

## المحاضرة السادسة - الفصل السادس

### القبعات الست أداة للتفكير الإستراتيجي

أولاً : مفهوم قبعات التفكير الست

تم اختراع منهج قبعات التفكير الست بواسطة (Edward De Bono) في وقت مبكر من عام (1980) . وتمثل قبعات التفكير الست أنماطاً للتفكير، وهي لاتجاهات للتفكير بدلاً من التسميات للتفكير. وتستعمل هذه القبعات بشكل استباقي بدلاً من رد الفعل. ويهدف هذا المنهج إلى تشجيع التفكير المتوازي وتفكير الطيف الكامل والفصل الذات من الأداء، أن قبعات التفكير الست تعزز الأداء بدلاً من القيام بدور دفاع الذات.

تعرف قبعات التفكير الست بأنها :

- تقنية قوية تساعد المدراء والأفراد العاملين على حد سواء بالنظر في القرارات المهمة لعدد من وجهات نظر مختلفة.
- عملية بسيطة وفعالة موازية للتفكير، تساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر إنتاجية وتركيزاً وتشاركاً بانتباه).
- القبعات التي تسمح للأفراد للتفكير بشكل أفضل وتساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة واكتشاف أفكار جديدة تخدم مجال عملهم.

عمل De Bono وصف ستة طرائق للتفكير والتفاعل مع العالم. فميز ستة أنماط مختلفة للاتصال وخصص كل دور لذلك لون قبعة مختلفة (Bannerol,2006). وملخص أدوار القبعات الست مرتبطة بكل البيانات الوصفية السبع المعطاة في الجدول الآتي:

القبعة الحمراء Red Hat	القبعة البيضاء White Hat
	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. مشاعري تذبذب قراراتي.</li><li>2. عندي حدس جيد.</li><li>3. عندي انحدار في أغلب الأحيان، حول أفضل قرار.</li><li>4. آرائي الشخصية تمارس دوراً معنوياً في عملية اتخاذ القرارات.</li><li>5. أصغي إلى. عواطفني عند اتخاذ القرارات.</li><li>6. أنا مرتاب لعملية قرارات أشخاص آخرين.</li><li>7. أعتقد العواطف ينبغي أن تؤدي دوراً معنوياً في اتخاذ القرار.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. اركز على الحقائق الموضوعية.</li><li>2. أدخل إلى المناقشة بالأفكار المتصورة، على حل</li><li>3. أسعى أن أعرف حقائق الوضع.</li><li>4. أسعى معرفة الدليل الإحصائي المتعلق بالقرار.</li><li>5. أحاول اعتقاد كلياً بموضوعية حول الوضع.</li><li>6. أسعى للتمييز بين الحقائق والآراء.</li><li>7. أنا أكثر اهتمام بالحقائق من الآراء.</li></ol>

<p><b>Hat Black القبة السوداء</b></p> 	<p><b>Hat Yellow القبة الصفراء</b></p> 
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يمكن أن أرى بسرعة لماذا الفكرة، لن تعمل</li> <li>2. في أغلب الأحيان يمكن أن أخبر بأن الفكرة سوف لن تعمل بحكم التجربة الماضية.</li> <li>3. أحب لعبة، ( محامي الشيطان ) .</li> <li>4. عادة، يمكن أن أرى المخاطر في الفكرة.</li> <li>5. يمكن أن أكتشف منطق سيء بسهولة من حجة شخص ما.</li> <li>6. أجد من السهل أن أكون ناقد للأفكار الأخرى.</li> <li>7. أنا متشائم غالبا من الأفكار الأخرى.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أنا عادة أرى جانب الإيجابي للأشياء.</li> <li>2. أستطيع أن أرى أجزاء جيدة حتى من الفكرة السيئة.</li> <li>3. أنا عادة متفائل بأن الفكرة الجديدة ستستخدم.</li> <li>4. أنا اميل إلى رؤية مساهمات قيمة في أفكار الأشخاص.</li> <li>5. أعتقد أن معظم الأفكار الجديدة لها قيمة معنوية.</li> <li>6. أنا عادة أنظر إلى الجانب المشرق من المشكلة.</li> <li>7. تعليقاتي عادة ما تكون إيجابية وبناءة.</li> </ol>

