

## أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن

احمد عبد الله سويدات<sup>1</sup>، فؤاد نجيب الشيخ<sup>2</sup>

### ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)، على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. تم الاتصال مع (24) شركة تأمين من مجتمع الدراسة البالغ عددها (28) شركة، ووزع (270) استبانة على العاملين في هذه الشركات من مستوى الإدارة العليا والوسطى واسترجع منها (218) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية، بينما تضمن القسم الثاني (25) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة، والقسم الثالث يقيس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ويتكون من (11) فقرة، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما توصلت إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات.
- إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، وإطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات؛ لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها وسرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية.

**الكلمات الدالة:** التفكير الإبداعي، فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، شركات التأمين العاملة في الأردن.

### المقدمة

العاملين في كافة أنواع المنظمات. إن دور المنظمة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الأفراد، إذ يُعد الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة لتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات هذه البيئة، بالإضافة إلى العمل بشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات القائمة سواء الداخلية منها أم الخارجية، ومن خلال توفير القادة القادرين على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي. يُعرّف الإبداع بأنه تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تُمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تُحيط به وتُساعده على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تُمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تحكم وجودها، وابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من التعامل مع هذه الظواهر والاستفادة

يتميز هذا العصر بالتغيرات والتطورات السريعة في مختلف الميادين، ومع هذه التطورات أصبح الإبداع ضرورة قصوى لكافة أنواع المنظمات، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات والشركات التي تسعى للتقدم والتميز ومواكبة المستجدات أن تتبنى سياسة التفكير الإبداعي في قراراتها من أجل اللحاق بالتقدم الذي يشهده العالم اليوم. تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها لدى

<sup>1</sup> جامعة اليرموك، وزارة الزراعة، إداري ثاني.

<sup>2</sup> جامعة اليرموك، كلية إدارة الأعمال.

تاريخ استلام البحث 2015/4/22 وتاريخ قبوله 2016/4/2.

وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم، وعدم الرغبة في التغيير، وهيمنة الإدارة العليا، وغموض الهدف، وضعف العلاقات العامة.

لذا جاءت هذه الدراسة الميدانية لتلقي الضوء على مدى توافر التفكير الإبداعي في أحد قطاعات الأعمال الرئيسية في الأردن ( شركات التأمين) وأثره على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في هذا القطاع الذي يندر فيه مثل هذه الدراسات.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من حيوية الموضوع الذي تتناوله ومن كونها تبحث في قياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تتناول مفهوماً إدارياً معاصراً وهو عملية التفكير الإبداعي ومدى تأثيره على اتخاذ القرارات الإدارية.

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع أثر التفكير الإبداعي على فاعلية القرار الإداري في الشركات الأردنية بشكل عام وقطاع التأمين بشكل خاص. حيث من المأمول أن ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بمعارف جديدة حول أثر مستوى التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. وحسب علم الباحث، تكاد تكون هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت الموضوع؛ لذا من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة في أدبيات الإدارة.

أما الأهمية العملية للدراسة فتتعلق باختيارها للمجتمع الذي تتناوله وهي شركات التأمين العاملة في الأردن، حيث تلعب هذه الشركات دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية في الأردن، نظراً لارتباط خدماتها التأمينية بالكثير من أوجه النشاطات الاقتصادية داخل الأردن. تشير الإحصاءات لعام (2009) المتوفرة أن القيمة المضافة من قبل الشركات العاملة في قطاع التأمين بلغت (50.9%) حيث أفصحت الهيئة العامة للتأمين أن قطاع التأمين يتألف من (28) شركة تأمين مرخصة لممارسة أعمال تأمين داخل الأردن انظر ملحق(3). إذ بلغت مجموع رؤوس أموال هذه الشركات حوالي 295,2 مليون دينار فيما بلغ مجموع موجودات هذه الشركة 718,7 مليون ديناراً ومجموع استثماراتها حوالي 473,6 مليون دينار وذلك بنهاية

منها في تطوير حياته بما يضمن استمرار بقائه وسعادته (اللوزي،2003).

يرى رو (Rowe, 2004) أن لدى غالبية الأشخاص قدرة على الإبداع؛ لذا يجب على المنظمة أن تشجع عاملها وتحفزهم على الإبداع، فقد تفقد المنظمة ميزتها التنافسية بسبب غياب الإبداع والابتكار في أعمالها.

تُعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي مركز العملية الإدارية وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول: أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية ( الصيرفي، 2007).

#### مشكلة الدراسة:

تعاني الشركات الأردنية من مشكلات إدارية متعددة، مما يحتم عليها التحرك بسرعة من أجل حل هذه المشكلات والحيلولة دون التباطؤ في عملها، وبما أن الإبداع يعد ركناً مهماً في مجابهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته فإن الطريق الأمثل للشركات الأردنية من أجل الاستمرار والنجاح وحل المشكلات بسرعة وبأقل كلفة؛ هو استخدام التفكير الإبداعي. ويعد التفكير الإبداعي مهارة ضرورية لكل من المديرين والعاملين في الشركات على السواء، مما يساعد على التعامل الذكي مع التحديات وابتكار الحلول لها واتخاذ القرارات الصائبة، واستغلال الفرص المتاحة. إن محدودية شيوع ثقافة التفكير الإبداعي على صعيد عمل الشركات الأردنية، وتبني وحدات الإدارة في الشركات الأردنية لمفاهيم الإدارة التقليدية أدت إلى قصور في العملية الإبداعية وخصوصاً من ناحية إدارة الإبداع أو تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين. وذلك أدى بدوره إلى تدهور العملية الإدارية وتحجيم قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات بحرية دون أي ضغوطات أو معوقات. وتشير الدراسات إلى عدة أسباب تؤدي إلى تدهور العملية الإبداعية يلخصها بكار (2002) في ما يلي: التمسك بالممارسات الإدارية البيروقراطية والتقليدية،

في شركات التأمين العاملة في الأردن، من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى؟

2. ما هو مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى؟

3. ما أثر مستوى التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

4. ما أثر توافر مهارة الطلاقة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

5. ما أثر توافر مهارة المرونة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

6. ما أثر توافر مهارة الأصالة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

7. ما أثر توافر مهارة الإفاضة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

8. ما أثر توافر مهارة الحساسية للمشكلات على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

9. هل هناك فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى توافر التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة؟

10. هل هناك فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة وعمر الشركة؟

نموذج الدراسة ومتغيراتها:

يمثل الشكل (1) نموذج الدراسة حيث يشتمل على نوعين

من المتغيرات هي:

- المتغير المستقل: وتتضمن خمسة أبعاد رئيسية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات).

عام 2010 (دائرة الإحصاءات العامة، 2013).

لذا يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في مساعدة متخذي القرار في شركات التأمين العاملة في الأردن على توظيف بعض هذه النتائج من أجل ترسيخ وتعزيز مفهوم التفكير الإبداعي وصولاً لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في هذه الشركات.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات) في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى.

2. التعرف إلى مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى.

3. تقصي العلاقة بين مستوى التفكير الإبداعي المتمثلة بأبعادها المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)، وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن.

4. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى ممارسة عملية التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة).

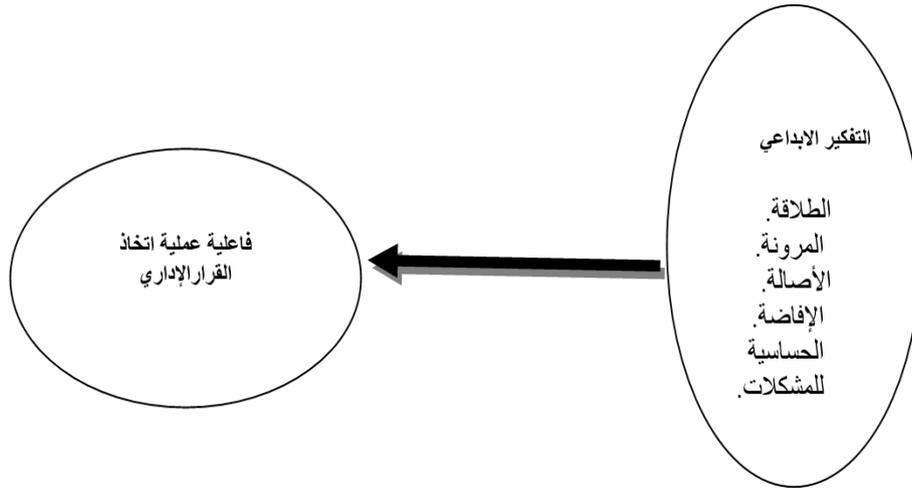
5. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة).

#### أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)

- المتغير التابع: ويتضمن بعداً واحداً وهو (فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري).



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

## حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركات التأمين العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية و البالغ عددها (28) شركة وتم اختيار (24) شركة لإجراء الدراسة عليها، وذلك لعدم تعاون (4) شركات الباقية مع الباحث.
- **الحدود الزمنية:** المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة كانت من تاريخ 2014/3/11 إلى تاريخ 2014/12/17. وتسمى هذه الدراسة (Snapshot study)
- **الحدود البشرية:** وتتمثل في العاملين في شركات التأمين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بمسمى وظيفي ( مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة/ فرع).

## مصطلحات الدراسة:

**التفكير الإبداعي:** هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، والتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير معين، وهو التفكير فيما وراء الأشياء المألوفة أو الواضحة، وينتج عنه إضافة أفكار وحلول جديدة تؤدي إلى إنتاج جديد

(الشريف، 2000).

**الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية حول موضوع معين في فترة زمنية محددة ، وهي جوهرها عملية التذكر واستدعاء واختيار المعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها (عبد العزيز، 2006).

**المرونة:** وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لم يسبق اليها، أو القدرة على توليد البدائل والمتراذفات والأفكار والمشكلات والاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، وسرعة الاستجابة والتغير مع موقف معين (جروان، 2002).

**الأصالة:** هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة تأخذ معنى التجديد والتفرد تركز على نواتج الإبداعية كمحك لأنها صفة مطلقة ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد (عبد العزيز، 2006).

**الإفاضة:** يقصد بها القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة للفكرة الأصلية مما يساعد على تطوير الفكرة الأصلية وإغنائها بالأفكار الجديدة. (السور، 2002).

**الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد على رؤية المشكلة بشكل واضح وتحديدًا تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها لمعرفة مواطن الضعف أو النقص في الظاهرة

مثل محاولات تورانس وجيفورد في الخمسينات وغيرها من الدراسات التي جاءت لاحقاً (السرور، 2002).

