

سلسلة أدلة تدريبية قصيرة

مفاتيح التفكير النقدي

المرحلة الثانية: نظرة
أعمق



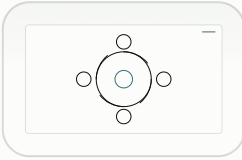
الكتيب الثالث عشر

كيف نتخذ قرارًا أفضل في المواقف المعقدة؟

كتيب عملي موجّه إلى المعلمين،
والمدرّبين، وميسري التعلّم، وطلبة كليات
التربية، والعاملين مع اليافعين.

مفاتيح التفكير النقدي

سلسلة عربية عملية تحوّل التفكير النقدي من مفهوم عام إلى أدوات قابلة للاستخدام داخل الصف والورشة، بلغة واضحة، وبناء قصير، وإخراج منظم يساعد على الفهم والتطبيق.



في المرحلة الثانية من السلسلة ننتقل من فحص العبارة إلى بناء حكم في عالم معقد. وهنا لا يعود التفكير النقدي مجرد كشف خلل أو تصحيح معلومة، بل يصبح أداة لتوجيه الفعل واختيار ما ينبغي فعله حين تتداخل المعطيات والقيم والنتائج والوقت.

زاوية هذا الكتيب

القرار الجيد ليس قرارًا متعجلًا أو مريبًا فقط، بل حكم متزن ومبرر، مبني على معايير واضحة، ويعترف بحدود المعرفة وعدم اليقين، ويبقى قابلاً للمراجعة إذا ظهرت معطيات أقوى.

المحتويات

4-5

لماذا يصبح القرار أصعب مما نزن؟

من تعقيد الموقف إلى الحاجة إلى التمهّل قبل الحسم.

6-7

ما القرار الجيد؟

القرار بوصفه حكمًا مؤقتًا مبررًا لا رد فعل سريعًا.

8-9

قبل أن تحسم: ما المشكلة فعلاً؟

إعادة تعريف المشكلة قبل اقتراح الحل.

10-11

ما الذي يدخل في القرار؟

المعطيات، والافتراضات، والفجوات، والأطراف المتأثرة.

12-13

كيف نبني معايير نحتكم إليها؟

من الانطباع الشخصي إلى الحكم القابل للتفسير والمراجعة.

14-15

بين البدائل: كيف نفاضل دون تسرع؟

توسيع البدائل ومقارنة الأثر القريب والبعيد.

16-17

كيف نتعامل مع عدم اليقين وضيق الوقت؟

القرار المرحلي المسؤول بدل اليقين المتوهم.

18-19

أخطاء شائعة تُضعف قراراتنا

التحيز والتضييق والتسرع وخلط المعطيات بالتفسيرات.

20-22

أمثلة تطبيقية وأنشطة قصيرة

مواقف من الصف والورشة والحياة اليومية والفضاء الرقمي.

23-25

بطاقة اتخاذ القرار في المواقف المعقدة

أداة عملية قابلة للطباعة والاستخدام المباشر.

لماذا يصبح القرار أصعب مما نظن؟

كثير من القرارات اليومية يبدو بسيطًا في ظاهره: هل أسمح بهذا النشاط أم أوقفه؟ هل أواجه هذا السلوك الآن أم أُؤجله؟ هل أنشر هذا التنبيه فورًا أم أتحقق أولًا؟ لكن ما يبدو قرارًا سريعًا قد يكون في الحقيقة موقفًا متشابكًا يحتاج إلى فحص أهدأ.

الصعوبة لا تأتي فقط من كثرة الخيارات، بل من طبيعة الموقف نفسه: قد تكون المشكلة غير محددة جيدًا، وقد تختلط المعطيات بالافتراضات، وقد تتعارض القيم بين الإنصاف والسرعة، أو بين مصلحة فرد ومصلحة مجموعة، أو بين أثر قريب وأثر بعيد.

التفكير النقدي لا يعطل القرار، بل يمنعنا من أن نحسم قبل أن نفهم ما الذي نحسم فيه أصلًا.

