



دور تفكير القبعات الست في تقليل الجمل التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد السليمانية التقني - اقليم كوردستان -العراق

أ.د. جلال عبدالله محمد
جامعة السليمانية التقنية، الكلية
الإدارية التقنية
Jalal.muhammed@spu.edu.iq

م.د. لوفان اكرم سعيد
جامعة السليمانية التقنية، الكلية
الإدارية التقنية
Lovan.saeed@spu.edu.iq

م.م. نهائيت اسماعيل جمال
جامعة السليمانية التقنية، معهد
السليمانية التقني
Nihayat.i.jamal@spu.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث لمعرفة دور تفكير القبعات الست في تقليل الجمل التنظيمي في معهد السليمانية التقني وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين تفكير القبعات الست من خلال (انواع قبعات تفكير الست) كمتغير مستقل والجهل التنظيمي بأبعاده المتمثلة ب(التعقيد ، اللاتأكد، الالتباس ، الغموض) كمتغير تابع، اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، تمحورت مشكلة البحث في عدد من التساؤلات منها ماهو دور تفكير قبعات الست في الحد من الجمل التنظيمي للوصول للهدف البحث تمت صياغة عدد من الفرضيات منها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تفكير القبعات الست و الجهل التنظيمي ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثون باستخدام الاستمارة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، شملت عينة البحث أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد السليمانية التقني ، حيث تم توزيع (80) استمارة الاستبانة عشوائياً وتم الحصول (67) استمارة الاستبانة صالحة لتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss-Version26) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين قبعات التفكير الست والجهل التنظيمي لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد المبحوث تشير الى أن كلما اهتمت المعهد المبحوث بتفكير القبعات الست يؤدي الى تقليل الجمل التنظيمي ومن اهم توصيات البحث زيادة سعي المعهد الى مساعدة التدريسين على اكتساب المهارات المعاصرة المطلوبة من خلال زيادة في دورات التدريبية وتنمية المهارات العلمية والعملية .

الكلمات المفتاحية : تفكير القبعات الست ، الجهل التنظيمي ، معهد السليمانية التقني



The role of six thinking hats in reducing organizational ignorance: an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the technical institute of sulaimani- Kurdistan Region of Iraq

Nihayat Ismael jamal
Sulaimani polytechnic university
, Technical institute of sulaimani
Nihayat.i.jamal@spu.edu.iq

Lovan akram saeed
Sulaimani polytechnic
university , Technical College
of Administration
Lovan.saeed@spu.edu.iq

Jalal abdullah muhamed
Sulaimani polytechnic university
, Technical College of
Administration
Jalal.muhammed@spu.edu.iq

Abstract

This research aims to know the role of the six thinking hats in reducing organizational ignorance at the Sulaimani Technical Institute and to determine the correlation and influence relationship between the six thinking hats through (types of the six thinking hats) as an independent variable and organizational ignorance with its dimensions represented by (complexity, uncertainty, ambiguity, and vagueness) as a dependent variable. The research relied on the descriptive analytical approach. The research problem revolved around a number of questions, including what is the role of the six thinking hats in reducing organizational ignorance. To achieve the research goal, a number of hypotheses were formulated, including the existence of a correlation and influence relationship between the six thinking hats and organizational ignorance. In order to achieve the research objectives, the researchers used the questionnaire form as the main tool for collecting data and information. The research sample included faculty members at the Sulaimani Technical Institute, where (80) questionnaire forms were distributed randomly and (67) questionnaire forms were obtained, valid for analysis using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS-Version 26). The results showed the existence of a negative inverse correlation between the six thinking hats and organizational ignorance among a sample of faculty members at the institute. The study indicates that the more the institute focuses on six thinking hats, the less organizational ignorance there is. One of the most important recommendations of the study is to increase the institute's efforts to help teachers acquire the required contemporary skills through an increase in training courses and the development of scientific and practical skills.

Keywords: Six Thinking Hats, Organizational Ignorance, Sulaimani Technical Institute



المقدمة

يُعدُّ الجهل التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بأهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية والإدارية خلال العقود الأخيرة نظراً لتأثيره العميق على أداء المنظمات وقدرتها على التعلُّم واتخاذ القرارات سليمة فالجهل التنظيمي لا يُقصد به فقط غياب المعرفة بل يشير إلى الحالات التي تعجز فيها المنظمة عن الابداع والابتكار أو مشاركة فعالة أو توليد المعرفة وقد يكون هذا الجهل نتيجة لعوامل ثقافية أو تكنولوجية أو حتى بسبب القيادة التنظيمية غير الفاعلة تكمن خطورة الجهل التنظيمي في تأثيره السلبي على عمليات صنع القرارات، إدارة الأزمات، تطوير الابتكار، وبناء الميزة التنافسية. كما أنه قد يؤدي إلى تكرار الأخطاء، هدر الموارد وخلق بيئة عمل تعيق التواصل والمعرفة المشتركة. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية البحث هذا الموضوع من أجل فهم أسبابه وتقديم مقترحات فعالة للحدّ منه وتعزيز المعرفة التنظيمية ومن أجل مواجهة هذه العوامل تبرز أهمية تطبيق أساليب تفكير منهجية تساعد الأفراد والجماعات داخل المنظمة على تجاوز تلك الفجوات وتحسين جودة التفكير واتخاذ القرارات سليمة وتعزيز التفكير الجماعي البناء وصناعة قرارات أكثر وعياً واتزاناً وأحدى هذه الأساليب المبتكرة لتفكير يأتي نموذج تفكير القبعات الست لإدوارد دي بونو (Edward de Bono) المكونة من ست قبعات ملونة (الأبيض، الأحمر، الأسود، الأصفر، الأخضر، والأزرق) يمثل كل لون منها نوعاً محدداً من التفكير مع أهداف ومهام خاصة به ومن خلال إرتداء ست قبعات ملونة كل لون يرمز الى نمط من التفكير للنظر في المشاكل والقضايا المطروحة من جميع نواحي وتوفر البدائل والحلول الجديدة والأفكار الخلاقة لحل المشاكل وإتخاذ القرارات الصائبة (الهالي، 2018: 7) مما يمكن الأفراد من التفكير بأساليب منظمة تساعد على تحسين العمليات داخل المنظمات كالمنظمات التعليمية، حيث أصبح التفكير جزءاً جوهرياً من دور التدريس لمواجهة مستقبل يتسم بتزايد التعقيد والحاجة إلى مهارات متقدمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لأن نقص المعرفة والمعلومات داخل المنظمات عقبة رئيسية أمام النمو والتطور والعقل يُعتبر من أعظم النعم الإلهية والوسيلة الأساسية للتفكير والابداع فإنه يحتاج إلى تعزيز وتطوير مستمرين التفكير كعملية ذهنية معقدة يسهم في الارتقاء بالمجتمعات ويتوافق مع أهداف التنظيم والإدارية ولهذا اهتم العلماء بتطوير أدوات تُثمّي هذه المهارة الضرورية من خلال توظيف هذه التقنية يمكن تعزيز مستوى الوعي والمعرفة وتقليل حالات الجهل التنظيمي ومن هنا تأتي أهمية تنمية هذه المهارات عبر استراتيجيات تفكير القبعات الست من أجل تقليل الفجوات المعرفية والجهل التنظيمي داخل المنظمات المختلفة ومنها المنظمات التعليمية . يتضمن هذا البحث من اربعة



مباحث ، المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب العملي
اما المبحث الرابع يتكون الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول :منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تعد مسألة الحد من الجهل التنظيمي إحدى القضايا التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى معالجتها وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها بيئة العمل التنافسية والانفتاح العالمي ويعزى هذا التوجه إلى إدراك المنظمات لأهمية تعزيز استدامتها وتفوقها في بيئة عمل ديناميكية وتغييرات الحاصلة وهو ما يتطلب تركيزاً فعالاً على تنمية المورد البشري باعتباره أحد أهم عناصر الابتكار والإبداع والتجديد المستمر.

وفي هذا السياق يبرز "تفكير القبعات الست" بوصفه أحد الأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين جودة التفكير واتخاذ القرار داخل المنظمة ومن هذا المنطلق بات من الضروري توظيف هذا النوع من التفكير كمدخل للحد من الجهل التنظيمي لما له من أثر في تعزيز الفهم الشمولي وتحفيز التفكير النقدي والتحليلي لدى الأفراد داخل المنظمات.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة الكشف عن دور تفكير القبعات الست في تقليل الجهل التنظيمي في ظل تغييرات الحاصلة في نظام التعليمي وذلك من خلال دراسة ميدانية تستند إلى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد السليمانية التقني التابع لجامعة السليمانية التقنية في العراق. ومن هنا تبرز التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث ما هو دور تفكير القبعات الست في الحد من الجهل التنظيمي في المعهد المبحوث؟ ويتفرع منها الاسئلة الاتية :

1. ما هو مستوى تفكير القبعات الست لدى الهيئة التدريسية في المعهد المبحوث؟
2. هل يوجد علاقة الارتباط بين تفكير قبعات الست و الجهل التنظيمي ؟
3. هل يوجد تأثير تفكير القبعات الست في تقليل الجهل التنظيمي في المعهد المبحوث؟

**ثانياً: أهداف البحث**

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1- التعرف على مستوى تفكير القبعات الست (six thinking hats) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد السليمانية التقني .

