

واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي

إعداد

مدعث ماجد محمد الدوسري
ماجستير الآداب في التربية
تخصص الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

د.عبدالعزیز بن محمد الصقر
استاذ الإدارة التربوية المشارك
كلية التربية
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي؛ التعرف إلى درجة ممارسة كل مهارة من مهارات صناعة القرار الإبداعي (تشخيص المشكلة- تحليل المشكلة- تقديم عدة حلول بديلة- تقييم الحلول الممكنة- اختيار البديل الأنسب- الإعداد لتنفيذ القرار) لدى القيادات التربوية بمحافظة الأفلج؛ معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (المنصب القيادي- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) للقيادات التربوية؛ الوصول إلى مقترحات لرفع مستوى ممارسة القيادات التربوية لمهارات صنع القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين. وتعتمد الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة حيث طُبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس محافظة الأفلج، والبالغ عددهم (٧٥٠) معلماً، وقد أخذت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٣) معلماً، خلال العام الدراسي (١٤٤١-١٤٤٢هـ)؛ وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الإحصائية من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية spss، أهمها:

أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي بمتوسط (٤.١٦ من ٥).

أن أبرز درجة لممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي تمثلت في بُعد مهارة تشخيص المشكلة بمتوسط (٤.٢٠ من ٥)، يليها بُعد مهارة تحليل المشكلة محل القرار بمتوسط (٤.١٩ من ٥)، يليها بُعد مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بمتوسط (٤.١٧ من ٥)، يليها بُعد مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار بمتوسط (٤.١٦ من ٥)، يليها بُعد مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته بمتوسط (٤.١٣ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بمتوسط (٤.٠٨ من ٥).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي تُعزى لمتغيرات الدراسة (المنصب القيادي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) للقيادات التربوية من وجهة نظر المعلمين. بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) للقيادات التربوية من وجهة نظر المعلمين لصالح القيادات التربوية الذين مؤهلهم العلمي ماجستير.

أن أبرز التوصيات لرفع مستوى ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين تمثلت في وضع اختبار لمعرفة مدى قدرة المتقدم للقيادة التربوية على صنع القرار الإبداعي.

الكلمات المفتاحية : (القيادات التربوية - الإبداع - المهارة - مهارات صناعة القرار الإبداعي)

The reality of educational leaders' practice of creative decision-making skills in Al-Aflaj Governorate

Abstract

The study aimed to identify the reality of practicing creative decision-making skills by educational leaders in Al-Aflaj Governorate; to identify the degree of practicing each of the creative decision-making skills (diagnosing the problem - analyzing the problem - providing several alternative solutions - evaluating possible solutions - choosing the most appropriate alternative - preparing for the implementation of the decision) among the educational leaders in Al-Aflaj governorate; to find the statistically significant differences in educational leaders' practice of creative decision-making skills, due to the study variables (years of experience - academic qualifications - number of training programs) for educational leaders; to provide proposals to raise the level of educational The .leaders' practice of creative decision-making skills from the teachers' point of view study adopts the descriptive survey method. In order to achieve the study objectives, the questionnaire was applied as a tool for data collection. The study population consisted of all teachers (n= 750) in the schools of Al-Aflaj Governorate. A simple random sample of (n= 263) teachers was taken during the academic year (1441-1442 AH); The :study reached several results, the most important of which are

The study samples' agreement came to a (high) level on the degree to which educational leaders in Al-Aflaj governorate practiced creative decision-making skills with an average mean of (4.16 out of 5).

The most prominent degree of educational leaders' practice in Al-Aflaj governorate of creative decision-making skills was represented by the skill of diagnosing the problem with an average mean of (4.20 out of 5), followed by the skill of analyzing the problem in question with an average mean of (4.19 out of 5), followed by the skill of finding possible solutions to the problem in question with an average mean of (4.17 out of 5), followed by the skill of choosing the most appropriate solutions to the problem in question with an average mean of (4.16 out of 5), followed by preparation skill for implementing and following up the decision with an average mean of (4.13 out of 5), and finally the skill of evaluating possible solutions to the problem in question with an average mean of (4.08 out of 5)

There were no statistically significant differences in educational leaders' practice of creative decision-making skills due to the study variables (position - years of experience) of educational leaders from the teachers' point of view; while there were statistically significant differences due to the variable (the educational qualifications) in .favor of the study sample who have a master's degree

The most prominent proposals to raise the educational leaders' practice of creative decision-making skills from the teachers' point of Develop a test to determine the extent of the applicant's ability to make creative decisions.

creative decision-making skills -skill - creative—Keywords: educational leaders

مقدمة:

تعد القيادة في مجتمعنا الحاضر ضرورة عصرية تسهم في تحقيق إبداع العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم في ضوء ظروف المؤسسة التعليمية وإمكاناتها المتاحة، كما تعد القيادة الناجحة أساساً ضرورياً لأي مؤسسة، حيث يضطلع القائد من خلالها بإدارة وتنظيم المؤسسة التي يتولى قيادتها حتى يضمن لها النجاح والاستمرارية، وذلك من خلال التأثير في الآخرين من أجل العمل بحماس وثقة حتى يتم تحقيق الهدف المنشود. (عبدالفتاح، ٢٠٠٩، ص ٣)

وتمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية وتعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح أو الفشل. كما أن القيادة "هي عملية التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم. فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف". ويؤكد هذا التعريف على مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال (آل حفيظ، ٢٠٢٠، ص ٢)

ويؤكد دراكر (Drucker, 2003) وبينيس (Bennis, 2001) أن اقتصاد المعرفة يتطلب توفر مهارات خاصة في القادة والمديرين التنفيذيين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة تسهم في تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين. فالوصفات الخاصة بتحقيق النجاح التنظيمي في اقتصاد المعرفة تتناقض مع أسلوب القيادة الهرمية التسلطية التي تفقد مبررها ويتم مقاومتها.

وتعد القيادة التربوية الفاعلة من الركائز المهمة والأساسية لنجاح أي نظام تعليمي في تحقيق أهدافه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها، وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها، ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، فقيادة المؤسسات التعليمية ليست بالعملية السهلة أو أنّ ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى، كما يعتقد البعض (حيدر، ٢٠١٠، ص ٤٩).

وفي إطار مسؤوليات القيادات ومهاراتها، وفي ضوء المتغيرات والتحديات والمستجدات السلبية والإيجابية التي يعيشها العالم المعاصر، التي شملت جميع مجالات الحياة، تأتي الحاجة للقيادة التربوية ليكونوا على قمة جميع مؤسساتنا التربوية؛ حيث لم تعد إدارة المؤسسة التربوية، تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة بشكل روتيني وفق قواعد وتعليمات محددة، وإجراءات وأساليب تقليدية، بل أصبحت قيادة تربوية تهدف إلى توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة (البدري، ٢٠٠١، ص ٦٩).

ويعدّ الإبداع مكوّنًا مهمًا من مكونات القيادة، فلا يمكن للمدير أن يكون قائدًا إذا لم يكن مبدعًا، فالإبداع إحدى وسائل التأثير في الأفراد (الباز، ٢٠٠٢، ص ٧١-٧٢). كما تؤكد رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية على ضرورة تحسين وتطوير البيئة التعليمية، كما تأخذ وزارة التعليم في اعتبارها عند تطوير نظامها التعليمي إلى ربطه مع احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية وتضمين برامجها التعليمية والتدريبية المعارف والمهارات المطلوبة لأصحاب العمل سواء كان ذلك في التعليم العام أو التعليم العالي، وفي ذلك استجابة لأهداف التنمية المستدامة (المنتدى السياسي الرفيع، ٢٠١٨، ص ٥٥).

