الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

المـــــــــــوضوع

أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار

"دراسة تحليلية لآراء مسئولي أقسام كليات جامعة بسكرة"

مذكـــرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبتين:

بولقرون عائشة ومعزي منال

الأستاذ المشرف:

بوعزيز شيشون

تخصص: إدارة إستراتيجية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شرون رقية	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مهني أشواق	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	جامعة بسكرة
3	شيشون بوعزيز	أستاذ مساعد (أ)	مقررا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

الموضـــــــــــوع

أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار
"دراسة تحليلية لآراء مسئولي أقسام كليات جامعة بسكرة"

مذكـــرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبتين:
بولقرون عائشة ومعزي منال

الأستاذ المشرف:
بوعزيز شيشون

تخصص: إدارة إستراتيجية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شرون رقية	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مهني أشواق	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا	جامعة بسكرة
3	شيشون بوعزيز	أستاذ مساعد (أ)	مقررا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وقال رسوله الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

أول من يشكر ويحمد أناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأغرق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله " محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على مشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

من الواجب شكر كل من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى العبارات في العلم أنارت مسيرة العلم والنجاح في مشوارنا التعليمي.

كما نرفع كلمة الشكر إلى الدكتور المشرف "**بوعزيز شيشون**" الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات التي أضافت كثيرا في انجاز هذه المذكرة.

كما نوجه الشكر إلى الدكتورة "**غربي وهيبة**" التي كانت لملاحظاتها ونصحها عظيم الأثر في نفسنا وتشجيعنا في إتمام هذا البحث.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى من مد يد العون من قريب أو بعيد، ونشكر كل أساتذة الكلية خاصة، وأساتذة وعمال الجامعة عامة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد، والرشاد، والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتديين.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي:

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وقرة عيني،

"رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى من تجلت فيهم أعظم الصفات حاملي لواء نبي الله أهل بيته

"الأطهار عليهم السلام"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل أسمه بكل افتخار إلى الذي رافقني فكان لي سندا إلى الذي أدبني فكان لي مثلي .. سندي ومعلمي في هذه الحياة

"والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني والتضحيات إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحها وحنانها بلسم جراحي إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها إلى زهرة الحياة إلى أغلى الحبايب

"أمي الحبيبة"

إلى من جمعتني بهم ظلمة الرحم إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى

"أخوتي الأعزاء"

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى من تتلمذت على أياديهم، وإلى من أمدوني بنصائحهم وتوجيهاتهم،

"أساتذتي الكرام"

إلى صديقاتي العزيزات ... إلى من عشت معهم أحلى أيام العمر وبالأخص (م)

إليهم كلهم أهدي هذا الجهد المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

"عائشة"

الاهداء

- **الى من شاركني حلو اللحظات ومرها ، الى رفيق دربي الذي اعانني على اكمال مسيرتي العلمية ، والذي كان له اكبر الأثر في تحمل أعباء المسؤولية عني .....الاحباب والغوالي (م.ع).**
- **الى من يتمنون لي الخير دائما ، وارى الفرحة في عيونهم لنجاحي جميع افراد العائلة .**
- **الى جميع المرشدين والعاملين في الحقل الجامعي كافة .**
- **الى زميلتي ورفيقة دربي التي سرت معها مسيرة عمل وخلق وحسن نية ليخرج هذا العمل الى الوجود غاليتي عائشة .**

"منال"

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار بجامعة محمد خيضر بسكرة وهدفت الى معرفة اتجاه المبحوثين في هذه الجامعة نحو التفكير الجانبي وأثره في عملية اتخاذ القرار ، ولمعرفة اهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، ثم توزيعها على عينة تقارب (65) اختلفت بين رئيس قسم ونائب البيداغوجيا ونائب البحث العلمي، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الاحصائي للبيانات.

صلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار من خلال البعدين (تحديد البدائل الممكنة، تنفيذ القرار ومتابعته) وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مع باقي الابعاد المتبقية (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، اختيار البديل المناسب)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة معتبرة ومقبولة.

كما توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها التأكيد على العنصر الأكثر تأثيرا لأسلوب التفكير الجانبي وهو تحديد البدائل الممكنة وتنفيذ القرار ومتابعته، كذلك زيادة الاهتمام بأسلوب التفكير الجانبي من خلال توضيح طريقة استخدامه ومدى أهميته من اجل الاستفادة منه في عملية اتخاذ القرار، وكذلك اجراء المزيد من البحوث الميدانية للتعرف على علاقة التفكير الجانبي بعملية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: التفكير الجانبي، عملية اتخاذ القرار، جامعة محمد خيضر – بسكرة.

Study summary

This study dealt the effect of the offender thinking method on the decision –making process at the university of Mohamed khider in Biskra, and It aimed to know the direction of the respondents in this university towards lateral thinking and the decision – making process and its role in developing their career paths .on a sample (65) made between the head of the départements ,the deputy of pedagogy and the deputy of scientific research ,the (spss) program was also used in the statistical analysis .This study reached a set of results ,the most important of which is the presense of a statistically significant effect of the lateral thinking method in tge decision-making process through the two demensions (identification of possible alternative ,implementation of the decision and its fllow –up) and the absence of a statistically significant effect with the remaining dimensions (diagnosing the problem ,collecting data and information by choosing the appropriate altemative),the study also showed an effect of the lateral thinking method in the decision – making process at Mohamed kheider university of biskra ,which is .

The study also found set of recommendations ,the most important of which is emphaszing the most influential element of the lateral thinking ,which is identifying possible alternative and implementing a similar decision ,as well increasing interest in the offender by clarifying the method of its use and its importance in order to benefit fro, it in the process of the union of the consort,as well as conducting more research field recognition of the relation ship of community thinking to the decision – making process .

Key words : tourah died- thought offender, operation acute flee,mohamed kh unversity.

فهرس المحتويات.

الموضوع	الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة.....	I
قائمة الجداول.....	III
قائمة الأشكال.....	VI
مقدمة.....	01
الفصل الأول :مدخل للدراسة	
المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	04
المطلب الأول: إشكالية الدراسة	04
المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة	04
المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها	04
المطلب الأول: الدراسات ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار	05
المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة بأسلوب التفكير الجانبي	09
المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة	09
المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة	09
المطلب الأول: نموذج البحث	10
المطلب الثاني: فرضيات الدراسة	10
المبحث الرابع: التموضع الإبستمولوجي ومنهجية الدراسة	11
المطلب الأول: التموضع الإبستمولوجي (النماذج)	11
المطلب الثاني: منهجية البحث وحدود الدراسة (منهج وأدوات جمع البيانات الأولية والثانوية وحدود الدراسة)	14
المطلب الثالث: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية	16

المطلب الرابع: أهمية الدراسة وأهدافها	17
الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار: الأسس والمنطلقات النظرية	19
المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار ومراحلها	20
المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار	21
المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار	23
المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار	23
المبحث الثاني: نظريات وأساليب اتخاذ القرار	25
المطلب الأول: نظريات اتخاذ القرار	25
المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار	27
المطلب الثالث: عناصر ومكونات اتخاذ القرار	28
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وخصائصه	29
المطلب الأول: العوامل الشخصية	29
المطلب الثاني: العوامل الاجتماعية	29
المطلب الثالث: العوامل الأخلاقية	30
الفصل الثالث: أسلوب التفكير الجانبي: مفاهيم عامة	33
المبحث الأول: مفهوم التفكير الجانبي	34
المطلب الأول: تعريف التفكير الجانبي	34
المطلب الثاني: التفكير الجانبي والإبداع	36
المطلب الثالث: مبادئ وأسس التفكير الجانبي	37
المطلب الرابع: مميزات التفكير الجانبي	38
المطلب الخامس: عناصر وأهمية التفكير الجانبي	38
المبحث الثاني: أساسيات التفكير الجانبي	40
المطلب الأول: نظريات التفكير الجانبي	40
المطلب الثاني: مصادر التفكير الجانبي	42
المطلب الثالث: أدوات ومهارات	42
المبحث الثالث: استراتيجيات واستخدامات التفكير الجانبي	44

المطلب الأول: استراتيجيات التفكير الجانبي	44
المطلب الثاني: استخدامات التفكير الجانبي	45
المبحث الرابع: أسلوب التفكير الجانبي وعملية اتخاذ القرار	46
المطلب الأول: أسلوب التفكير الجانبي ومرحلة تحديد المشكلة وتشخيصها وتحليلها	46
المطلب الثاني: أسلوب التفكير الجانبي ومرحلة جمع المعلومات	47
المطلب الثالث: أسلوب التفكير الجانبي وتحديد البدائل	47
المطلب الرابع:اختيار البديل المناسب	47
المطلب الخامس: تنفيذ القرار ومتابعته	47
الفصل الرابع :عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	49
المبحث الأول :سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.	50
المطلب الأول :السياق الميداني للدراسة.	50
المطلب الثاني :المصطلحات الإجرائية للدراسة.	54
المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة.	54
المطلب الأول :عرض البيانات العامة.	54
المطلب الثاني :تحليل اتجاهات الآراء.	61
المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة.	66
المطلب الأول :اختبار فرضيات الدراسة.	67
المطلب الثاني :تفسير نتائج اختبار الفرضيات.	72
المبحث الرابع :استنتاجات واقتراحات الدراسة وآفاق البحث.	73
المطلب الأول :استنتاجات الدراسة.	73
المطلب الثاني :اقتراحات الدراسة.	74
المطلب الثالث :الأفاق المستقبلية للبحث.	75
خاتمة.	76
قائمة المراجع.	77
الملاحق.	83

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين التفكير العمودي والتفكير التفكير	35
02	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة	55
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية والشخصية	56
04	مقياس الحكم على إيجاب الأفراد	61
05	اتجاهات الآراء بخصوص محور عملية اتخاذ القرار	62
06	اتجاهات الآراء بخصوص محور أسلوب التفكير الجانبي	65
07	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	67
08	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	68
09	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	69
10	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	70
11	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	70
12	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	71

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري للبحث	
02	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة البحث	
03	التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة	57
04	التمثيل الدائري لكليات أفراد مجتمع الدراسة	58
05	التمثيل الدائري لمناصب أفراد مجتمع الدراسة	59
06	التمثيل الدائري للدرجة العلمية أفراد مجتمع الدراسة	59

المقدمة

شهد العالم اليوم تغيرات سريعة وتطورات كثيرة متلاحقة في شتى المجالات خاصة في مجال التعليم والتكنولوجيا لما لها من أهمية كبيرة في شتى نواحي الحياة، وكذلك باعتبارها الاستثمار الحقيقي للطاقات البشرية، مما أدى ذلك الى تضخم حجم المعلومات والمعارف وتعدد مصادرها التي يصعب على مديرين الالمام بها بالحفظ والتلقين.

ولمواكبة هذه التطورات لابد من التركيز على عقول المديرين واكسابهم القدرة على الاستنتاج والابداع ، وغيرها من مهارات التفكير العليا التي تهتم بالانتقال من الذاكرة الى ثقافة التفكير ، لذا يجب تحويل محور العملية التعليمية من الاهتمام بالمنهج الدراسي وما يحتويه من مادة علمية الى التركيز على عقل المدراء وذاته وكيفية استقباله للمعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتوظيفها وتخزينها في الذاكرة لفترة طويلة يسهل استرجاعها ، كما ينبغي تغيير دور المخطط لعملية اتخاذ القرار والمصمم لها ، حيث يتناسب مع الثورة المعلوماتية .

أي ان تعليم التفكير وتوجيهه هدف أساسي لا يحتمل التأجيل، بل يجب ان يكون في صدارة اهدافنا لأي قرار كان، والتفكير عنصرا مهما في عملية اتخاذ القرار، لان الفرد الذي يفكر يكون قادرا على مواجهة مواقف مختلفة في جميع المجالات، ويكون الاقدر على الابداع والإنتاج ومواكبة التطورات في تنمية المجتمع وتطوره.

كما يؤكد "ادوارد دي بونو" التي اغلبها عن تعليم التفكير على ان التفكير مهارة قابلة للتعلم والاكتساب من خلال المواقف المشكلة .وانطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الأطر التي من شانها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وايضاح أهمية تبنيها وخاصة من طرف الجامعات ، كما هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار (دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة) ، حيث تم تناول الدراسة في اربع فصول حيث خصص الفصل الأول للجوانب النظرية للمسارات الوظيفية ، اما الفصل الثاني والثالث ركز على المفاهيم الأساسية للتفكير الجانبي ودوره في عملية اتخاذ القرار ، والفصل الذي عبارة عن دراسة ميدانية لجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تقديم عام للجامعة، عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة .

الفصل الأول: مدخل للدراسة

تمهيد:

ميز الله سبحانه وتعالى الانسان عن باقي المخلوقات بنعمة التفكير، فبدون التفكير لا يستطيع الانسان مواجهة المشكلات التي تعترض حياته سواء كانت معقدة أو بسيطة، وبه يتمكن من تدبر شؤون حياته، وهي تلك العملية العقلية المعرفية العليا التي كانت وراء تطور حياة الإنسانية، والتي أيضا استطاع الإنسان أن يسيطر على كافة الكائنات الحية، واكتشاف الحلول الفعالة للتغلب على مشكلاته وبالتالي الحفاظ على نوعه. ويعد أسلوب التفكير الجانبي نمط جديد من أنماط التفكير وهو نمط يعتمد على ابتكار عدد ممكن من الحلول والبدائل لحل المشكلة، وأيضا ينظر للمشكلة أو الموقف من عدة زوايا والقفز بخطوات حل المشكلة، ولهذا يتيح لمتخذ القرار الذي يفكر بأسلوب جانبي العديد من الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلات ويقوده إلى قرار مناسب ويقوم بمتابعة القرار بإستمرار لمعرفة أوجه النقص والعقبات التي تنشأ أثناء التطبيق لتجنبها بوضع بديل أخر من أجل حلها، وهذا ما يميز هذا النمط من التفكير عن غيره لأنه أسلوب فعال ويقوم بخلق وتوليد وإبتكار أفكار جديدة خارجة عن الصندوق، لذا سعت الكثير من المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي لتبني هذا النمط الذي يتميز بمرونة عقلية ونفسية لمواجهته وحل المشكلات بسلاسة في حال إن تعرض مستخدم هذا النمط الفعال لنفس المشكلة في وقت أخر.

وعبر هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها وأيضا سنتطرق إلى الدراسات السابقة ودلالاتها، وسنتناول في هذا الفصل نموذج البحث المعتمد إضافة إلى عرض فرضيات الدراسة التي سيتم إختبارها من أجل التأكد من صحتها أو نفيها، وسنركز على التموضع الإبستمولوجي (النماذج) مع تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وأيضا الحدود المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية، ومن ثم التطرق إلى الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في إيجاد الأثر والعلاقة بين متغيرات البحث و في الأخير تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها.

المطلب الثاني: إشكالية الدراسة

أسلوب التفكير الجانبي هو نمط جديد تبناه العالم De Bono)) فهو أسلوب ينظر للمشكلة من عدة زوايا مستعملا الابتكار والابداع من أجل توليد وابتكار عدة حلول وبدائل للمشكلة وهو الخروج عن المألوف أي خارج الصندوق، فهو يقوم بتوسيع رقعة خيال الإنسان والتفكير بالاحتمالات الكثيرة لذلك فهو ينمي العقل باتجاه التفكير الموسع فهو يقوم بتنمية مهارات الذكاء لدى الإنسان، حيث يضع أمام متخذ القرار العديد من البدائل والحلول للمواقف أو المشكلات التي تعترضه فتكون لديه مرونة عقلية ونفسية لمواجهة وحل المشكلات بسلاسة في حال إن تعرض لنفس المشكلة في وقت أخر. ونظرا للأهمية اتخاذ القرار التي في جلها هي عملية إدارية يقوم بها قائد تخول له الصلاحيات معينة ولكنها ترتبط وتؤثر في العمليات الإدارية الأخرى.

وحيث منذ ظهور التفكير الجانبي شغل الكثير من الباحثين والعديد من الدراسات وهذا ما جعلنا نلجأ إلى مراجعة الدراسات العلمية في هذا المجال للوصول إلى ما توصلت إليه الدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى مدى أهمية وكيفية تطبيقه على المستوى مؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي وبالضبط على رؤساء أقسام الجامعة.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر أسلوب التفكير الجانبي على عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل لأسلوب التفكير الجانبي أثر على عملية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الجامعة؟

المبحث الأول: إشكالية الدراسة والتساؤلات

سنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث أثر أسلوب التفكير الجانبي على عملية اتخاذ القرار من خلال ربط أبعاد اتخاذ القرار (تحديد المشكلة وتحليلها، جمع المعلومات الكافية، تحديد البدائل الممكنة للمشكلة، تقييم نتائج البدائل، اختيار البديل المناسب وتنفيذه) بأسلوب التفكير الجانبي وصياغة التساؤلات الفرعية لموضوعنا

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

نحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لأسلوب التفكير الجانبي أثر على تحديد المشكلة وتحليلها؟
- هل لأسلوب التفكير الجانبي أثر على جمع المعلومات؟
- هل لأسلوب التفكير الجانبي أثر على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة؟
- هل لأسلوب التفكير الجانبي أثر على تقييم نتائج البدائل؟
- هل لأسلوب التفكير الجانبي أثر على اختيار البديل المناسب وتنفيذه؟

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة، حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية هذه الدراسة ومكانتها بالمقارنة مع الدراسات التي سبقتها، وسنتناول من خلال هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات سواء النظرية أو الميدانية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من زوايا مختلفة بشيء من التحليل والتفسير من خلال المطلب الأول، والذي سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع عملية اتخاذ القرار، أما في المطلب الثاني فسنتناول أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أسلوب التفكير الجانبي، أما في المطلب الثالث فسنستعرض أهم الدلالات التي تمخضت عن هذه الدراسات.

المطلب الأول : الدراسات ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار ، وبوجهات نظر مختلفة سواء لتفسير العلاقة او ابراز الدور بينهما وبين مفاهيم إدارية أخرى ، وسنحاول في هذا المطلب تبيان ما توصلت اليه البعض من هذه الدراسات

أولا : دراسة (هجان، 2000)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "راقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام ، كما يراه مديرو المدارس ووكلاؤها" هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع عملية اتخاذ القرار والمعوقات التي تواجههم على مستوى مدارس التعليم العام ، ومعرفة الفروق بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة من (40) مدراء الوكلاء ، يمارسون عملية اتخاذ القرار ، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة نحو عملية اتخاذ القرار تبعا لمتغيرات : الوظيفة ، المرحلة التعليمية ، المؤهل العلمي ، والخبرة في مجال العمل الإداري

للمدارس ، وكشفت عن ابرز المعوقات لعملية اتخاذ القرار ، وهي عدم توفر الوقت الكافي لتحديد الابدال ، عدم تعاون بعض العاملين في المدارس ، التردد وعدم الثقة بالنفس ، صعوبة التقييم للبدائل ، وعدم توافر المعلومات الكافية .

ثانيا : دراسة (غلوم،2006)

جاءت بعنوان "معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمملكة البحرين".هدفت هده الدراسة الى الكشف عن العوامل المؤثرة والمعوقات لاتخاذ القرارات لدى مديري المدارس .تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الابتدائية الحكومية بالبحرين وعددهم (112) مدير ومديرة منهم (29) مدير و(86) مديرة .واستخدم الباحث المنهج الوصفي واداة الدراسة هي الاستبانة لجمع البيانات وتكونت من 75 عبارة لتحقيق هدف الدراسة وهو تقديم مقترحات للتغلب على المعوقات ، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان معوقات اتخاذ القرار التي تواجه المديرين والمديرات في مدارس مملكة البحرين تتعلق بظروف المناخ العلائقي داخل المدرسة ، ومن ثم معوقات تتعلق بالطلاب والمعوقات التي كانت اقل تاثير تتعلق بمدير المدرسة .واظهرت الدراسة انه لاتوجد فروق دالة احصائيا لاثر متغيرات الجنس وعدد سنوات الخيرة ، ونوع المدرسة .

ثالثا: دراسة (الديحاني ،2013)

كان هدفها تحديد درجة تصنيف مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار ، والعلاقات بينهما من وجهة نزر المديرين المساعدين ، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة ، وتكونت عينتها من (149)مديرا مساعدا و 181 مديرة مساعدة ، وتوصلت النتائج الى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت ، مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس يقع في المستوى المتوسط ، العلاقة بين مهارة إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ إيجابية وقوية .

رابعا : دراسة (أبو مسامح ، 2016)

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مستوى ممارسة الجامعات الفلسطينية لابعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات ، وبلغت عينتها (148) فردا واستخدمت واظهرت نتائجها ان مستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تقدر بدرجة كبيرة ، وأيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات افراد العينة لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة بأسلوب التفكير الجانبي

بهدف الاطلاع والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والمتعلقة بأسلوب التفكير الجانبي، سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وأهم الاستنتاجات التي جاءت بها، والتوصيات التي أوصت بها.

أولا: دراسة (إيمان ذيب، عمر علوان 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التفكير الجانبي لدى الطلبة الجامعة، وعلى العلاقة الارتباطية بين التفكير الجانبي وسمات الشخصية على وفق انموذج قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى طلبة الجامعة، وأيضا العلاقة الارتباطية بين التفكير الجانبي وسمات الشخصية على وفق انموذج قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على وفق متغيري الجنس (ذكور، إناث) والتخصص (علمي، إنساني).

وقد أقتصر على طلبة الجامعة المستنصرية من التخصصات العلمية والانسانية من الذكور والاناث للعام الد ا رسي (2010/2009).

وتحقيقاً لأهداف البحث الحالي بنى الباحث اختبار التفكير الجانبي على وفق طروحات وأراء دي بونو في التفكير الجانبي وتكون الاختبار من (38) وبعد تطبيق التجربة الاستطلاعية أجرى الباحث التحليل الاحصائي لفقرات الاختبار (معامل الصعوبة، تمييز الفقرات)

فحذفت (4) أسئلة هي (1، 2، 26، 36) فأصبح عدد أسئلة الاختبار بصيغة النهائية (34) سؤالا واستخرج الباحث المؤشرات السيكومترية للاختبار فاعتمد الصدق الظاهري وصدق البناء ومعامل الثبات بطريقة كيودر، ريشاردسون-20 فكان (0.66)

وتبني الباحث مقياس قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية من أعداد كوستا وماكري 1992

تعريب الانصاري 1996 وبعد تكيفه على البيئة العرا قية تكون المقياس من (58) فقرة وبعد تطبيق

التجربة الاستطلاعية أجرى الباحث التحليل الاحصائي(تمييز الفقرات) لاختبار فحذفت ثلاث فقرات هن (12، 21، 43)

فاصبح عدد الفقرات المقياس بصيغة النهائية(55) فقرة وأستخرج الباحث الصدق الظاهري وصدق البناء ومعامل الثبات بطريقة اعادة الاختبار وطريقة التحليل التباين ، فقد تراوحت بين (0.91 -0.81) و(0.92 -0.79) عل التوالي وبحسب الطريقتين.

وتم تطبيقهما على عينة بلغت (250) طالبا وطالبة تم اختيارهم بالطريقة الطبقة العشوائية من كليات الجامعة المستنصرية وبعد جمع المعلومات ومعالجتها احصائيا، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، توصل الباحث إلى النتائج الأتية:

انخفاض مستوى التفكير الجانبي عند طلبة الجامعة بمختلف تخصصاتهم وجنسهم، وأن أفراد العينة يتمتعون بسمات يقظة الضمير والعصابية والانفتاح على الخبرة والانبساطية أكثر من سمة الطيبة ، كما أنه لا توجد علاقة دالة احصائيا بين التفكير الجانبي وسمات العصابية والانبساطية والطيبة في حين أظهرت النتائج أنه توجد علاقة داله احصائيا بين التفكير الجانبي وسمة الانفتاح على الخبرة ويقظة الضمير، حيث أن الذكور أفضل في العلاقة بين كل من التفكير الجانبي وسمة الانفتاح على الخبرة من الاناث ، في حين تبين أن الاناث افضل في العلاقة بين كل التفكير الجانبي وسمة يقظة الضمير من الذكور من بقية الفروق في العلاقة، وأيضا طلبة التخصص العلميّ افضل في العلاقة بين كل من التفكير الجانبي وسمة الانفتاح على الخبرة من بقية الفروق في العلاقة.

وأوصت الدراسة المؤسسات التربوية المعنية بإدخال مبادئ ومهارات التفكير الجانبي ضمن مناهج التعليم العام ابتداء من رياض الأطفال، والدعوة إلى بناء مناهج وبرامج موحدة للطلاب الموهوبين، وأيضا إدخال مقرر دراسي أو أكثر في مناهج التعليم الجامعي اختياري أو الزامي، بحسب قرارات مجالس الاقسام العلمية تتناول تربية المواهب والابداع والتفكير وحل المشكلات.

وقيام كلية التربية بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجهات ذات العلاقة بتدريب جميع معلمي ومعلمات التعليم العام ابتداء من رياض الاطفال على أساليب واستراتيجيات التفكير الجانبي وتنميتها. كذلك إقامة دورات توعية لتدريسي طلبة الجامعة بأهمية عامل الطيبة وما يتطلبه من ممارسات تسهم في صقل شخصيتهم.

ثانيا: دراسة (فاضل صالح، قصي عجاج سعود 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التفكير الجانبي لدى طلبة جامعة بغداد، ودلالة الفروق في هذا المتغير تبعاً لجنس الطلبة وتخصصهم العلمي ، وقام الباحث ببناء اختبار للتفكير الجانبي وفقاً لتعريف دي بونو ، وتحقق الباحث من الخصائص القياسية للأداة ، وقد بلغت عينة التطبيق النهائي(442) طالباً وطالبة ، بواقع (241)طالبة من طلبة كليات جامعة بغداد ، والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، وبعد تطبيق أداة البحث وتحليل البيانات إحصائياً باستعمال الوسائل الإحصائية الآتية : الاختبار التائي لعينة واحدة ، وتحليل التباين الثنائي ، ومعامل ارتباط بيرسون، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، فكانت نتائج الدراسة كالآتي:

تدني درجة التفكير الجانبي لدى طلبة جامعة بغداد، وعدم وجود تأثير لمتغير الجنس في درجة التفكير الجانبي لدى الطلبة، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأقسام الإنسانية والعلمية في التفكير الجانبي ولصالح طلبة الأقسام العلمية، بينما لم تكشف النتائج عن وجود تأثير للتفاعل (الجنس X التخصص) في درجة التفكير الجانبي لدى طلبة جامعة بغداد .

وأوصت الدراسة على تضمين المناهج الجامعية بأنشطة وتدريبات على مهارات واستراتيجيات تنمية التفكير الجانبي، وانشاء مركز تخصصي يقوم بإعداد وتطبيق برامج تدريبية للكادر التدريسي والطلبة في كيفية تنمية مهارات التفكير بصفة عامة ومنها التفكير الجانبي لدى طلبة الجامعة واعتمادها، وكذلك اعداد برامج تدريبية صيفية في تنمية التفكير عند الطلبة واعتماد الالتحاق بها كأحد المؤشرات الإضافية عند القبول في الدراسات العليا، وأيضا الاستفادة من أداة البحث الحالي وفي الدراسات الأخرى في مجال التفكير بكل أنواعه في التصنيف والتشخيص والقبول وكل مجل التوجيه والإرشاد التربوي والمهني.

ثالثا: دراسة (نضال طه خليفة الخزرجي 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التعليم التوليدي في التفكير الجانبي والدافع المعرفي لمادة الرياضيات لدى طلاب المرحلة المتوسطة، لدا اتبعت الباحثة المنهج شبه تجريبي ذات الاختبار البعدي، اذ أعدت الباحثة اختبار التفكير الجانبي ومقياسا للدافع المعرفي اللذان طبقا على عينة البحث الأساسية المكونة من (60) طالبا، (30) طالبا للمجموعة التجريبية (الذين درسوا وفق استراتيجية التعلم التوليدي) و (30) طالبا للمجموعة الضابطة (الذين درسوا وفق الطريقة المعتادة). وبعد اجراء الصدق والثبات والتحليلات الإحصائية، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وهي أثر استراتيجية التعليم التوليدي في التفكير الجانبي والدفع المعرفي لصالح المجموعة التجريبية

وقد أوصت الباحثة بتدريب مدرسي مادة الرياضيات على استراتيجية التعليم التوليدي لتطبيقها داخل القاعات الدراسية للإفادة منها في تدريس الرياضيات من خلال دورات تعدها وزارة التربية لهذا الغرض، كما أوصت أيضا اعتماد ربط الموضوعات الرياضية بالخبرات

الحياتية من خلال الأمثلة الحياتية اليومية لتعزيز ربط وتكامل الموضوعات في المنهج الدراسي، وتطوير المنهج الدراسي بما ينمي التفكير الجانبي والرغبة نحو الدفع المعرفي للتعلم.

