحقيق العمل الجماعي البناء المشترك، المبني على الفكرة والمعلومات والمعرفة المتبادلة.

إن لعملية اتخاذ القرار عدة أهداف، فهي تحدد المهام المشتركة، وتحدد الأهداف، وتحقق التكامل بين موارد المنظمة المادية والبشرية، وتعمل على توضيح أهداف الأداء المشتركة.



ولتحقيق هدف البحث تناولت الباحثة عملية اتخاذ القرار بمراحلها الأربع، في حين تم اعتماد النظرية التي تعتمد خمس مراحل لعملية اتخاذ القرار لإيجاد العلاقة بين المتغيرات للحصول على النتائج الأكثر دقة لكل مرحلة:

تحديد المشكلة: تعد هذه المرحلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار، لأنها تأتي أولاً. ويعني تشخيصه والتعرف على طبيعته، وأبعاده، وأسبابه، ونتائجه. يتم فيها التمييز بين أعراض المشكلة والمشكلة الحقيقية، وتحديد الموقف الذي يخلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة وأعراضها وأسبابها.

تحديد البدائل وتقييمها: ويعني تحديد البدائل وتطويرها ومعرفة ما هي المشكلة والحلول المتاحة وما هي الخيارات الممكنة ضمن الإمكانيات المتاحة. وتتطلب هذه المرحلة تحديداً دقيقاً لكل من الخيارات المتاحة، وتحديد إيجابيات وسلبيات كل اختيار، وقبول واستعداد المعنيين لتنفيذ القرار بنجاح.

تقييم البدائل: وهو تحديد البدائل الممكنة لمعالجة الموقف أو المشكلة. وهذا يتطلب وجود بديل واحد على الأقل؛ لأن اختيار بديل واحد لأنه الوحيد لا يشكل أهمية في عملية اتخاذ القرار، علاوة على أنه يمكن تسهيل عملية طرح البدائل باستخدام أسلوب العصف الذهني. اختيار البديل المناسب: تتطلب مرحلة الاختيار من متخذي القرار توخي الحذر في تحديد الخيار الأنسب، بناءً على التقييم الذي تم إجراؤه والمعلومات التي تم جمعها في مرحلة التطوير البديل حول إمكانية النجاح والمخاطر التي يتعرض لها كل بديل.

متابعة القرار وتقييمه: يجب متابعة القرار أثناء وبعد التطبيق. وضمت هذه المرحلة أن القرارات المتخذة المحددة تتماشى مع الخطة، ضمن الميزانية، وداخل الجدول الزمني، بالإضافة إلى توفر المهارات اللازمة ومتطلبات التنفيذ (Hariri et al., 2021).

إن نجاح عملية اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على توفر المعلومات والأفكار في كل مرحلة. ولذلك يجب على متخذي القرار الاعتماد على أساليب قيادية تشجع الإبداع بدلاً من الاعتماد كثيراً على السلطة التوجيهية. كما يجب على متخذي القرار توسيع دور المتأثرين بالقرارات وتشجيعهم على الإبداع والتعامل مع مقترحاتهم وأخذها على محمل الجد لمواجهة مشاكل العمل. ولتحقيق ذلك يجب أن يمتلك متخذو القرار مهارات التفكير الإبداعي، ليس فقط لاتخاذ قرارات صحيحة ومبتكرة، ولكن أيضاً لدورهم في زيادة وعيهم بأهمية تحفيز الإبداع داخل المنظمة.

### ثالثاً: التفكير الإبداعي وصنع القرار:

تختلف أساليب اتخاذ القرار باختلاف الأنماط الإدارية التي يستخدمها متخذو القرار والعاملون في المناصب الإشرافية، والأسلوب التوجيهي هو الأسلوب الأكثر شيوعاً. وعلى الرغم من عقلانية هذا الشكل من اتخاذ القرار، إلا أنه يعتمد بشكل كبير على أسلوب الإدارة الاستبدادي. للحكم واختيار البديل الأنسب، غالباً ما يستخدم صناع القرار معرفتهم وخبرتهم، ويتخذ هؤلاء القادة قراراتهم بناءً على الاعتقاد بأن هذا هو الحل الأفضل (Cristofaro, 2017). إن تبني مثل هذا الأسلوب في اتخاذ القرار يحد من إمكانية الحصول على أفكار وحلول إبداعية بسبب استبعاد الأطراف المتأثرة في القرار والذين قد يكونون أكثر خبرة في مجال عملهم

من متخذ القرار. أما بالنسبة للأسلوب المفاهيمي فإن اتخاذ القرار يعتمد بشكل أكبر على العصف الذهني للوصول إلى مختلف الحلول الممكنة. حيث يسعى صناع القرار إلى حل المشكلات بطريقة إبداعية مع التركيز على تقليل المخاطر. في هذه الطريقة، يمكن جمع فريق العمل لإعطاء المعلومات الأساسية لمناقشة مشكلة العمل (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

يتيح هذا النوع من اتخاذ القرار مجالاً أكبر للإبداع من خلال تشجيع الأطراف المختلفة على تقديم أفكارهم حول المشكلة. أما الأسلوب الثالث فهو الأسلوب التحليلي، حيث يتم اتخاذ القرارات مع توافر أكبر قدر من البيانات أو المعلومات. كما يعتمد متخذو القرار هنا على الملاحظة والحقائق لدعم قراراتهم (Alexander et al., 2020).

ومع ذلك، على عكس أسلوب التوجيه، فإن الأشخاص التحليليين يبحثون عن المعلومات التي يقدمها الآخرون، ولكنهم يريدون أيضاً التحكم في عملية صنع القرار (Shin & Kelly, 2018) وهذا النمط هو الذي يبحث فيه صناع القرار عن الجانب الإبداعي في أفكارهم والحلول التي توصلوا إليها، ولكن من خلال الحصول على دعم الآخرين حول أهمية وصحة ما وصلوا إليه. إن التغذية الراجعة المحدودة أثناء مرحلة التنفيذ تحد من قدرة متخذي القرار على الحصول على المعلومات لاستخدامها في مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المخطط لها. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يسبب نقصاً في التواصل مما يجعل من الصعب تتبع الأنشطة والموارد ويؤخر التنسيق بين السلطات المسؤولة (الشراري، 2020).

