

## فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى قبعات التفكير الست في تنمية عملية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في الأردن

د. خالد أحمد الصرايرة

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى قبعات التفكير الست في تنمية عملية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (47) مديراً ومديرة، وتم تقسيمهم إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية، إذ بلغ عدد أفراد المجموعة التجريبية (20) مديراً ومديرة، والضابطة (27) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة: وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المجموعة التجريبية والضابطة على مقياس اتخاذ القرار، لصالح أفراد المجموعة التجريبية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لتفاعل متغيري المجموعة والجنس لصالح الذكور في المجموعة التجريبية.

وأوصت الدراسة بتحفيز مديري المدارس على الاستمرار بحضور البرامج التدريبية وخاصة ما يتعلق بتنمية التفكير (القبعات الست لديبونو) والبرامج ذات العلاقة بتنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، قبعات التفكير الست، عملية اتخاذ القرار، مديرو المدارس.

The Efficacy of A Training Program Based on Six Thinking Hats Strategy in Improving Decision Making of School Principals in Southern Al-Mazar in Jordan

Khaled A. Al-Sarairah

Deanship of the Academic Research, Mutah University

This study aimed at investigating the efficacy of a training program based on Six Thinking Hats strategy in improving decision making of school principals in Southern Al-Mazar in Jordan. A quasi experimental method was used. The participants of the study comprised (47) male and female principals whom were divided into two groups ; experimental of (20) male and female principals. The results of the study revealed that:

There was a statistical significant difference between the means of the experimental and the control groups on the decision making scale in favor of the experimental group.

There was a statistical significant difference due to the gender in favor of male principals. There were differences in the interaction between the groups and the gender in favor of male principals in the experimental group.

In light of the results of the study , the researcher recommended ,the necessity of attending the principals training courses concerning improving thinking ( DE Bono's six thinking hats) and the programs related to improving decision making skills.

Key Words: Training Program, Six Thinking Hats, Decision Making, Principals.

مقدمة:

تتزايد أهمية تنمية مهارات القيادات في المؤسسات التربوية بشكل عام، وفي الإدارات المدرسية بشكل خاص نتيجة لما تفرضه التحديات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم، والتي تتطلب بدورها تنمية مقدرات وإمكانات خاصة لدى مديري المدارس ومن يتكلف بمهمة قيادة هذه الإدارات؛ ليكونوا مقتدرين على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية. إن تنمية مهارات مدير المدرسة في اتخاذ القرارات تعدّ هدفاً رئيساً من أهداف برامج إعداد القادة، خاصة عند الحديث عن الإصلاح التعليم وتطوير مهارات القادة، والاهتمام بالقادة المتميزين في هذا العصر الذي يتميز بالتغير السريع في مختلف جوانب الحياة. لذلك، أصبح الاهتمام بتنمية مقدرته القادة على اتخاذ القرارات ضرورة ملحة، من أجل إيجاد جيل مقتدر على اتخاذ القرارات التي تضمن للمؤسسة مواكبة المستجدات الحديثة في الميدان التربوي، والانفجار المعرفي الهائل في جميع جوانب الحياة (Roets, 1997).

ويبرز دور المؤسسة التربوية في بناء القائد التربوي الذي يمتلك المهارات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لمواجهة هذه التحديات، إذ يحتاج هؤلاء القادة إلى المساعدة للكشف عن الإمكانيات المتوفرة لديهم من الإبداع والتميز، واستثمارها بالشكل الصحيح، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الإبداعية، التي تسهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسات التي يديرونها. وذلك من خلال اعتماد بعض الأساليب التربوية الحديثة مثل التدريب (Costa & Kallick, 2000).

لقد فرضت الظروف الحالية على متخذي القرار التعامل مع مستجدات القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانفجار المعرفي الذي يتزايد كل يوم، وهذا يتطلب من القادة والمسؤولين والإداريين الاهتمام بتنمية مقدراتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الإبداعية؛ لتساعدتهم على مواجهة المواقف والمشكلات الحالية والمستقبلية، إذ أصبح العقل البشري هو الاستثمار الأول للدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء (رأس المال الفكري) (Robbins, 2007).

إن النجاح في مواجهة التحديات التي تواجهها الشخص وضمان مستقبله المهني ليكون زاهراً ومتطوراً لم يعد يعتمد على ما يمتلكه من كم معرفي بقدر ما يعتمد على مقدرته في المشاركة في إنتاج المعرفة، واستخدامها وتوظيفها بالشكل الصحيح، لذلك أصبح تعليم التفكير حاجة ماسة وملحة أكثر من أي وقت سبق، ليستطيع الفرد التكيف مع العالم الذي أصبح أكثر تعقيداً نتيجة التحديات التي تعرضها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (جروان، 2007).

ويرى غباوي وأبو شعيرة (2011) أن التفكير سلوك راق، بل هو أرقى أنواع السلوك البشري، فلا يستطيع الإنسان أن يخطو خطوة دونه، فهو يساعد على التخطيط الجيد، وعلى محاكمة الأشياء والوصول إلى القرار الحكيم، وبالتفكير يتم الاكتشاف والابتكار وحل المشكلات.

مفهوم التفكير:

عرف طافش (2013، ص24) التفكير بأنه: عملية عقلية متواصلة يقوم بها الإنسان ما دام عقله سليماً وعلى وجه الخصوص حين يتعرض لمعضلة أو حين يرغب في تحقيق مكسب معين. أما حبيب (2007، ص18) فعرفه بأنه: التقصي المدروس للخبرة من لغرض معين، وقد يكون الغرض منه الفهم أو اتخاذ قرار أو التخطيط أو حل مشكلة أو الحكم على الأشياء أو القيام بعمل ما. ويعرف الخليلي وحيدر ويونس (1999) التفكير بأنه نشاط يستخدم

الرموز مثل الصور والمعاني والألفاظ والأرقام والذكريات والإشارات والتعبيرات والإيحاءات التي تحل محل الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث المختلفة التي يفكر فيها الشخص بهدف فهم موضوع أو موقف ما. وعرف التفكير بأنه: أداء منظم أو غير منظم يقوم به الدماغ وفق آلية عمل (بيو كيميائية) محددة بهدف التوصل إلى نتيجة ما، وتكون الفروق في التفكير بين البشر كمية وليست نوعية، والتفكير ليس مرهوناً بمرحلة عمرية أو مهنة محددة، وهو عملية متجددة أبداً ومتطورة باستمرار، وتتم مع الإنسان (صباحي، وقطامي، وحمدى، وأبو طالب، 2011)، ومن هنا رأى بعض التربويين أهمية تعليم التفكير ومنهم: العفون وعبدالصاحب (2012)، وسعادة (2003).

خصائص التفكير:

أشار جروان (1999) إلى مجموعة من الخصائص منها:

- 1- التفكير سلوك هادف لا يحدث من فراغ أو من غير هدف محدد.
- 2- التفكير سلوك تطوري يزداد تعقده مع نمو الشخص وتراكم خبراته عبر السنوات والتجارب.
- 3- التفكير الفعال الذي يستند إلى أفضل المعلومات الممكن توافرها مستنداً إلى طرائق وأساليب صحيحة.
- 4- الكمال في التفكير غاية غير ممكنة، بينما التفكير الفعال هدف يمكن تحقيقه من خلال التدريب.
- 5- يتشكل التفكير من تداخل مجموعة من العناصر المحيطة بالبيئة منها: الزمان، والموقف، وموضوع التفكير.
- 6- يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة منها اللفظية، والرمزية، والكمية، والمكانية، والشكلية، ولكل منها ظروفه وخصوصيته.

مراتب التفكير:

حدد عبيد وعفانة (2003) مراتب التفكير وكما يأتي:

- التفكير السطحي: ويتم من خلال النظر إلى الأمور من مظهرها الخارجي دون التعمق فيها أو محاولة فهم ظروفها وما يحيط بها.
- التفكير العميق: ويتم من خلال التعمق في فهم الواقع للأمر، ومن ثم يكون صالحاً للبحث في ذات المادة وتركيبها، ولكنه قد يكفي للحكم على حقيقة الأشياء التي تتطلب فهم الموقف وظروفه وما يربطه بغيره من المواقف والأحداث.
- التفكير المستنير: وهو نوع من التفكير الذي يبحث فيما يحيط بالموقف محل البحث وما يرتبط به من علاقات تربطه بغيره من المواقف، كما ينظر إلى كل مكونات الموقف من منظور شامل مما يمكن الشخص من إصدار أحكام أقرب للصواب والموضوعية.

أسباب التفكير:

ذكر عبدالعزيز (2009) أن من أسباب التفكير ما يأتي:

- الدهشة والاستغراب، فعندما يكون الشخص أمام موقف مدهش لم يعهده سابقاً فإنه يشعر بالدهشة والحيرة تجاه ذلك، وبعدها يتساءل عما يحدث، ويبدأ في البحث عن الأسباب وبالتالي يبدأ بالتفكير فيه بحثاً عن الأسباب.