رابعا: دراسة (زينب وجهان 2018)

تهدف الدراسة إلى كشف العلاقة بين التفكير الجانبي ومهارات اتخاذ القرار وفق متغيري الجنس، و عدد سنوات الخبرة لدى عينة من المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي وتحقيقا لأهداف البحث صممت الباحثتان مقياس التفكير الجانبي ، ومقياس مهارات اتخاذ القرار ، وتكونت عينة البحث من **(178)**معلم ومعلمة من معلمي مرحلة التعليم. وبعد تحليل البيانات إحصائيا أسفرت / الأساسي بمحافظة الغربية لعام (2017-2018)، وبتحليل البيانات احصائيا أسفرت النتائج عن أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التفكير الجانبي ومهارات اتخاذ القرار، وأيضا توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والإناث في التفكير الجانبي، كما توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في مهارات اتخاذ القرار، حيث

توجد فروق بين مجموعات الخبرة التعليمية الثلاثة في التفكير الجانبي، وتوجد فروق بين مجموعات الخبرة التعليمية الثلاثة في مهارات اتخاذ القرار. وترى الباحثتان أن المعلمين الذكور أكثر جرأة في اتخاذ القرار وذلك لطبيعة المعلم والعوامل البيئية تعطى للذكر قدرة وخبرة أكبر من المعلمات في مواجهة المواقف المختلفة التي تستدعي اتخاذ قرارات متنوعة، أما بالنسبة لمتغير الخبرة فإن سنوات الخبرة الطويلة كم هائل من المعلومات والقدرة على معالجتها ومتابعة مستجدات الأمور المختلفة وما يدور حولها، وكذلك القدرة على استغلال خبراتهم وخبرات الآخرين لاتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب وهذا يتفق مع الإطار النظري الذي أوضح أن الخبرة التي يكتسبها الفرد من تعليمه وخبرته وحياته ومهنته تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

كما أوصت الباحثة إلى نشر ثقافة التفكير الجانبي بين مؤسسات الدولة مع التركيز في برامج إعداد القادة على تنمية التفكير الجانبي ومها ا رت اتخاذ القرار، وتكوين المعلم واعداده يجب أن يتم في ضوء ما نحققه لو من تكامل مها ا رت التفكير

الجانبي وذلك يتطلب التأثير المتزامن المتتالي على المتعلم في نظام مفتوح يحقق التغذية المرتدة، فمن الضروري عقد لقاء أسبوعي بنظام محدد بين مجموعة المعلمين التي تتولى فصلا دراسيا محددا لتحديد قنوات الاتصال بين كل تخصص وأخر والاتفاق على

العريضة في تقديم معارف ومها ا رت متنوعة تسهم في تكوين مها ا رت التفكير الجانبي (توليد ادراكات جديدة، توليد مفاهيم جديدة، توليد افكار جديدة ، توليد ابداعات جديدة (.، وكذلك توفير الأنشطة الفعلية التي يقدمها المعلمون كفريق متكامل لتكوين الأبنية المتنوعة في النصفين الكرويين بالمخ والتي تنمي التفكير الجانبي، وأيضا مطالبة صانعي القرار بضرورة وضع كل تخصص دراسي معايير للأداء تتطلب دائما أن يقدم المتعلم منتج فكري جديد من نوع ما، ومستقبل الوطن يتوقف على إعادة تشغيل منظومة التعليم في ضوء معطيات العصر، وأيضا عقد ورش تدريبية للمعلمين تتضمن المواقف والمشكلات التي دائما ما يواجهها المعلم والتدريب عمى كيفية التغلب عليها بالتفكير الجانبي واتخاذ قرار مناسب، كذلك إعادة بناء المقررات الدراسية على أساس اضافة موضوعات تستدعى التفكير الجانبي لرفع كفاءة العملية التعليمية.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة والتي تناولت كل مايخص المتغير الأول والثاني على حدة نجد توافق وانسجام في نظرة هذه الدراسات حول أهمية كل من التفكير الجانبي واتخاذ القرار ،كما ان هذه الدراسات أوضحت شرحا مفصلا لأهمية هذين المتغيرين ، وتم ذكر اهم مقومات نجاحهما في المؤسسات .

ومما هو ملاحظ من هذه الدراسات الأولى والخاصة بالمتغير الثاني كلا من مفهوم اتخاذ القرار واهميته ، ومراحله فقد افادتنا هذه الدراسات في الجانب النظري ، حيث تطرقت الى أهمية اتخاذ القرار ، نظريات وأساليب اتخاذ القرار ، أيضا اهم مراحل اتخاذ القرار ، حيث توافقت معظم الدراسات في ان ابعاد اتخاذ القرار يعمل على التحسين المستمر ، البقاء و الاستمرار والتطور للمؤسسة ، .كما ويحقق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقه .

اما الدراسات التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يخص اتخاذ القرار ، فمنهجية البحوث وتطبيقها انطلاقا من هدف الدراسة مرورا كانت اكثر دقة ووضوحا للوصول الى النتائج والتوصيات ، وعلى العموم فهذه الدراسات افادتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة المتعلق بنا .

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني أسلوب التفكير الجانبي فقد أفادتنا هذه الدراسات في الجانب النظري، حيث تطرقت إلى مفهوم وأهمية أسلوب التفكير الجانبي والنظريات المفسرة له، ومهاراته وأداته، وأيضا الاستراتيجيات والطرق التي يستخدمها، وتناولت عناصره، كما تمخض عن الدراسات السابقة أنها اتفقت في قياس التفكير الجانبي باستخدام مقاييس اعتمدت على أفكار (De Bono)، ومعظم الدراسات طبقت على طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية والجامعة وعلى المعلمين والمعلمات، ومعظم الدراسات اتفقت على عدم وجود تأثير للجنس على تفكير الجانبي، حيث هدفت الدراسات السابقة إلى كشف مستوى التفكير الجانبي لدى أفراد العينة.

أما الدراسات التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يخص أسلوب التفكير الجانبي فمنهجية البحوث وتطبيقها انطلاقا من هدف الدراسة مرورا بمجتمعات الدراسة وعينة البحث وطرق جمع البيانات الأساليب الإحصائية المتعبة في عملية التحليل وتباين العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة كانت أكثر دقة ووضوحا ووصولا إلى النتائج والتوصيات، وعلى العموم هذه الدراسات أفادتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة المتعلق بنا.

المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث أسلوب التفكير الجانبي بأبعاده (توليد إدراكات جديدة، توليد أفكار جديدة، توليد مفاهيم جديدة، توليد إبداعات جديدة، توليد بدائل جديدة)، وأثرها على عملية اتخاذ القرار بأبعاده (تحديد المشكلة وتحديدها، جمع المعلومات، تحديد البدائل الممكنة للمشكلة، تقييم نتائج البدائل، اختيار البديل المناسب وتنفيذه)، فضلا عن الفرضيات المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.

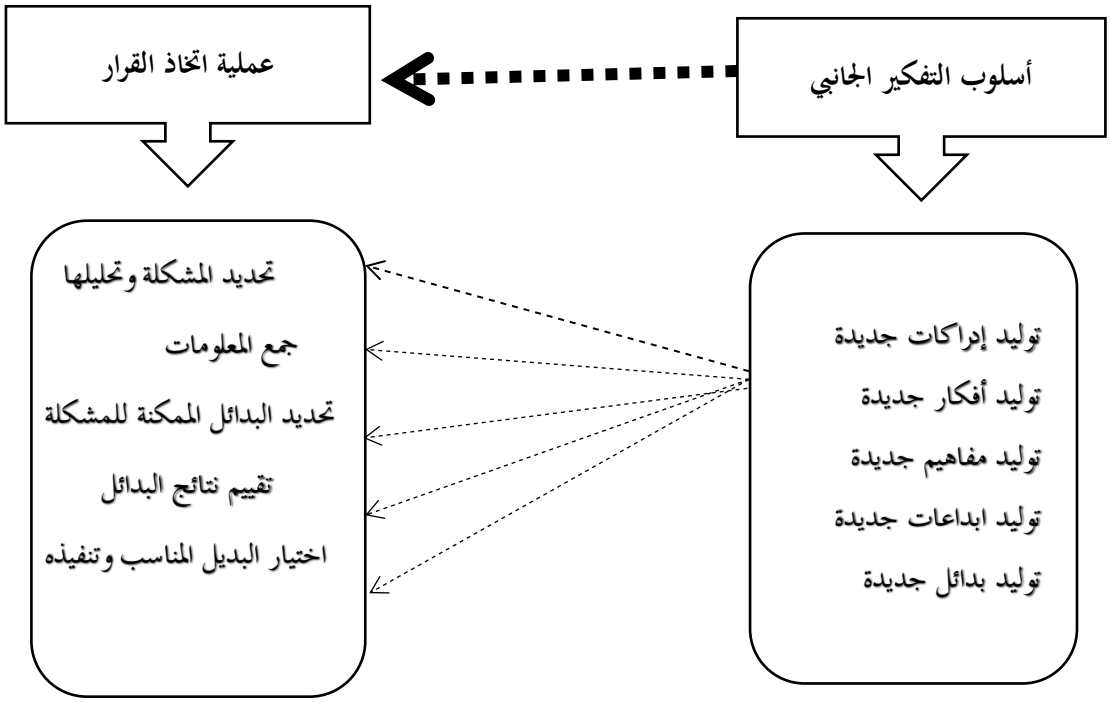
المطلب الأول: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين أسلوب التفكير الجانبي وعملية اتخاذ القرار، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات:

أولا: المتغير المستقل: هو المتغير المعبر عنه بأسلوب التفكير الجانبي، والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه، من خلال أبعاده الأربعة المكونين له وعلاقتها كلها بالمتغير التابع.

ثانيا المتغير التابع: وهو عبارة عن حدث يتم دراسته ويتوقع تغيره بتغير المتغير المستقل، ويسعى الباحث للكشف عن أثر المتغير المستقل فيه، وهو المتغير المعبر عنه بعملية اتخاذ القرار.

الشكل (3): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبتان

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

انطلاقا من إشكالية البحث المطروحة: هل لأسلوب التفكير الجانبي أثر على عملية اتخاذ القرار على رؤساء أقسام الجامعة؟ ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة، وانطلاقا من الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها أربعة فرضيات فرعية وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

أولا: الفرضية الرئيسية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي على عملية اتخاذ القرار لرؤساء أقسام الجامعة عند مستوى معنوية (α=0.05)

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي على تحديد المشكلة وتحليلها لرؤساء أقسام الجامعة عند مستوى معنوية (α=0.05)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي على جمع المعلومات لرؤساء أقسام الجامعة عند مستوى معنوية (α=0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة لرؤساء أقسام الجامعة عند مستوى معنوية (α=0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي على تقييم نتائج البدائل لرؤساء أقسام الجامعة عند مستوى معنوية (α=0.05)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي على اختيار البديل المناسب لرؤساء أقسام الجامعة عند مستوى معنوية (α=0.05)

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضية بهدف تحديد ما إذا كان لأسلوب التفكير الجانبي بمهاراته ككل (توليد إدراكات جديدة، توليد أفكار جديدة، توليد مفاهيم جديدة، توليد إبداعات جديدة، توليد بدائل جديدة) أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05)، واستنادا على نموذج الدراسة المعتمد والذي يشير إلى الأبعاد المعبرة عن (تحديد المشكلة وتحليلها، جمع المعلومات، تحديد البدائل الممكنة للمشكلة، تقييم نتائج البدائل، اختيار البديل المناسب)، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان أثر كل مهارات التفكير الجانبي على كل مراحلة من مراحل اتخاذ القرار ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود أثر أو نفيه .

المبحث الربع: التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التموضع الابستمولوجي وأيضا منهجية البحث وحدود الدراسة ثم إلى الأساليب وطرق المعالجة الإحصائية وأخير أهمية وأهاف الدراسة.

المطلب الأول: التموضع الإبستمولوجي (نماذج)

ترتبط مصداقية نتائج الدراسات في بحوث العلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع دراسته، فكل باحث يتبنى بشكل صريح أو ضمني موقفا ابستمولوجيا ينظر به إلى طبيعة المعرفة التي يرغب في إنتاجها سواء تعلق الأمر بطبيعة هذه المعرفة أو

طرق بلوغها، حيث يعد ذلك عاملا أساسيا في اختيار الأدوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيتناولها كمية أو نوعية أو مزيجا بينهما.

واشتقت الابستمولوجيا من المصطلح اليوناني (epistem) الذي يترجم بمصطلح علم وأحيانا بمصطلح معرفة، وتتصل اتصالا وثيقا بعلم الوجود أو بالأنتولوجيا (ontologie) باعتبارها تنطوي على فلسفة الواقع، وترتبط كذلك بالمنهجية (méthodologie) فهي نظرية المعرفة العلمية التي تسعى إلى ترقية السبل التي تسمح بإنتاج المعرفة، وتطويرها، تهتم بكيفية تكوين المفاهيم النظرية العلمية، وهيكلة المناهج التي تتبناها البشرية لإنتاج العلم، كما توصف بأنها فلسفة التطبيقات العلمية في ظل شروط صلاحية المعارف النظرية، أين تضفي الشرعية على الأبحاث حول ظاهرة ما. وبذلك فهي تحاول الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي طبيعة المعرفة؟ هل هي وضعية، تفسيرية أو بنائية؟ كيف تكون أو تنتج المعرفة؟ كيف تقدر قيمة المعرفة وصحتها؟

علوم التسيير في خانة معرفة وتفسير الظواهر الاجتماعية في المؤسسات، ومنح الأطراف المعنية الوسائل اللازمة لفهم وتفسير الحقائق. وتوجد تصنيفات معينة لنماذج البحث في علوم التسيير لكن يتفق أغلب الباحثين على تبني ثلاث، نماذج أساسية هي النموذج الايجابي ويدعى أيضا بالوصفي أو الوضعي أو الواقعي(le paradigme positiviste)

والنموذج البنائي (le paradigme constructiviste) ،النموذج التفسيري ((le paradigme interpretativiste، وهذه الأخيرة كما أشار إليها (kuhn1998) تمثل نماذج أو مخططات فكرية أو إطارات مرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمات أن يندرجوا ضمنيا، أين يندرج موضوع الدراسة ضمن أحد هذه النماذج مع إمكانية المزج بينها لإثرائه. ويمكن توضيح هذه النماذج فيما يلي:

أولا: النموذج الايجابي: يسيطر النموذج الايجابي بشكل عام على غالبية الأبحاث في علوم التسيير، كونه أكثر واقعية، حيث توجد الحقيقة في نفسها ولها منشأها الخاص والباحث يحاول معرفة هذه الحقيقة المستقلة عنه، وبالتالي موضوع البحث مستقل عن ذاتية الملاحظة أو المجرب. وبذلك فالعالم الاجتماعي أو المادي يبقى خارج إدراك الفرد، وهذا الإدراك وحده هو الذي يتميز بالموضوعية هذه الاستقلالية بين الباحث والموضوع تسمح للإيجابيين بوضع المبدأ الوضعي الذي ينص على أن الملاحظة الخارجية لموضوع ما لا يجب أن تؤثر على طبيعته. مما سبق يمكن القول أن الحقيقة الوحيدة التي يأخذها الإيجابيين بالاعتبار هي الحقيقة التي تتم ملاحظتها، وأننا فقط أمام أنتولوجيا واقعية تجريبية (cotologie rèalist empirique)، أين ترتكز الحقيقة على تماثل البيانات، التي أعدها الباحث عن طريق الملاحظة مع الواقع. ويرتكز هذا النموذج على حيادية التحميل والموضوعية، كما أن الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على المنهج الكمي، كما يتلاءم مع كل من الطريقة الاستنتاجية أو الطريقة الاستنتاجية أو الطريقة الافتراضية – الإستنتاجية

ثانيا: النموذج التفسيري: اقترح النموذج التفسيري كنموذج معارض للنموذج الايجابي، حيث يهدف الى تطوير فهم للظواهر انطلاقا من تفسيرات ذات مواقف حدسية. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي

معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومحددة، كما يسميه البعض بالوظيفي (fonctionnalise) أو بالمدرسة الهيكلية الوظيفية (l'ecole structuro fonctionnaliste) التي تضم النموذجين معا التفسيري والبنائي، بينما الأخرين يعتبران الحل الأنسب لعلوم التسيير لكونهما يسمحان بالتدخل المبشر للباحث في الميدان ويقوم على أساس أن الهدف من المعرفة المنتجة هو فهم الواقع عن طريق التفسير، ويعتمد على فرضيات نسبية (سببية)، كما يتلاءم أكثر مع المنهج الكيفي، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول إلى المعرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير بين الباحث والظاهرة المدروسة. فوفق هذا النموذج يشكل الأفراد معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات يضعونها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد، وتكون السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل، وهي تشكل العالم الاجتماعي(المؤسسة). والباحث لا يسعى لوضع قوانين عامة للظواهر المدروسة بقدر ما يسعى لفهم الحياة الاجتماعية الملموسة ولذلك فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم لها. إذن تمر عملية إنتاج المعرفة عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع، وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد، لذا لابد من الأخذ بعين الاعتبار نواياهم، معتقداتهم، الأسباب،...إلخ.

ثالثا: النموذج البنائي: حسب هذا المنهج فالأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم (العالم الذي يحيط بهم)، وذلك بوضع أنفسهم مكان الظاهرة المدروسة، وهي أساسا ذاتية بهذا، فإن الواقع المدروس يتبع الطريقة التي ينظر بها إليه الفرد. ويمكن القول إذن أن النموذج الذي يندرج فيه الباحث يؤثر على تفسيره للواقع وبالتالي على تكوين المعرفة، فكلما يفكر الأفراد بالنسبة لعالمهم ولحياتهم عموما يؤثر ذلك تصرفاتهم وردود أفعالهم، ولا يمكن تفسير سلوكياتهم إذا لم يكن الباحث مبدئيا قادر على فهم كيف يفكرون، لذا فإن التحدي يكمن هنا في نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاولة اكتشاف الأشكال للفهم بينهم. إذن يقوم هذا النموذج على اكتشاف المعرفة بحيث يتم إنتاجها من خلال تفاعل الباحث مع موضوع البحث، لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية...الخ، والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع، وتكون الفرضيات عمدية بحيث أن المعرفة المنتجة تكون ذاتية وظرفية ونسبية، ويعتمد بشكل أكبر على المنهج الكيفي.

وباعتبار هذه الدراسة بحثا علميا ضمن مجال علوم التسيير، فقد عالجت هذه الإشكالية الأثر الذي يمكن يلمسه أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار، وعليه فسيتم معالجة هذه الإشكالية بطرق كمية إحصائية، دون التدخل بأي نوع من أنواع التأثير على الظاهرة المدروسة، وبأخذ بعين الاعتبارات نستطيع القول أن الباحث تبنى موقف ابيستمولجيا ايجابيا أو وضعيا، ساعده على ترجمة إشكالية البحث إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين المفسر والمفسر، إجراء تحليل موضوعي لعناصرها اعتمادا على أساليب كمية إحصائية مناسبة، واختبار فرضياتها وتحليل ما أسفرت عنه النتائج.

المطلب الثاني : منهجية البحث وحدود الدراسة

استكمالا لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المطلب إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات،كما سيتم التطرق إلى حدود الدراسة باختلاف مجالاتها.

أولا: منهجية البحث

بالنظر لطبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علما ان المنهج الوصفي التحليلي هو احد المناهج العلمية بحيث يمثل تشخيصا علميا للمشكلات او الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية ، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز مضبوطة وفق تنظيم مضبط .فالمنهج مجموعة من القواعد العامة يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة أي ان الباحث يتبع الطريقة التي يتم من خلالها دراسة المشكلة لاكتشاف الحقائق .

وعليه فطبيعة الدراسة هي استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف أنه: " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة والموضوع محل الدراسة ".

كما اعتمدنا على الاستبيان (Questionnaire) كاداة لجمع المعلومات الميدانية بغرض التحليل والاختبار والمقارنة ، اما تحليل البيانات فقد استخدمنا البرنامج الاحصائي المحسوب Spss وصولا الى الاستنتاجات الخاصة باثر التفكير الجانبي على عملية اتخاذ القرار .

ثانيا: أدوات جمع البيانات.

تعدد أدوات جمع البيانات وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والبه من شأنها المساهمة في إعطاء النتائج البه يهدف الباحث للوصول إليها.

1.المصادر الثانوية لجمع البيانات.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، متمثلة في الكتب ذات الصلة بموضوع البحث، والمذكرات ماجيستر ودكتوراه والمقالات والوثائق، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترانت المختصة.

2.المصادر الأولية لجمع البيانات.

تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل

المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه، وخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستبانة تشكل اللبنات الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة ترتكز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكلمة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

أ. محور البيانات العامة:

وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب، واشتمل هذا المحور على البيانات العامة المتعلقة بأفراد المجتمع محل الدراسة والتي تمثلت في الجنس، العمر، الكلية، المنصب، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات وباحثي مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة وهذا لغرض التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات.

ب. العبارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار:

واشتمل محور اتخاذ القرار على (17) عبارة لقياس مراحل عملية اتخاذ القرار (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل الممكنة، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار ومتابعته)، حيث خصصت (4) عبارات لتشخيص المشكلة من السؤال (01) إلى السؤال (4) ، وخصصت(4) عبارات لجمع البيانات والمعلومات من السؤال(05)إلى السؤال (8) ، وخصصت (3) عبارات لتحديد البدائل الممكنة من السؤال(9) إلى السؤال (11) ،وخصصت (3) عبارات لاختيار البديل المناسب من السؤال (12) إلى السؤال (14) ، وخصصت (3) عبارات لتنفيذ القرار ومتابعته من السؤال (15) إلى السؤال (17).

ج. العبارات المتعلقة بأسلوب التفكير الجانبي:

وقد خصص هذا القسم لأسلوب التفكير الجانبي واشتملت على (12) عبارة للقياس ، كما اعتمدنا على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه البه تعمل على تحديد ما يعتقده أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو الآخرين أو أنشطة معينة وقد تم توزيع الأوزا على البدائل الخمسة كما يلي:(موافق تماما) 05 درجات(، موافق) 04 درجات(، غير متأكد) 03 درجات(، غير موافق) 02 درجات(، غير موافق تماما) 01 درجة.

3.مجتمع وعيّنة البحث: يتمثّل مجتمع البحث في الأفراد العاملين في جامعة محمد خيضر – بسكرة وتمّ التقرّب من العاملين لتكملة الجانب النظري للموضوع، ومعرفة مدى توافق الجانب النّظري والواقع العملي، وقد تمّ أخذنا عيّنة منه قدرها(65) عاملا، حيث تمّ توزيع الاستبانات عليهم جميعا، وذلك عبر زيارات ميدانيّة وقد تمّ استرجاع (50) استبانة وكانت كلّها صالحة للتحليل الإحصائي.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت الدراسة بدرجة صدق اداتي الدراسة وثباتهما وصدق استجابة افرد العينة عن فقراتها، كما ان تعمم نتائج هذه الدراسة لا يتم الا على المجتمع الذي سحبت منه عينة والمجتمعات المماثلة لذلك سنتطرق الى هذه المحددات بالمجال البشري، المكاني، والزماني والمجال الموضوعي ونوضح كل منهما فيما يلي:

أولا : المجال البشري ويقصد به تحديد مجتمع البحث ويتكون من جملة من الافراد ، عدة جماعات ، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على رؤساء اقسام ونواب بعض الكليات – جامعة بسكرة ، من مختلف التخصصات .

ثانيا : المجال المكاني حيث تركزت الدراسة على جامعة محمد خيضر –بسكرة ، ومن مبررات هذه اختيار الجامعة لما لديها من إطارات بشرية قادرة على إعطاء نتائج اكثر مصداقية ، ولهم مستويات عليا وقادرين على اتخاذ قرارات مصيرية .

ثالثا: المجال الزماني سوف تقتصر هذه الدراسة على حدود علاقة التفكير الجانبي بالقدرة على اتخاذ القرارات لدر رؤساء اقسام ونواب الكليات بجامعة محمد خيضر – بسكرة .ويقصد بالمجال الزماني تحديد الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات وقد تم اجراء التربص الميداني من (2022/06/01) الى غاية (2022/06/10).

رابعا: المجال الموضوعي تناول اثر أسلوب التفكير الجانبي على عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية جامعة محمد خيضر – بسكرة، الغاية من هذه الدراسة وجود اثر يلعبه التفكير الجاني في تحديد عملية اتخاذ القرار للجامعة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائيّة المستخدمة

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم فيما يلي.

1.أساليب العرض الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحّة فرضيّاته، تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتّحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS.V20) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- **معامل الثبات:** لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1)، فإذا كانت قيمة المعامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشر جيد على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته للدراسة وكما هو معروف فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من (0.6).
- **معامل الصدق:** والذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي كانت في الدراسة (الجنس، العمر، الكلية، المنصب، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)

- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار على متوسط حسابي.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد اعينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة، فكلما اقتربت قيمة من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل.

2.طرق الاختبار الإحصائي.

غرضه التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام أسلوب الارتباط الخطي البسيط وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأدوات الإحصائية.

- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
- **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي .
- **تحليل تباين خط الانحدار (F):** ويدرس مدى ملاءمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.
- **اختبار جدول المعاملات:** ويساعد على توضيح العديد من النتائج الأولية في الميل وخط الانحدار بإضافة إلى أنه عيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

المطلب الرابع: أهمية الدراسة وأهدافها

نتناول في هذا الجزء توضيح أهمية الدراسة من خلال التعرف على اثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار ، كما يهتم هذا الجزء بتوضيح اهداف الدراسة من خلال معرفة اذا كان للتفكير الجانبي اثر على عملية اتخاذ القرارات للجامعة.

أولا : أهمية الدراسة

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من قلة المؤسسات الجزائرية التي تهتم بتبني أسلوب التفكير الجانبي وما ينسبه من اتخاذ القرار ، فتشكل هذه الدراسة إضافة علمية تبرز للمؤسسات الى جانب سابقاتها من الدراسات ، لاشك بان أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين التفكير الجانبي واتخاذ القرار من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال ابعاد كل المفهومين ، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن ادبيات الموضوع ، وكذا محاولة واستكشاف وتحليل اراء إطارات الكليات بالجامعة من زوايا تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل الممكنة، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار ومتابعته.

1.الأهمية النظرية:

تنبثق الأهمية النظرية لموضوعنا في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية السابقة بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي ودراسة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى التعرف على أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار من خلال ضبط المفاهيم.

2.الأهمية التطبيقية:

يمكن ان تفيد المسؤولين في اتخاذ القرار وتطويره على كافة المستويات من خلال ما تسفر عنه من نتائج يمكن الاستفادة بها في عملية صنع واتخاذ القرار

ثانيا: اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في ابراز كيفية مساهمة أسلوب التفكير الجانبي واثره في عملية اتخاذ القرار ، وذلك من خلال تبيان ابعاد اتخاذ القرار وكيف يساهم أسلوب التفكير الجاني في تأثير في عملية اتخاذ القرار في كل بعد من أبعادها، فضلا عن ذلك تهدف هذه الدراسة الى توضيح مفهومي التفكير الجانبي وعملية اتخاذ القرار والابعاد التي ينطوي عليها المتغيران ، التعرف على كيفية تبني التفكير الجانبي في الكليات بالجامعة محل الدراسة من خلال : مدى التزام رؤساء الأقسام بتشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل الممكنة، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار ومتابعته، دراسة العلاقة بين التفكير الجانبي كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع ، وذلك من خلال الابعاد المقترحة لكل من المتغيرين ، والتعرف على اثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق الابعاد المقترحة .

الفصـــــل الثاني:

عملية اتخاذ القـــــرار: الأسس والمنطلقات النظرية.

تواجه مختلف المؤسسات مجموعة من المواقف والمشاكل التي تستدعي اتخاذ قرارات مختلفة من حيث الأهمية والتعقيد، منها قرارات إدارية بسيطة وأخرى ذات أهمية كبيرة لتأثيرها على كل أنشطة المؤسسة، وما ينجر عنها من نتائج، وتعد عملية اتخاذ القرار من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطا، والعديد من الباحثين يرون أن المعرفة المتاحة عن عملية اتخاذ القرار مازالت محدودة، كما أن مستقبل المؤسسة مرتبط بقدرة أعضاء إداراتها العليا على اتخاذ القرارات، حيث يؤكد العديد من الباحثين على أن البحوث الإدارية ماتزال في نقاش حاد ومستمر حول كيفية اتخاذ القرارات عند المديرين، حيث يمكن القول أن إتحاد القرار يلعب دورا مهما في ممارسة العمليات المختلفة، ويمكن توضيح هذا فيما سنتناوله في هذا الفصل بالتطرق لأهمية اتخاذ القرار، وعناصر عملية اتخاذ القرار، ومراحل اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار ونظريات وأساليب تحسينها.

المبحث الأول: مفهـــوم عملية اتخاذ القرار ومراحلها.

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في المؤسسة، ولهذا فهي تقع على عاتق كل المستويات، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة، فممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه كل هذه العمليات تنطوي على قرارات، وكل قرار يشمل جميع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها، فاتخاذ القرارات إذن ليست وظيفة في ذاتها وإنما وسيلة للقيام بوظائف الإدارة.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القـــــرار.

لقد أورد العديد من الكتاب والباحثين بعضا من التعريفات التي توضح مفهوم اتخاذ القرار تبعا للجوانب المختلفة التي ركزوا عليها عندما تناولوا هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات اتخاذ القرار هو عملية اختبار حذر لبديل من بين مجموعة بدائل، بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد. (أبو محمد، 2006، ص 01)

ويمكن القول أن المقصود من عملية لاتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أسس البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة من معطيات بيئة التنظيم. (الحوراني، 2013، ص 10)، كما ذكر (simon) اتخاذ القرار اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وبرزت أهمية اتخاذ القرارات وتعاظمت بتعاظم أهداف المنظمات والأجهزة الإدارية، سواء كانت حكومية أو أهلية في عمليات التحضر التي تختبرها مختلف المجتمعات، حيث يحدثنا التاريخ بأن أول من تناول هذه السلوكيات هم السومريون .

