



واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية

خالد حديد مصلح البقمي

باحث دراسات عليا، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: khaled7132@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة تكونت من (255) من العاملين بمكاتب التعليم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها، جاء بدرجة موافقة (متوسطة)، وعلى جميع الأبعاد، وقد جاء بالترتيب الأول بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة، بينما جاء بالترتيب الثاني بعد الإبداع في اتخاذ القرار، وجاء بالترتيب الثالث بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي، وجاء بالترتيب الرابع بعد الإبداع في تحديد المشكلة، وجاء بالترتيب الخامس بعد الإبداع في التحقق من فعالية البدائل، وجاء بالترتيب الأخير بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة، كما تناولت الدراسة أبرز النماذج العالمية في صنع القرارات الإبداعية التي يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية كمدخل لتطوير أداء قيادات مكاتب التعليم.

الكلمات المفتاحية : القرارات الإبداعية، مكاتب التعليم، النماذج العالمية.



The Reality of Creative Decision-Making among Leaders of Education Offices in the Kingdom of Saudi Arabia in light of International Models

Khaled Hadid Musleh Al-Baqmi

Postgraduate Researcher, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: khaled7132@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of creative decision-making among leaders of education offices in the Kingdom of Saudi Arabia in light of international models. The descriptive survey method and questionnaire were used as a tool for collecting data. A sample of (255) employees in education offices was selected. The results of the study concluded that the degree of agreement of the study sample on the reality of creative decision-making among the leaders of education offices in the Kingdom of Saudi Arabia in light of international models from the point of view of its employees was a (medium) degree of agreement, and on all dimensions, and it came in first place after creativity in increasing... Details about the problem, while it came in second place after creativity in decision-making, and came in third place after evaluating the stages of thinking to make the creative decision, and came in fourth place after creativity in defining the problem, and came in fifth place after creativity in verifying the effectiveness of alternatives, and came in last place after creativity. In exploring the elements of the problem, the study also addressed the most prominent international models in creative decision-making that can be used in the Kingdom of Saudi Arabia as an input for developing the performance of leadership of education offices.

Keywords: Creative decisions, education offices, global models.



المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتحديات الهائلة في قيادة المؤسسات التعليمية، والتي شكلت ضغوطاً مختلفة على المسؤولين القائمين على إدارة تلك المؤسسات، ولما كان التعليم من أكثر المجالات حيوية في التأثير على المجتمع ومؤسساته، لذا كان لا بد من تطوير مؤسسات التعليم لمواجهة تلك التحديات، من خلال إعداد وتطوير القيادات التعليمية القادرة على صنع القرارات الإبداعية التي تمكنهم من تحقيق رؤية وأهداف المؤسسات التي يعملون بها، وحل المشكلات التي قد تواجه تطوير العمل فيها.

ولمواجهة التحديات المختلفة التي تواجه مؤسسات التعليم؛ سعت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تطوير أداء قيادات مكاتب التعليم لأنه يقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة في تحقيق رؤية وزارة التعليم، واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير إجراءات العمل في مكاتبهم، وإنجاز المهام الإدارية والفنية، والاهتمام بتوفير بيئة تعليمية مناسبة في المدارس التابعة لهم، والعمل على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين معهم نحو العمل والإنجاز؛ لذلك يعتبر تطوير صنع القرارات الإبداعية مدخل لتطوير أداء قيادات مكاتب التعليم، وخطوة مهمة للوصول إلى التميز المنشود (الغامدي، 1441هـ).

وتعد عملية صنع القرارات من المهام الرئيسية للقائد الإداري في المؤسسات التعليمية، وهي من المتطلبات الأساسية لنجاحه في مهام عمله، كما يتوقف نجاح تلك المؤسسات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية على كفاءة القيادات الإدارية، وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، لأنها تحدد قدرة المؤسسات على النجاح والتميز في تحقيق أهدافها المنشودة (فراح، 2020).

وتكمن أهمية صنع القرارات الإبداعية في المؤسسات التعليمية كونه يدخل في جميع مجالات الإدارة من خلال عملياتها الداخلية والخارجية، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المستقبلية، فهو يساعد على توليد أكبر عدد من البدائل الإبداعية التي تدعم وتعزز عملية صنع القرارات الإبداعية الرشيدة، مما يساعد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي قد تواجهها المؤسسات التعليمية، ووضع الحلول لها ومعالجتها قبل حدوثها (جاسم، 2023).

وهناك عدد من النماذج العالمية التي تستخدم في صنع القرارات الإبداعية والتي من بينها نموذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية الإبداعية لسيمون Simon، وفي هذا النموذج يتم التركيز على مهارات الطلاقة والمرونة والأصالة في تقديم أكبر عدد البدائل، واختيار أنسبها، وتطبيقها، وأخيراً تأتي مرحلة تقييم اتخاذ القرار الإبداعي، حيث يتم العمل على تحديد نقاط القوة والضعف التي قد تظهر في تنفيذ القرار، والعمل على التطوير المستمر (Haririr et al, 2022).

كما قدم سياجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) نموذج لتعزيز عملية اتخاذ القرار الإبداعي، وقد تكون النموذج من ستة مراحل هي: المرحلة الأولى: تحديد المشكلة، المرحلة الثانية: استكشاف عناصر المشكلة، المرحلة الثالثة: زيادة التفاصيل عن المشكلة، المرحلة الرابعة: العصف الذهني الجماعي للتحقق من صلاحيات البدائل، المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار الإبداعي، المرحلة السادسة: تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي.

ويعد نموذج كبنر وتريجو Kepner & Tregoe من النماذج المشهورة في اتخاذ القرارات الإبداعية؛ حيث يعتمد هذا النموذج على تطبيق مراحل اتخاذ القرارات، باستخدام مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإقاضة وزيادة التفاصيل)، ويسير هذا النموذج على الخطوات التالية، أولاً: تحديد الموقف وتقييمه، ثانياً: تحليل المواقف المرتبطة باتخاذ القرار، ثالثاً وضع بدائل متعددة لاتخاذ القرار وتحليلها، وأخيراً التنبؤ بالمشكلات التي قد تنتج عن القرار، واتخاذ إجراءات الوقاية منها (Markopoulos, et al, 2022).

من خلال ما سبق تتضح الحاجة إلى تطوير أداء قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية على صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، لذا جاءت هذه الدراسة لكي تبحث في واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم في هذا العصر كثيراً من التحديات المتزايدة، نتيجة التغيرات السريعة، والتطورات الهائلة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواكبة التطورات العلمية في مجال إدارة المؤسسات التعليمية؛ هناك حاجة ماسة إلى تطوير أساليب اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل، وبمواكبة التطورات العلمية، لتمكينها من تحقيق أهدافها، والوصول إلى التميز في الأداء.

ويعد الاهتمام بتطوير أداء القيادات التعليمية استجابة لمتطلبات ومحاور رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، حيث تضمن البعد الخامس من رؤية المملكة التركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال



رفع كفاءة رأس المال البشري والاهتمام بالتطوير المهني للقيادات الإدارية، والتي من بينها القيادات التعليمية (وثيقة رؤية المملكة 2030).

ولتطوير أداء منسوبي وزارة التعليم من شاغلي الوظائف التعليمية، سعت وزارة التعليم إلى توفير برامج التطوير المهني من خلال مبادرة داعم لتدريب القيادات التربوية، بهدف رفع كفاءة الأداء، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية، والموارد المالية، والتجهيزات والمباني، وتفعيل التقنيات الحديثة المساندة لمنظومة إدارة العمل الإداري، بما يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية الإبداعية في المؤسسات التعليمية (إدارة التدريب التربوي والابتعاث، 1440هـ).

لقد أصبح الاهتمام بتطوير أداء القيادات التربوية على اتخاذ القرارات الإبداعية مطلباً أساسياً في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وضرورة قصوى في العصر الحديث. لمواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة من جهة، ولما كادت التطورات التكنولوجية والعلمية من جهة أخرى، لذا سعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطوير أداء القيادات التربوية وتحسين أدائهم الإداري بشكل عام، وتمكينهم من اتخاذ القرارات الإدارية الإبداعية بشكل خاص، من خلال تأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (التوجيهي والنوح، 2022).

ويشير هوتز وآخرون (Hütter, et al, 2019) إلى أن الاهتمام بعملية صنع القرارات الإبداعية يعد مدخلاً مهماً لتطوير أداء القيادات التعليمية، وهي تعد واحدة من أهم عناصر الإدارة الناجحة، وهي عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم الهادف، والذي يسعى من خلالها القائد التعليمي إلى تحليل المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الإبداعية الممكنة للمشكلات الحالية والمستقبلية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن.

ونتيجة لتعدد مهام مديري مكاتب التعليم لتشتمل على القيام بالإشراف على العديد من العمليات الإدارية والفنية، كأعداد الخطط التشغيلية السنوية لإدارة التعليم، وتنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات بالتعليم وتعميمها على المدارس، وتحديد احتياجات المنطقة من المدارس، والبرامج التربوية والتعليمية والموارد المادية والبشرية، ومتابعة توفيرها وتوزيعها، كذلك متابعة سير العمل في الوحدات الإدارية والمدارس، والتأكد من فاعلية الأداء ومعالجة المشكلات والمعوقات والنظر في كافة المعاملات، فإن هناك حاجة كبيرة لتطوير أدائهم، وقدراتهم على صنع القرارات الإبداعية التي تمكنهم من القيام بمهام عملهم بكفاءة عالية؛ ونظراً لوجود حاجة إلى التعرف على واقع صنع القرارات الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية أجرى الباحث مقابلة مع عينة استطلاعية من مديري ومساعد مديري مكاتب التعليم بمدينة الرياض بلغ عددهم (11) فرداً، وقد أشارت عينة المقابلة، إلى أن وجود تحديات تواجه صنع القرارات الإبداعية كمدخل لتطوير أداء قيادات مكاتب التعليم التي من بينها ضعف المشاركة في صنع واتخاذ القرارات واعتبارها جهة تنفيذية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري مكاتب التعليم، وضعف البرامج الهادفة إلى تطوير مهارات صنع القرارات الإبداعية المتخصصة لمديري مكاتب التعليم، وأن بعض البرامج التطويرية التي يتم تنفيذها لا تلبي احتياجاتهم الحقيقية، كما أوضحت عينة المقابلة أنه لا يوجد خطة متكاملة وشاملة خاصة بتطوير صنع القرارات الإبداعية لدى مديري مكاتب التعليم.

وعلى الرغم من أهمية تعزيز صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في ضوء النماذج العالمية، إلا أن هناك صعوبات تواجههم في صنع القرارات، وتحقيق التميز، وقيادة العمل، وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي من بينها (دراسة جاسم، 2023؛ ودراسة العنزي، 2022 ودراسة الغامدي، 2020؛ ودراسة مرسى، 2018).

ولأهمية تعزيز صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية، جاءت هذه الدراسة والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية؟

أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أبرز النماذج العالمية في صنع القرارات الإبداعية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية؟
- ما واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها؟

**أهداف الدراسة:**

- ستحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد أبرز النماذج العالمية في صنع القرارات الإبداعية التي يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية كمدخل لتطوير أداء قيادات مكاتب التعليم.
- التعرف على واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية، كما تكمن أهميتها في جانبين، هما:

أولاً: الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة من خلال التالي:

- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري في مجال صنع القرارات الإبداعية لدى القيادات التعليمية من خلال ما ستقدمه من معلومات ومفاهيم حديثة في مجال صنع القرارات الإبداعية.
- ستقدم هذه الدراسة معلومات وحقائق حول أبرز النماذج العالمية لصنع القرارات الإبداعية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة من خلال التالي:

- قد تسهم هذه الدراسة في تزويد المسؤولين في وزارة التعليم بالإجراءات اللازمة لتطوير صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية، من خلال العمل على إشراكهم بالبرامج التدريبية والتأهيلية التي تلبي احتياجاتهم المهنية في هذا المجال.
- إن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وأهداف وزارة التعليم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، لذا قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين عملية صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم.
- قد تساعد هذه الدراسة القيادات العليا في وزارة التعليم والمسؤولين عن التطوير المهني في بناء خطط تطوير أداء قيادات مكاتب التعليم استناداً للمعلومات التي توفرها الدراسة الحالية عن واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بموضوع صنع القرارات الإبداعية كمدخل لتطوير أداء قيادات المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

ستقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على معرفة أبرز النماذج العالمية في صنع القرارات الإبداعية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة في مكاتب التعليم في منطقة الرياض، مكاتب التعليم بمحافظة جدة، مكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، مكاتب التعليم بمنطقة عسير، مكاتب التعليم بمنطقة حائل، لتكون ممثلة لجميع المناطق الجغرافية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستطبق هذه الدراسة على مديري ومساعدى مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ومكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1446هـ.



مصطلحات الدراسة:

أولاً: صنع القرارات الإبداعية: Creative decision making: تعرف بأنها " قدرة القائد الإداري على اتخاذ موقف محدد بعد تفكير يتصف بالمرونة والعمق لحل مشكلة تواجه سير العمل أو تحقيق هدف منشود، بطريقة غير تقليدية تتصف بالأصالة والإبداع (Daniel and Josef, 2019)

ويعرف صنع القرارات الإبداعية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها " قدرة قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية على اتخاذ مواقف وإجراءات محددة بعد تفكير عميق لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف منشود بطريقة غير تقليدية تتصف بالأصالة والإبداع في ضوء النماذج العالمية.

ثانياً: تطوير الأداء: Performance development:

يعرف التطوير: Development: يعرف التطوير بأنه: "مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تنمية المعارف، والمهارات، والسلوكيات، والاتجاهات لدى الأفراد بهدف تحسين الأداء، وبما يساعدهم على إنجاز مهام عملهم بكفاءة عالية" (الفوزان والزامل، 2021، ص35).

ويعرف مصطلح الأداء: Performanc: بأنه عبارة عن الطريقة التي يتم من خلالها القيام بالمهام بناء على الوصف الوظيفي للموظف مع فهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه إلى تعليمات الإدارة التي تصله من خلال المشرف المباشر له (آل مداوي، 2018، ص235).

بينما يعرف تطوير الأداء بأنه توفير الفرص المناسبة لمساعدة الأفراد والموظفين على القيام ما هو مطلوب منهم في العمل، والتي يحتاجون إليها لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتنمية كفاياتهم المهنية، بالإضافة إلى تطبيق المهارات والمعارف الجديدة في مهام عملهم الحالية والمستقبلية. (Hoyte-Igbokwe, 2018)

ويعرف تطوير الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنه جميع الأساليب المخطط لها والهادفة إلى تطوير مهاراتهم وقدرات مديري ومساعد مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، وتمكينهم من تحقيق القيام بمهام عملهم بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف المنشودة لمكاتب التعليم التي يعملون بها.

الإطار النظري:

مفهوم صنع القرارات الإبداعية

يشير مصطلح صنع القرار بأنه "مجموعة من الخطوات العلمية، تقوم على أساس من التفكير المنطقي، والمعالجة العلمية لمجموعة من البيانات والمعلومات، المرتبطة بمشكلة أو قضية تعليمية ما بغرض اختيار بديل واحد من بدليلين أو أكثر من البدائل المطروحة للوصول لحلها" (الغامدي، 2020، ص5).

كما تعرف عملية صنع القرار الإبداعي بأنها "عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الإبداعية لها، وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل، ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على تقييم النتائج من أجل العمل على التحسين المستمر لإجراءات العمل" (جاسم، 2023، ص201).

وفي هذه الدراسة فإن مفهوم صنع القرارات الإبداعية يعرف بأنها قدرة قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية على اتخاذ مواقف وإجراءات محددة بعد تفكير عميق لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف منشود بطريقة غير تقليدية تتصف بالأصالة والإبداع في ضوء النماذج العالمية.

أهمية وأهداف صنع القرارات الإبداعية

تعد عملية صنع القرارات الإبداعية عملية أساسية في الإدارة، فهي تعد من العمليات الوحيدة التي تميز مدير عن غيره، كما أن عملية صنع القرارات الإبداعية يساعد في تطوير العمل في المنظمة، لأنها تشتمل على اتخاذ قرارات تشتمل جميع العمليات الإدارية، كالأهداف، وتطوير السياسات والإجراءات، وتنظيم مهام عمل الموظفين، وتقييم الأداء (الموكلي، 2023).

ويشير المشعان وأشكناني (2023) أن صناعة القرارات الإبداعية في مجال الإدارة تكمن أهميتها بسبب تعدد المستويات الإدارية وتشعبها، وتعد أهداف المنظمات والمؤسسات على اختلاف ما تقدمه من خدمات، إضافة إلى أهميتها في المساعدة على حل المشكلات، ومواجهة الصعوبات التي تواجه المنظمات في تحقيق أهدافها، لذا يجب على صانعي القرارات الإبداعية التأكد من أنها قائمة على أسس علمية سليمة، وتتمتع بدرجة مناسبة من المشاركة بين العاملين التي تقوي انتماء الفرد إلى المنظمة، وتزيد من عملية التطوير وعدم المقاومة وتحقق الرضى الوظيفي.



وإن الأساس في صنع القرار الإبداعي هو المفاضلة بين البدائل الجديدة المتاحة، ثم اختيار بديل من البدائل المطروحة بعد دراسة بتفكير عميق، فعملية صنع القرار الإبداعي هي عملية عقلية يتم من خلالها توليد بدائل تتميز بالمرونة والأصالة، والعمل على تقييم البدائل لاختيار أفضلها باتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة لتحقيق هدف محدد (الفريجات وآخرون، 2022).

وتعتبر عملية صنع القرارات الإبداعية أكثر الأنشطة أهمية التي يمارسها المسؤولون في المؤسسات التعليمية، كما تعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير الجيد عن غيره، كما أن صنع القرارات الإبداعية يرتبط بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، فكلما توفر إمكانية الاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف كانت هناك حاجة إلى صنع القرار، لذا فعملية صناعة القرارات الإبداعية هي الاختيار والمحك لتحديد تميز الإدارة، فقدرة المدير على الوصول إلى القرار الإبداعي الصحيح في موقف ما، ومهاراته في تحديد البدائل، ومهاراته في إقناع الآخرين بقبول القرار الذي اتخذه، تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح تطبيق صنع القرارات الإبداعية (بو شارب وسعد الله، 2021).

من خلال ما سبق يتضح أهمية صنع القرار الإبداعي، لأنه يعد محور العمل الإداري، والتي تقوم عليه جميع مهام ووظائف الإدارة التربوية، كما أنه يساهم في تطوير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويساعدها على تحقيق التميز، كما أن صناعة القرار الإبداعي يحقق العديد من الأهداف المهمة التي يأتي من أهمها تشجيع الممارسات الإبداعية، وتبني الأفكار الإبداعية في العمل، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وبعيداً عن الحلول التقليدية، كما أن القرارات الإبداعية تساعد على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة عالية.

النماذج العالمية في اتخاذ القرارات الإبداعية:

هناك عدد من النماذج العالمية في اتخاذ القرارات الإبداعية، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

أولاً: النموذج الثلاثي في اتخاذ القرارات الإبداعية:

إن اتخاذ المنحى العقلاني في اتخاذ القرارات الإبداعية يلزمه استخدام مهارات التفكير الإبداع، وهي التي تساعد القائد الإداري على إنتاج أفكار جديدة ونافعة تساهم في صنع القرارات، فهذه المهارات تمكن صانع القرار من التعمق وفهم المشكلة أو الموقف، وبذلك يتمكن من رؤية أشياء لا يراها الآخرون، كما أنها تساعد صانع القرار على تحديد كل البدائل الممكنة حتى البدائل التي تعتبر غير واضحة النتائج (Hütter, 2019).

ويشير هوترمان وآخرون (Hüttermann, et al, 2018) أن هذا النموذج يؤكد على أن النجاح في صنع القرارات الإبداعية يتطلب بشكل توفير ثلاثة عناصر أساسية، هي: الخبرة في صنع القرارات، وامتلاك مهارات التفكير الإبداعي، ولديه مستوى مرتفع من الدافعية الداخلية نحو العمل والإنجاز، ويؤكد النموذج الثلاثي في اتخاذ القرارات الإبداعية؛ إلى أنه كلما زاد مستوى أحد المكونات الثلاثة للنموذج زادت فرصة صناعة القرار الإبداعي، لأن الدافعية الداخلية للفرد الذي يمتلك الخبرة هي الأساس لتطوير وتنمية المهارات الإبداعية، كما أكد النموذج على أن صناعة القرارات الإبداعية يمكن تحسينها وتطويرها عندما يكون متخذ القرار يمتلك المعرفة المناسبة، والتركيز على الإتيان، وما يمتلك من الخبرات المشابهة في المجالات المطلوبة.

وتكمن أهمية النموذج الثلاثي في اتخاذ القرارات الإبداعية، لأنه يسمح لمتخذي القرارات الإبداعية من توظيف قدراتهم الذهنية المتميزة، إضافة إلى الاستفادة من العاملين معهم الذين يمتلكون قدرات ومواهب متميزة، ومختلفة تساعد في إثراء عملية صنع القرارات الإدارية الإبداعية وتزيد من فرص نجاحه عن التطبيق، بسبب زياد مشاركة العاملين المتميزين في صنع القرارات (Alkhatib, 2022).

ثانياً: نموذج سياجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) في صنع القرار الإبداعي:

وقد تكون النموذج من ستة مراحل هي: المرحلة الأولى: الإبداع في تحديد المشكلة، المرحلة الثانية: الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة، المرحلة الثالثة: الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة، المرحلة الرابعة: الإبداع في التحقق من فعالية البدائل، المرحلة الخامسة: الإبداع في اتخاذ القرار الإبداعي، المرحلة السادسة: الإبداع في تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي (Siagian, et al, 2023).

وفيما يلي توضيح لخطوات هذا النموذج سياجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) في صنع القرار الإبداعي:

المرحلة الأولى: الإبداع في تحديد المشكلة: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة بدقة، من خلال القيام بالآتيّة: صياغة المشكلة صياغة دقيقة، ومحددة من خلال استخدام كلمات دقيقة وسهلة، وتوضيح العلاقة بين عناصر المشكلة بحيث تكون العلاقات بسيطة وسهلة وقابلة للفهم من قبل المشاركين في عملية اتخاذ القرار.



المرحلة الثانية: الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة: وفي هذه المرحلة يقوم المسؤول عن صنع القرار الإبداعي بإيجاد الروابط بين عناصر المشكلة، وتحديد العناصر الأساسية فيها بهدف جعلها أكثر أهمية، وتحديد المتطلبات المعرفية لحل المشكلة.

المرحلة الثالثة: الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة: وفي هذه المرحلة يتم التوسع بالحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة لصنع القرارات الإبداعية، ولا بد أن تكون البيانات والمعلومات والبدائل كافية ودقيقة ومحيدة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، ويتوقف حجمها على نوع وطبيعة المشكلة التي يتم حلها من خلال صنع القرار الإبداعي.

المرحلة الرابعة: الإبداع في التحقق من فعالية البدائل: وعملية العصف الذهني عادة ما تقوم بها المجموعات المشاركة في صنع القرارات الإبداعية، وهي تشمل جميع المهارات الأساسية للتفكير المتشعب الذي يساعد على صنع القرار الإبداعي، وتتم هذه المرحلة وفق القواعد: ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة، وحرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها، التأكد على زيادة كمية البدائل المطروحة، وتعميق أفكار الآخرين وتطويرها.

المرحلة الخامسة: الإبداع في اتخاذ القرار الإبداعي: تعد هذه المرحلة من أهم الخطوات التي تساهم في إنجاح تطبيق القرار الإبداعي، حيث تتم هي العملية من خلال وزن النتائج المتوقعة من القرار مع الغايات المنشودة، وينبغي أن تتم عملية اتخاذ القرار وفق مجموعة من المعايير والاعتبارات التي يتم بها اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة، والتي من بينها: درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل، والاقتصاد في الجهد والنفقات، والإمكانات والموارد المتاحة، وأصالة القرار الإبداعي.

المرحلة السادسة: الإبداع في تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي: وتشمل تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي جميع مراحل صنع القرار الإبداعي بحيث يتم التأكد من عمليات اقتراح البدائل وتحليلها واختيار المناسب لها وتقويمه، ومستوى تطبيق مهارات التفكير الإبداعي أثناء مراحل صنع القرار الإبداعي، بهدف تطوير القرار وتحسينه لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.

من خلال ما سبق يتضح أن مراحل تطبيق مراحل صنع القرارات الإبداعية وفق نموذج سياجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) يتفق مع النماذج التقليدية في اتخاذ القرارات لكنه يركز على تطبيق مهارات التفكير الإبداعي، كما أن هذا النموذج يتم من خلال العمل الجماعي، ومشاركة العاملين في صنع القرارات الإبداعية، كما أنه يعتمد على استخدام العصف الذهني لتحفيزهم على توليد أكبر عدد من البدائل والأفكار التي تتميز بالأصالة، للوصول إلى صنع القرار الإبداعي، وقد تبنت الدراسة الحالية هذا النموذج لأنه يعد من النماذج الحديثة في مجال صنع القرارات الإبداعية، كما يتميز بالشمول ووضوح خطواته.

ثالثاً: نموذج كبرن وتريجو Kepner & Tregoe في صنع القرارات الإبداعية:

يعتمد هذا النموذج على تطبيق مراحل اتخاذ القرارات، باستخدام مهارات التفكير الإبداعي، ويسير هذا النموذج وفق الخطوات التالية، تحديد الموقف، ثم تحليل المواقف المرتبطة باتخاذ القرار، يليها وضع بدائل متعددة لاتخاذ القرار وتحليلها، وأخيراً التنبؤ بالمشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ القرار، واتخاذ إجراءات الوقاية منها، ويرتكز نموذج كبرن وتريجو Kepner & Tregoe في صنع القرارات الإبداعية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية (Markopoulos, et al, 2022): ماذا حدث؟ ولماذا حدث؟ وكيف أتصرف؟ وماذا ستكون النتائج المستقبلية؟ والجدول رقم (1-2) يوضح النتيجة المتوقعة للإجابة على الأسئلة التي يركز عليها نموذج كبرن وتريجو Kepner & Tregoe.

الجدول (1-2) الأسئلة ونتائج المتوقعة وفق نموذج كبرن وتريجو Kepner & Tregoe

الرقم	السؤال	النتيجة المتوقعة
1.	ماذا حدث	يوضح ويحدد المشكلة التي تحتاج إلى صنع القرار
2.	لماذا حدث	تحليل الثغرات والأسباب لحدوث المشكلة
3.	كيف أتصرف	اتخاذ القرار الإبداعي من خلال اختيار البدائل المقترحة
4.	ماذا ستكون النتائج المستقبلية	توقع والتنبؤ بالنتائج المستقبلية الناتجة عن تطبيق القرار الإبداعي، والعمل على الوقاية من الثغرات المتوقع حدوثها بعد تطبيق القرار



من خلال ما سبق يتضح أن نموذج كبنر وتريجو Kepner & Tregeو يعد من النماذج التي تستخدم في صنع القرارات الإبداعية، والتي تركز على توظيف وتطبيق مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة وزيادة التفاصيل، والحساسية للمشكلات) في جميع خطوات صنع القرارات الإبداعية، كما يعد هذا النموذج من النماذج المختصرة، ويتم تطبيقه بشكل فردي أو جماعي، وفي هذه الدراسة سوف يتم تبني هذا النموذج لأنه الأحدث بين النماذج العالمية المخصصة في صنع القرارات الإبداعية، كما أن خطوات صنع القرارات واضحة ومحددة، إضافة إلى توظيفه لمهارات التفكير الإبداعي في جميع خطوات صنع القرارات الإبداعية.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات التي تناولت صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، تم التوصل إلى عدد من الدراسات في هذا المجال، وسوف يتم عرضها مرتبة حسب سنة نشرها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

هدفت دراسة المطيري (2019) إلى التعرف على أهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير صناعة القرار التعليمي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت من وجهة نظر القيادات التربوية، ولتحقيق ذلك تم اختيار المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (51) من القيادات التربوية العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى غياب تدريب القيادات التربوية على صنع القرارات باستخدام الذكاء الاصطناعي، ندرة استخدام التقنيات الحديثة في صنع القرارات، عدم توافر البيانات الذكية التي تساعد على صنع القرارات، هدر وقت القيادات التربوية بصنع القرارات التقليدية، وعدم الاهتمام بصنع القرارات الإبداعية التي توظف الذكاء الاصطناعي.

هدفت دراسة لي وأوستوالد (Lee and Ostwald, 2020) تقديم نموذج التصميم البارامتري (DMP)، لصنع القرار الإبداعي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج التحليلي، واستخدام أسلوب مسح الخبراء (دولفاي)، وتم اختيار (30) خبيراً تربوياً وإدارياً، لتحكيم نموذج التصميم البارامتري (DMP)، الهادف إلى تعزيز عملية صنع القرار الإبداعي، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لصنع القرار الإبداعي في ضوء نموذج التصميم البارامتري (DMP)، حيث يعتمد هذا النموذج على ثلاثة مراحل أساسية تساهم في صنع القرار الإبداعي، المرحلة الأولى: التخطيط لعملية صنع القرار الإبداعي، المرحلة الثانية مرحلة التصميم المفاهيمي لصنع القرار الإبداعي، وفي هذه المرحلة تعتمد على توليد البدائل المناسبة التي تعزز صنع القرار الإبداعي، ثم تحديد البديل الأفضل منها، المرحلة الثالثة، وضع خطة تنفيذ البديل المتفق عليه، والعمل على تقييم فعاليته من أجل العمل على تطوير وتحسين عملية صنع القرار الإبداعي.

بينما هدفت دراسة التوجيهي والنوح (2022) إلى التعرف على متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار (17) خبيراً في مجال الذكاء الاصطناعي لمقابلتهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية التي جاءت على بعد تحديد المشكلات، هي: تحديد جودة البيانات المتوافرة في وزارة التعليم ومعالجتها، إعادة بناء النظام الرقمي بشكل يضمن جودة البيانات. بينما جاءت أعلى المتطلبات على بعد جمع البيانات وتحليلها المتطلبات التالية: ربط أنظمة الوزارة الرقمية مع بعضها، تفعيل استخدام الآلات والمستشعرات لجمع البيانات التي تدعم اتخاذ القرارات الإدارية، وجاءت أعلى المتطلبات على بعد اختيار البدائل المتطلبات التالية: إعادة هندسة العمليات لتطبيق عملية اتخاذ القرارات الإدارية وفق خوارزمية يستطيع الذكاء الاصطناعي التعامل معها، تمكين برامج الذكاء الاصطناعي من الوصول إلى البيانات في وزارة التعليم.

كما هدفت دراسة الدوسري والصقر (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظه الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي، ولتحقيق ذلك تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (263) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظه الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي جاء بدرجة متوسطة، وجاءت ترتيب الأبعاد على النحو التالي: البعد الأول مهارة تحليل المشكلة، ثم جاء بعد مهارة إيجاد حلول للمشكلة، ثم جاء بالترتيب الثالث مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة، ثم جاء بعد مهارة الإعداد لتنفيذ الحل، وأخيراً جاء بعد تقييم الحل.



بينما هدفت دراسة سومر وبيرسون (Hariria and Muslima, 2022) إلى التعرف على دور فرق العمل في صنع القرار الإبداعي وأثره في إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات التعليمية والخدمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (191) فرداً شاركوا في (37) فريقاً من العاملين في المؤسسات التعليمية والخدمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور فرق العمل في صنع القرار الإبداعي يساعد في إدارة الأزمات التنظيمية، ويكون دورهم أكثر فعالية عندما تمنح لهم الصلاحيات المناسبة، ويمتلكون مهارات التفكير الإبداعي، وسبق أن شاركوا في برامج تدريبية متخصصة في صنع القرار الإبداعي. كما هدفت دراسة الرميح (2022) إلى التعرف على درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية، ولتحقيق ذلك تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (66) من القيادات التعليمية العاملين بإدارة تعليم القصيم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية متوسطة، وجاءت في مجالي شؤون الطلاب وخدمة المجتمع جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاء درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية في مجال قيادة العمليات الإدارية عالية. وجاءي بدرجة ضعيفة في مجال العاملين في المدرسة.

وقد هدفت دراسة العنزي (2022) إلى التعرف على دور القيادات النسائية في صنع القرار التربوي في الإدارات التعليمية في منطقة الحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة 2030. ولتحقيق ذلك تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (101) مشرفاً ومشرفة تربوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في تفعيل دور القيادات النسائية في صنع القرار التربوي في الإدارات التعليمية في منطقة الحدود الشمالية، ووجود ضعف في الكفايات المهنية للقيادات النسائية تتمثل القصور في الاعتماد على المراسلات الإلكترونية في جميع مجالات العمل، ووجود قصور في دور القيادات النسائية في صنع القرار التربوي بسبب تداخل الصلاحيات بين إدارات التعليم ووزارة التعليم.

وهدف دراسة ماندورنو (Mandarano, 2023) إلى التعرف على أهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار الإبداعي، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج التحليلي المكتبي، الذي يعتمد على تحليل المستندات ونتائج الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بالقدرات الإبداعية لدى الأفراد يساعد في صنع القرار الإبداعي، وتبين أن وجود تعاون بين البشر وتقنيات الذكاء الاصطناعي التفاعلية، يؤدي إلى تحديد نقاط القوة، ويقدم خيارات متعددة تساعد على صنع القرار الإبداعي، كما توصلت الدراسة إلى أهمية الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية التي تعتمد على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القدرات الإبداعية، كما توصلت الدراسة إلى أهمية وعي الإدارة العليا بأهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بالجهد البشري في عملية صنع القرار الإبداعي.

وأما دراسة ساجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) فقد هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتعزيز عملية اتخاذ القرار الإبداعي في ضوء تطبيق مهارات التفكير الإبداعي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج التحليلي، وتم اختيار (23) خبيراً لتحكيم النموذج المقترح لتعزيز عملية اتخاذ القرار الإبداعي في ضوء تطبيق مهارات التفكير الإبداعي، حيث تم تحكيمه باستخدام أسلوب دولفاي، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتعزيز عملية اتخاذ القرار الإبداعي في ضوء تطبيق مهارات التفكير الإبداعي يتكون من (6) مراحل هي: المرحلة الأولى: تحديد المشكلة، المرحلة الثانية: استكشاف عناصر المشكلة، المرحلة الثالثة: زيادة التفاصيل عن المشكلة، المرحلة الرابعة: العصف الذهني الجماعي للتحقق من صلاحيات البدائل، المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار الإبداعي، المرحلة السادسة: تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي.

كما هدفت دراسة الزهراني (2023) إلى التعرف على دور قنوات الاتصال الحديثة في زيادة فاعلية مركزية التعاميم والقرارات في إدارات التعليم، وتقديم تصور مقترح لتفعيل قنوات الاتصال الحديثة في زيادة فاعلية مركزية التعاميم والقرارات في إدارات التعليم، ولتحقيق ذلك تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (247) من العاملين في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور قنوات الاتصال الحديثة في زيادة فاعلية مركزية التعاميم والقرارات في إدارات التعليم عالية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل قنوات الاتصال الحديثة في زيادة فاعلية مركزية التعاميم والقرارات في إدارات التعليم.



التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أهمية تطوير أداء القيادات التعليمية في صناعة القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، وسوف يتم التعليق على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية من حيث وجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية كالتالي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من قيادات مكاتب التعليم، والتي من بينها: دراسة الرميح (2022)، دراسة الزهراني (2023)، دراسة المطيري (2019). كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي المسحي، والتي من بينها: دراسة الرميح (2022)، دراسة الدوسري والصقر (2022)، دراسة المطيري (2019)، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في جمع البيانات، والتي من بينها: دراسة الزهراني (2018)، دراسة الرميح (2022)، دراسة الزهراني (2023)، دراسة المطيري (2019)، دراسة سومر وبيرسون (Hariria and Muslima, 2022).

- بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها عن مديري مكاتب التعليم، والتي من بينها: دراسة التويجري والنوح (2022) التي كانت عينتها من الخبراء، دراسة الدوسري والصقر (2022) التي كانت عينتها من المعلمين، دراسة عبد القاسم (2019) التي كانت عينتها من العاملين في الجامعات، دراسة سياجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) التي كانت عينتها من الخبراء، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي، والتي من بينها: دراسة سياجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) التي استخدمت المنهج التحليلي. واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في جمع البيانات، والتي من بينها: دراسة التويجري والنوح (2022) التي استخدمت المقابلة.

وقد استفادة الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المتعلق بصنع القرارات الإبداعية، والاستفادة منها في تحديد منهج الدراسة واختيار عينتها، وربط نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية عند مناقشة نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة الحالية، وبناء الاستبانة وتحديد محاورها، وأبعادها.

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، والإجابة على أسئلتها.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المكاتب التعليمية ومساعدتهم، والبالغ عددهم (552) موظفاً، والعاملين في (138) مكتباً تعليمياً في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية لتشتمل جميع مديري المكاتب التعليمية ومساعدتهم موزعة على عدة مناطق جغرافية في المملكة العربية السعودية، وهي: إدارات مكاتب التعليم في منطقة الرياض، إدارات مكاتب التعليم في منطقة جدة، إدارات مكاتب التعليم بمنطقة عسير، وإدارات مكاتب التعليم بمنطقة حائل، إدارات مكاتب التعليم في المنطقة الشرقية، وقد بالغ عددهم (255) موظفاً، موزعين على (51) مكتباً تعليمياً (وزارة التعليم، 1444هـ). والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	الموظفين	عدد مكاتب التعليم	الإدارة
29.41%	75	15	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
19.61%	50	10	الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة
11.76%	30	6	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير
19.61%	50	10	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية
19.61%	50	10	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل
100%	255	51	المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة

يتضح من الجدول (1) أن مجموع أفراد عينة الدراسة بلغ (255) موظفاً، وجاءت أعلى نسبة من الموظفين العاملين بمكاتب الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وبلغت نسبتهم (29.41%)، بينما جاءت أقل نسبة للموظفين العاملين بمكاتب الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وبلغت نسبتهم (11.76%)، في حين جاءت



نسبتهم في كل من مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جدة، والإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وكذلك والإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية (19.61%).

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة موجهة لمديري المكاتب التعليمية ومساعدتهم موزعة على عدة مناطق جغرافية في المملكة العربية السعودية، وهي: مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، مكاتب التعليم في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: تكون من البيانات والمعلومات الأولية التي تتعلق بمكان العمل، والجنس، والوظيفة.

الجزء الثاني: تكون من أبعاد واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها.

أولاً: صدق المحكمين (الظاهري) للاستبانة:

بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، ومن العاملين بالجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (11) محكماً، لتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

ثانياً: صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي) للاستبانة:

تم التأكد من الصدق الداخلي للاستبانة، بعد تطبيقها على مجموعة من خارج عينة الدراسة يبلغ عددهم (30) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لجميع محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة. والجدول رقم (2) يوضح نتائج صدق البناء على جميع أبعاد واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها.

الجدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
الإبداع في تحديد المشكلة	**0.602	1	عناصر المشكلة	**0.609	1	الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة	**0.651	1	الإبداع في التحقق من فعالية البدائل	**0.567	1
**0.545	2	**0.654	2	**0.649	2	**0.511	2	**0.715	2	تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي	*0.535
**0.565	3	**0.665	3	*0.508	3	**0.688	3	**0.710	3		
**0.559	4	*0.519	4	**0.589	4	**0.673	4	**0.706	4		
**0.737	5	**0.742	5	**0.730	5	**0.739	5	**0.734	5		
**0.643	الكلية	**0.656	الكلية	**0.701	الكلية	**0.676	الكلية		الكلية	**0.627	
* دالة عند مستوى دلالة 0.05						** دالة عند مستوى دلالة 0.01					

يتضح من نتائج الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على مجموعة من خارج عينة الدراسة يبلغ عددهم (30) فرداً. والجدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات للاستبانة على جميع أبعاد محاور الاستبانة:



جدول (3) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

أبعاد واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
بعد الإبداع في تحديد المشكلة	5	0.86
بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة	5	0.85
بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة	5	0.84
بعد الإبداع في التحقق من فعالية البدائل	5	0.85
بعد الإبداع في اتخاذ القرار	4	0.83
بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي	5	0.87
الدرجة الكلية (الثبات العام)	29	0.88

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية، كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث بلغت معاملات الثبات على جميع أبعاد محور واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية (0.88).
درجات مقياس الاستبانة:

يوجد لكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطى الدرجة (1) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (2) لـ "منخفضة"، والدرجة (3) لـ "متوسطة"، والدرجة (4) لـ "عالية"، والدرجة (5) لـ "عالية جداً". وقد تم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
1	منخفضة جداً	من 1 إلى 1.80
2	منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
3	متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
4	عالية	من 3.41 إلى 4.20
5	عالية جداً	من 4.21 إلى 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما أبرز النماذج العالمية في صنع القرارات الإبداعية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية؟

من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بأبرز النماذج العالمية في صنع القرارات الإبداعية تم التوصل إلى عدة نماذج سيتم عرضها باختصار، وهي كالتالي:

أولاً: النموذج الثلاثي في اتخاذ القرارات الإبداعية: لتحقيق أهداف هذا النموذج إلى استخدام مهارات التفكير الإبداع، وهي التي تساعد القائد الإداري على إنتاج أفكار جديدة ونافعة تساهم في صنع القرارات، فهذه المهارات تمكن صانع القرار من التعمق وفهم المشكلة أو الموقف، وبذلك يتمكن من رؤية أشياء لا يراها الآخرون، كما أنها تساعد صانع القرار على تحديد كل البدائل الممكنة حتى البدائل التي تعتبر غير واضحة النتائج، وتكمن أهمية النموذج الثلاثي في اتخاذ القرارات الإبداعية، لأنه يسمح لمتخذي القرارات الإبداعية من توظيف قدراتهم الذهنية المتميزة، إضافة إلى الاستفادة من العاملين معهم الذين يمتلكون قدرات ومواهب متميزة، ومختلفة تساعد في إثراء عملية صنع القرارات الإدارية الإبداعية وتزيد من فرص نجاحه عن التطبيق، بسبب زياد مشاركة العاملين المتميزين في صنع القرارات.

ثانياً: نموذج سباجيان وآخرون (Siagian, et al, 2023) في صنع القرار الإبداعي: ويتكون النموذج من ستة مراحل هي: المرحلة الأولى: الإبداع في تحديد المشكلة، المرحلة الثانية: الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة، المرحلة الثالثة: الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة، المرحلة الرابعة: الإبداع في التحقق من فعالية البدائل، المرحلة الخامسة: الإبداع في اتخاذ القرار الإبداعي، المرحلة السادسة: الإبداع في تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي.



ثالثاً: نموذج كينر وتريجو Kepner & Tregoe في صنع القرارات الإبداعية: ويعتمد هذا النموذج على تطبيق مراحل اتخاذ القرارات، باستخدام مهارات التفكير الإبداعي، ويسير هذا النموذج وفق الخطوات التالية، تحديد الموقف، ثم تحليل المواقف المرتبطة باتخاذ القرار، يليها وضع بدائل متعددة لاتخاذ القرار وتحليلها، وأخيراً التنبؤ بالمشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ القرار، واتخاذ إجراءات الوقاية منها، ويرتكز نموذج كينر وتريجو Kepner & Tregoe في صنع القرارات الإبداعية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية (Markopoulos, et al, 2022) ماذا حدث؟ ولماذا حدث؟ وكيف أتصرف؟ وماذا ستكون النتائج المستقبلية؟

ويرتكز هذا النموذج على توظيف وتطبيق مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة وزيادة التفاصيل، والحساسية للمشكلات) في جميع خطوات صنع القرارات الإبداعية، كما يعد هذا النموذج من النماذج المختصرة، ويتم تطبيقه بشكل فردي أو جماعي، وفي هذه الدراسة سوف يتم تبني هذا النموذج لأنه الأحدث بين النماذج العالمية المخصصة في صنع القرارات الإبداعية، كما أن خطوات صنع القرارات واضحة ومحددة، إضافة إلى توظيفه لمهارات التفكير الإبداعي في جميع خطوات صنع القرارات الإبداعية.

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني: ما واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها؟ لتحديد واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها؛ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب

عبارات أبعاد هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (5):

جدول (5) جميع أبعاد واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	متوسطة	1.07	3.10	بعد الإبداع في تحديد المشكلة
6	متوسطة	0.95	3.07	بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة
1	متوسطة	0.88	3.31	بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة
5	متوسطة	0.94	3.08	بعد الإبداع في التحقق من فعالية البدائل
2	متوسطة	0.91	3.20	بعد الإبداع في اتخاذ القرار
3	متوسطة	0.86	3.11	بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي
متوسطة		0.98	3.14	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها، بلغ (3.14)، وبانحراف معياري (0.98)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة، بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، بينما جاء بالترتيب الثاني بعد الإبداع في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الثالث بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي، بمتوسط حسابي بلغ (3.11)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الرابع بعد الإبداع في تحديد المشكلة، بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الخامس بعد الإبداع في التحقق من فعالية البدائل، بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأخير بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن ممارسة صنع القرارات من قبل قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية يتم وفق النمط التقليدي، وأن ممارسة قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية ما زال دون المأمول لأنه يحتاج إلى تدريب وتأهيل، وامتلاك قيادات مكاتب التعليم لمهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة والمرونة والأصالة) حتى تساعد على صنع القرارات الإبداعية، إضافة إلى وجود حاجة لديهم لمعرفة أهم النماذج العالمية في مجال صنع القرارات الإبداعية، وهذا



يحتاج إلى تدريب وعرفة، كما أن قيادات مكاتب التعليم لم يشاركوا في برامج تدريبية متخصصة في مجال صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية في السنوات الأخيرة مما ساهم في الوصول إلى هذه النتيجة، لذا يجب على وزارة التعليم الاهتمام بتنمية مهارات صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية لدى قيادات مكاتب التعليم من خلال إشراكهم في البرامج المتخصصة في هذا المجال. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدوسري والصقر (2022) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد.

وفيما يلي عرض لنتائج جميع أبعاد محور واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية من وجهة نظر منسوبيها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالبعد الأول: الإبداع في تحديد المشكلة: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد الإبداع في تحديد المشكلة

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	أدنى				
3	يوفر المعلومات في الوقت المناسب لزيادة كفاءة تحديد مشكلات العمل	ك	70	64	60	37	24	3.46	1.06	1	عالية
		%	27.5	25.1	23.5	14.5	9.4				
1	يجمع المعلومات المتعلقة بالموقف قبل صنع القرار الإبداعي	ك	32	58	105	38	22	3.15	1.04	2	متوسطة
		%	12.5	22.7	41.2	14.9	8.6				
4	يحدد أكبر عدد من العوامل التي تساهم في حدوث المشكلة	ك	41	61	82	36	35	3.14	1.08	3	متوسطة
		%	16.1	23.9	32.2	14.1	13.7				
5	يشارك العاملين في تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل	ك	66	25	43	83	38	2.99	1.09	4	متوسطة
		%	25.9	9.8	16.9	32.5	14.9				
2	ينظر في المشكلات التي تواجه تطوير العمل من زوايا متعددة	ك	21	23	109	82	20	2.77	1.08	5	متوسطة
		%	8.2	9.0	42.7	32.2	7.8				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة						الانحراف المعياري			
3.10		متوسطة						1.07			

تشير نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإبداع في تحديد المشكلة، وعددها (5) عبارات بلغ (3.10)، وانحراف معياري (1.07)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الإبداع في تحديد المشكلة، وتبين من الجدول السابق حصول (4) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة (عالية). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع ممارسة قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية لبعد الإبداع في تحديد المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، ما زال دون المأمول، لأن مهارة الإبداع في تحديد المشكلة تعد من المهارات الإبداعية التي تحتاج إلى قادة مبدعين، ولديهم خبرات ومعرفة بأهم المهارات الإبداعية التي تساعدهم على ممارسة الإبداع في تحديد المشكلة، وهذا يحتاج إلى تدريب وتأهيل متخصص في هذه المهارة، لكي تصبح ممارستهم لبعد الإبداع في تحديد المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية بدرجة عالية، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدوسري والصقر (2022) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الإبداع في تحديد المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة: " يوفر المعلومات في الوقت المناسب لزيادة كفاءة تحديد مشكلات العمل"، بدرجة (عالية)،



وبمتوسط حسابي قدره (3.46)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى حرص قيادات مكاتب التعليم على توفير المعلومات المهمة لتحديد مشكلات العمل بالوقت المحدد، لمعرفةهم بأهميتها في صنع القرار الإبداعي السليم، لأن المعلومات هي منطلق قيادات مكاتب التعليم في صنع القرار الإبداعي، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية، وبالترتيب الأول لهذا البعد لأهميتها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة التويجري والنوح (2022) التي توصلت إلى أهمية دعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لزيادة كفاءة تحديد مشكلات العمل.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بعد الإبداع في تحديد المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة، " ينظر في المشكلات التي تواجه تطوير العمل من زوايا متعددة"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.77)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات مكاتب التعليم رغم حرصها على معالجة المشكلات التي تواجه العمل إلا أنها ما زالت تنتظر للمشكلات من زوايا محدودة، مما يساهم في خفض صنع القرارات الإبداعية التي تحتاج إلى النظر في المشكلات بزوايا متعددة ليصبح صنع القرار أكثر شمولية، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد، وبدرجة موافقة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة: كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول (7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	ج	ب	د	هـ	أ				
5	يحدد جميع العوامل التي تؤثر في حدوث المشكلة	59	105	39	26	26	26	3.58	0.94	1	عالية
		23.1	41.2	15.3	10.2	10.2	10.2				
2	يكتشف الأخطاء التي تحدث في بيئة العمل قبل وضع بدائل القرار الإبداعي	33	73	76	44	29	29	3.14	0.99	2	متوسطة
		12.9	28.6	29.8	17.3	11.4	11.4				
1	يحدد عناصر المشكلة قبل اتخاذ القرار بحلها	38	46	102	31	38	38	3.05	0.97	3	متوسطة
		14.9	18.0	40.0	12.2	14.9	14.9				
4	يحدد العلاقة بين العناصر التي تسبب المشكلة	32	58	82	46	37	37	3.00	0.93	4	متوسطة
		12.5	22.7	32.2	18.0	14.5	14.5				
3	يضع لكل مشكلة عدة حلول يمكن استخدامها	33	28	53	93	48	48	2.62	0.95	5	متوسطة
		12.9	11.0	20.8	36.5	18.8	18.8				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة						الانحراف المعياري			
3.07		متوسطة						0.95			

تشير نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة، وعددها (5) عبارات بلغ (3.07)، وانحراف معياري (0.95)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة، وتبين من الجدول السابق حصول (4) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة (عالية). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع ممارسة قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية لبعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، بحاجة إلى تنمية وتطوير أداء قيادات مكاتب التعليم من خلال تنمية المهارات المتعلقة باستكشاف عناصر المشكلة حتى تمكنهم من صنع القرارات الإبداعية، إضافة إلى إكسابهم الخبرة في ممارسة هذه المهارات وتنمية المهارات الإبداعية التي تساعد على ممارسة الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة، وهذا يحتاج إلى تدريب وتأهيل متخصص في هذه المهارات، لكي تصبح ممارستهم لبعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة بدرجة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة



سومر وبيرسون (Hariria and Muslima, 2022) التي توصلت إلى أهمية امتلاك صانعي القرارات الإبداعية لمهارات التفكير الإبداعي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدوسري والصقر (2022) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة: "يحدد جميع العوامل التي تؤثر في حدوث المشكلة"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.58)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن ممارسة قيادات مكاتب التعليم المتعلقة بتحديد جميع العوامل التي تؤثر في حدوث المشكلات التي تواجه العمل تتم بدرجة عالية لأن لديهم معرفة بأهمية تحديد جميع العوامل التي تؤثر في حدوث المشكلة، مما يساهم في علاجها بشكل شامل، وهذا يساعد على صنع القرارات الإبداعية، ولأهمية تحدد جميع العوامل التي تؤثر في حدوث المشكلة، جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية، وبالترتيب الأول لهذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بعد الإبداع في استكشاف عناصر المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة، "يضع لكل مشكلة عدة حلول يمكن استخدامها"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.62)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات مكاتب التعليم رغم حرصها على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل إلا أنها تكتفي بإيجاد حل لكل مشكلة وقليلاً ما تعمل على وضع لكل مشكلة عدة حلول يمكن استخدامها؛ مما يقلل من صنع القرارات الإبداعية التي تحتاج إلى المرونة في إيجاد الحلول، ووجود بدائل متوافرة لحل المشكلة، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد، وبدرجة موافقة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول (8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أبداً	بداً	متوسطاً	خيراً	أبداً	بداً				
2	يشجع العاملين على المشاركة في توليد البدائل المحتملة لصنع القرار الإبداعي	ك	87	100	32	18	3.86	0.86	1	عالية	
		%	34.1	39.2	12.5	7.1					
1	يولد أكبر عدد من بدائل صنع القرار الإبداعي	ك	25	98	93	15	3.36	0.84	2	متوسطة	
		%	9.8	38.4	36.5	9.4					
5	يوفر تفاصيل متعددة حول بدائل صنع القرارات الإبداعية	ك	26	95	80	23	3.27	0.89	3	متوسطة	
		%	10.2	37.3	31.4	12.2					
4	يقبل البدائل الجديدة لصنع القرارات الإبداعية	ك	40	65	76	25	3.18	0.93	4	متوسطة	
		%	15.7	25.5	29.8	19.2					
3	يطبق الأفكار غير المألوفة عند صنع القرارات الإبداعية	ك	26	51	90	37	2.91	0.96	5	متوسطة	
		%	10.2	20.0	35.3	20.0					
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة						الانحراف المعياري			
3.31		متوسطة						0.88			

تشير نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة، وعددها (5) عبارات بلغ (3.31)، وانحراف معياري (0.88)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة، وتبين من الجدول السابق حصول (4) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة (عالية). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع ممارسة



قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية لبعث الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، بحاجة إلى تطوير المهارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم، لأن مهارة زيادة التفاصيل تعد من المهارات المهمة من مهارات التفكير الإبداعي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سومر وبيرسون (Hariria and Muslima, 2022) التي توصلت إلى أهمية امتلاك صانعي القرارات الإبداعية لمهارات التفكير الإبداعي التي من بينها زيادة التفاصيل، وهذه المهارة يمكن تطويرها من خلال تدريب وتأهيل متخصص في هذه المهارات، لكي تصبح ممارسة قيادات مكاتب التعليم لبعث الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية بدرجة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدوسري والصقر (2022) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظات الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة: " يشجع العاملين على المشاركة في توليد البدائل المحتملة لصنع القرار الإبداعي"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.86)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى حرص قيادات مكاتب التعليم على مشاركة العاملين في توليد البدائل المناسبة لصنع القرار الإبداعي، لذا فهو يشجعهم على المشاركة لتحقيق ذلك، لأن وجود بدائل متعددة يساعد على صنع القرارات الإبداعية بما يتفق مع النماذج العالمية في هذا المجال. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جيتو (2019) التي توصلت أن مشاركة العاملين في توليد البدائل لصنع القرار الإداري جاء بدرجة مرتفعة. ومع دراسة وست وآخرون (West, et al, 2018) التي توصلت إلى أهمية تشجيع وتحفيز العاملين لاتخاذ القرارات الإبداعية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بعد الإبداع في زيادة التفاصيل عن المشكلة عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة: " يطبق الأفكار غير المألوفة عند صنع القرارات الإبداعية"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.91)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات مكاتب التعليم تحرص على تطبيق الأفكار التقليدية في صنع القرارات، ولا يفضلون تطبيق الأفكار غير المألوفة عند صنع القرارات الإبداعية؛ لوجود صعوبة في التنبؤ بنتائج تطبيقها في صنع القرارات الإبداعية، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: بعد الإبداع في التحقق من فعالية البدائل: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول (9) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد الإبداع في التحقق من فعالية البدائل

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أ	ب	ج	د	هـ				
3	يعمل على ترتيب أولويات بدائل صنع القرارات الإبداعية حسب أهميتها	ك	31	72	103	19	30	3.21	1	متوسطة
		%	12.2	28.2	40.4	7.5	11.8			
4	يحدد آلية واضحة لاختيار البديل المناسب لصنع القرارات الإبداعية	ك	24	88	75	44	24	3.17	2	متوسطة
		%	9.4	34.5	29.4	17.3	9.4			
2	يقدم أكبر عدد ممكن من البدائل التي تساعد على صنع القرارات الإبداعية	ك	32	46	118	45	14	3.14	3	متوسطة
		%	12.5	18.0	46.3	17.6	5.5			
1	يضع بدائل جديدة تساعد في تحقيق أهداف صنع القرارات الإبداعية	ك	23	70	80	44	38	2.99	4	متوسطة
		%	9.0	27.5	31.4	17.3	14.9			
5	يتوقع التحديات التي قد تحدث عند تنفيذ القرار الإبداعي	ك	33	38	101	38	45	2.90	5	متوسطة
		%	12.9	14.9	39.6	14.9	17.6			



رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
		أ	ب	ج	د	هـ	و					
1	يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لمكتب التعليم	%	9.0	21.6	49.8	6.7	12.9	3.02	0.94	4	متوسطة	
		ك	24	48	116	44	23					
	%	9.4	18.8	45.5	17.3	9.0	الانحراف المعياري	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام
			</									

تشير نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإبداع في اتخاذ القرار ، وعددها (4) عبارات بلغ (3.20)، وانحراف معياري (0.91)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الإبداع في اتخاذ القرار ، وتبين من الجدول السابق حصول (3) عبارات هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع ممارسة الإبداع في اتخاذ القرار من قبل قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية، ما زال يمارس دون المأمول، وأن هناك حاجة إلى إكساب وتطوير مهارات وقدرات قيادات مكاتب التعليم المهارات المتعلقة بمهارات الإبداع في اتخاذ القرار، وهذا يحتاج إلى تدريب وتأهيل متخصص في هذه المهارة، إضافة إلى منحهم الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من الإبداع في اتخاذ القرار لكي تصبح ممارستهم بدرجة عالية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدوسري والصقر (2022) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الإبداع في اتخاذ القرار في ضوء النماذج العالمية، العبارة: " يحرص على أن يحقق اتخاذ القرار الإبداعي أكبر قدر من الفائدة"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.43)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات مكاتب التعليم تحرص على أن يساهم اتخاذ القرار الإبداعي في تحقيق الأهداف المنشودة من اتخاذ القرار، ويحقق أكبر قدر من الفوائد التي تعود مكاتب التعليم، وعلى العاملين فيها، وعلى المستفيدين من خدماتها، لذا جاءت هذه العبارة بأعلى درجة موافقة على هذا البعد لأهميتها، ولواقع ممارستها العملي من قبل قيادات مكاتب التعليم.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بعد الإبداع في اتخاذ القرار في ضوء النماذج العالمية، العبارة: "يتبع طرق متنوعة عند اتخاذ القرار الإبداعي"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.02)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات مكاتب التعليم ما زال ممارساتهم لعملية اتخاذ القرار تسير وفق الطرق التقليدية أكثر من ممارسة الإبداع في اتخاذ القرار، لذا فإنهم يميلون إلى إتباع طريقة واحدة عند اتخاذ القرار الإبداعي، لذا فإن إتباع طرق متنوعة عند اتخاذ القرار الإبداعي جاءت بأقل الممارسات على هذا البعد، لأنها ممارستها ما زالت دون المأمول، وأن هناك حاجة إلى تطوير مهارات قيادات مكاتب التعليم ليتمكنوا على إتباع طرق متعددة عند اتخاذ القرار الإبداعي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالبُعد السادس: بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (11).

جدول (11) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد

تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أ	ب	ج	د	هـ	و				
2	يتغلب على الصعوبات التي تحد	14	40	108	44	49	ك	3.29	0.82	1	متوسطة



رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة
	من تنفيذ صنع القرار الإبداعي	5.5	15.7	42.4	17.3	19.2
3	يتوقع نتائج تنفيذ بدائل صنع القرار الإبداعي	30	19	103	72	31
		11.8	7.5	40.4	28.2	12.2
4	يقيم جميع بدائل القرار الإبداعي لاختيار أنسبها	38	31	102	46	38
		14.9	12.2	40.0	18.0	14.9
1	يواجه نتائج صنع القرار الإبداعي مهما كانت	37	31	95	73	19
		14.5	12.2	37.3	28.6	7.5
5	يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم صنع القرار الإبداعي	38	44	80	70	23
		14.9	17.3	31.4	27.5	9.0
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة				
		متوسطة				
		3.11				
الانحراف المعياري		0.86				

تشير نتائج الجدول (4-7) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي، وعددها (4) عبارات بلغ (3.11)، وانحراف معياري (0.86)، أي أن أفراد عينة الدراسة وافقون بدرجة (متوسطة) على بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي، وتبين من الجدول السابق حصول جميع عبارات هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع ممارسة بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي من قبل قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية، ما زال يمارس دون المأمول، وأن هناك حاجة إلى إكسابهم مهارات التقويم الحديثة، والأساليب الموضوعية المتعلقة بتقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي، وهذا يحتاج إلى تدريب وتأهيل متخصص على هذه المهارات، لكي تصبح ممارستهم بدرجة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدوسري والصقر (2022) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة: " يتغلب على الصعوبات التي تحد من تنفيذ صنع القرار الإبداعي"، بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.29)، من أصل (5.00)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات مكاتب التعليم تعمل على الحد من الصعوبات التي تواجه عملية صنع القرار الإبداعي والتغلب عليها، وعلى الرغم من ذلك إلى أن تلك الممارسات ما زالت دون المأمول حيث حصلت هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة على الرغم من أنها جاءت في الترتيب الأول في هذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بعد تقييم مراحل التفكير لاتخاذ القرار الإبداعي عند صنع القرارات الإبداعية في ضوء النماذج العالمية، العبارة، " يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم صنع القرار الإبداعي"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.99)، من أصل (5.00)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات مكاتب التعليم ما زال ممارساتهم لتقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم صنع القرار الإبداعي دون المأمول بسبب صعوبة إيجاد برامج الذكاء الاصطناعي التي تساعد على تقييم صنع القرار الإبداعي، إضافة إلى وجود حاجة لدى قيادات مكاتب التعليم للتدريب على مهارات الذكاء الاصطناعي التي تساعد على تقييم صنع القرار الإبداعي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2019) التي توصلت إلى عدم الاهتمام بصنع القرارات الإبداعية التي توظف الذكاء الاصطناعي.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي:

- تأهيل قيادات مكاتب التعليم على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم صنع القرار الإبداعي من خلال إشراكهم في برامج التطوير المهني المتخصصة في مجال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم



- صنع القرار الإبداعي.
- تطوير أداء قيادات مكاتب التعليم على أساليب وآليات النظر في المشكلات التي تواجه تطوير العمل بزوايا متعددة من خلال إشراكهم في برامج التطوير المهني المختصة في هذا المجال.
 - تعزيز مشاركة العاملين في مكاتب التعليم على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، وتقديم الحوافز المالية للمتميزين منهم.
 - العمل على إيجاد آليات إجراءات تساهم في استقطاب القيادات المتميزة للعمل في مكاتب التعليم ممن يمتلكون قدرات ومهارا عالية في معالجة المشكلات، والنظر إليها بجميع الزوايا.
 - تطوير مهارات وقدرات قيادات مكاتب التعليم على العمل على توليد أكبر عدد من البدائل لصنع القرار الإبداعي من مساعدتهم على التطوير الذاتي.
 - تشجيع العاملين وقيادات مكاتب التعليم على وضع بدائل وحلول متنوعة للمشكلات التي تواجههم تساعد في تحقيق أهداف صنع القرار الإبداعي.

المراجع

1. إدارة التدريب التربوي والابتعاث. (1440هـ). مبادرة داعم لتدريب القيادات التربوية، الإدارة العامة للتعليم، الرياض.
2. آل مداوي، عبير محفوظ. (2018م). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (1)12، 268-231.
3. بو شارب، خالد وسعد الله، فطوم. (2021). أهمية استخدام نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرار "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإنتاجية". المجلة الدولية للأداء، (3)4، 252-242.
4. التويجري، فواز والنوح، عبد العزيز. (2022). متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (85)1، 171-154.
5. جاسم، حياة. (2023). القرارات الإبداعية وعلاقتها بالتقييمات الذاتية لدى المشرفين الاختصاصيين. مجلة مركز البحوث النفسية، (3)34، 232-195.
6. الرميح، محمد. (2022). درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (21)1، 286-233.
7. الزهراني، رحمة. (2023). دور قنوات الاتصال الحديثة في زيادة فاعلية مركزية التعاميم والقرارات في إدارات التعليم (تصور مقترح). المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (31)7، 251-221.
8. العنزي، تهاني. (2022). تفعيل دور القيادات النسائية في صنع القرار التربوي في الإدارات التعليمية في منطقة الحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (73)19، 89-120.
9. العنزي، زيد. (2020). تطوير أداء منسوبي إدارات الإعلام والاتصال بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الإبداعية: إستراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
10. الغامدي، علي. (2020). مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (20)4، 24-1.
11. الغامدي، محمد مرتضى. (1441هـ). التطوير المهني للقيادات التربوية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: إستراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
12. فراح، حفيظ. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.



مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والعلوم

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (111) August 2024

العدد (111) أغسطس 2024



13. الفوزان، سارة والزامل، مها. (2021). تَطْوِير الأداء الإداري في ضَوْء عمَلِيَّات إدارة المعرفة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (20)، 30-56.
14. مرسي، عزة. (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرارات والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإسكندرية للتبادل الثقافي، (4)، 39، 413-429.
15. المشعان، عائشة وأشكناني، صفية. (2023). واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية وعلاقته في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات. المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، (2)، 39، 181-205.
16. المطيري، عادل. (2019). الذكاء الاصطناعي مدخلاً لتطوير صناعة القرار التعليمي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت. مجلة البحث العلمي في التربية، (20)، 1، 573-588.
17. الموكلي، عبد العزيز. (2023). أثر استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، (4)، 1، 24-43.
18. وثيقة رؤية المملكة 2030. تم استرجاعه من موقع الرؤية بتاريخ 2023/12/2: <http://vision2030.gov.sa>

19. Alkhatib, O. (2022). A Framework for Implementing Higher-Order Thinking Skills (Problem-Solving, Critical Thinking, Creative Thinking, and Decision-Making) in Engineering&Humanities. [https:// www. researchgate. net/ publication/ 333155927](https://www.researchgate.net/publication/333155927).
20. Daniel, M and Josef, N. (2019). Individual differences in attentional capability are linked to creative decision making. Journal of Sport and Exercise Psychology Volume49, Issue3. March 2019, Pages 159-167.
21. Hariria. A, Muslima. S, and Yundraa, E. (2022). The effect of creative thinking in improving decision making. Management Science Letters 11 (2021) 1765–1770. homepage: [www. Growing Science. com/msl](http://www.GrowingScience.com/msl).
22. Hoyte-Igbokwe, R. (2018). The role of school leaders in supporting teachers' acquisition of early reading skills through professional development. A doctoral dissertation, Sage Graduate School.
23. Hütter, S, Memmert, D and Nerb, J. (2019). Individual differences in attentional capability are linked to creative decision making. Journal of Sport and Exercise Psychology Volume49, Issue3. March 2019, Pages 159-167.
24. Hüttermann, S, Nerb, b and Memmert, d. (2018). The role of regulatory focus and expectation on creative decision making. Abstract. Human Movement Science. Volume 62, December 2018, Pages 169-175.
25. Lee.J and Ostwald, M. (2020). Creative Decision-Making Processes in Parametric Design. Buildings 2020, 10, 242, 2-19. [www. mdpi.com/ journal/ buildings](http://www.mdpi.com/journal/buildings).
26. Mandarano, M. (2023). Perspectives about the Collaboration between Human and Artificial-Intelligence in Creative Decision-Making. Child and Adolescent Neuropsychiatry, University of Brescia, Italy. <https://orcid.org/0000-0002-6568-9975>.
27. Markopoulos. E, Refflinghaus. J, Roell. M, and Vanharanta, H. (2022). Understanding Situationality Using the Kepner-Tregoe Problem Solving Method in the Company Democracy Model to Increase Employee Engagement and



مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والعلوم

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (111) August 2024

العدد (111) أغسطس 2024



- Knowledge Contribution. Creativity, Innovation and Entrepreneurship, Vol. 31, 2022, 196–207.
28. Siagian. A, Muslimin. I and Supardi, Z. (2023). Creative-scientific decision-making skills learning model for training creative thinking skills and student decision making skills. Nurture: Volume 17, Issue 1, 10-17, 2023, Online ISSN: 1994-1633/ Print ISSN: 1994.