جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

تطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير ودوره في تحسين الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين:

سعاد شواش

سمية اسكندر

تحت إشراف الأستاذ:

شعيب آتشي

السنة الجامعية: 2016 - 2017

كلمة شكر وعرفان

في بادئ الأمر الشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف

شعيب آتشي، حيث كانت ملاحظاته وتدقيقاته وتوجيهاته الأثر الجلي في إنجاز هذا البحث وإتمامه في هذه الصورة.

كما نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل في شركة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

ونشكر كل من ساهم معنا من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى نفسي؛

إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود والديَّ أبي وأمي

أطال الله في عمرهما ورزقهما الصحة والعافية ؛

إلى أختي نور الهدى وسمية ؛

إلى إخوتي: هشام، فيصل، هيثم، عبد القادر؛

إلى كل من تمنَّى لي النجاح.

سعاد

إهداء

بسم الله الكريم الحنان ذي الفضل والإحسان، نور السموات والأرض، والصلاة والسلام على عبير الورد والريحان السراج المنير في كل وقت وحين محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي:

– إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

– إلى أحق الناس بحسن صحبتي، إلى التي كانت الملاذ والمأوى وسر السعادة والنجوى، إلى التي كانت منبع قوتي وعطائي ورجائي في رضاها لنيل الجنان، إلى التي تحمل أحق كلمة نطق بها اللسان، ويهتز لتضرعاتها عرش الرحمن، إليكِ أمي أمد الله في عمرك، فحاجتتي إليك في كل آن.

– إلى إخوتي: شمس الدين وزوجته وأولاده، وسيد أحمد وزوجته.

– إلى الجوهرة الوحيدة والغالية والشمعة التي تضئ الظلام أختي العزيزة هجيرة وزوجها وأولادها.

– إلى من شاركتني عملي سعاد حفظها الله،

– إلى من شاركتني العمل بكل حب هدى وفقها الله،

– إلى كل زملاء العمل الذين كان لهم العون الكبير في إتمام العمل.

– إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

سمية

مستخلص:

يعتبر التفكير عملية ذهنية مستمرة تتراوح بين البساطة والتعقيد؛ لهذا يسعى كثيرٌ من الباحثين لتجسيده من خلال التدريب على كيفية تنمية هذه المهارة. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير تطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير على الأداء المنظمي لدى شركة اتصالات الجزائر فرع المدية، وقد تم استخدام الاستبيـــان كأداة لجمع هذه البيانات والتي تمت معالجتها إحصائيا بواسطـــــة الـ SPSS، وذلك للإجابة على التساؤلات التالية للدراسة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالـــــــة 0,05 ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير على الأداء المنظمي ؟
- ما مدى استخدام برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير في المنظمة ؟

وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- هناك تأثير لبرنامج الكورت على الأداء المنظمي يظهر من خلال تطبيق أو تنفيذ خطوات البرنامج بالاعتماد على مكوناته من (توسع إدراك الموظفين، التنظيم، التفاعل، الإبداع، المعلومات والمشاعر، العمل)، والذي يعد أمراً هاماً لتحسين الأداء المنظمي وذلك للدور الذي تلعبه في الرفع من مستوى الأداء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي تُنسب للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: تفكير، برنامج الكورت، أداء منظمي.

Abstract:

We try through this study to focus on the impact of the application of the ICT curriculums on organizational behavior, this study were guided by the following questions:

- Are there any statistically significant differences in the employees' estimates of organizational performance that are attributed to personal variables at a level of significance ?
- Is there a significant impact of the program of the Court to teach thinking skills on organizational performance?
- How well is the CORT program used to teach organizational thinking skills ?

We tried to answer the precedent questions by using some methodological approach such as the case study and the questionnaire, we choose for this aim the Algerian Telecom Company, Medea, The questionnaire was used as a tool to collect data, which was processed statistically by SPSS.

Our study revealed the following results:

-There is an impact on the organizational performance of the CORT program through the application or implementation of the program's steps based on its components (expansion of staff perception, organization, interaction, creativity, information and feelings, work), which is important for improving organizational performance. Level of performance.
- There are statistically significant differences in the employees' estimates of organizational performance due to personal variables.

Key words : Thinking, The Cort Program , Organizational Performance.

الفهـــــــــارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات.	II
فهرس الجداول.	IV
فهرس الأشكال.	V
فهرس الملاحق.	VI
مقدمة.	أ–ز
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبرنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير.	1
تمهيد	2
المبحث الأول: مفهوم التفكير وأهميته.	3
المطلب الأول: تعريف التفكير.	3
المطلب الثاني: خصائص التفكير.	4
المطلب الثالث: أنواع التفكير وأهميته.	6
المبحث الثاني: ماهية برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير.	9
المطلب الأول: تعريف برنامج الكورت وخصائصه وأهدافه.	9
المطلب الثاني: أهمية برنامج الكورت وخطوات تنفيذه.	11
المبحث الثالث: مكونات برنامج الكورت.	13
المطلب الأول: توسيع الإدراك والتنظيم.	13
المطلب الثاني: التفاعل والإبداع.	20
المطلب الثالث: المعلومات والمشاعر، العمل.	26
خلاصة الفصل.	31
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المنظمي.	32
تمهيد.	33
المبحث الأول: ماهية الأداء المنظمي.	34
المطلب الأول: مفهوم الأداء المنظمي وأبعاده.	34
المطلب الثاني: مكونات الأداء المنظمي.	38
المطلب الثالث: أهمية قياس الأداء المنظمي.	41

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء المنظمي ووظائفه وأسسه.	43
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المنظمي ومستوياته.	43
المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المنظمي ووظائفه.	44
المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء المنظمي.	47
المبحث الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.	49
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.	49
المطلب الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن.	51
خلاصة الفصل.	54
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المديرية العملياتية لشركة اتصالات الجزائر فرع المدية.	55
تمهيد.	56
المبحث الأول: الإطار النظري للشركة محل الدراسة الميدانية.	57
المطلب الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر.	57
المطلب الثاني: أهداف شركة اتصالات الجزائر ونشاطاتها وهياكلها.	59
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.	61
المطلب الأول: عينة الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الإحصائية.	61
المطلب الثاني: مضمون الاستبيان وصدقه.	62
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة	68
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.	70
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.	70
المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (برنامج الكورت).	72
المطلب الثالث: عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي).	79
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.	82
خلاصة الفصل.	87
خاتمة.	88
قائمة المصادر والمراجع.	93
الملاحق.	103