أما في أوربا فإن أول من كتب هذه السلوكيات ودعاها بعمليات اتخاذ القرارات في مجال علم النفس التطبيقي وقد استخدم عبارة التجربة والخطأ للتعبير عما اعتقده في الحين أساسا لعمليات اتخاذ القرار هو (Taylor) وقد تبعه (Abraham Wald) حيث يعتبر أول من كتب عن نظرية اتخاذ القرارات بمفهوم إحصائي وقد كانت نظريته في الواقع تجميعا لنظريات اختبار الفرضيات والتخمين القديمة، حيث وضعها في إطار رياضي موحد مستخدما المنهج الإحصائي ومؤكدا على ظروف عدم التأكد. وهكذا استمر وتزايد الاهتمام بدراسة اتخاذ القرارات عبر تجارب مصانع هوثورن بالولايات المتحدة الامريكية وبالتالي ظهور بوادر المدرسة السلوكية في الإدارة، حيث كانت أولى أهم نتاجاتها الفكرية كتاب وظائف المديرين. وتأكيدا لأهمية اتخاذ القرارات قال (simon) بأنها تمثل قلب الجهاز الإداري، كما انه أشار الى تزايد أهميتها مستقبلا على المستوى التنظيري وأيضا قوله بإمكانية بروز مبادئ وربما نظريات وبالتالي علم في مجال اتخاذ

القرارات. أما (Arnold Kolman) فقد اكد في كتابة علم اتخاذ القرارات، ماذهب اليه (simon) وأشار الى ان ظهور مبادئ وبالتالي علم في اتخاذ القرارات ينبغي انقلابا واسعا وجذريا في واقع الأجهزة الإدارية المختلفة في العالم، وبالتالي في المجتمع العالمي نحو المزيد من السعادة والرفاء للبشرية جمعاء باعتبار ان تلك المبادئ وذلك العلم من شانهما ان يجعل متخذي القرارات من قادة وتابعين قادرين على تحقيق مستويات عليا في الموضوعية والايجابية في أداء مهامهم. إذن فموضوع اتخاذ القرارات حظي باهتمام شديد من الدارسين والباحثين في مختلف الميادين والعلوم كالقانون والاقتصاد وعلم النفس الاجتماعي والهندسة والرياضيات والإدارة الامر الذي أدى الى وجود عدة مداخل لدراسة عدة مفاهيم تنعكس على مفهوم القرار الإداري.

وعرف الديجاني اتخاذ القرار بالحسم أو البث أو اختيار احد الحلول من بين عدد من الحلول الممكنة أو البديلة لتنفيذ موضوع ما، أو تحقيق موضوع معين أو لمواجهة موقف محدد، كما ذكر الحريري أن اتخاذ القرار عملية عقلانية ورشيدة، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية وهي: البحث والمقارنة بين البدائل، الاختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها. كما يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين والمديرين، هناك الاستشاريون والخبراء والفنيون وغيرهم، الذين يسهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا. والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيدا باستمرار، وهكذا فالقرار هو نتاج لعملية اتخاذ القرار الذي هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات، والمشاورات والدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة. ونستنتج انه لتعريف عملية اتخاذ القرار في المؤسسة لا يكتمل إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر وهي: التفكير لان اتخاذ القرار عملية ذهنية، وجود مشكلة يجب حلها، وجود بدائل وإلا تحول المسالة إلى أمر واقع ليس أمام المنظمة خيار سوى القبول به. (شتاتحة، 2009، ص 03)

المطلب الثاني: أهميـــــة وانواع اتخاذ القرار.

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومؤسسات صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرار يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية. في أنواع القرارات وجود نوع من القرارات يعتمد على العمل الجماعي أو الفريقي، ويتضح دور القرارات الجماعية الديمقراطية في الوصول إلى قرارات دقيقة تحقق مصلحة المؤسسة أو المنظمة، وتنشر جوا من الإيجابية بين القائد الإداري والمرؤوسين في اتخاذ القرارات التعليمية على وجه الخصوص من حيث إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يسهم في رفع معنويات المرؤوسين وفي حماسهم للنظام التعليمي، تسهم المشاركة في اتخاذ القرار ايجابيا بتوليد رضا وظيفي ذاتي عند المرؤوسين، يفضل المرؤوسين القادة التربويين الذين يشاركونهم في اتخاذ القرار، شعور المرؤوسين بأهمية

المشاركة في بعض القرارات وليس كلها، حيث أن المشاركة الزائدة قد تؤدي الى نتائج سلبية، ادوار ووظائف كل من المرؤوسين والقادة الاداريين في اتخاذ القرار وتحتاج الى ان تكون متنوعة طبقا لطبيعة وظروف المشكلة .(محمد محمد مطر، 2018، ص 39)

أولا: أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية: تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية، وتلعب دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط، والرقابة والتنظيم وغيرها، تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة. (خلاصي، 2007، ص 48)، لها دور هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات الأزمة للتنظيم الإداري.

ثانيا: أهمية القرارات من الناحية العملية: تكشف القرارات عن سلوك وموقف الرؤساء في المنظمات وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة. كما أنها تعتبر وسبله لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بالوظائف والمهام المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي، وتعتبر ميدانا واسعا للرقابة في المنظمات. (بلعجوز، 2010، ص 99)

وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إذ أن قرارات المنظمة ماهي إلا سلسلة مترابطة، إذ أن كل قرار يتبعه قرار إلى تتحقق أهدافه المنتظمة، كما أن القرارات التي تصدر من المستويات الإدارية العليا في المنظمة تتبعها قرارات يتم اتخاذها من المستويات الإدارية الأدنى، أي أن اتخاذ القرار لا يكون في الواقع سوى نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة وفي القرارات، ويعتبر فهم وإدراك عملية اتخاذ القرار من الأمور الضرورية اللازمة لنجاح أي مؤسسة، فقد ازدادت أهميته في مجال الإدارة التعليمية لما لها دور حيوي وهام في المجتمع ونجاحها يعتبر نجاح للمجتمع في تحقيق أهدافه المنشودة. (عامر، 2019، ص 03)

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية ومحور نشاط الوظيفة الادارية وهي عملية اختيار لاستراتيجية او لإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول الى قرار مرضي أو مناسب (المنصور، 2007، ص 31)

إن اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد او المؤسسات المختلفة انه لايمر يوم في حياة الفرد الا وعليه اتخاذ قرار وكذلك في المؤسسات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها، إن إتخاذ القرار هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية لأن من صفات القائد الناجح خبرته على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس الى ان هذا القرار هو القرار النافع. وتعد عملية اتخاذ القرار محور نشاط الظطيفة الإدارية وهي عملية اختيار لاستراتيجية او لاجراء، وهذه العملية منطمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول الى قرار مرضي أو مناسب، وتتنوع القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسات عامة وفي المؤسسات التعليمية خاصة، ومصدر هذا التنوع هو طبيعة المشكلة او القرار المراد اتخاذه، وهناك تصنيفات للقرارات وفقا لخمسة أطر أساسية وهي كالتالي: وفقا لإمكانية برمجتها وينقسم الى قرارات مبرمجة، قرارات غير مبرمجة، ووفقا لطريقة اتخاذها قرارات كيفية، قرارات كمية، ووفقا لأهميتها قرارات إستراتيجية، قرارات تكتيكية، قرارات تنفيذية، ووفقا لظروف اتخاذها قرارات تأكيدية، قرارات غير تأكيدية، والقرارات وفقا للنمط

القيادي قرارات فردية، قرارات جماعية، قرارات فعالة، قرارات تشغيلية، قرارات إدارية، قرارات إستراتيجية، وعلى غرار كل هذه التصنيفات يمكن أن تصنف القرارات بحسب القائد متخذ القرار كما يلي: قرارات شخصية، قرارات تنظيمية، أما من خلال انواع القرارات في ميادين الحياة المتنوعة والمتعددة فانه يمكن التعرف عليهم من خلال قرارات النشاط، قرارات التخطيط، قرارات مخططة (مبرمجة)، قرارات غير مخططة، قرارات المستويات التنظيمية.

المطلب الثالث: مـــراحل اتخاذ القرار.

مازال هناك جدل ونقاش واختلاف لدى العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بموضوع اتخاذ القرارات حول عدد الراحل التي تمر بها، أو من حيث مضمون كل مرحلة، وهذا عائد الى اختلاف الظروف البيئية. ومن العادة تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل وخطوات متعددة لابد من متخذ القرار من مراعاتها. قد تكون القرارات التي يتخذها المدير على قدر كبير من الاهمية وقد لا تكون كذلك. ومن الطبيعي كلما زادت اهمية تلك القرارات كلما احتاج الامر من صانعها الى بذل جهد أكبر وبحث عميق في تحليل المشكلة التي تتطلب اصدار هذا القرار، ثم تكييفه ثم التوصل الى قرار رشيد، ويتم ذلك وفق تحليل وتقييم البدائل المتاحة ومن ثم اختيار البديل الملائم، اذن الغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين او القيام بإجراء أو حل مشكلة قائمة.

أولا: تشخيص المشكلة: تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لان القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فان لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، وليس ذلك بالأمر الهين واليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات وخبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار وذلك للكشف عن الأسباب الحقيقة والجذرية والى ابرز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة أو التحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفا طالما بني على خطا في تحديد الأسباب وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كليا أو جزئيا.

كما أنها تعد الخطوة الاولى في عملية اتخاذ القرارات وتتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي اختلاف او عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون أي انها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس لأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، وهذا التحديد على جانب كبير من الاهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بصددها، لهذا فان لهذه المرحلة اهميتها الكبيرة ، اذ يجب على متخذ القرار ان يكتسب الخبرة والدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية اخرى .فتعيين اولوية كل مشكلة له اهمية خاصة اذ انه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود او اصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى.

ثانيا: تحديد المشكلة: بعد التعرف على المشكلة والتحديد السليم لها، تبدأ في البحث وجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة، فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه

أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار.

كما انها تتم بجمع المعلومات لأنها تساعدنا على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة، تتضمن معلومات موضوعية ويقصد بها محاولة كشف الأطراف الداخلة في المشكلة زمان ومكان حدوث المشكلة ودرجة تكرار حدوثها في الماضي، ومعلومات ذاتية وهب المعلومات التي تصف أرائنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا اتجاه المشكلة ففي الكثير من الأحيان لا يستطيع متخذ القرار ان يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة اما بسبب عدم توافر المعلومات او لان الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات او لان الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال ، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق المتوافرة لاتخاذ قرار سليم، وكذلك من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتر يستطيع ان يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار (الصباب، 2013، ص 231)

ثالثا: تحديد البدائل: بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة، وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار بينها، وعملية الاختيار في حد ذاتها ليس بالأمر السهل فهي تتطلب قدرات من الإبداع والتفكير والمناقشة، فيجب استبعاد عدة بدائل كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل، أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي يشير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المؤسسة يعد البديل الوسيلة الموجودة أما متخذ القرار لحل المشكلة القائمة.

رابعا: اختيار البديل المناسب: هي عملية الاختيار النهائي من بين البدائل لحل المشكلة، من خلال عملية تمحيص وتدقيق وتقويم نقدية، حيث تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير يستند إليها متخذ القرار، تتمثل في الخبرة، المهارة، والحلم السليم وان يكون هذا البديل متفقا مع النسق القيمي لمتخذ القرار، وأنظمة المجتمع وقوانينه والعادات والتقاليد السائدة، أن يحقق هذا البديل الفوائد والأهداف المراد تحقيقها بأقل تكلفة ودون خسارة أو مخاطرة.

وضع البديل يقصد بذلك الحلول الممكنة اما متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه والبديل الامثل هو الحل والقرار الذي يتم اختياره ، والمدير الناجح هو الذي يستطيع ان يضع اكثر من بديل واحد .

واذا لم يوجد الا بديل واحد للموقف او المشكلة ، فهذا يعني انه ليس هناك قرار ليتم اتخاذه وذلك لعدم وجود مجال للاختبار ، او ان هناك خطا في هذا البديل او قصور في المعلومات التي تم جمعها حول المشكلة موضوع القرار " ان البديل هو عبارة عن الاجراءات التي تمكننا من حل المشكلة او تحقيق الهدف المطلوب ، او هو عبارة عن حل محتمل وذو علاقة منطقية بالمشكلة ، وليس حلا نهائيا لها ، وللبديل سمتان اساسيتان وهما : أن يسهم في درجة ما في حل المشكلة، أن يكون ممكنا من الناجية العلمية او التنفيذية. (حسن، 2019، ص.ص 11-12)

وعلى المدير الناجح ان لا يقبل أي حل يظهر له عند وضعه للبدائل المختلفة، وإنما يجب عليه ان يقارن هذا الحل او البديل بالحلول الاخرى التي يمكن ان تتضح ايضا عند تفحصه، وتدقيقه لان اختيار الحل المناسب للمشكلة يتطلب الاخذ بعين الاعتبار الحلول الاخرى البديلة او المتاحة لمواجهة الموقف. وتقييم البدائل هي عملية شاقة يقوم بها الاداريون ذوا الخبرة في هذا المجال وغرضهم من ذلك

هو تدريج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبديل الذي ينطبق على المعايير الذي يحددها المخطط هو البديل الحل الأول، وتصنف هذه البدائل من خلال بعض المعايير منها: الكفاية، الجدوى، الواقعية، الاختيار (علي، 2012، ص.ص 129-157)

خامسا: تنفيذ القرار ومتابعته: إن تنفيذ القرار ومتابعة تطبيقه ، أمر ضروري لمعرفة أن ما تم التخطيط له قد تم تحقيقه فعلا، كما أن عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه يمكن من اكتشاف المشاكل والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكر أو الحد منها بقدر الإمكان بالإضافة إلى أنها تنمي لدى متخذ القرار القدرة على تحري الدقة أو الواقعية في تحليل عملية التنفيذ. (أبو عرار، 2013، ص 24)

المبحث الثاني: نظريات وأساليب ومكونات اتخاذ القرار.

من الطبيعي انه لكل نشاط أساسيات شانها شان الانشطة الأخرى، فهناك تصورات عديدة تتمحور في كيفية الاساليب وتوجهات النظريات في اوجه مختلفة.

المطلب الأول: نظـــريات اتخاذ القرار

لقد جاءت النظريات المتعلقة باتخاذ القرارات متأخرة قياسيا للنظريات الإدارية والتنظيمية الأخرى بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تعطي لهذه العملية في التنظيمات الحديثة، وبالتالي يمكن القول أن اتخاذ القرارات بحقل دراسة لم يكن شائعا إلى أن ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت في أواخر الثلاثينيات منه، ثم ظهر كتاب السلوك الإداري الذي وضعه (Herbert Simon) في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين بدا أدب اتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة في الموضوعات الأكاديمية والعملية والتطبيقية، ومن أشهر نظريات اتخاذ القرارات ما يأتي حسب تعاقبها تاريخيا ويشكل تقريبي.

أولا: النظرية الكلاسيكية التقليدية: تعتبر هذه النظرية نتيجة تفاعل عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة ، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الربح أو العائد أو المردود مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم ومن روادها Frederik taylor ,FrenkGelbert Lindor Irewik (الشماع، 2007، ص 253)

وفيما يلي أهم إشعاراتها التجربة والخبرة ويكتسبها المدير من خلال الخبرة والتجارب السابقة التي مارسها وعمليات اتخاذ القرار التي شارك فيها ، ومن خلال البرامج الادارية التي اشرف عليها، وكذلك الوقت الذي يقضيه في التفكير، والتحليل والتقويم للمواقف السابقة، التي كونت صورة شاملة في ذهنه والتي بدورها تكون المعرفة والخبرة لدى متخذ القرار، الحكم الشخصي هناك جدلية في استخدام اسلوب الحكم الشخصي كونه يعتمد على الحدس الشخصي لمتخذ القرار، ونظرته للأمور من منظوره الشخصي وغالبا ما يعتمد على خبراته السابقة، وخلفياته الثقافية، والمعلومات المتوافرة لديه، فهو بالتالي يفتقد للأساس العلمي، لذلك فان نجاح هذا الاسلوب يعتمد على مدى نجاح قدرة متخذ القرار في فهم المعلومات والتعامل معها ، وتقديرها لاتخاذ القرار الأنسب، دراسة الآراء وتحليلها أي اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة، وتحليلها ليتمكن على ضوئها من اختيار افضل بديل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون المتخصصون، والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار، إجراء

التجارب حيث كان متخصص في تطبيقات البحث العلمي ثم انتقل بتطبيقه الى الإداري للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، ويقوم هذا الاسلوب بان يتولى متخذ القرار نفسه اجراء التجارب، أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة، والاجتماعات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب الى اختيار البديل الافضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

ثانيا: نظرية الإدارة العلمية: من خلال دراسات تايلور لعنصري الوقت والحركة، ودعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلا من التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي والتعاون بدلا من الفردية، كل ذلك ساهم في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي وجهت الانتقادات للنظرية والتي تمثلت في إغفال الجوانب السلوكية والاجتماعية باعتبار العاملين كالآلات يستخدمها المدير.

ثالثا: نظرية التقييم الإداري: من أشهر روادها (Henri Fayoul, Gelbert, Irwik)، أما (Henri Fayoul) اقترح بعض التوصيات لترشيد سلوك المدير، تلك التوصيات تساهم في عملية اتخاذ القرارات وهي: المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية، على المدير أن يتأكد من أن الخطة أعدت بحكمة. (الأشهب، 2015، ص 41)

رابعا: النظرية السلوكية: اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به وهو يتأثر بالقيم والعادات، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لاشعورية ومهارات ومشاعر، وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة، وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فانه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتاي فانه عندما يبحث عن الحلول المرضية فانه يكتفي بعدد محدود من البدائل لكل منها عدد محدود من النتائج. (العزاوي، 2006، ص.ص 104-105)

خامسا: النظرية الحديثة: من رواد هذا الفكر (Herbert Simon) حيث يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فان فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضبان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها.

وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع في ما يلي: القرار الرشيد موضوعيا وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين، القرار الرشيد شكليا وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل آلة القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات، القرار الرشيد بطريقة واعية وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلاؤم الغايات المرجوة، القرار الرشيد قصدا وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات، القرار الشخصي الرشيد وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار. (بوشارب، 2014، ص.ص 32-33)

وشجرة القرارات الذي يقوم على التفاعل بين الادوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار في البيئة المحيطة باتخاذ القرار، وكما يفترض هذا الاسلوب ان هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات. وهذا يعني ان اتخاذ القرار ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنشر في سلسلة متعاقبة في هذا المدخل وبيئته ، يمثل القرار هي النقطة التي يتم عندها اختيار واحد من البدائل المتعددة والمتاحة، و(نقطة المواقف المحتملة) والتي يعبر عن احد المواقف المحتمل مواجهتها بعد اختيار البديل، نظرية المباريات وتعتبر هذه النظرية احدى النظريات الرياضية التي تستخدم لاتخاذ افضل القرارات، وهي تمثل موقف الصراع المشترك بين اطراف مختلفة ، ويحاول ان يستخدم أفضلها،

لكي يتوصل الى افضل الحلول التي تجعله في افضل وضع لمواجهة الاطراف الاخرى المشاركة في النزاع، نظم دعم القرار: مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، النماذج والأدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات المعالجة ،تتفاعل مع البيانات والمعلومات المعالجة لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها جمع عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، وتقديم برامج ادارة وانتاج الحوار، فهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات المهيكلة وغير المهيكلة .(المفتاح، 2024، ص 37)

سادسا: نظرية مدخل النظم: جاءت نظرية مدخل كرد فعل للمغالات في الاتجاه العلمي للنظريات التقليدية والكلاسيكية، والاتجاه الإنساني لمدرسة العلاقات الإنسانية بغية المحاولة للتوفيق بين هاتين الاتجاهين العلمي والإنساني .ويعود الفضل في ذلك الى العالمين (chister bernard) و(simon) أساسا جديدا في النظر الى المنظمة على اعتبار انها نظام اجتماعي معني باتخاذ القرارات واتجهت الى توسيع فكرة النظام المفتوح يضم أصحاب راسمال ورجال الإدارة والعاملين وكذلك العملاء والمتعاملين مع التظيم على عضويته، وأن السبب الذي يدفع الافراد الى الانضمام للتنظيم وقبولهم لسلطته هو اقتناعهم بان هذا الانضمام ومشاركتهم في اعمال التنظيم سوف يسهم في اشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية (نادرة، 1994، ص 61)

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القـــرار.

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات، وان استخدام احد الأساليب احد الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وطبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب وتنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى أساليب كيفية وكمية وهي:

أولا: الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي: الحكم الشخصي أو البديهة وهذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أساس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة، الحقائق وتعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، التجربة وتمثل التجارب السابقة مصدرا هاما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار، الآراء ويعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للمواقف الذي يجابهه احدهم، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، وان الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.

ثانيا: الأساليب الكمية: هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها بحوث العمليات وهي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحدوث العمليات على الحالات التي تعني بإدارة وتنسيق العمليات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحدوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل،

والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسالة ثم يناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن تمثل بقد الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسالة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل. (العويسات، 2003، ص 94)

نظرية الاحتمالات وهذا الاسلوب العلمي يقوم على اساس استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتخفيف من درجات عدم التأكد وكذلك المخاطرة، اما البرمجة الخطية تعتبر من اهم الاساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وتقوم على استخدام العلاقات الخطية للوصول الى الحل الأمثل، وذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف منها تعظيم الربح او تقليل التكاليف، وصياغة العقود على شكل متباينات او معادلات، تحليل الشبكات ويستخدم هذا الاسلوب عادة في تخطيط المشاريع ومن ثم احتساب القيم لإنهائها وتنفيذها (علي، 2008، ص 60)

المطلب الثالث: عناصـــــر ومكونات اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار تركز على عناصر محددة تدور في إطار معين وفقا لما يلي: الموقف أو المشكلة، القائد متخذ القرار، الهدف من اتخاذ القرار، البدائل والخيارات المتاحة، قواعد الاختيار، عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل. ويشير في بعض الأدبيات على أن عناصر اتخاذ القرار هي: بيئة القرار أي العوامل التي تؤثر على متخذ القرار، متخذ القرار فالقائد الذي يقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة، أهداف القرار وتمثل الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها، البدائل الملائمة والبديل الملائم من ناحية التنفيذ والمساهم في حل مشكلة قائمة، ترتيب البدائل ويتم ترتيبها تنازليا من البدائل الأكثر أهمية إلى الأقل، اختيار البدائل ويمثل أهم عناصر اتخاذ القرار، حيث يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ. وهناك من يشير إلى أن بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات بحيث المناخ العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، أهداف متخذ القرار، الإستراتيجية المختلفة والمحتملة للقرار، اتخاذ القرارات تحت ظروف مناسبة، القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار. (مطر، 2018، ص 23).

كما بصنفها البعض من الباحثين في عدة نقاط أهمها: الدراسة ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها وهي عملية متكررة بمعنى اننا قد نحتاج الى تكرارها عدة مرات قبل ان نتوصل الى قرار ننتفع به، الاستشارة وهي عملية يشترك فيها الاشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل، وطبعا هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة، اذ ان الاستشارة تستخدم اشخاصا اخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات، كما انها اجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية وغالبا ما تشكل الاستشارة جزءا من عملية الدراسة، الالتزام وهو عامل اساسي في عملية اتخاذ القرار، ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث ادارة الاخطار الخارجية والنفسية للقرار، وايجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقيا بإعلان القرار، النقل (التواصل) ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا ؟ وتنفيذ القرار بتوكيد التزام به لدى الاخرين ، وترويج الفوائد وتامين العمل ، واجراء تفويض وتخطيط، التفقد وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل و استخدام مؤشرات الاداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعليم والاعداد للقرار التالي. (عياصرة، 2006، ص.ص 42-43)، أما عن مكونات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرار يمكن تصنيفها في بعض النقاط التي تحتكم اليها كالمدخلات، قنوات الاتصال مركز النظام الإداري سلطة القرار، المخرجات، نتائج القرار. (السكارنة، 2009، ص 359)

المبحث الثالث: العـــوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وخصائصه.

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو تؤدي إلى التأخر في تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض والقرارات مع مصالحهم ومن هذه المؤثرات في القرارات عدة عوامل.

المطلب الأول: العوامل الشخصية والنفسية.

الشخصية أي أن يتحلى الشخص بمقومات اتخاذ القرار السليم ومن أهم هذه القدرات الذكاء، وأسلوب التفكير، وما تحمله هاتان القدرتان من تخيل للاحتمالات المتوقعة ، والقدرة على تحليل المشكلة، ورؤيتها من كافة جوانبها، ويعد عنصر الخبرة وتوافر تجارب سابقة إذا ما وجدت لمتخذ القرار، بالإضافة للقدرات القيادية تؤدي للاستفادة من هذه التجارب في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل القضاء على المشاكل التي تجابه المسالة التي تتطلب حلا، حيث أن الشخص متخذ القرار لابد من أن يكون متصف بصفة القائد الإداري، ولابد من أن يتصف بالخبرة والحكمة، ويكون قادر بشكل كبير على تجاهل كل الحلول الفاشلة. (محمود، 2019، ص 01).

ويقصد بالعوامل النفسية تكوين الفرد النفسي ويشمل ذلك الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة ومنظومة القيم. فعملية اتخاذ القرار تتأثر بالصفات السيكولوجية للفرد وسلوك الفرد يتأثر أيضا نتيجة للتغيرات الفيزيولوجية التي تحدث داخل الجسم كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال المواقف المختلفة كالفرح أو القلق أو الحزن.كما أن العوامل الإنسانية ترشد متخذ القرار إلى القرار الرشيد، وقد تكون نابعة من شخصه أو من شخص يساعده في عمليات صناعة القرار من مساعدين أو مستشارين، أو ممن إشراكهم في صناعة القرار من الأطراف ذات المصالح. ويتعامل متخذ القرار مع أنماط مختلفة من الناس، ولا دخل لهم في اختيارهم بل هم مفروضون عليه في غالبهم ، فمدير المؤسسة لا يمكن له اختيار المعلمين وأولياء الأمور، لذلك ليس أمامه إلا التعامل مع هذه الأنماط المختلفة، مع ضمان الوصول إلى القرار الرشيد. (الرفايعية، 2019، ص 16)

المطلب الثاني: العـــوامل الاجتماعية.

من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات العوامل الاجتماعية فقد أشارت دراسة العمري إلى أن الثقافة السائدة في المجتمع، وبالتحديد القيم، من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمدرسة لا تقوم في فراغ، وإنما تباشر نشاطها في المجتمع، الذي ينبغي أن تراعي العوامل الاجتماعية عند اتخاذ القرار.

وأشار الشوابكة إلى أن من المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات سيادة الاعتبارات الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية إلى تضعها بعض الجهات التي يؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات، (حسن محمد، 2018، ص.ص 09-10)

أولا: انسجام القرار مع الصالح العام: لابد لمتخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف مجموع المواطنين وليس أهداف فئات محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار ومن هنا يجب على المدير متخذ القرار مراعاة عدالة موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام، إذ أن عدالة القرار معناها إتاحة الفرصة لجميع فئات الشعب لإبداء رأيها ووجهات نظرها حول القرار وموضوعية القرار تعني إتباع متخذ القرار للمعايير والأساليب العلمية التي تكفل اختيار البديل الأنسب بعيدا عن المؤثرات والنزاعات

الشخصية واللاموضوعية التي تؤثر في سلامة القرار وتجعله غير منسجم مع الصالح العام، إلا أن من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في تحقيق ذلك هي كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين.

ثانيا: التقاليد الاجتماعية: تتأثر القرارات بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية ويبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المرؤوسين واضحا وملموسا من خلال سلوكياتهم وتوجهاتهم عند اتخاذ القرار فقد ثبت من خلال الممارسة العملية أن الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية ولاسيما في الدول النامية تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قياداتها، فالتزام كبار المسئولين في هذه الأجهزة في مساعدة أهل قريتهم وتفضيلهم على غيرهم وقضاء وإنجاز مصالحهم، هو امتداد لتقاليد القرية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات، كما أن الشكوى من عدم شعور المسئولين والموظفين بالمسؤولية وأهمية الوقت، وعدم الاكتراث بالمواعيد وقلة المثابرة، وانخفاض مستوى الدقة في الأداء مع البطء الشديد كل هذه الصفات ما هي إلا امتداد لعادات وتقاليد المجتمع ريفي في حياة أكثر تعقيدا وهي حياة المدينة.

ثالثا: القيم: تعد القيم عاملا مؤثرا في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص ويبدو تأثير هذا العامل في اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل خاص ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل خاص ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحا في الأجهزة الإدارية في الدول العربية، إذ أن الدين في كثير من هذه الدول يعد عاملا فعالا في إقناع الجماهير بكثير من القرارات كتمهيد لإصدارها وتنفيذه.

رابعا: الضغوط الخارجية: تتمثل هذه الضغوط في ضغوط الرأي العام، والضغوط الاقتصادية، والضغوط التابعة من العلاقات الاجتماعية للمسئول خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية ، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فعاليتها. وقد أوضحت التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية للمسئول خارج نطاق العمل تؤدي دورا بارزا في توجيه قراراته، إذ أن المدير في الدول العربية على سبيل المثال يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية وهذه كلها تمارس ضغوطا على المدير لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية.

خامسا: الواسطة: لم تعد الواسطة شيئا مستغربا، بل أصبحت تتلقى تشجيعا من الأكثرية في بعض المجتمعات، وذلك لأنها في رأيهم لا تتوقف عند مساندة القريب أو الصديق، ولكنها تمتد إلى القرارات المهمة التي تتعلق باختيار أنواع المشروعات، فالعادات والتقاليد قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطا عالي الجهد على أفراد المجتمع بشكل عام، والموظفين بشكل خاص، حيث يشعر الجميع أنهم تحت ضغط من نوع خاص لا يمكن تجاهله أو تفاديه بسهولة.