<p><b>Hat blue القبة الزرقاء</b></p> 	<p><b>Green Hat القبة الخضراء</b></p> 
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أحب قيادة عملية حل المشكلة.</li> <li>2. أميل إلى التذكير كثيرا حول عملية حل المشكلة كمسألة ذاتية.</li> <li>3. اركز على الصورة الكبيرة الملخصة ومعادلة الاستنتاج.</li> <li>4. أجد نفسي أحاول أبقى المجموعات مركزة.</li> <li>5. أميل إلى المحاولة لتحسين عملية حل مشكلة المجموعة.</li> <li>6. أساعد المجموعات أن تعرف المشكلة في أغلب الأحيان بشكل واضح.</li> <li>7. أجد نفسي في أغلب الأحيان أنظم المجموعة .</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أنا مبدع.</li> <li>2. في أغلب الأحيان، أولد طرائق جديدة للتفكير حول المشكلة.</li> <li>3. افكر بسهولة ( خارج الموضوع )</li> <li>4. أنا جيد في إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلة.</li> <li>5. افكر بالبدائل بشكل ثابت</li> <li>6. أنا لا أحتمل القبول ب "الوضع الراهن".</li> <li>7. أنا يمكن ان اولد مفاهيم جديدة بسهولة.</li> </ol>

### مميزات القبعات الست

يؤكد (Kaya, 2013) إن مميزات كل لون هي كالآتي:

- القبة البيضاء نزيهة وموضوعية،
- القبة الحمراء تستدعي الغضب والعاطفة والشغف في
- القبة السوداء سلبية ومتشائمة
- القبة الصفراء متعلقة بأن يكون التفكير إيجابياً وسعيداً.
- القبة الخضراء تتعلق بالإبداع والأفكار الجديدة.
- القبة الزرقاء تتعامل مع التنظيم ورقابة عملية التفكير وتضمن الانضباط.

إن تقنية قبعات التفكير الست تمنع الشخص من البقاء ضمن إطار ضيق في تفكيره ورؤية الأحداث من منظور أحادي الاتجاه، وتسمح التقنية في التفكير من وجهات نظر مختلفة، وعليه يمكن تحليل القضية من كل جانب، وعملية اتخاذ القرارات الصحيحة القبعات المتاحة في التقنية تغطي عدداً كبيراً من طرائق التفكير، وبما أن التقنية سهلة وممتعة للتطبيق يتم اعتمادها بسرعة من قبل الأشخاص.

## ثانياً: أهمية قبعات التفكير الست:

طراً الاهتمام المتزايد على الصعيد الدولي سواء في تنمية مهارات تفكير المدراء. وفي عدد لا يحصى من أدوات مهارات التفكير المتاحة، فإن قبعات التفكير الست (STH) أصبحت واحدة من أدوات التفكير الأبرز في منظمات الأعمال والتي تستعمل من قبل المدراء (Dhanapal et al.,2014). ويؤكد (De Bono,2011) على أهمية هذه القبعات وذلك من خلال الدور الذي تمارسه .

وتتضح أهمية قبعات التفكير الست من خلال تحركها نحو حقبة جديدة من الإبداع والنمو السريع والتغيرات وتحث الدعوة لوضعها على القبعات الست لسد الفجوة بين الثقافات، كما أنها تعزز التفكير التعاوني من حدة التركيز وتسهل عملية الاتصال، وتمكن من التقييم الشامل، وتحسن الاستكشاف وتعزز الإبداع والابتكار أذن هي لها أثر ناجم في هذا من خلال النظر في مشكلة محددة من زوايا مختلفة (Jesson,2012).

