

الفصل السادس أبعاد التفكير الجماعي

العلاقة بين الفرد وجماعة العمل:

دراسة يوسف جلال يوسف أبو العاطى (٢٠٠٥) عن أساليب التفكير المميزة للأنماط المختلفة للشخصية، حيث هدفت الدراسة إلى:

- كشف العلاقات المتشابهة ما بين الأبعاد الأساسية للشخصية من ناحية والأساليب من ناحية أخرى.
- معرفة أساليب التفكير التي يمكن التنبؤ من خلالها بالأنماط المختلفة للشخصية.
- بيان الفروق بين الأنماط المختلفة للشخصية من حيث أساليب التفكير.
- رسم بروفيلات أساليب التفكير المميزة لكل نمط من الأنماط المختلفة للشخصية.

حيث أجريت الدراسة خلال الفصل الثانى من العام الدراسى ٢٥ / ١٤٢٦ هـ الموافق ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ م على عينة بلغ حجمها الإجمالى ١٧٠ فرداً بمتوسط عمر زمنى ٢٥,٩٦ سنة وانحراف معيارى ٥,٦٧، منهم

١٣٥ طالب بالمستويين السادس والسابع بكلية المعلمين بالجوف بمتوسط عمر زمني ٢٣,٦٩ سنة وانحراف معياري ٣,٢٣، بالإضافة إلى ٣٥ وكيل ومدير مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية من المنتظمين بالدورة الثامنة لمديري ووكيلي المدارس بنفس الكلية بمتوسط عمر زمني ٣٤,٧٤ سنة وانحراف معياري ٤,٣٩، وقد استخدم الباحث بالدارسة الحالية قائمة أساليب التفكير لسترنبرج وواجر (STTERNBERG& wagner ١٩٩١) إعداد وتعريب عبدالعال عجوة ورضا أبو سريع (١٩٩٩) لقياس أساليب التفكير، واستخبار أيزنك للشخصية (Eysenck, ١٩٧٥) إعداد وتعريب أحمد محمد عبدالخالق (١٩٩١)، لقياس الانبساط والعصابية والذهانية والكذب كأبعاد أساسية للشخصية، بالإضافة إلى مقياس السيطرة من قائمة الرياض مينسوتا للشخصية إعداد محمد شحاتة ربيع (١٩٨٨).

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود ارتباط موجب دال بين الذهانية وأسلوب التفكير الملكي، ووجود ارتباط سالب دال بين الذهانية وأسلوب التفكير الهرمي، أما بقية معاملات الارتباط بين الذهانية وأساليب التفكير الأخرى فقد كانت غير دالة.

- وجود ارتباط موجب دال بين الانبساطية وكل من أساليب التفكير الجمعي والتقدمي والهرمي

- وجود ارتباط موجب دال بين العصابية وكل من أساليب التفكير التشريعي والكلّي والجمعي والفوضوي والداخلي، وبقيّة معاملات

الارتباط بين العصابية وأساليب التفكير الأخرى كانت غير دالة.
- وجود ارتباط موجب دال بين الكذب وأسلوب التفكير الملكي،
وكانت بقية معاملات الارتباط بين الكذب وأساليب التفكير الأخرى
غير دالة.

- وجود ارتباط موجب دال بين السيطرة وأسلوب التفكير الجمعي
فقط، وكانت بقية معاملات الارتباط بين السيطرة وأساليب التفكير
الأخرى غير دالة.

- استنتاج خمسة معادلات انحدارية يمكن تطبيقها للتنبؤ بالأنماط
المختلفة للشخصية (الذهانية/ العادية- الانبساطية/ الإنطوائية-
العصابية/ المتزنة- المخادعة/ الصادقة- السيطرة/ المستسلمة) من خلال
أساليب التفكير.

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة الشخصية
الذهانية والعادية من حيث أسلوب التفكير الجمعي والداخلي لصالح
الشخصية الذهانية.

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الشخصية
الإنبساطية والإنطوائية من حيث أسلوب التفكير الجمعي والهرمي
ولصالح الشخصية الانبساطية، بينما وجدت فروق دالة إحصائية لصالح
الشخصية الإنطوائية من حيث أسلوب التفكير المحافظ.

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الشخصية
العصابية والمتزنة من حيث أسلوب التفكير الهرمي لصالح الشخصية

المتزنة، بينما كانت الفروق الإحصائية دالة لصالح الشخصية العصابية من حيث أساليب التفكير الجمعي والفوضى والداخلي.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الشخصية المخادعة والصادقة من حيث أسلوب التفكير الحكمي والتقدمي لصالح الشخصية المخادعة، بينما كانت الفروق إحصائية دالة لصالح الشخصية الصادقة من حيث أسلوب التفكير الهرمي.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الشخصية المسيطرة والمستسلمة من حيث أسلوب التفكير الجمعي والهرمي لصالح الشخصية المسيطرة.

في كثير من بلدان العالم يؤمن الأفراد بأهمية أبعاد التفكير الجماعي للفرد في المجتمع وكونه محور الاهتمام الأساسي لتلك البلدان. ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا تؤكد كل الهيئات والمنظمات أنها موجودة لخدمة الفرد وإسعاده. غير أن هذا التركيز المحوري لا يعنى بالضرورة عدم الاهتمام بالعلم الجماعي بل وأهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الفرد. ومن أهم المتغيرات الثقافية المؤثرة على العلاقة بين الفرد والجماعة قيمة الفردية وقيمة الجماعية وبالتالي قيمة التفكير الجماعي.

حيث تضع الثقافات التي تؤمن بالفردية بعض القيود على قدرة الجماعة داخل المنظمة الجماعية والفردية **individualism** أعنى التمييز عن الجماعة والانفصال عنها. ويكون التركيز بصفة أساسية

على الأهداف الشخصية، مما أظهر قدر منخفض من الاهتمام بمشاعر أو أهداف الجماعة خاصة في مجال العمل. وبمعنى آخر، فإن الدافع الأساسي في المجتمعات الفردية هو الأهداف والمصالح الشخصية. أما في المجتمعات التي تؤمن بالجماعية فيكون تأثير الجماعة في المنظمة مرتفعاً ويظهر التفكير الجماعي بصورة أفضل، وينعكس هذا الاهتمام في تكوين فرق وجماعات العمل واتخاذ القرارات بشكل جماعي نتيجة التفكير الجماعي والجماعية **Collectivism** في مرتبة عالية للأهداف الجماعية، مع ضرورة إظهار اهتمام بمصالح وأهداف المجموعة.

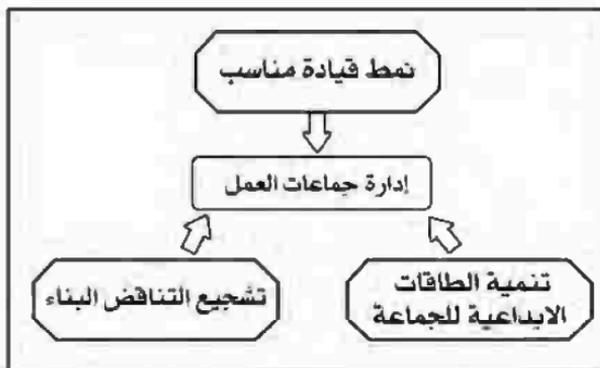
من الطبيعي أن توجد فروق واختلافات بين أهداف الفرد وأهداف جماعة العمل، غير أن ذلك لا يعني حتمية أن تتعارض أهداف الفرد مع أهداف الجماعة مما يؤكد لنا مجموعة من الحقائق التي يجب أن نضعها في الاعتبار وأهمها:

- التعارض بين الأهداف قائم ولا بد من أن يدرك العاملون هذا التعارض ويتعاملون معه.
- أن هذا التعارض يمكن أن يؤدي إلى وجود نوع من التناقص الصحي الذي يساعد على النمو والتطور. وحقيقة الأمر أن «اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية».
- أن هذا التعارض يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية.

- يمكن إدارة هذا التعارض بفرض تحقيق فائدة للأطراف المختلفة.
- والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة يؤدي إلى تكوين التفكير الجماعي.

إدارة جماعة العمل كنوع من التفكير الجماعي:

تتطلب عملية إدارة الجماعة في المنظمة أربعة متطلبات رئيسية من أجل التفكير الجماعي هي: نمط قيادة مناسب، التناقض البناء، دعم الطاقات الإبداعية لأعضاء المجموعة، واستخدام أساليب غير تقليدية للحوار الجماعي، أثر القيادة المناسبة وكيفية الاستفادة من التناقض البناء لدعم وتحسين القرارات الجماعية هما السبيل لتكوين التفكير الجماعي.



شكل (٦): إدارة القرارات الجماعية

نمط القيادة المناسب:

غالبا ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار. ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء، وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهدا إلى تقليل المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها الجماعة أو تفاديها إذا أمكن. ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضا. ويعنى هذا ببساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأى والرأى المعارض.

ويحدد أحد كتاب الإدارة النصائح التالية التي يمكن للقائد مراعاتها إذا ما رغب في قيادة المناقشة الجماعية بدرجة عالية من الكفاءة:

- حدد المشكلة بوضوح وموضوعية وبأسلوب غير عدائى أو غير هجومى.

- زود أعضاء المجموعة بالحقائق اللازمة ووضح القيود المفروضة على الحلول.

- اجذب كل أعضاء الجماعة للمناقشة، وامنع سيطرة شخص بعينه على المناقشة.

- قم بحماية أعضاء من النقد اللاذع أو الهجوم المقصود من بقية الأعضاء.

- تمهل وانتظر ولا تفرط فى إلقاء الأسئلة الجوهرية.

- أ طرح الأسئلة التي تدفع أعضاء المجموعة للمشاركة في الحوار وتبادل الرأي.

- لخص ووضح النقاط التي تظهر التقدم الذي تم تحقيقه من خلال العمل الجماعي.

التناقض البناء:

يعتبر الاتفاق التام والدائم بين أعضاء الجماعة من الفواحي السلبية في عمل الجماعة. فهو يؤدي كما أوضحنا سابقا إلى ظاهرة «الفكر الجماعي» أو التوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية أو إهدار المعلومات ووجهات النظر المتعددة بالنسبة لموضوع معين. ولهذا السبب كان لابد من الاستفادة من المميزات التي قد يتيحها التناقض بين أعضاء المجموعة الواحدة. وعلى الجانب الآخر فإن التناقض التام يمكن أن يؤثر سلباً على جودة القرارات الجماعية. ففي مثل هذه الحالات يتم حجب البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار وعدم تبادلها بين أعضاء المجموعة، كذلك يتم استبدال الأهداف الأساسية (أهداف حل المشكلة) بأهداف فرعية (أهداف تبرير الذات وإقناع الآخرين مثلاً).

وفى ضوء ما سبق، فإن الرغبة فى تعظيم القرارات الجماعية تستدعى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجودة. وبمعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الجماعة يمكن أن يؤثر إيجابيا على جودة القرار إذا ما تمكنت المجموعة من توظيفه لإثراء المناقشة

وتبادل الرأي اعتقاداً منهم بأن «اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية» وحتى يكون هذا التناقض إيجابياً فعلى قائد الجماعة مراعاة ما يلي:

- التأكيد على المسؤولية الجماعية عن نجاح أو فشل القرار.
- أن العنصر الأساسي الذى يضمن أن تتحقق إيجابيات التناقض بدلاً من سلبياته هو النظر للتناقض باعتباره تناقضا وظيفيا بدلاً من النظر إليه على أنه تناقض شخصى.
- أن يحاول أعضاء المجموعة «إقناع» بعضهم البعض بدلاً من محاولة «سيطرة» بعضهم على بعض.

ومن الأساليب التى يمكن استخدامها لتعظيم الاستفادة من التناقض الموجود بين أعضاء الجماعة أسلوب «نصير الشر» Devil's Advocate . وقد يتبادر إلى الذهن أن هذا الأسلوب غير أخلاقي أو غير محبب، غير أن هذا قد لا يكون صحيحاً. إن المهمة الأساسية لشاغل هذا الدور فى انتقاد آراء الآخرين. حيث يتم هذا الانتقاد من خلال إظهار نواحي القصور التى يمكن أن تحتويها البدائل والحلول المقترحة تطبقها علمياً.

دعم الطاقات الإبداعية للجماعة:

تعدد الأساليب التى يمكن الاعتماد عليها لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة. ومن أهم تلك الأساليب العصف الذهنى وأسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب «دلفاى». وفيما يلي شرح لتلك الأساليب ومواضع استخدامها ومميزاتها.

(١) العصف الذهني Brain Storming

العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتهما. وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع أعضاء المجموعة على توليد قائمة مطولة بالأفكار الجديدة. وغالبا ما يتولى أحد أعضاء المجموعة مهمة تسجيل الأفكار التي يطرحها الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها. وبالرغم من احتمال أن تكون الأفكار المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانا، فإن انتقادها غير مسموح.

(٢) أسلوب الجماعة الاسمية Nominal Grouping

يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لاتباع المدخل العلمي لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشاكل. ويستخدم «الجماعات الاسمية» للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها.

إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. ومن ثم فإن الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا

على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

أسلوب دلفاي Delphi Technique

يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار. غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء. بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء فى هذا العمل. ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التى يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.

أدوار أفراد الجماعة:

لاشك أن هناك العديد من الأدوار التى يلعبها متخذ القرار فى حالة القرار الجماعى عند استخدام التفكير الجماعى لحل المشكلة. وتحدد طبيعة وحجم الدور الذى يلعبه الفرد فى هذه الحالة على القدرات الشخصية له ومقدار ما يملكه من مهارات لتحقيق الاتصال الفعال. ويمكن تلخيص أهم هذه الأدوار كما يلى:

مدير العمليات (PM) (Process Manager)

هو الشخص المسئول عن توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما. ويتمثل الدور الرئيسى له فى عمليات تكوين الجماعة وتحديد مميزات

ومهارات أعضائها، تحديد الأهداف، ترتيب المقابلات، توضيح الأدوار الغامضة وشحذ الهمم. ويتولى مدير العمليات في الجماعة مسئولية دراسة وتحديد نواحي القوة والضعف لأفراد الجماعة مع الاستمرار في التقييم بغية الوقوف على إمكانيات الجماعة.

صانع الأفكار CD (Concept Developer)

يضمن هذا الشخص استمرارية عملية توليد الأفكار وتقييمها. ويتم ذلك من خلال عملية التقاط الأفكار وتزويدها واختبارها ووضعها في صورة مرئية للجميع. باختصار هو مترجم أفكار الجماعة في شكل حس ملموس، والفائدة الكبرى لصانع الأفكار في قدرته على التنبؤ بالأفكار الجيدة وتبنيها بما يحقق لصالح المجموعة. ويتطلب أداء مثل هذا الدور قدرات ذهنية عالية. وعندما يقترح أحد الأعضاء فكرة جيدة فإن صانع الأفكار يتولى عرضها بشكل يجعلها قريبة من الأذهان وسهلة التقييم.

المتطرف Ra (Radical)

يلعب المتطرف دورا مهما في تخيل حل المشكلة من جانب لا يتصور أحد من الأفراد الآخرين حل المشكلة من خلاله. وذلك من خلال اقتراح حلول جديدة جدا أو اتباع منهج غير تقليدي لحل المشكلة. وبمعنى آخر هو الشخص الذي يرفض الحلول التقليدية للمشاكل. ولذلك قد يوصف هذا النمط أحيانا «بالشريك المخالف» للجماعة، فهو

غير متحمس للأفكار التقليدية ويفضل أن يعمل بمفرده للبحث عما هو جديد وغير مألوف.

المنسق H.A (Harmonizer)

يهتم المنسق بالروح الجماعية للفريق وذلك من خلال العمل على تدعيم العلاقات بين الأفراد من خلال التدعيم والمساندة والتشجيع والفهم على حل الخلافات بين الأفراد . ويؤمن الأفراد من هذا النمط بأن كفاءة المجموعة إنما تتحقق من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة.

الخبير الفني T.E (Technical Expert)

يعمل الخبير الفني على تزويد الجماعة بالمعلومات الفنية المتخصصة والمعرفة المتميزة من وجهة نظر خبير محترف. ويمتلك الخبير الفني العديد من المعلومات الفنية المتخصصة في مجال معرفة معين. ويتم اكتساب هذه المعرفة المتخصصة من خلال العديد من الممارسات والتدريب المكثف. وتمثل مجموعة المهن المختلفة مجالات متعددة للمعرفة المهنية (مثل التسويق والمحاسبة والقانون وغيرها).

مستخلص النتائج O.D (Output Driner)

يعمل على التأكد من إنجاز المهمة المحددة للجماعة. ويتطلب ذلك تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. ويمثل الإنجاز الدافع الأساسي لنمط مستخلص النتائج. ويرتبط على ذلك إحساسه الكبير بالمسئولية والواجب. وقد يخلق هذا الإحساس بالمسئولية لدى النتائج شعورا كبيرا بأهمية الوقت.

الناقد (Critic) Cr

يهتم بإبداء الملاحظات وتقييم الأداء ، ولذلك فهو يسعى دائما إلى تقييم الاقتراحات وإظهار نواحي القوة والضعف وتحديد المحاذير . ولا يتصف هذا الشخص بالتحيز (سلبا أو إيجابيا) بقدر ما يتصف بالموضوعية. وغالبا ما يتأمل هذا النمط الأحداث الدائرة في الجماعة ويراقبها في صمت لتحديد الاقتراحات البديلة ومن ثم توجيه الأسئلة ومناقشة الاقتراحات المختلفة. وللمنتقد براعة عالية في تحديد المحاذير المرتبطة بنتائج تطبيق قرار معين.

المتعاون (Cooperator) Co

يؤدى المتعاون دورا مهما في تسهيل تحقيق أهداف الجماعة بكافة الطرق الممكنة ولذلك فهو يعمل على ملء الفراغات المطلوبة عن طريق القيام مساعدة الآخرين أو تدعيم روح العمل الجماعى أو الاستعداد لأداء الأعمال لشاقة أو إظهار القدر الكافى من المرونة. وباختصار شديد فهو على استعداد لأداء كافة الأدوار التى تسند إليه.

السياسى (Politician) Po

هو الذى يحدد الشكل النهائى لجهود الفريق وذلك من خلال الأداء والاهتمام بالنتائج والتأثير على الآخرين والاهتمام بالإقناع. ويعمل هذا النمط على توجيه جهود الجماعة فى اتجاه معين لتحقيق هدف

معين. ويقاوم هذا النمط تغيير الأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقا، وذلك من خلال أساليب عدة مثل الاتفاقات الجانبية أو الإقناع أو السيطرة والتأثير على الغير.

المروج (Promotor) Pr

هو الذى يعمل على ربط الفريق ببقية الفرق الأخرى والعالم الخارجى والعمل على جذب الموارد من الخارج. وباختصار فهو يساعد على تسهيل المهمة الخارجية للفريق. ومن أهم مهارات الاتصالات التي يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار من هذا النمط مهارة بناء وتدعيم شبكات الاتصالات بين المجموعة والجماعات الأخرى، وذلك بما يملك من مهارات خاصة بسهولة التحرك والصبر والشخصية الاجتماعية.

القرارات الجماعية نتيجة التفكير الجماعى

ماهية القرار الجماعى:

تستمد القرارات الجماعية قوتها من فرضية أن تفكير شخصين أفضل من تفكير شخص واحد، وقد يكون هذا الافتراض صحيحا إلى حد كبير، فالقرارات الجماعية لها أهمية خاصة عندما تواجه المنظمة بالمشاكل التي تتطلب تعدد وتنوع الخبرات لعلاجها، أو فى الحالات التي تكون فيها المشاكل غير تقليدية أو جديدة. وقد يكون من المغالاة فى شىء أن نقول إنه لا توجد منظمة تعتمد على القرارات الفردية بصفة أساسية. ولعل السبب فى ذلك هو تعقد وتداخل المتغيرات المؤثرة

على معظم المشاكل التنظيمية التي تتعدى بكثير القدرات الفردية لمتخذ القرار الفردى. وأن تعقد المشاكل بالإضافة إلى ضرورة قبول وتنفيذ بواسطة أكثر من شخص قد أديا إلى تزايد الأهمية النسبية للقرارات الجماعية فى المنظمات الحديثة. ولذلك فإن المحصلة النهائية لهذا التعقد والتشابك هى عدد لا نهائى من التى يقضيها المديرون فى الاجتماعات واللجان وما شابه. ولهذا فلا عجب أن نجد أن ٨٠٪ من وقت المدير يقضيه فى اجتماعات مع الآخرين.

وبصفة عامة، فإن جودة القرارات الجماعية تتوقف على مدى قدرة تلك الجماعة على تعظيم الاستفادة من مميزات العمل الجماعى وتفادى نواحي قصوره فى نفس الوقت.

القرارات الفردية والجماعية:

لاشك أن العديد من القرارات التنظيمية تتخذ بشكل أكثر منها بشكل فردى. وتبدو عملية اتخاذ القرارات الجماعية واضحة فى الوقت التى تتخذها مجالس الإدارات أو لجان التعيين والاختيار أو لجان الترقية أو قرارات المجموعات الوظيفية الصغيرة.

ونظرا لأهمية جماعات العمل وتأثيرها على مستقبل الأفراد والمنظمة معا، فسوف يخصص هذا الفصل لدراسة ظاهرة اتخاذ القرارات الجماعية ومقارنتها بالقرارات الفردية. وتحديد مميزات وعيوب القرار الجماعى. ثم نتعرض بالدراسة لكيفية تعامل الجماعة مع الخطر. تعدد الآراء حول جودة كل من القرارات الفردية والقرارات

الجماعية. وفي الكثير من الحالات تتم المقارنة بين جودة كل من القرارات الفردية والقرارات الجماعية في ضوء مجموعة من المعايير منها علي سبيل المثال تنوع الخبرات اللازمة لحل المشاكل ، والوقت اللازم لاتخاذ القرارات ، وطبيعة المشاكل والقرارات التي يمكن أن يتعامل معها الأفراد أو الجماعات. فالقرارات الجماعية تستغرق غالبا وقتا أطول من الوقت الذي يستغرقه القرار الفردي. غير أن تنوع خبرات أعضاء الجماعة يمثل متغيرا يضمن إلى حد كبير جودة القرار الجماعي. أما في الحالات التي يتوافر فيها الوقت الكافي، تكون القرارات الجماعية ذات جودة أعلى من القرارات الفردية.

ومن ناحية أخرى، يمكن القول إن الفرد أكثر كفاءة في التعامل مع القرارات الروتينية، في حين تكون الجماعة أكثر قدرة وكفاءة في التعامل مع القرارات غير الروتينية. وتحتاج القرارات غير الروتينية إلى خبرات متعددة للتوصل إلى حل مناسب، وغالبا ما تقع القرارات في نطاق اختصاص الإدارة العليا أكثر من أي مستوى إداري آخر.

وبصفة عامة، فإنه يمكن تحديد أهم مميزات القرار الجماعي القائم على التفكير الجماعي مقارنا بالقرار الفردي كما في:

- تحديد المشكلة: تتفوق الجماعة على الفرد من حيث القدرة على تحديد المشكلة نظرا لتعدد وتنوع الخبرات في المجموعة الواحدة.

- توليد بدائل الحل: يمكن تقديم العديد من الحلول التي تعكس في نفس الوقت الخبرات الوظيفية المتعددة في المنظمة.

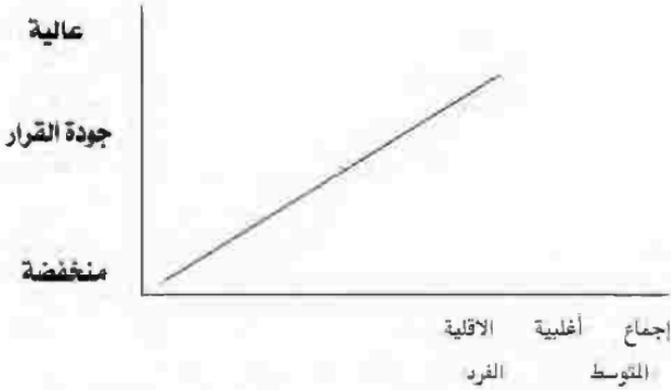
- تحليل البدائل: تتميز الجماعة بخبرة كبيرة وقدرة عالية البدائل بشكل أكثر دقة من الفرد الواحد.

- الاختيار من البدائل: إن التفاعل بين أعضاء مجموعة معينة والتواصل إلى إجماع قد يؤدي إلى اختيار المجموعة للقرارات ذات درجة عالية من الخطورة. غير أن احتمالات قبول هذه القرارات غالبا ما تكون مرتفعة نظرا لمشاركة الأعضاء في مسؤولية اتخاذ القرار.

- تنفيذ القرار: سواء أكان قرارا جماعيا أم فرديا فإن تنفيذ القرار غالبا ما يتم من خلال المدير الفرد. وحيث إن هناك صعوبة في تحديد المسؤولية الجماعية تبقى مسؤولية المدير التنفيذي.

ويوضح الشكل (٧) العلاقة بين جودة القرار الجماعي وبين الأسلوب المستخدم في التوصل إلى القرار. ويظهر هذا الشكل أننا كلما تحركنا من القرارات الفردية إلى الجماعية تحسنت جودة القرار. كذلك يلاحظ أنه كلما تحركنا في نفس الاتجاه زاد تفاعل وتداخل الأفراد معا لاتخاذ القرار. وبناء على ذلك فإن كانت المشكلة معقدة واستدعى ذلك خبرات متعددة، زادت الحاجة إلى إجماع أعضاء الجماعة على القرار.

وبالرغم من هذا، فإنه من الأهمية بمكان أن نؤكد أن المقارنة السابقة لا تعنى بالضرورة جدوى القرار الجماعي وعدم جدوى القرار الفردي. فلا شك أن مستوى جودة القرار مرتبط إلى حد كبير بمستوى ومهارة الفرد (الأفراد) المؤثر على تلك الجماعة.



