



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات
دراسة حالة: مؤسسة نفضال وحدة بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بوعزيز شيشون

من إعداد الطالبة:

لينة العابد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- جودي سامية
بسكرة	مقرا	- أستاذ مساعد (أ)	- شيشون بوعزيز
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- شين فيروز



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات
دراسة حالة: مؤسسة نفضال وحدة بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:
بوعزيز شيشون

من إعداد الطالبة:
لينة العابد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- جودي سامية
بسكرة	مقرا	- أستاذ مساعد (أ)	- شيشون بوعزيز
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- شين فيروز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

أقدم أسمى آيات الشكر والعرافان بالجميل للأستاذ شيشون بوعزيز الذي تفضل بقبول الإشراف على
المذكرة، والذي منحني من وقته الثمين ومن معلوماته وخبراته الواسعة.
اشكر كل من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى العبارات في العلم
أنارت مسيرة العلم والنجاح في مشواري التعليمي.

الاهداء

"وأخر دعواهم إن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم إلا بفضله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته. اهدي هذا العمل إلى النور الذي أنار دربي، إلى من تربيت على يديهم ومن علماني القيم والمبادئ، إليكما أمي وأبي أغلى واعز الناس في حياتي. إلى إخوتي أحبتي وسندي في الحياة. إلى خالاتي وعمتي وكل عائلتي وصديقاتي ومن أحبهم في الله.

لينة

ملخص الدراسة.

تناولت هذه الدراسة أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات بمؤسسة نפטال بيسكرة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الباحثين في هذه المؤسسة نحو أسلوب التفكير وفق القبعات الست وأهميته في إدارة الاجتماعات، ولمعرفة أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تقارب (33) موظف، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي للبيانات. وصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أهمية ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التأكيد على العنصر الأكثر حيوية في نجاح أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات وهو العنصر البشري، الأمر الذي يتطلب اهتمام كبير من المؤسسة، وتركيز المؤسسة في أسلوب التفكير، وإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية على علاقة التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات.

الكلمات المفتاحية: أسلوب التفكير وفق القبعات الست، إدارة الاجتماعات، مؤسسة نפטال بيسكرة.

Abstract :

This study dealt with the importance of the six hats method of thinking in managing meetings at the NAFTAL Corporation in Biskra, to find out the objectives of the research, we used a data collection form that was distributed to a sample of (33) employees. and the program (SPSS) was used in the statistical analysis of the data. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant significance of the thinking style according to the six hats in managing meetings. The study also reached a set of recommendations, the most important of which is the emphasis on the most vital element in the success of the thinking method according to the six hats in managing meetings, which is the human element, which requires great attention from the institution, the institution's focus on the thinking style, and conducting more research and field studies on the thinking relationship The Six Hats and Managing Meetings.

Keywords: Thinking style according to the six hats. Meeting management. Institution NAFTAL Biskra.

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة	01
49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية	02
51	التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة وبحسب الخصائص الوظيفية	03
54	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	04
55	اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة الاجتماعات	05
58	اتجاهات الآراء بخصوص محور أسلوب التفكير وفق القبعات الست	06
61	نتائج الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)	07
62	نتائج الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)	08
63	نتائج الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)	09
64	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)	10
69	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)	11
65	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)	12
66	نتائج الفرضية الفرعية السادسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)	13

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	التفكير المتعاكس والتفكير المتوازي	01
42	مزايا قبعات التفكير الست	02
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	03
49	مخطط يوضح نوع الجنس لدى عينة الدراسة	04
49	مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة	05
50	مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة	06
50	مخطط يوضح اللغات المتحكم فيها لدى عينة الدراسة	07
51	مخطط وحدة الارتباط لدى عينة الدراسة	08
52	مخطط يوضح المجال الوظيفي لدى عينة الدراسة	09
52	مخطط يوضح عدد سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة	10
53	مخطط يوضح عدد الدورات التكوينية لدى عينة الدراسة	11
53	مخطط يوضح عدد الترتيبات لدى عينة الدراسة	12

مقدمة.

ترافق الاجتماعات جميع مظاهر الحياة الإنسانية وذلك بدءاً من اللحظة التي يكتسب فيها الإنسان القدرة على التفكير بعقلانية، وتكون هذه اللقاءات في أغلبية الحالات وجهاً لوجه وهي أفضل الطرق، والفهم الراسخ لهذه الاجتماعات والبراعة فيها يؤدي إلى تطور المنظمات. فالعمل كمجموعة هو متابعة المعلومات الجديدة وتبادل الأفكار المختلفة واتخاذ القرارات وحل المشاكل والابتكار ودفع عجلة التطوير والنمو وخاصة في عصر تفجر التكنولوجيا الجديدة للمعلومات، وهو يفرض استخدام مهارات وأساليب تفكير تقود المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بفعالية وبأحسن صورة. والتفكير غريزة إنسانية فطرية، فلا يوجد إنسان لا يفكر فهو حركة العقل، ويمكن أن تضطرب إلى حركة عشوائية لا غاية، وقد تفتقد هذه الحركة وجهتها فيسيطر عليها الهوى، أو تستقيم على طريق ومنهجية صحيحة فيسير بخطى منظمة يصل بها إلى الغاية المنشودة من ورائه. ومن بين أساليب التفكير في إدارة الاجتماعات أسلوب القبعات الست الذي وضعه دي بونو لتنمية الإبداع في تحسين التفكير، وتساعد قبعات التفكير الست على منح عملية التفكير قدرها من الوقت والجهد وترتكز العملية الإبداعية على أمر هام جداً وهو نمط التفكير عند الإنسان وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث المختلفة.

وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الأطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيتها وخاصة من طرف المؤسسات المحلية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات (دراسة حالة مؤسسة نفعال بيسكرة)، حيث تم تناول الدراسة في أربعة فصول، حيث خصص الفصل الأول لمدخل للدراسة، والفصل الثاني للجوانب النظرية لإدارة الاجتماعات، أما الفصل الثالث ركز على المفاهيم الأساسية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست، والفصل الرابع عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال لولاية بيسكرة، من خلال تقديم عام للمؤسسة، عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

الفصل الأول: مدخل للدراسة.

من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها وعرض بعض الدراسات السابقة ودلالاتها التي لها علاقة بمتغيري الدراسة، كما سنقوم بتحديد نموذج البحث وفرضيات الدراسة، وسنتطرق أيضا الى منهجية الدراسة وكيفية المعالجة الإحصائية، وأهمية الدراسة وأهدافها.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

سنتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتوضيح إشكالية البحث من خلال التساؤلات المطروحة والتي سيتم الإجابة عليها بدقة ووضوح لذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على أسلوب التفكير وفق القبعات وأهميته في إدارة الاجتماعات (الإنصات، الحديث الفعال أثناء الاجتماع، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات والعمل على حلها، التعامل مع الأنماط المختلفة).

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

التفكير هو التقصي المدروس للخبرة من اجل غرض ما، وقد يكون هذا الغرض هو الفهم أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات أو تحقيق أهداف....، هناك إطارا للتفكير تستخدم لتنمية الحل الإبداعي للمشكلات منها فنية دي بونو لقبعات التفكير الستة والفكرة الأساسية لها افتراض أن التفكير الإنساني له ست أنماط حيث يعتبر كل نمط كقبة يرتديها الفرد أو يخلعها حسب متطلبات الموقف، فهي ليست قبعات حقيقية إنما تعتبر رموزا لأنماط التفكير المختلفة، وهي هيكل للتفكير تجعل الفرد ماهرا وقادرا على النظر إلى كل الاتجاهات، أن كل لون من ألوان القبعات له دلالاته واتجاهه في التفكير، فالقبة البيضاء هي قبة التفكير الحيادي، أما القبة الحمراء فهي قبة التفكير العاطفي، والقبة السوداء هي التفكير الناقد، القبة الصفراء هي قبة التفكير الإيجابي، القبة الخضراء هي قبة التفكير الإبداعي، والقبة الزرقاء هي قبة التحكم الشامل التي تعطي معلومات عن الوقت الذي نستبدل فيه قبة بأخرى.

يعد التفكير من الجوانب الأساسية التي تمهد للاجتماعات مثل تحضير جدول أعمال والجوانب التي تتم داخل الاجتماعات مثل تقديم اقتراحات ومناقشتها والتصويت عليها واتخاذ قرارات بشأنها، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست بأبعاده المختلفة في إدارة الاجتماعات، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي: هل لأسلوب التفكير وفق القبعات الست أهمية في إدارة الاجتماعات؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لأسلوب التفكير الحيادي أهمية في إدارة الاجتماعات؟
- هل لأسلوب التفكير العاطفي أهمية في إدارة الاجتماعات؟
- هل لأسلوب التفكير الناقد أهمية في إدارة الاجتماعات؟
- هل لأسلوب التفكير العاطفي أهمية في إدارة الاجتماعات؟
- هل لأسلوب التفكير الإبداعي أهمية في إدارة الاجتماعات؟
- هل لأسلوب التفكير المتحكم أهمية في إدارة الاجتماعات؟

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة، حيث يقوم بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية هذه الدراسة ومكانتها بالمقارنة مع الدراسات التي سبقتها، وستناول من خلال هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات سواء النظرية أو الميدانية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من زوايا مختلفة بشيء من التحليل والتفسير من خلال المطلب الأول، والذي سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الاجتماعات، أما في المطلب الثاني فسنتناول أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أسلوب التفكير وفق القبعات الست، أما فيما يخص المطلب الثالث فسنستعرض أهم الدلالات التي تمخضت عن هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة الاجتماعات.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الاجتماعات، وبوجهات نظر مختلفة سواء لتفسير علاقة أو إبراز دور بينهما وبين مفاهيم إدارية أخرى، وسنحاول في هذا المطلب تبيان ما توصلت إليه بعض من هذه الدراسات.

أولاً: دراسة (احمد نعيم حسن، 2021): تهدف الدراسة إلى البحث في مستوى إدارة الاجتماعات وفق نموذج ويبر وعلاقته بإدارة الأزمة لمديري المدارس الثانوية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (200) معاون من معاوي المدارس الثانوية في محافظة واسط، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة الاجتماعات وإدارة الأزمات لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة واسط، وأكدت النتائج على إمكانية تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماعات لتحقيق الأهداف وان مستوى إدارة الاجتماعات لدى المدراء كان جيداً وهذا مؤشر على قدرتهم على التواصل والتميز الإبداعي.

ثانياً: دراسة (يوسف عبد الإله احمد، 2016): تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات من خلال اختبار اثر المهارات القيادية بما فيها المهارات الفنية، المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية في مراحل إدارة الاجتماعات بما فيها التحضير للاجتماع، إدارة الاجتماع، تقييم الاجتماع، اعتمد البحث منهجاً تكاملياً يجمع بين المنهج (في جانبه النظري) المعتمد في بناء الإطار النظري للبحث، والمنهج الاستطلاعي المسحي (في جانبه الميداني)، وذلك لتشخيص آراء أفراد العينة في قوة المتغيرين، والمنهج الوصفي في تحليل نتائج البحث، وتكونت عينة البحث (37) فرداً، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية ومراحل إدارة الاجتماعات.

ثالثاً: دراسة (احمد خيضر احمد، 2019): تهدف هذه الى معرفة دور عناصر إدارة الموهبة (جذب الموهبة والاحتفاظ بها وتنميتها وتطويرها) واثرها في تحقيق الاجتماعات الناجحة، اعتمد البحث منهجاً تكاملياً يجمع بين المنهج (في جانبه

النظري) المعتمد في بناء الإطار النظري للبحث، والمنهج الاستطلاعي المسحي (في جانبه الميداني)، وذلك لتشخيص آراء أفراد العينة في قوة المتغيرين، والمنهج الوصفي في تحليل نتائج البحث، وتكونت عينة البحث (36) فرداً، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان هناك أهمية بالغة تؤذيها إدارة المهوبة في تعزيز فرص نجاح الاجتماعات.

رابعا: (ساهرة فليح محمد 2021): تهدف هذه الدراسة الى تقويم جودة أداء أصحاب القرار لمديريات وزارة الشباب والرياضة في إدارة الاجتماعات من وجهة نظر العاملين فيها، اعتمد البحث على المنهج النظري والمسحي الاستطلاعي لتشخيص آراء العينة، والمنهج الوصفي في تحليل النتائج، وتكونت عينة البحث من (300) استمارة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS)، وقد أظهرت النتائج الى ضرورة اختيار أصحاب القرار وفق منهجية علمية، بحيث تتوفر فيه شروط القيادة والخبرة حتى يكون مؤثراً بين زملائه، وضرورة الاهتمام من قبل أصحاب القرار بالحضور والعمل على تسجيل وقائع الاجتماع بشكل واضح ومفصل، وكذلك ضرورة امتلاك مهارة إدارة وقت الاجتماع بفاعلية، والعمل على انجاز جميع البنود المطروحة في جدول الاعمال في الوقت المحدد والاعداد الجيد لقاعة الاجتماعات بحيث تتوفر فيها التقنية الحديثة من أجهزة ومعدات وضاءة وتهوية جيدة لتسهيل عملية إدارة الاجتماع.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بأسلوب التفكير وفق القبعات الست

الاطلاع والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والمتعلقة بأسلوب التفكير وفق القبعات الست، سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، واهم الاستنتاجات التي جاءت بها، والاقتراحات التي أوصت بها.

أولاً: دراسة (عادل اتشي، 2020): تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فعالية برنامج إرشادي مقترح للتدريس عن طريق القبعات الست للرفع من التفكير الفعال لدى تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي بمدينة المدية، استخدم المنهج التجريبي وتكونت العينة من مجموعتين: ضابطة (27) فرداً منهم (13) إناث، ومجموعة تجريبية (30) فرداً منهم (16) إناث، وتم تعريض المجموعة الثانية أي التجريبية على برنامج تدريسي عن طريق القبعات الست المستوحى من نموذج دي بونو في تدريس موضوع حق الرعاية الصحية لمادة التربية المدنية في ثمان جلسات وتركت المجموعة الضابطة تدرس بطريقة عادية لمدة ساعتين، وكلا المجموعتين طبقا عليهما قياس قبلي وقياس بعدي لمهارة التفكير الفعال، وتحصلنا على نتائج تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين لصالح المجموعة التجريبية، وان درجات هذه الأخيرة في التفكير الفعال أعلى منه مقارنة بالمجموعة الضابطة، وان الذكور أحسن من الإناث بعد تعرضهم لبرنامج القبعات الست في درجة التفكير الفعال، ومنه فالبرنامج التدريسي المقترح فعال في الرفع من درجة التفكير الفعال لدى تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي.

ثانياً: دراسة (فاطمة عاشور توفيق، إيمان محمد احمد رشوان، 2014): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر استخدام قبعات التفكير الست في تدريس الاقتصاد المنزلي لتنمية بعض المفاهيم ومهارات اتخاذ القرار لدى تلميذات الصف الثاني إعدادي، استخدم البحث المنهج شبه التجريبي تصميم القياس البعدي لمجموعتين متكافئتين، لمناسبتة في التعرف على اثر

استخدام قبعات التفكير الست في تدريس الوجدتين مجال البحث في تنمية بعض المفاهيم ومهارات اتخاذ القرار لدى تلميذات الصف الثاني الإعدادي، اختيار الوجدتين (أسرة مفكرة، أسرة متحابية) من مادة الاقتصاد المنزلي بالصف الثاني إعدادي وتحليل محتواها لتحديد المفاهيم المتضمنة فيهما، ومن ثم صياغة أهدافهما السلوكية، إعادة صياغة الوجدتين مجال البحث وفقا لقبعات التفكير الست، وإعداد كتيبا للتلميذة ودليلا للمعلمة، تم إجراء تجربة البحث الاستطلاعية على عينة استطلاعية قوامها (38) تلميذة اختيرا عشوائيا من تلميذات الصف الثاني إعدادي بمدرسة هدى شعراوي الإعدادية، وذلك للتأكد من مناسبة كتيب التلميذة ودليل المعلمة للتطبيق على تلميذات الصف الثاني إعدادي وكذلك لضبط أدوات البحث إحصائيا، اختيار عينة البحث النهائية حيث اختيرت بطريقة عشوائية من تلميذات الصف الثاني الإعدادي إحداها تجريبية من مدرسة ناصر الإعدادية (38) تلميذة، والأخرى ضابطة من مدرسة هدى شعراوي الإعدادية (35) تلميذة، بعدها التطبيق القبلي لأدوات البحث على مجموعتي البحث التجريبية والضابطة، للتأكد من تكافؤ مجموعتي البحث التجريبية والضابطة وتدريب الوجدتين مجال البحث باستخدام قبعات التفكير الست لتلميذات مجموعة البحث التجريبية في نفس الوقت الذي يدرس فيه تلميذات مجموعة البحث الضابطة نفس الوجدتين باستخدام الطريقة المعتادة. وقد اعتمدتا في التحليل معادلة (Holsti)، وتم التوصل في الأخير إلى وجود اثر استخدام قبعات التفكير الست في تدريس مادة الاقتصاد المنزلي في تنمية بعض مهارات ومفاهيم اتخاذ القرار لدى تلميذات الصف الثاني إعدادي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين درجات تلميذات الصف الثاني إعدادي في اختبار المفاهيم ودرجاتهن في مقياس مهارات اتخاذ القرار.

ثالثا: دراسة (عادل إبراهيم عبد الله الشاذلي، بسيوني إسماعيل عبد الجواد، 2018): تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر التدريس باستخدام قبعات التفكير الست في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي ودرجات التحصيل المعرفي لدى طلاب كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالإحساء، استخدم البحث كل من المنهج الوصفي لتحديد مهارات التفكير الإبداعي اللازمة لطلاب كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، والمنهج التجريبي ويتمثل في تدريس وحدة (عناصر المنهج) باستخدام إستراتيجية قبعات التفكير الست كإستراتيجية حديثة، وبيان مدى فاعليتها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والتحصيل المعرفي لدى الطلاب، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS) وقد أظهرت نتائج الدراسة من خلال المؤشرات الإحصائية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات طلاب المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاختبار مهارات التفكير الإبداعي والتحصيل المعرفي لصالح المجموعة التجريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات طلاب المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار مهارات التفكير الإبداعي والتحصيل المعرفي لصالح التطبيق البعدي.

رابعا: (دراسة فاطمة محمد علاوي 2015): تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية القبعات الست في تنمية التفكير الاستدلالي لدى طالبات الصف الرابع الادبي في مادة الجغرافيا، استخدم المنهج التجريبي وتكونت عينة البحث من (56) طالبة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS) وقد أظهرت

نتائج الدراسة من خلال المؤشرات الإحصائية ان تدريس الجغرافيا باستعمال استراتيجية القبعات الست يعين طالبات الصف الرابع الادبي في تنمية تفكيرهن، مما قد يساعدهن مستقبلا في الاستفادة مما قدم لهن في حل مشاكلهن ذاتيا.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت كل ما يخص المتغير التابع والمستقل على حدة نجد توافق في نظرة هذه الدراسات حول أهمية كل من أسلوب التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات، كما أظهرت هذه الدراسات شرحا مفصلا لأهمية المتغيرين وتم ذكر اهم مقومات نجاحهما في المؤسسات واهم المعوقات التي تواجههما.

أفادت الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الاجتماعات الباحثة في الجانب النظري من خلال التعرف على مفهوم واهمية إدارة الاجتماعات واهدافها، وأيضا أنواعها وكيفية ادارتها واساليبها، كما ساعدت على التعرف على فنون الاجتماعات بما فيها الانصات، الحديث الفعال، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات، التعامل مع الأنماط المختلفة، والتي تعد من اساسيات نجاح الاجتماعات. وقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة لإدارة الاجتماعات التنوع في أساليب الدراسة الميدانية وذلك من خلال أدوات جمع البيانات كالاستبيان وعلى فهم أساليب التحليل وفي دراسة العينة وكيفية صياغة الفرضيات وتحديد مجتمعات الدراسة ومدى تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها وهذا ما يفيد الباحثة في دراستها التطبيقية.

اما بالنسبة للمتغير المستقل الذي يتمثل في أسلوب التفكير وفق القبعات الست فقد أفادت الدراسات السابقة المرتبطة به في الجانب النظري على إيضاح مفهوم القبعات الست، والغرض منها والية ومزايا استخدامها، وأيضا الى دلالاتها والتي تتمثل في التفكير الحيادي، التفكير العاطفي، التفكير الناقد، التفكير الإيجابي، التفكير الإبداعي، التفكير المتحكم. وفي ما يخص الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة المرتبطة بأسلوب التفكير وفق القبعات الست فمنهجية الدراسات وتطبيقها بداية من دراسة الإشكالية ثم مجتمعات الدراسة وعينتها وطرق جمع البيانات ومجموع الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل وتباين العلاقة بين ابعاد المتغيرات المدروسة لقد كانت تمتاز بالوضوح في محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة في كل دراسة، حيث أفادت الباحثة في موضوع الدراسة، وبشكل عام يمكن القول ان هذه الدراسات السابقة للمتغيرين لقد أفادت بشكل جيد في موضوع الدراسة.

المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة.

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل أسلوب التفكير وفق القبعات الست بأبعاده الستة (التفكير الحيادي، العاطفي، الناقد، الإيجابي، الإبداعي، المتحكم) المتغير المستقل في حين تمثل إدارة الاجتماعات بأبعادها الستة (الإنصات، الحديث الفعال أثناء الاجتماعات، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات والعمل على حلها، التعامل مع الأنماط المختلفة) المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات السبعة معبرا عليها بمختلف الارتباط.

المطلب الأول: نموذج البحث.

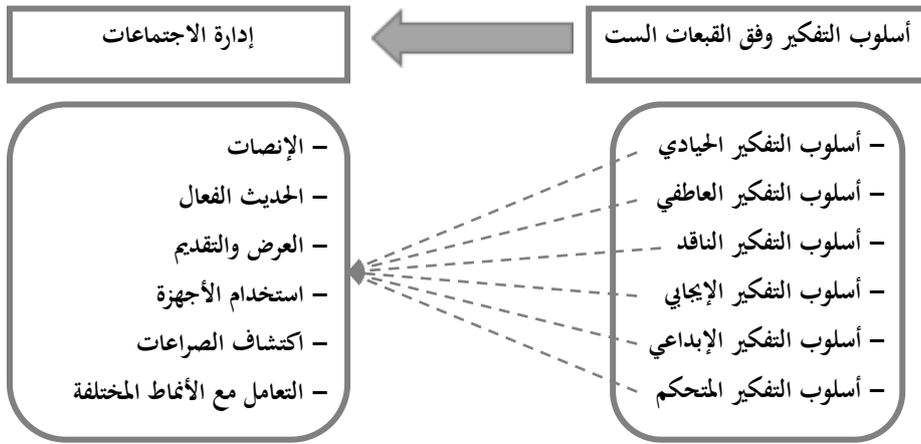
في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين أسلوب التفكير

وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات، والشكل ادناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

أولاً: المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه بأسلوب التفكير وفق القبعات الست، والذي نريد اختيار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه، من خلال ابعاده الستة المكونين له وعلاقة كل منها بالمتغير التابع.

ثانياً: المتغير التابع: وهو عبارة عن حدث يتم دراسته ويتوقع تغيره بتغير المتغير المستقل، وتسعى الباحثة للكشف عن أهمية المتغير المستقل فيه، وهو المتغير المعبر بإدارة الاجتماعات.

الشكل 01: النموذج النظري للبحث



المصدر: إعداد الطالبة

ومن الشكل أعلاه نرى أن النموذج المقترح يتكون من متغيرين اثنين وهما: المتغير المستقل وهو المتغير المعبر عنه بأسلوب التفكير وفق القبعات الست والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه من خلال الأبعاد الستة المكونة له علاقة كل منها بهذا المتغير التابع وتأثيرها فيه هي: التفكير الحيادي، التفكير العاطفي، التفكير الناقد، التفكير الإيجابي، التفكير الإبداعي، التفكير المتحكم.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة: هل لأسلوب التفكير وفق القبعات الست أهمية في إدارة الاجتماعات؟

ومن اجل بلوغ الأهداف المرجوة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها ستة فرضيات فرعية وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

أولاً: الفرضية الرئيسية: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الحيادي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

ثالثاً الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير العاطفي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
رابعا: الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الناقد في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

خامسا: الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الإيجابي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

سادسا: الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الإبداعي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

سابعا: الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير المتحكم في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضيات بهدف تحديد ما إذا كان لأسلوب التفكير وفق القبعات الست بأبعاده (التفكير الحيادي، العاطفي، الناقد، الإيجابي، الإبداعي، المتحكم)، أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، واستنادا على نموذج الدراسة المعتمدة والذي يشير إلى الأبعاد الستة المعبرة عن (الإنصات، الحديث الفعال أثناء الاجتماع، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات والعمل على حلها، التعامل مع الأنماط المختلفة)، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان أهمية كل من أسلوب التفكير الحيادي والعاطفي والناقد والإيجابي والإبداعي والمتحكم في إدارة الاجتماعات ومن ثم الإجابة عن الفرضية الرئيسية بوجود أهمية أو نفيها.

المبحث الرابع: منهجية البحث وكيفية المعالجة الإحصائية.

استكمالاً لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا البحث إبراز طبيعة منهجية الدراسة المستخدمة ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق إلى أهمية واهداف الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث وحدود الدراسة.

سننتقل في هذا المطلب إلى التعرف على الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث أي منهجية الدراسة، والتعرف على أدوات جمع البيانات ومصادرها المختلفة، وتوضيح حدود الدراسة في المجال البشري، المكاني، الزمني، والمجال الموضوعي.

أولاً: منهجية الدراسة: تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن ظاهرة المدروسة تعبيراً كميًا وكيفيًا، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث كما يساعد في تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها كما تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات.

ثانياً: أدوات جمع البيانات: جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، وبدونها لا يمكن أن

تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته، وجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث وأيضا موضوع الدراسة. فمن خلال هذا الفرع سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي تم استخدامها لجمع البيانات.

1- المصادر الثانوية لجمع البيانات: تم في معالجة الإطار النظري الاعتماد على المصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جميع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع الدراسة، متمثلة في الكتب والمقالات ذات الصلة بموضوع البحث، والمذكرات ماجستير ودكتوراه والوثائق، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والإطلاع على المواقع الإلكترونية في شبكة الإنترنت.

2- المصادر الأولية لجمع البيانات: تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، وهي لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يعد تصميمها بالشكل الصحيح من المراحل المنهجية المهمة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه. ومن هذا المنطلق فإن الاستبيان يركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستجوب، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها لبلوغ أهداف البحث، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالبيانات العامة، أي البيانات الشخصية للمستجوب، فاشتمل هذا الجزء على البيانات العامة المتعلقة بأفراد المجتمع محل الدراسة التي تمثلت في الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية، الشهادة العلمية، الدائرة الوظيفية، المصلحة، التحكم في الاعلام الالي، اللغات المتحكم فيها، وهذا قصد التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات وباحثي مؤسسة نפטال بيسكرة، ولتمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات. ويمثل القسم الثاني العبارات المتعلقة بإدارة الاجتماعات والذي اشتمل (18) عبارة لقياس مدى استناد إدارة الاجتماعات على الانصات، الحديث الفعال، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات، التعامل مع الأنماط المختلفة. أما القسم الثالث يمثل العبارات المرتبطة بأسلوب التفكير وفق القبعات الست بأبعادها الستة والذي اشتمل على (18) عبارة لقياس أهمية ابعاد أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات. كما اعتمدت الباحثة على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، الذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقدده أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو الآخرين أو أنشطة معينة.

ثالثا: حدود الدراسة.

تشمل حدود الدراسة الإطار الزمني والبشري والموضوعي والجغرافي، والذي تم العمل في حدوده الدراسة، حيث تكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تحدد الصورة الشاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة بالمحددات التالية:

1- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني في الفترة الزمنية الواقعة بين (2022/2023).

2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة نפטال بيسكرة.

3- الحدود البشرية: وهي تحديد مجتمع البحث من ثم عينة الدراسة على عدد معين من المفردات، فاقترنت الحدود

البشرية على موظفي مؤسسة نفضال بيسكرة لإجراء الدراسة الميدانية للبحث.

4- **الحدود الموضوعية:** اقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على تناول أبعاد أسلوب التفكير وفق القبعات الست وأهميته في إدارة الاجتماعات.

المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

يوجد الكثير من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراستهم، من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

أولا: أساليب العرض الإحصائي.

