

إسهامات مدخل التفكير بالقبعات الست (Six Hats) في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية نينوى

م.م. بشار عز الدين السماك

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

م.م. منال عبد الجبار السماك

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

المستخلص

يعد مدخل التفكير بالقبعات الست (Six Hats) من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تركز العملية الإبداعية من خلالها على نمط التفكير عند الفرد وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع بيئة العمل مما ينعكس على أداء المنظمي للموظفين وجودة أدائهم وإبداعاتهم والتميز. عليه سعى الباحثان من خلال تقديم الإطار المفاهيمي للدراسة إلى بيان مفهوم القبعات الست وأهميتها ومفهوم الأداء 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 والتأثير بين كل من مدخل التفكير بالقبعات الست و الأداء المنظمي، وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل يعد مدخل التفكير بالقبعات الست مرشداً لاستخدام مهارات التفكير الإبداعي في المنظمة عينة الدراسة؟
- هل هناك تصور واضح لدى المدراء في المنظمة المبحوثة عن أثر مدخل التفكير بالقبعات الست في الاداء 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 الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
- هناك تأثير معنوي لمدخل التفكير بالقبعات الست و الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
- واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فقد تم تقديم مجموعة من المقترحات المتنوعة 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 Alqkulai* 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 الحقيقية لها لا تتمثل برأس مالها المادي فحسب، وإنما برأس مالها الفكري والتقانات الحديثة المنبثقة منه أيضاً، وكنتيجة حتمية للتغير المتسارع لبيئة العمل المعاصرة، بات من الضروري تبني أحدث التقانات المستخدمة لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات ولإعمالها وأنشطتها وعلى كافة المستويات، وكنتيجة للحاجة الماسة لرفع مستوى الأداء المنظمي وتنمية الإبداع لدى أفرادها، كان لابد من التوجه نحو مدخل التفكير بالقبعات الست التي تولد الأفكار الجديدة والقادرة على الارتقاء بنوعية وكفاءة التفكير والأداء وإحداث التغيير والتطوير فيه والمساهمة الفاعلة في الوصول إلى الهدف الأساسي للمنظمة.

عليه فقد جائت هذه الدراسة كمحاولة للتوصل إلى معرفة اثر مدخل التفكير بالقبعات الست على الأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة من خلال تشجيع التفكير المتوازي وتنظيم المعلومات استناداً إلى إستراتيجية القبعات الست للتفكير ووصولاً 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 باتت من الضروري التركيز عليها كمهارات حاكمية لإمكانية تحقيق النجاح في تلك المنظمات، وهذا ما يؤشر لدينا ضرورة الاهتمام بمدخل التفكير الإبداعي وتوجيه التفكير نحو تحقيق الأهداف المنظمة، ويعد ذلك حقيقة شاملة للمنظمات العالمية كافة ولكن السؤال الذي يفرض نفسه هل لدى المجتمع المبحوث هذا التصور أيضاً؟

وهذا ما حاول 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 بالقبعات الست لدى الموظفين والتي تنعكس بالنتيجة على الأداء المنظمي للأفراد في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟
2. ما علاقة مدخل التفكير بالقبعات الست بالأداء المنظمي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟
3. ما تأثير مدخل التفكير بالقبعات الست بالأداء المنظمي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

- **الأهمية النظرية:** تتضح تلك الأهمية لما يحتويه الإطار المفاهيمي النظري من التعرف على مدخل التفكير بالقبعات 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 يتناسب وتحقيق الأهداف العامة للمديرية من خلال أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم.