شكل (٧) : العلاقة بين جودة القرار والأسلوب المستخدم في اتخاذ القرار

(٣) مميزات القرار الجماعي الصادر عن التفكير الجماعي:

أ - جودة القرار:

من المتعارف عليه أن جودة القرارات الجماعية أعلى من جودة القرارات الفردية. وتستند النتيجة السابقة إلى مجموعة الافتراضات التالية:

- وفرة المعلومات المتاحة نتيجة تعدد خبرات أعضاء الجماعة.
- القدرة العالية على توليد العديد من الأفكار.
- القدرة العالية على تقييم الأفكار.

ومما لاشك فيه أن جودة القرارات تتأثر تأثراً مباشراً بالعناصر السابقة. فتحديد المشكلة والبحث عن المعلومات يتم بسهولة في ظل الجماعة. فما قد يعتبر مشكلة غامضة بالنسبة لأحد أعضاء الجماعة قد يعتبر مشكلة واضحة المعالم لشخص آخر في نفس المجموعة. وينطبق نفس الشيء على عملية اقتراح بدائل القرار، حيث إن قدرة مجموعة من الأفراد على توليد العديد من الأفكار والبدائل أعلى من قدرة الفرد على عمل نفس الشيء. ويؤدي تعدد وجهات النظر بدوره إلى تعدد المداخل المتاحة لعلاج نفس المشكلة وإتاحة الفرصة للحوار وتبادل الرأي وتنشيط الذاكرة الفردية والاستثارة الذهنية. ومن ثم فإن العمل الجماعي يعتبر أحد الأساليب المهمة لتنشيط التفكير الفردي والعمل على التجديد والابتكار في ظل المجموعة. وأخيراً فإن تنوع الخبرات المكونة للجماعة يساعدان بشكل قاطع على تقييم البدائل واختيار الحلول المناسبة بدرجة عالية من الجودة. فمثلاً قد يستدعي اتخاذ قرار معين أن يساهم كل عضو بمعرفة وظيفية متخصصة (في مجال التسويق أو التمويل أو التصدير أو التشغيل مثلاً) للمساهمة في حل مشكلة معينة. عندما تتفاعل تلك الخبرات معاً فإن تصوراً شاملاً للحلول والمقترحات يمكن التوصل إليه بسهولة.

ب - الالتزام بالقرار:

إن أحد الدوافع الأساسية للاعتماد على القرارات الجماعية هو

الرغبة فى كسب تأييد ودعم أفراد الجماعة لهذا القرار. وقد يعزى هذا الالتزام من جانب أعضاء الجماعة إلى الرغبة فى تأكيد صحة وجدوى القرار الذى ساهموا فى اتخاذه والرغبة فى العمل على الترويج له ووضع موع التنفيذ بنجاح. يكون الالتزام من جانب أعضاء الجماعة مرتفعاً فى الحالات التالية:

- تأثر أعضاء المجموعة بنتائج القرار الجماعى.
- تفهم أعضاء المجموعة لطبيعة ومبررات القرار.
- استثمار جزء كبير من وقت وجهد أعضاء الجماعة فى عملية القرار.

- تناسب القرار مع القيم الشخصية لأعضاء المجموعة.
وبصفة عامة، يلاحظ أن المميزات السابقة تزيد من احتمالات التوصل إلى قرار جماعى مناسب مبنى على قدر مناسب من المعلومات، بالإضافة إلى تزايد الرغبة لدى أفراد الجماعة لتنفيذ القرار.

ج - المسئولية المشتركة:

تعتبر جودة القرار الجماعى والالتزام بالقرار من المبررات القوية لاستخدام القرار الجماعى. غير أن سبباً آخر قد يدعو للاعتماد على أسلوب القرارات الجماعية فى المنظمة هو المسئولية المشتركة لتخذى القرار. وتظهر أهمية هذا السبب فى الحالات التى يمكن أن تأتى نتائج القرار مخالفة لتوقعات الجماعة أو تؤدى إلى تفاقم المشكلة بدلاً من

حلها. وهنا يشعر كل عضو بجزء بسيط من المسؤولية عن فشل مثل هذا القرار مما قد يساعده على تخفيض الشعور بتأنيب الضمير. غير أن تلك الميزة قد يشوبها عيب أساسي ناتج عن «تميع المسؤولية» **Diffusion of Responsibility** ويؤدي تميع المسؤولية في الغالب إلى صعوبة التقييم والرقابة والمراجعة لنتائج أعمال الجماعة.

(٤) مظاهر التفكير الجماعي:

من المحتمل أن تتعرض الجماعة إلى العديد من الصعوبات التي يمكن أن تؤثر في النهاية على جودة قراراتها. وتنبع معظم تلك الصعوبات من العلاقات المتبادلة وطريقة تفاعل أعضاء الجماعة. ولعل من أهم هذه الصعوبات ما يلي:

أ - الوقت:

قلما يكون العمل الجماعي أسرع من العمل الفردي. ويرجع السبب في ذلك إلى الوقت الذي يستغرق في الجدل والمناقشات والإقناع والافتناع. وتزداد حدة مشكلة الوقت بزيادة حجم الجماعة. ولذلك فإنه إذا كان عنصر الوقت هو العنصر الحاسم في اتخاذ قرار ما فإنه لا ينصح بالاعتماد على المجموعة في اتخاذ القرار.

ب - الصراع:

تتباين مصالح أعضاء المجموعة الواحدة في العديد من الحالات.

وفى مثل هذه الحالات يتراجع معيار جودة القرار ويحل محله معيار الصراع والسلوك السياسى والإشباع الشخصى. ويبدو هذا الأثر واضحا فى الحالات التى يتصارع فيها مديرو إدارات تنظيمية متعددة على الموارد التنظيمية المحدودة عند إعداد وتوزيع الميزانيات مثلا.

ج - استبدال الأهداف:

غالبا ما يحدث استبدال الأهداف فى الحالات التى يكون لعضو أو أكثر من أعضاء الجماعة تفضيلاً أو آراء مختلفة يرغبون فى مناقشتها مع بقية أعضاء الجماعة، وغالبا ما تدور المناقشات والجدل حول تلك التفضيلات الشخصية لفترات طويلة، غير أن الهدف الرئيسى فى هذه الحالة يصبح كسب المناقشة وليس تحقيق الهدف الأساسى. وبمعنى آخر يصبح هدف حفظ ماء الوجه وتنفيذ آراء الآخرين أكثر أهمية من هدف حل المشكلة الرئيسية. ومن الممكن أن يودى ذلك الوضع إلى الاقتناع بحلول الوسط نتيجة الرغبة فى الانتهاء من الاجتماع أو الرغبة فى الانتقال إلى موضوع آخر فى جدول أعمال المجموعة. وفى بعض الأحيان قد يتعرض العضو الذى يرغب فى الاستفاضة فى مناقشة موضوع معين إلى ضغوط من جانب بقية أعضاء الجماعة، مما قد يؤثر سلبا على جودة القرار.

(5) ظاهر التفكير الجماعى:

يقصد بالفكر الجماعى **Group Think** الرغبة فى تفتادى تعارض الرأى الفردى مع الرأى الجماعى.

وتشير تلك الظاهرة إلى رغبة أعضاء الجماعة فى تفضى عدم الاتفاق وتجنب الاعتراض، أو عدم الرغبة فى إخبار المجموعة بالنتائج السلبية للتنفيذ رغبة فى الحفاظ على تماسك المجموعة. وتظهر حالة الفكر الجماعى فى بعض المجموعات التى تهدف إلى تحقيق التماسك والظهور بمظهر الشخص واحد. وبالتالي قد ترفض تلك المجموعة الرأى المعارض من أعضائها رغبة فى البقاء كوحدة واحدة.

وتتميز مثل هذه المجموعة بالثقة الزائدة بالنفس والاكتفاء الذاتى والرغبة فى تحمل المخاطر. وتؤدى رغبة أعضاء الجماعة فى الانصياع إلى الرأى الجماعى المقترح إلى ضمور التفكير الإبداعى للأعضاء وعدم القدرة على المساهمة الفعالة مما قد يؤثر على القرار الجماعى فى النهاية. وقد حدد (Jains ١٩٧١) الأعراض التالية للدلالة على مظاهر «التفكير الجماعى»:

١- وهم المناعة: يتكون لدى أعضاء الجماعة إحساس بالقوة والمناعة إلى الدرجة التى تجعلهم لا يقدرّون حجم المخاطر التى يحتمل أن يتعرضوا لها. وقد يؤدى إلى الإفراط فى قبول القرارات ذات المخاطر العالية جدا.

٢- التبرير العقبلى: يميل أعضاء الجماعة إلى تجاهل أو عدم الاكتراث بالظواهر التى تأتى مغايرة أو معاكسة للقرارات التى اتفقت عليها الجماعة. وعند ظهور عناصر عدم اتفاق من بين أعضاء المجموعة فإنها غالبا ما تهاجم بواسطة بقية أعضاء المجموعة. أو قد يقوم أعضاء المجموعة بشرح المبررات العقلانية التى دعت لاتخاذ مثل هذا لغير الموافقين من نفس المجموعة.

٣ - افتراض المسؤولية الأخلاقية: قد يشعر أعضاء الجماعة أنهم أصحاب الفضائل ومن ثم فهم فوق مستوى السؤال. وقبولاً لهذا الاعتقاد يميل أعضاء الجماعة إلى اعتبار من هم خارج الجماعة أو المعارضين لهم على أنهم أشرار أو غير أخلاقيين. وقد يؤدي هذا الاعتقاد أيضاً إلى قيام أعضاء الجماعة بعمليات وقرارات مشكوك في قواعدها الأخلاقية وذلك بحجة أنهم يسعون إلى تحقيق مبادئ عليا وسامية.

٤ - الاتجاهات السلبية تجاه الغير: قد يميل أعضاء المجموعة التي تعاني من أثر الفكر الجماعي إلى تكوين اتجاهات سلبية تجاه الخصوم والمنافسين. وتسهيل مثل هذه الاتجاهات السلبية على أعضاء المجموعة عملية تجاهل هؤلاء الخصوم والمنافسين.

٥ - ضرورة الانصياع: لا يوجد في عرف تلك الجماعات ما يسمى بـ «المعارضة» أو «عدم الإجماع»، وببساطة شديدة قد يتعرض العضو الذي يتجرأ على المعارضة إلى التجريح أو الإقصاء عن المجموعة في بعض الأحيان. ومثال ذلك ما يحدث في المواقف التي يعلن فيها رئيس مجلس الإدارة تفيصلات معينة بالنسبة لموضوع ما، ويؤدي مثل هذا الموقف إلى التوصل إلى قرار فردي في قالب جماعي، وترجع خطورة مثل هذا الموقف إلى احتمالات أن تكون آراء الفرد المسيطر غير صالحة لحل المشكلة مما يؤدي إلى تفاقمها بدلا من حلها، وحتى إذا كان هذا الرأي صحيحا فإن الروح المعنوية لأعضاء الجماعة تنخفض نظرا لعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

٦ - الرقابة الذاتية: يعمل كل عضو من أعضاء الجماعة على مراقبة أفكاره وتحجيم أهدافه الشخصية. وهذه وسيلة أخرى لضمان عدم معارضة أفكار وآراء المجموعة.

٧ - وهم الإجماع: ينتج عن الرقابة الذاتية عدم ظهور المعارضة. ويؤدي الاختفاء الدائم للمعارضة إلى ظهور ما يشبه الإجماع أو ما قد يتوهم أعضاء المجموعة أنه إجماع حقيقي وتأييد لكل قرارات المجموعة.

٨ - حراسة الأفكار: يأخذ بعض أعضاء الجماعة على عاتقهم مهمة حماية أفكار المجموعة والدفاع عنها، خاصة إذا كانت تلك الأفكار خاصة برئيس المجموعة. ويلعب هؤلاء الأفراد نفس الدور الذي يلعبه الحرس الشخصي للمهمة **Bodyguards**. ويوجه النشاط الأساسي لحراس الأفكار إلى المعارضين أو عدم المؤيدين.

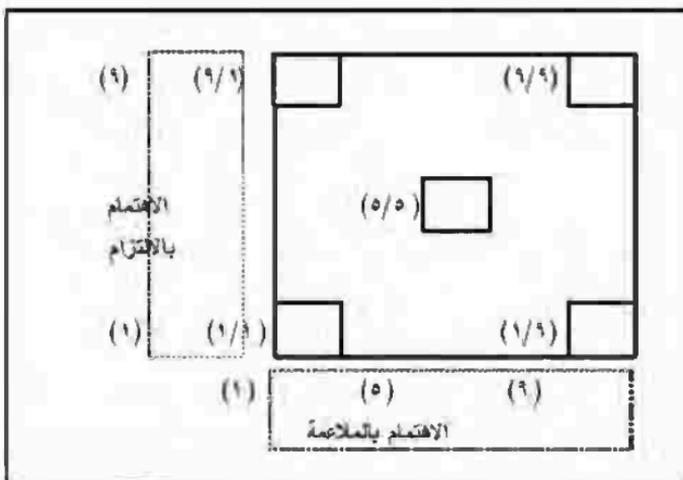
وتظهر المناقشة السابقة لظاهرة «التفكير الجماعي» أن تماسك الجماعة وتفاخرها واعتزازها بنفسها يمكن أن يؤدي بشكل مباشر إلى حدوث تلك الظاهرة ومن ثم المعاناة من أثارها. ولتلافى الأثر الناتج عن تلك الظاهرة يجب على المنظمة العمل على تشجيع المناقشة وتبادل الرأي بين أعضاء المجموعة الواحدة. كما يجب أيضا على المدير المسئول ألا يعرض رأيه بصراحة خلال المراحل الأولى اتخاذ القرار والا أثر ذلك على آراء الآخرين وساعد بشدة على ظهور «حراس الأفكار». وقد يكون من المفيد أيضا أن يحضر النقاش مجموعة من الخبراء الخارجيين

وباستخدام مقياس مكون من تسع درجات تم الربط بين البعدين السابقين.