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
(1)	توسيع الإدارة والتنظيم في برنامج الكورت.	20
(2)	التفاعل والإبداع في برنامج الكورت.	26
(3)	المعلومات والمشاعر، العمل في برنامج الكورت.	30
(4)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت	62
(5)	قيمة الوسط المرجَّح والأوزان المئوية ودرجات موافقة عينة الدراسة	63
(6)	نتائج الاتساق الداخلي للجزء الأول من الاستبيان (برنامج الكورت).	65
(7)	الصدق الداخلي للجزء الثاني من الاستبيان (الأداء المنظمي).	66
(8)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.	67
(9)	نتائج قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان الموزع على موظفي شركة اتصالات الجزائر.	67
(10)	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطبيق برنامج كورت والأداء المنظمي	82
(11)	تعداد الاستبيانات الموزعة في شركة اتصالات الجزائر.	68
(8)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في شركة اتصالات الجزائر.	66
(9)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية في شركة اتصالات الجزائر.	67
(10)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في شركة اتصالات الجزائر.	68
(11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في شركة اتصالات الجزائر.	70
(12)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد توسيع الإدراك في شركة اتصالات الجزائر.	71
(13)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد التنظيم في شركة اتصالات الجزائر.	71
(14)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد التفاعل في شركة اتصالات الجزائر.	72
(15)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد الإبداع في شركة اتصالات الجزائر.	73
(16)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد المعلومات والمشاعر في شركة اتصالات الجزائر	74
(17)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد التفاعل في مؤسسة اتصالات الجزائر.	75
(18)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر.	76
(19)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد المعلومات والمشاعر في مؤسسة اتصالات الجزائر.	77
(20)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.	78
(21)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مجال الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.	80
(22)	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين في شركة اتصالات الجزائر حول الأداء المنظمي حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية.	83
(23)	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول تطبيق برنامج الكورت حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية.	83
(24)	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول الأداء المنظمي حسب متغير الجنس.	83

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
(1)	خصائص التفكير.	6
(2)	الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي.	37
(3)	الكفاءة والفعالية في مقاييس الأداء.	40
(4)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	40
(5)	مستويات تقييم الأداء في المنظمات.	44
(6)	وظائف عملية تقييم الأداء.	46
(7)	بطاقة قياس الأداء المتوازن.	53
(8)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس في شركة اتصالات الجزائر.	66
(9)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية في شركة اتصالات الجزائر.	67
(10)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في شركة اتصالات الجزائر.	67
(11)	تمثيل أفراد العينة متغير حسب الخبرة المهنية في شركة اتصالات الجزائر.	68

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لشركة اتصالات الجزائر فرع المدية	104
2	الاستبيان الموجه للموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر.	105
3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	109
4	نتائج قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	109
5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	109
6	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.	109
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	109
8	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	110
9	مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد توسيع الإدراك.	110
10	مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد التنظيم.	110
11	مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بعد التفاعل.	110
12	مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد الإبداع.	110
13	مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بعد معلومات ومشاعر.	110
14	مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد العمل.	111
15	مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد الأداء المنظمي.	111
16	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق برنامج الكورت حسب متغير الجنس.	111
17	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق برنامج كورت حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية.	111
18	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي حسب متغير الجنس.	111
19	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية.	112
20	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطبيق برنامج كورت والأداء المنظمي.	112

مقدمــة

يمثل تعلم مهارات التفكير حاجة ملحة في عصرنا الحالي نتيجة زيادة التعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمة وحتى الموظفين؛ لذا فقد أصبحت تنمية مهارات التفكير عند الموظفين هدفا رئيسيا من أهداف المنظمة التي تدعو إلى تحقيقه، فهي تتطلب مستوى من القدرات العقلية التي تمكنه من استخدام وممارسة أنواع التفكير المختلفة فيحلل ويركب ويميز ويعدل ويضيف، وكذلك تجعله يتفاعل مع واقع متغير ومتطور، لذلك يعتبر موضوع تطوير التعليم وتنمية التفكير من المواضيع الهامة والتي تتحقق من خلال برامج التعليم والتكوين والتي تسعى لتعليم الموظف كيفية التعلم والتفكير والذي ينعكس بدوره على سلوكه بالطابع الإبداعي ومن بين هذه البرامج برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير، لذلك فإن من أهم أولويات إيجاد أي منظمة تقديم أداء منظمي قادر على مواكبة مختلف التطورات وذلك من خلال انعكاسه في كيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية وبالأخص قدراتها العقلية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فالأداء المنظمي الفعال يتحقق من خلال قدرة المنظمة على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على تنمية مهارات التفكير لدى موظفيها وهذا ليس بمعزل عن عملية تقييم الأداء الذي يعد المؤشر الذي تقيس المنظمة من خلاله نجاحها من عدمه.

وتُعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية إحدى المنظمات التي تنشط في قطاع الخدمات، وبالتحديد في سوق الشبكة والاتصالات السلكية واللاسلكية لها من مشاكل ومختلف القضايا والمسائل الناتجة عن أخطاء في التفكير من قبل موظفيها، وعليه فإن هناك اختلافاً في الآراء ووجهات النظر قد تؤدي إلى جدل وصراعات تحُول دون الوصول إلى أداء منظمي يرقى بها إلى البقاء والنمو والاستمرار.

استناداً إلى ما سبق يأتي هذا البحث للإجابة على المشكلة التالية:

إلى أي مدى يُؤدي تطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير في تحسين الأداء المنظمي

وحتى تتسنى الإجابة على هذه المشكلة سيتم تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تمثلت في الآتي:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج الكورت (CORT) لتعليم مهارة التفكير على الأداء المنظمي ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول برنامج الكورت عند مستوى معنوية (0,05) ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة (0,05) ؟

فرضيات الدراسة:

قصد تسهيل الإجابة على المشكلة والأسئلة المطروحة سنقوم بصياغة الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لبرنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير على الأداء المنظمي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول برنامج الكورت تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية (0,05).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة (0,05).

أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص أسباب اختيارنا للموضوع في المبررات الذاتية والموضوعية التالية:

1- الفضول لمعرفة مضمون برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير، وبالتحديد محتوى الأجزاء والمحاور.

2- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي.

3- تغطية مفهوم جديد من شأنه أن يجعل من عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات أكثر فعالية.

4- محاولة تسليط الضوء على موضوع برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير الذي يعد من المواضيع النادرة وكذا الأداء المنظمي.

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في الآتي:

1- ارتباط البحث بالتفكير الذي عد جزءا من حياة الإنسان اليومية والمحدد الأول لمصيره؛ فمكانة الإنسان الحالية لا تخرج عن نطاق تفكيره الماضي.

2- يتيح استخدام برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير لموضوع أو مشكلة ما الفرصة لممارسة الخطوات العلمية الصحيحة والمتمثلة في البحث عن المعلومات، التعبير عن المشاعر، التحذير من الأخطاء، البحث عن الفوائد، المقترحات والبدائل، التنفيذ، وهذا هو المطلوب من اتخاذ القرار.

3- يعتبر معد برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير مستشاراً لأكثر من مؤسسة عالمية؛ مما يدل على فعالية برامجه في مجال التفكير.

4- اعتبار تطبيق برنامج الكورت وسيلة لتحسين الأداء المنظمي وحل المشكلات التي تواجهها.