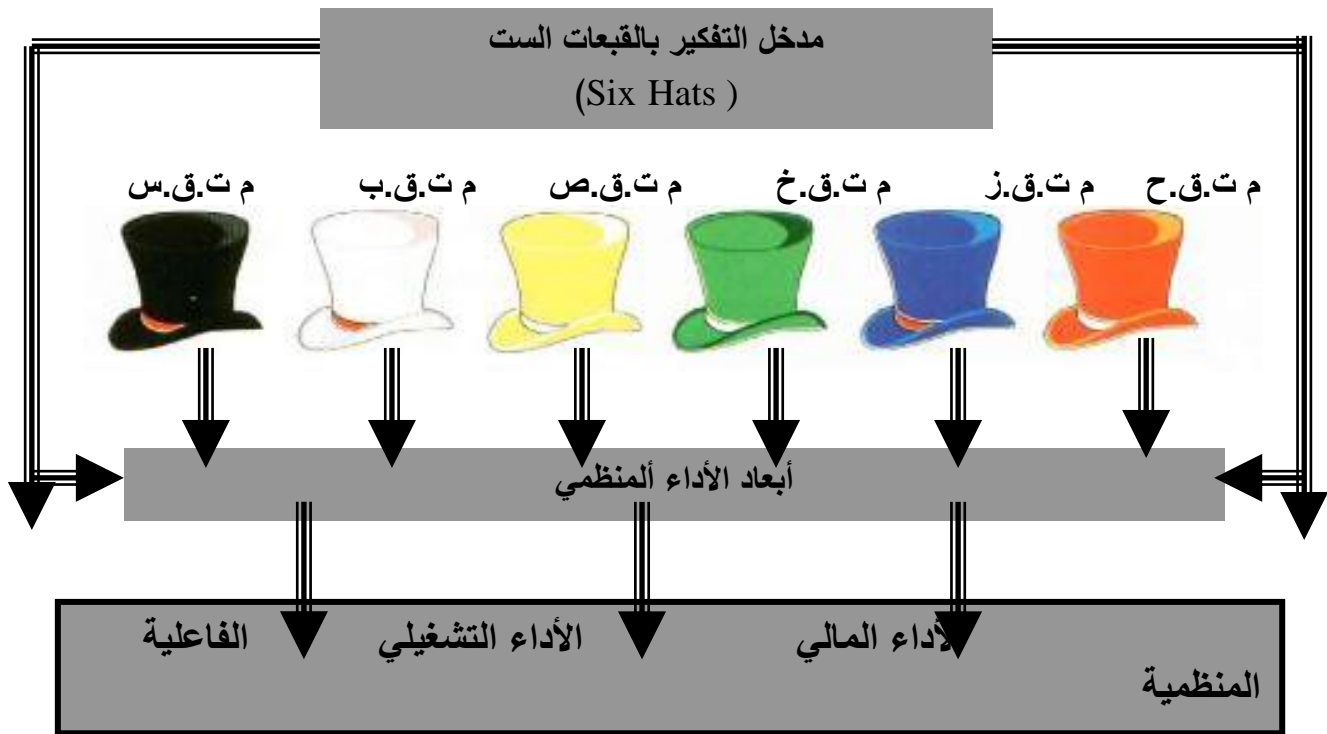
ثالثاً: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الرئيسي للبحث في اختبار العلاقة بين مدخل التفكير بالقبعات الست في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى وأثرها في الأداء المنظمي، والذي تنفرع 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 بعددين رئيسيين 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 أحادي الاتجاه. 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 الآتيتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالاتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ارتباط معنوية بين مدخل التفكير بالقبعات الست وأبعاد الأداء المنظمي. ويتفرع 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 بالقبعات الست وأبعاد الأداء المنظمي ويتفرع 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 الادعاء 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 التوجه نحو القبعات الست كمهارات فكرية حاكمة وأثرها في أبعاد الأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة.
- 2- **الحدود الزمنية :** تمتد الحدود الزمنية للبحث للفترة من 2011/12/20 ولغاية 2012/2/20.
- 3- **الحدود المكانية :** تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى .
- 4- **الحدود البشرية:** وتتمثل بالأشخاص الذين تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم والتي بلغت (44) استمارة وشملت العناصر التخصصية الإدارية والتربوية ومسؤولي الإشراف التربوي في المديرية .

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي في اختبار فرضياته باعتماد استمارة الاستبيان والموضحة في الملحق (1) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها معامل الارتباط البسيط ومعامل الارتباط المتعدد لاختبار علاقات الارتباط بين مدخل التفكير بالقبعات الست والاداء 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 بالقبعات الست هو المتغير المستقل والاداء 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 تغطية الموضوع ، أما الجانب العملي (التطبيقي) فقد اعتمد على المقابلات الشخصية مع الأفراد ذوي العلاقة في المواقع المسؤولة وذلك لحصر (المتغيرات الحقيقية 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 بالقبعات الست والاداء المنظمي ومنها: (بونو: 2001)، (Sherrie L. Nist, 1994)، (Haerian:2004)، (Kennyl: 2003)، (pal,2000)، (الخطيب، 2002)، (Daft,2001)، (الكرخي ، 2001)، (Mcgivern & Tvorik; 1997).