النمط الأول (١/٩) (التزام منخفض وملاءمة عالية):

يظهر هذا النمط حدا أدنى من الالتزام وحدا أقصى من ملاءمة القرار، ويكون السبب في ذلك اعتقاد الفرد أن المجموعة ليس لديها البصيرة أو القدرة على تحليل المشاكل، ويشعر متخذ القرار بثقة زائدة في قدراته الشخصية على تقييم وتحليل الحقائق. ولذلك يميل الفرد في هذه الحالة إلى عدم الاشتراك مع الآخرين أو استشارتهم. ومن الممكن في هذه الحالة أن يتصرف هذا الشخص وكأنه المسئول الوحيد عن اتخاذ القرار النهائي، بل أكثر من ذلك فقد يحاول أن يفرض عليهم الحلول التي توصل إليها.

ويعتمد نجاح العضو في هذه الحالة على مدى القوة التي يستطيع بها فرض القرار على المجموعة سواء كانت قوة رسمية أم غير رسمية، ولذلك فهو يسعى دائما للسيطرة على الآخرين والتحكم في النتائج. أما إذا افتقد الشخص هذه القوة التي تساعد على فرض رأيه فسوف يقابل بمعارضة شديدة من المجموعة وسيرفض رأيه وقد يترتب على ذلك انسحابه من المشاركة الفعالة في القرارات الجماعية أو ممارسة دور سلبي مما يقلل من قوة المجموعة.



شكل (٨) شبكة القرارات الجماعية

النمط الثاني (١/١) (حد أدنى من الالتزام والملاءمة)

يظهر هذا النوع الحد الأدنى من الالتزام والاهتمام بالجماعة، ويفترض الشخص في هذه الحالة عدم جدوى القرارات الجماعية، بالإضافة إلى رغبته في حماية نفسه من النتائج السلبية والآثار العكسية للقرارات الجماعية. ومن هذا المنطلق فقد يفضل هذا الشخص التزام الصمت عملاً بالحكمة القائلة إن «السكوت من ذهب». ويلاحظ أن هذا النمط لا يمثل ظاهرة طبيعية لسلوك الأفراد في حالة القرارات الجماعية، ولكن قد يعتنق الكثير من متخذي القرار هذا النمط كرد

فعل لبعض العوامل أو الظروف الحالية أو القيم السائدة بين أعضاء الجماعة، فالعضو الذي يشعر بأن الجماعة تمثل مصدرا للتهديد سوف يقوم بدور العضو الصامت، أو قد يقوم بتأييد الجماعة حتى لا يبدو وكأنه المنشق عنهم.

النمط الثالث (5/5) (الوسط)

يسمى الفرد هنا إلى اتخاذ موقف الوسط وذلك عن طريق إظهار قدر متساو من الالتزام بالجماعة وملاءمة القرار. ويعكس هذا النمط اعتقادا لدى الفرد بأن الاهتمام بأحد البعدين سوف يكون بالضرورة على حساب البعد الآخر، وغالبا ما يستعين هذا الفرد بالأسلوب الديمقراطي في التشاور مع أعضاء الجماعة ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتفويض بعض سلطاته وتعديل الموقف ليعكس على الأقل بعض وجهات نظرهم. ويكون القائد في هذه الحالة على استعداد للتسوية أو الحل الوسط على حساب ملاءمة القرار إلى الحد الذي يضمن الالتزام الكافي. ويلاحظ بصفة عامة أن هذا النمط يندفع أولا بالرغبة في تحقيق ملاءمة القرار ولكن يعمل على أساس فكرة ضمنية أن الغالبية دائما على حق. وعلى ذلك فإن معظم جهد وطاقة هذا النمط تبذل في الحصول على تأييد الأغلبية من أعضاء الجماعة.

النمط الرابع (9/1) (التزام مرتفع وملاءمة منخفضة)

يظهر هذا الشخص قدرا كبيرا من الاهتمام بالجماعة وقدرا

منخفضاً من الاهتمام بملاءمة القرار، ويكون الهدف الأساسي للشخص هنا هو الحرص على بقاء الانسجام والفهم المشترك بين أعضاء الجماعة والإحساس بالثقة المتبادلة والفهم والمساواة بينه وبين أعضاء الجماعة. وحقيقة الأمر أن هذا النمط قد ينتج عن الشعور الداخلي لتخذ القرار بعدم الثقة في النفس، فهذا النمط لا يثق في آرائه الشخصية ولا في قدرته على التعامل بفاعلية مع المشاكل المحيطة، ولهذا فالمسئولية الأولى لهذا النمط هي محاولة تقليل الخلاف وتنمية روح العمل الجماعي، كما أن هذا النمط لديه حساسية خاصة ضد أي ملحوظة قد تعرقل سير العمل الجماعي.

ويأخذ على هذا النمط قابليته للتنازل عن رأيه أو تعديله ليتوافق مع رأي الجماعة. وعادة ما يصل القرار هنا إلى قرار يمكن التأكد من تطبيقه بسبب درجة الالتزام العالية من أعضاء الجماعة، غير أن الوقت المستغرق للوصول إلى مثل هذا القرار قد يكون طويلاً نسبياً.

النمط الخامس (٩/٩) (التزام وملاءمة مرتفعان)

يهتم هذا النمط بمدى ملاءمة القرار على حساب الالتزام بالجماعة، ويفترض هذا النمط أن أجود القرارات الجماعية يمكن التوصل إليها عن طريق استخدام كل الموارد المتاحة للمجموعة، ولذلك فإن النمط الأساسي للتعامل في هذه الحالة هو الصراحة والمواجهة وإزالة سوء التفاهم بغرض التوصل إلى القرار الأمثل. ويتميز متخذ القرار في هذه الحالة

بالقدرة على تحمل ومعالجة الخلافات لأنه يعتبر مثل هذه الظواهر دليلاً على عدم الفهم الكامل للموضوع المطروح للنقاش. ويسمح القائد في هذه الحالة للآخرين بممارسة السلطة كما هو الحال في النمط (5/5) ولكن لاعتقاده أن هذه المشاركة ستعمل على خلق الأفكار والآراء المبتكرة. ويعتقد هذا النمط أن موافقة الأغلبية من أعضاء المجموعة هو الدليل العلمي على صحة وجودة القرار. ولهذا يلجأ إلى استخدام أسلوب الحوار والنقاش العلمي الهادئ للتعامل مع بقية أعضاء الجماعة، غير أن الوقت اللازم للتوصل إلى مثل هذا الاتفاق غالباً ما يكون طويلاً.

القرار الجماعي والخطر

من تعريف الجماعة والقرارات معا يتضح أن هناك درجة ما من الخطر وعدم التأكد غالباً ما تصاحب القرارات الجماعية، فمثلاً قد ترغب مجموعة من المستثمرين في فتح مصنع في منطقة غير مستقرة اقتصادياً في أحد البلدان الإفريقية، أو التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية التي يقدمها المصنع للسوق المحلية. وبالرغم من المخاطر المصاحبة للقرارين السابقين فإن العائد الذي يمكن أن يتحقق في الحالتين يعتبر ملموساً ولا يمكن تجاهله. وهنا تظهر أهمية المفاضلة بين قبول المخاطر ومن ثم تحقيق حجم أرباح مرتفع وبين التحفظ في القرار ومن ثم تحقيق قدر محدود من الأرباح. وقد يدفعنا هذا للتساؤل عما إذا كانت قدرة الجماعة على تحمل المخاطر أعلى من قدرة الفرد على

نفس الشيء؟ أم أن مستوى الخطر الذي يمكن أن تتحمله الجماعة ما هو إلا متوسط ما يتحمله أفراد تلك الجماعة من مخاطر؟

إن الدراسة المتعمقة لمفهوم الجماعة وتكوينها وطريقة تفاعل أعضائها يمكن أن تزودنا بمجموعة من الملاحظات التي تساعدنا على تحديد درجة الخطر التي يمكن أن تتحملها المجموعة عند اتخاذها للقرارات. فمن ناحية خصائص وتركيب الجماعة يمكن أن نقول إن الجماعة تتحمل درجة عالية من المخاطرة في القرارات أعلى من التي يتحملها متخذ القرار الفردي، وذلك بسبب ميزة الكثرة العددية والمسئولية المشتركة، وبالإضافة إلى ذلك فإن احتمالات تمييع المسئولية بين أعضاء مجموعة اتخاذ القرار يمكن أن تساعد المجموعة على اتخاذ قرارات ذات درجة عالية من المخاطرة.

ومن ناحية أسلوب تفاعل أعضاء الجماعة معا يمكن ملاحظة أن الجماعة تميل إلى تحمل درجة منخفضة من الخطر مع الميل الدائم إلى التحفظ. ويعزى السبب في ذلك إلى أدوار الرقابة والتقييم التي يمارسها أعضاء الجماعة على بعضهم البعض، مما يؤدي إلى إحداث نوع من التوازن بين درجات الخطر المعروضة ومن ثم تحمل درجة مقبولة من المخاطر. ولعل مقولة أن «الجمل ما هو إلا حصان صمته لجنة» لخير دليل على الاعتقاد السائد بأن الجماعات تميل إلى التحفظ الشديد عند اتخاذها للقرارات.

إذا أخذنا في الاعتبار التناقض السابق بين إمكانية (وعدم إمكانية)

الجماعة على تحمل درجة عالية من المخاطرة فى القرارات فإنه من الممكن القول أن هناك نوعين من الاتجاهات لتقبل الخطر فى قرارات الجماعة، أولهما الرغبة فى تقبل درجة عالية من الخطر وعدم التأكد، وثانيهما الرغبة فى التحفظ والبعد عن تقبل القرارات ذات المخاطرة العالية وعدم التأكد. ويبدو هذا التباين فى الاتجاهات واضحاً فى العديد من القرارات الجماعية مثل قرارات اختيار مصادر التوريد أو الاستثمار أو الإحلال والتجديد، غير أن الشئ الأساسى الذى يحكم إمكانية تحول المجموعة من المخاطر إلى التحفظ أو العكس هو السمات الشخصية لأعضاء الجماعة وتفضيلاتهم قبل من مناقشة القرار. إن الأعضاء المتحفزين من الجماعة (قبل مناقشة القرار) سوف يظهرون درجة عالية من التحفظ بعد مناقشة القرار، وبنفس المنطق فإن الأعضاء المغامرين (قبل مناقشة القرار) سوف يظهرون درجة عالية من الغامرة والرغبة فى تحمل المخاطر بعد مناقشة القرار.

ولعل من أهم النتائج التى يمكن التوصل إليها من العرض السابق لحالات التحفظ والمغامرة فى القرارات الجماعية هو أن «النقاش الجماعى يودى إلى تعاضم المواقف والمعتقدات الأساسية لأعضاء الجماعة». ويعزى (Johns ١٩٨٥) ذلك للأسباب التالية (ص: ٤٠٦):

• عندما يتميز القرار البدئى للجماعة بدرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد، فإن تمبييع المسئولية يمكن أن يساعد الأعضاء على التحول لقبول درجة عالية الخطر. والسبب فى ذلك بسيط، فالنتائج السيئة

للقرار سوف تتوزع على أعضاء المجموعة.

• يميل أعضاء الجماعة في البداية إلى إظهار قدر مناسب من التماثل والتجانس مع بقية أعضاء المجموعة، ولذلك فهم يحاولون تأييد بعضهم البعض خلال المناقشة، وذلك من خلال المغالاة في تأييد وجهة النظر الأولى للجماعة التي يؤيدونها. ويلاحظ مما سبق أن أعضاء المجموعة يميلون إلى تدعيم القرارات التي تتفق مع القيم البيئية السائدة، فإذا كانت القيمة السائدة في جماعة معينة هي الرغبة في التحدي والرغبة في التجديد والابتكار، فإن المجموعة سوف تميل بصفة أساسية إلى تقبل المخاطر في معظم قراراتها.

