مجلة العلوم التربوية والنفسية
العدد الحادي عشر – المجلد الأول
ديسمبر 2017
ISSN: 2518-5780

المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث
Arab Journal of Sciences & Research Publishing
AJSRP

فاعلية برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض

نعيمة محمد عبد الله عسيري
الابتدائية الثانية عشر للبنات || أبها || السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر دمج برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض. وطبقت الدراسة المنهج شبه التجريبي، حيث تم استخدام التصميم التجريبي ذي المجموعتين؛ التجريبية من مديرات المدارس الثانوية في الرياض التي يتم تدريسها باستخدام برنامج كورت ومعرفة فاعلية ذلك على المتغيرات التابعة التحصيل الدراسي ومهارات اتخاذ القرار، والمجموعة الضابطة؛ التي يتم تدريسها باستخدام الطريقة التقليدية ومعرفة فاعلية ذلك على المتغيرات التابعة التحصيل الدراسي ومهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس، وتم إثراء محتوى مجموعتين من مديرات المدارس الثانوية في الرياض بأنشطة موجهة لتعليم المهارات في ثلاثة مجالات للتفكير مشتقة من برنامج CORT هي: توسعة مجال الإدراك، التنظيم، وحل المشكلات.
وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍ لدور برنامج الكورت (لمديرات المدارس الثانوية في الرياض) في تنمية مهارات اتخاذ القرار، حيث إن إخضاع المجموعة التجريبية للبرنامج التدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار أبرز فرقاً إيجابياً دالاً إحصائياً لدى المجموعة التجريبية، بلغ (65%)، مما يعكس أثر برنامج الكورت (لمديرات الثانوية في الرياض) في رفع مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى الطلاب، وتوسيع مداركهم، وتنظيم معلوماتهم وحل مشكلاتهم، واتخاذ القرارات بشكل مناسب. أوصت الدراسة بأهمية دمج برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية لتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة عقد دورات، وندوات وورش عمل للمديرات للتعريف بمهارات التفكير وبالبرامج الخاصة بتنميتها ، وتوفير بيئة مدرسية تشجعه.
وأدى تطبيق برنامج الكورت إلى تنمية المهارات، والقدرة على اتخاذ القرار ، وتحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى مديرات المدارس الثانوية في الرياض.
وكان لانتقال أثر التدريب إلى خارج قاعة الدراسة أثر واضح، مما جعل البرامج التدريبية أصبحت جزءاً من ممارسات المتدربين اليومية في شتى مجالات النشاط الإنساني التي تتطلب ذلك.

الكلمات المفتاحية: مجال الإدراك – التنظيم - حل المشكلات - المعرفة القبلية - التحصيل الدراسي.

المقدمة:

كان الاهتمام بتنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض- بشكل عام والتفكري الإبداعي بشكل خاص- ولا يزال هدفاً رئيساً من أهداف التربية ويحتل مكانة بارزة في البحث التربوي المعاصر، خاصة عند الحديث عن تطوير التعليم والإصلاح المدرسي، والاهتمام بالمديرات في عصر يتميز بالتغيير السريع في مختلف جوانب الحياة. لذا فقد أصبح الاهتمام بتنمية مهارات اتخاذ القرار ضرورة ملحة، من أجل إيجاد جيل من مديرات المدارس قادر على مواكبة التقدم العلمي والانفجار المعرفي الهائل بكل جوانب الحياة (الجلاد، .;Sternberg, 2003; Fleith, 2000)

وإذا ما أردنا أن ننمي مهارات اتخاذ القرار فيجب علينا أن نعلمه كمهارات حياتية يومية، يحتاج إليها كل فرد في المجتمع ليسهل عليه فهم هذا العامل الذي يزداد تعقيدا يوما بعد يوم، ومهارات اتخاذ القرار كغيرها من المهارات يمكن أن تتحسن بالتدريب، والممارسة، والتعليم من خلال مواقف تربوية طبيعية، يمكن التخطيط لها، لتساعد الفرد على تنمية طاقاته الإبداعية. وبالإمكان تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى المديرات سواء من خلال المناهج الدراسية، أو من

خلال البرامج التدريبية المستقلة عن المناهج الدراسية، ولا شك أن تلك المناهج ستساعد على تنمية مهارات اتخاذ القرار بأنواعها المختلفة، كالقدرة على حل المشكلات، وتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى المديرات. (الصافي, 2010: 65).

وعليه فإن تدريب المديرات على استخدام برنامج الكورت وتحديدا في تنمية مهارات اتخاذ القرار في التعليم يتوقف عند مرحلة معينه، حيث أكدت الدراسات التربوية الحديثة أن تنمية مهارات اتخاذ القرار للمديرات يستمر إلى مراحل تعليمية عليا، ويتضح ذلك من خلال الاهتمام المتزايد في تدريس مهارات اتخاذ القرار كمادة مستقلة أو دمجها بالمناهج الدراسية؛ سواء في وزارات التربية أو في التعليم العالي في الدول العربية أو الدول الغربية. (Assaf, 2009)

ويعتبر برنامج الكورت من أكثر البرامج المستخدمة عالمياً في تنمية مهارات اتخاذ القرار وغيرها من المهارات يتميز هذا البرنامج بكونه برنامجاً عملياً، يركز على الجوانب التطبيقية في التفكير، ويسهل استخدامه لأن خطواته محدودة وواضحة. وكما يشير : (دي بونو، 1989) فإن برنامج الكورت يتناول ذلك النوع من المهارات الذي يدعو إلى مجال الإدراك الرحب ويسعى إلى الإحاطة بجميع جوانب أي موضوع أو معضلة يجابهها الفرد في سبيل البحث عن حلول لها.

وتتعلق دروس الكورت بالإدراك الحسي فيما يختص باتخاذ القرار، أي نظرتنا للأمور بشكل عام، وهذه الجزئية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمهارات التفكير المركبة، الذي يمكننا من رؤية الأمور بطرق مختلفة وبشكل أشمل وأوسع، حيث تعتمد مهارات التفكير المركبة بشكل مباشر على اعتبار الدماغ نظام لترتيب المعلومات ومن ثم اتخاذ القرار.

كما أشار الكثير من علماء التربية إلى أهمية برامج تعليم التفكير في تحسين تعلم (الطلاب، والمعلمين، والمديرات، وغيرهم) وتنمية مهاراتهم بشكل عام وتزويدهم بمهارات تمكنهم من الاستخدام الأمثل لما تعلموه، لذا تحرص المؤسسات التربوية على توفير الفرص المناسبة لتحفيز الطلبة على التفكير وممارسته بشكل فعّال؛ في المواقف الصفية واللاصفية. وتتبنى المؤسسات التربوية بهذا الخصوص واحداً من ثلاثة اتجاهات أو أساليب لتعليم التفكير وذلك حسب البيئة التي يتم فيها تعليم التفكير وطبيعة الدارسين الذين يتم تدريبهم. الاتجاه الأول: هو تعليم التفكير بشكل مباشر ومن خلال برامج أو مقررات مستقلة عن المواد الدراسية ومخصصة لمهارات اتخاذ القرار، والثاني: تعليم التفكير من خلال المنهج العادي وضمن المحتوى الدراسي، والثالث: يتضمن تعليم التفكير باستخدام الأسلوبين معاً. (القطامي، 2001).