المحور الثاني**أولاً: الإطار المفاهيمي لمدخل التفكير بالقبعات الست (Six Hats)****1- مفهوم مدخل التفكير بالقبعات 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، وتستند هذه الفكرة إلى الملاحظة التي يشعر بها كل شخص في أي نقاش حيث 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 أيّاً من الطرفين . ويرى " دي بونو " أن اختيار القبعات تم على أساس: (Kenny, 2003,200 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 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 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 : (54, Haerian, B: 2004)

- الانتقال من عرضية التفكير وعشوائيته إلى تعمّد التفكير.
- تبسيط وتوضيح التفكير لتحقيق فاعلية أكبر.
- تنظيم المعلومات .

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

2- أنواع القبعات وخصائصها : نظراً لوجود (علاقة تقليدية) بين التفكير والقبعات فإنها تمثل دور معين من الأدوار وهكذا يمكن أن نقسم القبعات 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 قبعة وتشمل الآتي (Sherrie, L. Nist, 1994:33)

✓ القبعة البيضاء : (المعلومات ، البيانات ، المتطلبات)

حيث ترمز هذه القبعة إلى التفكير الحيادي وتتميز بالموضوعية ، وهذا التفكير قائم على أسس التساؤل من أجل الحصول على حقائق ؟ أرقام ؟ وهي قبعة جمع الحقائق والمعلومات والخطط وقاعدة البيانات ودراسة جوانب المشكلة 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 المتوافرة وغير المتوافرة ومن يرتدي القبعة البيضاء تكون له القدرة على الآتي : (pal,2004,19)

- يجيب إجابات مباشرة و محددة على الأسئلة .

■ يهتم بالوقائع و الأرقام و الإحصاءات .

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

■ ينصت جيداً , متجرد من العواطف

✓ القبعة الحمراء (المشاعر - الحس - العواطف)

وهي قبعة قائمة على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر وكذلك تقوم على الحس 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 الأتي : (pal,2004,19)

- دائماً 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 يدري من يرتدي القبعة الحمراء انه يرتديها ، لطغيان ميله العاطفي .
 - ✓ **القبعة السوداء - الحذر - المخاطر - المصاعب (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 الأتي :

(روبرت وآخرون، 2004، 14)

- التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح .
 - دائماً ينتقد الأداء .
 - يركز على العوائق والتجارب الفاشلة ويكون أسيرها .
 - يستعمل المنطق الصحيح وأحياناً الغير صحيح في انتقاداته .
 - ✓ **القبعة الصفراء- الفوائد (الايجابيات):**
- وهي قبعة التفاؤل والتفكير في عمل وفوائد الموضوع المطروح للنقاش وتجري بعض النتائج والاقتراحات المفيدة والجدوى الاقتصادية . ويمكن لصاحب القبعة الصفراء أن يسأل : ما هي الفوائد ؟ ومن هو المستفيد ؟ ما هي الايجابيات . ومن يرتدي القبعة الصفراء تكون له القدرة على الأتي :

(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 ويحرص 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 الأتي : (pal, 2004,21)

- 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) .
 - ✓ **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 شي وتشمل تحتها كل شيء .
- لان اللون الأزرق يوحي بالإحاطة والقوة كالبحر فكيف ونوجه التفكير اللازم للوصول إلى أفضل نتيجة . وهي متعة التفكير التحكم والتقييم والنظر في الأشياء بطريقة نافذة بناءة والقبعة

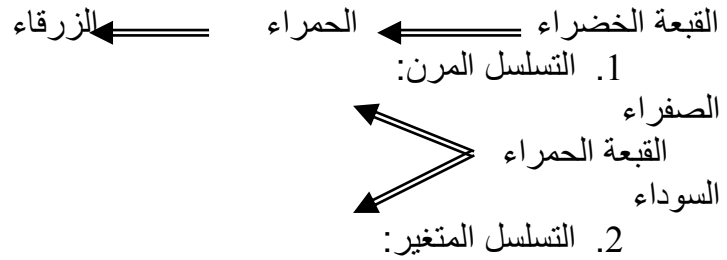
الزرقاء هي (قبعة جدول أعمال التفكير) ومن يرتدي القبعة الزرقاء تكون له القدرة على الآتي (روبرت وآخرون، 2004، 13):

- 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 .