• ينتج عن النقاش الجماعي أفكار وآراء لم يسمع عنها ولم يأخذها الفرد في الاعتبار من قبل، غير أن ظهور تلك الآراء والأفكار قد يزيد من نزعة الأفراد للتمسك بميلهم الأساسي نحو التحفظ أو المغامرة، وحيث إن المناقشة يمكن في النهاية أن تؤدي إلى زيادة التفضيل الأساسي للفرد. وبصفة عامة فإنه كلما زادت فرص النقاش وتبادل الرأي بين أعضاء المجموعة قلت احتمالات تحول الجماعة إلى قبول القرارات ذات المخاطر المرتفعة.

وخلاصة ما سبق أن أعضاء الجماعة يميلون إلى تعظيم معتقداتها الأساسية بالنسبة لدرجة تقبل المخاطر في القرارات. فإذا ما كان هذا التعظيم ناتجا عن تبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة، فقد يؤدي ذلك إلى تحسين جودة قرار الجماعة، أما إذا نتج هذا التعظيم عن سيطرة

أحد أعضاء الجماعة على آخرين أو الإحساس بتمييع المسؤولية، فإن ذلك سوف يؤثر تأثيراً سالباً على جودة القرار الجماعى التفكير الجماعى ظهر عندما تحدث «بازل» عن (المعادلة الشخصية) والتي تعنى اختلاف العلماء فى تفكيرهم الفردى عند تفسير أى ظاهرة كونية أو إنسانية فالتفكير الجماعى له أرضية تحتوى على التفكير الفردى ولا يوجد تفكير جماعى إلا إذا أتقن الإنسان مهارات التفكير الفردى فالمعادلة الشخصية تؤكد على مبدأ الفروق الفردية فى التفكير وأن التفكير الفردى هو أساس التفكير الجماعى والتي استعارها علم النفس من علم الفلك فالتفكير الجماعى سمة نفسية من سمات المجتمع الديمقراطى والنجاح والتفكير الفردى سمة من سمات المجتمع الاستبدادى الفاشل وإن تماسك المجتمع وجاذبيته وقوته تتجلى فى المعادلة النفسية الآتية:

قوة العوامل التى تشد وتجذب الفرد نحو المجتمع : أى التفكير الجماعى - مطروح منه قوة العوامل التى تبعد الفرد عن المجتمع (التفكير الفردى) بمعنى أخر جاذبية المجتمع أو الجماعة تساوى التفكير الجماعى - التفكير الفردى.

فإذا كان الناتج كبيراً كانت هناك جاذبية وقوة للمجتمع والعكس

صحيح.

بلغة الرياضيات المعادلة:

$$س = \frac{ص - ٢ ص}{٢}$$

س = عدد العلاقات المتبادلة القائمة على التفكير الجماعي.

ص = عدد الأفراد داخل الجماعة والمجتمع.

فاستثمار العقول في صورة التفكير الجماعي أفضل بكثير من استثمار الأموال القائم على التفكير الفردي والرأسمالية الخاصة فإذا كان هناك ما يسمى برجال الأعمال القائمين على التفكير الفردي فهناك ما يسمى برجال العقول القائم على التفكير الجماعي وهذا ما أشار إليه من القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿أولئك هم أولوا الألباب﴾. فنجاح ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ اعتمد على التفكير الجماعي وليس الفردي.



ملحق خاص بمقياس التفكير الجماعي

خطوات تصميم اختبار التفكير الجماعي

أبعاد اختبار التفكير الجماعي: في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة:

- الهدف من الاختبار: يهدف اختبار التفكير الجماعي إلى قياس أبعاد ومهارات التفكير الجماعي من مرحلة الحضانه والابتدائية والإعدادية والثانوى العام (قبل الجامعى، والجامعى) أى من الفترة العمرية (٥ سنوات إلى ٢٥ سنة).

خطوات تصميم الاختبار:

- تم تحديد التعريف الإجرائى للتفكير الجماعى ثم تحديد الأبعاد الخمسة للمقياس بحل المشكلة جماعيا وذلك فى ضوء التعريف الإجرائى للتفكير الجماعى حيث اعتمد الباحث على بعض الدراسات العربية والأجنبية والإطار النظرى فى التفكير الجماعى مثل دراسات: نرمين عونى محمد ٢٠٠٧، وجونسون (ر) ١٩٩٨، ومحبات أبوعميرة ١٩٩٧، وفتحى جروان ١٩٩٩، وراشد بن حمد الكثيرى ومحمد عبدالله (٢٠٠٠) وجيهان عثمان (٢٠٠٦)، Shalma, r.s (١٩٩٩)، Salvin, r.E (١٩٩٤) وعلاء

كفاًفى (٢٠٠٢)، ونبيلة شراب (٢٠٠٦).

فى ضوء ما سبق تم وضع تعريف إجرائى للتفكير الجماعى وتحديد الأبعاد الخمسة له وهو كالتالى:

التفكير الجماعى **Group thinking** هو مجموعة من المهارات التى يستخدمها أفراد الجماعة فى حل بعض المشكلات أى حاصل متوسطات الذكاء والمواهب والقدرات الخاصة وتقديم الحل الإبداعى لهذه المشكلات.

أبعاد التفكير الجماعى:

١- تحديد المشكلة: وتعنى العمليات المعرفية التى يقوم بها أفراد المجموعة والتى تؤدى إلى تحديد المشكلة ووضع تعريف محدد لها متفق عليه وذلك فى ضوء قراءاتهم لعبارة الموقف فى المقياس.

٢- اقتراح الحلول والبدائل: ويعنى قيام أفراد المجموعة باقتراح مجموعة من الحلول والبدائل المتفق عليها فيما بينهم لحل المشكلة وذلك فى ضوء الفهم الجيد لعبارة الموقف فى المقياس.

٣- اختيار الحل: ويتضمن قيام أفراد المجموعة بترتيب الحلول أما تصاعدياً أو تنازلياً من العام إلى الخاص وحسب أهميتها يتم الاتفاق على اختيار حلاً واحداً ملاءماً لحل المشكلة فى ضوء الفهم الجيد للموقف أو البند.

٤- تقييم الحل «التحقيق»: ويتضمن تقييم الحل المتفق عليه وذلك فى ضوء معايير خاصة لانتقاء الحلول للمشكلة والتحقق من هذا الحل الدقيق والصحيح للمشكلة.

٥- الحل الابداعي: ويتضمن وصول أفراد المجموعة إلى الحل الأصيل بعد تقييم هذا الحل بحيث يضع بدائل متنوعة لحل المشكلة. وبعد تحديد هذه الأبعاد الخمسة الخاصة بالتفكير الجماعي ووضع تعريف إجرائي له ثم عرضه على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال علم النفس^(٥) لتحديد نسبة الاتفاق بينهم على هذه الأبعاد وعلى كل بعد على حده والجدول التالي يوضح نسبة اتفاق المحكمين على كل بعد من أبعاد اختبار التفكير الجماعي.

جدول رقم (١)

يبين نسبة اتفاق المحكمين على أبعاد الاختبار

م	اليعد	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق
١	تحديد المشكلة	١٠	-	١٠٠
٢	اقتراح الحلول	١٠	-	١٠٠
٣	اختيار الحلول	١٠	-	١٠٠
٤	تقييم الحلول	١٠	-	١٠٠
٥	الحل الإبداعي	١٠	-	١٠٠

يتضح من الجدول السابق: إجماع المحكمين واتفاقهم على أبعاد اختبار التفكير الجماعي.

(٥) تم اختيار عشرة محكمين من خبراء وأساتذة علم النفس في الجامعات المصرية.

- صياغة مفردات المقياس:

راعى الباحث عند صياغة مفردات المقياس أن تكون صياغة العبارات على شكل مواقف يعبر كل منها عن مشكلة، وأن يكون كل موقف من مواقف الاختبار مناسباً للعمر الزمني للفترة الزمنية التي تلائم الاختبار وهي من [٥ - ٢٥ سنة] ومستوى تعليمهم في هذه المراحل التعليمية التي تقع بين هذين العمرين.

وأن تكون لغة الصياغة سهلة ومحددة حتى يمكن فهمها بسهولة وأن تكون واضحة المعنى وتحتاج إلى تفسير واحد فقط ولا تحتمل أكثر من تفسير وألا تكون غامضة وكل موقف مستقل استقلالاً تاماً عن الموقف الذي يليه.

وأن يمثل كل موقف البعد الذي يريد قياسه لدى المفحوصين، وقد تضمنت الصورة النهائية لقياس التفكير الجماعي على عشرة مواقف مختلفة بحيث يمثل كل موقف مشكلة يراد تحديدها واقتراح الحلول لها واختبار الحل المناسب ثم تقييم هذا الحل في صورة حل إبداعي لها.

- تعليمات الاختبار:

يعتبر هذا الاختبار من اختبارات السرعة حيث يطبق على المفحوصين بطريقة جماعية وليس بطريقة فردية. وقد روعي عند صياغة تعليمات المقياس أن تكون واضحة ولا تحتمل

التأويل وقد وضع الباحث صفحة خاصة كغلاف للمقياس تضمنت بيانات خاصة بالفحوصيين واسم المدرسة أو الكلية - الصف الدراسي - العمر الزمني لكل مفحوص وأسماء المفحوصيين والمرحلة العمرية التي ينتمى إليها وكيفية الإجابة على أبعاد الاختبار.

- تصحيح الاختبار:

حيث قام الباحث بعرض طريقة تقدير درجات المفحوصيين على المحكمين وأجمع المحكمون على طريقة تقدير درجات المقياس بحيث يتراوح الدرجة لكل بعد من أبعاد التفكير الجماعى ما بين [درجة واحدة وخمس درجات].

أى أن هناك تدرج فى الدرجات تبدأ من (درجة واحدة- درجتان- ثلاث درجات - أربع درجات - خمس درجات).

تقنين الاختبار:

ثبات الاختبار: قام الباحث بتطبيق مقياس التفكير الجماعى فى صورته النهائية وذلك على عينة للتقنين [استطلاعية] بلغت ٥٠ لكل مرحلة تعليمية على حده من رياض الأطفال- المرحلة الابتدائية- الإعدادية- الثانوية- الجامعة.

جدول رقم (٢)
يبين عدد أفراد عينة التقنين

م	المرحلة التعليمية	العدد
١	رياض الأطفال	٥٠
٢	م. الابتدائية	٥٠
٣	م. الإعدادية	٥٠
٤	الثانوية	٥٠
٥	الجامعة	٥٠
	العدد الكلي للعينة	٢٥٠

حيث تم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ [وتطبيق الاختبار على أفراد العينة مرتين بفاصل زمني ١٥ يوماً].
المدارس التي أخذت منها العينة : أطفال حضانة سندسيس الابتدائية والإعدادية بالمحلة الكبرى، طلاب مدرسة المعتمدية وسامول الثانوية بالمحلة الكبرى، طلاب كلية التربية والتربية النوعية ببورسعيد.

جدول رقم (٣)

يبين قيم معاملات الثبات لكل بعد على حده

م. رياض الأطفال	م	الأبعاد	معامل الثبات
	١	تحديد المشكلة	.٧٥
	٢	اقتراح الحلول	.٧٣
	٣	اختيار الحلول	.٧٦
	٤	تقييم الحلول	.٧٤
	٥	الحل الإبداعي	.٧٩
م. ابتدائي	م	الأبعاد	معامل الثبات
	١	تحديد المشكلة	.٧٨
	٢	اقتراح الحلول	.٨٤
	٣	اختيار الحلول	.٨٥
	٤	تقييم الحلول	.٦٨
	٥	الحل الإبداعي	.٨٨
م. اعدادي	م	الأبعاد	معامل الثبات
	١	تحديد المشكلة	٠.٨٥
	٢	اقتراح الحلول	٠.٨٢
	٣	اختيار الحلول	٠.٨٣
	٤	تقييم الحلول	١.٨٧
	٥	الحل الإبداعي	٠.٨٩

تابع جدول رقم (٣)

م. ثانوى	م	الأبعاد	معامل الثبات
	١	تحديد المشكلة	٠,٩٠
	٢	اقتراح الحلول	٠,٨٦
	٣	اختيار الحلول	٠,٨٠
	٤	تقييم الحلول	٠,٧٩
	٥	الحل الإبداعي	٠,٩٢
م. الجامعة	م	الأبعاد	معامل الثبات
	١	تحديد المشكلة	٠,٧٩
	٢	اقتراح الحلول	٠,٨١
	٣	اختيار الحلول	٠,٨٤
	٤	تقييم الحلول	٠,٨٥
	٥	الحل الإبداعي	٠,٨٩

يتضح من الجدول السابق:

أن جميع أبعاد الاختبار تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات مما يدل على ان أبعاد اختبار التفكير الجماعى ثابتة.

صدق الاختبار:

عرض الباحث الاختبار بأبعاده الخمسة فى صورته الأولى على عدد من المحكمين فى مجال علم النفس وذلك للتأكد من وضوح تعليمات المقياس - وضوح الصياغة لعبارات الاختبار ومواقفه، ملاءمة المواقف لعينة الدراسة

ومدى صحة اللغة في مواقف المقياس وذلك بالإضافة إلى الحدف أو التعديل في أى موقف من مواقف الاختبار العشرة ومدى صلاحية نظام التقدير للدرجات والتصحيح للاختبار.