ولأهمية هذا الموضوع تحاول الدراسة الحالية الوقوف على واقع ممارسة مهارات صياغة القرار الإبداعي لدى القياديين التربويين بمحافظة الأفلاج من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة مما يلي:

ملاحظة الباحث من خلال عمله أن مهارات صنع القرار الإبداعي تعتبر من العوامل المهمة والضرورية لتعزيز دور القيادات التربوية، لتكون أكثر فاعلية في عملية تطوير التعليم داخل مؤسسات التعليم بالمملكة

العربية السعودية مما استدعى الاهتمام بهذا الموضوع، ودراسة واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين. وبمراجعة العديد من الباحثين والمهتمين بإجراء العديد من الدراسات تتعلق بصناعة القرار وعلاقته بالتفكير الإبداعي، والإبداع في مجال إدارة الأعمال، وكذلك الإدارة التربوية، ومنها - على سبيل المثال لا الحصر - بعض الدراسات التي تناولت صناعة القرار وعلاقته بالإبداع، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات: دراسة السويدات (٢٠١٤) وأسفرت النتائج عن وجود علاقة بين مهارات التفكير الإبداعي وفعالية اتخاذ القرار الإداري، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المشابهة وتطبيقها على قطاعات أخرى، وكذلك دراسة الرقب (٢٠٠٦) أشارت النتائج إلى أن معامل الارتباط بين فهم وممارسة العمدة للتفكير الإيجابي وعملية صنع القرار كان غير دال إحصائياً، ويعزى ذلك إلى الفجوة بين النظرية والممارسة أو الفكر والعمل، وأوصت الدراسة بتبني منهج التفكير الإيجابي وصنع القرارات التربوية وتحريرها من القوالب الجامدة التي تعوق إحداث التغيير المنشود، وكذلك دراسة مطر (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الإستراتيجي في صناعة القرار، وأوصت الدراسة بتعزيز عملية صناعة القرار لدى المدراء على أسس علمية سليمة، وكذلك دراسة أحمد (٢٠١٠) أسفرت النتائج عن وجود علاقة سلبية بين مجال متابعة تنفيذ القرار وبين الدرجة الكلية لمهارات التفكير الإبداعي، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهة بمتغيرات جديدة، وكذلك دراسة العيدان (٢٠٠٨) أوضحت الدراسة فروقاً إحصائية ذات دلالة بين وجهات نظر أفراد الدراسة تجاه المهارات والخطوات التي يتبعونها عند ممارسة أساليب صنع القرار الإداري بشكل مجمل، تعزى إلى اختلاف (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) في الميدان الإداري.

وبناء على ما سبق عرضه من نتائج وتوصيات؛ فإن العديد من الدراسات أوصت بإجراء دراسات تهتم بصنع القرار وعلاقته بالإبداع، ومن هذا المنطلق توجهت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي على مستوى القيادات التربوية في إدارة تعليم الأفلاج، لأهمية الموضوع.

وبناء على ذلك تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين؟".

أسئلة الدراسة:

في ضوء السؤال الرئيس السابق طرحه، تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية: ما درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي ككل: (مهارة تشخيص المشكلة - مهارة تحليل المشكلة - مهارة تقديم عدة حلول بديلة - مهارة تقييم الحلول الممكنة - مهارة اختيار البديل الأنسب - مهارة الإعداد لتنفيذ القرار) من وجهة نظر المعلمين؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (المنصب القيادي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) للقيادات التربوية من وجهة نظر المعلمين؟

ما أهم المقترحات للرفع من ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

التعرف إلى واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين.

التعرف إلى درجة ممارسة كل مهارة من مهارات صناعة القرار الإبداعي (تشخيص المشكلة- تحليل المشكلة- تقديم عدة حلول بديلة- تقييم الحلول الممكنة- اختيار البديل الأنسب- الإعداد لتنفيذ القرار) لدى القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج من وجهة نظر المعلمين.
معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي، تُعزى لمتغيرات الدراسة (المنصب القيادي - المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) للقيادات التربوية من وجهة نظر المعلمين.
الوصول إلى مقترحات لرفع مستوى ممارسة القيادات التربوية لمهارات صنع القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين.

أهمية إجراء الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما تقدمه لكل من:
صناع القرار ومدراء قطاع التعليم: حيث تلقي الدراسة الضوء على أهمية مهارات صناعة القرار الإبداعي في تحسين القرارات الإدارية التربوية وتجويد صناعة القرار.
المكتبة السعودية: تمثل الدراسة أهمية كبيرة للمكتبة السعودية نظرًا لتناولها موضوعًا جمَعَ بين متغيرين من المتغيرات الأساسية في مجال الإدارة التربوية، وهما: القيادات التربوية وعملية صناعة القرار الإبداعي.

المهتمين بموضوعات القيادة التربوية: من خلال تقديم العديد من سبل تطوير مهارات صناعة القرار الإبداعي لدى القيادات التعليمية وتجذب الأساليب التقليدية.
الباحثين: تساعد الدراسة الباحثين من خلال تقديم مجموعة من البحوث المقترحة التي تتناول رفع مستوى ممارسة القيادات التربوية لمهارات صنع القرار الإبداعي.

مصطلحات الدراسة:

القيادات التربوية: يمكن تعريف القيادات التربوية إجرائيًا بأنهم: "الأفراد والكفاءات القيادية المؤهلة لممارسة الأعمال الإدارية داخل المؤسسات التربوية من (قائد مدرسة ، ومشرف تربوي ، وإداري تعليم) واستثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأمثل لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بفاعلية وكفاءة عالية".
صناعة القرار الإبداعي: يمكن تعريف صناعة القرار الإبداعي إجرائيًا بأنه استخدام مهارات التفكير الإبداعي والأساليب الإبداعية لحل المشكلات من خلال خطوات تشخيص المشكلة وتحليلها وتقديم الحلول البديلة وتقييم كل بديل، ومن ثم اختيار القرار الإبداعي لتحقيق أهداف القرار".
الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: القيادة التربوية:

أولاً: مفهوم القيادة:

تعددت وجهات نظر العلماء حول مفهوم القيادة، ومن أهم هذه التعريفات ما يأتي:
يُنظر إلى القيادة على أنها: "نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة". (المنيف، ٢٠١١، ص ٢٠)
و تُعرّف القيادة أيضاً بأنها: "إنشاء عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". (Sadeghiet al, 2013, 172)، كما يمكن عدها: "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة". (Northouse, 2018, 14)

ويُلاحظ من خلال العرض السابق لتعريفات القيادة، ضرورة توافر عدة عناصر أساسية مشتركة تتمثل في وجود جماعة (التابعين)، ووجود هدف مشترك ومحدّد، ووجود فرد من أفراد الجماعة (قائد الجماعة) ينفرد بدور التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق الهدف المشترك.

ثانياً: مفهوم القيادة التربوية Educational Leadership:

تعددت تعريفات القيادة التربوية، ومن أبرز هذه التعريفات في النقاط التالية:
كلّ نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أمورها ويهتم بأفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة. (عباس، ٢٠٠٤، ص ١٥٨)
العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحدودة للمؤسسة في جوّ تسوده المودة والإخاء والتآلف. (أسعد، ٢٠٠٥، ص ١١٨)
مقدرة الفرد القائد التربوي على التأثير في سلوك فرد أو جماعة للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف، أو أهداف محددة. (السعود، ٢٠١٢، ص ٧٥)

ثالثاً: السلوك القيادي Leadership Behavior:

تمثّل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كلّ جوانب العملية الإدارية، كما تُعدّ عنصراً حيويّاً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعدّ استمرار ازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهوناً بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدّم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها. (الحراش، ٢٠١٢، ص ١٦٥)، فالقيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدّد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف. (مطاوع، ٢٠٠٣، ص ٧٤)
إنّ تشبّع مستلزمات القيادة ومتطلباتها قد يجعل من العسير على الباحث تقييمها، لذلك فقد اتّجهت الكثير من الدراسات عند دراستها للقيادة إلى أن تقيس السلوك القيادي للتعرف إلى سلوك القادة. فيرى "همفل" أنّ أبعاد السلوك القيادي (طعمة، ٢٠١٠، ص ٦٣) هي:

المبادأة: ويقصد بها أنه ينتظر من القائد أن يكون أكثر إسهاماً في الأفكار من أعضاء الجماعة، كما أنه أول من يهتم بالسلوك الذي يصدر عن الجماعة.
العضوية: ويقصد بها درجة تفاعل القائد مع أعضاء الجماعة ودرجة تفاعله معهم وتبادلته للخدمات معهم.
التمثيل: وهي درجة انغماس القائد في الدفاع عن جماعته والعمل من أجل تحقيق مصالحها.
التنظيم: قدرة القائد على أن يحدّد عمله وعمل الجماعة، وعلى أن يخطّط لهذه الأعمال.
التكامل: وهو مقدار ما يصدر من القائد من أعمال لا تستهدف صلاح الفرد بل يقصد بها إشاعة المحبة والسرور بين الأعضاء، وإنقاذ حدة الخلافات، وكذلك درجة تأليفه بين الفرد وجماعته.
السيطرة: ويقصد بها مقدار السلطة والسيادة التي يفرضاها القائد على جماعته.
تبادل الإلام: درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة.
الاعتراف: درجة انغماس القائد في التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة أو رفضه وعدم تقبله لهم.
الإنتاج: ويقصد به فرض القائد المستويات من الإنتاج، يقتضي منهم بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا.

رابعاً: مهارات وقدرات القائد الكفاء:

تتعدّد مهارات وقدرات القائد الكفاء، وتتمثّل كما يرى كل من (سعادة، ٢٠١١، ص ٣٣١-٣٣٣) و(العتيبي، ٢٠٠٥، ص ١٨٤) و(عيد، ٢٠٠٢، ص ٩٨) في:
مهارات فنية: ويقصد بها تلك الأساليب التي يستخدمها القائد التربوي في عمله، ومعالجة مختلف المواقف التي يواجهها، مما يتطلب منه معرفة جميع النواحي الفنية التي يشرف على توجيهها.

مهارات إنسانية: وتعني القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، وخلق روح التعاون الجماعي بينهم؛ وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم. مهارات تصويرية (إدراكية): وتتمثل في القدرة على إدراك التنظيم، والنظرة الشاملة للأمور وتوقعات المستقبل، والكفاءة في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتفنن في اتخاذ الحلول لها. النضوج العاطفي: يجعل سلوك القائد أكثر توازناً، فلا يتسرع في اتخاذ قراراته ويُحكّم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين، ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به، والالتفاف حوله.

القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحوسبة: فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه وأن يكون مرناً ونشطاً في موقعه.

الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: فالقائد يجب أن يضحّي أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.

قدرات ومهارات متعلقة باستخدام المعلومات: وهي التي تتعلّق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.

قدرات ومهارات مرتبطة باتخاذ القرارات: تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فاعلة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.

قدرات ومهارات فكرية: وتتعلّق بالقدرات التي تمكّن القائد من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري من أحداث، والقدرة على ردّ الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج لقرار أو حدث.

ويتضح مما سبق، تعدّد المهارات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح في المؤسسة التربوية، منها على سبيل المثال لا الحصر: أن يكون على درجة عالية من الطاقة والحيوية، والذكاء والحكمة، وامتلاك الكفاءات المهنية في مجال العمل الذي يتصدّى لقيادته، والقدرة على فهم رؤوسيه ومعرفة احتياجاتهم، وامتلاكه لمهارات التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم، والطموح، والشجاعة والاستعداد للمغامرة، والقدرة على إثارة الدافعية لدى المرؤوسين، والتعامل مع الظروف المحيطة بمرونة وتكيف. المحور الثاني: صناعة القرار.

أولاً: مفهوم صنع القرار Decision Making:

يتفق معظم المهتمين بعلم الإدارة على أن صنع القرار هو: "عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، وبالتالي تدارسها وتحليلها لوضع حلول مستوحاة من أحداث الماضي معبّرة عن الاتجاهات السائدة وملاءمة الأوضاع والظروف الحالية على البقاء مستقبلاً ولفترة زمنية مقبولة". (عليما، ٢٠٠٧، ص ١٢٠)، ويعرّف صنع القرار أيضاً بأنه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلّها، ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حلّ لتلك المشكلة". (عواد، ٢٠١٢، ص ٢٢١)، وتعرّف عملية صناعة القرار بأنها: "العملية التي تمرّ بعدد من الخطوات (تسمى خطوات صنع القرار)، وهي تشمل خطوة إيجاد وتوفير القرارات (كحلول أو بدائل)، وكذلك خطوة اتخاذ القرار (أي اختيار الحل أو البديل المناسب)". (القحطاني، ٢٠١٩، ص ٢٦)

ثانياً: مهارات صنع القرار:

تعدّ صناعة القرارات التربوية والتعليمية من أهم عمليات ووظائف القيادات التربوية، فمقدار الإبداع والتميز التي تتميز به أي مؤسسة تعليمية قائم في المقام الأول على قدرة وكفاءة القيادات التربوية التي

تديرها، وفهمهم للقرارات التربوية وأساليب اتخاذها الإبداعية وكذلك العلمية وممارستها، وبما لديهم من معرفة ومفاهيم تضمن تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

أشار القحطاني (١٤٤٠هـ) أن هناك شبه اتفاق على ما بيناه من خطوات لصناعة القرار ، وأنها تتفق مع الطريقة المنطقية للتفكير، وقد حول هذه الخطوات إلى مهارات وأجملها كما يلي:

مهارة تشخيص المشكلة: ويتفرع منها أربع مهارات هي (مهارة جمع المعلومات عن المشكلة محل القرار - مهارة تحديد المشكلة - مهارة عرض المشكلة وصياغتها - مهارة تحديد الهدف).

مهارة تحليل المشكلة محل القرار: ويتفرع منها خمس مهارات هي (مهارة تصنيف المشكلة - مهارة تحديد البيانات والمعلومات - مهارة تحديد الأسباب المحتملة - مهارة تحديد الأسباب الأكثر احتمالاً - مهارة تحديد السبب الرئيس للمشكلة).

مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار: ويتفرع منها مهارة واحدة هي (مهارة وضع قائمة بالحلول الممكنة للمشكلة).

مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار: ويتفرع منها ثلاث مهارات هي (مهارة تحديد معايير للحكم على مدى مناسبة الحل البديل - مهارة وضع درجة كمية تتناسب مع كل معيار - مهارة تلخيص قائمة الحلول).

مهارة اختيار أنسب الحلول (اتخاذ القرار) للمشكلة محل القرار: ويتفرع منها مهارة واحدة هي (مهارة انتقاء أنسب الحلول).

مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته: ويتفرع منها أربع مهارات هي: (مهارة وضع خطة العمل - مهارة وضع بدائل للخطة - مهارة التنفيذ - مهارة متابعة التنفيذ).

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث في هذه الدراسة يتفق مع ما ذكره القحطاني (١٤٤٠هـ) من مهارات صنع القرار الإبداعي، وقد اعتمد في تصميم الإمتحانات على هذه المهارات وهو مقياس أكثر تناسلاً لهذه الدراسة.

ثالثاً: خطوات صنع القرار:

اختلف علماء الإدارة والكتاب حول خطوات صناعة القرار، إلا أنّ معظمهم متقاربون في تصنيف هذه الخطوات ومتشابهون في ترتيبها، ويمكن تلخيص خطوات صناعة القرار، وهي كما يوضحها (عامر والمصري، ٢٠١٦، ص ٧٠):

تحديد وتشخيص الموقف أو المشكلة "تحديد المتغيرات".

تحديد الهدف المنشود من القرار.

جمع البيانات اللازمة وذات الصلة بالمشكلة والتفكير في البدائل الممكنة.

التحليل والمقارنة بين البدائل المتوفرة.

تطبيق الأساليب اللازمة لاختيار البديل الملائم.

اختيار البديل الأفضل وتنفيذه (بحقّق أقل تكلفة وأقل وقت وبحقّق الهدف).

مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة.

المحور الثالث: الإبداع.

أولاً: مفهوم الإبداع.

تعددت وتتنوع تعريفات الإبداع، فقد عرفه (المهيري، ٢٠٠٣) بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه.

أما (أبو دلبوح وجرادات، ٢٠١٣، ص ١٥) فيعرف الإبداع بأنه مجموعة السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مدير المدرسة ويحرص على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة

التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتمثل هذه السمات بالطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

تستطيع الإدارة التربوية تشجيع الإبداع وتبنيه، وتنمية القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة لخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع داعم قوي للإدارة التربوية يدعمها ويعطيها الثقة للصدور أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة، ولأهمية الإبداع وضرورة الحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضر في شتى المجالات (الهويدي، ٢٠٠٤).

فالمدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (الحر، ٢٠٠٤).

ويرى (مسلم، ٢٠١٤، ص ١٩) أن للإبداع الإداري أهمية كبيرة في المؤسسات عموماً والمؤسسات التربوية خصوصاً، نورد منها:

المؤسسات التربوية والتعليمية تواجه حالياً ومستقبلاً مرحلة تغيير صعبة.

المؤسسات التربوية والتعليمية تحتاج إلى زيادة في قدرتها التنافسية، وتقديم خدمات أفضل.

الإبداع يزيد من تطور وتقدم المؤسسات التربوية والتعليمية، وقابليتها للتغيير، وزيادة المرونة في عملياتها الفنية والإدارية المستمرة.

الإبداع يساعد في اكتشاف قدرات الأفراد ودعمها وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة التعليمية.

الإبداع يساعد في تحقيق الذات والإحساس بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

يساعد الإبداع في التغلب على المعوقات الفردية التي تمنع التعبير عن الإمكانيات الإبداعية.

كما يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في المنظمات من وجهة نظر (العساف، ٢٠٠٢، ص ٢٠) على النحو الآتي:

القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه

الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية.

تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ومما سبق عرضه يتضح أن للإبداع الإداري أهمية كبيرة؛ حيث إنه يحقق العديد من الفوائد، سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: مستويات العمل الإبداعي:

العمل الإبداعي على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، وتوجد مجموعة من السمات التي يَتميّز بها الشخص المبدع، منها: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل. (العميان، ٢٠٠٥، ص ٣٩٤)

ومن خصائص الفرد المبدع ما يأتي:

المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهاة.

الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه. (Kreitner, 1992,580)

العمل الإبداعي على مستوى الجماعة: وهو العمل والنتاج الذي تتوصل إليه مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً لتحقيق أهداف محددة وواضحة للجميع، ويعدّ إبداع المجموعات أنجح من أن يبذل أفرادها،

وأفادت أبحاث ودراسات أنّ المجموعات التي تختلف من حيث الجنس أكثر نجاحاً وإبداعاً من أحادية الجنس، والمجموعات التي تكون أكثر حرصاً على التنوّع تنتج أفضل الحلول من غيرها، وأنّ المجموعة الأقوى تماسكاً تعدّ أكثر حماساً ونشاطاً وتكون حلولها إبداعية (العبيدي، والجاسم، ٢٠١٠، ص ٦٢)

العمل الإبداعي على مستوى المنظمة: وهو العمل داخل المؤسسات والمنظمات العامة وأساسه التعاون بين الأفراد والأعضاء الذين يعملون جاهدين لتحقيق أهداف المنظمات. (العبيدي، جاسم، ٢٠١٠، ص ٦٢)

وتتميز المؤسسات الإبداعية بما يأتي:

الميل نحو الممارسة والتجريب.

وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي.

تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

الحزم واللين معاً. (العميان، ٢٠٠٥، ص ٣٩٤)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت واقع القيادات التربوية:

دراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) بعنوان: Increasing Employees creativity by training their managers. "زيادة إبداع الموظفين من خلال تدريب مديريهم": وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (٢٠) عاماً، تم الحكم

عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ينشأ الإبداع عن التطور في المعرفة والخبرة

وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة، وأنّ عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعدّ أكثر فاعليّة من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

دراسة كوستيلو (Costellow, 2011) بعنوان: The Preferred Principal: Leadership Traits, Behaviors, and Gender Characteristics School Teachers Desire in a Building Leader "المدير المفضل.. سمات القيادة، والسلوكيات، وخصائص النوع التي يرغبها معلمو المدارس في بناء قائد". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ولاية كنتاكي، وتكوّنت عينة الدراسة من 2802 (معلم ومعلمة)، و129 (مديرًا يمثلون مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصّلت بعض نتائج الدراسة إلى أنّ كفاية الاتصال جاءت كأهم كفاية من الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل وبدرجة كبيرة جدًّا، بينما جاءت كفايات الانضباط، والثقافة، والرؤية، والتركيز بدرجة كبيرة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في متوسطات استجاباتهم للكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل تعزى إلى سنوات الخبرة والجنس.

دراسة (الحويلة والحويلة، 2009) بعنوان: "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، حيث تكوّنت عيّنتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديرًا ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكوّنت من (23) فقرة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري، هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيّري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيّري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

دراسة (الشديفات، 2016) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، والبالغ عددهم (2981) معلمًا ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلمًا ومعلمة، ولجمع البيانات تم اعتماد استبانة ممارسة القيادة التربوية، وتكوّنت من (36) فقرة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد توصّلت الدراسة إلى أنّ المتوسط الكلي والمتوسط لمجالات الدراسة لتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب المجالات كما يأتي: الاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية، والتخطيط والتقييم، والقيادة المتمركزة حول التعلم، والقيادة والقيم والرؤية، وبيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيّري الجنس والخبرة.

دراسة (أبو جامع، 2017) بعنوان: "درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية، وذلك باستطلاع آراء مديري المدارس أنفسهم ووكيل المدرسة، وعيّنة البحث البالغة "90" قائدًا و"118" وكيلًا، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت أهم نتائج البحث أهمية الأسلوب الديمقراطي وطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها كأسلوب لممارسة القيادة الإبداعية؛ كما أظهرت أهمية النّقد البناء وتقبُّل الرأي والحوار لدى مديري المدارس الثانوية.

ثانياً: دراسات تناولت واقع مهارات صنع القرار:

دراسة مودلي (Moodley, 2012) بعنوان: Decision Making as an Activity of School "Leadership: A Case Study" اتخاذ القرار كمنشأ للقيادة المدرسية.. دراسة حالة، جامعة جنوب أفريقيا". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية ممارسة القيادة وصنع القرار عبر الهياكل المدرسية المختلفة، والكشف عن ممارسة صنع القرار بوصفه عنصرًا من عناصر القيادة الموزعة، وكذلك كيفية تنميتها وتعزيزها مع التركيز على عملية صنع القرار، والتحديات التي تمرّ بها كلّ من إدارة المدرسة والمربين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عددًا من هياكل صنع القرار داخل المدرسة والوسط المدرسي تشجّع على اتخاذ القرارات المشتركة، وكذلك وجود بعض التحديات التي تواجه صنع القرار المشترك، من أهمها: عدم وجود دعم الأقران، وفرض الذات.

دراسة سارافيدو وتشاتزنيوديس (Sarafidou & Chatziionanidis, 2013) بعنوان: Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers المعلم في صنع القرار وأثره في المدرسة والمعلمين". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة المعلم في عملية صنع القرار وأثره في المدرسة والمعلمين في المدارس الابتدائية باليونان، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٣٤) معلمًا يعملون في المدارس الابتدائية في مناطق مختلفة من اليونان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار كانت بدرجة كبيرة في مجال القضايا الطلابية ومجال قضايا المعلمين، ولكن بدرجة منخفضة في المجالات الإدارية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة.

دراسة (الدويش، ٢٠١٣) بعنوان: "واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأهداف الدراسة، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض وعددهم (٤٦) مشرفًا، وجميع مديري إدارات المدارس ووكلائها للبينين، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) مدير ووكيل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس ووكلائها عند معظم عبارات محور واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس ووكلائها عند معظم عبارات محور الصعوبات التي تواجه صنع القرار في الإدارة المدرسية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مجموعة أفراد الدراسة ممن خبرتهم (من خمس إلى أقل من عشر سنوات)، وبين من خبرتهم (من خمس عشرة سنة فأكثر)، وكانت هذه الفروق لصالح من خبرتهم (من خمس إلى أقل من عشر سنوات).

دراسة (أبو اسنينة، ٢٠١٥) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وتكوّنت العينة من (١٢٠) معلمًا ومعلمة، واستخدمت استبانة تم تطويرها لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبينت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة،

ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الرتبة لصالح رتبة (معلم خبير)، وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية للمديرين حول عملية صنع القرار الأخلاقي، وإجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة باستخدام متغيرات أخرى.

دراسة (القحطاني وعبد الشافي وجمال الدين، ٢٠١٦) بعنوان: "ملاح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ملاح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت الدراسة على عدة مباحث، وهي على الترتيب: مفهوم القرار والمفاهيم العالقة به، مفهوم القرار، مفهوم اتخاذ القرار التعليمي، مفهوم صناعة القرار التعليمي، الفرق بين مفهومَي صناعة واتخاذ القرار، أهمية صناعة القرار، ومنها: أن عملية اتخاذ القرار التربوي من العمليات المركزية والرئيسية في إدارة التعليم والتي تعبر بدورها عن مضمون السياسة التعليمية بشكل عام، ويرجع ذلك إلى أن عملية صنع القرار واتخاذها هي مركز النشاط الإداري، ومفهوم رئيس لفاعلية القائد الإداري لدى المنفذين بالمؤسسة التعليمية، وأكدت الدراسة أن دين الدولة الرسمي هو الإسلام، وأنه مصدر التشريع الأوحد والرجوع في جميع الأمور التشريعية إلى كتاب الله وسنة رسوله أمر واجب ليس لأحد فيه خيار، بل لا يوجد في الدولة سلطة تشريعية كما هي في الدول الأخرى، إنما السلطة التشريعية لكتاب الله وسنة رسوله، أما السلطة الواردة في النظام فهي نظام: السلطة القضائية، والتنفيذية، والتنظيمية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي. ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المعلمين بمدارس محافظة الأفلاج، والبالغ عددهم (٧٥٠) معلماً، خلال فترة إجراء الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٣) معلماً بحيث أن (١٢٣) من الأفراد الذين تعاملت معهم عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٦.٨٪ مناصبهم قائد مدرسة، بينما (٧٩) منهم أفراد يمثلون ما نسبته ٣٠.٠٪ من إجمالي الأفراد مناصبهم إداري تعليم، و(٦١) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣.٢٪ من إجمالي الأفراد مناصبهم مشرف تربوي..

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها: القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.
القسم الثالث: ويتكون من (٣٦) عبارة، موزعة على محور أساسي واحد.

جدول (١) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	العدد العبارات	المجموع
واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلح لمهارات صناعة القرار الإبداعي	٦	٣٦
	٦	
	٦	
	٦	
	٦	
	٦	
الاستبانة	٣٦	عبارة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جداً - عالية - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: عالية جداً (٥) درجات، عالية (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، ضعيفة (٢) درجتان، ضعيفة جداً (١) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	عالية جداً	٤.٢١	٥.٠٠
٢	عالية	٣.٤١	٤.٢٠
٣	متوسطة	٢.٦١	٣.٤٠
٤	ضعيفة	١.٨١	٢.٦٠
٥	ضعيفة جداً	١.٠٠	١.٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

صدق أداة الدراسة: وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:
الصدق الظاهري لأداة الدراسة: (صدق المحكمين): للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٠) محكمين (ملحق رقم ٢)، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء،

والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٣).

صدق الاتساق الداخلي للأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور. الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور

(واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي)				
المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
مهارة تشخيص المشكلة	١	٠.٨٤٧**	٤	٠.٨٣٩**
	٢	٠.٨٥٦**	٥	٠.٨٢٦**
	٣	٠.٧٧٣**	٦	٠.٨٤٤**
مهارة تحليل المشكلة محل القرار	١	٠.٨٣٥**	٤	٠.٨٣٨**
	٢	٠.٨٦٨**	٥	٠.٨٦٩**
	٣	٠.٩٠٠**	٦	٠.٨٣٢**
مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	١	٠.٨٤٥**	٤	٠.٨١٤**
	٢	٠.٨٧٠**	٥	٠.٨٩١**
	٣	٠.٧٦٦**	٦	٠.٨٢٩**
مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	١	٠.٨٧٤**	٤	٠.٨٧٥**
	٢	٠.٨٨٧**	٥	٠.٨٤٧**
	٣	٠.٨١١**	٦	٠.٨٥٥**
مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار	١	٠.٦٠٥**	٤	٠.٨١٩**
	٢	٠.٨٣٧**	٥	٠.٨٧١**
	٣	٠.٨٢٩**	٦	٠.٨٠٧**
مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته	١	٠.٨٤٨**	٤	٠.٨٦٢**
	٢	٠.٨٤٦**	٥	٠.٨٥٢**
	٣	٠.٨٧٨**	٦	٠.٨٥١**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٤) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي	مهارة تشخيص المشكلة	٦	٠.٩١٠
	مهارة تحليل المشكلة محل القرار	٦	٠.٩٢٧
	مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	٦	٠.٩١٢
	مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	٦	٠.٩٢٥

الاستبانة	المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
	مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار	٦	٠.٨٧٦
	مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته	٦	٠.٩٢٧
الثبات العام		٣٦	٠.٩٨٣

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٩٨٣)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية: توزيع الاستبانة إلكترونياً.

جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (٢٦٣) استبانة.

نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي ككل: (مهارة تشخيص المشكلة - مهارة تحليل المشكلة - مهارة تقديم عدة حلول بديلة - مهارة تقييم الحلول الممكنة - مهارة اختيار البديل الأنسب - مهارة الإعداد لتنفيذ القرار) من وجهة نظر المعلمين؟

لتحديد درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي، والجدول (٥) يوضح النتائج العامة لهذا المحور. جدول رقم (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	مهارة تشخيص المشكلة	٤.٢٠	٠.٧٠١	١
٢	مهارة تحليل المشكلة محل القرار	٤.١٩	٠.٧١٠	٢
٣	مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	٤.١٧	٠.٧٠٩	٣
٤	مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	٤.٠٨	٠.٧٧٧	٦
٥	مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار	٤.١٦	٠.٦٨٥	٤
٦	مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته	٤.١٣	٠.٧٤١	٥
-	درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي	٤.١٦	٠.٦٨٤	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على درجة ممارسة القيادات التربوية الذين تعاملوا معهم بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي بمتوسط (٤.١٦) من (٥)، واتضح من النتائج أن أبرز درجة لممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي تمثلت في بُعد مهارة تشخيص المشكلة بمتوسط (٤.٢٠ من ٥)، يليها بُعد مهارة تحليل المشكلة محل القرار بمتوسط (٤.١٩ من ٥)، يليها بُعد مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار

بمتوسط (٤.١٧ من ٥)، يليها بُعد مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار بمتوسط (٤.١٦ من ٥)، يليها بُعد مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته بمتوسط (٤.١٣ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بمتوسط (٤.٠٨ من ٥).
البُعد الأول: مهارة تشخيص المشكلة:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببُعد مهارة تشخيص المشكلة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
١	يجمع المعلومات المهمة قبل اتخاذ القرار.	ك	١٤٣	٦٩	٤٥	٥	١	٤.٣٢	٠.٨٥١	عالية جداً
		%	٥٤.٣	٢٦.٢	١٧.١	١.٩	٠.٤			
٣	يستفيد من ذوي الخبرات في تحديد المشكلة.	ك	١٣٢	٨٥	٤٠	٤	٢	٤.٣٠	٠.٨٣٥	عالية جداً
		%	٥٠.٢	٣٢.٣	١٥.٢	١.٥	٠.٨			
٤	يحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها قبل اتخاذ القرار.	ك	١١٥	١٠٠	٤١	٦	١	٤.٢٢	٠.٨١٩	عالية جداً
		%	٤٣.٧	٣٨.٠	١٥.٦	٢.٣	٠.٤			
٥	يمتلك المعرفة بإجراءات تحديد المشكلة وعلاجها.	ك	١١١	٩٩	٤٧	٥	١	٤.١٩	٠.٨٢٢	عالية
		%	٤٢.٢	٣٧.٦	١٧.٩	١.٩	٠.٤			
٢	يصوغ مشكلة القرار صياغة واضحة قبل البدء في حلها.	ك	٩٥	١١٤	٤٤	٨	٢	٤.١١	٠.٨٤٢	عالية
		%	٣٦.٢	٤٣.٣	١٦.٧	٣.٠	٠.٨			
٦	يمتلك مصادر بحث متنوعة لتشخيص المشكلة.	ك	١٠٥	٨٠	٧١	٦	١	٤.٠٧	٠.٨٩٠	عالية
		%	٣٩.٩	٣٠.٤	٢٧.٠	٢.٣	٠.٤			
المتوسط العام										
								٤.٢٠	٠.٧٠١	عالية

يتضح في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببُعد مهارة تشخيص المشكلة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.
البُعد الثاني: مهارة تحليل المشكلة محل القرار:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببُعد مهارة تحليل المشكلة محل القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
٥	يحدد السبب الرئيس الذي يقف وراء المشكلة.	ك	١٤٠	٧٦	٤٤	٣	-	٤.٣٤	٠.٧٩٤	عالية جداً
		%	٥٣.٣	٢٨.٩	١٦.٧	١.١	-			
١	يحدد مجال مشكلة القرار ويفكر فيها.	ك	١٣٣	٧١	٥٤	٥	-	٤.٢٦	٠.٨٤٩	عالية جداً
		%	٥٠.٦	٢٧.٠	٢٠.٥	١.٩	-			
٣	يصنف المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة القرار ويقوم بتحليلها.	ك	١١٦	٨٠	٦٠	٧	-	٤.١٦	٠.٨٦٨	عالية
		%	٤٤.١	٣٠.٤	٢٢.٨	٢.٧	-			
٢	يجمع المعلومات والبيانات حول مشكلة القرار.	ك	٩٧	١٠٩	٥٤	٣	-	٤.١٤	٠.٧٧٦	عالية
		%	٣٦.٩	٤١.٥	٢٠.٥	١.١	-			
٤	يفرز الأسباب المحتملة التي تقف وراء المشكلة.	ك	١٠٣	٩٦	٥٩	٥	-	٤.١٣	٠.٨٢٣	عالية
		%	٣٩.٢	٣٦.٥	٢٢.٤	١.٩	-			
٦	يحدد أسباب المشكلة بناء على أكثر من مصدر للمعلومات التي يجمعها هو والآخرين.	ك	١٠٠	١٠١	٥٣	٧	٢	٤.١٠	٠.٨٦٥	عالية
		%	٣٨.٠	٣٨.٣	٢٠.٢	٢.٧	٠.٨			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة			
	المتوسط العام								
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	٠.٧١٠	عالية

يتضح في الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على ممارسة القيادات التربوية بمحاكاة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق بمهارة تحليل المشكلة محل القرار بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. البعد الثالث: مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادات التربوية بمحاكاة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق بمهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة			
١	يضع قائمة بالحلول الممكنة للمشكلة.	ك %	١٢٨ ٤٨.٧	٨٥ ٣٢.٣	٤٧ ١٧.٩	٣ ١.١	٤٢.٩	عالية جداً	
٤	يختار الحلول الأكثر مناسبة حسب الإمكانيات المتاحة	ك %	١١٠ ٤١.٨	١٠٥ ٣٩.٩	٤٦ ١٧.٥	١ ٠.٤	٤.٢٢	عالية جداً	
٥	لديه منطلقات واضحة في اختيار الحلول المناسبة.	ك %	١١٩ ٤٥.٢	٨٥ ٣٢.٣	٥٦ ٢١.٣	٢ ٠.٨	٤.٢١	عالية جداً	
٦	يستطيع إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.	ك %	١٠٤ ٣٩.٧	١٠٤ ٣٩.٥	٤٤ ١٦.٧	٨ ٣.٠	٤.١٣	عالية	
٢	يبني اختيار قراره لحل المشكلة على أسس علمية.	ك %	١٠٣ ٣٩.١	٩٠ ٣٤.٢	٦٢ ٢٣.٦	٧ ٢.٧	٤.٠٩	عالية	
٣	الأخرون لهم دور في اختيار حلول المشكلات التي تواجهه.	ك %	١٠٥ ٣٩.٩	٨٤ ٣١.٩	٦٢ ٢٣.٧	٨ ٣.٠	٤.٠٦	عالية	
	المتوسط العام								
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	٠.٧٠٩	عالية

يتضح في الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على ممارسة القيادات التربوية بمحاكاة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق بمهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. البعد الرابع: مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادات التربوية بمحاكاة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق بمهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة			
١	يستطيع بناء معايير للحكم على مدى مناسبة الحلول البديلة.	ك %	١٢٢ ٤٦.٤	٧٩ ٣٠.٠	٥٦ ٢١.٣	٥ ١.٩	٤.٢٠	عالية	
٦	يلخص الحلول الممكنة ويختار أهمها.	ك %	١٠٥ ٣٩.٩	١٠٧ ٤٠.٦	٤٨ ١٨.٣	٢ ٠.٨	٤.١٩	عالية	
٥	يتخذ قراره في المشكلة بتأنٍ ويقوم	ك	١١١	٨٥	٥٥	٨	٤.١١	عالية	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
	الحلول الممكنة لها.	ك	٤٢.٣	٣٢.٣	٢٠.٩	٣.٠	١.٥	%
٢	يستطيع عمل مستويات متدرجة في الأهمية لحلول المشكلة.	ك	٩٣	١٠٧	٥٣	٩	١	%
	يحدد فوائد وأضرار كل حل من الحلول الممكنة للمشكلة التي تواجهه.	ك	٣٥.٤	٤٠.٦	٢٠.٢	٣.٤	٠.٤	%
٤	يضع نسبة مئوية لأهمية كل حل من حلول المشكلة التي تواجهه.	ك	٨٣	١٠٦	٦٠	٩	٥	%
		ك	٣١.٦	٤٠.٣	٢٢.٨	٣.٤	١.٩	%
٣		ك	١٠.٧	٧٢	٥٦	٢٢	٦	%
		%	٤٠.٦	٢٧.٤	٢١.٣	٨.٤	٢.٣	%
	المتوسط العام							
	عالية		٠.٧٧٧					٤.٠٨

يتضح في الجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على ممارسة القيادات التربوية بمحافظه الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببعدها مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. البعد الخامس: مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار:

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادات التربوية بمحافظه الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببعدها مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
٣	يعتمد في اختيار الحلول الممكنة على ما يبدو أنه صواب في حينها.	ك	١١٩	٩٦	٤٤	٣	١	%
		%	٤٥.٣	٣٦.٥	١٦.٧	١.١	٠.٤	%
٥	لديه القدرة على انتقاء أنسب الحلول الممكنة للمشكلة والتي تتميز بالجودة.	ك	١٣١	٧١	٥٦	٤	١	%
		%	٤٩.٨	٢٧.٠	٢١.٣	١.٥	٠.٤	%
٢	يتخذ قراره النهائي في الحلول الممكنة بتفكير سليم.	ك	١١٠	١٠٣	٤٥	٣	٢	%
		%	٤١.٨	٣٩.٢	١٧.١	١.١	٠.٨	%
٤	يقارن بين الحلول التي توصل إليها حتى يصل إلى الحل الأمثل.	ك	١٠٣	١٠٦	٥١	١	٢	%
		%	٣٩.٢	٤٠.٢	١٩.٤	٠.٤	٠.٨	%
٦	يسيطر دائماً في المراحل الأخيرة من اتخاذ القرار ولا يتشتت	ك	٩٩	٩٨	٥٤	٨	٤	%
		%	٣٧.٦	٣٧.٤	٢٠.٥	٣.٠	١.٥	%
١	الحالة النفسية والمزاجية لها دور في اختيار حلول المشكلات التي تواجهه.	ك	١٢١	٥٥	٦٦	٢١	-	%
		%	٤٦.٠	٢٠.٩	٢٥.١	٨.٠	-	%
	المتوسط العام							
	عالية		٠.٦٨٥					٤.١٦

يتضح في الجدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على ممارسة القيادات التربوية بمحافظه الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببعدها مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. البعد السادس: مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته:

جدول رقم (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادات التربوية بمحافظه الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببعدها مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
١	لديه القدرة على عمل خطة محكمة للعمل على حل المشكلة.	ك	١٢٠	٨٤	٥٤	٥	-	
			٤٥.٧%	٣١.٩	٢٠.٥	١.٩	-	
٥	يتمتع بالمرونة عند تنفيذ الحلول ويصل دائماً إلى نتائج مرضية.	ك	١٢٣	٨١	٤٦	١٠	٣	
			٤٦.٨%	٣٠.٨	١٧.٥	٣.٨	١.١	
٣	يحدد الأدوار ويوزعها على المساعدين وفق الخطة الموضوعية.	ك	١١٩	٧٣	٦٣	٧	١	
			٤٥.١%	٢٧.٨	٢٤.٠	٢.٧	٠.٤	
٦	يستطيع متابعة ما توصل إليه من نتائج ومعرفة نقاط القوة والضعف.	ك	١٠٢	١٠٢	٥٣	٤	٢	
			٣٨.٨%	٣٨.٨	٢٠.١	١.٥	٠.٨	
٤	لديه القدرة على تنفيذ الحلول المختارة بشكل صحيح وسليم.	ك	٩٨	١٠٣	٥٦	٥	١	
			٣٧.٣%	٣٩.١	٢١.٣	١.٩	٠.٤	
٢	يستطيع بناء بدائل وعمل خطة طوارئ للحظة الرئيسية كلما جد طارئ.	ك	٨٠	١٠٩	٦٣	١٠	١	
			٣٠.٤%	٤١.٤	٢٤.٠	٣.٨	٠.٤	
المتوسط العام								
	عالية		٠.٧٤١	٤.١٣				

يتضح في الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على ممارسة القيادات التربوية بمحاظفة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي فيما يتعلق ببيد مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي تُعزى لمتغيرات الدراسة (المنصب القيادي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) للقيادات التربوية من وجهة نظر المعلمين؟

الفروق باختلاف متغير المنصب القيادي: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المنصب القيادي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المنصب القيادي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المنصب القيادي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
مهارة تشخيص المشكلة	بين المجموعات	٠.٨٩٩	٢	٠.٤٥٠	٠.٩١٥	٠.٤٠٢	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٧.٧٤٦	٢٦٠	٠.٤٩١			
	المجموع	١٢٨.٦٤٥	٢٦٢	-			
مهارة تحليل المشكلة محل القرار	بين المجموعات	٢.٥٢٣	٢	١.٢٦١	٢.٥٢٨	٠.٠٨٢	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٩.٧٢٩	٢٦٠	٠.٤٩٩			
	المجموع	١٣٢.٢٥٢	٢٦٢	-			
مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل	بين المجموعات	١.٤٩٧	٢	٠.٧٤٩	١.٤٩٧	٠.٢٢٦	غير دالة
	داخل	١٣٠.٠٣٠	٢٦٠	٠.٥٠٠			

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
القرار	المجموعات						
	المجموع	١٣١.٥٢٨	٢٦٢	-			
مهاره تقييم الحلول الممكنة داخل للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	٠.٧٩٠	٢	٠.٣٩٥	٠.٦٥٤	٠.٥٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٧.٢٠٢	٢٦٠	٠.٦٠٥			
	المجموع	١٥٧.٩٩٢	٢٦٢	-			
مهاره اختيار أنسب الحلول داخل للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	١.٠٣٥	٢	٠.٥١٧	١.١٠٣	٠.٣٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١.٩٦٢	٢٦٠	٠.٤٦٩			
	المجموع	١٢٢.٩٩٦	٢٦٢	-			
مهاره الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته	بين المجموعات	٢.٧٠٧	٢	١.٣٥٣	٢.٤٩٤	٠.٠٨٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤١.٠٥٤	٢٦٠	٠.٥٤٣			
	المجموع	١٤٣.٧٦١	٢٦٢	-			
واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي	بين المجموعات	١.٤٣٨	٢	٠.٧١٩	١.٥٤٤	٠.٢١٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١.٠٧٩	٢٦٠	٠.٤٦٦			
	المجموع	١٢٢.٥١٧	٢٦٢	-			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مهاره تشخيص المشكله، مهاره تحليل المشكله محل القرار، مهاره إيجاد الحلول الممكنه للمشكله محل القرار، مهاره تقييم الحلول الممكنه للمشكله محل القرار، مهاره اختيار أنسب الحلول للمشكله محل القرار، مهاره الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته، واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي) باختلاف متغير المنصب القيادي.

الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (١٣) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
مهاره تشخيص المشكله	بين المجموعات	٨.٠١٢	٣	٢.٦٧١	٥.٧٣٤	٠.٠٠١**	دالة
	داخل المجموعات	١٢٠.٦٣٣	٢٥٩	٠.٤٦٦			
	المجموع	١٢٨.٦٤٥	٢٦٢	-			
مهاره تحليل المشكله محل القرار	بين المجموعات	٧.٩٦٤	٣	٢.٦٥٥	٥.٥٣٢	٠.٠٠١**	دالة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
	داخل المجموعات	١٢٤.٢٨٨	٢٥٩	٠.٤٨٠	٥.٠٧٥	**٠.٠٠٢	دالة
	المجموع	١٣٢.٢٥٢	٢٦٢	-			
مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	٧.٣٠٣	٣	٢.٤٣٤	٥.١٢٢	**٠.٠٠٢	دالة
	داخل المجموعات	١٢٤.٢٢٥	٢٥٩	٠.٤٨٠			
	المجموع	١٣١.٥٢٨	٢٦٢	-			
مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	٨.٨٤٨	٣	٢.٩٤٩	٦.١٨٥	**٠.٠٠٢	دالة
	داخل المجموعات	١٤٩.١٤٤	٢٥٩	٠.٥٧٦			
	المجموع	١٥٧.٩٩٢	٢٦٢	-			
مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	٨.٢٢٢	٣	٢.٧٤١	٥.١٢٥	**٠.٠٠٢	دالة
	داخل المجموعات	١١٤.٧٧٤	٢٥٩	٠.٤٤٣			
	المجموع	١٢٢.٩٩٦	٢٦٢	-			
مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته	بين المجموعات	٨.٠٥٦	٣	٢.٦٨٥	٦.٠١٨	**٠.٠٠١	دالة
	داخل المجموعات	١٣٥.٧٠٤	٢٥٩	٠.٥٢٤			
	المجموع	١٤٣.٧٦١	٢٦٢	-			
واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي	بين المجموعات	٧.٩٨٣	٣	٢.٦٦١	٦.٠١٨	**٠.٠٠١	دالة
	داخل المجموعات	١١٤.٥٣٣	٢٥٩	٠.٤٤٢			
	المجموع	١٢٢.٥١٧	٢٦٢	-			

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مهارة تشخيص المشكلة، مهارة تحليل المشكلة محل القرار، مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار، مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار، مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار، مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته، واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي) باختلاف متغير المؤهل العلمي. ولتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (١٤) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	لا أدري
مهارة تشخيص المشكلة	بكالوريوس	١٥٤	٤.١٤	-	*		
	ماجستير	٧٨	٤.٤٥	-	**		
	دكتوراه	٢٢	٣.٨٨				
	لا أدري	٩	٤.٠٢				-
مهارة تحليل المشكلة محل القرار	بكالوريوس	١٥٤	٤.١٢	-	*		
	ماجستير	٧٨	٤.٤٣	-	**		
	دكتوراه	٢٢	٣.٨٣				
	لا أدري	٩	٤.٢٠				-
مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	بكالوريوس	١٥٤	٤.١٠	-	*		
	ماجستير	٧٨	٤.٤٠	-	*		
	دكتوراه	٢٢	٣.٨٥				
	لا أدري	٩	٤.١١				-
مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	بكالوريوس	١٥٤	٤.٠٠	-	*		
	ماجستير	٧٨	٤.٣٤	-	*		
	دكتوراه	٢٢	٣.٧٥				
	لا أدري	٩	٤.١١				-
مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار	بكالوريوس	١٥٤	٤.١٠	-	*		
	ماجستير	٧٨	٤.٤١	-	**		
	دكتوراه	٢٢	٣.٨٠				
	لا أدري	٩	٤.٠٦				-
مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته	بكالوريوس	١٥٤	٤.٠٧	-	*		
	ماجستير	٧٨	٤.٣٦	-	**		
	دكتوراه	٢٢	٣.٧٣				
	لا أدري	٩	٤.١٣				-
واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي	بكالوريوس	١٥٤	٤.٠٩	-	*		
	ماجستير	٧٨	٤.٤٠	-	**		
	دكتوراه	٢٢	٣.٨١				
	لا أدري	٩	٤.١٠				-

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (١٥) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
مهارة تشخيص المشكلة	بين المجموعات	٠.٤٩٢	٣	٠.١٦٤	٠.٣٣٢	٠.٨٠٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٨.١٥٢	٢٥٩	٠.٤٩٥			
	المجموع	١٢٨.٦٤٥	٢٦٢	-			
مهارة تحليل المشكلة محل القرار	بين المجموعات	٠.٥٦٢	٣	٠.١٨٧	٠.٣٦٩	٠.٧٧٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣١.٦٩٠	٢٥٩	٠.٥٠٨			
	المجموع	١٣٢.٢٥٢	٢٦٢	-			
مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	١.١٢٢	٣	٠.٣٧٤	٠.٧٤٣	٠.٥٢٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٠.٤٠٦	٢٥٩	٠.٥٠٣			
	المجموع	١٣١.٥٢٨	٢٦٢	-			
مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	١.٤٤١	٣	٠.٤٨٠	٠.٧٩٥	٠.٤٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٦.٥٥١	٢٥٩	٠.٦٠٤			
	المجموع	١٥٧.٩٩٢	٢٦٢	-			
مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار	بين المجموعات	٠.٤٣٥	٣	٠.١٤٥	٠.٣٠٦	٠.٨٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢.٥٦١	٢٥٩	٠.٤٧٣			
	المجموع	١٢٢.٩٩٦	٢٦٢	-			
مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته	بين المجموعات	١.٩١٨	٣	٠.٦٣٩	١.١٦٧	٠.٣٢٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤١.٨٤٣	٢٥٩	٠.٥٤٨			
	المجموع	١٤٣.٧٦١	٢٦٢	-			
واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج للمهارات صناعة القرار الإبداعي	بين المجموعات	٠.٧٦٧	٣	٠.٢٥٦	٠.٥٤٤	٠.٦٥٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١.٧٥٠	٢٥٩	٠.٤٧٠			
	المجموع	١٢٢.٥١٧	٢٦٢	-			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مهارة تشخيص المشكلة، مهارة تحليل المشكلة محل القرار، مهارة إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار، مهارة تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار، مهارة اختيار أنسب الحلول للمشكلة محل القرار، مهارة الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته، واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي) باختلاف متغير سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الثالث: ما أهم المقترحات للرفع من ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي من وجهة نظر المعلمين؟