2- التعرف على مستوى الجهل التنظيمي في المعهد المبحوث.

3- التعرف على تأثير ودور تفكير قبعات الست في المعهد المبحوث في تقليل الجهل التنظيمي .

4- التعرف على الجهل التنظيمي وابعاده.

ثالثاً: أهمية البحث

تمثل أهمية البحث من خلال المتغيرات البحث تفكير القبعات الست والجهل التنظيمي وهي متغيرات ذات أهمية كبيرة في زيادة النجاح للمنظمات المعاصرة بالنقاط التالية:

1. صياغة إطار مفاهيمي معاصر لمتغيرات البحث وابعاده الفكرية وتجسيد متغيراتها في إطار نظري وتطبيقي.

2. التأكيد على أهمية إجراء البحث الحالي في المعهد التقني السليمانية، جامعة السليمانية التقنية - العراق، لأنها نموذج للمعاهد الحكومية فضلاً عن الأنشطة المهمة الأخرى التي تقدمها هذه المعهد.

3. بيان نقاط القوة والضعف في متغيرات البحث من وجه النظر أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني السليمانية.

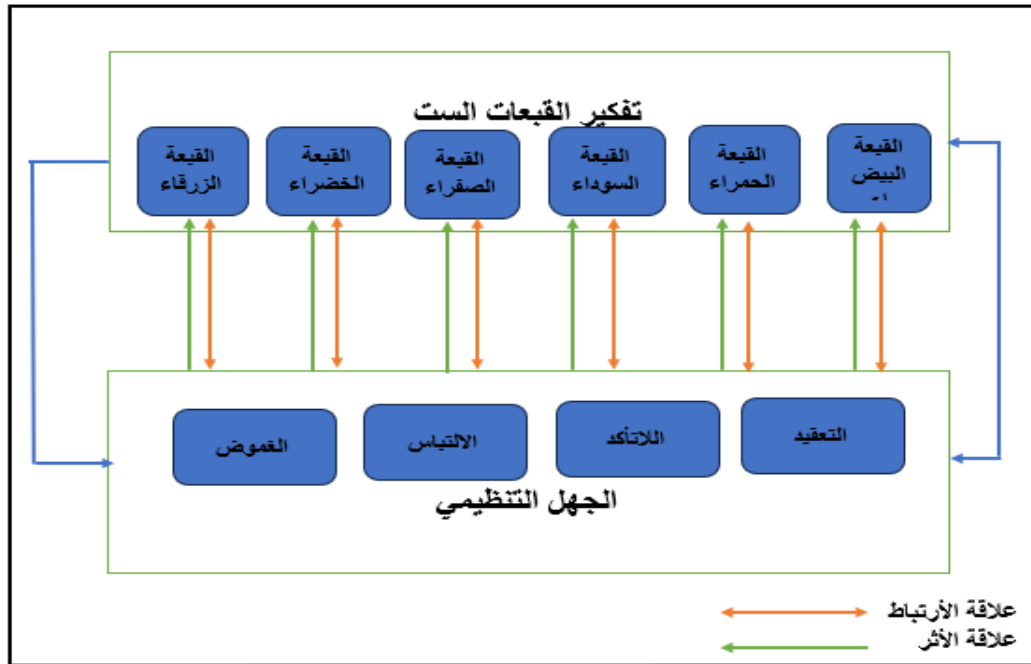
4. الإفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين متغيرات البحث بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تحقق أهداف المنظمات المعاصرة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يتكون مخطط الفرضي للبحث على متغيرين هما تفكير القبعات الست تم الاستناد على مقاييس المستمدة من دراسات (السماك ، 2011 : 586)(العبادي، 2019 : 118)(مصطفى، 2021 : 168) المتغير المستقل والجهل التنظيمي بأبعاده (التعقيد ، اللاتأكد، الالتباس ، الغموض) تم الاستناد على مقاييس



المستمدة من عدة الدراسات (zack,1999: 41-42) (علي والفلاحي، 2016: 75) (الحدراوي وآخرون، 2018: 154) (العاني ومحمود، 2020: 85) المتغير التابع وتوضيح ذلك بالشكل (1).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من أعداد الباحثون

خامساً: فرضيات البحث :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين تفكير القبعات الست والجهل التنظيمي ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين القبة البيضاء والجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين القبة الحمراء والجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين القبة السوداء والجهل التنظيمي.



الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين القبعة الصفراء والجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين القبعة الخضراء والجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين القبعة الزرقاء والجهل التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للتفكير القبعات الست في الجهل التنظيمي ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقبعة البيضاء في الجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقبعة الحمراء في الجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقبعة السوداء في الجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقبعة الصفراء في الجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقبعة الخضراء في الجهل التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقبعة الزرقاء في الجهل التنظيمي.

سادساً: منهج البحث : اعتمدت هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث كونه يعتمد على جمع المعلومات ومن ثم تحليلها واستخراج النتائج .

سابعاً: حدود البحث :

أ. الحدود الموضوعية: يتكون حدود الموضوعية للبحث من تفكير القبعات الست والجهل التنظيمي.

ب. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث الحالي في معهد السليمانية التقني

ج. الحدود الزمانية: تمثل في مدة اعداد البحث النظرية والتطبيقية من 2024/12/4 الى 2025/4/21

ث. الحدود البشرية: تمثل عينة من أعضاء هيئة التدريس في معهد السليمانية التقني البالغ عددهم 98 تدريسي.

ثامناً: مجتمع البحث وعينة البحث :

تم اختيار المعهد السليمانية التقني للتطبيق جانب العملي وهي احدى معاهد الحكومية يبلغ عدد اقسامها (16) قسم صباحي و(8) قسم مسائي بمختلف الاختصاصات (الطبية، التكنولوجيا، الادارية) وتمثل مجتمع البحث الهيئة التدريسية البالغ عددهم (98) تدريسين أما عينة البحث فقط تم توزيع (80) استمارة استبيان



عشوائياً أي نسبة 82% من مجتمع البحث واسترجعت (67) أستمارة الاستبانة صالحة لتحليل الاحصائي أي نسبة الاسترجاع (84%) وهي نسبة مقبولة وفقاً ل (Krejcie & Morgan,1970:607-610) **تاسعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات :** اعتمدت الباحثون على الجانبين لجمع المعلومات والبيانات هما:

- أ- **الجانب النظري :** تم الاستعانة بالكتب والمجلات والرسائل والاطاريح العربية والأجنبية وبحوث علمية وشبكة المعلومات للاطلاع على المعلومات عن متغيرات البحث.
- ب- **الجانب العملي:** اعتمد الباحثون في البحث على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيري البحث وقدرتها على قياس مجالات البحث ومتغيراته، تتكون الاستبانة من جزئين: الجزء الأول المعلومات الخاصة بأفراد العينة حيث تعرف الباحثون من خلالها على مواصفات هذه العينة ويتضمن الجزء الثاني مجموعة من الاسئلة تخص متغيرات البحث هما تفكير قبعات الست والجهل التنظيمي .

عاشراً: مقياس البحث وقياس الثبات:

اعتمد البحث على مقياس الخماسي (ليكرت-Five-point likert) المكون من (5) نقاط (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) لقياس مستويات الاستجابات متغير تفكير القبعات الست والمكون من (18) فقرة وكذلك لقياس متغير الجهل التنظيمي المكون من (12) فقرة اذ تم تطويره بناءً على المقياس ليناسب مع عينة البحث ثم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم (ملحق رقم 1) ، وجدول (1) يبين متغيرات البحث والمصادر المعتمدة عليها.



جدول (1) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغير الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	فقرات الاستبيان	المصادر
تفكير القبعات الست	القبعة البيضاء	3	1-3	السماك، 2011: 586 العبادي، 2019: 118 مصطفى، 2021: 168
	القبعة الحمراء	3	4-6	
	القبعة السوداء	3	7-9	
	القبعة الصفراء	3	10-12	
	القبعة الخضراء	3	13-15	
	القبعة الزرقاء	3	16-18	
الجهل التنظيمي	التعقيد	3	19-21	Zack, 1999: 41-42 علي والفلاحي، 2017: 75 الحدراوي وآخرون، 2018: 154 العاني ومحمود، 2021: 85
	اللاتأكد	3	22-24	
	الالتباس	3	25-27	
	الغموض	3	28-30	

المصدر : إعداد الباحثون .

قياس الثبات:

تم تحليل قياس الثبات لمتغيري البحث باستخدام طريقة كرونباخ-ألفا، التي تُعد واحدة من أفضل الأساليب لقياس الثبات في العبارات الوصفية. وتهدف هذه العملية إلى تقييم مدى استقرار الاستبيان وثبات نتائجه في ظل تغير الظروف والزمن لدى المستجيبين. ويعكس ثبات عبارات الاستبيان حسب ماورد في (Rahlin et al., 2019) مدى الترابط بين العناصر المحددة عند قياس البناء. كما أشار (Rahlin et al., 2019) إلى أن تحليل الثبات يُستخدم كوسيلة لتقييم عناصر قياس كل بناء، والتأكد من خلوها من الأخطاء. وحسب دراسات الباحثين، تُعتبر قيمة الثبات مقبولة إذا كانت تساوي أو تتجاوز (0.70). وكانت النتائج على النحو التالي:

- سُجِّلَت أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة كرونباخ-ألفا على مستوى المتغيرات للمتغير المستقل قبعات التفكير الست، حيث بلغت (0.806)، بينما حصل المتغير التابع الجهل التنظيمي على معامل ثبات قدره (0.775).