دراسات سابقة:

على حسب اطلاعنا، لم تكن هناك دراساتٌ سابقة لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا، فمعظم الدراسات التي تناولت برنامج الكورت تم ربطها بالتعليم والمناهج التعليمية، ومن هذه الدراسات:

- دراسة لخالد بن ناهس العتيبي وكانت تحت عنوان " **أثر استخدام بعض أجزاء برنامج الكورت في تنمية مهارة التفكير الناقد وتحسين مستوى التحصيل الدراسي** "، دراسة تجريبية كلية التربية، جامعة أم القرى للمملكة العربية السعودية 2007، وكان الهدف الرئيسي من الدراسة معرفة أثر استخدام برنامج الكورت (توسعة مجال الادراك والتفاعل) في تنمية مهارة التفكير الناقد وتحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وقد اعتمد الباحث (40 طالب) المنهج الوصفي التحليلي لاختيار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد استبيان كأداة للدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 40 طالب وقسمت عينة الدراسة إلى مجموعتين: تجريبية وضابطة، حيث أظهرت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياس القبلي والبعدي في مهارات التفكير الناقد لصالح القياس البعدي، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والضابطة في مستوى التحصل الدراسي.

- دراسة ناهد بنت علي عباس العطار، كانت الدراسة بعنوان " **فعالية استخدام برنامج الكورت تقنيا في تنمية مهارات التفكير الرياضي** " لدى طالبات الصف الثاني المتوسط في مادة الرياضيات بمدينة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2013، وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو الكشف عن فعالية استخدام برنامج الكورت تقنيا في تنمية مهارات التفكير الرياضي التي تتمثل في مهارة (الاستنتاج، الاستقراء، التعميم، الترميز، النمذجة، التخمين) لدى الطالبات، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاختيار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد استبيان كأداة للدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 80 طالبة، ونظرا لعدم دلالة الاختبار القبلي لجميع فروض الدراسة، حيث انطلقت المجموعتين من نقطة واحدة، ولا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات القبلية للمجموعتين التجريبية والضابطة،وكانت الأداة عبارة عن اختبارات تقيس مهارة التفكير الرياضي لدى الطالبات، وقد توصلت الدراسة إلى أن برنامج الكورت يتصف بفعالية كبيرة تزيد عن 0,57 وفقا لمعامل إتيا مربع (n^2) في تنمية مهارات التفكير الرياضي لدى الطالبات حيث كانت قيم (n^2) لجميع المهارات والاختبار الكلي أكبر من 0,14 وقد تشابهت الدراسة الأولى مع دراستنا في الجانب النظري.

أهداف الدراسة:

يتجسد هدفنا الرئيسي للبحث في اختبار العلاقة بين تطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير والأداء المنظمي، إضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:

1- معرفة أنواع التفكير وفوائد تعليمه.

2- التعرف على مضمون برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكير والهدف منه.

3- التعريف بالأداء المنظمي وأبعاده.

4- معرفة مفهوم تقييم الأداء المنظمي وكذا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على مجموعة من المصطلحات الرئيسية أهمها ما يلي:

مهارات التفكير: " هي عملية محددة نمارسها ونستعملها عن عمد من أجل معالجة البيانات والمعلومات التي يتم استقبالها عن طريق الحواس ".

برنامج الكورت: " هو عبارة عن برنامج يركز على أهمية تعليم مهارات التفكير باتباع أساليب واستراتيجيات منظمة لتنمية مهارات تفكيرية معينة ".

الأداء المنظمي: " هو قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: تمثلت في التركيز برنامج الكورت كمهارة فكرية قادرة على التحسين من عملية اتخاذ القرار، لكن ضمن المجالات التالية:

- تم التطرق لموضوع التفكير ليكون كمدخل لبرنامج الكورت لا أكثر خاصة وأنه موضوع واسع ومتشعب.

– تم التركيز على الأساليب النوعية في اتخاذ القرار أو حل المشكلات أكثر لتناسبها مع طبيعة الموضوع، في حين تم ذكر الأساليب الكمية الأكثر استخداما.

– أما عن المشاركة في اتخاذ القرار أو حل المشكلات فقد تم التطرق إليها بصفة عامة دون التفصيل في أساليبها.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية والذين بلغ عددهم 40 موظفاً.

الحدود الزمنية: يرتبط موضوع ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقرر من 12 مارس 2017 إلى 23 أفريل 2017.

صعوبات الدراسة:

واجهت دراستنا مجموعة من الصعوبات تمثلت فيما يلي:

1- نقص الدراسات السابقة التي تربط بين برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير والأداء المنظمي، خاصة في الجانب التطبيقي من هذا البحث.

2- عدم تجاوب المنظمات معنا نظراً لسرية الاجتماعات على حد قولهم، لذلك تم اختيار الاستبيان كحل بديل.

منهجية الدراسة:

سنقوم في هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها ووصف وتشخيص ظاهرة البحث؛ قصد فهم الإطار النظري له، واتباع منهج دراسة الحالة الذي وذلك بإسقاط الجانب النظري على واقع الدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على جملة التساؤلات المطروحة ولتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم الانطلاق منها، نكون بصدد الإجابة على مشكلة الدراسة والتي كان مضمونها " تطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير ودوره في تحسين الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية " وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، وعليه سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كانت على النحو التالي:

الفصل الأول هو عنوان الإطار المفاهيمي لبرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم التفكير وأهميته، وفي المبحث الثاني إلى مفهوم برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير، وفي المبحث الثالث إلى مكونات برنامج الكورت.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان الإطار النظري للأداء المنظمي، نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء المنظمي، وفي المبحث الثاني إلى مفهوم تقييم الأداء المنظمي ووظائفه وأسسه، وفي المبحث الثالث إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

أما الفصل الثالث فهو بعنوان الدراسة الميدانية في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، نتناول في المبحث الأول الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

بالإضافة إلى خاتمة يتم من خلالها حوصلة جميع الأفكار التي جاء بها البحث ونتائجه، حيث يتم على أساس هذه الأخيرة تقديم الاقتراحات التي ارتأينها مناسبة، بالإضافة إلى أنه يتم اقتراح بعض المواضيع لتكون دراسات مستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لبرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير

تمهيد:

يُعد التفكير عاملاً من العوامل الأساسية في حياة الموظف، لذلك نجد العديد من البحوث والدراسات والبرامج التدريبية قد جسدته، ومن بين هذه البرامج برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير الذي أعده " ادوارد دي بونو"، والذي يستطيع الموظف من خلاله التدرب على كيفية تطبيق واستعمال استراتيجية منظمة تسمح بتنمية مهارات التفكير والقدرات الكامنة لدى الموظف من أجل تحويل كل الأفكار والأحاسيس لخدمة مصالحه ومصالح المنظمة، بدلاً من أن تكون عكسها، وذلك باستخدام مهارات التفكير بالشكل الذي يساعد على حل كثير من المشكلات وتجنب الكثير من الأخطار.

وبناءً على ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم التفكير وأهميته؛

المبحث الثاني: مفهوم برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير؛

المبحث الثالث: مكونات برنامج الكورت.

المبحث الأول:
مفهوم التفكير وأهميته.

