

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

القسم : علم النفس

الاسم (رباعي) : علي بن محسن بن علي السبيعي

التخصص : شخصية وعلم نفس إجتماعي

الدرجة العلمية : ماجستير

عنوان الأطروحة : " أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة ".

جدة".

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه - والتي تمت مناقشتها بتأريخ

١٤٢٢/٥/٢ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث قد تم عمل اللازم ؛ فإن اللجنة توصي

بإجازتها في صيغتها النهائية المرفقة للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ...

والله الموفق ...

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم

مناقش من القسم

المشرف

الاسم : د. جوير بن ماطر

الاسم : أ.د. عبد المنان بن ملا معمور يار

الاسم : أ.د. محمد بن حمزة السليمانى

التوقيع :

التوقيع :

التوقيع :

يعتمد

رئيس قسم علم النفس

د. حسين بن عبد الفتاح الغامدي

• يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم علم النفس



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٣٩٢٩

أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة

إعداد

علي بن محسن بن علي السبيعي

إشراف

أ.د. محمد بن حمزة السليمانى

بحث مقدم إلى قسم علم النفس بكلية التربية بجامعة

أم القرى

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس

الفصل الدراسي الثاني

١٤٢١ - ١٤٢٣ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

"وفي أنفسكم أفلا تبصرون"

سورة الذاريات - الآية ٢١

الإهداء

إلى والدي

إلى

زوجتي وأبنائي

إلى

إخوتي وزملائي

إلى

كل طالب علم

أهدي هذا الجهد المتواضع متمنيا للجميع التوفيق والنجاح

والحمد لله رب العالمين

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على نبينا محمد وبعد

فلله الحمد والشكر على ما أنعم عليّ من فضله ، إذ يسر لي إنهاء هذا العمل ولم يكن ذلك إلا بتوفيقه عز وجل ، وبعد شكر الله سبحانه وتعالى فإنني أقدم بالشكر الجزيل إلى أصحاب السعادة أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس بجامعة أم القرى ، وأخص بالشكر منهم سعادة أ.د/ محمد بن حمزة السليمانى المشرف العلمي والذي لم يدخر جهداً في توجيهي ولم يخل علي بنصيحة أو إرشاد ، والذي أتاح لي فرصة الالتقاء به في وقته الخاص وخارج ساعات الإشراف وفترات طويلة ، فله مني جزيل الشكر والتقدير ، كما أقدم بالشكر إلى سعادة أ.د/زايد عجير الحارثي الذي درست معه مواد التخصص والذي كان لدعمه وتوجيهاته أبلغ الأثر في نفسي ، وأشكر كلاً من أصحاب السعادة أ.د/عبد المنان ملا بار معمر ، أ.د/عبد الحفيظ مقدم ، د/أحمد السيد ، د/ هشام مخيمر على قبولهم تحكيم مقياس اتخاذ القرار الذي استخدم في هذه الدراسة ، وكلاً من سعادة د/محمد حسن ، د/ هشام مخيمر على قبولهما مناقشة خطة الدراسة ، وسعادة أ.د/عبد الحفيظ مقدم ، د/ جويبر الشبيبي اللذين أتاحا لي فرصة الاستعانة ببعض المراجع التي استخدمت في هذه الدراسة ، كما أشكر كل من ساعد في تطبيق أو إثراء هذه الدراسة ، وأخص بالشكر منهم أصحاب السعادة الأستاذ/ خالد الحمد مدير معهد الإدارة بجمدة ، الأستاذ/ يعرب بلخير مدير العلاقات العامة في الخطوط الجوية العربية السعودية ، الأستاذ/ حمد العثمان مساعد مدير عام تعليم البنات بجمدة ، الأستاذ/ أمين مدني مدير العلاقات العامة بديوان الخدمة المدنية بجمدة ، الأستاذ / محمد الهطلاني مدير شؤون الموظفين بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، الأستاذ/ محمد الفاضل بمكتب الإستقدام بجمدة ، الأستاذ/ أحمد الحازمي بالعلاقات العامة ببلدية محافظة جدة . وأقدم بالشكر إلى كل الإخوة الذين أجابوا عن إستيانة الدراسة ، كما أشكر كل من أسهم في دعم هذه الدراسة برأي أو نصيحة وأخص بالشكر منهم سعادة د/ مجدي حبيب ، وسعادة د/ محمد أنس قاضي ، وسعادة د/ محمد عيسى فهم ، وسعادة د/ محمد علي أبو رزيزة ، وأتمس العذر ممن لم يرد اسمه سهواً ، متمنياً للجميع التوفيق والتقدم ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الباحث

ملخص الرسالة

عنوان الدراسة : أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة .

تصميم الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات ، المتوسط الحسابي ، اختبار (ت)
t-test ، تحليل التباين ANOVA .

عينة الدراسة : تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (١٠٩) من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة .

أدوات الدراسة : استخدم الباحث اختبار أساليب التفكير تأليف أ . هاريسون وآخرين (١٩٨٠م) ترجمه وقتنه على البيئة العربية حبيب (١٩٩٦م) ، ومقياس اتخاذ القرار إعداد عبدون (د . ت) .

نتائج الدراسة : ١- أوضحت الدراسة أن أساليب التفكير المفضلة لدى العينة هي : أسلوب التفكير التحليلي ، يليه أسلوب التفكير المثالي .

٢- كشفت الدراسة عن " بروفيل " التفكير المفضل وهو: " البروفيل " أحادي البعد : (المثالي ، التحليلي) .

٣- كشفت عن وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة بين اتخاذ القرار و كل من التفكير الواقعي و التحليلي .

٤- توجد علاقة ارتباطية موجبة و دالة بين التفكير التركيبي و اتخاذ القرار .

٥- توجد علاقة ارتباطية موجبة غير دالة مع التفكير المثالي .

٦- توجد علاقة ارتباطية سالبة غير دالة بين اتخاذ القرار والتفكير العملي .

٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في أساليب التفكير و اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر، التخصص ، المستوى التعليمي،الخبرة) .

٨- لا توجد فروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعاً لاختلاف أساليب التفكير .

توصيات الدراسة : ١- عقد دورات تدريبية للموظفين حول أساليب التفكير واتخاذ القرار أو إدراجها ضمن مناهج الدورات الأخرى .

٢- عقد محاضرات و ندوات لرفع المستوى الثقافي حول أساليب التفكير و اتخاذ القرار لدى الموظفين .

عميد كلية التربية

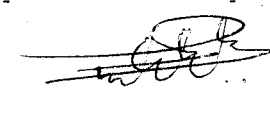
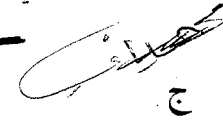
المشرف

الباحث

أ. د/ محمود محمد كسناوي

أ. د/ محمد بن حمزة السليمانى

علي بن محسن السبيعي



الفهرس

أرقام الصفحات	الموضوعات
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الرسالة
د	الفهرس
	الفصل الأول مدخل إلى الدراسة
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
٩	حدود الدراسة
	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	أولا : الإطار النظري :
١٢	١- التفكير :
١٤	أ- العمليات العقلية في التفكير .
١٥	ب- تصنيف عمليات التفكير .
١٨	ج- أنواع التفكير .
٢١	د- أدوات التفكير .
٢٥	هـ- مستويات التفكير .
٢٦	و- التفكير وحل المشكلات .
٢٨	ز- نظرية هاريسون وبرامسون في التفكير .
٣١	٢- اتخاذ القرار :
٣٢	أ- المدارس العلمية لاتخاذ القرار .
٣٣	ب- أنواع القرارات.
٣٣	ج- العناصر الأساسية للقرار.
٣٤	د- المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار .
٣٤	هـ- مراحل اتخاذ القرار .
٣٨	و- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

٤٣	ز- بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار .
٤٥	٣- أساليب التفكير و اتخاذ القرار .
	ثانيا : الدراسات السابقة :
٥٤	أ-دراسات تناولت أساليب التفكير
٥٩	ب-دراسات تناولت اتخاذ القرار
٦٥	ج-التعليق على الدراسات السابقة
٦٦	فروض الدراسة
	الفصل الثالث
	إجراءات الدراسة
٦٨	١- منهج الدراسة .
٦٨	٢- مجتمع الدراسة .
٦٨	٣- عينة الدراسة .
	٤- أدوات الدراسة :
٧٠	أ- اختبار أساليب التفكير
٧٥	ب-اختبار إتخاذ القرار .
٨٢	٥- المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع
	نتائج الدراسة ومناقشتها
٨٤	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
	الفصل الخامس
	ملخص نتائج الدراسة والتوصيات
١٠٢	ملخص نتائج الدراسة
١٠٣	التوصيات
١٠٤	المقترحات
١٠٥	المراجع
١١٢	الملاحق

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

* مقدمة

* مشكلة الدراسة

* أهداف الدراسة

* أهمية الدراسة

* مصطلحات الدراسة

* حدود الدراسة

مقدمة :

يرتبط تقدم المجتمعات بقدرتها على الرفع من مستوى وعي أفرادها ، ويتحدد موقع كل مجتمع بقدرته على الحصول على المعرفة العلمية ، والقدرة على إنتاجها ، والعمل على توظيف هذه المعرفة في شتى مجالات الحياة . و استطاعت بعض الدول احتلال مواقع متقدمة نتيجة لقدرتها على إنتاج هذه المعرفة و الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

وعلى الطرف الآخر نجد أن دول العالم النامي تعاني من مشكلات كثيرة ، منها ضعف القدرة على إنتاج المعرفة العلمية ، وصعوبة الحصول عليها ، وعدم القدرة على توظيف هذه المعرفة في حال توافرها بما ينفع هذه المجتمعات .

وتعاني الدول النامية من مشكلات أساسية كما يرى بيومي (١٩٩٩ م) ، من أهمها : ما يختص بتوظيف المعرفة العلمية المتاحة في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية فعلى الرغم من انتشار المعاهد العلمية والبحوث في كثير من هذه الدول فإنه يلاحظ وبسهولة غياب التفكير العلمي في التصدي لهذه المشكلات التي تواجهها هذه المجتمعات . ويقصد بالمعرفة العلمية : التجريب والبحث وربط الأسباب بمسبباتها. ويغيب هذا الخط من التفكير عند النظر في مشكلات المجتمعات النامية ، وقد يحل الكثير منها أو ينظر لها ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من منظور الخرافات أو العادات أو التقاليد أو الضغوط الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية ، ولهذا تتفاقم المشكلات التقليدية في المجتمعات النامية . (ص ٢٠٩)

ويفرض موضوع التفكير العلمي على الإنسان كما يرى حبيب (١٩٩٥ م) ضرورة استخدام أدوات ومقاييس وخطوات تحقق الموضوعية ، وتتسم بالشمولية . كما يعتمد أيضا على إقامة الدليل والبرهان واستخدام الذكاء والعمليات العقلية المختلفة . كما أن القدرة على الابتكار والإبداع تأتي نتيجة لاستخدام الأسلوب

العلمي في التفكير ، وفي تحقيق الأفكار ومراجعتها ، وفي إدراك الكليات والمفاهيم ، وتشخيص المشكلات وتحديد أساليب معالجتها . (ص ١٦٤)

ولحل المشكلات كما يذكر مانع (١٩٩٥ م) لابد من استرجاع القواعد Rules والأحكام والقوانين المختلفة ، أو ما يمكن تسميته بالمهارات المعرفية - Intellectual Skills التي تم تعلمها سابقا والتي لها علاقة بعيدة أو قريبة بحل المشكلة ، فالمشكلات لا يمكن حلها من فراغ ، بل لابد من الاستعانة بالقواعد والأحكام ذات العلاقة بالمشكلة ، إن حل المشكلة يعتمد دائما على الخبرة ، خاصة مايتعلق منها بالقواعد والقوانين ذات العلاقة . (ص ٥٥)

ويرى جانبيه كما يذكر مانع (١٩٩٥ م) أنه لابد أن يكون لدى الفرد لكي يحل مشكلة ما معرفة من نوع ومستوى رفيع لكي يحلها ، وأنه كلما زادت تلك المعرفة زاد احتمال حل المشكلات . أي أن مقدار الخبرة أو البناء المعرفي لدى الشخص يعتبر أساسيا لحل المشكلة . (ص ٤٩)

ويتفق كثير من المختصين على أن حل المشكلات الإدارية يكمن في اتخاذ القرارات الرشيدة ، ولذلك فقد حظي اتخاذ القرار (Decision - Making) بأهمية خاصة في النظريات الإدارية الحديثة ، بل إن مفكرا مثل سايمون (Simon) يقول : إن الإدارة هي اتخاذ القرار وإن اتخاذ القرار هو الإدارة . (النمر وآخرون ، ١٩٩١ م ، ص ٣٤٧) .

ولاتخاذ القرارات الرشيدة يجب على متخذ القرار اتباع المنهج العلمي في التفكير وفي عملية صنع واتخاذ القرار .

ويؤكد محمود (١٩٨٥ م) على أهمية دور الدراسات النفسية في المساعدة على تفهم الإدارة على أساس علمي ، ويرى أن المدخل الاجتماعي النفسي - Socio Psychological Approach هو أحد مداخل البحث الرئيسة في دراسة الإدارة ، ويتخذ المدخل الاجتماعي النفسي البحث العلمي أساسا للدراسة في محاولة لوضع قواعد عامة

متصلة بالتنظيم والإدارة ، وذلك باستخلاصها من الواقع ، ومعرفة المؤثرات الاجتماعية والنفسية التي تؤثر في هذه القواعد . (ص ١٤)

وبناءً على ما تقدم يتضح أن عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلية معرفية في المقام الأول ، وأن العمل على فهمها يساعد على تطويرها وبالتالي تحسين الأداء . ويتضح مما سبق أن أساليب التفكير و اتخاذ القرار ترتبط فيما بينها ، كما يتضح أيضا وجود متغيرات نفسية اجتماعية تلعب دورا فاعلا في التأثير على عمليات التفكير واتخاذ القرار .

مشكلة الدراسة :

يحدد الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أساليب التفكير و اتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية في محافظة جدة ؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما أساليب التفكير المفضلة لدى مديري الإدارات الحكومية بمحافظه جدة ؟
- ٢- هل توجد " بروفيلات " تفكير مفضلة لدى مديري الإدارات الحكومية بمحافظه جدة ؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التفكير واتخاذ القرار لدى عينة الدراسة ؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في أساليب التفكير تبعا لـ (العمر ، والمؤهل الدراسي ، والتخصص الدراسي ، ومستوى الخبرة) ؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا لـ (العمر ، والمؤهل الدراسي ، والتخصص الدراسي ، ومستوى الخبرة) ؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي أساليب التفكير المختلفة في اتخاذ القرار ؟

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- ١- الكشف عن أساليب التفكير المفضلة لدى عينة الدراسة .
- ٢-الكشف عن " بروفيلات " التفكير لدى عينة الدراسة .
- ٣-الوقوف على العلاقة بين أساليب التفكير و اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.
- ٤- معرفة الفروق في أساليب التفكير تبعاً للعمر ، والمؤهل الدراسي ، والتخصص الدراسي ، ومستوى الخبرة .
- ٥- معرفة الفروق في اتخاذ القرار تبعاً للعمر ، والمؤهل الدراسي ، والتخصص الدراسي ، ومستوى الخبرة .
- ٦- معرفة الفروق في القدرة على اتخاذ القرار باختلاف أساليب التفكير .

أهمية الدراسة :

يعتبر الاتجاه المعرفي (Cognitive Psychology) أحد المداخل الحديثة لدراسة اتخاذ القرار (Decision Making) . والاتجاه المعرفي كما يشير الزيات (١٩٩٥م) هو اتجاه حديث بدأ الاهتمام به يتزايد وباطراد في الكتابات والبحوث و الدراسات الأجنبية خلال العقود الأخيرة ، و يلاحظ الزيات (١٩٩٥م) أن المكتبة العربية تكاد تخلو من الكتابات في هذا الاتجاه أو ما يعرف بالأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات، ويرى بأن هذا الموضوع لا يحظى باهتمام كبير من الباحثين العرب . (ص ٢)

ويؤكد الباحث على رأي الزيات (١٩٩٥م) في قلة الدراسات المعرفية ويلاحظ أيضاً ندرة الدراسات المعرفية في مجال اتخاذ القرار عربياً ومحلياً . فعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع في تقدم ونمو الأمم وبناء الحضارة الحديثة فإنه لا يحظى بما يستحقه من اهتمام ، ولذلك فإن الباحث يرى وجود مجال خصب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية والمحلية . ومن المجالات الواعدة التي يمكن أن

تستفيد من هذا الاتجاه مجال الإدارة . والتي بدأ الاهتمام بها يتزايد في البيئة العربية يوما بعد آخر . ففي ظل الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية الصعبة التي تشهدها كثير من دول العالم مع بداية القرن الواحد والعشرين ، وفي ظل التحولات السياسية الحادة والأزمات الاقتصادية والمشكلات الاجتماعية المتجددة فإن هذه الدول تحاول تحسين أداء مؤسساتها لمواجهة تلك الظروف . وعادة ما تلجأ هذه الدول إلى أساليب الإدارة العلمية في حل مشكلاتها ، وذلك لأهمية هذا النوع من الإدارة في تحقيق أهداف التنمية المحددة مسبقا . ومن هذا المنطلق يمكن أن نتحدد أهمية الدراسة فيما يلي :

١- يعتبر موضوع قياس أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار من المواضيع الحديثة جدا حيث إنه _ حسب علم الباحث _ لا توجد دراسة علمية في المملكة العربية السعودية تناولت هذا الموضوع ، كما أن الدراسات في هذا المجال قليلة جدا بصورة عامة .

٢- تأتي أهمية هذه الدراسة انطلاقا من اهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية بموضوع التفكير ودوره في اتخاذ القرارات ، حيث يلاحظ أن أساليب التفكير تتأثر بالعديد من الجوانب النفسية و الاجتماعية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ، و هذا يحتاج إلى مراجعة مستمرة لهذه الأساليب بما يتمشى مع حركة النمو و التقدم السريعة والتي تتأثر بالتطورات التقنية الحديثة ، حيث تحتاج إلى تغيير في نمط التفكير و اتخاذ القرار .

٣- إن الحاجة ماسة لمعرفة أساليب التفكير و اتخاذ القرار بصورة واقعية حتى يمكن في ضوء هذه النتائج إعادة النظر في انتقاء و اختيار صانعي القرار لأن تقدم الدول و رقيها يعتمد في الكثير من جوانبه على أساليب التفكير و كيفية رعايتها .

مصطلحات الدراسة :

١-التفكير:

يعرف ويتيج (1990) Wittig التفكير Thinking بأنه " وسيط رمزي أو هو استخدام الرموز خلال الفترة الزمنية بين تمثيل المثير الخارجي الإستجابة لهذا المثير . وهو عملية شخصية داخلية " . (ص ٢٣٤)

ويعرفه فيلدمان (1993) Feldman بأنه " معالجة التمثيل العقلي للمعلومات " . (ص ٢٧٧)

ويشير رايت وآخرون (1971) Wright et al إلى تعريف أسجود Osgood للتفكير بأنه " التمثيل العقلي للأحداث " . (ص ٤١٨)

ويعرف هيلجارد (1967) Hilgard التفكير بأنه " صيغة معرفية للسلوك تتميز باستخدام الرموز للتمثيل الداخلي للأشياء والأحداث " . (ص ٣٦٥)
ويعرف الهاشمي (١٩٨٦ م) التفكير بأنه " عملية ذهنية نفسية تهتم بالسلوك في موقف فيه مشكلة " . (ص ٢٢٧)

ويعرف منصور التفكير (حبيب ، ١٩٩٦ م) بأنه " العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات الذهنية للصيغ Forms والمضامين Contents و باستخدام الرموز مثل الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام والإشارات والتعبيرات ، وذلك عند حل مشكلة معينة ، بحيث تشمل هذه العملية على إدراك علاقات جديدة بين موضوعين أو عنصريين فأكثر من عناصر الموقف المراد حله " . (ص ١٧)

ويلاحظ من التعريفات السابقة للتفكير وجود أكثر من مدخل لفهم التفكير ، ويمكن تلخيص هذه المداخل حول التفكير في أنه : عملية معرفية يتم خلالها التمثيل العقلي لما يحدث في بيئة الفرد من أحداث وأشياء ، وهي عملية

وسيطرة تتم بين المثير والاستجابة وتتم هذه العملية بطريقة مقصودة أو تلقائية في كل موقف مشكل يتعرض له الفرد .

٣- أساليب التفكير :

يعرف سترنبرج Sternberg أساليب التفكير (عجوة ، ١٩٩٩ م) بأنها : "الطرق التي يوجه بها الفرد ذكائه ، فأسلوب التفكير ليس مستوى الذكاء ولكنه طريقة استخدام الذكاء ، ويرى سترنبرج أن أساليب التفكير هي نزعات Propensities أكثر منها قدرات ، فهي طريقة الفرد في توجيه العقل أو الطرق المفضلة في استغلال أو توظيف الذكاء " . (ص ٤)

ويعرفها هاريسون وآخرون (١٩٨٣ م) بأنها " مجموعة من الطرق أو الاستراتيجيات الفكرية التي اعتاد الفرد على أن يتعامل بها مع المعلومات المتاحة لديه حيال ما يواجهه من مشكلات " . (حبيب ، ١٩٩٥ ، ص ٩٩) .

وتبنى هذه الدراسة مفهوم أساليب التفكير حسب تعريف هاريسون وآخرين (١٩٨٣ م) ، كما تقاس بمقياس أساليب التفكير المستخدم في هذه الدراسة .

٣- القرار :

يعرف نيجرو Nigro القرار (ساعاتي ، ١٩٨٤ م) بأنه " الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين " . (ص ١٦٤)

ويعرف يس ودرويش (١٩٧٥ م) القرار بأنه " البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية " . (ص ٢٠١)

يتضح من التعريفات السابقة أن القرار هو استقرار إرادة الفرد على التصرف على نحو ما بشأن المشكلة التي يواجهها ، والقرار هو فعل إختيار يتم

عن وعي وإدراك يقوم به الفرد بين مجموعة من البدائل المحددة بطريقة مدروسة وليس اختيارا عشوائيا.

٤- اتخاذ القرار :

يعرفه موراي (Murray 1986) بأنه " العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ". (ص ٢٣٧)

ويعرفه ماكلوري (McClure 1980) بأنه " العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف ". (ص ١٠)

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن عملية اتخاذ القرار تتم بالحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة ، وتحديد البدائل المتاحة للحل ، ثم عملية المفاضلة بين هذه البدائل من أجل اختيار أفضلها .

وتبنى هذه الدراسة مفهوم اتخاذ القرار كما يقيسه مقياس اتخاذ القرار المستخدم في هذه الدراسة .

حدود الدراسة :

١- الحدود المكانية:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة .

٢- الحدود الزمانية:

تم تطبيق الجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٢١-١٤٢٢هـ .

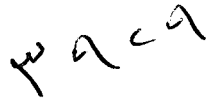
٣-الحدود الموضوعية :

أ- تتحدد هذه الدراسة بموضوع البحث وهو: أساليب التفكير حسب تصنيف هاريسون وبرامسون (1982) Harrison & Bramson ، (التفكير الـتركـيبي ، التفكير المثالي ، التفكير العملي ، التفكير التحليلي ، التفكير الواقعي) واتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة .

ب - تتحدد هذه الدراسة أيضا بأدوات القياس المستخدمة فيها وهي :

١ - اختبار أساليب التفكير .

٢ - مقياس اتخاذ القرار .



ثانيا : الدراسات السابقة .

أولاً: الإطار النظري

١- التفكير:

التفكير هو أحد العمليات العقلية العليا التي يشملها النظام المعرفي للإنسان وهو أعلى أشكال النشاط العقلي لديه ، والتفكير عملية ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة كحل مشكلة معينة ، أو إدراك علاقة جديدة بين الأشياء ، والتفكير بذلك ينتمي إلى مستوى إدراك العلاقات ، وهو أعلى مستويات التنظيم المعرفي . (أبو علام ، ١٩٧٨ م ، ص ٢٦٢)

ويختلف التفكير عن التذكر في أن التذكر هو العملية التي يتم عن طريقها إسترجاع الخبرات الماضية ، أما التفكير فإنه يذهب إلى أبعد من مجرد استرجاع هذه الخبرات ، إذ أنه يعيد تنظيمها في كل موقف جديد يناسب الموقف الذي يواجهه الكائن الحي . (المرجع السابق ، ص ٢٦٣)

وأوضح بورن وزملاؤه Bourn et al (عثمان وأبو حطب ، ١٩٧٨ م) أن كلمة تفكير Thinking من المفاهيم الغامضة التي نفهمها ولكن نعجز عن شرحها ، وقد بذلت محاولات لتعريف المفهوم في المؤلفات التي تناولت سيكولوجية التفكير التي يلاحظ أنها تؤكد على خاصيتين مهمتين في التفكير وهما تكامل وتنظيم الخبرات السابقة من ناحية ، و اكتشاف الاستجابات الصحيحة من ناحية أخرى . (ص ١٩٦)

وينبه عثمان وأبو حطب (١٩٧٨ م) على ضرورة الانتباه لحقيقة مهمة وهي أن التفكير نشاط ضمني أو مضمّر ، والمشكلة هي : كيف يمكن وصف

هذه العمليات المضمرة ؟ بل إن وصف هذه العمليات بالتفصيل أصبح هو الهدف الأول للبحث العلمي في التفكير وفي بناء النماذج النظرية له . (ص ١٩٨)

وحل المشكلة قد يكون دلالة على التفكير حين يظهر أن الحل يتضمن معالجة داخلية لعناصر الموقف ، أو حين يقوم الكائن العضوي بتجهيز المثبتات والدلالات من داخله . أما حين لا تتوافر المعالجة الداخلية في الموقف فلا يمكن أن يسمى تفكيراً ، فليس من علامات التفكير أن يقوم الفرد باستخدام طريقة المحاولة والخطأ ، أو بتكرار استجابات تعلمها واسترجعها بصورتها الأصلية ، وبالتالي فلن الناتج النهائي أو الحل أو المخرجات يمكن ملاحظتها مباشرة ، وهو الذي يوصف بأنه صحيح أو خاطئ ، مألوف أو غير مألوف ، عملي أو غير عملي ، وهذه القرارات وغيرها من القرارات الأخرى تتوقف على المحكات التي يستخدمها المفكر نفسه أو الآخرون لتقويم أفكاره والحكم عليه . (حبيب ، ١٩٩٦م ، ص ٢٢) ويخلص بعض العلماء المعاصرين أمثال ماير Myer (حبيب ، ١٩٩٦م) إلى أن مفهوم التفكير يتضمن الأفكار الرئيسة التالية :

أ- التفكير عملية Process تتضمن مجموعة من عمليات المعالجة أو التجهيز داخل الجهاز المعرفي .

ب- التفكير عقلي ومعرفي Cognitive يحدث داخل العقل الإنساني أو النظام المعرفي Cognitive System ويستدل عليه من سلوك حل المشكلة بطريقة غير مباشرة .

ج- التفكير موجه Directed أي يظهر في شكل سلوك موجه نحو حل المشكلة.

د- التفكير نشاط تحليلي-تركيبى معقد للمخ .

ويتفق كل من هيلجارد Hilgard وفيناك Vinack ولوريا Luria على أن التفكير ينشأ عندما يحاول الفرد حل مشكلة معينة أو موقف معين ، ويستجيب

الفرد للموقف أو المشكلة التي تحدث بالبحث عن الحلول المناسبة . والتفكير بوجه عام لا يمكن أن يحدث إلا إذا سبقته مشكلة ما تتحدى عقل الفرد وتحرك مشاعره وتحفز دوافعه ، لذا يتفق معظم علماء التربية وعلماء النفس على اعتبار التفكير أسلوباً لحل المشكلات . (حبيب ، ١٩٩٦ م ، ص ٣٢)

إذا فالتفكير نشاط عقلي يمارسه الإنسان لمواجهة مشكلة أو حل معضلة ما مهما كانت طبيعة هذه المشكلة ، كما أن ذلك قد يتطلب تفكيراً معقداً أو بسيطاً حسبما يكون عليه الموقف . وبذلك يشتمل التفكير على شيئين : أولهما مشكلة تواجه الإنسان ، والثاني خطة ذهنية تحدد كيف يواجه الفرد هذه المشكلة.