المطلب الثالث: العـــوامل الأخلاقية.

إن اغلب الخيارات والقرارات الأخلاقية في مجال العمل تكون مشتركة بين الفرد ومجاميع العمل واللجان في المنظمة وهذا ينتج عنه المناقشات بين زملاء العمل وقد يكون الحل المقدم للمشاكل الأخلاقية مبني على أسس مشتركة بين المجاميع وفرق العمل داخل المنظمة وتكون القرارات التنظيمية الأخلاقية هي المسيطرة. إذ أن نتائج عملية التعلم تعتمد على قوة القيم الشخصية لكل فرد، وفرصة السلوك الأخلاقي فعلاقات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين في المنظمة تؤثر على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي. ويشار إلى ثقافة الشركة تعطي

معنى لأعضائها وتقترح القواعد حول كيفية التصرف والتعامل مع المشكلات داخل الشركة، وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، يتفق معظم الخبراء على أن الرئيس التنفيذي يحدد النغمة الأخلاقية لأفراد المنظمة، وان مدراء في المستوى الأدنى يحصلون على الأوامر من كبار المديرين، ولكن نجد هناك أيضا فرص بعض القيم الشخصية على الشركة، فالتفاعل بين الثقافة المؤسسية والقيادة التنفيذية يساعد على تحديد نظام للقيم الأخلاقية للمنظمة، فتأثير زملاء العمل على الخيارات الأخلاقية للفرد يعتمد على تعرض الشخص لسلوك غير أخلاقي وخاصة في المناطق المشتركة، وأكثر ما يتعرض له الشخص في النشاط غير الأخلاقي من قبل الآخرين في البيئة التنظيمية.

كما أن الضغط التنظيمي يلعب دورا رئيسيا في خلق القضايا الأخلاقية، على سبيل المثال، بسبب الضغط التنظيمي قد يتطلب الأمر من مندوب مبيعات الكذب على الزبائن عبر الهاتف حول شحنة المنتج بسبب التأخر في إيصال المنتج، وبالمثل فان ضغط تلبية حصة المبيعات، وقد يؤدي إلى أساليب البيع العدائية. (سلطان، 2016، ص.ص 09-10)

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المنظمة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به، وهو توجيه المنظمة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة. ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة، وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات يقوم بها قبل اتخاذ القرار، وإنما أيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثلا قرارات مبرمجية وغير مبرمجة، وتتعدد أيضا مراحل اتخاذ القرار، ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة وعلى غرار ما ذكر هناك عوامل اخرى تؤثر في عملية اتخاذ القرار يعيدا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والاخلاقية يمكن ذكرها في سطور معينة من أجل الفهم والتعمق أكثر، كما أنها لها تأثير كبير على مختلف المؤسسات.

أولا: أهـــداف المنظمة: مما لاشك فيه ان أي قرار يتخذ وينفذ لابد وان يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة مثلا هو محور التوجيه الاساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انسب الوسائل التي تبدو انها سوف تحقق اهداف المنظمة التكتيكية او الإستراتيجية.

ثانيا: الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الاخص نسق القيم من الامور المهمة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلابد من مراعاة الاطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

ثالثا: الواقع ومكنوناته: لا يكفي المحتوى القيمي او المحتوى الاخلاقي كما يسميه البعض بل يجب ان يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة او بديل على بديل، وفي رأي (Simon) أن القرارات هي شيء اكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل حالة على أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار ان لها محتوى أخلاقي بالإضافة الى محتواها الواقعي.

رابعا: تأثير عنصـــر الزمن: يشكل عنصر الزمن تأثيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار، كلما كانت البدائل المطروحة اكثر والنتائج اقرب الى الصواب، وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البدء في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة.

خامسا: المخاطـــرة: يوجد لكل قرار احتمالات لنتائج غير متوقعة والمخاطرة يمكن ان تكون ناجمة عن نقص بالمعلومات اللازمة لحل المشكلة، عدم دقة التقديرات، نقص بالمعلومات حول النموذج المستخدم. إن عملية اتخاذ القرارات اهم العمليات الإدارية، وحتى تكون هذه العملية فاعلة لابد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص عملية هادفة أي ان القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين يسعى المديرين الى تحقيقه، عملية معقدة يعني ان العملية معقدة بمعايير الاختيار والبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الدين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير. (احمد حسن محمد، 2018، ص 12)

وتسبق عملية اتخاذ القرار الكثير من الخطوات التمهيدية التي تشكل أسس القرار السليم، وتبدا الحاجة الى اتخاذ القرار عند مواجهة الفرد امهمة، أو مشكلة ويتطلب الخروج من هذا الوضع اجتياز مسار سلوكي وذهني، يتم من خلاله تحقيق اهداف معينة، وهذا مايسمى الإحساس بالحاجة الى اتخاذ القرار، يلي ذلك تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد الأهداف، والبحث عن المعلومات واشتقاق البدائل واختيار البديل الأنسب في ضوء مايتوفر من إمكانات ومايلزم من متطلبات وما يظهر من محددات وعوائق اوعقبات وظروف بيئية.

إن عملية اتخاذ القرار عملية عقلية تكون أحيانا عميقة ومعقدة، ومركبة وبخاصة عندما يكون القرار هاما .اذ تتضمن تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها، للوصول الى اهداف يسعى الفرد الى تحقيقها، ثم جمع المعلومات حول المشكلة وطرق او سبل الحل من مصادر مختلفة، قد يكون البعض منها قواعد بيانات او مصار أو مراجع مكتوبة، وربما اللجوء والاستعانة باراء الخبراء، ومن ثم وضع قائمة بالحلول الممكنة، وهذا يتطلب طلاقة فكرية ومرونة تلقانية واصالة في التفكير، انها عملية إبداعية واضحة، تتطلب تفكيرا تباعديا، ولايتوقف الامر عند هذا الحد، بل يستمر بحيث يتم تحديد الايجابيات والسلبيات كل من البدائل المطروحة، فالمعالجة الذهنية العميقة، تؤدي الى التوصل الى قرارات رشيدة، بينما التفكير السطحي والمتسرع ينتج عنه قرارات خاطئة وغير ملائمة. (الطراونة، 2006، ص 15).

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الادارية المختلفة، هذا إلى جانب كونها عملية إدارية هامة في حد ذاتها يرتبط بها نجاح المؤسسة أو فشلها، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية ومعقدة تنبثق من جميع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية لاختبار البديل الانسب من بين البدائل المتاحة.

الفصل الثالث:

أسلـــــوب التفكير الجانبي: مفاهيم عامة.

يعتبر التفكير مقياس تطور الأمم، ودليل على تقدم الحضاري، وهو الدافع لأي تقدم علمي أو فكري أو فني، والمفكرون المبدعون هم ثروة الأمة التي لا يمكن الاستغناء عنها، وهم الشموس التي تضيء غياب التطور، وعقولهم تخترق حواجز التقليد، حيث يتعين على الإنسان أن يفكر ويتخذ قرارات سليمة من أجل التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه، ومن أهم أساليب التفكير هو التفكير الجانبي الذي يتميز بالإبداع وابتكار أفكار جديدة وهو الخروج عن المألوف أي خارج الصندوق، ونظرا لأهمية هذا النمط من التفكير حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم التي دارت حوله.

المبحث الأول: مفهـــوم التفكير الجانبي.

يتميز العصر الحالي الذي نعيش فيه بالتغيير والتطور الهائل بالمعلومات وعلوم الفضاء والحاسوب والأقمار الصناعية فهو عصر الانفجار المعرفي فيما يشهد العالم من تغيرات جذرية في كافة مفاصل الحياة جعلت الإنسان في وقتنا الحاضر أن أمامه العديد من التحديات وأصبح من لا يمتلك القدرة على التفكير الفاعل غير قادر على مواجهة تلك التحديات، حتى بعض العلماء ذهبوا إلى أن المشكلة التي تعاني منها المجتمعات الإنسانية هي حاجتها إلى تنمية القدرات العقلية المتعدد في مختلف شرائح المجتمع ومنها مهارات التفكير الجانبي.

المطلب الأول: تعريف التفكير الجانبي.

يعد التفكير عاملا من العوامل الأساسية في حياة الإنسان فهو الذي يساعد على توجه الحياة وتقدمها، كما يساعد على حل الكثير من المشكلات وتجنب الكثير من الإخطار، وبه يستطيع الإنسان السيطرة والتحكم على أمور كثيرة وتسييرها لصالحه، فالتفكير عملية عقلية معرفية وجدانية راقية تبنى وتؤسس على محصلة العمليات النفسية الأخرى كالأدراك والإحساس والتحصيل والإبداع، وكذلك على العمليات العقلية كالتذكر والتمييز والتعميم والمقارنة والاستدلال والتحليل، ومن ثم يأتي التفكير على قمة هذه العمليات العقلية والنفسية وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في المناقشات وحل المسائل الرياضية وغيرها، حتى أنه لا يمكن الاستغناء عنه في عمليات اكتساب المعرفة وحل المشكلات التي تواجه الإنسان، هذا ما أثبتته الدراسات الحديثة عن التفكير وأساليبه ، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف التفكير وأيضا إلى تعريف أسلوب جديد من أساليب التفكير وهو أسلوب التفكير الجانبي .

أولا: مفهـــوم التفكير: يعد التفكير عملية معرفية وعنصرا أساسيا في البناء المعرفي الذي يمتلكه الإنسان، ويتميز بطابعه الاجتماعي، وبعمله المنظومي الذي يجعله يتبادل التأثير مع عناصر البناء المؤلف منها، إي يؤثر ويتأثر ببقية العمليات المعرفية الأخرى كالإدراك، التصور، التعلم، الذاكرة. ويمكن القول إن التفكير يشمل على ثلاث أفكار أو جوانب رئيسية، إذ يشير الجانب الأول: إلى أن التفكير عملية معرفية ولكن يستدل عليه من السلوك الظاهر إذ يحدث داخليا في عقل الإنسان ويجب أن يستدل عليه بطريقة غير مباشرة، أما الجانب الثاني فيشير إلى إن التفكير عملية معرفية تشتمل على مجموعة من عمليات تتحدث في عقل الإنسان، فيما يشير الجانب الثالث: إلى أن التفكير موجه ويؤدي إلى السلوك الذي يحل المشكلة أو هو موجه نحو الحل. (فاضل وقصي، 2014، ص 37).

ويعرف التفكير بأنه عملية عقلية تبدأ بمشكلة حسية، ويتم التعامل معها من خلال الخبرات المتراكمة، إضافة إلى استغلال القدرة على إدراك العلاقة بين المتغيرات الخارجية لصياغة حل في صورة إدراكية (الدسوقي، 2009، ص 132)، ويعرف التفكير بأنه

العملية التي يمارس الذكاء من خلالها نشاطه على الخبرة، أي أنه يتضمن القدرة على استخدام الذكاء الموروث وإخراجه إلى أرض الواقع، مثلما يشير إلى اكتشاف متبصر أو متأن للخبرة من أجل الوصول إلى الهدف. (بوجبار، 2014، ص 30)، ويرى أنه لا يوجد تعريف واحد مرض للتفكير، وعموما فانه يرى أن التفكير هو التقصي المدروس للخبرة من أجل تحقيق غرض ما، وقد يكون هذا الغرض هو الفهم، أو اتخاذ القرار، أو التخطيط، أو حل مشكلة، أو الحكم على شيء ما، أو القيام بعمل ما. (لانا، 2011، ص 11).

ثانيا: مفهوم التفكير الجانبي: يعود مصطلح إلى العالم الشهير (Edward De Bono) الذي استخدمه لأول مرة خلال لقاء تلفزيوني عام (1967)، وهذه التسمية هي الأكثر استخداما من بين التسميات الأخرى: كمصطلح التفكير الجانبي أو الإحاطي الذي يرجعه قاموس أوكسفورد أيضا إلى (debono) وكذلك مصطلح التفكير المتجدد الذي أورده أيضا دي بونو في كتابه الشهير قوة التفكير الجانبي وكذلك مصطلح التفكير خارج الصندوق الذي يستخدم ليفيد الخروج عن نمطية التفكير ومصطلح الإبداع الجاد الذي استخدمه (debono) أيضا بمعنى مرادف لمصطلح التفكير الجانبي، يعد التفكير الجانبي أحد أنواع التفكير الحديثة التي ارتبطت بالعالم (Edward onobDe)لحل المشكلات بطرق غير تقليدية لا تعتمد على المنطق بعيدا عن التفكير العمودي الذي يعتمد عن التفكير المنطقي في حل مشكلة أو موقف معين. (شناعة، 2019، ص 10).

ويرى (debono) أن التفكير الجانبي لا يقتصر دوره على حل المعضلات بل يتعداها إلى خلق نظرة جديدة وأفكار جديدة في شتى المجالات. وقد اعتمد في تطويره للتفكير الجانبي على فهم الآلية التي يعمل بها الدماغ البشري استنادا إلى علم الأعصاب حيث ينظم الدماغ المعلومات على شكل أنماط على سطح الذاكرة وعلى الرغم من فاعلية الدماغ في تشكيل الأنماط إلا أنها تؤثر سلبا عليه وتجعل أسيرا لها، مما يعوق عملية الإبداع، ولذلك حاول (debono) وضع مجموعة من الاستراتيجيات من شأنها الخروج من بالفرد من سيطرة الأنماط. (ميساء محمد مصطفى، 2018، ص 17)، فعندما يفكر الإنسان بشكل عمودي فهو أشبه بمن يحفر حفرة ويستمر في حفرها عندئذ يبقى في نطاقها، وبالتالي لا يمكن له أن يأتي بجديد حيث أنه يحفر في اتجاه واحد، ولكي يأتي بجديد لابد أن يخرج من هذه الحفرة إلى حفرة غيرها، وهذه هي الفكرة الأساسية في التفكير الجانبي. (زينب محمد وجيهان، 2018، ص 11)، أما أهم الصفات التي تعيب التفكير العمودي مقابل التفكير الجانبي فهي تتضح في الجدول التالي:

الجدول 01: مقارنة بين التفكير العمودي والتفكير الجانبي.

التفكير العمودي	التفكير الجانبي
– أن ينتقي الحل المطلوب ويكتفي بذلك.	– يبتكر أكبر قدر ممكن من الحلول والبدائل.
– يسير في اتجاه واحد محدد.	– ينظر إلى أكثر من جهة.
– تحليلي.	– ابتكاري.
– يسير في خطوات متتابعة.	– يقفز من خطوة إلى أخرى.
– يعتمد على صحة أي خطوة يسير فيها أي لا مجال للخطأ المتسلسل.	– قد يكون خاطئا في مرحلة أو خطوة.
– يعتمد قط على الشيء الذي له علاقة وينبذ غيره.	– يبقي على كل المعلومات المتاحة.
– يتخذ المسار الواضح أو المألوف.	– لا يعتمد على المسار الواضح والمألوف.

المصـــدر: زينب محمد وجيهان، 2018، ص 12).

وقد عرف التفكير الجانبي من طرف الكثير من الباحثين وهي مشتقة ومرتبطة بدراسات وأبحاث العالم (debono) وهي كالأتي: حيث عرف بأنه نمط من التفكير يعتمد على ابتكار أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل ويمكن النظر من خلاله على أكثر من جهة في المشكلة أو الموقف والقفز بخطوات لحل المشكلة. (فاضل وقصي، 2014، ص 36)، وأيضا عرف بأنه هو طريقة تفكير تبحث عن حل لمشكلة صعبة من خلال طرائق أو عناصر غير عادية عادة يتجاهلها التفكير المنطقي، والتفكير الجانبي يتضمن إعاقة تسلسل تفكير ظاهرة والوصول إلى حل من زاوية أخرى. (عبد الكريم غالي ومحمد، 2018، ص 322)، وقد عرف بأنه نمط من أنماط التفكير يعتمد على ابتكار أكبر عدد من الحلول والبدائل لمشكلة أو موقف من مواقف الحياتية، وهو تفكير يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة ويركز على توليد الطرق الجديدة لرؤية الأشياء. (صالح وسعود، 2014، ص 36)، حيث عرفه من أنماط التفكير الابتكاري المعتمدة على إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل (المنتجة، غير المألوفة) لمعالجة مشكلة النظر إلى جانب واحد من المشاكل المطروحة أمام المتعلم فالفقر بعدم نمطيتها نحو الحل. (حسن، 2020، ص 321)، وعرف بأنه تفكير شامل وعملي تخيلي توليدي يسعى إلى ابتكار الأشياء وإيجاد الحلول للمواقف الغامضة والابتعاد عن النمطية المعتادة في التفكير. (صالح وسعود، 2014، ص 36)، ويذكر أن التفكير الجانبي هو نمط من التفكير يلجأ إليه من يستطيع كسر قيود التفكير العمودي فيتمكن من رؤية زوايا أكثر للمشكلة تمكنه من إنتاج أفكار أكثر لحلها، وتبقى هذه الطريقة عقلانية لدى صاحبها وغير منطقية لدى الآخرين من ذوي النمط العمودي في التفكير. (البحيري وعبد الفتاح، 2019، ص 275)، حيث يرى بأن التفكير الجانبي يهتم أيضا بتهيئة مفهوم حجب الأفكار القديمة وهذا يقود إلى التغيرات والاتجاه والمدخل والنظر برؤية مختلفة إلى الأشياء التي ينظر إليها بنفس الطريقة، إن التحرر من الأفكار القديمة وإثارة الأفكار الجديدة هما جانبان توأمان للتفكير الجانبي. (الشيشيني والسرنجاوي، 2019، ص 10).

بينما ينظر إلى أن التفكير الجانبي شكل من أشكال التفكير خارج الصندوق، والخروج عن المألوف في التفكير والخروج من نمطية التفكير والبحث عن طرق أخرى غير اعتيادية للوصول لخيارات متعددة وحلول مقترحة كثيرة للمشكلات الرياضية التي تواجه التلاميذ عند دراستهم (البحيري وعبد الفتاح، 2019، ص 276). ورغم أن التفكير الجانبي هو الخروج عن المألوف والبحث عن طرق غير اعتيادية للوصول إلى الحل، فالتفكير الجانبي ليس بديلا عن التفكير العمودي فكلاهما مطلوب ومتممان لبعضهما البعض فالتفكير الجانبي توليديا بينما التفكير الرأسي انتقائيا. (الشيشيني والسرنجاوي، 2019، ص 12)، ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تفيكر الجانبي هو أسلوب جديد ونمط فعال من أنماط التفكير، وهو أيضا الخروج عن المألوف في البحث عن حلول للمشكلات والمواقف، وأيضا ينظر للمشكلة من عدة زوايا، بحيث يبحث عن طرق وأساليب جديدة غير اعتيادية لتضع أمامه عدد كبير وهائل من الحلول ولكي ينتج هذه الأفكار الجديدة يستخدم الابتكار والابداع

المطلب الثاني: التفكير الجانبي والإبـــــداع.

يرتبط التفكير الجانبي ارتباطا وثيقا بالإبداع، والإبداع هو القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال الجمع بين الأفكار الموجودة وتغييرها وإعادة تطبيقها في السياق المناسب، وكل من التفكير الجانبي والإبداع لديهم نفس الأساس .ويعتمد الإبداع على محاولة الحصول على ما كان عليه، والإبداع والتفكير الجانبي يؤديان إلى التغيير في الاتجاه، الغرض من التغيير هو توليد أفكار جديدة. حيث أن للإبداع ثلاث مبادئ رئيسية وهي: التغلب على الحاجز "لا" بحيث يمكن استخدام الأفكار كنقطة انطلاق لأفكار أخرى، والانفتاح على التأثيرات

التي لا صلة بما تفعله، وتطوير الرغبة في المبحث مرة أخرى في الأفكار التي تبدو صحيحة المنطق. ويمكن أن يساعد التفكير في تسهيل التغيير دون الحاجة إلى رفض فكرة سابقة للقيام بذلك، ويشجع التفكير الجانبي على إعادة هيكلة الأفكار القديمة بدلا من رفضها.

إن التفكير الجانبي مفهوم مألوف لدرجة أنه مرادف فعليا للتفكير الإبداعي، فكثيرا ما تستخدم عبارة التفكير الجانبي بالتبادل مع الإبداع، نحن نعتبر أنه من المسلم به أن يفكر المبدعون بشكل مختلف عن الأخرين وهذا ما يجعلهم مبدعين. ويرى (debono) أن الإبداع مهارة، وليس مجرد مسألة موهبة فردية (و بالتالي يمكن تعلمها) لكنها ليست مجرد مسألة إلهام، وأن الإبداع أكثر من مجرد كونه مختلفا. الفكرة الإبداعية لا تختلف فقط (من أجل أن تكون مختلفا). يجب أن تحتوي الأفكار الإبداعية بالضرورة على طرق غير مألوفة أو تضيف قيما جديدة. (نادر، 2019)

حيث تكمن العلاقة بين التفكير الجانبي والتفكير الإبداعي حسب (debono) أن التفكير الإبداعي حالة خاصة من حالات التفكير الجانبي ويرتبط بمن يمتلكون الموهبة، بينما التفكير الجانبي يمارسه أي شخص عادي ولا يرتبط بمجال معين بل يصلح لكل مجالات الفكر والعمل، ويشترك التفكير الجانبي والابداعي في حرصها على الأفكار الجديدة، ولكن التفكير الجانبي لا يتوقف عند حدود الأصالة، فليس نتائج التفكير الجانبي كلها إبداعات أصلية، فهي طريقة جديدة لرؤية الأشياء. (سيد، محمد، سيد، وأحمد، 2019، ص 201)

وبالتالي فالتفكير الجانبي هو تفكير إبداعي يهتم بالبحث عن العناصر الأساسية في الموقف المشكل وعدم تأطير التفكير في قوالب معينة، وعدم حصر التفكير ضمن الاستعمالات المعتادة يجب في حل المشكلة وضع أجزاء الموقف وتنظيمه بهدف إد ا ركه في صورة متكاملة ضمن سياق صحيح يصبح له معنى وبذلك يتم فهمه.و إعطاء أهمية للأفكار منخفضة الاحتمال لأنها تحدث في المواقف والظروف العادية، ويمكن تعلم التفكير الجانبي والتدريب عليه وبالتالي فهو لا يرتبط بصفة أو عمر أو وظيفة أو إطار معين. (عبد الكريم ومحمد، 2012، ص 482)

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التفكير الجانبي.

أهم ما أشار أليه (De Bono) في كتابه الأول عن التفكير الجانبي (استخدام التفكير الجانبي) هي المبادئ الأساسية للتفكير الجانبي حيث عرفه (De Bono) في نظريته عوامل الأساسية ترتبط بالتفكير الجانبي، وهذا ما سنراه في هذا المطلب وأيضا سنطرق إلى الأسس التي يقوم عليها التفكير الجانبي.

أولا: مبادئ التفكير الجانبي: لقد أوضح (De Bono) عبر كتاباته المتوالية عن التفكير الجانبي أن له أربعة مبادئ أساسية لا ينفصل أحدها عن الثلاثة الآخرين وهذه المبادئ هي: (نادر، 2019، ص 13)

1- مبدأ عزل الفكرة المتسلطة: التي تستقطب وتحجب باقي الأفكار، فمن خلال هذا المبدأ يتم منع سيطرة التفكير العمودي على الموقف لأنه لا ينتج أفكارا جديدة بل يمنعها أيضا بتخفيف عملية التحليل المنطقي التي تحدثها الدماغ وتصر عليها في بداية كل موقف.

2- مبدأ البحث عن طرق جديدة عند النظر لأبعاد المشكلة: حيث تبقى المشكلة بدون حل إلى أن تجرب طرق غير عادية للنظر إليها، فيكون التفكير الجانبي هو الأجدى في هذه الحالة لأن إبقاء النظر إلى المشكلة من نفس الزاوية هو جزء من المشكلة وليس الحل.

3- مبدأ استخدام الصدفة: وهو إدخال العشوائية والمفاجئة من أجل تجديد الأفكار المطروحة للحل، وهو ما لا يستخدم أبدا في التفكير العمودي الذي يعتمد الأساس على مبدأ التمرير للانتقال من خطوة لأخرى.

4- مبدأ البحث عن بدائل إدراكية: تختلف الرؤية الأحادية، وهو أن يتم التحرر من القيود التي تفرضها الرؤية الأحادية على الموقف، وكذلك التحرر من التهديد والكبت والاهتمام بالاحتمالات المختلفة، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن إعمال هذه المبادئ الأربعة معا هو الميزة التي ينفرد بها التفكير الجانبي عند التعامل مع مهمة التفكير، وأن إغفال أي مبدأ منها وإعمال الباقي لا يضمن إنتاج الحل الناجح لمهمة التفكير.

ثانيا: أسس التفكير الجانبي: وهي كالآتي: القيود التي يفرضها التفكير العمودي كمنهج لتوليد أفكار جديدة، إعادة هيكلة الأنماط الموجودة، وإضافة معلومات ومعارف جديدة إليها، الاستفادة من العمليات الجانبية في توليد الأفكار الجديدة، الغرض من التفكير الجانبي هو إنتاج أفكار جديدة، بسيطة، قيمة وفعالة. (البحيري وعبد الفتاح، 2019، ص 277).

المطلب الرابع: مميزات التفكيـــــر الجانبي.

ومن هذه المميزات نذكر التفكير الجانبي يهتم بتوليد الأفكار العالية الجودة، الأكثر تنافسية، الأكثر إبداعاً وابتكارا، كما أنه أمر حيوي للحصول على أفضل النتائج في حل المواقف، التفكير الجانبي يشجع على ممارسة التفكير خارج الصندوق وينمي قدرة التلاميذ على التخيل للوصول إلى حل المشكلات، ويساعد على توليد الأفكار، وإيجاد الحلول المبدعة للمشكلات الصعبة، التفكير الجانبي ليس تفكيراً يسعى للوصول لأحكام سريعة إنما هو تفكير يسمح للمتعلم بأن يطرح الأفكار المنطقية وغير المنطقية، بالإضافة إلى انه يجعل المتعلم في ارتباط وثيق ومستمر فيما يفكر فيه، فهو تفكير واسع ومتشعب يتجاوز في سعته وتشعبه المسألة الأساسية التي يفكر فيها المتعلم، التفكير الجانبي يحرر العقل من القيود مما يمهد الطريق لإعادة هيكلة أنماط التفكير وتوليد أفكار جديدة، التفكير الجانبي موجه نحو استكشاف أفكار جديدة من خلال التنظيم الذاتي للمعلومات ومحاولة رؤية الأشياء بطرق جديدة، كما انه طريقة مبدعة تخيلية في حل المشكلات تؤدى إلى تغير تصورات الفرد ومفاهيمه عن المشكلة، ممارسة المتعلم لمهارات التفكير الجانبي تعمل على جعل المتعلم يفكر خارج حدود التفكير التقليدي ويواجه المشكلات بأفكار أفضل للحصول على نتائج فورية، ويولد فكرة ما من خلال أفكار أخرى، ويصمم طرقاً لحل المشكلات ويطور أفكاراً جديدة، ويعمل على تطوير عادات وممارسات إبداعية ويعمل على تحويل مشكلات إلى الفرص للإبداع. (البحيري وعبد الفتاح، 2019، ص 283)

المطلب الخامس: عناصر وأهمية التفكير الجانبي.

التفكير الجانبي نموذج جديد من التفكير يبحث في حل المشكلات بطرق غير تقليدية، حيث يستخدم عناصر أساسية لحل المشكلات أو المواقف التي تواجهه هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب وأيضا سنسلط الضوء على أهمية هذا النوع الجديد من التفكير.

أولا: عناصر التفكير الجانبي: ثمة هنالك أربعة عناصر أساسية في عملية التفكير الجانبي عند حل المشكلات وهي: (علوان، 2012، ص 474)

1- اختيار الفرضيات: عند وجود أي مشكلة أمام الفرد فأنه بحاجه إلى التفكير في مجموعه من الحلول التي يمكن إدراجها تحت نوعين أحدهما يمكن تطبيقية، فالفرد بطبيعة الحال يميل إلى اختيار الفرضيات الخاطئة، إذ يمكن التوصل إلى حل المشكلة التي نحن بصدد التفكير بها وذلك بإغلاق الحلول الصحيحة والممكنة. (عيضة ومحمود، 2019، ص 460)

2- طرح الأسئلة الصحيحة: يقال إن فن الإدارة هو معرفة ماهية الأسئلة الواجب طرحها وهذا أيضا أمر صحيح بالنسبة للتفكير الجانبي، فمن اجل حل المشكلات بشكل جانبي يتوجب علينا البدء بطرح أسئلة واسعة جداً في مضمونها لتحديد الإطار الصحيح للمشكلة. ومن ثم نستخدم أسئلة محددة أكثر من اجل غربلة المعلومات وفحص الفرضيات وصولاً إلى الحل المناسب.

3- الإبـــــداع: من اجل حل آية مشكلة عويصة نواجهها فإننا غالباً ما نستخدم طريقة غير تقليدية فإذا ما كانت إجراءات حل المشكلات القياسية المستخدمة من قبلنا غير نافعة فإنه يتوجب علينا عندها أن نكون مبدعين في الوصول للقضية في اتجاه جديد تماماً لم يتطرق إليه أحد من ذي قبل، فبدلاً من أن نقف عند المشكلة يتوجب علينا استنباط طرق جديدة والتفكير بها من الجانب، أي بشكل جانبي وهو ما يسمى بالقدرة على التخيل للوصول على حل المشكلات وهي مهارة أساسية في التفكير الجانبي.

4– التفكير المنطقي: التفكير الجانبي هو أكثر من مجرد تجميع للأفكار الغريبة فنحن نحتاج إلى القدرة على التحليل المنطقي لتلك الأفكار وبدقة عالية جداً حسب مشرط الجراح، فبدون قواعد أو (أسس) التفكير الجانبي المنطقي، المعقول، التحليلي والإستنتاجي فإن التفكير سيكون أقل من كونه تفكيرا مبنيا على الرغبة دون الفهم في حين عندما يكون التفكير التقليدي يبدأ بالحيرة أو المنطق فإن التفكير الجانبي يستخدم كليهما في تصحيح الحلول الإبداعية.