التفكير جزءٌ لا يتجزَّأ من الوجود الإنساني، فهو عملية ذهنية يومية مستمرة باستمرار الإنسان، تتراوح بين البساطة والتعقيد، وذلك حسب نوع التفكير وقد يتوقف نجاح أو فشل الموظف إلى حد كبير على طريقة أو أسلوب تفكيره وإعماله للعقل الذي هو مناط التكليف ومنبع التفكير، أو كيفية استخدامه لمهارة التفكير.

المطلب الأول: تعريف التفكير.

تعدَّدت واختلفت تعاريف التفكير[1]، وسنذكر منها ما يلي:

- عرَّفه ديبونو De bono بأنه: " العملية الفعلية التي يمارس الذكاء[•] من خلالها نشاطه على الخبرة، أي أنه يتضمن القدرة على استخدام الذكاء الموروث، واخراجه إلى أرض الواقع مثلما يشير إلى اكتشاف متبصر أو متأن للخبرة من أجل الوصول إلى الهدف "[2].
- يعرفه مايرMyer بأنه: " النشاط الذي يقوم به الدماغ عندما يحاول الإنسان حل المشكلات"[3].
- كما عرَّفه ديوي De way أنه: " العملية التي يمارس الذكاء من خلالها نشاطه على الخبرة أي أنه يتضمن القدرة على استخدام الذكاء واخراجه إلى أرض الواقع " [4].
- وعرَّفه ويلسون Wilson بأنه: " عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وتذكرها وفهمها وتقبلها "[5].

---

(1) لمزيد من التفاصيل عن هذه التعاريف، انظر:

D. ROBERTSON. Jone, Introdution To Edward De Bono's Thin King programs for students by hon. 2007 p 5.

(•) الذكاء: هو القدرة على اكتساب وتوظيف المعرفة، فهو القدرة على بناء وتحسين المعرفة، فالشخص الذكي هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التفكير وربط المسببات ببعضها البعض. انظر: عبد الستار العلي و عامر إبراهيم قنديلجي و غسان العمري، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر، عمَّان، 2006.

(2) عدنان يوسف العتوم و عبد الناصر ذياب الجراح وموفق بشارة، **تنمية مهارات التفكير، نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمَّان، ط1، 2007، ص 18.

(3) زينة مصطفى محمود محمد، **أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 28.

(4) محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي**، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2012، ص 45.

(5) رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 59.

- " التفكير هو عملية تتم في معاني المعلومات الواردة إلى ذهن الفرد من حيث تحديد الأهمية النسبية لكل منها، ومدى قبولها أو رفضها بصفة مطلقة، أو قبولها بتحفظ"[1].
- " التفكير سلسلة من العمليات التي لا يمكن ملاحظاتها مباشرة والتي تتضمن التحكم والتعديل والبناء على عمليات التمثيل الرمزي الداخلي للفرد "[2].
- " التفكير قدرة راقية وهبها الله عز وجل للإنسان، وأداتها العقل، وعواملها عناصر النفس والجسم والمؤثرات المحيطة بها "[3].
- " التفكير هو عملية البحث عن معنى في الموقف أو الخبرة وقد يكون هذا المعنى ظاهرا أحياناً وغامضاً أحياناً يتطلب التوصل إليه تأملا وإمعان النظر في مكونات الموقف أو الخبرة التي يمر بها الفرد "[4].
- " التفكير هو ما يجول في الذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل تبدأ بفهم ما نحس به أو ما نتذكره أو ما نراه، وتمر بتقييم ما نفهمه حبا أو كرها وتنتهي محاولة حل مشكلة تعترضنا"[5].

مما سبق تجدر الإشارة إلى أن التفكير يرتكز على ثلاثة نقاط أساسية:

- التفكير يحدث داخل نظام معرفي، ويستدل عليه من خلال سلوك معين؛
- يشمل التفكير مجموعة من العمليات المعرفية؛
- التفكير موجهٌ نحو حل مشكلة.

المطلب الثاني: خصائص التفكير.

التفكير كغيره من المفاهيم له جملةٌ من الخصائص، والتي سنوردها في الآتي:

1- التفكير سلوك ونشاط عقلي غير مباشر[6]؛

2- ينطلق من الخبرة الحسية الحية، لكنه لا ينحصر فيها[7]؛

(1) علي أحمد أبو الحسن، **المحاسبة الإدارية المتقدمة (اتخاذ القرارات، تقارير الأداء)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995، ص 105.

(2) سهيل رزق دياب، **تعليم مهارات التفكير، وتعلمها في منهاج الرياضيات، لطلبة المرحلة الابتدائية العليا**، سبتمبر 2000، متاح على WWW. pdffactory .com ، تاريخ التحميل: 12 أفريل 2017، ص 27.

(3) عبد الله علي الشرمان، **هندسة التفكير الإبداعي**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2009، ص 20.

(4) فتحي عبد الرحمن جروان، **تعليم التفكير**، مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعية للنشر، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000، ص 16.

(5) محمد فتحي، **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 126.

(6) صبحي حمدان أبو جلالة، **منهاج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمَّان، ط2، 2010، ص 16.

(7) المرجع نفسه، ص 16.

3- يدل على الشخصية، فهو جزء عضوي ووظيفي في البنية[1]؛

4- سلوك له هدف لا يتم في فراغ أو بلا هدف[2]؛

5- التفكير سلوك تطوري يزداد تعقده مع نمو الفرد، وتراكم خبراته[3]؛

6- يرتبط ارتباطا قويا بالنشاط المعرفي للإنسان[4]؛

7- مفهوم نسبي فلا يعقل لموظف ما أن يصل إلى درجة الكمال في التفكير أو أن يمارس جميع أنواع التفكير[5]؛

8- يحدث بأشكال وأنماط مختلفة، قد تكون لفظية أو رمزية، أو كمية، أو منطقية، أو مكانية، أو شكلية[6].

ويمكن تلخيص خصائص التفكير في الشكل الآتي:

(1) صبحي حمدان أبو جلالة، مرجع سابق، ص 16.

(2) محمد محمود الحيلة، **تكنولوجيا التعلم من أجل تنمية التفكير بين القول والممارسة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمَّان، ط2، 2009، ص 31.