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). في معالجة البيانات إحصائيا واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة فيما يلي:

1- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات آراء الأفراد المستجوبين لكل من محور أسلوب التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات، كما يفيد أيضا في ترتيب عبارات هذه المحاور وذلك حسب أعلى متوسط حسابي.

2- **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم استجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

3- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة والتي كانت في الدراسة (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية، الشهادة العلمية، الدائرة الوظيفية، المصلحة، التحكم في الاعلام الالي، اللغات المتحكم فيها).

ثانيا: طرق المعالجة الإحصائية.

بغية التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام أسلوب الارتباط الخطي البسيط وفيما يلي شرح لهذه الأداة الإحصائية:

1- **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيم محصورة بين (0-1)، فإذا كانت قيم معامل الثبات أكبر من (0.6) فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وذلك كلما اقترب من الواحد.

2- **تحليل تباين خط الانحدار (F):** يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.

3- **معامل التحديد:** وهو مربع معامل الارتباط والذي يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى تغيرات في المتغير المستقل.

4- **اختبار جدول المعاملات:** ويساعد على توضيح العديد من النتائج الأولية في الميل وخط الانحدار بإضافة إلى أنه يجب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة وأهدافها.

سنتطرق في هذا المطلب الى أهمية الدراسة من خلال التعرف على أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات، كما سنقوم أيضا بتوضيح اهداف الدراسة ومن خلال معرفة اذا كان لأسلوب التفكير وفق القبعات الست أهمية في إدارة الاجتماعات.

أولا: أهمية الدراسة.

لا شك بان أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين أسلوب التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات من خلال الأهمية العلمية والنظرية، كما تبرز أهمية موضوع الدراسة بانه احدى الدراسات التي تضاف الى الدراسات الجامعية الأخرى نظرا الى قلة الدراسات المقدمة في كليتنا حول هذا الموضوع، ونظرا لحدثة الموضوع في حد ذاته لأنه يدرس متغيرين ذو أهمية كبيرة لكونها تهم بدراسة إدارة الاجتماعات والتي تعد أساس نجاح أهداف المؤسسة، كذلك تكمن أهمية البحث في دراسته لأسلوب التفكير وفق القبعات الست والذي يعد طريقة إبداعية للتفكير والذي له تأثير كبير على العاملين فيعمل على تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، وتنبثق أهمية الدراسة أيضا في تبنيتها لأبعاد أسلوب التفكير وفق الست (التفكير الحيادي، العاطفي، الناقد، الإيجابي، الإبداعي، المتحكم) والتي نادرا ما تم تبنيتها في الدراسات السابقة.

ثانيا: أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إيضاح مفهوم أسلوب التفكير وفق القبعات الست وأهميته في إدارة الاجتماعات من خلال تبيان ابعاد أسلوب التفكير وفق القبعات الست المقترحة في هذه الدراسة وأهميتها في إدارة الاجتماعات بأبعاده التي سبق ذكرها، كما تهدف هذه الدراسة الى ما يلي: توضيح مفهومي أسلوب التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات والابعاد التي ينطوي عليها المتغيران، التعرف على أسلوب التفكير وفق القبعات الست في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة نفضال بيسكرة) والتعرف على مدى ارتكاز اجتماعات المؤسسة على الانصات، الحديث الفعال، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات، التعامل مع الأنماط المختلفة، من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال بيسكرة، ودراسة العلاقة بين أسلوب التفكير وفق القبعات الست كمتغير مستقل وإدارة الاجتماعات كمتغير تابع وذلك من خلال الابعاد المقترحة لكل من المتغيرين والتعرف على أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة وذلك وفق الابعاد المقترحة.

لقد تم في هذا الفصل التطرق الى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ثم الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الاجتماعات والدراسات السابقة الخاصة بأسلوب التفكير وفق القبعات الست ودلالاتها والتي أفادت الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي. ثم تطرقنا لنموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرين المكونين له وأبعادهما، ومن ثم تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة، بالإضافة إلى ذلك تم شرح مختلف أدوات جمع

البيانات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة. وقد تم التطرق لمختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية، سواء تعلق الأمر بالعرض الإحصائي أو طرق المعالجة الإحصائية، وفي الأخير تم تناول أهمية الدراسة وأهدافها. إن ما تم تناوله من خلال هذا الفصل سيساعد على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل التطبيقي، والذي ستحاول من خلاله الباحثة إسقاط النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات والاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

الفصل الثاني: إدارة المجتمعات: مفاهيم عامة.

يعيش الإنسان المعاصر في مجتمع تنظيمي بمعنى انه تسيطر على حياته منذ أن يولد إلى أن يوارى التراب تنظيمات أو منظمات أو مؤسسات كالأُسرة والمدرسة والجامعة والمؤسسات التي يعمل فيها، كما أن الكثير من الأنشطة التي يقوم بها تتم من خلال تنظيمات رسمية وغير رسمية. ومن جهة أخرى فان تلك التنظيمات تمارس الكثير من أنشطتها من خلال مجموعات صغيرة يلتقي أعضاؤها معا لتبادل المعلومات، أو التخطيط لأعمال، أو حل مشكلات، أو اتخاذ قرارات اصطلح على تسميتها باسم اجتماعات. فالاجتماع في معناه المحدد هو التقاء ثلاثة اشخاص او أكثر وجها لوجه لفترة من الزمن لتحقيق هدف معين او انجاز عمل ما، نستنتج مما سبق ان الانسان يعيش في مجتمع تنظيمي اجتماعي ان صح التعبير.

الواقع ان لكل منا تجارب قد تكون سعيدة او محبطة لاجتماعات حضرناها وعقدت داخل العمل وخارجه. كذلك فان الكثير منا قضى اوقاتا طويلة او قصيرة في تلك الاجتماعات وفي هذه الحالة نقول ان الاجتماعات تشكل جزءا من حياتنا المعاصرة داخل البيت والعمل وخارجه. للاجتماعات جوانب إيجابية وجوانب سلبية فكثير من المهام تتم في الاجتماعات التي تنبثق عنها، وكثير من القرارات في حياة الانسان والمؤسسات تتخذ في الاجتماعات والعديد من المشروعات يتم التخطيط لها وتنفيذها ومتابعتها في الاجتماعات.

المبحث الأول: مفهوم الاجتماعات.

يعد موضوع إدارة الاجتماعات (Meeting Managements) من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، إذ تستهلك الاجتماعات وقتا وأموالا، وكلاهما عنصرا ثمينان لذلك لا تدع لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى، ويجب أن تتأكد إن كل الإجراءات المتعلقة بعقد الاجتماع دقيقة وبناءة. ولا توجد طريقة أفضل لإشراك الافراد واعلامهم بالمهام المطلوبة والمحافظة على انجازاتهم وتحفيز معنوياتهم من اللقاءات بينهم وجها لوجه سواء في شكل مقابلات او اجتماعات. هذا وتعتبر الاجتماعات بمثابة العنصر الحيوي والحاسم بالنسبة للعمل.

المطلب الأول: تعريف الاجتماعات.

الاجتماع هو جمع الأعضاء الضروريين فقط والذين يستطيع كل عضو منهم تقديم اقتراحات متعلقة بالمشكلة التي تلمس اهتماماتهم وإيجاد الحلول الممكنة تبعا لهدف الاجتماع المحدد. (مارتفن، 2002، ص 12) والاجتماع هو لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالبا إلى كيان تنظيمي واحد، يجتمعون بشأن تبادل الأفكار والمعلومات والمنفعة المشتركة وذلك بغرض اتخاذ القرار لحل مشكلة ما. (ماهر، 2005، ص 13)، وعرفه عدة باحثين ومنهم حريز بأنه وسيلة ضرورية لمناقشة موضوع معين وعرضه بين الحاضرين والاستماع لوجهات النظر المختلفة ومناقشتها للتوصل إلى قرار مناسب. كما عرفه فتحي محمد على أنه مناسبة تجتمع فيها مجموعة من الناس في مكان واحد ليتشاركوا معا وهذا يختلف حسب عدد الموجودين، تركيبته، تنظيمهم، والغرض من هذا الاجتماع.

ويرى احمد حافظ فرج إلى أن اجتماعات العمل بأنها التقاء مجموعة من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة وذوي الخبرة والمعارف المتصلة بموضوع ما، وذلك لإنجاز هدف أو مجموعة أهداف من خلال عملية التفاعل التي بينهم. (حسن،

(2021)

إن الاجتماع هو إحدى وسائل الاتصال الجماعي والهادف والمخطط والمباشر وجها لوجه ومن حيث أنواع الاتصال فإن الاجتماعات من أهم طرق الاتصال الشفوي حيث يتم تبادل وجهات النظر الخاصة بموضوع ما أو مشكلة معينة وذلك بهدف دراسة الموضوع واتخاذ قرار فيه أو دراسة المشكلة والوصول إلى حل لها. وكذلك تعتبر الاجتماعات من طرق الاتصال حيث التواصل بين الأعضاء يتم في ضوء جدول أعمال الاجتماع ومن خلال تبادل المعلومات والمذكرات والتقارير ومن خلال محضر الاجتماع الذي يتم كتابته وطباعته وتوزيعه على جميع الأعضاء. وأي اجتماع له طرفان هما رئيس الاجتماع وأعضاء الاجتماع يجتمعون معا بغرض تحقيق هدف أو أهداف محددة وذلك خلال مدة زمنية معينة يتحاورون ويتناقشون معا حول موضوعات مشتركة تهم المنظمة يطلق عليها جدول الأعمال. والمدير يحتاج إلى عقد الاجتماعات عندما يتطلب الأمر ذلك، بمعنى وجود مشكلة مطلوب حلها أو قرار مطلوب اتخاذه ولا يستطيع أن يقوم بهاتين المهمتين بمفرده، كذلك يحتاج المدير إلى عقد الاجتماعات عندما يكون في حاجة إلى معرفة آراء أعضاء آخرين ومعرفة المعلومات التي لديهم حول المشكلة أو هذا القرار.

وإدارة الاجتماعات كشكل وجزء من إدارة المنظمات لا بد أن تتصف بالتميز وذلك لتحقيق الأهداف التي من أجلها يتم عقد الاجتماعات. فتحرص إدارة الاجتماعات على تحقيق الأهداف بصورة رشيدة أي بأقل جهد ووقت وتكاليف. وكل ما يصدر عن الاجتماعات من قرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالجودة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة. (النصر، 2014، ص.ص 19-20)

المطلب الثاني: أهمية الاجتماعات.

تشير (Ava S Butler) في كتابها عن "إدارة الاجتماعات" إلى أن الاجتماعات تعبر عن ثقافة الشركة وطريق تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة وهي تقاس الطريقة التي يتم بها العمل داخل الشركة، هل هي تعاونية تقوم على المشاركة أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم وكل مدير برأيه وبأسلوب عمله أو خلافية بمعنى أن نجاح أحد الأقسام يعتبر فشلاً للأقسام الأخرى.

القي نظرة على ما يدور داخل قاعة اجتماعات شركتك ماذا ترى؟ هل اتصل بأحد هاتفياً وتلقيت الإجابة المألوفة التالية "انه في اجتماع" وهل استطعت أن تعرف مقدار الوقت الذي يقضيه المديرون في الاجتماعات وبالتالي فهل الاجتماعات ضرورية؟ ربما تكون كلمة "ضرورية" هنا ليست دقيقة. وبالتالي فإن العبارة الأكثر دقة التي يمكن استخدامها هنا "مرغوب فيها" وذلك لأن المنظمات يمكن أن تستمر بدون اجتماعات، ويقصد بعبارة مرغوب فيها أن هناك مواقف معينة ربما فيها الاجتماعات أفضل طريقة لتحقيق الأهداف.

وظهر اهتمام خاص خلال العقدين الماضيين بموضوع إدارة الوقت. فظهرت كتب ومقالات في الموضوع. وكفت الدراسات المسحية التي ظهرت في الدول الغربية عن أن الاجتماع واحد من أهم الأنشطة التي تستنفذ وقت المدير في أية منظمة. وتوصل (Henry Mintzberg) إلى أن المدير الأمريكي مثلاً يقضي (69%) من وقت العمل في الاجتماعات.

ويعقد في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين اثني عشر وخمسة عشر مليون اجتماع في كل يوم عمل، الأمر الذي يثير التساؤل التالي، هل جميع هذه الاجتماعات ضرورية؟ وإذا كانت كذلك فهل من الممكن توفير جزء ولو ضئيل من الوقت الذي يقضي في كل اجتماع دون أن يؤثر على فعاليته؟ وتساؤل آخر، هل تمثل هذه الاجتماعات البديل الأفضل أم انه يمكن الاستغناء عن نسبة منها بالاتصالات الهاتفية، ومن ثم تحقيق وفر كبير في الموارد المتاحة؟ وإعداد هذا الجزء من الدراسة أساسا لأولئك المسئولون عن تخطيط الاجتماعات إدارتها سواء أكانوا يعملون في المنظمات العامة أو الخاصة أو التطوعية والناس حيال الاجتماعات نوعان: أناس يحبونها وأناس يكرهونها. فأما الذين يحبونها فأهم يقدمون مثالا جيدا للحاجة إليها وبالتالي فانه لا مندوحة من حسن دارتها، وأما الذين يرون فيها شرا فذلك لما تتكبدته المنظمات بسببها من تكاليف باهظة.

ومهما اختلفت وجهتا النظر بين مؤيد ومعارض، فان الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين. كما أنها وسيلة فعالة ومقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش. (النصر، 2014، ص.ص 23-24) والاجتماعات هي المكان الوحيد الذي يتفاعل فيه جميع أعضاء الجماعة، يرسخون معاييرهم الجماعية ويحققون هويتهم الجماعية. توفر الاجتماعات فرصا استثنائية ثمينة لاكتساب خبرات إيجابية. (ليمنغ، 2006، ص 130)

وتعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال همة وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة على مستوى الافراد وعلى مستوى التنظيمات حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية: التوصل الى دراسات كاملة وشاملة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي، التوصل الى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية تتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية، التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والاقسام داخل المنظمة الواحدة او مع المنظمات الأخرى، اتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة، اتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم الى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوي العاملين، رفع معنويات المشاركين من خلال اتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وافكارهم والمشاركة في صنع القرارات، توضح قدرة ومهارة المدير على إدارة الاجتماعات الناجحة وتوضيح الخبرة والكفاءة المهنية لكل المشاركين في الاجتماع، اتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وعدادها مستقبلا لتحمل المسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الوقت يجعل برنامج التدريب أكثر فاعلية، تنمية قيم الولاء والانتماء لدى جميع العاملين والمشاركين في الاجتماع باعتبارهم يمثلون مجموع العاملين في المؤسسة. (احمد، 2016، ص. ص 307-308)

المطلب الثالث: أهداف الاجتماعات.

الأهداف عبارة عن تقارير بالنتائج المتوقع إنجازها، ومن منظور إداري فان الأهداف هي الغايات التي تسعى المنظمة والمدراء إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة. وهناك مواصفات للأهداف الجيدة

نذكر منها: يجب ان تكون الأهداف محددة وواضحة ومرنة وموضوعية وواقعية وطموحة ومرتبطة وقابلة للقياس وتم وضعها بشكل جماعي وديمقراطي.

ويكون الهدف من وراء معظم الاجتماعات أحد الأسباب التالية: نقل أو تبادل المعلومات، إصدار التعليمات، بحث الشكاوى، الفصل في المنازعات، إصدار القرارات، استحداث أفكار مبتكرة، تبادل وجهات النظر حول موضوع محدد، تبادل وجهات النظر حول مشكلة ما، اقتراح الحلول للمشكلات، التخطيط، متابعة العمل. (النصر، 2014، ص.ص 21-22)، ان الهدف من الاجتماع هو تبادل الأفكار، فالاجتماع يتحول الى مباراة حيث ترد الأفكار جيئة وذهابا بين المجموعة. (البلبكي، 1998 ص 42)

تعقد الاجتماعات لتقريب الناس من بعضهم فالبشر اجتماعيون وهناك قلة قليلة جدا من الناس يمكن ان يستطيعوا مضي يوم واحد بارتياح اذا لم يتفاعلوا فيه مع الاخرين نحن نحب ان نجتمع وخاصة في مواقف العمل التي تبعدنا عن بعضنا فتاتي الاجتماعات لتساعدنا على ربط اعمالنا باعمال الاخرين. وتعقد أيضا لتقييم المعلومات فالاجتماع في العادة ليس الوسيلة الانجح لنشر المعلومات ولكنه وسيلة جيدة لتقييمها فحكم مجموعة على امر يكون عموما اكثر توازنا من حكم الفرد عليه ونتيجة لذلك فان المجموعات تميل الى ارتكاب أخطاء اقل من الفرد ولذلك فانهم في موقع افضل. كما تعقد الاجتماعات لاتخاذ القرارات فأفضل الاجتماعات هي التي يدعى الى عقدها من اجل تحفيز العمل والتجاوب مع المتغيرات وتسوية الاختلافات واتخاذ قرارات بشأن العمل. (البلبكي، 1998 ص.ص 08-09)

وتسعى إدارة الاجتماعات للوصول الى مجموعة من التصورات العامة والأفكار التي من شأنها ان تعزز مكانة الإدارة وأيضاً الى تنسيق عمليات الإدارة وذلك من حيث وظائفها والترابط والتداخل بين موظفيها والى أي حد يمكن ان تقوم بمهامها ووظائفها او غاياتها المتعددة ومعرفة الأسباب التي تؤدي الى الخلل الوظيفي لهذا الانساق. كما تهتم أيضا بدراسة العلاقات المتبادلة بين الإدارة والإدارات الأخرى.

وتهدف إدارة الاجتماعات الى دراسة وتحليل طبيعة التغيير الذي يحدث ويحدث على المكونات البنائية والوظيفية للإدارة والنظم المختلفة مثل التغيير الذي طرأ على الوظائف او النظم او العمليات، والعمل على معالجته. وأيضاً الوصول الى نتائج ذات جودة وكفاءة وخالية من الأخطاء وباقل جهد ووقت وتكاليف.

المبحث الثاني: أنواع الاجتماعات وعملية إدارتها.

يستحيل عليك الإدارة بكفاءة ما لم تستخدم الاجتماعات فلا تستطيع ان تتصل مع مرؤوسيك ورؤسائك وزملائك في العمل ما لم تجتمع بهم والاجتماعات هي المحرك لكل عمليات الإدارة فلكي تخطط وتضع اهدافك عليك ان تلتقي بمن تخطط لهم او تنوي شرح الخطط الجديدة لهم وبالمثل لكي تنظم العمل وتتخذ القرارات وتتابع وتراقب وتوجه وتحفز عليك ان ترى وان تجتمع بالآخرين.

وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات بين المشاركين في الاجتماع وهي تعبر عن ثقافة المجموعة، وسير الاجتماع مسؤولية كل المجتمعين وليس القائد فقط لهذا تقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركين والطريقة التي يتم بها الاجتماع.

المطلب الأول: أنواع الاجتماعات.

تتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، حيث يعتمد تقسيم الاجتماعات إلى أنواع على المعيار الذي تتبناه للتقسيم ونستطيع القول أن الاجتماعات تنقسم إلى المجموعات التالية وهي:

أولاً: المجموعة التي تضم الاجتماعات التي عرضها هنري روبرت في كتابه المشهور: يقسم روبرت الاجتماعات إلى قسمين هما الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية فالاجتماعات الرسمية هي اجتماعات تضم جميع الأعضاء أصحاب العلاقة ليستمعوا إلى تقارير يقدمها المسؤولون، ومجالس الإدارة واللجان المختلفة ويكون هدفها طرح القضايا ذات العلاقة ومناقشتها والتصويت عليها واتخاذ قرار بشأنها (درة، 2009). وهي التي تعقد بشكل رسمي وفق مقتضيات القانون أو اللائحة الخاصة بالمنظمة أو المنشأة ومن أمثلة الاجتماعات الرسمية اجتماعات مجلس الإدارة، اجتماعات اللجنة الدائمة، اجتماعات اللجنة الفرعية، الاجتماعات السنوية العامة، الاجتماعات الاستثنائية العامة (النصر، 2014).

أما الاجتماعات غير الرسمية فهي اجتماعات تلتقي فيها مجموعة مختارة من المؤسسة إما في لجان أو فرق تعمل على معاونة المؤسسة على تحقيق أهدافها. (درة، 2009) وهي أيضا تأخذ اشكالا وانماطا متعددة ومتباينة وتمثل منبرا مفيدا للمناقشة وسواء انعقدت تلك النوعية من الاجتماعات بالصدفة أو تم تنظيمها بشكل عرضي كأن يتم ذلك بطلب مباشر، فانه يجدر بنا استثمار تلك الفرص لحل المشاكلات العارضة بأسلوب بسيط. بالرغم من الطبيعة العرضية التي تقتزن بالاجتماعات غير الرسمية فانه يمكن من خلاله ان تفيد عناصر البيئة المحيطة اذا احسنا الاختيار، اذ لا يمكن ان تكون المناقشات مثمرة اذا شعر المشاركون بعدم الراحة او اذا وجدوا انفسهم مضطرين لمناقشة موضوعات سرية في مكتب عادي مفتوح وهنا نقول انه ينبغي اختيار العناصر البيئية المحيطة المناسبة كعامل مشجع للوصول الى النتائج المرجوة. (النصر، 2014)

إن الفارق الرئيسي بين الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية، كما عرض ذلك هنري روبرت لذلك، هو دور الرئيس في الاجتماع، ففي الاجتماعات الرسمية يتبع الأعضاء الإجراءات البرلمانية بدقة، مما يعني إن رئيس الاجتماع يتأخر الاجتماع ويتلو اقتراحا قدم للاجتماع وعند اخذ الأصوات، ولا يشارك رئيس الاجتماع في المناقشات إلا إذا غادر كرسي الرئيس. كذلك فان على الأعضاء أن يقفوا ليتعرف عليهم أعضاء الاجتماع، عندما يطلبون الكلمة للحديث وتقديم اقتراح معين ومناقشته، وتكون مدة النقاش عشر دقائق لكل عضو في المرة التي يتحدث فيها ما لم تكن هناك قاعدة تنص على غير ذلك، كما يمكن لكل عضو أن يتحدث مرتين. أما في الاجتماعات غير الرسمية فيكون الرئيس جالسا ويشارك مشاركة فعالة في طرح الاقتراحات ومناقشتها، كما يصوت على جميع القضايا المبحوثة ولا توجد هناك قيود على النقاش، ويستطيع الأعضاء بحث أية قضية دون تقديم اقتراحات رسمية.

ثانياً: الاجتماعات ذات الأغراض المحددة في المجتمعات والمنظمات المعاصرة: وتنقسم إلى الأنواع التالية: الاجتماعات التي يتم فيها تقديم معلومات (Informative meetings) والهدف الرئيسي من هذه الاجتماعات هو التثقيف والتعليم والتعلم، ومن الأمثلة عليها: المؤتمرات التي تقدم فيها منتجات جديدة أو مفاهيم ونظريات جديدة، مؤتمرات أو لقاءات

التدريب والتنمية. واجتماعات بناء الفريق (Team-building meetings) والهدف الرئيسي لهذه الاجتماعات هو بناء أو إعادة بناء مجموعات وفرق عمل ورفع الروح المعنوية وإثارة الحماس والتطوير لدى مجموعات ومن الأمثلة عليها: اجتماع أعضاء هيئة تدريسية في كلية أو جامعة، الاجتماعات التي تتم عقب عملية دمج مؤسسات أو تقليص حجم العاملين، الاجتماعات التي تتم عقب استقالة مدير عام أو شخصية مهمة فيها، الاجتماعات التي تعقد لتقدير إنجازات معينة لفرد أو مجموعة من الأفراد. واجتماعات المفاوضات (Negotiation meetings) ويكون الهدف الرئيسي فيها الوصول إلى نتيجة مرضية للفريقين المتفاوضين، ومن الأمثلة عليها الاجتماعات التي يعقدها: اتحادات العمال، ممثلو شركتين أو دولتين، ممثلو مؤسسة للحصول على عمال من بلد أو مؤسسة في الداخل والخارج. واجتماعات جدولة المشروعات وإدارتها (Projets Scheduling and Management meetings) والهدف الرئيسي منها إدارة مشروع ما لينجز في الوقت المحدد وبالكلفة المحددة ومن الأمثلة عليها: مشروع تطوير منتج معين، مشروع تطوير برنامج حاسوبي معين، مشروع تنمية مهارات العاملين في مؤسسة ما، مشروع دراسة انسياب العمل وتحليله، مشروع حوسبة مؤسسة أو تطوير نظام المعلومات بها. واجتماعات حل المشكلات (Problème – solving meetings) والهدف الرئيسي من هذه الاجتماعات هو حل مشكلة ما، ومن الأمثلة على ذلك: مشكلة تزايد شكاوي العملاء من منتج واحد، مشكلة أخلاقية، حملة تسويقية فاشلة، تدهور سمعة المؤسسة. واجتماعات الكترونية (Electronic Meetings) وقد فرضت الثورة التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات نفسها على الإدارة. ومنها إدارة الاجتماعات ومن ثم فقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام الاجتماعات الالكترونية التي تدار فيها وقائع الاجتماع بالأساليب التكنولوجية الحديثة. ومن العوامل التي جعلت الاجتماعات الالكترونية شائعة الاستعمال ما يلي: الرغبة في توفير الوقت، الحرص على توفير الكلفة.

ثالثا: مجموعة الاجتماعات حسب معيار الزمن: وتنقسم هذه الاجتماعات إلى نوعين الاجتماعات الدورية وهي اجتماعات تعقد بصفة دورية وفي مواعيد محددة كما أنها اجتماعات تنص عليها التعليمات والأنظمة في المؤسسات العامة والخاصة، ومن أمثلة هذه الاجتماعات اجتماعات الهيئة العامة للشركات المساهمة، واجتماعات مجلس إدارة المؤسسة، واجتماعات مجلس الأمة، واجتماعات مجلس العمداء في الجامعات التي تتخذ رئاسة الجامعة قرارا بعقدها بشكل دوري في ساعة محددة ويوم محدد (مثال: الساعة الثامنة من صباح كل اثنين)، اجتماعات غير دورية وهي اجتماعات تعقد في أي وقت كلما دعت الحاجة إليها، وهي اجتماعات غير منتظمة تعقد لبحث قضية أو مشكلة طارئة، أو لاتخاذ قرار لا يتطلب الانتظار أو التأجيل.

رابعا: مجموعة الاجتماعات حسب معيار مستوى التحليل: وتنقسم إلى أربعة أنواع اجتماعات تعقد على المستوى الدولي: من أمثلة ذلك اجتماعات الجمعية العامة للأمم المتحدة واجتماع المنظمات الدولية كمنظمة اليونسكو، اجتماعات تعقد على المستوى الإقليمي ومن أمثلتها اجتماعات مجلس جامعة الدول العربية أو المجلس التنفيذي للمنظمات الإقليمية أو العمل العربي المشترك كالمنظمة العربية للتنمية الإدارية أو المنظمة العربية الزراعية، اجتماعات تعقد على مستوى الدولة ومن أمثلتها مجلس الأعيان أو النواب أو مجالس الشورى في بعض الدول العربية ومجلس الوزراء أو اللجان الوزارية الدائمة، اجتماعات تعقد على مستوى المؤسسات ومن أمثلتها اجتماع مجلس إدارة مؤسسة عامة أو

خاصة أو اجتماعات مجالس الأمناء والجامعة والعمداء، واجتماعات اللجان الدائمة المؤقتة في تلك المؤسسات. (درة، 2009)

المطلب الثاني: عملية إدارة الاجتماعات.

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها تحدد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققة هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها، وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب ادارتها اثناء انعقادها، بل يتوقف أيضا على أسلوب الاعداد المسبق لها وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه اثناءها. تمر إدارة الاجتماعات بثلاث مراحل متتالية ومتتابعة تكمل بعضها البعض وتؤدي وتمهد كل واحدة الى الأخرى والاعداد والتخطيط السليم لكل مرحلة يمثل نجاحا لتحقيق أهداف المرحلة وكذلك يمد النجاح للمرحلة التالية لها والعكس صحيح.