3- : إستراتيجية عمل القبعات الست

غالبا ما تكون العقول بين الناس متفاوتة وأن لكل شخص حجم 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
 - ب- استخدام تسلسلي وتتابعي للقبعات : هنا تستخدم القبعات الواحدة تلو الأخرى بهدف بحث أو استكشاف موضوع معين مثلاً القبعة البيضاء ثم الحمراء ...
- 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 القبعات في كل تسلسل وعليه يمكن تقسيم التسلسل لاستخدام قبعات التفكير إلى التسلسل الثابت :



الخضراء -> الحمراء -> ؟ -> ؟ (حسب الموقف)
 فاستخدام القبعات في بداية التسلسل يكون كالآتي :

- القبعة الزرقاء -> لا بد من تعريف الموضوع
- القبعة الحمراء -> لا بد من التعرف على المشاعر بشأن الموضوع المطروح .
- القبعة البيضاء -> لا بد من توفير معلومات حول فكرة الموضوع .
- القبعة الصفراء -> وتكون بعكس القبعة السوداء كون القبعة السوداء تحجب الايجابيات والقبعة الصفراء تستكشف قيمة الفكرة والمقترح

أما استخدام القبعات في نهاية التسلسل يكون كالآتي :

- القبعة الزرقاء -> تلخيص وتنظيم عمليات التفكير
 - القبعة السوداء -> استفسار عن هل أن كل الأمور تسير على ما يرام ؟
 - القبعة الحمراء بعد السوداء -> لاستيضاح ردود الأفعال تجاه الفكرة .
- وبذلك يمكن القول أن القبعات الست لها العديد من الفوائد التي تظهر عند استخدامها وتضم (العشوائي، هدى عبد الله الحاج عبد الله، 2008، 17) :

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

ثانيا: الإطار المفاهيمي للأداء المنظمي

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

1- مفهوم الأداء المنظمي:

تتباين آراء الباحثين حول مفهوم الأداء 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 فضلا 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 والتكيف (الخطيب، 2002: 78).

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

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1 .	Schermerhor, et al., 2000: 26	الناتج المتحققة من مجموع تفاعل النشاطات المنظمة لمواردها والمتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والحفاظ على النتائج الجيدة
2.	Wheelen & Hunger 2000, : 231	هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.
3.	Daft, 2001: 9	محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأن أي خلل في أي منها لا بد أن يظهر في الاداء .
4.	الوندادي ، 2002 : 32	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 لبلوغ أهدافها الرئيسية .
5 .	Daft , 2003: 12	هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة.
6.	Daniel , 2003: 121	تقييم إسهامات العاملين في إستراتيجيات الأعمال .
7.	Janger, 2005 : 39	المعضلة التي تناقش الإنتاجية من منظار واقعي .
8.	Rummler & Rock, 2006: 1-3	تحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة وجعلها متوافقة مع استراتيجياتها وأهدافها.
9.	Miller & Bromiley: الجادر, 2007: 87	هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد (المادية والبشرية) واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

* بتصريف من الباحثين بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة .

2- أهداف الأداء المنظمي:

أشار الباحثون الى العديد من الاهداف التي يسعى الاداء المنظمي إلى تحقيقها، إذ أشار (الكرخي ، 2001 :41) الى عدد منها وكالاتي :-

- 1- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية 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 وتتحقق أهداف الاداء 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 اموال المنظمة وممتلكاتها.
- 3- القيام بتوجيه اداء الافراد وتحفيزهم
- 4- التأكد 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 الادارة بوضع الخطط كما هو في اعداد الموازنات للاعتماد على حقائق موضوعية وليست على تقديرات شخصية.

