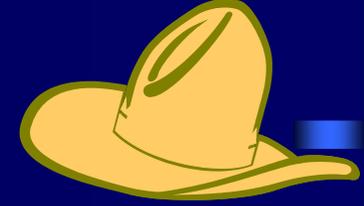
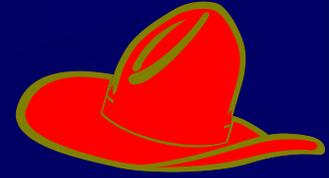


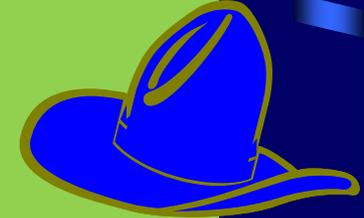


بسم الله الرحمن الرحيم



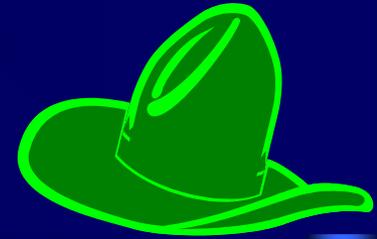
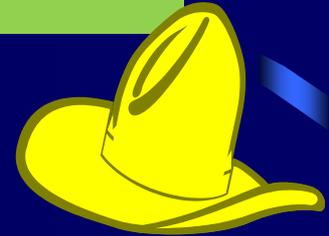
ورشة عمل

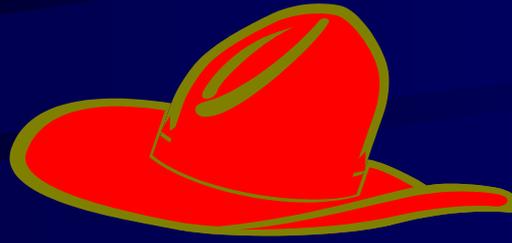
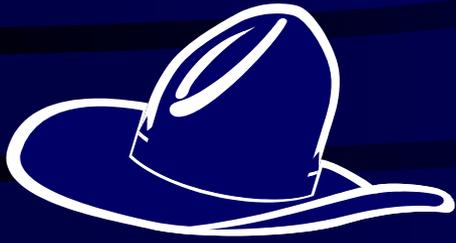
قبعات التفكير الستة



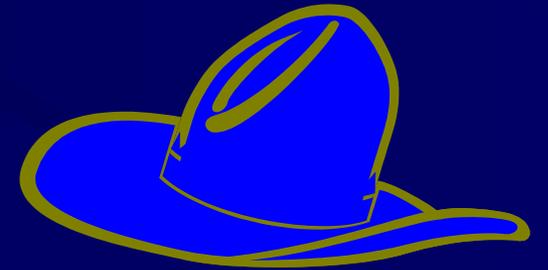
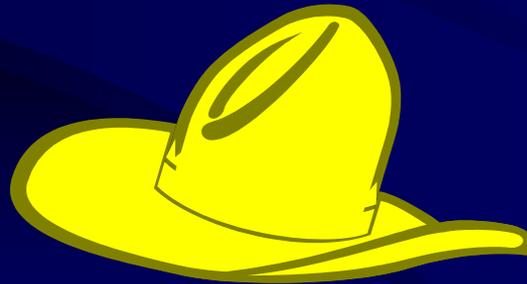
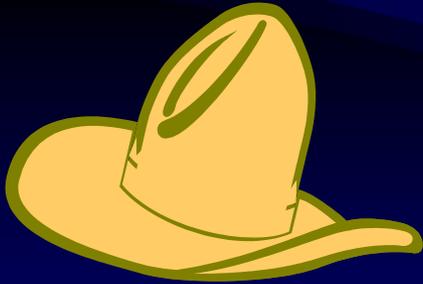
اعداد وتقديم