أولا: ما قبل الاجتماع (وضوح جدول الأعمال): وهي مرحلة التحضير للاجتماع، حيث تمثل الجهد المطلوب لإنجازه قبل دخول الأعضاء قائمة الاجتماعات، وشعار هذه المرحلة اذا كانت البداية صحيحة فان النهاية غالبا صحيحة. (النصر، 2014)

ان نجاح الاجتماعات او فشلها يتحدد غالبا قبل ان تبدأ بوقت طويل فهناك اجتماعات كثيرة لم تكن الحاجة الى عقدها قائمة على الاطلاق، أما اذا كانت هناك اسباب وجيهة تدعو الى عقدها فلا بد للداعي اليها من تحديد الأهداف بشكل واضح واتخاذ قرار بشأن الأشخاص الذين سوف يدعون الى الاجتماع واختيار الشخص الذي سوف يقوده وتاريخ الاجتماع ومكانه وزمانه، وبالإضافة الى ذلك لا بد من اعداد جدول اعمال سليم واي تقارير او أوراق معززة ضرورية، ولا بد أيضا من اخبار المشاركين في الاجتماع واي اشخاص اخرين لهم علاقة به قبل موعده بوقت مناسب وكذلك عمل الترتيبات الإدارية بما في ذلك تهيئة أسباب الراحة وتقديم الطعام والمشروبات، وتأمين خدمات السكرتارية اللازمة اثناء الاجتماع، وبجانب ما تقدم يتعين على المشاركين في الاجتماع استكمال ترتيباتهم الخاصة. (بيل، 2013)

ان ما تفعله قبل الاجتماع لا يقل أهمية عما تفعله اثناء الاجتماع بل ان ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات يعتمد على التحضير الذي يسبقه، اذن ما تفعله قبل الاجتماع قد يكون اهم ما تفعله داخل الاجتماع. (بتلر، 1997) بمعنى ان التخطيط الضعيف للاجتماعات يؤدي الى مفاهيم مختلفة بين الافراد الى اهداف واستراتيجيات مبهمه، و جدول اعمال مبثر لأمر يجب حلها فيما بعد، ولسوء الحظ فان نتيجة اجتماع واحد فاشل تؤدي الى اجتماع اخر او أكثر تكون نتيجته مشابهة للذي سبقه. وهناك قاعدة هامة في هذه المرحلة وهي هل انت في حاجة الى اجتماع او انت في حاجة الى معرفة وجهات نظر الاخرين او معرفة وجهات نظر الخبراء المختصين او ان هناك اختلاف او عدم اتفاق حول موضوع الاجتماع او انت في حاجة الى قرار جماعي. ويمكن تحديد خطوات هذه المرحلة فيما يلي: تحديد مدى الحاجة الى عقد الاجتماع، تحديد اهداف الاجتماع، تحديد نوع الاجتماع، تحديد الأشخاص الذين سيقومون بأدوار منسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي الاجتماع، وضع جدول اعمال الاجتماع، تسمية واختيار أعضاء الاجتماع، تحديد موعد الاجتماع، تحديد مكان الاجتماع، تحديد مدة الاجتماع، توجيه الدعوة للاجتماع بوقت كاف، تجهيز قاعة

الاجتماع، وضع أساليب ترتيب قاعة الاجتماع، الاستعداد بالمعلومات التي يمكن الحاجة إليها في الاجتماع، مراجعة محضر الاجتماع السابق. (النصر، 2014) ان التحضير للاجتماع من اهم الأمور التي يجب على المدير اجرائها لغرض نجاح العمل، حيث يرتبط فاعلية أي اجتماع بمدى فهم المرؤوسين للاهداف المتوقعة منه. (حسن، 2021)

ثانيا: أثناء الاجتماع: مرحلة اثناء الاجتماع هي المرحلة الثانية او المرحلة الوسط في عملية إدارة الاجتماع وبدور نجاح هذه المرحلة هي مرحلة الاعداد للاجتماع. يجتمع أعضاء الاجتماع مع رئيس الاجتماع ويتم من خلال ذلك طرح الأفكار واتخاذ القرارات وطرح الأسئلة وتبادل المعلومات ودراسة المشكلات والموافقة على الحلول المناسبة، وشعار هذه المرحلة ان اجتماعا يدار إدارة جيدة يوفر أرضية صلبة لتحقيق الأهداف المرجوة. (النصر، 2014)

تعمل المجموعات استنادا الى مبادئ التعاضد وهو يعبر عن ترابط الأعضاء، فالمعرفة الجمعية أكبر من معارف الافراد لان هناك معلومات إضافة تتولد داخل معارف المجموعة، كما ان العمل الجمعي أكثر إنتاجية بكثير لان المجموعة تحفز نفسها بدرجة أكبر من الفرد، ان المهمة الأولى للمجموعة هي البقاء فمنذ اللحظة التي تبدأ فيها المجموعة بالتشكل فإنها تبدأ العمل لتقوية ذاتها، إن الهدف الرئيسي للأفراد داخل المجموعة هو ان يحظوا بقبول حسن داخلها، وان يندمجوا فيها وهكذا فانهم سوف يتابعون الأهداف الأساسية التالية: الرفاه (الجسدي والعقلي والعاطفي والاقتصادي والروحي)، الإحساس بالانتماء، اعتراف المجموعة بهم، ان يسيطروا على مقاليد حياتهم. إن مهمة الرئيس هي ان يستخدم مواهب المجموعة وإطلاق الطاقات الكامنة في الناس الموجودين حول المائدة وكيفية تحقيق ذلك تعتمد كثيرا على الأسلوب الذي يجده الرئيس ملائما.

إن الضبط الصارم يجب ان يمارس عند بداية الاجتماع وعندما تكون المجموعة حديثة التكوين او عندما يكون الاجتماع موسعا وتكون هناك حاجة الى تنفيذ قصاص اجرائي ما، اما السيطرة القوية فهي تفيد عندما تحدث ازمة او من اجل سرعة اثناء البنود الروتينية، وبخلاف ما سبق فان الأسلوب الديمقراطي هو الأفضل فالمجموعات تعمل بشكل أفضل عندما تشعر بملكية المهام التي تتولاها وعندما تشعر انها محولة بصلاحيه التصرف، كما ان عمل المجموعات يتحسن اذا شعرت بالأمان وبان شخصا ما يتولى ضبط الأمور كلها. إن كل بند يجب ان يتعامل معه على حدى وبالترتيب وينبغي على الرئيس أيضا ان يعرض كل بند بشكل إيجابي، وان يسجل ويدون محضر الاجتماع وهذا يتطلب مهارتين وهما الاستماع وتدوين الملاحظات.

إن كل شخص مسؤول عن نجاح الاجتماع وان التحضير والدقة في التفصيل والادب كلها من الأمور الجوهرية ولكن المشاركة الجيدة تزيد بكثرة عن أداء الحد الأدنى وتكون المشاركة الجيدة بالوصول في الموعد، التركيز واخذ الملاحظات والتفاعل، تفتح الذهن والاستماع لكل ما يقال، المساعدة على تقدم الاجتماع ومساندة الرئيس على سيره، التحلي بالأدب والصبر. ان الوسائل البصرية المساعدة مصممة لدعم أقوالك ولكنها ليست بديلا عن هذه الاقوال فلا تحتاج كل الأفكار الى وسائل إيضاح بصرية نستطيع استخدام الأمثلة والقصص ووسائل الايضاح البصرية يجب ان تعرض المعلومات المصورة.

إن الشخص يصبح مشكلة حين تكون مصالحه الخاصة في حالة صراع مفتوح مع مصالح المجموعة والتعامل مع مثيري المشاكل مسؤولية الجميع وهناك قاعدة أساسية تقوم على معاملة هؤلاء كأعضاء في المجموعة وليس كأفراد مثيرين للمشاكل. إن البداية والنهاية هما الجزء الأكثر أهمية في العرض كله وإنها لفكرة جيدة ان ترسمها بشكل مفصل حتى تأمن عليهما من الفشل، ان مستمعك سوف يستمعون الى كلماتك مرة واحدة لذلك وحتى تبني تذكرهم فانه ينبغي عليك ان تكرر على مسامعهم المعلومات الحيوية التي تريد لهم ان يتذكروها. (البلبكي، 1998، ص.ص 35-56)

ثالثا: ما بعد الاجتماع: وهي المرحلة الأخيرة في إدارة الاجتماعات وهي مرحلة تقييم الاجتماع، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد إيجابيات وسلبيات الاجتماع بمعنى رصد نقاط القوة والضعف في الاجتماع وذلك بهدف تدعيم الجوانب الإيجابية ونقاط القوة والاستمرار عليها في الاجتماعات القادمة، وإلغاء أو تجنب أو تقليل الجوانب السلبية ونقاط الضعف وعدم تكرارها في الاجتماعات. وشعار هذه المرحلة ان الاجتماعات يجب ان تحظى بتحسينات حاسمة نظرا لأنها تشكل جزءا هاما في حياة المؤسسات والشركات. (النصر، 2014)

لا يمكن أن نعتبر الاجتماع ناجحا بمجرد الانتهاء من جلسة الاجتماع حيث ان هناك مجموعة من الوصايا تعقب الاجتماع حتى تنجح هذه الاجتماعات في تحقيق أهدافها بالصورة المطلوبة ومن اهم هذه الوصايا والمهارات ما يلي: أولا تقويم الاجتماع وهو امر مهم ينبغي ان يعقب الاجتماعات والغرض من هذا التقويم التنبه الى الأخطاء والسلبيات ومحاولة علاجها وكذلك ملاحظة الإيجابيات والسعي لدعمها والإبقاء عليها، ثانيا متابعة تطبيق القرارات وأداء التكاليف فلا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدي تكاليفه ولذا ينبغي على الرئيس ان يشرف على هذا الامر ويساعده في ذلك سكرتير الاجتماع وتكون المتابعة بإرسال محضر الاجتماع للأعضاء وتذكيرهم شفويا وتلفونيا بين الفترة والأخرى بهذه التكاليف وكذلك تكون المتابعة عن طريق محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق على التزامهم وتطبيقهم للقرارات المتخذة وادائهم للتكاليف التي تم تكليفهم بها ويكون ذلك في بداية الاجتماع اللاحق حيث يتم التدقيق على محضر الاجتماع السابق، ثالثا اصلاح ما افسده الاجتماع فقد تكون للاجتماع اضرار مادية او معنوية فعلى الرئيس السعي لإصلاح هذه الاضرار او التخفيف منها، رابعا توجيه الأعضاء غير الفاعلين في الاجتماع لا سيما اذا كان الاجتماع دوريا ويعقد باستمرار فلا بد للرئيس ان يجلس فرديا مع الأعضاء غير الفاعلين سواء كانوا لا يشاركون في النقاش والحوار او كانوا يشاركون بصورة سيئة ومضرة لسير الاجتماع او لنفوس الأعضاء الاخرين وهنا نؤكد ان الرئيس هو موجه يمارس توجيهه تجاه الافراد حرصا على نجاح الاجتماع وتدريب وتطويرا للأعضاء المشاركين ان، ان النصيحة الفردية المحصورة بين الرئيس و العضو والتي لا يعلم بمضمونها احد لها تأثير بالغ، خامسا الاعداد للاجتماع المقبل بحيث يستعد الرئيس ماديا ومعنويا للاجتماع اللاحق بناء على احداث وتطورات هذا الاجتماع اذ يستفيد من ايجابياته ويتجنب سلبياته ويطور من أسلوب ادارته حتى يصل والأعضاء للأهداف المرسومة للاجتماع. (الحمادي، 2000، ص.ص 85-96)

وفي هذه المرحلة يتم القيام بعدة خطوات أهمها: أولا توزيع محضر الاجتماع فنقوم بكتابة محضر الاجتماع وتوزيعه او ارساله في خلال يوم او يومين ويجب الدقة والأمانة في كتابة محضر الاجتماع حتى لا يعترض احد عليه، ثانيا متابعة

تنفيذ القرارات المتخذة وهي تعتبر الحصيلة للاجتماعات لذلك نقوم بمتابعة تنفيذ القرارات أو تاكد من ان هناك من يقوم بذلك دائما وذلك لان مدى نجاح تلك الاجتماعات وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين اساسين هما: مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة اليهم أولا بأول، ومدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع الى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها، ثالثا تقييم الاجتماعات فمن الضروري التعرف على مدى تحقيق الهدف من الاجتماع ويتم ذلك بتشخيص نقاط القوة والضعف وفي ذلك فائدة جيدة يمكن ان تساعد في تطور مهارات المدير الذاتية في إدارة الاجتماع من جهة والتعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة من جهة أخرى، لذا يجب قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم كل اجتماع بعد الانتهاء منه، ويتناول تقييم الاجتماع بعدين اساسين هما قياس قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع وتقييم فاعلية الاجتماع بشكل عام. ومضمونا يمكن استخدام الطرق التالية: تطبيق الاستبيان المعد خصيصا لهذا الغرض وتقوم فيه بتوزيع نموذج على الأعضاء لمأ استمارة تقييم الاجتماع التي لا يستغرق ملؤها اكثر من دقيقة قبل مغادرتهم مكان الاجتماع ودراستها لتشخيص النقاط السلبية والعمل على حلها، اجراء المقابلات الشخصية حيث يمكن ان تحصل على تقييم لاجتماعك من خلال زيارات شخصية او مقابلات او مكالمات تلفونية مع المشتركين والسؤال على رأيهم لتحسين من نقاط الضعف، التقويم او النقد الذاتي في الاجتماع فتدرس ما تفعله من سلوكيات وتطور من نفسك لان ذلك سيحسن من فاعليتك في إدارة الاجتماع وتطوير ذاتك. (احمد، 2016)

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الاجتماعات.

الاجتماعات هي احداث طبيعية معرضة للفشل والنجاح، ويتطلب نجاح الاجتماعات مجموعة من العوامل، كما تأثر مجموعة من العوامل عليها وتؤدي الى فشلها.

أولا: عوامل نجاح الاجتماعات: لا تنجح الاجتماعات بسحر ساحر بل يجب ان يكون الناس راغبين في التغيير وان يكونوا مستعدين لتطبيقه، إن تغيير الأسلوب الذي تتصرف بموجبه مجموعة من الناس قد يكون عملا صعبا واحيانا لا يتم ذلك العمل الا بقرار يتعلق بالسياسة العامة، وحتى لو لم يتم تنفيذ التغيير بشكل منهجي فان كل شخص يستطيع ان يغير سلوكه الخاص وان يؤثر بالتالي على تقدم الاجتماعات التي يحضرها. نجاح الاجتماع يحكم عليه من خلال الاعمال الناجمة عنه. وان إدارة الاجتماع هي مسؤولية المجموعة كلها. (البلبكي، 1998، ص 12)

ومن عوامل نجاح الاجتماعات التخطيط والتنظيم المسبق للاجتماع وحسن التهيئة له، وضوح الهدف من الاجتماع، مناسبة الوقت والمكان والزمن وجدول الأعمال، حسن الاستقبال والترحيب بالحضور والتعريف بهم إن لم يسبق بينهم تعارف، الاحترام المتبادل بين الجميع وإتاحة فرصة المشاركة لهم، التزام الجميع بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها، اتخاذ القرارات بصورة جماعية، الالتزام بموعده بدء الاجتماعات وزمنه، تدوين محضر الاجتماع والنتائج والتوصيات.

ومن عوامل نجاح الاجتماعات أيضا هو السيطرة الجيدة على المشكلات التي تطرأ داخل الاجتماع ومعرفة كيفية التعامل معها وحلها فمثلا عندما يجري حوار جانبي بين عضوين من أعضاء الاجتماع هنا على الرئيس الصمت لوضع

ثوان دون الطلب الى المشاركين بضرورة الانتباه فالسكوت ربما يقضي على الحوار الجانبي او تقليب رئيس الاجتماع للصفحات المدونة امامه او عمل شيء ما مشابه من اجل الحصول على لحظة صمت او توجيه سؤال مباشر للمتحدثين جانبيا يطلب اليهم عرض أفكارهم على المشاركين اذا ما رغبوا في ذلك، وعند الجدل بين الأعضاء هنا اعتماد مبدأ ليس مهما معرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ من الأعضاء بل المهم هو معرفة الصواب والتركيز على الآراء المطروحة لا على الأشخاص الذين يتقدمون بها... الخ، وغيرها من المشاكل المصادفة في الاجتماع. (الحمادي، 2000، ص 113)

ومن أسباب نجاح الاجتماعات هو التمتع بمهارات الاجتماعات بما فيها مهارة الانصات للآخرين في الاجتماع، مهارة الحديث الفعال اثناء الاجتماع، مهارة العرض والتقديم داخل الاجتماع، مهارة استخدام الأجهزة السمعية والبصرية في الاجتماع، مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة في الاجتماع.

وترى (Barbara) وزميلها (Palmer) في كتابهما "الاجتماع الناجح" أن تميز الاجتماع يقوم على ركنين اساسين هما: ركن الكفاءة وركن الإنتاجية، ويقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيه الوقت، ويقصد بالإنتاجية تقدم الاجتماع نحو تحقيق أهدافه. ويرى كير كباترك في كتابه "كيف تخطط وتجري عمل منتج" ان تميز الاجتماع يقاس بقرته على تحقيق أهدافه بأقل وقت ممكن مع تحقيق رضا المشاركين فيه. (النصر، 2014)

ثانيا: عوامل فشل الاجتماعات: ومن عوامل فشل الاجتماعات عدم وضوح الهدف، عدم التخطيط الكافي للاجتماع، سوء التبليغ للمشاركين، اختيار وقت غير مناسب للاجتماع أو غير كاف له، عدم حضور المشاركين في الزمان أو المكان المحددين، عدم أهلية المشاركين في الاجتماع، الاشتغال اثناء الاجتماع بغير جدول أعماله، عدم التوصل لقرارات محددة في موضوعات الاجتماع أو عدم وضوح القرارات لدى المشاركين، الغلظة والقسوة أو التسبب والإهمال في إدارة الاجتماع، فقدان التنفيذ الناجح والكفاء للقرارات الصادرة عن الاجتماع.

وهناك الكثير من العوامل التي تجعل الاجتماعات أكثر صعوبة او فاشلة، أولا نحن بحاجة الى تنوع كبير من أدوات النقاش وصنع القرار ولاسيما تلك الأدوات التي تزيد من احتمال اقناع المشاركين، ثانيا جميع المشاكل المادية والمعنوية التي تؤثر على أي تفاعل بشري منها حواجز الاصغاء، فروق السلطة، الرؤية الغير واضحة، الأساليب المتباينة، الخصومات، جداول الاعمال الخفية، الاجتماعات تزيد من المطبات ومع ذلك فإننا نتوقع من رئيس القسم ان يشرف على هذا كله وان يقوم بدور الحكم ودور عالم النفس وبدور الام ودور المروض ساعيا في الوقت نفسه الى متابعة النقاش وتركيزه. ثالثا يكون رؤساء الأقسام بحاجة الى من يساعدهم على تلمس طريقهم عبر حقول الغام العلاقات الشخصية في اثناء الاجتماعات خصوصا اذا كانوا راغبين في بلوغ اهداف معينة وتحقيق الانسجام والتناغم في اقسامهم تبقى الاجتماعات محكومة، أخيرا الإخفاق في القضايا المعقدة فينبغي في ذلك تحديد اطر الاجتماعات بما يتلاءم مع اغراضها فلا بد للشكل ان يتبع الوظيفة. (ليمنغ، 2006، ص 118)

وتواجه المدير صعوبات عديدة في إدارة الاجتماع نتيجة سلوك بعض الافراد ومنها الجادل ويقوم هذا الشخص بانتقاد أي وجهة نظر بصورة سلبية، المشاغب الذي يجلس جلسة غير عادية وغير مناسبة ويكون مختلفا عن الآخرين، المدعي الذي يحاول استعراض آرائه وقدراته ليجذب الانتباه، الثرثار الذي يحاول ان يأخذ وقتا طويلا في الحديث،

الخجول الذي يخشى التعبير عن رايه لان ثقته بنفسه ضعيفة فهو لا يشارك في النقاشات، المتعالي على الاخرين الذي يحاول التقليل من قيمة الاخرين باعتباره اعلى منهم في المعلومات، كثير الهمس هو الذي يتحدث مع زملائه ويلفتان انتباه الاخرين ومن ثم يعرقلان سير الاجتماع، المعاند الذي لا يهتم بما يقترحه الاخرون من اراء وأفكار ومقترحات، العاجز عن الإفصاح الذي يواجه صعوبة نقل آرائه وأفكاره رغم امتلاكه أفكارا جيدة وارئ سديدة الا انه لا يتقن صياغتها بشكل واضح. (حسن، 2021، ص 343)

المبحث الثالث: أساليب إدارة الاجتماعات.

هناك بعض الأساليب والطرق في إدارة الاجتماعات التي يمكن أن نستخدم بعض منها في مواقف معينة حتى ترفع كفاءة السيطرة على الاجتماعات وفي علاج المشاكل التي تظهر فيها. وإطلاق الطاقة الكامنة عند المشاركون في الاجتماع وأيضا تحقيق الهدف بأفضل شكل ممكن والوصول الى النتائج المرادة ومن بين هذه الأساليب أسلوب العصف الذهني، أسلوب الاجتماع عن بعد، أسلوب الاجتماع عن بعد، أسلوب القبعات الست.

المطلب الأول: أسلوب العصف الذهني.

العصف الذهني (او التفكر او استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على اكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الافراد وفي وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بان يدلو بأكثر عدد من الأفكار من اجل حلها ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية وهي: تأجيل تقييم الأفكار اذ يتم ارجاع التقييم او النقد لأية فكرة الى ما بعد جلسة توليد الأفكار، عدم وضع قيود على التفكير فالفرد يجب ان يفكر بحرية وان يندفع بخياله واحلامه ويترك للعقل الباطن حرية التعبير فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير، كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك لتوفير أفكار اصيلة، البناء على أفكار الاخرين وتطويرها فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الاخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها. (النصر، 2014، ص 182)

والعصف الذهني هو وسيلة لتوليد أفكار جديدة وذلك باستخدام مجموعة من القواعد والمبادئ المعينة التي تحفز وتشجع الأفكار الجديدة التي لا يتم الحصول عليها في الظروف المعتادة وذلك بغية حل المشكلة بطريقة إبداعية. (الحيزران، 2002، ص 77)

وتعد طريقة العصف الذهني أكثر الطرق استخداما لتنمية التفكير الابتكاري والإبداعي، حيث أنها الطريقة التي تطلق الطاقات الكامنة عند البشر وتسمح لهم بالتفكير النشط في جو من الحرية والأمان نظرا لخلوها من عوامل الإحباط. كانتقاد الأفراد أو مقاطعتهم أو السخرية من أفكارهم أثناء عملية العصف الذهني مما يساعد الأفراد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، وقد تصلح هذه الطريقة في الموضوعات المفتوحة التي لا يوجد لها إجابات محددة وتتطلب آراء مختلفة، وغالبا ما يتراوح عدد المشاركين في اجتماعات العصف الذهني بين (05-12) مشارك، يكون بينهم رئيس يتولى إدارة الجلسة ويقوم بتشجيع الأفراد على طرح أفكار وحلول عديدة للمشكلة. ومما سبق يمكن القول بان العصف الذهني هو أسلوب تعليمي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من اجل توليد أكبر كم من الأفكار الجديدة لمعالجة موضوع معين وبمشاركة المعنيين بهذا الموضوع ومن خلال جلسة قصيرة.

أو بمعنى آخر فهو يعني وضع الذهن في حالة من النشاط والتفكير السريع اتجاه قضية محددة والبحث عن أفكار جديدة تتميز بالإيجابية للتعامل مع تلك القضية مع ضرورة إزالة جميع العوائق والتحفظات الشخصية أمام المشاركين وإطلاق العنان لتفكيرهم لبيدعوا ويقدموا أفضل ما لديهم من أفكار. وقد اثبت العصف الذهني نجاحه في كثير من المواقف التي تحتاج إلى حلول إبداعية حتى أصبح من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين في الوقت الراهن، ومن ثم وجب علينا الاهتمام أيضا بموضوع العصف الذهني باعتباره مدخل لتنمية التفكير الإبداعي لدى كل المهتمين بهذا المجال، فالقدرات الإبداعية موجودة عند كل البشر ولكنها تحتاج إلى الإيقاظ والتدريب كي تظهر ويبدع أصحابها في شتى المجالات. (البارودي، 2015، ص.ص 13-14)

والعصف الذهني هو تقنية تفرض عرضا بصريا للأفكار الفردية بما يمكن الجماعة من امتلاك صورة ملموسة لخياراتها الجماعية في اللحظة المعينة. (ليمنغ، 2006)

المطلب الثاني: أسلوب الاجتماع عن بعد.

أسلوب دلفي (Delphi Technique) هو أسلوب بديل عن عقد الاجتماعات بشكلها التقليدي، وإنما عن طريق عقدها عن بعد ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشات الغيائية لموضوع معين بواسطة أعضاء الاجتماع. ومن التعريفات المتاحة نجد: يرى كل من نيل جلبرت وهاري سبكت ان أسلوب دلفي هو مجموعة من الاجراءات حيث تستخدم تنظيم غاية في الدقة ومراحل متعددة من الاستبيان مع مجموعة من الخبراء او المشاركين في اجتماع او مؤتمر بحيث يمكن التركيز على تقدير الاحتياجات والقيم وملائمة مشروع الخطة او السياسات التي سوف تستخدم. ويرى جيمس هيجنز ان أسلوب دلفي هو وسيلة لصنع القرارات والتوصل بطريقة منظمة الى اكثرها موضوعية وسلامة. وانه أسلوب فني لمعالجة المشكلات المعقدة بطريقة خلاقة بواسطة جماعة من الخبراء والمختصين وتنظيم اتصالاتهم بصورة رسمية وتستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لطرح سلسلة من الأسئلة على المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرار النهائي. ويرى رونالد والتون ان أسلوب دلفي هو أسلوب يهدف الى تحسين القدرة على التوصل الى نتائج تمثل فعلا اندماجا حقيقيا واندماجا موضوعيا لآراء المشتركين من الخبراء وذلك عن طريق اخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأعضاء الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الاثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات داخل اللجان والاجتماعات التقليدية.

ويقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم. ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصاهم بالمنسق فقط. وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكا بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن

يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات. فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

وتتبع أهمية إرجاع الأثر من أن أسلوب دلفي يعتمد بصورة رئيسية على الافتراض بان المستجيب يصبح في موقف أفضل للإجابة على السؤال المطروح كلما توافرت له المعلومات والبيانات بالحجم والتنوع المطلوبة، بالإضافة إلى إجابات الأعضاء الآخرين. ويمكن لإرجاع الأثر أن يكون في شكل آراء مكتوبة أو في صورة أرقام، ولكن في الحالة الأولى ما لم يكن عدد المشتركين محدودا فان إرجاع الأثر تصبح مشكلة بذاتها نظرا لضخامة حجم الآراء المكتوبة، إلا انه يمكن إنجازها واستخلاص أهم النقاط المثارة.

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة الاجتماع عن بعد الى تحقيقها فيما يلي: تحديد او تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة، الكشف عن الافتراضات الأساسية او المعلومات التي تؤدي الى احكام مختلفة، الكشف عن المعلومات التي تؤدي الى اجماع او اتفاق الجماعة، ربط النتائج التي تم التوصل لها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة، تعليم افراد الجماعة المستجيبية كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح. (النصر، 2014، ص.ص 177-178)

المطلب الثالث: أسلوب الاجتماع الرسمي.

الاجتماع الرسمي أو الصوري أو ما يطلق عليه أحيانا اجتماع التصويت السري أو الاجتماع على ورق، يركز على سرية التصويت وأحيانا على سرية المناقشات. (النصر، 2014، ص 180)، ويفيد في الحالات التالية: القضاء على احتمال سيطرة بعض الأعضاء على باقي أعضاء الاجتماع إما بالأقدمية او بارتفاع الصوت والحدة، ولتفادي المناقشة والاقتراع العلني الذي قد يجرح البعض، ولتفادي الانتقام الشخصي لبعض الأعضاء من الأعضاء الآخرين. ولإدارة الاجتماعات الصورية عدة خطوات أولها: التحضير للاجتماع وبتدبيره بالدعوة وجدول الأعمال عادي حيث تقوم بتحديد المشكلة بوضوح، ثم دعوة الأعضاء لاقتراح الحلول، بعد ذلك يتم تجميع الحلول على سبورة أو لوحة ولا تربط الحلول بأسماء أعضاء الاجتماع.