إن مهارات اتخاذ القرار من المهارات التي أصبحت ضرورية لكل فرد يعيش في مجتمع معاصر، كما أن هذه المهارة ضرورية لتكيف الفرد مع مجتمعه ولتحقيق أهدافه وطموحاته، ومن حق الفرد على المجتمع أن يطور المجتمع مهارة اتخاذ القرار عند أفراده كي يصبحوا فاعلين في مجتمع متطور، ويتسنى لهم المساهمة في تطويره وازدهاره.

والواقع الميداني يشير إلى أنه بعد تخرج الكثير من المديرات، ورغم تعلمهن وقدرتهن على تخزين المعلومات واسترجاعها، فإنهن يفتقرن إلى القدرة على استخدام هذه المعلومات في التوصل إلى اختيارات أو قرارات مستنيرة أو بمعنى أشمل توظيف مهارات التفكير في حل المشكلات التي يقابلنها، لذلك أضحي تعليم الطالب كيف يفكر مطلباً ملحاً يفرضه العصر الحالي على النظم التعليمية.

وتعتبر مهارات اتخاذ القرارات الأداة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فقد اعتبرها سايمون مرادفة للإدارة فهو يرى أن الإدارة هي اتخاذ قرارات، واتخاذ القرارات هي إدارة (النمر وآخرون،1417: 349) بل هي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمات وتوقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات فالقرار الإداري هو قلب العملية الإدارية وجوهرها.

وعملية اتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف، أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون. وقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى

المدرسة وبدأ تقسيمها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها، وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية.

وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، واتسع أيضاً مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة- ولاسيما المعلمين أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية والمتعلمين، كما شمل فئات من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات المجتمعية في البيئة المحلية للمدرسة.

والهدف من هذا البحث هو معرفة فاعلية برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض في تدريب المديرات؛ لتنمية مهارات اتخاذ القرار (توسعة مجال الإدراك)، وكذلك عرض تجربة التطبيق العملي للمديرات في تدريس برنامج الكورت لمديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض.

وسيتم تناول مهارة اتخاذ القرار بأسلوب عملي من خلال عرض نموذج تطبيقي لبرنامج الكورت كما يتم التدريب عليه كما هو مطبق في مدارس الثانوية في الرياض.

مشكلة البحث:

إنّ القليل من القرارات التي يتخذها الإنسان في حياته تحمل درجة عالية من اليقين حول نتائجها، وإنَّ معظم القرارات المهمّة تُتّخذ في ظل حالة تجمع بين الشك والمخاطرة واليقين. وتؤكد الدراسات أن الطلاب في مرحلة المراهقة المبكرة كانوا أكثر عرضة للمشاركة في السلوكيات الخطرة ومقارنة بالمديرات، حيث امتازوا بالتسرّع في اتخاذ القرارات الخاصة بحياتهم، ولم يقوموا بتقييمها بشكل صحيح، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تدريب المديرات كي يصبحن أكثر قدرة على اتخاذ القرار.

ونظرًا لما تتمتع به مهارات التفكير عامة من أهمية، فضلاً عن إمكانية تعليم هذه المهارات وتطويرها لدى المديرات, وأهمية مهارات اتخاذ القرار - بشكل خاص في الحياة اليومية- وذلك لحاجة هذه الفئة إلى التدريب على هذه المهارات حيث تسهم في تشكيل الهويّة والحسّ بالانتماء لديهن مع ضعف قدراتهن على اتخاذ قرارات سليمة، وحل المشكلات التي تواجههن على الوجه الأمثل, وتدنّي مهاراتهن الاجتماعية، وقدراتهن على ممارسة التفكير المجرّد بشكل كامل، وتأثّرهن بالعاطفة على حساب العقل عند مواجهة المواقف الحاسمة، والتسرّع في اتخاذ القرارات.

ولحرص الباحثة على إحداث نقلة نوعية في تنمية مهارات اتخاذ القرار في المملكة العربية السعودية (الرياض) سعت باستخدام أحد برامج التفكير (الكورت)، وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما فاعلية برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض؟

وتأتي أهمية برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض، عن طريق تقديم المساعدة للمديرات في المدرس الثانوية في الرياض في تنمية مهارات اتخاذ القرارات على اعتبار أن القرارات القائمة على الأساليب الكمية في اختيار البديل الأمثل لحل المشاكل الإدارية تكون قرارات رشيدة وفعالة، ويبقى انتشار استعمال هذه البرامج على مستوى الإدارة السعودية. ضيق النطاق، كما أن للمداخل الكمية الأهمية الكبيرة في ترشيد القرارات الإدارية خاصة عند الجهات المعنية من مسئولين ومديرين.

كما أن كفاءة برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض يمكن رد الأثر الإيجابي للأنشطة الإثرائية الموجهة لمديرات المرحلة الثانوية إلى التغير الذي طرأ على محتوى التعلم وطريقة تقديمه قد أثار الدافعية والحماس للتعلم في بيئة صفية اتسمت بزيادة فرص التواصل بين المعلمة والطالبات وتفعيل أدوارهن المتمثل في إتاحة الفرص لانخراطهن بتنفيذ الأنشطة بصورة تعاونية. ولا يخفى ما للدافعية من أثر فاعل في تحسين أوجه للتعلم بما فيها مهارات اتخاذ القرار بأنواعه المختلفة.

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

تساؤلات البحث:

1. ما أهمية برنامج الكورت لمديرات مدارس الثانوية بالرياض؟
2. ما هي التطبيقات الملائمة لبرنامج الكورت في اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بالرياض؟
3. ما الدور الفعال لبرنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض؟

أهداف البحث:

1. الكشف عن أهمية برنامج الكورت لمديرات مدارس الثانوية بالرياض.
2. التعرف على التطبيقات الملائمة لبرنامج الكورت في اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بالرياض.
3. التعرف على الدور الفعال لبرنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي يكمن في استخدام برنامج الكورت تقنياً في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في الرياض، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

1. البرنامج يمكِّن الطالبات والمديرات من أن يكن مفكِّرات فاعلات ومتفاعلات في الوقت نفسه، كما ينمِّي هذا البرنامجُ المهارةَ العملية التي تتطلَّبها الحياة الواقعية.
2. التسليم بأن التفكير مهارة يمكن تنميتها.
3. تنمية مهارة التفكير العملي لدى الطالبات والمديرات.
4. تشجيع الطالبات والمديرات على النظر بصورة موضوعية تجاه تفكيرهن وتفكير الآخرين.
5. الكشف عن الفروق في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض قبل تطبيق برنامج الكورت وبعده.
6. رفد المكتبة العربية بإطار نظري لموضوع فاعلية برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية. بشكل عام وبشكل خاص في الرياض؛بتوضيح افتراضاته، ومفاهيمه، ومهاراته، واستراتيجيات التدريب الموصى بها، وطرق استخدامه لتنمية مهارات اتخاذ القرار.
7. قد يسهم هذا البحث في توجيه المعنيين بتطبيق فاعلية برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار المختلفة، وإدخال برامج تعليمية قادرة على تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات تلك المرحلة.
8. إمكانية الاعتماد على برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار واستخدامه مع طلاب المرحلة الثانوية.
9. قد تفيد نتائج البحث في تعزيز دور المديرات في المدارس الثانوية في الرياض في عصر العولمة الذي انتشرت فيه الوسائط الإعلامية، فلابد من أن يكن قادرات على اتخاذ القرار، لكي يستطعن الحكم على مصداقية هذه المعلومات.