ثانيا: أهمية التفكير الجانبي: ان التفكير الجانبي هو نمط من انماط التفكير الابداعي الذي يمكن تعلمه والتدرب عليه واستخدامه من الجميع، حيث أن ادوات واساليب التفكير الجانبي اثبتت خلال (25) سنة من الخبرة انه يمكن تعلمها كأساليب مدروسة، فعندما نحتاج لفكرة جديدة يكون من الممكن ان يستخدم الفرد الاساليب المنظمة لإنتاج افكار جديدة. تتحدث معظم المنظمات شفهياً عن اهمية الابداع وتقدم شكاوى في الاعلانات المصفحة بالشبكات وبعض المنظمات بانعدام الرضا الكامل عن الجهود الابداعية الاساسية المعمول بها فمازال الابداع المهم يعامل على انه رفاهية، وان المنظمات الناجحة في المستقبل هي التي تبدأ تفكر بشكل مختلف، الابداع مهم لإطلاق القدرات الكامنة لكل منشأة وللناس الذين يعملون فيها. (عبد الكريم ومحمد، 2012، ص50)

حيث يعمل على زيادة إنتاج الأفكار والاهتمام بتقييم الأفكار المطروحة، والبحث عن حلول جديدة للمواقف أو المشكلات، وأيضا مرونة تطبيق التفكير الجانبي في جميع المجالات والتخصصات، كما يساهم في التحرر من القيود والعوائق وتوسيع عمليات التفكير. (محمد، 2018، ص 36). إن التفكير الجانبي له فوائد كبيرة في توسعة رقعة الخيال والتفكير بالاحتمالات الكثيرة لذلك فهو ينمي العقل باتجاه التفكير الموسع ويعبر هذا النوع من التفكير اساساً في تنمية مها ا رت الذكاء بشكل كبير وبهذا فهو عملية معرفية محكومة بالمعلومات المتوافرة لدى الفرد بالأسلوب الذي اعتاد عليه وتعلمه بالممارسة والخبرة التي اكتسبها والتي تتضح في تناوله بالطرق الخاصة لمواجهة مشاكله وهو يؤثر بشكل او بأخر في اداء الفرد او تصرفاته وبالتالي يؤثر في بناء الشخصية المتكاملة لدى مختلف الفئات العمرية . (عبد الكريم ومحمد، 2012، ص 469)

وأيضا يمكن القول أنه نمط فعال من أنماط التفكير، بحيث أنه يبحث عن حلول جديدة للمواقف والمشكلات ولا يعتمد على اتجاه واحد في النظر للمشكلة بل ينظر لها من عدة زوايا ويبحث عن الحلول في متعددة، مستخدما العصف الذهني، كما أطلق عليه (debono) التفكير خارج الصندوق.

ويستخدم التفكير الجانبي في عملية التعليم: هو يشجع على تقدير قيمة التنوع في الأفكار بين المتعلمين، ويشجع على ممارسة التفكير خارج الصندوق وينمي قدرة الطلاب على التخيل للوصول إلى حل المشكلات، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحويل المشكلات إلى فرص، والتوصل إلى قرارات أفضل، وإصدار حكم على الإفكار المستقبلية، الأمر الذي يساعد على حل المشكلات وبالتالي يجعل التفكير الجانبي حياتنا قائمة عللى التفكير خالية من الإندفاعية وعدم التأني في إصدار الأحكام. (عيضة ومحمود، 2019، ص 462)، وأيضا نستنتج من هذه الأهمية أن التفكير الجانبي إداة مرنة يمكن تطبيقها في جديع الإختصاصات، وأيضا يساعد على قيمة تنوع الأفكار بين المتعليمين وتشجيع العلاقة بينهم، وكذلك يساعد على توليد أفكار وبدائل جديدة من أجل حل المشكلات الصعبة والمعقدة.

المبحث الثاني: أساسيات التفكير الجانبي.

إن من أكثر العوامل التي تؤدي لتدني مستوى التفكير العلمي الصحيح هو الاعتماد على أفكار مقدسة أو جاهزة تأخذ شكل قوالب فكرية ولفظية، وعبارات متداولة ومحفوظة بشكل مقولات، أو أمثال شعبية أو عبارات متوارثة عبر الأجيال، يتناقلها الناس دون أن يعيدوا التفكير فيها عن مدى جدواها وصحتها، لذلك ظهر هذا النوع أو النمط الفعال من التفكير ألا وهو التفكير الجانبي الذي يقوم بتوليد أفكار وطرق وبدائل جديدة خارجة عن المألوف أي عن خارج عن الصندوق من أجل حل المواقف والمشكلات، وفي هذا المبحث سنتطرق على النظريات التي فسرت التفكير الجانبي وعلى مصادر وأدوات ومهارات هذا الأسلوب الجديد من التفكير.

المطلب الأول: نظـــريات التفكير الجانبي.

التفكير الجانبي مصطلح إبتكره (debono) ليصف مجموعة من المداخل والأساليب المصممة لإيجاد مداخل جديدة للمشكلة لرؤيتها من زوايا جديدة بدل من رؤيتها من مقدمتها أو بدياتها، وفي هذا المطلب سنسلط الضوء على النظريات التي درست وفسرت أسلوب التفكير الجانبي.

أولا: التفكير الجانبي ونظرية الجشتالت: يستند في هذه النظرية على أن التفكير يبدأ من مشكلة ما، وخاصة الجانب غير المكتمل منها وعند ترتيب المشكلة أو إعادة صياغتيها يجب إن تأخذ إطارا شاملا أما الأجزاء فيمكن تدقيقها والنظر إليها ضمن هذا الإطار الكلي، ويتم التأكد في هذه النظرية على مفهوم الاستبصار على أنه ليس قوة تولد الحلول بطريقة سحرية، بل الموقف يجبر الكائن على إن يتصرف بطرائق معينة على الرغم من انه لا يمتلك الأدوات الخاصة بهذا النشاط مسبقا، وان كل هذا يتم من خلال عمليات التنظيم وإعادة التنظيم، فالاستبصار إذن هو تغيير مفاجئ في إدراك الكائن لمشكلة ما، وعند الإنسان يشمل على تنظيم وبناء المعلومات بطريقة ذات معنى، والنشاط ليس دائما مفاجئا بل يمكن أن يكون تدريجيا (عبد الحميد، 2018، ص 323).

ومن المفاهيم الأساسية المتصلة بنظرية الجشتالت هو مفهوم (الإبعاد) وهو الفهم الكامل لبنية الجشتالت (الكل) من خلال إدراكه العلاقات القائمة بين أجزائه وإعادة تنظيم هذه العلاقات على نحو يعطي المعنى الكامن فيه ويتم فجأة وبشكل حاسم في لحظه واحدة وليس بصورة متدرجة أو من خلال تقربات للأداء المطلوب. (علوان، 2012، ص 481)

ويرى الجشتاليون أن الفرد في أثناء تفكيره في حل مشكلة ما حيث يمكن الإفادة من النظرية الكلية عن طريق الاهتمام بحصر المجال الكلي للمشكلة، بحيث ينظر إليها مرة واحدة فهذا يساعد على إدراك العلاقات التي توصل إلى الحل إذا ما أغفلنا بعض أجزاء المشكلة أو نظرنا إليها من زاوية واحدة من غير أن نستوعب كل جزء فيها فإن هذا سيؤدي إلى إعاقة عملية الوصول إلى الحل السلمي. (علوان، 2012، ص 481)

ثانيا: التفكير الجانبي والنظرية المعرفية: تهتم هذه النظرية في معرفة ما الذي يجري في دماغ الإنسان) وهنا ما يلتقي مع تفسيرات (eD onoB) للتفكير الجانبي عندما يبدع أو يتوصل إلى حل المشكلات وتنطلق هذه النظرية في دراستها للسلوك الإنساني من الافتراضين الآتين: يمكن الاستدلال على العمليات المعرفية من خلال التفكير والذكاء والإدراك والتذكر....الخ، إن العمليات المعرفية هي التي تحكم إدراك الإنسان للعلم والبيئة من حوله. وتعتبر نظرية التفكير الجانبي إحدى خمسة نظريات معرفية حاولت تفسير التفكير الإبداعي: نظرية (Guilford) بناء الفعل، نظرية (Sternberg)، نظرية (Shank)، نظرية (Gruber)، نظرية (De Bono).

إذ يتعلق التفكير الإبداعي مباشرة بتغيير المفاهيم والإدراكات وينطوي التغيير في المفاهيم والإدراكات في بعض الطرق على أساسيات الإبداع التي تتضمن أفكاراً جديدة ويتعلق التفكير الجانبي باستكشاف الادراكات والمفاهيم بمعناه العام وبينما يتعلق المعنى المتخصص أو الإبداعي بتغيير المفاهيم والإدراكات. (دريب، ص 335)، ويبدو التفكير الجانبي متعلقاً بالتفكير الإبداعي لأنه مرتبط بالأفكار الجديدة. وما التفكير الإبداعي إلا جزء من التفكير الجانبي. تشكل منجزات التفكير الجانبي إبداعات أصيلة أحياناً. وأحياناً أخرى هي ليست إلا طريقة جديدة للنظر إلى الأشياء دون أن تكون إبداعا كاملا. يحتاج التفكير الإبداعي إلى موهبة في التعبير أما التفكير الجانبي فَمشرع أبوابه لكل المهتمين في الأفكار الجديدة. (ديبونو، 2005، ص 06)

وقد سئل (onoB eD) هل أن التفكير الجانبي هو نفسه التفكير الإبداعي فأجاب بلا بالرغم من أن التفكير الجانبي عملية إبداعية، لكنه لا يعنى بفوضى التفكير الإبداعي، بل إنه موجه نحو استكشاف أفكار جديدة. في اللغة الإنكليزية تحمل معنى واسع جدا وتتضمن خل أو ابتكار فكلمة إبداع شيء جديد ولأول مرة، ولكن ذلك لا يعني أن خل الفوضى شيء إبداعي لأن الشيء الجديد يفترض أن يكون له قيمة على سبيل المثال الفنانون المبدعون لأنهم يخلقون أشياء جديدة لها قيمة، حيث أن العديد من الفنانين هم مصممون فهم ينتجون ضمن نفس الإدراكات والمفاهيم وأساليب التعبير ذاته, لذا من المحتمل أن هناك تعبير ضئيل جداً في الإدراكات والمفاهيم التي هي مركز التفكير الجانبي. (دريب، ص 337)

وبالتالي فالتفكير الجانبي هو تفكير إبداعي يهتم بالبحث عن العناصر الأساسية في الموقف المشكل وعدم تأطير التفكير في قوالب معينة,وعدم حصر التفكير ضمن الاستعمالات المعتادة يجب في حل المشكلة وضع أجزاء الموقف وتنظيمه بهدف إدراكه في صورة متكاملة ضمن سياق صحيح يصبح له معنى وبذلك يتم فهمه. و إعطاء أهمية للأفكار منتفضة الاحتمال لأنها تحدث في المواقف

والظروف العادية، ويمكن تعلم التفكير الجانبي والتدريب عليه وبالتالي فهو لا يرتبط بصفة أو عمر أو وظيفة أو إطار معين وبالتالي فإن التفكير الجانبي مختص بتغير المفاهيم والإدراكات ويعتمد على سلوك أنظمة المعلومات ذاتية التنظيم. (دريب، ص 338)

ثالثا: التفكير الجانبي والنظرية العاملية: يرى أصحاب هذه النظرية أن التفكير الإبداعي مزيج من العوامل العقلية والدافعية والانفعالية، ومن النماذج العاملية التي تناولت الإبداع أنموذج بنية العقل (Guilford) الذي ميز بين ثلاثة أبعاد لكل قدرة إبداعية هي العمليات العقلية، والمحتوى، والناتج، ومثله بهيئة مكعب الأبعاد يتكون من (190) خلية وكل خلية تمثل عاملا عقليا وميز (Guilford)بين نوعين من التفكير الأول هو التفكير التقاربي.

ويعرفه بأنه ذلك النشاط العقلي الذي يؤدي إلى نتيجة معروفة يشترك فيها كل الأفراد أي يتضمن إنتاج استجابة واحدة صحيحة للمشكلة، بينما النوع الثاني وهو التفكير التباعدي وهو نوع من التفكير يسمح بإعطاء نتائج لا محدودة وغير متوقعة. وهذا النوع من التفكير يقابل التفكير الجانبي الذي يتضمن إنتاج أكبر عدد من الاستجابات للمشكلة الواحدة. (دريب، ص 335)

المطلب الثاني: مصـــادر التفكير الجانبي.

عدد (De Bono) مصادر التفكير الجانبي كالآتي: البراءة (السذاجة) وهي مصدر تقليدي فأن لم يكن لدي الشخص معرفة بما هو متبع في تناوله للمفاهيم، عندما لا يعرف الشخص ما ينبغي عمله أو كيف ينبغي عمله، الخبرة التفكير الجانبي القائم على الخبرة عكس التفكير الجانبي القائم على البراءة إذ يتيح المجال للتعلم والتعليم ومن ثم الوصول إلى النجاح، الدافعية العقلية أن تتوفر حالة من الدافعية لدى الشخص تحفزه للنظر إلى بدائل أكثر في الوقت الذي يرضي به الآخرين بما هو موجود، الأسلوب يقصد بالأسلوب هو الطريقة التي يستهلكها الفرد في التفكير في موضوع ما، التحرر أن العمل على تحرير الشخص من قيود وعوامل الكبت والإحباط والخوف والتهديد يجعله أقدر على الإبداع. (شرقي، 2021، ص 06)

المطلب الثالث: أدوات ومهارات التفكير الجانبي.

ليس من الضروري أن يكون التفكير الجانبي محض مصادفة حسنة، بل هناك أصول وتقنيات لهذا اللون من التفكير، وأيضا لا شك أن المهارة في التفكير تتحسن بالتدريب والتعليم، فهي مهارة لا تختلف عن غيرها من مهارات الإنسان الأخرى، وعن طريقها يؤثر الذكاء في خبرات الإنسان وبالتالي فإن ممارسة التعلم لمهارات التفكير الجانبي تعمل على جعله يفكر خارج حدود التفكير التقليدي، وتجعله يواجه المشكلات بأفكار وبدائل أفضل وأكثر، بل تجعله يطور الأفكار المطروحة للحصول على نتائج فورية، ويمكن تحديد هذه الأدوات والمهارات من خلال هذا المطلب .

أولا: أدوات التفكير الجانبي: ويرى أن من فنيات وأساليب تنمية التفكير الجانبي ما يلي: تسجيل الأفكار حيث قد تجد فيما سجلته من أفكار، أفكار جديدة وغير مألوفة، تمرين الدماغ من خلال تنشيط المخ باستخدام تقنيات للتفكير الجانبي، تعلم تقنية جديدة في الإبداع كل فترة من خلال التعرف على التقنيات المختلفة المستخدمة في تنمية التفكير الجانبي وممارستها والتمرن عليها، الاسترخاء فالمبدعون يظهرون قدر كبير من الدعابة والمرح مما يساعدهم على التفكير بأسلوب متميز، التحدي المستمر فالتعرض للمشكلات التي تتحدى التفكير تساعد على توليد أفكار جديدة، عدم التفكير في حل واحد صحيح فليس بالضرورة هناك حلا واحدا للمشكلة وإنما

هناك حلول متعددة، يمكن تجميعها والخروج منها بحل متكامل، النظر للمشكلة الزاوية غير التقليدية فاستخدام التفكير العادي يجعلك تنظر للمشكلة من زاوية تقليدية. (حمزة، 2018، ص 27)

ويرى أيضا أنه إلى أن هناك مجموعة من التقنيات التي يمكن استخدام مع التفكير الجانبي، فالغاية من هذا النوع من التفكير لا يمكن أن تتحقق دون توفير قدر من التدريب، وفي الوقت نفسه لابد أن يعتمد الفرد على التفكير المنطقي ومن هذه التقنيات توليد البدائل (الاختيارات الوليدة) ويتم ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة على الطلاب، مثال على ذلك عرض صورة على الطلاب ، ويطلب منهم وصف مختلف للصورة، ابتكار المعرفة بشكل جيد وجديد من خلال الطرق التقليدية، فلكي تبتكر طريقة جديدة عليك أن تعتمد على الطرق التقليدية، التقسيم إلى أجزاء لتعريف الأفكار المهيمنة فالعديد من المشكلات تبدو معقدة لأنها تشتمل على الخصائص التي قد لا ننتبه إليها. (حمزة، 2018، ص.ص 26-27)

ثانيا: مهارات التفكير الجانبي: مهارة التفكير فهي عمليات محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات مثل مهارة تحديد المشكلة، إيجاد الإفترضات غير المذكورة في النص أو تقييم الدليل والادعاء. ويرى (onoB eD) أن للتفكير الجانبي (الإبداع الجاد) مهارات يمكن التدرب عليها، وهذه المهارات هي: (كاظم، 2019، ص 27)

1- توليد إدراكات جديدة: يقصد بالإدراك الوعي أو الفهم بمعنى أن يصبح المتعلم مدركا للأشياء من خلال التفكير فيها، بمعنى آخر الإدراك هو التفكير الغرضي الواعي الهادف لما يقوم به المتعلم من عمليات عقلية (ذهنية) بغرض الفهم أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات أو الحكم على الأشياء أو القيام بعمل ما، فالإدراك نوع من الرؤية الداخلية توجه المتعلم نحو الفكرة بهدف فهمها ويؤكد أن التفكير والإدراك آمر واحد وبناء على تعريف (onoB eD) للتفكير بأنه التقصي للخبرة من اجل غرض ما، قد يكون هذا الغرض تحقيق الفهم أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات. (الشيباوي، 2018، ص.ص 12-15)

2- توليد أفكار جديدة: يعرف دي بونو الفكرة بأنها شيء يفهم من خلال العقل والأفكار هي طرائق مادية لتطبيق المفاهيم ومن اجل توليد أفكار جديدة يحذر دي بونو من الرفض السريع والفوري للأفكار ويشير إلى أن الرفض السريع للأفكار يأتي من القيود التي فرضت على العقل فإذا كانت الفكرة لا تتوافق مع هذه القيود فإنها تتجه نحو الرفض. (الشيباوي، 2018، ص.ص 12-15)

3- توليد مفاهيم جديدة: يشير دي بون إلى أن المفاهيم هي أساليب أو طرق عامة لعمل الأشياء ويعبر عن المفاهيم أحيانا بطرائق غير واضحة وحتى يعبر عن مفهوم ما لابد من بذل مجهود لاستخلاص هذا المفهوم وثمة أنواع من المفاهيم هي مفاهيم غرضية أو ذات هدف وهي تتعلق بما يحاول المتعلم أن يحققه ومفاهيم إليه إذ تصف مقدار الآمر الذي يستنتج من عمل ما، أما النوع الآخر فهو المفاهيم القيمة والتي تشير إلى الكيفية التي يكسب العمل قيمته من خلالها. (الشيباوي، 2018، ص.ص 12-15)

4- توليد بدائل جديدة: من مبادئ التفكير الجانبي انه طريقة خاصة لتأمل الحلول من بين مجموعة ممكنة ومتاحة إذ يهتم باكتشاف أو توليد طرائق أخرى لا عادة وتنظيم المعلومات المتاحة وتوليد حلول جديدة بدلا من السير في خط مستقيم الذي يقود عندئذ إلى تطوير النمط الواحد ولا يبحث التفكير الجانبي عن أفضل البدائل بل عن البدائل المتعددة وقد يعمل احد البدائل على حل بعض المشكلات دون عناء. (الشيباوي، 2018، ص.ص 12-15)

5- توليد إبداعات جديدة: ذكر أن الإبداع هو العمل على إنشاء شيء جديد بدلا من تحليل حدث قديم وتشمل الإبداعات أو التجديدات نمطا من التفكير الجانبي وغالبا ما يكون توليد الإبداعات المألوفة سريعا بينما إنتاج الإبداعات ا لأصيلة يحدث ببطء ومن ثم يكون من السهل استبعاد الإنتاج الأكثر شيوعا من خلال الطلب من الإفراد الاقتصاد على إنتاج أ فكار الأصيلة الإبداعية، ويرى (ديبونو) انه لا يشترط لتوليد إبداعات جديدة أن يتصف بمستوى عال من الذكاء إنما يحتاج إلى درجة بسيطة من الذكاء. (المسعودي، 2021، ص 281)

المبحث الثالث: استراتيجيات واستخدامات التفكير الجانبي.

يستعمل التفكير الجانبي استراتيجيات لكي ينمي بها مهاراته والتي تتمثل في خلق أفكار ومفاهيم جديدة لم يتطرق إليها من قبل، حيث يستخدم التفكير الجانبي التطوير وحل المشاكل وإضافة أو خلق قيم جديدة، عندما يوجد الحماس والطاقة وبالتالي خلق أعلى الدرجات في الإبداع عندما يشعر الفرد بالتفاؤل والأمل والقدرة على مواجهة المستقبل وهذا ما سندرسه في هذا المطلب.

المطلب الأول: استراتيجيات التفكير الجانبي.

ومن أهم هذه الاستراتيجيات يذكر البدائل هناك مجموعة كبيرة من البدائل للحل المطروق تقريبا في كل مشكلة، ولكننا عادة لا ننظر إلى هذه البدائل بجدية أو ما وراءها وإمكانية تجريبها أو الوثوق بها لتكون هي الحل الجديد لتلك المشكلة. إن جوهر الدافعية الإبداعية هو الاعتقاد بأن هنالك طرقا أخرى لعمل الأشياء وان الطريقة المستعملة ليست هي الوحيدة لعمل هذا الشيء، التركيز من اجل إيجاد أفكار جديدة يجب أن نحول التركيز في إطار المشكلة والحلول الاعتيادية، إلى التركيز خارج إطارها لتوليد أفكار أخرى، التحدي هو الأساس المهم في كل عمليات الإبداع ودون تحد نكون راضين عن الأشياء كما هي وبالتالي لا نحاول القيام بتحسين الأشياء أو تغييرها، الدخول العشوائي هو الدخول إلى الحل بمقترحات وافتراضات غير متصلة بالموقف لفتح خطوط جديدة من التفكير. س/ بماذا يمكن مقارنة الطالب بالكتاب؟ فأوجه التشابه كلاهما يحتفظ بمعارف ومعلومات، كلاهما بالمدرسة، كلاهما يحتاج إلى معلم، وأوجه الاختلاف الطالب إنسان والكتاب جماد، للطالب بعض الأصدقاء والكتاب صديق الجميع، يحتاج الطالب للكتاب ولا يحتاج الكتاب للطالب، الكتاب يباع ويشترى والطالب لا يباع ولا يشترى، الحصر أو الحصاد قيدْ نتائج ابتكاراتك حتى لا تنسى أياً من تلك الأفكار والابتكارات حتى وان بدت غير عملية أو ليست ذات قيمة فربما احتجتها في وقت آخر. (محمد، 2019، ص 577)

وهناك أيضا إستراتيجية القبعات الست وهذه الإستراتيجية تعزى إلى الباحث والعالم ((debono الذي قسم وجزء التفكير الواسع إلى ست قبعات بألوان مختلفة، بحيث عند ارتداء أي قبعة تدل على دور من أدوار التفكير، وكل قبعة تساعد مرتديها على لعب دور معين من أدوار التفكير وبلوغ هدف معين، كما أنها تساعد الطلاب في توجيه الانتباه، حيث يتم تركيز انتباههم إلى ست جوانب مختلفة للموقف أو الموضوع أو المشكلة، وهي تتطلب طلاب وأساتذة لتقديم التفكير بهذه الإستراتيجية في موضوع ما، بحيث يرتدي الطلاب مجموعة من القبعات المتنوعة ويستخدم المعلم القبعات في نختلف مراحل الدرس على النحو التالي: القبعة البيضاء وتعرض الحقائق والمعلومات والتفاصيل عن الموضوع، ويقوم المعلم في بداية الدرس بعرض الحقائق والأفكار الأساسية، وكذلك البيانات المتوافرة، ويمكن أن يستخدم المعلم في العرض طريقة المحاضرة أو الاستقصاء وهنا يطلب من الطلاب عرض المعلومات والتركي، وأيضا القبعة الحمراء

تركز على نقل المشاعر والأحاسيس، وهي تعطي الإذن للطلاب بإطلاق مشاعرهم وأحاسيسهم، كما يتفهمون مشاعر شخصيات الدرس إن وجدت، وقبعة السوداء وتمثل السلطة ويمنع حدوث الأخطاء ويدعو إلى الحذر وفيها يطلب المعلم من الطلاب تقديم ملاحظات ونقد على الموقف فى الدرس، والقبعة الصفراء تدعو إلى التفاؤل والنظر إلى الموضوع بإيجابية ومنطقية ، وغلى المزايا التي يمكن تحقيقها من الموضوع ، والقبعة الخضراء وترمز للشخص الذي يبحث عن الاحتمالات والإبداعات والأفكار الجديدة التي يتطلبها الموقف، وأخيرا القبعة الزرقاء هي النظرة الثاقبة في عملية التفكير الجاري تطبيقها في موقف من المواقف أو المشكلة، وهى تهتم بالتنفيذ ، ولذا تستخدم فى عملية الرقابة وتبحث عن ماهية التفكير المستخدم ، كما أنها تسأل الملخصات والقرارات والنتائج، ويركز المعلم أثناء ارتداء الطلاب للقبعة على وضع خطط للتنفيذ فى ضوء القبعات السابقة. (محمد، 2018، ص.ص 29-30)

وتستند هذه الطريقة إلى الملاحظة التي يشعر بها كل شخص في أي نقاش، حيث يتبنى أحد الأطراف فكرة ما أو موقف ما يدافع عنه، فيقوم شخص أخر بمعارضة هذه الفكرة أو الموقف ويثور الجدل لا ينتهي يستهلك الوقت، ولا يصل الطرفان إلى نتيجة، فالمناقشات البرلمانية مثال على ذلك فلكل وجهة نظر متمسك بها. (فاضل مسير ومرزة، 2021، ص 07)

المطلب الثاني: استخدامات التفكير الجانبي.

التفكير الجانبي هو عملية استخدام المعلومات لتحقيق الإبداع وإعادة هيكلة البصيرة، ويمكن تعلم التفكير الجانبي وممارسته واستخدامه، كما يمكن اكتساب أي مهارة أخرى في المجال، وحسب ((debono عندما يكون الإنسان متأكد وقادر على اتخاذ موقف في التفكير الجانبي فلا يحتاج إلى من يخبره متى وكيف يستخدم التفكير الجانبي، وسنوضح في هذا المطلب استخدامات التفكير الجانبي فيما يلي.

أولا: لتوليد الأفكار الجديد: هناك وظائف تتطلب من الشخص وتجبره على توليد أفكار جديدة مثل البحث، التصميم، الهندسة، الهندسة المعمارية، الإعلام، المدرس...إلخ، أن توليد الأفكار الجديدة ليس بالأمر الهين، وقد يكون التفكير العمودي غير مجدي في بعض الأحيان، إذ يكون توليد الأفكار الجديدة أمر أسهل وأفصل، وربما يكون الشخص بانتظار فرصة أو الإلهام من أجل هبة الإبداع. (مزاحم و معن، 2016، ص 162)

ثانيا: لحل المشكلات: حتى وإن كان الشخص ليس لديه الدافع أو الحافز لتوليد أفكار جديدة فإن المشاكل هي التي تجبره على فعل ذلك، فالمشكلة ليست أمرا يتوجب عرضه بطريقة رسمية وليست في الوقت نفسه أمرا يتطلب حله بورقة وقلم بل أنها تمثل الفرق بين ما يملكه الشخص وما يريده، وربما هي أمر يتخذه ليتجنب شيئا ما أو الحصول على شيء ما او التخلص من شيء ما... الخ (محمد وسلامة، 2019-، ص 753).

ثالثا: إعادة التقييم الدوري: وتعني أعادة النظر مرة ثانية الى الأشياء التي لا يمكن الشك بها أي تحدي جميع الافتراضات التي تقول بأن هذه العملية غير مجدية عن اعادة تقييم شيء ما لأنه ثمة حاجة ماسة لإعادة التقييم على الإطلاق فأنها فقط مجدية عند إعادة التقييم مرة ثانية إذا لم تتم منذ وقت طويل، فهي محاولة مدروسة للنظر في الأشياء بطريقة جديدة تختلف عن سابقتها. (محمد وسلامة، 2019-، ص 753).

رابعا: التعامل مع الاختيار الإدراكي الأول (السلوك الفطري): التفكير المنطقي والرياضيات متشابهان فكلاهما معلوماتهما من المرحلة الثانية التي تتعامل مع التقنيات والآليات ويمكن استخدامها فقط في نهاية المرحلة الأولى، ففي المرحلة الأولى تكون المعلومات مقسمة حسب الاختيار الإدراكي إلى مجموعات يمكن التعامل معها وبشكل فعال خلال تقنيات واليات المرحلة الثانية وهذا ما يسمى بالاختيار الإدراكي الذي يحدد ما يجب ان تحتويه كل مجموعة (فالاختيار الإدراكي هو ذلك السلوك الفطري والطبيعي للفعل)، فبدلا من أن نتقبل تلك المجاميع حسب ترتيب السلوك الفطري والتعامل معها بشكل منطقي أو رياضي، يمكن للشخصين يتعامل مع هذه المجموعات نفسها؛ وبالتالي فإن فعل مثل ذلك الشيء يوجب على الشخص استخدام التفكير الجانبي. (محمد وسلامة، 2019-، ص 753).

