

مجلة بحوث
كلية الآداب

البحث (١٣)

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير

تجربة وحدة مجموعات التفكير في مركز الدراسات الاستراتيجية

بجامعة الملك عبد العزيز

إعداد

د / لانا عدى الشوا

الباحث الرئيسي

أستاذ مشارك في قسم التعليم الطبي ونائب رئيس مركز الدراسات

الإستراتيجية - قسم الإستشراف المستقبلي

يوليو ٢٠١٦م

العدد (١٠٦)

السنة ٢٧

http : // Art.menofia . edu. eg *** E- mail: rifa2012@ Gmail.com

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير

تجربة وحدة مجموعات التفكير في مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة
الملك عبد العزيز

د /لانا عدي الشوا

الباحث الرئيسي

استاذ مشارك في قسم التعليم الطبي و نائب رئيس مركز الدراسات
الإستراتيجية - قسم الإستشراف المستقبلي

الملخص

تهدف هذه الورقة إلى وضع مجموعات التفكير في إطار تطبيقي، من خلال شرح تفصيلي لمراحل وآليات إجراء المجموعة، وعوامل ومؤشرات نجاحها، والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتحقيق عوامل النجاح.

كما نتطرق إلى كيفية نشر ثقافة الاعتماد على مجموعات التفكير في تحسين وتطوير المجتمع، وتشجيع المشاركة فيها من مختلف الفئات خاصة من الأكاديميين والخبراء، وتفعيل الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، وكيفية إقناع صناع القرار بذلك.

وفي سياق هذه الأهداف تستعرض الورقة تجربة وحدة مجموعات التفكير بمركز الدراسات الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز-في إجراء مجموعات تفكير تناقش قضايا متنوعة تخدم الجامعة وتطلق من ذلك للمجتمع، وتتضمن التجربة النجاحات وكذلك التحديات أمام إجراء مجموعات تفكير فعالة ذات مخرجات على أعلى مستوى، من الأفكار والتحليلات والمقترحات.

لمجموعات التفكير دور حيوي في بناء مختلف السياسات، وإمداد صناع القرار بأفكار بناءة تساهم في وضع وتطوير الاستراتيجيات التي تسهم في تكوين القرارات على أسس منهجية سليمة ومعرفة ودراية كاملة، كما تسهم في حل المشكلات بفعالية وسرعة بفضل آلية عمل مجموعات التفكير البعيدة عن القيود التنظيمية والأطر البيروقراطية، واستفادتها من قدرتها على تسخير خبرة الكفاءات لخدمة القضايا الاستراتيجية على المستويين الجامعي والمجتمعي.

ويعتبر مصطلح مجموعات التفكير (Think Tanks) من المصطلحات الحديثة التي بدأت في البروز ببطء، ما يجعل الاعتماد عليها مازال متواضعا ودون المأمول، رغم توفر البنى التحتية والقدرات والخبرات البشرية التي تسهل إنشاء هذه المجموعات إلا أن عدم الوعي بأهميتها وأهمية ما تنتجه من فكر جمعي متخصص قادر على إدارة المعرفة وطنيا، وحدائث التجربة محليا وعربيا؛ زاد من أهمية البدء بتفعيلها ونشرها كثقافة مجتمعية تساعد على النهوض بالمجتمع لكي يتحول إلى مجتمع معرفي بما يخدم الخطط المستقبلية الوطنية.

من هذا المنطلق يقدم مركز الدراسات الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز هذه الورقة كنموذج عملي لمجموعات التفكير يمكن الاستفادة منه على عدة أوجه، حيث يناقش مراحل إجراء مجموعات التفكير والمنهجية العلمية المستخدمة وعوامل نجاح مجموعات التفكير، كما يعرف بوحدة مجموعة التفكير بقسم الاستشراف المستقبلي بالمركز، ويطرح تجربتها من خلال المشاريع التي قامت بها، والتحديات التي واجهتها، بالإضافة لمقترحات التطوير.

٢. أدبيات البحث

تعد مجموعات التفكير واحدة من أهم وسائل جسر الفجوة بين المجتمع العلمي والأكاديمي وبين المجتمع العام، إذ أنه من خلالها يتم الالتقاء بين المعرفة النظرية والواقع العملي عبر اختلاط الأكاديميين بالخبراء والممارسين في المجالات المختلفة

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير

بهدف إيجاد حلول للمشاكل أو تطوير منظومة ما أو غير ذلك من الأهداف، وفي أجواء ذلك النوع من المجموعات يستعرض العلماء والأكاديميون خبراتهم العلمية، كما يوضح الخبراء والممارسون خبراتهم العملية وتحديات الواقع التي تواجههم وإمكاناته المتاحة، وحيث يندمج هذين المحورين، يصبح كل طرف قادرا على رؤية منظور الطرف الآخر بالإضافة لمنظوره الخاص، وبالتالي إنتاج رؤية جديدة قادرة على حل مشكلات الواقع بناء على أسس علمية.

إن مجموعات التفكير هي المخرج الأساسي لمراكز التفكير في العالم (Think Tanks) والتي أصبحت لها تأثيرا متزايدا في عملية صنع القرار. ويعرف (McGann, 2009) مراكز التفكير على أنها منظمات تهتم بالسياسات العامة، تهدف إلى إنتاج التحليلات والتوصيات المتعلقة بصناعة القرار، سواء في القضايا المحلية أو الدولية لتمكن صانع القرار من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معلومات وتحليلات علمية دقيقة. من هذا التعريف يمكننا ترسيخ المعرفة بأهمية ومفهوم وهدف مجموعات التفكير والتي تعد أهم الوسائل التي تعتمد عليها مراكز التفكير في إنتاج تحليلاتها ودراساتها.

وقد اهتم عدد من الباحثين بذكر عوامل تساعد على نجاح مجموعات التفكير، مثلا يقول (Caliva & Scheier, 1992) أنه إذا كان هناك من قاعدة واحدة سريعة بخصوص مجموعات التفكير فستكون: أوجد مناخا عاما ملائما، وأهم ما يشمل ذلك: موضوعية وحيادية مدير الجلسة، ووجود الود والعلاقات الطيبة بين أفراد المجموعة، واحترام وجهات النظر المختلفة، وعدم انحراف النقاش عن هدف المجموعة.

ويؤكد (Struyk, 2012) على أهمية كتابة نتائج مجموعات التفكير بلغة يفهمها المجتمع المستهدف من تلك النتائج بالإضافة إلى اللغة الأكاديمية. وهذا يعني كما أنه من المفيد أن تصدر نشرة عن نتائج مجموعات التفكير أو تقرير بلغة رفيعة موجه إلى صناع القرار للاستفادة منه، فإنه من المهم التواصل مع وسائل الإعلام لنشر نتائج عمل مجموعات التفكير بلغة يفهمها عامة الناس وتجذبهم.

هذا بالنسبة للعوامل الخاصة بمجموعات التفكير نفسها، وهناك عوامل أخرى تتعلق بالجهة التي تجري مجموعة التفكير (مركز التفكير غالبا)، وطبيعة اختيارها للقضايا والمواضيع بشكل يراعي الزمن والأحداث والمستجدات، فحسب (Struyk, 2012) يعد من المهم جدا مراجعة مركز التفكير لأجندته أو جدول أعماله بشكل دوري على فترات متقاربة، وذلك لثلاثة أسباب على الأقل هي:

(١) حتى تكون أجندة مركز التفكير مواكبة دائما لأحدث القضايا المستجدة على المجتمع والتغيرات التي تطرأ على السياسات العامة للدولة بسبب ما تواجهه من تحديات جديدة ومتسارعة تتطلب من مركز التفكير أن يكون حاضرا ومبادرا بالتصدي لها، وإصدار التوصيات والحلول بشأنها.

(٢) تعزيز مشاركة الخبراء وحماسهم، لأنه كلما كانت المواضيع أكثر حيوية وأهمية شجع ذلك الخبراء على المشاركة في مجموعات التفكير المنعقدة.

(٣) السبب الأخير هو الشراكات، والتي تعد أيضا مصدرا هاما من مصادر التمويل، مما يعني أن مركز التفكير لابد أن يبحث بشكل دائم عن مجالات جديدة للتعاون بين مؤسسات وشركات خاصة قادرة على أن تضيف له سواء على المستوى المادي أو غير ذلك عبر تبنيه لقضايا ومواضيع تخدمها بشكل مباشر وتحتاج إلى معرفة معلومات جديدة وتحليل متعمق، وقد تتطلب وجود فرصة جيدة من هذا النوع إعادة النظر في أولويات المواضيع المطروحة على أجندة المركز. (بعبارة أخرى أكثر اختصارا يمكن القول إنه على المركز مراجعة أجندته لكي تتماشى مع السوق).