حدود البحث:

1. **الحدود المكانية :** المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض بالسعودية.
2. **الحدود الزمانية :** تم تطبيق برنامج الكورت خلال فصل دراسي واحد لمدة (أربعة أشهر).
3. **الحدود الموضوعية :** فاعلية برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرار ، وتوسعة مجال الإدراك.

مصطلحات البحث:

- **مفهوم اتخاذ القرار:** هي عملية تعد من المسؤوليات الرئيسة التي تتحملها المديرات بوصفهم اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيمياً، وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (موسى, 2010: 23).

وتعد عملية اتخاذ القرارات جزء من حل المشكلات وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عمليات حل المشكلات، وتعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية.(كنعان, 2003 : 9-10).

والحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها بقرار صائب، والاغتنام لا يتأتى إلا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم.

- **والقرارلغة:** مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال: قر في المكان، أي قربة وتمكن فيه.

- **والقرار اصطلاحاً:** هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الأمر الترجيح وتغلب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً، وكما أن القرار يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة. (طعمة, 2010 : 20).

وتعبير اتخاذ القرار يشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، ويتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محدودة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه (شمس الدين, 2005: 5).

كما يعبر عن عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (Russell – Jones, 2000-p5).

وعلى الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها.

كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعاجلتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ أحسن الطرق في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثقة.

- **الفاعلية:** وتعني القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة مسبقا وتزداد الكفاءة أو الفاعلية كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا (أحمد زكي، 1983). وإجرائيا يقصد بها درجة تحقيق برنامج الكورت لأهدافه في تنمية الذكاء ومفهوم الذات.

- **وبرنامج الكورت:** هو برنامج من برامج تعليم مهارات التفكير، وهو من إعداد ادوارد دي بونو (إدوارد دي بونو، 1998).

وهو من أكثر البرامج المستخدمة عالمياً في تنمية مهارات اتخاذ القرار وغيرها من المهارات يتميز هذا البرنامج بكونه برنامجاً عملياً، يركز على الجوانب التطبيقية في التفكير، ويسهل استخدامه لأن خطواته محدودة وواضحة (عزيزة المانع، 1996 ؛ ناديا السرور، 2002).

وجاء الكورت في اللغة: في لسان العرب بمعنى: الفَكر، والفِكر :إعمال الخاطر في الشيء. وجاء في المعجم الوسيط فَكَر في الأمر .فَكراً: أعمل العقل فيه ورتب بعض ما يعلم ليصل به إلى مجهول.و(أفكَرَ) في الأمر: فكر فيه ،فهو

مفكر. و(فكّرَ) في الأمر: مبالغة في فكر وهو أشيع في الاستعمال من فَكَر وفي المشكلة : أعمل عقله فيها ليتوصل إلى حلها فهو مفكر. والتفكير مفهوم غامض لا نستطيع أن نراه أو نلمسه

وجاء في الاصطلاح : كورت يمثل مصطلح -كما يقول مصمم البرنامج ادوارد دي بونو الحروف الأولى لمؤسسة البحث المعرفي,Cognitive Research Trust وقد أضيف الحرف "o" لتيسير قراءة المصطلح ككلمة. (كلية التربية الرياضية في العراق،قسم وحدة العلوم النظرية،المرحلة الثالثة،أستاذ المادة/ مازن عبد الهادي أحمد الشمري).

- **التنمية:** عبارة عن تدخل مقصود لتحقيق النمو بصورة سريعة الخطى في حدود زمنية محددة (عبد الرحمن العيسوي، 2001) ، ويمكن تعريف التنمية إجرائيا بأنها: الزيادة التي تطرأ على الذكاء ومفهوم الذات من خلال تطبيق برنامج الكورت.

- **واتخاذ القرار:** هو قدرة الفرد على تحديد الموقف والضّرورات، واكتشاف الخيارات، والتنبؤ بالنتائج المرجحة لكل خيار، وتقييم هذه النتائج في ضوء معايير محدّدة، واختيار الحل المناسب الذي يمثّل أفضل خيار ممكن، مع القدرة على تقديم المبررات.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: برنامج الكورت (الخطوات والخصائص)

أولاً: التعريف ببرنامج الكورت:

يتكون برنامج الكورت من ستة أجزاء، كل جزء يتكون من عشرة دروس تتناول مهارات أو أدوات للتفكير، ويغطى كل درس مهارة واحدة من مهارات التفكير مقدمة بشكل أداة محددة مثل البحث عن النقاط الايجابية، والنقاط السلبية، والنقاط المثيرة للاهتمام في الأمور والأفكار، وتختصر الأداة بالرمز (PMI). وهذا الرمز اختصار لعنوان البحث(فاعلية برنامج الكورت) .

وهناك دليل للمعلم لكل جزء من الأجزاء الستة، وتوجد بالإضافة إلى ملاحظات حول كل درس للاسترشاد بها، صمم البرنامج على شكل أدوات بناءاً على النظرية التي تعتبر نظاماً لمعالجة المعلومات حسب ترتيب معين، فهو يقوم بالتفكير بهدف إنجاز مهام. (دي بونو, 1973 – 1998).

وصمم كل جزء من برنامج الكورت ليدرس لمدة فصل دراسي واحد بمعدل حصة واحدة أسبوعياً من ناحية عملية فإنه نادراً ما يمكن التقيد بهذا التوقيت حيث يجد أغلب المعلمين أنهم حاجة إلى أكثر من حصة أسبوعياً لتدريس مهارة واحدة من مهارات الكورت وخاصة في الدروس الأولى.

ويقوم المعلمون بزيارة تمهيدية للمدارس المحددة لهم؛ يتعرفون فيها على طلبتهم كما يقومون بتعريف طلبتهم ببرنامج الكورت ومكوناته بشكل عام، ويتم عرض دروس الكورت تبعاً لسبع خطوات ويتم شرح معنى كل خطوة للمديرات ليصبح استخدامهم بشكل واعي.

برنامج الكورت (CoRT) من منظور إسلامي:

باطلاع الباحثة على الأدب التربوي للبحث عن الجذور التاريخية لبرنامج الكورت, حيث يعتقد الكثير إنه ظهر في الغرب في حين ترى الباحثة أن برنامج الكورت له منطلقاته وجذوره الإسلامية عبر التاريخ الإسلامي إذ أن المستقرئ للآيات القرآنية الكريمة والسنة النبوية الشريفة يجدها تؤكد على أهمية التفكير في مواضيع كثيرة، قال تعالى في محكم تنزيله: " إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ * الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَى

جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ " (آل عمران: 190 – 191).