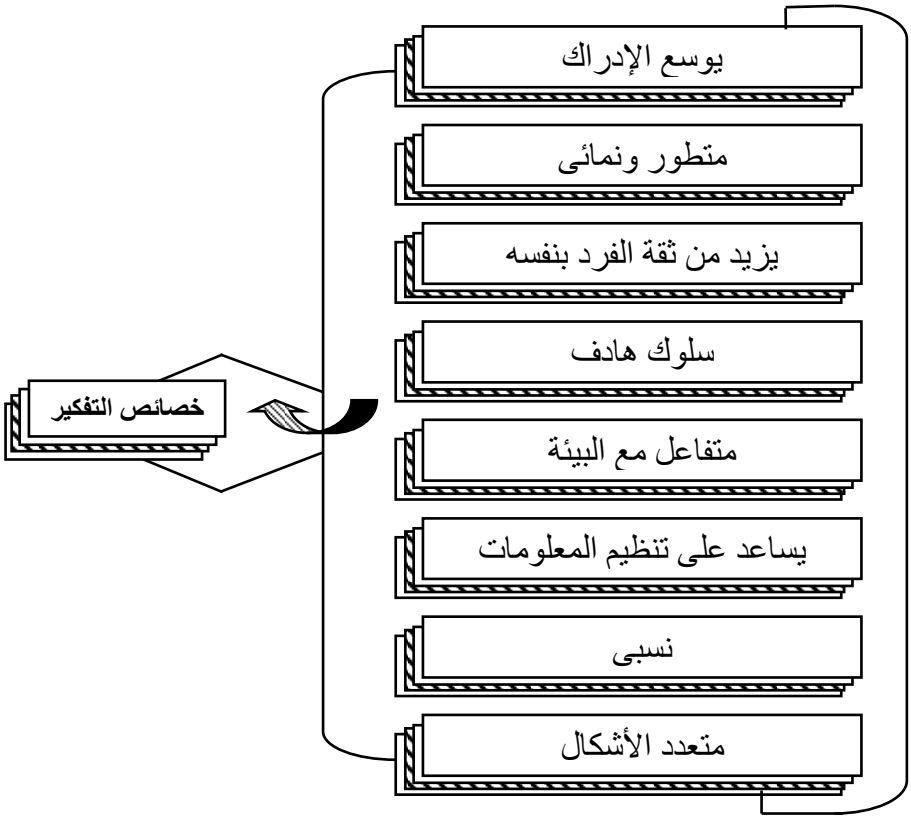
(3) المرجع نفسه، ص 31.

(4) هاني عرب، **مهارات التفكير والبحث العلمي**، دار ملتقى البحث العلمي، متاح على WWW. rsscrs.inf ، تاريخ التحميل: 12 أفريل 2017، ص 6.

(5) محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، **التفكير والبحث العلمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمَّان، ط1، 2010، ص 34.

(6) المرجع نفسه، ص 34.

شكل رقم (1): خصائص التفكير.



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عدنان يوسف العتوم و عبد الناصر ذياب الجراح و موفق بشارة، **تنمية مهارات التفكير، نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمَّان، ط1، 2007، ص 20.

المطلب الثالث: أنواع التفكير وأهميته.

للتفكير أنواعٌ وتصنيفات عديدة، ويمكن الاعتماد في ذلك على عدة معايير للتصنيف، كما أن لتعليم التفكير أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظفين.

أولاً- أنواع التفكير.

تُشير مراجع التفكير إلى أن هناك عدة أنماط وأشكال له[1] نذكر منها:

1- التفكير المنظم (Scientific Thinking):

إذ يعتمد هذا النوع من التفكير على قدرة الموظف على رسم خطوات مشكلة ما، تستثير تفكيره لأجل الوصول لحلول ناجحة لها، وذلك بتحديده الدقيق للمشكلة مع وضع فرضيات لحلها، ثم القيام بعمليات التجريب للتأكد من صحة النتائج ثم تقييم تلك الحلول[2].

(1) لمزيد من التفاصيل حول أنواع التفكير، انظر: إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، **أنواع التفكير**، دار المقاصد للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2009.

(2) Richard paul and Linda Elder, **Sceitific thinking a mining tude guide for students and faculty to Sceitific thinking** , departement of psychology, Illinois state university, Campus, USA, 2006.

ويتضمَّن هذا النوع من التفكير:

أ- التفكير الاستنباطي (Deductive Thinking):

يتم فيه الانتقال بالحقائق والمفاهيم العلمية من الكل إلى الجزء ومن المقدمات إلى النتائج، وما يصدق على الكل يصدق على الجزء[1].

ب- التفكير الاستقرائي (Induething Thinking):

يتم فيه الانتقال بالحقائق والمفاهيم العلمية من الحقائق المفردة إلى قواعد عامة، ويعد التفكير الاستقرائي الأساس الأول في الوصول إلى المعرفة[2].

2- التفكير المنطقي (Pogical Thinking):

هو التفكير السليم المرن الذي يساعد الموظف على الانتقال من فكرة إلى أخرى، ويساعده على إدراك العلاقات، واستنتاج القواعد، ويتضمن مجموعة كثيرة من العمليات المعرفية[3].

3- التفكير الإبداعي (Creative Thinking)[4]:

هو القدرة على ابتكار وانتاج وإبداع(•) أكبر عدد من الأفكار التي لها قيمة، فهو أسلوب يسعى الموظف من خلاله لاكتشاف علاقات جديدة والوصول إلى حلول جديدة لمشكلاته[5].

4- التفكير العكسي (Reserve Thinking):

يتمثل في مقدرة الموظف على إدراك تساوي النتائج[6] رغم اختلاف المواقع لعناصر الحدث أو الظاهرة[7].

---

(1) صبحي حمدان أبو جلالة، **مرجع سابق**، ص 19.

(2) روبرت سترنبرج، **تعليم مهارات التفكير**، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 14.

(3) محمد بكر نوفل و فريال محمد أبو عواد، مرجع سابق، ص 32.

(4) H. Dowden, **Creative thinking logical reasoning bradly**, phylosophy departement, California state University USA.

(•) الإبداع: " هو مزيج من القدرات والاستعدادات الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء كانت لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم ككل. انظر: صالح محمد علي أبو جادو، **تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمَّان، 2004، ص 26.

(5) مصطفى فهيم، **تنمية مهارات التفكير**، دار الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص 55.

(6) كمال محمد خليل، **سيكولوجية التفكير**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمَّان، 2002، ص 22.

(7) روبيرت سترنبرج، **أساليب التفكير**، ترجمة عادل سعد يوسف خضر، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2004، ص 35.

ثانياً- أهمية تعليم التفكير.

لتعليم التفكير فوائد عدة نذكر منها[1]:

1- تحسين مستوى وفعالية التفكير لدى الموظفين.

2- رفع مستوى الاتجاهات الإيجابية عند الموظفين والمدراء نحو عملية التعلم والتعليم.

3- تطوير وتنمية التفكير ليصل إلى التفكير الإبداعي.

4- تحسين ورفع مستوى مفهوم الذات للموظف.

5- رفع مستوى الإنجاز والأداء المنظمي.

6- اكتشاف قوانين الحياة(•).

(1) انظر: - زيد منير عبودي، **التفكير الفعال**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2001، ص 30.

- حيدر سليمان شواهين، **المرجع الشامل في برنامج التفكير كورت CORT والبرنامج العلمي المتكامل لحل المشكلات SPSS**، سلسلة برامج التفكير 3، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمَّان، 2010، ص 1.

(•) التفكير هو ضرورةٌ حيوية للإيمان، وقد دعا إلى ذلك القرآن الكريم فحث على النظر العقلي والتأمل والفحص لتحقيق الادراك والفهم الجيد وكما جاء في قوله تعالى: ﴿ إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ والأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللهُ مِنَ السَّمَاءِ مِن مَاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴾. سورة البقرة: الآية 164.

المبحث الثاني:

ماهية برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير.

يُعتبر برنامج الكورت من البرامج الأكثر استخداماً، حيث تم تصميمه لتعليم الموظفين مجموعة من أدوات التفكير التي تسمح لهم بمحاولة إدراك الأشياء بشكل أكثر وضوحاً وتطوير اتجاهات أكثر إبداعاً لحل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث يصبح الموظفون من خلال تلقيهم لهذا البرنامج مفكرين شاملين، وهذا من خلال ما يقدمه هذا الأخير من مهارات التفكير المصممة بدقة.

المطلب الأول: تعريف برنامج الكورت وخصائصه وأهدافه.

هناك عدة تعاريف لبرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير، ويتميز هذا البرنامج بجملة من الخصائص، ويسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

أولاً- تعريف برنامج الكورت.

برنامج الكورت (CORT) أخذ اسمه من الحروف الأولى لمحتوى البرنامج Congnitive Researchtrust أي مؤسسة البحث المعرفي، وهو اختصار لكلمة Cortex وهو المكان الذي يدور فيه التفكير في الدماغ[1].

وقد اختلفت تعاريف برنامج الكورت شكلاً، أما مضموناً فكلها تصب في نفس السياق، ومن أهم هذه التعاريف نجد:

- عرَّفه دي بونو بأنه: " تفكير عملي توليدي يسعى إلى ابتكار الأشياء وايجاد الحلول للمواقف المختلفة، فهو تحريضي في مضمونه، يسعى إلى إيجاد البدائل والابتعاد عن النمطية المعتادة، ويقوم بتوسيع القدرات من خلال الخيال والبديهة "[2].
- كما يُعرف بأنه: " برنامج يهتم بتدريس مهارات التفكير وكذا التفكير الجانبي لخلق أفكار جديدة " [3].
- ويُعرف أيضاً بـ" برنامج يعلم التفكير كمادة مستقلة، ويحوي أدوات ومهارات في التفكير، يدرب عليها الموظف ليمارسها في وظائفه اليومية "[4].

(1) محمد علي العيد و سامية ندى شهوان، **استراتيجيات التفكير الفعال**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2013، ص 101.

(2) عبد الحكيم محمود الصافي، سليم محمد قارة، **تضمين برنامج الكورت لتعليم التفكير في المناهج الدراسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمَّان، 2010، ص 32.

(3) محمد علي العيد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 101.

(4) WWW. Awkan.net/culture، تاريخ التحميل: 23 أفريل 2017.

- وهو" برنامج يركز على أهمية تعليم أساليب واستراتيجيات محددة للتعامل مع المشكلات، والتي تهدف بالأساس إلى تزويد الموظفين بعدة استراتيجيات لحل المشكلات بتمثيلها إما بالرموز أو الصور أو الرسوم البيانية، وإيجاد الدليل أو البرهان على صحة الحل "[1].

ثانياً- خصائص برنامج الكورت.

يمكن إبراز أهم خصائص برنامج الكورت فيما يلي:

- توافر البرنامج في الأسواق مما يسهل عملية الحصول عليه للراغبين في استخدامه[2]؛
- إمكانية استخدام البرنامج بغض النظر عن مستويات الموظفين أو تصنيفاتهم حسب قدراتهم العقلية[3].
- تكامل البرنامج ووضوح أهدافه وأساليب تعليمه والمواد التعليمية اللازمة والدروس النموذجية التي يشتمل عليها[4].
- تحقيقه شرط الاثارة والاهتمام لدى الموظفين لتضمنه الكثير من الأمثلة المشتقة من الحياة العملية[5].
- تكامل البرنامج من حيث وضوح أهدافه وأساليب تعليمه، والمواد التعليمية اللازمة[6].
- امكانية تطبيقه على الموظفين من جميع الأعمار[7].
- تكونه من دروس مستقلة، فهي غير مبنية هرمياً[8].

ثالثاً- أهداف برنامج الكورت.

يخص دي بونو أهداف برنامج الكورت في تحقيقه للنقاط الآتية[9]:

1- أن ينظر الموظفون إلى التفكير على أنه مهارة يمكن تحسينها بالانتباه والتعلم والتدريب.

---

(1) جودت أحمد سعادة، **تدريس مهارات التفكير**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2011، ص 90.

(2) محمد علي العيد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 124.

(3) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 33.

(4) محمد أمين المفتي، مجلة تربويات الرياضيات، مركز الشرق الأوسط للخدمات التعليمية، مصر، المجلد 15، ج3، أكتوبر 2012، ص 13.

(5) المرجع نفسه، ص 13.

(6) ناهد بنت علي عباس عطار، **فعالية استخدام برنامج كورت CORT تقنيا في تنمية مهارات التفكير**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013، ص 36.

(7) ذوقان عبيدات، **الدماغ والتعلم والتفكير**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمَّان، ط2، 2005، ص 139.

(8) المرجع نفسه، ص 139.

(9) انظر: - ناهد بنت علي عباس عطار، مرجع سابق، ص 35.
- فهد عبد الله الجيزي و شايع سعود الشايع و أمل محمد العدواني، مرجع سابق، ص 8.
- WWW.abninafsak.com/cort، تاريخ التحميل: 16 أفريل 2017.

2- أن ينظر الموظفون لأنفسهم على أنهم مفكرون.
3- اكتساب الموظفين أدوات تفكير متحركة تعمل بشكل جيد في المواقف والنواحي جميعها.
4- تنمية القدرة العقلية للموظف.
5- اكتساب الموظف الثقة بالنفس أمام مواقف الحياة من خلال برنامج الكورت.
6- توسعة مجال الخبرة.
7- اكتساب وتنمية مهارة التحدث والقدرة على عرض الأفكار.
8- التسليم بأن التفكير مهارة يمكن تنميتها.
9- تقدير واحترام الذات والثقة في القدرة على التفكير.
10- تشجيع الموظفين والمدراء على النظر بصورة موضوعية تجاه تفكيرهم وتفكير الآخرين.
11- القدرة على تنظيم الأفكار والتخطيط للأهداف.

المطلب الثاني: أهمية برنامج الكورت وخطوات تنفيذه.

إن تطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير له أهمية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظفين، ولتنفيذه في المنظمة يستدعي ذلك اتباع محموعة من الخطوات.

أولاً- أهمية برنامج الكورت.

لبرنامج الكورت أهمية وأثر بالغين على أداء الموظفين والمنظمة نوجزها فيما يلي:

1- تطوير البنية العقلية، فبعد التدريب على هذا البرنامج يصبح الموظف مفكرا يجيد مهارة توليد الأفكار وطرح البدائل وبالتالي ترتفع قدراته التحليلية[1].
2- مساهمة البرنامج في توسيع مدارك الموظفين ومساعدتهم على تنظيم معلوماتهم وحل مشاكلهم، وحثهم على طرح الأسئلة، وتحسين المهارات[•] لديهم واتخاذ القرارات بشكل مناسب[2].
3- تعديل سلوك الموظفين بطريقة إيجابية، حيث يصبحون أكثر تقبلا للأفكار ووجهات النظر وأكثر قدرة على الانصات واحترام الآراء[3].

---

(1) محمد علي العيد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 124.

(•) المهارة: " هي ذلك الشيء الذي تعوَّد الموظف أن يؤديه عن فهم بسهولة ويسر ومعرفة بصورة بدنية وعقلية ". كما أنها القدرة على القيام بعمل بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد ". انظر: أبو الهجاد فؤاد حسن، **أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة**، دار المناهج، عمَّان، ط1، 2001، ص 4.