وبعد الإلمام بمهمة مركز التفكير وبمفهوم مجموعة التفكير أهم عوامل نجاح ذلك النوع من المجموعات في التأثير الإيجابي على صناعة القرار وإيجاد حلول لمشكلات المجتمع، سواء من منشئي المجموعة ومديريها أو من أعضائها، ذلك أن مفهوم مجموعات التفكير قد يختلط عند إجرائها بمفاهيم أخرى تبدو مشابهة لكنها مختلفة تماما، فمثلا قد تتحول مجموعة التفكير إلى مجموعة نقاش بؤرية بحيث تصبح مجرد عرض

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير

لآراء وانطباعات، وذلك بسبب عدم معرفة ووعي المشاركين فيها بطبيعة مجموعات التفكير، أو بسبب سوء إدارة مجموعة التفكير وسوء وضع أهدافها ومحاورها، حيث تختلف عن غيرها في كونها تهدف إلى تكامل وتكاتف أفراد المجموعة لتحقيق هدف عملي معين والوصول إلى حلول عملية وقابلة للتطبيق في المشكلة قيد الورقة، بعكس مجموعة النقاش البؤرية والتي تهدف إلى معرفة الباحث بانطباعات وثقافة وآراء المشاركين للاستفادة منها كنوع من استطلاع الرأي الذي يعطي نتائج تفصيلية.

لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بتعميق الخبرات العملية في إجراء مجموعات تفكير على قدر عال من الحرفية، بحيث تجذب صانع القرار للاستفادة من نتائجها والتأثير في صنع السياسات العامة وتشكيل القرار، وليس مجرد استهلاك الوقت والجهد في النقاش والحوار دون القدرة على الخروج بنتائج ملموسة، وهذا هو الهدف الذي تسعى هذه الورقة للوصول إليه.

٢. أولاً: استراتيجيات إجراء مجموعات التفكير

٢.١. مفهوم مجموعات التفكير

يعتبر مصطلح مجموعات التفكير حديث نسبياً، خاصة في العالم العربي، كما أنه قليل الانتشار، لذلك من الصعب الحصول على تعريف علمي محدد وواضح له، لكن يمكن تعريفه ببساطة على أنه لقاء منظم بين مجموعة من الخبراء والمعينين بقضية ما، ليؤدوا مهاماً محددة من أجل الوصول لأهداف معينة تتعلق بهذه القضية.

وتختلف طبيعة مجموعة التفكير عن غيرها من التجمعات، كمجموعة النقاش البؤرية مثلاً، فالأخيرة تهدف إلى معرفة الآراء الشخصية وانطباعات المشاركين فيها حول موضوع ما بشكل حر نوعاً ما، أما مجموعات التفكير فتتميز بأن لها أهدافاً أو مهاماً محددة، ولا بد أن يسير تفكير الحضور ونقاشهم بطريقة تضمن إنجاز هذه المهام. وكلما كانت المهام أقل بالنسبة لمواضيع محددة جداً، كلما ازدادت فرص نجاح مجموعة التفكير، وذلك لأن كل مهمة تتطلب طرق وأدوات تفكير مختلفة، وتعددتها

يشتت تفكير أعضاء المجموعة، ولكن قد يكون هذا ضروريا بسبب أهمية الوصول لصورة شمولية في موضوع النقاش مع محدودية الوقت.

٣.٢. أمثلة لمهام مجموعات التفكير

من أبرز المهام التي يمكن أن تقوم بها مجموعات التفكير. في قضية ما:

• تحديد وحل المشكلات.

• تقييم وتطوير نظام قائم.

• بناء أو إنشاء نظام جديد.

وكل مهمة من تلك المهام لها خطوات ومنهجيات تساعد للوصول إليها، وفيما يلي استعراض للخطوات الأساسية التي لا بد أن تمر بها هذه المهام:

• تحديد وحل المشكلات:

من المعروف أن أولى خطوات حل المشكلة هو تحديدها، وقد يحتاج تحديد المشكلة في حد ذاته إلى جهد أكبر من الحل، لذا فقد تتوقف مهمة مجموعة التفكير عند آخر خطوات تحديد المشكلة وتخصص جلسات أخرى للحلول. ويمكن تلخيص خطوات علاج المشكلة فيما يلي:

(١) وصف المشكلة: حسب (Rebori, n.d.) فإن المشكلة هي فجوة بين الواقع وبين المأمول، لذا فإن تحديد المشكلة يبدأ من وصف الواقع الذي نريد تغييره ووصف ما نريد الوصول إليه، ولا بد أن يتسم هذا الوصف بما يلي:

• أن يكون واضحا ومحددا: ليس عائنا بل مطا بل مدعوما بالحقائق المثبتة والأرقام.

• أن يكون موضوعيا: تجنب الانطباعات الشخصية والأحكام المسبقة.

(٢) تحديد أسباب المشكلة.

(٣) تحديد مظاهر المشكلة: أي الأعراض والدلائل على وجودها.

(٤) تحليل الظروف المحيطة: مهم للحد من الحلول غير الواقعية أو صعوبة التطبيق.

(٥) البحث عن حلول مبدئية: ويستخدم العصف الذهني في ذلك، ومن الاستراتيجيات البدء بالبحث عن أبسط الحلول، وقد يتطلب ذلك التفكير خارج الصندوق لأن تعقيد المشكلة أحيانا قد يؤدي إلى الإيهام بتعقيد الحل، لذا من المهم التفكير خارج الصندوق للبحث عن الحلول البسيطة الممكنة قبل اللجوء إلى الحلول المعقدة. وفي هذا السياق يقول (الفریح، ٢٠١٠م): "انظر إلى حل المشكلة ولا تنظر إلى المشكلة نفسها" ويذكر لتوضيح ذلك المثالين التاليين:

• توجهت وكالة ناسا في تجهيز إحدى رحلاتها للفضاء الخارجي مشكلة أن رواد الفضاء لن يستطيعوا الكتابة بالأقلام بسبب انعدام الجاذبية والذي يتسبب بعدم سقوط الحبر على الورق، فقاموا بدراسات استمرت لسنوات أنفق عليها أكثر من ١٢ مليون دولار لتطوير قلم جاف يستطيع الكتابة في حالة انعدام الجاذبية، وكذلك على أي سطح أملس حتى الكريستال وفي درجات حرارة عالية قد تصل إلى ٣٠٠ درجة مئوية، ورغم أن هذا الحل أدى لابتكار جديد، إلا أن حل المشكلة ذاتها لم يكن يتطلب كل هذا الجهد، إذ لجأ الروس حين واجهتهم نفس المشكلة ببساطة لاستعمال الأقلام الرصاص.

• واجه مصنع صابون ضخم باليابان خطأ في التعليب أدى إلى اختلاط الصناديق المعبأة بالصابون مع الفارغة بعد إغلاقهم، وللتغلب على ذلك فقد لجأوا لصناعة جهاز يعمل بالأشعة السينية للكشف عن الصابون داخل الصناديق المغلقة ووضعوه أمام خط خروج الصناديق، وعينوا عمالا لاستبعاد الصناديق الفارغة التي يكتشفها الجهاز، بينما لجأ مصنع آخر أصغر من هذا حين واجه نفس المشكلة لمروحة إلكترونية ضبطوا قوتها على وزن الصناديق الفارغة وتم توجيهها لخط خروج الصناديق ليسقط الصندوق الفارغ بفعل اندفاع الهواء.

(٦) تقييم الحلول المطروحة: تذكر (Rebori, n.d.) أن تقييم الحلول يمكن أن يتم بتصويت الأعضاء، ويمكن أن يتم بطريقة دقيقة أكثر عبر الاتفاق على معيار أو أكثر لتقييم الحلول المطروحة، تكتب بصياغة واضحة (مثلاً: يجب أن يكون الحل). ثم وصف الخصائص التي يجب أن يتميز بها الحل بشكل محدد وواضح يمكن قياسه، وتتحدد هذه المعايير أو الخصائص غالباً بالظروف المحيطة والإمكانيات، بالإضافة للوضع الأمثل المطلوب الوصول إليه. ثم يتم عمل جدول لتطبيقها على البدائل والحلول

المطروحة بحيث توضع درجة معينة لكل حل في كل معيار. كما يمكن وزن المعايير حسب أهميتها.

(٧) الاتفاق على الحل الأفضل: يعتمد على المرحلة السابقة.

(٨) وضع خطة للتطبيق: ويتطلب ذلك توضيح النقاط التالية:

• وصف الحل بوضوح ودقة: ما المطلوب فعله؟

• وضع خطوات أو مراحل تفصيلية للحل وكيفية تطبيق كل مرحلة.

• تحديد الإمكانيات المطلوبة لكل مرحلة.

• تحديد المسؤولين والمعنيين بتطبيق كل مرحلة.

