

إسهامات مدخل التفكير بالقبعات الست (Six Hats) في الأداء المنظمي
 دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المديرية العامة ل التربية نينوى
 م.م. بشار عز الدين السماع
 كلية الإدارة والاقتصاد
 جامعة الموصل

م.م. بشار عز الدين السماع
 كلية الإدارة والاقتصاد
 جامعة الموصل

المستخلص

يعد مدخل التفكير بالقبعات الست (Six Hats) من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتكز العملية الإبداعية من خلالها على نمط التفكير عند الفرد وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع بيئة العمل مما ينعكس على الأداء المنظمي للموظفين وجودة أدائهم وإبداعاتهم والتميز. عليه سعي الباحثان من خلال تقديم الإطار المفاهيمي للدراسة إلى بيان مفهوم القبعات الست وأهميتها ومفهوم أداء المنظمي وأهميته بالنسبة إلى المنظمات أما الإطار التطبيقي فقد تضمن وصف أفراد العينة المبحوثة (المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى)، وتشخيص متغيرات الدراسة وبيان علاقات الارتباط والتاثير بين كل من مدخل التفكير بالقبعات الست وأداء المنظمي، وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل بعد مدخل التفكير بالقبعات الست مرشدًا لاستخدام مهارات التفكير الإبداعي في المنظمة عينة الدراسة؟
- هل هناك تصور واضح لدى المدراء في المنظمة المبحوثة عن أثر مدخل التفكير بالقبعات الست في الأداء المنظمي؟
- كيف يمكن اعتماد مدخل التفكير بالقبعات الست في المنظمة المبحوثة؟
- وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها:

 - هناك علاقة ارتباط معنوية بين مدخل التفكير بالقبعات الست و الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
 - هناك تأثير معنوي لمدخل التفكير بالقبعات الست و الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فقد تم تقييم مجموعة من المتردّيات المتاغمة مع تلك الاستنتاجات.

Contribution of The Approach Thinking With (Six Hats) on Jobs performance study in the department general establishment for education in Nineveh region

Abstract

The entrance to engineering thinking hats(six Hats) of the latest concepts of contemporary management that underpin the creative process *through which the pattern of thinking at the individual and his handling of Algkulai and intellectual with the course of events in the work environment, which is reflected in the functionality of the staff and the quality of their performance and their creativity and excellence in the organization researched.* By the researchers sought through research to provide the conceptual framework to the statement of the concept of , relevance and the concept of functionality and its relevance to the organizations and the framework applied to ensure description of the sample researched (General Directorate for Education in the province of Nineveh), and diagnosis of the research variables and the statement of the correlations and influence between each of the engineering thinking and functionality, and in general, try to answer the following questions:

- Is the Engineering the six thinking hats guide "to use creative thinking skills in organization research sample?
- Is there a clear perception of the managers in the organization researched on the impact of engineering the six thinking hats in the functionality?
- How can the adoption of Engineering the six thinking hats in the organization researched?

The results indicate a number of conclusions were highlighted:

- There is a significant correlation between the thinking engineering and functionality in the organization researched.
- There is a significant effect of engineering the six thinking hats and functionality in the organization researched.

Depending "on the conclusions reached by the research, has been providing a range of proposals harmonious with those conclusions.

مقدمة الدراسة

لقد أدركت العديد من المنظمات حقيقة مهمة لا يمكن أن تتغاضى عنها وهي أن القيمة الحقيقة لها لا تمثل برأس مالها المادي فحسب، وإنما برأس مالها الفكري والتقانات الحديثة المبنية منه أيضاً، و كنتيجة حتمية للتغير المتسارع لبيئة العمل المعاصرة، بات من الضروري تبني أحد التقانات المستخدمة لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات ولإعمالها وأنشطتها وعلى كافة المستويات، و كنتيجة للحاجة الماسة لرفع مستوى الأداء المنظمي وتنمية الإبداع لدى أفرادها، كان لابد من التوجه نحو مدخل التفكير بالقيعات الست التي تولد الأفكار الجديدة والقادرة على الارتفاع ب نوعية وكفاءة التفكير والأداء وإحداث التغيير والتطوير فيه ومساهمة الفاعلة في الوصول إلى الهدف الأساسي للمنظمة.

عليه فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتوصيل إلى معرفة اثر مدخل التفكير بالقيعات الست على الأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة من خلال تشجيع التفكير المتوازي وتنظيم المعلومات استنادا إلى إستراتيجية القيعات الست للتفكير ووصولا إلى الأداء الأكثر تميزاً وإبداعاً.

المحور الأول

منهجية الدراسة واجراءاتها

تأطرت منهجية الدراسة من خلال تركيزها في المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة: تبقى المنظمات أسيرة المواقف والظروف التي تعترضها في ميدان عملها دون الأخذ بالاعتبار الدور البارز لمهارات التفكير التي بات من الضروري التركيز عليها كمهارات حاكمة لإمكانية تحقيق النجاح في تلك المنظمات، وهذا ما يؤشر لدينا ضرورة الاهتمام بمداخل التفكير الإبداعي وتوجيهه التفكير نحو تحقيق الأهداف المنظمية، ويعيد ذلك حقيقة شاملة للمنظمات العالمية كافة ولكن السؤال الذي يفرض نفسه هل لدى المجتمع المبحوث هذا التصور أيضاً؟

وهذا محاول الباحثان التحقق منه بوصفه مشكلة بحثية عبرت عنها مجموعة من التساؤلات وعلى النحو الآتي:

1. إلى أي مدى تتوافر مهارات التفكير الإبداعي المتوازي والتي يطلق عليها بمدخل التفكير بالقيعات الست لدى الموظفين والتي تتعكس بالنتيجة على الأداء المنظمي للإفراد في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟
2. ما علاقة مدخل التفكير بالقيعات الست بالأداء المنظمي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟
3. ما تأثير مدخل التفكير بالقيعات الست بالأداء المنظمي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

- **الأهمية النظرية:** توضح تلك الأهمية لما يحتويه الإطار المفاهيمي النظري من التعرف على مدخل التفكير بالقيعات الست وأهميتها فضلاً عن تناول الإطار المفاهيمي النظري للأداء المنظمي وأهميته.
- **الأهمية الميدانية:** تتجلى تلك الأهمية بمدى إسهام الدراسة في رفع مستوى أداء المنظمات المتمثلة بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بالاعتماد على المهارات الفكرية المستندة إلى التفكير المتوازي الإبداعي بما يتاسب وتحقيق الأهداف العامة للمديرية من خلال أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم.

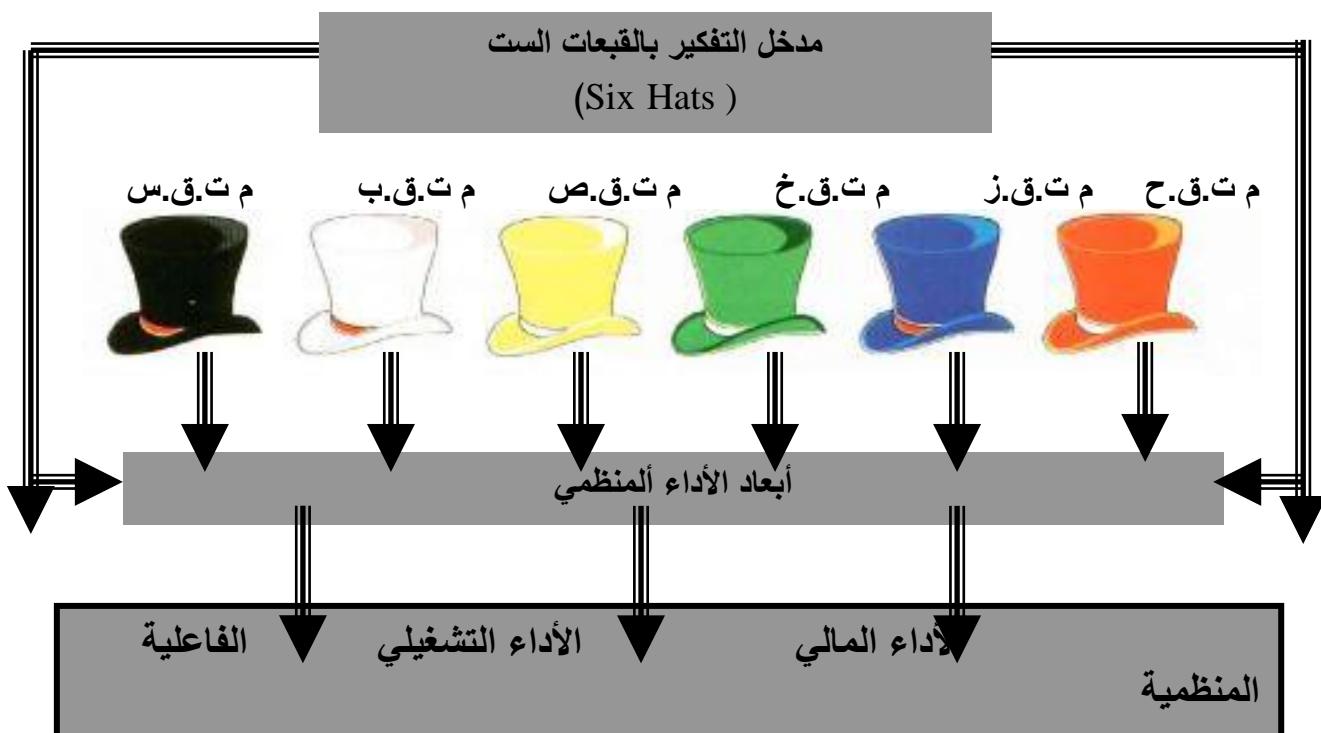
ثالثاً: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الرئيسي للبحث في اختبار العلاقة بين مدخل التفكير بالقبعات الست في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وأثرها في الأداء المنظمي، والذي تتفرع منه الأهداف الآتية:

1. عرض إسهامات الباحثين النظرية لمفاهيم مدخل التفكير بالقبعات الست والأداء المنظمي.
2. الإسهام في وضع أساسيات مدخل التفكير بالقبعات الست وأثرها على أداء المنظمة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
3. بيان مدى مساهمة مدخل التفكير بالقبعات الست في تعزيز ميادين أداء المنظمة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

رابعاً : أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية للبحث تصميم أنموذج افتراضي يوضح وجود علاقة تأثيرية لمدخل التفكير بالقبعات الست في الأداء المنظمي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ويتضمن الأنموذج بعدين رئيسين يتمثل الأول في مدخل التفكير بالقبعات الست بوصفه متغيراً "مستقلاً" في حين يتمثل البعد الثاني الأداء المنظمي بوصفه متغيراً "معتمداً". ويفترض الأنموذج أن العلاقات بين متغيرات الأنموذج في اتجاه واحد وعليه فإن تحليل العلاقة بين بعدي الدراسة وحسب أنموذج الدراسة هو أحدى الاتجاهات وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1)
أنموذج البحث

خامساً : فرضيات الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة والتصدي للتساؤلات المطروحة في مشكلته، فقد تبنت هذا الدراسة الفرضيتين الأساسيتين الآتتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالاتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ارتباط معنوية بين مدخل التفكير بالطبعات الست وأبعاد الأداء المنظمي.

ويترفع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القبعة البيضاء وأبعاد الأداء المنظمي.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القبعة الحمراء وأبعاد الأداء المنظمي .
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القبعة السوداء وأبعاد الأداء المنظمي .
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القبعة الصفراء وأبعاد الأداء المنظمي .
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القبعة الخضراء وأبعاد الأداء المنظمي.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القبعة الزرقاء وأبعاد الأداء المنظمي.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك علاقة اثر معنوية بين مدخل التفكير بالطبعات الست وأبعاد الأداء المنظمي

ويترفع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة اثر معنوية بين القبعة البيضاء وأبعاد الأداء المنظمي.
- هناك علاقة اثر معنوية بين القبعة الحمراء وأبعاد الأداء المنظمي .
- هناك علاقة اثر معنوية بين القبعة السوداء وأبعاد الأداء المنظمي .
- هناك علاقة اثر معنوية بين القبعة الصفراء وأبعاد الأداء المنظمي .
- هناك علاقة اثر معنوية بين القبعة الخضراء وأبعاد الأداء المنظمي .
- هناك علاقة اثر معنوية بين القبعة الزرقاء وأبعاد الأداء المنظمي .

سادساً : حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود هذا الدراسة إلى:

1- **الحدود المعرفية :** اقتصرت تلك الحدود على التوجّه نحو الطبعات الست كمهارات فكرية حاكمة وأثرها في أبعاد الأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة.

2- **الحدود الزمنية:** تتمتد الحدود الزمنية للبحث للفترة من 20/12/2011 ولغاية 20/2/2012.

3- **الحدود المكانية :** تمثل الحدود المكانية للبحث بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى .

4- **الحدود البشرية:** وتمثل بالأشخاص الذين تم توزيع استمرارات الاستبيان عليهم والتي بلغت(44) استماراة وشملت العناصر التخصصية الإدارية والتربوية ومسؤولي الإشراف التربوي في المديرية .

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي في اختبار فرضياته باعتماد استماراة الاستبيان والموضحة في الملحق (1) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها معامل الارتباط البسيط ومعامل الارتباط المتعدد لاختبار علاقات الارتباط بين مدخل التفكير بالطبعات الست وأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة فضلاً عن تحديد قوة العلاقة بين هذين المتغيرين، كما تم اعتماد معامل الانحدار المتعدد لقياس التأثير المعنوي لهذين المتغيرين، باعتبار أن مدخل التفكير بالطبعات الست هو المتغير المستقل وأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة كمتغير معتمد.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري على المصادر المتاحة والدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاعتماد على الشبكة العالمية للمعلومات في تعطية الموضوع ، أما الجانب العملي (التطبيقي) فقد اعتمد على المقابلات الشخصية مع الأفراد ذوي العلاقة في الواقع المسؤول وذلك لحصر (المتغيرات الحقيقة المتعلقة بالمشكلة) بهدف المعالجة الدقيقة لها، فضلاً عن الحصول على جزء من المتغيرات من خلال الدراسات والبحوث والكتابات والمؤلفات والطروحات المقدمة في مجال مدخل التفكير بالطبعات الست والاداء المنظمي ومنها: (بونو: 2001)، (Kenny: 2003)، (Haerian: 2004)، (Sherrie L. Nist, 1994)، (Daft,2001)، (Mcgivern & Tvorik; 1997)، (الخربي ، 2002)، (Daft,2001)، (Mcgivern & Tvorik; 1997).

المحور الثاني

أولاً: الإطار المفاهيمي لمدخل التفكير بالطبعات الست (Six Hats)**1- مفهوم مدخل التفكير بالطبعات الست وماهيته**

مبتكر هذا المدخل في التفكير هو طبيب بريطاني من أصل مالطي اسمه (ادوارد دي بونو Edward Bono) ساعدته خلفيته الطبية على التعمق في أبحاث الدماغ والتفكير فابتكر عدة أساليب في التفكير منها أسلوب القبعات الست (Six Hats) وطرح كثيراً من الأفكار حول تعليم التفكير، و تستند هذه الفكرة إلى الملاحظة التي يشعر بها كل شخص في أي نقاش حيث يتبنى أحد الأطراف موقفاً ما يدافع عنه دفاعاً مستيناً 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 أيّاً من الطرفين . ويرى " دي بونو " أن اختيار القبعات تم على أساس(: Kenny, 2003,2001 :- L.)

- 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 بتغيير الظروف وهكذا الأفكار ، فقد نعجب بفكرة ما في وقت معين ، ونتخلّى عنها في وقت لاحق كالقبعة التي لا يمكن أن تلبسها مدة طويلة ، وكذلك الفكرة يجب الا تعيش طويلاً لدينا .
- القبعة التي تلبس طويلاً تتسخ وتفقد أناقتها ، وكذلك الفكرة فإنها إن بقيت مدي طويلة في رؤوسنا فإنها قد تصبح بالية لا جودة فيها .
- القبعة رمز للدور الذي يمارسه كل شخص ، فقبعة الممرضة غير قبعة الجندي أو القاضي .
- يحتاج الإنسان إلى ألوان مختلفة من التفكير ، وأهداف القبعات الست للتفكير تشمل : (Haerian, B: 2004, 54)
- الانطلاق من عرضية التفكير وعشوائطه إلى تعمّد التفكير.
- تبسيط وتوضيح التفكير لتحقيق فاعلية أكبر.
- تنظيم المعلومات .

وتتضح ماهية القبعات الست من خلال كونها أداة تفكير المتوازي وتتوفر برنامج تدريبي يمنحك متأقيه المعرفة والمهارة لاستخدامه والاستفادة منه فالقبعات ليست قبعات حقيقة وإنما عملية وهمية . فهذه الطريقة تعطينا الفرصة لتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول لطريقة أخرى لأن يتحول مثلاً إلى تفكير القبعة الخضراء والتي تقود إلى الإبداع . إن التفكير له أنماط ستة نعبر عنها بطبعات ست وكل بقعة لها لون يميز هذا الأنماط أي تلبس بقعة من لون معين وعندما يغير المتحدث او المناقش نمطه فهو يبدل بقعته وهذه مهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها بالتدريب والممارسة (إبراهيم، مجدي عزيز، 2005، 67) إن متعة وفاعلية التفكير لا يتفقان إلا بخلو التفكير من التدخلات التي من تسبب في التشوش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل ويعتبر التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش او متداخل . حيث تقوم بالتركيز على لون واحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور(حبيب ، 2007:19) .