(2) ناهد بنت علي عباس عطار، مرجع سابق، ص 36.

(3) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 125.

4- مساعدة الموظفين على تنمية قدراتهم العقلية والفكرية[1].

5- مساعدة توسعة مجال خبرات الموظفين وتنميتها[2].

6- مساعدة الموظفين على الوثوق من قدراتهم على التفكير واحترام ذاتهم[3].

7- مساعدة الموظفين على التخطيط لأهدافهم وتنظيم أفكارهم وتوجيهها[4].

ثانياً- خطوات تنفيذ برنامج الكورت.

لتنفيذ برنامج الكورت لابد من اتباع الخطوات التالية[5]:

1- استخدم " دي بونو " إطار موحد لتطبيق جميع الدروس.

2- تم تقسيم الدروس لبطاقات عمل.

3- كل بطاقة تحتوي على الأداة والمهارة التي سيتم التدريب عليها.

4- يعطي المدير أمثلة لتوضيح طبيعة المهارة والتأكد من فهم الموظفين لها.

5- يتم تقسيم الموظفين لمجموعات صغيرة (4-6).

6- يكلف الموظفون بالتدريب على مهمة محددة بالبطاقة لمدة زمنية محددة.

7- تقدم كل مجموعة فكرة أو اقتراح أمام المجموعات المختلفة ومناقشتها.

8- الانتقال للتدريب على مهارة أخرى من خلال بطاقة أخرى.

9- تدعيم عملية تنفيذ المهمة باستخدام الخطوات الإجرائية المحددة في بطاقة العمل.

10- التدريب المنزلي المحدد كواجب من خلال بطاقات العمل.

11- بطاقات العمل تحمل مواقف حياتية عادية مختلفة.

---

(1) WWW.abninafsak.com/cort، تاريخ التحميل: 16 أفريل2017.

(2) المرجع نفسه.

(3) فهد عبد الله الجيزي و شايع سعود الشايع و أمل محمد العدواني، **فعالية برنامج De pono لتعليم التفكير CORT**، كلية التربية، جامعة عين الشمس، المجلة التربوية، العدد 34، ج4، 2010، ص 8.

(4) أحمد داوود سلمان و أحمد عبد الستار عبد الواحد، **أثر برنامج الكورت في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة معاهد إعداد المعلمين**، جامعة ديالي، مجلة الفتح، العدد 55، 2013، ص 8.

(5) محمد علي العيد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 126.

المبحث الثالث:
مكونات برنامج الكورت.

يتكون برنامج الكورت (CORT) من ست وحدات تمثل جوانب عديدة للتفكير، في كل جزء عشر محاور (أدوات)، حيث أن كل جزء يحمل اسما وهدفا يجب تحقيقه، فكل محور يهتم بتنمية ناحية تفكيرية معينة، ويعتبر من البرامج السهلة والقابلة للتطبيق إذ أنه يعمل على توسيع إدراك الموظفين ويساعدهم على تنظيم المعلومات وحل المشكلات، وطرح الأسئلة، ويزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم، كما أنه يحسن من مهارات اتخاذ القرار واكتشاف المواقف من جوانب مختلفة.

المطلب الأول: توسيع الإدراك والتنظيم.

يهتم هذان الجزءان بتوسيع مدارك الموظفين وعمل خريطة إدراكية واسعة لرؤية الأمور بشكل أوسع وأشمل وأعم وأوضح، وكذا تدريبهم على الانتباه والتركيز وتنظيم الموقف بفعالية.

أولاً- توسيع الإدراك (Breadth).

يعد هذا الجزء الأساس الذي يقوم عليه هذا البرنامج، إذ أنه مرتبط بمسألة التفكير وهي توسعة مدى التفكير فمن خلال برنامج الكورت ومن توسيع الإدراك يمكن رؤية ماهو أبعد من الأمور الواضحة؛ وبالتالي قدرة الموظفين على تطوير فهم أوسع للمواقف المختلفة[1]. ولهذا هو جزء أساسي يجب أن يدرب قبل أي جزء من الأجزاء الأخرى[2]؛ وتتكون هذه الوحدة من عشرة محاور هي:

1- أسلوب معالجة الأفكار (Plusmimus Interest):

يعطي الاستخدام المُتروي لأداة معالجة الأفكار الموظفين الوسيلة في تجاوز ردة الفعل الانفعالية نحو فكرة ما، فلا يتخذون موقفا أو أي قرار إلا بعد النظر إلى الموقف من جوانب مختلفة[3]. حيث يقوم هذا الأسلوب على:

- طرح أفكار مختلفة على الموظفين لتدريبهم على التفكير؛

(1) أحمد داوود سلمان و أحمد عبد الستار عبد الواحد، مرجع سابق، ص 12.

(2) لمزيد من التفاصيل حول التدريب الإبداعي، انظر: طارق السويدان، **التدريب والتدريس الإبداعي**، مطابع المجموعة الدولية، الكويت، ط2، 2002.

(3) خالد بن ناهس العتيبي، **أثر استخدام بعض أجزاء الـ CORT في تنمية مهارات التفكير الناقد وتحسين مستوى التحصيل الدراسي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2007، ص 42.

- يطلب من الموظفين التفكير في إيجابيات وسلبيات كل فكرة[1]، هذا يؤدي إلى تعلمهم دراسة الجوانب الإيجابية والسلبية المثيرة لفكرة ما، بدلاً من قبولها أو رفضها حالاً[2].

2- أسلوب العوامل ذات العلاقة (جميع العوامل) (Considerall. Factors):

هو عبارة عن محاولة من الموظف لاعتبار جميع العوامل في موقف ما بعين الاعتبار، وذلك ضمن عملية تفكيرية يقوم بها، تكون مرتبطة بأي عمل، أو تصرف أو تخطيط أو حكم أو قرار للوصول إلى نتيجة يسعى الموظف لتحقيقها[3]. حيث يقوم هذا الأسلوب على:

- طرح موضوع من مجموعة عوامل وعناصر مختلفة؛
- يطلب من الموظفين اكتشاف علاقات جديدة؛
- يطلب من الموظفين التوصل إلى استنتاج أو فكرة حول الموضوع[4].

3- القوانين/ القواعد (Rules):

يوفر فرصاً لاستخدام أسلوب معالجة الأفكار وكذا أسلوب العوامل ذات العلاقة[5]، اضافة إلى توجيه الانتباه لأهمية وجود قوانين وقواعد لتنظيم العمل وأخذها بعين الاعتبار عند اصدار قوانين جديدة[6]، حيث تستند إلى:

- توفير فرص لاستخدام مهارتي معالجة الأفكار وأسلوب العوامل ذات العلاقة؛
- تهتم بدراسة القوانين والتعرف إليها؛
- يطلب من الموظفين اكتشاف قوانين جديدة[7].

