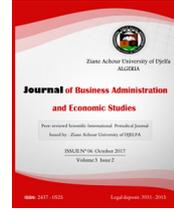




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

نحو فريق عمل فعال في صناعة القرار باستخدام طريقة القبعات الست
Towards an effective decision making team using the six hats method

بسايسة عبدالله* ¹ bsaissa.abdoulah@univ-alger3.dz

طواهر محمد التوهامي²

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2018/06/02

تاريخ الإرسال: 2017/10/05

الكلمات المفتاحية

ملخص

في ظل احتدام المنافسة بين مختلف المؤسسات مما أدى إلى خلق بيئة شديدة التغير تتسم بعدم الثبات و الاستقرار وقاد المؤسسة إلى استخدام فرق العمل كأسلوب تنظيمي تواجه به هاته المنافسة ، هذا الفريق الذي يسعى إلى تحقيق المهمة المطلوبة منه بفعالية لابد له من صناعة قرارات تعبر عن مدى كفاءته فكان أسلوب القبعات الست احد الأساليب التي تسمح لفريق العمل الواحد من تحقيق ذلك و مساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بمزاياها التنافسية لوقت أطول لأنه أساس الإبداع في المؤسسة،وقد تم استخدام البحث الببليوغرافي و المواقع الالكترونية إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة لتحديد أبعاد الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المؤسسة لأسلوب القبعات الست المقترح من طرف الدكتور دي بورنو يؤدي إلى شحذ الأفكار الإبداعية لفريق العمل الواحد في صناعة القرارات غير المبرمجة من جهة و تدريب أعضاء الفريق على استخدام أدمغتهم في وضع رؤى مختلفة و جاءت التوصية بضرورة استخدام هاته الطريقة في حل مختلف المشاكل التي قد تواجه المؤسسة في إطار ما يعرف بالتنظيم.

تصنيف JEL: M12,M5,M54

Abstract

Faced with a very complex and turbulent environment, companies have the tendency to create new structures to face this competition what leads us to the Adhocracy, and in order to make effective decisions the work team will be able to use the method of six hats, these decisions will be evaluated by predefined indicators to highlight their quality and our study has developed a method that can help managers overcome organizational difficulties and help them trained to see the problem from different angles , all of this comes in what we call organizational development

Keywords

Adhocracy, six hats method, indicators.

JEL Classification Codes M12,M5,M54

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: bsaissa.abdoulah@univ-alger3.dz

تمهيد:

يعتبر المورد البشري في وقتنا الحالي هو المحرك الأساسي و العصب الرئيسي و الهام في أي مؤسسة تستند في تخطيطها للمستقبل على رهان الكفاءات المحورية التي تستطيع من خلالها تحقيق أداء متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

إن التحول الحاصل في المفهوم الاستراتيجي للمؤسسات و الذي تحول من مفهوم التموضع و استغلال العوامل الأساسية للنجاح (FCS) و من ثم صناعة ميزة تنافسية مستديمة مما يعطيها الطابع السكوني في التحليل إلى مفهوم المنافسة المفرطة أين تعتبر الميزة التنافسية الدائمة هو مفهوم خاطئ و لا بد من تحسين القدرات الهجومية باكتساب مزايا مؤقتة مركزة على التكلفة و الجودة و المعرفة و الزمن، وأصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لإيجاد مكان لها بعد هذه التغييرات في الخريطة الإستراتيجية لتموضع المؤسسات في داخل حقل وحدات النشاط الاستراتيجي من خلال إيجاد هيكل تنظيمية تحقق لها ذلك من جهة و تطلق العنان للفكر الإبداعي لرأسمالها البشري من جهة أخرى و لعل أهم ما أشار إليه منتزبرغ لتحقيق ذلك هو أسلوب فرق العمل، هاته الفرق التي تقوم بصناعة قراراتها بعد تشاور فيما بينها تريد من خلال ذلك تحقيق الفعالية القصوى في أداء المهام المنوطة بها معتمدة في ذلك على المعرفة المختزنة في عقول أفرادها، واستفزاز ملكات كل فرد من أولوية قائد الفريق و لعل تبني أسلوب القبعات الستة من أحسن الأساليب لتحقيق ذلك و من خلال كل ذلك طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لفريق العمل أن يصنع قرارات فعالة في سبيل تحقيق المهمة المطلوبة ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هاته دراسة من أهمية عملية صناعة القرار بالمؤسسة و التي تعد مهمة جد حساسة لكل قادة و مسيري المؤسسات ، فالبحث عن القرار الصائب بين مختلف البدائل المتاحة يجعل المدراء في بحث دائم عن أساليب و طرق جديدة لتحقيق ذلك و من هنا اقترحت دراستنا أسلوب القبعات الستة للحصول على قرارات صائبة و قياس ذلك من خلال مؤشرات مالية و غير مالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- الوقوف على مفهوم أسلوب فرق العمل و إظهار خصائصه و ايجابياته.
- 2- إبراز مفهوم صناعة القرار بالمؤسسة بين أفراد الفريق الواحد.
- 3- توضيح مفهوم طريقة القبعات الستة و كيفية إسهامها في تحديد القرار المناسب.
- 4- التعريف بالمؤشرات التي تسمح بقياس فعالية و كفاءة القرارات من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