كما قام الباحث بحساب نسبة الاتفاق لكل موقف من مواقف الاختبار.

جدول رقم (٤)

يبين نسبة اتفاق المحكمين لكل موقف

الموقف	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق
الأول	١٠	-	%١٠٠
الثاني	١٠	١	%٨٩
الثالث	٥	-	%١٠٠
الرابع	١٠	-	%١٠٠
الخامس	٩	١	%٨٩
السادس	٩	-	%١٠٠
السابع	١٠	١	%٨٩
الثامن	٥	-	%١٠٠
التاسع	٩	-	%١٠٠
العاشر	١٠	١	%٨٩
الحادى عشر	١١	٥	%٤٥
الثانى عشر	١٢	٥	%٤٥

يتضح من الجدول السابق:

أن جميع المواقف التي تتضمن أبعاد الاختبار تتمتع بنسبة اتفاق عالية ماعدا الموقف ١١ ، ١٢ لذلك تم استبعادهم فأصبح عدد المواقف ١٠ مواقف يمثلون أبعاد الاختبار بدلا من ١٢ موقف كما تم تعديل صياغة موقف واحدا من مواقف الاختبار لتصبح أكثر وضوحا وملاءمة للعمر الزمني لعينة الاختبار (٥-٢٥) سنة.

الاتساق الداخلي للاختبار:

وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاختبار:

جدول رقم (٥)

يبين حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاختبار

م	ابعاد الاختبار	معامل الثبات	مستوى الدلالة
١	تحديد المشكلة	٠,٨١	٠,٠٥
٢	اقترح الحلول	٠,٨٤	٠,٠٥
٣	اختيار الحلول	٠,٩٢	٠,٠٥
٤	تقييم الحلول	٠,٩١	٠,٠٥
٥	الحل الابداعي	٠,٨٧	٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق: أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاختبار دالة مستوى ٠,٠٥.

حساب معامل الارتباط بين درجة كل موقف والدرجة الكلية للاختبار

جدول رقم (٦)

يبين معاملات الارتباط بين درجة كل موقف والدرجة الكلية للاختبار

الموقف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠,٧٧	٠,٠٥
الثاني	٠,٧٨	٠,٠٥
الثالث	٠,٧٤	٠,٠٥
الرابع	٠,٨٩	٠,٠٥
الخامس	٠,٦٩	٠,٠٥
السادس	٠,٧١	٠,٠٥
السابع	٠,٧٥	٠,٠٥
الثامن	٠,٧٦	٠,٠٥
التاسع	٠,٧٣	٠,٠٥
العاشر	٠,٧٥	٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق: أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل موقف والدرجة الكلية للاختبار مرتفعة ودالة احصائيا عند مستوى ٠,٠٥.

حساب معامل الارتباط بين درجة بعد تحديد مشكلة والدرجة الكلية للبعد في كل موقف.

جدول رقم (٧)

يبين معاملات الارتباط بين درجة تحديد المشكلة والدرجة الكلية
لبعد تحديد المشكلة في جميع المواقف

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الموقف
٠,٠٥	٠,٨٧	١
٠,٠٥	٠,٨٦	٢
٠,٠٥	٠,٧٧	٣
٠,٠٥	٠,٧٥	٤
٠,٠٥	٠,٧٤	٥
٠,٠٥	٠,٦٩	٦
٠,٠٥	٠,٦٨	٧
٠,٠٥	٠,٧٤	٨
٠,٠٥	٠,٨٨	٩
٠,٠٥	٠,٨١	١٠

يتضح من الجدول السابق: أن معاملات الارتباط بين درجة بعد
تحديد المشكلة في كل موقف من مواقف الاختبار والدرجة الكلية لبعد
تحديد المشكلة مرتفعة ودالة عند مستوى ٠,٠٥.

جدول رقم (٨)

يبين معاملات الارتباط بين درجة اقتراح الحلول في كل موقف والدرجة الكلية لبعء اقتراح الحلول في جميع المواقف

الموقف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٦٩	٠,٠٥
٢	٠,٧٢	٠,٠٥
٣	٠,٧٥	٠,٠٥
٤	٠,٧٧	٠,٠٥
٥	٠,٨١	٠,٠٥
٦	٠,٨٥	٠,٠٥
٧	٠,٨٩	٠,٠٥
٨	٠,٩٠	٠,٠٥
٩	٠,٨٧	٠,٠٥
١٠	٠,٧٤	٠,٠٥

جدول رقم (٩)

يبين معامل الارتباط بين درجة اختيار الحلول في كل موقف والدرجة الكلية لبعء اختيار الحلول في جميع المواقف

الموقف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٧٠	٠,٠٥
٢	٠,٧٢	٠,٠٥
٣	٠,٨٢	٠,٠٥
٤	٠,٧٤	٠,٠٥
٥	٠,٦٨	٠,٠٥
٦	٠,٨٣	٠,٠٥
٧	٠,٨٤	٠,٠٥
٨	٠,٧٥	٠,٠٥
٩	٠,٧٧	٠,٠٥
١٠	٠,٧٦	٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق: أن معامل الارتباط بين درجة اختيار الحلول في كل موقف وبين الدرجة الكلية لبعء اختيار الحلول في جميع المواقف مرتفعة ودالة عند مستوى ٠,٠٥.

جدول رقم (١٠)

يبين معاملات الارتباط بين درجة تقييم الحلول في كل موقف والدرجة الكلية لبعء تقييم الحلول في جميع المواقف

الموقف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨١	٠,٠٥
٢	٠,٧٩	٠,٠٥
٣	٠,٦٩	٠,٠٥
٤	٠,٧٤	٠,٠٥
٥	٠,٨٥	٠,٠٥
٦	٠,٨٦	٠,٠٥
٧	٠,٧٧	٠,٠٥
٨	٠,٧٦	٠,٠٥
٩	٠,٧٠	٠,٠٥
١٠	٠,٧٢	٠,٠٥

جدول رقم (١١)

يبين معامل الارتباط بين درجة الحل الإبداعي في كل موقف والدرجة الكلية لبعدها الحل الإبداعي في جميع المواقف

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الموقف
٠,٠٥	٠,٦٧	١
٠,٠٥	٠,٧١	٢
٠,٠٥	٠,٧٣	٣
٠,٠٥	٠,٧٤	٤
٠,٠٥	٠,٧٩	٥
٠,٠٥	٠,٧٥	٦
٠,٠٥	٠,٧٧	٧
٠,٠٥	٠,٧٨	٨
٠,٠٥	٠,٨٠	٩
٠,٠٥	٠,٨٠	١٠

يتضح من الجدول السابق:

أن معامل الارتباط بين درجة الحل الإبداعي في كل موقف والدرجة الكلية لبعدها الحل الإبداعي في جميع المواقف مرتفعة ودالة عند مستوى ٠,٠٥ مما يدل على تمييز الاختبار وصدقه.

تحديد زمن الإجابة على الاختبار:

قام الباحث بتحديد زمن الاختبار وهو (٩٠) دقيقة وذلك في ضوء أداء عينة التقنين حيث تم حساب متوسط الزمن بالنسبة للعينة الكلية فكان المتوسط زمن أداء المجموعة على الاختبار هو (٩٠) دقيقة.

الصورة النهائية للاختبار:

بعد حساب صدق وثبات الاختبار وتقنيته واستبعاد المواقف التي تم الاختلاف عليها من قبل المحكمين وتبديل صياغة بعض المواقف.

تكونت الصورة النهائية للاختبار من خمسة أبعاد يتم قياسهم من خلال (١٠) مواقف مختلفة.

الصورة الأولى (١٢) موقف، الصورة النهائية (١٠) مواقف.

مقياس التفكير الجماعي

المفحوص العزيز:

الرجاء ملء هذه البيانات الخاصة بمجموعة المقياس وتحديد دور كل فرد داخل المجموعة على أن تتغير هذه الأدوار فيما بين المجموعة عند كل موقف أو مشكلة.

اسم المدرسة أو الكلية

اسم الطالب أو الطفل

الصف الدراسي:

العمر الزمني:

المرحلة العمرية التي ينتمي إليها:

مجموعة الأطفال والطلاب:

١- ٢- ٣- ٤-

٥- ٦- ٧- ٨-

٩- ١٠- ١١- ١٢-

رئيس (مدير) المجموعة:

سجل (أمين) سر المجموعة:

تعليمات المقياس:

١- يتكون مقياس التفكير الجماعى من مجموعة من المواقف الاجتماعية المختلفة ومن مجموعة من المشكلات المختلفة والمتنوعة.

المطلوب من المفحوصين تحديد المشكلات تحديدا دقيقا واقتراح عدة حلول متنوعة لهذه المشكلات وعدم الاعتماد على حل واحد للمشكلة واختيار أفضل الحلول ملائمة لحل المشكلة مع بيان لماذا هذا الحل [أسباب اختيار هذا الحل بالذات].

٢- الرجاء أن يكون إبداء المقترحات والحلول كمجموعة وليس كفرد واحد بحيث يكون القرار جماعى وليس فردى.

٣- يفضل استخدام القلم الرصاص أو أقلام ألوان الرصاص حتى يكون هناك سهولة عند تغيير الإجابة وقت الحاجة.

٤- يفضل عدم الإجابة على مواقف المقياس قبل الاطمئنان على ما سبق من تعليمات.

أبعاد المقياس = يتكون مقياس التفكير الجماعى من خمسة أبعاد. كل موقف يتناول الأبعاد الخمس. كالتالى:

- ١- تحديد المشكلة. ٢- اقتراح الحلول والبدائل. ٣- اختبار
الحل الأفضل.
- "التحديد" "الحلول والاقتراح" "الاختبار"
- ٤- تقييم الحل "التحقيق" ٥- الحل الإبداعي.

الموقف الأول:

الرجاء ملء البيانات التالية:

- مدير (رئيس) المجموعة
- أمين سر المجموعة "مسجل المجموعة"
- العبارة أو البند: "تعانى بعض المدن والقرى والنجوع من نقص فى بعض المدارس فى المراحل التعليمية المختلفة مما يخلق جواً من عدم تحقيق أهداف العملية التعليمية ويقلل كفاءتها ويزيد من الفاقد التعليمى والتسرب وهذا يؤدي إلى البلطجة التعليمية والتسرب.

المطلوب:

- تحديد المشكلة فى هذه العبارة.
- اقتراح عدة حلول وبدائل لها من العصف الذهنى لعقول المجموعة.
- اختيار الحل الأفضل.
- تقييم الحل.
- الحل الإبداعي.

الموقف الثانى:

الرجاء ملء البيانات التالية:

- مدير (رئيس) المجموعة.
- أمين سر المجموعة "مسجل" المجموعة.
- العبرة أو البند: "من مظاهر الاغتراب الاجتماعى عدم المحافظة على
المتلكات العامة للدولة وخاصة الآثار - والحدائق - الشوارع - المدارس
- المستشفيات - القطارات - المساجد - الكنائس- النوادى - الملاعب
..... وبعض المؤسسات الأخرى الخدمية.

لذا فحضارة أى مجتمع تأتى من الالتزام والإلزام الأخلاقى كواجب وطنى
من قبل أفرادها تجاه المحافظة على هذه المتلكات حتى تكون هناك لمسة
جمالية للمجتمع من قبل أفرادها كسمة انتمائية وأن عدم المحافظة عليها
يمثل تخريب وتدمير لهذه الحضارة وتفجر العديد من المشكلات التى
تؤثر بالسالب وليس بالموجب على التنمية الشاملة للمجتمع.

المطلوب:

- تحديد المشكلة فى هذه العبارة.
- اقتراح عدة حلول أو بدائل من العصف الذهنى لعقول المجموعة.
- اختيار الحل الأفضل.
- تقييم الحل.
- الحل الإبداعى.

الموقف الثالث:

الرجاء ملء البيانات التالية:

- مدير (رئيس) المجموعة.

- أمين سر المجموعة مسجل المجموعة.

العبارة أو البند: المجتمع النظيف هو المجتمع الذي يتسم سلوك أفرادها بالنظافة الشخصية والاجتماعية «جمع القمامة» وإلقائها في المكان المخصص لها حتى يمكن الاستفادة منها في تصنيع السماد. فإن عدم استخدامها في عملية زيادة المحصول الزراعي وذلك عن طريق جمع وإلقاء هذه القمامة قد ينتج عنه بعض المشكلات الصحية والاجتماعية والنفسية وقد تؤذي الأطفال (بسبب اللعب).

المطلوب:

- تحديد المشكلة في هذه العبارة.

- اقتراح عدة حلول أو بدائل لها. من عملية العصف الذهني لعقول المجموعة.

- اختيار الحل الأفضل.

- تقييم الحلول.

- الحل الإبداعي.

الموقف الرابع:

الرجاء ملء البيانات.

- مدير (رئيس) المجموعة.
- أمين سر المجموعة " مسجل المجموعة "
- العبرة أو البند: «انتشار ظاهرة الإدمان بين الأطفال والشباب ظاهرة خطيرة لأنها تسبب لهم الكثير من المشكلات الصحية والنفسية والعصبية وتدمير خلايا المخ، لذا تحاول بعض المجتمعات بصفة عامة والمجتمع المصرى بصفة خاصة ومؤسساته جاهدة للقضاء على هذه الظاهرة السيئة التى تفسدهم وتضعف المجتمع لأنها تقتل أبنائه».

المطلوب:

- تحديد المشكلة فى هذه العبارة.
- اقتراح عدة حلول وبدائل من العصف الذهنى لعقول المجموعة.
- اختيار الحل الأفضل.
- تقييم الحل الأفضل.
- تقييم الحل.
- الحل الإبداعى.

الموقف الخامس:

الرجاء ملء البيانات التالية.

– مدير أو رئيس المجموعة.

– أمين سر المجموعة «مسجل المجموعة»

العبارة أو البند "المياه أو الماء هو سر أو أصل الحياة وبدونه يموت النبات والإنسان والحيوان" وجعلنا من الماء كل شيء حي» لذا يجب المحافظة على نهر النيل الذى يعتبر شريان الحياة فى مصر وفروعه المنتشرة فى معظم محافظات مصرنا الغالية وأن إلقاء الزباله والقمامة فيه يمثل جريمة خطيرة تهدد الحياة وصحة الإنسان المصرى".

المطلوب:

– تحديد المشكلة فى هذه العبارة.

– اقتراح عدة حلول أو بدائل لها "من العصف الذهنى لعقول المجموعة".

– اختيار الحل الأفضل.

– تقييم الحل.

– الحل الإبداعى.

الموقف السادس:

الرجاء ملء البيانات التالية :

-مدير (رئيس) المجموعة.

-أمين سر المجموعة مسجل المجموعة“.

العبارة أو البند “الصرف الصحى مهم جدا لنظافة البيوت والمنازل والشقق لذا تقوم الحكومة المصرية بإنشاء شبكة من الصرف الصحى فى جميع محافظات مصر ومدنها وقراها ونجوعها.. لذا فعندما تكسر ماسورة صرف صحى يجب عدم إهمالها بتركها وعدم تركيب غيرها أو إهمالها لأن هذا يسبب مشاكل صحية لأفراد المجتمع وأطفاله ويسبب مشاكل فى تصدع المنازل والبيوت والعمارات وإنهيارها وتلوث بيئى يؤدى إلى الكثير من المشاكل الصحية والبيئية.

المطلوب:

- تحديد المشكلة فى هذه العبارة.

- اقتراح عدة حلول أو بدائل لها من العصف الذهني لعقول المجموعة.

- اختيار الحل الأفضل.

- تقييم الحل.

- الحل الإبداعي.

الموقف السابع:

الرجاء ملء البيانات التالية:

– مدير (رئيس) المجموعة.

– أمين سر المجموعة «مسجل المجموعة»

العبرة أو البند "المكتبات العامة أو الخاصة هي عنوان رقى المجتمعات وأفراده وطريقة تفكيرهم وأن كتب الأطفال والأفراد فى المراحل التعليمية يجب المحافظة عليها مع أدوات المدرسة والجامعة لأن هذا يمثل عنوان للثقافة العامة والمحافظة عليها وإهمالها يمثل إهمال الثقافة لهذه الثقافة العامة والقضاء على حضارة المجتمع وتخلفه."

المطلوب:

– تحديد المشكلة فى هذه العبارة.

– اقتراح عدة حلول أو بدائل لها "من العصف الذهنى لعقول المجموعة"

– اختيار الحل الأفضل.

– تقييم الحل. – الحل الإبداعى.

الموقف الثامن:

الرجاء ملء البيانات التالية:

– مدير (رئيس) المجموعة.

- أمين سر المجموعة «مسجل المجموعة»
العبرة «تعتبر الأتوبيسات والطائرات والسفن وسائل مواصلات عامة
تساهم فى إنجاز السفر أو العمل ، لذا عند الركوب فيها يجب المحافظة
عليها بنظافتها وعدم تخريبها وإهمالها لأنها ملك لأفراد المجتمع .
وتخريبها يمثل جريمة فى حق الوطن».

المطلوب:

- تحديد المشكلة فى هذه العبارة.
- اقتراح عدة حلول أو بدائل لها "من العصف الذهنى لعقول المجموعة"
- اختيار الحل الأفضل.
- تقييم الحل.
- الحل الإبداعى.

الموقف التاسع:

الرجاء ملء البيانات التالية :
-مدير (رئيس) المجموعة.
-أمين سر المجموعة «مسجل المجموعة».
العبرة «تعتبر المواطنة حق لكل مواطن مصرى يعيش على أرض مصرنا
الغالية مسيحي أو مسلم أو غير ذلك ولكن مع هذا الحق هناك واجبات

لهذه المواطنة من جانب أفرادها، لذا فأى خلل فى هذه الواجبات أو الحقوق يمثل خلل لهذه المواطنة» فالجميع أمام القانون سواء من حيث اعتناق العقيدة بحرية وليس مجبراً.

المطلوب:

- تحديد المشكلة فى هذه العبارة.
- اقتراح عدة حلول أو بدائل لها "من العصف الذهنى لعقول المجموعة"
- اختيار الحل الأفضل.
- تقييم الحل.
- الحل الإبداعى.

الموقف العاشر:

الرجاء ملء البيانات التالية:
- مدير (رئيس) المجموعة.
- أمين سر المجموعة «مسجل المجموعة».
العبارة «الدروس الخصوصية تعتبر مظهراً من مظاهر المتعلمين غير الجادين والمهملين والفاشلين بل تعتبر جريمة أخلاقية للمعلمين الذين ليسوا لديهم ضمير والمتعلمين الفاشلين فى الامتحانات لأنهم لم يستذكروا دروسهم فالقضاء عليها يبدأ باهتمام المتعلمين بالذاكرة أول

بأول والاعتماد على أنفسهم.

المطلوب:

- تحديد المشكلة في هذه العبارة.
 - اقتراح عدة حلول أو بدائل لها "من العصف الذهني لعقول المجموعة"
 - اختيار الحل الأفضل.
 - تقييم الحل.
 - الحل الإبداعي.
- مفتاح تصحيح مقياس التفكير الجماعي:
مفتاح التصحيح للأبعاد الخمسة للمقياس

أولاً: تحديد المشكلة:

الدرجة	الوصف والتفسير
١	المجموعة لم تعطى أية أفكار لتحديد وصياغة المشكلة في العبارة.
٢	المجموعة أعطت أفكاراً متنوعة وكثيرة ولكنها غير ملائمة لتحديد المشكلة في العبارة
٣	المجموعة أعطت بعض الأفكار ولكنها ملائمة لتحديد المشكلة في العبارة.
٤	المجموعة أعطت أفكاراً متنوعة وكثيرة ولكنها ملائمة تماماً لتحديد المشكلة.
٥	المجموعة أعطت أفكاراً أصيلة ولكنها تمثل أفكاراً إبداعية لتحديد المشكلة.

ثانياً: اقتراح الحلول والبدائل:

الدرجة	الوصف والتفسير
١	المجموعة لم تقترح ولم تعطى أي حلول للمشكلة.
٢	المجموعة اقترحت حلاً واحداً وأنفقت عليه ولكنه غير ملائم لحل المشكلة.
٣	المجموعة اقترحت حلاً واحداً وأنفقت عليه ولكنه ملائم لحل المشكلة.
٤	المجموعة اقترحت حلين أو أكثر ولكنهم ملائمين لحل المشكلة.
٥	المجموعة اقترحت عدة حلول أو بدائل متنوعة ولكنها إبداعية في حل المشكلة.

ثالثاً: اختيار الحل:

الدرجة	الوصف والتفسير
١	المجموعة لم تختار أى حل ملائم للمشكلة.
٢	المجموعة اختارت حلاً واحداً ولكنه غير ملائم للمشكلة.
٣	المجموعة اختارت حلاً واحداً ولكنه ملائم للمشكلة.
٤	المجموعة اختارت أكثر من حل ولكنهم ملائمين لمشكلة.
٥	المجموعة اقترحت عدة حلول وبدائل متنوعة وأصيلة ولكنها إبداعية في حل المشكلة.

رابعاً: تقييم الحل "التحقيق".

الدرجة	الوصف والتفسير
١	المجموعة لم تقدم أى تفسير لأى حل لمشكلة.
٢	المجموعة اقترحت حلاً واحداً ولكنها لم تقدم تفسيراً لهذا الاختيار.
٣	المجموعة اختارت حلاً أو أكثر ولكنها قدمت تفسيراً غير كافٍ لهذا الاختيار.
٤	المجموعة اختارت أكثر من حل ولكنها قدمت تفسيراً ملائماً لهذا الاختيار.
٥	المجموعة اختارت أكثر من حل إبداعى وقدمت تفسيراً ملائماً لهذا الاختيار.

خامسا: الحل الإبداعي:

الدرجة	الوصف والتفسير
١	المجموعة لم تصل إلى أي حل إبداعي للمشكلة.
٢	المجموعة توصلت إلى حل واحد إبداعي ولكنه غير ملائم للمشكلة.
٣	المجموعة توصلت إلى حلا واحدا إبداعيا ولكنه ملائم لمشكلة.
٤	المجموعة توصلت إلى أكثر من حل إبداعي ولكنهم ملائمين للمشكلة.

شبكة القرارات الجماعية

تتوقف جودة القرار الجماعي على العديد من المتغيرات مثل التفكير الجماعي، مدى التعاون بين مجموعة اتخاذ القرار، والرغبة في تحمل المسؤولية، العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة، ومدى وضوح المهمة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، والفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار وغيرها من المتغيرات الأخرى. وفي محاولة لتحديد أثر تلك المتغيرات على جودة القرار الجماعي تم تحديد بعدين أساسيين هما:

أ - الاهتمام بالملاءمة. ب- الاهتمام بالالتزام.

أما البعد الخاص بالاهتمام فيقصد به درجة الاهتمام التي يوليها عضو الجماعة لملاءمة أو مناسبة القرار، في حين يقصد ببعد الالتزام درجة الالتزام نحو الأعضاء الآخرين المشاركين في اتخاذ القرار. وباستخدام مقياس مكون من تسع درجات تم الربط بين البعدين السابقين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أحمد البهى السيد (٢٠٠٣): نمذجة العلاقات بين أساليب التفكير وكفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لدى طلاب الجامعة، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد الثالث عشر، العدد ٣٩، ص ٩٠-١٣٩.
- ٢ - أحمد عبدالخالق وبدر الأنصارى (١٩٩٦): العوامل الخمسة الكبرى في مجال الشخصية، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد (٣٨)، ص ٦-١٩.
- ٣ - أحمد محمد عبدالخالق (١٩٩٦): الأبعاد الأساسية للشخصية، القاهرة دار المعرفة الجامعية.
- ٤ - إرديل جينكتر (د.ت): الفن والحياة (ترجمة: أحمد حمدي محمود)، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والترجمة والطباعة والنشر.
- ٥ - بدر الأنصارى (١٩٩٧): مدى كفاءة قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية في المجتمع الكويتي، مجلة الدراسات النفسية، المجلد (٧)، العدد (٢)، إبريل، ص ٢٧٧-٣١٠.
- ٦ - جابر عبدالحميد جابر (١٩٨٦): نظريات الشخصية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٧ - جودة أحمد سعادة، إسماعيل أبو زيادة، مجدى على زامل (٢٠٠٣): أثر تدريب المعلمات الفلسطينيات على أسلوب التعلم النشط في التحصيل الآتى والمؤجل لديهن فى ضوء عدد من المتغيرات، مجلة

- العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، ص ١٠٣-١٨٤.
- ٨ - جونسون. رجونسون. ت (١٩٩٨): التعلم الجماعي والفردى، التعاون والتنافس والفردية، ترجمة رفعت بهجات، القاهرة، عالم الكتب.
- ٩ - جيهان عثمان (٢٠٠٦): برنامج إثرائى مقترح وأثره فى تنمية مهارات التفكير الأساسية لدى الموهبين من تلاميذ المرحلة الابتدائية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- ١٠ - حافظ عبدالستار (١٩٩٩): العلاقة بين وجهة الضبط والبنية والمعرفة والتفكير الناقد لدى عينة من الطلاب بجامعة الملك سعود، (العدد ٢٣) الجزء الثانى، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس.
- ١١ - حسن حسين زيتون (٢٠٠٣): استراتيجيات التدريس رؤية معاصرة لطرق التعليم والتعلم، القاهرة: عالم الكتب.
- ١٢ - حسن حسيني جامع (١٩٨٦): التعلم الذاتى وتطبيقاته التربوية. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمى.
- ١٣ - حسن حسين زينون (٢٠٠٣): تعليم التفكير رؤية تطبيقية فى تنمية العقول المفكرة، القاهرة، عالم الكتب.
- ١٤ - حسنين محمد حسنين كامل (٢٠٠٣) تعليم التفكير المتظومى المجلة التربوية، عدد ١٨ يناير ٢٠٠٣.
- ١٥ - روبرت ستيرنبرج (٢٠٠٤): أساليب التفكير ترجمة عادل سعد يوسف، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

- ١٦ - سيد محمد غنيم (١٩٧٥): سيكولوجية الشخصية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ١٧ - عبدالعال حامد عجوة (١٩٩٨): أساليب التفكير وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية ببناها، المجلد التاسع، العدد (٢٣)، ص ٣٦١ : ٤٣٠.
- ١٨ - عبدالعال حامد عجوة ورضا عبدالله أبو سريع (١٩٩٩): قائمة أساليب التفكير (كراسة تعليمات) القاهرة، الانجلو المصرية.
- ١٩ - عصام على الطيب (٢٠٠٦): أساليب التفكير : نظريات ودراسات وبحوث معاصرة، الطبعة الأولى، عالم الكتب القاهرة.
- ٢٠ - علاء الدين كفاى (١٩٩٧): علم النفس الارتقائى (سيكولوجية الطفولة والمراهقة)، مؤسسة الأصالة، القاهرة.
- ٢١ - عماد الدين محمد السكرى (٢٠٠٩): عوامل الشخصية الخمس الكبرى وعلاقتها بأساليب التفكير، مجلة البحوث النفسية والتربوية العدد الأول ٢٠٠٩.
- ٢٢ - عماد الدين محمد السكرى، وعادل عبدالفتاح الهجين (٢٠٠٦): سمة الذكاء الوجدانى وعلاقتها بأساليب التفكير لدى عينة من طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، بكفرالشيخ، جامعة طنطا، السنة السادسة، العدد الرابع، ص ١-٦٤.
- ٢٣ - فؤاد أبو حطب (١٩٧٦): العلاقة بين التفكير الابتكارى والتفكير الناقد، العدد الأول، مجلة كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز.