- أما بالنسبة للمؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبيان البالغ عددها (30) عبارة، فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.812).

توضح هذه النتائج أن استبيان البحث يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، مما يعزز إمكانية الاعتماد عليه كأداة فعالة لجمع البيانات الميدانية. ويمكن الرجوع إلى الجدول (2) الخاص بقياس الثبات لمزيد من التفاصيل.

الجدول (2) قياس الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	قيمة المعامل
المؤشر الكلي تفكير القبعات الست	18	0.806
المؤشر الكلي للجهل التنظيمي	12	0.775
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبيان	30	0.812

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً - قبعات التفكير الست:

1- مفهوم وتعريف قبعات التفكير الست:

إن العقل هو إحدى أعظم عطايا الله للإنسان وأحدى ظواهر عمله هي ظاهرة التفكير وهو مجموعة من الأفكار والعمليات الذهنية التي تدور في العقل الإنسان، وتعد التفكير عملية راقية في تطور الفرد وتقدم المجتمع في التنظيم لذي نال اهتمام الفلاسفة والعلماء ومن أهم رواد تعليم التفكير هو (Edward de Bono) حيث يرى إن التفكير هو مهارة مثل أي مهارة يمكن للإنسان تعلمها ويمكن تقسيمه إلى ست قبة أو القبعات التي يراها مناسبة لكي يؤدي الدور أو الأدوار المناسبة وإن اختيار أي قبة من قبعات التفكير الست يكون من ورائه هدف يسعى الشخص إلى تحقيقه (الشامي، 2017: 484)

أن قبعات التفكير الست هي نظام أو وسيلة فاعلة للتفكير، توجه التفكير وترشده ليكون عملية نظامية موجه بدلاً من كونه عملية مرتبكة يحيط بكل جوانب أنماط التفكير المهمة من خلال إرتداء ست قبعات رمزية ملونة كل لون يرمز إلى نمط من التفكير للنظر في المشاكل والقضايا المطروحة من جميع نواحي وتوفير البدائل والحلول الجديدة والأفكار الخلاقة لحل المشاكل وإتخاذ القرارات الصائبة يمكن استعمالها



بمختلف الدرجات والوظائف التي تسهم في تيسر عمل القيادة الإدارية وتمكنها من تحقيق أهدافها (الهلاي، 2018: 7)

نشأة قبعات التفكير الست في الثمانينات من القرن الماضي من محاولة بعض العلماء التعمق في دراسة وتحليل العملية التفكيرية عند الانسان والسعي الى تنميتها وتقسيمها حتى يسهل التعامل معها من اشهر العلماء الذين قدموا بهذه الدراسات الطبيب (Edward de Bono) ففي عام 1985 أبتر استراتجية قبعات التفكير الست والذي انتقل في تخصصه الطبي (جراحة المخ والاعصاب) الى الفلسفة واستفادة من معلوماته الطبية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان ثم أصبح أشهر إسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه ومن أشهرها قبعات التفكير الست (الهلاي، 2019: 7)

وفق تعريف (Edward de Bono) للتفكير قبعات الست أنها نماذج في التفكير كل واحدة للتفكير بنمط معين حول موضوع ما ثم الانتقال إلى نمط آخر في الموضوع نفسه إذا إن التفكير عملية نظامية منضبطة (زارع ، 2023: 69)

ويوضح الجدول (3) أبرز تعريفات متعلقة بتفكير قبعات الست حسب وجهات نظر عدد من الباحثين كالاتي:

الجدول (3) تعاريف التفكير قبعات الست

ت	اسم الباحث والمصدر	التعاريف
1.	Ramalingam,2006:1	أسلوب مرن يسمح للعاطفة الضرورية والشك الى أن يقدموا مايمكن أن يكون الأمر خلاف ذلك إذا كانت القرارات عقلانية بحتة ومن ثم تفتح فرصة للإبداع في صنع القرار.
2.	البركاتي، 2007: 90	هي طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول الى الإبداع والنجاح.
3.	العكة ، 2014: 75	سلسلة من الخطوات المتتابعة التي يتم استخدامها بهدف حل المسائل عن طريق الاستفادة من التفكير بشكل جماعي واستنباط الحلول من الآراء المتباينة للأفراد وماتمثلة من دلالات تخضع لعواطفهم وان هذه الخطوات التفكيرية التي تمنح ستة الوان كل منها يمثل حالة تعمل على تنمية القدرات الابتكارية والابداعية لدى الافراد.
4.	Dhanapal et al.2014:83	هي تلك القبعات التي تكون مصممة لملائمة احتياجات المدراء من اجل تحقيق نتائج ملموسة في منظماتهم .
5.	M.Begum&P,2015:2	وسيلة فعالة لمساعدة المتعلمين على تحليل الموقف من وجهات نظر مختلفة والتحسين من قدرة ايجاد الحلول للمشكلات وهي تقنية مفيدة لإستيعاب طرق التفكير المختلفة تقسم التفكير الى ست أنماط (الحقائق ، المشاعر الفطنة، الجانب المتفائل، المتشائم ، وايجاد الأفكار الإبداعية للموقف الإشكالي).

مصادر : الباحثون باعتماد على ادبيات البحث



2- أهمية قبعات التفكير الست:

أهمية استخدام تفكير القبعات الست الى تحقيق مايلي: (ججاج، 35: 2016)

➤ تبسيط التفكير وتوضيحية لتحقيق فاعلية أكثر .

➤ الانتقال من عرضية التفكير وعشوائية الى تعمد التفكير .

➤ المرونة في تغيير التفكير من نمط الى آخر.

➤ تطوير مهارات التفكير لدى المتعلم .

➤ تقليل الصراعات والخلافات .

➤ تشجيع الابداع والابتكار.

➤ الارتقاء بنوعية التفكير والأداء وكفاءتها .

وبما أن العصر الحالي هو عصر التفكير بامتياز فإن أهداف هذه الطريقة تتناسب مع معطيات هذا العصر ومتطلباته ففي ظل هذا الانفجار المعرفي الهائل لم تعد المعلومة هدفاً بقدر توفير الإمكانيات المناسبة للحصول على هذه المعلومة في المكان والزمان المناسبين .

3- أهداف تفكير القبعات الست :

ولكل قبعة هدف يسعى لتحقيقها (العبادي، 2019 : 122) كما يلي:

1- القبعة البيضاء : هدفها هو الحياد والموضوعية حيث تهتم القبعة البيضاء بالحقائق والارقام الموضوعية .

2- القبعة الحمراء: تشير قبعة الحمراء الى الغضب والرؤية اللون الأحمر يدلان على الغضب والعواطف إلا أنها أكثر الأوقات تعطي وجهة نظر عاطفية .

3- القبعة السوداء : الأسود هون لون الحزن والسلبية وتغطي القبعة السوداء الجوانب السلبية .

4- القبعة الصفراء : تدل قبعة الصفراء على السعادة والايجابية ، فالقبعة الصفراء هي التفاؤل وتغطي أمل الفكر الايجابي .

5- القبعة الخضراء : أن اللون الأخضر هو العشب والنباتات والنمو والخصيب والوفير ، حيث تدل القبعة الخضراء على الأبداع والأفكار الجديدة .

6- القبعة الزرقاء: اللون الأزرق بارد هو أيضاً لون السماء ، فالقبعة الزرقاء تهتم بمراقبة وتنظيم عملية التفكير .



4-أنواع تفكير القبعات الست: (De Bono,1985:19) :

1- **القبعة البيضاء** : ترمز الى التفكير الحيادي أو الموضوعي وهي مأخوذة من لون الورق الابيض وهذا التفكير التي قائم على التساؤل من أجل الحصول على الحقائق والأشكال والمعلومات ويكون التفكير للأسئلة مثل ماهي المعلومات الموجودة؟ بالمعلومات التي نحتاج اليها ؟ وكيف نحصل على المعلومات التي نحتاج اليها ؟ وبهذا يصبح التفكير بواسطة القبعة البيضاء نظاماً ممنضبطاً يشجع المفكر على علم بشكل واضح مابين الارقام والوقائع وبين التحليلات والتفسيرات وعلى كل من يرتدي القبعة البيضاء ان يطرح المعلومات أو يعمل على الحصول عليها ويكون تركيز على الحقائق والمعلومات ويتميز بالفضولية وحب الاستطلاع والانصات والاستماع الجيد واستجابة هدفها هو الحياد والموضوعية .