- وجود مشكلة: يشعر الفرد بالارتباك عندما يواجه مشكلة ما ولا يستطيع حلها، ويبدأ في التفكير فيها لإيجاد حل لها.
- اتخاذ القرار: يتخذ أي شخص العديد من القرارات في حياته اليومية، ولاتخاذ هذه القرارات فلا بد له من إعمال الفكر وإشغاله في الوصول إلى القرار المناسب لها.
- الفضول: فحب الفضول واستكشاف المجهول هي إحدى الأسباب المؤدية إلى التفكير.
- الحاجة إلى الاختراع والشعور بالتحدي: جميع الأفراد لهم حاجات فسيولوجية ومعرفية وغيرها، لذا استخدام الشخص تفكيره للحصول على حاجاته من أجل بقائه وتطوره.

المهارات الفكرية (الذهنية): وتتركز في مقدرة الشخص على التفكير والإبداع والابتكار، والمقدرة على رسم التصور المناسب لأي موقف، وتميز هذه المهارة القائد بالمقدرة على التحليل والتنبؤ الجيد للمستقبل، وتنشعب المهارات الفكرية إلى مهارات فرعية تتمثل في (الأغا، 2008):

- المقدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب الأمور والحوادث.
- التفكير الإبداعي واستحداث طرائق وأساليب جديدة للعمل.
- المقدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب.
- التفكير الانعكاسي بحيث يستوعب القائد الأفكار المطروحة من الآخرين.

#### اتخاذ القرار

يعرف سينج (Sing, 2000) بأنه عملية يتم فيها حل ما بين عدة حلول في موقف محدد. ويعرفه جروان (2007) بأنه عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول وأنسب البدائل المتاحة للشخص في موقف محدد من أجل تحقيق الهدف المقصود والوصول إليه. في حين يعرفه (Chette, 2007) بأنه: عملية اختيار حل محدد من بين حلول مطروحة، وذلك بناءً على مجموعة من التحليلات والتفسيرات. وعرفها علي (2013) بأنه تعبر عن قدرة الإنسان على الاختيار ما بين الحلول، وذلك من خلال مجموعة خطوات منظمة مرتبة، يسير عليها لاختيار الأفضل ما بين الحلول، وفق محكات محددة، وذلك من أجل تحقيق ما يصبو إليه من أهداف، تجعله لا يتسرع في التوصل لقرار يكلفه ضياعاً للجهد والوقت والمال، مما يشعر بالندم عليه بعد ذلك.

#### عناصر اتخاذ القرار:

تتحدد عملية اتخاذ القرار بعناصر عدة، وهي (محسن، 2015):

- 1- بيئة القرار: تعبر عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي دوراً في التأثير على متخذ القرار عند اختياره البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.
- 2- متخذ القرار: وهو الشخص الذي يقوم بالاختيار للحل المناسب من الحلول المطروحة لحل المشكلة.
- 3- أهداف القرار: وهي مجموعة الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى الوصول إليها وإلى تحقيقها.
- 4- البدائل المتاحة لاتخاذ القرار: يتضمن موقف اتخاذ القرار بديلين مناسبين على الأقل ويعد البديل المناسب هو البديل الصحيح القابل للتنفيذ والتطبيق.

5- ترتيب البدائل: وهو تحديد شكل معين يتم من خلاله تنظيم البدائل ويستخدم الترتيب التنازلي للبدائل المتاحة وفقاً لأهميتها من الأكثر أهمية إلى الأقل.

6- الاختيار بين البدائل: وتعد العنصر الأخير في موضوع اتخاذ القرار ويمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة وبناء عليه يكون هذا البديل هو القرار ويتم ترجمه إلى قرار فعلي.

استراتيجيات اتخاذ القرار:

أشار جروان (2007) إلى وجود أربع استراتيجيات لاتخاذ القرار وهي:

- استراتيجية الرغبة: وهي تعني أن يتوجه الشخص إلى اختيار ما هو مرغوب في لديه أكثر من غيره.
- الاستراتيجية الأمانة: أي أنها تهتم باختيار الطريقة الأكثر احتمالية للوصول إلى تحقيق النجاح.
- استراتيجية الهروب أو الحد الأدنى: بمعنى اختيار ما يجنب الشخص الوقوع في أسوأ النتائج وأصعبها.
- الاستراتيجية المركبة: وهي اختيار ما هو مرغوب وأكثر احتمالية لتحقيق النجاح وهي تعد أصعب أنواع الاستراتيجيات عند التطبيق الفعلي وذلك لاشتمالها على متغيرات عديدة لا بد من أن تعلم بتروفي قبل اتخاذ القرار.

وقد ظهرت العديد من البرامج لتعليم التفكير والتدريب عليه، ويرى ديونو (deBono,1991) أن التدريب على اتخاذ القرارات يُعدّ مطلباً أساسياً للتنظيمات الإدارية بما فيها التربوية ولقاداتها، وللعاملين فيها، وذلك عن طريق تنمية مهاراتهم العقلية من خلال برامج التفكير، والتي من بينها قبعات التفكير الست، مما يسهم في تطوير أداء الأفراد في اتخاذ القرارات.

ويتخذ العاملون في المؤسسات القرارات، بمعنى أنهم يقومون بالاختيار بين مجموعة من البدائل، فالقرارات ليست مقصورة فقط على المديرين، فبقية العاملين في المؤسسات يقومون باتخاذ القرارات التي تؤثر في عمل مؤسساتهم، فمثلاً من القرارات التي يتخذها الأفراد بشكل روتيني ويومي قرار حضوره إلى مكان العمل من عدمه، أو أن يقوم بتنفيذ المهمات الموكولة إليه أم لا. ومن هنا بدأت بعض المؤسسات بتنفيذ بعض البرامج التدريبية لتمكين وإعداد الخط الثاني من القيادات لزيادة مقدرتهم على اتخاذ القرارات.

إن عملية اتخاذ القرار تأتي كرد فعل طبيعية على المشكلات التي يواجهها أي شخص، وتعرف المشكلة بأنها التناقض بين الوضع في واقع الحال والواقع المرغوب فيه. لذا، فإن الوعي بوجود المشكلة يتطلب اتخاذ قرار للتعامل معها، فكل قرار يتخذ لحل المشكلة معينة يتطلب توضيحاً، وتقييماً للمعلومات ذات العلاقة في المشكلة من جديد، فالبيانات تأتي من مصادر مختلفة، وهي بحاجة إلى معاينة، ومعالجة، وتوضيح. فعلى سبيل المثال أي المعلومات ذات علاقة بالمشكلة وأياها ليست ذات علاقة، ومن يقرر ذلك، وأما البدائل فيجب وضعها مع مراعاة نقاط الضعف والقوة فيها (قارة والصافي، 2008)، وتسير العملية العقلانية في اتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وتوضيحها.
- تعيين معايير اتخاذ القرار.
- تحديد الوزن لكل بديل.
- تقييم البدائل.
- اختيار القرار الأفضل.

اتخاذ القرار:

القادة الأكفاء المقترون هم الأقدر على صناعة القرارات واتخاذها، فالكثير من القادة يستخدمون مقدراتهم الاجتماعية والذهنية ويعملون على إحاطة أنفسهم بأشخاص أذكاء وآخرين لديهم مؤهلات وخصائص تمكنهم من مساعدته في اتخاذ القرارات، والتي قد تعوض نقاط ضعفه، وكلما كانت المقدرة الذهنية للقادة عالية كلما كان مقدرًا على جذب الموظفين الأذكاء لجانبه، الأمر الذي يزيد من كفاءة المؤسسة التي يعمل بها (باسكا وستمبوت، 2007).

يُعد تدريب القادة التربويين ليكونوا مفكرين مبدعين مقترين على اتخاذ القرارات مشروعاً ومغامرة عقلية، وأخلاقية، ويمكن النظر إليه على أنه إنجاز للطبيعة الإنسانية للأفراد من خلال عمليات خاصة. إذ ترتبط هذه العمليات بما هو أكثر من مجرد استخدام مهارات التفكير، فهي تتعلق بتنمية الاتجاهات، والميول، والاستعدادات، والمهارات التي تسهم في المقدرة على اتخاذ القرارات، ولذلك يجب الاهتمام بما سيوسع، ويطلق، ويقوي الاستعداد للتفكير من خلال تشجيع الميول للاستكشاف، والاستقصاء، وحب الاستطلاع، وكذلك تشجيع الاتجاه نحو البحث والتحقق، وتشجيع القادة على الاعتقاد بأن تفكيرهم سيكون متاحاً، ومسموحاً، ومنتجاً، وهذا هو المحور الذي سيساعدهم على اتخاذ القرارات (Costa & Kallick, 2000).

وعلى الرغم من كثرة استخدام مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي إلا أنه لا يوجد أي تعريف متفق عليه لهذا المفهوم، وإن اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، وبالتالي عدم اتفاقهم على تعريف محدد وواضح له، هو في حد ذاته مؤشر على تعقد هذا المفهوم. فالنوع الأول من التعريفات عرّفه على أساس أنه سمات شخصية. والنوع الثاني عرّفه على أساس الناتج. أما النوع الثالث، فعرفه بأنه عملية، والنوع الرابع من التعريفات يؤكد على الظروف البيئية التي تساعد على الإبداع (قارة والصابي، 2008).