عليه يمكن تحديد الأهداف المنظمة من خلال كونها تقوم بالآتي: (المحيوي، 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 والاداء المنظمي الرئيسة التي تسعى المنظمة الى قياسها حسب المنظمة ، فكل منظمة تختلف عن الأخرى حسب نشاط كل منها وحسب طبيعة المنظمة وحسب نظرة 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 الاداء 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 للداء من خلال إهتمامه بتحقيق المخرجات ويقاس باستخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والسيولة ونمو المبيعات) .

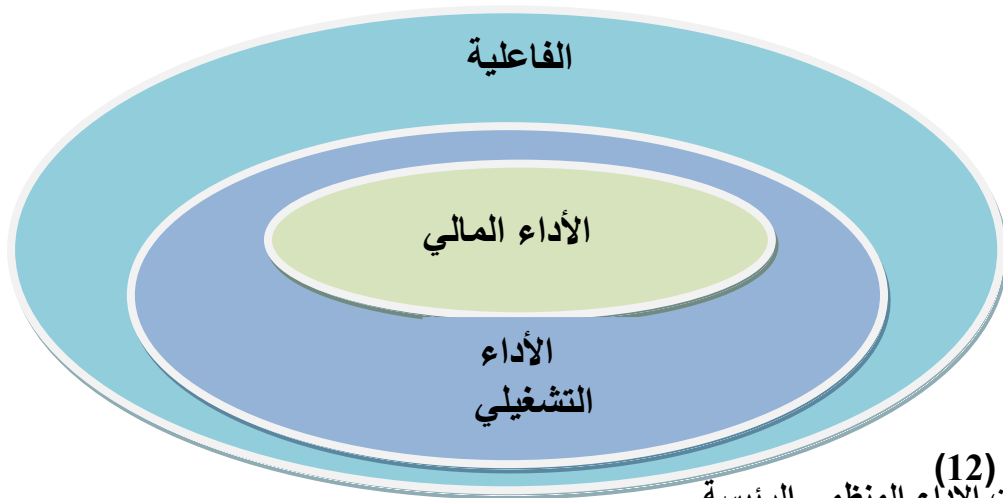
- الأداء التشغيلي (Financial Performance & Operational Performance)

هو بمثابة الحلقة الوسطى للداء المنظمي في المنظمات فبالإضافة للمؤشرات المالية فانه يجري الاعتماد على مقاييس عملياتيه في قياس الاداء كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة ونوعية المنتج وفاعلية العملية السوقية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى الاداء المنظمي (الونداوي ، 2002 : 34) ويمثل هذان الاداءان الى جانب الكفاءة القائمة أساساً على اعتماد الرشد في التوجه لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات (العنزي ، 1995 : 149) .

- الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness) :-

هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة لأهدافها وهي مفهوم واسع تأخذ بصورة مطلقة بنظر الاعتبار مدى من التقلبات على المستويات الادارية والمنظمة معاً ، كما إن الفاعلية التنظيمية تقيّم المدى الذي يجري فيه الحصول على الاهداف المضاعفة سواء الوظيفية أو الميكانيكية – المتحققة (Daft , 2001 : 64) . 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 التنظيمية 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 التنظيمية تعد من أكثر المجالات اتساعاً للأداء المنظمي وذلك لتغطيتها للمؤشرات المالية وأهداف المنظمة المتعددة ومنح المنظمة إمكانية التنافس والاستمرار من خلال الفاعلية التنظيمية ، والشكل (1) يوضح أبعاد الأداء المنظمي :



الشكل (12)
مجالات الاداء 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 (Cameron and Whetten ,1993 :3) أنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الاداريه وخاصة في مجال بحوث الاداره الاستراتيجيه ونظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف المنظمة وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام . كما إن تحقيق أعلى مستوى للأداء يعد المسؤولية النهائية لأية منظمه وهو يشكل هدفا من أهداف المنظمة عن طريق استخدامها للموارد بمختلف أنواعها وبأسلوب كفوء ، فالأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة كونه يمثل مقياس التعرف على مدى جداره المنظمة وتوقعها .