أ- العمليات العقلية في التفكير :

يشير حبيب (١٩٩٦ م) إلى أن عمليات التفكير أو الأنشطة التي تقع في منزلة وسيطة بين المشكلة والحل تحتل مكانة مهمة في علم النفس ، ولهذا فقد عمد كثير من علماء ومدارس علم النفس إلى محاولة تحديد عدد ونوع هذه العمليات ، وقد حدث خلاف كبير بين العلماء حول ذلك مما أدى إلى تعدد تصنيف هذه العمليات وإلى كثرة المفاهيم المستخدمة ، ويذكر جونسون Johnson قائمة تتألف من (٥٤) مفهوماً أشير إليها في مختلف البحوث والكتابات التي تناولت العمليات المعرفية بالتحليل ، ويأتي ضمنها : التحليل ، والتجريد ، والمعرفة ، والاستقراء ، والاستنتاج ، والاستبصار ، والحدس ، والتوجه ، وتحليل الوضع ، وإدراك العلاقات ، والإعداد ، وحل المشكلات ، والاستدلال ، وإعادة التركيب ، والمحاولة والخطأ ، والإبداع ، والتحقق . (ص ٣٤) .

ب- تصنيف عمليات التفكير :

يرى منصور (حبيب ، ١٩٩٦م) أن عملية التفكير الإنساني تتألف من مجموعة من العمليات العقلية Operations التي يتم بها نشاط التفكير وهي : المقارنة ، والتصنيف ، والتنظيم ، والتجريد ، والتعميم ، والارتباطات المحسوسة ، والتحليل ، والتركيب ، والاستدلال . (ص ٣٥)
ويوضح منصور ذلك على النحو التالي :

١- المقارنة: Comparison

وتعني العملية التي تمكن من تحديد أوجه التشابه و الاختلاف بين الأشياء والظواهر والعلاقات .

٢- التصنيف: Categorization

وهو العملية التي تساعد على جمع الأشياء أو الظواهر بناءً على ما يميزها من خصائص عامة مشتركة تحت مفاهيم عامة تكون فئات محددة .

٣- التنظيم: Systemization

وهو العملية التي تساعد على ترتيب أو تنسيق الأشياء أو الظواهر في نظام معين (فئات) وفقاً لما يوجد بين هذه الفئات من علاقات . وهذا التنظيم يمكن من فهم العلاقات المتبادلة بصورة أعمق ، ومن استخدام هذه المعارف بطريقة أدق .

٤- التجريد: Abstraction

وهو عملية التفكير في موضوع ما بناءً على ما يميزه من خصائص أو معلوم عامة أساسية .

٥-التعميم : Generalization

وهو عملية استخلاص الخاصية العامة أو المبدأ العام للشيء أو الظاهرة وتطبيقه على حالات أو مواقف جديدة أو على أشياء أخرى تشترك في هذه الخاصية العامة .

٦-الارتباطات المحسوسة : Concretization

هي عملية الانتقال من التجريد والتعميم إلى الواقع الحسي ، و هي عبارة عن ملاحظة حسية لكيفية وجود و عمل الظواهر في الواقع المحسوس مما يؤدي إلى ارتباط التفكير بواقع الحياة .

٧- التحليل : Analysis

وهي العملية التي يتم فيها تفكيك ظاهرة ما من عناصرها الكلية إلى مكوناتها الجزئية ، ومحاولة فهم معنى العناصر الجزئية المستقلة بالنسبة للكل .

٨-التركيب : Synthesis

ويقصد بها العملية العقلية التي يتم بها إعادة توحيد الظاهرة المركبة من عناصرها التي تحددت في عملية التحليل . وتساعدنا عملية التركيب في الحصول على مفهوم كلي عن الظاهرة ، حيث إنها تتألف من أجزاء مترابطة . وعملية التركيب هي عكس لعملية التحليل .

٩-الاستدلال : Reasoning

ويعتمد الاستدلال العقلي على استنتاج صحة حكم معين بناء على صحة أحكام أخرى ، ويؤدي الاستدلال الصحيح إلى تحقيق الثقة في ضرورة وحتمية النتائج التي يتوصل إليها . والاستدلال نوعان :

أ- الاستنباط: Deduction

وهو العملية الاستدلالية التي نستنتج بها أن ما يصدق على الكل يصدق أيضا على الجزء . و يستخدم التفكير الاستنباطي كثيرا في مواقف الحياة اليومية ، واعتبر لقرون طويلة من أهم طرق الحصول على المعرفة .

ب- الاستقراء: Induction

وهو العملية الاستدلالية التي نتوصل بها انطلاقا من ملاحظات جزئية معينة إلى نتائج عامة . وفي عملية التفكير الاستقرائي نبدأ بملاحظة الجزئيات والوقائع المحسوسة ونعرف على دلائلها ، لكي نصدر نتيجة عامة يمكن تعميمها على الفئة التي تنتمي إليها هذه الجزئيات ، وهذا النوع من التفكير يستخدم كثيرا في العلوم الطبيعية . (حبيب ، ١٩٩٦م ، ص ٣٨)

ويرى جيتس وآخرون (١٩٦٣م) أن الاستدلال هو أشد أنواع التكيف الإنساني تعقيدا ، و الاستدلال لديه هو : التفكير المنتج ، حيث يعاد تنظيم الخبرات السابقة أو يربط بينها بطريقة جديدة لحل مشكلة ما ، فالاستدلال إذن أداة لحل المشكلات ، وهو في الوقت نفسه صورة من صور التعلم تتضمن :

١- اختيار الخبرة السابقة ، أو البحث بطريقة منظمة عن معلومات جديدة ترتبط بالهدف .

٢- إدراك العلاقات .

٣- الملاءمة الفرضية بين الوسائل والغايات . (ص ١٨٤)

وعلى هذا تسهم في التفكير الإنساني مجموعة من العمليات العقلية المعرفية التي تؤدي بالفرد إلى التفكير بطريقة ونمطية خاصة ، قد يتميز بها عن غيره من الأفراد ، وقد يتشابه معهم في نوع العملية لكنه يختلف عنهم في الدرجة.

جـ- أنواع التفكير :

يصنف أبو علام (١٩٧٨م) ، والهاشمي (١٩٨٦م) ، وخيري وآخرون (١٩٧٣م) ، وخير الله (١٩٨١م) أنواع التفكير إلى عدة أنواع هي :

١- التفكير الذاتي :

وهو تفكير خرافي حول أشياء ليس لها وجود موضوعي وإنما ينحصر وجودها في أوهام الشخص الذي يفكر في عالمه الذاتي الشخصي ، وهذا النوع من النشاط العقلي هو مجرد تعبير عن رغبات أو حاجات ، ولا يعتمد إلا على علاقات بسيطة غير حقيقية ، ولذلك فهو أقرب إلى التخيل منه إلى التفكير ، مثل: أحلام اليقظة والألعاب الإيهامية وعمليات التداعي الحر المطلق للمعاني والأفكار . ويساعد هذا النوع من التفكير الإنسان على إيجاد بيئة نفسية مؤقتة يحقق فيها ما يريده ويسعى به لإسعاد نفسه . وللتفكير الذاتي التلقائي جانبان : أحدهما إيجابي ويشمل العنصر الابتكاري ، والثاني سلبي وهو مظهر من مظاهر الأمراض النفسية ، وللتفكير الذاتي التلقائي أهمية خاصة في بعض الميادين التطبيقية للدراسات النفسية في الصحة والتحقيق النفسي الجنائي وغيرهما .

٢- التفكير النقدي التقويمي :

ويلجأ إليه عند الرغبة في فحص مدى صحة رأي معين ، ويقوم هذا النوع من التفكير على إخضاع المعلومات التي لدى الفرد لعملية تحليل وفرز وتمحيص لمعرفة مدى ملاءمتها لما لديه من معلومات أخرى تأكد صدقها وثباتها ، ويهدف إلى التمييز بين الأفكار السليمة والأخرى الخاطئة ، وينتهي هذا النوع من التفكير بإصدار الأحكام ، أو الموازنة بين موضوعين أو أكثر للمفاضلة بينهما .

٣- التفكير الإبداعي الابتكاري :

وهو نوع من التفكير الذي يتم فيه القفز من رصيد معلوم إلى إنتاج شيء فيه الجودة والأصالة ، ويتضمن العمل الابتكاري اختراع أشياء تخدم أغراضا

محددة، أو ابتكار أشياء جديدة ، أو اكتشاف علاقات جديدة ، أو الوصول إلى حل للمشكلات . ويلزم لعملية التفكير الابتكاري ثلاثة جوانب رئيسة هي :
 أ- درجة عالية من الإحساس بالمشكلات التي قد لا تثير الكثير من الناس العاديين Sensitivity to problems .
 ب- درجة عالية من :

الطلاقة اللفظية Verbal Fluency

الطلاقة التعبيرية Expressional fluency

الطلاقة الفكرية Ideational fluency

ج- درجة عالية من الأصالة أو الجدة Originality وتشمل القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة والجديدة وغير المتعارف عليها ، وقد يطلق على هذا النوع من التفكير : التفكير التباعدي Divergent Thinking ، و يحمل في طياته أكثر من نمط نتيجة لكمية المعلومات المتاحة للفرد إزاء مشكلة معينة يراد حلها . حيث إن المعلومات تعتبر في هذه الحالة عاملا مستقلا ونمط التفكير عامل تابع . فإذا كانت كمية المعلومات المتاحة قليلة كان نمط التفكير التباعدي تفكيراً يتميز بالطلاقة المقيدة أو غير المقيدة في صورها الثلاث : أشكال أو رموز أو أفكار ، أما إذا كانت كمية المعلومات المتاحة كثيرة كما ومتنوعة كيفاً كان نمط التفكير التباعدي تفكيراً يتميز بمرونة الاستجابات ذات الأشكال أو الرموز أو الأفكار .

ويذكر خير الله (١٩٨١ م) أنواعاً أخرى من التفكير هي :

١- تفكير ملموس (تفكير عياني) : Concrete Thinking

يدور هذا النوع من التفكير حول الأشياء الملموسة التي يراها ويسمعها ويحس بها الأفراد.

هو استخلاص العلاقات من الأشياء المحسوسة الموجودة ، واستخدام هذه العلاقات للوصول إلى تنظيمات أخرى ، ويتضمن ذلك القدرة على الخروج من المثيرات الملموسة إلى معناها ، أو الخروج من حيز التأثير المباشر المحسوس إلى نطاق التأثير بالمعنى وهو تأثير غير مباشر ، ويدور هذا النوع من التفكير حول المفاهيم المجردة ، ويتميز بهذا النوع من التفكير الأفراد الأسوياء بصفة عامة .

٣- تفكير موضوعي علمي : Scientific Objective Thinking

تفكير يدور حول الحقائق أو الأشياء ذات الوجود الفعلي الموضوعي ، ويقوم هذا التفكير على ثلاثة أركان هي :

- أ- الفهم : ويعني القدرة على الربط وإدراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها ، والأحداث التي تلازمها ، في ضوء أسباب موضوعية مقبولة .
- ب- التنبؤ : ويعني محاولة الوصول إلى علاقات جديدة ، ليس من السهل التحقق من وجودها فعلا بناء على معلوماتنا الماضية وحدها .
- ج- التحكم : ويقصد به القدرة على تناول الظروف التي تحدد حدوث الظاهرة بشكل يحقق لنا الوصول إلى هدف معين .

وقد يطلق على هذا النوع من التفكير : التفكير التقاربي - Convergent Thinking الذي يحمل في طياته أكثر من نمط ، نتيجة لكمية المعلومات المتاحة للفرد إزاء مشكلة معينة يراد حلها ، فإذا كانت كمية المعلومات المتاحة قليلة كان نمط التفكير التقاربي هو التفكير الحدسي ، ويقصد به القدرة على الاستنتاج على أساس مقدار ضئيل من المعلومات ، وفي التفكير الحدسي يكون الاستنتاج في شكل كليات ويتم تجاهل التفاصيل الدقيقة . ويسمى : التفكير الحدسي الانطوائي إذا كان التفكير الحدسي موجهاً نحو اللاشعور ، سواء للفرد نفسه أو للآخرين ، ويسمى : التفكير الحدسي الانبساطي إذا كان التفكير الحدسي

موجها نحو الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية. أما إذا كانت كمية المعلومات المتاحة كثيرة كما ومتنوعة كيفاً أصبح نمط التفكير التقاربي هو الاستدلالي ، وقد يكون هذا النوع من التفكير في نمط استقرائي (لفظي أو غير لفظي) ، أو في نمط استنباطي (لفظي أو غير لفظي) .

٤- التفكير القائم على التعميم عن طريق تكوين مفاهيم مختلفة :

يقوم هذا النوع من التفكير على القدرة على التنظيم والتصنيف لما يحتويه العالم الخارجي من مكونات ، بغرض إدخال نوع من النظام يساعدنا في تفاعلنا معه ، ويؤدي ذلك النمط من التفكير إلى تكوين مفاهيم عن الأشياء المصنفة ، والمفهوم هو كلمة أو رمز Symbol يحمل الشكل والمضمون معا ويمكن تحويله إلى فعل أو شيء مادي ملموس .

٥- التفكير القائم على التمييز :

يقوم هذا النوع من التفكير على التمييز أي إظهار الفروق الجوهرية بين الأشياء التي تنتمي إلى نوع معين . (ص ١٠٤ - ١٠٩)

د- أدوات التفكير :

أوضح السيد وآخرون (١٩٩٠م) أن أدوات التفكير تتحدد في :
المفاهيم ، والصور الذهنية ، واللغة . (ص ٣٨٤)

أولا : المفاهيم :

يعرف مكدونالد المفهوم concept (عثمان وأبو حطب ، ١٩٧٨م) بأنه :
" تصنيف المثيرات التي بينها خصائص مشتركة " . (ص ١٧٨) ويعرف نشواني (١٩٨٦م) المفهوم بأنه " نشاط يؤدي إلى تصنيف الحوادث أو مثيرات متباينة جزئياً في صنف واحد " . (ص ٤٣٤)

ويرى كوهين Cohen (السيد ، ١٩٩٠م) أن " المفهوم يتضمن تجميع أو تصنيف شيئين أو حدثين معا ، وعزلهما عن باقي الأشياء على أساس بعض الملامح المشتركة والخصائص المميزة لهما " . (ص ٢٨٢)

ويشير موريس (Morris 1991) إلى أن المفاهيم عبارة عن فئات عقلية تستخدم لتصنيف الأشياء والأشخاص والأحداث بناء على خصائصها المشتركة ، فعندما نفكر في شيء ما فنحن نفكر في المفاهيم التي تنطبق عليه ، وتساعدنا المفاهيم على التفكير بكفاءة حول الأشياء ، وبدون القدرة على صياغة المفاهيم نحتاج إلى اسم مختلف لكل شيء ، ولن تكون لدينا القدرة على التصنيف . (ص ٢٤٦) .

وأصبح الباحثون أكثر ميلا إلى اشتراط أن يتصف المفهوم بقدرته على جمع وعزل أكثر من شيء كفئة متميزة ، بعد أن كان البعض يرى أن المفهوم هو : أي شيء يمكن التفكير فيه - له معنى - ويتميز عن غيره ، أو أي معرفة لا تدرك مباشرة بالحواس وإنما هي نتيجة لمعالجة الانطباعات الحسية . (السيد ، ١٩٩٠م ، ص ٣٨٢) .

ويرى الصبوة (السيد ، ١٩٩٠م) أن تعلم المفاهيم يتم عن طريق التجريد والتعميم ، ويقصد بالتجريد : إستخلاص السمات المشتركة بين أفراد فئة من الموضوعات أو المنبهات الخارجية ، وتحديد مضمون هذه السمات في شكل مفاهيم يحددها الشخص لفظيا ، بينما يقصد بالتعميم : تطبيق هذه الصفات المشتركة على مفردات أخرى قد تكون ماثلة أو غير ماثلة أمام المرء . (ص ٣٨٣) .

ويشير مورجان وكنج (Morgan & King 1975) إلى أن بعض المفاهيم مفاهيم بدائية ، وتكتسب بسهولة ، وتظهر في التفكير في مراحل مبكرة من

العمر ، أما البعض الآخر فهو مفاهيم يتم اكتسابها ببطء ، وببذل المزيد من الجهد. (ص ٢٣٢)

ويتضح من عرض التعريفات السابقة أن المفهوم هو استخلاص للصفات المشتركة للأشياء ، وتصنيفها في فئات ، والعمل على عزلها عن الصفات الأخرى ، ويمكن للفرد أن يتعلم القدرة على تكوين المفاهيم في مراحل مختلفة من العمر ، يبدأ البعض منها في مراحل عمرية مبكرة ، ويكتسب البعض في مراحل متأخرة .

ثانيا : الصور الذهنية :

يشير موريس (1991) Morris إلى أن الصور هي التمثيل العقلي للخبرة الحسية ، وتستخدم للتفكير في الأشياء ، ويمكن أن تكون الصورة بصرية أو سمعية أو بکیفیه حسیة أخرى ، ووجد بعض الباحثين أننا لا نتخيل صور الأشياء فقط من أجل أن نفكر فيها بل إننا نقوم بمعالجة صور هذه الأشياء . وتسمح لنا الصور الذهنية بأن نفكر في الأشياء بطرق غير لفظية ، وهي وسيلة فعالة تستخدم في حل المشكلات . وتسمح لنا باستخدام صيغ محسوسة لتمثيل الأفكلو المعقدة والمجردة . (ص ٢٤٤-٢٤٦)

ويشير السيد (١٩٩٠ م) إلى أن بعض الأشخاص يستخدمون الصور البصرية بكثرة ، وتختلف الصور الذهنية في قوتها ووضوحها ، فأحيانا تكون واضحة جدا ودقيقة التفاصيل ، وأحيانا تكون ضعيفة ومطموسة التفاصيل ، ويمكن أن يتم التفكير بدونها من خلال استخدام المفاهيم والمعاني الكلية . (ص ٣٨٤)

ويمكن القول إن الصور الذهنية تساعد الفرد على تمثيل الأشياء والأحداث في عقله مما يجعلها قابلة للمعالجة ، ومن خلال هذه المعالجة يمكن للفرد أن يستخدمها في التوصل إلى حلول للمشكلات التي تقابله ، وعلى الرغم من أنه يمكن التفكير بدونها في بعض الحالات فإنها تظل وسيلة فعالة في كثير من الحالات ، بل ربما تكون الوسيلة الوحيدة المتاحة للتفكير في حالات أخرى .

ثالثا : اللغة :

يشير السيد (١٩٩٠م) إلى أن اللغة تشتمل على مجموعة من الرموز المعرفية التي تمكن الإنسان من التعبير عن خبراته ومعارفه. و في السياق الاجتماعي تعد اللغة وسيلة التخاطب التبادلي بين الأفراد في المجتمع الواحد من خلال تعبيرات منطوقة أو مكتوبة ، وعندما يبدأ الفرد في تعلم اللغة فإنه يتعلم كلمات ترمز إلى مفاهيم .

ويستطيع حينئذ أن يتناول المفاهيم في تفكيره بطريقة رمزية أي باستخدام الكلمات التي ترمز إليها ، وتساعد اللغة الفرد على تعلم مفاهيم جديدة كأداة من أدوات التفكير . وقد ذهب بعض علماء النفس إلى أن التفكير هو كلام باطن. وتتلور العلاقة بين التفكير واللغة في فكرة أساسية مؤداها أن التفكير يبحث في اللغة عن صورة بغير لفظ أو بغير مادة ، بينما تبحث اللغة في الفكر عن فعل عقلي يعادها . ويسير التفكير والتعبير جنبا إلى جنب لأنه يصعب تماما كما أشارت دراسات عديدة أن نفصل أو نعزل الأفكار عن الألفاظ التي تعبر عنها . (ص ٣٨٥)

ويشير سيلفرمان (1978) Silverman إلى أن اللغة تساعدنا على الاتصال بطريقتين: أولاها : الاتصال بين الأشخاص والثانية : الاتصال الداخلي للأشخاص ، فنحن نستخدم اللغة في تفكيرنا مثلما نستخدمها في الاتصال بالآخرين . وتساعدنا اللغة على تنظيم خبراتنا و استدعاء الخبرات السابقة وتخيل المستقبل . وتساعدنا على حل المشكلات وعلى التفكير الابتكاري . (ص ٢٣٤) ويتضح مما سبق العلاقة الوثيقة بين التفكير واللغة ، فاللغة تشكل المحتوى الرئيسي للعقل ، ومن خلالها يكون الإنسان المفاهيم ، ومن خلال هذه المفاهيم يمكن للإنسان أن يفكر في الماضي والحاضر والمستقبل .

هـ- مستويات التفكير :

يذكر خيري وآخرون (١٩٧٣م) أن التفكير يتم على مستويات مختلفة ،
يمكن إرجاعها إلى ما يلي :

١- المستوى المعرفي أو الإدراكي :

ويكون فيه التفكير متجها إلى معرفة شيء أو أشياء معينة و إدراكها .

٢- مستوى التفكير التذكري :

ويتجه فيه التفكير نحو استعادة الخبرات الماضية و استرجاع ما سبق ،
ليكون عوناً للتفكير في الوقت المناسب .

٣- مستوى التفكير الإبداعي :

وفيه يحاول الفكر استحداث ما لم يكن موجوداً من قبل ، وذلك
بالاستعانة بالخبرة الماضية ، ولكن مع إيجاد شيء مضاف لما سبقت معرفته .

٤- مستوى التفكير التقييمي :

ويتجه فيه الفكر نحو التقييم والمقارنة والوصف وتحديد عناصر التشابه أو
الاختلاف للشيء أو للموضوع . (ص ١٠٨)

وأشار راجح (د . ت ، ص ٢٨١) إلى أن مستويات التفكير تتمثل فيما
يلي :

أولاً : المستوى الحسي :

ويدور أغلب هذا التفكير في مستوى الإدراك الحسي . أي يدور حول
أشياء مفردة محسوسة ومشخصة ، لا أفكار عامة ومعان كلية .

ثانياً : المستوى التصوري :

وفيه يستعين التفكير بالصور الحسية المختلفة ، والتفكير بالصور أكثر
شيوعاً عند الأطفال منه عند الكبار من حيث المقدار و وضوح الصور ، حتى

ليمكن القول إن تفكير الطفل يكاد يقع كله في هذا المستوى بالإضافة إلى المستوى العياني الحسي.

ثالثا : المستوى المجرد :

هو التفكير الذي يعتمد على معاني الأشياء وما يقابلها من ألفاظ وأرقام على ذواتها المادية المجسمة أو صورها الذهنية . هو التفكير الذي يرتفع عن مستوى الجزئيات العينية الملموسة والأشياء الخاصة إلى مستوى المعاني والقواعد والمبادئ العامة . كالتفكير في معنى المسؤولية أو الديمقراطية ، وكالتفكير الرياضي أو الفلسفي . ويلاحظ أن التفكير المجرد يستخدم المعاني وهي فرادى كما يستعين بها وقد اختلفت في مجموعات مختلفة . وقد دلت التجارب الاستبطانية على أن الفرد يستطيع أن يفكر دون أن يتمثل في ذهنه أي صور حسية أو لفظية .

إذا تتمثل مستويات التفكير في : تفكير محسوس ملموس ، وتفكير تصور عياني حول أشياء نراها ونلمسها ، وتفكير مجرد يدور حول استخلاص علاقات مما نرى ونسمع ونلمس ، للخروج بقواعد وتنظيمات تؤثر في حياة الأفراد داخل المجتمع . (ص ٢٨٢)

ويلاحظ أن التفكير يتدرج من المراحل الحسية البسيطة و استخدام بعض العمليات المعرفية كالإدراك والتذكر باستخدام الصور الحسية ، حتى يصل إلى المستويات العليا للتفكير كالقدرة على التقييم و القدرة على الإبداع .

و- التفكير وحل المشكلات :

يرى نشواتي (١٩٨٣م) أن هناك ثلاثة اتجاهات نظرية لتفسير حوادث

التفكير وحل المشكلات ، وهي :

١-الاتجاه الارتباطي:

ويرى أصحابه أن تعلم التفكير وحل المشكلات ليسا إلا امتدادا لتعلم الارتباطات بين المثيرات و الاستجابات ، و يتبنون الافتراضات الأساسية لتعلم المفهوم .

٢-الاتجاه الجشطالتي :

ويؤكد أصحابه على مفهوم الاستبصار Insight في التفكير وحل المشكلة و يقرنونهما بعملية إعادة تنظيم المجال الإدراكي للفرد .

٣-اتجاه معالجة المعلومات :

وينطلق أصحابه من التشابه بين عمليات النشاط المعرفي للفرد وآلية عمل الحاسبات الإلكترونية في معالجة المدخلات. (ص ٤٥٥)

ويشير الزيات (١٩٩٥ م) إلى وجود عوامل مهمة تحكم النشاط العقلي عند حل المشكلات ، منها :

١- مدى قابلية المشكلة للحل : يجب أن تكون المشكلة قابلة للحل باستخدام استراتيجية لا تتوقف على محدودية السعة التجهيزية للمعلومات .

٢- محدودية السعة : يواجه الأفراد عند حل المشكلات صعوبات متعددة ومتباينة بسبب محدودية السعة التي تتمثل في :

أ-الفشل في استخدام المعلومات المتعلقة بالموقف المشكل .

ب-نسيان المحاولات المبكرة للوصول إلى الحل .

٣- مستوى الخبرة ودرجة المعرفة : حيث إن الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة

يكون استيعابهم للمشكلات التي تواجههم أيسر ، بسبب أن مهاراتهم

تسمح لهم بحل المشكلة بقليل من الضغط على سعة وتجهيز ومعالجة

المعلومات .

٤- الذاكرة المتاحة : تتوقف فاعلية النشاط العقلي في حل المشكلات إلى حد ما على السعة التذكيرية للذاكرة العاملة . (ص ٣٨٩)

ويشير جيتس (١٩٦٣ م) إلى رأي هورن في أن عقول الناس تعاني كثيرا من نقص المعلومات الصحيحة لحل المشكلات، ويرجع ذلك إلى :

١- أن الفرد ليس لديه أساس من المعلومات يكفيه للتفكير المجدي في حل المشكلات الحديثة .

٢- أنه لا يعرف مصادر المعلومات التي يمكنه الاعتماد عليها .

٣- أنه إذا وجد هذه المصادر لا يستطيع قراءتها قراءة الفاهم . (ص ١٨٤)
ويوجد أكثر من مدخل لتفسير القدرة على التفكير في حل المشكلات ، فالبعض يعتبره نوعا من تعلم الارتباطات بين المثير و الاستجابة والبعض يفسره بقدرة الفرد على الاستبصار ، وهناك من يفسره كقدرة معرفية تعتمد على المدخلات والمخرجات ، ويركز على أهمية المعلومات وعملية تمثيلها و على السعة المعرفية للفرد ، ويشبه ذلك بعمل الحاسب الآلي . ويتضح مما سبق أهمية العلاقة التبادلية بين التفكير وحل المشكلات ومدى الارتباط بينهما .

ز- نظرية هاريسون وبرامسون في التفكير :

تعتبر نظرية هاريسون و برامسون في التفكير إحدى النظريات المعرفية التي تهتم بالمحتوى المعرفي للفرد ، وتؤكد على دوره المهم في التأثير على السلوك . وتكشف هذه النظرية عن أنماط التفكير التي يفضلها الفرد وطبيعة الارتباط بينها وبين سلوكه الفعلي ، وتوضح ما إذا كانت هذه الأنماط ثابتة أو قابلة للتغير ، كما تشرح كيف تنمو الفروق بين الأفراد في أنماط التفكير .

(حبيب ، ١٩٩٦ م ، ص ٢٣٧)

وأوضحت النظرية أن الفرد يكتسب عددا من استراتيجيات التفكير يمكنه تخزينها في ذاكرته ، وتنمو هذه الاستراتيجيات بالتدرج مع تقدم الفرد في العمر،

وتصبح خلال مرحلتي المراهقة والرشد نماذج أساسية يستخدمها الإنسان في الحياة العملية مما يؤدي به إلى تفضيل استراتيجيات خاصة . وقد صنف التفكير في هذه النظرية إلى خمسة أساليب هي :

- ١- التفكير التركيبي .
- ٢- التفكير المثالي .
- ٣- التفكير العملي .
- ٤- التفكير التحليلي .
- ٥- التفكير الواقعي .