وثانيها دعوة وتشجيع الجميع للمناقشة، وكثيرا ما تتم المناقشة على الورق وليس شفويا وتدخل لمنع التحيزات ولمنع البعض من السيطرة على الآخرين، ويمكن إلغاء هذه المرحلة كلها إذا توقعت منذ البداية إمكانية حدوث تحيزات أو سيطرة البعض على الآخرين، أو يمكن تحويل المناقشة الشفوية إلى مناقشة مكتوبة، حيث يبدي كل عضو رأيه كتابة. وثالثها الاقتراع السري إذا كانت المشكلة لها عدة بدائل، حيث نقوم بصياغة البدائل على ورقة وتقوم السكرتيرة بتصويرها بعدد الأعضاء المجتمعين والطلب من الأعضاء أن يقوموا بترتيب الحلول فمثلا الرتبة (1) هي أحسن حل والرتبة (2) هي الحل الذي يليه وهكذا فإذا كان هناك خمس حلول فالرتبة (5) هي أسوأ حل أو بديل، وإذا كانت المشكلة هي الموافقة او المعارضة على اقتراح معين، تقوم السكرتيرة بتوزيع أوراق بها خانتين: نعم، لا وعلى الأعضاء أن يضعوا علامة (✓) أمام الاختيار المناسب لهم. (ماهر، 2005، ص 117)

وتفيد الاجتماعات الرسمية من نواح متعددة ومما قد يثير الاستغراب ان هذه الفائدة تتحقق بأقصى قدر للأشخاص غير الوثائقين بمحقوقهم او الأشخاص الذين يحضرون اجتماعا للمرة الأولى، وتشمل الفوائد التي تتيحها هذه الاجتماعات ما يلي: الشمولية فان إجراءات الاجتماعات الرسمية تهدف الى ترك اقل قدر ممكن للصدفة والواقع انها تتيح اعداد قوائم مراجعة لمقارنة كل ما تم عمله او ما لم يتم عمله قبل واثناء الاجتماع. الانصاف فان الإجراءات الموضوعة تعد وسيلة يمكن لاي عضو شرعي في مجموعة ان يستعين بها للحصول على سماع منصف وهذه الإجراءات ترتبط باقل قدر ممكن بطباع او معتقدات أصحاب اجتماعات المكاتب ولكن أي عضو في مجموعة حتى ولو لم كان مستجدا او في وظيفة ادنى او لا يتمتع بالشعبية سوف يجد ان له نفس الحقوق التي لأكثر القادة نفوذا او التي لأقدم الموظفين. قابلية التنبؤ فوجود قواعد يفيد في التأكد من ان نزوات الأشخاص وذكرياتهم لن تقضي على فاعلية الاجتماع، فهناك إطار ينبغي ان تدخل كافة الأمور المشروعية ضمنه. الاستمرارية فالقواعد تفيد أيضا في تأمين الاستمرارية بمرور الوقت والإطار الذي تقدمه يعمل وبأقصى قدر ممكن على سير العمل في مجراه وعلى ان يحظى بالاهتمام المناسب برغم الحوادث المؤسفة كالتقدم في السن والتقاعد والاستقالات والهروب خارج البلاد او الموت.

ومما لا شك فيه ان هذه المزايا لن تتاح بالكامل الا للأشخاص الذين يعرفون القواعد ويستخدمونها على الوجه الصحيح. وقليلة هي الاجتماعات الرسمية التي لا تضم أشخاصا يتمتعون بمعرفة تامة بكيفية تنظيمها وفي أفضل الأحوال يكون هؤلاء الأشخاص منبعا للإحساس بالأمان والاطمئنان وأحيانا التسلية اما في أسوأ الحالات فان بإمكانهم تحرير رغبات الأعضاء الاخرين حتى يخدموا اغراضهم هم. (بيل، 2013)

المطلب الرابع: أسلوب القبعات الست.

هو برنامج تفكير ابتكره العالم دي بونو لتعليم التفكير عن طريق قبعات وهمية ترمز الى أنماط التفكير الستة فمثل كل نمط تفكير بقعة يلبسها الانسان او يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، ولتسهيل الموضوع اعطى دي بونو لونا لكل قبعة حتى يمكن تمييزها وحفظها بسهولة أي ان الانسان لن يلبس قبعة حقيقية او يخلعها وانما يستخدم ستة أنماط من التفكير ترمز كل قبعة الى نمط اخر بمجرد ان يخلعها ويلبس أخرى (بونو، 2015، ص 08)

وقدم دي بونو قبعات التفكير الستة كطريقة لتنمية التفكير حيث تقوم احدى فنيات التفكير الإبداعي على افتراض ان التفكير الواسع يحتوي على قبعة كبيرة للتفكير، هذه القبعة قسمت الى ست أدوار مختلفة ذات ست الوان، فالشخص يضع القبعة التي يراها مناسبة لكي يلعب الدور المناسب، وبالتالي فان أي شخص يرتدي القبعة يكون هناك هدف من ارتدائه لهذه القبعات. وتستخدم قبعات التفكير الستة كبرنامج لتدريب العاملين على مستوى الشركات. (الدين، 2011)

وبرنامج القبعات الست يتيح التفكير بشكل مقصود وازادي بتوليد المعلومات وتقييمها والتفكير بشكل فعال وتحويلها الى سلوكيات فلعب الأدوار الذي يقترحه يتيح للمتعلم ان يتقمص المبتكر والمبدع والناقد وممارسة التفكير بطريقة سليمة وفعالة. (اتشي، 2020، ص 201). وتعد قبعات التفكير الست أحد اهم برامج التفكير الحديثة التي وضعها ادوارد "دي بونو" تعمل على تقسيم التفكير عند الانسان الى ست أنماط وكل نمط رمز له بلون معين (ابيض، احمر، اسود،

اصفر، اخضر، ازرق) قبعات وهمية ترمز لطريقة تفكير معينة تتناسب مع لون تلك القبعة ودلالاتها وتعلم كيفية تنسيق العوامل المختلفة للوصول الى التفكير الإبداعي. (غديري، 2022)

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية للمتغير التابع للدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مختلف التعريفات التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم ادارة الاجتماعات واهميتها وأهدافها، وكذلك أنواع الاجتماعات وعملية ادارتها والعوامل التي تؤدي الى نجاحها وفشلها وأيضا الى أساليب ادارتها. وسنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق الى الاطار النظري الثاني الذي يخص المتغير التابع أسلوب التفكير وفق القبعات الست.

الفصل الثالث:

أسلوب التفكير وفق القبعات الست: الأسس النظرية.

التفكير والفكر نعمة إلهية وهبها الله لبني البشر دون غيرهم من مخلوقاته وهو يمثل اعقد نوع من أشكال السلوك الإنساني، جعل الله تعالى الإنسان خليفته في الأرض وميزه بالعقل عن بقية المخلوقات وحنه على النظر في ملكوته بالتفكير وأعمال العقل والتدبير. يعد التفكير الإنساني عاملا أساسيا في توجيه الحياة وعنصرا جوهريا في تقدم الحضارة لخير البشرية وفي عصرنا هذا تتشابك العلاقات وتتقارب المسافات وتسقط الحواجز، يكون الانسان العاقل في اشد الحاجة للتفكير ففي ظل التوجهات الحديثة ينبغي توفير الوقت الكافي ليمارس فيه المتعلم التفكير الذي يساعده على تشكيل المعلومات بالأسلوب الذي يجعلها قابلة للنقل للعالم الخارجي. وهناك اتفاق عام ان مهارات التفكير يمكن تعلمها حيث يجب تهيئة فرصا مثيرة للتفكير كما ينبغي ان يكون ذلك هدفا رئيسيا للمؤسسات اذ يعتبر تعليم مهارات التفكير بمثابة تزويد الفرد بالأدوات التي يحتاجها ليتمكن من التعامل بفعالية مع أي نوع من أنواع المعلومات او المتغيرات التي تأتي في المستقبل.

ويعد تفكير حل المشكلة هو اول صورة او انماط التفكير الصحيحة التي تعتمد على خطوات شهيرة جدا بحيث تصبح جزءا من أي تفكير صحيح، لكن مجتمعنا اليوم يولد تحديات معقدة تتطلب مداخل إبداعية لحل المشكلات، علما ان الكثير من المشكلات في الحياة اليومية تتطلب حولا إبداعية.

المبحث الأول: أسلوب التفكير وفق القبعات الست.

اقترح ادوارد دي بونو وهو أحد الرواد في تعليم التفكير إستراتيجية القبعات الست وهي إستراتيجية تتلخص في توجيه الشخص إلى التفكير بطريقة معينة ثم التحول إلى طريقة أخرى، أي أن الشخص يمكن أن يلبس أي من القبعات الملونة التي تمثل كل منها لونا من ألوان التفكير.

المطلب الأول: تعريف قبعات التفكير الست.

القبعات الست هو برنامج تعليم التفكير الحديث وضعه البريطاني دي بونو حيث قسم التفكير عند الانسان الى ستة أنماط واعتبر كل نمط كقبعة خيالية يلبسها الانسان او يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، او لعب دور معين محدد بلونها، بحيث ينتقل الفرد بتفكيره من أسلوب معين الى أسلوب اخر حسب الموقف الذي يتعرض له وقد اعطى دي بونو لونا مميزا لكل قبعة حتى يمكن تمييزه وحفظه بسهولة. (اتشي، 2020)

بدل التفكير المعاكس (الجدلي) الذي يستوجب من الفرد القيام بأشياء كثيرة جدا في الوقت نفسه، وبالتالي يدخله في حالة ضغط نفسي ومنافسة لإثبات الذات، اقترح دي بونو التفكير الموازي الذي يسمح للمفكر بالقيام بشيء واحد فقط في الوقت ذاته، وبان يفصل انفعالاته عن المنطق، وبان يبدع انطلاقا من المعلومات المتوفرة. وبما انه يرى في كتابه (Serrious Creativity) أن التفكير له أنماط ستة هي: المحايد، العاطفي، النقدي، الإيجابي، الإبداعي، الشمولي، ويركز كل منها على معطيات معينة فقد عبر عن هذه الأنماط بشكل رمزي بست قبعات، لكل قبعة لون يميز النمط المعنى بها (الأبيض، الأحمر، الأسود، الأصفر، الأخضر، الأزرق) على التوالي، وقد اختار دي بونو القبعة كرمز انطلاقا من إحدى العبارات الشائعة وهي البس قبعة التفكير الخاصة بك. مما نراه يجعل الارتباط بين القبعة كشيء مألوف ومثير للاهتمام من جهة وبين اللون الذي سيختاره للقبعة من جهة أخرى، ومدلول اللون من المعطيات او الجوانب التي يركز عليها نمط التفكير الملحق بهذا اللون من جهة ثالثة، يكون ارتباطا يسير التثبيت في ذهن المفكر. والتفكير من خلال

قبعات الست هو كالتفكير التمثيلي حيث يمكن للفرد ممارسة كل نمط من أنماط التفكير تلك عبر ارتداء القبعة التي ترمز له وعندما يتم ارتداء قبعة معينة من قبل مجموعة من الافراد في الوقت نفسه فانهم يمارسون نمطا محددًا من أنماط التفكير الست وحينما يتم تغيير قبعة تفكير ما، يتم تغيير نمط التفكير المستخدم ايضا، يمكن استخدام قبعات التفكير الست بشكل منفرد او وفق تسلسل معين ومن خلال ما تقدم يمكننا ان نعتبر قبعات التفكير الست هي: بديل مناسب لأسلوب الجدل العقيم وذلك من خلال التفكير بشكل موازي ومتزامن بدل التفكير في اخر ما تم طرحه ومحاولة معاكسته، تساعد الجميع على تقديم افضل ما لديهم من أفكار لأنها تشجع على التركيز على جوانب معينة في كل مرة، القيام بالمهام كل على حدى لأنها تتلافى التداخل والقيام بكل شيء دفعة واحدة حيث تعطي لكل مهمة حقها من التفكير، عدم خلط بين أوجه التفكير حيث تركز في كل مرة على نمط معين من التفكير يركز بدوره على معطيات وجوانب معينة. (بلقيدوم، 2020، ص 227)

وقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالقبعات الست وتنوعت وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات إلا أن المعنى واحد وهو كما أورده (De Bono) مؤسس برنامج القبعات الست حيث تعرف القبعات الست على النحو التالي: عرفت منى العمر بأنها طريقة لتقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

كما عرفها أبو جاد ونوفل بأنها إستراتيجية تهدف إلى تبسيط عملية التفكير وزيادة فاعليته وتسمح للمفكر بتغيير النمط والتنقل، فالقبعات الست الملونة هي وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات حياته وتركز هذه القبعات على أن التفكير عملية نظامية منضبطة. كما عرفت أيضا إستراتيجية القبعات الست بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات المرتبة والمخططة المدرجة في دليل المعلم والتي طلب منه الالتزام بها من حيث تنفيذ الأنشطة، واستخدام الطرق والأساليب والوسائل وأساليب التقويم المتنوعة والملائمة لستة أنماط من أنماط التفكير المختلفة ويعطى لكل منهما لون يرمز إلى طبيعة هذا التفكير ويسهم في تنظيم المعلومات وتقنينها حسب طبيعة الموضوع وحسب الموقف التعليمي وطبيعة المتعلمات. (الرؤوف، 2015، ص 276)

المطلب الثاني: أسس قبعات التفكير الست.

القبعات الست هي أحد برامج التفكير الحديثة وضعها دي بونو وتهدف الى توضيح وتبسيط التفكير ويسمح للمفكر بالانتقال او تغيير نمط التفكير، فالقبعات الست الملونة هي عبارة عن وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات الحياة وتركز على ان التفكير عملية معتمدة، وهناك عدد من الأسس التي تقوم عليها هذه القبعات وهي:

أولا: قبعات التفكير الستة ليست تصنيفا للبشر: لا تستخدم القبعات في تصنيف البشر علما بان معظم الناس يركزون على الحقائق والآخرين يركزون على المخاطر، لكن القبعات لا تركز على ذلك، بل هي اتجاهات للتفكير يجب أن يكون كل فرد ماهرا في النظر في كل الاتجاهات.

ثانيا: قبعات التفكير اتجاهات وليست مواصفات: القبعات هي اتجاهات وليست توصيفات لما يحدث، فهي ليست حالة يوضح فيها الفرد ما يحبه من ألوان قبعات التفكير، أو أن القبعات تصف ما تم الحديث عنه، بل هي حالة أو طريقة تضع لنا التفكير في اتجاه معين.

ثالثا: قبعات التفكير ولعب الأدوار: قبعات التفكير الستة تعمل على تقسيم التفكير إلى ستة أدوار مختلفة، حيث يقوم الفرد باختيار القبة المناسبة في أي لحظة، فعند تبديل القبعات تتغير الأدوار ويصبح الأفراد مجموعة مفكرين مختلفين، لكنهم يستخدمون نفس العقل. (الدين، 2011)، لعب الأدوار يمكن التفكير من التحرر من قيود الذات المسؤولة عن معظم أخطاء عملية التفكير (الرؤوف، 2015)

رابعا: قبعات التفكير الستة وانتحال شخصية المفكر: تعد قبعات التفكير الستة إحدى الطرق لتعزيز نية الفرد لان يصبح مفكر أي أنها طريقة ملموسة لترجمة النية إلى أداء فعلي.

خامسا: قبعات التفكير الستة والدماع: قبعات التفكير تعمل تماما كالمنبهات الشرطية التي يمكنها تغيير التوازن الكيميائي داخل الدماغ، فتجعل التفكير سهلا للاستخدام، وذلك بإتاحة الفرصة أمام المفكر للتعامل مع قضية واحدة في الوقت الواحد بدلا من التعقيد الذي يقود إلى الإرباك والتشويش.

سادسا: قبعات التفكير الستة والاتجاهات: تعمل القبعات الستة والتي يعبر كل لون منها عن اتجاه معين كموجهات تنقل التفكير بعيدا عن طريقة الجدل التقليدية إلى أسلوب رسم الخرائط، مما يجعل التفكير عملية من مرحلتين، الأولى هي رسم الخريطة، والثانية اختيار مسار على هذه الخريطة. (الدين، 2011)

ومن المبادئ التي تقوم عليها قبعات التفكير الست نذكر: تتميز بالسهولة في ارتدائها وخلعها وبالتالي سهولة تقمص الدور وإمكانية الانتقال من واحدة الى أخرى، توجيه الانتباه نحو الأوجه المختلفة للمشكلة مجال البحث والابتعاد عن التمرکز حول نقطة معينة، ان القبعات هي الأقرب للرأس والرأس هو منصة العقل والتفكير وهو موقع الدماغ المسؤول عن التفكير وارتداء واحدة من هذه القبعات يعني السيطرة على التفكير بنمط القبة الحاملة لقوانين وقواعد محددة، ربط التفكير برمز ولون، قبعات التفكير تعمل كالمنبهات الشرطية التي يمكن تغيير التوازن الكيميائي داخل الدماغ (تأثيرها افتراضي في كيمياء الدماغ) فتجعل التفكير سهلا للاستخدام وبالتالي التعامل مع قضية واحدة في الوقت الواحد بدلا من التعقيد الذي يقود الى الارباك والتشويش. (كحول، 2021)

يبين دي بونو ان هناك وظيفتين لمفهوم قبعات التفكير الست: الأولى هي تبسيط التفكير بإتاحة الفرصة امام المفكر للتعامل مع قضية واحدة في الوقت الواحد، بدلا من تدخل العواطف والاحاسيس والمنطق والمعلومات والآمال والابداع جميعها في ان واحد، ويكون بإمكان المفكر التعامل مع كل قضية على حدى، فبدلا من استخدام المنطق لتعزيز عاطفة نصف مخيفة يمكن للمفكر اخراج العاطفة الى السطح باستخدام قبة التفكير الحمراء دون الحاجة لتبريرها، ويأتي بعد ذلك دور قبة التفكير السوداء للتعامل مع عنصر المنطق، ان اشد أعداء التفكير هو التعقيد الذي يقود الى الارباك والتشويش، فعندما يكون التفكير واضحا وبسيطا يصبح أكثر امتاعا وفاعلية، لهذا تفكير القبعات الست في غاية البساطة وسهولة الاستخدام. والوظيفة الثانية لمفهوم قبعات التفكير الست هو السماح لنقل التفكير وتحويله، فاذا كان موقف احد الأشخاص سلبي في اجتماع ما، يمكن الطلب منه خلع قبة التفكير السوداء، وهذه اشارة له بانه اصر على السلبية، ويمكن الطلب منه ارتداء قبة التفكير الصفراء وبذلك بطلب مباشر له بان يكون إيجابيا، وبهذه الطريقة يتيح لنا تفكير القبعات الست مصطلحا محددًا دون ان نكون عدائيين ونسيء للآخرين، والاهم من ذلك هو عدم تهديد شخصية الاخرين بل تحويل الموقف الى تمثيل الأدوار او الى لعبة، وبذلك يصبح استخدام قبعات التفكير نوعا من إعطاء تعليمات

بطريقة الاختزال، والغرض من مفهوم قبعات التفكير الست هي اتباع طريقة تفكير واحدة في الوقت الواحد، بدلا من القيام بكل شيء في نفس الوقت ويشبه ذلك طباعة الألوان، حيث يتم طباعة كل لون على حدى، ثم تتحد جميع الألوان.

وقد يشعر مستخدمو مفهوم قبعات التفكير الست بنوع من الغرابة، ولكن سرعان ما تزول هذه الغرابة، وتتضح سهولة النظام ويبدأ استخدام الأسلوب بطريقة الالتماس بارتداء قبعة او استبدالها بقبعة أخرى. وتكمن أهمية القبعات بانها توزع أدوارا للتفكير، حيث يشعر المفكر بالاعتزاز والفخر عند تمثيله جميع هذه الأدوار. (الازايذة، 2016)

ويقول دي بونو ان استراتيجية القبعات الست في التفكير هي نظام للتفكير السهل جدا ولكنه بناء وفعال اكثر انتاجا وابداعا ويساعد الجميع في ضبط مسارات التفكير لديهم ليقدموا افضل ما لديهم من أفكار تطويرية ونقدية وابداعية، ويؤكد دي بونو ان أهمية استراتيجية القبعات الست فيما يلي: انها توجه الانتباه نحو جوانب متعددة للقضية او المشكلة نستطيع ان نخرج منها بست رؤى مختلفة للقضايا المطروحة امامنا، انها تشجع الافراد على التفكير في المشكلة او الموقف بحرية ودون قيود، وتزودهم بيئة امنة للتعبير عن مشاعرهم حيال المشكلة ولا يوجد فيها عقاب او استهزاء بأفكارهم ومشاعرهم ولا توبيخ ولوم لهم، سهولة التعامل بها كلغة رمزية سواء بيننا وبيننا او بيننا وبين الاخرين، تتيح تلك الاستراتيجية التدريب على مهارة لعب الأدوار حيث تساعد المفكر على ان يلعب دور المبتكر والمبدع والناقد وممارسة التفكير بطريقة سليمة وفعالة، مساعدة المتعلمين على الابداع والتفكير بشكل منظم ومتقن وتتيح للطلاب عمل خرائط تفكيرية شاملة، تمتاز بعدم التعقيد فمراحلها سهلة وواضحة، تتميز بالشمولية لأنها تشتمل على جميع عناصر التفكير الأساسية.

وان استراتيجية القبعات الست تعد من النجاح الاليات لأنها تتيح للمفكر ان يفكر بشكل مقصود واراى، وتعتبر ان كل انسان يستطيع ان يقوم بتوليد المعلومات وتقييمها لو اتاحت له الفرصة ليمارس التفكير بطريقة سليمة. (الشيخ، 2018)

المطلب الثالث: الغرض من قبعات التفكير الستة.

لقبعات التفكير الست أربعة قيم مهمة وهي: القيمة الأولى لقبعات التفكير الست هي تحديد الأدوار، ومن أهم معوقات التفكير الدفاع عن الأنا المسئولة عن غالبية الأخطاء العملية للتفكير، وتتيح لنا القبعات إن نفكر ونقول آراءنا دون تجريح الأنا. إن ارتداء زى المهرج يسمح لك بتمثيل دوره، (الجوسى، 2001) ان المسألة كلها هي لعب أدوار وبالتالي يستطيع التفكير التحرر من قيود الذات المسئولة عن معظم أخطاء التفكير العملية، ان طريقة القبعات تسمح لنا بالتفكير ويقول أشياء لم يكن يمكن قولها او التفكير فيها بطريقة أخرى دون ان نخاطر بان تكون ذاتنا موضع نقد او توبيخ او لوم. (محسن، 2008) فلعب الأدوار يؤدي الى تحرير ذات الفرد من التفكير المستقيم والذي يسير في اتجاه واحد ليحل محله أنواع مختلفة من التفكير. (الازايذة، 2016)

أما القيمة الثانية للقبعات فهي توجيه الانتباه. فإذا أردنا أن يكون تفكيرنا أكثر من مجرد ردود أفعال، يجب أن تكون لدينا طريقة لتوجيه الانتباه لمظهر تلو آخر. وهكذا فان قبعات التفكير الست تفتح لنا المجال لتركيز انتباهنا إلى ستة مظاهر مختلفة للموضوع (الجوسى، 2001)، تمكن استراتيجية قبعات التفكير الست الفرد من توجيه انتباهه نحو زوايا او

رؤى أو اتجاهات متعددة للموضوع أو القضية قيد البحث والاستقصاء، وبالتالي يزيد ادراك الفرد للموضوع قيد الاهتمام أو البحث. (الازايذة، 2016)

أما الخاصية الثالثة فهي الملائمة إذ تتيح لنا رمزية القبعات الست طريقة ملائمة لسؤال الآخرين (وأنفسنا) أن نكونوا إيجابيين أو سلبيين، مبدعين أو غير مبدعين، أو عاطفيين. (الجوسى، 2001)، لقبعات التفكير سهولة في التعامل بها كلغة رمزية سواء بيننا وبين أنفسنا أو بيننا وبين الآخرين فتستطيع مثلا ان تطلب من شخص ما ان يرتدي قبعته الخضراء ليفكر تفكيرا ابتكاريا وتطلب من اخر وضع القبعة الحمراء ليطلق لعواطفه العنان وهكذا. (محسن، فيفري، 2008) توفر تقنية قبعات التفكير الست لمرتيديها سهولة الاستخدام من حيث كونها لغة رمزية، إذ ترمز كل قبعة الى نوع أو نمط محدد من أنماط التفكير فمثلا ترمز قبعة التفكير السوداء الى التفكير الناقد، وقبعة التفكير الصفراء الى التفكير الإيجابي، وقبعة التفكير الخضراء ترمز الى التفكير الجانبي (الإبداعي)، وقبعة التفكير الزرقاء الى التفكير في التفكير، وقبعة التفكير البيضاء الى التفكير الحيادي، وقبعة التفكير الحمراء ترمز الى التفكير العاطفي. (الازايذة، 2016)

والقيمة الرابعة تكمن في تأثيرها الافتراضي في كيمياء المخ الذي تطمح أن تحققه تلك الطريقة بالتدريب على استخدامها المستمر، وبالتالي نكون قادرين على تنويع تفكيرنا. (محسن، فيفري، 2008) يؤدي استخدام التفكير المتوازي لقبعات التفكير الست الى تعديل التوازن الكيميائي وخاصة الوصلات العصبية التي تصل بين الخلايا العصبية، وذلك عندما يتم استخدام أنواع مختلفة من التفكير بحيث لا يسيطر نوع على اخر. (الازايذة، 2016)

والقيمة الخامسة هي أنها "أرست قواعد محددة للعبة التفكير" والناس يبلون بلاء حسنا في تعلم القواعد، وتلك أقوى أشكال التعليم في مرحلة الأطفال بالذات. (محسن، فيفري، 2008)

المبحث الثاني: قبعات التفكير الست.

تفاوت العقول بين الناس ولكنها تختلف من شخص لآخر ولكل شخص حجم معين من العقل، وقد وضع العالم دي بونو ست قبعات ملونة تستخدم عندما يرغب الفرد في التفكير في امر ما في أي عمل من الاعمال التي يريد الفرد ان يكون تفكيره فيها شموليا وابداعيا ومتوازنا في نفس الوقت. كل قبعة من قبعات التفكير الست لها لون مميز سواء: الأبيض، الأحمر، الأسود، الأصفر، الأخضر، الأزرق، وتسمى كل قبعة بلونها (القبعة البيضاء، القبعة الحمراء، ... الخ)، وهو ما جعل طريقة التصور أسهل بها، بحيث لكل لون دلالة. تهدف قبعات التفكير الست الى توضيح وتبسيط التفكير ويسمح للمفكر بالانتقال أو تغيير نمط تفكيره، فالقبعات الست الملونة هي عبارة عن وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات الحياة وتركز على ان التفكير هو عملية معتمدة.

المطلب الأول: القبعة البيضاء والقبعة الحمراء.

يعتبر اللون الأبيض محايدا وموضوعيا لذا كانت القبعة البيضاء معنية بالحقائق الموضوعية والاشكال والرسومات. ويوحى اللون الأحمر بالغضب، بالغيظ، بالأحاسيس المتأججة، لذا فان دور القبعة الحمراء هو إعطاء وجهة النظر العاطفية.