وعليه يمكن التوصل ومن خلال استعراض الأداء المنظمي الى أن:

- أبعاد الأداء المنظمي هي المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة و مدى النجاح الذي تحققة في استثمار الموارد المادية ، و البشرية ، و الفنية ، و المعلوماتية المتاحة لها.
- يتطلب تحقيق أبعاد الأداء المنظمي المتميز قدرات عقلية ليست لأداء العمليات حسب و إنما 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 الاداء المنظمي :

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

- القدرات التنظيمية والتعلم:
- المنظمة التي ترغب بالحصول على افضل اداء لابد لها من ربط مقدراتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة (Hill & Jones; 1999: 160) .
- وتستطيع المنظمة تبسيط البيئة وتحديد السوق الاكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتميز الاستراتيجيه وتعزيز الاداء. وتستجيب المنظمة بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه امكانيات الافراد وتحفيز المنظمة لتقديم افضل ماتعمله، من خلال توفير افضل العاملين وافضل نظم معلومات وتقنيات التوزيع. (Mcgivern & Tvorik; 1997: 189).
- الموارد التنظيمية Organizational resource :

تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الاداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار ومن الممكن تصنيفها الى موارد مادية وبشرية ورأسمالية و موارد تكنولوجية كذلك.

وعلى الرغم من هذه التصنيفات الا ان علاقتها ضئيلة بمعايير متعلقة بالاستخدام المنفعة والشهرة والقيمة وصعوبة التقليد مما يقلل من قدرتها على التنبؤ بالاداء. وتكون المنظمة قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون المنظمات الاخرى عاجزة عن تقليد مواردها.

- القيادة والرؤية Leader ship & vision

تعد الرؤيا التنظيمية موردا نادرا لان الرؤيا الطويلة الامد تعد عامل نجاح لخلق الحماس والابداع والتغيير، وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فانها تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول اليه.

تؤثر هذه المحددات في تباين الاداء في اطار انموذج الادارة الاستراتيجية وكما في الشكل (18) وان هدف الادارة هو توحيد قدرات المنظمة مع بينتها المتغيرة بصورة مستمرة وتوحيد محددات اداء المنظمة ببناء مقدرات مستمرة (Mcgovern & Tvorik; 1997: 418).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى والافراد المبحوثين

بههدف 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 . وقبلولوج 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 الارتقاء 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 شؤون 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 طالباً 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 وزعت 44 استمارة استبانته على الأفراد المبحوثين استرجعت 40 استمارة منها أي نسبة الاستجابة بلغت (95, 45%) وكالاتي:

الجدول (2)
وصف الأفراد المبحوثين

الفئات العمرية							
44-30		55 -45		65 -56			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
14	35	15	37 ,5	11	27 ,5		
مدة الخدمة في المنظمة							
19-10		29-20		30 فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
12	30	20	50	8	20		
التحصيل الدراسي							
دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير ودكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	25	15	37 ,5	8	20	7	17 ,5
الجنس							
ذكر				أنثى			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
26	65	14	35				
عدد الدورات التدريبية							
لا يوجد دورات تدريبية		دورة واحدة		دورتين		أكثر من دورتين	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	12 ,5	12	30	17	42 ,5	6	15

الجدول : إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (2) بأن الفقرة الخاصة (بالفئات العمرية) تم تقسيمها إلى ثلاث فئات، أولها الفئة العمرية (30-44 سنة) وثانيها من (45-55 سنة) وثالثها (56-65 سنة) ، واحتلت الفئة العمرية (45-55 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 بالقبعات الست وميادين الاداء المنظمي 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 بالقبعات 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 بالقبعات 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 لدورتين والتي بلغت نسبتها (5, 42%) مما ينعكس على تعزيز الاداء المنظمي في المديرية العامة لتربية نينوى.