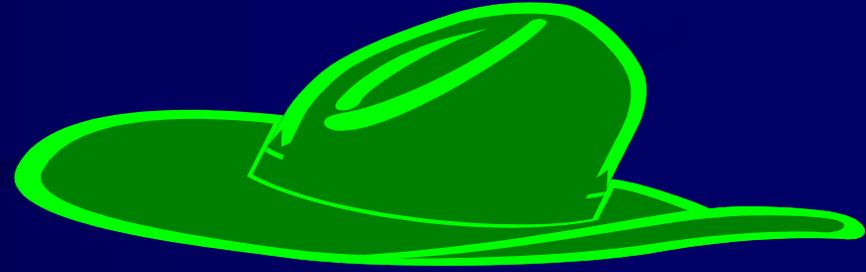
محمد بركات



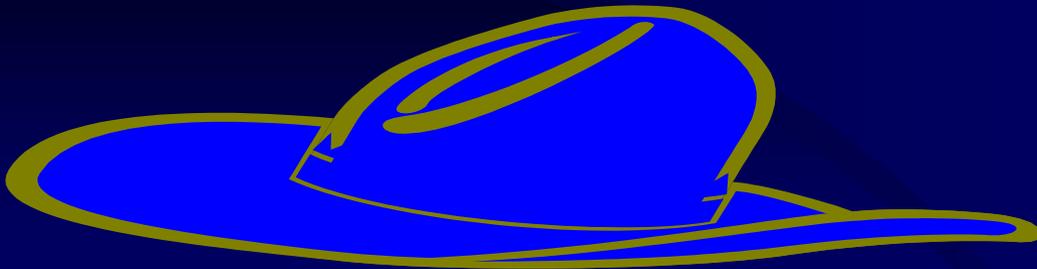


ان تغيير مفاهيم و سياسات  
المؤسسة من السهولة بمكان  
كتغيير الشخص لقبعته





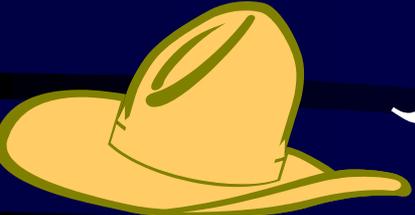
(ان الاسلوب الذي نفكر به  
يحدد مسارنا في المستقبل)  
ادوارد دي بونو





## من هو ادوارد دي بونو؟

• دكتوراه الطب و علم النفس و الفلسفة



• مبتدع برنامج كورت لتطوير تفكير  
الاطفال

• مبتدع تعبير و وسائل التفكير الابداعي



• استشاري لكثير من المؤسسات و

الحكومات

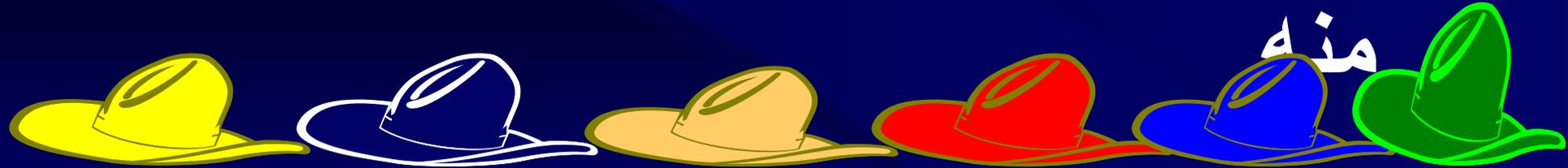


# قبعات التفكير الستة : ما هي ؟

• اداة تفكير فعالة تشجع التفكير  
المتوازي

• برنامج تدريبي يمنح متلقيه المعرفة  
و المهارة لاستخدامه و الاستفادة

منه

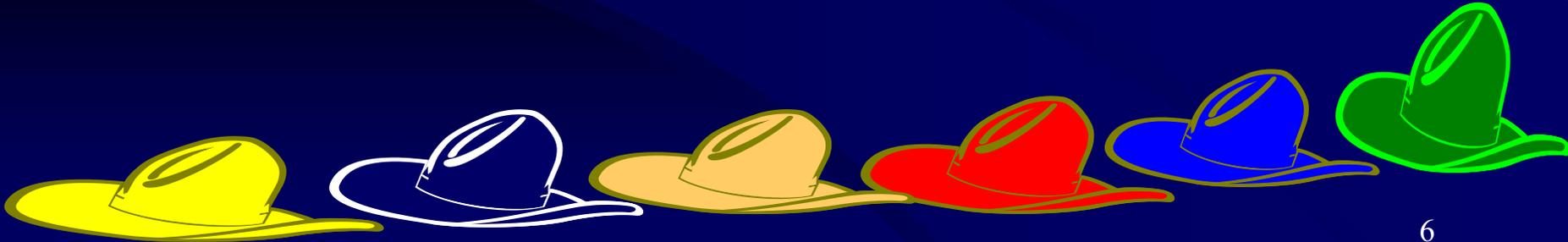


## الانتقادات التي توجه الى القبعات الستة

- البعض يرونها وسيلة لجذب الانتظار
- البعض يعتقد انها وسيلة لشحذ الافكار

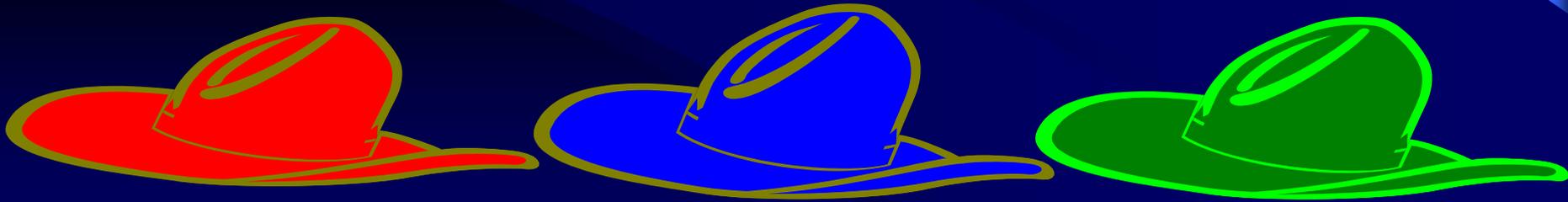
( BRAINSTORMING )