فعن عائشة .رضي الله .عنها لما نزلت هذه الآية على النبي .صلى الله عليه وسلم .قال: (نزلت علي الليلة آية ويل لمن قرأها ولم يتفكر فيها؟)، ومن هذا المنطلق تشير الباحثة إلى المنظور الإسلامي لبرنامج الكورت كالتالي:

1. مهارة معالجة الأفكار:

أشار (النيسابوري، 1422: 76) إلى أن المولى سبحانه وتعالى يوجه الإنسان إلى عدم إصدار حكمة بنظرة سريعة لأي أمر يمر عليه في حياته دون تفكير دقيق في عواقب الأمور يقول الله تعالى: " وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُـوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ " (البقرة: 216).

وتتضح فكرة معالجة الأفكار التي توجه إلى عدم الحكم على فكرة بأنها إيجابية كلها أو سلبية كلها إلا بعد أن نفكر في جانبيها الإيجابي والسلبي في قوله تعالى- كما جاء في حادثة الإفك- " لَا تَحْسَبُوهُ شَرًّا لَكُمْ بَلْ هُوَ خَيْرٌ لَكُمْ " النور: 11.

2. مهارة البدائل والاحتمالات والخيارات:

نوه (النيسابوري، 1422: 91) أن الإسلام يوجه العقل إلى تعلم البحث عن البدائل والاحتمالات والخيارات لأي موقف أو فكرة، فالتفكير الأحادي في الخيارات والبدائل والاحتمالات يضيع كثير من فرص النجاح على الإنسان، وقد يلزمه بما لا يطيق، فلا يستطيع التنفيذ، لذلك جاءت الكفارات في الإسلام بالخيارات، ففي كفارة اليمين قال تعالى: " فَكَفَّارَتُهُ إِطْعَامُ عَشَرَةِ مَسَاكِينَ مِنْ أَوْسَطِ مَا تُطْعِمُونَ أَهْلِيكُمْ أَوْ كِسْوَتُهُمْ أَوْ تَحْرِيرُ رَقَبَةٍ فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ ذَلِكَ كَفَّارَةُ أَيْمَانِكُمْ إِذَا حَلَفْتُمْ " المائدة: 89.

3. مهارة التخطيط:

أوضح (المغربي، 1423: 59) أن سيرة المصطفي صلى الله عليه وسلم جاءت حافلة بالتخطيط الذي بلغ بدعوته مشارق الأرض ومغاربها، وكان نشر هذا الدين وعند تحليل تخطيطه صلى الله عليه وسلم نجده يجمع بين العديد من مهارات برنامج الكورت كاعتبار جميع العوامل، والنتائج، والأهداف ولعل ما جاء في حديث الهجرة من مبايعة الأنصار في بيعة العقبة، وطلبه صلى الله عليه وسلم، من علي رضي الله عنه، النوم في مكانه في البيت ليلة الهجرة يؤكد لنا قوة التخطيط وإبداعه كأنموذج تركه لنا ليربي أمته على مهارة التخطيط.

4. مهارة اتخاذ القرارات:

أضاف (المغربي، 1423: 70) أن سيرة المصطفي صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين والصحابة .رضوان الله عليهم ـ جاءت بالكثير من القرارات حيث أصدر الرسول صلى الله عليه وسلم، قراراً إلى المسلمين بحفر الخندق بعد أن استمع إلى وجهة نظر سلمان الفارسي، وتدبر ما في ذلك العمل من إيجابيات كحماية المسلمين، وما سيكون لهذا الخندق من نتائج في تمكين الجيش المسلم.

ثانياً: أهداف برنامج الكورت:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى فاعلية برنامج الكورت في تنمية الذكاء ومفهوم الذات، وتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض .

وصمم برنامج الكورت لتعليم الطالبات والمديرات مجموعة من أدوات التفكير التي تسمح لهمن بالابتعاد عن نماذج التفكير المطبوعة في الذهن ومحاولة إدراك الأشياء بشكل أكثر وضوحاً وتحررا وفي تطوير اتجاهات أكثر إبداعا لحل المشكلات، فيصبح الطلبة من خلال دراسة هذا البرنامج مفكرين شاملين أو موجهين..Lateral Thinkers

ويوسع برنامج الكورت الإدراك وذلك عن طريق استخدامها, إذا تقدم مهارات التفكير المصممة بدقة للطلبة والمديرات كأدوات عملية يمكن استخدامها، ومن ثم يتدرب الطلبة والمديرات على استخدامها في مواقف مختلفة، وصمم برنامج الكورت لتنمية الأفكار وصحة اتخاذ القرار المناسب .

وتتلخص أهمية برنامج الكورت في النقاط التالية :

1. الفهم الأفضل والرؤية الأكثر شمولية للواقع من خلال توسيع الإدراك والوعي.
2. القدرة على تنظيم الأفكار والتخطيط للأهداف.
3. فهم وجهات نظر الآخرين والقدرة على التفاعل معهم بنجاح للوصول إلى رؤية مشتركة.
4. تنمية القدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات.
5. القدرة على وضع خطة عملية لاستخدام أدوات التفكير في الحياة المهنية والشخصية.

ثالثاً: مميزات برنامج الكورت:

من مميزات برنامج الكورت الكشف عن مدى الفاعلية في تنمية الذكاء ومفهوم الذات، وتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض . وذلك من خلال الآتي:

تتمثل خصائص الكورت كما عرضها (إدوارد دي بونو، 1999؛ فتحي جروان، 2002؛ ماجد الجلاد، 2006) ، وكما عرضتها (رجاء المحتسب، 2010)، في بحثها المسمى: أثر ثلاثة أجزاء من برنامج CORT لتعليم التفكير في محتوى كتاب العلوم في تحصيل وتنمية المهارات العلمية والقدرة على اتخاذ القرار لدى طالبات الصف السابع الأساسي في فلسطين مجلة جامعة النجاح، مجلد 24. في الآتي:

1. برنامج الكورت برنامج بسيط وعلمي ،ويمكن أن يستخدمه المعلمون في تمثيل مجموعة واسعة من الأساليب.
2. البرنامج متماسك بحيث يبقى سليماً على مدار انتقاله من متدرب إلى آخر إلى معلم إلى تلميذ.
3. إمكانية تطبيقه بصورة مستقلة بمعزل عن محتوى المواد الدراسية، كما يمكن تطبيقه عن طريق دمجه بالمحتوى.
4. صلاحية البرنامج للاستخدام في المستويات الدراسية المختلفة (ثماني سنوات فما فوق).
5. يتكون من دروس مستقلة ليست مبنية بصورة هرمية متسلسلة ما عدا الكورت الأول الذي يمثل الجزء الأساسي من البرنامج.
6. تكامل البرنامج من حيث وضوح الأهداف وأساليب التعلم والمواد التعليمية اللازمة وأدوات التقويم.

رابعاً: الخطوات الخاصة لتطبيق برنامج الكورت لمديرات المدارس الثانوية في الرياض:

1. الخطوة الأولى: إعطاء مثال توضيحي أو قصة توضع مهارات اتخاذ القرار موضوع الدرس، ويتم اختيار القصة بعناية بحيث تتناول أخطاء وقعت بسبب عدم استخدام إستراتيجية أو مهارة اتخاذ القرار ثم بيان الخطأ الذي وقع ومن ثم تعليم مهارة اتخاذ القرار الذي يتضمنها الدرس.
2. الخطوة الثانية: تقديم الأداة، حيث يتم تعريف مديرات المدارس الثانوية في الرياض بالأداة موضوع الدرس وإعطاء مثال وشرح مبسط ومحدد عن الأداة واستخدامها.
3. الخطوة الثالثة: التدريب على التمارين في مجموعات صغيرة من 4 – 6 مديرات، يتم تحديد فقرة تدريبية ويطلب من المجموعات مناقشتها وتسجيل أفكارهم حولها خلال مدة محددة. يوجه المعلم لمديرات المدارس الثانوية في الرياض إلى تركيز تفكيرهم خلال فترة قصيرة على الإتيان بأكبر عدد ممكن من الإجابات, حيث الهدف أن يتقن المديرات مهارة اتخاذ القرار بدون التركيز في فكرة معينة، يقوم مقرر كل مجموعة بتدوين إجابات مجموعته ثم قراءتها أمام الفصل بينما يقوم المعلم بكتابة ملخص إجابات المجموعات على اللوح بعد حذف المديرات للإجابات المتشابهة، بعد

ذلك يساعد المعلمون المديرات على التصويت على النقاط التي يرون إبقاؤها على القائمة من التحديات التي يواجها المعلمون على إقناع المديرات بالتصويت على الأفكار التي يعتقدون فعلاً بأنها مهمة, حيث تميل مديرات المدارس الثانوية في الرياض بشكل عام إلى التصويت فقط على أفكار مجموعتهم لكي يتم بقاؤها دون غيرها.

4. الخطوة الرابعة: مناقشة عملية تنمية مهارات اتخاذ القرار التي هي موضوع الدرس مع مديرات المدارس الثانوية في الرياض بلغة واضحة ومفهومة، ويمثل ذلك التغذية الراجعة للتأكد من فهم المديرات، وتظهر هنا مهارة المعلم وإتقانه لأسلوب الحوار الفعال في التعليم وتوجيه تفكير لمديرات المدارس الثانوية في الرياض نحو النظرة الشاملة للفكرة أو الموضوع.
5. الخطوة الخامسة: شرح المبادئ بلغة مفهومة وواضحة، وإتاحة الفرصة لمديرات المدارس الثانوية في الرياض للتصويت على المبادئ حيث يطلب معلمهم منهم اختيار المبدأ الذي يرونه أهم وتصنيف المبادئ من حيث أهميتها.
6. الخطوة السادسة: حل مشروع داخل فصل التدريب بنفس طريقة حله للطلبة، وذلك للتأكيد على فهم المديرات لخطوات مهارة اتخاذ القرار المقصودة في الدرس.
7. الخطوة السابعة: يقوم معلمو البرنامج لمديرات مدارس الثانوية في الرياض بإعداد تدريبات حياتية من واقع حياة المتعلمين، وتعيين واحداً منها كواجب، وفى المحاضرة التالية يقود معلم البرنامج المديرات في مناقشة حل التدريبات الحياتية بشكل شفهي قبل البدء في الموضوع الجديد.

خامساً: خصائص برنامج الكورت في تنمية مهارات اتخاذ القرارلمديرات المدارس الثانوية في الرياض:

تبنت الباحثة برنامج الكورت في دراستها؛ لما يتمتع به هذا البرنامج من خصائص ومميزات، من أبرزها:

1. المرونة في تطبيق البرنامج التي تجعله قابلاً لأن يدرس بصورة مستقلة عن محتوى المواد الدراسية، وهذا هو الاتجاه الذي يتبناه: دي بونو في تعليم مهارات اتخاذ القرار. كما يمكن الاستفادة منه في إطار المواد الدراسية عن طريق اختيار بعض المواقف والمشكلات الدراسية من محتوى المواد الدراسية.
2. متكامل من حيث وضوح أهدافه والأساليب التعليمية المناسبة لمديرات المدارس الثانوية في الرياض، والمواد التعليمية اللازمة، والدروس النموذجية التي يشتمل عليها، فضلاً عن عدم حاجة المعلم إلى تدريب مسبق للقيام بتدريسه، فوجود دليل مرفق للبرنامج يسهل عليه الالتزام به. كما يمكنه من إضفاء أسلوبه الخاص (دي بونو، 1989 : 200.201).
3. مصمم على شكل دروس أو أجزاء مستقلة، وهذا يعني أن كل جزء فيه يمكن استخدامه والاستفادة منه على حده، وذلك بعد الانتهاء من الجزء الأول من البرنامج والذي يعتبر الجزء الأساسي من البرنامج، وذلك على خلاف برامج تعليم التفكير الأخرى ذات التصميم الهرمي التي يتطلب فيها تعليم الهيكل أو البناء بأكمله وإلا فقدت أجزاؤه فائدتها.
4. يوسع إدراك المديرات، ويساعدهم على تنظيم معلوماتهم وحل مشكلاتهم، ويحث الطلاب على طرح الأسئلة، ويزيد من ثقة الطلاب بأنفسهم، ويحسن مهارات الكتابة لديهم، واتخاذ القرارات بشكل مناسب (السرور ، وحسين،١٩٩٧).
5. يتناسب مع المراحل الدراسية المختلفة، فيمكن تطبيق دروس البرنامج مع طلاب المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والجامعية على حد سواء.

المبحث الثاني: مهارات اتخاذ القرار(مديرات المدارس الثانوية في الرياض)

يناقش هذا المبحث مفهوم عملية اتخاذ القرار، ومراحل عملية اتخاذ القرار التي تهدف إلى الوصول إلى قرارات منطقية تساعد المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، كما يتناول المبحث أساليب اتخاذ القرارات، ويسلط الضوء أيضاً على فاعلية برنامج الكورت في تنمية مهارة اتخاذ القرار لمديرات المدارس الثانوية في الرياض.

وعملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسة التي تتحملها المديرات بوصفهم اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيمياً، وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (موسى, 2010: 23).

وتعد عملية اتخاذ القرارات جزء من حل المشكلات وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عمليات حل المشكلات، وتعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها. ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على الانتهاء (كنعان, 2003: 9-10).

كما يعبر عن عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (**Russell – Jones, 2000-p5**).

وعلى الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها.

أولاً: مراحل اتخاذ القرارات:

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، فاتخاذ القرارات هي نشاط إنساني مركب، وتبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، ولا تنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، بل تتجاوزها إلى متابعة القرار وتقويمه. أي أن عملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات منظمة ومتعددة لابد من متخذ القرار مراعاتها ويذكر (النمر وآخرون، 1417: 353-361) هذه الخطوات وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم

بتحليلها تحليل دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول للقرار المناسب.

وقد صنف علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى عدة تصنيفات منها:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
2. البيانات والمعلومات الكمية.
3. البيانات والمعلومات النوعية.
4. الآراء والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير. متخذ القرار . وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري، ويذكر (الشيخ، 2006: 26-27) أهم أساليب التفكير الإبداعي لدى متخذ القرار .