وقد جاءت أهم المقترحات للرفع من ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي، كما يلي:

- ١- وضع آلية عند وجود كل مشكلة مع حلولها ومناقشتها.
 - ٢- اقتراح إضافة رضا المستفيد من القرار.
 - ٣- تقييم القرار بعد صدوره والتغذية الراجعة.
 - ٤- تكثيف برامج تدريبية لمهارات صنع القرار الإبداعي .
 - ٥- وضع معايير واضحة لصنع القرار الإبداعي.
 - ٦- إشراك العاملين في صناعة القرارات.
 - ٧- متابعة نتائج القرارات لمعرفة نقاط القوة والضعف.
 - ٨- وضع اختبار لمعرفة مدى قدرة المتقدم للقيادة التربوية لصنع القرار بعد وضع برامج تدريبية.
 - ٩- الاستفادة من القطاع الخاص وجهات أخرى، في كيفية صناعة القرارات الإبداعية.
 - ١٠- الاستفادة من الدول المتقدمة ووضع برامج ابتعاث للقادة التربويين ضمن برنامج الابتعاث الخارجي.
 - ١١- أن تكون مهارات صناعة القرار واضحة للقادة.
- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:
العمل على تمكين القيادات التربوية من الجيل الثاني بمحافظة الأفلج من مهارات صياغة مشكلة القرار صياغة واضحة قبل البدء في حلها.

الاهتمام بتوفير مصادر بحث متنوعة لتشخيص المشكلة للقيادات التربوية بمحافظة الأفلج.
العمل على تدريب القيادات التربوية من الجيل الثاني بمحافظة الأفلج على فرز الأسباب المحتملة التي تقف وراء المشكلة.

تدريب القيادات التربوية من الجيل الثاني بمحافظة الأفلج على مهارات تحديد أسباب المشكلة بناء على أكثر من مصدر للمعلومات التي يجمعها هو والآخرين.
حث القيادات التربوية بمحافظة الأفلج على إشراك الآخرين ومنحهم دورًا في اختيار حلول المشكلات التي تواجهه.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحثان ما يلي:
إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي.

إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلج لمهارات صناعة القرار الإبداعي.

المراجع العربية

- أبو جامع، ابراهيم بن أحمد عواد. (٢٠١٧). درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة، دراسات - العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج ٤٤، ٢٣١-٢٤٨.
- أبو اسنينة، عونية طالب. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مج ١٦، ٢٤، الأردن، ٣٨٩-٤٢١.
- أبو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء. (٢٠١٣). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث، ٩-٣٨.
- أحمد، دورا عيسى السيد. (٢٠١٠). مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أسعد، وليد احمد. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية، ط ١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- آل حفيظ، تريحيب بن عماش. (٢٠٢٠). دور أنماط القيادة في تخطيط التعاقب للمديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع (دراسة حالة)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة حلوان.
- البياز، عفاف (٢٠٠٢). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، ١١ (٣)، ٨٢-٥٤.
- البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن.
- الحر، عبدالعزيز. (٢٠٠٤). "أدوات مدرسة المستقبل" القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.
- الحراحشة، محمد عبود. (٢٠١٢). السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر، العدد الرابع، ١٦٤-١٩١.
- الحويلة، عبدالمحسن، والحويلة، محمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م (٥٣)، ص ٥٤٥-٥٠٧.
- حيدر، حيدر علي. (٢٠١٠): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٢٦، جامعة بغداد.
- الدويش، عبدالعزيز سليمان. (٢٠١٣). واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض. جامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية: مركز النشر والترجمة.
- الرقب، توفيق زايد. (٢٠٠٦). درجة فهم عمداء كليات الجامعات الأردنية الرسمية مفهوم التفكير الإيجابي وأثر ذلك على عملية صناعة القرار. رسالة دكتوراه غير منشورة، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية.
- سعادة، رشيد (٢٠١١). "مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال" منبر تطور الممارسات النفسية والتربوية، العدد ٦، رواية، الجمهورية الجزائرية.
- السعود، راتب سلامة. (٢٠١٢). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). عمان: دار صفاء.
- السويدات، أحمد عبدالله. (٢٠١٤). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البرموك. الأردن.

- الشديفات، سمية محمد ارشيد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، مج ٢٢، ع ٤٤، الأردن، ١٣٣-١٧٠.
- طعمة، أمل أحمد. (٢٠١٠). اتخاذ القرار والسلوك القيادي. ط ٢، الأردن، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- عامر، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار. مصر: طيبة للنشر والتوزيع.
- عامر، طارق عبدالرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٣). القيادة التربوية ومهارات التعلم. ط ١. القاهرة. دار العلوم العربية للطباعة والنشر.
- عباس، على. (٢٠٠٤). أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبدالفتاح، منال رشاد. (٢٠٠٩). خصائص القائد البديل وكيفية تكوينه في المؤسسات التعليمية. دراسة ميدانية على مديرتي التربية والتعليم بمحافظتي القليوبية والسويس والإدارات التابعة لها. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ع ٧٠، ص ١-٦٢.
- العبيدي، محمد جاسم. الجاسم، آلاء محمد. (٢٠١٠). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع. ط ١، دار ديونو للنشر والتوزيع، الأردن. ع
- العنتيبي، صبحي. (٢٠٠٥). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط ١، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العساف، أحمد. (٢٠٠٢). "مهارات القيادة وصفات القائد". ط ١، الرياض: النشر العلمي والمطابع.
- العساف، صالح أحمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عليما، صالح ناصر. (٢٠٠٧). "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية". ط ١، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود. (٢٠٠٥). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". ط ٣، عمان: دار وائل للنشر.
- عواد، فتحي. (٢٠١٢). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
- عبد، فاطمة. (٢٠٠٢). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية، مجلة التربية، السنة الثالثة- العدد الرابع، البحرين، ٩٨-١٢٢.
- العيدان، منى بنت حمد. (٢٠٠٨). تطوير أساليب صنع القرار الإداري لدى إدارات كليات البنات في المملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات الحديثة. رسالة دكتوراة غير منشورة، التربية وعلم النفس، كلية التربية للبنات، جامعة الرياض. الرياض.
- القحطاني، مبارك فهيد. (٢٠١٩). صنع القرار الإبداعي (من التنظير الى التطبيق) خطوة بخطوة. الخرج: مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.
- مسلم، عبدالله حسن. (٢٠١٥). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. ط ١، دار المعترز للنشر والتوزيع، الأردن.
- مطواع، إبراهيم عصمت. (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي- أوراق عربية عالمية، القاهرة: دار العربي.
- مطر، حسام. (٢٠١٥). أثر التفكير الإستراتيجي على صناعة القرار لدى المدراء بمكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام. (٢٠١٨). أهداف التنمية المستدامة المستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية، التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة ٩ يوليو ٢٠١٨ إلى ١٨ يوليو ٢٠١٨ نيويورك.

المنيف، إبراهيم. (٢٠١١). "القيادة والإدارة" إعداد القيادات الإدارية العربية، ناشر مجلة المدير، الرياض.

المهيري، عبدالله. (٢٠٠٣). الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، القاهرة: دار المعارف.
الهويدي، زيد. (٢٠٠٤). الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bennis, W. (2001). Farewell to old leadership, in Management and Leadership in the Information Age, Abu Dhabi: Emirates Centre for Strategic Studies and Research, pp 29-58.

Costellow, T. D. (2011). The preferred principal: Leadership traits, behaviors, and gender characteristics school teachers desire in a building leader.

Drucker, P. F. (2003). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials).

New York: Harper Business.

Kinicki, A (1992). Organizational behavior (2nded). Homewood: &Kreitner, R .Irwin

Moodley, R. V. (2012). Decision making as an activity of school leadership: a case study (Doctoral dissertation).

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

Sadeghi, J., Yadollahi, M., Baygi, M. D., & Ghayoomi, A. (2013). Approaches on leadership theories. Journal of American Science, 9(1), 172-177.

Sanger, T., & Levin, W. (2005). Increasing Employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training, Vol. 33, No.2, p.p. 63-68.

Sarafidou, J. O., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. International Journal of 27(2), 170-183. Educational Management.