خامسا: الحد من التقسيم الحازم والاستقطاب: ربما يكون الاستخدام الأكثر أهمية للتفكير الجانبي عندما يستخدم بشكل غير مدروس على الإطلاق لكنه يمثل مهارة ممتلكة لدى شخص ما وعلى أساس أنه مهارة يتوجب على التفكير الجانبي أن يتبع ظهور تلك المشكلات التي ليس من شأنها سوى خلق تلك التقسيمات والاستقطاب بالتفكير التي يفرضها العقل على ما يتم دراسته ومناقشته. (عيضة ومحمود، 2019، ص 462)

سادسا: التفكير الجانبي لاتخاذ القرار: يمكن استخدام التفكير الجانبي في اتخاذ القرار، بحيث يشكل رفض النظرية البديلة مصدر قوة للقرار، حيث أنه لكل درجة معينة من عدم الثقة وثقة القرار الذي لا يقدم بدائل محددة أنما هي ثقة ضعيفة قد تكون ناتجة عن ضعف في الخيال أما الثقة التي تعتمد على رؤية عدة بدائل ثم ترفضها كلها هي الثقة الحقيقية، وهناك علاقة بين التفكير الجانبي باتخاذ القرار إذ أحد تعريفات الإبداع، والتفكير الجانبي قدرة صانع القرار المتفردة في تجميع الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى قرارات جديدة أي أنه يستخدم قدراته الإبداعية في رؤية جوانب المشكلة قد لا يستطيع الأخرون رؤيتها، لأن اتخاذ القرار هو العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لكل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك. (مزاحم ومعن، 2016، ص.ص 163-164)

سابعا: التفكير الجانبي للتسلية: عند تدريس المواد الأدبية ومنها مادة القواعد فمن أهدافها العامة هي الشعور بالاستمتاع من دراسة القواعد وتوظيفها في جوانب ترفيهية مثل التفكير في القصة أو الرواية، وأن القصة تثير المتعة والتفكير في آن القصة تثير في وخاصة إذا ارتبط باللعب وتعد الالغاز والتمارين النحوية من الألعاب الذهنية التي تعمل على استثارة قدرة الشخص على التفكير، لذلك فإن توفير أنشطة إضافية أو إثرائية تكون مشوقة ومرتبطة بالمادة التعليمة، أصبح ضرورة لكل تربوي يريد أن يعمل على تنمية التفكير وبناء الشخصية المتكاملة للفرد سواء العقلية أو الاجتماعية أو الانفعالية أو النفس حركية. (مزاحم ومعن، 2016، ص 163)

المبحث الرابع: أسلوب التفكير الجانبي وعملية اتخاذ القرار.

إن الكثير من الباحثين يرون أن كل من المفهوم أسلوب التفكير الجانبي واتخاذ القرار مرتبطين ببعضهما، وفيما يلي سنحاول إبراز أثر أسلوب التفكير الجانبي على (تحديد المشكلة وتحليلها، جمع المعلومات، تحديد البدائل، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار ومتابعته)

المطلب الأول: أسلوب التفكير الجانبي ومرحلة تحديد المشكلة وتحليلها.

إن أسلوب التفكير الجانبي ينظر للمشكلة من عدة زوايا أو من عدة اتجاهات ويقوم بتحليها وفهمها فهو على عكس الأسلوب التقليدي (التفكير العمودي) الذي يرى المشكلة من اتجاه واحد، حيث يتم الإحساس بالمشكلة عندما ينتاب الفرد بالغموض وعدم الارتياح تجاه موقف معين ومعرفته للفجوة بين ما يريد أن يحدث وبين ما هو متوقع أن يحدث إن لم يتخذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، فهو يهدف إلى خلق وإبداع طرق بديلة لفهم المشكلة، حيث يصبح لديه مرونة عقلية ونفسية لمواجهتها وحلها بسلاسة في حال إن تعرض مستخدم هذا النمط الفعال لنفس المشكلة في وقت أخر.

المطلب الثاني: أسلوب التفكير الجانبي ومرحلة جمع المعلومات.

يقوم التفكير الجانبي بجمع المعلومات حول المشكلة ولكن بطرق مختلفة وجديدة، وهذا للوقوف على مدى حدة وصعوبة المشكلة وأهميتها وتحديد أسباب تلك الفجوة التي تعيق تحقيق الهدف، ويقوم التفكير الجانبي بتحديد جوانب المشكلة وأجزائها (النظر للمشكلة من عدة زوايا من أجا جمع قدر هائل من المعلومات عنها) وتحديد العوامل المؤثرة بها سواء كانت عوامل داخلية أو عوامل خارجية.

المطلب الثالث: أسلوب التفكير الجانبي وتحديد البدائل.

من أجل حل المشكلات بأسلوب التفكير الجانبي وإيجاد البدائل المتعددة والحلول لها، يتوجب أولا طرح أسئلة واضحة في مفهومها لتحديد الإطار الصحيح للمشكلة وتحليلها وأيضا تطبيق ما لديه من معلومات وخبرات في إيجاد العلاقة بين الأشياء، واستنباط بدائل جديدة، بحيث في حال ظهور أية مشكلة معقدة يواجهها بكل سلاسة وحنكة لأنه يستخدم في الوصول إلى حل إلى طرق متعددة وجديدة (توليد أفكار جديد) وذلك من خلال الإبداع والابتكار، فالأسلوب التفكير الجانبي أكثر من مجرد تجميع للأفكار، لذلك يحتاج إلى القدرة على التحليل وبالتالي تحديد بدائل انطلاقا من توليد أفكار جديدة.

المطلب الرابع: اختيار البديل المناسب.

يقوم أسلوب التفكير الجانبي بتوليد بدائل جديدة (مجموعة من الحلول الممكنة) من أجل حل المشكلة، بحيث يهتم التفكير الجانبي باكتشاف وتوليد طرق أخرى لإعادة تنظيم المعلومات والبدائل المتاحة وتوليد حلول جديدة لها بدلا من السير في خط مستقيم، حيث كان البحث في التفكير الجانبي عن الحلول والبدائل للمشكلات يذهب إلى ما هو أبعد من البحث الطبيعي أو التقليدي، فالبحث عن البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة عند توظيف التفكير الجانبي تتيح للأفراد توليد بدائل كثيرة حسب قدرات الأفراد.

المطلب الخامس: تنفيذ القرار ومتابعته.

عند اختيار البديل الأنسب لا تنتهي مهمة التفكير الجانبي عند هذه المرحلة، فبعد أن يتخذ القرار يدخل حيز التنفيذ والتطبيق، لذا يجب متابعة تنفيذ القرار باستمرار لمعرفة أوجه النقص والعقبات التي تنشأ أثناء التطبيق لتجنبها بوضع بديل أخر من أجل حلها. واستخدام التفكير الجانبي ضروري في فهم المواقف وحل المشكلات، فالمشكلة هي موقف يتطلب إجابة، ويقتضي الأمر في البحث عن إجابة فيقوم التفكير الجانبي بتحليل وتحديد من المشكلة من خلال النظر إليها من عدة زوايا من أجل توليد أفكار وبدائل جديدة مستخدما الإبداع والابتكار هذا كله من أجل توفير كم هائل من الحلول التي تعترض هذا الموقف.

وفي الأخير نقول أن الذي يستخدم التفكير الجانبي هو من يسعى إلى توليد أفكار وتقنيات لم يسبق التطرق إليها من قبل، ويرى المشكلات التي تواجهه من وجهة نظر مختلفة بحيث يعمل على حلها بنجاح، ويعد الإبداع ناتج لا يأتي عن طريق الصدفة أو بفعل قوى خارقة، بل هو قدرة موجودة لدى كل فرد، ومنه فإن ممارسة الفرد لمهارات وتقنيات التفكير الجانبي تعمل على جعله يفكر خارج نطاق التفكير التقليدي وتجعله يواجه مشكلات بأفكار وبدائل أفضل وأكثر ويمكن استخدام الإبداع لإيجاد الحلول في مجالات يعجز الفكر التقليدي عنها ومنه إن الهدف الأسمى من التفكير الجانبي حسب (debono) هو جعل الفرد يغير طريقة تفكير هو العمل على إنتاج أفكار جديدة بسيطة، قيمة وفعالة والانتقال في اتجاه جانبي من فكرة إلى أخرى.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح أثر أسلوب التفكير الجانبي على عملية اتخاذ القرار، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الأثر، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث.

ولقد وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة، أما المبحث الثاني عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثالث سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الرابع والأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة لنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى سياق الدراسة أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها والمتمثلة في مؤسسة جامعة محمد خيضر – بسكرة، ثم سيتم تعريف بعض المصطلحات التي وردت في البحث ولم يتم توضيحها بالقدر الكافي.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

جامعة محمد خيضر بسكرة ، المختصرات (UMKB) هي واحدة من المؤسسات 106 للتعليم العالي في الجزائر ، وتقع في ولاية بسكرة . تأسست جامعة محمد خضر بسكرة عام 1983 ، وهي مؤسسة تعليم عالي عامة غير هادفة للربح تقع في المناطق الحضرية لمدينة بسكرة المتوسطة الحجم (يتراوح عدد سكانها بين 500.000-1.000.000 نسمة). معتمدة و / أو معترف بها رسميًا من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، في جامعة محمد خيضر بسكرة (UMKB) هو كبير جدا (uniRank) مجموعة التحاق: 30،000-34،999 الطلاب) مختلطة مؤسسات التعليم العالي، وتقدم دورات وبرامج تؤدي إلى درجة التعليم العالي المعترف بها رسميا مثل درجة البكالوريوس، درجة الماجستير ، درجات الدكتوراه في العديد من مجالات الدراسة. نشأت الجامعة في ثلاثة معاهد وطنية كانت مستقلة إداريًا وتربويًا وماليًا: *المعهد الوطني للهيدروليكا* ، *المعهد الوطني للهندسة المعمارية* ، *المعهد الوطني للتقنيات الكهربية* . أصبحت هذه المعاهد الثلاثة مركزًا جامعيًا في عام 1992 ، وأصبح المركز الجامعي جامعة محمد خضر بسكرة في عام 1998 ، والآن تضم الجامعة ست كليات

إحصائيات:

بلغ عدد الطلاب في جامعة محمد خضر بسكرة للعام الدراسي 2018/2017 32.582 طالب وطالبة في المراحل الأولى والثانية والثالثة بينهم 230 طالبًا أجنبيًا من 11 جنسية. يوجد بالجامعة 09 مكتبة بسعة 6860 مقعدًا. تحتوي المكتبات على 532923 نسخة من 86726 كتابًا ومقالة في مختلف التخصصات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والأدبية. أما نهاية الدراسة وأطروحات الماجستير والدكتوراه فبلغت 11860 عنوانا. بلغ عدد المقالات المنشورة في المجلات العالمية اعتبارًا من أغسطس 2017 ما مجموعه 1781 مقالة (Scopus) من الفئة B. ولدى الجامعة 34 اتفاقية دولية مع جامعات ومؤسسات بحثية مع دول مختلفة ، بينما على

المستوى الوطني هناك 38 اتفاقية مع جامعات وجامعة المراكز ومختبرات البحث العلمي بالإضافة إلى المؤسسات الوطنية. وفقًا لـ UniRank ، فإن المرتبة الوطنية لجامعة محمد خضر بسكرة هي 05 والمرتبة الدولية 3166.

المعالم التاريخية لجامعة محمد خضر بسكرة [6]

المراسيم التنفيذية بإنشاء جامعة بسكرة

المرحلة الأولى: المعاهد القومية (1984-1992)

تعود أصول جامعة بسكرة إلى ثلاثة معاهد وطنية كانت مستقلة إداريًا وتربويًا وماليًا.

- المعهد الوطني للهيدروليكا (مرسوم رقم 254-84 بتاريخ 1984/8/18).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 الصادر في 1984/8/5).
- المعهد الوطني للتقنيات الكهربائية (مرسوم رقم 169-86 بتاريخ 1986/8/18).

المرحلة الثانية: المركز الجامعي (1992-1998)

أصبحت هذه المعاهد الثلاثة مركزًا جامعيًا بالمرسوم 295-92 الصادر في 1992/7/7. منذ عام 1992 ظهرت معاهد أخرى:

معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد الاقتصاد، معهد الالكترونيات، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع.

المرحلة الثالثة: الجامعة (منذ 1998)

المرسوم رقم 219-98 الصادر في: 1998/7/7 يحول المركز الجامعي إلى جامعة مكونة من 03 كليات. المرسوم التنفيذي 255-04 الصادر في 2004/8/24: المعدل للمرسوم التنفيذي 219-98 الصادر في 1998/7/7 ، ينظم جامعة بسكرة في أربع (04) كليات:

كلية العلوم والهندسة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الاقتصاد والإدارة.

الوضع الحالي

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 09-09 تاريخ: 2009/02/17 ، والمرسوم التنفيذي 129-14 ، تضم الجامعة اليوم ست (06) كليات ومعهد واحد (01):

كلية العلوم الدقيقة والطبيعية وعلوم الحياة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسييرية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضة (ISTAPS).

بعد تعديل المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219-1998 ، تضم الجامعة بالإضافة إلى الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نوابًا للجامعة:

- وكالة الجامعة المسؤولة عن التعليم العالي على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا ، والتعليم المستمر والدبلومات ، وتدريب الخريجين.
- وكالة الجامعة المسؤولة عن تدريب الخريجين والجامعات والبحث العلمي والتعليم العالي.
- وكالة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والرسوم المتحركة والاتصال والفعاليات العلمية.
- وكالة الجامعة المكلفة بالتخطيط والإرشاد.

الكليات / المعهد [7]

1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسييرية

يعود افتتاح مجال التدريب في الاقتصاد والأعمال والإدارة في جامعة بسكرة إلى عام 1991. خلال هذه الفترة ، نجحت الكلية في إثارة العديد من التحديات ، لا سيما التأطير التربوي والإداري. وقد أتاح ذلك تحقيق نتائج احترافية للغاية من حيث التدريب في التخرج وما بعد التخرج بنسبة متواضعة في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع. وصلت الكلية إلى مرحلة جديدة بتعيين جميع مستخدميها وأساتذتها وطلابها لرفع تحديات أخرى تتفق مع ما ورد في مشروع المؤسسة المعتمد عام 2018 ، والذي لا يستبعد أي مجال من مجالات الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء التربوي والعلمي. البحث والجوانب الأخرى للحياة الجامعية.

2. كلية العلوم الدقيقة والطبيعية وعلوم الحياة

كلية العلوم الدقيقة والطبيعية والحياتية بجامعة محمد خضر بسكرة هي نتيجة إعادة هيكلة كلية العلوم الهندسية والعلوم بموجب المرسوم التنفيذي 90-09 المؤرخ في 17 فبراير 2009. ومن الناحية الجغرافية ، تقع الكلية في موقعين ، الأول في الجامعة المركزية ، والثاني على قطب الحاجب ، ويتكون من ستة أقسام تربوية (الرياضيات ، وعلوم الكمبيوتر ، وعلوم المواد ، والعلوم الزراعية ، وعلوم الطبيعة والحياة ، وعلوم الأرض والكون). تقدم هذه الأقسام دورات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في إطار نظام LMD ، بالإضافة إلى دورات المهندس والماجستير في النظام الكلاسيكي (في طريقها إلى الانقراض). كما يوجد بالكلية 34 معمل تدريسي و 23 غرفة كمبيوتر ومكتبتين ، كما تحتوي على تسعة مختبرات بحثية تساهم من جهة في تعزيز البحث العلمي ومن جهة أخرى في إدارة أطر الأطروحة ضمن إطار المعتمد المعتمد. دورات تدريبية الدكتوراه.

3. كلية العلوم والتكنولوجيا

الكلية هي وحدة تدريس وبحث علمي في مجال العلوم والمعرفة. تعتبر كلية العلوم والتكنولوجيا من أكبر كليات جامعة محمد خضر. تأسست عام 2009 بعد المرسوم التنفيذي رقم 09/90 لإنشاء جامعة بسكرة المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 12 بتاريخ 2009/02/17.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية

تأسست كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بموجب المرسوم رقم 98-219 في 7 تموز 1998 ، بإنشاء جامعة بسكرة. تم تعديل المرسوم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-255 بتاريخ 29 أغسطس 2004 ، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد. العلوم السياسية ، وتضم قسمين: قسم القانون ، وقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

5. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تأسست كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-09 الصادر في 21 صفر 1430 الموافق 17 فبراير 2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 الصادر في 13 ربيع الأول 1419 هـ الموافق 7 يوليو 1998 م. بشأن إنشاء جامعة بسكرة. يقع موقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في القطب الجامعي بمدينة تشيتما ويتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الاجتماعية ، وقسم العلوم الإنسانية ، وقسم التربية البدنية والرياضة.

6. معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضة (ISTAPS)

تأسس معهد علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي بجامعة محمد خيضر – بسكرة – في 5 أبريل 2014 ، وفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 14-129 5 أبريل 2014 ، والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 لسنة 2014. 7 يوليو 1998 المتضمن إنشاء الجامعة.

7. كلية الآداب واللغات

الخدمات المشتركة:

- مركز تعليم اللغة المكثف
- مركز الشبكات ونظم المعلومات والاتصالات
- فرع النشر
- وحدة الطب الوقائي

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح أبرز المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث، والتي تعين على شرح واضاح المشكلة محل الدراسة، واستقرار معانيها، سواء تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة او تلك التي تم التعرض لها في الإطار النظري، وللأغراض البحثية السابقة يتم ايراد المصطلحات الإجرائية التالية:

- **التفكير الجانبي:** هو أحد أنماط التفكير التي تسهم في تنمية قدرة المتعلم على استدعاء كل الأفكار المألوفة وغير المألوفة والتفكير بشكل غير نمطي لتوليد حلول وأفكار ومفاهيم ومدركات وبدائل جديدة قابلة للتطبيق للمشكلات التي تواجههم.
- ويعرف التفكير الجانبي اجرائيا بانه الدرجة التي حصل عليها افراد عينة الدراسة من خلال اجابتهم على الاستبانة التي قمنا بإعدادها.
- **اتخاذ القرار:** هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة.
- ويعرف اتخاذ القرار اجرائيا انه مستوى درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار التي حصل عليها افراد عينة الدراسة من خلال اجاباتهم على الاستبانة التي قمنا بها.
- **رؤساء الأقسام:** هم الأشخاص الذين حصلوا على ولاء الاخرين في تحمل المسؤولية في التأثير على نشاطات الافراد وسلوكياتهم عن طريق اتخاذ القرار وإصدار القرارات لتحقيق الأهداف المرجوة.
- اما التعريف الاجرائي لرؤساء الأقسام هم مديرو اقسام الجامعة أي رئيس قسم ونائبين عن كل كلية، الذين يختلفون في درجة ادراكهم للتفكير الجانبي عند ممارسة عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: عـــــــرض نتائج الدراسة.

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، الكلية، المنصب، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)

أولا: ثبات وصـــدق أداة الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الاحصائي للبيانات، من المهم القيام باختيار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرو نباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس، ويقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستّبانة على

قياس المتغيّرات التي صمّمت لقيّاسها، فهي تتضمّن فقرات ذات صلة بالمتغيّرات التي تعمل على قياسّها، وأنّ مضمونها يتّفق مع الغرض الذي صمّمت لأجله.

وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1 – صدق المحتوى أو الصّدق الظّاهري:

للتحقّق من صدق محتوى أداة البحث والتأكّد من أنّها تخدم أهداف البحث، تمّ عرضها على هيئة من المحكّمين من الأكاديميّين المختصّين في مجال الإدّارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر–بسكرة ، (انظر الملحق رقم.....)، وطلب إليهم أيضا النّظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليّتها، وتنوّع محتواها وتقديم مستوى الصّياغة اللّغويّة والإخراج أو أي ملاحظّات أخرى يرونّها مناسبة فيما يتعلّق بالتعديل أو التّغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكّم لازّما.

وقامّت الطّالبة بدراسّة ملاحظّات المحكّمين واقتّراحاتهم وأجرت التّعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف .

وقد اعتبرت الطالبة أنّ الأخذ بملاحظات المحكّمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظّاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتّبرت الطّالبة أنّها صّالحة لقياس ما وضعّت له.

2 ـ الصّدق الذّاتي:(صدق الاتّساق الدّاخلي).

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس، فثبات أداة الدراسة البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل Alpha Cronbach) (والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس v بمستوى 0.06 فأكثر، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك= جذرمعامل مشترك.

الجدول 02: معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=50).

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha de Gronbach)	معامل الصدق
تحديد المشكلة	04	**0.62**	0.787
جمع البيانات والمعلومات	04	**0.33**	0.574
تحديد البدائل الممكنة	03	**0.65**	0.806
اختيار البديل المناسب	03	**0.65**	0.806
تنفيذ القرار ومتابعته	03	**0.67**	0.818
عملية اتخاذ القرار	**20**	**0.35**	**0.591**
أسلـــوب التفكير الجانبي	**12**	**0.40**	**0.632**
الإجمالي	**32**	**0.55**	**0.741**

المصدر: من إعـــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي(Alpha de Cronba)بلغت قيمة (055)، والتي تعتبر قيمة منخفضة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثّبات (0,35) بالنسبة لعبارات المتغيّر التابع، محور عملية اتخاذ القرار، في مقابل ما قيمته (0,40) بالنسبة لعبارات المتغيّر المستقل، أي محور أسلوب التفكير الجانبي ، وهو ما يدل على أنّ الإستبانة ثابتة، أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها ، ونجد معامل الصدق الكلّي ، والذي يعبّر عنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، ما قيمته(0,741) ، وهو ما يدلّ على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعّمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع عملية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمته **0.591** في مقابل ما قيمته 0.632 كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل أسلوب التفكير الجانبي ومنه فإن معاملات الثبات والصدق

المتحصل عليها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات منخفض يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث

ثانيا: عـــــرض البيانات العامة.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 03: توزيع أفـــراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية والشخصية (N=50).

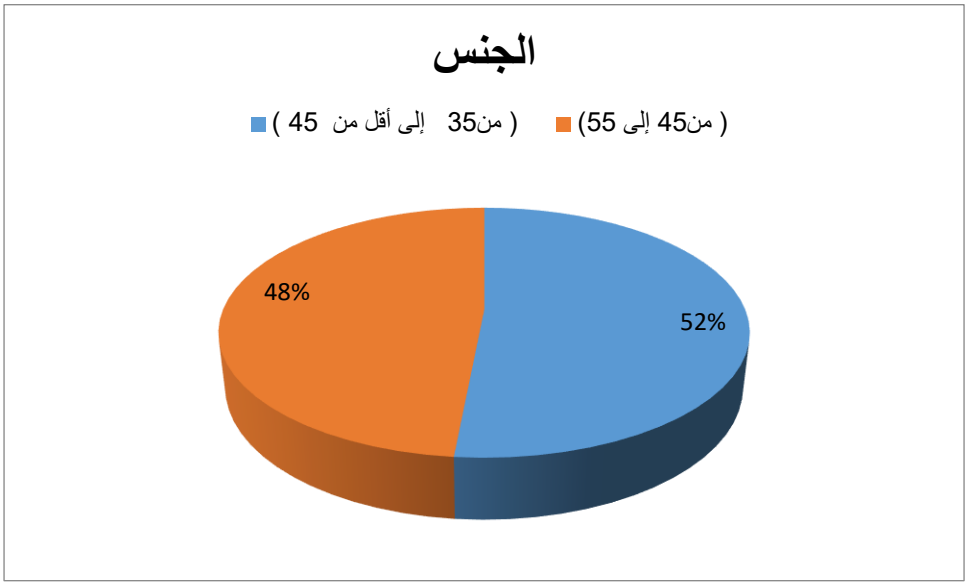
المتغيرات الوظيفية والشخصية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	50
	أنثى	25	50
المجموع		50	%100
الفئات العمرية	(45-35)	17	34
	(55-45)	16	32
	أكبر من 55 سنة	17	34
المجموع		50	%100
الكلية	العلوم والتكنولوجيا	08	16
	الحقوق والعلوم السياسية	04	08
	العلوم الاجتماعية والإنسانية	06	12
	العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	15	30
	الآداب واللغات الأجنبية	11	22
	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	04	08
	معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية	02	02
المجموع		50	%100
المنصب	رئيس قسم	21	42
	نائب الرئيس للبيداغوجيا	17	34
	نائب الرئيس للبحث العلمي	12	24

المجموع		50	%100
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	03	06
	(10-05)	19	38
	(15-11)	14	28
	أكثر من 15 سنوات	14	28
المجموع		50	%100
الدرجة العلمية	أستاذ التعليم العالي	04	08
	أستاذ محاضر أ	20	40
	أستاذ محاضر ب	15	30
	أستاذ مساعد أ	08	16
	أستاذ مساعد ب	03	06
المجموع		50	%100

المصدر: من إعـــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

1- نوع الجنس: من خلال الجدول رقم(3) أظهرت الدراسة أن نسبة الذكور من أفراد العينة كانت متساوية مع نسبة الإيناث حيث بلغت نسبة: (50%)، في حـين بلغت نسبة الإنـاث كذلك (50%). هذا يدل علـى أن أفراد العينة محل الدراسة متساوية بالنسبة لكل من الذكور و الإناث.

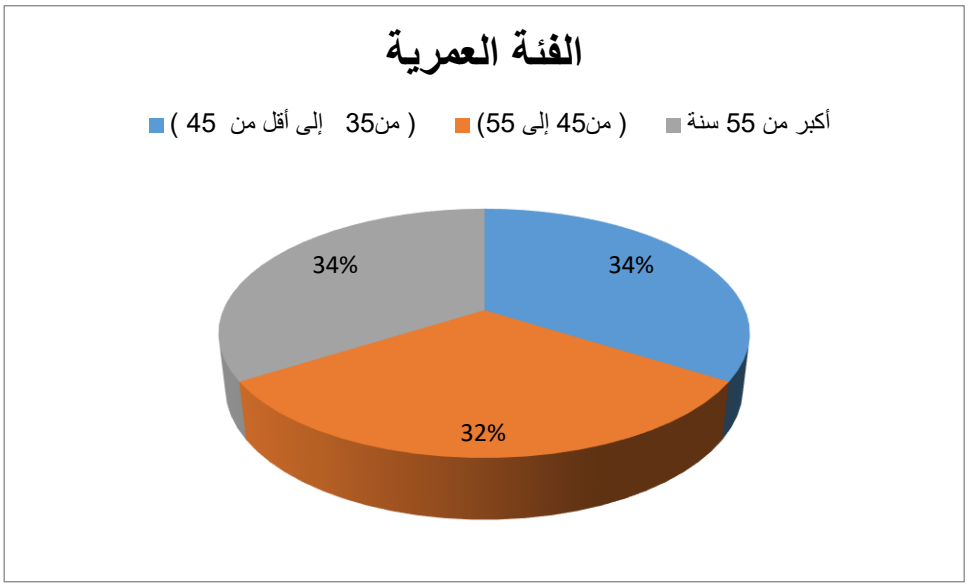
- التمثيل الدائري لمتغيّر الجنس لأفراد عيّنة البحث



المصدر: من إعـــداد الطالبتين

2- الفئات العمريّة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أنّ عدد عيّنة الدراسة التي تتراوح أعمارهم (**من 35 – إلى أقل45**) **سنة** سجّل أعلى مستوى ، حيث بلغ (17) فردا، أي بما نسبته (**34** %)، ونفس العدد بالنسبة لأفراد عيّنة البحث التي أعمارهم أكبر من 55سنة، حيث بلغ عددهم(17) فردا بنسبة (**34** %)، يليها عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (من45 إلى 55) سنة ب (16) بنسبة (32%)، وهنا يمكن القول أنّ المؤسسة تمتلك طاقة بشريّة شبابيّة والتي تعتبر عامل ايجابي يزيد من حيويّة ونشاط المؤسسة، وكذلك تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بأصحاب الخبرات التي يكتسبونها من خلال سنوات العمل، والتي تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة.