- الاستغناء عن التدريب بقراءة الكتاب



# ما هي اوجه القصور في الاسلوب الذي نفكر به عادة؟

- يفترق الى البناء المنتظم و التصميم
- يفترق الى الابداع و الابتكار
- يجعل الناس في حالة تضاد و تنافر



## منابع نمط التفكير الغربى و تاريخه



• سقراط و افلاطون



• تاريخ طويل من الجدل يعود الى

عام 2500



# نمو الإنسان و تطوره

• صفر - 5 سنوات : يسأل الطفل “ لماذا، “

• 12 - 5سنة : يسأل الطفل “ لماذا لا  
“

• : 75 - 12مرحلة التبرير و اعطاء الاسباب  
( بسبب )  
9

# القبعات الستة تمثل اطار

• لتشجيع التفكير المتوازي

• تخصص مساحة و زمن للتفكير الابداعي

• يوجه التفكير نحو افكار معينة

• يحول التفكير من نمط الى اخر

• يفصل ما بين الانا و الاداء

• يتيح الفرصة لاستكشاف موضوع ما بعمق

و تفحص

# التفكير

متعاكس :

سعيد

جمال

متوازي :

سعيد

جمال

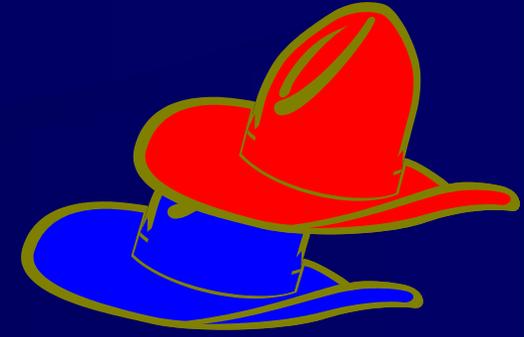
# درس من طيور الاوز ( العمل الجماعي )

• تسافر و تتنقل و تفكر الاوز بطريقة متوازية  
مشكلة حرف ( V )

• تدرك اهمية الجماعة و معنى ذلك

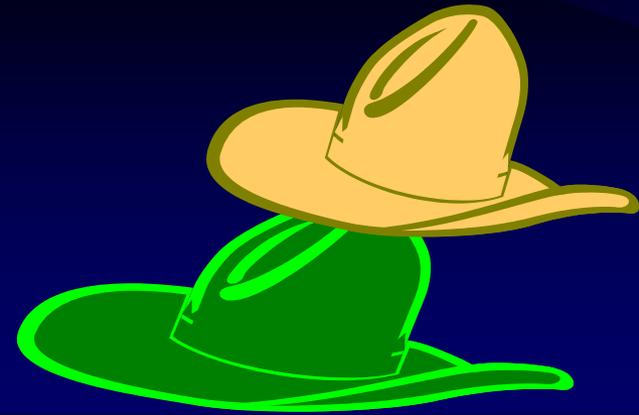
• لهذه الطيور وجهة محددة و هدف واحد  
يخلص له كل الطيور بالمجموعة .

## لماذا القبعات؟



• هناك علاقة تقليدية ما بين التفكير و  
القبعات

• القبعات يمكن وضعها و خلعها  
بسهولة



• كل منها يمثل دور معين<sup>13</sup>

# القبة البيضاء : المعلومات ، البيانات ، المتطلبات

و تركز على :

- المعلومات المتوفرة لدينا و الموجودة
- المعلومات التي نود الحصول عليها
- المعلومات التي نحتاج لها
- المعلومات الغير متوافرة او الناقصة و التي  
يجب اكمالها

# القبة البيضاء - النقاط الأساسية

• تسجل الآراء المتباينة المختلفة في حالة وجود معلومات متضاربة. و تقييم صحة المعلومات و مدى

علاقتها باصل الموضوع المطروح

• تفرق بين الحقائق المجردة و التخمين و التأملات

• تحدد طبيعة الخطوات التي يجب تنفيذها لسد أي نقص

• تبين المشاعر الخاصة بالآخرين

# القبعة الحمراء - المشاعر ، الحدس ،

## العواطف

تركز على :