- ٢٤ - فائقة محمد بدر (٢٠٠٧): أساليب التفكير وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى طالبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة المصرية للدراسات النفسية المجلد ١٧ عدد ٥٤ فبراير ٢٠٠ - ٢٢٩.
- ٢٥ - ماجدة حبشى محمد، أيمن مصطفى مصطفى (٢٠٠٦): فاعلية استخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط فى تنمية التفكير الابتكارى والاتجاه نحو مادة العلوم والرياضيات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، المؤتمر العلمى الأول «التعليم والتنمية فى المجتمعات الجديد» ٥ - ٦ مارس (كلية التربية - جامعة أسيوط)، ص ص ٤٢٠-٤٤٢.
- ٢٦ - مجدى عبد الكريم حبيب (٢٠٠٣): اتجاهات حديثة فى تعليم التفكير استراتيجيات مستقبلية للألفية الجديدة ، دار الفكر العربى، القاهرة.
- ٢٧ - مجدى عبدالكريم حبيب (١٩٩٥): دراسات فى أساليب التفكير، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- ٢٨ - مجدى عبدالكريم حبيب (١٩٩٦): التفكير الأسس النظرية والاستراتيجيات، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- ٢٩ - مجدى عبدالكريم حبيب (١٩٩٧): التحكم الذاتى والسمات الابتكارية المصاحبة للتفكير متعدد الأبعاد لدى طلاب المرحلة الجامعية، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، العددان ٤٠-٤١ ، ص ٥٠-٧٨.
- ٣٠ - مجدى عزيز إبراهيم (٢٠٠٤): استراتيجيات التعليم وأساليب

التعلم، القاهرة، الأنجلو المصرية.

٣١ - محبات أبو عميرة (١٩٩٧): تجريب استخدام استراتيجيات التعلم التعاوني الجمعي والتعلم التنافسي الجمعي في تعليم الرياضيات لدى طلاب المرحلة الثانوية العامة، دراسات في المناهج وطرق التدريس، (الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس - جامعة عين شمس)، ع (٤٤)، ص ٨٥-٢١١.

٣٢ - محمد إسماعيل البريدى (١٩٩٦): الاتقان في التحصيل الدراسي الإبداع في الرهط دراسة في تنمية الإبداع في الجغرافيا دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٣٣ - محمد الباتع محمد (٢٠٠٥): أثر التفاعل بين بعدين طرفيين لأحد الأساليب المعرفية ومعالجتين تعليميتين على التحصيل المعرفي والأداء المهاري لإعداد سيناريو برامج الفيديو والتلفزيون التعليمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاسكندرية.

٣٤ - محمد السيد صديق (٢٠٠٧) أنماط التفكير غير الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية (دراسة غير ثقافية)، المجلة المصرية للدراسات والنفسية العدد ٥٧ المجلد ١٧ أكتوبر ٢٠٠٧.

٣٥ - محمد السيد على (٢٠٠٦): استراتيجيات تدريس العلوم، القاهرة، دار مكتبة الإسرائ.

٣٦ - محمد عبدالمطلب جاد عبده ١٩٩٩: عن التفكير الاستعارى وأثره على الأداء الابداعى لدى طلاب التربية الفنية بكلية التربية النوعية،

- مجلة كلية التربية بالمنصورة ، جامعة المنصورة العدد ٤٠ ، مايو ١٩٩٩ .
- ٣٧ - محمود عبدالحليم منسى (٢٠٠٣) : التعلم المفهوم- النماذج- التطبيقات، القاهرة ، الانجلو المصرية.
- ٣٨ - ممدوح الكنانى (١٩٨٩) : العلاقات التفاعلية بين التفكير والتفكير الناقد والذكاء فى مستوياتهم، العدد العاشر، ج ٣ (ب) ، مجلة التربية ، جامعة المنصورة.
- ٣٩ - نبيلة عبد الرؤوف شراب (٢٠٠٦) : التعلم التشاركي ودوره فى تنمية التفكير الجماعى، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (١٦) ، ع (٥٣) ، ص ٢٩٠-٣٢١.
- ٤٠ - نجوان حامد عبدالواحد (٢٠٠٧) : فاعلية برنامج كمبيوتر قائم على الواقع الافتراضى فى تنمية القدرة على التفكير والتخيل البصرى وفهم بعض العمليات والمفاهيم فى الهندسة الكهربائية لدى طلاب التعليم الصناعى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- ٤١ - نجيب الفونس خزام (١٩٩٦) : البنية العاملية لصورة عربية من استبيان "بايفيو" للفروق الفردية فى طرق التفكير، المجلة المصرية للدراسات النفسية ، العدد الرابع عشر، المجلد السادس.
- ٤٢ - ندى عبدالرحيم محامدة (٢٠٠٥) : التعليم المستمر والتثقيف الذاتى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٤٣ - نرمين عونى محمد أحمد (٢٠٠٨) : استخدام بعض استراتيجيات

التعلم النشط وتأثيره على تنمية مهارات التفكير الجماعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية التربية ، جامعة الاسكندرية.

٤٤ - هناء عبده على (٢٠٠١): فاعلية استخدام الكمبيوتر في التحصيل الأكاديمي وتنمية القدرات الابتكارية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية ، مجلة التربية العلمية ، المجلد الرابع ، ع (٢) ، ص ص ١٤٧ - ١٧٩.

٤٥ - ورقة صغيرة

٤٦ - وفاء مصطفى كفاقي (٢٠٠٢): أثر استخدام التفكير الجماعي على تنمية مهارة حل المشكلات في الرياضيات لدى التلاميذ المتفوقين في المرحلة الابتدائية ، مجلة العلوم التربوية ، دراسات عرضت وأجيزت في اللقاء الفكري الثالث لمشروع ترابط الجامعات ، عدد خاص ، ١٧٩ - ٢٠٠.

٤٧ - يحيى أبو حرب ، علي بن شرف الموسوي ، عطا أبو جبين (٢٠٠٤): الجديد في التعلم التعاوني لمراحل التعليم والتعليم العالي ، الكويت ، مكتبة الفلاح.

٤٨ - يوسف جلال أبو المعاطي (٢٠٠٥): أساليب التفكير المميز لأنماط المختلفة للشخصية دراسة تحليلية مقارنة ، المجلة المصرية للدراسات النفسية ، المجلد الخامس عشر ، العدد ٤٩ ، ص ص ٣٧٥ - ٤٤٦.

٤٩ - يوسف جلال بو المعاطي (٢٠٠٥) أساليب التفكير المميز لأنماط المختلفة ودراسات تحليلية مقارنة.

٥٠ - يوسف جلال يوسف (٢٠٠٢): علاقة التفكير الناقد ووجهة

التحكم والخبرة الإدارية بالقدرة على اتخاذ القرار التربوي الابتكاري لدى مديري المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، العدد (٤٨)، مجلة كلية التربية بالمنصورة.

٥١ - يوسف جلال يوسف أبو المعاطى - ٢٠٠٥: أساليب التفكير المميزة لأنماط المختلفة للشخصية المصرية للمجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد، ٤٩ المجلد ١٥، أكتوبر ٢٠٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

52 . Agency for International Development (2003): The effect of active Learning Programs Multigrade school on girl's persistence in and completion of primary school in developing Countries. Girls Education Monitoring System (GEMS). ERIC. ED 476511.

53 . Beeb, S. A et al (1995): The Comptent group communicator: Assessing essential competencies of small group problem solving. ERIC. ED 392102.

54 . Chiu, M.M (2004): adapting teacher interventions to student needs during cooperative learning. How to improve student problem solving and time on task. American Education Reasearch Journal. V (41), N. (2), pp. 365- 399.

55 . Costa, P. T., 1992: Normal personality Assessment in

Clinical practice: The NEO personality Inventory Psychological Assessment, V 4, N1, 5.13.

56 . Dai, D. Y., & Feldusen, J. F. (1999) A Validation study of the thinning style inventory: Implications for gifted education, Roeper Review, 21 (4), PP. 302-307.

57 . Doerner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Reinbek: Rowohlt.

58 . Finnegan, P & Omahony, L (1996): Group problem solving and decision making on investigation of the process and supporting technology. Journal of Information Technology, N. (11), pp 211-221.

59 . Fjell, A.M. & Walhovd, K. B (2004). Thinking Styles in Relation to personality Traits: An Inventory of the thinking styles Inventory and NEO-PIR. Scandinavian Journal of psychology, 45, 293-300.

60 . Francisco, Cano.Garcia & Elaine Hewitt, Hughes (2000): Learning and thinking styles: An Anlysis of their interrelationship and Influence on Academic Achievement journal of Educational psychology, Vol. 20, Issue 4, In: Academic Serch premier, Item No.: 40933.

61. Klieme, E./ Maichle, U. (1991): Erprobung eines Systems zur Modellbildung und simulation im Unterricht. In: Gorny (Hg): Informatik und Schule 1991. Perlin: Springer.

62 . Klieme, E./ Maichle, U. (1994): Modellbildung und simulation in Unterricht der Sekundarstufe.I. Bonn: Institut fuer Bildungsforschung.

63 . Lumsdaine, E & Lumsdain, M (1995): Creative Problem Slving Thinking Skills for Changing World. New York: McGraw Hill. Inc.

64 . Meyers & Jones, T.B (1993): Promoting Active Learning Active Learning Strategies for the College Classroom. San Francisco: Jossey Bass.

65.Ossimitz, G.(1994): ErgebnisdesProjektsSystemdynamiksoftware in unterricht. In: Beitrage zum Mathematikunterricht 1994. Hildesheim: Franzbecker.

66 . Ossimitz, G. (1995): Entwicklung vernetzten Denkens bei Schulern der SII. In: Beitrage zum Mathematikunterricht 1995. Hildesheim: Franzbecker.

67 . Ossimitz, G. (2000): Entwicklung Systemischen Denkens.

Muenchen: Profil Verlag.

68 . Ossimitz, G. (2002): Systemisches Denken und Modellbilden.
In: <http://www.unilklu.ac.at/users/gossimitz/>

69 . Schwartzman, R (2006): Virtual group problem solving in the basic communication course, lesson for online learning. Journal of Instructional Psychology, V (33), N. (1), pp 1.10.

70 . Sivan, A., Leung, R.w & Woon, C. & Kember, D., (2000): An implementation of active learning and its effect on the quality of student learning. Innovations in Education and Training International, V (37), N. (4), pp 381.389.

71 . Smith, R.O (2005): Working with difference in online collaborative groups. Adult Education Quarterly, V (55), N. (3), pp 182.199.

72 . Sternberg, R.H. (1988). Thinking Styles. New york. Cambridge university press.

73 . Sternberg, Robert J. & Grigorenko, Elena L. (1993): thinking Styles And the Gifted. Roeber Review, Vol. 16.

74 . Zhang, J (1998): A distributed presentation approach to group problem solving Journal of the American Society of Information Science, Vol (4) 49), N. (9), pp 801.809.

75. Zhang, L.F. & Huang, J. (2001). Thinking Styles and the five-factor Model of Personality, *European Journal of personality*, 15, 465-476.

76 . Zhang, L. F. & Sterenberg, R. J. (2000). Are Learning approaches and thinking styles related? A study in two Chinese populations, *the journal of psychology*, 139, 5. 469-489.

77 . Zhang, L. F. (2000). Are thinking styles ad personality types related *Educational psychology*, Vol, No. 3, 271-283.

78 . Zhang, L. F. (2001). Thinking styles, self-Esteem, and extracurricular experience. *International journal of psychology*, Vol. 36. No. 2, pp. 100-107.