2- **أنواع القبعات وخصائصها :** نظراً لوجود (علاقة تقليدية) بين التفكير والطبعات فإنها تمثل دور معين من الأدوار وهذا يمكن أن نقسم الطبعات بحسب التفكير إلى (هلال، 2008 : 81) :

- القبعة البيضاء : وترمز إلى التفكير الحيادي .
- القبعة الحمراء : وترمز إلى التفكير العاطفي .
- القبعة السوداء : وترمز إلى التفكير السلبي .
- القبعة الصفراء : وترمز إلى التفكير الإيجابي .
- القبعة الخضراء: وترمز إلى التفكير الإبداعي .
- القبعة الزرقاء : وترمز إلى التفكير الموجه .

وهناك مجموعة من الخصائص التي تحدد مواصفات كل بقعة وتشمل الآتي (Sherrie, L. Nist, 1994:33) :

✓ **القبعة البيضاء :** (المعلومات ، البيانات ، المتطلبات)

حيث ترمز هذه القبعة إلى التفكير الحيادي وتميز بالموضوعية ، وهذا التفكير قائم على أسس التساؤل من أجل الحصول على حقائق ؟ أرقام ؟

وهي بقعة جمع الحقائق والمعلومات والخطط وقاعدة البيانات ودراسة جوانب المشكلة والتحفظ لها والذي يرتدي القبعة البيضاء يسأل مثل هذا السؤال : ما المعلومات التي يريدها ؟ وكيف تحصل عليها ؟ ما هي الأسئلة التي تريد طرحها ؟ والقبعة البيضاء توجه الانتباه إلى المعلومات المتوفرة وغير المتوافرة ومن يرتدي القبعة البيضاء تكون له القدرة على الآتي : (pal,2004,19)

- يجيب إجابات مباشرة و محددة على الأسئلة .

▪ يهتم بالواقع والأرقام والإحصاءات .

▪ يمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها (الموضوعية)

▪ ينصلت جيدا ، متجرد من العواطف

✓ **القبعة الحمراء (المشاعر - الحدس - العواطف)**

وهي بقعة قائمة على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر وكذا تقوم على الحدس وهي تفضي المشاعر والعواطف والحس والجوانب الأخلاقية والإنسانية في المشكلة ومن يرتدي هذه

القبعة يقول : هذا شعوري نحو الموضوع ومن يرتدي القبعة الحمراء تكون له القدرة على الآتي : (pal,2004,19)

- دائمًا 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

- قد لا يدرى من يرتدي القبعة الحمراء انه يرتديها ، لطغيان ميله العاطفي .

✓ القبعة السوداء - الحذر - المخاطر - المصابع (السلبيات)

وهي قبعة الخوف والحذر والتشاؤم والنقد والتفكير في الأخطار أو الخسارة . وهذا الشيء المطلوب عند اتخاذ القرارات . وهذه القبعة من أكثر القبعات فائدة . وصاحب القبعة السوداء يسأل هذا السؤال : كم نسبة ربح هذا المشروع ؟ ومن يرتدي القبعة السوداء تكون له القدرة على الآتي : (روبرت وآخرون، 2004، 14)

- التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح .
- دائمًا ينتقد الأداء .

يركز على العوائق والتجارب الفاشلة ويكون أسيرها .

- يستعمل المنطق الصحيح وأحياناً الغير صحيح في انتقاداته .

✓ القبعة الصفراء- الفوائد (الإيجابيات):

وهي قبعة التفاؤل والتفكير في عمل وفوائد الموضوع المطروح للنقاش وتجري بعض النتائج والاقتراحات المفيدة والجذوئ الاقتصادية . ويمكن لصاحب القبعة الصفراء أن يسأل : ما هي الفوائد ؟ ومن هو المستفيد ؟ ما هي الإيجابيات . ومن يرتدي القبعة الصفراء تكون له القدرة على الآتي : (روبرت وآخرون، 2004، 15)

- يكون متفائل وإيجابي ومستعد للتجربة .
- يركز على احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل .

لا يستعمل المشاعر والانفعالات بوضوح بل يستعمل المنطق بصورة إيجابية ويهتم بالفرص المتاحة ويرهض على استغلالها

✓ القبعة 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 القبعة الخضراء تكون له القدرة على الآتي : (pal, 2004,21)

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

✓ القبعة الزرقاء- (التفكير الشمولي): وترمز هذه القبعة إلى التفكير (الشمولي) أنه تفكير النظرة العامة والسبب في اختيار اللون الأزرق : (Haerian,, 2004:57)

- أن لون السماء زرقاء وهي تغطي كل شيء وتشمل تحتها كل شيء .

لأن اللون الأزرق يوحى بالإحاطة والقوة كالبحر فكر كيف ونوجه التفكير اللازم للوصول إلى أفضل نتيجة . وهي متعة التفكير التحكم والتقييم والنظر في الأشياء بطريقة نافذة بناءة والقبعة

الزرقاء هي (قبعة جدول أعمال التفكير) ومن يرتدي القبعة الزرقاء تكون له القدرة على الآتي (روبرت وأخرون، 2004، 13):

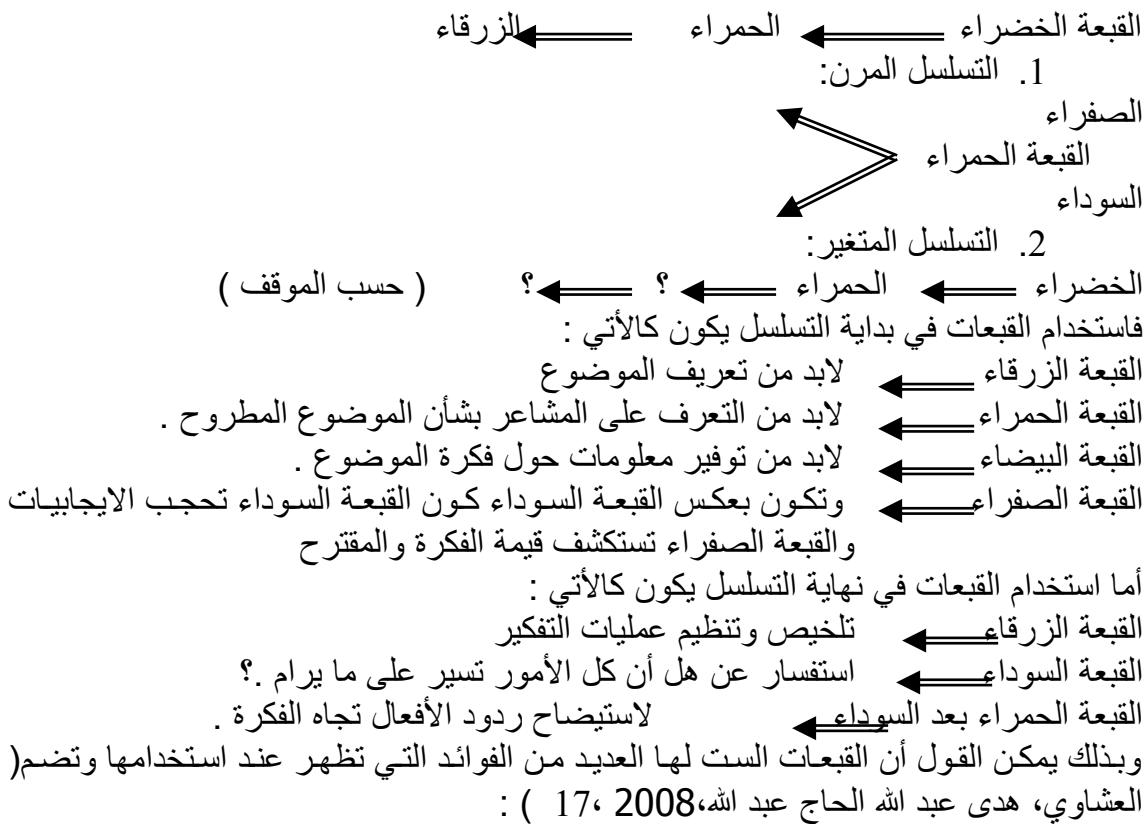
● يبرمج ويرتب خطواته بشكل دقيق : يتميز بالمسؤولية والإدارة في اغلب الأمور
● يتقبل جميع الآراء ويطحلها ثم يقتنع بها .
● يستطيع أن يرى قيادات الآخرين ويحترمهم ويعززهم .