كما يمنع تقديم أي أفكار جديدة أو إبداعية من شأنها تحسين القرارات المتخذة وتصحيح الانحرافات إن وجدت (Al-Khlaifat & Al Zoubi, 2021).

يؤمن (Hariri et al., 2021) أن مهارات التفكير الإبداعي ضرورية لمتخذي القرار، ويجب العمل على اختيار الأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات ليكونوا في مواقع صنع القرار والعمل على تطوير هذه المهارات. وتظهر الأهمية عند تحديد المشكلة للتشخيص الصحيح، لأن من قام بالتشخيص الصحيح للمشكلة قادر على حلها، ومن قام بتشخيص المشكلة بشكل سيء، فلن يحل مشكلة رئيسية، بل سيحل مشكلة أخرى أو تتفاقم المشكلة نفسها.

ومن أجل تحديد المشكلة، من الضروري البحث والمسح وجمع الحقائق والمعلومات والاهتمام بسلامة البيانات المجمعة حتى يتم العثور على الحلول المناسبة. وهنا تشير الباحثة إلى أهمية وجود أشخاص يتمتعون بقدرات التفكير الإبداعي لتشخيص المشكلة بشكل أفضل، وأنه كلما زادت قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي، زادت قدرتهم على رؤية ما لا يراه الآخرون في العالم. يعتمد عدد ونوعية البدائل المتاحة بشكل رئيسي على عوامل كثيرة، بما في ذلك الوقت المتاح لصانع القرار، وميله، وقدرته على التفكير النقدي والإبداعي بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة حول ما نحتاجه من حيث الكم والنوع والأنشطة التي يمكننا القيام بها ضمن إمكانيات المنظمة (صالح واسامة، 2022).

إن عدم استغلال فرصة الحصول على المعلومات المطلوبة وعدم رغبة العاملين في المشاركة يزيد من حجم الفجوة بين القرار المتخذ والواقع، مما يزيد من المخاطر بسبب محدودية الخبرة والأفكار الإبداعية، وبالتالي الفشل في تحقيق الفعالية المتوقعة. ويؤكد آخرون على اعتماد

إيجاد الحلول البديلة على التفكير الابتكاري الذي يعتمد على إدراك الفكرة والتنبؤ بها وتوليدها واستخدام الأساليب الإبداعية التي توفر لصانع القرار المزيد من البدائل التي يمكن استخدامها، وعملية وقد يتم توليد الأفكار على مستوى الفرد، أو على مستوى المجموعات.

من العوامل المهمة عند اختيار البديل، ولضمان التنفيذ الجيد والسريع، مشاركة الموظفين في عملية الاختيار وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم حول القرارات التي تم أو سيتم اختيارها. ومن هنا تأتي أهمية أن يمتلك العاملون في الوظائف الإشرافية مهارات التفكير الإبداعي، وأهمية التأكيد عليهم وتشجيعهم حتى يتمكنوا من التأكد من اختيار البدائل الأنسب. تكمن أهمية مرحلة التغذية الراجعة في قدرتها على الإجابة على الأسئلة المهمة حول نجاح القرار، مثل: هل فعلنا الشيء الصحيح؟ ما الذي تغير عند تنفيذ القرار؟ هل هذه هي النتائج المخطط لها؟ هل هناك أفضل طريقة لحل المشكلة؟ (Abugre, 2020).

إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة تتطلب مهارات التفكير الإبداعي لإنتاج أفكار جديدة أو إبداعية تعمل على تحسين القرارات المتخذة وتصحيح الانحرافات. تناول هذا البحث ظاهرة حيوية ومهمة وهي التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الاحساس بالمشكلات) في اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية. ولما لهذه الوزارة دور في التنمية المستدامة والمحلية فإنها تعد من أكبر القطاعات التي تعمل وتدرّك أهمية هذا الجانب من أجل تحسين وتطوير خدماتها المتقدمة والوصول إلى الأداء الخدمي الذي يضمن الوصول إلى ميزة تنافسية وحصّة سوقية في قطاع الأعمال الأردني. وبناء على ما سبق يمكن صياغة فرضية الدراسة الرئيسية الآتية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الاحساس بالمشكلات) على اتخاذ القرارات بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، المتابعة وتقييم القرار) من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية دراسة حالة على مركز الوزارة.

وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية الآتية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للطلاقة على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

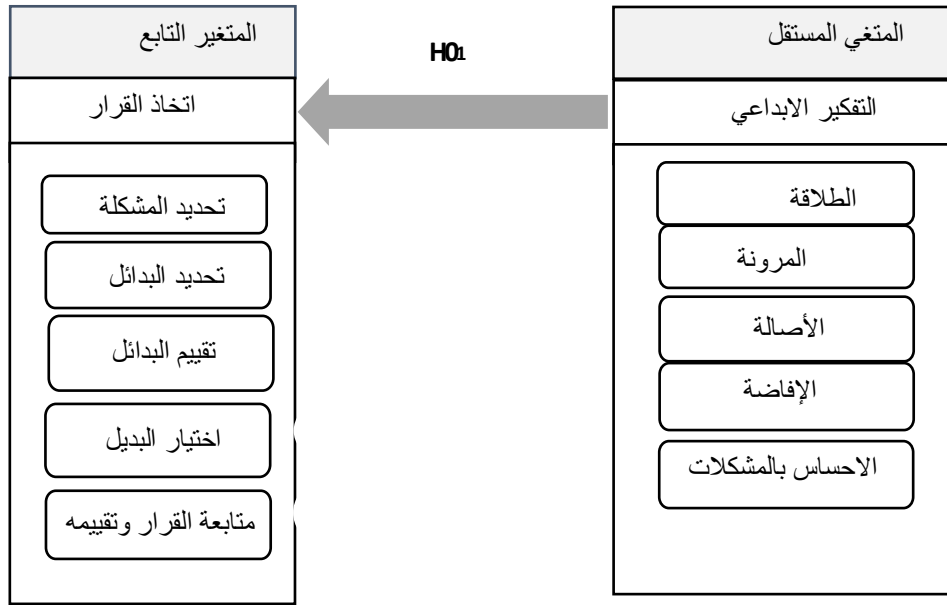
H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأصالة على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفصيل على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحساس بالمشكلات على اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## أنموذج الدراسة:



Al-Zbarka, H.E. and Abu-Ashour, K. (2022) تم تطوير أنموذج الدراسة استناداً إلى

,Hariri, A., S. Muslim, E. Ekohariadi, and E. Yundra. (2021)

## الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء مجموعة من الدراسات التي تناولت مفاهيم الدراسة الحالية. دراسة أبو قاعود والربابعة (2022) بعنوان: "خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية ومستوى فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن وتحديد أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. شملت عينة الدراسة جميع مديري ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن البالغ عددهم (150).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط العام لتوافر خصائص القيادة التحويلية كان مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات كان متوسطاً، كما أن هناك تأثيراً لمدى توافر خصائص القيادة التحويلية مجتمعة في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات كاملة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بخاصيتي التأثير المثالي والجاذبية القيادية من خلال حزمة برامج تدريبية، والعمل على توفير متطلبات خصائص القيادة التحويلية والعوامل المساعدة على نجاحها من أجل تمكين تلك القيادات.

- اختلفت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو قاعود والربابعة (2022) وأن المتوسط العام لمستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرارات كان متوسطاً لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن.

- دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) بعنوان: "أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر المعلمين. اعتمد الباحثان في إعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار (306) من المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة. حيث استخدمت الدراسة استنباطاً مكوناً من (40) فقرة لجمع المعلومات.

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من الإبداع الإداري للمدراء في مجتمع الدراسة، وأن هناك إثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، التحسس للمشكلات، الأصالة) والأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي). كما فسرت أبعاد الإبداع الإداري (79.2%) من التباين في الأداء. وانتهت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة نشر ثقافة الإبداع في مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة، بالإضافة إلى أهمية تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية من خلال انشاء قسم متخصص يقوم بإعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس وتنمية مهارات الإبداع الإداري.

• اختلفت الدراسة مع دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) بالمتغير التابع وهو اتخاذ القرار وتوافقت معها في النتائج بضرورة تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابداعية وتقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

- دراسة سويدات والشيخ (2017) بعنوان: "أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار. حيث أجريت على عينة قوامها 270 عاملاً وعاملة من كبار العاملين في 24 شركة تأمين، حيث استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. وتبين من نتائجها مايلي: وجود مستوى مرتفع دال إحصائياً ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن، وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وعدم تأثر عملية إتقان كبار العاملين في شركات التأمين لمهارات التفكير الإبداعي بجنسهم وسنهم ومؤهلهم التعليمي وعدد سنوات خبراتهم ومساهمهم الوظيفي من جهة وعمر شركاتهم وعدد العاملين فيها من جهة أخرى. وأوصت الدراسة باستمرار تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، وإطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجال بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار.

• اتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة سويدات والشيخ (2017) وجود مستوى مرتفع دال إحصائياً ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين

العاملة في الأردن، وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. واختلفت عنها بالمنهج المتبع حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي أما دراسة سويدات والشيخ (2017) فاستخدمت المنهج التحليلي الوصفي.

- دراسة ( Alkhlaifat & Alzoubi, 2021 ) بعنوان:

**"The Organisational and Human Silence Factors and Their Impact on The Decision-Making Process in The Public-School Sector"**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على استعداد العاملين في المدارس الحكومية للمشاركة في صنع القرار ومشاركة أفكارهم مع رؤسائهم. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. تم استخدام الاستبانة حيث وزعت على عينة عشوائية من معلمي مدارس عمان مكونة من 1643 معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود مشكلة الصمت بدرجة متوسطة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات وتقديم الآراء حول المشاكل التي تواجه العمل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين عوامل الصمت والمشاركة في اتخاذ القرار، وأن الانسحاب النفسي كان العامل الشخصي الأكثر تأثيراً، وأن الخوف من ردود الفعل السلبية على آرائهم من قبل متخذي القرارات كان العامل التنظيمي الأكبر في صمت المعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة علاجية لأسباب العزوف عن المشاركة في القرارات التي تم التوصل إليها وذلك تفادياً لضياع فرص الحصول على الأفكار والآراء المهمة لتحسين الأعمال وحل المشكلات. كما أوصت بضرورة التركيز على برامج التدريبية المتعلقة بالسلوك الفردي والتنظيمي المتعلقة بالمشاركة في عملية صنع القرار.

• اتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ( Alkhlaifat & Alzoubi, 2021 ) بالعزوف عن المشاركة في القرارات وضرورة وضع خطة علاجية لذلك.

- دراسة ( Hariri et al., 2021 ) بعنوان:

**"The effect of creative thinking in improving decision making"**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة) على تحسين جودة القرارات من حيث (البديهية، الخبرة، الإلمام بالحقائق، السلطة والعقلانية). حيث استخدم الباحثون المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. بلغت حجم العينة (106) في مدارس وزارة الدفاع الاندونيسية تم اختيارهم عشوائياً. وأظهرت النتائج وجود أثر ودور للتفكير الإبداعي في تحسين القرارات وأن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كانت طردية موجبة.

وخرجت الدراسة بتوصية مفادها أن مهارات التفكير الإبداعي ضرورية لمتخذي القرارات ويجب العمل اختيار الأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات ليكونوا في مواقع صنع القرار والعمل على تنمية هذه المهارات لديهم.

• اتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ( Hariri et al., 2021 ) وجود أثر ودور للتفكير الإبداعي في تحسين القرارات وأن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كانت طردية موجبة في مدارس وزارة الدفاع الاندونيسية.