2- **القبعة الحمراء** : ترمز الى التفكير العاطفي القائم على العواطف والمشاعر والحس والحدس والعناصر غير العقلانية في التفكير حيث أن العواطف والاحاسيس والحس الداخلي لأمر الفعالة وحقيقية في القبعة الحمراء ويكون التفكير استجابة للأسئلة مثل ماشعوري نحو هذه القضية الان ؟ بغض النظر عن العوامل المنطقية والايجابيات والسلبيات فهي نقيض المعلومات الحيادية والموضوعية وهذه القبعة تعطي لمن يرتديها إذنا رسمياً للتعبير عن مشاعره.

3- **القبعة السوداء** : من خلال لونها الذي يدل على العبوس والقناتمة والظلام ترمز الى التفكير الحذر والمنطق والحكمة والتشاؤم والخوف من النتائج إنها تبحث عن العيوب والسلبيات في ظل تفكير منطقي من يرتدي هذه القبعة يتجنب ارتكاب الاخطاء ويحذر نفسه من العواقب والنتائج غير المرغوب فيها فيتمكن من مواجهة المشكلة بأسلوب جيد واتخاذ المواقف السليم تقديم النقد المدعم وإصدار الأحكام سمة بارزة لهذه القبعة .

4- **القبعة الصفراء** : ترمز الى التفكير الإيجابي الذي يعاكس التفكير السلبي الدالة عليه القبعة السوداء ويطلق عليها القبعة الإيجابية التي تبحث عن الجوانب النافعة والفوائد التي ستتحقق يقوم مرتدي هذه القبعة بإظهار التفاؤل والأمل وينظر الى المستقبل نظرة طموحة ويسأل عما يساعده على نجاح افكاره لبتفكير بهذه القبعة تفكير بناء داعم أخذت البعة لونها من ضوء الشمس والإشراق والأمل.

5- **القبعة الخضراء**: وهي قبعة التفاؤل والابداع والنمو والطاقة والاقتراحات والاببدال والاحتمالات والنظر الى الجوانب الايجابية واستغلالها وصاحب هذه القبعة الخضراء يطرح اسئلة مثل هل هناك أبدال اضافية ؟ واللون مأخوذ من لون الأشجار والأغصان دلالة على النمو وتوليد الافكار .



6- **القبة الزرقاء:** ترمز هذه القبة في التفكير والتحكم بعملية التفكير وضبطها في الاتجاه المرغوب فهي قبة التفكير والتحكم والتقويم والنظر إلى الأشياء بطريقة ناقدة بناءً ، وهي قبة جدول الأعمال التفكير وصاحب القبة الزرقاء يمكن ان يسأل ما الأولويات ؟ ماذا استفدنا حتى هذه اللحظة ؟ والقبة الزرقاء يمكن أن تبدأ بها لتحديد أنواع القبعات وتسلسلها واللون الأزرق من لون السماء لذلك جاءت التسمية بالقبة الزرقاء لتسمو فوق كل الأفكار فكل القبعات يكون التفكير من خلالها بالأشياء المادية ، لكن القبة الزرقاء تهتم بالتفكير بالأراء وتلخيصها وتوجيه سير الحوار والمناقشات.

ثانياً: الجهل التنظيمي

1- مفهوم وتعريف الجهل التنظيمي:

يعد العالم (Merton) أول من تناول دراسة الجهل ووضح دور الوظيفي للجهل عام 1957، من بعد ذلك قام العالم (Locke) بتحليل معنى الجهل، وجاءت بعد ذلك فيلسوف الفرنسي وعالم الرياضيات (Blez Baskal) حيث ربطت مفهوم الجهل بمفهوم المعرفة إذ يرى كلما زاد المعرفة زادت اتصالها مع المجهول هناك الكثير من من النقاش حول مجتمع المعرفة ولكن لدينا قليل حديث عن (مجتمع الجهل) (العاني، محمود، 2022: 61)

يبرز الجهل التنظيمي عند منع الموظفين من تبادل المعرفة والأفكار مع الفرق خاصة بهم والتي يتفاعلون فيها يومياً وأنجاز المهام والأنشطة الروتينية وعند حدوث هذه الحالة فإنه من المرجح أن يتأثر الموظف سلباً ويصبح في حالة من عدم الرغبة أو عدم الميل لمشاركة بمعرفته الشخصية التي يمتلكها من قبل الآخرين بسبب افتقار المتلقي الى الخلفية المعرفية المناسبة . (العاني، محمود، 2022: 61)

ونظراً لعدم وجود اتفاق مشترك على استخدام مصطلح "جهل التنظيمي" ينظر الباحثون الى الحالة بوصفها جهل عن جهل الموظفين بعدم امتلاكهم المعرفة التنظيمية ، ويعبر الجهل التنظيمي عن نقص معلومات لدى الافراد العاملين عن وظائفهم أو الامور التي ترتبط بعملهم في المنظمة وعدم الامتلاك الافراد للمعارف الضمنية والظاهرة عن مجريات الأمور في المنظمة هو حالة تعدد المعلومات الخاصة بمسألة واحدة قد ينجم عنها ازدواجية في التفسير مما يولد الالتباس لدى الافراد عن التعامل مع هذه المعلومات الأمر الذي يحدث جهلاً لديهم ينعكس بصيغة جهل التنظيمي عرفة Israilidis et al., 2013: 76 الجهل التنظيمي هي عملية لأكتشاف الجهل واستكشافه وإدراكه وإدارته.



ترتبط الأبحاث المتعلقة بالجهل بموضوع المعرفة فالأفكار حول المعرفة والجهل لها جذورها في الفلسفة اليونانية القديمة ويعُد كل من سقراط وأفلاطون من أوائل الذين تناولوا العلاقة بين المعرفة والجهل خاصة في المقولة الشهيرة "أنا أعرف أنني لا أعرف شيئاً" أي كلما عرفنا أكثر كلما زادت معرفتنا بفكرة فلسفية (Harvey et al., 2001:451).

كما يرى (Wiik&Bakken, 2017:12) الجهل التنظيمي مشكلة غير قابلة للحل أي مشكلة لا يمكن القضاء عليها ولكن يتم حلها فقط ضمن مشكلات أكثر قبولاً وبالتالي فإن تحديد الجهل بوصفها مشكلة أساسية لنظرية المنظمة وقد يوفر مشكلة آفاقاً جديدة للتفسيرات المحتملة.

يعرف كل من (الفلاحي، 2016: 38) (علي، 2017: 78) الجهل التنظيمي بأنه الاعتقاد الخاطيء الناتج من نقص أو غياب المعرفة والمعلومات على مستوى المنظمة ككل أو الجهات التنظيمية الفاعلة أو بين المجموعات أو الأفراد العاملين فيها.

وعرفها (Odor Ho, 2018:2) بأنها القدرة على استخدام المعلومات بطريقة يمكن تحقيق الأهداف ويتم اكتسابها بعمليات فكرية معقدة من الإدراك والتعلم والتواصل والترابط والمنطق.

فيما يرى (Robertsm 2013:219) الجهل التنظيمي إلى الجهل الشامل لأعضاء المنظمة أو الجهل النسبي بين الأعضاء في مختلف أجزاء المنظمة. الجهل نسبة إلى المنظمات الأخرى والأطراف الخارجية بما في ذلك الزبائن والمنافسون والموردون، الجهل الناتج عن القرارات التنظيمية السابقة مثلاً الاستثمار في تطوير المعرفة في مجال معين بالنسبة لمجال آخر.

2-أنواع الجهل التنظيمي:

ان المنطق المبني على سبب الجهل لكونه يأتي من تفكير استنتاجي وقد تكون الاستنتاجات خاطئة كونه يعتمد على السياق الذي تظهر فيه المقترحات حتى في حالة كونه استنتاجات غير خاطيء أذ ان حالة الفوضى في الحوارات التنظيمية تظهر بادية للعيان على عكس المنظمات ذات المهام المستقرة في البيئات غير الدينامية، المنظمات اليوم تواجه اضطرابات في موضوع الحوار ضمن سياقات اربعة هي (التقييم والتفسير والتحقق والمفاوضات) في كل انواع الجهل التنظيمي والتي يمكن أجمالها في الاتي (Harvey, et al., 2001:452)

أ- **الجهل التعددي** : ظهر في عشرينيات من القرن الماضي ويعبر عن ظاهرة اجتماعية تعكس حالة العمل ضمن استدلال فردي خاطيء حول حالة مجتمعية يخلق انماط مستنتجة فردية في الاعتقادات الخاطئة اساسه المقارنات المرجعية ولذلك فهو من وجهة نظر التعددية رفض اعتقاد أو رأي أو



ممارسة من شخص أو مجموعة أو مجتمع رغم مقبوليتها. يتعلق بالحالات التي يحمل فيها الفرد آراء خاطئة عن الآخرين.

ب- **الجهل الشعبي** : ويعرف بكونه اشتراك جماعي في الأفكار الخاطئة ويشير الى اشتراك الخرائط العقلية لمجموعة معينة في انماط ادراكية تبدو مقبولة من وجهة نظر هذه المجموعة إلا أنها خاطئة اجتماعياً حول ظاهرة مجتمعية معينة.

ت- **الجهل العملي** : ينشأ في بيانات متغيرة باستمرار بحيث لا يمكن الحصول على المعرفة في الوقت المناسب لاتخاذ قرار ذات جودة.