وأكدت النظرية على أن هذه الأساليب هي فئات أساسية للطرق المقيّدة للإحساس بالآخرين وبالعالم . وقد ربطت النظرية بين أساليب التفكير الخمسة والإطار النظري الذي قدمه شارشمان Churchman من خلال الديالكتيكية (الجدلية) والمثالية و البراجماتية (النفعية) والمنطق الرمزي و التجريبية . كما ربطت النظرية بين أساليب التفكير والفلسفة المناظرة عند بخلر Buchler من خلال الفلسفة العملية و الإفلاطونية المعدلة والتجربة الاجتماعية والطريقة العلمية ومذهب المنفعة . (المرجع السابق ، ص ١٧١)

جدول (١)

أساليب التفكير وما يناظرها من فلسفات أخرى

أسلوب التفكير		الفلسفة المناظرة عند Churchman		الفلسفة المناظرة عند Buchler	
التفكير	تنسب إلى	الفكرة الأساسية	تنسب إلى	الفكرة الأساسية	تنسب إلى
التركيبي	Hegel	الديالكتيكية	Whithead	الفلسفة العملية	
المثالي	Kant	المثالية	Coleridge	الإفلاطونية المعدلة	
العملي	Singer	البراجماتية	Dewey	التجربة الاجتماعية	
التحليلي	Leibniz	المنطق الرمزي	Descarts	الطريقة العلمية	
الواقعي	Lock	التجريبية	Bentham	مذهب المنفعة	

(المرجع السابق ، ص ٢٤٥)

كما ربطت النظرية بين أساليب التفكير الخمسة واستراتيجيات برونر Bruner الأربع للمفاهيم . وهي استراتيجية الفحص الدقيق واستراتيجية الإنتقاء الناجح واستراتيجية التركيز الحذر واستراتيجية التركيز على المقامرة .
(المرجع السابق ، ص ١٧٢)

جدول (٢)

الربط بين أساليب شارشمان للتفكير واستراتيجيات برونر للتصور الذهني

أساليب التفكير	استراتيجيات برونر لتعلم المفهوم المناظرة لأساليب التفكير
المثالي	استراتيجية الفحص الدقيق Simultaneous Scanning حيث الاحتفاظ بالمعلومات المناسبة في العقل واختبار جميع الفروض في الوقت نفسه .
الواقعي والعملي	استراتيجية الانتقاء الناجح Successive Screening حيث الاختبار المنفرد في وقت ما ، مع تحديد المعلومات المساعدة لاختبار الفرض .
التحليلي	استراتيجية التركيز الحذر Conservative Focusing حيث إمكان التغيير والتعديل في أحد البدائل حتى يعثر على الحل الصحيح .
التركبي	استراتيجية التركيز على المقامرة Focus Gampling حيث إمكان التغيير والتعديل في بدائل كثيرة حتى يظهر حل ما .

(المرجع السابق ، ص ٢٤٨)

ويتضح مما سبق أن نظرية هاريسون و برامسون في أساليب التفكير معرفية في المقام الأول ، تهتم بقياس الفروق بين الأفراد بناء على أسس نظرية قوية ، وتعتمد على رؤى متنوعة منتقاة من المدارس الفلسفية المختلفة ، و تنتهي إلى استراتيجيات برونر لتعلم المفاهيم ، مما يعطيها دعما قويا مقارنة بنظريات أساليب التفكير الأخرى .

٢- اتخاذ القرار:

بدأ الاهتمام بالعقلانية في اتخاذ القرار مع ماكس فيبر ١٨٦٤م ، الذي يرى أن هناك نوعين من متخذي القرار : (عقلائي ، وغير عقلائي) . العقلائي هو الذي يمتلك المعلومات وله هدف محدد وغاية يسعى لها . وغير العقلائي يفتقر إلى المعلومات وليس له هدف محدد . وبناء على ذلك يتحدث فيبر عن العقلانية كوسيلة لتمييز نمط من الفعل عن غيره من الأفعال . والسلوك العقلائي يوجه نحو أهداف واضحة وموثوق بها ووسائل تحقيق هذه الأهداف ينتقى بناء على أفضل المعلومات المتاحة . (دنكان ، ١٩٨٩م ، ص ١٠٠)

وقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار Decision Making في الإدارة بشكل كبير ، بل إن بعض مدارس الإدارة المهمة كانت نظرياتها الأساسية تركز على مفهوم اتخاذ القرار . و على سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام ١٩٣٨م حين ظهر كتاب وظائف المديرين The Functions Of Executives لتشستر برنارد ، ثم تبعه في عام ١٩٤٧م ظهور كتاب السلوك الإداري Administrative Behavior لهربرت سايمون ، فأحدثا تطورا هائلا في الفكر الإداري ، حيث وضعوا أساسا جديدا في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي تصبح دراسة التنظيم منصبة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار . وتهتم مدرسة اتخاذ القرارات Decision Making- School بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ، وكيف يتم نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، وهو ما يؤدي إلى الاهتمام بدراسة طرق الاتصال داخل التنظيم والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، وكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار .

(النمر وآخرون ، ١٤١١ ، ص ٧١)

أ- المدارس العلمية لاتخاذ القرار :

يقسم السلمي المدارس الفكرية في عملية اتخاذ القرارات (حبيب ، ١٩٩٧م) ويعرضها على النحو التالي :

١- المدرسة الواقعية :

تنظر هذه المدرسة إلى عملية اتخاذ القرارات بطريقة علمية وعملية في الوقت نفسه وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة ، وتكلفة كل بديل في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

٢- المدرسة الاستراتيجية:

تنظر هذه المدرسة إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر أنه يجب النظر إلى كل موقف أو مشكلة داخل المنظمة في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الاستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة ، وبناءً على ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد ، نظرا لوجود متغيرات استراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار .

٣- المدرسة المختلطة :

وتمثل هذه المدرسة اتجاهها توفيقيا يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ قرار ما . وذلك أيضا في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتهجه المنظمة . (ص ٨٦)

ويشير المنيف (١٩٧٧م) إلى وجود ثلاثة مداخل نظرية لاتخاذ القرار ، حسب آراء كل من تشستر برنارد وسامون وكبتر - تريجو ، يتعلق كل منها بوجهات النظر ، إما باستخدام المنطق والتحليل العلمي عند كل من ساميون

وكبـنر- تريجو ، أو بالتركيز على الحدس باستخدام الحكمة والتجارب الشخصية عند تشستر برنارد . (ص٧)

ويشير عبد الحفيظ (١٩٨١م) إلى وجود أسلوبين في اتخاذ القرارات في كثير من الدول النامية : القرار الفردي و القرار الجماعي ، ويرى أن القرار الفردي هو الغالب والأكثر شيوعا في هذه الدول . (ص٧٤)

ب- أنواع القرارات :

يفرق سايمون Simon بين عدة أنواع من القرارات (النمر وآخرون ، ١٩٩١م) ويوضحها على النحو التالي :

١- القرار الهادف : هو الذي يرتبط بالهدف النهائي ، والقرار غير الهادف : هو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي .

٢- القرار الرشيد Rational Decision : هو القرار الذي يعود إلى إختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي . والقرار غير الرشيد : هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للهدف النهائي .

٣- القرار المبرمج Programmed Decision : هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة ، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة ، والقرار غير المبرمج : يتطلب قدرا كبيرا من الابتكار . وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج . (ص ٧٥)

ج- العناصر الأساسية للقرار :

يرى عفيفي (١٩٩٧م) أن العناصر الأساسية للقرار هي :

١- عنصر المشكلة : حيث توجد مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد ، ولذلك فإن إرادة الإنسان لا تتحرك نحو اتخاذ القرار إلا بوجود تلك المشكلة من جانبه .

- ٢- تعدد الحلول والبدائل : فالقرار لابد أن يكون وليدا لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفعالة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة .
- ٣- ولكي يتحقق ذلك يجب تعديل القرار وتطويره بما يتفق عقليا مع الحل الأمثل للمشكلة التي يجابهها الفرد ، وبما يحقق الهدف المطلوب .
- (ص ٢٠٣)

د- المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار :

يرى سايمون Simon (حبيب ، ١٩٩٧م) أن عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاثة مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي :

١- الذكاء : Intelligence

ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل ، ثم جمع المعلومات عنها ، ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقة معناها.

٢- التصميم : Design

وهو عبارة عن الابتكار، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها.

٣- الاختيار : Choice

وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالا للنجاح .

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاثة الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة و لا يمكن الفصل بينها ، لأنها عناصر لعملية مستمرة.(ص ٦٩)

مراحل اتخاذ القرار :

يشير عبد الوهاب (١٩٨٢م) إلى أن اتخاذ القرارات هو اختيار بين مجموعة من البدائل ، وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها ، وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة ، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل

معينة ، ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها ، وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ، والذي يختلف عن غيره من الأساليب ، مثل التجربة والخطأ والتقليد ، في أنه موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها ، وإبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان ، ويعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال ، وتحقيق الأهداف المطلوبة بالدرجة الواجبة من الفعالية . (ص ٤٢) .

ويفرق ساعاتي (١٩٨٤م) بين مفهومي صنع القرار و اتخاذ القرار ، حيث يرى أن عملية صنع القرار تتضمن جميع العوامل المشتركة سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية ، أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار بمختلف الحثيات والأسباب . أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار ، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي على عملية اتخاذ القرار وليس العكس ، ويشير ساعاتي إلى أن علماء الإدارة لم يفرقوا بين المفهومين ، ويميل إلى ضرورة التمييز بينهما . (ص ١٦٣)

ويذكر سالم وآخرون (١٩٨٢م) وعلاقي (١٩٨٥م) والنمر وآخرون (١٩٩١م) و دراكر (١٩٩٨م) أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة من الضروري لتخذ القرار أن يتبعها للوصول إلى قرار رشيد . وتبدأ عملية اتخاذ القرار بتشخيص المشكلة ، والعمل على جمع البيانات والمعلومات ، ثم تحديد البدائل ، وإختيار أحدها ، ومتابعة تنفيذه .

تشخيص المشكلة محل القرار وتحديدّها وتحليلها



جمع البيانات والمعلومات ووسائل الحصول عليها



تحديد البدائل المتاحة



اختيار البديل المناسب والأفضل



متابعة القرار و تنفيذه

ويرى النمر وآخرون (١٩٩١م ، ص ٣٥١-٣٥٧) أن الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرار تسير على النحو الآتي :

١-تشخيص المشكلة :

يعتبر تشخيص المشكلة من أهم خطوات اتخاذ القرار ، وفي هذه المرحلة تتم صياغة المشكلة لفظيا بطريقة إجرائية محددة تعبر عن معناها الحقيقي ، وهناك أهمية كبيرة للطريقة التي يتم بها التعبير عن المشكلة ، وترجع هذه الأهمية إلى دورها الرئيس في اكتشاف المشكلة والتعرف عليها وتحديد أبعادها ، وعلى متخذ القرار أن يقوم بتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهميتها ، والفصل بين أعراض هذه المشكلة وأسبابها .

٢-جمع البيانات والمعلومات :

يحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من المصادر المختلفة ، لكي يتمكن من فهم هذه المشكلة . والعمل على تحليل هذه البيانات تحليلا دقيقا . ويعمل على المقارنة بين الحقائق

والأرقام واستخلاص بعض المؤشرات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب .

- ويقصد بالبيانات (Data) الأرقام والإحصائيات والحقائق المتعلقة بالمشكلة .
- ويقصد بالمعلومات (Information) العمل على ترجمة هذه البيانات وتحليلها ودراستها ، وتتركز غالبا على الجوانب السلوكية و الاجتماعية المتصلة بالمشكلة .

٣- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها :

ويقصد بالبديل (Alternative) وضع فروض متعددة لحل المشكلة ، بحيث يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، و يختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر ، وفقا لطبيعة المشكلة وظروفها ، وبناء على وضع المنظمة وسياساتها وفلسفتها وإمكاناتها المادية ، والوقت متاح لحل المشكلة ، وإتجاهات متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي Logical والمبدع Creative الذي يعتمد على التفكير الابتكاري القائم على القدرة على التصور و التوقع و إنتاج الأفكار الجديدة ، وهذا يساعد على تصنيف البدائل وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها .

٤- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية منها :

أ- تحقيق البديل للهدف .

ب- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها وسياساتها .

ج- قبول الحل البديل و الاستعداد لتنفيذه .

د- درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية .

هـ- درجة السرعة في الحل البديل .

و- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية ، مثل العادات والتقاليد والقيم .

ز- كفاءة البديل ، والفوائد المتوقعة ، ودرجة المخاطرة ، وسهولة أو صعوبة تنفيذه .

هـ- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه :

يتم اتخاذ القرار و وضعه موضع التنفيذ في هذه المرحلة ، و ذلك من خلال صياغة القرار بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة ، واختيار الوقت المناسب لتطبيقه، ثم متابعة هذا التطبيق و اكتشاف المعوقات والعمل على حلها بأسرع وقت .

و- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار :

يشير عبد الفتاح (١٩٩٥ م) إلى أن المدير يواجه العديد من المشكلات المتنوعة والتي يتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة هذا النوع من المشكلات ، فالمشكلات الإدارية والتنظيمية على سبيل المثال تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى ، يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها الحقيقية ، بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحيط بالعمل في المنظمة ، ويحتاج المدير إلى أن يكون على إلمام كامل بالمشكلات المتعلقة بممارسة النشاط الفنية ، خاصة إذا كان من بين شاغلي مستوى الإدارة الوسطى ، حيث يكون أقرب لممارسة العمل الفني بمشاكله المتنوعة ، وأخيرا المشكلات البيئية التي تعتبر حصيللة الظروف والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة سواء من داخلها أو من خارجها . ويرى عبد الفتاح ارتباط مهارات التفكير الإبداعي بشخصية المدير نفسه ، وما يملكه من صفات وقدرات تتكون منها شخصيته بشكل منفرد يميزه عن أقرانه ، كما أن المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعي ترتبط إلى حد كبير بمجموعة المهارات الفكرية التي

يملكها متخذ القرار ، والتي تكون الإطار العام لأسلوبه ومنهجه في التفكير بصفة عامة . (ص ٥١)

ويشير الصباغ (١٩٨٠ م) إلى أن بعض القرارات تتأثر بالظروف الشخصية لمتخذي القرارات ، كالخبرة والإحساس ، وبعضهم يعتمد على توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الأنسب ، ولهذا فإن متخذي القرارات يختلفون في درجة إدراكهم و اتجاهاتهم وقيمهم لفهم مشاكل المنظمة مما ينعكس على نوعية القرارات المتخذة . (ص ٥١)

ويصنف السلمي المتغيرات التي تتفاعل مع عملية اتخاذ القرار (حبيب ، ١٩٩٧ م) ويحددها في ثلاث مجموعات هي :

١- العوامل الشخصية أو التكوين النفسي و الاجتماعي للشخص عند اتخاذ القرار.

٢- العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها .

٣- العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين . (ص ٧٦)

ويشير الهواري (١٩٩٧ م) إلى الضغوط التي يتأثر بها متخذ القرار، وهي :

١- ضغوط الظروف البيئية ، وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد ، بالإضافة إلى متطلبات الدولة والمجتمع ، والمنافسة والتكنولوجيا والمتعاملين .

٢- المتطلبات التنظيمية : مثل السياسات و القيم و الاقتناع السائد في المنظمة و المناخ و السلوك العام فيها ، بالإضافة إلى توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية و متطلبات العمل : (المعرفة ، والمهارة ، والرغبة ، والقدرة) .

٣- احتياجات متخذ القرار : مثل حاجته إلى الأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة و الاعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالإنجاز.

٤- القيم و الاقتناع الذاتي لمتخذ القرار . (ص ٨٩)

ويشير غراب (١٩٨٧ م) إلى نموذج إلبينج Elbing الذي يلخص العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار :

١- المعرفة المتجمعة الأساسية (التي تخلق لدى الفرد نموذجاً عن العالم المحيط به) .

٢- عمليات اتخاذ القرار (التي تتم تلقائياً أو بطريقة مدروسة ، فردية كانت أو جماعية) .

٣- افتراضات علاقات السبب والنتيجة (التي تتعلق بمدى استخدام الفرد للطرق الفنية للتحليل في مواجهة المشاكل الإنسانية) .

٤- الاحتياجات البشرية (التي تتعلق بإشباع الفرد لاحتياجاته الأساسية والاجتماعية وتحقيق ذاته) .

٥- الخبرات السابقة (التي تتعلق بتعليم الفرد والقدرات التي حصلها) .

٦- التوقعات (التي تتعلق بما ينتظره الفرد طبقاً لخبراته السابقة من إشباعات مختلفة للاحتياجات المختلفة) .

٧- الثقافة والقيم (وتتضمن البيئة الثقافية للفرد ، التي تؤثر على قيمه الشخصية واختياراته) . (ص ٩)

ويرى درويش وتكلا (١٩٧٤ م) أن عملية اتخاذ القرار ليست بالمهمة السهلة ، لأنها عملية اختيار Choice بين أفضل البدائل Alternative وأفضل السبل لتحقيق الهدف . وعملية اتخاذ القرار اختبار لمدى كفاءة الرؤساء والقلدة ، وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور . وتزداد عملية اتخاذ القرارات

أهمية وتعقيدا وتكون آثارها أعظم وقعا بزيادة حجم المنظمة ومهامها وضخامة أهدافها ومدى اتصالها بالجمهور . (ص ٤٣٨)

ويشير النمر وآخرون (١٩٩١م) إلى أن سايمون Simon يرى أنه لا يوجد قرار رشيد ١٠٠% لأنه ليس من الممكن توافر كل مقومات الرشد لدى متخذ القرار ، ومقومات الرشد التي يذكرها هي : المعرفة بكل الحلول الممكنة ، ونتائج كل حل ، والتقويم السليم لكل البدائل والحلول . (ص ٧٥)

ويرى درويش (١٩٧٣م) أن القرار الرشيد هو أحسن قرار أمكن التوصل إليه في ظل الظروف المعقدة ، المتغيرة والبالغة الدقة ، ووفق وجهات نظر الفريق أو الفرد الذي صنعه أو اتخذ ، في إطار الموقع المعين أو الموقف المحدد ، في الوقت الذي اتخذ فيه القرار . فكأن الظروف المكونة لمحيط القرار ، والاعتبارات المتعددة التي تضم البيانات والمعلومات والخبرات والاستشارات وأنواع السلوك ومختلف القيم التي تحكم التنظيم بصورة عامة ، والقائمين على اتخاذ القرارات بصورة خاصة ، والبواعث النفسية الخاصة بهم والأهداف والسياسات والموقف المعين الذي حكم اختيار القرار ، كل ذلك وغيره من العوامل التي لا يمكن حصرها أو التنبؤ بها ، يسهم بصورة أو بأخرى في مسألة نسبية رشد القرار ، وبالتالي احتمال حدوث خطأ فيه ، أو مخاطرة في اتخاذه أو في تنفيذه . (ص ٨٧)

كما يشير النمر وآخرون (١٩٩١م) إلى أن سايمون Simon يذكر أن على متخذ القرار أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلا من الحلول المثالية ، لأن قدرة الإنسان قدرة محدودة وليست قدرة نهائية ، فهو لا يستطيع أداء أشياء كثيرة في وقت واحد ، لأنه غير قادر على التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المختزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته . (ص ٧٥)

ويرى الجوهري (١٩٨٧م) أن الإنسان لكي يصل إلى قرار رشيد لابد له أن يختار من بين عدة قرارات بديلة ، ولكن قد لا تطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التي قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد . (ص ٣٦)
ويحدد عطية (١٩٦١م) العوامل المؤثرة في عدم رشد القرار ، ويذكرها كالتالي :

- ١- قصور الإدراك : حيث يتأثر إدراك الفرد بالقيم والاتجاهات والأفكار التي يتمسك بها .
 - ٢- نقص المعلومات المتوافرة حول المشكلة ، أو عدم دقتها ، نتيجة لعدم توافرها في المنظمة ، أو لصعوبة الحصول عليها ، أو أنها تستغرق وقتا طويلا لتوافرها ، كما أن توفير هذه المعلومات لا يضمن بالضرورة دقتها وصحتها بشكل تام مما ينعكس على درجة رشد القرار ، كما أنه في حالة نقص المعلومات لن تزيد قرارات الإدارة عن التخمين والحدس ، ومهما تكن خبرة المدير أو قدرته على الحدس فإنه لا يستطيع الاستغناء عن المعلومات في اتخاذ القرار .
 - ٣- كفاءة نظام الاتصال بحيث تصل المعلومات في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار . (ص ١٢١-١٢٥)
- بينما يحدد درويش وتكلا (١٩٧٤م) العوامل التي تؤثر في مدى رشد القرارات في مجتمع متغير ، بمايلي :
- ١- صعوبة التنبؤ بالمستقبل ، وبما يمكن أن يكون عليه الموقف تماما في نهاية كل مرحلة من مراحل التغيير .
 - ٢- صعوبة التحكم في عوامل التغيير ، وفي مقدمتها التغيير العلمي و الانفجار السكاني والموارد المالية والإمكانات المادية .

٣- سرعة التغير القاهرة لإمكانات البشر وطاقاتهم ، وما ينجم عن ذلك من مشكلات اجتماعية واقتصادية .

٤- عدم وضوح فلسفة معينة تقود عملية اتخاذ القرارات والسماح بممارسة التجربة والخطأ في التغير . (ص ٤٣٣)

ز- بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار :

توجد عوامل متعددة تؤثر في اتخاذ القرار منها المشاركة في اتخاذ القرار ، والأساليب المستخدمة في إتخاذ ، ووقت اتخاذ القرار .

حيث يشير شهاب (١٩٩٥ م) إلى أهمية المشاركة في صنع القرار والإسترشاد برأي العاملين والمستشارين والخبراء في إتخاذ . (ص ٢١١)

ويشير عبد الوهاب (١٩٨٢ م) إلى مزايا المشاركة في اتخاذ القرار ، ومنها : رفع الروح المعنوية للأفراد ، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات ، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات ، وتقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء ، وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء . (ص ٤٧)

ويشير الهواري (١٩٩٧ م) إلى أساليب اتخاذ القرارات في فريق ، وهي : أسلوب الانطلاق الفكري/ الفرز ، وأسلوب التصويت الصامت بمناقشة محدودة ، وأسلوب دلفاي . (ص ٧٧)

ويحدد بجيت (١٩٨٨ م) الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات ، ومنها : بحوث العمليات Operational Researches وهي : أسلوب علمي مكون من مجموعة من الوسائل والمهارات العلمية لحل المشكلات ، ومن هذه الوسائل على سبيل المثال نظرية الاحتمالات Probability Theory ، ونظرية المباريات Game Theory ، ونظرية البرمجة الخطية والديناميكية Linear and- dynamic Programming . (ص ٢٧)

ويشير زيدان (١٩٨٢ م) إلى أن التوقيت عامل مهم في اتخاذ القرارات (ص ٣٨) ، ويؤكد بجيت (١٩٨٨ م) على أهمية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، لأن التأجيل يؤدي إلى آثار سيئة على العمل (ص ٢٢) ، ويشير التويجري (١٩٨٩ م) إلى أهمية الحاسب الآلي في مساندة اتخاذ القرار . (ص ١٣)
ويؤكد السلمي (حبيب ، ١٩٩٧ م) على أهمية العوامل التي يجب الاهتمام بها لسلامة عملية اتخاذ القرار وهي :

- ١- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف ، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد في مهمة اتخاذ القرار .
- ٢- إن معظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل فرد في المنظمة ، لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته ، والبعض الآخر لا يرضيه ذلك . ومن هنا فإنه يقع على متخذ القرار عبء كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار .
- ٣- إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية ، من المهم أن تحول من العمل الذهني إلى العمل المادي .
- ٤- عملية اتخاذ القرارات تتطلب وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها .
- ٥- على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي .
- ٦- على متخذ القرار أن يتوقع بعض القرارات الخاطئة ، وأن يعمل على تصحيحها .
- ٧- كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه ، كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة ، ولذا فإن على متخذ القرار أن يكون

مستعدا لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه .

(ص ٧٩)

ويرى درويش (١٩٧٨ م) أن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب ، وإنما هو تنظيم Organization أو عملية Process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية - سياسية - اقتصادية - اجتماعية . كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة وهي التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرارات ، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها . (ص ١٣٥)

ويتضح مما سبق أن هناك عوامل متعددة تؤثر في اتخاذ القرار من الضروري لمتخذ القرار ملاحظتها ، فقدرة الفرد على معرفة آراء العاملين ، واستخدام الطرق الصحيحة في استشارة الخبراء ، واستخدام الوسائل العلمية لاتخاذ القرار ، وقدرته على الاستفادة من التقنية الحديثة في مجال إتخاذها ، تؤثر تأثيرا فعالا على النتيجة النهائية للقرار ، ويلاحظ أن هذه العوامل وغيرها تعتمد على قدرة الفرد على استخدام قدراته الخاصة ، وعلى قدرته على الاستفادة من البيئة المحيطة به ، وتسخير كل العوامل المتاحة من أجل الوصول إلى القرار المناسب .

٣-أساليب التفكير واتخاذ القرار :

تعتبر بنية الفرد المعرفية عاملا مهما ومؤثرا في عملية اتخاذ القرار . وذلك نتيجة لأهمية خبرات الفرد الشعورية في هذه العملية . ويؤكد كيللي Kelly على أهمية الخبرات الشعورية والوقائع العقلية والمعرفية ، لأنها تحدد طريقة رؤية الأفراد أو نظرهم للواقع وطريقتهم للتفكير فيه . ويرى قدرة الأفراد على الاختيار والإبداع وعلى حل المشكلات . ويتفق روجرز Rogers مع كيللي Kelly في نظريته لتطور الإدراك الإنساني : أن الناس جميعا يعيشون عالمهم الذاتي والذي يمكن فهم معناه الكامل من خلال ذواتهم فقط ، وبهذا فهو يؤكد على أن أفضل

موقع لفهم السلوك هو من خلال الإطار المرجعي الداخلي للفرد نفسه . (جلبر، ١٩٨٦م ، ص ٥٠١-٥٤٣)

ويؤكد كيللي Kelly على وجود تشابه بين غايات العالم وغايات كل إنسان ، وهو يرى أن أهداف العالم هي التنبؤ بالوقائع وتغييرها وفهمها . والإنسان يحاول أن يتنبأ بالمستقبل ويتوقع ويخطط ويحاول أن يضبط الأحداث ويغيرها ويرتبها ويفهمها ، ويرى أن غايات العالم والإنسان تتفق أيضا في أساليب تحقيقها . فالعالم ينظر إلى الوقائع المتاحة له بمساعدة التجريدات وهي تكويناته العلمية Constructs ونظرياته المحكمة والمفصلة ، وبالمثل يحاول كل إنسان أن يعالج عالمه من خلال تناوله لأفكار ومبادئ وفلسفات الحياة . (المرجع السابق ، ص ٥٠٢)

ويرى تولمان Toleman الذي يعود له الفضل في زيادة علم النفس المعرفي : أن جميع أنواع السلوك غرضية ، وأن الفرد لا يتعلم سلاسل أو متتابعات من الحركات وإنما يتعلم توقعات Expectations وهي من أنواع الفروض أي علاقات لها معنى بين مثيرين هما :

- ١- الموقف الفعلي - الإشارة (Sign)
 - ٢- الموقف الذي ينشأ مع مسار النشاط أو الفعل (الهدف أو المشار إليه Signified) ، وهكذا تكون التوقعات عبارة عن الاختلافات في احتمال أن تؤدي أنماط معينة من السلوك إلى الهدف .
- ويرى تولمان : أهمية التدعيم ، ويقصد به تأكيد التوقع أو إثبات الفرض ، حيث يؤدي التدعيم إلى تأكيد الإشارات التي يواجهها المفحوص في طريقه إلى الهدف ، وتصبح أهدافا فرعية Sub-goals ، وتصير هي ذاتها عرضة لتدعيم التوقعات ، وبذلك يكون المفحوص نوعا من الخريطة المعرفية Cognitive- Map لجميع الإشارات في الموقف ومعانيها التي تؤدي إلى توجيه السلوك .