3- إستراتيجية عمل القيعات الست

غالباً ما تكون العقول بين الناس متقاوتة وأن لكل شخص حجم من التفكير ، والصحيح أن العقول واحدة وكل الاختلاف والتبابن يكون في التفكير، وقد وضع العالم (إدوارد بونو) ست قبّعات ملونة يرتديها الناس كل حسب تفكيره ، وللقبّعات ست استخدامين أساسين بشكل عام : (دينونو ، 1993)

أ- استخدام فردي للقيعات : تستخدم قبعة واحدة فردية ولفتره محدوده من الوقت لتبني نمط تفكير معين وذلك لأغراض كتابة تقرير أو تيسير أعمال اجتماع أو محادثة أو موقف

وتستخدم هذا الأسلوب : عندما يكون الوقت قصير ، التفكير عشوائي وغير موجه ، هناك معتقدات وأفكار مختلفة ومتباينة ومتقاربة ونذكر أنه لا يوجد تسلسل واحد صحيح بعينه ، وليس من الضروري استخدام كل القيعات في كل تسلسل وعليه يمكن تقسيم التسلسل لاستخدام قيعات التفكير إلى التسلسل الثابت :



- 1- مساحتها في بناء نظم الجودة .
- 2- تقليلها من الصراعات والخلافات والنزاعات .
- 3- مساحتها في بناء طرق عمل فعالة .
- 4- تجعل المجتمعات والمناقشات أكثر فعالية .
- 5- يمكن استخدامها بمختلف الدرجات والوظائف .
- 6- تشجع على التواصل وبناء علاقات عامة في المنظمات.
- 7- تشجع الإبداع .
- 8- ترقى بنوعية وكفاءة التفكير والاداء المنظمي

ثانياً: الإطار المفاهيمي للأداء المنظمي

يعد أداء المنظمي أحد المؤشرات المهمة والتي تتعكس بنجاحها على تحقيق الكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في ضوء التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمة وتحقيق أهدافها. وسوف نقوم باستعراض وتوضيح لما هي أداء المنظمي من خلال المحاور الآتية:

1- مفهوم الأداء المنظمي:

تتبادر آراء الباحثين حول مفهوم أداء المنظمي بين الاهتمام الضيق بتحقيق أهداف محددة لجانب معين في المنظمة وبين الإطار الأوسع الذي حاول استيعاب مفهوم المنظمة بوصفها مجموعة من الأهداف (الدليمي، 1998: 82) بينما اتفق آخرون على أنها المؤشر الرئيس في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى الفوائد منها فضلاً عن إشباع حاجات ورغبات الأشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية. في حين جاء عن الأداء المنظمي على أنه بناء متعدد الأبعاد، وابرز أبعاده هي: الكلفة والفاعلية والاقتصاد والتكييف (الخطيب، 2002: 78).

والجدول الآتي يشير إلى آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء المنظمي:

المفهوم	الباحث والسنة	ت
النواجح المتحققة من مجموع تفاعل النشاطات المنظمية لمواردها والمتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والحفاظ على النتائج الجيدة هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.	Schermerhor,et al.,2000: 26	1.
محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأن اي خلل في أي منها لا بد أن يظهر في الأداء .	Wheelen & Hunger 2000,: 231 Daft,2001:9	.2 .3
نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق التوافق والملائمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الأساس لبقائها ونموها ، وذلك من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلغ أهدافها الرئيسية .	الونداوي ، 2002: 32	.4
هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة.	Daft ,2003:12	.5
تقييم إسهامات العاملين في إستراتيجيات الأعمال . المعضلة التي تناقش الإنتاجية من منظار واقعي .	Daniel , 2003:121 Janger,2005 :39	.6 .7
تحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة وجعلها متوافقة مع استراتيجياتها وأهدافها.	Rummel & Rock, 2006:1-3	.8
هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد (المادية والبشرية) واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.	Miller&Bromiley: 87:2007	.9

* بتصرف من الباحثين بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة .

2- أهداف الأداء المنظمي:

أشار الباحثون إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء المنظمي إلى تحقيقها، إذ أشار (الكري ، 2001: 41) إلى عدد منها وكالآتي :-

- 1- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقويمية شاملة .
- 2- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة .
- 3- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع .
- 4- ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية .

كما وتحقق أهداف الأداء المنظمي من خلال الآتي: (العبوسي، 2006: 35)

- 1- تحقق نوع من النمطية أو القياسية (standardization) على مستوى السلعة المقدمة.
- 2- الحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المنظمة وممتلكاتها.
- 3- القيام بتوجيه إداء الأفراد وتحفيزهم
- 4- التأكيد من سير المنظمة نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو في نظامها الداخلي.
- 5- إجراء مقارنات بين أداء المنشآت أو الفروع ضمن المؤسسة الواحدة.

6- ترشيد الإدارة بوضع الخطط كما هو في اعداد الموازنات للاعتماد على حقائق موضوعية وليس على تقديرات شخصية.

علبه يمكن تحديد الأهداف المنظمية من خلال كونها تقوم بالآتي: (المحياوي,2006:359).

1. تساعد في معرفة درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة للمنظمة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها .

2. تحديد الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة والضعف، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.

3. وضع الخطط المستقبلية للمنظمة.

4. تساعد في ترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بالمجالات المختلفة للمنظمة.

وتتعدد مجالات الأداء المنظمي الرئيسة التي تسعى المنظمة إلى قياسها حسب المنظمة ، فكل منظمة تختلف عن الأخرى حسب نشاط كل منها وحسب طبيعة المنظمة وحسب نظرية الإدارة العليا لهذه الميادين أو المجالات ، في حين تعكس هذه المجالات أهداف المنظمة الأساسية (الحسيني ، 2000: 234) ، وأجمع كل من (Miller & Dess,1996:12) ، (Wheelen & Hunger,1990:381) على تحديد مجالات أداء المنظمي الأساسية بما يأتي (الربحية ، المركز السوقي ، الإنتاجية ، تطوير الأشخاص واتجاهات العاملين ، المسؤولية العامة ، قيادة المنتجات ، الموازنة بين أهداف الأمد القريب والأمد البعيد) .

3- أبعاد الأداء المنظمي:

حدد (Venkatraman & Ramanujam, 1986:803) مجالات الأداء المنظمي ضمن ثلاثة أبعاد محددة هي :-

- الأداء المالي (Financial Performance) :-

والذي يعبر عن مفهوم ضيق للأداء من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات ويفقّس باستخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والسيولة ونمو المبيعات) .

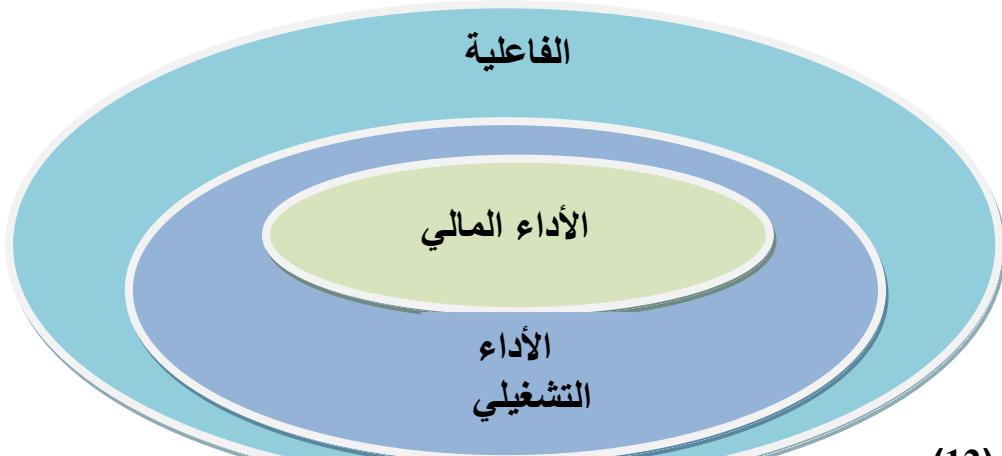
- الأداء التشغيلي (Financial Performance & Operational Performance) :-

هو بمثابة الحلقة الوسطى للأداء المنظمي في المنظمات وبالإضافة للمؤشرات المالية فانه يجري الاعتماد على مقاييس عملياته في قياس الأداء كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة ونوعية المنتوج وفاعلية العملية السوقية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى الأداء المنظمي (اللونداوي ، 2002 ، 34: 2002) ويمثل هذان الأداءان الى جانب الكفاءة القائمة أساساً على إعتماد الرشد في التوجّه لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات (العنزي ، 1995: 149) .

- الفاعلية المنظمية (Organizational Effectivness) :-

هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة لأهدافها وهي مفهوم واسع تأخذ بصورة مطلقة بنظر الاعتبار مدى من التقليبات على المستويات الإدارية والمنظمية معاً ، كما إن الفاعلية المنظمية تقيّم المدى الذي يجري فيه الحصول على الأهداف المضاعفة سواء الوظيفية أو الميكانيكية – المتحققة (Daft , 2001 ، 64 : 2001) . وهي المعيار الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى الى تحقيقها ، كما يعكس قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (Northcraft & Neal,1990:6) وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم الفاعلية المنظمية والتي أشار اليها (Robbins,1998:483) وهي تعظيم الارباح ، قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومعالجتها وتحويلها الى مخرجات ، تحقيق الاستقرار والتوازن ، ونجاح المنظمة في تحديد زبائنها ومن ثم تلبية احتياجاتهم .