إن الفكرة الرئيسة هي توفير اتجاه مركز للأفراد. وكذلك الجماعات، على غرار رسم الخريطة. إذ يمكن للمستخدمين أن يتخذوا قراراتهم في قضية قدمها التحقيق في الموضوع من زوايا مختلفة قبل اختيار الطريق. والشخص الذي يتمسك بالقبعة الزرقاء يقود للمناقشة ويتحمل المسؤولية لتنظيم عملية التفكير التي تفيد القضية في البداية ثم توجيه المجموعة إلى عملية التفكير القبعة واحدة بعينها.

## ثالثاً: أهداف قبعات التفكير الست:

ان الأهداف الرئيسة التي يتم صياغتها إلى الأفراد العاملين من خلال تفكير القبعات الست يتمثل أحياناً بهدفين رئيسيين، فالهدف الأول هو ارسال أفضل موضوع واكتساب المعرفة الأساسية التي تعرف باسم "ماذا يفكر في حين أن الهدف الثاني هو كيف يفكر والذي يتضمن التفكير الناقد .

ومن خلال الوعي المتزايد للتغيير والمهارات المجتمعية التي ربما لم تعد ملائمة لإعداد الأفراد العاملين لما بعد العمل، فاليوم المنظمات تزدهر نحو تعليم الأفراد العاملين كيف يفكرون نحو تحقيق متطلبات المهام الملقاة على عاتقهم في الوظيفة.

فإن لون كل قبعة هو مرتبط بوجوده ولكل قبعة مستهدفة يوجد هدف تسعى إلى تحقيقه وكالاتي:

1. القبعة البيضاء: هدفها هو الحياد والموضوعية، فالقبعة البيضاء تهتم بالحقائق والأرقام الموضوعية.
2. القبعة الحمراء الواحدة تشير إلى الغضب، الرؤية اللون الأحمر)، وجهان الغضب والعواطف، إلا أنها أكثر الأوقات تعطي وجهة نظر عاطفية.
3. القبعة السوداء: الأسود هو الحزن والسلبية، وتغطي القبعة السوداء الجوانب السلبية - لماذا لا شيء يمكن القيام به؟
4. القبعة الصفراء: الأصفر هو سعيد وإيجابي. فالقبعة الصفراء هي التفاؤل وتغطي أمل الفكر الإيجابي.
5. القبعة الخضراء اللون الأخضر هو العشب والنباتات والنمو الخصيب، والوفير. وأن القبعة الخضراء تدل على الإبداع والأفكار الجديدة.
6. القبعة الزرقاء اللون الأزرق بارد ، وأيضاً هو لون السماء، وهذا هو في المصلحة عند كل شيء . فالقبعة الزرقاء تهتم بمراقبة وتنظيم عملية التفكير . وكذلك في استعمال القبعات الأخرى.

## رابعاً: استخدامات قبعات تفكير de Bono's وأدوارها

تستطيع قبعات تفكير de Bono's أن تكون مفيدة جداً في مساعدة الأفراد العاملين في منظمات الأعمال وذلك لعدة اعتبارات ومن وجهات نظر مختلفة. إذ كل واحد من هؤلاء العاملين يميل إلى التفكير في الأمور بطريقة معينة. وأن بعض الأشخاص مفكرون عاطفيون، والبعض الآخر أكثر سريرية. والمهم هنا أن نتمكن من توعية الأفراد العاملين من خلال النظر في موضوع معين من منظورات مختلفة، وعند التعامل مع القضايا المثيرة للجدل، فإن قبعات التفكير الست لـ de Bono هي فعالة جداً في جعل الأفراد العاملين ذو حساسية لوجهات النظر الأخرى. وكل من هذه القبعات تصف عملية التفكير المختلفة. وباستخدام واحدة من قوى القبعات الست للنظر في المشكلة من عدة أبعاد ومن منظورات مختلفة، حتى تتمكن من الوصول إلى التفكير الأفضل .