أولا: القبعة البيضاء (حقائق وأرقام): هي التفكير بالمعلومات والحقائق والأرقام، والإحصاء، والتساؤل، والسؤال. وهي عبارة أخرى تحديد حاجاتك المعلوماتية. فحينها تكون في حالة تفكير القبعة البيضاء تتساءل: ما اتجاهات الناس حول

هذا الموضوع؟ ولعلك توجه أحدا للحصول على معلومات، أي أن هذا الطراز من التفكير ليس هو المعلومات وحدها، بل يدخل فيه تحديد الحاجة إلى المعلومات. وحينما تكون المجموعة في حالة تفكير القبة البيضاء ويشذبهم أحدهم فإننا نعيده إلى هذا النوع من التفكير، ونطلب إليه أن يلتزم بالحقائق وما تعنيه تلك الحقائق. (الخياط، 2011، ص 16)

وترمز القبة البيضاء إلى التفكير الحيادي أو الموضوعي، حيث أن اللون الأبيض هو رمز غياب الألوان وتتطلب هذه القبة من العقل أن يعمل مثل جهاز الكمبيوتر الذي يعرض لنا الحقائق عند طلبها، حيث لا نتوقع منه أن يقوم بعملية مناظرة أو أن يستخدم المعلومات المخزونة داخله لتدعيم وجهة نظره، لذلك فإن نمط التفكير باستخدام القبة البيضاء يناسب طلب عرض الحقائق والأرقام بطريقة محايدة وموضوعية، وذلك دون الاهتمام بكمية المعلومات بل اختيارها وانتقاؤها فقط، أي أن القبة البيضاء تركز على جميع الحقائق والمعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات المرتبطة بالمشكلة قيد البحث والدراس، وتهتم بالإجابة على الأسئلة التالية: ما المعلومات المتاحة؟ ما المعلومات الناقصة التي نحتاجها؟ ما مصادر المعلومات التي نحتاجها؟ (الدين، 2011)

وبياض هذه القبة يمثل بياض الورق الذي غالبا ما يستخدم في تقديم المعلومات سواء في شكل تقارير أو صحف وغيرها، وهي ترمز إلى نمط من التفكير يستند إلى الحقائق وأرقام واحصاءات، ومن أهم الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة البيضاء: تجميع أو إعطاء المعلومات وليس تفسيرها أو تحليلها، التركيز على الحقائق والمعلومات، الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات، التجرد من العواطف والآراء، الحيادية والموضوعية التامة، الإجابة المباشرة على الأسئلة، ويتم وفق هذه القبة تحديد الحاجة من المعلومات، وطرح التساؤلات حول جدوى المعلومة والكميات اللازمة منها. يلاحظ أن تفكير القبة البيضاء يتضمن تفكيراً حياً يبحث عن الحقائق والتجرد من العواطف وكأنه جهاز كمبيوتر يعطيك الحقائق والأرقام التي تطلبها، فالكمبيوتر موضوعي وغير متحيز. (بلقيدوم، 2020)

إن المفكر عندما يرتدي القبة البيضاء عليه استخدام عبارات ذات مكونات محايدة ليضعها فقط أمامه على المنضدة دون استخدامها لدفع وجهة نظر معينة، لأنه بمجرد أن تستخدم تلك العبارات لفضية لوجهة نظر ما فإن ذلك يعني أن دور قبة التفكير البيضاء قد استخدم بطريقة سيئة وغير سليمة، وأصبح لهذا الدور طبيعة ثانية يكون هم المفكر خلالها الانسياق بين العبارات وتطويعها لمجرد الفوز في المناقشة فقط، بينما ما نريده نحن هو أن نمي ملكة الموضوعية والحياد تماما مثل تلك الموضوعية والمحايدة التي يتمتع بها مكتشف أو عالم ملاحظ يلاحظ فقط بعناية مكونات البيئة الطبيعية حولنا دون أي نية لتطويعها أو استخدامها لخدمة غرض ما بعد ذلك، أي أن مهمته كمهمة راسم الخرائط تتوقف فقط عند مجرد رسم الخريطة، وتلك هي حدود دور قبة التفكير البيضاء. إن قبة التفكير البيضاء تضع فقط عينات الحقائق أمامنا على المنضدة، تماما كما يفرغ التلميذ محتويات جيوبه من: عملات.. لبنان.. حلوى.. الخ أمام الآخرين. (محسن، 2008، ص 62)

وقد ذكر أن لمرتدي القبة البيضاء أن يركزوا على بعض الخصائص التالية: طرح معلومات أو الحصول عليها، التركيز على الحقائق والمعلومات، التجريد من العواطف أو الرأي، الاهتمام بالأرقام والاحصائيات، عدم تفسير المعلومات، الحيادية والموضوعية التامة، تمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات، الاهتمام بالأسئلة المحددة للحصول على الحقائق أو

المعلومات، الإجابات المباشرة والمحددة عن الأسئلة، الانصات والاستماع الجيد، التمييز بين درجة الصحة ودرجة الخطأ في كل رأي. (الرؤوف، 2015).

ان تفكير القبعة البيضاء يستثني أموراً مهمة مثل الحدس وإصدار الاحكام المبنية على الخبرة والتجربة، والاحاسيس والانطباعات وابداء الآراء وهذا هو الغرض من قبة التفكير البيضاء السؤال عن المعلومات فقط. يتوجب على طالب المعلومات ان يستخدم أسئلة محددة ومركزة للحصول على معلومات او لتعبئة فجوات المعلومات. عملياً هناك نوعان من المعلومات الأول يشتمل على حقائق مجربة ومثبتة، وهي حقائق من الدرجة الأولى، والنوع الثاني يتضمن حقائق من المعتقد انها صحيحة ولكنها لم تخضع للتجربة حتى الان، وتعتبر حقائق من الدرجة الثانية.

ويعتبر تفكير القبعة البيضاء اتجاهها ونظاما، ويحاول المفكر ان يكون المفكر ان يكون حياديا وموضوعيا في طريقة عرضه للمعلومات، قد يطلب منك ارتداء القبعة البيضاء وبإمكانك طلب ذلك من الآخرين، وباستطاعتك ارتداها او خلعا حسب اختيارك. (الجوسي، 2001)

ثانيا: القبعة الحمراء (المشاعر والعواطف): تمثل المشاعر والعواطف، وهي تسمح لمرتديها بالتعبير عن مشاعره وأحاسيسه. (نورة، 2023). تشير القبعة الحمراء الى التفكير العاطفي فهي تلقي الضوء على الاحاسيس فتصبح ظاهرة وتشكل جزءا من خريطة التفكير الشاملة، وعند ارتدائها يفكر الفرد في الموضوع بشكل عاطفي دون النظر الى العوامل المنطقية والايجابيات والسلبيات، ماهي العواطف التي تدفعه لدراسة هذا الموضوع، ما هي المتع التي ستجنيها نتيجة لذلك هل تشعر بمشاعر فخر او اعتزاز او غيرها عند دراستك للموضوع. (رشوان، 2014) ويركز تفكير القبعة الحمراء على العواطف والمشاعر والعناصر غير العقلانية في التفكير وغير المنطقية. وتتيح القبعة الحمراء طريقا لعرض هذه الأمور على الطبيعة، حيث تشكل جزءا من الخارطة الكلية. وإذا لم تجد الفرصة للمشاعر والعواطف ان تكون من مدخلات التفكير، فإنها تكمن في الخلفية وتؤثر على التفكير كله بطريقة خفية مستترة، وتعتبر العواطف والمشاعر والأحاسيس والحدس والحس الباطني أموراً فعالة وحقيقية، وتعترف بوجودها القبعة الحمراء.

وعلى النقيض من تفكير القبعة البيضاء، فان تفكير القبعة الحمراء غير موضوعي، وغير حيادي، ويعتمد على العواطف كالتالي: لا تسألني لماذا. لا أحب هذه الصفقة. إنها قدرة، أنا لا أحبه، ولا أريد التعامل معه، هذا كل ما في الأمر، لدي حس باطني أن قطعة الأرض الواقعة خلف المدرسة ستصبح مرتفعة الثمن بعد سنين، ذلك التصميم بشع وشنيع ولن ينتشر، وهو مضيعة للمال، أنني أشفق على هنري، اعرف انه محتال، وخدعنا بالتأكد، لكنه فعل ذلك بطريقة مدروسة. أنا أحبه، لدي إحساس داخلي بان هذه الصفقة لن تتم، ومن المنتظر أن تنتهي في المحاكم وستكلفنا الكثير، اشعر أن هذا الموقف لا رابح فيه. سنفشل إذا قمنا به أو لم نقم دعونا نخرج منه، لا اعتقد انه من العدل كتمان المعلومات حتى بعد توقيع الصفقة.

وإذا أراد أي مفكر أن يعبر عن مشاعر من هذا النوع، يتوجب عليه استخدام القبعة الحمراء فهي تمنح تصريحا رسميا للتعبير عن الأحاسيس التي تتراوح بين العاطفة النقية حتى الحدس والأحاسيس الداخلية. ولا داعي لإبداء التبريرات أو تفسير هذه المشاعر، وبارتداء القبعة الحمراء، يمكنك تمثيل دور المفكر العاطفي الذي يقوم بردود الأفعال ويشعر بدلا من لجوئه إلى الخطوات المنطقية. (الجوسي، 2001). يمكن استخدام القبعة الحمراء في أي وقت خلال أي لقاء او نقاش

او محادثة للتعبير عن المشاعر اتجاه الموضوع محل النقاش او حتى اتجاه طريقة ادارة اللقاء ذاتها. (محسن، فيفري، 2008). وتؤثر العواطف على التفكير في ثلاثة اتجاهات هي: أولا هناك خلفية قوية من العواطف مثل الخوف والغضب والشك... وهذه الخلفية تلون الادراك كليا وتحد منه، اما الغرض من القبة الحمراء هو اظهار هذه الخلفية بهدف ملاحظة تأثيرها ونتائجها، ثانيا ان العاطفة تستثار ويتم تنبيهها عن طريق الادراك الاولي ثم يأتي الشعور الذي تهتم به القبة الحمراء، ثالثا عندما يتم الانتهاء من عمل الخريطة الخاصة بموقف معين، يجب ان تشمل هذه الخريطة على العواطف التي يتضمنها تفكير القبة الحمراء وهكذا تحدد العواطف الطرق على الخريطة. (الدين، 2011)

ترمز القبة الحمراء الى ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر كذلك يقوم تركيز تفكير هذه القبة على الحدس، ومن أبرز خصائصها ما يلي: التفكير فيها بالمشاعر والعواطف، السؤال فيها عن المشاعر، يركز المفكر على في التفكير على الحدس ويستبعد المنطق والمبررات. كما ان مرتدي القبة الحمراء يمارسون بعض الأمور التالية: اظهار المشاعر والاحاسيس وليس بالضرورة من وجود مبرر لهذه المشاعر مثل (السور، الثقة، الغضب، الشك، القلق، الأمان، الحب، الغيرة، الخوف، الكره)، الاهتمام بالمشاعر فقط دون النظر الى الحقائق او المعلومات او المبررات، اظهار الجانب الإنساني غير العقلاني، تتميز غالبا بالتحيز او التخمينات التي ربما لا تصل الى درجة يمكن جعلها فرضيات أي انها مشاعر ليس لها أساس سوى إحساس الفرد بها في الغالب، المبالغة في تحليل الجانب العاطفي واعطائه وزنا أكبر من المعتاد، رفض الحقائق او الآراء دون مبرر عقلي بل على أساس المشاعر او الإحساس الداخلي. (الرؤوف، 2015)

المطلب الثاني: القبة السوداء والقبة الصفراء.

يوحي اللون الأسود بالحزن والسلبية والقبة السوداء تركز على النواحي السلبية وسبب عدم القيام بها. واللون الأصفر مشرق وإيجابي والقبة الصفراء رمز للتفاؤل والامل والتغير الإيجابي.

أولا: القبة السوداء (التفكير التشاؤمي): القبة السوداء تشير إلى التفكير التشاؤمي عند ارتدائها، وكثيرا ما يرتديها دون أن نشعر، نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن ان نتكبتها والصعوبات التي سنواجهها. (الفتاح، 2013، ص 46) تشير القبة السوداء الى التفكير التشاؤمي عند ارتدائها، وكثيرا ما يرتديها المفكر دون ان يشعر او يفكر في الجوانب السلبية للموضوع، او الصعوبات التي سيواجهها اثناء دراسته للموضوع، فهي قبة الخوف والحذر والنقد والحيلة والتفكير في الاخطار او الخسارة وهذا الشيء مطلوب عند اتخاذ القرارات. (رشوان، 2014)

وترمز القبة السوداء إلى التفكير السلبي، واللون الأسود المأخوذ من الصرامة والاتجاه نحو النقد فهو تفكير منطقي دائما، سلبي لكنه غير عاطفي، حيث يعتمد تفكير القبة السوداء على منطق الملائمة أو عدم الملائمة، والنقد في القبة السوداء لا يمثل تقويما للجوانب الإيجابية والسلبية لكنه يمثل الإشارة للخطأ فقد تبدو القبة السوداء تدعيها للسلبية لكن هذا غير صحيح، فعلى العكس من ذلك عند التركيز على الجوانب السلبية، فان القبة السوداء تضع حدودا لها، حيث يمكن اعتبار تفكير القبة السوداء لا علاقة له بالجدل أو النزاع، لكنها تركز فقط على النواحي السلبية المنطقية، أي أن القبة السوداء تركز على الأخطاء والجوانب السلبية بالاستناد إلى المنطق والحقيقة. وتهتم القبة السوداء بالإجابة على الأسئلة التالية لماذا لا يعمل ذلك؟ هل هذا الأمر صحيح يمكن تبريره؟ ما هي المخاطر؟ هل الحقائق ذات علاقة بالموضوع؟ (الدين، 2011، ص.ص 37-38).

ويركز تفكير القبعة السوداء بشكل رئيسي على تقييم الأمور سلباً، ويقوم المفكر الذي يرتدي القبعة السوداء بلفت الانتباه الى الأخطاء والى عدم موافقة خبرة ما او معرفة لفكرة معينة، كما يشير مفكر القبعة السوداء الى أسباب عدم صلاحية فكرة ما من الناحية العملية، كما يبين مخاطر الفكرة، وكذلك يشير الى الأخطاء في تصميم ما، ولا يعتبر تفكير القبعة السوداء نزاعاً او خلافاً ولا يجب النظر اليه كذلك، بل هو محاولة موضوعية لوضع العناصر السلبية على الخريطة، وقد يلفت تفكير القبعة السوداء الأنظار الى الأخطاء في أسلوب التفكير والطريقة نفسها.

ويقوم تفكير القبعة السوداء بمقارنة فكرة ما مع الماضي بمعرفة مدى التطابق لما هو معروف مسبقاً، كما يمكن ان يسלט الضوء على فكرة في المستقبل لمعرفة ما سيحدث من أخطاء وفشل. وكذلك يطرح تفكير القبعة السوداء أسئلة سلبية. (الجيوسي، 2001)

وترمز القبعة السوداء الى المنطق والنقد والتشاؤم ويكون تركيز تفكير هذه القبعة على البحث عن السلبيات والنقص، هناك بعض المميزات حول تفكير القبعة السوداء: يتم السؤال فيها نواحي الضعف، يتقصى الطالب فيها البحث عن النقص والمحاذير والسلبيات، الطلب بتحديد الصعوبات والمشاكل التي يمكن ان تكون، يهتم المفكر بهذا النمط بالتقديرات السلبية وإظهار الأشياء الخاطئة وطرح الأسئلة السلبية. ويذكر ان مرتدي القبعة السوداء لا بد ان يركزوا على: نقد الآراء ورفضها وربما تلجأ في ذلك الى المنطق والحجج والأدلة التي ينظر اليها من زاوية سلبية معتمة، التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح، إيضاح نقاط الضعف في أي فكرة، التركيز على احتمالات الفشل وتقليل احتمالات النجاح، التركيز على العوائق والمشكلات والتجارب الفاشلة، التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف او قوة الخصوم او شدة المنافسة او الاخطار المتوقعة، توقع الفشل والتردد في الاقدام، عدم استعمال الانفعالات والمشاعر بوضوح وانما تلجأ الى استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة سلبية. (الرؤوف، 2015)

هذه هي القبعة التي يرتديها الناس أكثر الوقت، يفعل الانسان هذا مثلاً حينما يقول هذه الفكرة لا تتوافق مع الحقائق، او مع النظام او مع الخطة او مع الثقافة او مع الخبرة المتوفرة... ان هذه القبعة تتساءل عما يجعل الفكرة المطروحة غير مجدية، انها قبعة الحكم السلبي على الأمور ولكن لسبب. ومن المفيد طرح ملاحظة وهي اننا حينما نوجه جلسة البحث الى استخدام القبعات فعلينا ان نوضح انه لايجب الخلط بين القبعة السوداء مع الحمراء، فالتقد في القبعة الحمراء لاسباب انطباعية شعورية اما القبعة السوداء فهناك أسباب منطقية. (الخياط، 2011)

ثانياً: القبعة الصفراء (التفاؤل): التفكير الإيجابي هو التفكير الذي يبحث فيه الفرد عن الجوانب النافعة، وهو تفكير القبعة الصفراء، فالقبعة السوداء تفكيرها يحمينا ويعدنا عن الأخطار، أما تفكير القبعة الصفراء فنحن نقوم به بدافع من الفضول والسرور، لأنه يمكننا من أن نصوغ الأمور وان نخرجها من الوجود، حيث نشعر بالسرور حين نرى قدرتنا على إحداث الأمور. أي أننا نرى فيها الجانب الحسن. (غديري، 2022، ص 580)

وترمز القبعة الصفراء إلى التفكير البناء الذي يحقق الفائدة من الأشياء، ويرمز اللون الأصفر إلى أشعة الشمس والإشراق والتفاؤل، وتعتبر القبعة الصفراء (تأملية- إيجابية) حيث تبحث عن الفوائد والمزايا وتعتبر عن التفكير الإيجابي الذي يجمع بين حب الاستطلاع والرغبة في جعل الأشياء تحدث فتتطور الفكرة، وعلى الرغم من أن تفكير القبعة إيجابي، إلا أنها تتطلب نظاماً مثل القبعة البيضاء، أو السوداء، فهي ليست مجرد طرح تقييم إيجابي، إنما هي بحث مترو عن

الإيجابية. وتركز القبعة الصفراء على سلسلة الإيجابيات والمزايا والفوائد والتأمل الإيجابي، حيث يعتبر تفكير القبعة الصفراء أكثر من مجرد احكام ومقترحات تعطي لمحة حول الفوائد المرتقبة، فاذا تم الإشارة الى الفائدة يبدأ الاستكشاف في ذلك الاتجاه. وتتم القبعة الصفراء بالإجابة على الأسئلة التالية: لماذا يمكن فعل هذا؟ ماهي الفوائد الموجودة؟ لماذا يعتبر هذا جيداً؟ وتعتبر القبعة الصفراء عن الاستقصاء والاستدلال، كما انها ترتبط بمستوى التحليل والتقييم، وهي تعبر عن الذكاء البناء. (الدين، 2011، ص 39).

كون المرء إيجابياً يعتبر امراً اختيارياً، نختار النظر الى الأشياء بطريقة إيجابية، وكذلك نختار التركيز على العناصر الإيجابية في موقف ما، وعلاوة على ذلك نستطيع البحث عن الفوائد والمزايا. تعتبر القبعة الصفراء نقيض القبعة السوداء من حيث الاتجاه واتخاذ الموقف، فالقبعة السوداء تهتم بالتقييم السلبي بينما الصفراء تركز على الإيجابي، ولسوء الحظ هناك أسباب طبيعية لكون المرء سلبياً أكثر من كونه إيجابياً، ومن الممكن ان يحمينا التفكير السلبي من الوقوع في الاخطاء ومن المخاطرة ومواجهة الخطر، اما التفكير الإيجابي فيجب ان يجمع بين حب الاستطلاع والسعادة والطمع والرغبة في جعل الأشياء تحدث، ويمكن مناقشة فكرة ان تطور المرء يعتمد على رغبته في جعل الأشياء تعمل وتحقق.

يشمل تفكير القبعة الصفراء سلسلة تتراوح بين ما هو منطقي وعملي من جهة، وما هو أحلام وخيالات وامال من جهة ثانية. ويبحث تفكير القبعة الصفراء عن القيمة والفائدة ويشجعها، كما يطرح مبدأ التفاؤل ولكنه لا يتقيد به، وهو تفكير بناء وتوالدي وتصدر منه المقترحات الملموسة والعملية حيث يجعل الأشياء تعمل، وهدف قبعة التفكير الصفراء هو الفعالية والبناء. وعلاوة على ذلك فهو تأملي وتديري ويتنزه الفرص ويبحث عنها ويسمح بالأحلام والتصورات. (الجوسبي، 2001)

ترمز القبعة الصفراء الى الشمس والنور ولذلك فان القبعة هي قبعة التفاؤل والتفكير الإيجابي، والتفكير هنا معاكس تماماً للتفكير السلبي ويعتمد على التقييم الإيجابي فهو خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع. وللقبعة الصفراء بعض الخصائص كالتالي: البحث عن نواحي القوة، يكون المفكر فيها فرح ومتفائل، التفكير في الأشياء الإيجابية نحو الموضوع، تمثل التفكير الإيجابي والبناء والمنتج والمفكر الذي يرتدي القبعة الصفراء يكون متفائلاً ويقدم الاقتراحات والمشاريع، التفاؤل والاقدام والاييجابية والاستعداد للتجريب، التركيز على ابراز احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل، تدعم الآراء وقبولها باستعمال المنطق وإظهار الأسباب المؤدية الى النجاح، إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على جوانبها الإيجابية، تھوين المشكلات والمخاطر وتوضيح الفروق عن التجارب الفاشلة، الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها، توقع النجاح والتشجيع على الاقدام، عدم اللجوء الى المشاعر والانفعالات بوضوح باستخدام المنطق وإظهار الرأي بصورة إيجابية ومحاولة تحسينه، يسيطر على صاحبها حب الإنتاج والانجاز وليس بالضرورة ابداع، يتمتع بأمل كبير واهداف طموحة يعمل نحوها، ينظر الى الجانب الإيجابي في أي امر ويبرر له بتهوين الجانب السلبي. (الرؤوف، 2015)

المطلب الثالث: القبعة الخضراء والقبعة الزرقاء

يدل اللون الأخضر على العشب الكثير والنمو والخصوبة، والقبعة الخضراء رمز للابتكار والابداع والأفكار الجديدة. تلعب القبعة الزرقاء دور التحكم المنظم لعملية التفكير واستخدام القبعات الأخرى، فاللون الأزرق هو لون السماء التي تعلق كل شيء.

أولاً: القبعة الخضراء (الإبداع والابتكار): اختار دي بونو اللون الأخضر ليكون رمزاً للإبداع والابتكار، فهناك أوقات نحتاج فيها ان ندخل في التفكير المبدع عن قصد، تماماً كما قلنا عن الدخول في تفكير القبعة الحمراء، وعن التفكير السلبي، تفكير القبعة السوداء. وقد تكون أهمية التفكير الابتكاري أكثر من غيره من التفكير، فحينما نشرع في هذا التفكير عن قصد فإننا نستخرج أفكاراً تتجاوز التفكير الجديدة من التفكير التي يحاول تجفيفها وهو تفكير القبعة السوداء.

إن العقل الإنساني يكون لنفسه نماذج يقيس عليها ما يرد من أشياء واردة من خارجه، وهو ينبذ كل ما لم يوافق النماذج المستقرة لديه، ولا يعني دخول الفرد في التفكير الإبداعي عن قصد أن يغير عقله، لكن ما عنده من القدرة على التفكير سيجري استغلاله بشكل اشمل وأتم، بحيث يرى الاحتمالات كلها. ويختلف تفكير القبعة الخضراء عن كل أنواع التفكير الأخرى، فتفكير القبعة البيضاء نطلب منه عرضاً موضوعياً حياً للحقائق المتوفرة، وتفكير القبعة السوداء نطلب منه نقداً سلبياً مع دعم ذلك بالحقائق، وتفكير القبعة الصفراء هو على العكس من ذلك اهتمام بالجوانب المتفائلة الإيجابية مع دعم ذلك بالحقائق اللازمة، وتفكير القبعة الحمراء يكشف لنا العواطف المتصلة بالموضوع المطروح للبحث أما تفكير القبعة الخضراء فلا يمكن إن نتأكد من الحصول على ما نريد منه، وإنما كل ما يمكن أن نفعله هو أن نطلب منه بذل الجهد في هذا السبيل. (مروة، 2019).

وتعد قبعة التفكير الخضراء هي قبعة الطاقة والتفكير الإبداعي والتفكير البناء، فاللون الأخضر يرمز الى الخصوبة والنماء، باتالي ترمز القبعة الخضراء الى الأفكار الجديدة والطرق الجديدة في النظر الى الأشياء والهروب من الأفكار القديمة من اجل التوصل الى أفكار افضل. وعند ارتداء القبعة الخضراء فمعنى ذلك يجب تخصيص وقتاً للتفكير الإبداعي، حيث كلما تحسنت طريقة التفكير الإبداعي نجد ان الأفكار يمكن ان تتوالد، مما يجعل التفكير الإبداعي جزءاً من عملية التفكير، اذ ليس ليس باستطاعة القبعة الخضراء ان تجعل الافراد اكثر ابداعاً، لكنها تتيح لهم الفرصة للتركيز على ان يكونوا كذلك، حيث يركز تفكير القبعة الخضراء بصورة أساسية الى التفكير الجانبي ومبادئه. وتتركز القبعة الخضراء على توليد البدائل واستشارة الأفكار بدلا من اصدار الاحكام والاستفزاز والحفز حيث يمكن انتظار الاستشارة او انتاجها بطريقة معتمدة، فالقدرة على استخدام الاستشارة يعد عنصراً ضرورياً من عناصر التفكير الإبداعي. وتهتم القبعة الخضراء بالاجابة على الأسئلة التالية: ماذا يمكننا القيام به هنا؟ هل هناك أفكار ومفاهيم جديدة مختلفة؟ هل هناك حلول ومدخل جديدة للمشكلات؟ الى أين تقودني هذه الفكرة؟ وتعتبر القبعة الخضراء عن الابداع وهي ترتبط بمستوى التركيب، كما انها تعبر عن الذكاء الإبداعي. (الدين، 2011)

وترمز القبعة الخضراء الى التفكير الإبداعي، الأخضر رمز للابداع والابتكار ويدل على النمو والتغيير والخروج من الأفكار القديمة، يوجد عدد من الخصائص للقبعة الخضراء وهي: يتم فيها السؤال عن الأفكار الجديدة، يكون فيها المفكر

في حالة ابداع، سؤال المفكر عن الإمكانيات المتاحة ماهي والى ماذا يمكن ان تؤدي، تمثيل التفكير الإبداعي والشخص الذي يضع القبة الخضراء يجعل المخرجات والنتائج مخرجات إبداعية ومثالية وي طرح البدائل، يرمز اللون الأخضر الى النبات والحياة الجديدة ولذلك فان هذه القبة هي قبة التفكير الإبداعي. ومن يرتدي القبة الخضراء يتميز ببعض او كل ما يلي: الحرص على الأفكار الجديدة والاراء والمفاهيم والتجارب والوسائل، البحث عن البدائل لكل امر والاستعداد لممارسة الجديد منها، لا يمانع في استغراق بعض الوقت والجهد للبحث عن الافكار والبدائل الجديدة، استعمال طرق الابداع ووسائله (مثل: ماذا لو) للبحث عن الطرق الجديدة، محاولة تطوير الأفكار الجديدة او الغربية بل وصناعة الأفكار الجديدة، الرغبة في التخيل والتفكير العميق، الاستعداد لتحمل المخاطر من اجل استكشاف الجديد، عندما تستعمل هذه القبة يحسن ان تتبعها بالسوداء والصفراء. (الرؤوف، 2015)

ان القبة الخضراء مخصصة للتفكير الإبداعي وعلى من يرتديها ان يستخدم لغة التفكير الإبداعي وعلى من حوله ان يعاملوا انتاجه على انه انتاج ابداعي ويا حبذا لو ارتدوا هم أيضا قبعاتهم الخضراء وهم يستمعون لزميلهم، واللون الأخضر يشير الى الخصوبة والنماء وقيمة الحبوب التي مازالت صغيرة واهمية رعايتها. والبحث عن البدائل جزء أساسي من تفكير القبة الخضراء فهناك دائما حاجة للذهاب لابعد ما هو واضح ولما هو معلوم ولما هو كاف... إن التوقف للابداع لا بد الا يكون مسببا او مرتبطا فقط بوجود مشكلات، فحتى لو لم توجد مشكلات فالابداع هام لتأدية الأشياء بشكل افضل، ولا بد من الاستفادة من طاقة الحركة التغييرية بالافكار وعدم الإسراع بالحكم عليها بالرفض او القبول. ان التفكير الجانبي هو مجموعة من المواقف واللغات والتقنيات تهدف الى توليد مفاهيم جديدة وادراك مختلف. (محسن، 2008)

ثانيا: القبة الزرقاء (التحكم في عمليات التفكير): هي قبة التحكم والتنظيم التي ينظم صاحبها التفكير نفسه، أنها قبة التفكير حول التفكير اللازم لاستكشاف الموضوع، ومفكر القبة الزرقاء يشبه قائد الفرقة الموسيقية، وهو الذي يطلب استخدام تفكير القبعات الأخرى. ويحدد مفكر القبة الزرقاء المواضيع التي سيتوجه التفكير حولها، ويحدد مركز القضية، ويعرف المشاكل يصوغ الأسئلة ويحدد الواجبات والمهام التفكيرية اللازم تنفيذها. وتفكير القبة الزرقاء بمراقبة التفكير والتأكد على إتباع قواعد اللعبة، وإيقاف الجدل والإصرار على إتباع خارطة التفكير، وبذلك يفرض النظام، ويمكن لتفكير القبة الزرقاء المقاطعة وطلب استخدام تفكير قبة أخرى، أو إتباع خطوات متسلسلة في عمليات التفكير تماما مثل خطوات الرقص. وعلى الرغم من تخصيص شخص واحد للقيام بتفكير القبة الزرقاء، إلا أن هذا الدور متاح لأي شخص ليتقدم باقتراحات وتعليقات القبة الزرقاء. (مروة، 2019).