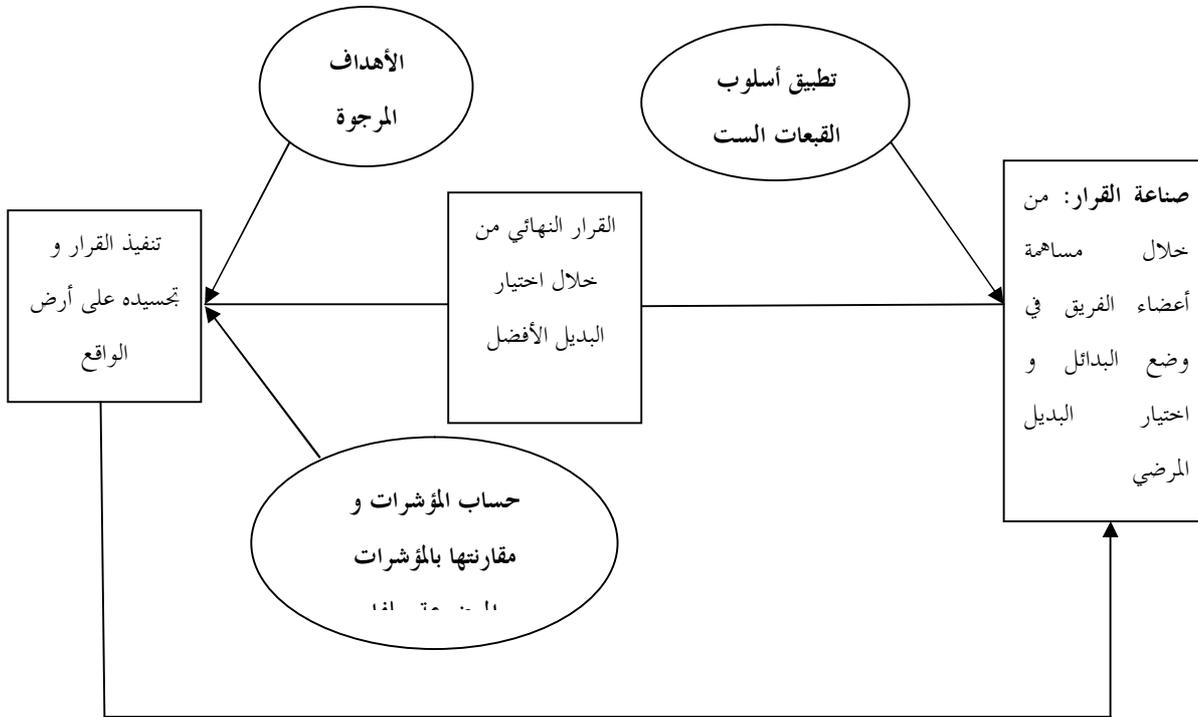
5- محاولة تقديم نموذج تصميمي لعملية صناعة القرار بعد تطبيق أسلوب القبعات الستة.