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير هي كالتالي:

1. تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق أهم الأهداف أو أكثرها إسهاما في تحقيقها.
2. اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
3. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

وقد يكون قرار المديرات هو اختيار أحد البدائل وقد يكون قرارهن رفض لكل البدائل ومن ثم يكون القرار المتخذ هو (لا قرار).

وهذا يرجع من جانب المدير إلى أحد أمرين هما:

1. عدم تبين لكل البدائل المتاحة للاختيار والمفاضلة.
2. عدم الرغبة في اختيار بديل محدد قد يؤدي إلى الإضرار بمصالحه أو مصالح المؤسسة التي ينتمي إليها.

ويرى (Chester Barnard شستر بارنارد). أن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين (اللاقرار) فيها هو من صفات المديرات الكفء.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه، حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار وتظهر نتائجه، يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

المرحلة السادسة: تنفيذ القرار:

إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه, وغالباً لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة هو العاملون والفنيون, لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لابد من

التعاون, وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسئوليات لتنفيذ هذا القرار, وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما أهم, لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم وبذل الجهد أكثر.

وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل، كما يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرار (حسين والساعد, 2001: 24).

ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات لمديرات المدارس الثانوية في الرياض:

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المديرات والظروف المحيطة والإمكانات المتوفر لديهم (موسى, 2010: 43).

أولاً: الأساليب الكمية:

1. الاحتمالات:

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمالات درجة اعتقاد في حدث ما قيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقـــف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة (موسى, 2010: 44)، ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن (كنعان, 2003: 194).

2. بحوث العمليات:

إن اتخاذ القرار هو جوهر ولب العملية الإدارية في أي مشروع، والقرار في حد ذاته هو اختيار حل من بين عدة حلول لمشكلة معينة. وعليه فإن اتخاذ القرار هو اختيار أحد البدائل المتاحة في الخصوص بغية اتخاذ القرار الأمثل من حيث تحقيق الهدف والموضوعية.

لذلك فعملية اتخاذ القرار هي مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول البديلة، وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذها. كما تعني عملية اتخاذ القرار مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله.

رابعاً: الدراسات السابقة:

(أولاً) : الدراسات العربية:

1. **دراسة (الفاعوري، 2006)** هدفت لتنمية القراءة الناقدة، لمعرفة أثر برنامج الكورت الجزء الرابع الابتكار في تنمية القراءة الناقدة لدى الطلبة الموهوبين والمتفوقين. وقد تكونت عينة الدراسة من (30) طالباً وطالبة في الصف العاشر، وقد قام الباحث بتطبيق اختبار القراءة الناقدة من إعداده كقياس قبلي ثم تطبيق الجزء الرابع من برنامج الكورت (الابتكار) واستغرق التدريب عشر أسابيع، وخلصت نتائج القياس البعدي إلى وجود أثر إيجابي لتدريس برنامج الكورت في تنمية القراءة الناقدة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء الذكور والإناث لصالح الإناث في القدرة على القراءة الناقدة.
2. **دراسة (الجلاد، 2006)** هدفت للكشف عن فاعلية استخدام برنامج الكورت (توسعة مجال الإدراك، والتفاعل) في تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى طالبات اللغة العربية والدراسات الإسلامية في جامعة عجمان للعلوم

والتكنولوجيا، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين أحداهما مجموعة تجريبية قوامها (58) طالبة، والأخرى مجموعة ضابطة قوامها (53) طالبة، واستخدمت الدراسة اختبار تورانس للتفكير الابتكـاري الصورة (أ)، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والضابطة في مهارات التفكير الابتكاري (الطلاقة، والمرونة، والأصالة) لصالح المجموعة التجريبية.

3. **وقامت (الكلثم، 2006)**، بدارسة هدفت لمعرفة أثر برنامج الكورت في تنمية التفكير الابتكاري لدى طالبات الصف الثالث الثانوي. وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين إحداهما مجموعة تجريبية قوامها (83) طالبة تدرس برنامج الكورت، والأخرى مجموعة ضابطة قوامها (78) طالبة تدرس بالطريقة التقليدية، وقد استخدمت الباحثة اختبار للتفكير الابتكاري من إعدادها، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين المجموعة التجريبية والضابطة في مهارات التفكير الابتكاري (الطلاقة، والمرونة، والأصالة) لصالح المجموعة التجريبية.
4. **وأجرى(الشهراني، 2010)** دراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج مقترح لتدريس العلوم في ضوء نموذج كورت cort لتنمية مهارات التفكير الناقد لدى طلاب الصف السادس الابتدائي. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم برنامج قائم على دمج مهارات التفكير ضمن دروس وحدة " الكهرباء والمغناطيسية" في مادة العلوم لدى طلاب الصف السادس الابتدائي، وذلك فى ضوء الجزء الأول من برنامج كورت كنموذج لتعليم مهارات التفكير وقياس فاعليته فى تنمية مهارات التفكير الناقد وطبق الباحث اختبار مهارات التفكير الناقد في العلوم من إعداد الباحث و تكونت العينة من (56) طاباً عشوائيا من طلاب الصف السادس الإبتدائى ،بمدرسة عبد الله بن حذافة السهمي وقد تم تقسيم العينة إلى مجموعتين : تجريبية مكونة من (29) طالبا ، درست وحدة" الكهرباء والمغناطيس" من خلال البرنامج المقترح، ومجموعة ضابطة مكونة من (27) طالبا درست وحدة " الكهرباء والمغناطيس" المقررة بالطريقة العادية المعتادة وقد تم تطبيق أداة الدراسة(اختبار مهارات التفكير الناقد فى العلوم) تطبيقاً قبليا على مجموعتي الدراسة بهدف التعرف على مدى التكافؤ بين المجموعتين التجريبية والضابطة، وبعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج ، تم تطبيق أداة الدراسة بعدياً على طلاب المجموعتين التجريبية والضابطة ، بهدف تعرف الفروق بين مجموعتي البحث وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات طلاب المجموعة الضابطة فى القياس البعدي لإختبار مهارات التفكير الناقد في مادة العلوم لصالح المجموعة التجريبية. كما أشارت النتائج إلى وجود دلالة إحصائية لأبعاد مهارات التفكير الناقد ككل .

(ثانياً): الدراسات الأجنبية:

أجرى(كارلسون، Carlson,1979) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطور التفكير الناقد من خلال استعمال نموذج معد سلفا لأغراض البحث للمرحلة الثانوية وتكونت عينة الدراسة من (250) طالبا اختيروا بشكل عشوائي من عشرة صفوف من مدارس منطقة ديترويت الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعتين إحداهما تجريبية، والأخرى ضابطة وطبق الباحث اختبار (واطسون – جليسر) للتفكير الناقد قبل البدء بالدراسة. ثم درست المجموعة التجريبية بالنموذج المعد لأغراض البحث في مادة الدراسات الاجتماعية للمرحلة الثانوية، في حين درست المجموعة الضابطة بالطريقة المعتادة، وبعد انتهاء عملية التدريس طبق اختبار (وطسون – جلبسر) مرة أخرى على المجموعتين و أظهرت نتائج المجموعة التجريبية تقدما ذا دلالة إحصائية في مهارة التفكير الناقد مقارنة بالمجموعة الضابطة، أي أنه أمكن تنمية قدرة التفكير الناقد باستخدام المنهج المطور لذلك الغرض.