-دراسة (2021) Ismael. بعنوان:

**"The Mediation Effect of Organizational Culture between Knowledge Management Processes and Creative Thinking: A Case of COVID 19 Healthcare Workers in Northern Iraq"**

هدفت هذه الدراسة على أنه يجب على الموظفين أن يكونوا أكثر إبداعاً ودراية أثناء أوقات الأزمات؛ لأنهم من بين أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسة، ومع ذلك يجب أيضاً دعم الموظفين من قبل الأجزاء الإدارية لزيادة قدرة الأصول غير الملموسة، وكذلك تركيز على تحديد ما إذا كانت الرعاية الصحية في شمال العراق.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الكمي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (400) من العاملين في مجال الرعاية الصحية لجمع البيانات، وتم الوصول إلى معدل استجابة (100%)، وكذلك تم استخدام تحليل العوامل ونمذجه المعادلات الهيكلية وتقنيات تحليل المسار لتحديد تأثير الوساطة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

وأظهرت النتائج أن جميع المتغيرات لها صلاحية بناء عالية مع بعضها البعض، وتم دعم ذلك أيضاً من خلال نتائج معيار لاركر، والتي أثبتت أن جميع المتغيرات لها الصلاحية التمييزية المقبولة المطلوبة لضمان أن النتائج صالحة لشرح تسخير عمليات إدارة المعرفة لتعزيز التفكير الإبداعي.

- اختلفت الدراسة عن دراسة (2021) Ismael بأن هذه الدراسة تناولت الموضوع بطريقة وصفية أما دراسة (2021) Ismael فتناولت الموضوع بطريقة كمية. ما يميز الدراسة الحالية:

1- بحثت هذه الدراسة في ظاهرة ذات أهمية حيوية ومهمة وهي التفكير الإبداعي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والإفاضة، والإحساس بالمشكلات) على اتخاذ القرار بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، متابعة وتقييم القرار) في قطاع وزارة التربية والتعليم الأردنية، إذ إن للوزارة دور في عملية التنمية المستدامة بشكل عام وفي التنمية المحلية بشكل خاص، يعتبر من أكبر القطاعات التي تعمل وتدرك أهمية واقع هذا الجانب من أجل تحسين وتطوير خدماتها المتطورة.

2- ركزت الدراسة على الأبعاد الرئيسة الخاصة بالتفكير الإبداعي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والإفاضة، والإحساس بالمشكلات) ومدى الآثار التي تتركها في أداء هذه المؤسسات التعليمية في الأردن.

3- على الرغم من الاختلاف في البيئات التي تم إجراء الدراسات السابقة فيها، إلا أن هذه الدراسة أظهرت أهمية بالغة الأثر يتركه التفكير الإبداعي بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والإفاضة، والإحساس بالمشكلات) إذا تم تطبيقها والأخذ الصحيح فيها وبالشكل الذي يجعل من هذه المؤسسات ذات مزايا تنافسية قطاع التربية والتعليم في الأردن.



**الطريقة والإجراءات:**

يتناول هذا الجانب بيان النهج المتبع في هذه الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة والمعالجات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، واستخلاص النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها.

**-منهجية الدراسة:**

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي من حيث الاعتماد على أهم المؤلفات التي تناولت التفكير الإبداعي وأبعاده واتخاذ القرار. تم استخدام مجموعات من الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليلات والمقارنات لتغطية الجانب النظري للدراسة وتم قياس متغير التفكير الإبداعي من خلال خمسة أبعاد هي: الأصالة، والمرونة، والاحساس بالمشكلات، والإفاضة، والطلاقة. أما بالنسبة للمتغير التابع، فقد تم قياس اتخاذ القرار من خلال خمسة أبعاد: تحديد المشكلة، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل، ومتابعة القرار وتقييمه. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإبداعي في اتخاذ القرار، واستخدمت الباحثة مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تناسب مع الأهداف والأسئلة والفرضيات، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية للتحقق من أداة الدراسة ومدى استجابتها. صحة البيانات التي تم جمعها.

ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الأولية، اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة، حيث تم استخدامها لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، والتي استخدمت لاحقاً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عنها. أسئلة. وتمت صياغة الاستبانة بالاعتماد على خصائص متغيرات الدراسة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء كما يلي: الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، وتكونت من الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. الجزء الثاني: أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإبداعي) والتي تم قياسها من خلال (18) فقرة. الجزء الثالث: المتغير التابع (اتخاذ القرار) والذي تم قياسه من خلال (18) فقرة.

استهدفت الدراسة الموظفين الإشرافيين والوظائف الإدارية والقيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بحيث تعد دراسة حالة. وقد خضعت عملية اختيار مجتمع الدراسة لمعيار الوظيفة الإدارية والإشرافية التي تشمل رئيس القسم، ومدير مختص. تم استبعاد الموظفين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية من مجتمع الدراسة. بلغ عدد العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الأردنية (214) موظفاً، وبناءً على جدول سيكاران وبوجي فإن حجم العينة التي تمثل المجتمع يجب ألا يقل عن (140) فرداً (Sekaran & Bougie, 2013).

اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبيانات، واستهدفت جميع أفراد مجتمع الدراسة (214) فرداً من الذكور والإناث، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات ولكي تكون دقيقة قدر الإمكان. بلغ عدد المستجيبين 163 مستجيباً واستخدمت الباحثة الطريقة الالكترونية باستخدام برنامج Google Form الذي يتيح تصميم الاستبيانات وتوزيعها إلكترونياً واستقبال الإجابات أيضاً.

## جدول (1) الخصائص الديموغرافية:

| الفئة            | التصنيف        | التكرار | النسبة % |
|------------------|----------------|---------|----------|
| الجنس            | ذكر            | 91      | 54.6%    |
|                  | انثى           | 72      | 45.4%    |
| العمر            | أقل من 30      | 0       | 0%       |
|                  | 31-34          | 2       | .2%2     |
|                  | 35-45          | 71      | .6%44    |
|                  | أكثر من 45     | 90      | .2%35    |
| المستوى التعليمي | البكالوريوس    | 36      | .1%12    |
|                  | الدبلوم العالي | 25      | 13.2%    |
|                  | الماجستير      | 67      | .1%34    |
|                  | الدكتوراه      | 35      | 22.6%    |
| المسمى الوظيفي   | مدير إدارة     | 12      | 7.3%     |
|                  | مدير مديرية    | 20      | 11.3%    |
|                  | رئيس قسم       | 131     | 81.4%    |
| الاجمالي         |                | 163     | 100%     |

وكما نرى في الجدول (1) هناك اختلاف في البيانات الشخصية بين أفراد العينة في الجنس، فقد بلغت النسبة الأكبر بين الذكور بنسبة (54.6%)، والإناث (45.4%).

وتم تقسيم الفئة العمرية للمستجيبين إلى أربع فئات، تبدأ من أقل من 30 عامًا وحتى أكثر من 45 عامًا. وحقت الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) أعلى نسبة بين المبحوثين (53.2%)، وذلك لأن الوظائف الإشرافية تحتاج إلى الخبرة والتسلسل. إدارياً، وهذا لا يمكن أن يكون من الفئة العمرية الصغيرة. من ناحية أخرى، اعتبرت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) الأقل بين أفراد العينة بنسبة (0%)، إذ لم يكن هناك فرد أقل من 30 سنة بين أفراد العينة، لأن هذا العمر تعد المجموعة شابة وعديمة الخبرة فلا يمكن أن تكون ضمن الوظائف الإشرافية.

كما تم تقسيم المستوى التعليمي إلى أربعة مستويات شملت (البكالوريوس، الدبلوم العالي، الماجستير، والدكتوراه). وأظهرت النتائج أن جميع أفراد العينة كانوا من حملة الشهادات العلمية في مختلف المستويات والتخصصات، ويستدل على ذلك أن وزارة التربية والتعليم اعتمدت على حاملي الشهادات الجامعية في تولي الوظائف الاستشارية والإشرافية لما يتمتعون به من قدرة للإدارة بكفاءة. أغلب أفراد العينة من حملة درجة الماجستير بنسبة (43.1%)، وأقلهم من حاملي الدبلوم العالي بنسبة (13.2%).

## - تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

في هذا البحث تم تقييم ثبات وصلاحيّة بيانات البحث من خلال فحص ألفا كرونباخ (CA) والثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) كما هو مبين في الجدول (2). حيث تم فحص الموثوقية المتسقة الداخلية المعتمدة من قبل ألفا كرونباخ (CA) والموثوقية المركبة (CR)، بالإضافة إلى إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة (VIF). وكانت قيم CR أعلى من 0.70 حيث تراوحت بين 0.743 - 0.858. وقيم CA أعلى من 0.7 وتراوحت بين 0.773 - 0.853، كم كانت قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 وتراوحت من 1.210 إلى 4.020 وهذه القيم تعد مقبولة وفقاً ل (Hair et al., 2011; Hair et al., 2017)

بالإضافة إلى ذلك، كان متوسط التباين المستخرج (AVE) أكثر من 0.50 حيث تراوح بين 0.612-0.758. وهو يجب أن يكون أكثر من 0.50 وفقاً لـ (Hair et al., 2011; Hair et al., 2017). (Hair et al., 2017). وبما أن جميع مخرجات أدوات البحث مستوفية للمعايير المطلوبة، فإنها تعد مقبولة

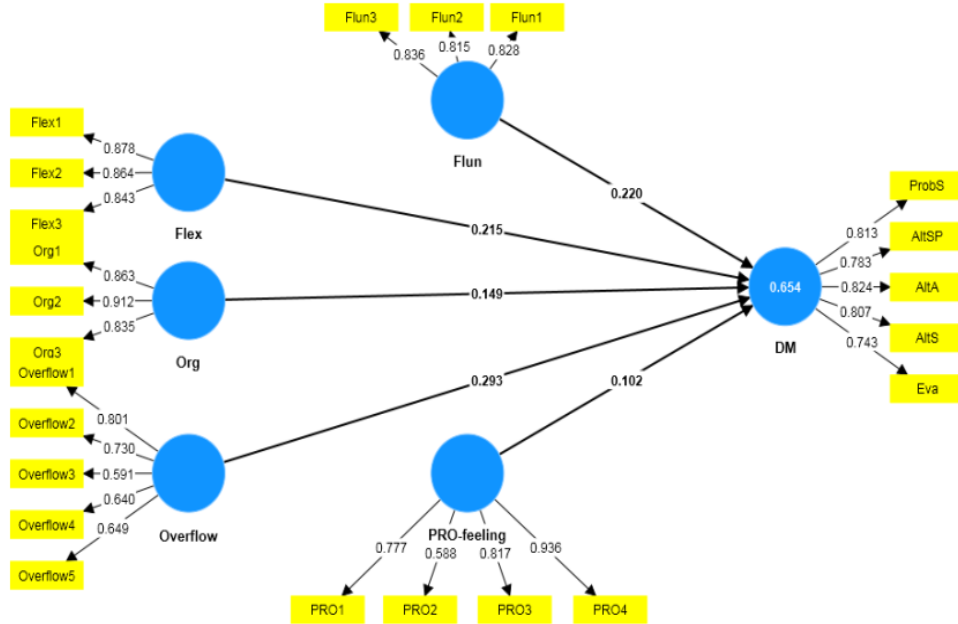
## جدول (2) عامل التحميل وصلاحيته وثبات القياسات

| المتغير          | الأبعاد                                    | العنصر    | التباين المسموح به | VIF   | CA    | CR    | AVE   |
|------------------|--------------------------------------------|-----------|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| التفكير الابداعي | Fluency                                    | الطلاقة   |                    |       | 0.733 | 0.795 | 0.683 |
|                  |                                            | 1Flun     | 0.828              | 1.836 |       |       |       |
|                  |                                            | 2Flun     | 0.815              | 1.778 |       |       |       |
|                  |                                            | Flun3     | 0.836              | 1.389 |       |       |       |
|                  | Flexibility                                | المرونة   |                    |       | 0.827 | 0.836 | 0.743 |
|                  |                                            | Flex1     | 0.878              | 1.869 |       |       |       |
|                  |                                            | Flex2     | 0.864              | 1.987 |       |       |       |
|                  |                                            | Flex3     | 0.843              | 1.815 |       |       |       |
|                  | (Originality)                              | الأصالة   |                    |       | 0.842 | 0.858 | 0.758 |
|                  |                                            | Org1      | 0.863              | 1.798 |       |       |       |
|                  |                                            | Org2      | 0.912              | 2.684 |       |       |       |
|                  |                                            | 3Org      | 0.835              | 2.118 |       |       |       |
|                  | Overflow                                   | الإفاضة   |                    |       | 0.717 | 0.743 | 0.612 |
|                  |                                            | Overflow1 | 0.801              | 1.5   |       |       |       |
|                  |                                            | 2Overflow | 0.730              | 1.437 |       |       |       |
|                  |                                            | 3Overflow | 0.591              | 1.210 |       |       |       |
|                  |                                            | 4Overflow | 0.640              | 1.225 |       |       |       |
|                  |                                            | 5Overflow | 0.649              | 1.277 |       |       |       |
|                  | الاحساس بالمشكلات (Problem feeling)        |           |                    |       | 0.788 | 0.819 | 0.623 |
|                  |                                            | PRO1      | 0.777              | 2.178 |       |       |       |
|                  |                                            | PRO2      | 0.588              | 1.248 |       |       |       |
|                  |                                            | PRO3      | 0.817              | 2.190 |       |       |       |
|                  |                                            | PRO4      | 0.936              | 4.027 |       |       |       |
| اتخاذ القرار     |                                            |           |                    |       | 0.853 | 0.856 | 0.631 |
|                  | تحديد المشكلة specification Problem        |           | 0.813              | 2.006 |       |       |       |
|                  | تحديد البدائل (Alternative specification)  |           | 0.783              | 1.825 |       |       |       |
|                  | تقييم البدائل (Alternative assessment)     |           | 0.824              | 2.021 |       |       |       |
|                  | اختيار البديل الافضل Alternative selection |           | 0.827              | 1.850 |       |       |       |

|  |  |  |  |       |       |                                     |  |
|--|--|--|--|-------|-------|-------------------------------------|--|
|  |  |  |  | 1.585 | 0.743 | متابعة القرار وتقييمه<br>Evaluation |  |
|--|--|--|--|-------|-------|-------------------------------------|--|

يعتبر:

معامل تضخم التباين VIF : ألفا كرونباخ، CA: الموثوقية المركبة، CR متوسط التباين المستخرج: AVEs



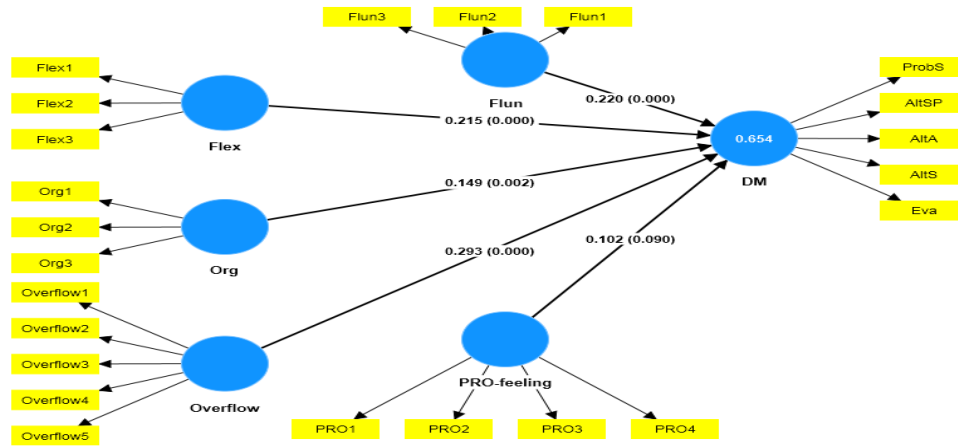
شكل (1) تحميلات المسار لمتغيرات الدراسة

تم قياس صدق التمايز من خلال تحليل - السمة المغايرة (السمة الأحادية لصدق التمايز) (HTMT). انظر الجدول (3) جميع النواتج كانت  $> 0.90$  وبالتالي، تم قبول مخرجات نموذج القياس. (Hair et al., 2017)

جدول (3) مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

| التفكير الابداعي                   | الطلاقة | المرونة | الأصالة | الإفاضة | الاحساس بالمشكلات |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| (Flex)الطلاقة                      | 0.808   |         |         |         |                   |
| (Flun)المرونة                      | 0.820   | 0.767   |         |         |                   |
| (Org)الأصالة                       | 0.645   | 0.723   | 0.513   |         |                   |
| (Overflow)الإفاضة                  | 0.853   | 0.782   | 0.844   | 0.572   |                   |
| الاحساس بالمشكلات<br>(PRO-feeling) | 0.748   | 0.728   | 0.766   | 1.515   | 0.852             |

في هذا البحث تم استخدام تقنية Smart PLS4 مع التمهيد القياسي لـ 5000 عينة و 163 حالة لفحص التأثير المباشر للتفكير الإبداعي على اتخاذ القرار. كما هو مبين في الشكل (2) قيمة  $R^2$  المتعلقة بالتفكير الإبداعي واتخاذ القرار كانت (0.654)، وبما أنها تزيد عن 25% فيمكن اعتبارها قيمة تنبؤية مقبولة وفقاً لـ (Gaur and Gaur (2006) بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول (4) النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.



الشكل (2) التأثير المباشر للتفكير الإبداعي على اتخاذ القرار

جدول (4) اختبار الفرضيات

| الفرضيات | الأبعاد              | قيمة B (Beta) | الوسط الحسابي M | الانحراف المعياري SD | درجة الحرية T | معامل التحديد $R^2$ | قيمة P | الأثر      |
|----------|----------------------|---------------|-----------------|----------------------|---------------|---------------------|--------|------------|
| H01.1    | الطلاقة - <          | 0.220         | 0.217           | 0.061                | 3.498         | 0.654               | 0.000  | له أثر     |
| H01.2    | المرونة - <          | 0.215         | 0.217           | 0.057                | 3.832         | 0.654               | 0.000  | له أثر     |
| H01.3    | الاصالة - <          | 0.149         | 0.147           | 0.049                | 3.031         | 0.654               | 0.002  | له أثر     |
| H01.4    | الإفاضة - <          | 0.293         | 0.297           | 0.067                | 4.386         | 0.654               | 0.000  | له أثر     |
| H01.5    | الاحساس بالمشكلات <  | 0.102         | 0.101           | 0.060                | 1.694         | 0.654               | 0.090  | ليس له أثر |
| H01      | التفكير الإبداعي - < | 0.810         | 0.813           | 0.021                | 38.130        | 0.656               | 0.000  | له أثر     |

في هذه الدراسة اختبار الفرضيات يتمثل بالآتي:

أولاً: التأثير المباشر لابعاد التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الاحساس بالمشكلات) على اتخاذ القرار كما هو موضح في H01.1، H01.2، H01.3، H01.4، H01.5 يوضح الجدول (4) أنه تم قبول H01.1: يوجد تأثير إيجابي للطلاقة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) على اتخاذ القرار. حيث وجد أن قيمة T الإحصائية كانت (3.498)، وكانت قيمة P (0.00) في حين كانت قيمة بيتا (0.220)، مما يعطي دلالة على أن التغيير بمقدار واحد في الطلاقة يؤدي إلى تغيير يساوي (22٪) في اتخاذ القرار. لذلك يمكننا القول أن الطلاقة لها تأثير إيجابي على اتخاذ القرار.

H01.2: يوجد تأثير إيجابي للمرونة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) على اتخاذ القرار. حيث كانت قيمة T الإحصائية (3.832)، وكانت قيمة P (0.00)، وكانت نسبة قيمة بيتا (0.215)، مما يؤكد أن تغيير قيمة واحد في المرونة أدى إلى تغيير يساوي (21.5٪) في اتخاذ القرار. ولذلك يمكن القول بأن المرونة لها تأثير إيجابي على اتخاذ القرار.

H01.3: يوجد تأثير إيجابي للأصالة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) على اتخاذ القرار. حيث وجد أن قيمة T الإحصائية كانت (3.031)، وكانت قيمة P (0.002)، وكانت نسبة قيمة بيتا (0.149)، مما يدل على أن تغيير مقدار واحد في الأصالة يعادل التغيير (14.9٪) في اتخاذ القرار. لذا يمكننا القول إن الأصالة لها تأثير إيجابي على اتخاذ القرار.

H01.4: يوجد تأثير إيجابي للإفاضة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) على اتخاذ القرار. حيث تم العثور على قيمة T الإحصائية (4.386) وكانت قيمة P (0.00)، وكانت قيمة بيتا (0.293)، مما يعني ضمناً أن تغيير مقدار واحد في الإفاضة سيؤدي إلى تغيير يساوي (29.3٪) في اتخاذ القرار. لذلك يمكننا القول إن للإفاضة تأثير إيجابي على اتخاذ القرار.

كما أوضحت النتائج أن H01.5: تم رفض وجود تأثير إيجابي للإحساس بالمشكلات عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) على اتخاذ القرار. حيث وجدت قيمة P الإحصائية (0.090) لذلك يمكن القول إن الاحساس بالمشكلة ليس له تأثير إيجابي على اتخاذ القرار عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثانياً: توضح الفرضية الرئيسية للتأثير المباشر للتفكير الإبداعي على اتخاذ القرار كما هو موضح في H01 وكما هو موضح في الجدول (4) أن H01: يوجد تأثير إيجابي للتفكير الإبداعي عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) على اتخاذ القرار. حيث كانت قيمة T (38.130)، وقيمة P (0.00)، وكانت نسبة قيمة بيتا (0.810)، مما يعني أن تغيير مقدار واحد في التفكير الإبداعي يجعل التغيير يساوي (81٪) في اتخاذ القرار. ولذلك، يمكن الإشارة إلى أن التفكير الإبداعي له تأثير إيجابي قوي على اتخاذ القرار.

مناقشة النتائج:

ووفقاً لنتائج الدراسة، فإن الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإشرافية تباينوا في مستويات تفكيرهم الإبداعي. وبما أن الوزارة لا توفر الأدوات التكنولوجية التي تساعد العاملين في الوظائف الإشرافية على التنبؤ بالمشكلات، إلى جانب محدودة قدرة العاملين على ذلك، فإن

بعد الاحساس بالمشكلات كان أقل أبعاد التفكير الإبداعي. وأظهرت نتائج الدراسة أن عدداً قليلاً من الموظفين يحرصون على إضافة معلومات جديدة، وأن الوزارة لا تشجع الموظفين على تقديم التوصيات والحلول الأصلية للقضايا.

ومن ناحية أخرى، فإن غالبية الموظفين في الأدوار الإدارية يمتلكون الطلاقة لأنهم قادرون على تقديم مفاهيم جديدة والتوصل إلى حلول للقضايا. وأظهرت النتائج أن معظم الموظفين يتمتعون بقدرة عالية على اتخاذ القرارات وأنهم يساهمون في عملية ضمان توافق الحلول المقدمة مع القواعد واللوائح التي يتم أخذها بعين الاعتبار قبل اقتراح أي حلول. بالإضافة إلى حرص الموظفين على تقديم أفكارهم ونصائحهم فيما يتعلق بأسعار الحلول، فإنهم لا يخشون أيضاً الإشارة إلى متى تفوق التكاليف المزايا.

انخفضت مستويات المتابعة والتنفيذ لدى مجتمع الدراسة، ولكن ذلك كان بسبب افتقار معظم الموظفين إلى خطط لتوجيههم خلال عملية المتابعة والتنفيذ ومنعهم من إصدار أحكام. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التفكير الإبداعي (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والإفاضة، والاحساس بالمشكلات) لها أثر ذو دلالة إحصائية على اتخاذ القرار. ونظراً لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي واتخاذ القرار، فإذا ارتفعت مستويات التفكير الإبداعي لدى العاملين في الأدوار الإشرافية فإن عملية اتخاذ القرار سوف تستفيد لأنها ستصبح أكثر فعالية وستنخفض الأخطاء. كما توصلت الدراسة بأن بعد المرونة - من بين صفات التفكير الإبداعي - يتمتع بأفضل إمكانية لشرح كيفية تحسين مستويات اتخاذ القرار. وقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة (Hariri et al, 2021) التي مفادها أن هناك أثر ودور للتفكير الإبداعي في تحسين القرارات وأن العلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة كانت إيجابية في مدارس وزارة الدفاع الاندونيسية. كما اتفقت مع (Ahmad, et al 2019) حيث أظهرت الدراسة أن هناك أثر للتفكير الإبداعي على فعالية اتخاذ القرار في شركات مجتمع الدراسة.

#### التوصيات:

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة: "إن المرونة من بين صفات التفكير الإبداعي لها القدرة الأفضل على تفسير كيفية تحسين مستويات اتخاذ القرار وأن التفكير الإبداعي يحسن مستويات اتخاذ القرار" توصي الباحثة المدراء في وزارة التربية والتعليم بتطوير قدرات العاملين في الوظائف الإشرافية في مهارات التفكير الإبداعي من خلال تقديم مجموعة من الدورات التدريبية وتبادل الخبرات مع مؤسسات القطاع الخاص أو العام التي تمتلك قدرات تفكير إبداعي عالية. وقد يكون من المهم أيضاً توفير الأدوات والبرامج التكنولوجية التي تساعد العاملين على التنقيح والتحليل واقتراح سيناريوهات للمشكلات، بالإضافة إلى تحديث التكنولوجيا الحالية للوزارة، وتدريب المناصب الإشرافية على استخدامها. كما توصي الباحثة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بتكليف مناصب إشرافية لإعداد خطط مواجهة المشكلات والعمل على تقييمها وتطويرها ودراسة مدى توافقها مع تطلعات الوزارة حتى تكون هذه الخطط مناسبة، مبنية على تحليل شامل للواقع، بحيث يكون لديهم المرونة اللازمة للتغيير والتطوير فيما بعد.

#### المراجع:

- بن داود. (2023). دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة ابن خلدون-تبارت، الجزائر (2023).
- الزوايدة، محمد علي، معن يوسف الخصاونة. (2022). إثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (34)، 140-122.



- سويدات، احمد والشيخ، فؤاد (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(1)، 31-63.
- الشراري، فايز عماد الدين. (2020). *دور إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرار لدى العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة في الأردن*. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة - فلسطين (ISSN: 2522-3372) المجلد 007، ملحق
- صالح وأسامة صالح عبد العظيم. (2022). *إجراءات مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار في الأقسام التعليمية باستخدام الأنظمة الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي*. مجلة البحوث في التربية وعلم النفس، 37(2)، 425-454.
- عطوة سليم، وقويدري لخضر. (2020). أبعاد التفكير الإبداعي في ظل المتغيرات المعدلة لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي بالأغواط، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر (2020).
- غازي ابو قاعود، & فاطمة الربابعة. (2022). خصائص القيادة التحولية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. *Humanities and Social Sciences Series*, 37(2), 103-148
- Abugre, J. B. (2020). The moderating role of affective interpersonal conflict on managerial decision-making and organizational performance in private sector organizations: A study of Ghana. *Journal of African business*, 21(1), 20-41.
- Ahmed, F. A., Mao, S., Alaawani, M., & Barman, A. (2019). Creative Thinking and Its Influence on the Decision-Making Process. *Available at SSRN* 3435532.
- Akpur, U. (2020). Critical, reflective, creative thinking and their reflections on academic achievement. *Thinking Skills and Creativity*, 37, 100683.
- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2186.
- Alexander, A., De Smet, A., & Weiss, L. (2020). Decision making in uncertain times. *McKinsey Quarterly* [2020-04-24] <http://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/ourinsights/decision-making-in-uncertain-times>. em: Disponível
- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). *Strategic decision making and organization performance: A literature review*. International Review of Management and Marketing.
- Al-Khlaifat, O., & Al Zoubi, M. (2021). Organisational and Human Silence Factors and Their Impact on The Decision-Making Process in The Public-School Sector. *Human and Social Sciences*, 48 (4). Dirasat,
- Al-Zbarka, H. E., & Abu-Ashour, K. M. (2022). The Degree of Practicing Administrative Creativity among School Principals in the Beersheba Area from the Teachers' Point of View. *Jordanian Educational Journal*, 7(1), 312-336.
- Cristofaro, M. (2017). *Reducing biases of decision-making processes in complex organizations*. Management Research Review.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gudonavičius, L., & Savanevičiene, A. (2018). *Knowledge organizations: rational and creative thinking in strategic decision making*.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017a). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017b). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017c). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, forthcoming.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012a). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012b). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Hariri, A., Muslim, S., Ekohariadi, E., & Yundra, E. (2021). The effect of creative thinking in improving decision-making. *Management Science Letters*, 11(6), 1765-1770.
- Ismael, G. Y. (2021). The Mediation Effect of Organizational Culture between Knowledge Management Processes and Creative Thinking: A Case of COVID 19 Healthcare Workers in Northern Iraq. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(1), 658.
- Jia, X., Li, W., & Cao, L. (2019). The role of metacognitive components in creative thinking. *Frontiers in psychology*, 10, 2404.
- Mahrinasari, M. S., Hussain, S., Yapanto, L. M., Esquivel-Infantes, S. M., Untari, D. T., Yusriadi, Y., & Diah, A. (2021). The impact of decision-making models and knowledge management practices on performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-13.
- Mumford, M. D., Martin, R., & Elliott, S. N. (2019). Creative Thinking Processes: Managing Innovative Efforts. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107-132.
- Shегда, A., Onysenko, T., & Kravchenko, T. (2018). Creative thinking in the system of modern management. *Economics & Education*, 3(1), 36-41.
- Shin, Y. J., & Kelly, K. R. (2018). Resilience and decision-making strategies as predictors of career decision difficulties. *The Career Development Quarterly*, 63(4), 291-305.
- Siburian, J., Corebima, A. D., & Saptasari, M. (2019). The correlation between critical and creative thinking skills on cognitive learning results. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 99-114.