في تطبيق القبعات الست يتم تحفيز الأفراد العاملين على التفكير والتحكم في العملية الإنتاجية الخاصة بهم . كما يطلب استخدامها طرائق للأفكار التي تسمح للمفكر لتبسيط التفكير من خلال التعامل مع نقاط على التوالي، ومن خلالها يسمح التحول في التفكير. ولنضرب . ب مثالاً يوضح كيفية استخدام قبعات التفكير الست نعطي كل مجموعة نسخة من ورقة عمل القبعات الست وهذه القبعات الست هي:

1. القبة البيضاء الأبيض هو لون الورق والقبة البيضاء هي قبة واقعية . وهذا هو اللون الإكلينيكي أو المحايد، ويتطلب المفكر لاكتشاف حقائق الوضع بطريقة موضوعية .

(2) القبة الصفراء: هذا هو لون مشرق وإيجابي، فإنه يستلزم من الطالب النظر في النقاط الجيدة في موقف معين أو اقتراح معين. لماذا ينبغي أن يعمل هذا الاقتراح؟

(3) القبة الحمراء الأحمر هو لون الدم والقبة الحمراء هي قبة عاطفية. هذا هو لون حار وتشجع على السماح بالعواطف الحرس والمشاعر العامة لعقد المحكمة دون الحاجة إلى العدالة أو إثبات، ويستخدم المفكر عواطفه / عواطفها القيادة التفكير

(4) القبة السوداء: هذا هو لون خطير الذي يشجع المفكر أن يكون حذراً حول فكرة أو موضوع قيد الاستعراض. ومن المحتمل أن تكون القبة الأكثر أهمية في التفكير النقدي وتمنع عواطف المرء من الهيمنة على الوضع والمفكر هنا يلعب كمحامي الشيطان ويسأل الأسئلة التي من المحتمل أن تفضح نقاط الضعف في الاقتراح

(5) القبة الخضراء هذا هو لون النمو الجديد في النباتات يبشر ببدايات جديدة وأفكار إبداعية وأنها القبة التي تدعو إلى إيجاد حلول جانبية، والإبداع واقتراحات مبتكرة.

(6) القبة الزرقاء: هذا هو لون السماء، وتقتصر نظرة عامة على تفكير المرء. وأنها قيمة ما وراء المعرفة وأنها تتحدى أن يكون المفكر يفكر بتحليل ذاتي، وتقييمي وبشكل شمولي.

أن كل قبة تمثل الدور الذي يحتاج مرتديها للعب. فمثلاً القبة البيضاء مرتديها يمكن أن يؤدي دوراً في جمع المعلومات. ويمكنه الخوض في سجلات الماضي والبيانات الحالية المتعلقة بموضوع الاجتماع. أما القبة السوداء: فأن الشخص الذي يرتديها يمكنه أن يمارس دور المعارضة لكل فكرة مقترحة. هذا هو التفكير في الجوانب السلبية أو كل ما يمكن أن تتعرض له أثناء تنفيذ أو اتخاذ أي قرار في حين القبة الصفراء: وعلى عكس القبة السوداء في هذا الدور على المرء أن ينظر فقط في الجانب الإيجابي وفوائد المسألة قيد المناقشة أما القبة الحمراء: فالذي يرتدي هذه القبة الوهمية، الشخص الذي لديه قاعدة أفكار على الشعور العاطفي أو البديهي حول المشروع أو القرار. والقبة الخضراء على الرغم من ارتداء القبة الخضراء، فمرتديها يجب أن يستخدم ما لديه للخروج خارج نطاق أفكار الصندوق والقبة الزرقاء مرتدي القبة الزرقاء هو الذي يسيطر فعلياً على وقائع الاجتماع. وهنا ينبغي التأكد من أن الآخرين يستمرون في التركيز وأن الاجتماع يذهب على الطريق الصحيح، وأخيراً هنا نتحقق النتائج.