فرضيات الدراسة:

قصد معرفة كيفية صناعة قرارات فعالة و قصد الحصول على معلومات أكثر عمقا حول الموضوع تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء فعال من خلال تبني أسلوب فرق العمل.
- 2- تستخدم المؤسسة أسلوب القبعات الستة لتقليل الانحراف بين ما هو مخطط و ما هو منجز.
- 3- تتوقف فعالية صناعة القرار على مجموعة من المؤشرات لها مرجعيات (une référentielle).

أنموذج الدراسة:



التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- يعرف فريق العمل على أنه: "توليفة من التنسيق التنظيمية الأفقية و العمودية لتشكل لنا فريق متعدد التخصصات".
- صناعة القرار فهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمنتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجعب والأفضل.

- أسلوب القبعات الست: هي من أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في تحسين التفكير الإبداعي وتساعد قبعات التفكير الست على منح عملية التفكير قدرها من الوقت والجهد
الدراسات السابقة:

أ- ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل: "رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل"، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، 2007.

كانت مشكلة البحث تنصب أساساً في تحديد تأثير رأس المال الفكري في أنواع فرق العمل على مستوى المنظمات مجتمع البحث، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

1- تعريف مفهوم وأهمية رأس المال الفكري (المعرفي) ومكوناته الأساسية، فضلاً عن أنواع فرق العمل وبلورة مفاهيمها.

2- اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري وأنواع فرق العمل في المنظمات المبحوثة.

3- اختبار مدى تأثير رأس المال الفكري على أنواع فرق العمل في المنظمات المبحوثة

و توصلت إلى النتائج التالية:

1- تتوافر في وحدات وكليات جامعة الموصل فرق عمل تنجز المهام البحثية والعلمية إذ إن أكثر الأنواع استخداماً هي فرق العمل الوظيفية وفرق الخدمات الاستشارية وفرق البحث العلمي.

2- هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري وأنواع فرق العمل من خلال مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني) التي تمت دراستها.

3- توجد علاقة تأثير معنوية لرأس المال الفكري في أنواع فرق العمل من خلال مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني).

أما دراستنا فجاءت للبحث في دور هاته الفرق عند صناعة القرار مهما كان نوعه و باستعمال أساليب حديثة لتحقيق ذلك.

ب- زرنوح أحمد : "ظروف صناعة القرار و أثرها على أداء المنظمة" ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع جامعة الجزائر 2، 2015

و كانت الإشكالية المطروحة إشكالية متعددة الأبعاد وضعت في شكل أسئلة كما يلي:

1-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفنية والمادية والأداء في المنظمة؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات والأداء في المنظمة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء في المنظمة؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأداء في المنظمة؟

و خلصت الدراسة الميدانية إلى التوصيات التالية:

1- ضرورة اتخاذ مبدأ التشاركية في العمل عند صنع القرار بالمؤسسة، لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، سواء كان ذلك على مستوى النسق الداخلي للمنظمة، أو على مستوى الأنساق الخارجية التي لها علاقة بها. وتفعيلها والتنسيق بينها. ويجب تهيئة العاملين المشمولين بعملية صناعة القرار من أجل تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار.

2- ضرورة تحديد مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لفاعلية القرارات، وتوفير بنية تحية أكثر عصرية، لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الأكثر تطوراً، من أجل فاعلية اتخاذ القرارات، وكذلك تكوين بنك معلومات تلجأ إليه المؤسسة كلما احتاجت لذلك.

3- ضرورة اتخاذ معايير إعادة في تشكيل فريق القيادة الذي يتولى قيادة حل المشكلات والابتعاد عن كل تمييز بين العاملين، لأنها مصدر من مصادر ظهور المقاومة للقرار.

4- السعي الجاد من طرف القيادة التنظيمية لاكتشاف مستويات المرؤوسين المنخرطين في لجنة المشاركة قبل بدء عملية الشروع في العمل، لأنها تحدد أسلوب القيادة الذي تتبع القيادات في إدارتها للمنظمة.

5- استنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والمتابعة لعمليات اتخاذ القرارات، متبعين إستراتيجية واضحة المعالم تهدف لنقل المنظمة نقلة نوعية من حيث الإنتاج ونوعية الخدمات.

6- إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي، وقيم ومبادئ العاملين، بحيث لا يكون هناك تعارض بين ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد.