• تحديد الفترة الزمنية المقترحة لكل مرحلة.

• تحديد مميزات الحل وأوجه القصور التي لم يمكن تجاوزها فيه - إن وجدت - وأسبابها.

• تقييم وتطوير نظام قائم

يمكن الوصول على ذلك من خلال:

(١) تعريف ووصف النظام.

(٢) وصف الوظيفة التي يؤديها أو أهداف وجوده.

(٣) البيئة المحيطة والمتغيرات التي طرأت عليها ومدى تأثيرها في سير النظام وأهميته

وكفاءته في أداء وظيفته.

(٤) جوانب القصور في النظام.

(٥) ما الذي يمكن تعديله؟ وكيف يمكن تعديله؟

(٦) ما الإمكانيات المطلوبة؟

(٧) ما الميزات الجديدة التي يمكن إضافتها لوظائف النظام؟

(٨) ما الإمكانيات المطلوبة لتنفيذها وهل هي متوفرة؟

• بناء أو إنشاء نظام جديد

- وذلك من خلال:
- (١) تحديد الوظائف الكلية التي يجب أن يؤديها النظام (أو أهدافه بعبارة أخرى).
 - (٢) تحديد عناصر النظام أو مكوناته وتحديد المهمة التي يقوم بها كل عنصر.
 - (٣) تحديد العلاقات التي تربط بين جميع العناصر.
 - (٤) الإمكانيات المطلوبة لبناء النظام وهل هي متوفرة؟
 - (٥) المراحل المقترحة لبناء النظام مع تحديد إمكانيات كل مرحلة والفترة الزمنية المطلوبة.
 - (٦) الجهات التي ستشارك في إنشائه.
 - (٧) مسؤوليات كل جهة.
 - (٨) جوانب القصور التي لن يمكن تجاوزها في المرحلة الحالية وستحتاج لعلاجها أو تتطلب التطوير فيما بعد.

٣.٣. مراحل إجراء مجموعات التفكير

(أ) قبل الجلسة:

- (١) اختيار الموضوع.
- (٢) قراءة مبدئية حول الموضوع لتكوين خلفية جيدة عنه.
- (٣) تحديد أهداف أو مهام مجموعة التفكير.
- (٤) تحديد المنهجية الفكرية والعلمية المستخدمة، ومراحل النقاش والمدة الزمنية لها، وكذلك وطريقة إدارة الجلسة حسب الأهداف والمهام المطلوبة من المجموعة، وقد يتضمن ذلك تقسيم الموضوع إلى محاور مع تحديد زمن كل محور.
- (٥) تجهيز المعلومات المبدئية التي يحتاجها المشاركون لتكوين خلفية جيدة عن الموضوع وبناء النقاش عليها، مع استخدام الطريقة والوسائل المناسبة لعرضها.
- (٦) تحديد مكان وزمن عقد المجموعة والتجهيزات اللازمة.
- (٧) إعداد ورقة تعريفية بالجلسة تحتوي على اسم الموضوع، وأهداف المجموعة، والمنهجيات العلمية المطلوبة، والجدول الزمني للجلسة، ومدير الجلسة، ومكان وزمن عقد المجموعة.

- ٨) اقتراح الأشخاص المناسبين للمشاركة في الجلسة والتواصل معهم، مع إرسال الورقة التعريفية بالجلسة لهم، وطلب تأكيد الحضور.
- ٩) إعداد القائمة النهائية بالحضور المؤكدين وتجهيز مكان عقد المجموعة.
- ١٠) إعداد الحقائق التي تحتوي على ما يحتاجه الحضور من معلومات وأوراق بالإضافة لورقة تقييم المجموعة.

ب) أثناء الجلسة:

- ١) الإشراف على جاهزية القاعة والأدوات اللازمة لعقد المجموعة، والمتابعة مع مزودي الخدمات للتأكد من جاهزية الضيافة.
- ٢) تصوير الجلسة بالفيديو.
- ٣) كتابة ملخص لأهم النقاط التي ذكرها الأعضاء.
- ٤) جمع أوراق تقييم المجموعة من الأعضاء.
- ٥) تقديم شهادات الشكر والتقدير للحضور.

ج) ما بعد الجلسة:

- ١) فرز وتحليل نتائج تقييم الجلسات.
- ٢) كتابة تقرير تفصيلي عن مجموعة التفكير المنعقدة يتضمن الموضوع وأهميته وأهدافه والمشاركون وتاريخ ومكان عقد الجلسة والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها، ونتائج تقييم الحضور.
- ٣) متابعة التواصل مع الجهات المعنية للاستفادة من النتائج والتوصيات.
- ٤) في حال كانت القضية عبارة عن سلسلة من الجلسات، لابد من تحديد المراحل التي تناقشها كل جلسة، وكتابة تقرير لكل جلسة على حدة، وفي نهاية الجلسات كتابة التقرير النهائي الذي يلخص نتائج سلسلة الجلسات ككل.
- ٥) إظهار النتائج في صورة وسيلة شرح أو خرائط منظمة للأفكار وإرسالها للحضور.
- ٦) التواصل مع وسائل الإعلام للتعريف بالحدث ونشر نتائجه بالصورة المناسبة.

(١) حيوية الموضوع أو القضية وجودة طرحها:

بعد اختيار الموضوع بذكاء أولى خطوات نجاح مجموعة التفكير، فإذا كان الموضوع حيويًا وهامًا فسيبذل أعضاء المجموعة كل جهدهم بحماس للوصول إلى نتائج على مستوى عالٍ من الجودة، أما إن كان روتينيًا مستهلكًا أو في غير وقته المناسب فسيسير النقاش بطريقة مملة وغير خلاقية.

ومن المهم للجهة المنظمة مراعاة النقاط التالية لمساعدتها في جودة اختيار المواضيع وطرحها:

- المتابعة المستمرة لأحدث القضايا المستجدة على المجتمع والتغيرات الجديدة التي تطرأ عليه وتحتاج إلى السبق في تناولها ودراستها وتوعية المجتمع بشأنها.
- بناء علاقات جيدة مع مختلف مؤسسات المجتمع العامة والخاصة لتكوين خلفية جيدة عن حالة المجتمع وما يحتاجه فعليًا، بالإضافة لإمكانية تعاون الجهات الفاعلة والمؤثرة فيه لإحداث التغيير المطلوب، فتصبح مجموعات التفكير أداة فعالة ومؤثرة في المجتمع.
- ليس المهم فقط اختيار الموضوع بشكل صحيح وإنما تقديمه أيضًا بطريقة ذكية تبرز أهم جوانبه وتحدياته، وتقدمه للمشاركين بطريقة جاذبة، سواء في اختيار وتنظيم المحاور أو في تقديم المعلومات المبدئية التي يحتاجها المشاركون حول الموضوع لبناء آرائهم، وذلك في صورة شروحات أو خرائط معلوماتية جذابة ومختصرة ومنظمة للأفكار.

(٢) وضوح الأهداف الرئيسية أو (مهام المجموعة) للمشاركين:

كما ذكر في مفهوم مجموعات التفكير، فإن طبيعة مجموعة التفكير تختلف عن غيرها في كونها ليست مجرد حوار أو تجمع لتبادل الآراء، وإنما لابد أن تؤدي مهامها المحددة وتحقق أهدافها، لذلك فإنه لا يكفي توضيح الموضوع أو القضية التي عقدت من أجلها المجموعة فقط، وإنما يجب أيضًا تحديد ما المطلوب من المجموعة عمله بالضبط في تلك القضية، وهو ما أطلقنا عليه مهام المجموعة، وتم ذكر أمثلة عليه سابقًا كحل المشكلات أو بناء الأنظمة وغير ذلك.

(٣) المناخ العام المشجع:

يقول (Caliva & Scheier, 1992) أنه إذا كان هناك من قاعدة واحدة سريعة

بخصوص مجموعات التفكير فستكون: أوجد مناخا عاما ملائما، وذلك يشمل:

- الروح الإيجابية بين المشاركين، وتتضمن الإيمان بقضية النقاش، والرغبة في الإنجاز، والإيمان بالقدرة على ذلك، ونظر المشاركين في المجموعة إلى القيود والعقبات على أنها فرص للارتقاء والتطوير.
- أن يكون الجو عام يسوده الود والعلاقات الطيبة.
- موضوعية وحيادية مدير الجلسة.
- احترام وجهات النظر المختلفة وإتاحة الفرص المتكافئة لسماعها جميعا.
- أن يكون مكان الاجتماع هادئ ومريح وبعيد عن المقاطعات.
- التخلص من الحواجز قدر الإمكان، حيث يفضل أن تكون الجلسة مستديرة.
- عدم انحراف النقاش بعيدا عن الموضوع والأهداف الرئيسية للمجموعة.
- فناعة المشاركين بأن كل واحد منهم هو معلم ومتعلم في نفس الوقت، ويقدم كل مشارك خبرته وتجربته بانفتاح واستعداد للتعلم والأخذ من الآخرين.
- التفهم، والتسامح ودعم الأفكار الإبداعية.
- المصادقية، وتحصل حين يشعر المشاركون بحرية التعبير من دون خوف أو تردد.
- تأكد المنظمين من أن المشاركين على دراية تامة بالعملية كاملة، طريقة الوصول إلى الموقع، وتقديم كل الخدمات التي قد يحتاجونها خلال وقت وجودهم في الموقع.
- تنظيم نتائج المشاركين أولا بأول بصورة واضحة يمكن استخدام وسائل الشرح فيها وكذلك الخرائط الذهنية وغيرها.