يجدر الإشارة أن الباحثين يستخدمون مصطلحات مرادفة لمصطلح التفكير الإبداعي مثل التفكير المنتج أو التفكير المتباعد أو التباعي (جروان، 2000).

يعرف هاريس (Harris, 2012) هو القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال التغيير أو إعادة تطبيق الأفكار القائمة، أما جوان (Joane, 1993) فيعرف التفكير الإبداعي بأنه القدرة على إنتاج شيء جديد والخروج بمخزون من المعلومات التي ينتفع بها. وكما يرى كامل (1996) بأن التفكير الإبداعي هو أسلوب فكري يستخدمه الفرد في إنتاج عدد كبير من الأفكار حول مشكلة تواجهه، وتتسم هذه الأفكار بالطلاقة والمرونة والأصالة.

#### المرتكزات الأساسية للتفكير الإبداعي:

أشار تورانس (Torrance, 1974) بأنه من الممكن أن يقاس التفكير الإبداعي بمهارات متعددة منها الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلة والإفاضة ويضيف جيفورد (Guilford, 1970) إلى ذلك التحصيل والتركييب وإعادة التعريف والفتنة. وقد اختلفت الأدبيات في حصر تلك العناصر. وبشكل عام يتفق كل من (Freeman, 1996) و (Devis, 1996) و (منسي، 2002) على وجود عدد من العناصر الأساسية وهي: الطلاقة، تطوير التفسيرات، المرونة، التقييم، التصور والتخيل، التركيز، الحدس تجاه المشكلات، الأصالة، والإفاضة.

وكما يشير جروان (2002) إلى أن اختبارات تورانس وجيفورد تبين أهم مهارات التفكير الإبداعي هي الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات. وهذه المهارات التي سيتم تبنيتها بالدراسة الحالية كأبعاد للتفكير الإبداعي.

1. **الطلاقة** بأنها القدرة على توليد أكبر عدد من البدائل أو المتردافات أو الأفكار أو المشكلات أو الإستعمالات عند الإستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها. وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات سبق تعلمها، تقسم الطلاقة إلى عدة أنواع للطلاقة

أو حالة معينة. لأن التشعب بالمشكلة هو الذي يوحى بالإبداع، فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (الطيب، 1998).

**القرار الإداري:** هو سلوك ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو البديل المناسب الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول لحل مشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة (الصيرفي، 2007).

**فاعلية عملية اتخاذ القرار:** مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يأتي (ياغي، 2002):

1. **سهولة تنفيذ القرار:** أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
2. **قبول القرار من قبل المعنيين:** أن يكون القرار الإداري مَرَحَباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
3. **زمن اتخاذ القرار:** أن يُتَّخَذَ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

يضيف إلى ذلك الصيرفي (2003) بعداً رابعاً للأبعاد المذكورة أعلاه وهو فاعلية القرار: والذي هو نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضرورية في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه.

**شركات التأمين العاملة في الأردن:** هي شركات تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، حيث إنها تقوم بتجميع الأقساط من المؤمن لهم واستثمار هذه الأموال في طرق متعددة تكون مضمونة من أجل توفير الأموال اللازمة، كدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند وقوع المخاطر والحوادث المختلفة من المؤمن ضدها وتغطية نفقات مزاولة النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب (الغزالي، 2012)

#### الإطار النظري

##### التفكير الإبداعي

حظي مفهوم التفكير الإبداعي باهتمام العديد من الباحثين خلال السنوات الأخيرة، لتحديد معالمه أو العوامل التي تسهم فيه، كما تكاثرت الدراسات التي تناولت مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي من حيث عناصره الأساسية وأنواعه ومكوناته ومراحل العملية الإبداعية ومعوقاتها والعوامل المؤثرة فيها،

وهي: ومتنوعة لفكرة ما أو حل مشكلة أو لوحةً من شأنها أن تساعد على تحسينها وتطويرها وإغنائها وتنفيذها.

5. **الحساسية للمشكلات:** وهي قدرة الفرد على رؤية واكتشاف وتحري وجود مشكلات في الأشياء والمعدات أو النظم والمجتمع من نقص أو عيب. فالمبدعون هم أسرع من غيرهم في التنبؤ لمثل هذه الملاحظات واكتشاف مشكلته ووضع الحلول له.

### أهمية التفكير الإبداعي

يرجع الإهتمام بدراسة التفكير الإبداعي إلى جيلفورد في كلمته الافتتاحية في المؤتمر السنوي لجمعية علماء النفس الأمريكية في عام (1950)، والذي قدم فيه نموذجاً عن بنية العقل الإنساني، وفرق من خلاله بين نوعين من التفكير: التفكير التقاربي *Convergent thinking*، وهو ما تقيسه اختبارات الذكاء التقليدية، والتفكير التباعد *Divergent thinking*، وهو ما تقيسه اختبارات التفكير الإبداعي. حيث كان ذلك بداية الإنطلاق الجديدة نحو بحوث في التفكير الإبداعي. وقد أشار جيلفورد (Guilford, 1950) إلى التقصير في دراسة الإبداع خلال الربع الثاني من القرن العشرين، وإلى أن اختبارات الذكاء لا يشير إلى وجود أي بنود تقيس الإبداع، كما ونادى بضرورة البحث فيما وراء الذكاء للتعرف على الإبداع (جروان، 2002).

إن الإهتمام المتزايد بأساليب التفكير الإبداعي ينطلق من الإيمان بأن الإمكانيات الإبداعية موجودة لدى جميع الأفراد على اختلاف بيئات العمل، وعلى الدول النامية أن تستغل الطاقات البشرية المتوفرة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها وتطويرها للوصول إلى التوافر الأفضل لأساليب التفكير المختلفة لكي تسهم في تحقيق النمو الذاتي و تطور العائد البشري والإقتصادي للدول مما يؤدي إلى سرعة و سهولة إنجاز العمل بكفاءة و فاعلية لاتخاذ القرارات الناجحة التي ترقى بالفرد والمجتمع والمنظمات (المنصور، 2006).

### التفكير الإبداعي و الإبداع والابتكار

يستخدم البعض مصطلحي الابتكار والإبداع للدلالة على نفس المعنى. (أيوب، 2000). بينما يميل فريق آخر من

وهي:

● **الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات:** ويقصد بها القدرة على إعطاء أكثر عدد من الكلمات الصحيحة.

● **طلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على إعطاء أكبر عدد من المعاني والتفسيرات والنتائج المترتبة على حصول تغير ما أو ظهور مشكلات يمكن أن تحدث.

● **طلاقة الأشكال والرسومات:** وهي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة البصرية والتفصيلات أو التعديلات في الإستجابة لمثير وضعي أو بصري.

● **الطلاقة التعبيرية:** وهي القدرة على الصياغة السريعة للأفكار بشكل سليم وفي عبارات مفيدة.

2. **المرونة:** تعبر مهارة المرونة عن قدرة الفرد على توليد أكبر عدد من الأفكار المتنوعة غير تلك الأفكار المتوقعة أو الشائعة لدى الفرد أو البيئة التي يعيش فيها، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير. تنقسم المرونة إلى قسمين هما:

● **المرونة التلقائية:** وهي قدرة الفرد على تقديم عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين.

● **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير الواجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي يتلقاها في ذلك الموقف.

3. **الأصالة:** تعني هنا الجودة والتفرد، وهي القاسم المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الإبداع، وتعد مهارة الأصالة من أهم القدرات التي تسهم في ظهور الأداء الإبداعي لدى الأفراد لأن الإبداع يشير إلى كل ما هو أصيل وجديد، كما أن هناك انقفاً عاماً على أن العمل الإبداعي لابد أن تتوافر فيه الأصالة والحدثة حتى مع استخدام الأفكار القديمة في علاقات جديدة وبشكل جديد.

ويرى منسي (2002) بأنها قدرة الفرد على إعطاء تداعيات بعيدة أو إنتاج أفكار غير شائعة تتميز بالجدة والغرابة. أما جروان (2000) فيركز على أن الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي.

4. **الإفاضة:** وتعني قدرة الفرد على إضافة تفاصيل جديدة

على الفرد أن يعمل ما يحب ويحب ما يعمل (Amabile, 1997; 1998; 1985).

### فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري

تتبع أهمية اتخاذ القرارات في إطار العملية الإدارية من كونها تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها بكفاءة وفاعلية. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر الأداء السليم لمختلف المديرين وفي مختلف مستوياتهم الإدارية، كما أنها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والرقابة، ولكن قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على مدى توفر المعلومات ومدى دقتها. يعرف اتخاذ القرار بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (الهوري، 1994).

### أهمية اتخاذ القرارات الإدارية وفعاليتها:

تحوز عملية اتخاذ القرارات على اهتمام كبير نظراً لارتباطها بحياتنا اليومية، حيث إنها ضرورية جداً للأفراد والجماعات والمنظمات على اختلاف أحجامها ومهامها ومستوياتها. وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية وإحدى أهم وظائف المديرين. يشير كنعان (2007). إلى إن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية بل هي كالقلب النابض، وذلك لأنها عملية ملازمة لجميع وظائف الإدارة وأنشطتها. حيث إن عملية اتخاذ القرار تتداخل مع جميع الوظائف الإدارية بدءاً من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وانتهاءً بالرقابة، إذ لا تخطيط بدون اتخاذ قرار سواء أكان على المدى البعيد أو القصير، وكذلك فإن اتخاذ القرارات لها أثر كبير في المنظمات. فهي ترتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار. لذا تُعد القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استغلال الموارد المتاحة واستثمار الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة (جلدة، 2008).

الباحثين إلى التفريق بين المصطلحين. فالابتكار (creativity) هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تمتاز بالجدة والغرابة في أي مجال. بينما الإبداع (Innovation) هو تطبيق ناجح لهذه الأفكار داخل المنظمة، أو تطبيق هذه الفكرة ووضعها حيز التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها الشركة لزيائتها (Amabile, 1996)، يفسر ستام (Stamm, 2003) العلاقة بين الابتكار والإبداع من خلال المعادلة: الإبداع = الابتكار + تقديم السلعة أو الخدمة للسوق بنجاح.

بينما التفكير الإبداعي فهو العملية التي ينتج عنها حلول أو أفكار تخرج عن الإطار التقليدي بهدف ظهور نوع جديد من الأفكار من خلال تأثرها بالخبرة المتراكمة والقدرات الإبداعية والدافعية عند الشخص. ويعتمد بشكل مهم على مدى توفر السمات الشخصية مثل الاستقلالية، الإنضباط الذاتي، والرغبة في أخذ المخاطر، وتحمل الغموض والإحباطات (عبد الجواد، 2006).