ث- **الجهل الاحتمالي** : ينشأ من عدم قدرة الفرد على التعلم من التجربة الشاملة التي تتكون من سلسلة من الأحداث المنفصلة المتضمنة في سياقات مختلفة ومتغيرة ويميل الأفراد الى التفكير بطريقة خطية مما يؤدي الى الجهل الاحتمالي .

3- ابعاد الجهل التنظيمي :

يتكون الجهل التنظيمي من عدد ابعاد تم تبني هذه الابعاد بالاعتماد على دراسات عدد من الباحثين حيث يتكون من اربعة ابعاد للجهل التنظيمي وهي (التعقيد ، اللاتأكد ، الالتباس ، الغموض) وهذه الابعاد هي الاكثر ملائمة للبحث الحالي كما هو موضح في جدول (4) أسم الباحثين والابعاد.

جدول (4) اسماء الباحثين والابعاد

ت	اسم الباحث	الابعاد الجهل التنظيمي
1.	zack,1999:41-42	التعقيد ، اللاتأكد، الالتباس، الغموض
2.	علي والفلاحي، 2017: 75	التعقيد ، اللاتأكد، الالتباس، الغموض
3.	الحدراوي، 2018: 152-154	التعقيد ، اللاتأكد، الالتباس، الغموض
4.	العاني ومحمود، 2020: 85	التعقيد ، اللاتأكد، الالتباس، الغموض

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على مصادر المذكورة .

1- **التعقيد** : يقصد به وجود معلومات زائدة تفوق قدرتنا على فهم وإدارة المعرفة وتعني "ترابط العناصر وتداخلها على نحو معقد وهي ليست قابلة للتنبؤ أو غامضة أو غير متوقعة إنما هي مجموعة من العناصر والعلاقات المتنوعة التي يجب أخذها في الحسبان في وقت واحد من أجل معالجتها " أذ تحتوي المشكلات المعقدة على العديد من المتغيرات والحلول والأساليب المحتملة المترابطة



ويضم التنظيم المعقد تعدد الأعضاء وتنوع الوظائف والعمليات والتنوع في العلاقات وإعداد التقارير والتعدد في الوحدات التنظيمية .

أن التعقيد يخلق مشكلات كبيرة تجعل من الصعب إنجاز الواجبات والمهام ، ينتج عن عدة عوامل مثل عدم الوضوح في الدور أو ضعف العمليات ومن ثم معرفة من هو مسؤول عن التعقيد وبعد ذلك تبدأ المنظمة بتعزيز الفعاليات التنظيمية بإزالة التعقيد الذي لا يضيف قيمة عبر تدريب العاملين بكيفية التعامل معه.

2- **اللاتأكد :** عدم وجود معلومات كافية لإدارة المعرفة يعد اللاتأكد من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي استدعت انتباه الباحثين إذا يوصف بأنه درجة التي يصعب عندها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة وتتم بتقليل مستويات عدم الثقة وتوفير المعلومات اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة كما يلي:

- أ- توفير معلومات إضافية حول شيء ما.
 - ب- الحصول على تطوير أو تحسين المعرفة والقدرة على التنبؤ باستخدام المعلومات .
 - ت- استخدام المعرفة الحالية المتوفرة في التنبؤ أو استنتاج أو تقدير الحقائق وافتراسها.
 - ث- الاستجابة بسرعة ومرونة للمواقف غير المتوقعة وتطوير القدرة على ذلك .
- 3- **الالتباس :** يشير الى وجود مفاهيم وتفسيرات متعددة للشيء تكون مختلفة ومتناقضة ، يصف الالتباس الحالات التي يوجد فيها اتفاق على مجموعة من المعايير الوصفية ولكن يكون الاختلاف إما على حدودها أو عند تطبيقها وينشأ الالتباس نتيجة اعتماد مصادر معلومات غير موثوقة أو متضاربة وقنوات اتصال صاخبة وأدوار ومسؤوليات غير واضحة .

4- **الغموض :** عدم وجود مفهوم واضح ومحدد لتفسير المعلومات ، الغموض هو الحالة التي لا يعرف فيها الفرد وصف وظيفته وما هو متوقع منه أي أن الموظف لا يعرف ما تتطلبه وظيفته التي ينبغي القيام بها ولا يمكن أن يظهر الأداء المطلوب بالإضافة الى ذلك في حالة الغموض تكون الأدوار والواجبات والانجازات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة ليست مفهومة تماماً ولا يمكن افتراض نتائج سلوك الأفراد.



المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

فيما يلي نتائج وصف المعلومات الشخصية لعينة البحث والمتمثلة عينة من التدريسين في المعهد التقني السليمانية-أقليم كردستان - العراق وتحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعادها وعلى النحو الآتي:

أ: وصف البيانات الشخصية لعينة البحث:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (5) وصفاً للمعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

1. **الجنس:** تشير النتائج إلى أن توزيع أفراد عينة البحث بين الذكور والإناث كان متقارباً، حيث بلغت عدد الذكور (N=33) ونسبة (49.3%)، بينما بلغت عدد الإناث (N=34) ونسبة (50.7%).
2. **العمر:** توضح البيانات الواردة بأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي 41-50 سنة، حيث بلغت عددها (N=31) ونسبة (46.3%) والتي في الغالب تكون هذه الفئة العمرية في مرحلة النضج المهني والخبرة الوظيفية، في المقابل، كانت نسبة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي الأقل، وبعدد (N=1) ولم تتجاوز نسبة (1.5%).
3. **التحصيل الدراسي:** تكشف النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الماجستير (N=57)، بنسبة (85.1%)، في حين كانت النسبة الأقل من نصيب حملة شهادة الدكتوراه (N=10)، وبلغت نسبته (14.9%).
4. **مدة سنوات الخدمة:** يظهر التحليل وحسب مدة سنوات الخدمة أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة البحث هي فئة سنوات الخدمة بين (15-11 سنة)، حيث بلغت عددهم (N=24) ونسبة (35.8%)، مما يدل على أن معظم أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة مهنية متوسطة، أما المستجيبين الذين لديهم أقل من 5 سنوات و 5-10 سنوات من الخدمة، فقد شكّلوا النسبة الأقل وبعدد (N=3) ونسبة (4.5%) لكل فئة.
5. **المركز الوظيفي:** تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من أعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغت عددهم (N=45) ونسبتهم (67.2%). أما رؤساء الأقسام، فقد شكّلوا نسبة (13.4%) وهي الأقل بين الفئات الوظيفية.



الجدول (5) المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	49.3
	أنثى	34	50.7
العمر	أقل من 30 سنة	1	1.5
	31-40 سنة	18	26.9
	41-50 سنة	31	46.3
	51 سنة وأكثر	17	25.4
التحصيل الدراسي	ماجستير	57	85.1
	دكتورا	10	14.9
مدة سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	4.5
	5- 10 سنة	3	4.5
	11- 15 سنة	24	35.8
	16-20 سنة	17	25.4
	21 سنة فأكثر	20	29.9
المركز الوظيفي	تدريسي (عضو هيئة التدريس)	45	67.2
	رئيس قسم	9	13.4
	مقرر قسم	13	19.4
المجموع		67	100%

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ب: وصف متغيرات البحث

بهدف تحليل ووصف النتائج الإحصائية على مستوى عينة البحث، تم تنظيم إجابات أفراد العينة بشكل تفصيلي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، بالإضافة إلى عرضها بشكل إجمالي لكل من المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية. وقد تم معالجة هذه البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، وذلك من خلال البرامج الإحصائية (SPSS) و (Microsoft Excel)، وفقاً للنتائج المستخرجة من الحاسبة الإلكترونية، كما يلي:

1. وصف وتشخيص المتغير المستقل (قبعات التفكير الست) وأبعادها:

توضح الفقرة التالية، من خلال الجداول أدناه (6) القيم الإحصائية الأساسية المتعلقة بأبعاد "قبعات التفكير الست"، كما تم قياسها من خلال الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية. وتعكس هذه القيم آراء عينة البحث وبالشكل التالي:



أ. وصف بُعد القبة البيضاء: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (4.05)، وهو وسط حسابي عالي يشير إلى توافق كبير في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.743)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في الإجابات ويدل على اتفاق نسبي لآراء أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (81.06%)، مما يشير إلى أهمية عالية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (11.68)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية ويدل هذا على أن القبة البيضاء هي قبة التفكير الحيادي والموضوعية (مفتاح القبعات) فهي قبة المعلومات. أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (X1)، التي تنص على "يشجع أعضاء الهيئة التدريسية الطلاب على طرح أفكار جديدة واسئلة متنوعة في مجالات علمية مختلفة وفي كافة المجالات والأوقات"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (4.12) والانحراف المعياري (0.686).