(٤) حجم المجموعة المناسب:

يشير (Caliva & Scheier, 1992) إلى أن الحجم المثالي لمجموعات التفكير يتراوح

ما بين خمسة إلى إثنا عشر مشاركا، وفي حال كانت المجموعة أكبر من ذلك فيمكن

تسهيل إدارة المجموعة من خلال استخدام مزيج من الجلسات العامة وتقسيم الجلسات

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير

تتكون مجموعات صغيرة ذات اهتمام مشترك أو لها مهمة معينة، مع مراعاة ألا يزيد عدد المشاركين في الجلسة عن ثلاثين مشاركا.

(٥) وضع إطار زمني مناسب:

من المهم أن يكون الوقت كافيا للمشاركين ليغطي بشكل كافٍ عمق المناقشة ووقت تلخيص الجلسة. وليس بالضرورة أن تكون مجموعة التفكير عبارة عن جلسة واحدة فقد تحتاج إلى عدة جلسات حتى يمكن إعطاء كل عنصر من عناصر الموضوع حقه. ومع ذلك، فإن العديد من مجموعات التفكير الناجحة عقدت على مدار يوم واحد، وهذا يعتمد بطبيعة الحال على مدى خبرة المشاركين في المشاركة في مجموعات التفكير والإعداد الجيد من قبل المنظمين.

(٦) جودة إدارة الجلسة:

لا بد أن يكون مدير الجلسة محيطا بالموضوع وخلفيته وأهميته ومراحل وأهداف الجلسة بشكل جيد، ورغم ذلك عليه أن يحافظ على حياديته ودوره كموجه للنقاش فقط دون أن يتدخل في الموضوع نفسه، كما يجب أن يوازن بين المرونة والحزم بما يخدم تحقيق أهداف المجموعة. ويمكن القول إن المدير الجيد هو الذي يضبط نقاش المجموعة في حدود هدفها وزمنها ومنهجيتها مع الإبقاء على مناخ الحماس والفعالية والرضا بين أعضائها، ويمكن له أن يستعين بوسائل تنبيه للمخالفات التي قد تصدر من الأعضاء كالخروج عن موضوع النقاش أو المرحلة المطلوبة أو تجاوز الوقت.

ويواجه مدير الجلسة كثيرا من التحديات، خاصة إذا كان مفهوم مجموعة التفكير غير واضح عند أعضاء المجموعة فيحدثون بشكل حر ولا يلتزمون بالحديث فيما يحقق هدف المجموعة، كما يتحول النقاش في بعض الجلسات إلى خلاف وجدل بين الأعضاء على محاور وأهداف مجموعة التفكير نفسها وانتقاد تنظيمها بدلا من التركيز على تحقيق الأهداف واستخدام المنهجيات العلمية المطلوبة، ولهذا لا بد من الالتزام بخطوة إرسال الورقة التعريفية بمجموعة التفكير إلى الأعضاء قبل موعد بدء الجلسة، والتي تحتوي على أهداف ومحاور الجلسة، بحيث يكون هناك اتفاق على الالتزام بها، وأن أي تقييم لهذا التنظيم لا بد أن يوضع في ورقة تقييم المجموعة بعد انتهاء أعمالها.

ويعتمد ذلك على المستهدفين وغالبا ما يكونوا صناع القرار، وبالتالي فإن طبيعة صانع القرار تتحكم في الصياغة المناسبة للنتائج وكذلك الوسيلة المناسبة لإيصالها. ويؤكد (Struyk, 2012) على أهمية كتابة نتائج مجموعات التفكير بلغة يفهمها المجتمع المستهدف من تلك النتائج بالإضافة إلى اللغة الأكاديمية. وهذا يعني كما أنه من المفيد أن تصدر نشرة عن نتائج مجموعات التفكير أو تقرير بلغة رفيعة موجه إلى صناع القرار للاستفادة منه، فإنه من المهم التواصل مع وسائل الإعلام لنشر نتائج عمل مجموعات التفكير بلغة يفهمها عامة الناس وتجذبهم.

٣.٥. أدوات مجموعات التفكير

٣.٥.١. وسائل الشرح وعرض المعلومات

خرائط تنظيم الأفكار (Concept Maps):

وتشبه الخرائط الذهنية إلا أنها أعم، إذ يقتصر مفهوم الخرائط الذهنية على فكرة رئيسية تتشعب حولها أفكار متعددة، أما هذا النوع فهو عبارة عن خريطة تحتوي على عناصر متعددة تربط بينها علاقات مختلفة يتم توضيحها بالأسماء والأشكال المناسبة. ويفيد كثيرا مجموعات التفكير في تنظيم المعلومات التي تحتاجها، وكذلك في تنظيم سير مهامها ونتائج عملها.

وهناك برامج إلكترونية تساعد في إنشاء هذا النوع من الخرائط منها مثلا برنامج: (Edraw Mind Map) ويحتوي على عدة قوالب مختلفة، منها ما يختص بمهام معينة ويوضح مراحلها، مثل القالب الخاص بحلول المشكلات، وكذلك قالب إدارة المشاريع، وتحليل SWOT وغير ذلك، ومنها ما يوفر إمكانية تكوين الخرائط بشكل حر.

٣.٥.٢. منهجيات التفكير العلمي

أولاً: التفكير النقدي:

يوضح (Paul & Elder, 2006) أهم المعايير التي يجب مراعاتها في التفكير النقدي، بالإضافة إلى أمثلة لأسئلة توضح تلك المعايير، يمكن تلخيصها في الآتي:

(١) الوضوح (Clarity):

- هل يمكنك إعطاء مزيداً من التفاصيل؟
- هل يمكنك توضيح ما تقوله بذكر مثال؟
- هل تستطيع تفسير وشرح ما تعنيه بطريقة أخرى؟

(٢) الدقة (Accuracy):

كيف يمكن إثبات ما تقوله؟ أو كيف يمكن اختبار ما تقوله للتحقق من صحته؟

(٣) التحديد (Precision):

- ماهي النقطة المركزية التي يتمحور النقاش حولها الآن؟
- ماهي النقطة التي نتحدث عنها تحديداً؟
- ما هي حدود المشكلة التي نناقشها؟

(٤) الارتباط (Relevance):

- ما علاقة تلك النقطة بالمشكلة التي نناقشها؟ وكيف يمكن أن تساعدنا فيها؟
- ماهي العلاقات التي تربط المحاور المطروحة؟

(٥) العمق (Depth):

- ما هي العوامل المؤثرة في القضية التي نناقشها؟
- ما مدى التعقيد فيها؟
- ما الأسباب الحقيقية للمشكلة؟
- ماهي الصعوبات التي سنضطر للتعامل معها؟

(٦) الاتساع (Breadth):

- هل نحتاج للنظر في القضية من منظور مختلف؟
- هل نحتاج إلى أخذ عوامل أخرى في الاعتبار تؤثر على فهمنا للقضية الأساسية؟

(٧) المنطق (Logic):

- هل كل المحاور التي بنيت عليها تلك النتيجة صحيحة قطعاً؟
- هل نقودنا تلك النقطة فعلاً إلى هذا الاستنتاج؟
- هل يوجد ما ينقض صحة الاستنتاج الذي تم التوصل إليه؟ ولماذا؟

(٨) الأهمية (Significance):

- ما هي النقاط الأكثر أهمية التي يجب أن نركز عليها؟
 - هل ما نناقشه يتمحور حول القضية الأساسية والمركزية؟
- (9) التجرد والإنصاف (Fairness)

- هل قيمت كل الأفكار المختلفة بمعايير موحدة؟
- هل تم تمثيل مختلف وجهات النظر بشكل عادل؟

أما (Kenedy) فيسرد خطوات في غاية الأهمية لا بد من مراعاتها عند تطبيق التفكير النقدي في نقاش أو بحث موضوع ما، هذه الخطوات هي:

1. توضيح التعريفات الأساسية المتعلقة بموضوع النقاش.
2. توضيح الغموض واللبس في المفاهيم المرتبطة بالموضوع وفي أهدافه.
3. تحديد المتغيرات أو العوامل المؤثرة في الموضوع.
4. تحديد القضية أو المشكلة الرئيسية.
5. صياغة الأسئلة التي لا بد أن يجد النقاش إجابات واضحة لها.
6. تصنيف وتنظيم المعلومات
7. ترتيب المعلومات حسب جدول النقاش أو البحث
8. ملاحظة وإدراك الأنماط والنماذج (Recognizing Patterns)
9. تحديد المصادقية
10. التفريق بين الحقائق من جهة وبين الآراء ووجهات النظر من جهة أخرى
11. تحديد المعطيات
12. تحديد القيم
13. تحديد النقاط التي تفتقر إلى أدلة ومعلومات وتحديد المعلومات الناقصة
14. تحديد العلاقات بين المتغيرات والعوامل المختلفة المؤثرة في الموضوع
15. المقارنة
16. تحليل الأسباب والنتائج
17. تلخيص المعلومات

ثانياً: التفكير من أعلى إلى أسفل مقابل التفكير من أسفل إلى أعلى

(Top-Down vs. Bottom-Up Approach)

وهما طريقتان مختلفتان للتفكير كلاهما يعتمدان على مفهوم (النظام)، حيث أن إدراك هذا المفهوم هام جداً لحل المشكلات لأن المشكلة ما هي إلا نوع من الخلل الذي يحدث في نظام ما يؤدي إلى قصور في وظائفه، وقد تكون فشل تام في أداء النظام لمهمته. ولكي نوضح الأنظمة بشكل مثالي تماماً علينا أن نطبق الخطوات التالية:

- تحديد الإطار العام للنظام الذي يتم العمل عليه
- تحديد جميع العناصر الفاعلة والمؤثرة فيه
- تحديد الوظائف التي يؤديها
- تحديد العناصر المتأثرة بتلك الوظائف
- تحليل طريقة عمل النظام، عبر فهم العلاقات التي تربط عناصره، والعناصر الخارجية التي تؤثر فيه، وأخذها جميعاً في عين الاعتبار لفهم كيف يمكن أن يتصرف النظام ككل في حال تطبيق أي تغييرات عليه، وتحليل التأثيرات المستقبلية بعيدة المدى التي تحدثها هذه التغييرات.

لكن تطبيق كل تلك الخطوات بشكل مثالي في الحقيقة هو أمر غير واقعي بناتاً، فالاستغراق في التفاصيل غالباً ما يضيع الصورة العامة، كما أن رؤية الصورة العامة غالباً ما تحول بيننا وبين رؤية كل التفاصيل الصغيرة، ويمكن تشبيه هذا الأمر بتكبير صورة ما على الحاسب لرؤية أجزائها بشكل واضح أو صور الأشعة الطبية التي تمكن الطبيب من رؤية الأجزاء الداخلية لجسم الإنسان بشكل واضح، فرغم أهمية ذلك إلا أنه لا بد وأن يحول بيننا وبين رؤية الصورة الشمولية الكاملة.

(١) التفكير من أعلى لأسفل (Top Down processing):

أو كما يطلق عليه التفكير من منظور نل النمل، وهو يمثل الاهتمام برؤية الصورة الكاملة، أي التعامل مع القضية المطروحة برؤية شمولية. أي أنه يتعامل مع سلوك النظام ككل أو كوحدة واحدة، دون الاستغراق في تفكيك عناصره الداخلية، فيدرس وظائف النظام والعوامل الخارجية المؤثرة فيه، وسلوكه المتوقع أو التغيير في وظائفه في

حال تعرضه لمتغيرات. كما أنه يهتم بالنتيجة الكلية التي تحدثها طريقة ارتباط وتفاعل أجزاء النظام مع بعضها البعض، ثم يوصله ذلك إلى فهم عام لوظائف تلك الأجزاء. يمكننا أن نلخص هذا الأسلوب بالعبرة التالية: (فهم الأجزاء يأتي من فهم الصورة الكلية أولاً).

(٢) التفكير من أسفل لأعلى (Bottom Up processing):

أو كما يطلق عليه التفكير من منظور النملة، ويعني تحليل النظام عبر تفكيكه إلى العناصر المؤثرة فيه ودراسة كل منها على حدة، ثم معرفة العلاقات بينها ليتوصل من خلال ذلك إلى فهم النظام ككل، لكنه - بعكس نظيره - وبسبب الاستغراق الشديد في التفاصيل والعناصر الداخلية للنظام قد لا يأخذ بعين الاعتبار التأثير المشترك الذي يحدثه تجمع عوامل وعناصر النظام وعملها معاً.

يمكننا أن نلخص هذا الأسلوب بالعبرة التالية: (فهم الصورة الكلية ينطلق من فهم الأجزاء).

ولا يمكن تحديد ما إذا كان أحد الأسلوبين أفضل من الآخر، لأن كلا منهما يخدم أهدافاً مختلفة ويناسب أنواعاً مختلفة من التفكير والدراسات. لذلك لا بد أن يكون المفكر على وعي بالأسلوب الذي يستخدمه في التفكير، إذ أن كلا من النوعين يكون هو الأنسب في مواقف معينة بينما قد لا يناسب مواقف أخرى ويتسبب في حدوث أخطاء في النتائج والتصورات وردود الأفعال، وقد يكون كلا الطريقتين مهم ويؤدي إلى نتائج لا يؤدي إليها الآخر وبالتالي لا بد من التكامل بينهما للوصول إلى أفضل نتائج.

ثالثاً: التفكير على أساس النظام (System Thinking):

يشبه هذا الأسلوب طريقة التفكير من أعلى إلى أسفل من حيث التفكير الشمولي، ولكنه يختلف في أنه بدلاً من أن يستخدم الرؤية الشمولية لفهم أجزاء النظام، فهو يستخدمها لتحليل علاقة النظام بالأنظمة التي حوله أو بالأنظمة الأكبر منه كما يشير (Aronson, 1996)، ويفيد هذا الأسلوب في تقييم حلول المشكلات المعقدة، كما يضرب (Aronson, 1996) مثالا على ذلك بمكافحة الحشرات التي تسبب الآفات الزراعية للمحاصيل. فإذا فكرنا بشكل تقليدي وبديهي يمكننا القول بأن النظام هو البيئة الزراعية،

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير
والحشرات الزراعية عامل خارجي يسبب خلافاً فيه، تلك هي المشكلة. إذن الحل هو في
صناعة مبيدات حشرية فعالة قادرة على إبادة الحشرات دون إحداث تلوث كبير في
الهواء أو الماء أو التربة. يبدو هذا حلاً مثالياً، إلا أننا إذا أخذنا في الاعتبار رؤية أشمل
من النظام الذي ندرسه، وحللنا التأثير المستقبلي بعيد المدى لاستخدام تلك المبيدات،
فسنكتشف أنه بالرغم من تحسن نوعية المحاصيل، إلا أن هذا الأمر للأسف هو على
المدى القريب فقط، أما على المدى البعيد فستحدث مشكلة أكبر، لأن الحشرات التي
تمت إبادتها هي في الحقيقة جزء من النظام وليست عاملاً خارجياً يؤثر فيه، إذ أنها تحد
من تأثير خطير لنوع آخر من الحشرات أو الديدان التي كانت تتغذى عليها، وعدم وجود
الحشرات المباددة يجعل ذلك النوع الآخر يتكاثر بشكل كبير ويشكل خطراً أكبر على
المحاصيل.

من هنا نستنتج أن علينا إيجاد حلول متوازنة لا تحدث خلافاً بيئياً، وقد يتطلب هذا
بعض التنازلات، إلا أن حلول المشكلات تهدف إلى تقييم الأوضاع والخيارات المختلفة
لاختيار الأصلح بينها، أي الأكثر فائدة والأقل خسارة، وليس اختيار وضعاً مثالياً غير
موجود وغير قابل للتطبيق.

رابعاً: النمذجة (Modelling):

وتعني صناعة نموذج مبسط أو مصغر للفكرة التي تتم مناقشتها أو للنظام الذي تقع
الفكرة في إطاره. وتختلف طريقة النمذجة باختلاف أسلوب التفكير، فقد يتم التركيز على
إيجاد نموذج مبسط يؤدي نفس وظيفة النظام في حال الاهتمام بالرؤية الشمولية أو
التفكير من أعلى لأسفل وتساعد النماذج في تكوين رؤية شاملة واضحة للنظام وتبسيط
العلاقات المعقدة بين أجزائه لفهمها بشكل أفضل وبالتالي سهولة تحليل سلوكه وتأثير
إحداث المتغيرات عليه.

٣.٦. تعزيز تأثير مجموعات التفكير بالنسبة لصانع القرار والمجتمع

تعد مجموعات التفكير من أعلى مستويات النشاطات الفكرية والثقافية، لأنها بمثابة
محرك ديناميكي لتداول آراء وخبرات نخبة المجتمع وتوظيفها في خدمة قضاياه. ورغم

كل هذه الأهمية، إلا أن التحدي الأساسي الذي يواجه مثل تلك المجموعات هي أن تقنع صاحب القرار بالاستفادة منها وأخذها على محمل الجد، ليس فقط بأن تحقق عوامل النجاح السابق ذكرها، فقد تكون مجموعة التفكير ناجحة لكنها لا تصل إلى صانع القرار بطريقة مقنعة. وهناك تحدٍ آخر يتمثل في إقناع الرأي العام بأهميتها وجدية ما تطرحه من نتائج وحلول.

بالنسبة للرأي العام فإن إدراكه لأهمية هذا النوع من النشاط يعتمد على أمرين:

- رؤيته لنتائج ملموسة، وتغييرا إيجابيا في القضايا التي تهتمه نتيجة لفعالية ونشاط مثل تلك المجموعات، وهو ما يعتمد بالضرورة على مدى اقتناع صناع القرار بها.
- الدعاية الجيدة وإبراز النتائج بطريقة تصل إلى الجمهور بمختلف مستوياته الفكرية والثقافية والاجتماعية، سواء عبر الوسائل الإعلامية المتنوعة، أو عبر الندوات واللقاءات المتخصصة وحديث الخبراء في المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية. ومن المعتاد في أمريكا وغيرها من البلاد التي تنتشر فيها مراكز التفكير، أن يتحدث الخبراء المنتمين إلى مثل تلك المراكز حول تجاربهم في أهم القضايا في لقاءات تستضيفهم فيها الجامعات المعروفة والمرموقة يتم الإعلان عنها بحيث يحضرها المهتمون بتلك القضية ويتحدث أولئك الخبراء فيها مع الجمهور بطريقة جذابة توصل أحدث وأهم ما توصلوا إليه وكيف يمكن الاستفادة منه، سواء في المجالات العلمية المختلفة والمجالات الصحية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

أما بالنسبة لصانع القرار فإن هناك عدة عوامل يمكن القول إنها تشجعه على الاستفادة من نتائج مجموعات التفكير وأخذها على محمل الجد، أهمها:

- موثوقية الجهة التي تنظم هذه المجموعات (سواء أكانت مركز تفكير أو أبحاث وغيره)، بالإضافة لمستوى المشاركين في المجموعة من الخبراء والأكاديميين.
- المبادرة إلى القضايا الجديدة والحيوية التي يحتاج صانع القرار فيها في الوقت الراهن إلى أكبر قدر من الاستشارات والخبرات العلمية.
- واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق: إن صناع القرار لا تجذبهم العبارات الرنانة ولا العبارات الأكاديمية المعقدة ولا حتى الأفكار الإبداعية الجريئة أو الحلول المثالية، بقدر ما يشغل

استراتيجية تطبيق مجموعات التفكير

بالهم إمكانيات وعواقب التنفيذ، لذا يفترض بمجموعات التفكير أن تكون جسراً يصل بين النظرية والتطبيق، وبين المعرفة الأكاديمية والواقع، ومن المعروف أن الوصول بالنظريات العلمية إلى التطبيق الواقعي يعد من أعلى مستويات المعرفة، وقد يصعب تحقيقه، إلا أنه كلما أخذ المشاركون في اعتبارهم التحديات الواقعية لتطبيق النتائج وليس فقط الوصول لحلول مثالية ومبتكرة، كلما سهل الوصول لصانع القرار وإقناعه بجدية التطبيق.

٣.٧. أمثلة لمؤسسات بحثية وفكرية عربية تقوم بإجراء مجموعات تفكير

مجموعات التفكير ليست منتشرة بالقدر الكافي في الوطن العربي، فمن النادر وجود مؤسسات بحثية تقوم بإجراء مجموعات تفكير بطريقة محترفة وفعالة، ورغم ذلك هناك بعض الأمثلة لمراكز فكرية صنفنا ضمن أفضل مراكز التفكير لعام ٢٠١٤م تقوم بمثل تلك النشاطات التي قد يطلق عليها مجموعات تفكير أو ندوات فكرية وتحليلية، أهمها:

• مؤسسة الفكر العربي

تهدف مؤسسة الفكر العربي ضمن مشاريعها وفعاليتها إلى قيادة الفكر العربي للنهوض بالفرد العربي وتحقيق مستقبل أفضل، لذلك فهي تركز على فئة الشباب ضمن مشاريعها، حيث تتبنى برنامجاً مخصصاً لهم لإجراء لقاءات تطرح القضايا الأكثر إلحاحاً التي تواجههم وإشراكهم في تقديم الحلول لتمكينهم من الإسهام في تحسين مستقبلهم، ويتبنى البرنامج تنظيم لقاءات تجمع عدداً من الشباب العرب من مختلف البلدان العربية إلى جانب عدد من نظرائهم الشباب من حول العالم لمناقشة ووضع الخطط والدراسات الاستراتيجية لرؤيتهم المستقبلية، ويحددوا معاً رؤيتهم لمستقبل الشباب العربي، ويتخلل هذه اللقاءات نشاطات مثل استخدام ألعاب الليغو من سلسلة الألعاب الذكية للكبار، كوسيلة للتعلم، والتعبير، والتفكير المنهجي، والعمل الجماعي، بالإضافة إلى تبنيتهم برنامج سفراء شباب الفكر العربي، و يهدف هذا البرنامج إلى تمثيل الشباب لمؤسسة الفكر العربي في دولهم وبالتالي إيجاد نماذج ناجحة للشباب العربي المفكر و المثقف.

يبنى هذا المركز بالتعاون مع مراكز مماثلة مشاريع لطرح أهم القضايا الراهنة ورصد واقعها ومعالجتها بشكل تحليلي والخروج بتوصيات حولها، بالإضافة إلى متابعة تحليلية لمختلف القضايا في الوطن العربي، ولقاءات تفكير هدفها القراءة التحليلية في مختلف القضايا على الساحة السياسية والاقتصادية العربية والإقليمية والدولية.

• مركز الجزيرة للدراسات في قطر

يقوم مركز الجزيرة للدراسات في قطر ضمن نشاطاته بقراءة ومعالجة تحليلية لمختلف القضايا المستجدة في الوطن العربي الإسلامي وعقد حلقات لمناقشتها ومناقشة الحلول لها، وذلك من خلال العديد من اللقاءات والمؤتمرات الفكرية لرصد آخر التحولات والتغيرات على الساحة السياسية.

٤. ثانياً: وحدة مجموعات التفكير بمركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز

٤.١. التعريف بالوحدة

٤.١.١. نشأة الوحدة

وحدة مجموعات التفكير هي وحدة ناشئة تتبع لمركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وتندرج تحت قسم الاستشراف المستقبلي بالمركز، والذي تم استحداثه بعد إعادة هيكلة المركز عام ١٤٣٥هـ. تعمل الوحدة كخلية تفكير أو (Think Tank) مصغر، حيث تعتمد على مجموعات التفكير (Think Tank Groups) المكونة من الخبراء والمحليين في مختلف المجالات لمناقشة أهم القضايا التي تواجه الجامعة والمجتمع وإرشاد صناع القرار بخصوصها، بحيث يمكنهم اتخاذ أفضل القرارات المبنية على المعلومة الدقيقة والمعرفة المتعمقة بالواقع والتحليل العلمي المنهجي الموثوق.

أهداف الوحدة

- ٤.١.٢ دعم مجتمع المعرفة من خلال الاستشارة بآراء وخبرات نخبة المجتمع وتوظيفها لخدمة مختلف قضاياها.
- الارتقاء بالجامعة ومسيرتها التعليمية من خلال مجموعات التفكير التي تعقد في أبرز القضايا التي تخصها.
- تعزيز دور وتأثير مراكز التفكير بالمملكة في تطوير عملية صنع القرار.
- تعزيز جسور التواصل بين الأوساط الأكاديمية وبين المجتمع، وتعميق التفاعل والتكامل بينهما لدعم مسيرة التنمية.
- تكوين قاعدة بيانات ثرية تضم تحليلات ونتائج وتوصيات مجموعات التفكير التي تعقدتها الوحدة في مختلف الموضوعات، بحيث يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها في رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط في مختلف المجالات.
- تعزيز جسور التواصل بين صناعات القرار وبين المجتمع سواء داخل أو خارج الجامعة، من حيث الاهتمام بآراء مختلف فئات وشرائح المجتمع وإيصالها إلى صناعات القرار لتؤخذ بعين الاعتبار في مناقشة مختلف القضايا.
- نشر مفهوم مجموعات التفكير والاستفادة منه على نطاق واسع خاصة بين أوساط الجيل الجديد من الطلاب.