(عثمان وأبو حطب ، ١٩٧٨م ، ص ٨٩)

ويرى هيلجارد و بوبر أن التصور الكامل لمفهوم التوقع عند تولمان يشمل الجوانب الآتية :

١- يستحضر الكائن العضوي إلى الموقف المشكل طرقا مختلفة منظمة للتعامل معه Mode of attack تعتمد في جوهرها على الخبرة السابقة .

٢- ينظم المجال المعرفي تبعا لفروض المفحوص ، ولا تبقى إلا الفروض التي تتطابق مع الواقع أي التي ترتبط بعلاقة سببية مع البيئة ، وتدعم هذه الفروض أو التوقعات بالنجاح في الوصول إلى الهدف .

٣- يتوافر للمفحوص بنية معرفية جيدة التكوين ، يمكن أن يستخدمها في الظروف المتغيرة . (المرجع السابق ، ص ٩٥)

وتتفق نظرية الفروض مع التصور غير الارتباطي للتفكير ، وترى أنه معالجة رمزية أو استخدام للفروض . والمبدأ العام فيها هو أنه في أي موقف يواجهه الفرد يحدث في داخله احتمال أو أكثر من احتمالات الأداء (فروض) فإذا كان الموقف يتطلب فعلا فإن واحدا أو أكثر من هذه الفروض يتم اختياره وتنفيذه . ونواتج الأداء هي التي تحدد الفكرة أو القرار أو القرار التالي عند المفحوص . فمثلا إذا كان أداؤه ناجحا تماما فلا يحتاج المرء فيه إلى تعديل أو تغيير في الفرض بل إنه قد ينتقل مباشرة إلى مواجهة موقف بيئي جديد ، أما إذا نشأت معلومات جديدة نتيجة أداء المفحوص فإن الفرض قد يحتاج إلى بعض التعديل ، فإذا واجهت استجابة المفحوص مقاومة بيئية فإنه قد يرفض الفرض ويختار فرضا آخر أو أكثر . وعمليات اختيار الفروض واختبارها وتعديلها وقبولها ورفضها تبعا لقواعد معينة هي عمليات التفكير الأساسية في هذا الإطار ، ويختلف أصحاب النظريات في طبيعة الفروض وقواعد اختيارها وتعديلها في مدى واسع من التعقد يمتد من افتراض وجود عملية بسيطة عند (رستل) إلى

افتراض وجود سلاسل كاملة من الخطوات المعرفية تسمى الاستراتيجيات عند (برونر) ، وفي جميع الأحوال تعد الفروض أساس السلوك وجوهره ، وتسمح بالتحكم المعرفي Cognitive Control في الأداء الظاهر (الاستجابة) ، وتعتبر ملدة النشاط العقلي بصفة عامة ، والتفكير بصفة خاصة . (عثمان و أبو حطب ، ١٩٧٨ م ، ص ١١٤) .

ويرى بياجيه أن التفكير والسلوك الذكي ينشآن في بيئة بيولوجية معينة ، وهي تمتد وتتسع بسرعة تبعا لعملية شبيهة بالنمو الحركي ، وتتوازن مع النمو البيولوجي أو النضج ، ومحور هذه العملية وظيفتان ثابتتان هما :

١- التنظيم Organization .

٢- التكيف Adaptation .

وهما خاصيتان فطريتان تقودان النمو السلوكي الكلي للإنسان ، وعلى ذلك فإن ما يعرفه الإنسان ويستطيع عمله ويريد عمله بالفعل في كل مرحلة من مراحل نموه يميل إلى أن يكون على درجة كبيرة من التنظيم والتكامل ، وهكذا يدل التنظيم على البناء المعرفي القائم لدى الفرد ، ويتألف من وحدات معرفية مترابطة متكاملة ، بالإضافة إلى أن ما يتعلمه الفرد ويصبح قادرا على عمله يرجع في جوهره إلى التكيف مع الظروف البيئية ، والتكيف هو التعبير البنائي أو الوظيفي الذي يحقق للكائن العضوي بقاءه . (المرجع السابق ، ص ٥٣)

ويهتم علماء النفس المعرفيين بدراسة كيفية تكوين وتناول المعلومات وتخزينها وتنظيمها في الذاكرة والأساليب التي يستخدمها الأفراد في مواقف اتخاذ القرار Decision Making . (الشرقاوي ، ١٩٩٢ م ، ص ٢٣)

ويؤكد أنصار الاتجاه المعرفي على أن كثيرا من الظواهر النفسية ، ومنها اتخاذ القرار تصعب دراستها دون الأخذ في الاعتبار الكيفية التي يتم بها للأفراد تكوين وتناول المعلومات في هذه المواقف . (المرجع السابق ، ص ٢٣)

وينظر اتجاه تكوين وتناول المعلومات إلى العمليات العقلية ومنها عمليات الإحساس والإدراك والذاكرة والتفكير ، على أنها سلسلة متصلة Continuum من النشاط المعرفي الذي يمارسه الأفراد في مواقف الحياة المختلفة ، كما أنه من الصعب فصل هذه العمليات عن بعضها البعض ، لأنها متبادلة الاعتماد على بعضها . (المرجع السابق ، ص ٩٥)

ويؤكد بوش ودويك Bush & Dweck على أن أفضل أسلوب في علم النفس المعرفي المعاصر هو التأكيد على الأساليب التي يستخدمها الفرد في مواقف حل المشكلات . (حبيب ، ١٩٩٥ م ، ص ٢٣٢)

وكانت هناك محاولات مبكرة لتحديد أساليب التفكير التي يستخدمها الفرد في مواقف حل المشكلات ، و من هذه المحاولات تصنيف كابلان (Kaplan 1964) في كتابه إدارة التحقق The Conduct Of Inquiry والذي قسم أساليب التفكير إلى ستة ، هي:

أ-الأسلوب الأدبي	The literary Style
ب-الأسلوب الأكاديمي	The Academic Style
ج-الأسلوب الجدلي	The Eristic Style
د-الأسلوب الرمزي	The Symbolic Style
هـ-الأسلوب الفرضي	The Postulational Style
و-الأسلوب الصوري	The Formal Style

(ص ٢٦٢)

وقدم سترنبرج Sternberg في عام ١٩٨٨ م نظرية أساليب التفكير Thinking Styles أو نظرية السيطرة الذاتية العقلية Mental Self-Government ، كما أعد كل من سترنبرج و واجنر Sternberg Wagner & في عام ١٩٩١ م قائمة لقياس ثلاثة عشر أسلوبا للتفكير ، وتندرج هذه الأساليب تحت خمس

فئات هي : الوظائف ، والأشكال ، والمستويات ، والمجال ، والنزعة ، وكلنت على النحو التالي :

١-الوظائف وتشمل :

أسلوب التفكير التشريعي ، وأسلوب التفكير التنفيذي ، وأسلوب التفكير الحكمي .

٢- الأشكال وتشمل :

أسلوب التفكير الملكي ، وأسلوب التفكير الهرمي ، وأسلوب التفكير الأقلي ، و أسلوب التفكير الفوضوي .

٣-المستويات وتشمل :

أسلوب التفكير الكلي ، وأسلوب التفكير المحلي .

٤-المجال ويشمل :

أسلوب التفكير الداخلي ، وأسلوب التفكير الخارجي .

٥- النزعة وتشمل :

أسلوب التفكير المحافظ ، وأسلوب التفكير التقدمي .

(عجوة ، ١٩٩١م ، ص٣)

وتوصل هاريسون وبرامسون (1982) Harrison,Bramson إلى صياغة

نظرية نفسية لأساليب التفكير التي يفضلها الأفراد في مواقف اتخاذ القرار وطبيعة

الارتباطات بينها وبين سلوكهم الفعلي ، وتشرح أيضا كيفية نمو الفروق بين

الأفراد في أساليب التفكير . (حبيب ، ١٩٩٧م ، ص١٢٠)

وحددت نظرية هاريسون و برامسون أساليب التفكير التي يفضلها الأفراد

في الأساليب التالية :

Synthestic Thinking

١-التفكير التركيبي

Idealistic Thinking

٢-التفكير المثالي

Pragmatic Thinking ٣- التفكير العملي

Analytic Thinking ٤- التفكير التحليلي

Realistic Thinking ٥- التفكير الواقعي

كما وضعت النظرية تصورا نظريا لـ "بروفيل" التفكير ، وحددت "بروفيلات" التفكير على النحو التالي (" البروفيل " المسطح ، و " البروفيل " أحادي البعد ، و " البروفيل " ثنائي البعد ، و " البروفيل " ثلاثي البعد) وكانت خصائصها كما يلي :

١- " البروفيل " المسطح : Flat profile

تضعف عند الفرد صاحب " البروفيل " المسطح القابلية للتمييز و الإدراك بالمقارنة بالأفراد ذوي التفضيلات النمطية القوية ، وهو أقل عاطفة و انفعالا وأقل قابلية للتنبؤ، ويمكن للشخص ذو " البروفيل " المسطح أن يستخدم فئة من أساليب التفكير ولكن بطريقة عشوائية ، وذلك بعكس الأفراد ذوي التفضيلات القوية لأساليب التفكير فلهم تأثير قوي للشخصية ويمكنهم التنبؤ بدرجة عالية .

٢- " البروفيل " أحادي البعد : One Dimension profile

يستخدم الفرد صاحب " البروفيل " أحادي البعد نوعا واحدا فقط من أساليب التفكير الخمسة: (التركيبي ، المثالي ، العملي ، التحليلي ، الواقعي) .

٣- " البروفيل " ثنائي البعد : Two Dimensions profile

يستخدم الفرد صاحب " البروفيل " ثنائي البعد نوعين فقط من أساليب التفكير الخمسة .

٤- " البروفيل " ثلاثي البعد : Three Dimensions profile

يستخدم الفرد صاحب " البروفيل " ثلاثي البعد ثلاثة أنواع من أساليب التفكير الخمسة. (حبيب ، ١٩٩٧م ، ص ٤٣) .

وقد بدأ انتشار فكرة القياس السيكومتري في مجال اتخاذ القرار عندما وضع بريم و جودمان Brim orville في عام ١٩٦٢م اختبارا لقياس عملية اتخاذ القرار ، وهو اختبار فردي تحتاج الإجابة عنه زمنا قدره ساعة ونصف ساعة وهو عبارة عن كتيب مكون من أربعة أجزاء خاصة بمواقف مختلفة لإصدار القرارات . (عبدون ، د . ت ، ص ٦)

ويذكر علوي (١٩٨٧م) أن درايفر Driver قام بتطوير مفاهيم نظرية التعقد الفكري ، وذلك بتبسيطها وإخراجها من دائرة البحث النفسي إلى مجال التطبيق الإداري ، بالتميز بين أربعة أنماط فكرية Cognitive Styles هي : (الحازم، المرن ، الهرمي ، التكاملي) وذلك تبعا لمتغيرين أساسيين هما :
١- كمية المعلومات ٢- عدد الأهداف أو نقاط التركيز التي يستخدمها الفرد في موقف اتخاذ القرار . (ص ٥٨)

ويشير علوي إلى أن درايفر Driver اكتشف في بحوثه الأخيرة عن الأنماط الفكرية في اتخاذ القرار نمطا خامسا هو النمط المركب Systemic ، وهو في حقيقته لا يمثل نمطا مستقلا بل هو مزيج من خصائص النمطين : الهرمي والتكاملي ، ويشير إلى أن هذا النمط عادة ما يكون تكامليا أصلا ، ولكنه ينجح إلى الهرمية عند تغير الظروف البيئية ، وهذا ما حدا به إلى التمييز بين النمط الأساسي الغالب Dominant والنمط المساند Back up للشخصية . أي أن الإنسان عادة ما يتميز بنمط فكري رئيسي عندما يكون العبء (الضغط) البيئي متوسطا ومحتملا ، وعندما يرتفع العبء البيئي أو ينخفض بشكل غير عادي يظهر النمط المساند . ولتحديد هذه الأنماط صمم درايفر Driver عددا من المقاييس من أبرزها وأكثرها استخداما : مقياس التكامل (Integration Style Test IST) وهو عبارة عن تمرين إداري افتراضي لاتخاذ القرارات ، وأشار إلى أن هذا المقياس يتصف بدرجة عالية من الثبات (٦٢ ،) والصدق (٨٦ ،) بعد

التأكد من صلاحية استخدامه في العديد من التجارب العملية والدراسات الميدانية . ولهذه النظرية العديد من التطبيقات في مجال إدارة القوى البشرية (التوظيف ، التدريب ، الترقية ، التقييم) . (ص ٦٢)

ويشير Nutt (1993) إلى أن مقياس (Myer Briggs- MBTI) Indicator يعتبر مقياساً موثقاً فيه لتصنيف الأشخاص حسب أنماطهم السيكولوجية طبقاً لنظرية يونج Jung . (ص ٦٩٦)

ويذكر غراب (١٩٩٥ م) أن اختبار Myer Briggs Indicator يستخدم لقياس نوع شخصية متخذ القرارات طبقاً لأربعة محددات : الانطلاق / والتركيز ، وجمع الحقائق / وتكوين التخمينات ، والجدية / والعاطفية ، والرشد / والتلقائية في التقدير ، ليصبح العدد الكلي المحتمل من الأنماط الذهنية هو ستة عشر نمطاً على أساس مجموعتين لكل بعد . (ص ٢٢)

ثم اتجه الباحثون في مجال قياس اتخاذ القرار إلى وضع نماذج رياضية لقياس القدرة على اتخاذ القرار ، سواء كان ذلك لدى الفرد أو داخل الجماعات . (عبدون ، د . ت ، ص ٦) .

ويذكر Nutt (1993) أن أدبيات أساليب اتخاذ القرار تهتم بالإجابة عن السؤال التالي : كيف يسلك الناس ذوو أساليب اتخاذ القرار المختلفة عندما يقابلون مواقف متشابهة ؟ وكيف يتفاعلون مع نتائج سلوكهم ؟ ويشير إلى مجموعة من الدراسات ، تأتي ضمنها : دراسة هيلريقل وسلوكوم Hellriegel & Slocum (1978) ودراسة كين Keen وسكوت -مورتون Scott-Morton (1978) ودراسة متروف Mitroff وكيلمان Kilman (1978) وروبي Robey (1981) ، و توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن أسلوب التفكير يؤثر على اتخاذ القرار . (ص ٦٩٦)

ثانيا : الدراسات السابقة :

توافر للباحث بعض الدراسات السابقة والتي يمكن أن تصنف إلى :

أ- دراسات تناولت أساليب التفكير .

ب- دراسات تناولت إتخاذ القرار .

أ- دراسات تناولت أساليب التفكير:

١-دراسة برامسون ، و بارليت ، و هاريسون - Bramson, Parlett

(1980) Harrison الأساتذة في جامعة كاليفورنيا ، التي أدت إلى إعداد مقياس

خاص لتحديد أساليب التفكير ، وصنفت الدراسة هذه الأساليب إلى :

أ-الأسلوب التركيبي Synthesis

ب- الأسلوب المثالي Idealist

ج- الأسلوب العملي Pragmatist

د-الأسلوب التحليلي Analyst

هـ- الأسلوب الواقعي Realist

وأشارت الدراسة إلى أن أسلوب التفكير التركيبي والمثالي تؤديان إلى التوجه نحو القيمة والتفكير الذاتي ، أما أسلوبا التفكير التحليلي والواقعي فتؤديان إلى توجه قوي وواضح نحو الحقائق ، أما أسلوب التفكير العملي فيقوم بدور وسيط بين الأسلوبين المثالي والتحليلي ، وقد أوضحت الدراسة أن الفروق بين الأفراد في سيطرة أحد نصفي المخ (أيمن ، وأيسر) أو تكاملهما ، يؤدي إلى التفرد في اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات واستراتيجيات توجيه الأسئلة، وتوصلت هذه الدراسة إلى تحديد أساليب التفكير المسيطرة في المجتمع الغربي فكانت على النحو التالي : التفكير المثالي ٣٧% ، التفكير التحليلي ٣٥% ، التفكير الواقعي ٢٤% ، التفكير العملي ١٨% ، التفكير التركيبي ١١% . كما توصلت إلى أن ٥٠% من الأفراد يتسم تفكيرهم بأحادية البعد ، أي يستخدمون أسلوبا واحدا في التفكير ، وأن ٣٥% منهم يتسم تفكيرهم بثنائية البعد ، أي

يستخدمون أساليب التفكير في وقت واحد . (نقلا عن حبيب، ١٩٩٦، ص ١٩)

٢- دراسة زينب عبد الحميد (١٩٨٦م) عن التفضيل المعرفي Cognitive Preferences ، التي اعتمدت تقسيم هيث Heath للأنماط المعرفية التي يفضلها الأفراد وهي :

أ- نمط التذكر : Recall Type

ويتصف الفرد الذي يفضل هذا النمط بتقبله للمعلومات العلمية على علاقاتها ، أي بدون أن يأخذ في الاعتبار تطبيقاتها العملية .

ب- النمط الناقد : Critical Type

ويتصف الفرد الذي يفضل هذا النمط بتشككه في المعلومات ومدى اكتمالها ونوعها ، ويفضل إثارة الأسئلة .

ج- نمط المبادئ : Principal Type

ويتصف الفرد الذي يفضل هذا النمط بقبوله للمعلومات ، لأنها تلقي الضوء على مبدأ أساسي ، أو علاقة ما .

د- نمط التطبيقات : Application Type

ويتصف الفرد الذي يفضل هذا النمط بقبوله للمعلومات ، لأنها ذات قيمة للاستخدام في محتوى اجتماعي أو معرفي معين ، وبالتالي في حل المشكلات الواقعية. وقد قامت زينب عبد الحميد بحساب عدد الطلبة من الجنسين الذين يفضلون نمطا معرفيا معينا ونسبتهم المثوية ولاحظت أن النمط الغالب لكل أفراد العينة هو نمط التذكر ، وقد تحقق بنسبة ٦٩% لعينة الذكور و٧٦% لعينة الإناث و٧٥% للعينة الكلية ، ولم تجد فروقا دالة بين الطلاب من الجنسين في الأنماط المعرفية الأربعة . (نقلا عن حبيب ، ١٩٩٦، ص ٢٨)

٣-دراسة قاسم (١٩٨٩ م) عن العلاقة بين بعض أساليب التفكير لدى الشباب الجامعي وعدد من المتغيرات الشخصية و الاجتماعية ، و اشتملت العينة على (٩٠٠) من طلاب السنوات النهائية بالكلية المختلفة بجامعة عين شمس واستخدمت الدراسة مقياس هاريسون و برامسون لأساليب التفكير ، ومقياس كاتل لسمات الشخصية ، واختبار التوجه الشخصي ، و مقياس الاتجاهات الوالدية في تنشئة الأبناء ، و انتهت الدراسة إلى :

- أ- تفوق الطالبات على الطلبة في كل من : التفكير المثالي والتفكير التركيبي .
- ب- توجد فروق دالة بين طلاب الكليات المختلفة في أساليب التفكير .
- ج- توجد ارتباطات دالة بين أساليب التفكير ومتغيرات الشخصية المستخدمة في الدراسة . (نقلا عن حبيب ، ١٩٩٦ م ، ص ١٧)

٤- دراسة حبيب (١٩٩٥ م) التي هدفت إلى دراسة استراتيجيات التفكير المفضلة لدى بعض عينات من أساتذة الجامعة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٠) من أعضاء هيئة التدريس من الجنسين (٢٢٢) من الذكور و (٨٨) من الإناث ، وكان متوسط أعمار عينة الدراسة (٣٥,١٥) للذكور ، و (٣٦,٥٦) للإناث ، واستخدم الباحث اختبار أساليب التفكير ، إعداد برامسون وبارليت وهاريسون (١٩٨٠م) بعد ترجمته وتقنيته على البيئة المصرية ، وأشارت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود فروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية المختلفة في أساليب التفكير (التركيبي ، المثالي ، العملي ، التحليلي ، الواقعي) .
- وجود اتفاق عام بين أعضاء هيئة التدريس من الجنسين على ترتيب "بروفيلات" التفكير على النحو التالي : (التفكير أحادي البعد ، يليه التفكير ثنائي البعد ، ثم التفكير المسطح ، وأخيرا التفكير ثلاثي البعد) .

- وجود فروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس من الجنسين في التفكير المسطح، لصالح أعضاء هيئة التدريس من الإناث .
- عدم وجود فروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس من الجنسين في كل من "بروفيلات" التفكير (أحادي البعد ، ثنائي البعد ، ثلاثي البعد) .
- أسلوب التفكير المسيطر هو التحليلي لعينة الأساتذة من الذكور ، والتفكير المثالي لعينة الأساتذة من الإناث .
- ٥- دراسة حبيب (١٩٩٥م) التي هدفت إلى دراسة نشاط النصفين الكرويين للمخ كمحدد لأساليب التفكير في ضوء نظرية هاريسون وبرامسون وبعض متغيرات الشخصية ، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٠) طالبا ، وكان متوسط أعمار العينة (٢١,١٩) ، واستخدم الباحث اختبار أساليب التفكير إعداد برامسون وبارليت وهاريسون (١٩٨٠م) بعد ترجمته وإعداده على البيئة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشاط النصفين الكرويين للمخ : (الأيمن ، والأيسر) و " بروفيلات" التفكير .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشاط النصفين الكرويين للمخ : (الأيمن ، والأيسر) وأساليب التفكير ، حيث تشير النتائج إلى الارتباط الكامل بين النمط الأيمن للمخ وأساليب التفكير (التركيبي ، والعملي) ، ويوجد ارتباط كامل بين أسلوب التفكير (الواقعي) وكل من النمط الأيسر والمتكامل ، أما أساليب التفكير (المثالي ، والتحليلي) فيشترك فيها كل من النمط الأيمن والأيسر والمتكامل .
- توجد علاقة ارتباط دالة بين كل نوع من أساليب التفكير ومتغيرات معينة في الشخصية تختلف عن غيرها من الارتباطات المناظرة للأساليب الأخرى.

٦-دراسة الثبيتي (١٩٩٨م) بعنوان " أنماط التفكير الإداري واستراتيجيات التخطيط وحل المشكلات لدى عينة من المديرين في القطاع التعليمي " طبقت على عينة (ن=١٠٠) ممن شغلوا مناصب إدارية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والعلوم الإجتماعية ومديري المدارس المنتظمين في دورة مديري المدارس بكلية التربية بجامعة أم القرى ، واستخدم في الدراسة مقياس أساليب التفكير من إعداد هاريسون (١٩٨٢م) ، وقد خلصت الدراسة إلى أن ٢٨% من أفراد العينة أصحاب نموذج عام أو نمط مفلطح ، و ١٥% من أفراد العينة يتميز بالتفكير بثلاث طرق (ثلاثة أنماط) ، و ٢١% من أفراد العينة يتميزون بشائية التفكير (الجمع بين نمطين) ، و ١٦% من أفراد العينة لا يوجد لديهم أنماط مسيطرة .

٧-دراسة اللهيبي (١٤٢١هـ) بعنوان "أساليب التفكير المفضلة لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمكة المكرمة " ، على عينة تكونت من (٦١٩) معلما ومعلمة من مدارس التعليم العام بمكة المكرمة . واستخدم الباحث اختبار أساليب التفكير تأليف هاريسون وآخرين (١٩٨٠م) ، وخلصت الدراسة إلى أن أساليب التفكير المفضلة لدى عينة الدراسة من معلمين ومعلمات كانت حسب الترتيب التالي : أسلوب التفكير المثالي ، ثم أسلوب التفكير التحليلي ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير المفضلة بين المعلمين والمعلمات في أسلوب التفكير المثالي لصالح المعلمات . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير لدى المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة الدراسية، التخصص الدراسي ، مستوى الخبرة ، المؤهل الدراسي) .

ب- دراسات تناولت اتخاذ القرار :

١-دراسة صبري (١٩٦٨م) التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وعلاقة اتخاذ القرار بسمات الشخصية . وقد افترض الباحث وجود علاقة بين مدة اتخاذ القرار وبعض سمات الشخصية كالثقة بالنفس و السيطرة والميل العصابي . وأجريت الدراسة على عينة من (٨٠) طالبا من طلاب الجامعة واستخدم الباحث اختبار الشخصية ، كما استخدم جهازا للحصول على النتائج، وأوضحت النتائج أن عملية اتخاذ القرار تأخذ مدة أطول إذا كانت البدائل موضع الاختيار على درجة كبيرة من التشابه ، وأن هناك علاقة إيجابية بين زمن اتخاذ القرار وكل من الثقة بالنفس والميل العصابي والسيطرة . (نقلا عن توفيق ، ١٩٩٥م ،ص ٦٩)

٢-دراسة وقاص (١٤٠٢هـ) وعنوانها "دراسة تحليلية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية - المنطقة الغربية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية السعودية ، ومدى مساهمتها للأسلوب العلمي ، وهدفت أيضا إلى التعرف على أهم العوامل السلوكية المؤثرة في القرار التربوي ، ومدى معرفة مديري المدارس والقادة التربويين لوظيفتهم الفعلية في الإدارة التربوية ، وكيف يتصرف مديرو المدارس والموجهون ورؤساء الأقسام التربوية حيال المشكلات الإدارية ، وكيف يتم إصدار القرارات الإدارية، وما مدى إلمام القادة التربويين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار التربوي ومدى الالتزام بالعادات والتقاليد والقيم في القرار التربوي . واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التطبيقي مستخدما استبانة مكونة من (٤٠) سؤالاً بأسلوب الاختيار من متعدد ، وتوصلت دراسته إلى مجموعة من النتائج منها : أن نسبة كبيرة من الموجهين والمديرين يدركون أبعاد وظيفتهم الفعلية ، ويؤمنون بأهمية القرار في الإدارة التربوية ، وكيفية صناعة القرارات طبقا للأساليب الإدارية

الحديثة ويواجه القادة التربويون عدم منحهم الصلاحيات الكفيلة بممارسة وظائفهم الفعلية . ويحجم بعض القادة التربويين عن اتخاذ القرار نتيجة لضعفهم أو تخوفهم ، أو لحدائثهم في العمل ، أو نتيجة لعدم وضوح النصوص والاختصاصات ، ولاحظ الباحث أن كلا من الموجهين ومديري المدارس يراعون استخدام الأسلوب العلمي في صناعة القرارات التربوية ، ويعتقدون بضرورة مشاركة كل من يمسه القرار . وأشار الباحث إلى أن نتيجة البحث تؤكد أن القرارات التربوية الصادرة من مختلف المستويات الإدارية لا تخرج عن نطاق العادات والتقاليد والقيم . (ص ١٩٩)

٣-دراسة كولسون و ستركلاند (1983) Coulson & Strickland وموضوعها: "دور العقل البشري في تنمية المهارات الإدارية " ، وصنفت هذه الدراسة أساليب اتخاذ القرار في أربعة أساليب ، هي :

- | | | |
|----|-----------------------|------------|
| أ- | أسلوب القرار الإبداعي | Innovative |
| ب- | أسلوب القرار الحدسي | Intuitive |
| ج- | أسلوب القرار المنطقي | Logical |
| د- | أسلوب القرار العقلي | Rational |

وتم فيها مقارنة أنماط التفكير المختلفة لدى عينتين مختلفتين : (٢٣) من الطلاب الجامعيين ، (٢١) من الموظفين (رؤساء أقسام) ، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين أساليب اتخاذ القرار (الإبداعي ، الحدسي ، المنطقي ، العقلي) وأنماط التعلم والتفكير (النمط الأيمن ، والنمط الأيسر) ، وأن أفضل أساليب اتخاذ القرار لدى الأفراد ذوي توجه النصف الأيمن (الموظفين) هما : الأسلوب الإبداعي والحدسي ، بينما كان أفضلها لدى الأفراد ذوي توجه النصف الأيسر (الطلاب) هما : الأسلوب المنطقي والعقلي ، وقد كشفت الدراسات أن كلا المجموعتين تكافحان من أجل شمولية التوجه نحو النصفين

الكرويين بالمش ، وذلك من أجل التفكير المتكامل للنصفين الكرويين -Whole Brained Thinking . (نقلا عن حبيب، ١٩٩٧م ، ص١٧٨-ص١٨١)

٤-دراسة كرىبولز وآخري (1986) Crumboltz et al صنف أساليب اتخاذ القرار الوظيفي إلى :

- | | | |
|----|----------------------|------------|
| أ- | أسلوب القرار العقلي | Rational |
| ب- | أسلوب القرار الحدسي | Intuitive |
| ج- | أسلوب القرار القدري | Fatalistic |
| د- | أسلوب القرار المعتمد | Dependent |

وفي هذا النموذج تم إعطاء برنامج قائم على : التدريب والتعليم باستخدام المدخل العقلي للكشف عن أكثر الأساليب استفادة من هذا التدخل ، وقد وجد أن ذوي الأسلوب القدري والأسلوب الاعتمادي هم أكثر الفئات تعلم ما من مقرر التدريب العقلي . (المرجع السابق ، ص ١٧٨)

٥-دراسة قامت بها وليت (1990) Willette على بعض جوانب أنماط التفكير باستخدام مقياس (MBTI) Myer Briggs Type Indicator وأنماط القيادة في بعض الكليات الصحية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أ- أن هناك علاقة بين نمط التفكير الحدسي والتنظيم .
ب- أن هناك علاقة بين المثالية في القرارات والتفكير الحدسي .
٦-دراسة قام بها هاغيرمان (1991) Hagerman حول العلاقة بين بعض جوانب أنماط التفكير وبيئة العمل ، واستخدم فيها مقياس (MBTI) ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج ومنها :

- أ- أن المدير الذي يهتم بالحكم الحدسي يهتم بالتركيز على الأهداف .
ب- أن المدير الذي يهتم بالحكم الحدسي يهتم بتوظيف الموارد المتاحة .
(نقلا عن الشبيتي ، ١٩٩٨م ، ص١٧)

٧- دراسة كورنويل وآخرون (Cornwell et al 1994) التي أجراها على (٢٩٢) طالبا من طلبة الجامعة ، وتوصل من خلالها إلى أربعة أنماط أولية لتعلم القرار هي:

أ-التعلم بالعمل	Doing
ب-التعلم بالتفكير	Thinking
ج-التعلم بالملاحظة	Watching
د-التعلم بالحس	Feeling

وأوضحت الدراسة نفسها نموذج كولب (Kolb 1976) الذي عرض تصنيفا لأنماط تعلم اتخاذ القرار ، هي :

أ-التعلم بالبدائل	Acommodor
ب-التعلم بالتباعد	Diverge
ج-التعلم بالتقارب	Converge
د-التعلم بالاستيعاب	Assimiltion

(نقلا عن حبيب ، ١٩٩٧م ، ص ١٧٦)

٨-دراسة فائقة سنبل (١٤١٥هـ -) بعنوان " مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى " ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي ، والتعرف على مدى اختلاف وجهات نظر أفراد العينة تجاه المشاركة في صنع القرار الجامعي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس ، الجنسية ، الدرجة العلمية ، الخبرة) إضافة إلى تشخيص العوائق التي قد تؤدي إلى إحجام عضو هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرارات الجامعية ، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهات نظر أفراد الدراسة حول المشاركة في صنع القرار الجامعي ، وقامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة بالدراسة ، وقد شملت

عينة الدراسة (٦١٥) عضوا . و انتهت الدراسة إلى العديد من النتائج ، من أهمها: تأكيد أعضاء هيئة التدريس على أنهم يشاركون في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية ، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب درجة الأهمية بين أعضاء هيئة التدريس (ذكور وإناث) بجامعة أم القرى في كل من البعد الإداري والبعد المالي ، بينما توجد فروق دالة إحصائية في البعد الأكاديمي والمجموع الكلي لدى العينة الكلية للدراسة . وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أعضاء هيئة التدريس التي تمارس العمل الإداري الجامعي ومجموعة أعضاء هيئة التدريس التي لا تمارس العمل الإداري ، لصالح المجموعة التي تمارس العمل الإداري ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة ذات الأعمار الزمنية والخبرات التدريسية المختلفة .

٩-دراسة سميحة توفيق و سليمان (١٩٩٥م) للتعرف على مصدر الضبط (داخلي - خارجي) وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) طالب وطالبة بالمرحلة الجامعية في كل من قطر وجمهورية مصر العربية وأستراليا . واستخدم اختبار القدرة على اتخاذ القرار لطلبة المرحلة الثانوية والجامعات (مواقف من الحياة) ، وأوضحت نتائج البحث وجود ارتباط موجب بين القدرة على اتخاذ القرار ومصدر الضبط (داخلي - خارجي) لدى عينة مصر ، وهذا يشير إلى أن الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على اتخاذ القرار لديهم ثقة كبيرة في قدراتهم الشخصية ، وفي مهاراتهم التي يعتبرون أنها هي التي تحدد جهودهم ، ومع ذلك فالعلاقة بين المفهومين بشكل عام تظل علاقة غير خطية ، لأن بعض مرتفعي القدرة على اتخاذ القرار لا يكونون بالضرورة المرتفعين في الاعتقاد في الضبط الداخلي ، وكذلك فإن بعض منخفضي القدرة على اتخاذ القرار يعتقدون أن سلوكهم هو الذي يجب أن يحدد ألوان التدعيمات التي ينالونها ، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الخاصة بمصدر الضبط (داخلي -

خارجي) كمتغير مستقل في علاقته بالقدرة على اتخاذ القرار كمتغير تابع ، وكان لمتغير الجنس والجنسية فروق دالة إحصائية، بينما لم يكن هناك فروق دالة بالنسبة لاتخاذ القرار.

١٠-دراسة هامر شميدت (1996) Hammerschmidt أكدت وجود ارتباط قوي بين الإبداع التكيفي واتخاذ القرار الجماعي الناجح ، وذلك على عينة (٩٥٢) من المديرين من ثمان فئات مختلفة . وأثبتت أن المديرين ذوي الأساليب غير الإبداعية يتخذون قرارات جماعية أقل نجاحا.

(نقلا عن حبيب ، ١٩٩٧، ص ١٨٠)

١١-دراسة زاهر وآخرين (١٩٩٦م) على البيئة المصرية ، وموضوعها : التعرف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في مصر ومدى كفايتها ، مع إلقاء الضوء على أهم المتغيرات المرتبطة بها ، على عينة (٥٦) من المديرين . وانتهت إلى عدم وجود فروق دالة بين المديرين التربويين وغير التربويين في أحد أبعاد اتخاذ القرار وهو الدرجة الكلية لاتخاذ القرار ، أما الفروق الدالة فكانت في بعدي : مشاركة الرؤوسين ، ومعايير اتخاذ القرار ، لصالح فئة المديرين غير التربويين . كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المديرين المتدربين وغير المتدربين في دورات تدريبية ، وذلك على مقياس اتخاذ القرار بأبعاده المختلفة.

(المرجع السابق ، ص ١٨٨)

١٢-يشير الثبتي (١٩٩٨م) إلى ماذكره نورز Norris و زميله (١٩٨٩م) أن بورك (١٩٨٠م) و دكتور Doktor (١٩٧٧ م) و هندرسون Henderson و نت Nutt (١٩٨٠م) قاموا بدراسة النمط التحليلي والنمط الحدسي لدى المديرين ، و توصلوا إلى أن القيادات الإدارية تجمع بين استخدام النمط التحليلي والنمط الحدسي .

ج- تعليق على نتائج الدراسات السابقة :

بعد عرض الدراسات السابقة ونتائجها يمكن استخلاص الآتي :

١- كشفت هذه الدراسات عن وجود أكثر من نموذج لتصنيف أساليب التفكير ، وأهم هذه النماذج : نموذج هيث (1964) Heath ونموذج هاريسون (1983) Harrison ، واستخدمت هذه النماذج في العديد من الدراسات المختلفة .

٢- توصلت بعض هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين أساليب التفكير واتخاذ القرار ، مثل دراسة برامسون وآخريين (1980) Bramson et al ودراسة كولسون وستر كلاند (1983) Coulson , Strickland ودراسة كريمبولز وآخريين (1986) Crumboltz et al ودراسة وليت Willette ودراسة هاغيرمان (1991) Hagerman .

٣- اتفقت نتائج بعض هذه الدراسات على وجود علاقة بين أساليب التفكير واتخاذ القرار من جهة ، ونشاط النصفين الكرويين للمخ (الأيمن ، الأيسر) مثل دراسة كولسون وستر كلاند (١٩٨٣ م) ودراسة حبيب (١٩٩٥ م).

٤- كشفت بعض هذه الدراسات عن تأثير سمات الشخصية كالثقة بالنفس والسيطرة و الميل العصبي وعلاقة مصدر الضبط باتخاذ القرار مثل دراسة يوسف صبري (١٩٦٨ م) وسميحة توفيق وعبد الرحمن سليمان (١٩٩٥ م) .

٥- اهتمت معظم دراسات اتخاذ القرار في المملكة العربية السعودية باتخاذ القرار في البيئة التربوية مثل دراسة وقاص (١٤٠٢هـ) ودراسة سنبل (١٤١٥هـ) ، ولاحظ الباحث قلة الدراسات في بيئات العمل الأخرى ،

مما شكل له حافزا لإجراء هذه الدراسة على عينة من مديري الإدارات في مختلف القطاعات الحكومية .

٦- اتضحت قلة الدراسات حول أساليب التفكير ، و اهتمت دراسة كل من الثبيتي (١٩٩٨ م) واللهي (١٤٢١ هـ) بدراسة أساليب التفكير حسب تصنيف هاريسون و برامسون على عينة من القطاع التعليمي .

فروض الدراسة :

بناء على مشكلة الدراسة والدراسات السابقة التي تم عرضها ، يحدد الباحث الفروض التالية :

- ١ - لا توجد أساليب تفكير مفضلة لدى مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة.
- ٢ - لا توجد بروفيلات تفكير مفضلة لدى مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة .
- ٣ - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التفكير و اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة .
- ٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في أساليب التفكير تبعا لـ (العمر ، المؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، الخبرة) .
- ٥ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا لـ (العمر ، المؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، الخبرة) .
- ٦ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي أساليب التفكير المختلفة في اتخاذ القرار .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

١-منهج الدراسة

٢-مجتمع الدراسة

٣-عينة الدراسة

٤-أدوات الدراسة

٥-الأسلوب الإحصائي

إجراءات الدراسة:

١- منهج الدراسة :

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي . وهو أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية . (عبيدات وآخرون ، ١٩٩٩م ، ص ٢٤٧)

٢- مجتمع الدراسة :

تحدد المجتمع الإحصائي للدراسة من المديرين و رؤساء الأقسام العاملين في الإدارات الحكومية بمحافظه جدة . ومجتمع الدراسة غير محدد المعالم .

٣- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من المديرين و رؤساء الأقسام العاملين في بعض الإدارات الحكومية بمحافظه جدة ، وقد قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة التي تشمل اختبار أساليب التفكير واختبار اتخاذ القرار ، وقد قام الباحث بتوزيع (٤٥٠) استبانة ، وعاد منها (١٣٩) استبانة تمثل ما نسبته ٣١% من عدد الاستبانات و بعد التصحيح تم استبعاد (٣٠) حالة لعدم استكمال البيانات ، وأصبحت العينة النهائية للدراسة (١٠٩) أفراد ، وكان متوسط أعمار العينة (٢٦,١٩) بانحراف معياري (٢١,٠٤) . ويوضح جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة .

جدول (٣)

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة

ن = (١٠٩)

المتغيرات	الفئات	ك	%
العمر	٢٧-٤٠	٣٠	٢٧
	٤١-٥٥	٣٨	٣٥
	متروك	٤١	٣٨
التخصص الدراسي	أدبي	٣٨	٣٥
	علمي	٤٥	٤١
	متروك	٢٦	٢٤
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	٢٣	٢١
	بكالوريوس	٦٩	٦٣
	دراسات عليا	١٢	١١
	متروك	٥	٥
الخبرة	٦-١٠ سنوات	١٤	١٣
	١١-١٥ سنة	٢٣	٢١
	١٦ سنة فأكثر	٦٠	٥٥
	متروك	١٢	١١

٤- أدوات الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة مقياسين ، هما :

- ١- اختبار أساليب التفكير من إعداد برامسون وبارليت وهاريسون (1980) Bramson, Barlette, Harrison ترجمه وقننه على البيئة العربية حبيب (١٩٩٥ م).
- ٢- مقياس اتخاذ القرار من إعداد عبدون (٢٠٠٥ ت).

أولاً: اختبار أساليب التفكير :

وضع هذا المقياس برامسون و بارليت و هاريسون , Parlette , Bramson (1980) Harrison وقام حبيب (١٩٩٥م) بإعداد الاختبار على البيئة المصرية والعربية ، ثم قام بعملية التقنين ووضع المعايير على عينات كبيرة . ويكشف هذا الاختبار خمسة مداخل فكرية للتفكير ، تختلف باختلاف الاستراتيجيات المعرفية التي تعلمها الأفراد خلال مراحل نموهم ، وهي : (التفكير التركيبي ، التفكير المثالي ، التفكير العملي ، التفكير التحليلي ، التفكير الواقعي)، ويشير واضعو الاختبار إلى أن ٥٠ ٪ من الأفراد يتسم تفكيرهم بأحادية البعد ، أي أن نصف الأفراد تقريباً يفكرون بطريقة واحدة ثابتة من الاستراتيجيات ، وأن ٣٥ ٪ من الأفراد يتسم تفكيرهم بثنائية البعد ، أي أنهم يستخدمون طريقتين معاً . ويحدد تفضيل الفرد لاستراتيجية واحدة أو أكثر من استراتيجيات التفكير طريقته أو أسلوبه في تناول المشكلات بصفة خاصة ، ويحدد سلوكه بصفة عامة. وتشير تعليمات الاختبار إلى أن هذا الاختبار ليس به إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وإنما هو أداة تساعد الفرد في التعرف على أساليبه المفضلة في التفكير ، ويعتمد الاختبار على إجابة الفرد بدقة عن الطريقة التي يسلكها فعلاً ، وليس عن الطريقة الواجب أو المفروض عليه أن يسلكها .

ويتكون المقياس من (١٨) موقفا و (٩٠) عبارة ، بواقع خمس عبارات لكل موقف ، والمطلوب من المفحوص ترتيب هذه العبارات من خلال تحديد درجة إنطباقها عليه ، بأن يكتب في المربع يسار الإجابات الخمس الترتيب الفعلي الذي ينطبق عليه (٥ , ٤ , ٣ , ٢ , ١) على اعتبار أن (٥) تمثل السلوك الأكثر انطباقا عليه و (١) تمثل السلوك الأقل انطباقا . ومن خلال الدرجات التي نحصل عليها في الأساليب الخمسة ، يمكن الكشف عن " بروفيل " التفكير الخاص بكل فرد ، ولقد صمم الاختبار على فلسفة مؤداها أن مجموع الدرجات الخام الذي يتحصل عليه المفحوص على الأساليب الخمسة تمثل مقدارا ثابتا هو (٢٧٠) درجة.

(حبيب ، ١٩٩٥ ، ص ١٨٦) (انظر الملحق رقم ١)

ولمقياس أساليب التفكير طريقة تصحيح خاصة به ، تعتمد على جمع الدرجات لكل بعد على حدة ، ثم جمع درجات هذه الأبعاد للحصول على درجة الفرد على أسلوب التفكير ، ويستخدم في التصحيح مفتاح خاص أعده واضعو الاختبار. (انظر الملحق رقم ٢)

صدق وثبات الاختبار في البيئة المصرية :

صدق الاختبار :

استخدم حبيب (١٩٩٦م) طرقا مختلفة لحساب صدق الاختبار ، منها :

أ- صدق البناء : أوضح واضعو الاختبار أنه تم جمع عبارات الاختبار من خلال نتائج البحوث والدراسات في مجالات : حل المشكلات ، واتخاذ القرار ، وطرق وضع الأسئلة ، وهذه المجالات ترتبط بأساليب التفكير المختلفة .

ب- صدق المحكمين : تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين في علم النفس ، للتأكد من مناسبة وملاءمة بنود الاختبار .

ج- صدق التكوين الفرضي : تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجات على كل أسلوب من أساليب التفكير الخمسة ، وذلك على عينة (٥٠) من طلاب المرحلة الجامعية ، وأظهرت النتائج وجود ارتباطات سالبة دالة بين التفكير التركيبي والتفكير العملي ، وكذلك بين التفكير التحليلي والتفكير الواقعي ، وأيضاً بين التفكير المثالي والتفكير العملي ، مما يعني استقلال أساليب التفكير عن بعضها البعض ، ولذلك فهي متعامدة ، وهو ما يؤكد أن أساليب التفكير تمثل جوانب مختلفة ومتعددة للتفكير .

د- الصدق العاملي : تم إجراء التحليل العاملي للمصفوفة الارتباطية التي تمثل درجات العينة ، واستخدم في التحليل العاملي طريقة هوتلنج ، وأديرت المحاور بواسطة معادلة الفاريماكس ، و اعتبر التشعب الدال هو الذي لا يقل عن (± 0.3) ، وأظهرت النتائج قبل التدوير أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية يتشعب كل منها ببعض أساليب التفكير .

هـ- الصدق التلازمي : استخدم الباحث ثلاثة اختبارات كمحكات خارجية لاختبار أساليب التفكير ، وهي :

١- اختبار وليامز للمشاعر الابتكارية إعداد قنديل (١٩٩٠م) ، وقيس :

حب الاستطلاع ، التخيل ، تحدي الصعاب ، حب المغامرة .

٢- اختبار تأكيد الذات ، إعداد الطيب (١٩٨١م) .

٣- اختبار التحكم الذاتي ، إعداد كامل (١٩٨٨م) .

وتم فصل الأفراد ذوي كل أسلوب على حدة ، ثم تمت المقارنة بين هذه

المجموعات في المحكات الثلاثة باستخدام اختبار كروسكال والاس -Kruskal-

Walles للكشف عن الفروق بين أفراد المجموعات مختلفي أسلوب التفكير على المحكات الثلاثة ، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة في كل من :

- حب الاستطلاع ، لصالح أصحاب التفكير المثالي والتركبي والواقعي .
 - حب المغامرة ، لصالح أصحاب التفكير التحليلي والواقعي .
 - التحكم الكلي العام ، لصالح أصحاب التفكير العملي .
 - الرؤية الانتقائية الإيجابية ، لصالح أصحاب التفكير التحليلي والعملي .
 - التقويم الذاتي ، لصالح أصحاب التفكير العملي .
 - الوعي الذاتي للفرد ، لصالح أصحاب التفكير التحليلي والعملي .
- ولا توجد فروق دالة بين الأفراد أصحاب أساليب التفكير المختلفة في كل من : التخيل ، وتحدي الصعاب ، والمجموع الكلي للسمات الابتكارية ، وتأكيد الذات ، ومقاومة الذات للإحباط . (ص ٣١)

ثبات الاختبار :

قام حبيب (١٩٩٦ م) بحساب الثبات عن طريق :

- أ- إعادة الاختبار Test-Retest على (٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، بفواصل زمني مقداره أسبوعان . وكانت معاملات الثبات (٧١) و (٦٣) و (٦٨) و (٦١) و (٦٥) لكل من التفكير (التركبي ، المثالي ، العملي ، التحليلي ، الواقعي) على الترتيب .
- ب- التجزئة النصفية : تم حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية بعد تعديلها بمعادلة سبيرمان وبراون Spearman-Brown . وكانت معاملات الثبات على النحو التالي : (٨٣) و (٧٨) و (٨١) و (٨٦) و (٨٠) لكل من التفكير (التركبي ، المثالي ، التحليلي ، العملي ، الواقعي) على الترتيب . وتعتبر معاملات الثبات التي تم الحصول عليها مرضية وهي مرتفعة نسبيا . ويدل ذلك على صلاحية الاختبار . (ص ١٨٨) .

صدق الاختبار في البيئة السعودية :

قام اللهبي (١٤٢١هـ) بإيجاد الاتساق الداخلي للاختبار بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل اختبار فرعي وأبعاده على عينة (ن=٨٩) كما يظهر في جدول (٤) .

جدول (٤)

معامل الارتباط لأساليب التفكير

الواقعي	التحليلي	العملي	المثالي	التركيبي
,٠٩	,١٧	,٣٣	,٥٤	,٤٠
,٣٢	,٢٨	,٥٥	,٤٢	,٣٢
,٦٨	,٣٩	,٦٦	,٤٦	,٤٤
,٥٣	,٥٤	,٣٢	,٤٤	,٥٧
,٣٥	,٦٤	,٢٦	,٢٩	,٥٠
,٣٤	,٤٩	,٢٤	,٣٣	,٦٧

ويوضح الجدول (٤) دلالة صدق الاختبار ، وأن معاملات الارتباط بين أساليب التفكير موجبة ودالة إحصائيا ، و يعتبر الاختبار صادقا بدرجة مقبولة .
(ص ٦٥)

ثبات الاختبار في البيئة السعودية :

قام اللهبي (١٤٢١هـ) بحساب الثبات عن طريق إعادة تطبيق الاختبار على أفراد العينة أنفسهم (ن=٨٩) ، وذلك بفواصل زمني قدره أسبوعان ، وقام بإجراء التحليل على (٦٤) استبانة ، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات الخام للتطبيق الأول والتطبيق الثاني ، وكانت معاملات الثبات على النحو الموضح في جدول (٥) .

جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لأساليب التفكير

المتغيرات	معامل الثبات
التركيبي	,٧٩
المثالي	,٧٦
العملي	,٧٦
التحليلي	,٨٠
الواقعي	,٧٥

ويوضح جدول (٥) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ، ويشير ذلك إلى أن الاختبار يتمتع بدرجة مرضية من الثبات . (ص ٦٦)

ثانياً : اختبار اتخاذ القرار :

يهدف هذا المقياس إلى قياس قدرة الفرد على اتخاذ القرار . وقد صمم على صورتين ، الصورة الأولى (أ) سميت : اختبار المواقف ، و الصورة (ب) سميت : اختبار الجمل . ويتكون اختبار المواقف من (٢١) عبارة متبوعة بثلاثة اختيارات ، ويتكون اختبار الجمل من (٣٨) عبارة متبوعة بخمس استجابات محتملة ، والمطلوب من المفحوص اختيار إحدى هذه الإستجابات ، وتدرج هذه الاستجابات من ملزمة إلى غير ضرورية إطلاقاً ، ومن خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص يمكن معرفة درجته الكلية على اختبار اتخاذ القرار . (انظر الملحق رقم ٣) ، ويوجد للصورة (أ) مفتاح تصحيح خاص بها (انظر الملحق ٤) ، وتصحح الصورة (ب) على مقياس ليكرت الخماسي .

صدق الاختبار في البيئة المصرية:

قام عبدون (د.ت) بحساب صدق المقياس بطرق مختلفة ، منها :

أ- الصدق المنطقي (صدق المحكمين) : تم عرض المقياس بصورتيه على مجموعة من المحكمين والخبراء في اتخاذ القرار ، وذلك للحكم على مدى تمثيل العبارات التي يتكون منها المقياس بصورتيه لمكوناته . بإعطاء درجة لأهمية العبارة ، ودرجة لتأثيرها في المجال .

ب- الصدق الإحصائي (التجريبي) : تم تطبيق المقياس بصورتيه على ثلاث عينات تجريبية . الأولى من تلاميذ المدارس الثانوية . والثانية من طلاب الجامعة . والثالثة من معلمي المرحلة الابتدائية . وتم عمل الإجراءات الإحصائية التالية :

١- حساب درجة الاتساق الداخلي للمقياس : وذلك بحساب معامل الارتباط بين المفردات (العبارات) و الدرجة الكلية للمقياس لكل صورة على حدة ، فكان هناك ارتباط موجب بين كل موقف من المواقف المذكورة في الصورة (أ) و الدرجة الكلية . وكذلك بالنسبة للصورة (ب) في كل العبارات ، كما هو موضح في الجدول (٦) الذي يتبين منه معاملات الاتساق الداخلي لأسئلة المقياس وخاصة أعلى درجة وأدنى درجة للأسئلة .

جدول (٦)

معاملات الاتساق الداخلي للمقياس بصورتيه

العينات	أعلى معامل ارتباط	أدنى معامل	أعلى معامل ارتباط	أدنى معامل
ثانوي	,٨٨	,٢٠	,٩٤	,٢٣
جامعي	,٨٠	,٢٥	,٩٥	,٢٥
مهني	,٩٣	,٣٧	,٩٥	,٣٥

ج- الصدق الذاتي : وهو صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء المصادفة ، ولما كان ثبات المقياس مرتبطا بالدرجات الحقيقية لذا تم حساب الصدق الذاتي من ثبات المقياس بطريقة الجذر التربيعي لمعامل الثبات . كما هو موضح في جدول (٧) .

جدول (٧)

معامل الصدق الذاتي للمقياس بصورتيه

العينات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
ثانوي	,٥٥	,٧٤	,٥٨	,٧٦
جامعي	,٥٧	,٧٥	,٦٠	,٧٧
مهني	,٧٥	,٨٧	,٧٥	,٨٧

ويوضح جدول (٧) معامل الصدق الذاتي للعينات التجريبية الثلاث ، وهو معامل صدق عال ودال عند مستوى (٠.٠١) . (ص ١٥)

ثبات الاختبار في البيئة المصرية :

قام عبدون (د.ت) بحساب الثبات للمقياس بجزءيه عن طريق :
أ- إعادة الاختبار : قام بتطبيق المقياس ثم أعاد تطبيقه على العينات السابقة نفسها : (ثانوي ، جامعي ، مهني) بعد مرور خمسة وعشرين يوما ، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد في التطبيق الأول والثاني ، حيث كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في جدول (٨) .

جدول (٨)

معامل الثبات للمقياس بطريقة إعادة الاختبار

العينات	معامل ثبات الصورة (أ)	معامل ثبات الصورة (ب)
ثانوي ن=١٠٠	,٥٥	,٥٨
جامعي ن=١٠٠	,٥٧	,٦٠
مهني ن=١٠٠	,٧٥	,٧٦

ب- طريقة التجزئة النصفية :

تم حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية بعد تصحيحها بمعادلة سبيرمان وبراون Spearman - Brown ، وكانت القيم كما هي موضحة في جدول (٩) .

جدول (٩)

معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية

العينات	معامل ثبات الصورة (أ)		معامل ثبات الصورة (ب)	
	قبل التصحيح	بعد التصحيح	قبل التصحيح	بعد التصحيح
ثانوي	,٥٨	,٧٣	,٦٠	,٧٥
جامعي	,٦٠	,٧٥	,٦٤	,٧٨
مهني	,٦٣	,٧٧	,٧١	,٨٣

صدق الاختبار في البيئة السعودية :

أ-صدق المحكمين : قام الباحث بعرض الاختبار بجزئيه (أ) و (ب) على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس وأخذ آرائهم حول صياغة العبارات ومدى صدقها في الكشف عن القدرة على اتخاذ القرار . وقام الباحث

بإجراء التعديلات في الصياغة اللفظية لبعض العبارات والترتيب ، كما قام ببناء على توصية المشرف وإجماع المحكمين على تعديل الصورة (ب) للمقياس ، ليصبح خمسة بدائل بدلا من سبعة تبعا لطريقة ليكرت (*) .

ب- قام الباحث بإيجاد معامل الاتساق الداخلي لاختبار اتخاذ القرار بصورتيه (أ) و (ب) ، بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل اختبار وفقراته لكل صورة من صور الاختبار على عينة (١٠٩) من المديرين ورؤساء الأقسام ، وكانت معاملات الارتباط على كما تظهر في جدول (١٠) و جدول (١١) .

جدول (١٠)

معاملات ارتباط فقرات الصورة (أ)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	,٣٥	٨	,٢٥	١٥	,٢٦
٢	,٠٥	٩	,٤١	١٦	,٣٢
٣	,٢٩	١٠	,٢٢	١٧	,٠٣
٤	,٣٢	١١	,٢٣	١٨	,٢٩
٥	,٣٤	١٢	,٢٥	١٩	,١٨
٦	,٤٨	١٣	,٢٦	٢٠	,٤٤
٧	,٢٦	١٤	,٣٩	٢١	,٠٨

(*) أسماء محكمي اختبار اتخاذ القرار ورتبهم العلمية .

١- أ.د. محمد بن حمزه السليمانى .

٢- أ.د. عبد المنان ملابار معمر .

٣- أ.د. عبد الحفيظ مقدم .

٤- د. أحمد السيد .

٥- د. هشام مخيمر .

جدول (١١)

معاملات ارتباط فقرات الصورة (ب)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
,٤٠	٢٠	,٣٤	١
,٣٥	٢١	,٢٤	٢
,٣١	٢٢	,٠٤	٣
,٣٦	٢٣	,١١	٤
,٣٧	٢٤	,٣٠	٥
,٢٤	٢٥	,١٩	٦
,٤٤	٢٦	,١٢	٧
,٢١	٢٧	,٢١	٨
,٢٨	٢٨	,٢٦	٩
,٣٨	٢٩	,٢٦	١٠
,٣٣	٣٠	,٠٩	١١
,٣٤	٣١	,٤٣	١٢
,٣٨	٣٢	,٢٢	١٣
,٢٥	٣٣	,٣٢	١٤
,٢٧	٣٤	,٣٠	١٥
,٣٨	٣٥	,٤٢	١٦
,٤٩	٣٦	,٣٥	١٧
,٤١	٣٧	,٣١	١٨
,٢٨	٣٨	,٤١	١٩

ويتضح من جدول (١٠) و جدول (١١) أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمجموع الكلي للاختبار كانت جيدة ، وتوجد بعض الفقرات ذات معامل ارتباط ضعيف وقد قام الباحث بحذف هذه الفقرات في صورتين ، وكانت هذه الفقرات للصورة (أ) هي الفقرات رقم (٢) و (١٧) و (١٩) و (٢١) ليصبح عدد الفقرات (١٧) عبارة ، والفقرات المحذوفة للصورة (ب) هي الفقرات رقم (٣) و (٤) و (٧) و (١١) ليصبح عدد الفقرات (٣٤) عبارة .

ج-الصدق الذاتي : قام الباحث بحساب الصدق الذاتي للمقياس بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

جدول (١٢)

معامل الصدق الذاتي

الصورة	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
(أ)	,٥١	,٧١
(ب)	,٧٦	,٨٧

يتضح مما سبق أن الاختبار يعتبر صادقاً بدرجة جيدة ، مما يجعله مناسباً للاستخدام في هذه الدراسة .

ثبات الاختبار في البيئة السعودية:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاختبار بحساب الثبات عن طريق :

أ-معامل ثبات ألفا Alpha الذي يعتبر من أدق طرق حساب الثبات ، حيث بلغ معامل ألفا للصورة (أ) (,٥١) و للصورة (ب) (,٧٥) .

ب-التجزئة النصفية split-half حيث تم حساب معامل الارتباط بين فقرات الاختبار الفردية والزوجية ، وكان معامل التجزئة النصفية هو (,٤٢) وبعد تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان- براون Spearman-Brown أصبح المعامل

(٦٠) . ويتضح مما سبق أن الاختبار يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات ، مما يطمئن إلى استخدامه في هذه الدراسة .

الأساليب الإحصائية :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- ١- التكرارات و النسب المئوية .
- ٢- المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ، و اختبار (ت) $t - test$.
- ٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للكشف عن الفروق في اتخاذ القرار بناءً على متغيرات الدراسة (العمر ، التخصص الدراسي ، المؤهل الدراسي ، مستوى الخبرة) .

الفصل الرابع

معرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

الفرض الأول:

لا توجد أساليب تفكير مفضلة لدى مديري الإدارات الحكومية بمحافظه جدة .

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة على اختبار أساليب التفكير . وكانت النتيجة كما يوضحها جدول (١٣) .

جدول (١٣)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأساليب التفكير لدى عينة الدراسة

$$n=109$$

الانحراف المعياري	المتوسط	أساليب التفكير
٨,٥٧	٥٥,٧٥	التفكير التحليلي
٥,٧١	٥٥,٧٣	التفكير المثالي
٥,٨٩	٥٣,٣٩	التفكير العملي
٥,٨٤	٥٣,٢٧	التفكير الواقعي
٦,٥٥	٥٢,٩٨	التفكير التركيبي

يتضح من جدول (١٣) أن كلا من أسلوب التفكير التحليلي والمثالي حققا أعلى المتوسطات (٥٥,٧٥) و (٥٥,٧٣) على التوالي ، مما يدل على أن أساليب التفكير السائدة هي الأسلوب التحليلي والمثالي مقارنة بالأساليب الأخرى (العملي ، الواقعي ، التركيبي) ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حبيب (١٩٩٥ م) ، حيث أوضح أن أسلوب التفكير المسيطر على عينة الدراسة من المعلمين من الجنسين هما : الأسلوب المثالي والتحليلي . (ص ١٥١)

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة اللهيي (١٤٢٠هـ) الذي أشار إلى أن أسلوب التفكير المثالي والتحليلي هما أسلوبا التفكير المفضلان لدى عينة من المعلمين والمعلمات على أساليب التفكير الخمسة ، حيث حققا أعلى المتوسطات الحسابية بين الأساليب الأخرى (٥٦,٦٨) لكلا الأسلوبين . (ص ٦٨) وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الشبيتي (١٩٩٨م) وهاريسون (1982) Harrison في أن النمط التركيبي يعتبر أقل أساليب التفكير شيوعا .

ويمكن إرجاع سبب سيطرة الأسلوب المثالي والتحليلي إلى الاتفاق في المحتوى المعرفي ، والتشابه في أساليب التربية الاجتماعية ، ويتفق هذا مع رأي الشبيتي (١٩٩٨م) الذي يرى " أن اتفاقنا في الثقافة وأسلوب التربية تمخض عنه اتفاقنا وتشابهنا في الأنماط الفكرية " . (ص ٥٦)

كما يتفق مع رأي حبيب (١٩٩٥م) الذي يرجع ذلك إلى " طبيعة المجتمع الشرقي الذي يعيش فيه الفرد حيث توجد العواطف والمجاملات ومراعاة شعور الآخرين والأسر والعائلات والتدين والبحث عن المثاليات ومحاولة تنفيذها " . (ص ١٥٢)

الفرض الثاني:

لا توجد " بروفيالات " تفكير مفضلة لدى مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بتحديد " بروفيل " التفكير لكل حالة من عينة الدراسة ، وتحديد عدد الحالات لكل " بروفيل " تفكير على حدة واستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية ، وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (١٤) .

جدول (١٤)

توزيع أفراد العينة على "بروفيلات" التفكير

"بروفيل" التفكير	ك	%
أحادي البعد	٦٠	٥٥
ثنائي البعد	٢٦	٢٤
"البروفيل" المسطح	٢٣	٢١
ثلاثي البعد	صفر	صفر
المجموع	١٠٩	١٠٠

يتضح من جدول (١٤) سيطرة "بروفيل" التفكير أحادي البعد على عينة الدراسة بنسبة ٥٥% من عدد الحالات ، يليه "بروفيل" التفكير ثنائي البعد والذي يستخدم فيه الأفراد أسلوبين من أساليب التفكير معا ، وظهر هذا الأسلوب في ٢٤% من عدد الحالات ، وأظهرت الدراسة وجود "بروفيل" التفكير المسطح لدى ٢١% من عدد الحالات ، ويتحدد هذا "البروفيل" إذا لم يحصل الفرد على الدرجة (٦٠) فأكثر على أي من أساليب التفكير الخمسة ، مما يعني عدم وجود تفضيل لاستخدام أي أسلوب منها . ولم يظهر "بروفيل" التفكير ثلاثي البعد لدى أي من أفراد العينة . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حبيب (١٩٩٥ م) التي أوضحت أن أكبر نسبة تكرارية ٦٤% كانت لذوي التفكير أحادي البعد ، يليها ذوو التفكير ثنائي البعد بنسبة تكرارية ١٦% ثم أصحاب التفكير المسطح بنسبة ١٠% ولم يظهر "بروفيل" التفكير ثلاثي البعد لدى أي من أفراد الدراسة. (ص١٣٩)

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة هاريسون وبرامسون (١٩٨٢ م) التي كشفت عن أن أكثر "بروفيلات" التفكير انتشارا في المجتمع الغربي هو "البروفيل" أحادي البعد ، بنسبة ٥٠% يليه التفكير الثنائي ٣٥% فللثلاثي ٢٠% . (حبيب ، ١٩٩٥ م ، ص ١٥٢) .

جدول (١٥)

توزيع العينة على أسلوب التفكير أحادي البعد

أسلوب التفكير	ك	%
التفكير المثالي	١٩	٣٢
التفكير التحليلي	١٧	٢٨
التفكير التركيبي	١٠	١٧
التفكير الواقعي	٨	١٣
التفكير العملي	٦	١٠
المجموع	٦٠	١٠٠

يوضح الجدول (١٥) أن أسلوب التفكير المثالي والتحليلي حصلا على أعلى النسب في " بروفيل " التفكير أحادي البعد (٣٢%) و (٢٨%) وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي اللهيبي (١٤٢٠هـ) وحبيب (١٩٩٥ م) . كما تتفق مع نتائج دراسة هاريسون وبرامسون (١٩٨٢ م) التي توصلت إلى أن أكثر أنواع التفكير انتشارا هو التفكير المثالي بنسبة ٣٧% ويليه التفكير التحليلي بنسبة ٣٥% ثم الواقعي ٢٤% فالعملي ١٨% والتركبي بنسبة ١١% . (المرجع السابق ، ص ٧٣)

جدول (١٦)

توزيع العينة على أسلوب التفكير ثنائي البعد

أساليب التفكير	عدد الحالات	النسبة لمجموع ثنائي البعد
التحليلي المثالي	٧	٢٨
التحليلي الواقعي	٤	١٦
العملي التركيبي	٣	١١
الواقعي التركيبي	٣	١١
العملي المثالي	٣	١١
التركيبي المثالي	٣	١١
الواقعي العملي	٢	٨
المثالي الواقعي	١	٤
المجموع	٢٦	١٠٠

يوضح جدول (١٦) أن " بروفيل " التفكير التحليلي المثالي حقق ٢٧% من نسبة الحالات ، وهي أعلى نسبة بين " بروفيلات " التفكير ثنائية البعد ، وجاء " البروفيل " التحليلي الواقعي في المرتبة التالية محققا ١٥% من نسبة الحالات ، بينما احتل " البروفيل " المثالي الواقعي آخر القائمة بنسبة ٤% وظهر في حالة واحدة فقط من العينة ، وتقدمه في الترتيب " البروفيل " الواقعي العملي بما نسبته ٨% من نسبة الحالات .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حبيب (١٩٩٥ م) حيث أوضحت أن أكثر " بروفيلات " التفكير ثنائي البعد انتشارا هو التفكير المثالي التحليلي بنسبة ٣٦% من عينة الدراسة . (ص ١٣٨)

الفرض الثالث:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التفكير واتخاذ القرار لدى مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة .
للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين أساليب التفكير واتخاذ القرار . ويوضح جدول (١٧) نتيجة الدراسة .

جدول (١٧)

معامل ارتباط بيرسون بين أساليب التفكير و اتخاذ القرار

أسلوب التفكير	درجة الارتباط مع اتخاذ القرار	الدالة
التفكير الواقعي	-١٩ ,	,٠٥
التفكير التحليلي	-٣٧ ,	,٠٠
التفكير العملي	-١٦ ,	,١٠
التفكير المثالي	,١١	,٢٧
التفكير التركيبي	,٢٢	,٠٢

وبين جدول رقم (١٧) أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة (-١٩ ,) دالة إحصائية عند (,٠٥) بين التفكير الواقعي و اتخاذ القرار ، مما يشير إلى أن المديرين المرتفعين في عملية اتخاذ القرار يكونون منخفضين في التفكير الواقعي ، ويرجع ذلك إلى سيطرة أسلوب التفكير المثالي على عينة الدراسة بنسبة (٣٢%)، وندرة بروفيل التفكير المثالي الواقعي ، والذي وجد في حالة واحدة فقط من عينة الدراسة . ويتطلب التفكير الواقعي القدرة على التفكير المنتظم و على الحكم بصورة متوازنة في معالجة المشكلات . وقد يعود السبب في صعوبة الجمع بين الأسلوبين إلى الصعوبات البيئية التي تواجه متخذي القرار كالضغوط الاجتماعية وضغوط بيئة العمل .

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة (-٣٧)، ودالة إحصائية بين التفكير التحليلي واتخاذ القرار ، مما يشير إلى أن المديرين المرتفعين في عملية اتخاذ القرار منخفضون في القدرة على التفكير التحليلي ، ويتطلب التفكير التحليلي النظر في المشكلات من زوايا متعددة دون التقيد بالروتين المتبع ، كما يتطلب القدرة على التحليل والتخطيط في حل المشكلات التي تواجهه ، وتبني الأسلوب العقلاني في اتخاذ القرارات ، والذي قد لا يتحقق مما يؤدي إلى انخفاض عملية اتخاذ القرار .

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة (٢٢ ،) ودالة إحصائية بين التفكير التركيبي واتخاذ القرار مما يشير إلى أن المديرين المرتفعين في التفكير التركيبي يكونون أيضا مرتفعين في اتخاذ القرار ، وهذا يشير إلى أن ذوي التفكير التركيبي يميلون إلى وضع القواعد الخاصة بهم في صورة تسلسلية هرمية يترتب بعضها على بعض ، ويتم الانتقال من خطوة إلى أخرى مما يساعدهم في عملية اتخاذ القرار .

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة غير دالة (١١ ،) بين التفكير المثالي واتخاذ القرار ، ووجود علاقة ارتباطية سالبة غير دالة (-١٦ ،) بين التفكير العملي واتخاذ القرار .

الفرض الرابع :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات الحكومية في أساليب التفكير تبعا لـ (العمر ، المؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، مستوى الخبرة) .

أولا : الفروق تبعا للعمر :

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (ت) - test
ويوضح جدول (١٨) النتيجة .

جدول (١٨)

الفروق بين عينة الدراسة في أساليب التفكير حسب العمر

أنواع التفكير	المجموعة (١) ن=٣٠		المجموعة (٢) ن=٣٨		درجة الحرية	قيمة (ت)	اتجاه الفروق
	٢٧-٤٠ سنة	٤١-٥٥ سنة	م	ع			
الواقعي	٥٣,٧٣	٤,٩٥	٥٢,٢٤	٥,٦٤	٦٦	١,١٥	لا توجد فروق
التحليلي	٥٨,٠٣	١١,٤٢	٥٥,٣	٧,٩٢	٦٦	١,١٨	لا توجد فروق
العملي	٥٣,٣٧	٦,٢٢	٥٣,٢٦	٥,٤٣	٦٦	,٠٣	لا توجد فروق
المثالي	٥٥,٨٧	٥,٣٠	٥٥,٢٠	٥,٧٣	٦٦	,٢٧	لا توجد فروق
التركيبي	٥٢,٤٧	٨,٤٥	٥٣,٧٤	٥,٨٢	٦٦	-٧٣,	لا توجد فروق

يظهر من جدول (١٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في أساليب التفكير تبعا للعمر ، كما يوضح الجدول تقارب متوسطات المجموعتين في أساليب التفكير (الواقعي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) ، وهناك فرق بين المتوسطات (٥٨,٠٣) و (٥٥,٣) في التفكير التحليلي لصالح المجموعة الأصغر سنا ، و لكنه لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي الفئة العمرية ٢٧-٤٠ سنة لديهم قدرة أعلى على التفكير التحليلي من الفئة العمرية ٤٠-٥٥ سنة ، وقد يكون السبب في ذلك تدفق المعلومات الحديثة ومتغيرات العصر الحديث التي فرضت استخدام التفكير التحليلي في أوجه الحياة المختلفة .

ثانيا : الفروق تبعا للتخصص :

للتعرف على الفروق بين عينة الدراسة في أساليب التفكير تبعا للتخصص ، قام الباحث باستخدام اختبار (ت) t - test ويوضح جدول (١٩) النتيجة .

جدول (١٩)

الفروق بين عينة الدراسة في أساليب التفكير تبعا للتخصص

أنواع التفكير	المجموعة (١) ن=٣٨		المجموعة (٢) ن=٤٥		درجة الحرية	قيمة (ت)	اتجاه الفروق
	ع	م	ع	م			
الواقعي	٦,٠٣	٥٢,٩٢	٦,١٤	٥٢,٨٠	٨١	,٠٩	لا توجد فروق
التحليلي	٩,٥٣	٥٦,٢٦	٨,٧٢	٥٦,٩٨	٨١	-٣٦,	لا توجد فروق
العملي	٦,٥٥	٥٣,١٣	٥,٢٨	٥٣,٠٧	٨١	,٠٥	لا توجد فروق
المثالي	٤,٩	٥٧,٤	٥,٧٧	٥٥,٥١	٨١	١,٥٩	لا توجد فروق
التركيبي	٦,٢١	٥١,٧١	٧,٢٧	٥٢,٧٥	٨١	-٧٠,	لا توجد فروق

يوضح جدول (١٩) أنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة في أساليب التفكير تبعا للتخصص (أدبي ، علمي) في أساليب التفكير (الواقعي ، التحليلي ، العملي ، التركيبي) ، كما يوضح الجدول وجود فروق في المتوسطات بين المجموعتين في التفكير المثالي (٥٧,٤) و (٥٥,٥١) لصالح ذوي التخصصات الأدبية ، ولكن الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اللهبي (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير تبعا للتخصص الدراسي . (ص ٧٤) ، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة حبيب (١٩٩٥ م) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير المثالي والتركيبي والواقعي تبعا للتخصص الدراسي . (ص ١١٩)

ثالثا : الفروق تبعا للمستوى التعليمي :

للتعرف على الفروق في أساليب التفكير لدى عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ، و يوضح جدول رقم (٢٠) النتيجة .

جدول (٢٠)

الفروق في أساليب التفكير لدى عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	اتجاه الفروق
الواقعي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ١٠١ ١٠٣	٧,٨٥ ٣٦٥٢,٩١ ٣٦٦٠,٧٦	٣,٩٣ ٣٦,١٧	١١,	لا توجد فروق
التحليلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ١٠١ ١٠٣	١٥٠,٦١ ٧٥٩٤,٢٣ ٧٧٤٤,٨٤	٧٥,٣٠ ٧٥,١٩	١	لا توجد فروق
العملي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ١٠١ ١٠٣	٢٦,٩٧ ٣٥٨٣,٥٦ ٣٦١٠,٥٣	١٣,٤٨ ٣٥,٤٨	٣٨,	لا توجد فروق
المثالي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ١٠١ ١٠٣	٢٣,١٧ ٣١٨٦,٦٧ ٣٢٠٩,٨٤	١١,٥٨ ٣١,٥٥	٣٧,	لا توجد فروق
التركيبي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ١٠١ ١٠٣	٥٢,١٩ ٤٨٤٨,٠٣ ٤٩٠٠,٢٢	٢٦,٠٩ ٤٨	٥٤,	لا توجد فروق

ويوضح الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة اللهبي (١٤٢٠هـ) الذي أشار إلى عدم وجود فروق في أساليب التفكير حسب المستوى التعليمي . (ص٧٢)

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة حبيب (١٩٩٥م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير تبعا للمستوى التعليمي. (ص١٢٨)

رابعا : الفروق تبعا للخبرة :

للتعرف على الفروق بين عينة الدراسة في أساليب التفكير حسب الخبرة قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه . ويوضح جدول (٢١) نتيجة الدراسة .

جدول (٢١)

الفروق بين عينة الدراسة في أساليب التفكير حسب الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	اتجاه الفروق
التفكير الواقعي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٩٤ ٩٦	٧٣,٥٩ ٣٣٣٩,٣٨ ٣٤١٢,٩٧	٣٦,٧٩ ٣٥,٥٣	١,٠٤	لاتوجد فروق
التفكير التحليلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٩٤ ٩٦	١٦١,٧١ ٧٣٦٧,٦٥ ٧٥٢٩,٣٦	٨٠,٨٦ ٧٨,٣٨	١,٠٣	لاتوجد فروق
التفكير العملي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٩٤ ٩٦	٦٢,٥٩ ٣٤٠٠,٧٧ ٣٤٦٣,٣٦	٣١,٢٩ ٣٦,١٨	,٨٧	لاتوجد فروق
التفكير المثالي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٩٤ ٩٦	٥٥,٤٦ ٢٨٩٨,٥٥ ٢٩٥٤,٠٢	٢٧,٧٣ ٣٠,٨٤	,٩٠	لاتوجد فروق
التفكير التركيبي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٩٤ ٩٦	٦١,٩٦ ٤٥٤٩,٩١ ٤٦١١,٨٧	٣٠,٩٨ ٤٨,٤٠	,٦٤	لاتوجد فروق

يوضح جدول (٢١) أنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة تبعا للخبرة ،
وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللهبي (١٤٢٠هـ) الذي أشار إلى عدم
وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التفكير تبعا للخبرة . (ص٧٦)
وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حبيب (١٩٩٥ م) حيث
أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الأسلوبين المثالي والتحليلي
تبعا لمستوى الخبرة ، ولم توجد فروق دالة في أساليب التفكير الأخرى.
(ص١٢٤) .

الفرض الخامس :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات الحكومية في اتخاذ القرار تبعا لـ (العمر ، المؤهل الدراسي ، التخصص الدراسي ، مستوى الخبرة) .

أولا : الفروق تبعا للعمر :

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (ت) t-test ويوضح جدول (٢٢) نتيجة الدراسة .

جدول (٢٢)

الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للعمر

المتغير	المجموعة (١) ن=٣٠		المجموعة (٢) ن=٣٨		درجة الحرية	قيمة (ت)	اتجاه الفروق
	م	ع	م	ع			
اتخاذ القرار	١٨٠,٠٣	٢٠,٤٦	١٧٨,٩٧	١١,٣١	٦٦	٢٧,	لا توجد فروق

يوضح جدول (٢٢) أنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للعمر، ويوضح الجدول أن المجموعة الأولى حصلت على متوسط (١٨٠,٠٣) بانحراف معياري (٢٠,٤٦) ، وحصلت المجموعة الثانية على متوسط (١٧٨,٩٧) بانحراف معياري (١١,٣١) ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سنبل (١٤١٥هـ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة ذات الأعمار الزمنية المختلفة في المجموع الكلي للاستبانة الخاصة بالدراسة . (ص ٧٧)

ثانيا : الفروق تبعا للتخصص :

وللتعرف على الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للتخصص الدراسي قام الباحث باستخدام اختبار (ت) t-test . و يوضح جدول (٢٣) نتيجة الدراسة .

جدول (٢٣)

الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للتخصص

المتغير	المجموعة (١) ن=٣٨		المجموعة (٢) ن=٤٥		درجة الحرية	قيمة (ت)	اتجاه الفروق
	م	ع	م	ع			
اتخاذ القرار	١٨٠,٧٩	٢٠,١٨	١٨٢,٢٤	١٠,٨٣	٨١	-٤٢,	لا توجد فروق

يوضح جدول (٢٣) أنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للتخصص ، ويوضح الجدول أن المجموعة الأولى حصلت على متوسط (١٨٠,٧٩) بانحراف معياري (٢٠,١٨) ، وحصلت المجموعة الثانية على متوسط (١٨٢,٢٤) بانحراف معياري (١٠,٨٣) . وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة وقاص (١٤٠٢هـ —) التي أعطت دورا مهما للتخصص في اتخاذ القرار لدى عينة دراسته . (ص٢١٧) ، مع ملاحظة اختلاف طبيعة العينة والأدوات بين الدراستين .

ثالثا : الفروق تبعا للمستوى التعليمي :

للتعرف على الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للمستوى التعليمي قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ، و يوضح جدول (٢٤) نتيجة الدراسة .

جدول (٢٤)

الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	اتجاه الفروق
اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٦١٤,٩٣	٣٠٧,٤٦	١,٣٧	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٠١	٢٢٧٤٦,٧٣	٢٢٥,٢٢		
	المجموع	١٠٣	٢٣٣٦١,٦٥			

يوضح جدول (٢٤) أنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للمستوى التعليمي . وقد يكون السبب في ذلك هو ضعف محتوى المناهج التعليمية وعدم قدرتها على التدريب المبكر على المهارات الأساسية في التفكير واتخاذ القرار ، وعدم ربط محتوى المناهج التعليمية بظروف العمل الطبيعية .

رابعا : الفروق تبعا للخبرة :

وللتعرف على الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للخبرة قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه و يوضح جدول (٢٥) النتيجة .

جدول (٢٥)

الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للخبرة

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	اتجاه الفروق
اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٩٤ ٩٦	٥٢٤,٤٢ ٢١٤١٣,٣٩ ٢١٩٣٧,٨١	٢٦٢,٢١ ٢٢٧,٨٠	١,١٥	لا توجد فروق

يوضح جدول (٢٥) أنه لا توجد فروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا للخبرة ، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة وقاص (١٤٠٢هـ —) الذي أعطى للخبرة دورا في اتخاذ القرار لدى عينة دراسته . (ص٢١٧) ، مع ملاحظة اختلاف طبيعة العينة والأدوات المستخدمة في الدراستين .

الفرض السادس :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين ذوي أساليب التفكير المختلفة في اتخاذ القرار .

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ، و جدول (٢٦) يوضح نتيجة الدراسة .

جدول (٢٦)

الفروق بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا لأساليب التفكير

أنواع التفكير	المجموعة (١) ن=٢٦		المجموعة (٢) ن=٣٠		درجة الحرية	قيمة (ت)	اتجاه الفروق
	ع	م	ع	م			
الواقعي	٥٣,٦٢	٥,٤٤	٦,٤٨	٥٢,٢٠	٥٤	,٨٨	لا توجد فروق
التحليلي	٥٦,١٢	٦,١٠	٦,٤١	٥٣,٢٣	٥٤	١,٧٢	لا توجد فروق
العملي	٥٣,٣٥	٥,٦١	٥,٦٨	٥٣,٩٠	٥٤	-٣٧,	لا توجد فروق
المثالي	٥٤,٥٤	٥,٦٧	٥,٦٤	٥٧,٠٣	٥٤	-١,٦٥	لا توجد فروق
التركيبي	٥٢,٣٨	٦,٥٢	٥,٥٩	٥٣,٦٣	٥٤	-٧٧,	لا توجد فروق

يتضح من جدول (٢٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا لأساليب التفكير (الواقعي ، التحليلي ، العملي ، المثالي ، التركيبي) ، و يوضح الجدول تقارب المتوسطات في أنواع التفكير (الواقعي ، العملي ، التركيبي) ، وهناك فرق بين المتوسطات في التفكير التحليلي (٥٦,١٢) و (٥٣,٢٣) لصالح المجموعة الأعلى على مقياس اتخاذ القرار ، وهناك فرق آخر بين المتوسطات في التفكير المثالي (٥٤,٥٤) و (٥٧,٠٣) لصالح المجموعة الأدنى على مقياس اتخاذ القرار ، ولكن هذه الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية .

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة

التوصيات

البحوث المقترحة

ملخص نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي :
- ١- توجد أساليب تفكير مفضلة لدى عينة الدراسة ، وهذه الأساليب هي : أسلوب التفكير (التحليلي) وأسلوب التفكير (المثالي) على التوالي .
 - ٢- توجد " بروفيلاات " تفكير مفضلة لدى عينة الدراسة و هذه " البروفيلاات " هي : "بروفيل" التفكير (أحادي البعد) : التفكير (المثالي) ، ثم التفكير (التحليلي) ، يليه " البروفيل " (ثنائي البعد) : (التحليلي المثالي) ، ثم (التحليلي الواقعي) .
 - ٣- توجد علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائية بين التفكير الواقعي واتخاذ القرار ، وتوجد علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائية بين التفكير التحليلي واتخاذ القرار ، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التفكير التركيبي واتخاذ القرار ، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة غير دالة إحصائية بين التفكير المثالي واتخاذ القرار ، كما توجد علاقة ارتباطية سالبة غير دالة إحصائية بين التفكير العملي واتخاذ القرار .
 - ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب تفكير عينة الدراسة تبعا لـ (العمر ، المؤهل الدراسي ، التخصص الأكاديمي ، الخبرة) .
 - ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار تبعا لـ (العمر ، المؤهل الدراسي ، التخصص الأكاديمي ، الخبرة) .
 - ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرار باختلاف أساليب التفكير .

التوصيات

بعد عرض نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي :

- ١- تنظيم دورات تدريبية للموظفين على أساليب التفكير ، أو إدراجها ضمن مناهج الدورات الأخرى.
- ٢- تنظيم دورات تدريبية للموظفين على اتخاذ القرار ، أو إدراجه ضمن مناهج الدورات الأخرى .
- ٣- إدراج التدريب على أساليب اتخاذ القرار ضمن المناهج التعليمية في التعليم العام و في الجامعات .
- ٤- إدراج التدريب على أساليب التفكير المختلفة ضمن محتوى المناهج الدراسية في مراحل التعليم المختلفة .
- ٥- تنظيم محاضرات أو ندوات ، لرفع مستوى العاملين الثقافي حول أساليب التفكير المختلفة .
- ٦- عقد محاضرات لرفع مستوى العاملين الثقافي حول اتخاذ القرار في ظروف العمل المختلفة .

البحوث المقترحة

- توصل الباحث بناء على نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن إجراء بعض الدراسات و البحوث ، ومنها :
- ١- إجراء دراسات مماثلة حول أساليب التفكير في المملكة العربية السعودية ، ويمكن إجراء هذه الدراسات في مناطق مختلفة من المملكة .
 - ٢- إجراء دراسات مماثلة حول أساليب التفكير على عينات خارج القطاع التعليمي .
 - ٣- إجراء دراسات حول اتخاذ القرار في بيئات عمل مختلفة عن البيئة التربوية.
 - ٤- تصميم مقاييس لقياس أساليب التفكير في البيئة المحلية .
 - ٥- تصميم مقاييس خاصة لقياس اتخاذ القرار في البيئة السعودية ، حيث إن المقاييس المستخدمة غالبا مترجمة أو معربة .
 - ٦- إجراء دراسات مقارنة بين الموظفين والموظفات في القطاعات الحكومية المختلفة في أساليب التفكير واتخاذ القرار .

المراجع

المراجع

القرآن الكريم

- ١- أبو حطب ، فؤاد (١٩٩٦م) القدرات العقلية ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- ٢- أبو علام ، رجاء (١٩٧٨م) علم النفس التربوي ، الكويت : دار القلم .
- ٣- بجيت ، زياد محمد (١٩٨٨م) إتخاذ القرارات كنظرية وتطبيق ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الحادي عشر ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٤- بيومي ، محمد أحمد (١٩٩١م) علم الإجتماع وقضايا السياسة الإجتماعية ، جامعة الإسكندرية : كلية الآداب ، دار المعرفة الجامعية.
- ٥- توفيق ، سميحة كرم و عبد الرحمن سليمان ١٩٩٥ ، علاقة مصدر الضبط بالقدرة على إتخاذ القرار "دراسة عبر ثقافية " ، مجلة مركز البحوث التربوية ، السنة الرابعة ، العدد الثامن ، جامعة قطر.
- ٦- التويجري ، محمد إبراهيم (١٩٨٩م) الحاسب الآلي وعلاقته بإتخاذ القرارات والتسلسل الهرمي الإداري ، مجلة الإداري ، العدد السادس والثلاثون ، معهد الإدارة العامة ، مسقط .
- ٧- الثبيتي ، جوير ماطر (١٩٩٨م) أنماط التفكير الإداري وإستراتيجيات التخطيط وحل المشكلات لدى عينة من المديرين في القطاع التعليمي _دراسة إستطلاعية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٨- جابر ، عبد الحميد جابر (١٩٨٦م) نظريات الشخصية ، القاهرة : دار النهضة العربية.
- ٩- جيتس ، آرثر . آرثر ، ت ، جير سيلد . ت ، ر ، ماكونل . روبرت ، س ، شالمان (١٩٦٣م) علم النفس التربوي (ترجمة إبراهيم حافظ ، محمد عثمان ، محمد أبو العزوم) القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.
- ١٠- حبيب ، مجدي عبد الكريم (١٩٩٥م) ، دراسات في أساليب التفكير ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

- ١١- حبيب ، مجدي عبد الكريم (١٩٩٦م) إختبار أساليب التفكير_ كراسة التعليمات ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- ١٢- حبيب ، مجدي عبد الكريم (١٩٩٦ م) التفكير الأسس النظرية والإستراتيجيات ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.
- ١٣- حبيب ، مجدي عبد الكريم (١٩٩٧ م) ، سيكولوجية صنع القرار ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- ١٤- خير الله ، سيد (١٩٨١م) علم النفس التربوي ، أسسه النظرية والتجريبية ، بيروت: دار النهضة العربية .
- ١٥- خيرى ، السيد محمد . البدري ، مالك . الزيايى ، محمود . حوטר ، صلاح . صادق ، فاروق محمد ، الجسماني ، عبد العلي (١٩٧٣ م) علم النفس التربوي ، أصوله وتطبيقاته ، الرياض : جامعة الرياض .
- ١٦- دراكر ، بيتر ، ف (١٩٩٨ م) ، ممارسة الإدارة ، الرياض ، مكتبة جرير .
- ١٧- درويش ، إبراهيم (١٩٧٣م) التحليل الإداري ، القاهرة : دار النهضة العربية.
- ١٨- درويش ، إبراهيم . تكلا ، ليلي (١٩٧٤ م) أصول الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة الإنجلو المصرية .
- ١٩- دنكان ، و ، جاك (١٩٨٩ م) أفكار عظيمة في الإدارة ، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري ، الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- ٢٠- راجح ، أحمد عزت (د . ت) أصول علم النفس ، دار القلم ، بيروت .
- ٢١- الزيات ، فتحي مصطفى (١٩٩٥ م) الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات ، المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٢٢- الزيات ، فتحي مصطفى (١٩٩٦ م) سيكولوجية التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي ، القاهرة : دار النشر للجامعات.
- ٢٣- زيدان ، فيصل (١٩٨٢ م) إتخاذ القرارات في العلاقات الدولية ، مجلة الإقتصاد والإدارة ، العدد الرابع عشر ، جامعة الملك عبد العزيز : كلية الإقتصاد والإدارة .
- ٢٤- ساعاتي ، أمين (١٩٨٤ م) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، جدة .

- ٢٥- سالم ، فؤاد الشيخ . رمضان ، زياد . الدهان ، أميمة . حمامة ، محسن (١٩٨٢م)، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الأردن ، عمان : دار الشعب .
- ٢٦- السلمي ، علي (١٩٧٥م) تطور الفكر التنظيمي ، الكويت : وكالة المطبوعات.
- ٢٧- السيد ، عبد الحليم محمود (١٩٩٠م) علم النفس العام ، القاهرة : مكتبة غريب.
- ٢٨- الشرقاوي ، أنور محمد (١٩٩٢م) علم النفس المعرفي المعاصر ، القاهرة : دار النهضة العربية.
- ٢٩- شهاب ، إبراهيم بدر (١٩٩٥م) مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري ، العدد الواحد والستون ، مسقط : معهد الإدارة العامة.
- ٣٠- الصباغ ، زهير (١٩٨٠م) بحوث العمليات وإتخاذ القرارات ، مجلة الإدارة العامة ، العدد السابع والعشرون ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- ٣١- طاشكندي ، أكرم . بلخي ، هاشم . دمنهوري ، رشاد (١٩٨٨م) علم النفس الصناعي والمهني ، جدة : مكتبة مصباح .
- ٣٢- عبد الحفيظ ، علي (١٩٨١م) الحكم الجماعي وصنع القرارات الإستراتيجية (دلفي) مجلة الإدارة العامة ، العدد الواحد والثلاثون ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٣٣- عبد الفتاح ، نبيل عبد الحافظ (١٩٩٥م) مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات ، مجلة الإداري ، العدد الستون ، مسقط : معهد الإدارة العامة .
- ٣٤- عبد الوهاب ، علي محمد (١٩٨٢م) مقدمة في الإدارة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٣٥- عبدون ، سيف الدين يوسف (د . ت) مقياس إتخاذ القرار - كراسة التعليمات ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
- ٣٦- عبيدات ، ذوقان . عدس ، عبد الرحمن . عبد الحق ، كايد (١٩٩٠م) البحث العلمي مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، الرياض : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٣٧- عثمان ، سيد أحمد . أبو حطب ، فؤاد (١٩٧٨م) التفكير دراسات نفسية ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.

- ٣٨- عجوة ، عبد العال حامد . وأبو سريع ، رضا عبد الله (١٩٩٩ م) قائمة أساليب التفكير ، القاهرة : المكتبة الأنجلو المصرية .
- ٣٩- عطية ، حامد سوادى (١٩٦١ م) العملية الإدارية ، معارف نظرية ومهارات تطبيقية ، الرياض : معهد الإدارة العامة : إدارة البرامج التدريبية.
- ٤٠- عفيفي ، مصطفى محمود (١٩٩٧ م) مبادئ أصول علم الإدارة العامة ، طنطا .
- ٤١- علاقي ، مدني عبد القادر (١٩٨٥ م) الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة ، تهامة .
- ٤٢- علوي ، حسين محمد (١٩٨٧ م) محددات الاختيار والتحريك المهني :مدخل الأنماط الفكرية في إتخاذ القرارات ، مجلة معهد الإدارة العامة ، العدد ٥٦ ، ربيع الآخر ١٤٠٨ ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
- ٤٣- غراب ، كامل السيد (١٩٨٧ م) نحو نموذج متكامل لإتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة تحليلية ، مجلة معهد الإدارة العامة ، العدد السادس والخمسون ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٤٤- غراب ، كامل السيد (١٩٩٥ م) أثر إستخدام مباراة الأعمال كأداة مساعدة في تدريس إتخاذ القرارات ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، العدد الحادي عشر ، جامعة الإمارات : كلية العلوم الإقتصادية والإدارية .
- ٤٥- سنبل ، فائقة عباس (١٤١٥هـ) مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى : قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
- ٤٦- كنعان ، نواف (١٩٨٣ م) إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .
- ٤٧- مانع ، سعيد علي (١٩٨٥ م) حل المشكلات ، جامعة أم القرى ، كلية التربية.
- ٤٨- محمود ، محمد فتحي (١٩٨٥ م) الإدارة العامة المقارنة ، الرياض : جامعة الملك سعود : عمادة شؤون المكتبات .

- ٤٩- المنيف ، إبراهيم عبد الله ، (١٩٧٧م) ، المفاهيم العامة والأسلوب المنهجي في اتخاذ القرارات ، مجلة الإدارة العامة ، العدد العشرون ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٥٠-نشواتي ، عبد المجيد (١٩٨٦م) علم النفس التربوي ، بيروت : مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥١-النمر ، سعود بن محمد . خاشقجي ، هاني . محمود ، محمد . حمزاوي ، محمد ، (١٩٩١م) الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، الرياض : جامعة الملك سعود : قسم الإدارة العامة : كلية العلوم الإدارية .
- ٥٢-الهاشمي ، عبد الحميد محمد (١٩٨٦م) أصول علم النفس العام ، جدة ، دار الشروق.
- ٥٣-الهواري ، سيد (١٩٩٧م) إتخاذ القرارات الإدارية ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٥٤-وقاص ، سعد سعد (١٤٠٢هـ) إتخاذ القرار في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية -المنطقة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى : كلية التربية: قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

المراجع الأجنبية

- 1- Hilgard,Ernest .R. Atkinson , Richard .C (1967) Introduction to psychology , Harcourt , Brace&world , New York, USA .
- 2- Kaplan, Abraham (1964) The conduct of inquiry . chandler . San Francisco,USA
- 3- McClure , Charles (1980) Information for Academic Library Decision Making , ALDWYCH Press , London .
- 4- Morgan,Clifford.T. Richard,A.King (1975) Introduction to Psychology . McGraw-Hall. USA.
- 5- Morris Charles G (1991) understanding Psychology , Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey .
- 6- Murray , Michael (1986) Decisions a comparative critique, Pitman Publishing INC .

- 7- Nutt , Paul C (1993) Flexible Decision Styles and the choices of top Executives , Journal of Management studies, Blackwell Publisher , UK.
- 8- Silverman , Robert. E (1978) Psychology . Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- 9- Wittig, Arno. F.Belkin, Gray.S(1990) Introduction of Sychology McGraw,USA.
- 10- Wright , D , S , . Taylor , Ann . Davies , D , R . Sluckin , W . Lee , S , G , M . Reason , J , T (1971) Introducing psychology - An Experimental approach , Penguin .
- 11- Feldman , Robert . S (1993) understanding psychology . New York . USA .

الملحق



٣٩٠٩

ملحق رقم (1)

ملحق (١)

اختبار أساليب التفكير

الاسم : الجنس (ذكر ، انثى)
المدرسة أو الكلية : الصف الدراسي :
التخصص : العمر :

هذا الاستفتاء ليس به أجابات صحيحة أو خاطئة ، وإنما هو أداة تساعدك فى التعرف على أساليبك المفضلة فى التفكير . ومن الضروري أن تجيب بدقة بقدر الامكان فى تحديد الطريقة التى تعتقد أنك تسلك بها فعلاً ، وليست الطريقة الواجب أو المفروض عليك أن تسلكها .

أن كل بند فى هذا الاستفتاء عبارة عن جملة متبوعه بخمس استجابات محتملة . والمطلوب منك ترتيب الاجابات الخمس من خلال تحديد درجة انطباقها عليك بأن تكتب فى المربع يسار الاجابات الخمس الترتيب الفعلى الذى ينطبق عليك (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على اعتبار أن :

٥

تمثل السلوك الأكثر انطباقاً عليك

٥

١

تمثل السلوك الأقل إنطباقاً

١

عبارات الاستفتاء

ز- من المحتمل أن أعتقد أن هذا الشيء حقيقى أو صحيح إذا كان :

☐

١ - ضد المعارضة

☐

٢ - يتناسب مع أشياء أخرى أعرفها

☐

٣ - قد تبين إقامته بالممارسة العملية

☐

٤ - يعمل على وجود احساس منطقى علمى

☐

٥ - يمكن اثبات حصته بحقائق ملحوظة

ح- عندما أقرأ مقالة فى مجلة أثناء وقت فراغى ، فمن المحتمل أن تكون عن :

☐

١ - كيف يحل الشخص مشكلة شخصية أو إجتماعية

☐

٢ - قضية سياسية أو إجتماعية مثيرة للجدل

☐

٣ - ملخص لبحث تاريخى أو علمى

☐

٤ - شخص أو حدث فكاهى شيق يتصف بالمرح

☐

٥ - سرد حقيقى لخبرة شيقة لفرد ما

ط- عند قراءة تقرير فى العمل ، فسوف أنتبه بالاكتر إلى :

☐

١ - علاقة النتائج بخيرتى الخاصة .

☐

٢ - هل يمكن انجاز التوصيات أم لا

☐

٣ - صدق النتائج الخاصة بالبيانات التى تم تخزينها

☐

٤ - فهم كاتب التقرير للأهداف والأغراض

☐

٥ - الاستدلالات والاستنتاجات التى تنتج من البيانات

عبارات الاستفتاء

أ - عندما يكون هناك صراع (جدال) بين الناس على بعض الأفكار ، فأميل أنا إلى الجانب الذى :

- ☐ ١ - يعرف ويحاول أن يوضح (يكشف) الصراع .
- ☐ ٢ - يعبر عن القيم والمثاليات المتضمنة فى الموضوع بالطريقة الأحسن .
- ☐ ٣ - يعكس آرائى وخبرائى الشخصية بالطريقة الأفضل .
- ☐ ٤ - يقترب من الموقف بأكثر منطقية .
- ☐ ٥ - يعبر عن الجدل (المناقشة) باختصار وأكثر جدية .

ب - عندما أبدأ العمل فى مشروع جماعى ، فالبذى يكون أكثر أهمية لى هو :

- ☐ ١ - فهم أهداف وقيمة المشروع .
- ☐ ٢ - اكتشاف الأهداف والقيم لأفراد المجموعة .
- ☐ ٣ - تحديد ما يجب علينا تجاه المشروع .
- ☐ ٤ - فهم الفوائد التى تعود على المجموعة من المشروع .
- ☐ ٥ - تنظيم وترتيب المشروع وعدم توقفه .

ج - يصفة عامة ، استوعب الأفكار الجديدة بطريقة أفضل بواسطة :

- ☐ ١ - ربطها وأرجاعها للأنشطة الجارية أو المستقبلية .
- ☐ ٢ - تطبيقها على المواقف الصعبة .
- ☐ ٣ - التركيز والتحليل الدقيق .
- ☐ ٤ - فهم مدى تشابهها للأفكار المألوفة .
- ☐ ٥ - مدى اختلافها مع أفكار أخرى .

عبارات الاستفتاء

د - أن الرسومات البيانية والتوضيحية في كتاب أو مقالة ، عادة بالنسبة لى تكون :

- ☐ ١ - أكثر فائدة من الأسلوب الروائى (الكلام) إذا كانت دقيقة .
- ☐ ٢ - مفيدة إذا كانت توضح حقائق هامة .
- ☐ ٣ - مفيدة إذا كانت مقترنة ومشروحة بأسلوب روائى (الكلام)
- ☐ ٤ - مفيدة إذا كانت تخلق أسئلة على الأسلوب الروائى .
- ☐ ٥ - ليست أكثر أو أقل فائدة عن الأسلوب الآخر .

هـ - إذا طلب منى أن أقوم بعمل مشروع (بحث) فمن المحتمل أن أبدأ بـ

- ☐ ١ - محاولة وضع المشروع فى رسم تخطيطى منظورى تفصيلى .
- ☐ ٢ - تقرير ما إذا كنت سأقوم به وحدى أم أحتاج إلى مساعدة .
- ☐ ٣ - توقع النتائج المحتمل أن تظهر .
- ☐ ٤ - تحديد إذا كان المشروع يجب أو لا يجب عمله
- ☐ ٥ - محاولة وضع صيغة للموضوع بصيغة شاملة بقدر الامكان

و - إذا اضطررت أن أجمع معلومات من الجيران عن شئ يهم المجتمع ، فسوف

أفضل أن :

- ☐ ١ - أنقابل مع كل فرد على حده وأستل أسئلة محددة
- ☐ ٢ - أعقد اجتماع مفتوح وأطلب منهم طرح وجهات نظرهم
- ☐ ٣ - أعمل مقابلات شخصية مع مجموعة صغيرة وأسأل أسئلة عامة
- ☐ ٤ - أنقابل مع أشخاص أساسيين لمعرفة أفكارهم
- ☐ ٥ - أطلب منهم إعطائى المعلومات التى أحتاجها ولها صلة وثيقة بالموضوع .

عبارة الاستفتاء

ج- عندما أكون مضطراً لأتعام مهمة ما ، فقول شئ أريد معرفته هو :

- ☐ ١ - ما هي أحسن وسيلة لأتعام المهمة .
- ☐ ٢ - من يريد أتمام المهمة ومتى
- ☐ ٣ - لماذا تستحق المهمة أتمامها
- ☐ ٤ - ما هو تأثيرها على المهمات الأخرى التي يجب أتمامها
- ☐ ٥ - ما هي الفوائد الفورية من أتمام المهمة .

ك - عادة ، أتعلم أكثر عن كيف أقوم بعمل شئ جديد بواسطة :

- ☐ ١ - فهم كيفية ارتباطها بأشياء أخرى أعرفها
- ☐ ٢ - أن أبدأ في الحال بقدر الامكان في عمل هذا الشئ
- ☐ ٣ - الاستماع الى وجهات النظر المختلفة عن كيفية أتمام الأشياء
- ☐ ٤ - احضار شخص يوضح لي كيف يتم هذا الشئ .
- ☐ ٥ - تحليل كيفية أتمام الشئ بالطريقة الأفضل

ل - اذا اختبرت أو أمتحت فسوف أفضل :

- ☐ ١ - مجموعة من الأسئلة الموضوعية (اختيار من متعدد) عن الموضوع
- ☐ ٢ - مجادلة مع زملائي الذين يمتحنون أيضاً
- ☐ ٣ - جلسته شفوية تغطي ما أعرفه
- ☐ ٤ - أن أعطى تقرير اخباري يوضح ما طبقته وتعلمته
- ☐ ٥ - تقرير مكتوب يتناول الخلفية النظرية والطريقة (الوسيلة)

عبارات الاستفتاء

م - الناس الذى أحترم قدراتهم أكثر ، من المحتمل يكونوا :

☐

١ - فلاسة ورجال دولة

☐

٢ - كتاب ومعلمين

☐

٣ - مديروا المشاريع ورؤساء المحاكم .

☐

٤ - أقتصاديين ومهندسون

☐

٥ - فلاحون وصحفيين

ن - بصفة عامة ، أجد النظرية مفيدة اذا كانت :

☐

١ - لها علاقة بالنظريات والأفكار الأخرى التى تعلمتها

☐

٢ - تفسر لى الأشياء بطريقة جديدة

☐

٣ - تشرح المواقف المتعلقة بطريقة منظمة

☐

٤ - تساعد على توضيح خبراتى وملاحظاتى الخاصة

☐

٥ - لها تطبيق عملى ملموس

ش - عندما أقرأ مقالة عن موضوع مثير للجدل ، أفضل أن :

☐

١ - يوضح لى المقال الفوائد لاختيار وجهة نظر

☐

٢ - يضع المقال الحقائق فى مجال الجدل

☐

٣ - يلخص المقال القضايا المتضمنة بطريقة منطقية

☐

٤ - يقوم المثال بتعريف القيم التى يدعمها الكاتب

☐

٥ - يلقي المقال الضوء على الجانبين للقضية ويوضح الصراع بينهما .

عبارات الاستفتاء

س - اذا قرأت كتاباً خارج مجال تخصصي ، فالاحتمال الاكبر أن يكون ذلك بسبب :

- ☐ ١ - اهتمام معين لتحسين معرفتي المهنية
- ☐ ٢ - اخباري بلته سيكون مفيد وذلك عن طريق شخص احترمه
- ☐ ٣ - الرغبة في زيادة المعرفة العامة
- ☐ ٤ - الرغبة في الخروج عن مجال تخصصي وذلك للتعبير
- ☐ ٥ - حب الاستطلاع لتعلم الكثير عن هذا الموضوع الخاص

ص - اذا تعرضت لمشكلة فنية لأول مرة ، فيجب على أن :

- ☐ ١ - أحاول ربطها وارجاعها الى مسألة أو نظرية أكثر اتساعاً
- ☐ ٢ - أبحث عن طرق لحل المشكلة بسرعة
- ☐ ٣ - أفكر في عدد من الطرق التي قد تعوق حل المشكلة
- ☐ ٤ - أبحث عن طرق قد يكون الآخرون استخدموها في الحل
- ☐ ٥ - أحاول ايجاد أحسن اجراء لحلها

ض - بصفة عامة ، أميل بالاكتر إلى أن :

- ☐ ١ - أجد وسائل استخدمها بطريقة جيدة بقدر الامكان
- ☐ ٢ - أتوقع كيف أن الطرق غير المتشابهة يمكنها أن تعمل معاً
- ☐ ٣ - أكتشف طرق أفضل وأحدث
- ☐ ٤ - أحاول ايجاد طرق ووسائل تعمل بنسلوب جديد وأفضل
- ☐ ٥ - أقوم بترقيم الوسائل والطرق الواجب عليها أن تعمل

معلومات أساسية

الإسم (إختياري)

جهة العمل

المرتبة:

العمر:

سنوات الخبرة:

	سنوات فأقل
	٦-١٠ سنوات
	١١-١٥ سنة
	١٦ سنة فأكثر

المؤهل الدراسي:

	إبتدائي
	متوسط
	ثانوي
	بكالوريوس
	ماجستير
	دكتوراة
	غير ذلك - تذكر

التخصص:

	أدبي
	علمي

هذا الإستبيان ليس به إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما هو أداة تساعدك على التعرف على أساليبك المفضلة في إتخاذ القرار، ومن الضروري أن تجيب بدقة بقدر الإمكان في تحديد الطريقة التي تعتقد أنك تسلك بها فعلا، وليست الطريقة الواجب أو المفروض عليك أن تسلكها.

إختبار أساليب التفكير

رتب العبارات الخمس من حيث مدى إنطباقها عليك بأن تكتب في المربع يسار العبارات الخمس الترتيب الفعلي الذي ينطبق عليك (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على إعتبار أن (٥) تمثل السلوك الأكثر إنطباقا عليك و (١) تمثل السلوك الأقل إنطباقا عليك.

الدرجة	العبارات
	أ-عندما يكون هناك صراع (جدال) بين الناس على الأفكار ، فأنا أميل إلى الجانب الذي :
	١-يعرف ويحاول أن يوضح (يكشف) الصراع .
	٢-يعبر عن القيم والمثاليات المتضمنة في الموضوع بالطريقة الأحسن .
	٣-يعكس آرائي وخبراتي الشخصية بالطريقة الأفضل .
	٤-يقترّب من الموقف بمنطقية أكثر .
	٥-يعبر عن الجدال (المناقشة) بإختصار وجدية أكثر .
	ب- عندما أبدأ العمل في مشروع جماعي ، فأكثر الذي يهمني :
	١-فهم أهداف وقيمة المشروع .
	٢-إكتشاف الأهداف والقيم لأفراد المجموعة .
	٣-تحديد مايجب علينا تجاه المشروع .
	٤-فهم الفوائد التي تعود على المجموعة من المشروع .
	٥-تنظيم وترتيب المشروع وعدم توقفه .
	ج- بصفة عامة أستطيع أن أستوعب الأفكار الجديدة بطريقة أفضل بواسطة :
	١-ربطها وإرجاعها للأنشطة الجارية أو المستقبلية .
	٢-تطبيقها على المواقف الصعبة .
	٣-التركيز والتحليل الدقيق .
	٤-فهم مدى تشابهها للأفكار المألوفة .
	٥-مدى إختلافها مع أفكار أخرى .
	د- الرسومات البيانية والتوضيحية في كتاب أو مقالة عادة بالنسبة لي تكون :
	١-أكثر فائدة من الأسلوب الروائي (الكلام) إذا كانت دقيقة .
	٢-مفيدة إذا كانت توضح حقائق هامة .
	٣-مفيدة إذا كانت مقترنة ومشروحة بأسلوب روائي (الكلام) .
	٤-مفيدة إذا كانت تخلق أسئلة على الأسلوب الروائي .
	٥-ليست أكثر أو أقل فائدة من الأسلوب الآخر .
	هـ-إذا طلب مني أن أقوم بعمل مشروع (بحث) فمن المحتمل أن أبدأ بـ :
	١-محاولة وضع المشروع في رسم تخطيطي منظوري تفصيلي .
	٢-تقرير ما إذا كنت سأقوم به وحدي أم أحتاج إلى مساعدة .
	٣-توقع النتائج المحتملة أن تظهر .
	٤-تحديد إذا كان المشروع يجب أو لايجب عمله .
	٥-محاولة وضع صيغة للموضوع بصيغة شاملة بقدر الإمكان .

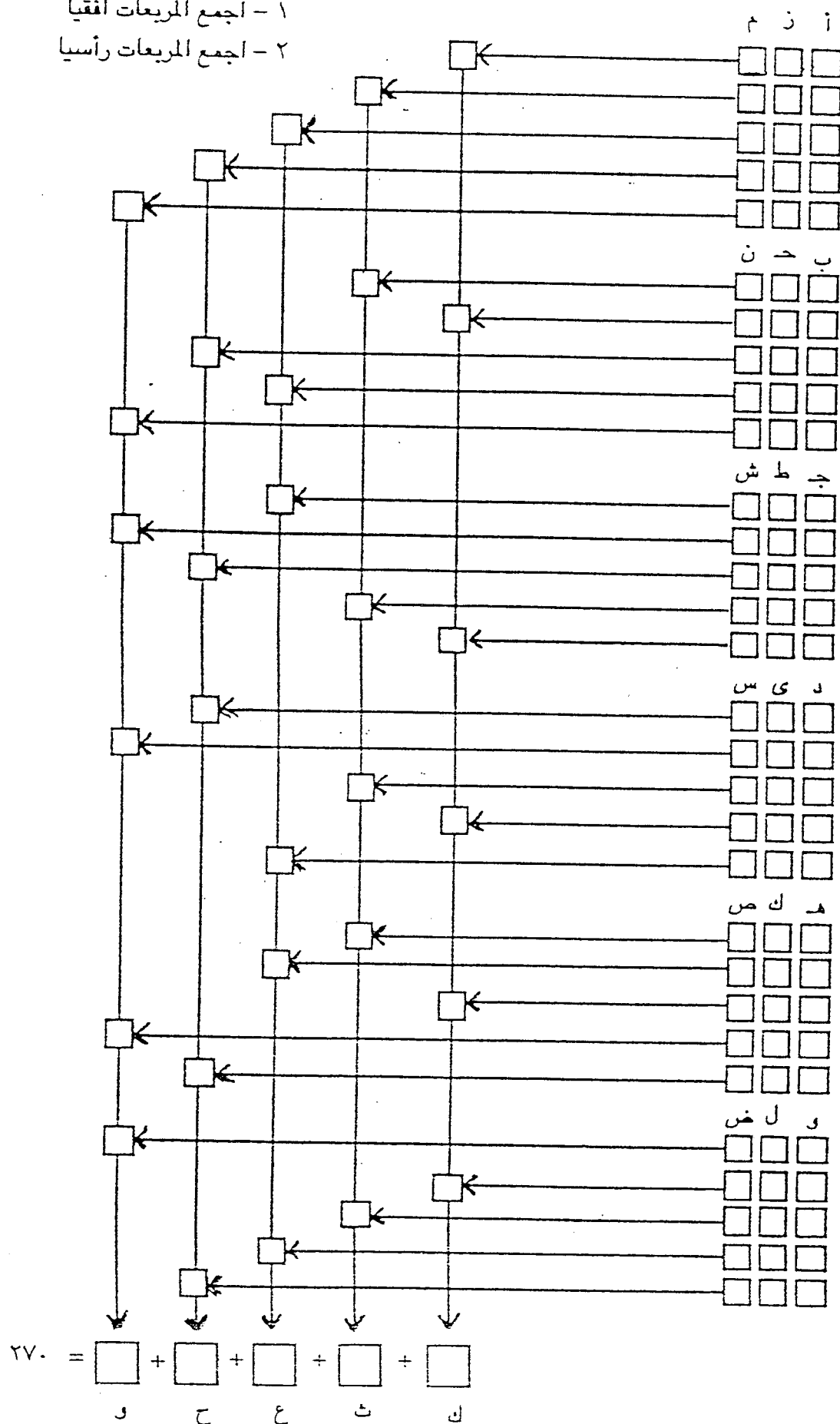
الدرجة	العبارات
	و- إذا اضطرت أن أجمع معلومات من الجيران عن شيء يهم المجتمع ، فسوف أفضل أن :
	١-أتقابل مع كل فرد على حدة وأسأل أسئلة محددة .
	٢-أعقد إجتماع مفتوح وأطلب منهم طرح وجهات نظرهم .
	٣-أعمل مقابلات شخصية مع مجموعة صغيرة وأسأل أسئلة عامة .
	٤-أتقابل مع أشخاص أساسيين لمعرفة أفكارهم .
	٥-أطلب منهم إعطائي المعلومات التي لديهم ولها صلة وثيقة بالموضوع.
	ز- من المحتمل أن أعتقد أن هذا الشيء حقيقي أو صحيح إذا كان :
	١-ضد المعارضة .
	٢-يتناسب مع أشياء أخرى أعرفها .
	٣-قد يتبين إقامته بالممارسة العملية .
	٤-يعمل على وجود إحساس منطقي علمي .
	٥-يمكن إثبات صحته بحقائق ملحوظة .
	ح-عندما أقرأ مقالة في مجلة أثناء وقت فراغي ، فمن المحتمل أن تكون عن :
	١-كيف يحل الشخص مشكلة شخصية أو إجتماعية .
	٢-قضية سياسية أو إجتماعية مثيرة للجدل .
	٣-ملخص لبحث تاريخي أو علمي .
	٤-شخص أو حدث فكاهي شيق يتصف بالمرح .
	٥-سرد حقيقي لخبرة شيقة .
	ط-عند قراءة تقرير في العمل ، سوف أنتبه أكثر إلى :
	١-علاقة النتائج بخبرتي الخاصة .
	٢-هل يمكن إنجاز التوصيات .
	٣-صدق النتائج الخاصة بالبيانات التي تم تخزينها .
	٤-فهم كاتب التقرير للأهداف والأغراض .
	٥-الاستدلالات و الإستنتاجات التي تنتج من البيانات .
	ي-عندما أكون مضطرا لإتمام مهمة ما ، فأول شيء أريد معرفته هو :
	١-ما هي أحسن وسيلة لإتمام المهمة .
	٢-من يريد إتمام المهمة ومتى .
	٣-لماذا تستحق المهمة إتمامها .
	٤-ما هو تأثيرها على المهمات الأخرى التي يجب إتمامها .
	٥-ما هي الفوائد الفورية من إتمام المهمة .
	ك-عادة ، أتعلم أكثر عن كيف أقوم بعمل شيء جديد بواسطة :
	١-فهم كيفية إرتباطها بأشياء أخرى أعرفها .
	٢-أن أبدأ في الحال بقدر الإمكان في عمل هذا الشيء .
	٣-الإستماع إلى وجهات النظر المختلفة عن كيفية إتمام الأشياء .
	٤-إحضار شخص يوضح لي كيف يتم هذا الشيء .
	٥-تحليل كيفية إتمام الشيء بالطريقة الأفضل .

الدرجة	العبارات
	ل-إذا إختبرت أو إمتحنت فسوف أفضل :
	١-مجموعة من الأسئلة الموضوعية (إختيار من متعدد) عن الموضوع .
	٢-مجادلة مع زملائي الذين يمتحنون أيضا .
	٣-جلسة شفوية تغطي ما أعرفه .
	٤-أن أعطي تقرير إخباري يوضح ما طبقته وتعلمته .
	٥-تقرير مكتوب يتناول الخلفية النظرية والطريقة (الوسيلة)
	م-الناس الذين أحترم قدراتهم أكثر ، فمن المحتمل أن يكونوا :
	١-فلاسفة ورجال دولة .
	٢-كتاب ومعلمين .
	٣-مديرو المشاريع ورؤساء المحاكم .
	٤-إقتصاديون ومهندسون .
	٥-مزارعون وصحفيون .
	ن-بصفة عامة ، أجد النظرية مفيدة إذا كانت :
	١-لها علاقة بالنظريات والأفكار الأخرى التي تعلمتها .
	٢-تفسر لي الأشياء بطريقة جديدة .
	٣-تشرح المواقف المتعلقة بطريقة منظمة .
	٤-تساعد على توضيح خبراتي وملاحظاتى الخاصة .
	٥-لها تطبيق عملي ملموس .
	ش-عندما إقرأ مقالة عن موضوع مثير للجدل ، أفضل أن :
	١-يوضح لي المقال الفوائد لإختيار وجهة نظر .
	٢-يوضح المقال الحقائق في مجال الجدل .
	٣-يلخص المقال القضايا المتضمنة بطريقة منطقية .
	٤-يقوم المقال بتعريف القيم التي يدعمها الكاتب .
	٥-يلقي المقال الضوء على الجانبين للقضية ويوضح الصراع بينهما
	س-إذا قرأت كتابا خارج مجال تخصصي ، فالإحتمال الأكبر أن يكون ذلك بسبب :
	١-إهتمام معين لتحسين معرفتي المهنية .
	٢-إخباري بأنه سيكون مفيدا وذلك عن طريق شخص أحترمه .
	٣-الرغبة في زيادة المعرفة العامة .
	٤-الرغبة في الخروج عن مجال تخصصي وذلك للتغيير .
	٥-حب الإستطلاع لتعلم الكثير عن هذا الموضوع الخاص .
	ص-إذا تعرضت لمشكلة فنية لأول مرة ، فيجب علي أن :
	١-أحاول ربطها وإرجاعها إلى مسألة أو نظرية أكثر إتساعا .
	٢-أبحث عن طرق لحل المشكلة بسرعة .
	٣-أفكر في عدد من الطرق التي قد تعوق حل المشكلة .
	٤-أبحث عن طرق قد يكون الآخرون إستخدموها في الحل .
	٥-أحاول إيجاد أحسن إجراء لحلها .

الدرجة	العبارات
	ض-صفة عامة ، أميل أكثر إلى أن :
	١-أجد وسائل أستخدمها بطريقة جيدة بقدر الإمكان .
	٢-أتوقع كيف أن الطرق غير المتشابهة يمكنها أن تعمل معا .
	٣-أكتشف طرق أفضل وأحدث .
	٤-أحاول إيجاد طرق ووسائل تعمل بأسلوب جديد وأفضل .
	٥-أقوم بترقيم الوسائل والطرق الواجب عليها أن تعمل .

ملحق رقم (٢)

١ - اجمع المربعات افقيا
٢ - اجمع المربعات رأسيا



دليل تقدير الدرجات على إختبار أساليب التفكير

ملحق رقم (٤)

« بسم الله الرحمن الرحيم »

جامعة الأزهر
كلية التربية
قسم علم النفس التعليمي

مقياس اتخاذ القرار

الصورة (أ)

السن :

التاريخ :

الاسم :

الكلية :

الشعبة :

التعليمات

١- يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى اعتماد عملية اتخاذ القرار على النواحي النفسية لمتخذ القرار ، وكذلك على الأسس العلمية والنظرية لاتخاذ القرار .

٢- والمقياس عبارة عن مجموعة من المواقف على هيئة مشكلات قد يواجهها وأسئلة قد يسألها متخذ القرار لنفسه عند اتخاذه لقراراته .
وأعطى لكل موقف ثلاثة اختيارات (أ) ، (ب) . (جـ)

٣- والمطلوب منك وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه أكثر أهمية وتأثيراً في عملية اتخاذ القرار ، بالنسبة للسؤال الموجود أمامك .
بحيث توضع العلامة بين القوسين المقابلين للاختبار .

١	يبنى القرار على :	٧	أهم مراحل اتخاذ القرار:
()	(أ) العرف والتقاليد	()	(أ) مرحلة إدراك المشكلة
()	(ب) الأهداف	()	(ب) مرحلة اختيار الحل
()	(جـ) الموقف	()	(جـ) مرحلة إصدار القرار
٢	السبب الحقيقي وراء اتخاذ قرار ناجح هو :	٨	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرار:
()	(أ) الخبرة العملية	()	(أ) بمقارنة النتائج بالجهد المبذول
()	(ب) الشهادات	()	(ب) بالموارد الإنسانية
()	(جـ) مشاركة الآخرين	()	(جـ) بعنصر المخاطرة
٣	عند مواجهة الفرد لمشكلة يقوم :	٩	المهارات الشخصية لمتخذ القرار هي القدرة على :
()	(أ) بتحديد ظواهرها	()	(أ) تحديد المشكلة
()	(ب) بتحديد موقفه من المشكلة	()	(ب) إجراء التجارب
()	(جـ) بتحديد أسبابها	()	(جـ) تحديد طريقة الحل
٤	ما الصعوبة التي يواجهها الفرد عند اتخاذ القرار:	١٠	أعتقد أن الأسلوب المناسب لاتخاذ قرار هو :
()	(أ) قلة المعلومات	()	(أ) التصويت
()	(ب) الظروف البيئية	()	(ب) الإجماع
()	(جـ) تعدد جوانب المشكلة	()	(جـ) تفويض سلطة أعلى
٥	عندما يواجه الفرد مشكلة يعمل أولاً على :	١١	في اتخاذها من العوامل التي تؤثر على القرارات :
()	(أ) البحث عن أسبابها	()	(أ) التعصب والتحيز
()	(ب) البحث عن طريقة لحلها	()	(ب) الآراء السابقة
()	(جـ) التفكير في ظواهرها	()	(جـ) الانفعالات النفسية
٦	أى القدرات تراها ذات أهمية لمتخذ القرار :	١٢	ينفذ الفرد قراراته عن طريق
()	(أ) توفر الصفات القيادية فيه	()	(أ) الاتصال الشخصي
()	(ب) القدرة على معرفة البشر	()	
()	(جـ) القدرة على تحليل المشكلة	()	

()	(ب) لا يؤثر	()	(ب) وضع خطة جديدة	()
()	(ج) كثيرا	()	(ج) خطة مرسومة مسبقا	()
()	ما السبب الذى يقرر الفرد	١٨	بماذا تواجه الاختلافات بين	١٣
()	جمع المعلومات من أجله:		الأفراد الذين تتخذ معهم القرار	
()	(أ) المخاطرة التى يتضمنها	()	(أ) إزالة تلك الفروق	()
()	القرار بدون معرفتها	()	(ب) معاملتهم سواء بمقياس	()
()	(ب) أهمية المعلومات	()	واحد	()
()	بالنسبة للقرار	()	(ج) معاملة كل فرد بطريقة	()
()	(ج) تكلفة الحصول على	()	تختلف عن الآخر	()
()	المعلومات	()	ما أهم عناصر اتخاذ القرار :	١٤
()	هل تعتقد أن أسلوب المناقشة	١٩	(أ) ما سبق أن التزمت به	()
()	لاتخاذ القرار يجب أن يكون :	()	الجماعة	()
()	(أ) أسلوب يهتم بالأى	()	(ب) المناقشة والحوار	()
()	للاخرين	()	(ج) تنوع القيم والمعتقدات	()
()	(ب) أسلوب يهتم باستشارة	()	ماذا يعمل الفرد ليجمع	١٥
()	المشاعر	()	المعلومات عن المشكلة :	()
()	(ج) أسلوب يهتم بالنتيجة	()	(أ) يبحث عنها بنفسه	()
()	عندما يواجه الفرد مشكلة	٢٠	(ب) يخصص شخص لتجميعها	()
()	ويضطر لاتخاذ قرار :	()	(ج) يجد المعلومات متاحة لديه	()
()	(أ) يظهر تردده فيها	()	هل تتأثر عملية اختيار الحل	١٦
()	(ب) يأمل فى أن يحدث	()	للمشكلة :	()
()	شئ يريحه منه	()	(أ) باتجاهات الرأى العام	()
()	(ج) يرجع فيه بعد اتخاذه	()	(ب) بالضغوط الداخلية	()
()	تتاح لى الفرصة للمشاركة	٢١	والخارجية	()
()	فى اتخاذ قرارات :	()	(ج) بالمعلومات الشخصية	()
()	(أ) كثيرا	()	هل المركز القيادى يؤثر فى	١٧
()	(ب) قليلا	()	اتخاذ القرارات :	()
()	(ج) لا تتاح	()	(أ) قليلا	()

« بسم الله الرحمن الرحيم »

جامعة الأزهر
كلية التربية
قسم علم النفس التعليمي

مقياس اتخاذ القرار

الصورة (ب)

الاسم :
السن :
الكلية :
التاريخ :
الشعبة :

التعليمات

١- يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى اعتماد عملية اتخاذ القرار على النواحي النفسية لمتخذ القرار ، وكذلك على الأسس العلمية والنظرية لهذه العملية .

٢- والمقياس عبارة عن جمل على هيئة أسئلة ، قد يسألها متخذ القرار لنفسه عند اتخاذ القرار ، وقد وضعت أمام كل سؤال أوزان سبعة متدرجة من : ملزمة - ضرورية جدا - ضرورية - ممكنة - غير ملزمة - غير ضرورية - غير ضرورية إطلاقا .

٣- والمطلوب هو قراءة هذه الأسئلة واختيار أحد الأوزان السبعة المقابلة لكل سؤال يوضع علامة (✓) تحت الوزن الذي تراه مناسبا لعملية اتخاذ القرار حيث أن الوزن (ملزمة) يعتبر للأكثر أهمية ، والوزن (غير ضرورية إطلاقا) للأقل أهمية

م	الجمال	ملزمة	ضرورية جدا	ضرورية	ممكنة	غير ملزمة	غير ضرورية	غير ضرورية إطلاقا
١	هل تملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ قرار ؟							
٢	هل الخبرة ودرجة التعليم وراء القرار الناجح ؟							
٣	هل تؤسس قراراتك على معرفة بالحقائق ؟							
٤	عندما تتخذ قرارا ، هل تتابعه جيدا فى التنفيذ ؟							
٥	هل تستطيع أن تتعرف على المشكلة ؟							
٦	على تعى أهمية التوقيت فى اتخاذ القرار ؟							
٧	هل تجمع كل الحقائق التى تحتاج إليها قبل اتخاذ القرار ؟							
٨	هل تزن النتائج المترتبة على القرار ؟							
٩	هل تقدر مسؤولية اتخاذ القرار ؟							
١٠	هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل فى قرار خاطيء ؟							
١١	هل ترجع إلى اللوائح والقوانين لتسترشد بها عندما تتخذ القرار ؟							
١٢	هل تحدد فوائد ومضار القرار ؟							
١٣	هل تتابع القرار ؟							
١٤	هل تعتبر نفسك ممن يشتركون فى المناقشات باستمرار لاتخاذ قرار ؟							
١٥	هل تقيس المواقف عند اتخاذ القرار فيها على الخبرات السابقة ؟							

م	الجمـل	ملزمة	ضرورية جدا	ضرورية	ممكنة	غير ملزمة	غير ضرورية	غير ضرورية إطلاقا
١٦	هل تستطيع أن تقدر نسبة الأفراد الذين يشتركون في المناقشات عند اتخاذ القرار ؟							
١٧	هل تستبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها ؟							
١٨	هل تستطيع تحديد المواقف التي يكون لرأى كل من الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار وزنه الكبير ؟							
١٩	هل تعتمد على الاتصال الشخصي عندما تتخذ القرار ؟							
٢٠	هل تعفى المشاركين في اتخاذ القرار من مسؤولية النتائج المترتبة على هذا القرار ؟							
٢١	هل معرفة رأى الجماعة كتابة يستغرق وقتا طويلا ؟							
٢٢	هل يثير غضب الأعضاء تمييز القائد أحد الأعضاء علنا من أجل اقتراحه ؟							
٢٣	هل الحديث على انفراد مع الآخرين سبيل للحصول على رأيه بصراحة في مشكلة ؟							
٢٤	هل تواجه الاختلافات في ميول واتجاهات الأفراد بوضع مبادئ عامة ؟							
٢٥	هل أسلوب الأفراد في المناقشة أسلوب هادىء يحاول إقناع الآخرين بالحجج العقلية والمنطقية ؟							

م	الجمال	ملزمة	ضرورية جدا	ضرورية	ممكنة	غير ملزمة	غير ضرورية	غير ضرورية إطلاقا
٢٦	هل المكالمات التليفونية تكشف عن عقد اجتماع لاتخاذ القرار ؟							
٢٧	هل ندرة المعلومات ترجع إلى صعوبة معرفتها بدقة وسرعة ؟							
٢٨	هل تعتبر تنازل القائد عن أحد أفكاره وقبول الاقتراح المقدم من الآخرين علامة ضعف ؟							
٢٩	هل تعود لقرارك المتخذ مرة ثانية ؟							
٣٠	هل ندرة المعلومات ترجع إلى أنها مكلفة ؟							
٣١	هل تؤخر اتخاذك لقرار لأنك تأمل في أن يحدث شيء يريحك منه ؟							
٣٢	هل تسمح للآراء السابقة أن تؤثر على قرارك ؟							
٣٣	هل تتردد عند اتخاذ قرار ؟							
٣٤	هل معظم القرارات تنفذ بواسطة فرد ؟							
٣٥	هل حالتك النفسية تؤثر في نتيجة قرارك ؟							
٣٦	هل ترجع في قرارك بعد اتخاذك ؟							
٣٧	عند اتخاذك لقرار هل تعاني علنا من الشك في خطأه أو صوابه ؟							
٣٨	هل تسمح للتعصب والتحيز أن يؤثر في قرارك ؟							

مقياس إتخاذ القرار الصورة (أ)

م	العبارات	م	العبارات
١-	يبني القرار على : أ- العرف والتقاليد ب- الأهداف ج- الموقف	٨-	يجب أن يهتم الفرد عند إتخاذ القرار : أ- بمقارنة النتائج بالجهد المبذول ب- بالموارد الإنسانية ج- بعنصر المخاطرة
٢-	السبب الحقيقي وراء إتخاذ قرار ناجح هو : أ- الخبرة العملية ب- الشهادات ج- مشاركة الآخرين	٩-	المهارات الشخصية لمتخذ القرار هي القدرة على : أ- تحديد المشكلة ب- إجراء التجارب ج- تحديد طريقة الحل
٣-	عند مواجهة الفرد لمشكلة يقوم : أ- بتحديد ظواهرها ب- بتحديد موقفه من المشكلة ج- بتحديد أسبابها	١٠-	أعتقد أن الأسلوب المناسب لإتخاذ القرار هو : أ- التصويت ب- الإجماع ج- تفويض سلطة أعلى في إتخاذ
٤-	الصعوبة التي يواجهها الفرد عند إتخاذ القرار هي : أ- قلة المعلومات ب- الظروف البيئية ج- تعدد جوانب المشكلة	١١-	من العوامل التي تؤثر على القرارات : أ- التعصب و التحيز ب- الآراء السابقة ج- الإنفعالات النفسية
٥-	عندما يواجه الفرد مشكلة يعمل أولاً على : أ- البحث عن أسبابها ب- البحث عن طريقة لحاها ج- التفكير في ظواهرها	١٢-	ينفذ الفرد قراراته عن طريق : أ- الإتصال الشخصي ب- وضع خطة جديدة ج- خطة مرسومة مسبقا
٦-	القدرات ذات أهمية لمتخذ القرار : أ- توفر الصفات القيادية فيه ب- القدرة على معرفة البشر ج- القدرة على تحليل المشكلة	١٣-	بماذا تواجه الإختلافات بين الأفراد الذين تتخذ معهم القرار : أ- إزالة تلك الفروق. ب- معاملتهم سواء بمقياس واحد. ج- معاملة كل فرد بطريقة تختلف عن الآخر.
٧-	أهم مراحل إتخاذ القرار : أ- مرحلة إدراك المشكلة . ب- مرحلة إختيار الحل ج- مرحلة إصدار القرار	١٤-	أهم عناصر إتخاذ القرار : أ- ماسبق أن إلتزمت به الجماعة ب- المناقشة والحوار ج- تنوع القيم والمعتقدات

م	العبارات	م	العبارات
١٥-	لكي يعمل الفرد على جمع المعلومات عن المشكلة فإنه: أ- يبحث عنها بنفسه ب- يخصص شخص لتجميعها ج- يجد المعلومات متاحة لديه	١٩-	أعتقد أن أسلوب المناقشة لإتخاذ القرار يجب أن يكون أ- أسلوب يهتم بالأسيء للآخرين ب- أسلوب يهتم بإستثارة المشاعر ج- أسلوب يهتم بالنتيجة
١٦-	تتأثر عملية إختيار الحل للمشكلة : أ- بإتجاهات الرأي العام ب- بالضغوط الداخلية والخارجية ج- بالمعلومات الشخصية	٢٠-	عندما يواجه الفرد مشكلة ويضطر لإتخاذ قرار : أ- يظهر تردده فيها ب- يأمل في أن يحدث شئ يريحه منه. ج- يرجع فيه بعد إتخاذه
١٧-	هل المركز القيادي يؤثر في إتخاذ القرارات: أ- قليلا ب- لا يؤثر ج- كثيرا	٢١-	تتاح لي الفرصة للمشاركة في إتخاذ قرارات: أ- كثيرا ب- قليلا ج- لاتتاح
١٨-	السبب الذي يقرر الفرد جمع المعلومات من أجله : أ- المخاطرة التي يتضمنها القرار بدون معرفتها ب- أهمية المعلومات بالنسبة للقرار ج- تكلفة الحصول على المعلومات		

مقياس إتخاذ القرار الصورة (ب)

م	العبارات	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماما
١-	أملك القدرة على إختيار أنسب الأوقات لإتخاذ قرار					
٢-	لدي الخبرة ودرجة التعليم الكافيين لإتخاذ القرار الناجح					
٣-	أبني قراراتي على معرفة بالحقائق					
٤-	عندما أتخذ قرارا ، أتابعه جيدا في التنفيذ					
٥-	أستطيع أن أتعرف على المشكلة					
٦-	أدرك أهمية التوقيت في إتخاذ القرار					
٧-	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل إتخاذ القرار					
٨-	أزن النتائج المترتبة على القرار					
٩-	أقدر مسئولية إتخاذ القرار					
١٠-	أتحمل مسئولية الفشل في قرار خاطئ					
١١-	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند إتخاذ القرار					
١٢-	أحدد فوائد ومضار القرار					
١٣-	أتابع القرار					
١٤-	أعتبر نفسي ممن يشتركون في المناقشات باستمرار لإتخاذ قرار					
١٥-	أقيس المواقف عند إتخاذ القرار على الخبرات السابقة					
١٦-	أستطيع أن أقدر نسبة الأفراد الذين يشتركون في المناقشات عند إتخاذ القرار					
١٧-	أستبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لايمكن تغييرها					
١٨-	أستطيع تحديد المواقف التي يكون لرأي كل من الأفراد المشاركين في إتخاذ القرار وزنه الكبير					
١٩-	أعتمد على الإتصال الشخصي عندما أتخذ القرار					
٢٠-	أعفي المشاركين في إتخاذ القرار من مسئولية النتائج المترتبة على هذا القرار					
٢١-	معرفة رأي الجماعة كتابة يستغرق وقتا طويلا					
٢٢-	يثير غضب الأعضاء تمييز القائد أحد الأعضاء علنا من أجل إقتراحه					

م	العبارات	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماما
٢٣-	الحديث على إنفراد مع الآخرين سبيل للحصول على رأيهم بصراحة في مشكلة					
٢٤-	أواجه الاختلافات في ميول وإتجاهات الأفراد بوضع مبادئ عامة					
٢٥-	أسلوب المناقشة الهادئ يؤدي إلى إقناع الآخرين بالحجج العقلية والمنطقية					
٢٦-	المكالمات الهاتفية تكشف عن عقد إجتماع لاتخاذ قرار					
٢٧-	ندرة المعلومات ترجع إلى صعوبة معرفتها بدقة وسرعة					
٢٨-	أعتبر تنازل القائد عن أحد أفكاره وقبول الإقتراح المقدم من الآخرين علامة ضعف					
٢٩-	أعود لقراراتي المتخذة مرة ثانية					
٣٠-	ندرة المعلومات ترجع إلى أنها مكلفة					
٣١-	أؤخر إتخاذي للقرار لأنني أمل في أن يحدث شيء يريحني منه					
٣٢-	أسمح للأراء السابقة أن تؤثر على قراراتي					
٣٣-	أتردد عند إتخاذ قرار					
٣٤-	معظم القرارات التي تتخذ بواسطة فرد					
٣٥-	تؤثر حالتي النفسية في نتيجة قراراتي					
٣٦-	أراجع في قراري بعد إتخاذه					
٣٧-	عند إتخاذي لقرار أعاني علنا من الشك في خطاه أو صوابه					
٣٨-	أسمح للتعصب والتحيز أن يؤثر في قراراتي					

ملحق رقم (٤)

مفتاح التصحيح للصورة (١)

رقم الموقف	أ	ب	ج
-١	١	٣	٢
-٢	٣	١	٢
-٣	٢	١	٣
-٤	٣	٢	١
-٥	٣	١	٢
-٦	٢	١	٣
-٧	١	٣	٢
-٨	٣	٢	١
-٩	٢	١	٣
-١٠	٢	٣	١
-١١	٢	٣	١
-١٢	١	٣	٢
-١٣	٣	٢	١
-١٤	٢	٣	١
-١٥	٣	٢	١
-١٦	١	٢	٣
-١٧	٢	٣	١
-١٨	٢	٣	١
-١٩	٣	٢	١
-٢٠	١	٣	٢
-٢١	٣	٢	١