وعليه فإن الفاعلية المنظمية تعد من أكثر المجالات اتساعاً للأداء المنظمي وذلك لغطيتها للمؤشرات المالية وأهداف المنظمة المتعددة ومنح المنظمة إمكانية التنافس والاستمرار من خلال الفاعلية المنظمية ، والشكل (1) يوضح أبعاد الأداء المنظمي :



الشكل (12)
مجالات الأداء المنظمي الرئيسية
الشكل (1)

أبعاد الأداء المنظمي الرئيسية

Source: Venkatraman , N., and Ramanujam , V., Management of Business Performance in Strategy Research :Acomparison of Approaches , Management Review , Vol . 11, No . 4 , 1986, P. 803.

ويرى (3: Cameron and Whetten, 1993) أنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية وخاصة في مجال بحوث الاداره الاستراتيجية ونظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف المنظمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام . كما إن تحقيق أعلى مستوى للأداء بعد المسؤولية النهائية لأية منظمه وهو يشكل هدفا من أهداف المنظمة عن طريق استخدامها للموارد بمختلف أنواعها وبأسلوب كفؤء ، فالاداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة كونه يمثل مقياس التعرف على مدى جداره المنظمة وتفوقها .

وعليه يمكن التوصل ومن خلال استعراض الأداء المنظمي إلى أن:

- أبعاد الأداء المنظمي هي المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة و مدى النجاح الذي تتحققه في استثمار الموارد المادية ، و البشرية ، و الفنية ، و المعلوماتية المتاحة لها.
- يتطلب تحقيق أبعاد الأداء المنظمي المتميز قدرات عقلية ليست لأداء العمليات حسب وإنما لمواجهة التهديدات و المخاطر التي تواجه المنظمات.
- يمثل قياس الأداء في المنظمات أحد الآليات المستخدمة للوقوف على مستويات الأداء الموجودة و تقويم الجوانب السلبية منها.

4- العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي :

يتحدد شكل الأداء المنظمي بالعوامل التنظيمية والاقتصادية اذ تستخدم هذه العوامل لفحص تباين الأداء والمساهمة الاقتصادية لها في ربحية المنظمة، وبصورة أكبر تؤثر العوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي من العوامل الاقتصادية. ويحدد (Mcgivern & Tvorik; 1997: 417-435) العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي بالآتي..

- القدرات التنظيمية والتعلم:
المنظمة التي ترغب بالحصول على افضل اداء لابد لها من ربط مقدرتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة (Hill & Jones; 1999: 160).

وتحتسب المنظمة تبسيط البيئة وتحديد السوق الاكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتميز الاستراتيجية وتعزيز الاداء. وتحتسب المنظمة بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه امكانيات الافراد وتحفيز المنظمة لتقديم افضل ماتعمله، من خلال توفير افضل العاملين وافضل نظم معلومات وقنوات التوزيع. (Mcgivern & Tvorik; 1997: 189).

- الموارد التنظيمية : Organizational resource

تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار ومن الممكن تصنيفها إلى موارد مادية وبشرية ورأسمالية وموارد تكنولوجية كذلك.

وعلى الرغم من هذه التصنيفات إلا أن علاقتها ضئيلة بمعايير متعلقة بالاستخدام المنفعة والشهرة والقيمة وصعوبة التقليد مما يقلل من قدرتها على التأثير بالآداء. وتكون المنظمة قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون المنظمات الأخرى عاجزة عن تقليد مواردها.

- القيادة والرؤية Leader ship & vision

تعد الرؤيا التنظيمية مورداً نادراً لأن الرؤيا الطويلة الأمد تعد عامل نجاح لخلق الحماس والابداع والتغيير، وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فإنها تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول إليه.

تؤثر هذه المحددات في تباين الأداء في إطار نموذج الادارة الاستراتيجية وكما في الشكل (18) وان هدف الادارة هو توحيد قدرات المنظمة مع بيئتها المتغيرة بصورة مستمرة وتوحيد محددات اداء المنظمة ببناء مقدرات مستمرة (Mcgivern & Tvorik; 1997: 418).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى والأفراد المبحوثين

بهدف تقديم المعالجات اللازمة لحل مشكلة الدراسة ، والتحقق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها وفق متطلبات الدراسة ، يستلزم الأمر تفصيل خطوات ومراحل المنهجية المعتمدة في مدخل القبعات الست في تعزيز أبعاد الأداء المنظمي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى . وقبل الولوج في مرحلة الحل الفاعل للمشكلة لابد من تقديم عرض مختصر عن المنظمة المبحوثة نظراً لتركيز الدراسة على مدخل التفكير بالقبعات الست وأبعاد الأداء المنظمي، عليه فإن تبني هذا المفهوم يصبح ملزماً مع الارتفاع في السلم الوظيفي وخاصة في المستويات العليا في المنظمة المبحوثة ، فإن مجتمع الدراسة قد شمل القيادات الإدارية في المستويات العليا من الخط الإداري الوظيفي في المنظمة المبحوثة ، والجدول الآتي يوضح تعريف مختصر للمنظمة المبحوثة ووصف الأفراد المبحوثين فيها.

الجدول (1)

تعريف مختصر للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

المنظمة	نبذة مختصرة حول المنظمة
المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى	تأسست عام 1894 وكانت تسمى شوون المعارف حتى سنة 1957 ثم مديرية المعارف بمدير وعدد قليل من الموظفين ووصل عدد المدارس في الموصل سنة 1913 إلى 51 مدرسة ابتدائية وعدد الطلبة 1949 طلباً و4 مدارس للبنات تضم 185 طالبة، وبعد الحرب العالمية الأولى سنة 1918 بدأ بإعادة تنظيم مجالس المعارف وزيادتها وأصبحت الموصل مركزاً للمعارف الشمالية.

الجدول : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلات مع المسؤولين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

يوضح الجدول (2) وصف الأفراد المبحوثين من حيث الفئات العمرية ومدة الخدمة في المنظمة ، التحصيل الدراسي ، الجنس ، عدد الدورات التدريبية. إذ ورعت 44 استماره استبانه على الأفراد المبحوثين استرجعت 40 استماره منها أي نسبة الاستجابة بلغت (45, 95%) وكالاتي:

الجدول (2)
وصف الأفراد المبحوثين

الفئات العمرية					
65 -56		55 -45		44-30	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
27,5	11	37,5	15	35	14
مدة الخدمة في المنظمة					
30 فأكثر		29-20		19-10	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
20	8	50	20	30	12
التحصيل الدراسي					
ماجستير ودكتوراه		دبلوم عالي		بكالوريوس	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
17,5	7	20	8	37,5	15
الجنس					
أنثى		ذكر			
%	العدد	%	العدد		
35	14	65	26		
عدد الدورات التدريبية					
أكثر من دورتين		دورتين		دورة واحدة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
15	6	42,5	17	30	12
لا يوجد دورات تدريبية		دورات تدريبية		دورات تدريبية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد

الجدول : إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (2) بأن الفقرة الخاصة (بالفئات العمرية) تم تقسيمها إلى ثلاثة فئات، أولها الفئة العمرية (30-44 سنة) وثانيها من (45-55 سنة) وثالثها (55-65 سنة) ، واحتلت الفئة العمرية (55-45 سنة) النسبة الأكبر والتي بلغت (37,5 %) من الأفراد المبحوثين. ويشير تحليل متغيرات العمر إلى هيمنة عناصر القيادات ذات الأعمار التي تقع بين (45-55 سنة) على عينة الدراسة والتي تؤهلها لتبني مفهوم مدخل التفكير بالقيادات الست ومبادرات الاداء المنظم لتحقيق الأهداف المرجوة . كما توضح الفقرة الخاصة (بمدة الخدمة بالمنظمة) إلى أن أعلى نسبة سجلت لمدة الخدمة في المنظمة التي تقع بين (20-29 سنة) والتي بلغت

نسبتها (50%) ، وهذا ما يفسر اختيار العينة الدراسية التي تضم أفراد ذوي مسؤولية واضحة في المنظمة المبحوثة وهم الفئة المطلوبة لتبني مفهوم مدخل التفكير بالطبعات الست واعتمادها . وتبين الفقرة الخاصة (بالتحصيل الدراسي) أن فئة حملة شهادات البكالوريوس وحملة شهادة الدبلوم قد استحوذت على النسبة الأكبر والتي بلغت (5,37%) و (25%) على التوالي وذلك يعكس أهمية تبني مفهوم مدخل التفكير بالطبعات الست لأفراد الإدارات التخصصية والعليا. كما يتضح من الفقرة الخاصة بالجنس أن نسبة الذكور شكلت النسبة الأكبر والتي بلغت (65%) بينما بلغت نسبة الإناث (35%). أما الفقرة الخاصة بالدورات التدريبية ، فإن النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين قد خضعوا للدورتين والتي بلغت نسبتها (42,5%) مما ينعكس على تعزيز الاداء المنظمي في المديرية العامة ل التربية نينوى.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط والانحدار

1- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة :

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

أ- وصف متغيرات مدخل التفكير بالطبعات الست وتشخيصها:

يسنعرض هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات مدخل التفكير بالطبعات الست التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري المعتمد في مخطط الدراسة والمتمثلة في (القبعة البيضاء، الحمراء ، السوداء، الصفراء، الخضراء والزرقاء)

- **القبعة البيضاء:** يشير الملحق (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x_1-x_3) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق هي (55%) بين هذه المتغيرات وكانت للمتغير (x_1) الذي ينص على ان تشجع مديريتها موظفيها على طرح أفكار وأسئلة متنوعة ومتعددة في كافة المجالات والأوقات ويدعم هذه القيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.40) (1) على التوالي.