الجدول (6) وصف بُعد القبة البيضاء

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	82.4	.000	13.360	.686	4.12	X1
2	80.8	.000	10.612	.806	4.04	X2
3	80.0	.000	11.083	.739	4.00	X3
الاول	81.06	.000	11.68	.743	4.05	المؤشر الكلي لعبارات بُعد القبة البيضاء
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ب. وصف بُعد القبة الحمراء: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.75) كما في جدول (7)، وهو وسط حسابي جيد يشير إلى توافق جيد في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.891)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في الإجابات ويدل على اتفاق نسبي لآراء أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (75.06%)، مما يشير إلى أهمية عالية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (6.90)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، يدل هذا على أن القبة الحمراء هي قبة التفكير العاطفي وعادة ما تغطي (الحدث والشعور). أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (X5) التي تنص على "يقوم الكادر التدريسي في المعهد بنقل المعارف



والخبرات التعليمية والمفيدة الى الطلاب بالواقع العملي"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.904).

الجدول (7) وصف بُعد القبة الحمراء

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
3	70.8	.000	4.833	.910	3.54	X4
1	79.4	.000	8.784	.904	3.97	X5
2	75.0	.000	7.112	.859	3.75	X6
الثاني	75.06	.000	6.90	.891	3.75	المؤشر الكلي لعبارات بُعد القبة الحمراء
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ت. وصف بُعد القبة السوداء: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (2.77)، كما في جدول (8)، وهو وسط حسابي منخفض يشير إلى عدم توافق في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (1.080)، مما يعكس تشتتاً عالياً في الإجابات ويدل على عدم اتفاق نسبي لآراء أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (55.53%). وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (1.823)، وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.338)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة ليست إحصائية بمعنى أن المستجيبون يرون بأن القبة السوداء هي قبة التفكير السلبي. أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (X9)، التي تنص على "لا يسعى المعهد الى مساعدة التدريسيين على اكتساب المهارات المعاصرة المطلوبة"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.00) والانحراف المعياري (1.231).



الجدول (8) وصف بُعد القبة السوداء

الترتيب	الاهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	53.8	.008	-2.727	.941	2.69	X7
3	52.8	.008	-2.743	1.069	2.64	X8
1	60.0	1.000	.000	1.231	3.00	X9
السادس	55.53	.338	-1.823	1.080	2.77	المؤشر الكلي لعبارات بُعد القبة السوداء
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ث. وصف بُعد القبة الصفراء: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.66)، كما في جدول (9)، وهو وسط حسابي جيد الاهمية يشير إلى توافق جيد في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.851)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في الإجابات ويدل على اتفاق نسبي لآراء أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (73.2%)، مما يشير إلى أهمية عالية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (6.29)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية ويدل على أن القبة الصفراء هي قبة التفكير الإيجابي (التفاؤل، الاقدام، الإيجابية). أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (X11)، التي تنص على "تسعى المعهد الى استحداث مناهج (طرائق التدريس) لتدريب أعضائها التدريسية على الابداع في الأداء التدريسي"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.84) والانحراف المعياري (0.914).



الجدول (9) وصف بُعد القبعة الصفراء

الترتيب	الاهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	72.0	.000	6.268	.780	3.60	X10
1	76.8	.000	7.481	.914	3.84	X11
3	70.8	.000	5.122	.859	3.54	X12
الثالث	73.2	.000	6.29	.851	3.66	المؤشر الكلي لعبارات بُعد القبعة الصفراء
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ج. وصف بُعد القبعة الخضراء: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.62)، كما في جدول (10)، وهو وسط حسابي جيد يشير إلى توافق جيد في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.953)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في الإجابات ويدل على اتفاق نسبي لآراء أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (72.4%)، مما يشير إلى أهمية جيدة لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (5.41)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، ويدل على أن القبعة الخضراء هي قبعة التفكير الإبداعي (الحرص على الجديد من الأفكار والتجارب). أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (X1)، التي تنص على "تقبل أفكار الطلبة من قبل التدريسيين التي تخص المادة بشفافية مما تزيد من حب الطالب له ولمناهج التدريس"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.69) والانحراف المعياري (0.802).

الجدول (10) وصف بُعد القبعة الخضراء

الترتيب	الاهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	73.2	.000	5.039	1.067	3.66	X13
3	70.2	.000	4.194	.990	3.51	X14
1	73.8	.000	7.010	.802	3.69	X15
الرابع	72.4	.000	5.41	.953	3.62	المؤشر الكلي لعبارات بُعد القبعة الخضراء
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS



ح. وصف بُعد القبة الزرقاء: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.22)، كما في جدول (11)، وهو وسط حسابي متوسط الأهمية يشير إلى توافق جيد في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.978)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في الإجابات. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (64.4%)، مما يشير إلى أهمية متوسط الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (2.361)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.019)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، ويدل على أن القبة الزرقاء هي قبة تميز للتفكير المنظم أو الموجه للمقترحات. أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (X16)، التي تنص على "تسعى المعهد إلى التوجيه نحو تدريب أعضاء هيئة التدريس على التفكير الإبداعي وتنمية المهارات العلمية والعملية"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.990).

الجدول (11) وصف بُعد القبة الزرقاء

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	69.2	.000	3.826	.990	3.46	X16
3	58.0	.031	.980	.873	2.90	X17
2	66.0	.026	2.277	1.073	3.30	X18
الخامس	64.4	.019	2.361	.978	3.22	المؤشر الكلي لعبارات بُعد القبة الزرقاء
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

2. وصف وتشخيص المتغير التابع (الجهل التنظيمي) وأبعادها:

توضح الفقرة التالية، من خلال الجداول أدناه (12)، القيم الإحصائية الأساسية المتعلقة بأبعاد "الجهل التنظيمي"، كما تم قياسها من خلال الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية. وتعكس هذه القيم آراء عينة البحث وبالشكل التالي:

أ. وصف بُعد التعقيد: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.48)، وهو وسط حسابي جيد يشير إلى توافق في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (1.021)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في إجابات أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (69.6%)، مما يشير إلى أهمية جيدة لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (3.95)،



وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.030)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، ويدل على أن التعقيد هو الاصرار الى معالجة مزيد من المعلومات حتى تتمكن من ادارته او فهمه. أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (Y3)، التي تنص على "تعتبر النظام الداخلي في المعهد مشعب وفيه كثير من التفاصيل الفرعية"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.993).

الجدول (12) وصف بُعد التعقيد

الترتيب	الاهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
3	64.8	.092	1.711	1.143	3.24	Y1
2	70.8	.000	4.747	.927	3.54	Y2
1	73.2	.000	5.412	.993	3.66	Y3
الاول	69.6	.030	3.95	1.021	3.48	المؤشر الكلي لعبارات بُعد التعقيد
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ب. **وصف بُعد الغموض:** سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.33)، كما في جدول (13)، وهو وسط حسابي جيد يشير إلى توافق في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.930)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في إجابات أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (66.66%)، مما يشير إلى أهمية جيدة لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (2.973)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.006)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية ويدل على أن الغموض هي عدم وجود اطار مفاهيمي لتفسير المعلومات. أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (Y6)، التي تنص على "هناك تغييرات وعدم اطلاع الدائم بالمشاكل الاستراتيجية المحيطة بها في المعهد"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (0.883).



الجدول (13) وصف بُعد الغموض

الترتيب	الاهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	66.8	.014	2.535	1.109	3.34	Y4
3	66.0	.003	3.062	.798	3.30	Y5
1	67.2	.001	3.322	.883	3.36	Y6
الرابع	66.66	.006	2.973	.930	3.33	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الغموض
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ت. وصف بُعد الالتباس: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.37)، كما في جدول (14)، وهو وسط حسابي جيد يشير إلى توافق في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.892)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في إجابات أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (67.53%)، مما يشير إلى أهمية جيدة لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (3.48)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.035)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، ويدل على أن الالتباس هي وجود عدة أطار مفاهيمية متنافسة أو متناقضة. أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (Y7)، التي تنص على "يحصل ارتباك في العمل بسبب اختلاف الآراء حول تعليمات العمل التدريسي"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.863).

الجدول (14) وصف بُعد الالتباس

الترتيب	الاهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	73.2	.000	6.232	.863	3.66	Y7
2	66.8	.005	2.920	.962	3.34	Y8
3	62.6	.101	1.292	.851	3.13	Y9
الثاني	67.53	.035	3.48	.892	3.37	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الالتباس
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS



ث. وصف بُعد عدم التأكد: سجلت هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.36)، كما في جدول (15)، وهو وسط حسابي جيد يشير إلى توافق في آراء العينة حول هذا البُعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.950)، مما يعكس تشتتاً منخفضاً في إجابات أفراد العينة. أما الأهمية النسبية العامة لهذا البُعد فقد بلغت (67.33%)، مما يشير إلى أهمية جيدة لهذا البُعد من وجهة نظر المستجيبين. وبالنسبة لقيمة T، فقد بلغت (3.24)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.018)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، ويدل على أن عدم التأكد يعني عدم وجود معلومات كافية. أما بالنسبة للعبارات، فقد حققت العبارة (Y11)، التي تنص على "هناك تغييرات سريعة في البيانات و الإجراءات والتعليمات في المعهد"، أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة، حيث سجلت الوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.875).