ويستخلص من الدراسات السابقة فاعلية البرامج التدريبية وأثرها فى تنمية مهارات التفكير الناقد بصفة عامة . وتأتي الدراسة الحالية لتسهم في تنمية التفكير الناقد وتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض.

منهجية وإجراءات البحث:

استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي، حيث استخدمت التصميم التجريبي ذي المجموعتين التجريبية من مديرات المدارس الثانوية في الرياض التي يتم التدريس لها باستخدام برنامج كورت، ومعرفة فاعلية ذلك على المتغيرات التابعة التحصيل الدراسي ومهارات اتخاذ القرار، ومقارنتها مع المجموعة الضابطة التي يتم التدريس لها باستخدام الطريقة التقليدية، ومعرفة فاعلية ذلك على المتغيرات التابعة التحصيل الدراسي ومهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس.

ويقصد بالمنهج شبه التجريبي، أي المنهج الذي يستخدم التجربة في البحث العلمي، حيث يعرفه (جابر عبد الحميد، وأحمد خيري، 1978) بأنه عبارة عن تغيير متعمد ومضبوط للشروط المحددة لواقعة معينة، وملاحظة التغيرات الناتجة في هذه الواقعة ذاتها. واستخدمت الباحثة طريقة المجموعة الواحدة بقياس قبلي وبعدي.

والمنهج التجريبي يستخدم العينات العشوائية قبل تقسيمها إلى مجموعات، كما يشترط أن يتم توزيع مفردات العينة بشكل عشوائي تماما بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة. في حين أن ذلك ليس شرطا في المنهج شبه التجريبي. ويرى الدكتور" الضحيان "أنه لا يوجد شيء اسمه شبه تجريبي؛ ولكن يوجد تجريبي قبلي Pre-experimental design، وتجريبي حقيقي True - Experimental والفرق بينهما أن الحقيقي يعتمد على العشوائية في اختيار المفردات، أما القبلي فلا يشترط العشوائية.

ويهتم المنهج التجريبي بدرجة كبيرة بالصدق الداخلي الذي أشرنا إليه بينما يهتم المنهج شبه التجريبي على الصدق الخارجي المتمثل في قدرة الباحث على تعميم نتائج بحثه خارج عينة التجربة وفي موقف مماثل. و بعبارة أخرى فإن الصدق الخارجي يبرز من خلال إمكانية تعميم نتائج التجربة على مجموعات أخرى وفي بيئات أخرى، أي تعميم النتائج التي تم التوصل إليها.

عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها:

أبرز نتائج الدراسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعدل القبلي والبعدي بعد تطبيق برنامج الكورت.

جدول يوضح نتائج درجتي ومتوسطات المجموعتين (التجريبية والضابطة) للقياس القبلي والبعدي عند تطبيق برنامج الكورت

مستويات المقارنة	المجموعة التجريبية	المجموعة الضابطة	درجة الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	الاستنتاج
درجة المهارات في (القياس القبلي)	0,30	0,30			لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
درجة المهارات في (القياس البعدي)	0,24	0,30	0,06	0,06	توجد فروق ذات دلالة إحصائية

كشفت النتيجة الحالية من خلال الجدول بأن معدل تنمية المهارات زادت (0,06) درجة أي ما يعادل (6) درجات عن القياس القبلي. عند مستوى دلالة إحصائية (0,06).

وفي ظل غياب دراسات عن برنامج الكورت في مجال تنمية المهارات يمكن مقارنة هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي استخدمت برامج مشابهة في تنمية المهارات لدي المديرات حيث كشفت دراسة (عالية الطيب، 2008) التي تناولت أثر برنامج العبق (اليوسيماس) في تنمية مهارات تلاميذ مرحلة الأساس بولاية الخرطوم، حيث كشفت دراستها عن وجود فروق دالة إحصائية في معدل الذكاء لصالح التطبيق البعدي لدي الجنسين من التلاميذ. رغم اتفاق نتائج دراسة (عالية الطيب، 2008) مع نتيجة الدراسة الحالية في تأثير برنامج العبق ، وبرنامج الكورت في زيادة معدل الذكاء لدى التلاميذ ، إلا أنه يمكن ملاحظة الاختلاف في متوسط الزيادة في الدارستين . حيث بلغ متوسط الزيادة في معدل الذكاء في البحث الحالي(3) درجات معيارية ، بينما كانت الزيادة في دراسة (عالية الطيب، 2008) بمتوسط (6,38) درجة.

وتتلخص نتائج هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة أثر برنامج الكورت لتنمية مهارات اتخاذ القرار وتحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى مديرات المدارس الثانوية في الرياض. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق جزئي من برنامج الكورت لتعليم التفكير، وهما توسعة مجال الإدراك والتفاعل على الطلاب، فضلاً عن تصميم درسين معرفيين، لتعليم الطلاب وتدريبهم على مهارات متنوعة في التفكير لها صله بمهارات اتخاذ القرار.
2. هناك أثراً إيجابياً لدور برنامج الكورت (لمديرات المدارس الثانوية في الرياض) في تنمية مهارات اتخاذ القرار، فالمتمعن في الإطار النظري يجد أن كلاً من المجموعتين التجريبية والضابطة كانتا متجانستين في المتغيرات الوسيطة، وبعد إخضاع المجموعة التجريبية إلى البرنامج التدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار, برز فرق إيجابي دال إحصائياً لدى المجموعة التجريبية، مما يعكس أثر برنامج الكورت (لمديرات الثانوية في الرياض) في رفع مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى الطلاب، وتوسيع مدركاتهم، وتنظيم معلوماتهم، وحل مشكلاتهم، واتخاذ القرارات بشكل مناسب.
3. تعتقد الباحثة أن الزيادة الإيجابية تعزى إلى تعميم أفراد العينة للمهارات المكتسبة إبان البرنامج التدريبي على المواقف الحياتية اليومية التي تواجههم، من منطلق أن انتقال أثر التدريب إلى خارج قاعة التدريب، يعد من الأهداف الأساسية لجعل البرامج التدريبية، لتصبح جزء من ممارسات المتدربين اليومية في شتى مجالات النشاط الإنساني التي تتطلب ذلك.