- **القبعة الحمراء:** يبين الملحق (2) ان التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x_4-x_6) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (55%) للافراد المبحوثين للمتغير (x_5) الذي ينص على ان لدى إحساس موظفينا بقدراتهم بنقل المعرف والخبرات الى الواقع العملي ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري (0.94).

- **القبعة السوداء:** تشير نتائج الملحق (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x_7-x_9) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (55%) من اجابات الافراد المبحوثين للمتغير (x_8) وينص على انه "نادرًا مايسعى المدراء إلى مساعدة الموظفين لديهم على اكتساب المهارات الحياتية المطلوبة، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.18) وانحراف معياري (1.1).

- **القبعة الصفراء:** يوضح الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير ($x_{10}-x_{11}$) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (65%) من الافراد المبحوثين للمتغير (x_{11}) الذي ينص "على مديريتها أن تسعى إلى استحداث (منهج عمل) لتدريب موظفيها على الإبداع. ويدعمه قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.6) (1.01) على التوالي.

- **القبعة الخضراء:** تشير نتائج الملحق (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x12-x14) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (55%) من إجابات الأفراد المبحوثين للمتغيرين (x12 و x13) اللذان ينصان على: "تحرص مديريتنا على تطوير المعرف والخبرات لدى موظفيها، و تقوم مديريتنا بتشجيع موظفيها على اكتساب المهارات العلمية والحياتية المطلوبة ويدعمهما الوسط الحسابي (3.48) على التوالي (3.3) معياري (0.99) على التوالي.

- **القبعة الزرقاء:** توضح نتائج الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x15-x16) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (60%) من الأفراد المبحوثين للمتغير (x15) وينص على " تخصيص الوقت الكافي لتعليم موظفيها على أساليب تقديم العمل بما يشجع على تنمية روح الأبدع لدى افرادها. ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.85).

ب- وصف متغيرات أبعاد الأداء المنظمي وتشخيصها:

تشير نتائج الملحق (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x17-x28) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (65%) من الأفراد المبحوثين للمتغير (x23) وينص على " ان جوانب مهمة من الجودة يمكن قياسها بدقة لاستخدامها لتحسين النتائج. ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.84).

2- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى:

يُشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مدخل التفكير بالقبعات الست وابعاد الاداء المنظمي مجتمعة ، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (*0.871)، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المديرية.

الجدول(3)

نتائج علاقة الارتباط الكلي بين متغيرات على مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

مدخل التفكير بالقبعات الست	المتغير المستقل
المتغير المعتمد	ابعاد الاداء المنظمي
0.871*	

الجدول إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N= 40

* $P < 0.05$

ويمكن تحديد علاقات الارتباط بين مدخل التفكير بالقبعات الست(كل قبعة على حدة) وابعاد الاداء المنظمي كما في الجدول (4) ومن خلال الآتي :

الجدول (4)

نتائج علاقات الارتباط بين مدخل التفكير بالطبعات الست (كل قبعة على حدة) وأبعاد الأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة

| ال المتغير المستقل | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المعتمد | ال المتغير المستقل |
|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ال المتغير المستقل | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المعتمد | ال المتغير المستقل |
| القبعة البيضاء | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المستقل | ال المتغير المعتمد |
| القبعة الحمراء | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المستقل | ال المتغير المعتمد |
| القبعة السوداء | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المستقل | ال المتغير المعتمد |
| القبعة الصفراء | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المستقل | ال المتغير المعتمد |
| القبعة الخضراء | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المستقل | ال المتغير المعتمد |
| القبعة الزرقاء | أبعاد الأداء المنظمي | ال المتغير المستقل | ال المتغير المعتمد |

الجدول إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N= 40

* $P < 0.05$

- العلاقة بين القبعة البيضاء وأبعاد الأداء المنظمي: يُشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة البيضاء بوصفها المتغير المستقل وأبعاد الأداء المنظمي بوصفه المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.747*) عند مستوى معنوية (0.05).
- العلاقة بين القبعة الحمراء وأبعاد الأداء المنظمي: يُبين الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الحمراء بوصفها المتغير المستقل وأبعاد الأداء المنظمي بوصفه المتغير المعتمد، إذ بلغت قيمة الارتباط (0. 651*) عند مستوى معنوية (0.05).
- العلاقة بين القبعة السوداء وأبعاد الأداء المنظمي: يوضح الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة السوداء بوصفها المتغير المستقل وأبعاد الأداء المنظمي بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط(* 0. 535) عند مستوى معنوية (0.05).
- العلاقة بين القبعة الصفراء وأبعاد الأداء المنظمي: يُشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الصفراء بوصفها المتغير المستقل وأبعاد الأداء المنظمي بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط(* 0. 570) عند مستوى معنوية (0.05).
- العلاقة بين القبعة الخضراء وأبعاد الأداء المنظمي: يُبين الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الخضراء بوصفها المتغير المستقل وأبعاد الأداء المنظمي بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط(* 0. 653) عند مستوى معنوية (0.05).
- العلاقة بين القبعة الزرقاء وأبعاد الأداء المنظمي: يُشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القبعة الزرقاء بوصفها المتغير المستقل وأبعاد الأداء المنظمي بوصفه المتغير المعتمد ، إذ بلغت قيمة الارتباط(* 0. 694) عند مستوى معنوية (0.05).
- 3- تحليل علاقات الأثر على مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى:
تُشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي (المدخل التفكير بالطبعات الست) والتي تمثل المتغير المستقل و (أبعاد الأداء المنظمي) والذي يمثل المتغير المعتمد، على مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى يوضحها الجدول (5) على النحو الآتي:

الجدول(5)

تأثير مدخل التفكير بالقيعات الست وأبعاد الأداء المنظمي على مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

الجدولية	المحسوبة	F	R^2	مدخل التفكير بالقيعات الست		المتغير المستقل
				B ₁	B ₀	
4.08	119.132	0.758	0.798 (10.915)	0.871		أبعاد الأداء المنظمي

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

() يشير إلى قيمة t المحسوبة $N = 50$ $P < 0.05$ df

(1,38)

يتبيّن من الجدول (5) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقيعات الست بوصفها المتغير المستقل وأبعاد الأداء المنظمي بوصفه المتغير 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 (R^2) (0.758) وهذا يعني أن (25%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد الأداء المنظم تعود إلى تأثير مدخل التفكير بالقيعات الست فيها ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلًا. ومن خلال متابعة عاملات (B) واختبار (T) لها تبيّن 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 تحقّقت الفرضية الرئيسية الثانية.

وبهدف توضيح علاقات الأثر بين كل قبعة وأبعاد الأداء المنظمي على مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم تحليل علاقات الأثر وكما يأتي:

- **تأثير القبعة البيضاء في أبعاد الأداء المنظمي:** تبيّن نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمة المبحوثة إلى وجود تأثيرات معنوية للقبعة البيضاء في ابتعاد الأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.057) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.558) يسّدل من هذا أن (56%) من التباين في أبعاد الأداء المنظمي تفسّر القبعة البيضاء ، ومن خلال متابعة عاملات بيتا واختبار (t) لها تبيّن أن قيمة (t) المحسوبة (6.932) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبذلك فقد تحقّقت الفرضية الفرعية الأولى الجدول(6).