• منح شرعية للتعبير عن المشاعر و الاحاسيس

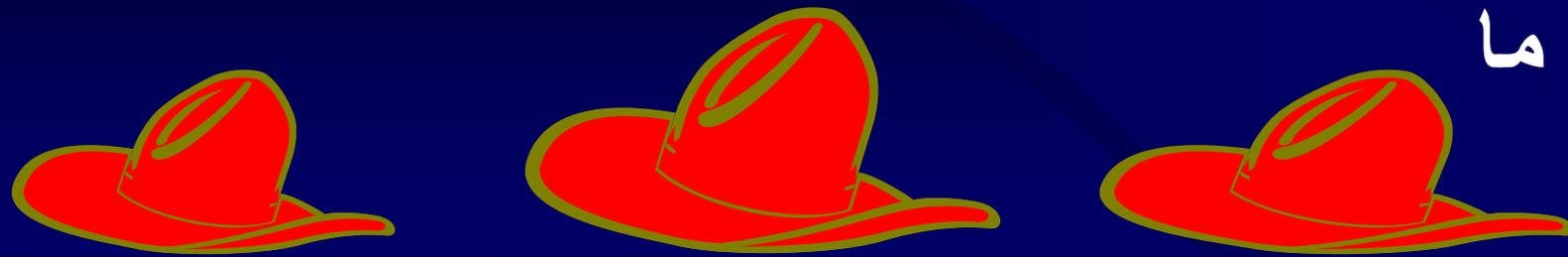
• التعبير عما تشعر به الان فقط

• تستخدم كجزء من التفكير الذي يؤدي الى

قرار

• يمكن استخدامها في مرحلة ما بعد الوصول الى

قرار ما



## القبعة الحمراء - النقاط الأساسية

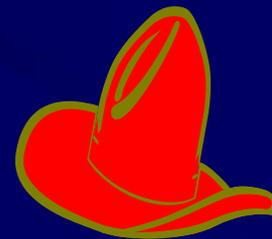
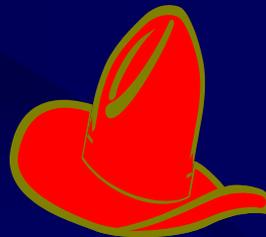
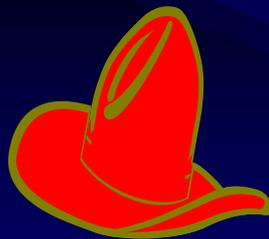
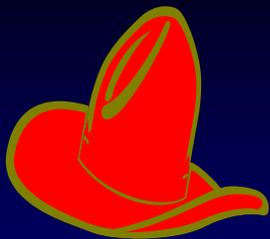
- تمنح اذن مطلق للتعبير عن الاحاسيس و الشعور و الحدس
- لا تطالب باستيضاح او شرح لاسباب مشاعرنا
- شعور داخلي مبني على خبراتنا و تجاربنا

# نطاق الشعور

غير راضي

ما بين بينين

راضي



# القبعة السوداء - الحذر ، المخاطر ،

## المصاعب

تركز على :

• التفكير غير المناسب : الخبرات ،

الحقائق ، الانظمة ، القيم .....

• الأخطاء

• المشاكل الأساسية

• غلطات المنطق

## القبعة السوداء - النقاط الاساسية

• قد توفر معلومات في بعض الاحيان و التي قد تتوافر بواسطة القبعة البيضاء

• لا تلجأ الى حل المشاكل التي تظهر تحت القبعة السوداء فوراً بمجرد ذكرها .

• قبعة لها ذات قيمة و فائدة و ضرورية

• تمنع وقوع الغلطات السخيفة

• تعري و تبين الصعوبات

• تسبب مشاكل جمة اذا زاد استخدامها

## القبعة الصفراء - الايجابية و الفوائد

تركز على :

- الجدوى و الفوائد
- ما هي الفوائد ؟
- هل يمكننا تطبيق هذا المفهوم الجذاب ؟
- هل يمكن تعديل هذه الفكرة حتى تصبح قابلة للتنفيذ ؟
- هل يمكننا تعديل النظام الحالي ؟