الجدول (15) وصف بُعد عدم التأكد

الترتيب	الأهمية النسبية	درجة المعنوية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	66.0	.016	2.481	.985	3.30	Y10
1	71.0	.000	5.164	.875	3.55	Y11
3	65.0	.040	2.098	.990	3.25	Y12
الثالثة	67.33	.018	3.24	.950	3.36	المؤشر الكلي لعبارات بُعد عدم التأكد
(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=66)، (قيمة T الجدولية = 1.671)، (N= 67)						

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

تحليل علاقات الارتباط:

يتناول هذا القسم مناقشة نتائج الاختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والفرضيات المرتبطة بها، حيث سيتم اختباره تباعاً ووفقاً للمنهجية المعتمدة في البحث كما في جدول (16).

1. الارتباط الكلي: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين قبعات التفكير الست والجهل التنظيمي لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد المبحوث وقد بلغ قيمة الدلالة المعنوية (0.041)، وذلك عند المستوى المعنوية (5%) والمقبول في الدراسات الانسانية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي (*-0.262). وتشير هذه النتيجة إلى أن كلما اهتمت المعهد المبحوث بقبعات التفكير الست ادت الى تقليل مستويات الجهل التنظيمي.



2. الارتباط الجزئي: دلت النتائج بوجود علاقات ارتباط عكسية معنوية وسالبة بين ابعاد قبعات التفكير (القبة البيضاء، القبة الحمراء، القبة الصفراء، القبة الخضراء، القبة الزرقاء) ومتغير الجهل التنظيمي، بمعنى أنه كلما اهتمت المعهد المبحوث بهذه القبعات ادت الى تقليل مستويات الجهل التنظيمي. حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين ابعاد قبعات التفكير ومتغير الجهل التنظيمي قد بلغت: القبة البيضاء $(-.256^*)$ ، القبة الحمراء $(-.301^*)$ ، القبة الصفراء $(-.317^*)$ ، القبة الخضراء $(-.309^*)$ ، القبة الزرقاء $(-.299^*)$ وعلى التوالي. من جانب اخر سجلت النتائج بوجود علاقة ارتباط طردية معنوية وموجبة بين بُعد القبة السوداء ومتغير الجهل التنظيمي على المستوى الجزئي وقد سجلت $(.460^{**})$ ، بمعنى أنه كلما اهتمت المعهد المبحوث بهذه البُعد (القبة السوداء) ادت الى زيادة مستويات الجهل التنظيمي.

جدول (16) علاقات الارتباط بين قبعات التفكير الست والجهل التنظيمي

	قبعات التفكير الست	القبة البيضاء	القبة الحمراء	القبة السوداء	القبة الصفراء	القبة الخضراء	القبة الزرقاء
Pearson Correlation	-.262*	-.256*	-.301*	.460**	-.317*	-.309*	-.299*
Sig. (2-tailed)	.041	.037	.030	.000	.028	.029	.030
N	61	61	61	61	61	61	61

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل علاقات الارتباط بين قبعات التفكير الست والجهل التنظيمي يتبين بصحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية معنوية بين تفكير القبعات الست والجهل التنظيمي

اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث:

تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية التأثير والهادفة للتعرف على تأثير قبعات التفكير الست في الجهل التنظيمي، وقد استخدم الباحثون طريقة معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار التأثير على المستوى الكلي والجزئي وبين المتغيرين، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول رقم (17) يوجد تأثير لقبعات التفكير الست في الجهل التنظيمي، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (6.037)، وهي أعلى من



قيمة (F) الجدولية البالغة (4.0012) وبدرجات حرية (1, 59)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.026) وهي تقل عن مستوى المعنوية (0.05) والمقبول في الدراسات الإدارية، وفي ضوء معادلة الانحدار، تشير قيمة (B_0) أن هناك ظهوراً لتقليل الجهل التنظيمي ومن خلال أبعادها بقيمة (0.183). وذلك عندما تكون قيمة قبعات التفكير الست ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت المعهد المبحوث على توظيف قبعات التفكير الست في ممارساتها وانشطتها كلما أدت إلى تقليل مستويات الجهل التنظيمي. وان قيمة الميل الحدي (B_1) بلغت (0.209). والتي تفسر على أن التغير في قبعات التفكير الست بمقدار (1) وحدة لدى المنظمة المبحوثة سيصاحبه تغير في تقليل الجهل التنظيمي بمقدار (20.9%). وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.068). والتي تشير إلى أن تقليل مستويات الجهل التنظيمي والذي كان بنسبة (6.8%) يمكن إسناده إلى قبعات التفكير الست، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (93.2%) من تقليل مستويات الجهل التنظيمي يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج البحث الحالي.

الجدول (17) تأثير قبعات التفكير الست في الجهل التنظيمي

الجهل التنظيمي						الأنموذج
Sig.	F			R ²	Beta	
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
.026	1, 59	-	-	-	.183	B ₀ الثابت
.000		4.0012	6.037	.068	.209	B ₁ قبعات التفكير الست

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS. $P \leq 0.05$ N=61

ولاستيعاب حالة التأثير لأبعاد قبعات التفكير الست في الجهل التنظيمي تطبق الباحثون اختبار الانحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (18)، حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد قبعات التفكير الست (القبة البيضاء، القبة الحمراء، القبة السوداء، القبة الصفراء، الخضراء، الزرقاء) في المتغير الجهل التنظيمي، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.0012) وبدرجة حرية (1, 59)، كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R^2) لكل من قبعات التفكير الست (القبة البيضاء، القبة الحمراء، القبة السوداء، القبة الصفراء، الخضراء، الزرقاء) قد بلغت (6.5%)، (9.0%)، (21.0%)، (10.0%)، (9.5%)، (8.9%)،



وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد القبة الصفراء من أكثر أبعاد قبعات التفكير الست في قيمته التفسيرية المؤثرة في المتغير تقليل الجهل التنظيمي.

الجدول (18) تأثير أبعاد قبعات التفكير الست في متغير تقليل الجهل التنظيمي

متغير تقليل الجهل التنظيمي			أبعاد قبعات التفكير الست
قيمة R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.	
.065	5.890	.028	القبة البيضاء
.090	6.976	.022	القبة الحمراء
-.211	13.567	.003	القبة السوداء
.100	7.156	.017	القبة الصفراء
.095	7.676	.019	القبة الخضراء
.089	6.832	.023	القبة الزرقاء

قيمة F الجدولية = 4.0012 ، N = 61 ، $(P \leq 0.05)$ ، درجات الحرية 59 ، 1

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على توجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين تفكير القبعات الست والجهل التنظيمي.

التكرارات والنسب المئوية لعبارات الاستبيان

أولاً: التكرارات والنسب المئوية لعبارات المتغير المستقل (قبعات تفكير الست)

الجدول (19) التكرارات والنسب المئوية لبُعد

لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.0	0	3.0	2	9.0	6	61.2	41	26.9	18	X1
1.5	1	4.5	3	7.5	5	61.2	41	25.4	17	X2
0.0	0	3.0	2	17.9	12	55.2	37	23.9	16	X3

الجدول (20) التكرارات والنسب المئوية لبُعد

لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.0	2	10.4	7	25.4	17	52.2	35	9.0	6	X4
3.0	2	6.0	4	6.0	4	61.2	41	23.9	16	X5
1.5	1	6.0	4	25.4	17	50.7	34	16.4	11	X6



الجدول (21) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X7	1	1.5	13	19.4	23	34.3	24	35.8	6	9.0
X8	4	6.0	11	16.4	16	23.9	29	43.3	7	10.4
X9	9	13.4	18	26.9	9	13.4	26	38.8	5	7.5

الجدول (22) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X10	5	7.5	36	53.7	21	31.3	4	6.0	1	1.5
X11	15	22.4	33	49.3	13	19.4	5	7.5	1	1.5
X12	7	10.4	30	44.8	23	34.3	6	9.0	1	1.5

الجدول (23) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X13	13	19.4	31	46.3	14	20.9	5	7.5	4	6.0
X14	8	11.9	31	46.3	18	26.9	7	10.4	3	4.5
X15	08	11.9	36	53.7	17	25.4	6	9.0	0	0.0

الجدول (24) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X16	8	11.9	31	46.3	12	17.9	16	23.9	0	0.0
X17	1	1.5	17	25.4	25	37.3	22	32.8	2	3.0
X18	9	13.4	20	29.9	24	35.8	10	14.9	4	6.0



ثانياً: التكرارات والنسب المئوية لعبارات المتغير التابع (الجهل التنظيمي)

الجدول (25) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		لا أُتفق		محايد		أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
Y1	9	13.4	23	34.3	13	19.4	19	28.4	3	4.5
Y2	8	11.9	32	47.8	15	22.4	12	17.9	0	0.0
Y3	15	22.4	24	35.8	18	26.9	10	14.9	0	0.0

الجدول (26) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		لا أُتفق		محايد		أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
Y4	10	14.9	26	38.8	8	11.9	23	34.3	0	0.0
Y5	1	1.5	31	46.3	22	32.8	13	19.4	0	0.0
Y6	4	6.0	29	43.3	22	32.8	11	16.4	1	1.5

الجدول (27) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		لا أُتفق		محايد		أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
Y7	7	10.4	39	58.2	13	19.4	7	10.4	1	1.5
Y8	5	7.5	31	46.3	13	19.4	18	26.9	0	0.0
Y9	3	4.5	19	28.4	30	44.8	14	20.9	1	1.5