وتعد قبة التفكير الزرقاء قبة التفكير حول التفكير والتي تقوم بتنظيم التفكير، اذ يرمز اللون الأزرق الى لون السماء التي تغطي كل شيء، فهي تمثل الاستقلال في الرأي والتجرد وعدم الانحياز، ومن يرتدي القبة الزرقاء يقوم بتشغيل لوحة التحكم مثلما تقوم أجهزة الكمبيوتر باتباع برامجها التي تخبرها ماذا تفعل بين الحين والآخر. وتركز القبة الزرقاء على تنظيم استخدام القبعات الأخرى وتنظيم مظاهر أخرى من التفكير مثل تقييم الاولويات او سرد القيود، كما يمكن استخدام القبة الزرقاء في إعطاء تعليمات حول التفكير وتصميم برنامج للتفكير حول موضوع معين، هذا بالإضافة الى ضبط المناقشات والمراقبة والتحكم. وتهتم القبة الزرقاء بالاجابة على الأسئلة التالية: ما القبة اللازمة لهذه

النقطة؟ وما المشكلة بالضبط؟ ماذا علينا ان نفعل؟ ما اهم الملاحظات واهم النتائج؟ وتعتبر القبة الزرقاء عن كل من الاستدلال والتقويم، وهي ترتبط بمستويات الفهم والتطبيق، كما تعتبر القبة الزرقاء عن الذكاء الوظيفي. (الدين، 2011)

والقبة الزرقاء هي قبة السيطرة ومفكر القبة الزرقاء عليه تنظيم عملية التفكير ذاتها، فدور تفكير القبة الزرقاء هو الوصول الى هيكل تنظيمي للتفكير المناسب، لاكتشاف الأمور محل البحث. ومفكر القبة الزرقاء ينظم استخدام القبعات الأخرى كما يقود المايسترو الأوركسترا، ويعرف المناطق التي على التفكير التوجه اليها، كما يعرف كذلك المشكلات والبؤر المطلوب التركيز عليها ويحدد مهام التفكير بصفة عامة. ان تفكير القبة الزرقاء مسؤول عن تلخيص ما دار بالجلسات وبلورة النتائج التي تم إنجازها من وقت لآخر وكذلك بنهاية الجلسة، كما عليه أيضا متابعة عملية التفكير والتأكد من الاستخدام الصحيح لقواعد قبعات التفكير الست والوقوف ضد الجدل العقيم والتأكيد على استخدام نوعية التفكير المعينة بعمل خرائط تفكيرية شاملة. وتفكير القبة الزرقاء ليس لرئيس الجلسة فقط، بل من حق كل المشاركين المساهمة في تقديم تعليقات واقتراحات تتعلق بتنظيم عملية التفكير. (محسن، 2008)

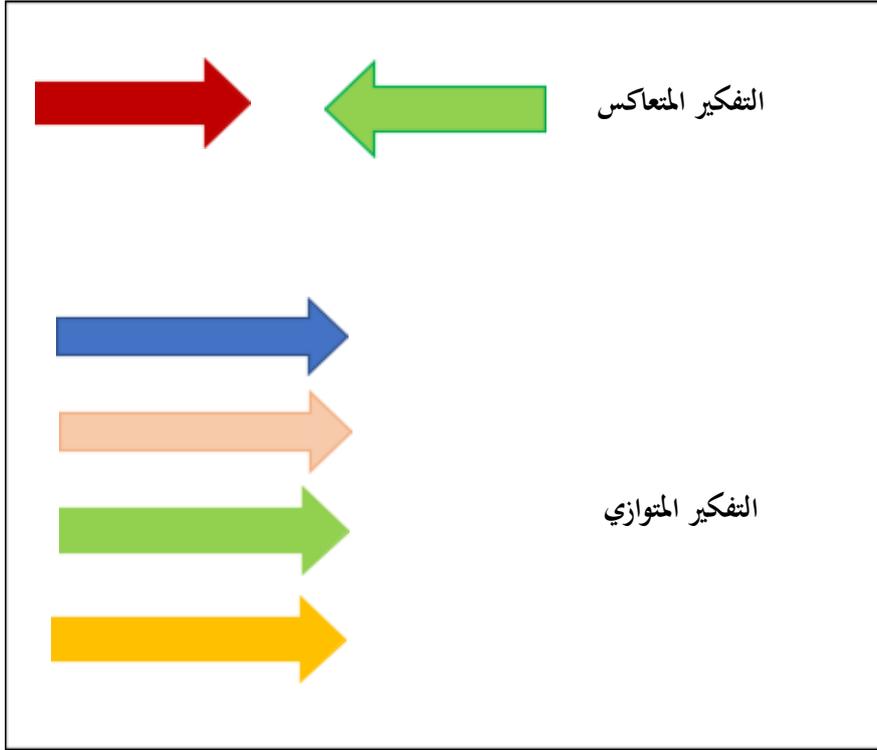
وترمز القبة الزرقاء الى التفكير الموجه الشمولي الذي ينظر الى القضية نظرة عامة والسبب في اختيار اللون الأزرق هو ان السماء زرقاء وهي تغطي كل شيء وتشمل تحتها كل شيء ولان اللون الأزرق يوحي بالاحاطة والقوة كالبحر ونفكر من خلاله كيف نوجه التفكير اللازم للوصول الى احسن نتيجة. ومن ابرز خصائص تفكير القبة الزرقاء ما يلي: يتم السؤال فيها حول التفكير، يكون دور المفكر فيها قيادي، ننظم التفكير بشكل عام ثم نضبطه والمفكر بها يشبه القائد وبالتالي فهو يتحكم بباقي القبعات، نطلب من الاخرين ان يعبروا عن التفكير الذي يحتاج لفهم شيء ما او التقدم للامام، يرمز لونها الى السماء والبحر ولذلك فهي قبة القوة والتفكير المنطقي المنظم او الموجه. بالإضافة الى ذلك على المفكر ان يتبع النقاط التالية: البرمجة والترتيب والاهتمام بخطوات التنفيذ والانجاز، توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بامور عملية، التركيز على محور الموضوع وتجنب الخروج عن الموضوع او الاقتراحات غير المجدية، تنظيم عملية التفكير وتوجيهها، القدرة على التمييز بين الناس وانماط تفكيرهم أي ان صاحبها يرى قبعات الاخرين بوضوح، توجيه أصحاب القبعات الأخرى عن طريق الأسئلة وفض الجدل والاشتبك بينهم، تلخيص الآراء وتجميعها وبلورتها، يميل صاحبها لادارة النقاش والحصص حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة او المعلم، يميل للاعتراف بان الآراء الأخرى جيدة تحت الظروف المناسبة ثم يحلل الظروف الحالية ليعين ماهو الرأي المناسب في هذه الحالة، يميل للتلخيص النهائي للموضوع او تقديم الاقتراح الفعال المقبول المناسب، يستفيد صاحبها من المعلومات والحقائق ويوظفها بأسلوب منطقي منظم. (الرؤوف، 2015)

المبحث الثالث: آلية القبعات التفكير الست ومزايا استخدامها.

يعتبر أسلوب قبعات التفكير الست أسلوبا بسيطا وفعالاً وعملياً لإحداث تغيير إيجابي ونوعي في أنماط التفكير، حيث يأخذنا إلى نقطة ابعدها من التفكير الناقد والجدل، فيأخذنا إلى أسلوب بديل وفعال وبسيط يعتمد بالأساس على الاكتشاف التعاوني والتفكير المتوازي.

المطلب الأول: آلية استخدام قبعات التفكير الست.

ساعدت قبعات التفكير الست على تحول نمط التفكير الغربي من النمط الجدلي حيث يمحصر النشاط التفكري في مجرد صراع بين رأيين أحدهما نفترض انه صواب مائة بالمائة والأخر خطأ مائة بالمائة إلى نمط خرائط التفكير حيث تتسع الرؤية وتكبر عباءة النشاط التفكري الخاصة به لتحتوي أنماطا متعددة وأنواعا متباينة من التفكير، وذلك باستخدام لغة رمزية وبناء هيكل تنظيمي مصطنع لمساعدة المفكر. والشكل التالي يبين كيفية الانتقال من التفكير المتعكس إلى التفكير المتوازي الذي تنادي إليه الإستراتيجية: (نهادلي، 2020، ص 402)

الشكل 01: التفكير المتعكس والتفكير المتوازي.**المصدر: (كحول، 2021)**

ويبين الشكل السابق حسب ادوارد دي بونو طريقة الجدل التي تختزل التفكير في مجرد وجهتي نظر متصارعين ينبغي أن تنتصر إحدهما على الأخرى، أما الشكل الثاني فيبين التفكير بطريقة متوازية والانتقال من فكرة إلى أخرى بطريقة سلسلة دون الحاجة إلى صدام وبكل موضوعية دون الحاجة إلى الشخصية والعشوائية وهذا الهدف من لعبة القبعات الست. (كحول، 2021، ص.ص 448-449)

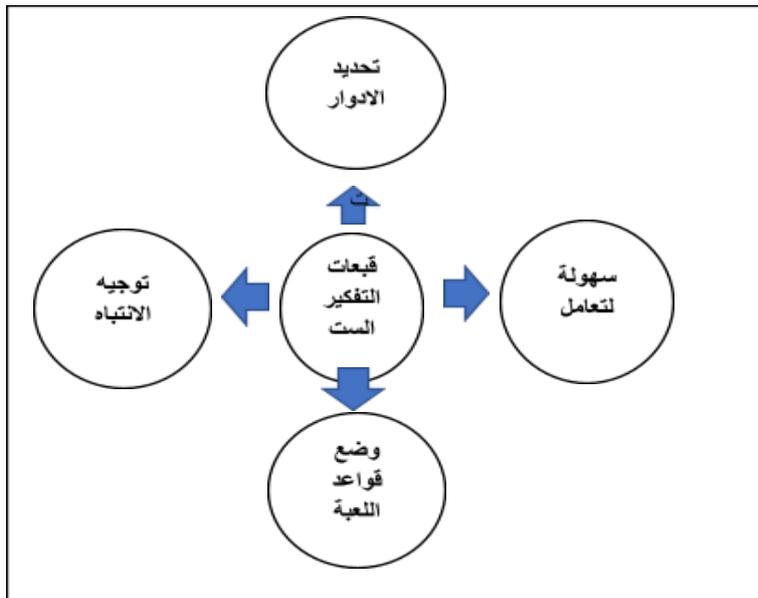
ان استراتيجية القبعات الست تعطي الشخص الفرصة للتفكير بطريقة معينة ثم التحول لطريقة أخرى كأن يتحول مثلا من تفكير القبعة الصفراء والتي ترمز للخصائص والايجابيات الى تفكير القبعة الخضراء والتي ترمز الى الابداع وهكذا. وليس هناك ترتيب ملزم للتنقل بين القبعات ولكن يفضل الابتداء بالقبعة البيضاء ثم الصفراء وتترك القبعة الخضراء والزرقاء في النهاية ويستمر العمل حتى انتهاء الوقت المحدد او استكمال جميع الأنماط والأفكار المطروحة او النقاط الواردة. ويكون التفكير اثناء تنفيذ الاستراتيجية في جو نفسي ممتع مصاحب لألوان التفكير والتنقل بين القبعات المختلفة. وعلى ذلك فالملاحظ ان المفكر وفق هذه الاستراتيجية بحاجة كبيرة الى ابعاده عن كل الوسائل والافعال التي من

الممكن ان تشتت ذهنه وتصرفه عن التركيز اللازم لتحقيق الهدف من هذه الاستراتيجية اذ ان متعة وفاعلية التفكير لا يتحققان الا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تتسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول الى قرار أفضل ويعتبر التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش او متداخل حيث نقوم بالتركيز على لون واحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. ونلاحظ من ذلك مرونة تطبيق استراتيجية القبعات الست في مختلف المواقف حيث ان هذه الاستراتيجية لا تلتزم بتطبيق قبعة بعينها في اول التسلسل او اخره كما انها لا تشترط استخدام جميع القبعات في الموقف الواحد، حيث ان خبرة ورؤية كل شخص لتطبيقها إضافة لطبيعة الموقف وكذلك خصائص المفكرين هي التي تفرض الية وخطوات استخدام القبعات. والاهم من ذلك في التطبيق هو كيفية استخدام كل قبعة ومعرفة الغرض من كل قبعة من القبعات خصوصا وان كل قبعة تسير في خط متوازي مع بقية القبعات بطريقة منظمة دون تداخل في التفكير مما يساهم في تنظيم التفكير وزيادة دافعية المفكرين. (الرؤوف، 2015)

المطلب الثاني: مزايا قبعات التفكير الست.

تظهر قيمة قبعات التفكير الست لدي بونو في محاور أربعة يجسدها الشكل أدناه في: تحديدها للأدوار، وتوجيهها للانتباه، وإرسائها لقواعد اللعبة، وكذلك سهولة التعامل. إن أول ميزة يحققها استخدام قبعات التفكير الست لدى دي بونو هي أنها تتيح للفرد تجنب توريط ذاته في التفكير، ومن ثم الاضطرار للدفاع عنها أو السعي إلى تحقيق فوزها في النقاش الذي يقوم على الجدل، فمن خلال ما يسميه دي بونو تحديد الأدوار (أي تبني نمط معين من التفكير حين ارتداء القبعة التي ترمز له) يستطيع للفرد التحرر من قيود الذات المسئولة عن معظم أخطاء التفكير العملية، إذ تسمح له بالتفكير ويقول أشياء لم يكن يمكن قولها أو التفكير فيها بطريقة أخرى دون أن يخاطر بجعل ذاته موضع النقد أو التوبيخ أو اللوم. ويعني ذلك ببساطة أن تحديد الأدوار يجعل الفرد يركز تفكيره على النمط المستهدف من خلال القبعة التي تم اختيارها، ويعمل طاقته في إنتاج مخرجات (أفكار، بدائل، تفسيرات، حلول...) مفيدة دون التسبب في إيذاء الآخرين، أو جرح مشاعرهم أو الشعور بالتهديد وضرورة أو الشعور بالتهديد وبضرورة الدفاع ضد تلقي الأذى هو ذاته.

الشكل 02: مزايا قبعات التفكير الست.



المصدر: (بليديوم، 2020)

ومن خلال توجيه الانتباه أيضا نحو الانتقال من قبة إلى أخرى، أي من نمط تفكير إلى آخر وفق خطة محكمة مسبقا، وتسلسل موجه يمكن للفرد أن يجعل تفكيره أكثر من مجرد ردود أفعال بل عملية تشمل ستة مقاربات، ورؤى مختلفة يتم من خلالها تناول القضايا المطروحة، وذلك بعيدا عن التفكير العشوائي الذي لا يعدو أن يكون مجرد تعبير عن رغبات أو حاجات، ولا يعتمد إلا على علاقات بسيطة قد لا تكون حقيقية في النهاية.

ويرى دي بونو أن الناس يبلون بلاء حسنا في تعلم القواعد، وخاصة وان هذه الأخيرة هي أقوى أشكال التعلم في مرحلة الطفولة بالذات، وقواعد لعبة التفكير التي اقترحها تختص بصناعة خرائط فكرية شاملة بدلا من ممارسة الجدل العقيم. حيث توضح تلك الخرائط تسلسل المعلومات، الفكرة الرئيسية المرتبطة بها، الأسباب والنتائج، تقارن بين فكرتين، شخصيتين، حدثين... الخ، وتوضح كذلك العلاقات بين الأجزاء. وكون قبعات التفكير تعمل كمنبهات شرطية يمكنها أن تجعل التفكير سهلا، وذلك بإتاحة الفرصة أمام المفكر للتعامل مع قضية واحدة في الوقت الواحد بدلا من التعقيد الذي يقود إلى الإرباك والتشويش، وكون ألوانها التي يعبر كل منها على اتجاه معين تعمل كموجهات تنقل التفكير بعيدا عن طريقة الجدل التقليدية، إلى أسلوب رسم الخرائط، كل ذلك يجعل التفكير ابسط وأيسر يمر من رسم الخريطة إلى اختيار مسار على هذه الخريطة بسلاسة.

وإضافة إلى ذلك فإن القبعات الست كلغة رمزية تحقق سهولة في التعامل سواء بيننا وبيننا أو بيننا وبين الآخرين، حيث يمكننا مثلا أن نطلب من شخص ما أن يرتدي قبعته الخضراء ليفكر تفكيرا ابتكاريا، ونطلب من آخر وضع القبة الحمراء ليطلق لعواطفه العنان وهكذا، إذ تسمح لنا رمزية القبعات الست بان نسأل أنفسنا والآخرين أن نكون إيجابيين، أو مبدعين أو عاطفيين، فهي سهلة التعلم والاستخدام ولها تأثير فوري لان الألوان تساعد على ذلك وتلغي الفوضى الناتجة عن مناقشة كل شيء في آن واحد. ويمكننا تلخيص هذه المزايا في النقاط التالية: قدرة التفكير اعتمادا على قبعات التفكير الست على تعبئة الذكاء والخبرات والمعارف لدى كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاه، الاقتصاد في الوقت والجهد اللذان كان يتم هدرهما في البحث عن الإجابة الصحيحة واثبات وجهات النظر الخاصة في مواجهة الآخر الذي يحتمه السياق الجدلي بدل ذلك يتطلب استخدام قبعات التفكير الست تدفق المخرجات لتضاف الى بعضها حتى وان تعارضت وليست هناك مناقشة في كل مرحلة، حماية الأنا من لدى كل فرد من التهديد او الرغبة في اثبات الذات او السيطرة وتعويض ذلك باستكشاف محابيد وموضوعي، التركيز على اتجاه واحد أي فقط على المعطيات التي يستدعيها نمط تفكير القبة المختارة الامر الذي يزيل الارتباك ويحسن التفكير. (بلقيدوم، 2020)

وقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية للمتغير المستقل للدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مختلف التعريفات التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم أسلوب التفكير وفق القبعات الست واسسها والغرض منها، وكذلك الى دلالة ونمط تفكير كل قبة من القبعات الست، وأيضا الى الية استخدامها ومزاياها. وسنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق الى الاطار المنهجي للدراسة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة الى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة ابراز العلاقة وايضاح أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذه الأهمية، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات واجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم اهداف البحث.

ولقد وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة نפטال بيسكرة، لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال نقل وإنتاج وتوزيع أنواع الوقود، توفرها على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يساهم في اثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة، اما المبحث الثاني عرض لاهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثالث سيتم تحليل النتائج، بينما المبحث الرابع سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة لنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار (98%) من مداخيلها تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسة عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عنها.

المطلب الأول: نشأة ومهام مؤسسة نפטال

بموجب مرسوم (491) المؤرخ في (31-12-1963) تأسست مؤسسة سوناطراك التي تهتم بإنتاج وتسويق المواد البترولية وكانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من باطن الأرض وقد اتسعت مهام سوناطراك إلى مجال البحث والتحويل، حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي: قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج والتصفية، قسم التسويق وقسم النقل وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لاسيما وأن قطاع المحروقات يعتبر الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية والوطنية.

ومع مرور الزمن طرحت فكرة ضخامة المؤسسة ومن ثم تم تقسيمها وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحرية وضمان راس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سوناطراك في مجال البيع والشراء وفي مجال تكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية. وفي إطار إعادة هيكلة سوناطراك انبثقت المؤسسة الوطنية نפטال بموجب المرسوم رقم (80-101) المؤرخ في (06/04/1980) وقد تم اختيار اسم نפטال عن طريق إجراء مسابقة وطنية نظمت خصيصا لهذا الغرض.

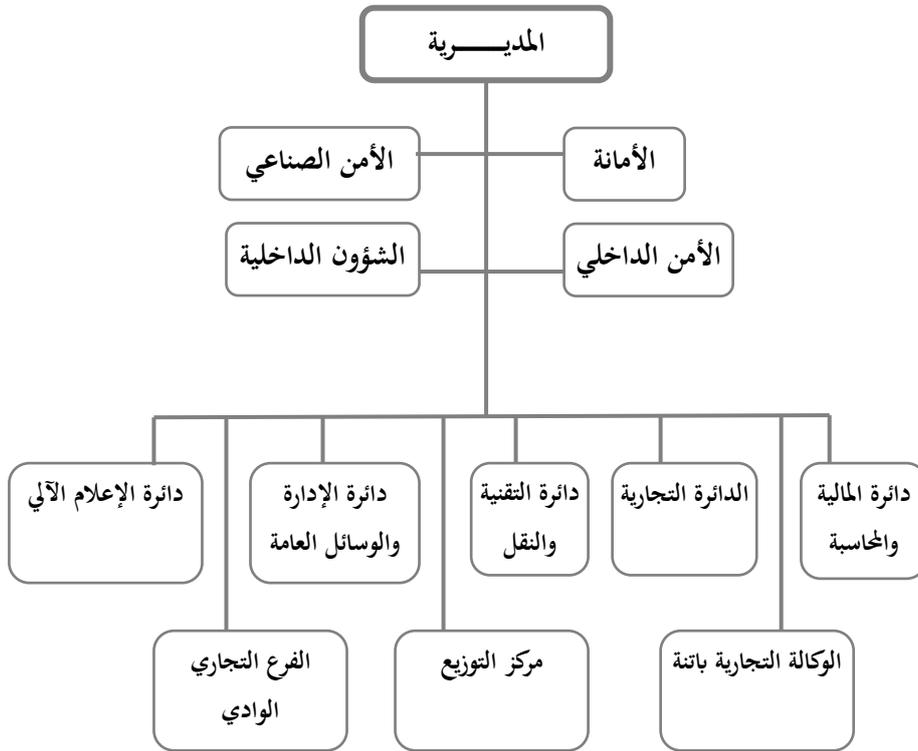
تتمثل مهام نפטال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود (بنزين، مازوت، كيروزان، سيرغاز)، وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية، المحروقات، العجلات المطاطية، الزيت بجميع أنواعه، غاز البترول المميع (بيتان وبروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزدوجة في الجزائر أو خارجها.

وفضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نפטال تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية. كما تضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات، المواصفات، والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة كال تقنية والنقل والتخزين وغيرها وتقوم هذه المؤسسة بإدارة خزانة الدولة ومسك المحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.

تتميز كل مؤسسة بميكال تنظيمي خاص بها، ويصدد البحث قامت الباحثة بالتعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة نפטال بيسكرة الذي يوضح دوائر ومصالح وفروع المؤسسة.

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال بيسكرة



المصدر: وثائق المؤسسة

ينقسم الهيكل الوظيفي لمؤسسة نפטال الى ما يلي:

- 1 **المدير**: وهو المنسق الرئيسي بين جميع الدوائر والاقسام، حيث يسعى إلى تحقيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.
 - 2 **الأمانة العامة**: ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالزبائن والموردين وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الصادر والوارد وتنظيم استعمال الوقت للمدير.
 - 3 **المنازعات**: وتكمن مهمتها الرئيسية في تنظيم الشؤون القانونية للمؤسسة وتمثيل المؤسسة في المحاكم والإدارة في حالة نزاع والدفاع عن القضايا المتعلقة بوحدة نفضال.
 - 4 **خلية الأمن الصناعي**: وتكمن مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن الصناعي، وتهتم بالعمال المؤهلين، وتوفر على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من أجل حماية ممتلكات المؤسسة/
 - 5 **خلية الامن الداخلي**: وتتمثل مهام هذه الخلية في حماية ممتلكات المؤسسة وامن وسلامة العمال من كل تدخلات خارجية وكل ما هو متعلق بالأمن، وكذلك اعداد تقارير شهرية على الاحداث.
 - 6 **مركز التوزيع**: يعتبر هذا المركز العمود الفقري بالنسبة لنشاط الوحدة تتمثل مهامه في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات واعداد التقارير دوريا حول الأنشطة يشرف عليه رئيس مركز الذي يقوم بالتنسيق بين كل العمليات المتعلقة بدخول وخروج البضاعة، وهو عبارة عن مركز يتم فيه توزيع المحروقات والزيوت والمطاط الى الزبائن عن طريق شاحنات خاصة بالمؤسسة بعد ان يتم استقبال طلبات الزبائن وترتيبها حسب الوجهة، ومن مهامه كذلك استلام البضائع وتفريغها في المخازن
 - 7 **الوكالة التجارية باتنة**: انضمت هذه الوكالة الى مقاطعة التسويق بسكرة في عام 2007 اثر التغيير الهيكلي الجديد للمؤسسة بعدما كانت تابعة لمقاطعة التسويق باتنة، وتعتبر مهامها مثل مهام مصالح الدوائر التي سنتطرق اليها لاحقا، وهي مستقلة من حيث مديرها الذي له السلطة عليها تحت غطاء مدير المقاطعة، ولكن محاسبيا هي تابعة لمقاطعة المحروقات باتنة، لان دائرة المحاسبة والمالية التابعة لباتنة هي التي تشرف على اعداد القوائم المالية للوكالة لذلك هي لا تدخل ضمن الدراسة الميدانية المطبقة على مقاطعة التسويق بسكرة.
 - 8 **الفرع التجاري الوادي**: مثله مثل الوكالة التجارية باتنة لكن الاختلاف يكمن في المحاسبة فقط، حيث توكل مهمة اعداد القوائم المالية للفرع التجاري الى دائرة المالية والمحاسبة التابعة للمقاطعة.
- وأیضا مجموعة الدوائر بما فيها الدائرة المالية والمحاسبية، دائرة التجارة، دائرة التقنية والنقل، دائرة الإدارة والوسائل العامة، دائرة الاعلام الالي.

المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب الى ابرز المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث والتي تساعد في شرح وايضاح المشكلة محل الدراسة، واستقرار معانيها سواء المتعلقة بمتغيرات الدراسة او التي تم التعرض لها في الاطار النظري، وللأغراض البحثية السابقة يتم ابراز المصطلحات الإجرائية التالية:

الإدارة: هي عملية التوجه والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، يسهر على تسييرها الموظفين للوصول الى تحقيق الأهداف بأفضل الطرق.

الاجتماعات: أحد صور النشاط الهام في مختلف التنظيمات والمنظمات بأنواعها، وتتمثل في لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد وزمن محدد لتبادل الأفكار حول موضوع معين.

أسلوب التفكير: طريقة الفرد المفضلة في التفكير عند أداء الاعمال والمهام المختلفة.

القبعات الست: استراتيجية تفكير يمكن استخدامها من قبل رجال الاعمال والمهنيين والمعلمين والطلاب في مختلف المواقف. وتساعد على استخدام التفكير المتوازي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج اختبار ثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى الاتصال الداخلي بين ابعاد القياس كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل لاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لافراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في (نوع الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية، الشهادة العلمية، الدائرة الوظيفية، المصلحة، التحكم في الاعلام الالي، اللغات المتحكم فيها).

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة: ويقصد بثبات الاستبانة انها تعطي نفس النتيجة اذا تم توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل ثبات الاتساق الداخلي او المحك في معامل (Alpha Cronbach).

ويقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وفي دراستنا تم الاعتماد على صدق المحك او معامل الصدق، وهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاتساق الداخلي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان.

الجدول 01: معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة.

المتغيرات والابعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
الانصات	3	0.46	0.68
الحديث الفعال	3	0.69	0.83
العرض والتقديم	3	0.67	0.81
استخدام الأجهزة	3	0.41	0.64
اكتشاف الصراعات	3	0.44	0.66
التعامل مع الأنماط المختلفة	3	0.85	0.92
إدارة الاجتماعات	18	0.71	0.84

0.67	0.45	3	التفكير الحيادي
0.83	0.69	3	التفكير العاطفي
0.60	0.36	3	التفكير الناقد
0.89	0.80	3	التفكير الإيجابي
0.72	0.52	3	التفكير الإبداعي
0.97	0.96	3	التفكير المتحكم
0.86	0.75	18	القبعات الست
0.91	0.84	36	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين ان معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمة الاستبيان (0.84) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وابعادها، حيث بلغت قيمة معاكل الثبات (0.71) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور إدارة الاجتماعات، في مقابل ما قيمته (0.75) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور أسلوب التفكير وفق القبعات الست، وهو ما يدل ان الاستبانة ثابتة أي انها تعطي نفس النتائج اذا ما تم استخدامها او اعادتها مرة أخرى تحت ظروف ملائمة، ونجد معامل الصدق الكلي والذي يعبر عنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.91) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (إدارة الاجتماعات) حيث بلغت قيمته (0.84) في مقابل ما قيمته (0,86) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (أسلوب التفكير وفق القبعات الست). ومنه تدل معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها ان الأداة المستعملة في دراستنا لجميع البيانات بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

ثانيا: عرض البيانات الشخصية

سنتناول في هذا الفرع خصائص مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 02: توزيع افراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية.