ومن بين هذه التعريفات التي اقترحتها الباحثون والدارسون للإبداع تعريف تورانس (Torrance) الذي يرى أن الإبداع عملية تساعد الفرد على أن يصبح أكثر حساسية للمشكلات والنقائص والثغرات في المعلومات والمعرفة، أو اختلال الانسجام وعدم التناسق وغير ذلك، ثم تحديد الصعوبات وتبيان هويتها، ثم البحث عن الحلول، وإجراء التخمينات، وصياغة فرضيات واختبارها، وإعادة صياغتها واختبارها، وأخيراً صياغة النتائج ونقلها للآخرين (Torrance, 1993). وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد طبيعة الإبداع والتفكير الإبداعي إلا أن غالبيتهم يتفقون على أن أهم مهارات التفكير الإبداعي أو مقدراته (Torrance, 1993) وهي:

1. الطلاقة (Fluency): هي بأنها المقدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات تجاه مشكلة ما أو مؤشر معين، وذلك في فترة زمنية محددة.
2. المرونة (Flexibility): تختلف المرونة عن الطلاقة في أن الطلاقة تتحدد بعدد الاستجابات، وسرعة صدورها أو كليهما معاً، أما المرونة فإنها تعتمد على تنوع الاستجابات، فهي تركز على الكيف وليس الكم.
3. الأصالة (Originality): وتعني المقدرة على إنتاج استجابات أصلية قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي، داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وتتميز الاستجابات الأصيلة أيضاً بالجدة، والطرافة والقبول الاجتماعي (باسكا وستمبوت، 2007).
4. الحساسية للمشكلات (Sensitivity): وهي المقدرة على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما، في الوقت الذي لا يراها أي شخص آخر، ويراه المبدع، فيقدم إنتاجاً جديداً من خلال تقديم حلولاً مختلفة لهذه المشكلات.

5. التوسع أو التفاصيل (Elaboration): وتعني مقدرة الفرد وقابليته على تقديم إضافات أو تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ما، من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها.

وقد تنوعت البرامج المختصة بتعليم التفكير ومهاراته وفقاً للاتجاهات النظرية والتجريبية التي أسست لذلك ومنها ما يأتي (جرون، 2007):

1. برامج العمليات المعرفية: وتركز على مجموعة من العمليات أو المهارات المعرفية للتفكير، ومنها المقارنة والتصنيف والاستنتاج، نظراً لكونها متطلبات أساسية في اكتساب المعرفة ومعالجة المعلومات، ومن برنامج (البناء العقلي لجيلفورد، وبرنامج فيورستين التعليمي الإغنائي).

2. برامج العمليات فوق المعرفية: وتتناول التفكير بوصفه موضوعاً مستقلاً قائماً بذاته، وعلى تعليم مهارات التفكير فوق المعرفية التي تسيطر على العمليات المعرفية وتديرها، ومن أهمها التخطيط والمراقبة والتقييم. وتهدف إلى تشجيع الطلبة على التفكير حول تفكيرهم، والتعلم من الآخرين، وزيادة الوعي بعمليات التفكير الذاتية. ومن أبرز برامجها (الفلسفة للأطفال، وبرنامج المهارات فوق المعرفية).

3. برامج المعالجة اللغوية والرمزية: ويركز على الأنظمة اللغوية والرمزية كوسائل للتفكير والتعبير عن نتائج التفكير معاً. وتهدف إلى تنمية مهارات التفكير في الكتابة والتحليل وبرنامج الحاسوب. ومن برامجها (الحاسوب اللغوية والرياضية).

4. برامج التعلم بالاكشاف: إذ تؤكد هذه البرامج على أهمية تعليم أساليب التعامل مع المشكلات، وتزويد المتعلمين بالاستراتيجيات المناسبة لحل المشكلات في المجالات المختلفة، وتضم هذه الاستراتيجيات: التخطيط، وإعادة بناء المشكلة، وتمثيل المشكلة بالرموز أو الصور أو الرسم البياني، والبرهان على صحة الحل. ومن هذه البرامج (كورت لديونو، وبرنامج التفكير المنتج، وكوفنجن وزملاءه).

5. برامج تعليم التفكير المنهجي: إذ تركز هذه البرامج على منحى بياجيه في التطور المعرفي، وتهدف إلى تزويد المتعلمين بالخبرات والتدريبات التي تتعلمهم من مرحلة العمليات المادية إلى مرحلة العمليات المعرفية المجردة، التي يبدأ فيها تطور التفكير المنطقي والعلمي. وتركز على الاستكشاف ومهارات التفكير والاستدلال والتعرف إلى العلاقات ضمن محتوى المواد الدراسية.

6. برنامج الكورت لتعليم التفكير: وقد استخدم برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير من وضع (إدوارد دي بونو) وهو من أبرز علماء التفكير الذين يدافعون بقوة عن منهجية تدريس مهارات التفكير وأدواته بطريقة مباشرة.

#### قبعات التفكير الست (Six Thinking Hats)

يشير الأدب التربوي إلى أن إدوارد دي بونو (Edward De Bono) هو من أصل مالطي ويحمل الجنسية البريطانية ويعمل طبيباً، وقد ساعدته خلفيته الطبية على أن يكون من رواد التفكير والتفكير الإبداعي وذلك بناء على دراسته للدماغ والتفكير، فاستطاع أن يبتكر عدة استراتيجيات للتفكير منها القبعات الست (Six Thinking Hats) وقسم فيها التفكير إلى ستة أنماط، بحيث يمثل كل نمط منها قبعة بلون معين، وهذه القبعات ترمز إلى طريقة تفكير معينة تتواءم مع لون القبعة ودلالة خصائصها (العكة، 2014).

ويعد البرنامج القائم على قبعات التفكير الست من البرامج المشهورة في تنمية مهارات التفكير، وهي من البرامج الرئيسة والمهمة التي قسمت التفكير إلى ستة أنماط، وينظر لكل نمط فيها كأنه قبعة يرتديها الشخص حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، وتحمل كل قبعة لوناً يختلف عن غيره من الأشخاص، ولكل لون من ألوان القبعات الست دلالة نفسية خاصة (Kaya, 2013).

وتعرف القبعات الست بأنها تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة (سليمان، 2011).

يرى ديونو (de Bono, 1991) أنه عند القيام بعملية التفكير بشكل عملي، فإنها تواجه ثلاث صعوبات

أساسية هي:

1- العواطف: عادة ما يكون هناك ميل بعدم التفكير كلياً، ولكن ما يجعل الشخص يباشر عملية التفكير بالاعتماد على الشعور، والعاطفة، والتحامل كأساس للحركة.

2- العجز: قد يتفاعل الشخص مع الشعور بالنقص (لا أعرف كيف أفكر بهذا، لا أعرف ماذا أعمل بعد ذلك).

3- الإرباك: يحاول الشخص أن يحتفظ بكل شيء غير منتظم في عقله.

إن طريقة القبعات الست للتفكير هي طريقة سهلة وعملية للتغلب على الصعوبات الثلاثة، حيث تُعدّ العواطف جزءاً مهماً من التفكير، وفي النهاية تصنع كافة القرارات والاختيارات على أساس المشاعر، ووضع العواطف في المكان الصحيح في عملية التفكير ضرورية، ووضع الأحاسيس في المكان الخطأ يمكن أن يكون مفسداً للقرار. لذا، فإن طريقة القبعات الست تسمح باستعمال العواطف والشعور في المكان الصحيح.

وهدف برنامج ديونو إلى تبسيط التفكير والسماح للمفكر بتغيير نمط تفكيره عن طريق، ويرى أن العدو الأكبر للتفكير هو التعقيد لأنه يؤدي إلى الإرباك، والتفكير الواضح والبسيط يكون أكثر فاعلية وإقناعاً، وللوصول إلى نتائج فعالة فلا بد أن يتم ذلك باستخدام القبعات الست (القواسمة وأبو غزلة، 2013).

ويعد إدوارد دي بونو (Edward De Bono) من الأشخاص الرائدة في مجال تعليم مهارات التفكير باعتبارها إستراتيجية تربوية فعالة تعمل على دراسة كيفية تفكير الأشخاص، وقد نشر الكثير من الكتب وترجمت إلى العديد من اللغات، وأثبتت برامجها في تعليم مهارات التفكير قبلاً وأسعاً، واستخدمت في كثير من البلدان في جميع أنحاء العالم (Kivunja, 2015).