الدراسة لم تقدم أدوات لاختبار مدى كفاءة القرارات المتخذة و انعكاساتها على أداء المنظمة كما أنها لم تشر إلى أعضاء الفريق الذي يقوم باتخاذ القرار و هو ما سنتناوله دراستنا البحثية.

ج- هيفاء نفاخي: "الفريق المقاولاتي و اتخاذ القرار دراسة للدور الذي يلعبه تنوع رأسمال البشري" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة نانسي2، فرنسا، 2008 حيث طرحت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي يلعبه ذلك التنوع في الرأسمال البشري للفريق المقاولاتي عند صناعة القرار؟

و قامت الباحثة بدراسة الدور الذي يمارسه رأسمال البشري من خلال ثلاث عناصر وهي: دورة حياة المؤسسة، طبيعة القرارات المتخذة ومراحل صناعة القرار واستطاعت في الأخير تقديم نموذج تصميمي يشرح العلاقة

التفاعلية بين هاته العوامل حتى يتمكن الفريق المقاولاتي من اتخاذ القرارات المناسبة حسب كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة و دراستنا استخدمت باستخدام أسلوب القبعات الستة كطريقة للحصول على قرار ذو جودة.

متغيرات الدراسة :

في بحثنا هذا يندرج تحتها متغيرين للدراسة مع إدخال متغير وسيط، الأول مستقل و الثاني تابع، يتمثل المتغير المستقل في فريق العمل و المتغير التابع يتمثل في صناعة القرار في المؤسسة مع إدخال طريقة القبعات الستة لتحقيق فعالية الفريق.

المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث ، و تحليل أبعادها ، و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الأكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإنسانية و الاجتماعية من جهة و استخدامه للأدوات الإحصائية لتفسير الظواهر من جهة أخرى ، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، وقياس ذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لما تحتويه من مؤشرات مالية و غير مالية.

تقسيمات البحث:

لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بمختلف جوانبه قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

أولاً: فريق العمل أسلوب تنظيمي أم توجه استراتيجي.

ثانياً: صناعة القرار من خلال وجهة نظر مدرسة اتخاذ القرار.

ثالثاً: فعالية فريق العمل من منظور أسلوب القبعات الست.

رابعاً: قياس فعالية القرار من خلال المؤشرات.

محتوى الدراسة

أولاً:فريق العمل أسلوب تنظيمي أم توجه استراتيجي:

تعريفات:

يعرف فريق العمل على أنه:" عن مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو"

كما يعرف على انه:" فرق العمل عبارة عن" مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم"

و يعرف فريق العمل على أنه: "توليفة من التنسيق التنظيمية الأفقية و العمودية لتشكل لنا فريق متعدد التخصصات"ⁱⁱⁱ أي أن فريق العمل هو نتاج لتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية سواء كانت أفقية أو عمودية قصد تحقيق هدف معين.

من خلال هاته التعاريف نستنتج أن فريق العمل هو عبارة عن حصيلة لتعاون مختلف مكونات المنظمة الأساسية و التي تساهم في خلق القيمة الهدف منها تحقيق أهداف معينة

خصائص فريق العمل:

نفرق بين السمات و الخصائص العامة للفريق و خصائص الفريق الفعال كما يلي^{iv}:

الجدول رقم 01: التفريق بين سمات الفريق عامة و سمات الفريق الفعال

الخصائص العامة للفريق	خصائص الفريق الفعال
<ul style="list-style-type: none"> - هوية مستقلة لكل فرد مع درجة تماسك جماعي عالية جدا (هوية جماعية). - أهداف مشتركة. - تفاعل جماعي بين أعضاء الفريق. - كل عضو لديه مواهب متميزة يسخرها لخدمة أهداف الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام اتجاه أهداف الفريق. - الاتجاه اتجاه روح الفريق. - وضوح العلاقة بين أدوار الأعضاء وأهداف الفريق، فلكل عضو دوره المحدد في تحقيق أهداف الفريق. - الاعتراف بخبرات وقدرات كل عضو. - التفاعل الكامل بين الأعضاء. - الأداء الجماعي كمحصلة للتفاعل الكامل. - تحمل المسؤولية.