## القبة الصفراء - الايجابية و الفوائد

• تبحث عن الفوائد

• تبحث عن الفوائد المرئية و الكامنة

## القبعة الصفراء - النقاط الاساسية

• تتطلب بذل بعض الجهد

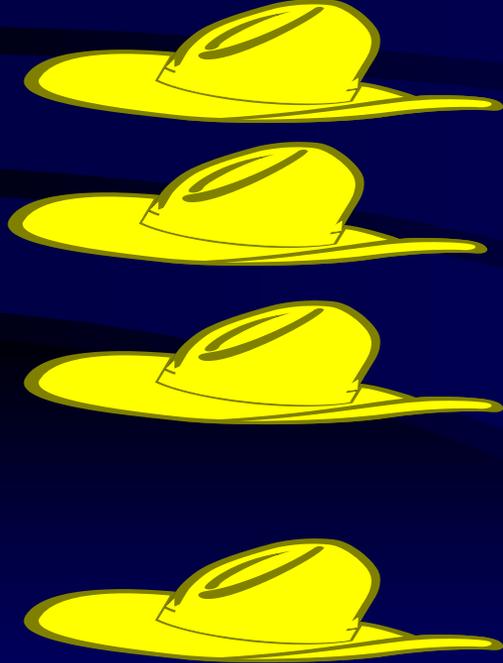
• اقل تلقائية مقارنة بالقبعة السوداء

• تشجع الافكار الابداعية و المبتكرة

# القبعة الصفراء - قيمة المزايا و

## الخصائص

### القيمة المكتسبة



### المزايا

ارخص

اسرع

ابسط

المتانة

# القبعة الخضراء - الاحتمالات ، البدائل ،

## الافكار الجديدة

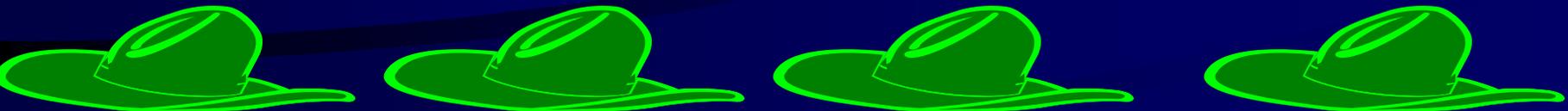
تركز على :

- بذل جهد ابداعي
- تعديل من الافكار و تزيل الاخطاء
- تنشأ خلية تتخذ من الابتكار ثقافة لها

## القبعة الخضراء - النقاط الأساسية

• تشجع التفكير الابداعي

• تستكشف بدائل مختلفة لتنفيذ الاعمال و  
الافعال



## القبة الخضراء - النقاط الأساسية

### الكلمة العشوائية :

- اختار اسم عشوائيا من قائمة كلمات
- اكتب كل ما يخطر على ذهنك عندما تفكر في هذه الكلمة
- اوجد علاقة ما بين الخواطر التي اثارتها الكلمة العشوائية و الموضوع الذي تود طرح فكرة جديدة بشأنه

# القبعة الزرقاء - التحكم فى عمليات التفكير

## - التفكير فى التفكير

تركز على :

- الخطوة التالية
- جدول الاعمال
- الطلبات
- الملخص
- الاستنتاجات و القرارات

## القبة الزرقاء - النقاط الاساسية

- توجه عمليات التفكير و تعيده الى الطريق اذا حاد عنه
- تتظر في طلب اعضاء المجموعة للنظر في انماط معينة من التفكير
- تبين الملاحظات الغير لائقة و غير مناسبة

## القبة الزرقاء - النقاط الاساسية

• تطالب بتلخيص و خاتمة للموضوع المطروح

• تصدر القرار

• تجسد دور المنسق او المنظم او المدير

• يجوز ارتدائها بواسطة أي من اعضاء

المجموعة

## استخدم القبعات

• هناك استخدامان اساسيان و عامان للقبعات :

### 1. استخدام فردي للقبعات

تستخدم قبعة واحدة فرادا و لفترة محددة  
من الوقت لتبني نمط تفكير معين و ذلك  
لاغراض كتابة تقرير او تسيير اعمال

## استخدم القبعات

2. استخدام تسلسلي و تتابعي

• هنا تستخدم القبعات الواحدة تلو  
الأخرى لبحث و استكشاف موضوع  
معين .

# استخدم القبعات

• كما ان هناك استخدامات محددة و معينة :

1. الاستخدام الشخصي

• يحدد الشخص أي القبعات يستخدم تبعاً للموقف المعين

2. الاستخدام اثناء التحدث

• مفيدة للتخاطب و تبادل الرأي

3. تستخدم في الاجتماعات

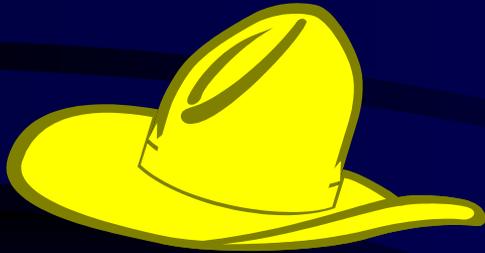
• الجميع يحاول استخدام القبعات

• لا جدال

4. تستخدم القبعات في كتابة التقارير

## الاستخدام الفردي للقبعة الصفراء

تستخدم القبعة الصفراء وفق اسلوب فردي فى  
المواقف التالية:

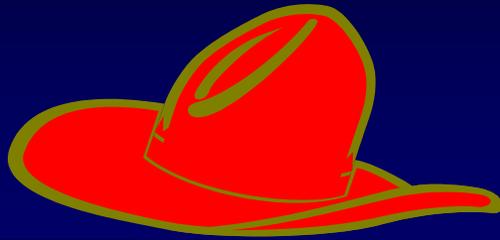


- لدى طرح فكرة جديدة
- عند حدوث تغيير او تعديل اساسي
- عندما ينظر الى فكرة ما باسلوب سلبي

## الاستخدام الفردي للقبعة الحمراء

تستخدم القبعة الحمراء وفق اسلوب فردي في  
المواقف التالية:

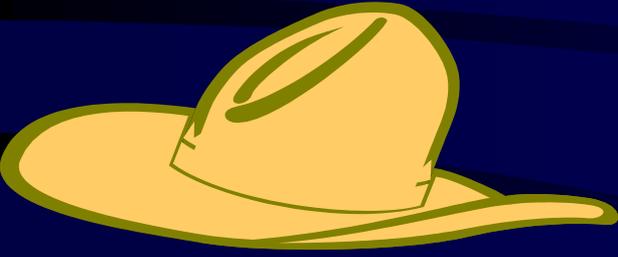
- عند بحث فكرة قائمة تعتبر مثار للجدل
- وجود تشاؤم او تفاؤل غير مبرر حول فكرة
- لجزس نبط المجموعة حول قرار تم اتخاذه



# الاستخدام الفردي للقبعة السوداء

تستخدم القبعة السوداء وفق اسلوب فردي في  
المواقف التالية:

- عند دراسة مشروع او فكرة ما
- عندما تبدو فكرة ما جذابة
- بعد تعرف القبعة الصفراء على المزايا و  
الايجابيات
- عندما يحدث تغير في البيئة المحيطة



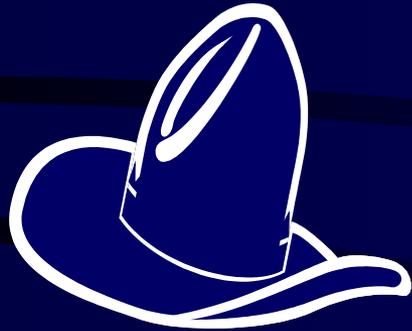
## الاستخدام الفردي للقبعة الخضراء

تستخدم القبعة الخضراء وفق اسلوب فردي في  
المواقف التالية:

- عندما يصبح التطور و التحسين شيئاً مهما
- عندما تتواجد ضرورة لطرح بدائل و خيارات
- عندما تتواجد ضرورة لطرح افكار جديدة
- لطرح رؤية مختلفة تجاه امر ما 

## الاستخدام الفردي للقبة البيضاء

تستخدم القبة البيضاء وفق اسلوب فردي في  
المواقف التالية:

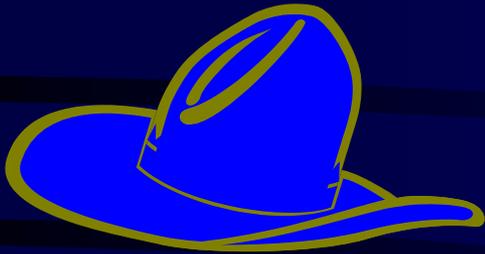


- عندما يطرح موقف جديد
- لدى اتخاذ قرار
- عندما يصبح التفكير غير واقعي
- عند تسوية خلافات و اراء متباينة
- عند تدارس عرض ما او مفاوضته

# الاستخدام الفردي للقبعة الزرقاء

تستخدم القبعة الزرقاء وفق اسلوب فردي فى

المواقف التالية:



- عند نشوب نزاع او اختلاف
- عندما يصبح من الضروري اتخاذ قرار
- عندما يصبح الوقت عامل حاسم
- لوجود ضرورة لبحث و استقصاء امر ما
- عندما يصبح التفكير غير مركزا