توصيات البحث:

وفي نهاية هذه الدراسة التي كشفت نتائجها من خلال تطبيق برنامج الكورت في زيادة ملحوظة في معدل تنمية المهارات والطرق الصحيحة لاتخاذ القرار، يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي تتمثل في الآتي:

1. الاستفادة القصوى من برنامج الكورت من خلال محاولة تعميمه على كافة المدارس بجميع مراحلها. وذلك لما له من فوائد ونتائج تم ذكرها، إضافة إلى نتائج لم تكن من ضمن أهداف وأسئلة البحث؛ ولكن قد قامت الباحثة بملاحظتها أثناء تطبيق برنامج الكورت. ومن هذه الملاحظات: قدرة برنامج الكورت على المساعدة في ضبط الصف، وزيادة ثقة الطلاب في أنفسهم، وزيادة القدرة على نقد الذات لدى الطلاب والمديرات.
2. الاهتمام بتدريب المعلمات والمديرات على برنامج الكورت، وذلك لاستخدامه ضمن المواد الدراسية حتى يتم التدريس بصورة إبداعية مما يؤدى إلى تنمية القدرات الإبداعية، وتطوير شخصية الطالب.
3. الاهتمام بالإنفاق على البحوث التي تجرى في مجال تعليم التفكير وخاصة برنامج الكورت الذي تم تطبيقه وتجريبه في السعودية ، وذلك أسوة بمعظم الدول التي ترى في برامج تعليم التفكير أهمية كبرى لإعداد رأس المال البشرى، فمثلا توجد في اليابان وحده أكثر من (300) برنامج لتعليم مهارات التفكير(كاظم عبد نور، 2005). ولاسيما أن

السعودية مقبلة على التنمية المستدامة مما يدعو إلى بناء جيل مفكر. فالمشكلات الموجودة لا يحلها من قام بصنعها، أو كان جزءاً منها إنما يحلها من يفكر بصورة إيجابية.

4. إجراء دراسات عن أثر برنامج الكورت في تنمية الإبداع وأنماط مختلفة من التفكير.
5. إجراء دراسات عن طريق دمج برنامج الكورت في المواد الدراسية والكشف عن أثرها في التحصيل الدراسي.
6. الأخذ بنتائج الدراسة من مطوري مناهج المرحلة الثانوية في الرياض، بتضمين مناهج المرحلة الأساسية مهارات التفكير لتحسين التحصيل، وتنمية المهارات العلمية، ومهارة اتخاذ القرار لدى الطلاب.
7. تشجيع المديرات في المدارس الثانوية في الرياض على تضمين تدريسهم تنمية مهارات اتخاذ القرار.
8. عقد دورات، وندوات وورش عمل للمديرات للتعريف بأنواع مهارات التفكير وبالبرامج الخاصة بتعليم مهاراته وتوفير بيئة مدرسية تشجعه.
9. حث الباحثين على القيام بدراسات مماثلة تدمج فيها مهارات مجالات أخرى للتفكير في مواد المرحلة الثانوية في الرياض ولمستويات دراسية مختلفة.

ومن خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة يتضح أن: المحتوى النظري للدراسة يركز على تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في الرياض بصفة خاصة، وبصفة عامة مهارات التفكير. فضلاً عن التوصيات التي تنادي بعقد الدورات التدريبية لتنمية مهارات التفكير لدى المديرات، وأوصت الدراسة بضرورة وجود برامج الكورت لترسيخ ثقافة النقد البنَّاء في المجتمع، فضلاً عن تعزيز التنشئة الأسرية من منطلق أن معاملة الطلاب في مراحل التعليم المختلفة التي تتسم بالتقبل وعدم الإكراه ترتبط ايجابياً بارتفاع مستوى الأداء العقلي لهؤلاء الطلاب في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. إدوارد دي بونو.(1998). برنامج الكورت لتعليم التفكير. الطبعة الأولى. ترجمة: ناديا السرور وآخرون. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
2. بن دهيش وآخرون، خالد عبد الله (1427هـ) الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، ط2، الرياض، مكتبة الرشد للنشر.
3. ثائر حسين.(2005). تجربة مركز دي بونو لتعليم التفكير.المؤتمر العلمي العربي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين،16- 18 يوليو، عمان.
4. جابر عبد الحميد وأحمد خيري.(1987). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية.
5. جروان، فتحي عبد الرحمن.(1998م) .الموهبة والتفوق والإبداع . الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي.
6. جلال إبراهيم العيد (2003)" إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة والمهارات الإدارية " دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص259.

7. حسين، على والساعد، رشاد(2001) "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي" عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
8. دي بونو، إدوارد، (1998)، برنامج CoRT في تعليم التفكير، (ط1). ترجمة وتعديل: ناديا السرور وثائر حسين، دار الفكر، عمان، (الكتاب الأصلي منشور عام 1984).
9. رزق الله، ندا، (2002)، "فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف الأول الثانوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
10. ست أبوها، مها، (2001)، "أثر التدريب على مجالي التوسع والتنظيم من برنامج CoRT لتعليم مهارات التفكير في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف السادس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
11. طعمة، حسين ياسين (2010)، "نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي" الطبعة الأولى. عمان دار صفاء للنشر والتوزيع،.
12. عبودي، زيد منير (2010)، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
13. عزيزة المانع.(1996). تنمية قدرات التفكير عند التلاميذ " اقتراح تطبيق برنامج كورت للتفكير. مجلة رسالة الخليج.
14. كنعان، نواف (2003)، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
15. ماجد الجلاد.(2006). فاعلية برنامج كورت للتفكير في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات اللغة العربية والدراسات الإسلامية في شبكة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية.
16. النمر وآخرون، سعود(1417هـ) الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط4، الرياض.

المراجع الأجنبية :

1. 168.Gardner, H. (2003). Multiple Intelligences after Twenty years. Paper presented at the American Educations Research Association , Chicago, Illinois,21 April, 2003.
2. Alfaro-Lefevre, Rosalinda (1995). Critical Thinking in Nursing, Saunders Co.
3. Baron, J. (1988). Thinking and deciding. New York: Cambridge University Press.
4. Hayes, J. R. (1981). The Complete Problem Solver. Hillsdale, N J: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Koh, A.(2002).Towards a critical pedagogy. creating 'thinking school' in Singapore. Journal of Curriculum Studies.34 (3), 255-264.

Abstract: The aim of this study was to investigate the impact of the integration of Al-Kort program in the development of decision-making and decision-making skills among high school principals in Riyadh. The experimental approach was used by the two groups of experimental high school principals in Riyadh, which are taught using the Kurt program and the

effectiveness of this study is based on the variables of achievement, decision making skills, and the control group. And the decision-making skills of school principals. The content of two groups of high school principals in Riyadh has been enriched with skills-oriented activities in three areas of thinking derived from the CO program RT is: expanding the field of perception, organization, and problem solving.

The results of the study showed a positive effect on the role of Al-Kort program (for secondary school principals in Riyadh) in the development of decision-making skills. The experimental group of the training program for the development of decision-making skills showed a positive positive difference in the experimental group (65%). The impact of the Quart program (for secondary principals in Riyadh) reflects students' decision-making skills, broadening their perceptions, organizing their information, solving their problems, and making appropriate decisions. The study recommended the integration of the courteous program in the development of the decision-making skills of secondary school principals to enhance the decision-making capacity, in addition to the need to hold courses, seminars and workshops for the managers to introduce thinking skills and programs for their development and to provide a school environment that encourages them.

The implementation of the Al-Kort program has led to the development of skills, decision-making capacity and improved academic attainment among high school principals in Riyadh.

The impact of out-of-classroom training has had a clear impact, making training programs part of the daily trainees' practices in the various areas of human activity that require it.

Keywords: field of perception - organization - problem solving - previous knowledge - educational achievement.