الجدول(6)**تحليل علاقة أثر القبعة البيضاء في أبعاد الأداء المنظمي**

الجدولية	المحسوبة	R^2	القبعة البيضاء		البعد المستقل
			B_1	B_0	
4.08	48.057*	0.558	1.118 (6.932)*	747	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

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

- تأثير القبعة الحمراء في أبعاد الأداء المنظمي: ترکز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية التي نصت بأن هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين القبعة الحمراء وأبعاد الأداء المنظمي ويشير الجدول (7) إلى أن القبعة الحمراء لا تؤثر معنويًا في أبعاد الأداء المنظمي ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (27.934) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.424) يستدل من هذا أن (42%) من التباين في أبعاد الأداء المنظمي لا تفسره القبعة الحمراء ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (5.285) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك لاتتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (7)**تأثير القبعة الحمراء في ابعاد الاداء المنظمي**

الجدولية	المحسوبة	R^2	القبعة الحمراء		البعد المستقل
			B_1	B_0	
4.08	27.934	0.424	0.814 (5.285)*	0.651	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

- تأثير القبعة السوداء وأبعاد الأداء المنظمي: يوضح الجدول (8) انه لا يوجد تأثير معنوي بين القبعة السوداء وأبعاد الأداء المنظمي ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (15.206) وهي اعلى 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 ابعاد الاداء المنظمي، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها

تبين أن قيمة t المحسوبة (3.899) وهي قيمة غير معنوية بمستوى معنوية (0.05)، وبذلك لا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول(8)
تحليل علاقة اثر القبعة السوداء في أبعاد الأداء المنظمي

F		R^2	القبعة السوداء		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة		B_1	B_0	
4.08	15. 206	0.286	0.959 (3.899)	0.535	البعد المعتمد أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

- تأثير القبعة الصفراء وأبعاد الأداء المنظمي: يشير الجدول (9) إلى عدم وجود تأثير معنوي بين القبعة الصفراء وأبعاد الأداء المنظمي 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) يستدل من هذا إن (33%) من التباين في القبعة الصفراء لايفسره أبعاد الأداء المنظمي، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار t لها تبين أن قيمة t المحسوبة (4.279) وهي قيمة غير معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبذلك لا تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول(9)
تحليل علاقة اثر القبعة الصفراء وابعاد الاداء المنظمي

F		R^2	القبعة الصفراء		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة		B_1	B_0	
4.08	18.307	0.325	0.887 (4.279)	0.570	البعد المعتمد أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

* $P \leq 0.05$ $N=40$ (المحسوبة t)
- تأثير القبعة الخضراء وأبعاد الأداء المنظمي: يلاحظ في الجدول (10) إلى أن القبعة الخضراء تؤثر معنويًا في أبعاد الأداء المنظمي ويدعم هذه النتيجة قيمة F المحسوبة (27.934) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.424) يستدل من هذا أن (42%) من التباين في أبعاد الأداء

المنظمي لا تفسره القبعة الحمراء ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (5.285) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول(10)

تحليل علاقة أثر القبعة الخضراء وأبعاد الأداء المنظمي

الجدولية	المحسوبة	F	R^2	القبعة الخضراء		البعد المستقل
				B_1	B_0	
4.08	28.281	0.427		0.942 (5.318)	0.653	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

* $P \leq 0.05$ $N=40$ $df=(1,38)$ () المحسوبة t : - تأثير القبعة الزرقاء وأبعاد الأداء المنظمي: يوضح في الجدول (11) إلى أن القبعة الزرقاء تؤثر معنويًا في أبعاد الأداء المنظم ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (35.307) وهي أصغر 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 أبعاد الأداء المنظمي 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)، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية السادسة .

الجدول(11)

تحليل علاقة أثر القبعة الزرقاء وأبعاد الأداء المنظمي

الجدولية	المحسوبة	F	R^2	القبعة الزرقاء		البعد المستقل
				B_1	B_0	
4.08	35.307	0.482		0.894 (5.942)	0.694	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات تمثلت بالاتي :

1. إن مدخل التفكير بالقيعات الست تتطلب التدريب على مهارات التفكير المتوازي المنعكس على الممارسة اليومية والسلوك التنظيمي والذي يعكس بالنتيجة مدى التفوق في أبعاد الأداء المنظمي للأفراد المبحوثين في المنظمة.
2. إن معظم أفراد عينة الدراسة ليست لهم دراية بمفهوم مدخل التفكير بالقيعات الست، ولكنهم قادرون على استيعاب أهميتها ودورها في تعزيز أبعاد الأداء المنظمي للمنظمة.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مدخل التفكير بالقيعات الست وتعزيز أبعاد الأداء المنظمي للمنظمة.
4. وجود تأثير معنوي لمدخل التفكير بالقيعات الست وتعزيز أبعاد الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
5. عدم وجود تأثير معنوي لكل من القبعة الصفراء والقبعة السوداء مع تعزيز أبعاد الأداء المنظمي وهذا يدل على رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً : المقترحات:

استكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسисاً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات ارتأينا تقديم المقترحات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بمدخل التفكير بالقيعات الست كمنهج عمل يومي وتفعيلها واستثمارها ضمن طريقة إبداعية تجعلنا نكتب المواقف وندعم قراراتنا بالحصول على أفضل النتائج .
2. التركيز على مسألة تعزيز أبعاد الأداء المنظمي من خلال تشجيع التفكير المتوازي المستند على مدخل التفكير بالقيعات الست كإستراتيجية ناجحة.
3. التركيز على اعداد البرامج التدريبية التطويرية لتطوير القدرات الفكرية، فهي ضرورة يفرضها العصر الراهن ، حيث أصبح تعليم المهارات هي استجابة لمتطلبات مواجهة تحديات العولمة وتجلياتها في مختلف جوانب الحياة.

المصادر المعتمدة

أ. المصادر العربية:

1. إبراهيم، مجدي عزيز 2005 ، التدريس الإبداعي وتعلم التفكير .سلسلة التفكير والتعلم والتعليم (3).
2. البعلبكي، منير، 2006، قاموس المورد.
3. حبيب ، مجدي عبد الكريم (2007). تعليم التفكير في عصر المعلومات. القاهرة: دار الفكر العربي.
4. الحسيني ، فلاح حسن عدai ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة)، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .
5. الخطيب، سمير كامل، (قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي- دراسة حالة مع نموذج مقترح أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.

6. الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، الموانمة بين لبعد النسيج الثقافي التنظيمي و الخيار الاستراتيجي و أثرهما في الأداء ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1998.
7. دي بونو، ادوارد ،2001، برنامج كورت لتعليم التفكير: توسيعة مجال الإدراك. ترجمة ناديا سرور وتأثير حسين ودبنا فيضي. عمان: دار الفكر.
8. العبوسي، خولة ابراهيم حبار، استخدام الموازنة التخطيطية لاغراض الرقابة وتقدير الاداء في المنظمة، الدبلوم العالي، تقنيات المالية والمحاسبية، الكلية التقنية الادارية، 2007.
9. العشاوي، هدى عبد الله الحاج عبد الله(2008). تعليم مهارات واستراتيجيات التفكير المعرفية وما وراء المعرفة للعابدين والمتخلفين. الرياض: دار العشاوي..
10. العنزي ، سعد علي حمود ، (2008) ، أخلاقيات الأعمال في نظرية الإدارة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد (14) ، العدد (49).
11. الكرخي: مجید عبد جعفر، (مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية)، الطبعة الأولى، بغداد: إدارة الشؤون الثقافية العامة، 2001.
12. مارزانو روبرت، وآخرون.(2004). أبعاد التفكير إطار عمل للمنهج وطرق التدريس. ط.2. عمان: دار الفرقان.
13. المحياوي, قاسم نايف علوان (إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم و عمليات وتطبيقات) الطبعة الأولى, عمان, دار الشروق للنشر والتوزيع, 2006.
14. هلال، محمد عبد الغني(2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 15.الونداوي ، هشام طلعت ، أثر الميزة التنافسية في الأداء ودورهما في بناء المحفظة الاستثمارية الكفؤة : دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2002 .

ب.المصادر الأجنبية:

1. alth And Company.1.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, ARTICLS 54.
2. 10.Venkatraman, N., & Ramanujam, V., Measurement of Business Performance in Strategy Research : Comparsion of Approaches, Management Review, Vol.11, No.4, 1986.
3. 11. Maegivern, H. of Tvoril. Determinant of organizational performance Md.p Vol. 35, 1997

4. Haerian, B.S., ,(2004),, THE EFFECTS OF six thinking method on effective learning in biology the fifth international conference on creative thinking , university of malta.
5. Kenny, I., 2003, using Edward de bonos game to aid critical
6. pal.p,(2004),sixthinkinghats,retieved,oct3,from/ www.geocities.co
7. Daft, R. L., Organization Theory and Design, 7th ed., West Publishing Co., New York, 2001.
8. 7.North craft, G. B. and Neal, M. A., Organizational Behaviour, The Dryden Press, Chicago, 1990.
9. 8.Wheelen, T. and Hunger, D., Strategic Management and Business Policy, 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey, 1990.
10. 9. Cameron, K. S., and Whetten, D. A., Organizational Effectiveness : One Model or Several?, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, PP. 1-24, 1983.
11. Hill, C. and Jones, G. R., Strategic Management: An Integrated Approach, 3rd ed., Houghton Mifflin C., Boston, 1992.
12. Miller, A. and Dess, G., Strategic Management, 2nd ed., McGraw-Hill Book Company, Irwin, 1996.

الملحق(1)
بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
م/استماراة الاستبيان

تحية طيبة وبعد

نعرض على حضرتكم استماراة الاستبيان لاستكمال الدراسة الموسوم بـ ("اسهامات مدخل التفكير بالقبعات الست) Six Hats في تعزيز أبعاد الأداء المنظمي /دراسة استطلاعية لأراء عدد من المدراء في مديرية تربية نينوى. وتعود مشاركتك في إظهار الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا الدراسة بالمستوى المطلوب.