ما الذي يفعله التفكير النقدي هنا؟

في هذا الكتيب لا ينتهي التفكير النقدي عند كشف خلل في معلومة أو تفكيك ادعاء، بل يمتد إلى توجيه الفعل. فهو يساعدنا على تعليق الحكم الأولي، وتعريف المشكلة، وتمييز ما نعرفه مما نظنه، ثم بناء حكم مؤقت مسؤول.

موقف قريب

تصل رسالة من مجموعة أولياء أمور تقول إن نشاطًا صفيًا "أضاع وقت الحصة". إذا رد المعلم دفاعًا عن نفسه فورًا، فقد يكون قد قرر قبل أن يفحص: هل الاعتراض على النشاط نفسه، أم على طريقته، أم على غياب توضيح الهدف؟

سؤال بداية

هل صعوبة قراري نابعة من تعقيد الموقف فعلاً، أم من أنني لم أحدد المشكلة بعد؟

ما القرار الجيد؟

القرار الجيد ليس قرارًا مثاليًا. في المواقف المعقدة لا نملك دائمًا معلومات كاملة، ولا وقتًا مفتوحًا، ولا بدائل نقية. لذلك فالجودة هنا لا تعني الكمال، بل تعني أن القرار بُني على مسار واضح يمكن شرحه ومراجعته.

فهم واضح للمشكلة

القرار القوي يبدأ من تعريف جيد لما يحتاج إلى حسم، لا من استعجال الحل.

معايير معلنة

لا يتحرك وفق المزاج اللحظي فقط، بل وفق أسئلة واضحة مثل العدالة، والأمان، والأثر، وقابلية التنفيذ.

مقارنة بين بدائل حقيقية

لا يكتفي بانطباع عام، ولا يحصر الموقف بين خيارين من غير مبرر.

القرار الجيد حكم مؤقت مبرر

القرار في هذا الكتيب هو ثمرة مسار: نحص، نحلل، نوازن، ثم نختار ما يبدو أرجح الآن. لذلك فهو ليس قفزة، بل حكم مؤقت مبرر، يعترف بما نعرفه وما لا نعرفه، ويبقى مفتوحًا للمراجعة إذا ظهرت معطيات أقوى.

مثال تربوي

مدربة بقي لها نصف ساعة من الورشة ولم تصل بعد إلى الأداة الختامية. القرار السريع هو "اختصار كل شيء". أما القرار الجيد فيسأل: ما الهدف الذي لا يجوز التفریط فيه؟ هل الأهم معلومة إضافية أم أداة قابلة للتطبيق؟

إذا لم تستطع أن تشرح في جملتين لماذا اخترت هذا البديل، فالغالب أنك لم تحسم بعد على أساس نقدي متين.

قبل أن تحسم: ما المشكلة فعلاً؟

من أكثر أخطاء القرار شيوعاً أن نتحرك نحو الحل قبل أن نتفق مع أنفسنا على تعريف المشكلة. وحين يكون تعريف المشكلة مضطرباً، يضطرب ما بعده: المعايير، والبدائل، وحتى الحكم النهائي.

في التفكير النقدي لا نسأل فقط: ما الذي حدث؟ بل أيضاً: ما الذي يحتاج إلى قرار هنا فعلاً؟ وما السؤال الذي إذا أجبنا عنه جيداً صار القرار أوضح؟

مثال صفحي

طالب يستخدم هاتفه أثناء الحصة. هل المشكلة أنه كسر قاعدة الصف؟ أم أنه مشتت لانتباهه؟ أم أنه يصور زملاءه دون إذن؟ أم أنه يبحث عن معلومة مرتبطة بالمهمة؟ كل تعريف من هذه التعريفات يقود إلى قرار مختلف.

أعد تعريف المشكلة قبل اقتراح الحل

صيغة مساعدة

اكتب: "أحتاج أن أقرر كيف أتصرف تجاه... لأن...". ثم أعد كتابتها مرة ثانية من زاوية أخرى.

نشاط قصير

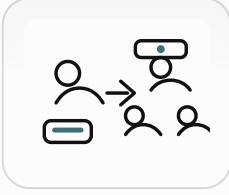
أمامك الموقف: "تراجعت مشاركة المتدربين في النقاش". أعد تعريفه بوصفه مشكلة دافعية، أو مشكلة تصميم، أو مشكلة أمان للمشاركة.