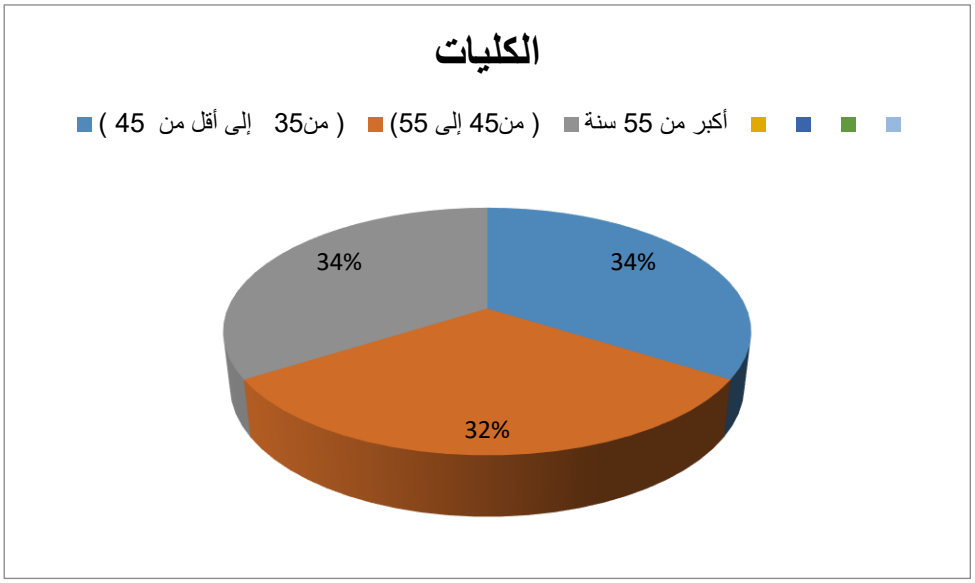
التمثيل الدائري لمتغيّر العمر لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعـــداد الطالبتين

3- الكليّة: من خلال الجدول رقم (3) نجد أنّ أكبر عدد من أفراد عيّنة الدراسة كانوا من العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة، حيث بلغ عددهم (15) فردا بنسبة (% 30)، تليها كليّة الآداب واللغات الأجنبيّة، حيث بلغ عددهم 11 فردا بنسبة (22%)، وتليها كليّة العلوم والتكنولوجيا ب (8) أفراد بنسبة (16%)، ثم كليّة العلوم الاجتماعيّة والإنسانيّة، حيث بلغ عددهم (6) أفراد بنسبة (12%)، في حين بلغ أفراد عينة الدراسة في كليّة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (4) أفراد بنسبة (8%)، و وكذلك نفس العدد بالنسبة لأفراد كليّة الحقوق والعلوم السياسيّة، حيث بلغ (4) أفراد بنسبة (8%)، وأقل عدد ضمن عينة الدراسة كان في معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضيّة والبدنيّة ، حيث بلغ عدد المبحوثين من عينة الدراسة (2) بنسبة (2%)، وهنا نستنتج أنّ أكبر عدد من المبحوثين كانوا من كليّة العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

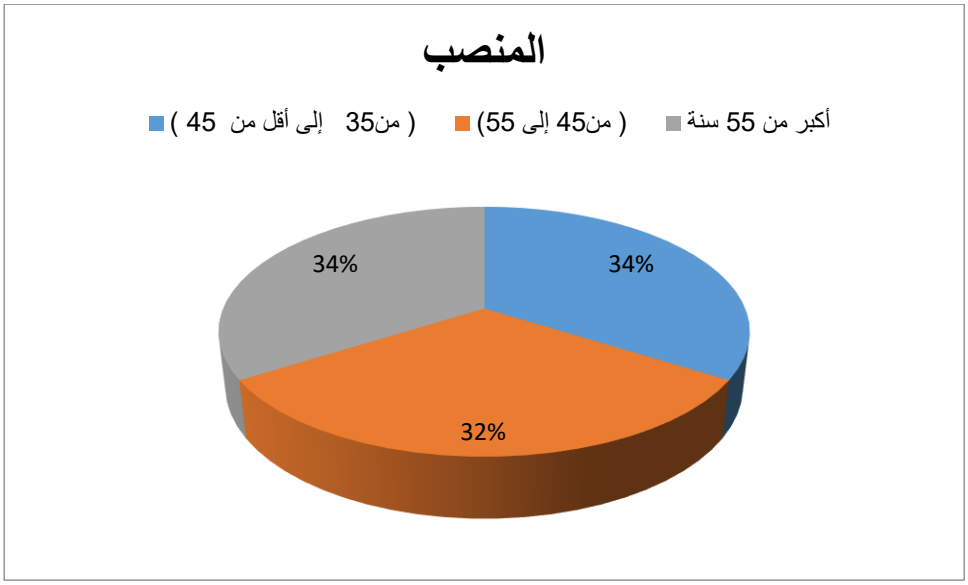
التمثيل الدائري لكليات أفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعـــداد الطالبتين

4- المنصب: من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أنّ أكبر عدد من أفراد عيّنة الدراسة كانوا برتبة رئيس قسم، حيث بلغ عددهم (21) فردا، بنسبة (42 %)، ثم رتبة نائب الرئيس للبيداغوجيا ، حيث بلغ عددهم (17) فردا بسبة (34%)، ثم تليها رتبة نائب الرئيس للبحث العلمي، الذي بلغ عددهم (12) فردا بنسبة (24%)، ومما سبق نستنتج أنّ أكبر عدد من المبحوثين كانوا برتبة رئيس قسم.

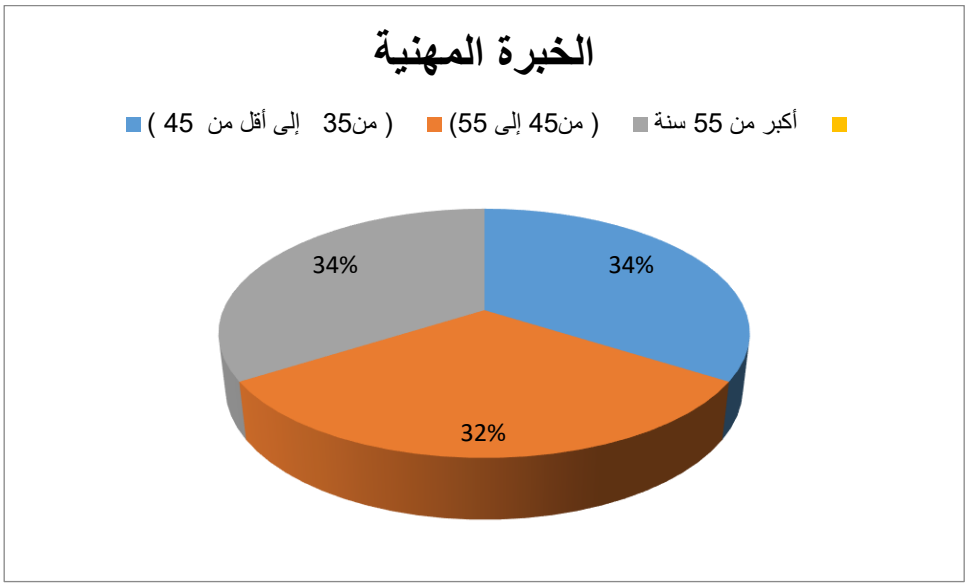
التمثيل الدائري لمناصب أفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعـــداد الطالبتين

5- الخبرات المهنيّة: من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أنّ أغلب الإطارات العاملة في عيّنة الدراسة لديها خبرة من (05-10) سنة، حيث بلغ عددهم (19) فردا بنسبة (38%)، وهي تمثّل أكبر نسبة ، وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة إلى استقطاب فئة الشّباب المؤهل وخريجي الجامعات وأصحاب التخصّصات المطلوبة، تليها نسبة (28%)، للإطارات العاملة التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (11-15) سنة، حيث بلغ عددهم (14) فردا، و نفس النسبة السابقة بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم أكبر من (15) سنة، حيث بلغ عددهم كذلك (14)فردا بنسبة (28%)، وتليها نسبة (6%) للأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 2، ومما سبق نستنتج أنّ أغلب عدد الإطارات من الذين خبرتهم من (05-10) سنوات.

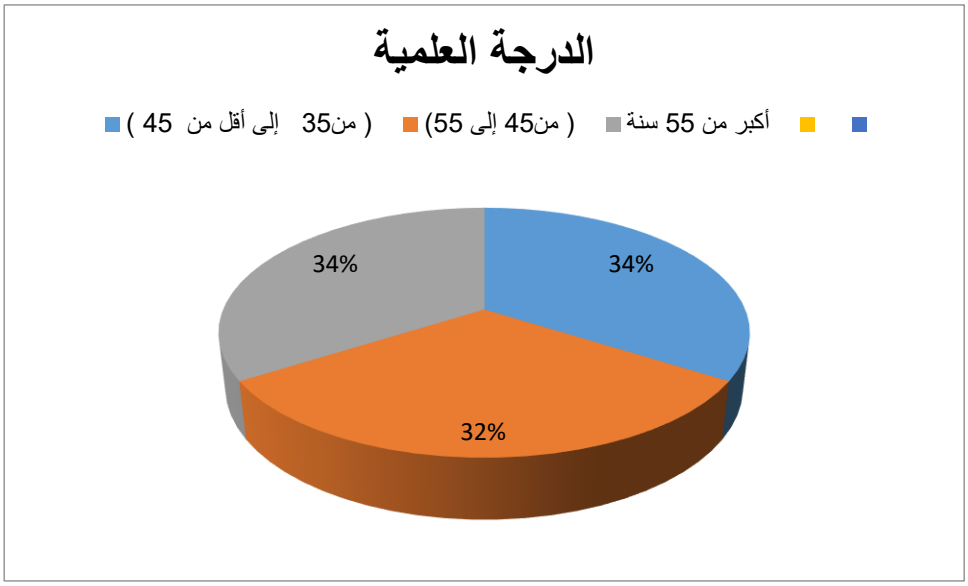
التمثيل الدائري لعدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعـــداد الطالبتين

6- الدرجة العلميّة: من خلال الجدول رقم (3)، نلاحظ أنّ أغلب أفراد عينة البحث متصلين على رتبة أستاذ محاضر (أ)، حيث بلغ عددهم (20) فردا بنسبة (40 %)، وتليها نسبة (30%) بالنسبة للأفراد الحاصلين على رتبة أستاذ محاضر (ب)، حيث بلغ عددهم (15) فردا، ثمّ نسبة (16%) للأفراد ذو رتبة أستاذ مساعد (أ)، حيث بلغ عددهم (8) أفراد، تليها نسبة (8%) بالنسبة للأفراد الحاصلين على رتبة أستاذ التعليم العالي، حيث بلغ عددهم (4) أفراد، أما رتبة أستاذ مساعد (ب) بقد بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة (6%)، وممّا سبق نستنتج أنّ أغلب أفراد عيّنة البحث كانوا متحوصلين على رتبة أستاذ محاضر (أ)، وهذا يعود إلى احتفاظ المؤسسة بالأفراد ذات الرتب العالية

التمثيل الدائري للدرجة العلمية لأفراد عينة مجتمع الدراسة



المصدر: من إعـــداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل اتجـــــاهات الآراء.

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة الموافقة ودرجة الموافقة ، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ تدرّج المقياس الخماسي وقيم المتوسّطات الحسابيّة التي تمّ حسابها على أساس مقياس (Likert)، والذي يتضمّن خمس مستويات أدناها(1)، وفقا لما يلي:

الجدول رقم(04) مقياس الحكم على إيجاب الأفراد

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20
درجة الموافقة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	مواف	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخليّة الصحيح، ثمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدريج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة، وثمّ استخدام مقياس ليكارت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءا على القيم التالية غير موافق تماما (5) نقاط ، غير موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط ، موافق (2) نقاط، موافق تماما (1) نقطة .

أولا: عبـــارات محور عملية اتخاذ القرار.

هدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز مراحل عملية اتخاذ القرار على كل من تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل الممكنة، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار ومتابعته. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 05: اتجاهات الآراء بخصوص محور عملية اتخاذ القرار (N= 50).

العبارات والأبعـــــاد والمتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
البحث في أسباب المشكلة التي أعالجها.	04.28	0.67	3	موافق تماما
تفحص الظروف والأوضاع المحيطة بالمشكلة.	04.20	0.64	4	موافق تماما
تحليل المشكلة بدقة وتكوين عددا من الافتراضات حولها.	04.54	0.58	1	موافق تماما
استعراض المشكلة من جميع جـــــوانبها.	04.48	0.50	2	موافق تماما
تشخيص المشكلة	**04.37**	**0.41**	**4**	موافق تماما
جمع كافة المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلة التي تواجهني.	04.54	0.58	1	موافق تماما
التدقيق عند جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة.	04.34	0.48	2	موافق تماما
الاستفادة من خبرات الأخرين في جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.	04.32	0.47	3	موافق تماما
تنويع مصادر المعلومات المجمعة.	04.22	0.51	4	موافق تماما
جمع البيانات والمعلومات	**04.35**	**0.29**	**5**	موافق تماما
اختيار الحلول الواقعية للمشكلة المراد معالجتها.	04.46	0.58	4	موافق تماما
أخذ الوقت الكافي عند البحث عن البدائل الممكنة لحل المشكلة.	04.56	0.54	2	موافق تماما
إشراك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.	04.46	0.50	3	موافق تماما
الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في إيجاد البدائل.	04.62	0.57	1	موافق تماما
تحديد البدائل الممكنة.	**04.52**	**0.35**	**1**	موافق تماما
تصنيف البدائل المتوافرة وتقييمها وترتيبها وضبط أفضلها.	04.42	0.50	3	موافق تماما
وضع أوازن لمختلف البدائل تسهيلا لعملية المفاضلة.	04.46	0.50	2	موافق تماما
العمل مع ذوي القدرة لاختيار البديل المناسب.	04.54	0.58	1	موافق تماما
اختبار جميع الحلول وصولا لتحدد الحل الأمثل.	04.22	0.65	4	موافق تماما
اختيار البديل المناسب	**04.41**	**0.37**	**3**	موافق تماما
بمجرد اختيار البديل المناسب يبدأ التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة.	04.62	0.57	2	موافق تماما
الحرص على تذليل كافة العقبات التي تواجهني أثناء تنفيذ القرارات.	04.70	0.46	1	موافق تماما
الاستعانة بالآخرين لتنفيذ القرارات.	04.34	0.56	3	موافق تماما
المتابعة المستمرة للقرارات التي تم اتخاذها.	04.34	0.76	4	موافق تماما
تنفيذ القرار ومتابعته	**04.52**	**0.36**	**2**	موافق تماما
عملية اتخاذ القرار	**04.44**	**0.15**	**1**	موافق تماما

المصدر: من إعـــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

تشخيص المشكلة:من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أنّ بعد تشخيص المشكلة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد(04.37) وبانحراف معياري (0.41) وفقا لمقياس الدراسة ، فإنّ البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ، كما نلاحظ من متوسّط حاجات أفراد مجتمع الدراسة أنّ عبارات مقياس تشخيص المشكلة أنّها تشكل بدرجة موافق تماما، وأنّ الفقرة (03) التي تنص على " تحليل المشكلة بدقة وتكوين عددا من الافتراضات حولها." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.54) وبانحراف معياري (0.58) ، ويمكن تفسير ذلك بأنّ تشخيص المشكلة تستند على تشخيص المشكلة لدى الأفراد العاملين محل الدراسة من خلال تحليل المشكلة بدقة وتكوين عددا من الافتراضات حولها، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما بين (4.20-4.54)، وتراوحت انحرافاتها المعياريّة ما بين (0.50-0.67)، و هذا ما يدل بأنّ الأفراد العاملين بجامعة محمد خيضر تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق تماما على مدى استناد عمليّة اتخاذ القرار على تشخيص المشكلة,

2- جمع البيانات والمعلومات: من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أنّ بعد جمع البيانات والمعلومات جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد(04.35) وبانحراف معياري (0.29) وفقا لمقياس الدراسة فإنّ البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ، كما نلاحظ من متوسّط حاجات أفراد مجتمع الدراسة أنّ عبارات مقياس جمع البيانات والمعلومات أنّها تشكل بدرجة موافق تماما، وأنّ الفقرة (01) التي تنص على " جمع كافة المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلة التي تواجهني." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.54) وبانحراف معياري (0.58) ، ويمكن تفسير ذلك بأنّ جمع البيانات و المعلومات تستند على جمع كافة المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلة التي تواجه الفرد محل الدراسة من خلال الإلمام بكل المعلومات والبيانات التي لها علاقة بالمشكلة التي تواجه الفرد، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما بين (4.22 - 4.54)، وتراوحت انحرافاتها المعياريّة ما بين (0.47 -0.67)، و هذا ما يدل بأنّ الأفراد العاملين بجامعة محمد خيضر تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق تماما على مدى استناد عمليّة اتخاذ القرار على جمع البيانات والمعلومات,

3- تحديد البدائل الممكنة: من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أنّ بعد تحديد البدائل الممكنة جاء بالترتيب الأوّل من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد(04.52) وبانحراف معياري (0.35)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ، كما نلاحظ من متوسّط حاجات أفراد مجتمع الدراسة أنّ عبارات مقياس تحديد البدائل الممكنة أنّها تشكل بدرجة موافق تماما، وأنّ الفقرة (04) التي تنص على " الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.62) وبانحراف معياري (0.57) ، ويمكن تفسير ذلك بأنّ تحديد البدائل الممكنة تستند إلى الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في إيجاد البدائل محل الدراسة من خلال توظيف و استخدام بالتكنولوجيا الحديثة في ايجاد وتحديد البدائل التي

يحتاجها الفرد محل الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما بين (4.46 -4.62)، وتراوحت انحرافاتها المعياريّة ما بين (0.50 -0.58)، و هذا ما يدل بأنّ الأفراد العاملين بجامعة محمد خيضر تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق تماما على مدى استناد عمليّة اتخاذ القرار في تحديد البدائل الممكنة.

4- اختبار البديل المناسب: من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أنّ بعد تحديد البديل المناسب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد(04.41) وبانحراف معياري (0.37)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ،كما نلاحظ من متوسّط حاجات أفراد مجتمع الدراسة أنّ عبارات مقياس تحديد البديل المناسب أنّه يشكل بدرجة موافق تماما، وأنّ الفقرة (03) التي تنص على " العمل مع ذوي القدرة لاختيار البديل المناسب." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.54) وبانحراف معياري (0.58) ، ويمكن تفسير ذلك بأنّ تحديد البديل المناسب يستند إلى الاستعانة بالعمل مع ذوي القدرة لاختيار البديل الأنسب الفرد محل الدراسة من خلال الاستعانة بذوي القدرة من أجل اختيار البديل المناسب التي يحتاجه الفرد محل الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما بين (4.22 -4.54)، وتراوحت انحرافاتها المعياريّة ما بين (0.50 -0.65)، و هذا ما يدل بأنّ الأفراد العاملين بجامعة محمد خيضر تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق تماما على مدى استناد عمليّة اتخاذ القرار في اختيار البديل المناسب.

5- تنفيذ القرار ومتابعته: من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أنّ بعد تنفيذ القرار ومتابعته جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد(04.52) وبانحراف معياري (0.36)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ،كما نلاحظ من متوسّط حاجات أفراد مجتمع الدراسة أنّ عبارات مقياس تنفيذ القرار ومتابعته أنّه يشكل بدرجة موافق تماما، وأنّ الفقرة (02) التي تنص على " الحرص على تذليل كافة العقبات التي تواجهني أثناء تنفيذ القرارات ." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.70) وبانحراف معياري (0.46) ، ويمكن تفسير ذلك بأنّ تنفيذ القرار ومتابعته يستند إلى الحرص على تذليل كافة العقبات التي الفرد أثناء تنفيذ القرارات محل الدراسة من خلال العمل على تجاوز جميع العقبات التي تواجه الفرد عند تنفيذ القرارات محل الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما بين (4.34 -4.70)، وتراوحت انحرافاتها المعياريّة ما بين (0.46 -0.76)، و هذا ما يدل بأنّ الأفراد العاملين بجامعة محمد خيضر تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق تماما على مدى استناد عمليّة اتخاذ القرار في تنفيذ القرار ومتابعته.

ومما سبق نستنتج أنّ كل عبارات عيّنة البحث اتّجهت نحو القبول التام لكافة عبارات عمليّة اتخاذ القرار بمختلف أبعاده بمتوسّط حسابي قدره (4.44بانحراف معياري (0.15)، ويفسّر ذلك بأنّ المؤسسة محل الدراسة قامت بالممارسة والتطبيق الفعّال بصورة واسعة لمختلف العمليات من تشخيص المشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحديد البدائل الممكنة ، واختيار البديل المناسب و كذلك تنفيذ القرار ومتابعته في المؤسسة محل الدراسة في عمليّة اتخاذ القرار.)

ثانيا: عبارات محور أسلوب التفكير الجانبي.

هدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز أسلوب التفكير الجانبي

الجدول 06: اتجاهـــات الآراء بخصوص محور أسلوب التفكير الجانبي (N= 50).

العبارات والمتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
استخدم طرق جديدة في إنجاز الأعمال التي أكلف بها.	04.76	0.43	1	موافق تماما
أفكر بطـرق غير معتادة لحل المشكلات التي تواجهني.	04.16	0.79	10	موافق
أسعى لفهم الحقائق والمواقف خارج السياقات التي وردت فيها.	04.20	0.64	9	موافق تماما
لدي القـــــدرة على إيجاد أفكار غير مطروحة من قبل الآخرين.	04.42	0.70	5	موافق تماما
أنجز بعض الأعمال بناء على حدسي وتوقعاتي.	04.58	0.50	4	موافق تماما
استخدم أساليب وطرق جديدة للتفكير بما يناسب المواقف المواجهة.	04.22	0.65	8	موافق تماما
أبحث عن معلومات جديدة لحل المشكلات التي تواجهني.	04.62	0.57	3	موافق تماما
أنجز أعمالي بشكـــــل مميز عن الآخرين.	04.70	0.46	2	موافق تماما
تحفزني المواقف الغامضة للبحث عن طرق جديدة لإيجاد الحلول.	04.34	0.56	7	موافق تماما
أواجه بقوة حالات الغموض وعدم الوضوح المميزة لبعض المواقف.	04.42	0.76	6	موافق تماما
بإمكاني توليد أفكـــــار عديدة من فكرة واحدة.	04.76	0.43	1	موافق تماما
أميل إلى التحدي في مناقشة أراء وأفكـــار الآخرين.	04.16	0.79	10	موافق
أسلـــــوب التفكير الجانبي	**04.44**	**0.22**	2	موافق تماما

المصدر: من إعـــــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال الجدول رقم (6) العبارة الأولي " ستخدم طرق جديدة في إنجاز الأعمال التي أكلف بها."جاء ت بالترتيب الأوّل من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (04.76) وبانحراف معياري (0.34)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ، والعبارة الثانية " أفكر بطـرق غير معتادة لحل المشكلات التي تواجهني." جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي (04.16) وبانحراف معياري (0.79)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، والعبارة الثالثة" أسعى لفهم الحقائق والمواقف خارج السياقات التي وردت فيها". جاءت بالترتيب التاسع من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي (04.20) وبانحراف معياري (0.64)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، والعبارة الرابعة " لدي القـــــدرة على إيجاد أفكار غير مطروحة من قبل الآخرين." جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي (04.42) وبانحراف معياري (0.70)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، والعبارة الخامسة " أنجز بعض الأعمال بناء على حدسي وتوقعاتي." جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.58)

وبانحراف معياري (0.50)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، والعبارة السادسة " استخدم أساليب وطرق جديدة للتفكير بما يناسب المواقف المواجهة." جاءت بالترتيب الثامن من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.22) وبانحراف معياري (0.65)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، والعبارة السابعة " أبحث عن معلومات جديدة لحل المشكلات التي تواجهني." جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.62) وبانحراف معياري (0.57)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ، والعبارة الثامنة " أنجز أعمالي بشكـــل مميز عن الآخرين.." جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.70) وبانحراف معياري (0.46)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما ، والعبارة التاسعة " تحفزني المواقف الغامضة للبحث عن طرق جديدة لإيجاد الحلول." جاءت بالترتيب السابع من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.34) وبانحراف معياري (0.56)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، والعبارة العاشرة " أواجه بقوة حالات الغموض وعدم الوضوح المميزة لبعض المواقف." جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.42) وبانحراف معياري (0.76)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، والعبارة الحادية عشر " بإمكاني توليد أفكـــار عديدة من فكرة واحدة." جاءت بالترتيب الأوّل من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.76) وبانحراف معياري (0.43)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، والعبارة الثانية عشر " أميل إلى التحدي في مناقشة أراء وأفكـــار الآخرين.." جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهميّة النسبيّة المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسّط ا الحسابي (04.16) وبانحراف معياري (0.79)، وفقا لمقياس الدراسة فإنّ العبارة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق .

ومما سبق نستنتج أنّ أغلب آراء عيّنة الدراسة إتّجهت نحو القبول التام لكافة عبارات أسلوب التفكير الجانبي، حيث بلغ المتوسّط الحسابي لديه (1.11) بانحراف معياري (0.22) ، ويفسر ذلك بأنّ المؤسسة محل الدراسة قامت بالممارسة والتطبيق الفعّال لكل الممارسات المرتبطة أسلوب التفكير الجانبي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراســـة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولا إلى النّتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظريّة والدراسات السابقة المتعلّقة سواءا بعملية اتخاذ القرار أو أسلوب التفكير الجانبي.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي لاختبار الفرضيّة الرئيسيّة والتأكد من صلاحيّة النموذج المقترح، واعتمادا على أسلوب الانحدار الخطّي البسيط لاختبار مدى صحّة هذه الفرضيّة والفرضيات الفرعيّة التابعة لها،

- قبول الفرضّية الصفريّة (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (α=0.05)."
- رفض الفرضيّة العدم (H1) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل (α=0.05)."

أولا: نتائج اختبـــار الفرضية الرئيسية.

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (α=0.05)."

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 50).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.200	1	0.200	9.944	0.003[b]	رفض فرضية العدم
البواقي	0.964	48	0.020			
الإجمالي	1.164	49				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة (Sig)	
الثابت	3.179	0.399	7.960		0.000	
أسلوب التفكير الجانبي	0.283	0.0.90	3.153		0.003	
معامل الارتباط: R 0.414[a]		معامل التحديد المعدل: R^2 = 0.15			المتغير التابع: عملية اتخاذ القرار	

المصدر: من إعـــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أعلاه تبين لنا أن قيمة قيمة (F)المحسوبة (4,929) وبقيمة احتماليّة (Sig) مقدارها (0.003)وهي أقل من مستوى الدلالة (α =0,05) وهذا ما يثبت صلاحيّة النّموذج لاختبار الفرضيّة الرئيسيّة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، وذلك بغية تحديد أثر المتغيّر المستقل والمتمثّل في لأسلوب التفكير الجانبي ، ويتّضح كذلك من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين يقدّر ب: (R= 0.114) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ، كما نلاحظ أنّ معامل التعديد المعدل يساوي (0.15) ، وهذا يعني أنّ(15 %) من المتغيّرات الحاصلة في عمليّة اتخاذ القرار تعود إلى تغيرات حاصلة في أسلوب التفكير الجانبي و(85 %) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنّ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين المتغيّر المستقل أسلوب التفكير الجانبي والمتغيّر التابع المتمثّل في عمليّة اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغت (T) المحسوبة (3.153)

بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (α =0,05)، وعليه فإنّنا نرفض الفرضيّة الصفريّة القائلة بعدم وجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار، ونقبل الفرضيّة البديلة ، وبالتالي فإنّنا نقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (α=0.05).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفــرعية الأولى.

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تشخيص المشكلة عند مستوى معنوية (α=0.05)."

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 50).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.345	1	0.345	2.084	0.115^b	قبول فرضية العدم
البواقي	7.937	48	0.165			
الإجمالي	8.281	49				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة (Sig)	
الثابت	6.027	1.146	5.260		0.000	
أسلوب التفكير الجانبي	- 0.372	0.257	- 1.444		0.155	
معامل الارتباط: $R = 0.204^a$		معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.022$			المتغير التابع: تشخيص المشكلة	

المصدر: من إعـــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أعلاه تبين لنا أن قيمة قيمة (F)المحسوبة (2.084) وبقيمة احتماليّة (Sig) مقدارها (0.115)وهي أكبر من مستوى الدلالة (α =0,05) وهذا ما يثبت صلاحيّة النّموذج لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، وذلك بغية تحديد أثر المتغيّر المستقل والمتمثّل في لأسلوب التفكير الجانبي ، ويتّضح كذلك من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين يقدّر ب: (R= 0.204) وهذا يدل على وجود ارتباط بينهما، كما نلاحظ أنّ معامل التعديد المعدل يساوي (0.022) ، وهذا يعني أنّ(2.2%) من المتغيّرات الحاصلة في تشخيص المشكلة يعود إلى تغيرات حاصلة في أسلوب التفكير الجانبي و(97.8%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين المتغيّر المستقل أسلوب التفكير الجانبي والمتغيّر التابع المتمثّل في تشخيص المشكلة في المؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغت (T) المحسوبة (- 1.444) بمستوى دلالة (0.155) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α =0,05)، وعليه فإنّنا نقبل الفرضيّة الصفريّة القائلة بوجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في تشخيص المشكلة ، و نرفض الفرضيّة البديلة ، وبالتالي فإنّنا نقول لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تشخيص المشكلة عند مستوى معنوية (α=0.05).

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في جمع البيانات والمعلومات عند مستوى معنوية (α=0.05)."

الجدول 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 50).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.001	1	0.001	0.016	0.900[b]	قبول فرضية العدم
البواقي	4.260	48	0.089			
الإجمالي	4.261	49				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة (Sig)	
الثابت	4.249	0.839	5.061		0.000	
أسلوب العصف الذهني	0.024	0.189	0.127		0.900	
معامل الارتباط: R = 0.018[a]		معامل التحديد المعدل: R^2 = - 0.020			المتغير التابع: جمع البيانات والمعلومات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أعلاه تبين لنا أن قيمة قيمة (F)المحسوبة (0.016) وبقيمة احتماليّة (Sig) مقدارها (0.900)وهي أكبر من مستوى الدلالة (α =0,05) وهذا ما يثبت صلاحيّة النّموذج لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، وذلك بغية تحديد أثر المتغيّر المستقل والمتمثّل في لأسلوب التفكير الجانبي ، ويتّضح كذلك من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين يقدّر ب: (R= 0.018) وهذا يدل على وجود ارتباط بينهما ، كما نلاحظ أنّ معامل التعديد المعدل يساوي (0.020) ، وهذا يعني أنّ(2%) من المتغيّرات الحاصلة في جمع البيانات والمعلومات يعود إلى تغيرات حاصلة في أسلوب التفكير الجانبي و(98%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين المتغيّر المستقل أسلوب التفكير الجانبي والمتغيّر التابع المتمثّل في جمع البيانات والمعلومات في المؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغت (T) المحسوبة (0.127) بمستوى دلالة (0.900) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α =0,05)، وعليه فإنّنا نقبل الفرضيّة الصفريّة القائلة بوجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في جمع البيانات والمعلومات ، ونرفض الفرضيّة البديلة ، وبالتالي فإنّنا نقول لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في جمع البيانات والمعلومات عند مستوى معنوية (α=0.05).

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تحديد البدائل الممكنة عند مستوى معنوية (α=0.05)."