٤.٢.٤ المشاريع المنجزة

أولاً: مجموعة تفكير " تنمية الولاء والانتماء للجامعة "

أهمية الموضوع:

باعتبار الولاء والانتماء من أهم القيم والعوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية ومؤشر هام على قدرتها على أداء رسالتها وتحقيق أهدافها بتكامل وإخلاص وصدق جهود من ينتمون إليها، رأت الوحدة ضرورة إجراء مجموعات تفكير عدة في هذا الموضوع لدراسة مفهومي الولاء والانتماء وكيفية تعزيزهما وتذليل الصعوبات والمعوقات المتعلقة بهما لدى كافة منسوبي الجامعة. وقد تم إجراء ثلاث مجموعات تفكير بهذا

د / لانا عدي الشوا
الخصوص، واحدة للطلاب، وواحدة للطالبات (باعتبار الطلاب والطالبات الشريحة الرئيسية المستهدفة بالجامعة). أما الجلسة الثالثة فجمعت بين ممثلين عن كل الفئات الجامعية من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة تدريس من الجنسين.

الهدف الرئيسي للمجموعة

وضع خطة استراتيجية لتعزيز الولاء والانتماء لجامعة الملك عبد العزيز لدى كافة منسوبيها من طلاب وأساتذة وموظفين.

الفئة المستهدفة:

كافة منسوبي الجامعة من طلاب وإداريين وفنيين وأعضاء هيئة تدريس.

إدارة المجموعة وأسلوب النقاش:

أولاً: في جميع المجموعات المتعلقة بهذا الموضوع تم تقسيم النقاش إلى ثلاثة محاور هي:

(١) مفهوم وأهمية الولاء والانتماء للجامعة.

(٢) معوقات الولاء والانتماء للجامعة.

(٣) سبل تعزيز الولاء والانتماء للجامعة.

ثانياً: اعتمد الأعضاء على التفكير التحليلي والعصف الذهني في كل محور للوصول للنتائج.

أهم التوصيات:

الجهة المنفذة	موعد التنفيذ		التوصية
	لاحقاً	حالياً	
الإدارة العليا للجامعة		✓	الرفع لمعالي مدير الجامعة لإدراج تعزيز الولاء والانتماء للجامعة كأحد مشاريع الخطة الاستراتيجية الثالثة وإقرار ميزانية خاصة لتنفيذ المشروع خلال الخمس سنوات القادمة
مركز الدراسات الإستراتيجية		✓	الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال تنمية الولاء التنظيمي العالمية والتي تمت بالجامعة

الجهة المنفذة	موعد التنفيذ		التوصية
	لاحقاً	حالياً	
مركز الدراسات الإستراتيجية		✓	الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس للقيام بدراسات تفحص درجة الولاء والانتماء لدى منسوبي الجامعة (طلاب، أعضاء هيئة تدريس، إداريين) وكذلك عمل دراسات تهتم بمعرفة توقعات الطلاب قبل وبعد الانضمام للجامعة
وكالة الجامعة		✓	ضرورة الاهتمام بالموظفين من ناحية (الأثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، التمكين في اتخاذ لقرارات) لزيادة الولاء والانتماء بين منسوبي الجامعة
وكالة الجامعة للشؤون التعليمية، وكالة الجامعة للمشاريع		✓	الاهتمام بإبراز الدور الهام لبعض القطاعات التي تمثل واجهة للجامعة كعمادة القبول والتسجيل وإدارة الأمن والسلامة في تحسين الصورة الذهنية عن الجامعة مما سينعكس إيجاباً على ولاء وانتماء منسوبي الجامعة لمؤسستهم
وكالة الجامعة مركز الدراسات الإستراتيجية	✓		القيام بدراسة مقارنة على قطاعات الدولة المتميزة في كسب ولاء وانتماء منسوبيها والاستفادة من الممارسات العالمية الإيجابية لرفع الولاء والانتماء لجامعة الملك عبد العزيز
المركز الإعلامي		✓	التركيز على دور الاعلام والإعلان في إبراز أهمية وقيمة الولاء والانتماء وإبراز إنجازات الجامعة بطريقة متميزة تعزز هذه القيمة
وكالة الجامعة	✓		القيام بحملة مكثفة لتعزيز ولاء وانتماء منسوبي الجامعة تشمل مجموعة من الأنشطة الجادة والتثقيفية والترفيهية تحت شعار جاذب يعزز من هذه القيمة لدى منسوبي الجامعة
(المستشفى الجامعي + الإدارة الطبية) عمادة شؤون الطلاب		✓	ضرورة الاهتمام بالخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة وخاصة الطلاب والطالبات مثل الخدمات الصحية، خدمات الإسكان، وكونها أحد أبرز معززات الولاء والانتماء للجامعة
وكالة الجامعة	✓		بني مشروع رائد من أعضاء هيئة التدريس المتفاعلين في الجامعة لتبني تعزيز القيم في منسوبي الجامعات

الجهة المنفذة	موعد التنفيذ		التوصية
	لاحقاً	حالياً	
المركز الإعلامي		✓	التركيز على تطوير الصورة الذهنية للجامعة، ومحاربة المصطلحات غير لائقة والدفاع عن الجامعة.
عمادة شؤون الطلاب	✓		انشاء وحدة في شؤون الطلاب لتطوير وتحسين مفهوم الولاء والانتماء لدى طلاب الجامعة
عمادة تقنية المعلومات	✓		التركيز على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول لأخذ آراء لتعزيز مفهوم الولاء والانتماء للجامعة
مركز الدراسات الاستراتيجية		✓	إعداد دراستين حول تعزيز الولاء والانتماء، الأولى: دراسة سبل تعزيز ولاء وانتماء منسوبي الجامعة، والثانية: قياس مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الجامعة.

ثانياً: مجموعة تفكير "التطوير التنظيمي"

أهمية الموضوع:

مع تسارع وتعقيد المتغيرات تحتاج المؤسسات التي تريد الاستمرار والنجاح إلى تطوير بنيتها التنظيمية بشكل مستمر، لتقف على وضعها الإداري وقدرته على أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ومعالجة أي قصور أو خلل يعيق ذلك قبل أن يؤدي لضعفها ويبطئ مسيرة نجاحها.

أهداف المجموعة:

- (١) معرفة واقع التطوير التنظيمي بالجامعة.
- (٢) تحديد المشكلات والمعوقات الإدارية التي تواجهه.
- (٣) الخروج بتوصيات ومقترحات للحد من تلك المعوقات.

الفئة المستهدفة:

- القيادات الجامعية
- الموظفين من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس

إدارة المجموعة وأسلوب النقاش:

أولاً: تم تقسيم الجلسة إلى محاور تتوافق مع أهداف المجموعة.
ثانياً: اعتمد الأعضاء على التفكير التحليلي والعصف الذهني للوصول للنتائج.

أهم التوصيات:

الجهة المنفذة	موعد التنفيذ		التوصية
	حالياً	لاحقاً	
التطوير الإداري	✓		مناقشة موضوع التطوير التنظيمي بشكل دوري والاهتمام بتقييم منسوبي الجامعة بالإدارة التنظيمية.
التطوير الإداري	✓		تطوير الهياكل التنظيمية لقطاعات الجامعة وكليات الفروع وجعلها أكثر مرونة لتفعيل قدرتها على إحداث التطور السريع.
التطوير الإداري	✓		النظر في إمكانية بناء الهياكل الوظيفية للقطاعات حسب الأهداف والعمليات الخاصة بها، وليس العكس.
التطوير الإداري	✓		تشكيل فريق متخصص لتعديل الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع احتياجات القطاعات، واعتمادها من جهة مرجعية لتفعيل العمل المؤسسي مع الاهتمام بالتوصيف الوظيفي الدقيق لجميع الموظفين.
التطوير الإداري	✓		تقييم منسوبي الجامعة على اللوائح والأنظمة للجامعة، وتحديث وتوضيح القواعد التنظيمية المنبثقة من اللوائح والأنظمة الخاصة بالجامعة.
التطوير الإداري	✓		التطوير المستمر لقدرات منسوبي الجامعة بتوفير الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل قطاع.
وكالة الجامعة	✓		منح الحرية للكليات في تخصيص الموارد التي تحقق نفعاتها ثم محاسبتها على المخرجات.
التطوير الإداري	✓		وضع دليل إجرائي خاص بكل منصب بالجامعة، والحرص على تسليم المناصب القيادية من المسؤول السابق إلى التالي له مباشرة.
وكالة الجامعة	✓		توضيح صلاحيات العميدات في شطر الطالبات وموقعهن في الهياكل التنظيمية.
عمادة تقنية المعلومات	✓		تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل مستمر لجسر الفجوة بينها وبين الواقع الإداري.
وكالة الجامعة	✓		إيجاد آلية واضحة لاستخدام ممتلكات الجامعة، وتعميمها على جميع الجهات.
وكالة الجامعة	✓		إيجاد آلية عادلة وواضحة للثواب والعقاب، وفي المقابل الاهتمام بالحوافز، خاصة للإداريين.

الجهة المنفذة	موعد التنفيذ		التوصية
	لاحقاً	حالياً	
مركز الدراسات الاستراتيجية		✓	عقد مجموعة تفكير للتطوير التنظيمي تضم القيادات بكليات الفروع.
وكالة الجامعة		✓	توضيح العلاقة بين شطر الطلاب و شطر الطالبات، من حيث المهام والصلاحيات لتجنب الازدواجية خصوصاً بين المناصب المتوازية في الشطرين.
التطوير الإداري	✓		دمج الخبرات داخل وخارج الجامعة من المكاتب الاستشارية المتخصصة لتحقيق الجودة.
وكالة الجامعة		✓	منح المزيد من الصلاحيات والاستقلالية لقيادات شطر الطالبات لتسهيل مهام العمل.

٤.٣. الصعوبات والتحديات

رغم نجاح الوحدة في تنظيم عدد من مجموعات التفكير التي تتناول موضوعات فائقة الأهمية في المجتمع الجامعي؛ إلا أن حداثة التجربة للوحدة كجهة منظمة وللمشاركين في المجموعات أدى إلى وجود بعض الصعوبات والتحديات، والتي من أهمها:

- (١) صعوبة إدارة النقاش والالتزام بالحديث حسب المحاور والوقت المخصص لها ولكل متحدث، خاصة مع القيادات الجامعية.
- (٢) عدم معرفة المشاركين الكافية بطبيعة مجموعات التفكير، وصعوبة تمييزهم بين آلية عملها وأهدافها ونتائجها وبين ورش العمل أو اللقاءات.
- (٣) صعوبة اختيار نخبة من الطلاب والطالبات القادرين على إثراء النقاش والخروج بالنتائج المطلوبة من مجموعات التفكير التي تناقش قضاياهم.
- (٤) عدم وجود مكان مجهز خاص بالمركز تتوفر فيه الأدوات اللازمة لعقد مجموعات التفكير، مما يفرض قيوداً على الوقت لحجز أماكن مناسبة بالجامعة، بالإضافة لجهود نقل متطلبات مجموعات التفكير كل مرة من مقر المركز إلى مكان عقد المجموعة.
- (٥) صعوبة إقناع الجهات الخارجية والمؤسسات الخاصة بأهمية مجموعة التفكير كأسلوب علمي للحصول على قرارات مبنية على أسس متينة وبعيدة عن الارتجالية وأحادية الرأي.

٤.٤.٤ مقترحات التطوير والتغلب على الصعوبات

(١) القيام بنشاطات تعرّف بمفهوم مجموعات التفكير وأهميتها، ومنهجيات ووسائل التفكير العلمي المستخدمة فيها.

(٢) تحديد الهدف المراد تحقيقه من مجموعة التفكير ومحاورها بوضوح، وتخصيص فترة زمنية لكل محور، مع استخدام وسائل التنبيه على الوقت، مثل الساعة الرملية.

(٣) أن تستند مجموعات التفكير في طرحها للمواضيع ومناقشتها على حقائق مثل نتائج استطلاعات للرأي أو توصيات ناتجة عن دراسة ما.

(٤) التنوع في الشكل العام لمجموعات التفكير مثل عقد مجموعات تفكير للطلبة لمناقشة القضايا التي تهمهم، تتخللها وسائل تفكير مبتكرة مثل الألعاب الذكية، كوسيلة للتعلّم، والتعبير، والتفكير المنهجي.

(٥) توفير مكان لعقد مجموعات التفكير مجهز بكافة الأدوات اللازمة.

(٦) اختيار طالب أو أكثر من كل كلية (من الجنسين) كسفراء، لديهم مستوى ثقافي مناسب ويمتلكون مهارات الحوار والتواصل الفعال مع الغير، بحيث يمثلون طلاب كلياتهم في مجموعة التفكير، أو يرشحون ممثلين آخرين.

(٧) في المواضيع الجديدة والكبيرة يفضل عمل مجموعات نقاش حر تسبق عقد مجموعة التفكير لتكوين خلفية واضحة عن الموضوع، والاستفادة منها في تنظيم مجموعة التفكير على الوجه الأمثل، وتحديد أهدافها ومحاورها بشكل مثمر وعلى أساس قوي.

بناءً على ما تم توضيحه في هذه الورقة؛ يوصى بما هو آت:

- (١) ضرورة دعم إنشاء مراكز للتفكير بالجامعات بإمكانيات عالية تساعد على تقديم مخرجات ذات مستوى عالٍ في مناقشة القضايا الهامة والخروج بنتائج قيمة ومقنعة لصناع القرار في مختلف المجالات التي تخص الجامعات والمجتمع.
- (٢) أهمية تواصل هذه المراكز مع مؤسسات ذات دور فعال في المجتمع سواء حكومية أو أهلية للتعريف بنفسها وكذلك لتوسيع علاقاتها مع ذوي الخبرة والكفاءة في مختلف المجالات للاستفادة منهم في مجموعات التفكير التي تعقدتها.
- (٣) استخدام البرامج الإلكترونية التي تساعد في عرض وتنظيم وتلخيص المعلومات، مما يرفع من كفاءة ومستوى نتائج مجموعات التفكير، والقدرة على إيصالها لمختلف الشرائح المستهدفة.
- (٤) إجراء نشاطات متنوعة لنشر مفهوم مجموعات التفكير والتعريف بمنهجياتها وأهميتها في مختلف الأوساط من الطلاب إلى صانعي القرار.

المراجع العربية:

الفريح، محمد (٢٠١٠م) فن إدارة المواقف (الهام للقرار الصحيح)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر: الرياض.

المراجع الإنجليزية:

Aronson, D. (1996). *Overview of System Thinking*. Retrieved from: http://www.thinking.net/Systems_Thinking/OverviewSTarticle.pdf

Caliva, L & Scheier, I.H. (1992), *The Think Tank Teqnique*, The Center for Creative Community, New Mexico. Retrived from: <http://academic.regis.edu/volunteer/ivan/sect03/sect03b.htm>

Kendy, R. (N.D.). *Successful Critical Thinking Strategies*, University of York, United Kingdom. Retrieved from: http://www.yorku.ca/yulearn/universityskills/Presentation_CriticalThinking2.pdf

MacGann, J. (2014). *2013 Global Go to Think Tank Index Report*, Think Tanks and Civil Societies Program, University of Pennsylvania, USA. Retrieved from: <http://gotothinktank.com/dev1/wp-content/uploads/2014/01/GoToReport2013.pdf>

McGann, J. (2009). *Forging a Partnership between GCC and US Think Tanks*, The Emirates Center for Strategic Studies and Research, UAE.

McGann, J., Viden, A., Rafferty, J. (2014). *How Think Tanks Shape Social Development Policies*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

Paul, R. & Elder, L. (2006). *The Miniature Guide to Critical Thinking, Concepts and Tools*. Foundation for Critical Thinking, USA. Retrieved from: http://www.criticalthinking.org/files/Concepts_Tools.pdf

Rebori, M. (N.D.). *Effective Problem-Solving Techniques for groups*, Retrieved from:

<https://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/other/fs9726.pdf>

Selee, A. (2013). *What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact*, Stanford University Press, Stanford, California.

Struyk, J. Raymond (2012). *Managing Think Tanks, Practical Guidance for Maturing Organizations*. The Urban Institute, Washington. Retrieved from:

http://www.urban.org/uploadedpdf/410454_managing_think_tanks_FUL
[L.pdf](#)

Weidenbaum, M. (2010). *Measuring the influence of think tanks*, *Society*, 47(2), 134-137, DOI 10.1007/s12115-009-9292-8

Abstract

This paper aims to put think tank groups in a practical framework through illustrating the detailed procedures of implementing a think tank group and presenting both success and failure factors, then suggesting strategies to achieve success.

The paper also investigates in how to activate the reliance on think tank groups to develop the community, and encourage the participation of various society groups, especially academics and experts. In addition, it investigates in how to convince policy makers of using think tank groups as a guide in the decision making process.

In this context, the paper shows the detailed experience of think tank groups implemented by "Think Tank Groups Unit" at the future visioning department. These groups aimed to serve very important to investigate pivotal issues that are of great significance to King Abdul-Aziz University. By doing so the next step will be to upgrade the approach to involve investigating issues that are significant to the Saudi community. The experience includes many successes and challenges to perform effective focus groups with valuable ideas, analysis and recommendations.