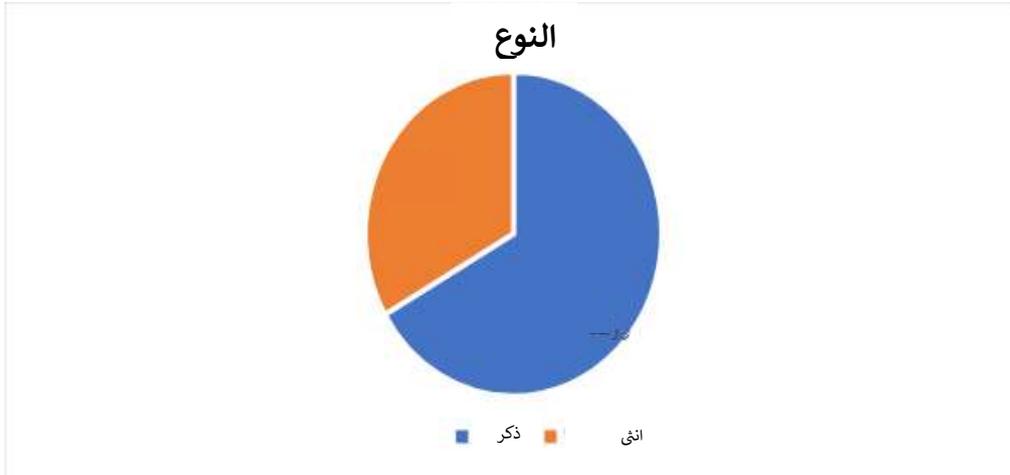
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
66.7	22	ذكر	النوع
33.3	11	انثى	
%100	33	المجموع	
18.2	6	(30-20)	الفئات العمرية
51.5	17	(40-31)	
30.3	10	(50-41)	
%100	33	المجموع	
21.2	7	شهادة تقني سامي	المؤهل العلمي
69.7	23	شهادة ليسانس	
9.1	3	شهادة مهندس	

		المجموع	
54.5	18	جيد	التحكم في الاعلام الالي
45.5	15	متوسط	
%100	33	المجموع	
90.9	30	العربية	اللغات المتحكم فيها
9.1	3	الفرنسية	
%100	33	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

- النوع: يتضح من الجدول ان أكبر نسبة من العاملين بعينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (22) رجل بنسبة (66.7%)، وبلغ عدد الاناث (11) امرأة بنسبة (33.3%).

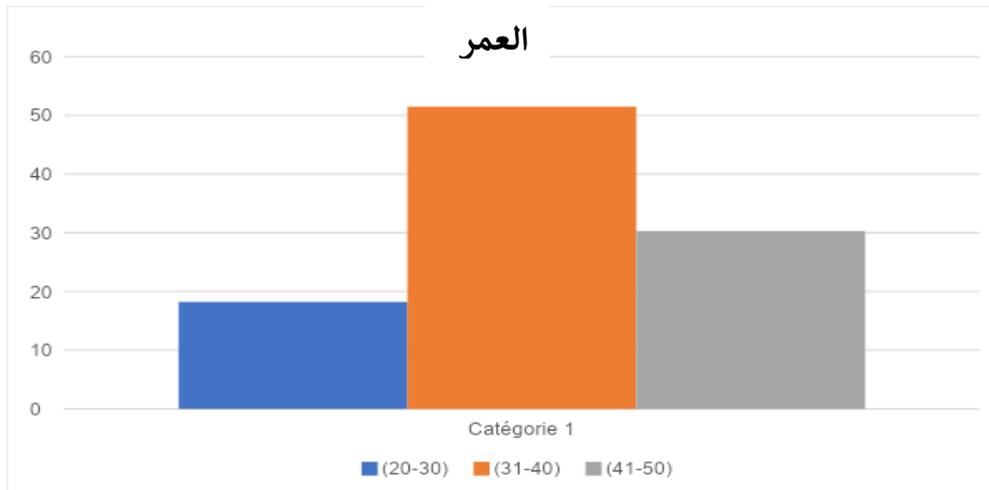
الشكل 03: مخطط يوضح نوع الجنس لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- العمر: نلاحظ من الجدول رقم (02) ان عدد عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين (31-40) سنة سجل اعلى مستوى حيث بلغ (17) فردا أي بما نسبته (51,5%) يليها عدد الافراد الذي تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة ب (10) افراد بنسبة (30,3%)، يليها عدد الافراد الذي يتراوح أعمارهم بين (20-30) سنة ب (6) افراد بنسبة (18,2%).

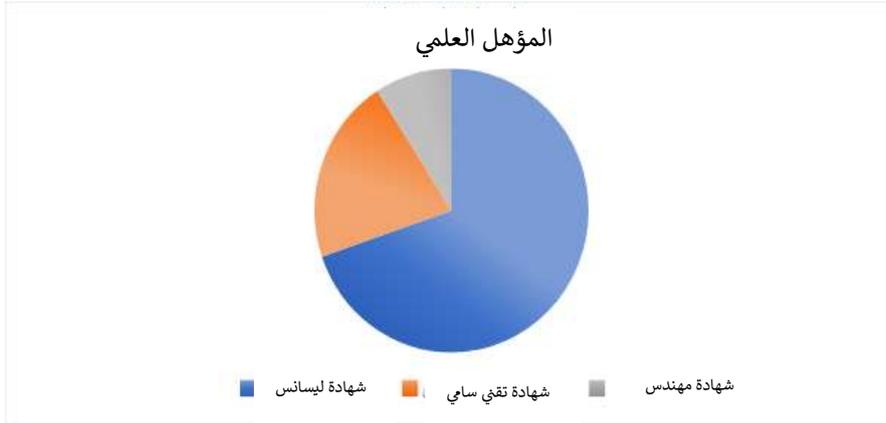
الشكل 04: مخطط يوضح العمر لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- **المؤهل العلمي:** نلاحظ من الجدول رقم (02) ان اغلب افراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة (69.7%) هذه تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد على خريجي الجامعات، تليها شهادة تقني سامي بنسبة (21.2%)، تليها حاملي شهادة مهندس بنسبة (9.1%).

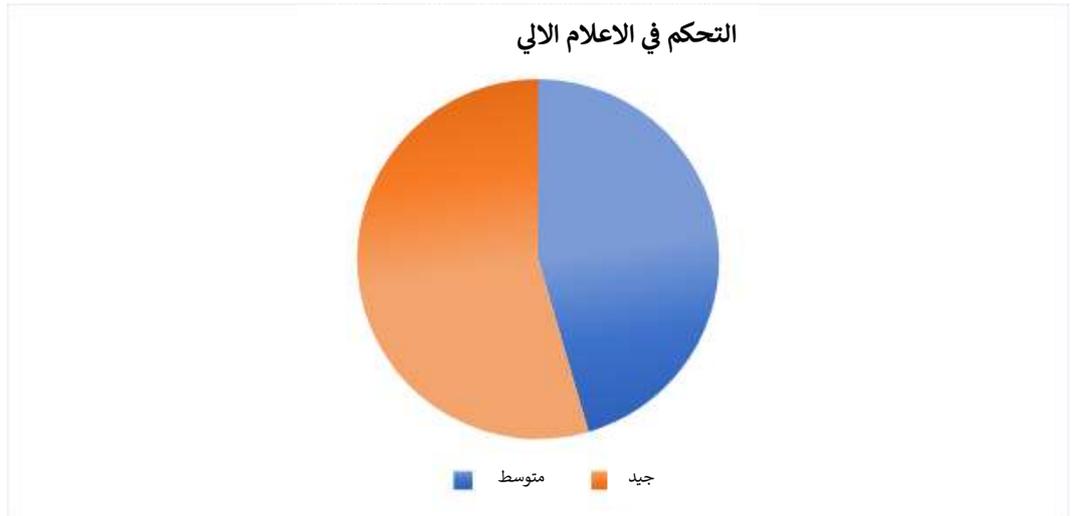
الشكل 05: مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- **التحكم في الاعلام الالي:** نلاحظ من الجدول رقم (02) ان اغلب افراد عينة الدراسة جيدين في التحكم في الاعلام الالي حيث بلغت نسبتهم (54.5%)، والباقي نسبتهم متوسطة حيث بلغت (45.5%).

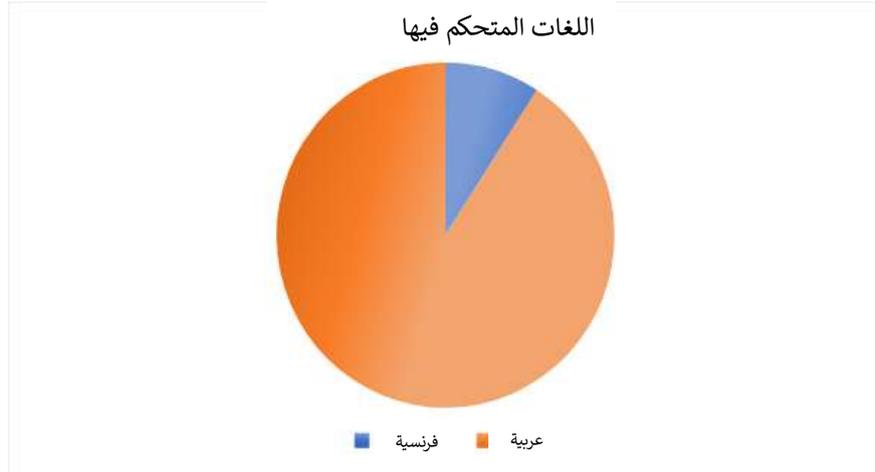
الشكل 06: مخطط يوضح التحكم في الاعلام الالي لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- **اللغات المتحكم فيها:** نلاحظ من الجدول رقم (02) ان نسبة اللغة العربية المتحكم فيها بلغت (90.9%)، اما اللغة الفرنسية فبلغت (9.1%)

الشكل 07: مخطط يوضح اللغات المتحكم فيها لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

ثالثا: عرض البيانات العامة الوظيفية: في هذا الجزء سيتم عرض توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة (وحدة الارتباط، المجال الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

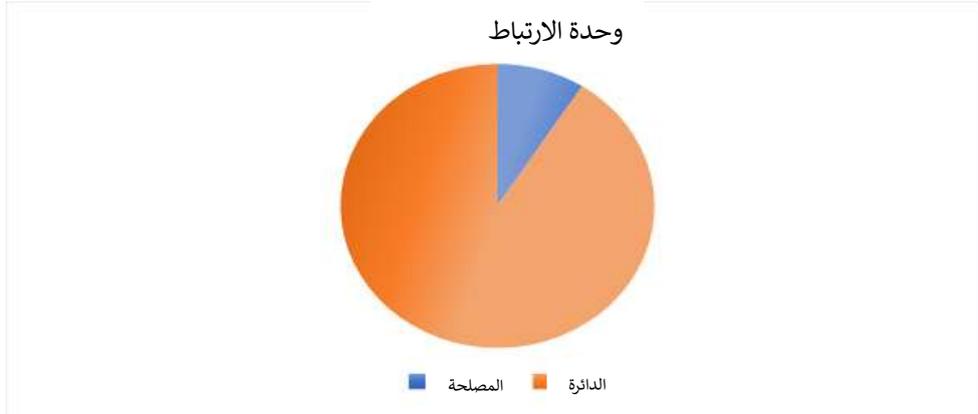
الجدول 03: التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة وبحسب الخصائص الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
90.9	30	دائرة	وحدة الارتباط
9.1	3	مصلحة	
%100	33	المجموع	
18.2	6	موارد بشرية	المجال الوظيفي
39.4	13	المحاسبة والمالية	
42.4	14	تسويق وأخرى	
%100	33	المجموع	
48.5	16	(09-01)	عدد سنوات الخبرة
42.4	14	(19-10)	
9.1	3	(30-20)	
%100	33	المجموع	
18.2	6	بدون دورة تكوينية	عدد الدورات التكوينية
24.2	8	دورة تكوينية واحدة	
57.6	19	دورتان تكوينيتان او أكثر	
%100	33	المجموع	
36.4	12	بدون ترقية	عدد الترقيات
12.1	4	ترقية واحدة	
21.2	7	ترقيتان	
30.3	10	ثلاث ترقيات	
%100	33	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

- **وحدة الارتباط:** من خلال الجدول رقم (03) نجد ان اغلب افراد عينة الدراسة ينتمون الى وحدة الدائرة بنسبة (90.9%)، اما باقي افراد العينة ينتمون الى المصلحة بنسبة (9.1%).

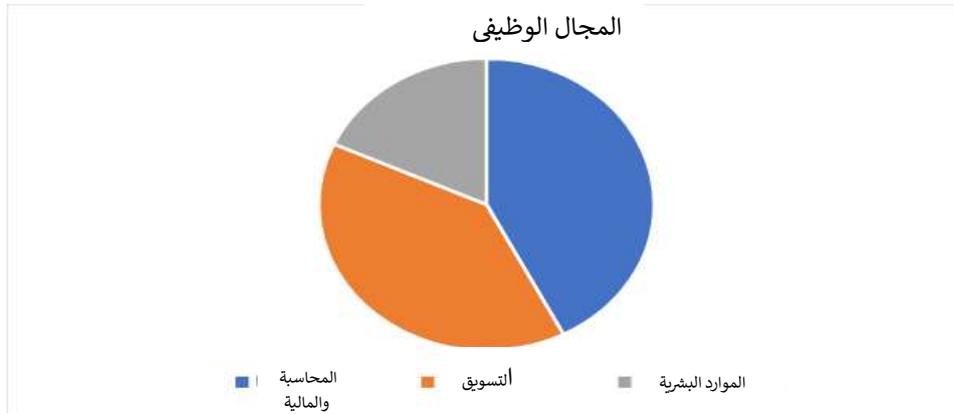
الشكل 08: مخطط وحدة الارتباط لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- **المجال الوظيفي:** من خلال الجدول رقم (03) نجد ان معظم افراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة التسويق حيث بلغ عددهم (14) فردا وبنسبة (42.4%)، في حين كان عدد الافراد العاملين في مصلحة المحاسبة والمالية (13) فردا وبنسبة (39.4%)، اما في مصلحة الموارد البشرية بلغ عدد العاملين فيها (6) افراد وبنسبة (18.2%).

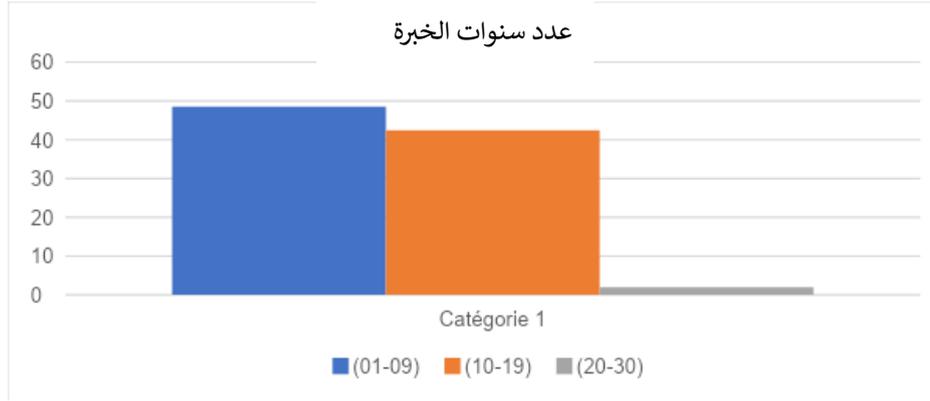
الشكل 09: مخطط يوضح المجال الوظيفي لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- **عدد سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول رقم (03) ان اغلب الإطارات العاملة داخل المؤسسة لديها خبرة ما بين (01-09) سنة وهذا بنسبة (48.5%)، تليها نسبة (42.4%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (10-19) سنة، بينما بلغت نسبة الافراد الذين لهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (20-30) سنة الى (9.1%).

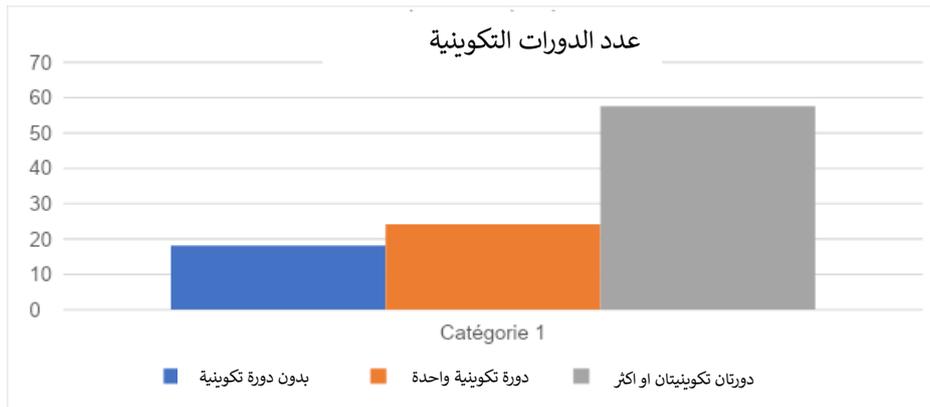
الشكل 10: مخطط يوضح عدد سنوات الخبرة لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- عدد الدورات التكوينية: يتضح من الجدول رقم (03) ان نسبة (57.6%) من افراد عينة الدراسة بدورتان تكوينيتان او اكثر، ونسبة (24.2%) من افراد عينة الدراسة بدورة تكوينية واحدة، و نسبة (18.2%) من افراد عينة الدراسة بدون دورة تكوينية.

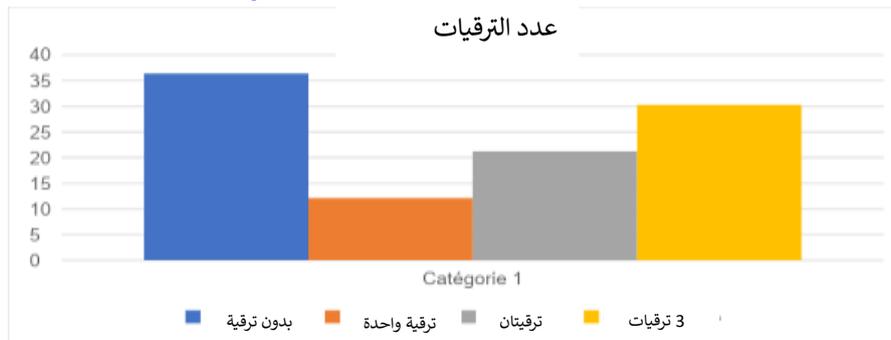
الشكل 11: مخطط يوضح عدد الدورات التكوينية لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

- عدد الترقيات: يتضح من الجدول رقم (03) ان ما نسبته (36.4%) وما يتوافق مع (12) فردا من عينة الدراسة بدون ترقية، بينما نجد انا نسبة (30.3%) من عينة الدراسة وما يوافق (10) افراد بثلاثة ترقيات، ونسبة (21.2%) وما يتوافق (7) افراد بترقيتان، ونسبة (12.1%) وما يوافق (4) افراد بترقية واحدة.

الشكل 12: مخطط يوضح عدد الترقيات لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الاخذ بعين الاعتبار ان تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات ادناها (1) واعلاها (5) وفقا لما يأتي:

الجدول 04: مقياس الحكم على اجابات الافراد

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1-1.79)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية: غير موافق بشدة (5) نقاط، غير موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، موافق (2) نقطتان، موافق بشدة (1) نقطة واحدة.

أولاً: عبارات إدارة الاجتماعات: تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات افراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز إدارة الاجتماعات على الانصات والحديث الفعال والعرض والتقديم واستخدام الأجهزة واكتشاف الصراعات والتعامل مع الأنماط المختلفة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 05: اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة الاجتماعات

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	للسماح بتدوين بعض الملاحظات.	3.82	0.391	2	موافق
2	ل طرح بعض الأسئلة للمزيد من الإيضاح.	4.00	1.000	1	موافق
3	لتفادي تشتيت الانتباه.	3.48	0.507	3	موافق
الإنصات					
4	لاستخدام التعبير الواضح لتيسير الفهم على الآخرين.	3.36	0.822	2	موافق
5	لتغيير نغمة الصوت بغية التأثير على الآخرين.	3.18	0.846	3	غير متأكد
6	للتحضير والتخطيط قبل مباشرة الحديث مع الآخرين.	3.45	0.505	1	موافق
الحديث الفعال					
7	للتركز على النقاط الأساسية.	3.78	0.415	1	موافق
8	للتحلي بالهدوء عند الإجابة على الأسئلة الهجومية.	3.57	0.663	2	موافق
9	للتواصل مع كافة المشاركين.	3.54	0.711	3	موافق
العرض والتقديم					
10	للاختصار وريح الوقت في إيصال الأفكار.	3.75	0.435	3	موافق
11	للمساعدة على عرض المخططات والصور.	3.87	0.545	1	موافق
12	للإحالة السريعة على المراجع والمصادر.	3.76	0.435	2	موافق
استخدام الأجهزة					
13	الإنصات والتمعن في الآراء المعارضة.	3.69	0.636	1	موافق
14	الانتباه للتدخلات المقاطعة.	3.66	0.777	2	موافق
15	التركز على الآراء السلبية والمواقف المتغيرة.	3.57	0.791	3	موافق
اكتشاف الصراعات					
16	احتواء التصرفات غير المألوفة.	3.66	0.478	3	موافق
17	التوجيه والسيطرة للبقاء ضمن الإطار المحدد.	3.75	0.435	2	موافق
18	تقديم الحجج والبراهين لإبعاد الأفكار الشاذة.	3.78	0.415	1	موافق
التعامل مع الأنماط المختلفة					
		3.66	0.478	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

- **الإنصات:** من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد الإنصات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.48) وانحراف معياري (0.507) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الإنصات أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (2) التي تنص على "ل طرح بعض الأسئلة للمزيد من الإيضاح"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.000)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (1) التي تنص على "للسماح بتدوين بعض الملاحظات" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.391)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (3) والتي

تنص على "نفادي تشيتت الانتباه" بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.507). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد إدارة الاجتماعات على الإنصات.

- الحديث الفعال: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد الحديث الفعال جاء بالترتيب السادس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (2.96) وانحراف معياري (0.769) ووفقا لمقياس الدراسة فان البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الحديث الفعال أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (3) التي تنص على " التحضير والتخطيط قبل مباشرة الحديث مع الآخرين"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.505)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (1) التي تنص على "استخدام التعبير الواضح لتيسير الفهم على الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري بلغ (0.822)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تغيير نغمة الصوت بغية التأثير على الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.846). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد إدارة الاجتماعات على الحديث الفعال.

- العرض والتقديم: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد العرض والتقديم جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.36) وانحراف معياري (0.822) ووفقا لمقياس الدراسة فان البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس العرض والتقديم أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (1) التي تنص على "التركيز على النقاط الأساسية"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.415)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "التحلي بالهدوء عند الإجابة على الأسئلة الهجومية" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري بلغ (0.663)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "التواصل مع كافة المشاركين" بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.711). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نפטال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد إدارة الاجتماعات على العرض والتقديم.

- استخدام الأجهزة: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد استخدام الأجهزة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.54) وانحراف معياري (0.505) ووفقا لمقياس الدراسة فان البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس استخدام الأجهزة أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (2) التي تنص على "المساعدة على عرض المخططات والصور"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.545)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (3) التي تنص على "الإحالة السريعة على المراجع والمصادر" بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.435)، وفي المرتبة الثالثة

والأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "الاختصار وريح الوقت في إيصال الأفكار" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.435). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد إدارة الاجتماعات على استخدام الأجهزة.

- اكتشاف الصراعات: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد اكتشاف الصراعات جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.18) وانحراف معياري (0.726) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس اكتشاف الصراعات أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (1) التي تنص على "الإنصات والتمعن في الآراء المعارضة"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.636)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "الانتباه للتدخلات المقاطعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.777)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "التركيز على الآراء السلبية والمواقف المتغيرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.791). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد إدارة الاجتماعات على اكتشاف الصراعات.

- التعامل مع الأنماط المختلفة: من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد التعامل مع الأنماط المختلفة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.66) وانحراف معياري (0.478) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التعامل مع الأنماط المختلفة أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (3) التي تنص على "تقديم الحجج والبراهين لإبعاد الأفكار الشاذة"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.415)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "التوجيه والسيطرة للبقاء ضمن الإطار المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.435)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "احتواء التصرفات غير المألوفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.478). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد إدارة الاجتماعات على التعامل مع الأنماط المختلفة.

ثانيا: عبارات أسلوب التفكير وفق القبعات الست: تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز أسلوب التفكير وفق القبعات الست على التفكير الحيادي، التفكير العاطفي، التفكير الناقد، التفكير الإيجابي، التفكير الإبداعي، التفكير المتحكم، والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول 06: اتجاهات الآراء بخصوص محور أسلوب التفكير وفق القبعات الست.

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
19	يمكن من ضبط وتحديد المشاكل بدقة.	4.00	0.000	1	موافق
20	يسمح بالتعرف على مدى قوة العمل الفردي.	3.96	0.467	2	موافق
21	يمنح الثقة في النفس وإبداء الاستعداد للمواجهة.	3.95	0.466	3	موافق
أسلوب التفكير الحيادي					
22	يكشف عن الطابع الخجول في توجيه الأسئلة للآخرين.	3.57	0.791	3	موافق
23	يسمح بالتعرف على مدى التردد في طرح الأفكار الجديدة.	3.84	0.755	1	موافق
24	يبرز مدى التخوف من تقييم الآراء والمواقف.	3.78	0.415	2	موافق
أسلوب التفكير العاطفي					
25	يبرز الأخطاء ويسمح بمعالجتها.	4.00	0.433	1	موافق
26	يسمح بالمقارنة لاختيار أفضل الآراء.	3.87	0.331	2	موافق
27	يشجع على طرح المبادرات.	3.81	0.391	3	موافق
أسلوب التفكير الناقد					
28	يبرز روح التحدي والطموح.	3.55	0.505	3	موافق
29	يدفع للتوجه نحو المستقبل.	3.75	0.435	2	موافق
30	يعزز آمال النجاح ويقوى العزيمة.	3.84	0.565	1	موافق
أسلوب التفكير الإيجابي					
31	يكشف عن أساليب جديدة في طرح الأفكار.	3.91	0.291	3	موافق
32	يتيح تجاوز المألوف ويدعم الابتكار.	4.09	0.291	1	موافق
33	ينمي القدرة على إيجاد حلول مبتكرة.	3.97	0.466	2	موافق
أسلوب التفكير الإبداعي					
34	يفرض احترام الإجراءات والقواعد.	3.97	0.466	1	موافق
35	يلزم الجميع على التركيز على المشاكل الحقيقية.	3.96	0.466	2	موافق
36	يستند على المنطق والعقلانية.	3.87	0.545	3	موافق
أسلوب التفكير المتحكم					
		3.87	0.545	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

- **أسلوب التفكير الحيادي:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد التفكير الحيادي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.75) وانحراف معياري (0.435) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التفكير الحيادي أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (1) التي تنص على "يمكن من ضبط وتحديد المشاكل بدقة"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري (0.000)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "يسمح بالتعرف على مدى قوة العمل الفردي" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.467)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يمنح الثقة في النفس وإبداء الاستعداد" بمتوسط حسابي بلغ (3.95)

وانحراف معياري (0.466). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد أسلوب التفكير وفق القبعات الست على التفكير الحيادي.

أسلوب التفكير العاطفي: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد التفكير العاطفي جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.48) وانحراف معياري (0.667) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التفكير العاطفي أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (2) التي تنص على "يسمح بالتعرف على مدى التردد في طرح الأفكار الجديدة"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.755)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (3) التي تنص على "يبرز مدى التخوف من تقييم الآراء والمواقف" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.415)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يكشف عن الطابع الخجول في توجيه الأسئلة للآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.791). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد أسلوب التفكير وفق القبعات الست على التفكير العاطفي.

- أسلوب التفكير الناقد: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد التفكير الناقد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.69) وانحراف معياري (0.466) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التفكير الناقد أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (1) التي تنص على "يبرز الأخطاء ويسمح بمعالجتها"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.433)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "يسمح بالمقارنة لاختيار أفضل الآراء" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.331)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يشجع على طرح المبادرات" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.391). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد أسلوب التفكير وفق القبعات الست على التفكير الناقد.

- أسلوب التفكير الإيجابي: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد التفكير الإيجابي جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.54) وانحراف معياري (0.505) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التفكير الإيجابي أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (3) التي تنص على "يعزز آمال النجاح ويقوي العزيمة"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.565)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "يدفع للتوجه نحو المستقبل" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.435)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم

(1) والتي تنص على "يبرز روح التحدي والطموح" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.505). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد أسلوب التفكير وفق القبعات الست على التفكير الإيجابي.

- **أسلوب التفكير الإبداعي:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد التفكير الإبداعي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.78) وانحراف معياري (0.415) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التفكير الإبداعي أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (2) التي تنص على "يتيح تجاوز المألوف ويدعم الابتكار"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.291)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (3) التي تنص على "ينمي القدرة على إيجاد حلول مبتكرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.466)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يكشف عن أساليب جديدة في طرح الأفكار" بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.291). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد أسلوب التفكير وفق القبعات الست على التفكير الإبداعي.

- **أسلوب التفكير المتحكم:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد التفكير المتحكم جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.87) وانحراف معياري (0.545) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الذي يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التفكير المتحكم أنها تشكل بدرجة موافق وان الفقرة (1) التي تنص على "يفرض احترام الإجراءات والقواعد"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.466)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "يلزم الجميع على التركيز على المشاكل الحقيقية" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.466)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يستند على المنطق والعقلانية" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.545). وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال بيسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد أسلوب التفكير وفق القبعات الست على التفكير المتحكم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يضم هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة، وصولا إلى النتائج تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية: قبول الفرضية الصفرية (H_0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ورفض

الفرضية البديلة (H_1)، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: "لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

الجدول 07: نتائج الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (32=N)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	4.148	1	4.148	11.314	0.002 ^b	رفض فرضية العدم
البواقي	11.367	31	0.367			
الإجمالي	15.515	32				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	0.917	0.593	1.546	0.132		
أسلوب التفكير وفق القبعات الست	0.617	0.183	3.364	0.002		
معامل الارتباط: $R = 0.517^a$	معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.244$		المتغير التابع: إدارة الاجتماعات			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (07) تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة (11.314)، وذلك بقيمة احتمال (Sig) مقدارها (0.002) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها في ما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الاجتماعات، ويتضح كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.517) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.244) أي أن (23%) من المتغيرات الحاصلة في إدارة الاجتماعات تعود إلى تغيرات حاصلة في البعد المستقل والمتمثل في أسلوب التفكير وفق القبعات الست والباقي ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.364) بمستوى دلالة (0.002) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أهمية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الحيادي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)".

الجدول رقم 08: نتائج الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (32=N)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول فرضية العدم	0.077 ^b	3.355	1.515	1	1.515	الانحدار
			0.452	31	14.00	البواقي
				32	15.515	الإجمالي
		مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.340		0.969	1.032	1.000	الثابت
	0.077		1.832	0.273	0.500	أسلوب التفكير الحيادي
المتغير التابع: إدارة الاجتماعات		معامل التحديد المعدل: $R^2=0.069$			معامل الارتباط: $R=0.312^a$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (08) تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة (3.355)، وذلك بقيمة احتمال (Sig) مقدارها (0.077) وهي أكثر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما ينفي صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها في ما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أهمية لأسلوب التفكير الحيادي على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الاجتماعات، ويتضح كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.312) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بينهما كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.069) أي أن (6%) من المتغيرات الحاصلة في إدارة الاجتماعات تعود إلى تغيرات حاصلة في البعد المستقل والمتمثل في أسلوب التفكير الحيادي والباقي ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب التفكير الحيادي وإدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.832) بمستوى دلالة (0.077) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أهمية لأسلوب التفكير الحيادي في إدارة الاجتماعات، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير الحيادي في إدارة الاجتماعات.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير العاطفي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ".

الجدول رقم 09: نتائج الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (32=N)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	4.426	1	4.426	12.372	^b 0.001	
البواقي	11.089	31	0.358			
الإجمالي	15.515	32				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	0.936	0.562	1.666	0.106		
أسلوب التفكير العاطفي	0.557	0.158	3.517	0.001		
معامل الارتباط: R=0.534 ^a	معامل التحديد المعدل: R ² =0.262	المتغير التابع: إدارة الاجتماعات				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (09) تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة (12.372)، وذلك بقيمة احتمال (Sig) مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تم اختبارها في ما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أهمية لأسلوب التفكير العاطفي على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الاجتماعات، ويتضح كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.534) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.262) أي أن (26%) من المتغيرات الحاصلة في إدارة الاجتماعات تعود إلى تغيرات حاصلة في البعد المستقل والمتمثل في أسلوب التفكير العاطفي والباقي ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب التفكير العاطفي وإدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.517) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أهمية لأسلوب التفكير العاطفي في إدارة الاجتماعات، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير العاطفي في إدارة الاجتماعات.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الناقد في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)."

الجدول رقم 10: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (32=N)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.211	1	0.211	0.427	0.518 ^b	
البواقي	15.304	31	0.494			
الإجمالي	15.515	32				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	3.522	0.992	3.552	0.001		
أسلوب التفكير الناقد	0.174	0.266	0.653	0.518		
معامل الارتباط: R=0.117 ^a	معامل التحديد المعدل: R ² =0.018	المتغير التابع: إدارة الاجتماعات				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (10) تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة (0.427)، وذلك بقيمة احتمال (Sig) مقدارها (0.518) وهي أكثر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما ينفي صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تم اختبارها في ما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أهمية لأسلوب التفكير الناقد على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الاجتماعات، ويتضح كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.117) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بينهما كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.018) أي أن (1%) من المتغيرات الحاصلة في إدارة الاجتماعات تعود إلى تغيرات حاصلة في البعد المستقل والمتمثل في أسلوب التفكير الناقد والباقي ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب التفكير الناقد وإدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.653) بمستوى دلالة (0.518) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أهمية لأسلوب التفكير الناقد في إدارة الاجتماعات، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير الناقد في إدارة الاجتماعات.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الإيجابي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ".

الجدول رقم 11: نتائج الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.582	1	0.582	1.208	^b 0.280	قبول فرضية العدم
البواقي	14.933	31	0.482			
الإجمالي	15.515	32				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	1.933	0.869	2.225	0.033		
أسلوب التفكير الإيجابي	0.267	0.243	1.099	0.280		
معامل الارتباط: $R=0.194^a$	معامل التحديد المعدل: $R^2=0.006$		المتغير التابع: إدارة الاجتماعات			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (11) تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة (1.208)، وذلك بقيمة احتمال (Sig) مقدارها (0.280) وهي أكثر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما ينفي صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تم اختبارها في ما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أهمية لأسلوب التفكير الإيجابي على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الاجتماعات، ويتضح كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.194) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بينهما كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.006).

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب التفكير الإيجابي وإدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.099) بمستوى دلالة (0.280) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أهمية لأسلوب التفكير الإيجابي في إدارة الاجتماعات، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير الإيجابي في إدارة الاجتماعات.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير الإبداعي في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية $(\alpha) \geq 0.05$ ".

الجدول رقم 12: نتائج الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.801	1	1.801	4.071	^b 0.052	قبول فرضية العدم
البواقي	13.714	31	0.442			
الإجمالي	15.515	32				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	0.714	1.079	0.662	0.513		
أسلوب التفكير الإبداعي	0.571	0.283	2.018	0.052		
معامل الارتباط: $R=0.341^a$	معامل التحديد المعدل: $R^2=0.088$		المتغير التابع: إدارة الاجتماعات			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (12) تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة (4.071)، وذلك بقيمة احتمال (Sig) مقدارها (0.052) وهي أكثر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما ينفي صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تم اختبارها في ما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أهمية لأسلوب التفكير الإبداعي على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الاجتماعات، ويتضح كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.341) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بينهما كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.088).

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب التفكير الإبداعي وإدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.018) بمستوى دلالة (0.052) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أهمية لأسلوب التفكير الإبداعي في إدارة الاجتماعات، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير الإبداعي في إدارة الاجتماعات.

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأسلوب التفكير المتحكم في إدارة الاجتماعات عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ".

الجدول رقم 13: نتائج الفرضية الفرعية السادسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.299	1	1.299	2.832	0.102 ^b	قبول فرضية العدم
البواقي	14.217	31	0.459			
الإجمالي	15.515	32				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	1.446	0.860	1.682	0.103		
أسلوب التفكير المتحكم	0.369	0.220	1.683	0.102		
معامل الارتباط: $R=0.289^a$	معامل التحديد المعدل: $R^2=0.054$	المتغير التابع: إدارة الاجتماعات				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (13) تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة (2.832)، وذلك بقيمة احتمال (Sig) مقدارها (0.102) وهي أكثر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما ينفي صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تم اختبارها في ما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أهمية لأسلوب التفكير المتحكم على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الاجتماعات، ويتضح كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.289) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بينهما كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.054).

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب التفكير المتحكم وإدارة الاجتماعات في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.683) بمستوى دلالة

(0.102) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة بعدم وجود أهمية لأسلوب التفكير المتحكم في إدارة الاجتماعات، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير المتحكم في إدارة الاجتماعات.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجدت أهمية ذو دلالة معنوية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات للمؤسسة والذي يفسر وجود أهمية لأبعاد أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات كما أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وحسب الفرضيات الفرعية.

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى لا يوجد أهمية معنوية لأسلوب التفكير الحيادي في إدارة الاجتماعات عند مستوى الدلالة (0.05) موجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البعد التفكير الحيادي وإدارة الاجتماعات.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية وجدت أهمية معنوية لأسلوب التفكير العاطفي في إدارة الاجتماعات عند مستوى الدلالة (0.05) موجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد التفكير العاطفي وإدارة الاجتماعات ويمكن القول أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على تكييف التفكير العاطفي للعامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين وتطوير الاجتماعات.

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أهمية معنوية لأسلوب التفكير الناقد في إدارة الاجتماعات عند مستوى الدلالة (0.05). موجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البعد التفكير الناقد وإدارة الاجتماعات.

رابعاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أهمية معنوية لأسلوب التفكير الإيجابي في إدارة الاجتماعات عند مستوى الدلالة (0.05). موجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البعد التفكير الإيجابي وإدارة الاجتماعات.

خامساً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة لا يوجد أهمية معنوية لأسلوب التفكير الإبداعي في إدارة الاجتماعات عند مستوى الدلالة (0.05). موجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البعد التفكير الإبداعي وإدارة الاجتماعات.

سادساً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة: من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية السادسة لا يوجد أهمية معنوية لأسلوب التفكير المتحكم في إدارة الاجتماعات عند مستوى الدلالة (0.05). موجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البعد التفكير المتحكم وإدارة الاجتماعات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتي قد تساعد مؤسسة نفضال بيسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديه والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى أحسن طريقة لاستخدام أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات للأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بأسلوب التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات داخل المؤسسة محل الدراسة وفيما يلي سنعرض جملة من الاستنتاجات هي كالأتي: الناحية العمرية لأفراد المجتمع كانت مزيج بين الكهول وكبار السن وبنسبة قليلة في فئة الشباب، إن غالبية الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من حاملي الشهادات العليا سواء شهادات ليسانس أو شهادات مهندس أو شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية، وهذا ما نعتبره عنصرا إيجابيا جدا قد يساهم في زيادة كفاءة ومردودية المؤسسة، سنوات الخبرة لدى (48.5%) من إطارات المؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (01-09) سنوات وهذا راجع إما لخضوع إطارات المؤسسة السابقين إلى عملية التقاعد المبكر، إن اغلب الأفراد المستجوبين بنسبة (36.4%) بدون ترقية، أما بالنسبة للفئات التي استفادت من ثلاث ترقيات أعلى عدد من الترقيات محل الدراسة كانت نسبتهم (30.3%) أما حاصلين على ترقية نسبتهم (20.1%) والحاصلين على ترقيتين كانت نسبتهم (21.2%)، إن عدد الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة والذي أكدته نتائج البحث الميداني يعبر عن قدرة وجاهزية المؤسسة فنجد أن أكثر من نصف إدارتها قد استفادوا من دورات تدريبية والتي تلعب دورا كبيرا في تطوير تفكير المؤسسة، إن غالبية العاملين في مؤسسة نفضال بيسكرة جيدين في التحكم في الإعلام الآلي وهذا ما يجب استغلاله جيدا، أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين بعد أسلوب التفكير وفق القبعات الست (العاطفي) والمتغير التابع إدارة الاجتماعات. وعدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد أسلوب التفكير وفق القبعات الست (الحيادي، الناقد، الإيجابي، الإبداعي، المتحكم) وبين المتغير التابع إدارة الاجتماعات، أظهرت نتائج الدراسة وجود أهمية ذو دلالة إحصائية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة المتحكمين في اللغات الأجنبية في المجتمع محل الدراسة ضئيلة جدا.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي: التأكيد على العنصر الأكثر حيوية في نجاح أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات وهو العنصر البشري، الأمر الذي يتطلب اهتمام كبير من طرف المؤسسة وحرصها على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية على علاقة التفكير وفق القبعات الست وإدارة الاجتماعات، حث المؤسسة على التركيز في أسلوب التفكير والتنقل من أسلوب تفكير لآخر حسب ما يتطلبه الموقف، ضرورة العمل كفرق وإعطائهم المجال

للتعبير عن مقترحاتهم والاستفادة منها والتي تساعد في تطوير الاجتماعات وهذا يعكس بالإيجاب على المؤسسة، عقد دورات متخصصة في تعليم أساليب التفكير ومن بينها أسلوب القبعات الست لما يمتلكه من مزايا تساعد في تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية، تبادل الأفكار والخبرات مع بعض المؤسسات التي طبقت بنجاح أسلوب التفكير وفق القبعات الست للاستفادة من خبراتها في هذا المجال، زيادة فرص الترقيات للأفراد لمساعدتهم على تطوير مساهمهم الوظيفي، عمل دورات تكوينية لتعلم اللغات الأجنبية، الاستفادة من ذوي الخبرات السابقة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات كحالة ميدانية في مؤسسة نفضال بيسكرة، وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، توصلت الدراسة إلى وجود أهمية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات في مؤسسة نفضال بيسكرة.

خاتمة.

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات في مؤسسة نفعال بيسكرة، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، الأول منها البيانات العامة أما الثاني فقد اشتمل على متغير إدارة الاجتماعات بأبعادها والمتمثلة في الإنصات، الحديث الفعال، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات، التعامل مع الأنماط المختلفة، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد متغير أسلوب التفكير وفق القبعات الست بأبعاده والمتمثلة في التفكير الحيادي، التفكير العاطفي، التفكير الناقد، التفكير الإيجابي، التفكير الإبداعي، التفكير المتحكم. وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (SPSS)، ومن خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من اجل التحقق من وجود أهمية لأسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن أسلوب التفكير وفق القبعات الست له أهمية في إدارة الاجتماعات في مؤسسة نفعال بيسكرة ومنه نستطيع القول بان هذه المؤسسة تقوم باستخدام أسلوب التفكير وفق القبعات الست من خلال التفكير العاطفي في إدارة الاجتماعات.

إن هذه الدراسة التي أجريت بمؤسسة نفعال بيسكرة، تعتبر مساهمة متواضعة للتوصل لبعض الحقائق العلمية، والتي نتمنى أن تكون قد أسهمت ولو بقسط ضئيل في الكشف عن أهمية بعض العمليات الإدارية والتي تعد ضرورة حتمية لاعتمادها من طرف المؤسسات، قصد المساهمة في النهوض بمستوى أداء هذه المؤسسات.

فهرس المحتويات.

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	شكر وتقدير
	الاهداء
I	ملخص الدراسة
ii	قائمة الجداول
iii	قائمة الأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: مدخل للدراسة	
02	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
02	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.
02	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.
03	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها.
03	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة الاجتماعات
04	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بأسلوب التفكير وفق القبعات الست
06	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.
06	المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة.
07	المطلب الأول: نموذج الدراسة
07	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
08	المبحث الرابع: منهجية الدراسة وكيفية المعالجة الإحصائية.
08	المطلب الأول: منهجية البحث وحدود الدراسة.
10	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.
11	المطلب الثالث: أهمية الدراسة وأهدافها.

الفصل الثاني: إدارة الاجتماعات: مفاهيم عامة.	
12	المبحث الأول: مفهوم الاجتماعات.
12	المطلب الأول: تعريف الاجتماعات.
13	المطلب الثاني: أهمية الاجتماعات.
14	المطلب الثالث: أهداف الاجتماعات.
15	المبحث الثاني: أنواع الاجتماعات وعملية إدارتها.
16	المطلب الأول: أنواع الاجتماعات.
18	المطلب الثاني: عملية إدارة الاجتماعات.
21	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الاجتماعات.
23	المبحث الثالث: أساليب إدارة الاجتماعات.
23	المطلب الأول: أسلوب العصف الذهني.
24	المطلب الثاني: أسلوب الاجتماع عن بعد.
25	المطلب الثالث: أسلوب الاجتماع الرسمي.
26	المطلب الرابع: أسلوب القبعات الست.
الفصل الثالث: أسلوب التفكير وفق القبعات الست: الأسس النظرية.	
28	المبحث الأول: أسلوب التفكير وفق القبعات الست.
28	المطلب الأول: تعريف القبعات الست.
29	المطلب الثاني: أسس القبعات الست.
31	المطلب الثالث: الغرض من قبعات التفكير الست.
32	المبحث الثاني: قبعات التفكير الست.
32	المطلب الأول: القبعة البيضاء والقبعة الحمراء.
35	المطلب الثاني: القبعة السوداء والقبعة الصفراء.
38	المطلب الثالث: القبعة الخضراء والقبعة الزرقاء.
40	المبحث الثالث: آلية قبعات التفكير الست ومزايا استخدامها.
41	المطلب الأول: آلية استخدام قبعات التفكير الست.
42	المطلب الثاني: مزايا قبعات التفكير الست.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	
44	المبحث الأول: سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.
44	المطلب الأول: نشأة ومهام مؤسسة نفعال.
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال.
46	المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية للدراسة.
47	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.
47	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.
54	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.
61	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.
67	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.
68	المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.
68	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.
69	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.
70	خاتمة.
71	فهرس المحتويات.
74	قائمة المراجع.
76	الملاحق.

قائمة المراجع.

- 1- اتشي, عادل.(2020), فعالية برنامج إرشادي مقترح للتدريس عن طريقة القبعات الست للرفع من التفكير الفعال لدى تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي. مجلة تعليميات، المجلد 9، العدد 3.
- 2- احمد, يوسف عبد الإله.. (2016). تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثامن والأربعون. 289-322.
- 3- الازيدية, سها احمد أبو الحاج. (2016). قبعات التفكير الست. عمان: مركز دي بونو للمعلمين.
- 4- البارودي منال. (2015). العصف الذهني وفن صناعة الأفكار. القاهرة-مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 5- البعلبكي, سمير. (1998). كيف تدير الاجتماعات. بيروت، لبنان: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- 6- الجيوسي, خليل. (2001). قبعات التفكير الست/ ادوارد دي بونو. أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة: المجمع الثقافي.
- 7- الحمادي, علي. (2000). 22 وصية ومهارة لإدارة اجتماع ناجح. بيروت، لبنان: دار ابن حازم للطباعة والنشر الطبعة الأولى.
- 8- الحيزران, عبد. الإله بن إبراهيم. (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة البيان، الطبعة الأولى .
- 9- الخياط, عبد. اللطيف (2011). تحسين التفكير بطريقة قبعات التفكير الست. عمان، الأردن: دار الإعلام، الطبعة الثانية..
- 10- أبو النصر, مدحت محمد.. (2014). إدارة وتنظيم الاجتماعات. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الثانية.
- 11- إيمان محمد احمد رشوان، فاطمة عاشور توفيق شعبان. (2014). اثر استخدام قبعات التفكير الست في تدريس الاقتصاد المنزلي لتنمية بعض المفاهيم ومهارات اتخاذ القرار لدى تلميذات الصف الثاني الإعدادي. المجلة التربوية، العدد 37 , 01-61.
- 12- بتلرافا (1997). إدارة الاجتماعات. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. العدد السابع ،
- 13- بلقاسم بلقيدوم, بلال بن عرعور. فتيحة بن زروال. (2020). قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست ل: Edward DE Bono. مجلة دراسات نفسية وتربوية،. المجلد 13، العدد 1 .
- 14- بيل, مالكم. (2013). الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة؟. الرياض: مندى سور الازيكة .
- 15- حسن, احمد. نعيم (2021) إدارة الاجتماعات وفق نموذج ويبر وعلاقته بإدارة الأزمة لمديري المدارس الثانوية . مجلة كلية التربية، العدد 45، ال. 335-364.
- 16- دي بونو, . (2015). برنامج قبعات التفكير الست للأطفال. الأردن : مركز ديونو لتعليم التفكير الطبعة الأولى.
- 17- سحر محمد يوسف عز الدين، أبو السعود محمد احمد، محمد عبد الرؤوف صابر العطار . (2011). تفكير القبعات الست في العلوم. عمان، الأردن : ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 18- طارق عبد الرؤوف. (2015). برنامج الكورت والقبعات الست للتفكير . القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى.
- 19- عادل إبراهيم عبد الله الشاذلي، بسيوني إسماعيل عبد الحواد الشيخ. (2018). فاعلية إستراتيجية قبعات التفكير الست لتدريس مقرر المناهج وطرق التدريس في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والتحصيل لدى طلاب كلية الشريعة والدراسات الإسلامية. مجلة التربية , 481_519.
- 20- عبد الباري إبراهيم درة. (2009). إدارة الاجتماعات . عمان، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- 21- غديري مروة, شفيقة. كحول(2020) تدريس الرياضيات وفق إستراتيجية القبعات الست. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 04,594,575-.

- 22- غديري مروة، شفيقة كحول. (2021, 01 16). إستراتيجية القبعات الست ودورها في بناء مشكلة البحث التربوي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02 440-456.
- 23- غديري مروة، شفيقة كحول. (2019, 10 09). القبعات الست وكيمياء الدماغ. الأكاديمية للدراسات، المجلة الاجتماعية والإنسانية. المجلد 12، العدد 01، ص 30-38.
- 24- ليمنغ، ال دربل . (2006). إدارة شؤون الموظفين دليل لرؤساء الأقسام و العمداء. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى .
- 25- مارتفن، ديفيد (2002) فن إدارة الاجتماعات. دمشق، سوريا: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة. الطبعة الأولى.
- 26- ماهر، أحمد. (2005). مهارات إدارة الاجتماعات . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 27- محسن، شريف (2008)، قبعات التفكير الست / ادوارد دي بونو. الجيزة، مصر: نخبضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الخامسة.
- 28- محمود احمد عبد الفتاح. (2012-2013). التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 29- نهابي حفيظة،. (2020). بيداغوجيا القرن الحادي والعشرين: طرق التدريس الحديثة قبعات التفكير الست، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة العدد السابع، ص. 399-405.
- 30- نورة، بعزیز . (2023, 03 01). إعداد برنامج إرشادي يستند إلى نموذج القبعات الست لتنمية عادات العقل لدى التلاميذ المقبلين على اجتياز امتحان شهادة التعليم المتوسط، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية: ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

استبيان البحث

أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست في إدارة الاجتماعات
(موجه لإطارات مؤسسة نפטال بيسكرة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: "الإدارة الإستراتيجية" وهو يهدف إلى استقصاء آراء إطارات مؤسسة نפטال بيسكرة حول: أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست بأبعاده المختلفة (التفكير الحيادي، العاطفي، الناقد، الإيجابي، الإبداعي، والمتحكم) في إدارة الاجتماعات من حيث (الإنصات، الحديث الفعال، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات، التعامل مع الأنماط المختلفة).

علما أننا نعني بأسلوب التفكير وفق القبعات الست التفكير العملي المتقدم الذي يستخدم بغرض تشجيع كافة أنماط التفكير وعدم برمجة العقل البشري على نمط واحد فقط، ولاستخدام هذه الطريقة يجب على المفكر أن يرتدي ويخلع كل القبعات الممكنة للتعبير عن الأنماط المختلفة للتفكير ويجب ألا يتمسك الفرد بقبعة معينة طوال الوقت ولذلك يجب عليه أن يستبدل القبعات من وقت لآخر، حتى لا تتلون طريقة تفكيره بنمط واحد فقط.

أما بالنسبة إلى إدارة الاجتماعات فنعني بها لقاء مجموعة من الأفراد ذوي اهتمامات مشتركة بغية تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة/ لينة العابد.

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مؤسسة نפטال بيسكرة ، حتى يمكن تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم تقديم الإجابة المناسبة أو وضع العلامة (✓) في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكر	أنتى	العمر
عدد سنوات الخبرة:	عدد الترقيات:
عدد الدورات التكوينية:	الشهادة العلمية:
الدائرة الوظيفية:	المصلحة:
التحكم في الإعلام الآلي:	جيد	متوسط	ضعيف
اللغات المتحكم فيها:	العربية	الفرنسية	الإنجليزية

القسم الثاني: إدارة الاجتماعات.

يهدف هذا القسم لقياس مدى استناد إدارة الاجتماعات على العناصر التالية: (الإنصات، الحديث الفعال، العرض والتقديم، استخدام الأجهزة، اكتشاف الصراعات، والتعامل مع الأنماط المختلفة) من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال بيسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً		
تستند إدارة الاجتماعات على الإنصات بالنظر لما يلي:						
					01	للسماح بتدوين بعض الملاحظات.
					02	ل طرح بعض الأسئلة للمزيد من الإيضاح.
					03	لتفادي تشتيت الانتباه.
تستند إدارة الاجتماعات على الحديث الفعال بالنظر لما يلي:						
					04	لاستخدام التعبير الواضح لتيسير الفهم على الآخرين.
					05	لتغيير نغمة الصوت بغية التأثير على الآخرين.
					06	للتحضير والتخطيط قبل مباشرة الحديث مع الآخرين.
تستند إدارة الاجتماعات على العرض والتقديم بالنظر لما يلي:						
					07	للتركيز على النقاط الأساسية.
					08	للتحلي بالهدوء عند الإجابة على الأسئلة الهجومية.
					09	للتواصل مع كافة المشاركين.
تستند إدارة الاجتماعات على استخدام الأجهزة بالنظر لما يلي:						
					10	للاختصار وريح الوقت في إيصال الأفكار.
					11	للمساعدة على عرض المخططات والصور.
					12	للإحالة السريعة على المراجع والمصادر.
تستند إدارة الاجتماعات على اكتشاف الصراعات بالنظر لما يلي:						
					13	الإنصات والتمعن في الآراء المعارضة.
					14	الانتباه للتدخلات المقاطعة.
					15	التركيز على الآراء السلبية والمواقف المتغيرة.
تستند إدارة الاجتماعات على التعامل مع الأنماط المختلفة بالنظر لما يلي:						
					16	احتواء التصرفات غير المألوفة.
					17	التوجيه والسيطرة للبقاء ضمن الإطار المحدد.
					18	تقديم الحجج والبراهين لإبعاد الأفكار الشاذة.

القسم الثالث: أسلوب التفكير وفق القبعات الست.

يهدف هذا القسم لقياس مدى أهمية أسلوب التفكير وفق القبعات الست بأبعاده المختلفة (التفكير الحيادي، العاطفي، الناقد، الإيجابي، الإبداعي، والمتحكم) في إدارة الاجتماعات من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال بيسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً		
يعد أسلوب التفكير الحيادي مهما في إدارة الاجتماعات للاعتبارات التالية:						
					19	يمكن من ضبط وتحديد المشاكل بدقة.
					20	يسمح بالتعرف على مدى قوة العمل الفردي.
					21	يمنح الثقة في النفس وإبداء الاستعداد للمواجهة.
يعد أسلوب التفكير العاطفي مهما في إدارة الاجتماعات للاعتبارات التالية:						
					22	يكشف عن الطابع الخجول في توجيه الأسئلة للآخرين.
					23	يسمح بالتعرف على مدى التردد في طرح الأفكار الجديدة.
					24	يبرز مدى التخوف من تقييم الآراء والمواقف.
يعد أسلوب التفكير الناقد مهما في إدارة الاجتماعات للاعتبارات التالية:						
					25	يبرز الأخطاء ويسمح بمعالجتها.
					26	يسمح بالمقارنة لاختيار أفضل الآراء.
					27	يشجع على طرح المبادرات.
يعد أسلوب التفكير الإيجابي مهما في إدارة الاجتماعات للاعتبارات التالية:						
					28	يبرز روح التحدي والطموح.
					29	يدفع للتوجه نحو المستقبل.
					30	يعزز آمال النجاح ويقوى العزيمة.
يعد أسلوب التفكير الإبداعي مهما في إدارة الاجتماعات للاعتبارات التالية:						
					31	يكشف عن أساليب جديدة في طرح الأفكار.
					32	يتيح تجاوز المألوف ويدعم الابتكار.
					33	ينمي القدرة على إيجاد حلول مبتكرة.
يعد أسلوب التفكير المتحكم مهما في إدارة الاجتماعات للاعتبارات التالية:						
					34	يفرض احترام الإجراءات والقواعد.
					35	يلزم الجميع على التركيز على المشاكل الحقيقية.
					36	يستند على المنطق والعقلانية.