الجدول (28) التكرارات والنسب المئوية لُبُعد

العبارات	أُتفق بشدة		لا أُتفق		محايد		أُتفق		لا أُتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
Y10	4	6.0	31	46.3	15	22.4	15	22.4	2	3.0
Y11	4	6.0	40	59.7	14	20.9	7	10.4	2	3.0
Y12	5	7.5	27	40.3	16	23.9	18	26.9	1	1.5



المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

- أولاً الاستنتاجات: يتلخص هذا المبحث بأهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثون من خلال النتائج الاحصائية التي توصل اليها من خلال الجانب العملي كما يأتي:
- 1- اظهرت النتائج ان تفكير القبعات الست يساعد في طرح وتوليد الافكار الجديدة والابداع لدى الهيئة التدريسية في المعهد المبحوث.
 - 2- اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين قبعات التفكير الست والجهل التنظيمي .
 - 3- وجود تأثير قبعات التفكير الست في تقليل من الجهل التنظيمي من خلال توظيف قبعات التفكير الست في ممارستها وانشطتها يؤدي الى تقليل الجهل التنظيمي.
 - 4- أظهرت نتائج بوجود علاقة ارتباط طردية معنوية وموجبة بين القبة السوداء والجهل التنظيمي أي أن كلما اهتمت المعهد المبحوث بهذه البعد (القبة السوداء) ادت الى زيادة مستويات الجهل التنظيمي.
 - 5- وجود عديد من من مفاهيم متناقضة يؤدي الى ارتباك في العمل بسبب اختلاف الآراء حول التعليمات العمل .
- وتغييرات سريعة في البيانات والإجراءات والتعليمات في المعهد المبحوث.

ثانياً التوصيات :

- 1- زيادة سعي المعهد الى مساعدة التدريسين على اكتساب المهارات المعاصرة المطلوبة من خلال زيادة في دورات التدريبية وتنمية المهارات العلمية والعملية .
- 2- ضرورة تشجيع هيئة التدريسية على توظيف تفكير قبعات الست لتفسير المعلومات الغامضة وغير مفهومة من خلال تعزيز بيئة لتشجيع التدريسين للمشاركة في الابداع والابتكار الافكار جديدة لمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات مبنية على معلومات دقيقة .
- 3- تقديم حوافز للمبادرات التي تساهم في تحسين المعرفة وزيادة المعلومات والقدرة التنظيمية لتقليل الجهل التنظيمي.
- 4- تحسين تدفق المعلومات في مختلف مجالات وتشجيع التدريسين على تبادل المعرفة و الآراء من خلال تعزيز ثقافة المعرفة والتعلم المستمر
- 5- ضرورة تهيئة مناخ ملائم في المعهد لطرح الافكار جديدة من الابتكار



6- تحفيز سلوكيات تبادل المعرفة من خلال إدراجها في معايير تقييم الأداء، وتكريم الأفراد والفرق التي تسهم بفعالية في إثراء المعرفة.

المصادر العربية:

- 1- ججاج ، ريم غسان (2016). أثر طريقة القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار وتحصيل الدراسات الاجتماعية ، كلية التربية ، جامعة تشرين ، سورية .
- 2- الحدراوي ، رافد حميد والجنابي ، سجاد محمد والموسوي ، كوثر حميد ، 2018، دور البني التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي :دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف الاشرف ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بابل 10، (3) ، 145-168.
- 3- دي بونو ادوارد ،(٢٠٠١)، برنامج كورت لتعليم التفكير: توسعة مجال الإدراك. ترجمة ناديا سرور وثائر حسين ودينا فيضي. دار الفكر: عمان.
- 4- زارع ، أفين ،(2023) أثر استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التعبير الكتابي والأبداع فيه لدى طلبة اللغة العربية وآدابها الناطقين بالفارسية بجامعة شيراز " جامعة شيراز ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، 78 (20)، 56-81.
- 5- الساعدي ، مؤيد ، الكعبي ، نعمة شلبية(2015) ، اختبار واقع منظمات الاعمال العراقية في إطار فلسفة الجهل التنظيمي، دراسة أختبارية تحليلية في عدد من المنظمات العراقية ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 13(7)، 294-316.
- 6- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2006 التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غ م)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 7- السماك، منال عبد الجبار، السماك، بشار عز الدين (2011).فاعلية استراتيجيات القبعات الست (six hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي /دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الاساسية ، 11(1)، 583-614.
- 8- الشامي ، سهى محمد (2017) .فاعلية برامج قبعات التفكير الست في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري لدى تلاميذ الصف الرابع الأساس . مجلة الاداب ، جامعة البعث ، سوريا ، العدد 121.



- 9- العاني، الآء عبدالموجود ، محمود ، رحمة عبدالله (2022). إدارة الجهل التنظيمي من منظور القيادات الإدارية ، الطبعة الاولى ، زاد ناشرون وموزعون .جامعة الموصل ، العراق.
- 10- العاني، الآء عبدالموجود ، محمود ، رحمة عبدالله(2021) . توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من هيئة التدريسين في جامعة الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 17(53) ، 280-300.
- 11- العاني، الآء عبدالموجود ، محمود ، رحمة عبدالله(2021)، الجهل التنظيمي في المؤسسات التعليمية : الاسباب والمعالجات، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 11(2) ، 82-96
- 12- العبادي، هاشم فوزي ،شعابث، احمد محمد (2019). دور تفكير القبعات الست في تحقيق الاداء العالي .مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية.24(13) ، 115-138.
- 13- العكة ، احمد امين كامل ،(2014)،فاعلية التدريس بدورة التعلم الخماسية والقبعات الست في تنمية مهارات حل المسائل الهندسية لدى طلاب الصف الثامن بغزة ، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس ،كلية التربية -الجامعة الاسلامية ، غزة .
- 14- علي ،شفاء محمد، اللاحي،مصطفى مؤيد ،(2017) ، ادارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الابداع التنظيمي ، بحث استطلاعي تحليلي في شركة الفارس العامة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، 9 (2)، 72-91.
- 15- النعيمي ، صلاح عبدالقادر، الهلالي ، غيداء حميد محمد (2019) ،تأثير إستراتيجية قبعات التفكير الست في تحسين مهارات التفكير الإبداعي بحث ميداني في دائرة مدينة الطب . مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد، 25 (111)، 1-28.

المصادر الانكليزية:

- 16- De Bono, E. (2000). Six thinking hats. Britain: Penguin Books
- 17- Harvey, G.M; Novicevic, M.M; Buckley; Ferris (2001); Ahistorical perspective on organizational Ignorance; journal of managerial psychology, vol.16 no.6, pp.449.468.
- 18- Harvey. Michael G, Novicevic, Miloracl M., Benchley M.R and Ferris Gerald, A historic Perspective on Organizational Ignorance in Journal of Management Psychology. Vol. 16, No 6
- 19- Israildis, John, & Lock, Russell, & Cooke, Louise, 2013, Ignorance Management, Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol. (1), No. (1),



- 20- Miklyaev, Mikhail ;(2 0 1 3); key success factors for knowledge management& knowledge management system Initiative, Master Thesis, Eastern Mediterranean University.
- 21- Mumtaz, Begum. & P. Sridevi) 2015) "Amelioration of creative problem-solving ability related to critical thinking by the efficacy of six thinking hats strategy ", Golden Research Thoughts, Vol. 5, ISS. 4, from: www.aygrt.isrj.org
- 22- Ramalingam, (2006) "Six Thinking Hats "Institute's Research &Policy in Development (RAPID) Programmed, from: www.foodsec.org., www. ode. org. uk / rapid.
- 23- Roberts, Joanne, (2 0 1 3); organizational Ignorance; towards A managerial perspective on the unknow its management learning 44(3) Pp.215–23
- 24- Zack Michael H.:(1999); "managing organizational Ignorance"; Knowledge Directions, volume 1.
- 25- Zack, Michael H, Managing Organizational Ignorance in James Cortaid and Wood John Knowledge Management Boston: Butterworth– Heinemann, 2003
- 26- Odor HO, 2018, Knowledge Management, Journal of Business & Financial Affairs, an open access journal, Vol. (7).
- 27- Lock R. et al., 2013, Facilitating Knowledge Sharing Through Ignorance Management: The Moderating Role of Knowledge Processors, Galatasaray University, Istanbul- Turkey.

الملحق (1) أسماء السادة المحكمين

ت	الإسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.دكاوة محمد فرج قرداغي	إدارة تسويق	قسم الإدارة الاعمال-كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة السليمانية
2.	أ.د برشنة صالح عسكري	إدارة تسويق	قسم الإدارة الاعمال-كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة السليمانية
3.	ا.م.د. زانا مجيد صادق	سلوك التنظيمي	قسم الإدارة والمحاسبة -فكتلي العلوم الاجتماعية والانسانية - جامعة كوية
4.	د.م.ميديا اراس محمد سعيد	موارد البشرية	قسم الإدارة الاعمال /كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة السليمانية
5.	د.م. بيوار أحمد عبدالله	سلوك التنظيمي	قسم الإدارة الاعمال -كلية العلوم الانسانية -جامعة رابرين