وحتماً، قد أبرزت هذه التقنية تطبيق استراتيجيات قبعات التفكير الست الضمان التعلم التنظيمي الفعال والتنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة بقصد توجيه الأفراد العاملين إلى تركيز أفكارهم لتحقيق مستوى عال من المهارات والتفكير الناقد. والشكل (21) يوضح كيف يتم ربط نظرية قبعات التفكير الست في مجال الأعمال.

تطبيق مهارات التفكير	قبعات التفكير الست	تصنيف Blooms
توليد افكار جديدة ، منتجات أو طرق رؤية الأشياء <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الأفكار الجديدة المحتملة؟</li> <li>• ما هو اقتراحي؟</li> <li>• هل تستطيع أن تعلق بعض الأفكار الجديدة؟</li> </ul>	القبة الخضراء الابداع	الابداع
تبرير القرار أو دروس العمل <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الاشياء اللازمة ؟</li> <li>• أين نحن الآن ؟</li> <li>• ما هي الخطوة التالية؟</li> </ul>	القيمة الزرقاء التفكير حول التفكير	التقييم
كسر المعلومات إلى أجزاء الاستكشاف التفاهم والعلاقات <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو الخطأ مع هذا ؟</li> <li>• هل سيكون هذا العمل؟ هل أنه آمن؟</li> <li>• هل يمكن أن يتم ذلك؟</li> </ul>	القبة السوداء الحكم	التحليل
استخدام المعلومات في وضع مألوف آخر <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي النقاط الجيدة؟</li> <li>• لماذا يمكن القيام بذلك؟</li> <li>• لماذا هذه اشياء جيدة؟</li> </ul>	القلعة الصفراء المنافع	التطبيق
توضيح الأفكار أو المفاهيم <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف أشعر حول ذلك؟</li> <li>• ماذا سأحب عن الفكرة؟</li> <li>• ماذا سأكره حول ذلك؟</li> </ul>	القبة الحمراء المشاعر	الفهم
استرجاع المعلومات <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي المعلومات التي نملكها؟</li> <li>• ما هي الحقائق ؟</li> <li>• ما هي المعلومات التي تحتاجها؟</li> <li>• ماذا أريد أن أعرف؟</li> </ul>	القبة البيضاء المعلومات	الذاكرة

الشكل (21) فائدة استخدام تفكير القبعات الست في منظمات الأعمال

## أسئلة الفصل السادس

### أسئلة التذكر والاسترجاع:

1. أعط مفهوماً مركزاً لقبعات التفكير الست؟
2. توجد لكل قبعة مستهدفة هدف تسعى إلى تحقيقه، فما هي هذه الأهداف أشرحها بالتفصيل؟
3. ما هو الفرق بين التفكير الجانبي، والتفكير العمودي التقليدي. 4- ما هو ملخص أدوار القبعات الست من وجهة نظر (De Bono)
4. لماذا تعد قبعات التفكير الست مهمة لمنظمات الأعمال؟.

### أسئلة التفكير والرأي:

1. أعمل جدول تقارن فيه فكرتك الأولية عن قبعات التفكير الست قبل الإطلاع على هذا الفصل وبعد دراستك له.
2. ناقش العبارة الآتية : ( إن تقنية قبعات التفكير الست تمنع الشخص من البقاء ضمن إطار ضيق في تفكيره ورؤية الأحداث من منظور أحادي الاتجاه).
3. تكلم عن استخدامات قبعات تفكير de Bono's وأدوارها ؟
4. ما هي فائدة استخدام تفكير القبعات الست في منظمات الأعمال؟
5. كيف يتم استخدام تقنية قبعات التفكير الست لتطوير مهارات التفكير الإبداعي؟.

شكراً لكم