فالتفكير المبني على القبعات الست يحقق العديد من الفوائد منها: القوة التي من خلالها يستخدم الشخص ذكائه وخبراته ومعرفته بالموضوع ويستثمر كامل طاقته أثناء النقاش الذي يؤدي إلى الوصول إلى حلول للمشكلات، كما أنه يوفر الوقت إذ أن التفكير بهذه الطريقة يوفر نصف الوقت للنقاش على الأقل، ويعمل على تعزيز الثقة بالنفس والاعتزاز بها، لأنه يجعل الشخص لا يتمسك بفكرة طرحها أو رأي من قبيل الاعتزاز بالنفس، وإنما يرتدي عدة قبعات وينتقل مع الآخرين في كل الاتجاهات، ويمكنه طرح أفكار جديدة تجعل النقاش أكثر فاعلية وفائدة، ويمكن أيضاً إنجاز شيء واحد في زمن واحد، إذ أن التناقض من أهم خطوات التفكير الجيد، إذ يحاول الأفراد القيام بعدة أشياء في الوقت نفسه، والبحث عن المعلومات والتركيز عليها، والتأثر بالعواطف والبحث عن الأفكار الجديدة، والحذر، وإيجاد الفوائد كلها بحاجة إلى إنجاز، وهذا ما تبينه القبعات الست عند تطبيقها (Leader, 2002)، وأما استخدامات قبعات التفكير (de Bono, 1985) فهي:

1- القبعة البيضاء: وتهتم بالحصول على المعلومات الحيادية الموضوعية، فلا توجد مقترحات، أو آراء، أو نقاشات، ولا تدخل فيها الأحاسيس، فقط مجرد معلومات، وتعني أن يبدأ الفرد بطلب المعلومات والحقائق أولاً وبشكل متوازن لا مبالغة فيه، ولا بد أن تكون مركزة. يمكن تلخيص الاستخدامات الرئيسية للقبعة البيضاء من خلال الأسئلة التالية (عبيدات وأبو سميد، 2007؛ قطامي، 2010): أي معلومات لدينا؟، وأي معلومات نحتاج إليها؟، وكيف نستطيع الحصول على المعلومات التي نريدها؟

2- القبعة الحمراء: تستخدم القبعة الحمراء لتعبر عن المشاعر والعواطف والحس الباطني وحده المفكر، تشتمل القبعة الحمراء على كلا الشعورين الحاد والهادئ. فإذا لم يسمح للفرد بعرض مشاعره، بكل بساطة سوف

يخفيها كمنطق ويخلق عقلانية لها، ويكون بعدها ملزماً لدعم تلك العقلانية، وتعتمد القبة الحمراء على التخمين والحدس في كثير من القرارات، وتساعد القبة الحمراء لمنع هذا النوع من الخداع. يوجد استخدامان رئيسيان للقبة الحمراء (ديبونو، 2002):

1. جعل الأحاسيس معروفة.
2. صنع تقويمات واختيارات.

وتركز هذه القبة على إعطاء فرصة للمفكر ليعبر عن مشاعره وأحاسيسه، وتمكين المفكر من المقدرة على التعبير عن مشاعره وأحاسيسه، ويعد التفكير وفقاً للقبة الحمراء جزءاً أصيلاً يساعد في اتخاذ القرارات، ويمكن للمفكر إعادة ارتداء القبة الحمراء بعد اتخاذ القرار (القواسمة وأبو غزلة، 2012).

3- القبة الخضراء: هي للتفكير الإبداعي، وتشمل على إنتاج الأفكار المختلفة والاقتراحات والتوقعات الجديدة، ويمكن النظر إلى كلمة إبداعي بطريقتين:

الأولى: تعني توليد وإنتاج وإبداع شيئاً لم يكن موجوداً من قبل.  
الثانية: تعني امتلاك أفكار جديدة، أفكار لم تستعمل من قبل.

يمكن أن ننظر إلى استخدامات أن التفكير بالقبة الخضراء يتمثل بتوليد أفكار متفاعلة، وانطلاقية، فضلاً عن توليد أفكار إضافية، وجديدة. فهذه القبة تدفع المفكر إلى البحث عن أفكار وبدائل جديدة، يمكن ان تقوده إلى تعديل أفكاره وتطويرها وتحسينها (عبيدات وأبو السميد، 2007)، ومن الأسئلة التي تستخدمها (غباوي وأبو شعيرة، 2011): ما الطرق الممكنة لجعل الأفكار تتحقق؟ وما الطرق الأخرى التي قد تساعد في حل المشكلة؟، ويحرص مرتدي هذه القبة على طرح الأفكار الجديدة، والبحث عن البدائل استعداداً لممارسة كل جديد، ويستعمل أدوات الإبداع ووسائله، ويتبنى الأفكار الجديدة والغريبة ويطورها، ويتحمل المخاطر لاكتشاف أي جديد.

4- القبة السوداء: القبة السوداء هي للتفكير الناقد، وباستعمال القبة السوداء فإنها تحمي من إتخاذ القرارات الخطرة أو غير الكاملة. وبالقبة السوداء يتم الوصول إلى مواطن الضعف، ويمكن التنبؤ بالمشاكل التي قد تنشأ، وهي تعالج النظرة النقدية التشاؤمية للأمور ومع ذلك فإن له أسبابه المبررة والمقنعة التي تعتمد على الحقائق والمعلومات، إن الاستعمالات الرئيسية للقبة السوداء هي (ديبونو، 2001):

- فحص للدليل: أحد استعمال القبة السوداء هو لفحص الدليل الذي يستند حقيقة على بعض البيانات. هل هذا صادق؟ هل هذا سوي؟ هل هذا صحيح؟ ما الدليل الذي يساند هذه الفكرة؟
- فحص للمنطق: استعمال آخر للقبة السوداء هو لفحص الصدق أو صلاحية مناقشة منطقية.
- فحص الاحتمال: بالقبة السوداء قد نفحص مقترحاً لنرى إذا كان محتملاً أو ممكناً أن يعمل كما طلب.
- فحص للتأثير: أي قرار يتخذ له نتائج، فالقرارات تؤثر على الآخرين وعلى العالم من حولهم، ولهذا يجب الحصول على مدخل على تأثير التغيير قبل اتخاذ قرار نهائي.
- فحص التطابق: بالقبة السوداء يمكن فحص الأنسب لما هو مقترح مع الذي يعرفه الشخص الآن.
- فحص النقائص: افترض أنه قدم تصميم لكرسي جديد؛ فيجب البحث عن النقائص في التصميم الجديد، من مثل: المقعد صغير، الظهر مستقيم جداً... الخ.

5- القبة الصفراء: اللون الأصفر يعني شعاع الشمس، والتقاؤل والنظر إلى الجانب المضيء للأشياء، وبالرغم من ذلك لا بد أن نوضح من البداية، أن استخدام هذه القبة يجب أن يكون منطقياً، فعندما يقترح شخص فكرة ما أو يقترح تغييراً ما، فعادة يوجد سبب لهذا الاقتراح، ولا يوجد هناك مقترح عشوائي، وتركز على التقييم الايجابي،

والتقاؤل، والرغبة في جعل الأشياء تحدث، ويشمل التفكير بهذه القبعة سلسلة تتراوح بين ما هو منطقي وعلمي من ناحية، وما هو أحلام وخيال وآمال من ناحية ثانية (قطامي، 2010). ويمكن استخدام القبعة الصفراء في أربعة مواضع، وهي (ديبونو، 2002):

1. الإيجابيات: في القبعة الصفراء، نفكر في الإيجابيات الموجودة قرار ما، أو وضع ما، ويمكن أن نطلق على الإيجابيات في تصميم ما "نقاط القوة".
2. الفوائد: التفكير باستخدام القبعة الصفراء هو جهد مقصود للحصول على فوائد.
3. الأسباب، التي تدعم القرار: في القبعة الصفراء فيبحث عن الأسباب التي ساعدت على اتخاذ القرار بشكل صحيح.
4. الترجيح: باستخدام القبعة الصفراء يمكن ترجيح بديل على الآخر لما له من قيمة إيجابية على اتخاذ القرار الصائب.

ومن الأسئلة التي تطرحها (عبيدات وأبو سميد، 2007): ما المميزات التي تحويها هذه الفكرة؟

- ما ايجابيات الفكرة؟
- ما المنافع التي ستقود إليها الفكرة؟
- من المستفيد من الفكرة؟ يتم الحصول على فوائد الفكرة؟
- كيف س

6- القبعة الزرقاء: تختلف القبعة الزرقاء عن كافة القبعات الأخريات، فجميع القبعات تتعلق بالتفكير حول مشكلة خاصة، أما موضوع أو صعوبة القبعة الزرقاء هي للتفكير حول التفكير. وترمز هذه القبعة إلى التفكير الشمولي الموجه الذي يكون بمثابة الضابط والمرشد والموجه الذي يتحكم في توجيه أنواع أنماط التفكير الأخرى، وهو الذي يقرر الانتقال من نمط إلى نمط آخر، ومتى يبدأ النمط، ومتى ينتهي (ريان، 2011)، ويمكن استخدام القبعة الزرقاء في البداية، وفي الوسط، وفي نهاية التفكير، وهذا قد يساعد على إدراك أن العملية شاملة وتامة. ففي البداية تستخدم القبعة الزرقاء لتحديد البؤرة أي الغرض من المهمة، ويمكن أيضاً استخدام القبعة الزرقاء لعرض خطوات التفكير في الوسط، وتقدم ملخصاً أو تقدر الخطوة اللاحقة في النهاية، حيث تقدم القبعة الزرقاء تلخيصاً نهائياً، ثم بعد ذلك يتم التوصل إلى قرار أو نتيجة نهائية. في معظم الأحيان تستخدم القبعة الزرقاء في البداية وفي الوسط وفي نهاية دورات التفكير وتشمل الاستخدامات الرئيسية التالية (ديبونو، 2001):

1. تعريف البؤرة والغرض.
2. وضع خطة أو جدول تفكير.
3. وضع الملاحظات والتعليقات.
4. حسم الخطوة التالية.
5. تعريف النتائج والتخلص.