يوضح لنا الجدول أعلاه سمات التي يتصف بها فريق العمل بصفة عامة فهو ذلك الفريق الذي له هوية تنظيمية جماعية و تفاعل فيما بين أعضائه بانسجام و لكل من أعضائه موهبة معينة يسخرها لخدمة الفريق قصد تحقيق أهداف مشتركة ، أما فعالية فريق العمل تتأتى من خلال الالتزام و الولاء ووضوح الأدوار و الاعتراف بقدرات كل من أعضاء الفريق و كفاءته و الأداء الجماعي و الشعور بالمسؤولية اتجاه أعضاء الفريق الواحد و اتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

أنواع فرق العمل:

أعطيت عدة تصنيفات للفرق العمل من خلال عدة كتابات لعلماء الإدارة، فكانت تصنف على حسب عدة أبعاد منها الهدف و العمل، البعد الزمني، درجة الحرية، الهيكلة التنظيمية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02:التصنيفات المختلفة لفرق العمل

الأبعاد	التصنيفات حسب كل بعد	التعريف
الهدف و العمل	فرق إنجاز المهام	هذا النوع من فرق العمل يقوم على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات
	فرق التحسين	يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة
البعد الزمني	فرق العمل المؤقتة	هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة
	فرق العمل الدائمة	فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفراده الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات
درجة الحرية	جماعات العمل المدارة	في هذه الجماعات يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ
	فرق العمل التي تدير نفسها	تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة
الهيكلية التنظيمية	فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص	هي فرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.
	فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات	هي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقع والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر بإنجاز العمل، إذا يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن تصنيف فريق العمل قد يأخذ مسمى تصنيفات بعدين أو أكثر مثلا كفرق عمل انجاز المهام المؤقتة فنلاحظ هنا أن التصنيف ينحصر بين بعدي الهدف و العمل و البعد الزمني. من خلال ما سبق يتضح لنا أن فرق العمل هي أسلوب تنظيمي له توجه استراتيجي، فهي إحدى تصنيفات المؤسسات التي تبناها و قدمها هنري منتزبرغ من خلال التصنيفات التي أعطاها للمؤسسات عن طريق وضع صور تنظيمية (**Configurations**) و اندرج أسلوب فرق العمل تحت مسمى الاودقراطية و التي تسعى المؤسسة من خلاله إلى شحذ الأفكار و إعطاء المجال للإبداع و الابتكار، أما اعتبارها أسلوب تنظيمي فيتجلى من خلال مفهوم إدارة المشاريع و التي تتكون من فرق عمل بقائها مرتبط بمدى انجاز المشروع و تحقيق أهدافه.

ثانيا: صناعة القرار من خلال وجهة نظر مدرسة اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار أهم و أصعب مرحلة تواجه المسيرين في المنظمات باعتبار أن اتخاذ القرار الخاطئ تنجم عنه عدة مشاكل قد تكلف المؤسسة كثيرا ، فكان صنع القرار في جوهر العملية الإدارية كاملة.

يعرف القرار على انه: "الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة"^v

أما صناعة القرار فهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجبع والأفضل^{vi}.

و يعتبر هربرت سيمون أول من تناول مراحل صناعة القرار من خلال منظور العقلانية المحدودة (الرجل الإداري) و التي تقابل العقلانية الكاملة التي كان يستخدمها الاقتصاديون آنذاك أو ما يعرف بالرجل الاقتصادي و كان نقده في ذلك أن متخذ القرار ليس شخصا كاملا و محدودية عقلانيته تتأثر بـ^{vii}:

- الإرهاصات و المواهب التي تميز كل فرد
 - القيم و الأهداف الخاصة بكل فرد
 - المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة عن هاته الأخيرة.
- و اقترح نموذج لتفسير سيرورة اتخاذ القرار سمي بنموذج (**IMC**) و قدمه في ثلاث مراحل كما يلي:

1- مرحلة البحث عن البيانات و المعلومات أو ما يعرف بالاستخبارات

2- مرحلة بناء وتحليل الأحداث مما ينشأ البدائل المتاحة أو ما يعرف بالتصميم

3- مرحلة الاختيار و هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة.

كما يضيف سيمون أن الرجل الإداري يسعى إلى اتخاذ القرار المرضي حسب الوضعية التي يكون فيها متخذ القرار

و فرق هربرت سيمون بين نوعين من القرارات كما يلي:

- القرارات المبرمجة و هي قرارات روتينية و دورية تعتمد على التحليل الرياضي و نماذج للمحاكاة بالإضافة إلى بحوث العمليات.
 - القرارات غير مبرمجة و هي قرارات تخص أحداث جديدة عن المؤسسة و ذات أهمية كبيرة لها و التي تعتمد على تحسين الحل الأولي بخلاف القرارات المبرمجة التي تسعى إلى إيجاد الحل الأمثل باستخدام بحوث العمليات.
- خطوات صناعة القرار:**

يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01:خطوات صناعة القرار



المصدر: زرنوح امحمد، مرجع سبق ذكره، ص:146

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار هي جزء لا يتجزأ من عملية صناعة القرار ،هاته العملية التي تبدأ من إدراك المدراء للمشكل و تحديده إلى غاية اختيار القرار المناسب الذي يقلل من تلك الفجوة التي تكونت بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون.

ثالثا: فعالية فريق العمل من منظور أسلوب القبعات الست

تقوم فرق العمل مهما كان نوعها باتخاذ قرارات تخص محتوى المهمة المكلفة بها أو قرارات تخص أعضاء الفريق المكونين له و تكون هاته القرارات عسارة مجهود تفكيري يساهم فيه كل من له علاقة بالفريق ، و لعل

أسلوب القبعات الست من بين الأساليب التي تساهم في شحذ الأفكار و اقتراح البدائل الممكنة قصد الوصول إلى القرار المرضي لجميع الأطراف.

أسلوب القبعات الست:

هي من أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في تحسين التفكير الإبداعي 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^{viii}.

حاول بعض العلماء أن يتعمقوا في دراسة وتحليل العملية التفكيرية عند الإنسان، وسعوا إلى تمييزها وتقسيمها حتى يسهل التعامل معها، ومن أشهر العلماء الذين قاموا بهذه الدراسات الطبيب إدوارد دي بونو والذي استفاد من معلوماته الطبية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان حتى ابتكر طريقة القبعات الست ومن ثم أصبح دي بونو أشهر اسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه.

و تتمحور طريقته كما يلي^{ix}:

القبة البيضاء:

تتعلق بالمعلومات والبيانات، بحيث يركز صاحب القبة إذن على جمع المعلومات المطلوبة للقرار، وهاته المعلومات يجب أي تكون متصلة بالموضوع.

-القبة الحمراء:

تهتم بالمشاعر والحدس والعواطف، بحيث يركز صاحب هذه القبة على المشاعر والأحاسيس دون الحاجة إلى تبريرها، فالقبة الحمراء هي قبة النقد لأسباب شعورية.

3-القبة السوداء:

تهتم بشأن التحذير والحكم الانتقادي، يركز صاحب هذه القبة على نقادي ارتكاب الأخطاء، ويتم فيها التساؤل عما يجعل الفكرة المطروحة غير مجدية، فهي إذن قبة النقد لأسباب منطقية.

4-القبة الصفراء:

تهتم بالتفاؤل والمواقف الايجابية، يركز صاحب هذه القبة على الفوائد وسبل نجاح الأفكار، أي يتم من خلالها التساؤل عن الأسباب التي تجعل الفكرة أو المشروع ناجحاً، فهي إذن تبين السبب الذي يجيز القول بنجاح الأمر المطروح.

5-القبة الخضراء:

تهتم بالجهد الإبداعي والبحث عن أفكار جديدة يركز صاحب هذه القبعة على تشجيع الأفكار والبدائل الجديدة فهي إذن قبعة الإبداع، فهي تشمل الاقتراحات والبدائل والتحرك من فكرة إلى أخرى بحثاً على حلول جديدة فهو إذن لون الحركة والأفكار الجديدة.

القبعة الزرقاء:

تهتم بتنظيم عملية التفكير الإبداعي، يركز صاحب هذه القبعة على تنظيم عملية التفكير، ولتكون العملية أكثر إنتاجية.