ثانيا: 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 بالقبعات الست وتشخيصها:

يستعرض هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات مدخل التفكير بالقبعات 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) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x1-x3) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق هي (55%) بين هذه المتغيرات وكانت للمتغير (x1) الذي ينص على ان تشجع مديريتنا 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 (x4-x6) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (55%) للأفراد المبحوثين للمتغير (x5) الذي ينص على ان لدي إحساس أن موظفينا يقومون بنقل المعارف 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 (x7-x9) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (55%) من اجابات الافراد المبحوثين للمتغير (x8) وينص على انه "نادرا 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 (x10-x11) اذ كانت اعلى نسبة اتفاق (65 %) من الافراد المبحوثين للمتغير (x11) الذي ينص "على مديريتنا أن تسعى إلى استحداث (منهاج 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 المعارف والخبرات لدى موظفيها، و تقوم مديريتنا بتشجيع موظفيها على اكتساب المهارات العلمية والحياتية المطلوبة ويدعمهما الوسط الحسابي (3.48) (3.3) على التوالي وانحراف معياري (0.99) (1) 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 الافراد المبحوثين للمتغير (x15) وينص على " تخصيص الوقت الكافي لتعليم موظفيها على أساليب تقديم العمل بما يشجع على تنمية روح الأبداع 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 الافراد 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 لمُعامل الارتباط (0.871^*) ، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى المديرية.

الجدول (3)

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

المتغير المستقل	مدخل التفكير بالقبعات الست
المتغير المعتمد	
أبعاد الأداء 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 بالقبعات الست (كل قبعة على حدة) وأبعاد الأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة

القبعة الزرقاء ع	القبعة الخضراء ع	القبعة الصفراء ع	القبعة السوداء ع	القبعة الحمراء ع	القبعة البيضاء ع	المتغير المستقل المتغير المعتمد أبعاد الأداء المنظمي
0.694*	0.653*	0.570*	0.535*	0.651*	0.747*	

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: يبين 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: يشير 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: يبين 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: يشير 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 (لمدخل التفكير بالقبعات 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 بالقبعات الست وأبعاد الأداء المنظمي على مستوى المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

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

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

() يشير إلى قيمة t المحسوبة df P < 0.05 N = 50
(1,38)

يتبين من الجدول (5) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقبعات 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 (R²) (0.758) وهذا يعني أن (25%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد الأداء المنظم تعود إلى تأثير مدخل التفكير بالقبعات الست فيها ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج 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 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:** تبين نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمة المبحوثة الى 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 (R²) (0.558) يستدل من هذا أن (56%) من التباين في أبعاد الأداء المنظمي تفسره القبعة البيضاء ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (6.932) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05) وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى الجدول (6).

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

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	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

() t: المحسوبة df=(1,38) N=40 * P ≤ 0.05
- تأثير القبعة الحمراء في أبعاد الأداء المنظمي: تركز 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 أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتى حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R²) (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 لا تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (7)
تأثير القبعة الحمراء في ابعاد الاداء المنظمي

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	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

- تأثير القبعة السوداء وأبعاد الأداء المنظمي: يوضح الجدول (8) انه لا يوجد تأثير معنوي بين القبعة السوداء وأبعاد الأداء المنظمي ويدعمه قيمة (F) المعنوية المحسوبة (15.206) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتى حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R²) (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 تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (8)

تحليل علاقة اثر القبة السوداء في أبعاد الأداء المنظمي

F		R ²	القبة السوداء		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	15.206	0.286	0.959 (3.899)	0.535	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

- تأثير القبة الصفراء وأبعاد الأداء المنظمي: يشير الجدول (9) إلى عدم وجود تأثير معنوي بين القبة الصفراء وأبعاد الأداء المنظمي ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (18.307) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتى حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R²) (0.325) يستدل من هذا إن (33%) من التباين في القبة الصفراء لا يفسره 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 تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (9)

تحليل علاقة أثر القبة الصفراء وابعاد الاداء المنظمي

F		R ²	القبة الصفراء		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	18.307	0.325	0.887 (4.279)	0.570	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

- تأثير القبة الخضراء وأبعاد الأداء المنظمي: يلاحظ في الجدول (10) إلى أن القبة الخضراء تؤثر معنويًا في أبعاد الأداء المنظمي ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (27.934) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتى حرية (1,38) وبلغ معامل التحديد (R²) (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

F	R ²	القبعة الخضراء		البعد المستقل
		B ₁	B ₀	البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة			
4.08	28.281	0.427	0.942 (5.318)	أبعاد الأداء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

() t: المحسوبة df=(1,38) N=40 * $P \leq 0.05$
 - تأثير القبعة الزرقاء وأبعاد الأداء المنظمي: يوضح في الجدول (11) إلى أن القبعة الزرقاء تؤثر معنوياً في أبعاد الأداء المنظم ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (35.307) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتى 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 الادعاء المنظمي

F	R ²	القبعة الزرقاء		البعد المستقل
		B ₁	B ₀	البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة			
4.08	35.307	0.482	0.894 (5.942)	أبعاد الادعاء المنظمي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات تمثلت بالاتي :
1. إن مدخل التفكير بالقبعات 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 بالقبعات الست، ولكنهم قادرون على استيعاب أهميتها ودورها في تعزيز أبعاد الأداء المنظمي للمنظمة.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مدخل التفكير بالقبعات الست وتعزيز أبعاد الأداء المنظمي للمنظمة.
4. وجود تأثير معنوي لمدخل التفكير بالقبعات 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 العدم وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً : المقترحات:

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

1. ضرورة الاهتمام بمدخل التفكير بالقبعات الست كمنهج عمل يومي وتفعيلها واستثمارها ضمن طريقة إبداعية تجعلنا نكسب المواقف ون دعم قراراتنا بالحصول على أفضل النتائج .
2. التركيز على مسألة تعزيز أبعاد الأداء المنظمي من خلال تشجيع التفكير المتوازي المستند على مدخل التفكير بالقبعات 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 عداي ، 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 ، الموائمة بين لبعاد 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: توسعة مجال الإدراك. ترجمة ناديا سرور وثائر حسين ودينا فيضي. عمان: دار الفكر.
8. العبوسي، خولة ابراهيم حبار، استخدام الموازنة التخطيطية لأغراض الرقابة وتقييم الاداء في المنظمة، الدبلوم العالي، تقنيات المالية والمحاسبية، الكلية التقنية الادارية، 2007.
9. العشوي، هدى عبد الله الحاج عبد الله (2008). تعليم مهارات واستراتيجيات التفكير المعرفية وما وراء المعرفة للعاديين والمتخلفين. الرياض: دار العشوي..
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: مجيد 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. ط2. عمان: دار الفرقان.
13. المحياوي، قاسم نايف علوان (إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات 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. الوندائي ، هشام طلعت ، أثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة : دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة والمستنصرية ، 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, l., 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/استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد

نعرض على حضرتكم استمارة الاستبيان لاستكمال الدراسة الموسوم بـ ("إسهامات مدخل التفكير بالقبعات الست (Six Hats) في تعزيز أبعاد الأداء المنظمي / دراسة استطلاعية لأراء عدد من المدراء في مديرية تربية نينوى. وتعد 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 جميعاً الأسئلة لان ترك أي سؤال من دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع جزيل الشكر والتقدير**الباحثان**

أولا: 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 () 31-40 () 41-50 () 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 () 11-15 () 16-20 () 20 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 ب 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 بالقبعات الست:** صممت هذه الطريقة أصلا لنقل التفكير بعيدا عن الجدول وجعله تفكيرا مركزا لكي يصبح أكثر فاعلية ويحقق الأهداف المطلوبة .

أولاً : مدخل التفكير بالقبعات الست:

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

					نادرا 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
					القبة الصفراء: وهي قبة التفكير الايجابي (التفاؤل ، الإقدام، الايجابية)	
					لا بد 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
					القبة الخضراء: وهي قبة 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
					القبة الزرقاء: وهي قبة تمييز التفكير المنظم أو الموجه (المقترحات).	
					تقوم مديريتنا التوجه نحو تدريب كوادرها على التميز في الاداء 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

ثانيا: ابعاد الاداء المنظمي

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
	الأداء المالي					
17.	تسعى الإدارة إلى تقديم خدمات أوسع وشمول أكبر عدد ممكن من المستفيدين وعدم الإقتصار على الخدمات المقدمة حاليا" .					

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 الاداء 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 الإدارة بإكساب أفرادها 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 (4)		أتفق بشدة (5)		
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
بعد مدخل التفكير بالقبعات الست												
متغير القبة 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 .