الجدول10 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 50).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.836	1	0.836	7.538	0.008[b]	رفض فرضية العدم
البواقي	5.321	48	0.111			
الإجمالي	6.156	49				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة (Sig)	
الثابت	1.952	0.938	2.081		0.043	
أسلوب التفكير الجانبي	0.579	0.211	2.746		0.008	
معامل الارتباط: R = 0.368[a]		معامل التحديد المعدل: R^2 = 0.118			المتغير التابع: تحديد البدائل الممكنة	

المصدر: من إعـــــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أعلاه تبين لنا أن قيمة (F)المحسوبة (7.538) وبقيمة احتماليّة (Sig) مقدارها (0.008)وهي أقل من مستوى الدلالة (α =0,05) وهذا ما يثبت صلاحيّة النّموذج لاختبار الفرضيّة الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، وذلك بغية تحديد أثر المتغيّر المستقل والمتمثّل في لأسلوب التفكير الجانبي ، ويتّضح كذلك من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين يقدّر ب: (R= 0.368) وهذا يدل على وجود ارتباط بينهما ، كما نلاحظ أنّ معامل التعديد المعدل يساوي (0.118) ، وهذا يعني أنّ(11.8%) من المتغيّرات الحاصلة في تحديد البدائل الممكنة يعود إلى تغيرات حاصلة في أسلوب التفكير الجانبي و(88.2%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنّ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين المتغيّر المستقل أسلوب التفكير الجانبي والمتغيّر التابع المتمثّل في تحديد البدائل الممكنة في المؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغت (T) المحسوبة (2.746) بمستوى دلالة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة (α =0,05)، وعليه فإنّنا نرفض الفرضيّة الصفريّة القائلة بعدم وجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في تحديد البدائل الممكنة، ونقبل الفرضيّة البديلة ، وبالتالي فإنّنا نقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تحديد البدائل عند مستوى معنوية (α=0.05).

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في اختيار البديل المناسب عند مستوى معنوية (α=0.05)."

الجدول11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 50).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.266	1	0.266	1.943	0.170[b]	قبول فرضية العدم
البواقي	6.579	48	0.137			
الإجمالي	6.845	49				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة (Sig)	

الثابت	2.958	1.043	2.835	0.007	
أسلوب التفكير الجانبي	0.327	0.234	1.394	0.170	
معامل الارتباط: $R = 0.197^a$		معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.019$		المتغير التابع: اختيار البديل المناسب	

المصدر: من إعـــــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه تبين لنا أن قيمة قيمة (F)المحسوبة (1.943) وبقيمة احتماليّة (Sig) مقدارها (0.170)وهي أكبر من مستوى الدلالة (α =0,05) وهذا ما يثبت صلاحيّة النّموذج لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، وذلك بغية تحديد أثر المتغيّر المستقل والمتمثّل في لأسلوب التفكير الجانبي ، ويتّضح كذلك من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين يقدّر ب: (R= 0.197) وهذا يدل على وجود ارتباط بينهما ، كما نلاحظ أنّ معامل التعديد المعدل يساوي (0.019) ، وهذا يعني أنّ(1.9%) من المتغيّرات الحاصلة في اختيار البديل المناسب يعود إلى تغيرات حاصلة في أسلوب التفكير الجانبي و(98.1%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين المتغيّر المستقل أسلوب التفكير الجانبي والمتغيّر التابع المتمثّل في اختيار البديل المناسب في المؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغت (T) المحسوبة (1.394) بمستوى دلالة (0.170) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α =0,05)، وعليه فإنّنا نقبل الفرضيّة الصفريّة القائلة بوجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في اختيار البديل المناسب ، ونرفض الفرضيّة البديلة ، وبالتالي فإنّنا نقول لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في اختيار البديل المناسب عند مستوى معنوية (α=0.05).

سادسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تنفيذ القرار ومتابعته عند مستوى معنوية (α=0.05)."

الجدول12: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 50).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.833	1	1.833	20.009	0.000^b	رفض فرضية العدم
البواقي	4.397	48	0.092			
الإجمالي	6.230	49				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة (Sig)	
الثابت	0.710	0.853	0.832		0.409	
أسلوب التفكير الجانبي	0.857	0.192	4.473		0.000	
معامل الارتباط: $R = 0.542^a$		معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.280$			المتغير التابع: تنفيذ القرار ومتابعته	

المصدر: من إعـــــداد الطالبتين بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أعلاه تبين لنا أن قيمة قيمة (F)المحسوبة (20.009) وبقيمة احتماليّة (Sig) مقدارها (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α =0,05) وهذا ما يثبت صلاحيّة النّموذج لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الخامسة ،والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، وذلك بغية تحديد أثر المتغيّر المستقل والمتمثّل في لأسلوب التفكير الجانبي ، ويتّضح كذلك من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين يقدّر ب: (R= 0.542) وهذا يدل على وجود ارتباط بينهما، كما نلاحظ أنّ معامل التعديد المعدل يساوي (0.280) ، وهذا يعني أنّ(28%) من المتغيّرات الحاصلة في تنفيذ القرار ومتابعته يعود إلى تغيرات حاصلة في أسلوب التفكير الجانبي و(72%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنّ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0,05) بين المتغيّر المستقل أسلوب التفكير الجانبي والمتغيّر التابع المتمثّل في تنفيذ القرار ومتابعته في المؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغت (T) المحسوبة (4.473) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α =0,05)، وعليه فإنّنا نرفض الفرضيّة الصفريّة القائلة بعدم وجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في تنفيذ القرار ومتابعته، ونقبل الفرضيّة البديلة ، وبالتالي فإنّنا نقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تنفيذ القرار ومتابعته عند مستوى معنوية (α=0.05)

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سوف نحاول تفسير فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضيّة الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعيّة في ضوء النتائج المتحصّل عليها من اختبار الفرضيات، وتتمثّل هذه النتائج في:

أوّلا: تفسير نتائج الفرضيّة الفرعيّة الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائيّة للفرضيّة الأولى التي أقرّت بعدم وجود تأثير معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في تشخيص المشكلة عند مستوى معنوية (α=0.05)،مما يفسّر أنّ جامعة محمد خيضر – بسكرة محل الدراسة لا تعطي أهميّة كبيرة للتفكير الجانبي لتشخيص المشكلة ، وهذا يعود لعدم توفّر المعلومات والبيانات الكافية التي من خلالها يمكن تحديد المشكلة و أسبابها، وكذلك عدم القدرة على تحديد نطاق المشكلة الذي يساهم في تشخيصها، وأنّ الأفراد لا يعطون أهميّة لتشخيص المشكلة من خلال أسلوب التفكير الجانبي .

ثانيا: تفسير نتائج الفرضيّة الفرعيّة الثانية.

أمّا بالنسبة لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية والتي أقرّت بعدم جود تأثير معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في جمع البيانات والمعلومات عند مستوى معنوية (α=0.05).، بما يفسّر أنّ جامعة محمد خيضر لا تعطي أهميّة كبيرة للتفكير الجانبي في جمع البيانات والمعلومات ، وذلك بسبب عدم توفر الأساليب الواضحة التي من خلالها يتم جمع البيانات والمعلومات ، وعدم وجود دورات تدريبيّة للأفراد تكنهم من استغلال الأفكار الجانبيّة في جمع البيانات والمعلومات التي تفيدهم، وكذلك إهمال التفكير الجانبي الذي يمكن بواسطتها الوصول إلى معلومات وبيانات ذات أهميّة كبيرة.

ثالثا: تفسير نتائج الفرضيّة الثالثة.

أمّا بالنسبة لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثالثة والتي أقرّت ب بوجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في تحديد البدائل عند مستوى معنوية (α=0.05). مما يفسّر أنّ جامعة محمد خيضر- بسكرة محل الدراسة تعطي أهمّية كبيرة لأسلوب التفكير الجانبي في تحديد البدائل،

وذلك لما قد يحمله من معلومات وبيانات تساهم في عرض أكبر عدد من البدائل التي تساهم في اختيار البديل المناسب ، و وكذلك بأسلوب التفكير الجانبي قد يفرز معطيات جديدة تكون أكثر فاعليّة من المعطيات الموجودة، وأنّ التفكير الجانبي قد يعطي أفكار جديدة يمكن الاحتفاظ بها مستقبلا واستغلالها.

رابعا: تفسير نتائج الفرضيّة الرابعة.

أمّا بالنسبة لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الرابعة والتي أقرّت بعدم وجود أثر معنوي لأسلوب التفكير الجانبي في اختيار البديل المناسب عند مستوى معنوية (α=0.05). مما يفسّر أنّ جامعة محمد خيضر – بسكرة محل الدراسة لا تعطي أهميّة كبيرة لأسلوب التفكير الجانبي في اختيار البديل المناسب، وذلك لعدم قدرة البيانات والمعلومات المتحصّل عليها من أسلوب التفكير الجانبي على إعطاء تصوّر واضح وفعّال في اختيار البديل المناسب، وكذلك لعدم فاعليّة البدائل التي قد ينتج عن أسلوب التفكير الجانبي ، وكذلك عدم اشتمال الأفكار الناتجة عن أسلوب التفكير الجانبي على كل خصائص البديل المناسب والفعال.

خامسا: تفسير نتائج الفرضيّة الخامسة.

أمّا بالنسبة لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الخامسة والتي أقرّت بوجود أثر إ لأسلوب التفكير الجانبي في تنفيذ القرار ومتابعته عند مستوى معنوية (α=0.05).، بما يفسّر أنّ جامعة محمد خيضر– بسكرة محل الدراسة تعطي أهميّة كبيرة لأسلوب التفكير الجانبي في تنفيذ القرار ومتابعته، وذلك لما يوفره من بيانات ومعلومات التي تساهم في تنفيذ القرار ومتابعته بشكل أكثر فاعليّة وبدرجة أكثر دقّة، فالتفكير الجانبي قد يعزز من تسريع في عملية تنفيذ القرار ، وكذلك توفير أساليب إضافيّة تسمح بمتابعته وتحديد أفضل لنتائجه. بالإضافة قد يساهم في تحديد أثاره في أقصر وقت.

المبحث الرابع: استنتاجات واقتراحات الدراسة وآفاق البحث.

سنعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني، بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد الجامعة في الاستفادة منها وخاصة في الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم لديه، والمتعلّقة بمتغيّرات البحث من أجل الوصول إلى أحسن طريقة لاستخدام أسلوب التفكير الجانبي في عمليّة اتّخاذ القرار للأفراد العاملين في الجامعة..

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ، سواء تعلّق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتّجاهات آرائهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلّق بأسلوب التفكير الجانبي وعمليّة اتخاذ القرار ، داخل الجامعة محل الدراسة، وفيما يلي سنستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالآتي:

- هناك توازن بين الذكور والإناث في وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يكون داخل الجامعة.
- من الناحية العمريّة فأفراد مجتمع الدراسة كان مزيج من الشباب والكهول والشيوخ
- الناحية العمريّة لأفراد عينة مجتمع الدراسة كانت مزيج بين الشباب والكهول والشيوخ.

– أنّ غالبية أفراد عيّنة البحث محل الدراسة أصحاب خبرة مهنيّة، حيث أقلهم مخبرة (أقل من 5 سنوات)كانت نسبتهم ضئيلة، حيث بلغت 6 %.

– أنّ أغلبيّة أفراد مجتمع البحث ذات درجة أستاذ محاضر أ.

– إنّ المؤسسة محل الدراسة تعمل على ترسيخ متطلّبات أسلوب التفكير الجانبي، حيث أغلب اتجاهاته كانت نحو الموافقة التامة وأمّا عمليّة اتخاذ القرار فكانت كل أبعاده نحو الموافقة التامة.

– أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أنّ جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أسلوب التفكير الجانبي وعمليّة اتخاذ القرار.

–وجود أثر ذو دلالة احصائية لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (α=0.05).

– أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تشخيص المشكلة عند مستوى معنوية (α=0.05).

– وكذلك عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في جمع البيانات والمعلومات عند مستوى معنوية (α=0.05). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تحديد البدائل عند مستوى معنوية (α=0.05).

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تحديد البدائل الممكنة، عند مستوى معنوية (α=0.05).

– عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في اختيار البديل المناسب عند مستوى معنوية (α=0.05).

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الجانبي في تنفيذ القرار ومتابعته عند مستوى معنوية (α=0.05)

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن أجل أن تؤدّي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات بناءا على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة ، ومن بينها ما يلي:

1–التأكيد على العنصر الأكثر تأثيرا لأسلوب التفكير الجانبي وهو تحديد البدائل الممكنة وتنفيذ القرار و متابعته.

2–إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانيّة للتعرّف على أثر أسلوب التفكير الجانبي في عمليّة اتخاذ القرار.

3–توفير بيئة أكثر ملائمة تشجّع على استخدام أسلوب التفكير الجانبي في عمليّة اتخاذ القرار.

4–توضيح أهميّة استخدام أسلوب التفكير الجانبي في عمليّة اتخاذ القرار.

5–ضرورة زيادة الاهتمام بأسلوب التفكير الجانبي في عمليّة اتخاذ القرار، وذلك من خلال توضيح طريقة استخدام أسلوب التفكير الجانبي من أجل الاستفادة منه في عملية اتخاذ القرار.

6 –التشجيع على تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد من أجل استخدامها في أسلوب التفكير الجانبي والاستفادة منه في عمليّة اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: آفاق البحث.

وفي الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في " أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار" بجانبيه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود للدراسة أو الإمكانيات المادية المحدودة أو غيرها من الأسباب، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا، وانطلاقا من هنا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات:

- إجراء دراسات تتناول موضوع دور أسلوب التفكير الجانبي في اتخاذ القرار الاستراتيجي
- إجراء دراسات تتناول موضوع دور أسلوب التفكير الجانبي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
- إجراء دراسات تتناول موضوع دور نماذج واستراتيجيات والبرامج التدريسية في تنمية مهارات التفكير الجانبي ومهارات اتخاذ القرار
- إجراء دراسات تتناول موضوع أساليب التفكير المختلفة وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار كحالة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة، وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، توصل الدراسة أنه يوجد أثر لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار بجامعة بسكرة.

خاتمة:

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد خيضر– بسكرة، من خلال استبيان تم توزيعه على عيّنة الدراسة، لقد ت ضمّن الاستبيان ثلاث محاور الأول تضمّن البيانات العامة ، والمحور الأول خاص بأسلوب التفكير الجانبي بعباراته، والمحور الثالث عن عملية اتخاذ القرار بأبعاده (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، وتحديد البدائل الممكنة، اختيار البديل المناسب ، تنفيذ القرار ومراقبته) ، وهذه الأبعاد تجيب عن الإشكاليّة الرئيسيّة التي تم صياغتها ، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته باستخدام برنامج SPSS ، من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر لأسلوب التفكير الجانبي في عمليّة اتخاذ القرار، وبعد ذلك قمنا بعرض وتفسير النتائج، وعلى ضوء ما تم ذكره تّضح من خلال نتائج الدراسة أن لأسلوب التفكير الجانبي أثر في عملية اتخاذ القرار من خلال البعدين (تحديد البدائل الممكنة، تنفيذ القرار ومتابعته) وعدم وجود أثر مع الأبعاد المتبقيّة (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات اختيار البديل المناسب)، وهناك أثر لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار، في جامعة محمد خيضر– بسكرة ن ومنه نقول أنّ هناك استخدام لأسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار في جامعة محمد خيضر– بسكرة.

أنّ هذه الدراسة التي أجريت في جامعة محمد خيضر–بسكرة تعتبر مساهمة متواضعة للتوصّل لبعض الحقائق العلميّة، والتي نتمنى أن تكون قد أسهمت ولو بقسط ضئيل في الكشف عن أهمية أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

1.إدوارد ديبونو. (2005). **التفكير الجانبي كسر القيود**. (نايف الخوص، المترجمون)

2.إدوارد ديبونو .(2010) .**التفكير الجانبي كسر للقيود المنطقية**.(المترجم: نايف الخوض)دمشق :منشوارات الهيئة العامة السورية للكتاب

3.ابو محمد فارس. (2006). الادارة المالية . غزة: مكتبة افاق.ط04 .

4.احمد عبد العزيز حسن محمد. (2018). **تاثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار** . الكويت، جامعة ال البيت : كلية العلوم التربوية.

5-احمد عبد الله الصباب . (2013). **اساسيات الادارة الحديثة** . جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

6.امجد سليمان أبو عرار .(2013).**مستوى الأسلوب المعرفي (المخاطرة-الحذر) في اتخاذ القرار لدى الطلبة في بئر السبع** .رسالة ماجيستر .عمان ، جامعة عمان العربية.

7.بلال خلف السكارنة. (2009). **المهارات الادارية في تطوير الذات** . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

8.بندر عيضة عطية اللهيبي، و خضر محمود القصاص. (ديسمبر, 2019). **مستوى التفكير الجانبي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات لدى الطلاب الموهوبين بمدينة الطائف**. أسيوط، كلية التربية، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعلم ، إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، جامعة أسيوط

9.جمال الدين العويسات. (2003). **الادارة وعملية اتخاذ القرار** . الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر.ط01 .

10.حسين علي علي. (2008). **نظرية القرارات الادارية** . عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

11.حسين بلعجوز. (2010). **المدخل لنظرية القرار**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

12.خالد بوشارب. (2014). **دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الاطراف في اتخاذ القرار الانتاجي**. رسالة ماجستير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية .

13.خليل محمد الغزاوي. (2006). **ادارة اتخاذ القرار الاداري** . الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .ط01 .

14.خليل محمد حسن الشماع. (2007). **نظرية المنظمة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

15.ربيع عبد الرؤوف عامر . (2019). نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب عليها . تم الاسترداد من raba aa,er@yahoo.com.

16.سليمان امجد ابو عرار. (2013). مستوى الاسلوب المعرفي (المخاطرة – الحذر) في اتخاذ القرار . رسالة ماجستير. عمان، جامعة عمان العربية.

17.شتاتحة عائشة. (15/14 افريل 2099) صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية . ملتقى دولي .الاغواط ,جامعة ثليجي عمار.

18.طاهر حسن. (2019). مقرر اتخاذ القرار وادارة الازمات . كلية ادارة الاعمال .

19.عباس علي. (2012). تاثير انماط القيادة الادارية في صنع قرارات التغيير . مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية . غزة، المجلد 20. العدد الاول .

20.عبد العزيز احمد حسن محمد. (2018). تاثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في ادارة السراج المنير . عمان، جامعة ال البيت : قسم علوم التربية .

21.عبد الله عبد الرزاق الطراونة . (2006). اثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار . أطروحة دكتراه .الاردن، الجامعة الاردنية : كلية الدراسات العليا.

22.عبد أبو المعاطى الدسوقى. (2009). تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير (في ضوء المشروعات العالمية). مصر.

23.عبد الكريم غالي محسن العيداني، محمد حكمت عبد الحميد .(2018) .التفكير الجانبي لدى طلبة الجامعة ,جامعةالبصرة _كلية التربية للعلوم الانسانية _قسم العلوم التربوية والنفسية. مجلةأبحاث البصرة للعلوم الإنسانية.43.

24.على احمد عبد الرحمان عياصرة. (2006). القرارات الادارية في الادارة التربوية . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

25.عمر علي الرفايعية. (2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذه. الاردن، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.مجلة كلية التربية .الجزء الرابع .

26.فاطمة ال مفتاح. (جوان 2024). اساليب اتخاذ القرارات اثناء الازمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية . المجلة العربية بجامعة الملك سعود بالسعودية ، (تحت النشر).

27.فاضل زامل صالح، قصي عجاج سعود. (2014) .التفكير الجانبي لدى طلبة الجامعة .مجلة الأستاذ. جامعة بغداد.كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية . قسم علوم التربوية والنفسية

28.كاسر نصر المنصور. (2007). الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.ط01 .

29.محمد الشبول. (2003). اثر المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية . الاردن، ماجيستر في ادارة الاعمال .

30.محمد جبر دريب. (بلا تاريخ). التفكير الجانبي ومهارات حل المشكلات لدى طلبة مدارس المتميزين والعاديين. الكوفة، كلية التربية للبنات/جامعة الكوفة.مركز دراسات الكوفة. الدراسات الميدانية.

31.محمدعباس محمد .(2019) .التفكير الجانبي وعلاقته بالسيطرة الانتباهية لدى طلبة الجامعة .وزارة التعليم العالي والبحث العلمي /جامعة بغداد /مركز البحوث التربوية والنفسية

32.مراد خلاصي. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل. رسالة ماجيستر .جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

33.مها السيد بحيري، إبتسام عز الدين محمد عبد الفتاح.(2019). فاعلية برنامج قائم على سكامبر في تدريس الرياضيات لتنمية مهارات التفكير الجانبي واتخاذ القرار لدي تلا ميذ المرحلة الإعدادية. مجلة تربويات الرياضيات (2).كلية التربية. جامعة الزقازيق

34.مهند يحيى حسن .(2020) .أثر إستعمال إستراتيجية التفكير الجانبي لدى طلبة الصف الرابع في مادة الكيمياء , ,((46/1))11(317-331)2020 Consulté le .. المجلات العراقية الأكادمية –العلمية

35.ميساء محمد مصطفى أحمد حمزة.(2018). فاعلية وحدة مقترحة قائمة على نظرية الإبداع الجاد في تنمية مهارة التفكير الجانبي والأداء التدريسي لدى طلاب المعلمين شعبة الفلسفة الإجماع بكلية التربية .قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم –جامعة بنها.

36.مريم فاضل خليف .(2021)كانون الأول .مهارات التفكير الجانبي عند طالبات المرحلة الإعدادية. .جامعة بابل، كلية التربية الإسلامية.مجلة كلية التربيةالأساسية للعلوم التربوية والإنسانية.

37.مريم فاضل خليف شرقي. (كانون الأول, 2021). التفكير الجانبي عند طالبات المرحلة الأعدادية(13)، 6. بابل، جامعة بابل/كلية التربية الأساسية.

38.ماجد صريف مسير الشيباوي. (2018). أثر أنموذج Stoddart & Stofflett في التفكير الجانبي لدى طلاب الصف الثالث المتوسط في الفيزياء. 1215. بابل، كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية /جامعة بابل.مجلة كلية التربية.

39.مروة محمد خلف الله، مها سلامة نصر .(2019) .درجة ممارسة معلمات الرياضيات للمرحلة الإعدادية لمهارات التفكير الجانبي .الجامعة الإسلامية، غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

40.مروة عبد الصاحب كاظم. (2019). التفكير الجانبي لدى طالبات كلية التربية بنات. القادسية، كلية التربية للبنات قسم الارشاد النفسيوالتوجيه التربوي _جامعة القادسية.

41.نادرة ايوب .(1994) .نظرية القرارات الادارية .دمشق :مطابع جامعة دمشق .

42.نوال عبد الكريم الاشهب. (2015). اتخاذ القرارات الادارية انواعها ومراحلها . المملكة الاردنية الهاشمية : دار امجد النشر والتوزيع

43.نوال عبد الرحمان الحوراني . (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين . غزة، الجامعة الاسلامية كلية التجارة.

44.نزيهة بوجبار .(2014) .وجهة نظر أساتذة المرحلة الثانوية حول تنمية مهارات التفكير من خلال مادة الفلسفة لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي (دراسة ميدانية بثانوية ولاية باتنة). أم البواقي .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي

45.هيا محمد محمد مطر. (جانفي , 2018). درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها . غزة، الجامعة الاسلامية.

46.هند سيد توفيق، وأخرون .(2019) .فاعلية برنامج قائم على المدخل التفاوضي في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الأول الثانوي العام .201 .مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.

47.وفاء نادر مصطفى شناعة.(2019). مستوى حل المشكلات الفيزيائية لدى طلبة الصف العاشر وعلاقته بتفكيرهم الجانبي . مستوى حل المشكلات الفيزيائية لدى طلبة الصف العاشر وعلاقته بتفكيرهم الجانبي.رسالة ماجستير.عمادة الدراسات العلي، جامعة القدس –فلسطين.

48.زهرة بنت عادل بن فرج الله المسعودي،عبد الملك بن مسفر بن حسن المالكي. كانون الثاني (2021) .مدى استخدام معلمات الرياضيات بالمرحلة الثانوية لمهارة توليد اد ا ركات جديدة إحدى مها ا رت التفكير الجانبي في المملكة العربية السعودية ,(17) . 281.السعودية ,جامعة جدة –كلية التربية –جدة –المملكة العربية السعودية.

49.زينب محمد عبد الرؤوف الشيشيني، جيهان عبد الله السرنجاوي. (2019،2018). التفكير الجانبي وعلاقته بإتخاذ القرار رلدى عينة من معلمي مرحلة التعليم الاساسى. طنطا، كلية التربية_ جامعة طنطا.

50.يوسف جحيم سلطان. (2016). العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسويق ودورها في اخلاقيات العمل التسويقي . عمان، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.

51.لانا محمد يوسف المبيضين .(2011) .التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت .دار ديبونو للنشر والتوزيع عمان، الأردن

52.نضال مزاحم رشيد العزاوي، رياض معن عباس الزبيدي. أيلول (2016).**التفكير الجانبي لدى طلبة المرحلة الاعدادية وعلاقته بالدافعية نحو مادة القواعد** .كلية التربة،جامعة تكريت.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث حول: أثر أسلوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار

دراسة تحليلية لأراء مسئولي أقسام كليات جامعة بسكرة

تحية طيبة وبعـــــد،

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان، الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة لاستيفاء متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية، وهو يهدف لاستقصاء أراء مسئولي الأقسام (الرئيس ونوابه) بكليات جامعة بسكرة حول أثر أسلـــــــــوب التفكير الجانبي في عملية اتخاذ القرار.

علما أننا نعني بأسلوب التفكير الجانبي ذلك النمط الجديد من التفكير وهو خروج من نمطية التفكير التقليدي، حيث ينظر للمشكلة من عدة زوايا ويقوم بتوليد بدائل وحلول لها مستخدما الابتكار والإبداع، في حين يقصد بعملية اتخاذ القرار أنه اختيار بديل من بين البدائل المتاحة من أجل حل المشكلة.

مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية بحتة، تحفظ فيه خصوصية بيانات القسم وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

من إعداد الطالبتين: بولقرون عائشة ومعزي منال

القسم الأول: البيانات العامـــــــة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

– الجنس: **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

– العمر: .....

– الكلية:..... **قسم الانتماء:** .....

– المنصب: **رئيس قسم** ☐ **نائب الرئيس للبيداغوجيا** ☐ **نائب الرئيس للبحث العلمي** ☐

– سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات ☐ (05-10) سنوات ☐

(11-15) سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

– الدرجة العلمية: أستاذ تعليم عالي ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐

أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ مساعد ب ☐

القسم الثاني: عملية اتخاذ القـــــرار.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز كيفية ارتكاز عملية اتخاذ القرار على مراحل محددة، لذى يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) وفق ما ترونه مناسبا من بين الخيارات المتاحة.

ت	الأبعـــــاد والعبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تستند عملية اتخاذ القـــرار على تشخيص المشكلة من خلال ما يلي:						
01	البحث في أسباب المشكلة التي أعالجها.					
02	تفحص الظروف والأوضاع المحيطة بالمشكلة.					
03	تحليل المشكلة بدقة وتكوين عددا من الافتراضات حولها.					
04	استعراض المشكلة من جميع جـــوانبها.					
تستند عملية اتخاذ القـــرار على جمع البيانات والمعلومات من خلال ما يلي:						
05	جمع كافة المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلة التي تواجهني.					
06	التدقيق عند جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة.					
07	الاستفادة من خبرات الأخرين في جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.					
08	تنويع مصادر المعلومات المجمعة.					
تستند عملية اتخاذ القـــرار على تحديد البدائل الممكنة من خلال ما يلي:						
9	أخذ الوقت الكافي عند البحث عن البدائل الممكنة لحل المشكلة.					
10	إشراك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.					
11	الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في إيجاد البدائل.					
تستند عملية اتخاذ القـــرار على اختيار البديل المناسب من خلال ما يلي:						
12	تصنيف البدائل المتوافرة وتقييمها وترتيبها وضبط أفضلها.					
13	وضع أوازن لمختلف البدائل تسهيلا لعملية المفاضلة.					
14	العمل مع ذوي القدرة لاختيار البديل المناسب.					
تستند عملية اتخاذ القـــرار على تنفيذ القرار ومتابعته من خلال ما يلي:						
15	بمجرد اختيار البديل المناسب يبدأ التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة.					
16	الحرص على تذليل كافة العقبات التي تواجهني أثناء تنفيذ القرارات.					
17	الاستعانة بالآخرين لتنفيذ القرارات.					

القسم الثالث: أسلـــوب التفكير الجانبي.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز مدى تأثير أسلوب التفكير الجانبي على كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، لذا يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبا من بين الخيارات المتاحة.

ت	العبـــــارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
18	استخدم طرق جديدة في إنجاز الأعمال التي اكلف بها.					
19	أفكر بطـرق غير معتادة لحل المشكلات التي تواجهني.					
20	أسعى لفهم الحقائق والمواقف خارج السياقات التي وردت فيها.					
21	لدي القـــدرة على إيجاد أفكار غير مطروحة من قبل الآخرين.					
22	انجز بعض الأعمال بناء على حدسي وتوقعاتي.					
23	استخدم أساليب وطرق جديدة للتفكير بما يناسب المواقف المواجهة.					
24	أبحث عن معلومات جديدة لحل المشكلات التي تواجهني.					
25	انجز أعمالي بشكـــل مميز عن الأخرين.					
26	تحفزني المواقف الغامضة للبحث عن طرق جديدة لإيجاد الحلول.					
27	أواجه بقوة حالات الغموض وعدم الوضوح المميزة لبعض المواقف.					
28	بإمكاني توليد أفكـــار عديدة من فكرة واحدة.					
29	أميل الى التحدي في مناقشة أراء وأفكـــار الاخرين.					