تساعد طريقة قبعات التفكير في محاولة عمل كل شيء في وقت واحد، ويمكن التعلم بتداول الجوانب المختلفة من التفكير كلاً على حده. وفي النهاية، تجتمع كل هذه الجوانب المختلفة لتعطي تفكيراً كاملاً حول موضوع ما، ويمكن القول أن هذه القبعات نفسية وليست حقيقية، وهي رمز لطريقة في التفكير، بمعنى أنه لن يكون فيها لبس حقيقي لأي قبعة أو خلعها، وإنما استخدام طريقة معينة في التفكير ثم الانتقال إلى طريقة أخرى وهكذا (ديبونو، 2002). ويمكن استخدام القبعات بطريقة منفردة في أي موضع في التفكير عند اتخاذ القرارات، وهذا هو الاستخدام

الرئيسي. وتستخدم القبعات كفاءة لتوجيه التفكير وتحويل التفكير، ويمكن استخدام التسلسل السهل لقبعتين أو ثلاث معاً لغرض محدد (de Bono, 1985).

كما أنه لا يوجد ترتيب محدد وثابت للتنقل بين القبعات الست، ولكن يستحسن الابتداء بالقبعة البيضاء وتليها الصفراء، والانتهاء بالقبعة الخضراء ثم الزرقاء، مع أهمية استمرار العمل حتى انتهاء الوقت المحدد أو الانتهاء من الأفكار المطروحة، ويكون دور القائد تهيئة المناخ النفسي الممتع والشيق للمشاركين في هذه العملية، وتحديد وقت الانتقال من قبعة إلى أخرى أي من نمط تفكير إلى نمط آخر (ديبونو، 2001؛ 2003، Kenny).

لذا فالقبعات الست تتميز بالشمولية لكونها تشتمل على جميع عناصر التفكير الأساسية، فضلاً عن أن استخدامها أشبه بلعبة تبادل الأدوار، مما يضيف عليها جو من المتعة ويزيد من دافعية استخدامها، وهي تمتاز بعدم التعقيد إذ أن المراحل التي تمر بها سهلة وواضحة (قطامي والسبيعي، 2008)، وتعد إحدى تقنيات الإبداع (Haerian, 2004)، وهي من الأساليب الشائعة والشيقة لتنمية الإبداع وتحسين التفكير بشكل عام (السويدان والعدلوني، 2001).

الدراسات السابقة:

تم استطلاع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يأتي عرض للدراسات التي أمكن الاطلاع عليها مرتبة تصاعدياً وفقاً لتسلسلها الزمني:

أجرى شان (Chan,2000) دراسته التي هدفت إلى معرفة أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرارات الإبداعية لدى الطلبة. إذ تكونت العينة من عدد من الطلبة الموهوبين في الجامعة الصينية، وبعد أن تم تدريبهم على مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإبداعية في حل المشكلات من خلال مواقف تدريبية تؤكد على النظرة الإبداعية للقيادة، إذ اشتمل البرنامج التدريبي على المحاور التالية: خصائص القيادة المبدعة، وتعليم مهارات القيادة الناجحة، ووضع الطلبة في مواقف عملية تحتاج إلى اتخاذ مواقف وقرارات إبداعية في حل المشكلات. وبعد الانتهاء من التدريب على البرنامج تم قياس سمة القيادة لدى الطلبة من خلال مقياس تم إعداده لهذه الغاية من قبل الباحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية تعزى لمتغير التدريب، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة والإبداع.

وقد أجرى مايرز وسيلافر (Myers & Silavir,2006) دراسة نوعية هدفت التعرف إلى مقدرة الطلبة القادة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة إبداعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من الطلبة الذين يمتلكون سمة القيادة من صفوف (العاشر والحادي عشر) من ولاية أهايو، حيث بلغ عددهم (122) طالباً وطالبة. وقد تم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين بحيث يتم تدريب المجموعة الأولى على التفكير الإبداعي وطرح القرارات الأصيلة، في حين يتم تدريب المجموعة الثانية على اتخاذ القرارات من خلال العملية التعليمية - التعلمية، وعندما تمت ملاحظتهم في أثناء التدريب على إتخاذ القرارات وحل المشكلات باستخدام الملاحظة المباشرة. توصل الباحثان مايرز وسيلافر أن هناك علاقة قوية بين الإبداع والمقدرة على اتخاذ القرارات الإبداعية، إذ لوحظ أن المجموعة الأولى التي تم تدريبها على الإبداع والمقدرة على اتخاذ القرارات الإبداعية كانوا أكثر تميزاً من المجموعة الثانية في المقدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات. كما توصلت نتائج هذه الدراسة أن القادة الذين يتميزون بالإبداع يعتمدون على: طرح الأفكار، وتوليد البدائل، والتعامل بمرونة مع أفراد المجموعة، وجمع البيانات وتلخيصها، على عكس القادة في المجموعة الثانية الذين يعتمدون على الحجة والبيان في الحديث وكانوا أقل ديمقراطية من غيرهم.

وهدفت دراسة الراشدي (2013) إلى التعرف على القيم الشخصية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية وعلاقتها باتخاذ القرار وإذا ما كانت هذه القيم تختلف تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، وإذا ما كان هناك فروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن). تكونت عينة الدراسة من 165 مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مديري مدارس محافظة ديالى، وتم توزيعهم بحسب أقضية المحافظة وتبعاً لمتغير الجنس، والسكن، والتخصص. ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة مقياس (البورت وفرنون، ليندزي) بصورته المعربة وقامت ببناء مقياس لاتخاذ القرار، وجاءت النتائج على النحو الآتي: (1) جاءت القيم الشخصية التي يمتلكها مديرو المدارس مرتبة حسب أهمية كل قيمة لدى مديري المدارس حيث احتلت القيم النظرية المرتبة الأولى في اهتمام المديرين ثم تلتها القيم الاجتماعية ثم القيم الدينية ثم القيم السياسية ثم القيم الجمالية ثم القيم الاقتصادية التي لم تحظ باهتمام المديرين بصورة عامة. (2) هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الجمالية والاقتصادية ولصالح الإناث تبعاً لمتغير الجنس. (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم تعزى لمتغير السكن. (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم تعزى لمتغير التخصص ما عدا القيم الجمالية ولصالح التخصص الإنساني. (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعض القيم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ما عدا القيم الجمالية والاقتصادية ولصالح الأعزب. (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الشخصية تبعاً لمتغير مدة الخدمة. (7) يمتلك مديري المدارس قدرة عالية في اتخاذ القرار. (8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار لدى مديرو المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، مدة الخدمة). (9) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير (السكن) ولصالح المدينة. (10) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح الأعزب. (11) وجود علاقة طردية بين اتخاذ القرار والقيم الشخصية أي كلما ارتفعت القيم ارتفعت القدرة على اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة الحراحشة (2014) إلى تعرف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق في الأردن، وأثر كل من النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة مؤلفة من 223 معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة تكونت من 40 فقرة، موزعة على أربعة أنماط هي: الحازم، السلطوي، المرن، والتكاملي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة على الأداة ولصالح الخدمة القصيرة.

وأما دراسة كراشي (2015) فهذهت إلى تعرف درجة توافر آليات التنمية المهنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة. تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من 346 مديراً ومساعدتهم في جميع المدارس الابتدائية بدولة الكويت البالغ عددها 241 مدرسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر آليات التنمية المهنية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت جاءت بدرجة عالية، وأن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت جاءت عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر آليات التنمية المهنية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت تعزى لأثر (الجنس، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر آليات التنمية المهنية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت تعزى لأثر (المؤهل العلمي، والمنطقة

التعليمية). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت تعزى لأثر (الجنس، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس (المنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توافر آليات التنمية المهنية ودرجة فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

وأجرت العمراني (2017) دراسة هدفت إلى التعرف دور الاجتماعات المدرسية في دورة القرار التعليمي بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق بين استجابتهن تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي ونوع المدرسة، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (292) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (26) عبارة، موزعة في ثلاثة محاور. أظهرت النتائج أن دور الاجتماعات المدرسية في دورة القرار التعليمي الكلي جاء بدرجة أهمية كبيرة. وحل محور مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع في الترتيب الأخير، وبدرجة أهمية كبيرة. وجاء محور مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع في الترتيب الثاني، وبدرجة أهمية كبيرة. وجاء محور ما بعد انعقاد الاجتماع في الترتيب الأخير، وبدرجة أهمية متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي بكالوريوس، ولمتغير نوع المدرسة ولصالح المدارس الحكومية.

وهدف الدراسة التي قام بها الأغا (2019) إلى التعرف على الإطار المقترح لتطبيق التفكير النظمي في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين، كما هدفت إلى التعرف على درجة تقديرات العاملين للتفكير النظمي في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظرهم، والكشف إن كان هناك فروق بين متوسط التقديرات تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس - المؤهل العلمي - نوع الوظيفة - سنوات الخبرة)، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المعلمين والإداريين والبالغ عددهم (81) للعام الدراسي 2017/2018. وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانة كأداة مناسبة تكونت من (53) فقرة. تم تطبيق الاداة على عينة استطلاعية قوامها (20) من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من الصدق والثبات، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وعينتها في التطبيق النهائي للأداة. وقد تم تحليل النتائج وتوزيع البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: افتقار إدارة المدارس الثانوية الخاصة في قطاع غزة إلى التفكير النظمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التفكير النظمي في المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، ومن ثم توصل الباحث إلى صياغة التصور المقترح لتطبيق التفكير النظمي في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين.

#### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مديري المدارس، ولأهمية هذا الدور في تنمية أفراد المجتمع ومواكبة التطور والتقدم المتسارعين، وبناء على ملاحظة الباحث من خلال زيارته المتكررة للمدارس وحواره مع مديريها ومقابلاته لعدد غير قليل من المعلمين والمشرفين التربويين تبين وجود ضعف في أداء هؤلاء المدراء، وهذا ما أكدته نتائج امتحان الثانوية العامة المتدنية في كثير من مدارس المنطقة، وكذلك كثرة دوران العمل لمديري هذه المدارس وتقلهم من مدرسة إلى أخرى، ونتيجة لتطوير البرنامج التدريبي المبني على قبعات التفكير الست، وجاءت هذه الدراسة لتسلط

الضوء على فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى قبعات التفكير الستة في تنمية عملية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في الأردن.

هدف الدراسة وفرضياتها:

- هدفت الدراسة الحالية قياس فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى قبعات التفكير الستة في تنمية عملية اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس في الأردن، وبناءً عليه تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط أداء أفراد المجموعة التجريبية الذين تعرضوا لبرنامج تدريبي مستند إلى استخدام قبعات التفكير الستة ومتوسط أداء أفراد المجموعة الضابطة الذين لم يتعرضوا للتدريب، وذلك على مقياس اتخاذ القرار.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط أداء الذكور ومتوسط أداء الإناث من الذين تعرضوا لبرنامج تدريبي مستند إلى قبعات التفكير الستة وذلك على مقياس اتخاذ القرار.
  3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اتخاذ القرار تعزى للتفاعل متغيري المجموعة (تجريبية، وضابطة) والجنس (ذكور، وإناث).

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بالأمور التالية:

1. قد تساعد المعنيين في المجال التربوي على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد برامج تربوية قيادية لمديري المدارس ومديراتها.
2. يمكن أن تساعد على بناء الأساس الذي قد ينطلق منه تلبية حاجات مديري المدارس ومديراتها وتنمية مقدراتهم على اتخاذ القرار.
3. قد تسهم هذه الدراسة في توفير معلومات حول أثر برنامج قبعات التفكير الستة على اتخاذ القرار.

التعريفات المفاهيمية:

القبعات الستة للتفكير: هي أحد البرامج المبتكرة لتعليم التفكير ويهدف إلى إكساب الفرد مهارات معينة تتيح له نوعاً من التنظيم الذاتي لمقدراته المعرفية بشكل يساهم في تقديم استجابات أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف، أو معطيات المقدمة.

اتخاذ القرار: وهي مقدرة الفرد على اتخاذ قرار معين عندما يواجهه موقف أو مشكلة ما، وذلك من خلال دراسة المعلومات والبيانات المتصلة بهذا الموقف دراسة واقعية وهذه العملية هي آخر مرحلة في عملية صنع القرار (اللقاني والجمل، 2003)، ويعرفها الباحث بأنها مقدرة المدير على اختيار أحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال مدة زمنية معينة ضمن ظروف المنظمة ومواردها المتاحة.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة الحالية بما يأتي:

- 1- اقتصر أفراد الدراسة على مديري ومديرات المدارس التابعة لمنطقة لواء المزار الجنوبي، وعليه فإن اختلاف الأفراد قد يؤدي إلى اختلاف النتائج.
- 2- طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2016/2017.

3- تتحدد نتائج الدراسة بدلالات صدق أداة القياس المستخدمة في قياس اتخاذ القرارات وثباتها.

أفراد الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لمديرية تربية المزار الجنوبي للعام الدراسي 2016/2017، والبالغ عددهم (47) مديراً ومديرة، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

أفراد الدراسة موزعين حسب المجموعة والجنس

المجموع	المجموعة الضابطة	المجموعة التجريبية	المجموعة الجنس
24	14	10	إناث
23	13	10	ذكور
47	27	20	المجموع

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة اتخاذ القرار، والتي تهدف إلى قياس مقدرة مديري ومديرات المدارس على اتخاذ القرار، وتكونت من (43) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم إتباع الخطوات الآتية:

- صياغة فقرات الأداة مع مراعاة البساطة والوضوح.
- عرضت الأداة على (8) محكمين من ذوي الاختصاص بالإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس، والقياس والتقويم، وتم الأخذ بأرائهم من أجل الوصول إلى دلالة صدق الظاهري، إذ تم إعادة النظر ببعض الفقرات التي عدت غير مناسبة من حيث دقة الصياغة اللغوية، وتم تصحيحها، وقد تم اعتماد الفقرة التي أتفق عليها (80%) فما فوق من قبل المحكمين، إذ عرض عليهم (50) فقرة، تم استبعاد (7) فقرات، وبذلك تكونت الأداة بصورته النهائية من (43) فقرة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار على عينة بلغ عدد أفرادها (26) فرداً من خارج عينة الدراسة لأغراض إيجاد معاملات الثبات، تم إيجاد معامل الثبات الكلي للأداة باستخدام طريقة إعادة (test- retest) وبفارق زمني في التطبيق بلغ أسبوعين، إذ أخذت درجاتهم في مرتي التطبيق وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.83)، وهي مقبولة لأغراض الدراسة.

البرنامج التدريبي:

اسم البرنامج: برنامج تدريبي مستند إلى قناعات التفكير الستة في تنمية عملية اتخاذ القرار

#### الهدف العام:

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية مهارات التفكير والتدريب على ممارسته لتحويل عمليات التفكير في موقف معين، وإكساب المتدربين (المجموعة التجريبية) أدوات تفكير متعددة ومتنوعة تناسب مع مواقف العمل المدرسي المختلفة.

#### الأهداف الإجرائية:

- أن يتعرف المديرين إلى مفهوم التفكير وأهميته والفوائد التي تترتب عليه.
- أن يدرك المديرين أهمية برنامج القبعات الست للتفكير بوصفها إحدى استراتيجيات تعليم التفكير.
- أن يميز المديرين بين القبعات الست.
- أن يتعرف المديرين إلى أنواع القبعات المختلفة.
- أن يطبق المديرين القبعات بأنواعها في مواقف تتناسب مع مفهومها.
- أن يمارس المديرين استخدام القبعات المختلفة فريداً وجمعياً.
- تزويد المديرين بأساليب متنوعة للتفكير لمواجهة المواقف التي تواجههم.

#### مسلمات البرنامج:

- أن التفكير قابل للتنمية ويمكن التدريب عليه لزيادة فاعليته.
- التدريب على التفكير يساعد على معالجة جوانب الضعف لدى الفرد.
- التدريب على القبعات الست ينمي المرونة في التفكير.
- التدريب على القبعات الست يساعد على حل المشكلات المختلفة في العمل.
- التدريب على القبعات الست يزيد من ثقة الفرد من نفسه ومقدرته.
- التدريب على القبعات الست يعمق أفكار الفرد ويطورها.
- التدريب على القبعات الست يوجه التفكير لجميع أبعاد المشكلة.

#### الأساس النظري:

يستند هذا البرنامج إلى برنامج القبعات الست الذي طوره ديونو في التفكير وذلك كما هو مبين تالياً:

1. القبة البيضاء: وترمز إلى التفكير المحايد.
2. القبة الحمراء: وترمز إلى التفكير الانفعالي (العاطفي).
3. القبة الصفراء: وترمز إلى التفكير الإيجابي.
4. القبة السوداء: وترمز إلى التفكير الناقد.
5. القبة الخضراء: وترمز إلى التفكير الابتكاري (الإبداعي).
6. القبة الزرقاء: وترمز إلى التفكير الشمولي.

وتم بناء هذه المعلومات استناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية.

#### فنيات البرنامج:

- النمذجة: إذ يتم في كل جلسة نمذجة موقفين (إيجابي، وسلبى) يتعرض لهما مدير المدرسة في مدرسته وذلك لمعرفة كل مهارة من مهارات التفكير الست.
- لعب الدور: إذ يختار المدرء في كل جلسة موقف معين ويتم التدريب عليه من قبل عدد منهم ويقوموا بتمثيل الأدوار فيه، ويطلب من البقية مراقبة الموقف ومناقشته بعد الانتهاء لاستخلاص النتائج النهائية والنقاط المهمة في الموقف.
- المناقشة الجماعية: وتستخدم بعد طرح الأسئلة المختلفة وبعد النمذجة ولعب الدور لمعرفة وجهات النظر المختلفة والسلبيات والإيجابيات وأوجه التشابه والاختلاف.
- حل المشكلات: وتكون من خلال طرح مشكلة معينة تثير التفكير والتأمل والعمل الجاد للوصول إلى الحلول الممكنة والحل المناسب والأمثل لها.
- المحاضرة: وتستخدم لتوضيح المفاهيم المختلفة المرتبطة بالبرنامج.
- العصف الذهني: وذلك بهدف تنمية مهارات التفكير وتحسينها والمساعدة الجماعية والتعاون والتفكير الجماعي.