# الاستخدام التسلسلي التتابعي

يستخدم عندما يكون

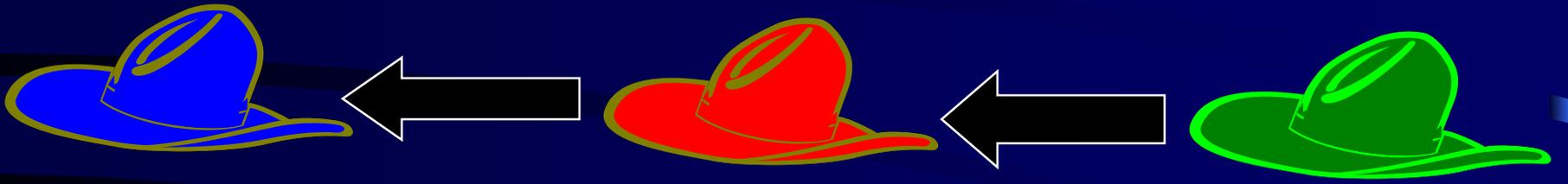
- الوقت قصير
- التفكير عشوائيا و غير موجه
- هناك معتقدات و افكار مختلفة و متباينة و متضاربة

و تذكر انه

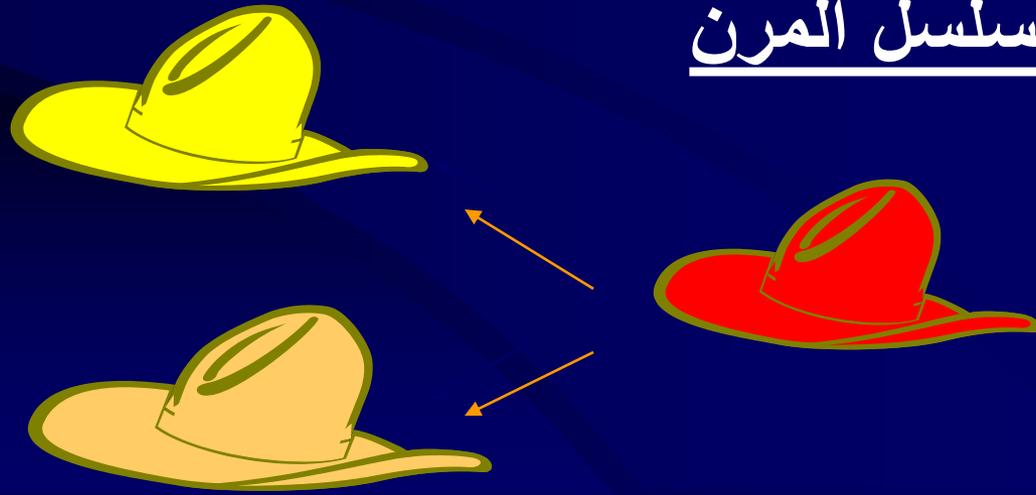
- لا يوجد تسلسل واحد صحيح بعينه
- ليس من الضروري استخدام كل القبعات في كل تسلسل

# انواع تسلسل القبعات

## • التسلسل الثابت

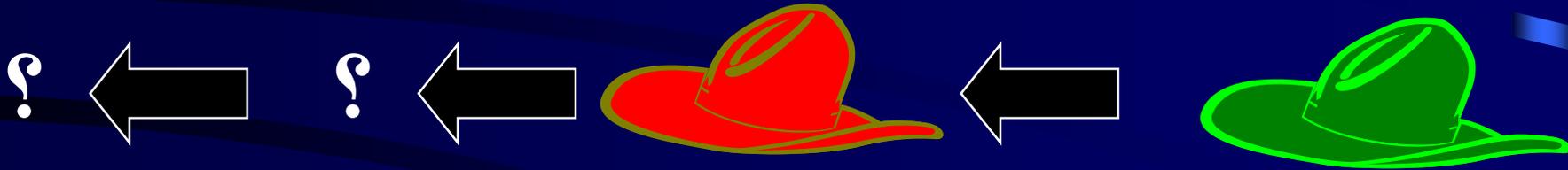


## • التسلسل المرن



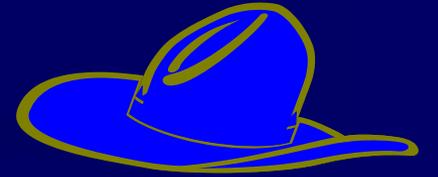
# انواع تسلسل القبعات

## • التسلسل المتغير



# استخدام القبعات في بداية التسلسل

• تقدم و تعرف بالموضوع المطروح



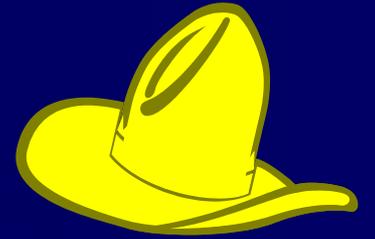
• التعرف على المشاعر تجاه موضوع ما



- توفير معلومات عن فكرة جديدة
- بحث و استكشاف فكرة محايدة



# استخدام القبعات في بداية التسلسل

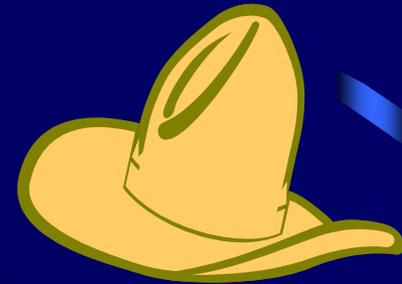
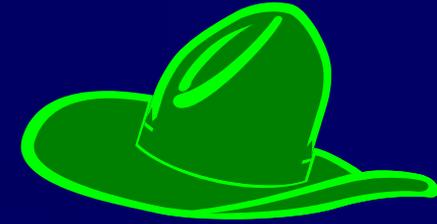


- ابحث عن المزايا اولا لتستكشف قيمة اقتراح او فكرة
- تجنب عناء البحث عن معلومات اذا لم يوجد فوائد بائنة للفكرة
- تستخدم قبل القبعة السوداء اذا ان السلبيات قد تحجب الايجابيات

## استخدام القبعات في بداية التسلسل

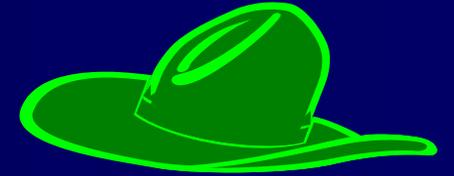
• تجنب استخدامها في البداية إذ يفضل ان تبدأ بالقبعة البيضاء لجمع المعلومات اللازمة و التي بها تتمكن القبعة الخضراء من طرح بدائل و افكار جديدة

• تمثل الرؤية التقليدية لتفكير و تحجب فوائد و مزايا الفكرة لذا تجنب استخدامها في البداية



# استخدام القبعات فى وسط التسلسل

• أيجاد و طرح البدائل و المقترحات



• أيجاد الفوائد فى مقترحات القبعة الخضراء

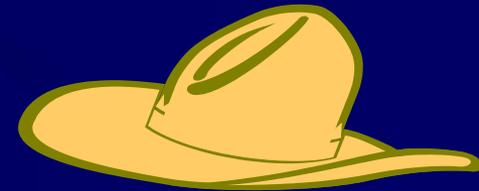


• البحث عن قيمة اضافية بعد استخدام القبعة

السوداء

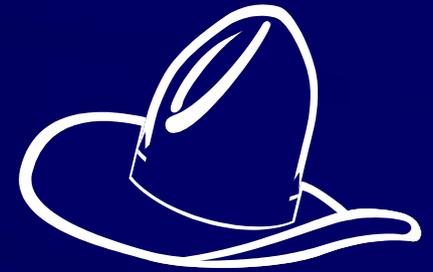
• بعد القبعة الصفراء لتحديد المتاعب

المتوقعة



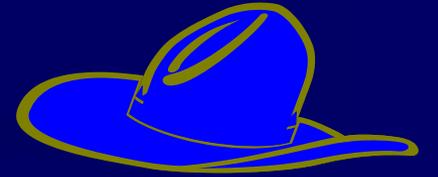
# استخدام القبعات فى وسط التسلسل

• استقصاء و بحث معلومات و بيانات  
اضافية عن الموضوع المطروح

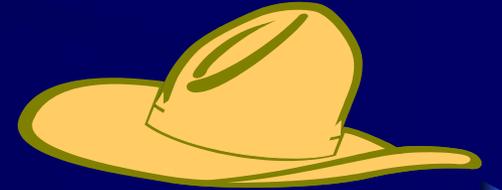


# استخدام القبعات فى نهاية التسلسل

• تلخص عمليات التفكير / التنظيم



• هل كل شيء على ما يرام ؟



• بعد القبعة السوداء لاستيضاح ردود الافعال

• لاستيضاح الشعور تجاه الاجتماع و الحوار



## الزمن

- يسمح بثلاث (3) الى اربعة (4) دقائق لكل قبعة
- اعلن الوقت المحدد لكل قبعة
- يجوز تمديد الوقت اذا توالى الافكار المقترحة
- يسمح بثلاثين (30) ثانية فقط للقبة الحمراء كحد اقصى.

## ماذا قالوا عن القبعات الستة

- يمكن استخدامها بمختلف الدرجات و الوظائف
- تحسن من التواصل و العلاقات عامة
- تقلل من النزاعات و الخلافات
- تشجع الابداع
- تترقي بنوعية و كفاءة التفكير

## هل لها فوائد؟

- تساهم في بناء نظم الجودة : ادارة الجودة الشاملة
- تقلل من الصراعات و الخلافات
- تساهم في بناء فرق عمل فعالة
- تجعل من الاجتماعات اكثر فعالية

مع تحياتي لكم زملاء  
المحاضرة ثقافيه  
اشتراكم بالقناة دعم لنا