وترى أمابايل (Amabile, 1983) الإبداع بأنه نتيجة التفكير الإبداعي، والذي يقودنا إلى نتائج عظيمة، وأن التفكير الإبداعي هو أهم مكونات الإبداع الأساسية الثلاثة، وهي: الخبرة، الدافعية الداخلية، بالإضافة للتفكير الإبداعي.

وأن الخبرة والتفكير الإبداعي يعكسان مدى إمكانية الفرد وقدرته على الإبداع، في حين أن التحفيز الداخلي يحدد رغبة الفرد الأكيدة في الإبداع، وفي حالات كثيرة يكون الفرد قادراً على الإبداع ويمتلك المعرفة والمهارة اللازمة لذلك الإبداع ولكنه يفقد الرغبة في ذلك لسبب ما أو لآخر. وتصيف أمابايل في بحثها الشهير في مجلة هارفارد، والذي حمل عنوان كيف تقتل الإبداع (How to kill creativity) أن الخبرة والتفكير الإبداعي يعتبران مواد خام ضرورية والمصدر الطبيعي للإبداع. بينما يعد التحفيز الداخلي من أهم مكونات الإبداع الفردي وأكثرها تأثيراً بالبيئة المحيطة، وأن التحفيز الداخلي أسوأ وأفضل من التحفيز الخارجي للإبداع لأنه منبثق من الإهتمام العميق والرغبة القوية للفرد في التحدي، ويمكن أن يتأثر بالتحفيز الخارجي إيجاباً أو سلباً اعتماداً على طبيعة الفرد إذ يمكن أن يمتلك الشخص مناعة ضد الاحباطات الخارجية مما يعزز إصراره على النجاح والإبداع، لذا يجب

### المعوقات التي تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فاعليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي (العيسى، 1993؛ كنعان، 2007):

- قلة المعلومات، وعدم دقتها وحدائتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها.

- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والمصلحة الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك، في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.

- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، حيث إن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت، وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها أو إلغاؤها.

- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

- تحديد الأهداف بصورة غير دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمةً من غيره، وفي كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتداخله التي قد يؤدي عدم حلها إلى اللبلة، أو التخبط في اختيار البديل الملائم.

- العوامل التنظيمية، وتتمثل بالمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين. وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرتها

تعتمد فاعلية عملية اتخاذ القرار على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار. وذلك يتحقق إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير صائب للواقع. إذ يتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة، و البدائل المتاحة لديه من مصادر مختلفه قبل القيام باتخاذ القرار. فالقرار الصائب والسليم هو الذي يقوم في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على المشكلة الحالية أو الوقتية، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، لذا فكل بديل من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار يجب أن يحصص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها (كنعان، 2007).

ويرى كل من فروم وبتون (Vroom & Yetton, 1973) أن فاعلية عملية اتخاذ يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير هي:

1. جودة القرار .

2. قبول القرار .

3. التوقيت الملائم لاتخاذ القرار .

يسلط ياغي (2002) الضوء على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، ويرى بأنها مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يأتي:

1. سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً

للتنفيذ دون معوقات.

2. قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار

الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

3. زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت

المناسب لحدوث المشكلة.

ويضيف الصيرفي (2003) أن فاعلية القرار: هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه.

ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية: فاعلية القرار = نوعية

القرار × مدى قبوله

تتبنى الدراسة الحالية الأبعاد الأربعة المذكورة أعلاه كمؤشرات لفاعلية عملية اتخاذ القرار لأنها تتسم بالشمولية وتتنظر لعملية اتخاذ القرار من زوايا متعددة.

بأبيهم.

- العوامل البيئية، وتتمثل بطبيعة النظم السياسي والإقتصادي للدولة.
- الضغوط الخارجية والداخلية، وتتمثل بالضغوط الخارجية بالرأي العام، والنواحي الإقتصادية والعلاقات الخارجية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل. أما الضغوط الداخلية فتشمل بضغوط الرؤساء والتنظيمات غير الرسمية.

### العلاقة بين التفكير الإبداعي و فاعلية عملية اتخاذ القرار

إن الإبداع أو الإبتكار غالباً ما يكون مكملاً لعملية صنع القرار الرشيد، فالقود متخذ القرار الفاعل هو بالمحصلة إسان مبدع، أي لديه القدرة على خلق الأفكار الإبداعية الجيدة كحل للمشاكل خاصة المعقدة منها. (جدة، 2008).

تتنوع أساليب اتخاذ القرار، وتختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى، بل إن الأمر قد يتعدى ذلك لتختلف أساليب إتخاذ القرار لنفس الشخص وفي نفس المنظمة باختلاف المواقف والظروف المحيطة بكل قرار على حدة.

ومن الأساليب التي يمكن إتباعها لاتخاذ مختلف أنواع القرارات ما يأتي:

- الإعتدال على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار دون تدخل من أية أطراف خارجية.
- الإعتدال على المشاهدة أو تطبيق حلول سبق أن استخدمها متخذ القرار بنجاح.

• الإعتدال على منهج المحاولة والخطأ الذي يمكن أن يصادفه النجاح كما يمكن أن يكتفه الكثير من المخاطر في حالة الفشل.

• الإعتدال على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

بالرغم من تعدد أساليب إتخاذ القرارات إلا أن الأنب الإداري يميل نحو الأسلوب العلمي لإتخاذ القرارات بإعتباره أكثر موضوعية ودقة من الأساليب الأخرى. ومن الملاحظ أن العنصر الحكم في هذه الخطوات، هو مدى توفر المعلومات حول المشكلة المراد بحثها، حيث تتجلى أهمية توفر المعلومات في كل خطوة من الخطوات المشار إليها، فبدون المعلومات يكون المدير في حالة من عم التكد.

ففي مرحلة اقتراح بدائل الحل، تظهر أهمية القدرات الإبداعية للمدير ومعاونيه، وتسهم بشكل مهم جداً في كل خطوات عملية اتخاذ القرار إلا أنها تزداد أهميتها كثيراً في مرحلة توليد البدائل ووضع الحلول المختلفة، لذا فإن مرحلة التقييم الكلي، والمفاضلة بين تلك البدائل المطروحة للنقاش تكون بمثابة انطلاقاً فكرياً تكشف عن القرارات الإبداعية والحلول الإبتكارية للمشكلات ( عبد الفتاح، 1995).

خصائص الإداريين المبدعين:

يُعد الإداري (متخذ القرار) المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته النوع التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هو عليه من أنماط العمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر، والمبدع في الإدارة هو في الغالب شخص يجب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات لستمر غير معروفة من قبل، ويحاول دائماً التفكير بطرق جديدة في العمل. حيث إن قدرة المدير على الإبداع والإبتكار تُعد من الأمور المهمة اللازمة له في مجال اتخاذ القرارات. ويتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص الآتية (القريوتي، 1997):

1. **البصيرة الخلافة:** وتعني القدرة على تصور البدائل العديدة للتعامل مع المشكلات وطرح الأسئلة الصحيحة، فالقود المبدع يصرف وقتاً أطول في تحليل المعلومات، أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يتفقد صبره بسرعة.

2. **الثقة بالنفس والآخرين:** فالمبدع لا يستسلم بسرعة، فالقتل شيء يتوقعه المدير المبدع، ولكن ذلك لا يزيد إلا تصميمياً.

3. **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، وذلك لأنها تثير في نفسه الرغبة في إيجاد الحلول والتي هي هدف متخذ القرار.

4. **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** وهو يشك بالتضاي التي يمكن أن يعثرها عملة الناس من المسلمات وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يُعد تلك الأمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

5. **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات والالتزام الحرفي بالتعليمات.

6. **الاستقلالية الفردية:** إن الفرد المبدع لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير، كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين، وكذلك هو بعيد عن الشللية الضيقة التي تُعد مصدر تثبيط للروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أية منظمة.

هناك من الأفكار الإبداعية ما هو صالح وغير صالح ومنها ما هو خيالي وواقعي، ومنها ما هو بسيط ومعقد، لذلك حتى تكون الأفكار الإبداعية مقبولة وقابلة للتطبيق يجب أن تخضع لمجموعة من الاعتبارات وفيما يأتي أهمها (خصاونة، 2011):

التحليلي، وبذلك تم تطوير إستبانه بهدف جمع البيانات للإجابة على أهداف وأسئلة الدراسة وأختبار فرضياتها. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لأبعاد المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعيمة وخليفة والبياتي، 2009). لذا يرى الباحث في ضوء أهداف الدراسة والطرق المتاحة لجمع البيانات أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بسمى وظيفي (مدير عام، مساعد/نائب مدير عام، مدير دائرة رئيسية، رئيس قسم، رئيس شعبة/ فرع )، والتي بلغ عددها (28) شركة وفقاً لهيئة التأمين الأردني لشركات التأمين. (تقرير هيئة التأمين لعام، 2010) لتحديد أعداد العينة المستهدفة بلغ عدد العاملين في شركات التأمين لعام 2011 وفقاً لدائرة إحصاءات العامة (3524) فرداً، كما بلغ العاملين في مستويات الإدارية العليا والوسطى حوالي (429)، تم أخذ عينة طبقية ميسرة مقدارها (218) مفردة من مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى لدى شركات التأمين العاملة في الأردن، تم لإتصال مع (24) شركة وزع (270) استبانه واسترجع (218) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي. يعزو الباحث اختيار هذه العينة بدلاً من المسح الشامل إلى أن جمع البيانات من كامل المجتمع أمر غير ممكن، إذ يتطلب توفير موارد بشرية، ووقت، بالإضافة لكلفته المادية العالية.

### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانه لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة والتي تتمثل في التفكير الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري وبعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية استناداً إلى الإطار النظري، ومصطلحات الدراسة، واعتماداً على العديد من الدراسات منها دراسة (الغزالي، 2012)، (محمود، 2008)، (خلف، 2010)، وسنتطرق إلى ذكر محتويات الاستبانه على النحو التالي:

1. أن تكون الأفكار الإبداعية موضوعية: أي أن تطبيقها يعالج مشكلة معينة أو يلبي احتياجات أساسية في المجتمع.

2. أن تحقق الأفكار الإبداعية منافع وفوائد: أي أن تحقق عوائد إيجابية ومفيدة للناس والمجتمع أكبر من عوائدها السلبية.

3. اختيار التوقيت المناسب للتطبيق: أي أن يتم اختيار الوقت المناسب لكل الأطراف وبما يتلاءم مع الظروف المناسبة للجهة التي ترغب في تطبيق الأفكار الإبداعية، بحيث يتم اختيار الفترة التي يكون فيها مخصصات مالية للمنظمة واستقرار وظيفي وأوقات مناسبة.

4. توفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية: أي توفر كل المستلزمات المراد استخدامها في عملية التطبيق لكي تكون عملية التطبيق سهلة، وعدم الوقوع في عقبات لاحقة، لأن عملية التطبيق لا تتطوي على الموارد المالية فقط بل تحتاج إلى العديد من الموارد والتي يجب أن يتوفر فيها عنصر الكفاءة، كالموارد البشرية والخبرات والكفاءات والموارد المعرفية والمعلوماتية، والموارد التكنولوجية، والموارد المالية، والموارد المادية كالموارد الخام والمعدات والأجهزة والبنية التحتية والفوقية.

5. أن تتناغم الأفكار الإبداعية مع القيم المجتمعية: أي أن يتم اختيار الأفكار الإبداعية التي لا تتعارض مع القيم والثقافة والدين والأخلاق والأعراف المجتمعية، بحيث يكون الهدف منها تقديم الخدمة والمسؤولية الاجتماعية.

6. إيجاد السوق أو المجتمع المستفيد من الأفكار الإبداعية: أي يجب على الجهة التي ترغب في تطبيق أفكار إبداعية ما، أن تحدد السوق أو المجتمع المستهدف لهذا الناتج الجديد، هل هو السوق المحلي، أم الإقليمي، أم الدولي، وهل هو لكل فئات المجتمع أم لفئات معينة، لأن ذلك يحدد الكثير من المعايير التي يقاس من خلالها العائد على الاستثمار والحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية وغيرها.

### منهجية الدراسة

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته الحالية المنهج الوصفي

■ المصادر الثانوية: تمثلت بالكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لغرض توضيح المفاهيم الأساسية وتشكيل الإطار النظري.

■ المصادر الأولية: تمثلت في استبانة تم إعدادها لغرض جمع البيانات من العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، ومن ثم تم تحليل البيانات والوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات.

#### صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة، من خلال عرضها على (8) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة الأعمال والإدارة العامة والعلوم المالية والمصرفية، وعلم النفس، في جامعة اليرموك. نظر الملحق رقم (2)، وتم إجراء التعديلات المطلوبة عن طريق تعديل أو إلغاء أو إضافة فقرات من الاستبانة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقرتها لتصل إلى صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1).

#### ثبات الأداة:

بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة والأداة ككل، جدول (1) يوضح ذلك.

#### جدول (1)

##### معاملات ثبات مجالات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا
1	الطلاقة	0.94
2	المرونة	0.87
3	الأصالة	0.92
4	الإقاضة	0.93
5	الحساسية للمشكلات	0.91
	التفكير الإبداعي ككل	0.96
	فاعلية عملية اتخاذ القرارات	0.76

يوضح الجدول (1) أن معاملات الثبات لمجالات التفكير الإبداعي تراوحت بين (0,87-0,94) أعلاها لمجال "الطلاقة"

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي اشتملت على (الجنس، العمر، خلفالمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة).

**القسم الثاني:** يتعلق بالتفكير الإبداعي ويحتوي على خمسة أبعاد هي: الطلاقة: وتم تمثيله بالعبارة (1-4). المرونة: وتم تمثيله بالعبارة (5-11). الأصالة: وتم تمثيله بالعبارة (12-17). الإقاضة: وتم تمثيله بالعبارة (18-21). الحساسية للمشكلات: وتم تمثيله بالعبارة (22-25).

**القسم الثالث:** يتعلق بفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، وتم تمثيله بالعبارة (26-36) في الاستبانة، وتشمل أربعة أبعاد أسلسية هي: جودة القرار: وتم تمثيله بالعبارة (26-29). سهولة تنفيذ القرار: وتم تمثيله بالعبارة (30-31). زمن اتخاذ القرار: وتم تمثيله بالعبارة (32-33). قبول القرار: وتم تمثيله بالعبارة (34-36).

#### تحديد مستويات الإجابة:

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستويات الإجابة على فقرات الاستبانة. حيث طلب من المبحوثين وضع إشارة (√) عند الإجابة التي تتوافق مع وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. تراوحت الإجابة من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق على الإطلاق (1). وتم عكس هذا التدرج للفقرات المصاغة بشكل سلبي. تم تقسيم سلم الإجابة الخماسي إلى ثلاثة مستويات للمتوسطات (ضعيف، متوسط، مرتفع) على النحو الآتي:

$$(أعلى درجة - أدنى درجة) = \frac{(1-5)}{3} = 4 = 1,33 \text{ طول المستوى الواحد.}$$

لذا يكون توزيع المستويات حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

$$1-2.33 \text{ مستوى ضعيف}$$

$$2.34-3.66 \text{ مستوى متوسط}$$

$$3.67-5 \text{ مستوى مرتفع.}$$

#### إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة، هما:

الانحرافات المعيارية).

▪ تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One-Sample t.Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس مستوى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة في شركات التأمين العاملة في الأردن.

▪ تحليل الانحدار الخطي (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر كل مجال من مجالات التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري

▪ تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للمجالات وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للأداة ككل للكشف عن الفروق في مستوى التفكير الإبداعي في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة).

▪ اختبار شفیه (Scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن مواقع الفروق في مستوى التفكير الإبداعي في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة).

▪ تحليل معامل الارتباط (Correlation coefficient) لكشف عن وجود علاقة ارتباط بين متغيري التفكير الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

▪ تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة (Multicollinearity) والذي يستخدم للكشف عن مدى صلاحية نموذج الدراسة، ويمكن الاعتماد على مقياس معامل التضخم التبايني (VIF) Variance Inflation Factor، لقياس مدى مستوى الارتباط الداخلي.

### تحليل ومناقشة النتائج

سوف يتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال تقديم وصف تحليلي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، يليها عرض تحليلي موسع وشامل لأسئلة الدراسة وفرضياتها ومناقشة نتائجها، وجدول (2) يبين خصائص عينة الدراسة.

وجاء بعده مجال "الإفاضة" بمعامل ثبات بلغ (0.93)، ثم مجال "الأصالة" بمعامل ثبات بلغ (0.92)، وثم مجال "الحساسية للمشكلات" بمعامل ثبات بلغ (0.91)، وأخيراً جاء "المرونة" بمعامل ثبات بلغ (0.87)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة لمجالات التفكير الإبداعي (0.96)، وبلغ معامل ثبات فاعلية عملية اتخاذ القرارات (0.76) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** التفكير الإبداعي وتضمن خمسة أبعاد هي: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات).

**المتغير التابع:** فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

**المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:** تضمنت الدراسة سبعة متغيرات هي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة).

### محددات الدراسة:

▪ قلة الدراسات العربية الميدانية التي تبحث موضوع الدراسة في مجال العلوم الإدارية.

▪ اقتصرت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) انظر ملحق (1) لجمع البيانات، لأن الباحث وجد صعوبات في إجراء مقابلات أو أخذ ملاحظات من العاملين في هذه الشركات.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). استخدم الباحث جملة من الاختبارات الإحصائية، هي:

▪ اختبار الثبات (Reliability Test): يستخدم هذا الاختبار بهدف التحقق من الاتساق الداخلي للأداة، حيث تم لحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لعناصر الأداة.

▪ الأساليب الإحصائية الوصفية: الغرض منها التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ومن الأساليب الإحصائية الوصفية (النسب المئوية، التوزيع التكراري، المتوسطات الحسابية،

## جدول (2)

## توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	159	72.9
	أنثى	59	27.1
	المجموع	218	100.0
العمر	30 سنة فأقل	25	11.5
	31 سنة - 40 سنة	92	42.2
	41 سنة - 50 سنة	67	30.7
	51 سنة فأكثر	34	15.6
	المجموع	218	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	13	6.0
	دبلوم (كلية مجتمع)	44	20.1
	بكالوريوس	109	50.0
	دبلوم عال ( بعد البكالوريوس)	17	7.8
	دراسات عليا	35	16.1
	المجموع	218	100.0
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	25	11.5
	6 سنوات - 10 سنوات	63	28.9
	11 سنة - 15 سنة	61	28.0
	16 سنة فأكثر	69	31.6
	المجموع	218	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	11	5.0
	مساعد / نائب مدير عام	20	9.0
	مدير دائرة رئيسية	55	25.0
	رئيس قسم	89	41.0
	رئيس فرع / شعبة	43	20.0
	المجموع	218	100.0
حجم الشركة	100 موظف فأقل	168	77.1
	101-300 موظف	34	15.6
	301- موظف فأكثر	16	7.3
	المجموع	218	100.0
عمر الشركة	20 سنة فما دون	90	41.3
	21 سنة فأكثر	128	58.7
	المجموع	218	100.0

العدد الكلي للموظفين العاملين في الشركة بلغ (168) للفئة شركات ذات الحجم الصغير (100 موظف فأقل) بنسبة مئوية (77.1)، بينما كانت فئة الحجم الكبير (301 موظف فأكثر) وبنسبة (7.3%) وبلغ عددها (16) الأقل نسبة. وأخيراً متغير **عمر الشركة**: تشير نتائج الجدول (2) أن أبرز تكرار لمتغير عمر الشركة بلغ (128) للفئة (21 سنة فأكثر) وبنسبة (58.7%)، وجاء بعده الفئة (20 سنة فما دون) بتكرار بلغ (90) ونسبة (41.3%) من عينة الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

**السؤال الأول:** ما مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات) في شركات التأمين العاملة في الأردن، من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة في شركات التأمين العاملة في الأردن، وتم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One-Sample t-Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس مستوى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة في شركات التأمين العاملة في الأردن، وجدول (3) يوضح ذلك.

#### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات التفكير الإبداعي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الطلاقة	3.93	0.68	2	مرتفعة
2	المرونة	3.47	0.55	4	متوسطة
3	الأصالة	4.00	0.66	1	مرتفعة
4	الإفاضة	3.92	0.77	3	مرتفعة
5	الحساسية للمشكلات	3.28	0.57	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.72	-	-	مرتفعة

التفكير الإبداعي عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (3.72). حيث

**متغير الجنس:** تشير البيانات المعروضة في الجدول (2) إلى أن نسبة الذكور تمثل أغلبية كبيرة في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (159) بنسبة (72.9%)، فيما بلغ عدد الإناث (59) وبنسبة (27.1%) من العينة. وفي متغير **العمر**: يلاحظ من الجدول (2) أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً كانت فئة العمر (31 سنة-40) والبالغ عددهم (92) وبنسبة (42.2%)، بينما كانت فئة (30 سنة فأقل) والبالغ عددهم (25) وبنسبة (11.5%) الأقل نسبة. أما متغير **المؤهل العلمي**: توضح البيانات المعروضة في الجدول (2) أن فئة حملة البكالوريوس هي الأكثر تكراراً، حيث بلغ عددهم (109) فرداً وبنسبة (50.0%)، بينما كانت فئة الثانوية العامة أو أقل وعددهم (13) فرداً وبنسبة (6.0%) الأقل نسبة.

**وفي متغير سنوات الخبرة:** تظهر البيانات في الجدول (2) بأن أكثر من ثلث أفراد العينة الذين لديهم خبرة في شركات التأمين هم من فئة (16 سنة فأكثر) وبلغ عددهم (69) فرداً وبنسبة (31.6%)، بينما كانت فئة (5 سنوات فأقل) وبلغ عددهم (25) فرداً وبنسبة (11.5%) الأقل نسبة. أما متغير **المسمى الوظيفي**: يلاحظ من الجدول (2) أن (89) من الباحثين هم من فئة رئيس قسم وبنسبة (41.0%)، بينما كانت فئة مدير عام نسبة (5.0%) وبلغ عددهم (11) فرداً هي الأقل نسبة. بينما متغير **عدد الموظفين الكلي العاملين في شركة**: يشير الجدول (2) إلى أن أبرز تكرار لمتغير

يبين الجدول (3) أن المتوسط العام لمدى توافر أبعاد

معياري (0.55) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الطلاقة بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الإقاضة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف

#### 1- مجال الطلاقة:

##### جدول (4)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الطلاقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	لدي القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.29	0.76	1	مرتفعة
2	أستطيع استرجاع الأفكار والمعلومات السابقة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	4.11	1.00	3	مرتفعة
3	أجد نفسي في معظم الأحيان غير قادر على توليد عدد كافٍ من الأفكار والبدائل لحلول المشكلات.	3.17	1.24	4	متوسطة
4	أمتاز بتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	4.15	0.91	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.93	-	-	مرتفعة

(0.76) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "أجد نفسي في معظم الأحيان غير قادر على توليد عدد كافٍ من الأفكار والبدائل لحلول المشكلات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

توضح البيانات في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لمجال الطلاقة بلغ (3.93) بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "لدي القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري

#### 2- مجال المرونة:

##### جدول (5)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.	4.16	1.03	2	مرتفعة
2	أغير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	4.23	0.96	1	مرتفعة
3	أقوم بإحداث تغييرات في أساليب العمل الأفضل بين فترة وأخرى.	2.17	1.17	7	منخفضة
4	أشعر بأنه ليس لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.60	1.21	4	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	أجد صعوبة في التكيف مع المتغيرات الجديدة في سير العمل.	3.27	1.33	5	متوسطة
6	أبحث عن طرق جديدة وغير متكررة لإنجاز المهام.	3.73	1.29	3	مرتفعة
7	أرى بأنه لا داعي لإشغال نفسي بالبحث عن أساليب مختلفة عن المعتاد للقيام بالعمل.	3.12	1.35	6	متوسطة
المتوسط العام		3.47	-	-	متوسطة

وانحراف معياري (0.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها " أقوم بإحداث تغيرات في أساليب العمل الأفضل بين فترة وأخرى" في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (1.17).

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لمجال المرونة بلغ (3.47) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " أغبّر موقفي عندما اقتنع بعدم صحته" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)

### 3- مجال الأصالة:

#### جدول (6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الأصالة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	4.23	0.90	3	مرتفعة
2	أجد أن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة.	4.28	0.94	1	مرتفعة
3	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	3.80	1.13	5	مرتفعة
4	أشعر بأنني لا أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	3.21	1.36	6	متوسطة
5	أسعى دائما لاكتشاف أشياء جديدة.	4.22	0.88	4	مرتفعة
6	أبحث عن طرق مميزة و فريدة لأداء المهام.	4.24	0.88	2	مرتفعة
المتوسط العام		4.00	-	-	مرتفعة

المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " أحاول أشعر بأنني لا أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة.

يظهر الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لمجال الأصالة الكلي بلغ (4.00) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " أجد أن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت في

## 4- مجال الإفازة:

## جدول (7)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الإفازة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أحرص على تقديم إضافات جديدة تساعد على تطوير سير العمل.	4.31	0.85	1	مرتفعة
2	أسعى دائما لتطوير أساليب العمل الموجودة.	4.21	0.95	2	مرتفعة
3	أقوم بتوسيع آفاقي الفكرية من خلال الدورات التدريبية.	3.92	1.15	3	مرتفعة
4	لا أقدر على تقديم تفاصيل جديدة ومتنوعة للفكرة الأصلية.	3.23	1.29	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.92	-	-	مرتفعة

(0.85) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة (4) لا أقدر على تقديم تفاصيل جديدة ومتنوعة للفكرة الأصلية " بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام الكلي لمجال الإفازة بلغ (3.92) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى والتي تنص على " أحرص على تقديم إضافات جديدة تساعد على تطوير سير العمل" بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري

## 5. مجال الحاساسية للمشكلات:

## جدول (8)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الحاساسية للمشكلات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	لدي القدرة على اكتشاف أوجه القصور والضعف في مجريات الأمور قبل حدوثها بفترة زمنية محددة.	2.18	1.17	4	منخفضة
2	أجد صعوبة كبيرة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	2.89	1.33	3	متوسطة
3	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	4.01	1.04	2	مرتفعة
4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	4.05	0.98	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.28	-	-	متوسطة

مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " لدي القدرة على اكتشاف أوجه القصور والضعف في مجريات الأمور قبل حدوثها بفترة زمنية محددة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة منخفضة.

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام الكلي لمجال الحاساسية لمشكلات بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى ونصها " أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل" وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة

## جدول (9)

نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام لقياس مستوى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة في شركات التأمين العاملة في الأردن

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
التفكير الإبداعي	3.72	0.46	217	22.33	0.00

الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن لفحص الفرضية الثانية الرئيسية، وجدول (10) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (9) أن قيمة (ت) بلغت (22.33) وبدلالة إحصائية (0.00)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي وهي (3)، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  حيث بلغ المتوسط الحسابي للتفكير الإبداعي (3.72) وانحراف معياري (0.46)، وهذا يدل على توافر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة بدرجة مرتفعة في شركات التأمين العاملة في الأردن.

السؤال الثاني: ما هو مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أقوم بجمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار فعال.	4.37	0.84	1	مرتفعة
2	أأخذ قراراتي بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمصلحة الخاصة لمتخذ القرار.	1.93	1.08	11	منخفضة
3	أجد صعوبة في تحديد المشكلة بدقة وتقييمها للوصول إلى حلها باتخاذ القرار الإداري المناسب.	2.99	1.34	10	متوسطة
4	أصدر قراراتي بحيث تتماشى مع أهداف الشركة.	4.25	0.93	2	مرتفعة
5	أحرص على أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار، والاستفادة من ملاحظاتهم قبل عملية اتخاذ القرار لكسب تأييدهم.	4.08	1.06	5	مرتفعة
6	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يساعد في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	4.04	1.04	7	مرتفعة
7	اتخذ قراراتي في الشركة بكل دقة.	4.11	0.94	4	مرتفعة
8	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	4.12	0.94	3	مرتفعة
9	عادة تلقى القرارات التي اتخذها قبلاً من قبل العاملين المعنيين	3.90	1.05	9	مرتفعة
10	اتخذ قراراتي في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.	4.00	0.94	8	مرتفعة
11	اتخذ قراراتي مراعيًا كفاءات العاملين وقدراتهم اللازمة لتنفيذ القرارات.	4.07	1.02	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.81	-	-	مرتفعة

(0.84)، ومن ثم جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أخذ قراراتي بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمصلحة الخاصة لمتخذ القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي رقم (1.93) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة منخفضة.

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمجال فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري الكلي (3.81) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "أقوم بجمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار فعال" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري

### جدول (11)

نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام لقياس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري	4.17	0.61	217	28.42	0.00

\*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ).

السؤال الثالث: ما أثر مستوى التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

وللإجابة على السؤال الثالث الرئيسي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تم استخدام (Multicollinearity)، وجدول (12) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (11) أن قيمة (ت) بلغت (28.42) وبدلالة إحصائية (0.00)، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتوزيع الخماسي وهي (3)، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حيث بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري (4.17) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على مستوى مرتفع لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن.

### جدول (12)

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة (Multicollinearity) للكشف عن مدى صلاحية نموذج الدراسة.

فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري									التفكير الإبداعي
VIF	Tolerance	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)	قيمة ( $\beta$ )	قيمة ( $R^2$ )	قيمة R	الدلالة الإحصائية	قيمة (f)	
1.762	0.568	0.001	3.381	0.593	0.409	0.639	0.00	29.302	الطلاقة
2.007	0.498	0.630	0.483	0.197					المرونة
2.921	0.342	0.000	3.844	0.037					الأصالة
2.531	0.395	0.624	0.491	0.294					الإفاضة
1.071	0.934	0.000	5.801	0.312					الحساسية للمشكلات

كما يظهر من الجدول (12) أن قيم معامل التباين التضخمي (VIF) كانت أقل من (0.05)، وقيم تولرانس (Tolerance) كانت أكثر من (0.05) وهذا يدل على صلاحية النموذج واعتماد البيانات للتحليل؛ كما يشير قيم معامل التباين التضخمي (VIF) بأنه ليست أكبر من (0.05) بالتالي ليس هناك مانع من إدراج جميع هذه المتغيرات ضمن نموذج الانحدار المتعدد، وإن مقياس القوة النموذج الإجمالية يمكن أن يقاس من خلال (R2) التي بلغت 40.9%، وهذا يفسر 41% من تأثير المتغيرات المستقلة في متغير الاستجابة (التابع).

كما تم حساب معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين متغيري التفكير الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن كما يتضح من جدول (13).

يظهر من الجدول (12) أن قيمة (R) بلغت (0.639) وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.409) وهي تمثل مدى تفسير التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، وهناك أثر دال إحصائياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (f) (29.302) بدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود أثر للتفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وبلغت قيمة (t) لمجال الطلاقة (3.381) بدلالة إحصائية (0.001)، وقيمة (t) لمجال المرونة (0.483) بدلالة إحصائية (0.630)، وقيمة (t) لمجال الأصالة (3.844) بدلالة إحصائية (0.000)، وقيمة (t) (الإفاضة) (0.491) بدلالة إحصائية (0.624)، بينما بلغت قيمة (t) لمجال (الحساسية للمشكلات) (5.801) بدلالة إحصائية (0.00)،

### جدول (13)

معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين متغيري التفكير الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن						معامل الارتباط والدلالة الإحصائية/ متغير التفكير الإبداعي
التفكير الإبداعي ككل	الحساسية للمشكلات	الإفاضة	الأصالة	المرونة	الطلاقة	
*0.555	*0.266	*0.396	*0.522	*0.363	*0.480	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية

\*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

( $0.05 \geq$ )، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين المرونة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

- أن معامل الارتباط بين مجال الأصالة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري بلغ (0.522) وهي علاقة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين الأصالة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

- أن معامل الارتباط بين مجال الإفاضة وفاعلية عملية اتخاذ القرار

يظهر من الجدول (13) ما يأتي:

- أن معامل الارتباط بين مجال الطلاقة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري بلغ (0.480) وهي علاقة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين الطلاقة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

- أن معامل الارتباط بين مجال المرونة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري بلغ (0.363) وهي علاقة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ )

الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين التفكير الإبداعي ككل وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

**السؤال الرابع:** ما أثر توافر مهارة الطلاقة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر توافر مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وجدول (14) يبين ذلك.

الإداري بلغ (0.396) وهي علاقة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين الإفضاء وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

- أن معامل الارتباط بين مجال الحساسية للمشكلات وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري بلغ (0.266) وهي علاقة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين الحساسية للمشكلات وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري.

- أن معامل الارتباط بين التفكير الإبداعي ككل وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري بلغ (0.555) وهي علاقة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى

#### جدول (14)

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر توافر مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

المتغير	قيمة R	قيمة (R2)	قيمة (β)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري	0.762	0.580	0.762	298.168	0.00
الطلاقة					

إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**السؤال الخامس:** ما أثر توافر مهارة المرونة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر توافر مهارة المرونة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وجدول (15) يبين ذلك.

يظهر من الجدول (14) أن قيمة (R) بلغت (0.762) وبلغت قيمة ( $R^2$ ) (0.580) وهي تمثل مدى تفسير مهارة الطلاقة لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (β) (0.762) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر لتوافر مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وبلغت قيمة (F) (298.168) وبدلالة إحصائية (0.00) وهذا يشير إلى وجود أثر إيجابي دال

#### جدول (15)

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر توافر مهارة المرونة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

المتغير	قيمة R	قيمة (R2)	قيمة (β)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري	0.829	0.687	0.829	473.876	0.00
المرونة					

\*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

السؤال السادس: ما أثر توافر مهارة الأصالة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) للكشف عن أثر توافر مهارة الأصالة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، جدول (16) يبين ذلك.

يظهر من الجدول (15) أن قيمة (R) بلغت (0.829) وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.687) وهي تمثل مدى تفسير مهارة المرونة لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (β) (0.829) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود تأثير لتوافر مهارة المرونة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن ، وبلغت قيمة (F) (473.876) وبدلالة إحصائية (0.00) وهذا يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً مستوى الدلالة (α=0.05).

### جدول (16)

تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) للكشف عن أثر توافر مهارة الأصالة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

المتغير	قيمة R	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (β)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري	0.539	0.29	0.53	88.620	0.00
الأصالة					

\*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05).

السؤال السابع: ما أثر توافر مهارة الإفاضة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) للكشف عن أثر توافر مهارة الإفاضة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، جدول (17) يبين ذلك.

يظهر من الجدول (16) أن قيمة (R) بلغت (0.539) وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.29) وهي تمثل القوة التفسيرية لمهارة الأصالة لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (β) (0.53) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر لتوافر مهارة الأصالة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وبلغت قيمة (F) (88.620) وبدلالة إحصائية (0.00) وهذا يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05).

جدول (17)

تحليل الإنحدار الخطي ( Simple Linear Regression ) للكشف عن أثر توافر مهارة الإفاضة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

المتغير	قيمة R	قيمة (R2)	قيمة (β)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري	0.830	0.690	0.830	479.91	0.00
الإفاضة					

\*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

السؤال الثامن: ما أثر توافر مهارة الحساسية للمشكلات على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) للكشف عن أثر توافر مهارة الحساسية للمشكلات في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، جدول (18) يبين ذلك.

يظهر من الجدول (17) أن قيمة (R) بلغت (0.830) وبلغت قيمة (R2) (0.690) وذلك يعني أن مهارة الإفاضة تفسر من فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (β) (0.830) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر لتوافر مهارة الإفاضة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن ، وبلغت قيمة (F) (479.91) وبدلالة إحصائية (0.00) وهذا يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول (18)

تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) للكشف عن أثر توافر مهارة الحساسية للمشكلات في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

المتغير	قيمة R	قيمة (R2)	قيمة (β)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري	0.302	0.09	0.30	21.689	0.00
الحساسية للمشكلات					

\*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن ، وبلغت قيمة (F) (21.689) وبدلالة إحصائية (0.00) وهذا يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

السؤال التاسع: هل هناك فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى توافر التفكير

يظهر من الجدول (18) أن قيمة (R) بلغت (0.302) وبلغت قيمة (R2) (0.09) وهي تمثل قوة العلاقة بين استخدام مهارة الحساسية للمشكلات في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (β) (0.30) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر لتوافر مهارة الحساسية للمشكلات في

التفكير الإبداعي في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة) وفيما يأتي عرض النتائج:

الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للأداة ككل للكشف عن الفروق في مستوى

### جدول رقم (19)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) على الأداة ككل (التفكير الإبداعي) تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين الكلي العاملين في شركة، و عمر الشركة)

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.067	3.389	0.682	1	0.682	الجنس
0.853	0.261	0.053	3	0.158	العمر
0.629	0.648	0.130	4	0.522	المؤهل العلمي
0.751	0.403	0.081	3	0.243	عدد سنوات الخبرة
0.054	2.363	0.475	4	1.902	المسمى الوظيفي
0.065	2.765	0.556	2	1.112	عدد الموظفين الكلي العاملين في شركة
0.175	1.850	0.372	1	0.372	عمر الشركة
		0.18	198	37.036	الخطأ
			21	46.089	المجموع المصحح

### الشركة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة وعمر الشركة، تم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للأداة ككل للكشف عن الفروق في مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة، وعمر الشركة) وفيما يلي عرض النتائج:

يظهر من الجدول (19) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على الأداة ككل (التفكير الإبداعي) تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، حجم الشركة، وعمر الشركة) حيث لم تصل قيم ( $f$ ) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

السؤال العاشر: هل هناك فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة وعمر

## جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى اتجاهات الإدارة العليا والوسطى حول مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة وعمر الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
0.50	3.89	159	ذكر	الجنس
0.67	3.59	59	أنثى	
0.54	3.52	25	30 سنة فأقل	العمر
0.49	3.85	92	31 سنة - 40 سنة	
0.56	3.87	67	41 سنة - 50 سنة	
0.71	3.78	34	51 سنة فأكثر	
0.87	3.54	13	ثانوية عامة أو أقل	المؤهل العلمي
0.52	3.87	44	دبلوم (كلية مجتمع)	
0.52	3.78	109	بكالوريوس	
0.57	3.90	17	دبلوم عالي (بعد البكالوريوس)	
0.58	3.85	35	دراسات عليا	
0.50	3.66	25	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
0.61	3.80	63	6-10 سنوات	
0.56	3.81	61	11-15 سنة	
0.53	3.87	69	16- سنة فأكثر	
0.89	3.53	26	مدير عام	المسمى الوظيفي
0.40	3.89	19	مساعد/ نائب مدير عام	
0.52	3.80	55	مدير دائرة رئيسية	
0.50	3.85	75	رئيس قسم	
0.49	3.86	43	رئيس فرع / شعبة	
0.50	3.88	168	100 موظف فأقل	حجم الشركة
0.47	3.83	34	101-300 موظف	
0.76	3.03	16	300 موظف فأكثر	
0.59	3.78	90	20 سنة فما دون	عمر الشركة
0.54	3.82	128	21 سنة فأكثر	

## جدول رقم (21)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق في مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.268	1	1.268	4.112	*0.044
العمر	1.582	3	0.527	1.710	0.166
المؤهل العلمي	0.740	4	0.185	0.600	0.663
عدد سنوات الخبرة	0.536	3	0.179	0.579	0.629
المسمى الوظيفي	1.447	4	0.362	1.173	0.324
حجم الشركة	8.803	2	4.401	14.273	*0.000
عمر الشركة	0.046	1	0.046	0.150	0.699
الخطأ	61.367	199	0.30		
المجموع المصحح	80.748	217			

\*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يظهر من الجدول (21) ما يأتي:

العاملين في شركة، (حجم الشركة) حيث بلغت قيمة (f) (14.273) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.00). وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (scheffe)، جدول (22) يوضح ذلك.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وعمر الشركة) حيث لم تصل قيم (f) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (3.89) بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.59)، حيث بلغت قيمة (f) (4.112) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.04).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى متغير عدد الموظفين الكلي

## جدول (22)

نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للكشف عن مواقع الفروق على متغير حجم الشركة في فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن

حجم الشركة	المتوسط الحسابي	100 موظف فأقل	101-300 موظف	301 موظف فأكثر
100 موظف فأقل	3.88	-	0.05	*0.85
101-300 موظف	3.83	-	-	0.8
301 موظف فأكثر	3.03	-	-	-

المتراذفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاءً لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، ومن هنا يمكن القول: إن الشخص الذي يمتلك هذه القدرة ستكون قراراته المُتخذة تمتاز بالإبداع، وذلك بسبب البدائل والمتراذفات المُتاحة والمقترحة وبهذا سيكون بعيداً عن الجمود وأحادية الرأي، فالذي يفكر بعدة طرق سينظر للموضوع من عدة جوانب، وبهذه الطريقة للتفكير سيتوصل لحلول مقنعة، ويولد أفكاراً مبدعة وهذا بدوره سيؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري وبشكل ايجابي. تتسجم نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمود (2008) التي هدفت لقياس أثر الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي المتمثلة بأبعادها (الطلاقة، المرونة، والأصالة، الإفاضة، الحدس تجاه حدوث المشكلات) في حل المشكلات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الركائز الأساسية لعملية التفكير "الطلاقة، المرونة، الأصالة، يسهم في رفع قدرات المنظمة وحل مشكلاتها الإدارية، ودعم ذلك نتائج دراسة ( Naval, ) 1993 وأشارت إلى ضرورة تطوير التفكير الإبداعي، وأظهرت نتائجها أن هناك زيادة في المرونة والطلاقة، والأصالة عند الأطفال الفيليبينيين الذين لديهم قدرة عالية في التفكير والذكاء الإبداعي.

كما أشارت النتائج لوجود تأثير لتوافر مهارة المرونة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وبلغت قيمة (F) (34.542) وبدلالة إحصائية (0.00).

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن بيئة الأعمال الحالية وفي ظل التغيرات السريعة واحتدام المنافسة أصبح هناك العديد من التحديات وفي ظل التحول وبروز المؤسسات المنافسة وما توليه من اهتمام بالتفكير الإبداعي يأتي اهتمام شركات التأمين العاملة بمرونة التفكير حيث إن المرونة تعتمد في المقام الأول على القدرة على التكيف مع التغيرات والقدرة على تطبيق الأفكار النظرية من أجل الاستجابة بفاعلية لأي موقف في البيئة، ومن الجدير بالذكر أن مرونة التفكير هي الطريقة الفضلى لمواجهة الظروف والتغيرات غير المرغوب فيها، وهذا

يظهر من الجدول (22) وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تبعاً لمتغير عدد الموظفين الكلي العاملين في الشركة بين الفئة (100 موظف فأقل) بمتوسط حسابي (3.88) والفئة (301 فأكثر) بمتوسط الحسابي (3.03)، كانت الفروق لصالح الفئة (100 موظف فأقل).

### مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى توافر التفكير الإبداعي في شركات التأمين العاملة في الأردن كان عالياً، قد يعود السبب إلى أنه لا بد من مواكبة متطلبات العصر، وخاصة أن نجاح الشركات وريادتها في ضوء البيئة التنافسية تحتاج إلى تحفيز التفكير الإبداعي فيها، كما أن اتاحة الفرص للتفكير الإبداعي لدى الموظفين في شركات التأمين العاملة في الأردن يسهم في تطوير الخدمات وتتأخرها مع حاجات السوق المتغيرة باستمرار، ولا بد لنا من الإشارة إلى أن إعادة تصنيع أفكار جديدة توائم العصر الحديث، وإفساح المجال لممارسة للتفكير الإبداعي في شركات التأمين وربطها مع الخبرة ونقلها إلى مجال العمل؛ له الدور الكبير في استمرارية الشركة والمحافظة على الأداء المرتفع.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المبيضين والطرانة (2011) التي هدفت الى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت إلى توفر السلوك الإبداع لدى العاملين في تلك البنوك، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو فارس (1990)، التي هدفت للتعرف على درجة الإبداع في المؤسسات الأردنية، ودور هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها، وأظهرت نتائجها أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع في هذه المؤسسات على الرغم من عدم تشجيع منظماتهم لإبداعاتهم .

كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ايجابياً لتوافر مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وطلاقة التفكير تشير الى القدرة على توليد أكبر عدد من البدائل أو

الحساسية بالمشكلة وتحديدها تدخل في مراحل عملية اتخاذ القرار، لذا فإن قدرة الشخص على تحديد المشكلة بدقة وتحسبها يساعد في اتخاذ القرار الصحيح.

تمخضت النتائج عن وجود مستوى مرتفع لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن والباحث يرى أن هذه النتيجة قد تعود إلى ما تواجهه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت آخر من رهانات وتحديات متعددة، مصدرها القوى التنافسية الناشئة عن العولمة، وانفتاح الأسواق وخفض الحواجز التجارية مع حرية أكبر للمعلوماتية، إضافة إلى التقنيات وتكنولوجيا الاتصالات. ففي ظل هذه التطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقفاً إلى حد كبير على مدى رشد القرارات المتخذة من قبل صانع القرار، باعتبار أن المعرفة الصحيحة والدقيقة لعملية صنع القرار يساعدهم في تحليل الوضعيات التي تواجهها المؤسسة للوصول في النهاية إلى الأهداف والرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر عملية فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين مرتفع أيضاً.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الحساسية للمشكلات)، تبعاً للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وعمر الشركة)، حيث لم تصل قيمة (F) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

قد يعود السبب في ذلك إلى التوافق بين وجهات النظر لعينة الدراسة حول أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري على اختلاف مجالات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات) وعلى اختلاف متغيراتهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد العاملين الكلي، وعمر الشركة) ولكن التفاوت يحصل في مجال (المرونة) تبعاً للمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح (مساعد/ نائب مدير عام) فنانب مدير عام يجب أن تتمتع صلاحياته بالمرونة وخاصة أن طبيعة موقعه يتطلب منه اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، واختيار البديل الأفضل بين البدائل، واستقاء المعلومات من عدة مصادر لاتخاذ القرار المناسب وكل هذه الأمور تحتاج

يؤثر بشكل واضح في فاعلية اتخاذ القرار الإداري، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمود (2008) التي توصلت إلى أن استخدام الركائز الأساسية لعملية التفكير "الطلاقة، المرونة، الأصالة، يسهم في رفع قدرات المنظمة وحل مشكلاتها الإدارية، كما دعمت دراسة (Naval, 1993) نتائج الدراسة الحالية في جميع مجالات التفكير الإبداعي.

كما بينت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً لتوافر مهارة الأصالة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وبلغت قيمة (F) (88.620) وبدلالة إحصائية (0.00)، لذلك يمكن القول: بأن الأصالة لها الدور الكبير في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار، وتبرز أهمية الأصالة في طريقة الاستجابة للتغيرات المختلفة بتحويل التحدي إلى فرص، ويكمن هذا الدور في طريقة التفكير بطريقة غير مألوفة واستثنائية من أجل خلق أفكار فريدة من نوعها، للوصول إلى حلول ابتكارية جديدة.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر إيجابي لتوافر مهارة الإفاضة في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، وبلغت قيمة (F) (479.91) وبدلالة إحصائية (0.00).

ومن المحتمل أن هذه النتيجة تعود إلى أن الإفاضة تمثل القدرة على إضافة تفاصيل عديدة على فكرة أو خدمة وتتضمن هذه التفاصيل لمسة إبداعية، فعند استخدام المؤسسة لطرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، يتيح ذلك للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقدررون هذا الاختلاف والتميز نتيجة اتخاذ مثل هذه الخيارات أو القرارات، وهنا يبرز دور الإفاضة وفعاليتها في اتخاذ القرار الإداري.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) لتوافر مهارة الحساسية للمشكلات في التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن. وهذا يدل على أن الحساسية للمشكلات لها دور هام في التفكير الإبداعي وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار؛ لأن

الكلية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وعمر الشركة).

وتجدر الإشارة إلى أن الفاعلية في صنع اتخاذ القرار يعتبر حصيلته جهد جماعي، فهو نشاط يُقام من خلاله اختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد أفضل الحلول لتتناسب مع المشكلة التي تواجه المؤسسة، وبهذا يجب أن يتمتع صناع القرار في أي فترة من الفترات بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على معلومات واستخدام توليفة من الطرق لتحقيق الأهداف التي سعت الشركة لتحقيقها، ومن هنا لا بد من الإشارة إلى أن فاعلية اتخاذ القرار لا تقتصر على فترة زمنية محددة، ولكن تتأثر هذه العملية بالظروف والعوامل المحيطة التي تعمل خلالها تلك الشركات. ولم يعثر الباحث على دراسات سابقة ناقشت الفروق في اتخاذ القرارات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

#### التوصيات الدراسة:

- اعتماداً على ما جاء في مضمون الدراسة، وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي الباحث بالأمور الآتية:
1. الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات) للموظفين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة بالتفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الفاعلة.
  2. تطوير إجراءات العمل بأساليب جديدة مبتكرة تعمل على سرعة إنجاز مختلف الأعمال ودقتها، وتوفير الجهد والوقت وتقليل من التكاليف.
  3. إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، وإطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات وتقنيات جديدة في مجال اتخاذ القرارات لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم له وسرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية.
  4. توفير كافة المعلومات الضرورية واللائمة التي تتعلق بالمشكلة أو الحالة كي يتمكن صانع القرار من أخذ القرار الفعال، والنظر إلى الموضوع بشمولية.

المرونة للوصول إلى هدف الشركة من خلال اتخاذ القرار المناسب فتقيد مساعد مدير وعدم وجود المرونة في قراراته يؤدي إلى خلل في القيام بمهامه وواجباته.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على المقياس (التفكير الإبداعي) ككل تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وعمر الشركة) حيث لم تصل قيم (F) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

يمكن أن نُعزو سبب ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على عدم وجود فروق لمقياس التفكير الإبداعي ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد العاملين الكلي، وعمر الشركة)، ومن هنا أتى الاستشعار بتبني مهارات التفكير الإبداعي كفكر مؤسسي لغايات رفع مستوى التفكير وسرعة اتخاذ القرار وزيادة الإنتاجية المؤسسية، وخاصة أن ما قبل هذه الفترة كانت الشركات تتبع أسلوب التفكير التقليدي لحل مشكلاتها ولكن مع ظهور لغة العصر الجديدة لا بد من استخدام أساليب التفكير الإبداعي في شركات التأمين بُغية الوصول لأهداف الشركات بمرونة، وضمان استمراريتها وقدرتها على المنافسة. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحدابي والفلفلي والعلبي (2011) التي هدفت إلى التعرف على مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المتعلمين في الأقسام العلمية بكلية التربية والعلوم التطبيقية في جدة - المملكة العربية السعودية وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطلبة المتعلمين في مستوى مهارات التفكير الإبداعي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، أناث) لصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن تعزى إلى متغير عدد الموظفين الكلي العاملين في شركة، (عدد العاملين

6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس متغيرات الدراسة الحالية على أن تكون شاملة لكافة المستويات الإدارية بما فيها الإدارة الدنيا.

5. حث الباحثين الإداريين على إجراء المزيد من الدراسات في مجال التفكير الإبداعي وأثره على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري وتطبيقها على قطاعات أخرى.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو فارس، محمود، 1990، **الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية**. رسالة ماجستير، عمان، الجامعة الأردنية
- أيوب، ناديا، 2000، "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 40، عدد 1، ص 1-52.
- جروان، فتحى، 2000، **تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات**، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- جروان، فتحى، 2002، **الإبداع: مفهومه - معايير - نظرياته - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية**، (ط1)، دار الفكر. عمان، الأردن.
- جلدة، سليم، 2008، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحدابي، داود والفلطي، هناء والعلبي، تغريد، 2011، "مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية بكلية التربية والعلوم التطبيقية في مدينة جدة"، **المجلة العربية لتطوير التفوق**، مجلد2، العدد 3، ص 35-57.
- خصاونة، عاكف، 2011، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خلف، محمد، 2010، **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارات قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- السرور، ناديا، 2002، **مقدمة في الإبداع**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الشريف، كوثر، 2000، تنمية التفكير ورعاية الموهوبين والمتفوقين. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني عشر "مناهج التعليم وتنمية التفكير". الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد 2، ص 93-110.
- الصيرفي، محمد، 2007، **القرار الإداري ونظم دعمه**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد، 2003، **مفاهيم إدارية حديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيب، حسن، 1998، "محاو لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 59، ص 7-31.
- عبد الجواد، محمد، 2006، **الابتكار والإبداع الفكري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية. القاهرة، مصر.
- عبد العزيز، سعيد، 2006، تعليم التفكير ومهاراته: تدريبات وتطبيقات عملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- عبد الفتاح، نبيل، 1995، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات"، **مجلة الإدارة العامة**، السنة 17، العدد60، ص 49-74.
- العيسى، أحمد، 1993، **عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة**، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغزالي، حافظ، 2012، **أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القيوتي، محمد، 1997، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- كامل، منير، 1996، **التربية العلمية ومتطلبات التنمية في القرن الحادي والعشرين**، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، مصر.
- كنعان، نواف، 2007، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسى، 2003، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المبيضين، محمد. الطراونة، محمد، 2011، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية". **دراسات: العلوم الإدارية**، المجلد 38، العدد 2، 480-505.

والمبدعين، وزارة التربية والتعليم، قطر. ص 88-94.  
 النعيمي، محمد وخليفة، غازي والبياتي، عبدالجبار، 2009،  
**طرق ومناهج البحث العلمي**، الورق للنشر والتوزيع، عمان،  
 الأردن.  
 الهواري، سيد، 1994، **الموجز في شرح عناصر الإدارة**، مكتبة  
 عين شمس، القاهرة، مصر.  
 ياغي، محمد، 2002، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، دار المناهج  
 للنشر. عمان، الأردن.

محمود، أسيل، 2008، "الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي أثرها  
 في حل المشكلات الإدارية. دراسة تطبيقية في أمانة بغداد".  
**مجلة الإدارة والاقتصاد**، مجلد 1، العدد 96، ص 142-158.  
 منسي، حسن، 2002، "تمو التفكير الإبداعي عند طلاب  
 المرحلة المتوسطة في محافظة الرس بالمملكة العربية  
 السعودية"، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، المجلد  
 15، العدد 4. ص 443-452.  
 المنصور، نوره، 2006، **اتجاهات حديثة في دراسات الإبداع (**  
**أساليب التفكير الإبداعي)**، مديرة المركز القطري للموهوبين

#### مواقع الكترونية

دائرة الاحصاء العامة. الكتاب الاحصائي السنوي الأردني، التقرير السنوي 2013 تاريخ الدخول 2014/10/4  
[http://www.dos.gov.jo/dos\\_home\\_a/main/yearbook\\_2013.pdf](http://www.dos.gov.jo/dos_home_a/main/yearbook_2013.pdf)

تقرير الهيئة للتأمين 2010، تاريخ الدخول 2014/6/5.  
<http://www.insurancepanorama.com/articles/showArticles.cfm?ArticleID=65>

#### المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abdel-Fattah, N. (1995), Creative thinking skills and its  
 relationship to the process of decision-making, *Journal of  
 Public Administration*, 17, (60) :49-74.  
 Abdulaziz, S. (2006), Teaching thinking skills: Exercises and  
 practical applications. The Culture for publication and  
 distribution. Amman Jordan.  
 Abdul-Jawad, M. (2006), *Innovation and intellectual  
 creativity*, distribution and Islamic Publishing House. Cairo,  
 Egypt.  
 Abo Fares, M. (1990), *Administrative innovation of workers in  
 public institutions in Jordan*. Unpublished Master Thesis.  
 Amman, University of Jordan.  
 Ahaddabi, D., Alfily, H., & Alie, T. (2011), Creative Thinking  
 Skills of Science Student teachers at the Faculty of  
 Education-Hajja. *Arab Journal for the Development of  
 Excellence*, 2(3): 35-57.  
 Al-Essa, A. (1993), *Administrative decision-making process  
 in public enterprises in United Arab Emirates – Empirical  
 study*. Unpublished Master Thesis. Amman, University of  
 Jordan.  
 Al-Ghazali, H. (2012), *The impact of transformational  
 leadership on the effectiveness of the decision-making  
 process in the insurance companies*. Unpublished Master

Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.  
 Allozi, M. (2003), *Organizational development basics and  
 concepts of modern*, second edition, Wael for publication,  
 Amman, Jordan.  
 Almansour, N. (2006), *The modern trends in creativity studies  
 (creative thinking methods)*, Director, National Center for  
 Talented and Creative, and the Ministry of Education,  
 Qatar. Pp. 88-94.  
 Al-mbaideen, M. & Altarawneh, M. (2011), The Effect of  
 Administratine Improvement the Innovatine Level of  
 Employees, Working in Jordanian Commercial Banks.  
*Dirasat: Administrative Science*, 38(2): 480-505  
 Alnaimi, M., Khalifa, G., & Al-Bayati, A. (2009), *The ways  
 and methods of scientific research*, Warraq for Publishing  
 and Distribution, Amman, Jordan  
 Alqaryouti, M. (1997), *Organizational behavior: the study of  
 human behavior in the individual and collective  
 management organizations*. Alshoroq Publishing and  
 Distribution, Amman, Jordan.  
 Alsayrafi, M. (2007), *Resolution and management support  
 systems*, Dar university thought, Alexandria, Egypt.  
 Alsayrafi, M. (2003), *Modern management concepts*. The  
 culture for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- Alsharif, K. (2000), The thinking and the Gifted and Talented Development. Paper presented to ten "education and the development of thinking curricula second scientific conference. *The Egyptian Association for Curriculum and Instruction*, Vol. 2, :93-110.
- Alsroor, N. (2002), *Introduction to creativity*. Weal Publishing. Amman, Jordan.
- Altayb, H. (1998), hubs for the development of creative experiments in administrative reform and development strategies, *Journal of Public Administration*, No. 59: 7-31.
- Ayoub, N. (2000), The factors affecting innovative managerial behavior in Saudi commercial banks. *Public Administration*, 40(1): 1-52.
- Hawari, S. (1994), *Explaining the elements outlined in the administration*, library, Ain Shams, Cairo, Egypt.
- Jerwan, F. (2000), *Teaching thinking – concepts and applications*. Al-Fikr for Publishing and distribution. Amman, Jordan.
- Jerwan, F. (2002), *Creativity: Concept - standards - theories - Training - creative scientific stages*. Al-Fikr for Publishing and distribution. Amman, Jordan.
- Jldeh, S. (2008), *Effective managerial decision making*. Al-Raya for Publishing and distribution. Amman, Jordan.
- Kamel, M. (1996), *Science education and development requirements in the atheist and the twentieth century*, the development of science education center, Ain Shams University, Egypt.
- Kanaan, N. (2007), *The managerial decision-making between theory and practice*, the first edition, the sixth issue, the culture publishing library and distribution, Amman, Jordan.
- Khalaf, M. (2010), *Creative abilities and their relationship to job performance of public sector managers, Empirical Study on worker's ministries of the Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis, Islamic University-Gaza, Palestine.
- Khasawneh, A. (2011), *Managing of innovation and creativity at the business organizations*. Hamed Publishing and Distribution. Amman, Jordan.
- Mahmoud, A. (2008), The basic pillars and creative impact of thinking in solving administrative problems. A Case Study in the Municipality of Baghdad. *Journal Management and Economics*, 1(96): 142-158.
- Muncie, H. (2002), The growth of creative thinking at the middle school students in the province of Rass, Saudi Arabia, *Journal of research in Education and Psychology*, 15(4): 443-452.
- Yaghi, M. (2002), *The regulatory decision-making*, curriculum publishing house. Amman Jordan.
- Freeman, J. (1996). *Encouraging Creativity in the Gifed*. The Region workshop, Amman, Jordan.
- Haris, R. (2012), Introduction to creative thinking. Retrieved from <http://www.virtualsalt.com/crebook1.htm>.
- Joane, P. (1993), *Creative Expression And Play In The Early Childhood Curriculum*, New York.
- Guilford, J. P. (1950), Creativity. *American Psychologist Association*, 5(9): 444-454.
- Guilford, J. P. (1970), *Traits of Creativity*, Creativity selected reading, penguin book.
- Naval, T. (1993), *Developing Creative Thinking among Intellectually Able Filipino Children from Disadvantage Urban Communitates*. St. francis center for special children, Quezon City, Philippines.
- Rowe, Alan J. (2004), *Creative Intelligence, Discovering the Innovation*

### المراجع الأجنبية

- Amabile T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, fall, 40(1): 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill Creativity*. *Harvard Business Review*. 77-87
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation in Organization*, *Harvard Business Review*. Pp.239-396.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol48: 393-399.
- Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: springer. pp.450-461.
- Davis, A. (1996). *Measuring and predicting issues and strategy* " Family and Society in the Development of creativity, univ. of Qatar , Doha.

*Potential in Ourselves and Others*. USA, Pearson Education Inc.  
Stamm, B. (2003), *Managing Innovation*, Design, and creativity, West Sussex,  
John Wiley.  
Torrance, E. P. (1974), *Torrance tests of creative thinking*. Lexington, MA,

personnel press.  
Vroom, H. and Yetton, W. (1973), *Leadership and decision-making*.  
Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

## Impact of Creative Thinking on the Effectiveness of Administrative Decision-Making Process: A Field Study from Top and Middle Management Perspective at Insurance Companies Operating in Jordan

Ahmed Abdallah Sweidat<sup>1</sup>, Fuad najeeb al-shaikh<sup>2</sup>

### ABSTRACT

This study aimed to measure the impact of creative thinking with the five dimensions (fluency, flexibility, originality, elaboration and sensitivity to the problems) on the effectiveness of administrative decision-making process in insurance companies operating in Jordan. The researcher contacted 24 insurance companies out of 28 companies operating in Jordan. Two hundred and seventy (270) questionnaires were distributed to top - and middle - level management employees working at these companies. After different follow ups with the respondents, the researcher was able to return 218 usable questionnaires. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire, consisting of three parts, where the first part included questions about the company and demographic characteristics, while the second part contained 25 paragraphs measuring the availability of the five dimensions of creative thinking. The third part included (11) paragraphs measuring the level of effectiveness of administrative decision-making process. The study reached the following findings: There was a high level of statistical significance at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the availability of creative thinking with its five dimensions at insurance companies operating in Jordan and there was a high level of statistical significance at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the effectiveness of administrative decision-making process at insurance companies operating in Jordan. In light of these findings, the following recommendations are made: Providing continuous training in the development of creative thinking skills for managers in order to update their knowledge and skills about the latest developments in this field, keeping all managerial levels involved in the decision-making process and providing chances for them to be updated in the latest developments of decision-making processes and techniques. Doing so is more likely to reduce resistance, increase the degree of acceptance and facilitate the implementation of the decision - making process without future barriers.

**Keywords:** Creative thinking, Effectiveness of decision - making process, Insurance companies operating in Jordan.

<sup>1</sup> Ministry of Agriculture, Yarmouk University.

<sup>2</sup> Faculty of Business Administration, Yarmouk University.

huseinazab@yahoo.com

Received on 22/4/2015 and Accepted for Publication on 2/4/2016.