ملاحظة:

1. يرجى اختيار الإجابة التي تمثل وجهة نظرك.
2. يرجى الإجابة بدقة لكونها بيانات تستخدم لإغراض الدراسة فقط.
3. يرجى وضع علامة (صح) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك.
4. يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة لأن 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.

3 / نوع القطاع: عام () مختلط () خاص ()

ب) معلومات تعريفية تخص المجيب على الاستمارة

1. العمر: 20-30 () 30-40 () 40-50 () 50-51 () 51 فأكثر ()
2. الجنس: ذكر () أنثى ()
3. التحصيل الدراسي: دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس () دبلوم () إعدادية فما دون ()
4. المنصب الحالي:
5. التخصص:
6. مدة الخدمة بالمنظمة: 5-10 () 10-15 () 15-20 () 20-25 () 25 فأكثر ()

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

- **تعزيز ابعاد الاداء المنظمي:** وهي تلك الميادين التي تعكس أهداف المنظمة الأساسية المتمثلة بـ الربحية ، و المركز السوقي ، و الانتاجية ، و قيادة المنتجات ، و تنمية الأفراد واتجاهات العاملين ، و المسؤولية العامة ، و الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد).
- **مدخل التفكير بالطبعات الست:** صممت هذه الطريقة أصلاً لنقل التفكير بعيداً عن الجدل وجعله تفكيراً مركزاً لكي يصبح أكثر فاعلية ويحقق الأهداف المطلوبة .

أولاً : مدخل التفكير بالطبعات الست:

مقياس الاستجابة						الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
					الطبعه البيضاء: وهي بقعة التفكير الحيادي والموضوعية (مفتاح الطبعات) فهي بقعة المعلومات.		
					تشجع مديرتنا موظفيها على طرح أفكار وأسئلة متنوعة ومتعددة في كافة المجالات والأوقات.	1	
					تحفز مديرتنا موظفيها على النقاش حول النشاطات العملية بطريقة إبداعية.	2	
					تسعى مديرتنا إلى تطوير قدرات موظفيها على إعادة صياغة الأفكار بلغتهم الخاصة بهم.	3	
					الطبعه الحمراء: وهي بقعة التفكير العاطفي وعادة ماتغطي (الحدس والشعور)		
					أشعر أن مديرتنا تسعي إلى الانتقال من أهداف الأداء التقليدي إلى تنمية العقول والمهارات والاتجاهات .	4	
					لدي إحساس أن موظفيها يقومون بنقل المعرف والخبرات إلى الواقع العملي	5	
					لدي شعور أن موظفيها يقومون بإعادة إنتاج المعرفة من خلال الأداء المتميز في العمل	6	
					الطبعه السوداء: وهي بقعة التفكير السلبي		
					تفتقن مديرتنا إلى العقول المبدعة لأنها لا تقوم بتدريب موظفيها على مهارات التفكير العلمي وحل المشكلات ذاتيا.	7	

					نادراً ما يسعى المدراء إلى مساعدة الموظفين لديهم على اكتساب المهارات الحياتية المطلوبة.	8
					قلة الاهتمام لدى مدرائنا على تحفيز تفكير الموظفين وتنمية روح الإبداع لديهم.	9
					القبعة الصفراء: وهي قبعة التفكير الإيجابي (التفاؤل ، الإقدام ، الإيجابية)	
					لابد لمديريتنا من أن تضع ضمن إستراتيجيتها تعليم مهارات التفكير والإبداع مناهج الأداء لديها	10
					على مديريتنا أن تسعى إلى استحداث (منهاج عمل) لتدريب موظفيها على الإبداع.	11
					القبعة الخضراء: وهي قبعة التفكير الإبداعي (الحرص على الجديد من الأفكار والتجارب)	
					تحرص مديريتنا على تطوير المعارف والخبرات لدى موظفيها .	12
					قد تقوم مديريتنا بتشجيع موظفيها على اكتساب المهارات العلمية والحياتية المطلوبة.	13
					القبعة الزرقاء: وهي قبعة تمييز التفكير المنظم أو الموجة (المقترحات).	
					تقوم مديريتنا التوجه نحو تدريب كوادرها على التميز في الأداء والتفكير الإبداعي وتنمية مهاراتهم العلمية والعملية	14
					تخصيص الوقت الكافي لتعليم موظفيها على أساليب تقديم العمل بما يشجع على تنمية روح الأبداع لدى افرادها.	15
					يجب أن تقوم مديريتنا بعملية غرس اتجاهات علمية وطنية وإنسانية لدى موظفيها لينعكس ذلك بالنتيجة على الأداء المتميز لهم	16

ثانياً: أبعاد الأداء المنظمي

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات	ت
					الأداء المالي	
					تسعى الإدارة إلى تقديم خدمات أوسع وشمول أكبر عدد ممكن من المستفيدين وعدم الاقتصار على الخدمات المقدمة حالياً.	.17

					18. تواكب المنظمة التغيرات إذا ما اقتضت الضرورة ذلك
					19. يوجد تخطيط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن تواجهها المنظمة أثناء العمل .
					20. تستخدم مصادر البيانات التي تحتوي على معلومات كاملة وصحيحة لاستخدامها في تقييم الأداء
					الأداء التشغيلي
					22. تقارير الأداء ينبغي ان تكون موجهة نحو جهود (مقدم ، الخدمات ، ارباب العمل ، المستهلكين) .
					23. ان جوانب مهمة من الجودة يمكن قياسها بدقة لاستخدامها لتحسين النتائج .
					24. تقوم الادارة بقياس الجوانب المهمة للأداء
					25. تصاغ معايير الاداء لتناسب المتغيرات البيئية
					الفاعلية التنظيمية
					26. تهتم الادارة بإكساب افرادها المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها .
					21. تهتم الادارة العليا بتوفير ظروف العمل المناسبة .
					27. تصاغ معايير الاداء بلغة سهلة وواضحة .
					28. معايير الاداء الصحيحة تكون متوازنة وذات تغذية راجعة

الملحق (2)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										المتغيرات		
		لا أتفق بشدة (1)		ألا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق بشدة (4)		أتفق بشدة (5)				
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
بعد مدخل التفكير بالقبعات الست														
متغير القبعة البيضاء														
1	3.40	-	-	20	8	22.5	9	45	18	12.5	5	X1		
1	3.3	5	2	17.5	7	32.5	13	27.5	15	7.5	3	X2		
0.9	3			32.5	13	40	16	20	8	7.5	3	X3		

متغير القبعة الحمراء													
0.93	3.05	-	-	35	14	30	12	30	12	5	2	X4	
0.94	3.33	-	-	27.5	11	17.5	7	50	20	5	2	X5	
0.89	3.3	-	-	22.5	9	27.5	11	45	18	5	2	X6	
متغير القبعة السوداء													
1	2.68	12.5	5	37.5-	15	22.5	9	25	10	2.5	1	X7	
1.1	3.18	12.5	5	15	6	17.5	7	52.5	21	2.5	1	X8	
1.13	3.05	12.5	5	20	8	20	8	45	18	2.5	1	X9	
متغير القبعة الصفراء													
0.85	3.46	2.5	1	10	4	32.5	13	50	20	5	2	X10	
1.01	3.6	2.5	1	17.5	7	15	6	52.5	21	12.5	5	X11	
متغير القبعة الخضراء													
0.99	3.48	-	-	20	8	27.5	11	37.5	15	15	6	X12	
1	3.3	2.5	1	25	10	17.5	7	50	20	5	2	X13	
متغير القبعة الزرقاء													
1.09	2.78	12.5	5	32.5	13	22.5	9	30	12	2.5	1	X14	
0.85	3.46	2.5	1	12.5	5	25	10	27.5	23	2.5	1	X15	
0.91	3.13	5	2	15	6	47.5	19	27.5	11	5	2	X16	
بعد الاداء المنظمي													
0.97	3.33	5	2	15	6	27.5	11	47.5	19	5	2	X17	
0.92	2.93	5	2	30	12	32.5	13	32.5	13	-	-	X18	
0.99	2.78	7.5	3	37.5	15	27.5	11	25	10	2.5	1	X19	
0.99	3.22	2.5	1	22.5	9	35	14	30	12	10	4	X20	
1	2.93	10	4	22.5	9	35	14	30	12	2.5	1	X21	
0.88	3.55	-	-	12.5	5	32.5	13	42.5	17	12.5	5	X22	
0.84	3.83	-	-	5	2	30	12	42.5	17	22.5	9	X23	
1.04	3.5	2.5	1	20	8	15	6	50	20	12.5	5	X24	
0.90	3.4			20	8	27.5	11	45	18	7.5	3	X25	
1.01	3.5	-	-	22.5	9	20	8	42.5	17	15	6	X26	
0.98	3.4	-	-	22.5	9	27.5	11	37.5	15	12.5	5	X27	
0.99	2.8		3	35	14	30	12	25	10	2.5	1	X28	

(*) الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة .