

فاعلية إستراتيجيات القبعات الست (Six Hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل

م.م. منال عبد الجبار السّمّاك م.م. بشار عز الدين السّمّاك

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة الصناعية/ جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث: 2011/4/6 ؛ تاريخ قبول النشر: 2011/6/21

ملخص البحث:

يُعد مدخل استراتيجيات القبعات الست من بين أهم وأحدثها المداخل التي تشدد على (جودة الأداء) بوصفه مدخلاً مبتكراً تركز عملية تحسين جودة الأداء من خلاله على نمط التفكير عند الفرد وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث داخل بيئة العمل، عليه سعى البحث من خلال الإطار المفاهيمي له إلى بيان فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة، وسعى الباحثان إلى تضمين بحثهما هذين البعدين (إستراتيجيات القبعات الست، جودة أداء عضو هيئة التدريس) ضمن إطار نظري تحليلي شامل في محاولة لمعرفة اثر استراتيجيات القبعات الست على جودة أداء عضو هيئة التدريس، وبشكل عام حاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل تعد إستراتيجيات القبعات الست مرشداً لتحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة؟
- هل لدى أعضاء هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة دراية حول فاعلية إستراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لديهم ؟
- كيف يمكن اعتماد إستراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة؟

وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها:

هناك علاقة ارتباط واثراً معنويين بين بعدي القبعات الست مجتمعة وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة.

The Effect of Six Hats strategies on improving performance quality for members of staff the teaching in higher education / exploration study of opinions of the teaching staff at the university of Mosul

Assistant Lecturer ALSammk Bashar

Assistant Lecturer Manal ALSammk

College of Management and Economic/ Department of Industrial Management/ mousl of university

Abstract:

The six hats strategies is a contemporary approach which emphasizes on quality performance .The six hats can be considered a creative approach because innovation process depends on it. So, the research aims to explain the impact of six hats strategies on improving quality performance for members of the teaching staff in the university. In addition ,the researchers try to include within their research these two variables: (six hats strategies ,and members of staff performance) within totally theoretical and analytical framework to determine their effects .Generally ,the research tries to answer the following questions:-

- 1- Do six hats strategies represent suitable guide to use creative thinking skills for the members of the teaching staff ?
- 2- Does the member of staff have Knowledge about the impact of six hats strategies on improving quality performance for members of the teaching staff?
- 3- How the university can apply the concept of six hats strategies to contribute in improving the quality performance for members of the teaching staff.

The research concluded that :

there is a significant relationship and effect between six hats strategies and quality performance for members of the teaching staff.

Key words: Six Hats , Improvement , Performance quality , staff members, Creativity thinking.

المقدمة

في ظل الانفجار المعلوماتي الذي شهده العالم اليوم ،ومع التقدم المعرفي والتقني الهائل ،يسعى العالم ومع مطلع الألفية الثالثة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها إلى أقصى حد ممكن فالموارد البشرية تعد من أهم المرتكزات التي تقوم عليها حضارة الأمم وهي الثروة الحقيقية لأي مجتمع وذلك يقتضي أن يعد الإنسان عدته لمواجهة كل التحديات من خلال وضع الخطط المبنية على أسس علمية وعلى وفق معطيات تساعد على مواكبة هذا التقدم والتطور في عالم التعليم والتدريس والعمل على تمكين الطلبة من مواكبة مستجدات العصر واستيعابها من خلال التصدي للتغيرات المتسارعة بما يحقق التنمية الشاملة والتي تعد استراتيجيات القبعات الست من أهم مرتكزاتها ومن خلالها يتم تحسين الأداء لدى (عضو هيئة التدريس والطلبة) على حد سواء وتنمية جودة الأداء لعضو هيئة التدريس على وجه الخصوص.

وتعد استراتيجيات القبعات الست من التقنيات العالمية المتطورة ولها فاعلية وقوة وسرعة في التأثير فضلا عن ضمان الجودة في التفكير ،إذ يقول مبتكر هذه الاستراتيجيات (دي بونو): "إن نظام القبعات الست في التفكير هو نظام للتفكير سهل جدا ولكنه فعال وبناء وأكثر إنتاجا ويساعد الجميع على ضبط مسارات التفكير لديهم لتنعكس على جودة أدائهم" وتعمل استراتيجيات القبعات الست على توجيه التفكير وتحرير العقل من النمطية والرتابة والتقليدية السائدة في التفكير وتوصيله إلى مسارات ذات جودة عالية واستنادا إلى ذلك فقد جاء هذا البحث كمحاولة للتوصل إلى معرفة فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس للمنظمة المبحوثة وصولا إلى الأداء الأكثر تميزا "وجودة"، وقد تضمن البحث المباحث الأساسية الآتية والتي تمثل محاور البحث، فضلا عن الجوانب الأخرى التي عرضها البحث وكالاتي :

- المبحث الأول : نطاق البحث.
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات القبعات الست.
- المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي .

- المبحث الرابع: الجانب العملي (التطبيقي).
- الاستنتاجات والمقترحات.
- المصادر المعتمدة.

المبحث الأول: نطاق البحث

تأطر نطاق البحث باتجاه المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

ترتبط الحياة المعاصرة بمجموعة من السمات المتمثلة بالسرعة في كل شيء و التنافس الحاد على كل شيء وزيادة كم الإنتاج المادي والروحي ونوعه غيرها وتلك السمات قادت إلى زيادة الطلب على العقول المبدعة والمفكرة التي يمكنها تحقيق سبق والسيطرة والنفوق المادي والمعنوي وزيادة الإنتاج كما ونوعاً، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات وعلى النحو الآتي:

1. إلى أي مدى تتوافر استراتيجيات القبعات الست لدى عضو هيئة التدريس في التعليم العالي ؟
2. ما علاقة إستراتيجيات القبعات الست بتحسين مستوى الأداء لدى عضو هيئة التدريس في التعليم العالي ؟
3. ما تأثير إستراتيجيات القبعات الست على تحسين مستوى الأداء لدى عضو هيئة التدريس في التعليم العالي ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالجوانب الآتية:

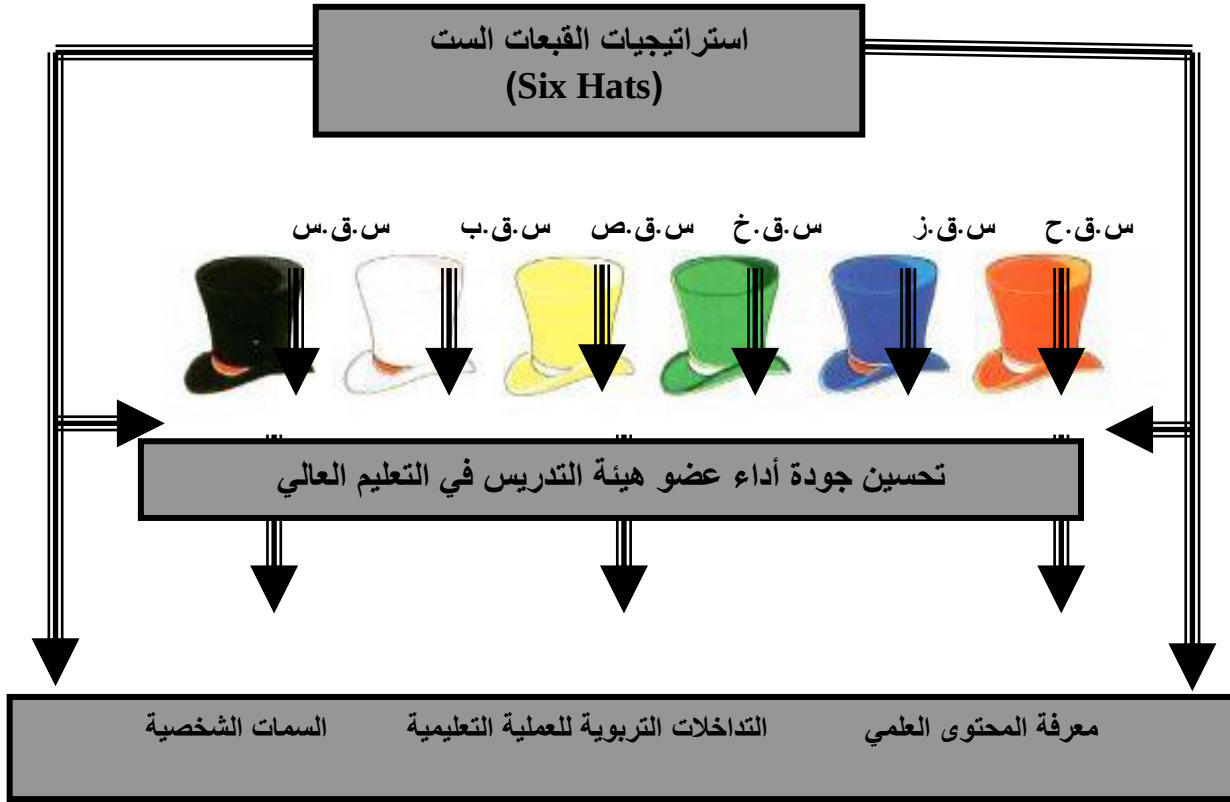
- **الأهمية النظرية:** تتجلى الأهمية النظرية للبحث من خلال تقديم الإطار المفاهيمي النظري لإستراتيجيات القبعات وأهميتها فضلاً عن تناول الإطار المفاهيمي النظري المتمثل باستعراض مفهوم جودة الأداء لعضو هيئة التدريس وكل ما يتعلق بمتطلبات تحسينها.
- **الأهمية الميدانية:** تتجلى تلك الأهمية بمدى مساهمة البحث في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس من خلال الاسترشاد بمضمون استراتيجيات القبعات الست وبما يتناسب وتحقيق الأهداف العامة لمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي.

ثالثاً: أهداف البحث

- يتجسد الهدف الرئيس للبحث في اختبار العلاقة بين استراتيجيات القبعات الست وتحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي ، والذي تتفرع منه الأهداف الآتية:
- 1- وصف فاعلية استراتيجيات القبعات الست وتشخيصه وبشكل إجمالي في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي .
 - 2- عرض مساهمات الباحثين النظرية لمفاهيم استراتيجيات القبعات الست وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي .
 - 3- المساهمة في تسليط الضوء على تحديد العلاقة والأثر بين استراتيجيات القبعات الست على وتحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي .

رابعاً : مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية للبحث تصميم مخطط افتراضي يوضح فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس ويتضمن المخطط بعدين رئيسين يتمثل الأول في استراتيجيات القبعات الست بوصفه بعداً مستقلاً في حين يتمثل البعد الثاني بتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس بوصفه بعداً معتمداً. ويفترض المخطط أن العلاقة بين بعدي المخطط في اتجاه واحد وعليه فأن تحليل العلاقة بين بعدي الدراسة وحسب مخطط الدراسة هو أحادي الاتجاه. وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1)
مخطط البحث الافتراضي

خامساً:فرضيات البحث

بغية التصدي للتساؤلات المطروحة في مشكلة البحث فقد تبني هذا البحث الفرضيتين الأساسيتين الآتيتين وكالاتي:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات القبعات الست بدلالة متغيراتها وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي.
- الفرضية الثانية: هناك علاقة اثر معنوية بين استراتيجيات القبعات الست بدلالة متغيراتها وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي .

سادساً : حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

- 1- **الحدود الموضوعية :** تمثلت تلك الحدود في تسليط الضوء على استراتيجيات القبعات الست كمهارات فكرية قادرة على تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي .
- 2 - **الحدود الزمنية :** تمتد الحدود الزمنية للبحث للفترة من 2011/1/30 ولغاية 2011/3/20
- 3- **الحدود المكانية :** تتمثل الحدود المكانية للبحث بجامعة الموصل.
- 4- **الحدود البشرية:** وتتمثل بأعضاء هيئة التدريس الذين تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم والتي بلغت (80) استمارة وشملت التدريسيين من ذوي المراتب العلمية العليا والكوادر المتقدمة في هيئة التدريس في الجامعة

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في اختبار فرضياته وتم الاعتماد في تغطية الجانب النظري من البحث على المصادر المتاحة والدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع البحث، فضلاً عن الاعتماد على الشبكة العالمية للمعلومات في تغطية الموضوع ، أما الجانب العملي (التطبيقي)، فقد جري اقتباس عبارات ومقولات من المصادر والأدبيات التي تم اعتمادها في الجانب النظري وتم صياغتها بشكل فقرات بالاعتماد على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي تطلبتها طبيعة المشكلة .

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في عملية التحليل ومنها معامل الارتباط البسيط ومعامل الارتباط المتعدد لاختبار علاقات الارتباط بين استراتيجيات القبعات الست وتحسين جودة عضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة فضلاً عن تحديد قوة العلاقة بين هذين البعدين ، كما تم اعتماد معامل الانحدار المتعدد لقياس التأثير المعنوي لهذين البعدين ،على أساس أن استراتيجيات القبعات الست هي البعد المستقل وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس هو البعد المعتمد.

تاسعاً: مجتمع البحث وخصائص عينته

تمثل مجتمع البحث بجامعة الموصل وشملت عينته (80) عضو من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي (2010-2011)، وبلغ حجم العينة المعتمدة في البحث (80) عضو في هيئة التدريس في الجامعة، وقام الباحثان بتوزيع استمارات الاستبانة على عينة البحث وأعطى المستجيبون مدة.

عاشراً: أسلوب جمع البيانات

نظراً لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف البحث ، قام الباحثان بإعداد أداة خاصة بقياس تحسين جودة الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس فاعتمدا على استمارة الاستبانة والموضحة في الملحق (1)، وقد شملت الاستمارة البعدين الأساسيين، البعد المستقل وما يتفرع عنه من متغيرات والبعد المعتمد وما يتفرع عنه من متغيرات في البحث من خلال الأسئلة المرتبطة بها وروعي في إعدادها الدقة والموضوعية ، ليتم تقديم بياناتها على وفق أسلوب ليكرت الخماسي مع الأخذ بالاعتبار أن إعداد الاستبانة تم بالاستناد على بعض الكتاب الذين عدت

كتاباتهم (محكمة) في مجال استراتيجيات القبعات الست وتحسين جودة عضو هيئة التدريس ومنهم (إبراهيم، 2005) (محمد، 2008) (Kenny, 2003) (العشاوي، 2008) (Hecarian., 2004) (العاجز، 2006) ، (يوسف، 2005) (Usun, 2010) (Birbeck, 2010) (البدران. عبد الإله جميل، 2007) ، (Cotton, 1997).

إحدى عشر: صدق الاستبانة

عرضت استمارة الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين ذوي التحصيل في حقل إدارة الأعمال والإدارة الصناعية في جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد والدرجة أسمائهم أدناه ، فقد كان لملاحظاتهم وآرائهم الأثر البالغ في صياغة عدد من بنود الاستبانة لتكون واضحة في قياسها لمتغيري البحث ، وبذلك فإن أداة جمع البيانات قد حققت وعلى أقل تقدير صدق الظاهر والمحتوى:

- الأستاذ المساعد الدكتور سرمد غانم/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
- الأستاذ الدكتور محفوظ الصواف/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
- الأستاذ الدكتور أكرم الطويل/ قسم الإدارة الصناعية / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
- الأستاذ المساعد الدكتور ميسر إبراهيم احمد/ قسم الإدارة الصناعية / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.

اثنا عشر: ثبات الأداة

تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) وبلغ معامل الثبات لمتغيري البحث (91%).

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات القبعات الست (Six Hats) أولاً : ماهية استراتيجيات القبعات الست

مبتكر هذه الاستراتيجيات في التفكير هو طبيب بريطاني من أصل مالطي اسمه (إدوارد دي بونو Edward Bono) ساعدته خلفيته الطبية على التعمق في أبحاث الدماغ والتفكير فابتكر عدة استراتيجيات في التفكير منها استراتيجيات القبعات الست (Six Hats) وطرح كثيراً من الأفكار حول تعليم التفكير، وتستند هذه الفكرة إلى الملاحظة التي يشعر بها كل شخص في أي نقاش إذ يتبنى أحد الأطراف موقفاً ما يدافع عنه دفاعاً مستميتاً ولا يستمع إلى فكرة المعارض الذي يضطر أن يدافع هو الآخر عن فكرته ، مما يؤدي إلى جدل عقيم وخصومات ونزاعات عديدة دون الوصول إلى نتيجة تفيد أياً من الطرفين وتقدم استراتيجيات القبعات الست علم توجيه الشخص إلى التفكير بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى أي أن الشخص يمكن أن يلبس أياً من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لوناً من ألوان التفكير (Haerian., 2004.:54) وفكرة القبعات الست هي عبارة عن تقسيم التفكير إلى ستة أنماط وعدّ كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة وتتميز هذه الطريقة بأنها تعطي الفرد وفي وقت قصير جداً قدرة كبيرة على أن يكون متفوقاً وناجحاً في المواقف العلمية والشخصية وأنها تحول الموقف الجامد إلى مواقف مبدعة ، كما أنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع حسب إدوارد دي بونو (34) Mary & Joan's, 2004.) ويرى "دي بونو" أن اختيار القبعات تم على أساس: (Kenny : 2003, 200) • إن القبعات هي الأقرب للرأس، والرأس يحتوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير، ولهذا فهي الأقرب للتفكير.

- عادة لا تبقى القبعة طويلاً على الرأس لأننا سرعان ما نغيرها بتغير الظروف وهكذا الأفكار ، فقد نعجب بفكرة ما في وقت معين ، ونتخلى عنها في وقت لاحق كالقبعة التي لا يمكن أن نلبسها مدة طويلة ، وكذلك الفكرة يجب ألا تعيش طويلاً لدينا .
- القبعة التي نلبس طويلاً تتسخ وتفقد أناقتها ، وكذلك الفكرة فأنها إن بقيت مدى طويلة في رؤوسنا فإنها قد تصبح بالية لاجودة فيها .
- القبعة رمز للدور الذي يمارسه كل شخص ، فقبعة الممرضة غير قبعة الجندي أو القاضي أو عضو هيئة التدريس ... وهكذا.
- يحتاج الإنسان إلى ألوان مختلفة من التفكير، كما يلزمه أن يفسر أسلوبه في التفكير و الوضع المستجد أمامه ولذلك الإنسان المفكر يحتاج إلى لبس عدة قبعات مختلفة للتفكير والإبداع والنقد . وعبر دي بونو عن التفكير بشكل مسار خطي وكل محطة حددها بلون معين والسبب في ذلك لان القبعات ترتدى على الرأس والرأس هو مكان التفكير ، وأهداف القبعات الست للتفكير تشمل : (Haerian, 2004 , 54)
- الانتقال من عرضية التفكير وعشوائيته إلى تعمّد التفكير .
- تبسيط التفكير وتوضيحه لتحقيق فاعلية أكبر .
- تنظيم المعلومات .

ثانياً: خصائص استراتيجيات القبعات الست

هناك مجموعة من الخصائص التي تحدد مواصفات كل قبعة عند استخدامها وتشمل الأتي (Sherrie, 1994:39):

1- القبعة البيضاء : (المعلومات ، البيانات ، المتطلبات)

ترمز هذه القبعة إلى التفكير الحيادي وتتميز بالموضوعية ، وهذا التفكير قائم على أسس التساؤل من أجل الحصول على حقائق ؟ أرقام ؟ .. الخ وهي قبعة جمع الحقائق والمعلومات والخطط وقاعدة البيانات ودراسة جوانب الموضوع والتحفيز لها والذي يرتدي القبعة البيضاء يسأل مثل هذا السؤال : ما المعلومات التي يريدها ؟ وكيف نحصل عليها ؟ ما هي الأسئلة التي تريد طرحها ؟ والقبعة البيضاء توجه الانتباه إلى المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة ومن يرتدي القبعة البيضاء تكون له القدرة على: (روبرت وآخرون، 2004، 13)

- يجيب إجابات مباشرة و محددة على الأسئلة .
- يهتم بالوقائع و الأرقام و الإحصاءات.
- يمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها (الموضوعية)

2- القبة الحمراء (المشاعر - الحس - العواطف)

وهي قبة قائمة على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر وكذلك تقوم على الحس وهي تقضي المشاعر والعواطف والحس والجوانب الأخلاقية والإنسانية في المشكلة ومن يرتدي هذه القبة يقول : هذا شعوري نحو الموضوع ومن يرتدي القبة الحمراء تكون له القدرة على الأتي: (pal,2004,19)

- دائما يظهر أحاسيسه وانفعالاته بسبب أو بدون سبب .
- يهتم بالمشاعر حتى ولو تدعم بالحقائق والمعلومات .
- يميل للجانب الإنساني أو العاطفي وآرائه وتفكيره تكون على أساس عاطفي وليس منطقي

3- القبة السوداء - الحذر - المخاطر - المصاعب (السلبيات)

وهي قبة الخوف والحذر والتشاؤم والنقد والتفكير في الأخطار أو الخسارة . وهذا الشيء المطلوب عند اتخاذ القرارات . وهذه القبة من أكثر القبعات فائدة ، ومن يرتدي القبة السوداء تكون له القدرة على الأتي :

(روبرت وآخرون، 2004، 14)

- التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح .
- دائما ينتقد الأداء .
- يركز على العوائق والتجارب الفاشلة ويكون أسيرها .

4- القبة الصفراء - الفوائد (الايجابيات):

وهي قبة التفاؤل والتفكير في عمل وفوائد الموضوع المطروح للنقاش وتجري بعض النتائج والاقتراحات المفيدة والجدوى الاقتصادية . ويمكن لصاحب القبة الصفراء أن يسأل : ما هي الفوائد ؟ ومن هو المستفيد ؟ ما هي الايجابيات . ومن يرتدي القبة الصفراء تكون له القدرة على الأتي : (pal, 2004,19)

- يكون متفائلاً وإيجابياً ومستعداً للتجربة .
- يركز على احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل.
- لا يستعمل المشاعر والانفعالات بوضوح بل يستعمل المنطق بصورة إيجابية ويهتم بالفرص المتاحة ويحرص على استغلالها

5- القبة الخضراء (أفكار جديدة) : وترمز إلى التفكير الإبداعي الأخضر رمز الإبداع والابتكار أنه مثل نمو النبات الكبير من الغرسة الصغيرة أنه النمو وهو التغير والخروج من الأفكار القديمة إلى الجديدة ، ومن يرتدي القبة الخضراء تكون له القدرة على الأتي:

- يحرص على كل جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم .
- مستعد لتحمل المخاطر والنتائج المترتبة عليها ودائماً يسعى للتطوير والعمل على التغير ويعطي من الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة .
- يستعمل وسائل وعبارات إبداعية مثل (ماذا لو ، هل ، كيف ، ربما) .

6- القبة الزرقاء - (التفكير الشمولي): وترمز هذه القبة إلى التفكير (الشمولي) أنه تفكير النظرة العامة

والسبب في اختيار اللون الأزرق : (Haerian,. 2004.:55) (

1. أن لون السماء زرقاء وهي تغطي كل شي وتشمل تحتها كل شيء .
2. لان اللون الأزرق يوحي بالإحاطة والقوة كالبصر فكيف ونوجه التفكير اللازم للوصول إلى أفضل نتيجة . وهي متعة التفكير التحكم والتقييم والنظر في الأشياء بطريقة نافذة بناءة والقبة الزرقاء هي (قبة جدول أعمال التفكير) ومن يرتدي القبة الزرقاء تكون له القدرة على الأتي :

- يبرمج ويرتب خطواته بشكل دقيق : يتميز بالمسؤولية والإدارة في اغلب الأمور
- يتقبل جميع الآراء ويحللها ثم يقتنع بها .
- يستطيع أن يرى قبعات الآخرين ويحترمهم ويميزهم .

ثالثاً :تطبيق إستراتيجيات عمل القبعات الست:

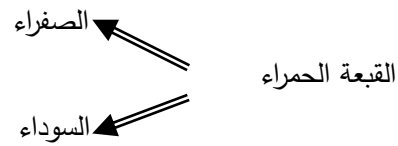
غالبا ما تكون العقول بين الناس متفاوتة ولكل شخص حجم معين من التفكير ، والصحيح أن العقول واحدة وكل الاختلاف والتباين يكون في التفكير، وقد وضع العالم (إدوارد بونو) ست قبعات ملونة يرتديها الناس كل حسب تفكيره ،وللقبعات الست استخدامين أساسيين بشكل عام : (دي بونو،93،2001)

أ- استخدام فردي للقبعات : تستخدم قبعة واحدة فردية ولفترة محدودة من الوقت لتبني نمط تفكير معين وذلك لأغراض كتابة تقرير أو تيسير أعمال اجتماع أو محادثة أو موقف أو إعطاء محاضرة.

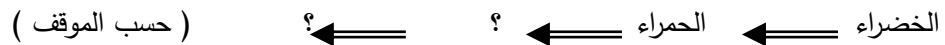
ب-استخدام تسلسلي وتتابعي للقبعات:هنا تستخدم القبعات الواحدة تلو الأخرى بهدف بحث او استكشاف موضوع معين مثلاً القبعة البيضاء ثم الحمراء،وتستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت قصير ، التفكير عشوائي وغير موجه وهناك معتقدات وأفكار مختلفة ومتباينة ومقاربة ونذكر أنه لا يوجد تسلسل واحد صحيح بعينه ، وليس من الضروري استخدام كل القبعات في كل تسلسل وعليه يمكن تقسيم التسلسل لاستخدام قبعات التفكير وحسب الموقفوكالاتي:

(<http://www.4training.ws/modules.php?name=News&file>)

1. التسلسل المرن:



2. التسلسل المتغير:



وعليه يمكن القول أن القبعات الست لها العديد من الفوائد التي تظهر عند استخدامها وتضم (العشوائي ,2008 ، 17) :

1. مساهمتها في بناء نظم الجودة 2. تقليلها من الصراعات والخلافات والنزاعات 3. مساهمتها في بناء طرق عمل فعالة 4. تجعل الاجتماعات المناقشات أكثر فعالية 5. يمكن استخدامها بمختلف الدرجات والوظائف 6. تشجع على التواصل وبناء علاقات عامة 7. تشجع الإبداع 8. ترتقي بنوعية التفكير والأداء وكفاءتها.

رابعاً : أهمية تفعيل استراتيجيات القبعات الست في التعليم العالي :

يتضح تفعيل استراتيجيات القبعات الست في التعليم العالي من خلال تشجيع التفكير المتوازي وتوفير برنامج تدريبي يمنح متلقيه في التعليم العالي المعرفة والمهارة لاستخدامه والاستفادة منه فالقبعات ليست قبعات حقيقية وإنما عملية وهمية فهذه الطريقة تعطينا الفرصة لتوجيه الشخص إلى ان يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول لطريقة أخرى كأن يتحول مثلاً إلى تفكير القبعة الخضراء والتي تقود إلى الإبداع . وعادة وكما اشرنا فإن للتفكير أنماط ستة نعبّر عنها بقبعات ست وكل قبعة لها لون يميز هذا الأنماط أي تلبس قبعة من لون

معين وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبذل قبعته وهذه مهارات يمكن تعلمها والتدرب عليها بالتدريب والممارسة (إبراهيم، 2005، 67)، كما أن متعة التفكير وفاعليته لا يتفقان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، إذ نقوم بالتركيز على لون واحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور (Sherrie, 1994:33) ، ويمكن أن نفعل عمل تلك القبعات من خلال وصف (العلاقة التقليدية) بين التفكير والقبعات فأن كل قبعة تمثل دوراً معيناً من الأدوار وهكذا يمكن أن نقسم استراتيجيات القبعات حسب التفكير إلى (هلال، 2008 : 81) :

- 1- القبعة البيضاء : وترمز إلى التفكير الحيادي 2- القبعة الحمراء : وترمز إلى التفكير العاطفي
- 3- القبعة السوداء : وترمز إلى التفكير السلبي 4- القبعة الصفراء : وترمز إلى التفكير الإيجابي
- 5- القبعة الخضراء : وترمز إلى التفكير الإبداعي 6- القبعة الزرقاء : وترمز إلى التفكير الموجه

وعليه يمكن استحضار دور تلك القبعات وأهميتها لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي على وجه الخصوص، نظراً لتركيز بحثنا على هذا الجانب الحيوي المهم وعلى أساس أن عضو هيئة التدريس (التدريسي) هو العمود الفقري للتعليم العالي وحجر الزاوية في كل إصلاح وتغيير في التعليم العالي ، ولتعدد الأدوار التي يُطلب من عضو هيئة التدريس القيام بها كونه المحاضر والباحث المبدع والمربي والمرشد والقائد والمستشار ومكتشف المبدعين ومدرّهم خلال سنوات الدراسة الجامعية الأولية والعليا وبعدهما وخالق الثروة المادية والروحية عليه فلا بد من إلمامه بالنقاط الجوهرية الآتية (Cotton, 1997,87):

- 1- أن يعرف أن التفكير يعلم ويُبنى.
 - 2- أن يعرف معنى التفكير ونظرياته وأنواعه ومعوقاته.
 - 3- أن يعرف أشهر برامج تعليم التفكير وطرائق التدريب عليها.
 - 4- أن يتمكن من استخدام أقصى الإمكانيات العقلية في معالجة المشكلات بأنواعها الحياتية، والأكاديمية.
 - 5- أن يعرف أخلاقيات التعليم وسبل تعليم التفكير السليم.
- وختاماً لا بد من الإشارة إلى قول أحد الأساتذة (جلبرت راي، أستاذ جامعي وفيلسوف بريطاني) حينما عبر عن رأيه في المحاضرات التي يقدمها عضو هيئة التدريس بقوله: "كل المحاضرات هي

دروس في التفكير" (Fisher, 1990,80) "All lessons are lessons in thinking"

ومن خلال ما تقدم يجد الباحثان أن الأستاذ الجامعي هو لعمود الفقري للتعليم العالي وحجر الزاوية في كل إصلاح وتغيير في النظام التربوي، وبالتالي في النظام الاجتماعي - الاقتصادي السياسي لبلده وأمتة والعالم.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس أولاً:- ماهية عضو هيئة التدريس وتحسين جودته

يعد أعضاء هيئة التدريس من أهم المدخلات في المؤسسات التعليمية الجامعية التي تحتاج إلى تطوير في ضوء الثورة المعلوماتية والاتصالات والتكنولوجيا ، وبالتالي يتطلب الأمر تطوير مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي مع توفر معايير ومحكمات يتم تقويم أدائهم من خلالها ، وهذا ما يركز عليه ويسعى إلي تحقيقه ضمان الاعتماد والجودة (العاجز، 2006، 43). ويبين (سليمان، 2010، 362) بأن عضو هيئة التدريس هو الشخص الذي يقوم بإعمال تدريسية لطلاب مرحلة البكالوريوس في التخصصات الأكاديمية في الجامعة والذي يقوم بتقدير درجات طلابه في المقررات التي يدرسها .في حين تعرف (دياب، 2006، 5) عضو هيئة التدريس بأنه أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية بوصفها نظاماً ،فهو الميسر والمنظم والمطور لعملية التعليم ،وهو القائم

مباشرة على تنفيذ مهمة تدريس المواد والمساقات الدراسية من أجل أحداث التغيير المرغوب فيه في أي نمط من أنماط السلوك لدى المتعلمين في حين يعرف (أبو دف و منصور، 2011، 73) عضو هيئة التدريس بأنه كل من يقوم بالتدريس لمقررات الأكاديمية في الجامعة ،وحاصل على درجة الماجستير أو الدكتوراه في العلوم الشرعية أو الإنسانية أو التطبيقية .

وعليه فإن عضو هيئة التدريس في الجامعة هو كل شخص يحمل درجة الدكتوراه أو الماجستير في حقل من حقول المعرفة ،ويقوم بتدريس مادة أو أكثر من المواد المقررة في برامج الجامعة بأحد الرتب الآتية، أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد ،مدرس، مدرس مساعد (العمري، 2009، 538).

وقد بين اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون بان أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة يتمثل بأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الذهني والفكري ،من أهمها إلقاء المحاضرات ،والإشراف على الطلبة ،وانجاز البحوث العلمية ،وتقديم الاستشارات، ولكي يتحقق التميز في أدائه التدريسي فإنه لابد أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعية من قبل إدارة الجامعة ،أو أن يقدم أداء أعلى من نشاط أعضاء الكادر التدريسي (يوسف، 2005، 63).

إن البحث في سبل تطوير وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس وتحسينها يجب أن تأخذ بالاعتبار وصف عضو هيئة التدريس كونه مدرسا وباحثا ومفكرا ومشرفا على أبحاث الطلبة وعضواً فعالاً في خدمة المجتمع ومرشدا ومربيا للطلبة.

ثانياً:- أهداف جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي

يسعى ساسة التعليم العالي وعلماء التربية لتحقيق أهداف التعليم الجامعي بالصورة المثلى مثل: إعداد الشاب الجامعي القادر على فهم المعرفة والتعامل معها والاستفادة منها والبحث عنها بالطرق العلمية السليمة، والوعي بمشكلات المجتمع والعمل على حلها من خلال العمل الدائم على تقويم المسيرة العلمية والتعليمية، مؤكداً أن الجامعة تسير بخطى ثابتة لتحقيق أهدافها في إعداد جيل متحرر من الجهل والخوف والتخلف، قوي بإيمانه بالله، قوي في بنيته وشخصيته وأخلاقه، معتز بوطنه وشعبه، متسلح بمنجزات العصر العلمية والفنية والتكنولوجية، ويعرف كيف يستخدمها (الحكمي، 2009، 3) .

يوضح (shulman, 2002) إن أهداف جودة عضو هيئة التدريس في التعليم العالي يجب أن تكون كالآتي:

- 1- ضمان مشاركة الطلبة وتحفيزهم.
- 2- مساعدة الطلبة على إكسابهم المعرفة وتطوير مداركهم الفهمية .
- 3- تمكين الطالب من إثبات معرفتهم وفهمهم من خلال الأداء والتطبيق العملي .
- 4- حث الطلبة على تبني التفكير النقدي في العالم .
- 5- تطوير قدرات الطالب على اجتياز القيود والتعقيدات في العالم من خلال صياغتهم على مواجهة الحياة الخاصة بهم و بالأعمال التي سيختصون بها حتى يصلوا إلى النجاح الذي يستحقونه .
- 6- تشجيع الطلبة على الالتزام بصورة مستمرة على اجتياز الامتحانات وتطوير القدرات الذاتية للطالب ويمكن حصر الأهداف المطلوب توافرها لتحقيق أعلى جودة أداء في عضو هيئة التدريس بالجدول (1):

جدول (1)

الأهداف المطلوبة لتحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس

ت	الأهداف المطلوبة لتحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس خلال عمله	النسبة المئوية المفترضة
1	نقل المعارف والخبرات الجديدة المفيدة إلى الطلبة.	25
2	إنتاج المعرفة أو إعادة إنتاجها (البحث العلمي، التأليف، الترجمة، ... أخرى	15
3	إعداد العقول المبدعة عن طريق تدريب الطلبة على ممارسة مهارات التفكير العلمي والإبداعي والناقد وحل المشكلات،... الخ خلال المحاضرات والمختبرات وبعدها.	15
4	مساعدة الطلبة على اكتساب المهارات المهنية والحياتية التي يطلبها سوق العمل ومتطلبات الحياة في كل مكان من الوطن ودول العالم.	15
5	غرس اتجاهات علمية ووطنية وإنسانية نبيلة في الطلبة بغض النظر عن جنسهم ولونهم وديانتهم ومعتقداتهم، وقوميتهم، ... الخ.	10
6	خدمة المجتمع المحلي خارج أسوار الجامعة (تقديم التدريب، الاستشارات، ... الخ)	10
7	أهداف أخرى مثل تفعيل دوره في القسم، المشاركة في اللجان، خلق الثروة العلمية للقسم والكلية والجامعة والمجتمع، ... الخ	10
	المجموع	% 100

Source:.. Guilford, J. P. (1988) *Some Changes in The Structure of The Intellect Mode*, Journal of Psychological and Educational measurement, V. 48, U.S.A.

ثالثاً :- المبادئ الأساسية لتحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس

بين (Ramsden) بان هناك سنت مبادئ اساسية لعضو هيئة التدريس الفعال في التعليم العالي فإذا تمكن عضو هيئة التدريس من تطبيق هذه المبادئ فانه سوف يحقق جودة أداء عالية وكالاتي: (7,2010, Birbeck)

1. **الاهتمام بالشرح:** إن عضو هيئة التدريس يجب أن يكون منظماً في الشرح ،لديه القدرة على الإقناع متخصصاً في المادة التي يدرسها ،مرناً في تفكيره وأسلوب تعامله مع الآخرين، متقبلاً لرأي الغير، متحدثاً لبقاً متواضعاً ،متحلياً بالصبر، منضبطاً وملتزماً ،متسمًا بالنزاهة والموضوعية(الحكمي،4،2009).

2. **لاهتمام بالطالب واحترامه وتعليمه :** إن قاعة الدراسة في الجامعات، فضلاً عن كونها حلبة للعروض الفكرية والمنطقية فهي حلبة عاطفية تعج بالعلاقات البينية، وعلى عضو هيئة التدريس أن يكون على وعي بطبيعة هذه العلاقات، وبمهاراتهم في التواصل مع الطلبة بأساليب تزيد من دافعتهم للتعلم، وتنمي لديهم التعلم المستقل، وهنا يلزم تجنب استثارة عواطف سلبية، وتطوير عواطف ايجابية، وفي هذا السياق ينبغي على عضو هيئة التدريس ان يطور علاقات ايجابية ،تقوم على الحميمة والاحترام المتبادل، ويعترف بمشاعر الطلبة ويشجعهم على التعبير والاهتمام بهم (السر،229،2005)

3. **التقييم المناسب والإجراءات التصحيحية:** فضلاً عن ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أعمال التدريس، عليه أن يقوم بإعداد الأدوات التي يستطيع من خلالها قياس تحصيل الطلبة وتمكنهم من المادة الدراسية، وفهمهم لها، وفي المحصلة عليه تحديد درجة كل طالب مع ما تتطلبه من صدق وموضوعية ودقة دون تحيز في ضوء تعدد أساليب التقييم وأدواته، وتباين مهارات أعضاء هيئة التدريس وكفاءاتهم ضمن هذا الدور(سليمان، 358،2010).

4. **أهداف واضحة وتحديات فكرية :** إن الهدف الأساس لعضو هيئة التدريس الفعال في قاعة المحاضرة هو توصيل المادة بسلاسة وسهولة ووضوح وحداثة، وإن هذا يتطلب جهداً وتحديات في ملاحقة ما استجد من العلوم والمعارف فلا يقف عند نقطة معينة في طلب عضو هيئة التدريس للعلم فكلما وصل إلى نقطة معينة بحث عما وراءها.

5. **استقلالية وسيطرة ونشاط :** لا بد أن يتحلى عضو هيئة التدريس بالاستقلالية التامة داخل القاعة الدراسية ويكون هو مسؤول عن إدارة القاعة عند ألقائه المحاضرة، وإن يتصف بالحزم والمرونة معا من أجل السيطرة على إدارة القاعة أثناء المحاضرة وإن يمتلك النشاط الفعال الذي من خلاله يجعل الطالب منتبهاً إلى المحاضرة ومندمجاً مع مجريات الأحداث داخل قاعة المحاضرات .

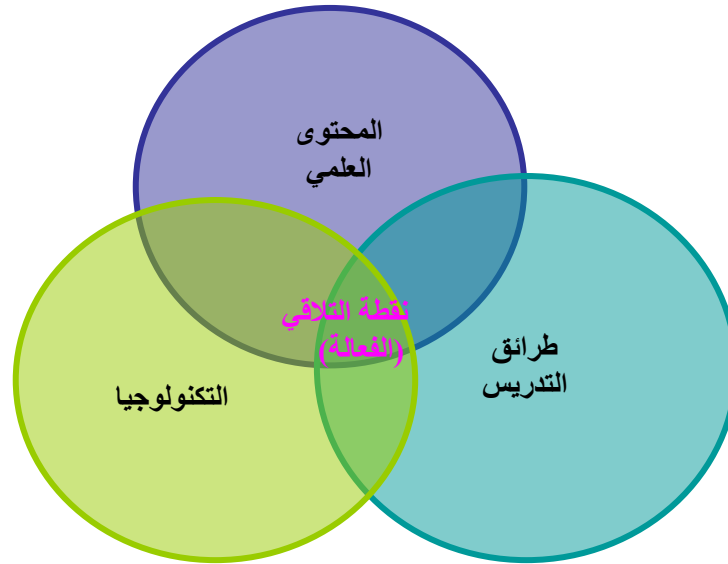
6. **التعلم من الطالب :** يمكن في بعض الأحيان أن يكون للطالب في بعض المواضيع معرفة أكثر من عضو هيئة التدريس ويمكن أن ينعكس الدور في تقبل عضو هيئة تدريسية الأخذ بتلك المعرفة وتوظيفها في العملية التعليمية .

رابعاً :- أبعاد جودة أداء عضو هيئة التدريس

إن تحقيق المهمة الأساسية للعملية التعليمية يعد جوهر أساس في كون عضو هيئة التدريس ذو جودة عالية في الأداء وتتحقق هذه العملية من خلال الآتي :- (Timmering,2009,11)

1- **معرفة المحتوى العلمي :** فالمحتوى العلمي هو المضمون الذي يتم فيه تحقيق أهداف المنهج العلمي ويتكون من الحقائق والمفاهيم والمبادئ ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أقسام وهي المعرفة النظرية، المعرفة المنهجية، والمعرفة العلمية. يرى (البدران، 2007، 52) بأن عضو هيئة تدريسية مدخل مهم وأساس في العملية التعليمية وعنصر فعال في نجاح جانب كبير من الأداء الجامعي من خلال مستواه العلمي وخلفيته المعرفية، ودرجة التزامه بالمفردات العلمية والعملية التعليمية، فضلاً عن قدراته الإدراكية لاحتياجات الطلبة، وقدراته على تنمية مهاراته الفكرية من خلال متابعته المستمرة للتطور الذي يحصل في مجال تخصصه، وقدراته على تنمية مهارته الإبداعية والسلوكية وقدرته على التغيير بطريقة التدريس التي تتلاءم مع الطالب ومتطلبات العصر. ويؤكد (Bain) بأن عضو هيئة التدريس المجد هو الذي لديه خلفية قوية وتمكن عالٍ من محتوى المادة التي يدرسها ويصف عضو هيئة التدريس المتمكن من محتوى المادة بالمدرس الناشط في مجال دراسته ومجال اختصاصه وهو مستعد لمناقشة طلابه في المحاضرة التي يلقيها عليهم (Ransom,2008,8).

أما (Mishra, 2006, 126) فقد وضح العلاقة الشكل (2) بين كل من المحتوى العلمي (الموضوع الذي سيتم إلقاؤه) وبين طرائق التدريس (العملية أو الممارسة أو أساليب التعليم) والتكنولوجيا (الأجهزة والأدوات التي تساعد في عرض المحاضرة) من خلال مخطط أكد فيه بأن على عضو هيئة التدريس يجب أن يوازن بين المحتوى العلمي الذي يريد أن يلقيه في ألقائه وتركيزه على الطريقة المناسبة له في التدريس واستخدام التكنولوجيا التي تناسب المحاضرة، وأن هذه العملية سوف تولد نقطة تلاقٍ بين المحتوى العلمي المطلوب إيصاله إلى الطالب وطريقة التدريس المستخدمة من قبل عضو هيئة التدريس والتكنولوجيا المناسبة وهذه النقطة سوف تعكس نموذجاً للتطور والتعلم لدى الطالب، وكما موضح في الشكل رقم (2)



الشكل (2)

نقطة تلاقي بين المحتوى
العلمي وطريقة التدريس

Source. Punya Mishra, Matthew J. Koehler, 2006, Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge Teachers College Record Vol 108, N 6, Copyright r by Teachers College, Columbia University

2- **التدخلات التربوية في العملية التعليمية.** إن تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس تتطلب التركيز على الجانب التربوي فضلاً عن الجانب العملي إذ إن نقص الأداء التربوي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس يرجع سببه إلى الاهتمام بالجانب العلمي أكثر من الجانب التربوي وقلة المعرفة بطرائق التدريس وفلسفة التربية أو علم النفس أو التقنيات التربوية أو التقييم والقياس أو التخطيط التربوي (حسين، 1، 2007).

وتبين لائحة الأخلاق المهنية للجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعات بأنه على عضو هيئة التدريس تشجيع طلابهم على حرية مواصلة التعليم، بإعطائهم المثل الحسن من خلال التدريس ملتزمين بالمعايير الأخلاقية التي تؤثر اختصاصهم. يجب على عضو هيئة التدريس إظهار الاحترام للطلبة كأفراد وإن يخلصوا الولاء لدورهم كموجهين فكريين ومستشارين لهؤلاء الطلبة. ويجب على عضو هيئة التدريس بذل الجهد المعقول لتعزيز السلوك الأكاديمي النزاهة وضمان كون التقييم مؤشراً صادقاً للمستوى الحقيقي للطالب. ويتوجب عليهم احترام العلاقة القائمة على أساس الثقة بينهم وبين الطلبة، يجب أن يتجنبوا أي استغلال أو ابتزاز أو تمييز بين الطلبة أثناء التعامل معهم ويقتضي الأمر أن يعترفوا بأية مساعدة أكاديمية أو دراسية تقدم لهم من قبل الطلبة كما يجب عليهم حماية حريتهم الأكاديمية (الغالبى والعامري، 2008، 180).

3- **السمات الشخصية:-** إن السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس الفعال تتمثل بحسن التصرف في المواقف الطارئة وإيجاد المخارج المناسبة، امتلاك الطلاقة اللغوية و القدرة على التعبير الواضح، الثقة بالنفس و التحمس لتنفيذ العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، القيادة والريادة والابتكار والإقناع، الموضوعية والعدالة وعدم التحيز، الميل والرغبة نحو مهنة التعليم واحترام أنظمة المهنة وقوانينها، سعة الأفق والميل لمواكبة كل جديد في التعليم والتعلم والعلم، القدرة علي بناء علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة والرؤساء التحلي بالشخصية المتكاملة؛ الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، الانسجام مع الذات في السلوك والرقابة الذاتية

(العاجز، 57، 2006-58)، ويستند إيمان المفكرين بأهمية السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس من خلال: (نور ، 8، 2010)

- إن عضو هيئة التدريس (ومثله معلمي مراحل التعليم العام) يحمل أقدس رسالة عرفتها البشرية؛ رسالة لا يشاركه فيها إلا الطبيب (ولكن ليس كل طبيب).
- مقدار التأثير (الإيجابي أو السلبي) الذي يتركه في طلبته لأسباب كثيرة منها انه القدوة لطلبته والخبير في تخصصه، وعدد الساعات الكثيرة التي يلتقي بها الأستاذ مع طلبته وغيرها.
- إنه يعطي مجتمعه أكثر مما يأخذ منه، مهما كان حجم عطاء مجتمعه المادي والمعنوي له.
- إن أعضاء هيئة التدريس يشكلون غالبية العاملين في مؤسسات التعليم العالي المطلوب منهم تخطيط السياسة التعليمية [وربما السياسات الأخرى للبلد] وتنفيذها وتقويمها.

المبحث الرابع: الجانب العملي (التطبيقي)

بهدف بيان العلاقة والأثر بين استراتيجيات القبعات الست وتحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس، يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي نصت على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متغيري البحث في جامعة الموصل وعلى وفق عينة لعينة البحث المؤلفة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات البحث وتشخيصها معتمداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل بعد من أبعاد البحث ومتغيراته، واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث وكما موضح في الجدول (1) كالآتي:

الجدول (1)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد البحث وفقاً لمتغيراته

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										المتغيرات
		لا أتفق بشدة (1)		ألا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
بعد استراتيجيات القبعات الست												
متغير القبة البيضاء												
1	3.40	2.5	2	20	16	22.5	18	45	36	10	8	X1
1	3.3	5	4	17.5	14	32.5	26	27.5	30	7.5	6	X2
0.9	3			32.5	26	40	32	20	16	7.5	6	X3
0.97	3.23	3.75		23.4		32.6		31.5		8.7	المؤشر الكلي	
متغير القبة الحمراء												
0.93	3.05	-	-	35	28	30	24	30	24	5	4	X4
0.94	3.33	-	-	27.5	22	17.5	14	50	40	5	4	X5
0.89	3.3	-	-	22.5	18	27.5	22	45	36	5	4	X6
0.92	3.2			28.4		25		41.6		5	المؤشر الكلي	
متغير القبة السوداء												
1	2.68	12.5	10	37.5	30	22.5	18	25	20	2.5	2	X7
1.1	3.18	23.5	10	15	12	27.5	14	52.5	42	2.5	2	X8

1.13	3.05	12.5	10	1	16	20	16	45	36	2.5	2	X9
1.7	2.97	16		17.8		23.3		40.8		2.5		المؤشر الكلي
متغير القبعة الصفراء												
0.85	3.46	2.5	2	10	8	32.5	26	50	40	5	4	X10
1.01	3.6	2.5	2	17.5	14	15	12	52.5	42	12.5	10	X11
0.93	3.53	2.5		13.7		23.8		51.4		8.75		المؤشر الكلي
متغير القبعة الخضراء												
0.99	3.48	-	-	20	16	27.5	22	37.5	30	15	12	X12
1	3.3	2.5	2	25	20	17.5	14	50	40	5	4	X13
0.99	3.39	2.5		22.5		22.5		43.7		10		المؤشر الكلي
متغير القبعة الزرقاء												
1.09	2.78	12.5	10	32.5	26	22.5	18	30	24	2.5	2	X14
0.85	3.46	2.5	2	12.5	10	25	20	57.5	46	2.5	2	X15
0.91	3.13	5	4	15	12	47.5	38	27.5	22	5	4	X16
0.95	3.12	6.6		20		31.6		38.3		3.3		المؤشر الكلي
بعد تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس												
متغير معرفة المحتوى العلمي للمادة												
0.97	3.33	5	4	15	12	27.5	22	50	40	5	4	X17
0.92	2.93	5	4	30	24	32.5	26	32.5	26	-	-	X18
0.99	2.78	7.5	6	37.5	30	27.5	22	25	20	2.5	2	X19
0.99	3.22	2.5	2	22.5	18	35	28	30	24	10	8	X20
1	2.93	10	8	22.5	18	35	28	30	24	2.5	2	X21
0.97	3.03	6		25.5		31		33.5		4		المؤشر الكلي
متغير التداخلات التربوية في العملية التعليمية												
0.88	3.55	-	-	12.5	10	32.5	26	42.5	34	12.5	10	X22
0.84	3.83	-	-	5	4	30	24	42.5	34	22.5	18	X23
1.04	3.5	2.5	2	20	16	15	12	47.5	38	12.5	10	X24
0.90	3.4			20	16	27.5	22	45	36	7.5	6	X25
1.01	3.5	-	-	22.5	18	20	16	42.5	34	15	12	X26
0.93	3.5	2.5		16		24		44		13.5		المؤشر الكلي
متغير السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس												
0.98	3.4	-	-	22.5	18	27.5	22	37.5	30	12.5	10	X27
0.99	2.8		6	35	28	30	24	25	20	2.5	2	X28
1.03	3.28	2.5	2	27.5	22	17.5	14	45	36	7.5	6	X29
1.07	2.90	7.5	6	27.5	22	37.5	30	22.5	18	5	4	X30
0.93	3.5	-	-	20	16	20	16	50	40	10	8	X31
0.98	3.17	5		26.4		25.5		36		7.5		المؤشر الكلي

(*) الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة

أ- وصف متغيرات استراتيجيات القبعات الست وتشخيصها:

يستعرض هذا الجانب وصف وتشخيص بعد استراتيجيات القبعات الست من خلال متغيراته التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري المعتمد في مخطط البحث والمتمثلة في (القبعة البيضاء، الحمراء، السوداء، الصفراء، الخضراء والزرقاء).

1. **القبعة البيضاء:** يشير الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x1-x3) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق هي (55%) (اتفق، اتفق بشدة) بين هذه المتغيرات وكانت للمتغير (x1) الذي ينص على "يشجع عضو هيئة التدريس طلبته على طرح أفكار وأسئلة متنوعة ومتعددة في المجالات والأوقات كافة"، ويدعم هذه القيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.40) (1) على التوالي.

2. **القبعة الحمراء:** يبين الجدول (1) أن التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x4-x6) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (55%) (اتفق، اتفق بشدة) للأعضاء المبحوثين للمتغير (x5) الذي ينص على "لدي إحساس أن عضو هيئة التدريس يقوم بنقل المعارف والخبرات التعليمية والمفيدة إلى الطلبة" ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري (0.94).

3. **القبعة السوداء:** تشير نتائج الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x7-x9) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (55%) (اتفق، اتفق بشدة) من إجابات الأعضاء المبحوثين للمتغير (x8) وينص على "قد يسعى أعضاء هيئة التدريس إلى مساعدة الطلبة على اكتساب المهارات الحياتية المطلوبة" ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.18) وانحراف معياري (1.1).

4. **القبعة الصفراء:** يوضح الجدول (1) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x10-x11) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (65%) (اتفق، اتفق بشدة) من الأعضاء المبحوثين للمتغير (x11) الذي ينص على "على الجامعة أن تسعى إلى استحداث منهاج (طرق التدريس) لتدريب أعضاء هيئة التدريس على الإبداع" ويدعمه قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.6) (1.01) على التوالي.

5. **القبعة الخضراء:** تشير نتائج الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x12-x13) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (55%) (اتفق، اتفق بشدة) من إجابات الأعضاء المبحوثين للمتغير (x13) الذي ينص على "تقوم جامعتنا بتشجيع طلبتها على اكتساب المهارات العلمية والحياتية المطلوبة" ويدعمهما الوسط الحسابي (3.3) وانحراف معياري (1) على التوالي.

6. **القبعة الزرقاء:** توضح نتائج الجدول (1) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x14-x16) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (32.5%) (اتفق، اتفق بشدة) من الأعضاء المبحوثين للمتغير (x16) وينص على "يجب أن تقوم جامعتنا بعملية غرس اتجاهات علمية وطنية وإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس لينعكس ذلك بالنتيجة على الأداء المتميز لهم" ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.13) وانحراف معياري (0.91).

ويتضح من خلال نتائج التحليل أعلاه أن أعلى نسبة اتفاق تم تأشيرها كانت لمتغير (القبعة الصفراء) التي أشرت أعلى نسبة اتفاق بين أعضاء العينة المبحوثة والبالغة (65%) (اتفق، اتفق بشدة) للمتغير (x11) الذي ينص على "على الجامعة أن تسعى إلى استحداث منهاج (طرائق التدريس) لتدريب أعضاء هيئة التدريس على الإبداع" ويدعمه قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.6) (1.01) على التوالي، وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين بصدد هذا الموضوع إذ يتم التركيز حالياً على موضوع جودة التعليم

العالي وجودة المناهج التدريسية ضمن الخطة الموضوعية للأعوام القادمة ،وهي خطوة ايجابية باتجاه التحسين المستمر للتعليم العالي وأكدت ذلك (القبة الصفراء) بأعلى نسبة والتي كما أوضحنا بأنها ترمز إلى التفاؤل والايجابية،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (pal, 2004,19)، التي تؤكد ان من يرتدي القبة الصفراء يكون متفائلاً وياجياً ويركز على احتمالات النجاح أكثر من احتمالات الفشل ،ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.6) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ(2) ويشير ذلك إلى تجانس الإجابات لبعدها استراتيجيات القبعات الست

أما اقل نسبة اتفاق تم تأشيرها كانت لمتغير (القبة الزرقاء) التي أشرت ادنى نسبة اتفاق بين أعضاء العينة المبحوثة والبالغة (32.5%) (اتفق،اتفق بشدة) من الأعضاء المبحوثين للمتغير (x16) وينص على "يجب أن تقوم جامعتنا بعملية غرس اتجاهات علمية وطنية وإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس لينعكس ذلك بالنتيجة على الأداء المتميز لهم" ،وهذا يشير فعلا الى افتقار جامعتنا لمثل تلك التوجهات في كثير من الأحيان.

ب- وصف متغيرات تحسين جودة عضو هيئة التدريس وتشخيصها:

يستعرض هذا الجانب وصف وتشخيص بعد تحسين جودة عضو هيئة التدريس من خلال متغيراته التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري المعتمد في مخطط البحث والمتمثلة في (معرفة المحتوى العلمي للمادة، التداخلات التربوية في العملية التعليمية، السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس).

1. معرفة المحتوى العلمي للمادة: تشير نتائج الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد المتغير (x17-x21) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (55%) (اتفق،اتفق بشدة) من الأعضاء المبحوثين للمتغير (x17) وينص على إن "امتلاكى للمعرفة والخبرة يساعدونى في تحقيق مستويات عالية من الأداء في العملية التعليمية" ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري (0.97) على التوالي .

2. التداخلات التربوية في العملية التعليمية: تشير نتائج الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد المتغير (x22-x26) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (65%) (اتفق،اتفق بشدة) من الأعضاء المبحوثين للمتغير (x23) وينص على إن "أتفهم مشكلات الطلبة وأساعدهم في التغلب عليها دون التأثير على وقت المحاضرة" ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري (0.97) على التوالي .

3. السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس: : تشير نتائج الجدول (1) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد المتغير (x27-x31) إذ كانت أعلى نسبة اتفاق (60%) (اتفق،اتفق بشدة) من الأعضاء المبحوثين للمتغير (x31) وينص على إن "لدى الثقة بالنفس والتحمس لتنفيذ العمل والقدرة على تحمل المسؤولية " ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.5) والانحراف المعياري (0.93) على التوالي .

ويتضح من خلال نتائج التحليل أعلاه أن أعلى نسبة اتفاق تم تأشيرها كانت لمتغير (التداخلات التربوية في العملية التعليمية) التي أشرت أعلى نسبة اتفاق بين أعضاء العينة المبحوثة والبالغة (65%) (اتفق،اتفق بشدة) للمتغير (x23) الذي ينص "أتفهم مشكلات الطلبة وأساعدهم في التغلب عليها دون التأثير على وقت المحاضرة " ويدعمه قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.33) (0.97) على التوالي، وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين بصدد هذا الموضوع حيث يتم التركيز حالياً على تفعيل العلاقات الوجدانية مع

الطلبة وكسب ثقتهم وتقهم مشكلاتهم، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.6) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (2) ويشير ذلك إلى تجانس الإجابات لبعده تحسين أداء عضو هيئة التدريس . أما أقل نسبة اتفاق تم تأشيرها كانت لمتغير (معرفة المحتوى العلمي للمادة) التي أشرت أدنى نسبة اتفاق بين أعضاء العينة المبحوثة والبالغة (27.5%) (اتفق، اتفق بشدة) من الأعضاء المبحوثين للمتغير (x19) وينص على "أقوم بجمع المادة العلمية حول موضوع المحاضرة من مراجع متعددة"، وهذا قد يشير إلى اعتماد أغلبية تدريسي الجامعة على المنهج المقرر للموضوع للتدريس في كثير من الأحيان.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة :

يُشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات القبعات الست وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس مجتمعة ، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.871^*) ، وبهذا فقد تحققت الفرضية الأولى على مستوى العينة المبحوثة والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات القبعات الست بدلالة متغيراتها وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي بدلالة متغيراته ، وقد دل المؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (2)

نتائج علاقة الارتباط الكلي بين المتغيرات على مستوى المنظمة المبحوثة

استراتيجيات القبعات الست	البعد المستقل البعد المعتمد
0.871^*	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). $N=40$ * $P < 0.05$

ويمكن تحديد علاقات الارتباط بين استراتيجيات القبعات الست (كل قبعة على حدى) وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس كما في الجدول (3) ومن خلال الآتي :

الجدول (3)

نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجيات القبعات الست (كل قبعة على حدى) وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس على مستوى المنظمة المبحوثة

البعد المستقل البعد المعتمد	البقعة البيضاء	البقعة الحمراء	البقعة السوداء	البقعة الصفراء	البقعة الخضراء	البقعة الزرقاء
تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس	0.747^*	0.651^*	0.535^*	0.570^*	0.653^*	0.694^*

الجدول إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). $N=40$ * $P < 0.05$

1. العلاقة بين القبعة البيضاء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يُشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة البيضاء بوصفها المتغير المستقل وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس بوصفه المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.747^*) عند مستوى معنوية (0.05).
 2. العلاقة بين القبعة الحمراء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يبين الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الحمراء بوصفها المتغير المستقل و جودة أداء عضو هيئة التدريس بوصفه المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.651^*) عند مستوى معنوية (0.05) .
 3. العلاقة بين القبعة السوداء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يوضح الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة السوداء بوصفها المتغير المستقل وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.535^*) عند مستوى معنوية (0.05) .
 4. العلاقة بين القبعة الصفراء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الصفراء بوصفها المتغير المستقل وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.570^*) عند مستوى معنوية (0.05) .
 5. العلاقة بين القبعة الخضراء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يبين الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الصفراء بوصفها المتغير المستقل وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.653^*) عند مستوى معنوية (0.05) .
 6. العلاقة بين القبعة الزرقاء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الزرقاء بوصفها المتغير المستقل وتحسين جودة ادعاء عضو هيئة التدريس بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.694^*) عند مستوى معنوية (0.05) .
- واتساقاً مع ماتقدم يمكن القول أن النتائج أعلاه جاءت متفقة مع دراسة (Cotton, 1997) التي أكدت على أنه يُطلب من عضو هيئة التدريس القيام بدوره كونه المحاضر والباحث المبدع والمربي والمرشد والقائد والمستشار ومكتشف المبدعين ومدرّبينهم خلال سنوات الدراسة الجامعية الأولية والعليا وبعدهما وخالق الثروة المادية والروحية عليه فلا بد من له أن يعرف أن التفكير يعلم ويُبنى، من خلال استراتيجيات القبعات الست.
- ثالثاً: تحليل علاقات الأثر على مستوى المنظمة المبحوثة**
- تُشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي (لاستراتيجيات القبعات الست مجتمعة) والتي تمثل البعد المستقل في (تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس) والذي يمثل البعد المعتمد، على مستوى المنظمة المبحوثة يوضحها الجدول (4) على النحو الآتي:

الجدول(4)

تأثير استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس
على مستوى المنظمة المبحوثة

F		R ²	استراتيجيات القبعات الست		البعد المستقل / البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	119.132	0.758	(10.915) 0.798	0.871	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

N = 50

P < 0.05

df (1,38)

() يشير إلى قيمة t المحسوبة

يتبين من الجدول (4) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقبعات الست بوصفها البعد المستقل في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس بوصفه البعد المعتمد بصورة مجتمعة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (119.132) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجة حرية (1.38) وبلغ معامل التحديد (R²) (0.758) وهذا يعني أن (25%) من الاختلافات المفسرة في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس تعود إلى تأثير استراتيجيات القبعات الست فيها ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (10.915) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,38) وبذلك فقد تحققت الفرضية الثانية على مستوى العينة المبحوثة والتي تنص على وجود علاقة اثر معنوية بين استراتيجيات القبعات الست بدلالة متغيراتها وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التعليم العالي بدلالة متغيراته ، وقد دل المؤشر على اثر العلاقة بين المتغيرين. وبهدف توضيح علاقات الأثر بين كل قبعة وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس على مستوى المنظمة المبحوثة، فقد تم تحليل علاقات الأثر وكالاتي :

1. تأثير القبعة البيضاء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: تبين نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمة المبحوثة إلى وجود تأثيرات معنوية للقبعة البيضاء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.057) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R²) (0.558) يستدل من هذا أن (56%) من التباين في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس تفسره القبعة البيضاء ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (6.932) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05)

الجدول(5)

تحليل علاقة أثر القبعة البيضاء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

F		R ²	القبعة البيضاء		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	48.057*	0.558	1.118 (6.932)*	747	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

* P ≤ 0.05 N=40 df=(1,38) t:() المحسوبة

2. تأثير القبعة الحمراء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية التي نصت بأن هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين القبعة الحمراء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس ويشير الجدول (6) إلى أن القبعة الحمراء لا تؤثر معنويًا في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (27.934) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R²) (0.424) يستدل من هذا أن (42%) من التباين في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس لا تفسره القبعة الحمراء ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (5.285) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول (6)

تأثير القبعة الحمراء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

F		R ²	القبعة الحمراء		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	27.934	0.424	0.814 (5.285)*	0.651	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

* $P \leq 0.05$ $N=40$ $df=(1,38)$ t : () المحسوبة

3. تأثير القبعة السوداء وجودة عضو هيئة التدريس: يوضح الجدول (7) لايوجد تأثير معنوي بين القبعة السوداء وتحسين جود أداء عضو هيئة التدريس ويدعمه قيمة (F) المعنوية المحسوبة (15. 206) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.286) يستدل من هذا أن (29%) من التباين في القبعة السوداء لا يفسره تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (3.899) وهي قيمة غير معنوية بمستوى معنوية (0.05).

الجدول (7)

تحليل علاقة أثر القبعة السوداء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

F		R ²	القبعة السوداء		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	15. 206	0.286	0.959 (3.899)	0.535	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

* $P \leq 0.05$ $N=40$ $df=(1,38)$ t : () المحسوبة

4- تأثير القبعة الصفراء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يشير الجدول (8) إلى عدم وجود تأثير معنوي بين القبعة الصفراء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (18.307) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.325) ويستدل من هذا أن (33%) من التباين في القبعة الصفراء لا يفسره تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (4.279) وهي قيمة غير معنوية بمستوى معنوية (0.05) .

الجدول (8)

تحليل علاقة أثر القبعة الصفراء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

F		R ²	القبعة الصفراء		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	18.307	0.325	0.887 (4.279)	0.570	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

* $P \leq 0.05$ $N=40$ $df=(1,38)$ t : () المحسوبة

5- تأثير القبعة الخضراء وجودة عضو هيئة التدريس: يلاحظ في الجدول (9) أن القبعة الخضراء تؤثر معنوياً في جودة عضو هيئة التدريس ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (28.281) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.427) يستدل من هذا أن (42%) من التباين في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس تفسره القبعة الخضراء ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (5.285) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) .

الجدول (9)

تحليل علاقة أثر القبعة الخضراء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

F		R ²	القبعة الخضراء		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	28.281	0.427	0.942 (5.318)	0.653	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

* $P \leq 0.05$ $N=40$ $df=(1,38)$ t : () المحسوبة

7. تأثير القبعة الزرقاء وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: يوضح في الجدول (10) أن القبعة الزرقاء تؤثر معنوياً في جودة عضو هيئة التدريس ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (35.307) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.482) يستدل من هذا أن (48%) من التباين في جودة عضو هيئة التدريس تفسره القبعة الزرقاء ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (5.942) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) .

الجدول (10)

تحليل علاقة أثر القبعة الزرقاء في تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

F		R ²	القبعة الزرقاء		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	البعد المعتمد
4.08	35.307	0.482	0.894 (5.942)	0.694	تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

* $P \leq 0.05$ $N=40$ $df = (1,38)$ $t: ()$ المحسوبة

المبحث السادس: الاستنتاجات والمقترحات أولاً: الاستنتاجات:

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات تمثلت بالاتي :

1. أن التفكير هو خاصية فطرية للإنسان يورثها ،إلا إن للتفكير مهارات لا يورثها الإنسان بالفطرة ، وهو يورث القدرة على التفكير أما مهارات التفكير فلن يحصل عليها أو يكتسبها إلا بالتعليم والتعلم والتدريب وهو ما يجب أن يقوم به عضو هيئة التدريس لتحسين جودة أدائه.
2. أوضحت نتائج الوصف والتشخيص على ضرورة أن تسعى الجامعة إلى استحداث منهاج (طرائق التدريس) لتدريب أعضاء هيئة التدريس على اعتماد مهارات التفكير المطلوبة والتي تعد استراتيجيات القبعات الست احد أهم أنواعها، كما يجب أن تقوم جامعتنا بعملية غرس اتجاهات علمية وطنية وإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس لينعكس ذلك بالنتيجة على الأداء المتميز لهم.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات القبعات الست مجتمعة وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس للمنظمة المبحوثة .
4. وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات القبعات الست مجتمعة مع تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة.
5. عدم وجود تأثير معنوي لكل من القبعة الحمراء، الصفراء، السوداء مع تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة وقد يشير ذلك إلى أن سلوك أعضاء هيئة التدريس لا يتسم عادة بالعاطفية أو السلبية البحتة أو حتى الايجابية البحتة .

ثانياً : المقترحات:

- استكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات ارتأينا تقديم المقترحات الآتية:
1. ضرورة الاهتمام باستراتيجيات القبعات الست كمنهج عمل يومي وتفعيلها واستثمارها من قبل أعضاء هيئة التدريس على وفق معطيات ثابتة تجعلهم يحققون أفضل النتائج في العملية التعليمية والتربوية .
 2. التركيز على مسألة تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة من خلال تشجيع التفكير المستند على استراتيجيات القبعات الست كاستراتيجية ناجحة يمكن اعتمادها لتحقيق أفضل أداء لعضو هيئة التدريس .

3. التركيز على إعداد البرامج التدريبية والتطويرية لتطوير القدرات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس في المنظمة المبحوثة ، فهي ضرورة يفرضها العصر الراهن ، فقد أصبح تعليم المهارات الفكرية هو استجابة لمتطلبات مواجهة تحديات العولمة وتجلياتها في مختلف جوانب الحياة.
4. المطلوب من عضو هيئة التدريس في الجامعة وقدر تعلق الأمر بالمنظمة المبحوثة إعداد العقول المبدعة والمفكرة وتدريب طلبته وتوعيدهم وتشجيعهم على طرح الأسئلة الكثيرة، والمتنوعة خلال وقت المحاضرة وبعدها وبشرط أن يتم تشجيعهم على طرح الأسئلة بلغة واضحة ،وهذا يعكس بالنتيجة تفعيل إستراتيجية القبعات الست من خلال متغيراتها التي اشرنا اليها في متن البحث
5. لابد من تحليل عملية التدريس في المنظمة المبحوثة عن طريق إتباع أسلوب تحليل النظم،من خلال تحديد الأهداف العامة والسلوكية للعملية التدريسية وتحسين جودة الأداء وتحديد أبعاد الكفاءات التي ينبغي على عضو هيئة التدريس اكتسابها، وتوضيح أنواع وأبعاد المهارات والاتجاهات والأنشطة التي تحقق تلك الأهداف وأبعادها. فضلا عن الأخذ بمبدأ التقويم المستمر والمتابعة وإدخال التعديلات اللازمة ،على وفق متطلبات جودة أداء عضو هيئة التدريس وذلك بغرض تعزيز الاستراتيجيات الأكثر فاعلية.

المصادر المعتمدة أ. المصادر العربية:

1. ابو دف محمد خليل و نعمة عبد الرؤوف منصور ،(2011)، دور عضو هيئة التدريس في تعزيز منهاج التفكير السليم لدى طلبته في ضوء المعايير الاسلامية، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد التاسع عشر ،العدد الاول ، الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين
2. سليمان شاهر خالد ، (2010)، ممارسات أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك في تقييم تحصيل طلابهم في ضوء بعض المتغيرات (دراسة تقويمية)، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد 2 العدد 2،
3. نور كاظم عبد ،(2010) ، دور الأستاذ الجامعي في تنمية التفكير والإبداع عند طلبته وزملائه ورقة عمل منشورة مقدمة إلى كلية التربية- صفى الدين الحلي- جامعة بابل .
4. العمري جمال فوز ، سنقر صالحة ،(2009)، أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجال التدريس والبحث العلمي، مجلة جامعة دمشق ،المجلد 25 ،العدد 4+3، كلية التربية جامعة دمشق، سوريا.
5. الحكي إبراهيم الحسن ،(2009)، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي ،العدد 90 ،مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج - الرياض.
6. العشاي هدى عبد الله الحاج عبد الله (2008). تعليم مهارات واستراتيجيات التفكير المعرفية وما وراء المعرفة للعاديين والمتخلفين. الرياض: دار العشاي.
7. هلال محمد عبد الغني(2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
8. ألبالي طاهر محسن منصور و العامري صالح مهدي محسن ، (2008) ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال الأعمال والمجتمع، ط2، دار وائل للنشر، عمان
9. حبيب مجدي عبد الكريم (2007). تعليم التفكير في عصر المعلومات. القاهرة: دار الفكر العربي.
10. البدردان عبد الإله جميل وطن ، (2007)، نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد (9) العدد(3) كلية الإدارة والاقتصاد .العراق.
11. حسين نظام عبد الجبار ، (2007)، سبل تحسين جودة الاداء لعضو هيئة التدريس (www.golfkids.com)
12. العاجز فؤاد ،(2006)، السمات الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد (2) العدد (1) الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين .

13. السر خالد خميس ، (2005)، تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى اساتذة جامعة الأقصى في غزة، المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين .
14. يوسف بسام عبد الرحمن ، (2005)، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
15. إبراهيم مجدي عزيز (2005) ، التدريس الإبداعي وتعلم التفكير .سلسلة التفكير والتعلم والتعليم (3). القاهرة: عالم الكتب .
16. مارزانو روبرت، وآخرون.(2004). أبعاد التفكير إطار عمل للمنهج وطرق التدريس. ط2. عمان: دار الفرقان.
17. دي بونو ادوارد، (2001)، برنامج كورت لتعليم التفكير: توسعة مجال الإدراك. ترجمة ناديا سرور وثائر حسين ودينا فيضي. دار الفكر: عمان.
18. هلال محمد عبد الغني، (1999)، مهارات ادارة الاداء، ط2، القاهرة : مركز تطوير الاداء.
19. دياب سهيل رزق ، (2006) (المدرس الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرون (ادواره المتوقعة - سماته ومقوماته)،مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد 1 العدد3.

ب. المصادر الاجنبية:

1. Salih Usun,(2010), The Opinions of the Undergraduate Students and Faculty Members on Factors that Affect Student Learning and Academic Achievement, the online journal, Vol 8 Issue 2 ,academic leadership.
2. Birbeck David,(2010), Benchmarking and peer review of teaching practice for the purpose of evidencing excellence in teaching and learning, The Journal of the Education Research Group of Adelaide Vol 1, N 3, February Learning and Teaching Unit, University of South Australia
3. Timmering Liesbet ,(2009), Teacher Quality, Masters-thesis, Amsterdam University of Applied Sciences,Holand
4. Ransom Whitney,(2008), THE SCHOLARSHIP OF TEACHING: CONTRIBUTING FACTORS TO IMPROVED TEACHING PERFORMANCE AMONG UNIVERSITY FACULTY MEMBERS , Master of Science Department of Instructional Psychology & Technology Brigham Young University Brigham.
5. Mishra Punta,Koehler.jmatthew,(2006), Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge Teachers College Record Vol 108, N 6, Copyright r by Teachers College, Columbia University.
6. Mary, P.& Joanes, W,(2004), BeDONO six thinking hats as an approach to ethical dilemmas in pharmacy, American jornal of pharmaceutical education 68, N.2, ARTICLES 54.

7. Hecerian, B.S., ,(2004),, THE EFFECTS OF six thinking method on effective learning in biology the fifth international conference on creative thinking , university of malta
8. pal.p,(2004),sixthinkinghats,retieved,oct3,from/ www.geocities.co.
9. Kenny, l,(2003), using Edward de bonos six hats game to aid critical thinking & reflection in palliative care, international journal of palliative nursing 9.
10. Guilford, J. P. (1988) Some Changes in The Structure of The Intellect Mode, Journal of Psychological and Educational measurement, V. 48, U.S.A.
11. Cotton, K (1997), Teaching Thinking Skill School Improvement Research Serious, SIRS, USA
12. Sherrie, L .Nist .(1994).Developing Textbook Thinking .3rd edit .Toronto : D. C. Health And Company.
13. <http://www.4training.ws/modules.php?name=News&file>
14. Fisher, Robert (1990) Teaching Children To Think, Blackwell,

الملحق (I)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

م/استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد

نعرض على حضرتكم استمارة الاستبيان لاستكمال البحث الموسوم " فاعلية إستراتيجيات القبعات الست (Six Hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي / دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي جامعة الموصل". وتعد مشاركتك في إظهار الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب.

ملاحظة:

1. يرجى اختيار الإجابة التي تمثل وجهة نظرك.
2. يرجى الإجابة بدقة لكونها بيانات تستخدم لإغراض البحث فقط.
3. يرجى وضع علامة (صح) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك.
4. يرجى الإجابة عن جميعاً الأسئلة لان ترك أي سؤال من دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثان

أولاً: معلومات عامة

أ) معلومات عن المنظمة المبحوثة

1 / اسم المنظمة:

2 / تاريخ تأسيس المنظمة:

ب) معلومات تعريفية تخص المجيب على الاستمارة

1. العمر: 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 فأكثر ()

2. الجنس: ذكر () أنثى ()

3. التحصيل الدراسي: دكتوراه () ماجستير ()

4. المرتبة العلمية:

5. التخصص:

6. مدة الخدمة بالمنظمة: 5-10 () 11-15 () 16-20 () 20 فأكثر ()

فيما يلي مفاهيم يرجى قراءتها قبل البدء بالإجابة عن الأسئلة الواردة في أدناه:

- استراتيجيات القبعات الست: صممت هذه الإستراتيجية أصلاً لنقل التفكير بعيداً عن الجدل وجعله أكثر فاعلية وأعلى جودة.

- تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس: وصف الأداء الأفضل لعضو هيئة التدريس كونه مدرسا وباحثا ومفكرا ومشرفا على أبحاث الطلبة وعضوا "فعالا" في خدمة المجتمع ومرشدا ومربيا للطلبة

أولاً : استراتيجيات القبعات الست:

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
	القبعة البيضاء : وهي قبعة التفكير الحيادي والموضوعية (مفتاح القبعات) فهي قبعة المعلومات.					
1	يشجع عضو هيئة التدريس طلبته على طرح أفكار وأسئلة متنوعة ومتعددة في المجالات والأوقات كافة.					
2	يحفز عضو هيئة التدريس طلبته على النقاش العلمي وعرض الأفكار بطريقة إبداعية.					
3	يسعى عضو هيئة التدريس إلى تطوير قدراته في إعادة صياغة الأفكار والنظريات التي يقوم بتدريسها بلغته الخاصة به.					
	القبعة الحمراء : وهي قبعة التفكير العاطفي وعادة ماتغطي (الحدس والشعور)					
4	أشعر أن عضو هيئة التدريس يسعى إلى الانتقال من أهداف التعليم التقليدية إلى تعليم العقول والمهارات والاتجاهات وتدريبها.					
5	لدي إحساس أن عضو هيئة التدريس يقوم بنقل المعارف والخبرات التعليمية والمفيدة إلى الطلبة .					
6	لدي شعور أن عضو هيئة التدريس يقوم بإعادة إنتاج المعرفة من خلال تدريب الطلبة على البحث والتقصي عن الحقائق من خلال المصادر المتاحة .					
	القبعة السوداء: وهي قبعة التفكير السلبي					
7	يفتقر أعضاء هيئة التدريس إلى العقول المبدعة لأنهم لا يقومون بتدريب الطلبة على مهارات التفكير العلمي وحل المشكلات ذاتيا.					
8	قد يسعى أعضاء هيئة التدريس إلى مساعدة الطلبة					

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
	على اكتساب المهارات الحياتية المطلوبة.					
9	قلة الاهتمام لدى أعضاء هيئة التدريس بشأن تحفيز تفكير الطلبة وتنمية روح الإبداع لديهم.					
	القبة الصفراء: وهي قبة التفكير الإيجابي (التفاؤل ، الإقدام ، الإيجابية)					
10	لابد للجامعة من أن تضع ضمن إستراتيجياتها تعليم مهارات التفكير والإبداع ضمن مقررات مناهجها .					
11	على الجامعة أن تسعى إلى استحداث مناهج (طرائق التدريس) لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تعلم الإبداع في الأداء التدريسي .					
	القبة الخضراء: وهي قبة التفكير الإبداعي (الحرص على الجديد من الأفكار والتجارب)					
12	تحرص جامعتنا على تطوير المعارف والخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس.					
13	تقوم جامعتنا بتشجيع طلبتها على اكتساب المهارات العلمية والحياتية المطلوبة.					
	القبة الزرقاء : وهي قبة تمييز التفكير المنظم أو الموجه (المقترحات).					
14	تسعى جامعتنا إلى التوجه نحو تدريب أعضاء هيئة التدريس على التفكير الإبداعي وتنمية مهاراتهم العلمية والعملية.					
15	تخصص جامعتنا الوقت الكافي لتدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب تقديم المنهاج التدريسي بما يشجع على تنمية روح الأبداع لدى طلبتها.					
16	يجب أن تقوم جامعتنا بعملية غرس اتجاهات علمية وطنية وإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس لينعكس ذلك بالنتيجة على الأداء المتميز لهم					

ثانياً: تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
	معرفة المحتوى العلمي للمادة				
17	يساعدني امتلاكي للمعرفة والخبرة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في العملية التعليمية .				
18	اشعر بانني استخدم طرائق تدريس مناسبة في إيصال المحتوى العلمي للمادة إلى الطلبة.				
19	أقوم بجمع المادة العلمية حول موضوع المحاضرة من مراجع متعددة .				
20	أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أداء متميز في مجال اختصاصهم لديهم المعرفة الجيدة في استخدام الحاسبات .				
21	لدي معرفة جيدة بالمجالات المرتبطة بالمواد التي أقوم بتدريسها .				
	التدخلات التربوية في العملية التعليمية				
22	أدرب طابعتي على إعطائهم وجهات نظر بصورة حضارية.				
23	أقنهم مشكلات الطلبة وأساعدهم على التغلب عليها دون التأثير على وقت المحاضرة .				
24	احترم شخصيات الطلبة جميعاً بغض النظر عن نجاحهم أو فشلهم.				
25	أعطي للطلبة فرصاً متساوية في الحوار والمناقشة.				
26	لا اسخر من إجابات الطلبة الخاطئة بل أصححها وأناقشها.				
	السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس				
27	امتلك القدرة علي بناء علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة.				
28	إن حسن التصرف في المواقف الطارئة وإيجاد المخرج المناسبة يعزز الثقة للطلبة.				
29	أتحلّى بالشخصية المتكاملة؛ الاستقامة، الأمانة، الإخلاص				
30	اهتم بصورة مستمرة بمظهري الخارجي .				
31	لدي الثقة بالنفس و التحمس لتنفيذ العمل والقدرة على تحمل المسؤولية..				