سؤال فحص

أي تعريف تملك له معطيات حقيقية؟ وأي تعريف ما يزال افتراضًا أوليًا فقط؟

فائدة نقدية مباشرة

كلما تحسن تعريف المشكلة، قلّ التسرع في اقتراح حلول جاهزة، وازداد احتمال أن يكون قرارك استجابة للموقف الفعلي لا لصورته السطحية.



ما الذي يدخل في القرار؟

القرار ليس استجابة لفكرة واحدة، بل بناء يجمع عناصر متعددة. ومن عادات التفكير النقدي هنا أن نفكك الموقف قبل أن نعيد تركيبه.

وفي المواقف المعقدة، أكثر ما يربك الحكم هو مزج ما نعرفه بما نفترضه. لذلك يفيد قبل أي حسم أن نسأل: ما العنصر القابل للتحقق الآن؟ وما العنصر الذي ما يزال تفسيراً أو رواية من طرف واحد؟ بهذا يصبح القرار نتيجة فحص، لا نتيجة ثقة زائدة.

١) بدل أن تقول

"أشعر أن هذا هو الأنسب"، جرّب أن تسأل: ما المعطيات؟ وما الافتراضات؟ وما الذي ينقصني؟ ومن سيتأثر؟ وما القيود؟

العناصر التي ينبغي أن تدخل في الحكم

المعطيات المؤكدة

ما الذي نعرفه فعلياً؟ وما الذي يمكن قوله بثقة الآن؟

الافتراضات

ما الذي نستنتجه من دون دليل كاف، أو نبنيه على انطباع أولي؟

الفجوات المعلوماتية

ما المعلومة التي قد تغير الحكم إذا ظهرت؟

الأطراف المتأثرة

من سيتأثر بالقرار الآن؟ ومن قد يتأثر لاحقاً؟

القيود

ما حدود الوقت، أو الموارد، أو النظام، أو الأمان؟

القيم الحاضرة

ما الذي لا نريد التضحية به بسهولة: العدالة، أو التعلم، أو السلامة، أو الثقة؟

سؤال فحص إضافي

11 لو اكتشفت غداً أن أحد افتراضاتي كان خاطئاً، فما الجزء من القرار الذي سيتغير؟ هذا السؤال يكشف بسرعة وزن الافتراض داخل الحكم، ويمنعنا من مساواته بالمعطى

كيف نبني معايير نحتكم إليها؟

حين تغيب المعايير تحكمننا الانطباعات. وحين تحكمننا الانطباعات تبدو بعض البدائل أفضل فقط لأنها أسهل، أو أسرع، أو أقرب إلى عاداتنا السابقة. لذلك فبناء المعايير من صميم التفكير النقدي.

والمعيار هنا ليس ما نفضله شخصيًا فقط، بل ما نستطيع أن نفسر به قرارنا أمام المتعلمين أو المشاركين أو الزملاء. لهذا يفيد أن نفرق بين "ما أريده" و"ما أستطيع الدفاع عنه بوصفه أصلح لهذا الموقف".

المعيار سؤال لا شعار

هل يحمي هذا القرار مصلحة المتعلمين؟ هل هو عادل؟ هل يمكن تنفيذه؟ هل يخفف الضرر؟

الإعلان قبل الاختيار

لا نبني المعايير بعد أن نحبّ بديلاً معيناً، بل نعلنها أولاً ثم ننظر أي البدائل يخدمها أكثر.

المعايير ليست كلها سواء

بعضها لا يجوز كسره بسهولة، مثل الأمان والخصوصية، وبعضها قابل للموازنة، مثل السرعة والمرونة. وترتيب هذه الأولويات جزء من التفكير النقدي نفسه.

حين تتعارض المعايير نحتاج إلى ترتيب الأولويات

مثال قريب من الصف

يريد معلم التعامل مع تأخر متكرر من بعض الطلبة، لكنه لا يعرف بعد هل السبب إهمال متكرر أم ظرف نقل طارئ عند بعضهم. إذا قَدِّم معيار السرعة وحده قد يختار عقوبة جماعية، أما إذا أدخل العدالة، والأثر التربوي، والحفاظ على العلاقة التعليمية، فسيظهر توتر حقيقي بين الحسم السريع والإنصاف، وقد يَرَجِّح متابعة فردية مؤقتة قبل الحكم النهائي.

نشاط قصير

اسأل: هل نسمح بإعادة تسليم المهمة بعد الموعد؟ اكتب أولاً أربعة معايير فقط قبل اقتراح أي جواب.

أسئلة مساعدة

ما المعيار الذي لا أريد كسره؟ وما المعيار الذي يمكن أن أتنازل عنه جزئياً؟

تنبيه مهم

كلمة "التوازن" تصبح غامضة إذا لم توضح بين أي معايير توازن، وأيها تقدّم عند التعارض.

نشاط تطبيقي قصير

اطلب من المشاركين كتابة ثلاثة معايير مرتبة بالأولوية للموقف نفسه، ثم بدّل ترتيب معيارين فقط. راقب كيف يتغير القرار حين تتقدم العدالة على المرونة، أو تتقدم مصلحة التعلم على سرعة الإغلاق.

بين البدائل: كيف نفاضل دون تسرع؟

بعد تعريف المشكلة وبناء المعايير نصل إلى لحظة المفاضلة. وهنا يظهر خطران متكرران: حصر أنفسنا بين خيارين فقط، أو استعجال الحسم لأن أحد البدائل يبدو مريحاً أكثر.

في كثير من المواقف الواقعية لا تكون البدائل مثالية أصلاً. قد نقارن بين بدائل لكل واحد منها كلفة أو نقص ما. هنا لا يبحث التفكير النقدي عن حل نقي غير موجود، بل عن البديل الأرجح وفق المعايير التي بنيناها، مع وعي صريح بما سنكسبه وما سنتنازل عنه.

إذا وجدت نفسك تقول: إما هذا أو ذلك، فتوقف قليلاً. كثير من القرارات تتحسن بمجرد ظهور بديل ثالث.

وسّع البدائل وقارن الأثر القريب والبعيد

أسئلة المفاضلة

ما الذي يحققه كل بديل جيداً؟ وأين يضعف؟ وما الثمن الذي يتطلبه؟ هل يخدم السرعة وحدها أم يخدم الدقة أيضاً؟

موقف رقمي

الحالة:

وصلت رسالة متداولة تحدّر من "تحدّ رقمي خطير" مع مطالبة بنشرها فوراً.

البدائل:

إعادة النشر، أو تجاهلها، أو التحقق أولاً، أو إرسال تنبيه داخلي محدود، أو إعداد رسالة أهدأ تتضمن ما نعرفه وما لا نعرفه.

نشاط قصير

اكتب بدائلك في عمود، ومعاييرك في عمود مقابل. قارن بين أثر قريب مثل تهدئة الموقف الآن، وأثر بعيد مثل بناء الثقة وعدم نشر الذعر.

كيف نتعامل مع عدم اليقين وضيق الوقت؟

بعض المواقف لا تمنحنا رفاهية الانتظار حتى تكتمل الصورة. لكن ضيق الوقت لا يبرر التخلي عن التفكير النقدي، بل يغيّر طريقته. في هذه الحالات، نحتاج إلى حكم مؤقت واضح، لا إلى يقين متوهم.

ومن الأسئلة المفيدة هنا: ما الذي يمكن التراجع عنه بسهولة؟ وما القرار الذي يترك أثرًا يصعب إصلاحه إذا تبين لاحقًا أننا أخطأنا التقدير؟ هذا التفريق يساعدنا على اختيار خطوة تحفظ المجال للمراجعة بدل أن تغلقه.

أقل قدر لا يجوز تجاهله

ما المعلومة الأساسية التي لا يمكن أن أتجاوزها قبل أي خطوة؟

قرار أقل ضررًا

إذا كنت لا أملك صورة كاملة، فما الإجراء الذي يقلل الضرر قدر الإمكان؟

خطوة مؤقتة قابلة للمراجعة

ليس كل موقف يحتاج قرارًا نهائيًا الآن، وأحيانًا تكون تسمية القرار بأنه مؤقت جزءًا من النزاهة النقدية لا علامة على التردد.

القرار المرحلي ليس ضعفًا بل نبضًا

مثال يومي تربوي

وصلت إلى إدارة مركز شبابي رواية واحدة غير مكتملة عن خلاف حاد بين مشاركين على منصة رقمية، مع احتمال أن يكون أحد الطرفين قد تعرّض لإساءة فعلية. هنا يتعارض معيار السلامة السريعة مع معيار الإنصاف بين الأطراف، كما أن البدائل كلها غير مثالية. القرار النقدي قد يكون: إجراء مؤقت يوقف التصعيد ويحفظ السلامة، مع تحديد وقت قريب لسماع الأطراف وجمع ما يكفي من المعطيات قبل تثبيت أي حكم.

سؤال حاسم

هل أحتاج إلى قرار نهائي الآن، أم إلى قرار مرحلي مسؤول؟ ومتى سأعود إلى هذا القرار؟ وما العلامة التي ستدفعني إلى مراجعته: معلومة جديدة، أو سماع طرف آخر، أو تغير مستوى الخطر؟

أخطاء تُضعف قراراتنا من حيث لا نشعر

الخط بين المشكلة وعرضها

نظن أن ما ظهر أولاً هو أصل المشكلة، بينما قد يكون مجرد عرض لشيء أعمق.

مساواة المعطيات بالافتراضات

نحوّل رواية واحدة إلى حقيقة مكتملة، أو نفسر سلوكًا واحدًا بوصفه نية ثابتة.

تضييق البدائل

نحصر أنفسنا بين خيارين فقط، فنفقد حلولاً أكثر عدلاً أو مرونة.

الانحياز لما يؤكد موقفنا

نلتقط من المعطيات ما يدعم ما نميل إليه، ونتجاهل ما يربكنا.

التسرع المريح يفسد الحكم

تفضيل الراحة القريبة

قد يكون بعض القرارات مريحًا اليوم، لكنه يضعف الثقة أو المسؤولية أو التعلم لاحقًا.

الحسم النهائي ببيانات أولية

نقص المعلومات لا يبرر دائمًا موقفًا نهائيًا. أحيانًا يكون الأنسب حكمًا مرحليًا محدود الادعاء.

الاستسلام للضغط العاطفي

الغضب أو الخوف أو الإحراج أو الرغبة في إرضاء الجميع قد تدفعنا إلى قرار يبدو حكيماً لأنه سريع فقط.

تمرين كشف التحيز

اسأل نفسك قبل تثبيت القرار: ما البديل الذي لا أميل إليه؟ ولماذا؟ ما المعلومة التي لو ظهرت قد تجعلني أراجع موقفي؟ هل أبحث عن القرار الأنسب، أم عن القرار الذي يريحني الآن؟

من الصف إلى الورشة: كيف يعمل التفكير النقدي داخل القرار؟

2. موقف تدريبي

الحالة:

المشاركون يطلبون أمثلة إضافية، لكن الوقت لا يسمح.

سؤال الفحص:

ما الهدف الذي لا يجوز التفريط فيه: معلومات أكثر، أم أداة عملية تبقى بعد الورشة؟

1. موقف صفّي

الحالة:

بعض الطلبة يقولون إن زميلًا يسيطر على النقاش، بينما يرى هو نفسه أنه الأكثر تفاعلاً فقط.

سؤال الفحص:

هل المشكلة في الطالب، أم في توزيع فرص الكلام، أم في تصميم النشاط نفسه؟

الخيط الجامع

في الحالتين، القرار لا يبدأ من "ما الحل الأسرع؟" بل من "ما المشكلة؟ وما المعيار؟ وما البدائل؟ وما أثر كل بديل؟"

أمثلة من الحياة اليومية والفضاء الرقمي

4. موقف رقمي

الحالة:

مقطع قصير من جلسة تعليمية مع تعليق ساخر يصف المدرّب بأنه "يفرض رأيه".

سؤال الفحص:

ما الذي نراه فعلاً؟ وما الذي نجهله عن السياق؟ وما القرار المؤقت المسؤول: التعليق، أم التوضيح، أم التحقق أولاً؟

3. موقف يومي

الحالة:

ولي أمر يطلب نقل ابنه إلى مجموعة أخرى لأنه "لا يشعر بالراحة".

سؤال الفحص:

هل المشكلة في المجموعة نفسها، أم في حادثة محددة، أم في توقعات غير واضحة؟

الأمثلة التطبيقية لا تطلب "الجواب الصحيح" بقدر ما تدرب على بناء الحكم: من الوصف، إلى الفحص، إلى القرار المبرر.

نشاط قصير: من تعريف المشكلة إلى القرار المؤقت

1

اختر موقفًا حقيقيًا

من صفك، أو ورشتك، أو عملك اليومي، أو من موقف رقمي حديث.

2

أعد تعريف المشكلة

اكتبها بصيغتين مختلفتين، ثم اسأل أي تعريف مدعوم بمعطيات أقوى.

3

ابن معاييرك أولًا

مثل العدالة، والأمان، وجودة التعلم، والوقت، وتقليل الضرر.

4

صغ قرارًا مرحليًا

اكتب ما ستفعله الآن، ولماذا، ومتى ستراجع هذا القرار.

ملاحظة للتيسير

شجّع عبارات مثل: أرجح، أحتاج إلى معلومة إضافية، هذا قرار مؤقت، سأراجعه إذا ظهرت معطيات أقوى. هذه اللغة نفسها جزء من تدريب التفكير النقدي.

بطاقة اتخاذ القرار في المواقف المعقدة

بطاقة قابلة للطباعة والاستعمال المباشر 

	1. ما القرار المطلوب؟
	2. ما المشكلة الحقيقية؟
	3. ما الذي أعرفه فعلاً؟
	4. ما الذي ما يزال افتراضاً؟
	5. ما الذي ينقصني؟
	6. من سيتأثر بالقرار؟

بطاقة اتخاذ القرار في المواقف المعقدة

استكمال البطاقة 卒

7. ما البدائل

المتاحة؟

8. ما المعايير التي

سأعتمدها؟

9. ما النتائج

المحتملة لكل بديل؟

10. ما القرار الأنسب

الآن؟ ولماذا؟

11. ما التحيز أو

الضغط الذي أنتبه

له؟

12. متى أراجع هذا

القرار؟

مثال تعبئة سريع

القرار المطلوب

هل أفتح نقاشًا حساسًا الآن أم أُؤجله؟

المشكلة الحقيقية

توجد حاجة حقيقية للنقاش، لكن الوقت والإطار الحاليين قد لا يسمحان بإدارته بأمان.

البدائل

فتح النقاش فورًا، أو تأجيله كليًا، أو جمع الأسئلة الآن وتخصيص لقاء لاحق، أو فتحه ضمن حدود واضحة جدًا.

المعايير

السلامة النفسية، وجودة التعلم، وواقعية الوقت، وعدم كبت الحاجة الحقيقية.

القرار الأنسب الآن

جمع الأسئلة وتحديد موعد قريب للنقاش المنظم، مع توضيح سبب التأجيل بوصفه خيارًا مسؤولًا لا هروبًا من الموضوع.

جملة مساعدة

لا أجعل ضغط اللحظة يقود حكمي وحده. أدع تعريف المشكلة، والمعايير، والبدائل، والنتائج المحتملة تقودني إلى قرار أكثر اتزانًا ومسؤولية.

التفكير النقدي يكتمل حين يوجّه الفعل

لا حين يكشف الخلل فقط، بل حين يساعدنا على
اختيار ما ينبغي فعله في موقف غير بسيط.

في عالم معقد، قد لا نملك قرارًا مثاليًا، لكن يمكننا أن نبنى قرارًا
متزنًا، مبررًا، مؤقتًا، وقابلًا للمراجعة. وهذا أحد أوجه
التفكير النقدي في الحياة التربوية واليومية والرقمية.

مفاتيح التفكير النقدي | المرحلة الثانية: نظرة أعمق