إن القبعات التي نتحدث عنها قبعات ليست حقيقية، وإنما قبعات نفسية، أي أن أحداً لن يلبس أية قبعة حقيقية، وطريقة القبعات الست هي الجواب على السلبية حيث يتوقف الأفراد بعد استيعابهم لهذه الطريقة عن منع زملائهم من التفكير، فمفتاح الموضوع ليس منع أي نوع من التفكير، وإنما إعطاء كل نوع من التفكير اسمه، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى وتتيح هاته الطريقة لأعضاء الفريق للتعبير عن آرائهم بكل حرية و حسب كل طريقة يتقنها إضافة إلى أنها تعطي لهم الفرصة للتدرب على استخدام باقي القبعات الأخرى مما ينمي لديهم الحس الإبداعي و القدرة على التفكير بطريقة تختلف عن الطرق الروتينية و المعروفة.

رابعا: قياس فعالية القرار من خلال المؤشرات

تتوقف فعالية القرارات المتخذة من طرف فرق العمل على مدى تحقيق الأهداف المرجوة و يتم الوقوف على ذلك من خلال مؤشرات تحددها الإدارة العليا للمؤسسة للوقوف على مدى فعالية القرارات المتخذة من طرف أعضاء الفريق

فالمؤشر هو معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار أي هي عنصر قابل للملاحظة ونفرق بين ثلاث أنواع من المؤشرات:

مؤشرات تنبيه و مؤشرات توازنية تشير إلى مستوى التقدم مقارنة بالأهداف المرجوة و مؤشرات إستباقية تقدم معلومات حول بيئة النظام.

و قدم Fernandez الخصائص التي يجب أن تتوفر عليها المؤشرات في المخطط التالي^x:

الخلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن استخدام المؤسسة لأسلوب القبعات الست المقترح من طرف الدكتور دي بورنو يؤدي إلى شحذ الأفكار الإبداعية لفريق العمل الواحد في صناعة القرارات غير المبرمجة من جهة و تدريب أعضاء الفريق على استخدام أدمغتهم في وضع رؤى مختلفة من خلال تحليل المشكلة المراد حلها من عدة اتجاهات و ليس من خلال اتجاه واحد و ذلك بارتداء قبعات مختلفة اللون يعبر فيها كل لون على تفسير جانب من جوانب المشكلة و اقتراح البدائل الممكنة و محاولة غريبة هاته البدائل من خلال النظر لها بارتداء قبعة تحمل لون آخر هذا الأداء الجماعي عندما يطبق على مختلف فرق العمل المكونة للمنظمة تتحصل على أداء فعال و هو ما يجيب على الفرضيات الموضوعية فالأداء الفعال للمنظمة متوقف على فعالية فرق العمل المكونة لها و استخدام أسلوب القبعات الست يقلل بين ما هو منجز و بين ما هو مخطط و ما يضمن ذلك هو المؤشرات الموضوعية من طرف الإدارة العليا للوقوف على مدى فعالية القرارات المتخذة ،يجدر التنويه هنا أن هاته المؤشرات لابد أن تكون مبنية على مرجعية صلبة من خلال تبني مفهوم المقارنة المرجعية أو البانشماركينغ باختلاف أنواعه التي ذكرت في أدبيات التحليل المنظمي الأمر الذي يقود إلى حصول المؤسسة على فريق عمل ذو فعالية كبيرة في صناعة و اتخاذ القرارات و ذلك لانجاز المهمة المطلوبة منه.

المراجع

1. بيل، آرثر، مرشد الأنكياء الكامل: بناء فرق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، ط1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 16
2. West, Michael, **EFFETIVE TAEMWORK**, Third Edition, SPI Publisher Services, Pondicherry, India, 2012, P27.
3. Gerry Johnson et al, **STRATEGOR**, 7^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, France, 2005, PP 490-491.
- iv نقلا عن : توفيق، عبد الرحمن، بناء وتحفيز فرق العمل، ط2 ، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، 2008، ص ص: 4-5.
- v زرنوح امحمد، ظروف صناعة القرار و أثرها على أداء المنظمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2015، ص: 113
- vi نفس المرج السابق ، ص: 113
- vii Sheid jean Claude, **Les Grands auteurs en organisation**, Dunod, Paris, sans année, PP :135-136
- viii https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%AA, consulté le 24/06/2017 à 14H30.
- ix نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص: 312
- x سهام شعبان، محاولة تصميم لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014، ص: 70