#### إجراءات تقويم البرنامج:

- التقويم البنائي: وذلك من خلال تحديد ايجابيات البرنامج وسلبياته وهو في أثناء فترة التجريب.
- التقويم النهائي: وتم ذلك بتقويم مهارات التفكير قبل البرنامج وبعد تطبيقه والمقارنة بينهما.
- التقويم التتابعي: وذلك بهدف تحديد فاعلية البرنامج.

#### تحكيم البرنامج:

عرض البرنامج على (8) محكمين من ذوي الاختصاص بالإدارة التربوية، وأصول التربية، والقياس والتقويم، وتم الأخذ بأرائهم من أجل الوصول إلى دلالة الصدق الظاهري، إذ تم إعادة النظر بزمن الجلسة التدريبية وتعديل بعض جلسات البرنامج التدريبي.

#### المدى الزمني للبرنامج وعدد جلساته:

بناءً على أهداف البرنامج يمكن تحديد مدى زمني للبرنامج مقداره شهر، بحيث يصل عدد الجلسات فيه إلى (8) جلسات على أن يكون بواقع جلستين أسبوعياً، وزمن الجلسة ما بين (90-120) دقيقة.

#### جدول (2) جلسات البرنامج

رقم الجلسة	موضوع الجلسة	هدف الجلسة	الفنية المستخدمة	الزمن
1	تعارف، وتمهيد، تعريف المفاهيم	تكوين بيئة مناسبة للتدريب مبنية على الألفة والمحبة تعرف طبيعياً	المحاضرة، والمناقشة، والحوار	90-120 دقيقة

		البرنامج وأهدافه. تعريف المتدربين بمفهوم التفكير وبرامج تنميته. تعريف القبعات الست وأهميتها.		
90-120 دقيقة	المحاضرة، والمناقشة، والحوار، والنمذجة	أن يتعرف المدراء القبة البيضاء . أن يدرك المدراء أهمية القبة البيضاء . أن يطبق المدراء القبة البيضاء .	قبعات التفكير الست البيضاء	2
90-120 دقيقة	المحاضرة، والمناقشة، والحوار، والعصف الذهني	أن يتعرف المدراء القبة الصفراء . أن يدرك المدراء أهمية القبة الصفراء . أن يطبق المدراء القبة الصفراء .	قبعات التفكير الست الصفراء .	3
90-120 دقيقة	المحاضرة، والمناقشة، والحوار، والعصف الذهني	أن يتعرف المدراء القبة الحمراء . أن يدرك المدراء أهمية القبة الحمراء . أن يطبق المدراء القبة الحمراء .	قبعات التفكير الست الحمراء	4
90-120 دقيقة	المحاضرة، والمناقشة، والحوار، ولعب الدور	أن يتعرف المدراء القبة السوداء . أن يدرك المدراء أهمية القبة السوداء . أن يطبق المدراء القبة السوداء .	قبعات التفكير الست السوداء .	5
90-120 دقيقة	المحاضرة،	أن يتعرف المدراء	قبعات التفكير الست	6

	والمنافشة، والحوار، والنمذجة	القبعة الخضراء . أن يدرك المدراء أهمية القبعة الخضراء . أن يطبق المدراء القبعة الخضراء .	الخضراء .	
90-120 دقيقة	المحاضرة، والمنافشة، والحوار، والعصف الذهني	أن يتعرف المدراء القبعة الزرقاء . أن يدرك المدراء أهمية القبعة الزرقاء . أن يطبق المدراء القبعة الزرقاء .	قبعات التفكير الست الزرقاء .	7
90-120 دقيقة	المحاضرة، والمنافشة، والحوار، ولعب الدور	أن يقدم المدراء تطبيقاً شاملاً لجميع القبعات بموضوعات اتخاذ القرارات . أن يقيم المدراء البرنامج من خلال النموذج المعد لهذه الغاية . تطبيق القياس البعدي للبرنامج .	تطبيقات شاملة للقبعات ومراجعة الجلسات وتلخيصها	8

#### تكافؤ المجموعات

تم تطبيق مقياس اتخاذ القرار على مجموعتي الدراسة قبل تطبيق البرنامج بهدف الكشف عن تكافؤ المجموعات، وتم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة، حيث بلغت قيمة ت (1.53) وبدرجات حرية (45)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني أن مجموعتي الدراسة متكافئتين في اتخاذ القرار. وللتأكد من صلاحية استخدام التباين المصاحب ANCOVA تم التأكد من عدم وجود تفاعل بين المجموعة التطبيق القبلي ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

#### الجدول (3)

نتائج تحليل التباين المصاحب ANCOVA للتفاعل بين المجموعة على التطبيق القبلي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة

0.000	119.69	18.63	1	18.63	المجموعة
0.013	2.99	0.47	21	9.79	التطبيق القبلي
0.36	1.18	0.18	7	1.29	المجموعة* التطبيق القبلي
		0.16	17	2.65	الخطأ
			47	539.09	المجموع

يبين الجدول (3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل المجموعة مع التطبيق القبلي، حيث بلغت قيمة ف (1.18)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعد هذا شرطاً أساسياً لتطبيق تحليل التباين المصاحب ANCOVA .

نتائج الدراسة:

للإجابة عن فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل التباين المصاحب ANCOVA ، والجدول (4) التالي يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتخاذ القرار حسب المجموعة (ضابطة وتجريبية) على التطبيق البعدي.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس اتخاذ القرار حسب المجموعة (ضابطة وتجريبية) على التطبيق البعدي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموعة
0.57	4.18	تجريبية
0.55	2.54	الضابطة

بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة التجريبية على التطبيق البعدي (4.18) وانحراف معياري (0.57)، بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الضابطة على التطبيق البعدي (2.54) وانحراف معياري (0.55).

كما يبين الجدول (5) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتخاذ القرار حسب متغير الجنس على التطبيق البعدي

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس اتخاذ القرار حسب متغير الجنس على التطبيق البعدي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
1.08	3.43	ذكور

0.87	3.06	إناث
------	------	------

بلغ المتوسط الحسابي للذكور على التطبيق البعدي (3.43) وبانحراف معياري (1.08)، بلغ المتوسط الحسابي للإناث على التطبيق البعدي (3.06) وبانحراف معياري (0.87).  
ويبين الجدول (6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتخاذ القرار حسب تفاعل متغيري المجموعة والجنس على التطبيق البعدي

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس اتخاذ القرار حسب تفاعل متغيري المجموعة والجنس على التطبيق البعدي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المجموعة
0.53	4.50	ذكور	تجريبية
0.42	3.87	إناث	
0.53	2.61	ذكور	ضابطة
0.59	2.49	إناث	

يبين الجدول (6) أن درجة اتخاذ القرار كانت أعلى ما يمكن للذكور في المجموعة التجريبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهم (4.50) وبانحراف معياري (0.53) وأقلها للإناث في المجموعة الضابطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49) وبانحراف معياري (0.59). ويبين الجدول (6) التالي تحليل التباين المصاحب ANCOVA

#### الجدول (7)

نتائج تحليل التباين المصاحب ANCOVA للتفاعل بين المجموعة والجنس على التطبيق البعدي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التطبيق القبلي	4.203	1	4.203	22.35	0.000
المجموعة	24.34	1	24.34	129.44	0.000
الجنس	2.11	1	2.11	11.23	0.002
المجموعة*الجنس	1.49	1	1.49	7.91	0.007
الخطأ	7.89	42	0.188		
المجموع	539.09	47			

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط أداء أفراد المجموعة التجريبية الذين تعرضوا لبرنامج تدريبي مبني على استخدام قبعات التفكير الستة ومتوسط أداء أفراد المجموعة الضابطة الذين لم يتعرضوا للتدريب، وذلك على مقياس اتخاذ القرار.

يبين الجدول (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرار تعزى للمجموعة حيث بلغت قيمة ف (129.44)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتعزى الفروق لصالح المجموعة التجريبية، حيث كان متوسطها الحسابي (4.18).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط أداء الذكور ومتوسط أداء الإناث من الذين تعرضوا لبرنامج تدريبي مبني على استخدام قبعات التفكير الستة وذلك على مقياس اتخاذ القرار.

يبين الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة ف (11.23)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتعزى هذه الفروق لصالح الذكور، حيث كان متوسطهم الحسابي (3.43).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اتخاذ القرار تعزى للتفاعل متغيري المجموعة (تجريبية، وضابطة) والجنس (ذكور، وإناث).

يبين الجدول (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرار تعزى لتفاعل متغيري المجموعة والجنس، حيث بلغت قيمة ف (7.91)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتعزى الفروق لصالح الذكور في المجموعة التجريبية، حيث كان متوسطها الحسابي (4.50).

#### مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: كشفت نتائج تحليل التباين المصاحب ANCOVA، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسط الحسابي لأداء أفراد المجموعة الضابطة، وذلك على مقياس اتخاذ القرار، وقد كانت هذه النتائج لصالح أفراد المجموعة التجريبية. وبالنظر إلى هذه النتائج فإنها تؤكد وجود أثر إيجابي لبرنامج قبعات التفكير الستة على اتخاذ القرار، مما يؤكد أهمية تنمية مهارات التفكير لدى الإداريين بشكل عام، ومديري المدارس بشكل خاص. وتؤكد هذه النتائج على أهمية الاهتمام بتدريب مديري المدارس وتأهيلهم، ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم على اتخاذ القرار بطريقة إبداعية، لما لهذا الأمر من أهمية بالغة على إدارتهم لمدارسهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية في مدارسهم بشكل عام، وعلى تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين والطلبة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: دراسة شان (Chan,2000)، ودراسة مايرز وسلفير (Myers & Silavir, 2006).

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: كشفت نتائج الدراسة، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسط الحسابي لأداء مديري المدارس الذكور، والمتوسط الحسابي لأداء مديرات المدارس الإناث، وذلك على مقياس اتخاذ القرار. وقد كانت النتائج لصالح مديري المدارس الذكور، وقد يكون سبب ذلك أن طبيعة مديري المدارس لديهم قدرة على اتخاذ القرار أكثر من المديرات، وأنهم يتميزون بمقدرتهم على المخاطرة والمجازفة أكثر من المديرات، كما أن مديري المدارس أكثر التزاماً بحضور البرامج التدريبية وخاصة تلك التي تكون في أماكن بعيدة عن أماكن سكنهم، وهم يميلون إلى تطبيق البرامج التدريبية في مدارسهم، مما انعكس على أدائهم إلى حد كبير مقارنة مع المديرات.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: كشفت نتائج الدراسة، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية درجة اتخاذ القرار تعزى لمتغيري المجموعة والجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى الفروق لصالح الذكور في المجموعة التجريبية. وربما تكون سبب هذه النتيجة أن مديري المدارس الذكور كانوا أكثر اهتماماً وتفاعلاً من المديرات، كما أن خبراتهم السابقة وطبيعتهم قد تؤدي دوراً كبيراً في زيادة الأثر أكثر من الإناث.

#### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن وضع التوصيات الآتية:
1. تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.
  2. تحفيز مديري المدارس على حضور البرامج التدريبية المتعلقة بتنمية مهارات التفكير ومنها (القبعات الست) والبرامج ذات العلاقة بتنمية مهارات اتخاذ القرار.
  3. ضرورة رعاية وتدريب مديرات المدارس على برامج تنمية التفكير (القبعات الست) والبرامج ذات العلاقة بتنمية مهارات اتخاذ القرار. وعقد برامج خاصة تتناسب وطبيعتهن وبالوقت المناسب وتشجيعهن لتطبيق ما يتم التدرب عليه.
  4. إعطاء الفرصة لمديري المدارس والحرية في اتخاذ القرار التي تؤدي إلى تطوير مدارسهم.
  5. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار على مجتمعات أخرى.

#### المراجع

##### المراجع في اللغة العربية:

- الأغا، رائد عمر (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال من الواقع والمتطور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، ناصر جاسر عباس (2019). إطار مقترح لتطبيق التفكير النظمي في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، 33(1)، ص 125-158.
- باسكا، فان تاسل؛ وستمبوث، تمارة (2007). المنهاج الشامل للطلبة الموهوبين. ترجمة عبد الحكيم الصافي وأميمة عمور وحسين أبو رياش وسليم شريف، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي (2007). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات. ط3، عمان: دار الفكر.

- جروان، فتحي (2007). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي. (1999). تعليم التفكير مفاهيم وتقنيات. عمان: دار الكتاب الجامعي.
- حبيب، مجدي. (2007). اتجاهات حديثة في تعليم التفكير: استراتيجيات مستقبلية للألفية الجديدة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحراشنة، محمد عبود (2014). إلى تعرف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق في الأردن، المجلة التربوية، الكويت، مج 28، ع 112، ص ص 181-226.
- الخليلي، خليل يوسف وحيدر، عبد اللطيف حسين ويونس، محمد جمال الدين (1996). تدريس العلوم في مراحل التعليم العام، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- ديبونو، إدوارد (2001). قبعات التفكير الست، (ترجمة خليل الجبوسي)، أبو ظبي: المجتمع الثقافي.
- ديبونو، إدوارد (2002). تحسين التفكير بطريقة القبعات الست، (ترجمة عبدالطيف خياط)، عمان: دار الاعلام.
- الراشدي، كريمة أحمد (2013). القيم الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ديالى، العراق.
- ريان، محمد (2011). التفكير الناقد والتفكير الابتكاري تعلمها وتعليمها للراقي الحضاري والتقدم العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت (2003). تدريس مهارات التفكير مع مئات الأمثلة التطبيقية، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- سليمان، سناء (2011). التفكير أساسياته وأنواعه - تعليمه تنمية مهاراته، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق محمد؛ العدلوني، محمد أكرم (2001). مبادئ الإبداع، الكويت: شركة الإبداع الخليجي.
- طافش، محمود. (2013). تعليم التفكير: مفهومه، أساسياته، مهاراته. عمان: جبهة للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، سعيد. (2009). تعليم التفكير ومهاراته تدريبات وتطبيقات عمليه. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبيد، وليم، وعفانة، عزو. (2003). التفكير والمنهاج المدرسي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (2007). الدماغ والتعليم والتفكير، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العفون، نادية؛ وعبدالصاحب، منتهى (2012). التفكير أنماطه ونظرياته وأساليب تعليمه وتعلمه، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- العكة، أحمد (2014). فاعلية التدريس بدورة التعلم الخماسية والقبعات الست في تنمية مهارات حل المسائل الهندسية لدى طلاب الصف الثامن بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، إسماعيل (2009). التفكير الناقد بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار الشروق.
- العمرائي، بدرية سويدان (2017). دور الاجتماعات المدرسية في دورة القرار التعليمي بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية، المجلد (29)، العدد (2)، ص ص 171-196.
- غباري، ثائر، وأبو شعيرة، خالد (2011). أساسيات في التفكير، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- قارة، سليم؛ والصافي، عبد الحكيم (2008). تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، عمان: جريدة الدستور للنشر والتوزيع.
- قطامي، نايفة؛ والسبيعي، معيوف (2008) تفكير القبعات الست للمرحلة الأساسية، عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.

- قطامي، نايفة؛ وصبحي، تيسير؛ وحمدي، نزيه؛ وقطامي، يوسف، وأبو طالب، صابر (2011). التفكير الابداعي، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- قطامي، يوسف (2010). تعليم تفكير القبعات الست-تفكير القبة البيضاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القواسمة، أحمد؛ وأبو غزلة، محمد (2013). تنمية مهارات التعلم والتفكير والبحث، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- كراشي، محمد يعقوب (2015). درجة توافر آليات التنمية المهنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- اللقاني، أحمد؛ والجمل، علي (2003). معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- محسن، علا (2015). درجة امتلاك كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لنظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

#### المراجع في اللغة الإنجليزية:

- Chan, D. W. (2000). Development of Gifted education in Hong Kong. Gifted Education International. Jan 2000, Vol. 22 Issue 2, p94, 4p, 2 charts
- Chette, C.(2007). "Making Decision" (London: Black House 3rd Print.
- Costa. Arthure & Kallick. Bena (2000). Habits of Mind, A development Series, Discovering and Exploring. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia. USA.
- De Bono, E. (1985). Critical Thinking is not enough. Educational Leadership, vol.42.
- De Bono, E. (1985). Debono's Thinking Course. Facts on File Circle Graphic, ISA.
- De Bono, E. (1985). Six Thinking Hats. Facts on File Circle Graphic, ISA.
- De Bono, E. (1991). The CoRT Thinking Program. In A. Costa (Ed.), Developing minds: programs for teaching (rev. ed., vol. 2, pp. 27-32). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Kaya, Mehmet. (2013). The Effect Of Six Thinking Hats On Student Success In Teaching Subjects Related To Sustainable Development In Geography Classes. International Education Studies, 8(6), 1135-1139.
- Kenny, L. (2003). Using Edward de Bono's six hats game to aid critical thinking and reflection in palliative care. International Journal of Palliative Nursing, 9(3),P105-112.

- Kivunja, Charles. (2015). Using De Bono's Six Thinking Hats Model To Teach Critical Thinking And Problem Solving Skills Essential For Success In The 21st Century Economy. Scientific Research Publishing, (1) 6, 380-391.
- Leader, D. (2002). Teaching Ideas and Units-teaching strategies, available at: <http://www.discover.tased.edu.au/Englishsixhats>
- Myers, R. & Silavir, J. (2006). Emergence and Maintenance of Leadership among Gifted Students In group Problem Solving. VOL.12, Lssve 4. P25, 5P.
- Robbins, Judge, (2007). Organizational Behavior, leadership Theories, PEARSON, Prentic Hall 12<sup>th</sup> edition, p 156-161, p 412.
- Roets, E. F. (1997). Leadership Skills of Gifted Students in a Rural Setting: Promising Programs for Leadership Development Source: Rural Special Education Quarterly, winter 2004, Vol. 23 Issue 1, p16, 6p.
- Sing, N. (2000). Principles of Management, Deep & Deep Publication, L T D, Delhi, U. S. A.