4- النتائج المنطقية وما يتبعها (Concequence & sequel):

يشير هذا الدرس أو الأسلوب الموظف للمستقبل وذلك بالنظر إلى النتائج الفورية والقصيرة والمتوسطة وبعيدة المدى لكل حدث أو خطة أو قرار[8]، ويتم ذلك من خلال:

- عرض مشكلة ما على الموظفين؛
- يطلب منهم التفكير في النتائج المحتملة؛

---

(1) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 105.

(2) WWW. Jarwan. Center. Com.

(3) خالد بن ناهس العتيبي، مرجع سابق، ص 44.

(4) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 105.

(5) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 34.

(6) نزيه العثماني، **مدونة برنامج تلكورت لتعليم مهارات التفكير**، http://aloth many. Melblog، ص 819.

(7) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 106.

(8) فاطمة عبد الأمير، **أثر برنامج الكورت لتعليم التفكير، الجزء 1 توسعة الإدراك**، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، جامعة بغداد، بغداد، بغداد، العددان 3 و4، المجلد 6، 2007، ص 106.

– مناقشة النتائج المترتبة على اتخاذ قرار على المدى القصير والمتوسط والبعيد[1].

5– الأهداف والغايات (Aims, Goals, & Objectives)[2]:

يؤكد على أهمية الأهداف عن طريق دراسة الأسباب والمبررات[3]، كما يساعد الموظف على تصنيف أهدافه وأهداف الآخرين، وكذا تشديد تركيز انتباه الموظف إلى الفكرة النابعة من الهدف؛ وبالتالي فإن استخدام هذا الأسلوب أو الأداة يجعل الموظف يبحث عن الخيارات أو البدائل لموضوع ما[4]، وهذا من خلال:

– تدريب الموظفين على مهارة التركيز على الهدف؛

– تعرف الموظفين على الأساليب والوسائل المحققة للهدف؛

– مناقشة أسباب ومبررات تحقيق الأهداف[5].

6– التخطيط (Planning)[6]:

يتعلم الموظفون من خلاله توليد تفسيرات وسلوكيات بديلة[7]، وكيفية التخطيط باستخدام الأدوات السابقة[8]، حيث أنه من خلالها:

– يتدرب الموظفون على كيفية التخطيط لتحقيق الأهداف؛

– يتدرب الموظفون على حل المشكلات؛

– يتم فرض استخدام أدوات التفكير[9].

7– ترتيب الأولويات (First Important Priorties):

بمعنى تركيز الانتباه على ترتيب الأولويات بعد توليد الخيارات المحتملة[10]، حيث أن الأهداف والعوامل تتفاوت أهميتها وكذا بالنسبة للنتائج المتوقعة لكل منها[11]، وهذا بـ:

– تدريب الموظفين على توليد البدائل والخيارات المحتملة؛

---

(1) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 106.

(2) انظر: أسامة محمود فريد، **مهارات الذكاء والقدرات**، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2009، ص 118.

(3) فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص 35.

(4) صالح محمد أبو جادو و محمد بكر نوفل، **تعليم التفكير (النظرية والتطبيق)**، عمّان، ط1، 2007، ص 451.

(5) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 106.

(6) لمزيد من التفاصيل حول التخطيط الشخصي، انظر: عبد الله عيد العتيبي، **فنجان من التخطيط**، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2011.

(7) برنامج الـ CORT لتعليم التفكير، WWW. Jarwan. Center. Com.

(8) زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 38.

(9) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 106.

(10) فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص 35.

(11) ذوقان عبيدات، مرجع سابق، ص 151.

- تدريب الموظفين على تركيز الانتباه على الأولويات؛
- تدريب الموظفين اختيار الحلول الأنسب[1].

8- البدائل والاحتمالات والخيارات (Alternatives, Posibilities, & Choices):

يشجع الموظفين على توليد احتمالات غير تلك المريحة والسهلة، وذلك لحلحلة الجمود والردود العاطفية في التفكير[2]، وذلك بـ:

- تدريب الموظفين على توليد احتمالات غير ظاهرة وواضحة؛
- تدريب الموظفين على الحلول الموضوعية البعيدة عن العاطفة؛
- تدريب الموظفين على توليد الحلول البديلة بدلا من رفض الأفكار والحلول[3].

9- القرارات (Decisions):

يتم تطبيق الأدوات السابقة في عملية اتخاذ القرار[4] وهذا بـ:

- تدريب الموظفين على أدوات البدائل والاحتمالات السابقة؛
- تدريب الموظفين على أدوات ترتيب الأولويات المهمة؛
- تدريب الموظفين على مهارات اتخاذ القرارات[5].

10- آراء الآخر (وجهات نظر الآخرين) (Other – point of view):

يهدف إلى تقليل الغموض الذي يسيطر على شعور الموظفين تجاه وجهات نظر الآخرين[6]، وهذا بـ:

- تدريب الموظفين على مهارة الاستماع والانصات لآراء الآخرين؛
- التدريب على احترام الآراء الأخرى والتفكير فيها، ومن ثم إنتاج أفكار جديدة متطورة[7].

ثانياً- التنظيم (Organizing).

يهتم هذا الجزء بتدريب الموظفين على الانتباه والتركيز وتنظيم المواقف بفعالية[8] حيث يساعدهم على تنظيم أفكارهم، فلا ينتقلون بشكل عشوائي من نقطة لأخرى، حيث توفر الأجزاء

(1) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 106.
(2) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 35.
(3) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 107.
(4) فاطمة عبد الأمير، مرجع سابق، ص 137.
(5) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 107.
(6) فاطمة عبد الأمير، مرجع سابق، ص 137.
(7) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 107.
(8) المرجع نفسه، ص 109.

الخمسة الأولى مهارات في تحديد معالم المشكلة، والخمسة الأخيرة تعلم الموظفين كيفية تطوير استراتيجيات لوضع الحلول[1]، وتتمثل المهارات العشر فيما يأتي:

1- مهارات التعرف والتميز (Recognition):

يتحكم الموظف في هذه المهارات إذا كان قادرا على تحديد المشكلة أو الموقف أمامه، ويحدد عناصره الأساسية، ويميزه عن غيره، ويتضمن ذلك:

- تمييز الأفكار الأساسية عن الهامشية؛
- تمييز الأسباب والنتائج؛
- تمييز الآراء والحقائق؛
- تمييز ماله صلة مما ليس له صلة[2].

2- التحليل (Analysis):

إذ يتعلم الموظف المتدرب طريقتين في تجزئة المشكلات الصعبة إلى عناصر أصغر يمكن التعامل معها[3]، إضافة إلى التعرف على العلاقات بين هذ العناصر، ووظيفة كل عنصر، والتأثير الذي يحدثه غياب كل عنصر[4]، ويتضمن هذا:

- تدريب الموظفين على تحليل المشكلة إلى عناصرها؛
- بروز تقدم الموظفين في فهم المشكلة بشكل أفضل[5].

3- المقارنة (Comparison):

إن تمييز الأشياء أو المواقف وتحليلها قد لا يكون كافيا لمعرفته بدقة؛ فلا بد من مقارنته بشيء آخر معروف لدينا حتى نتمكن من الإحاطة بكل جوانبه وهذا للتعرف فيما يتشابهان وفيما يختلفان[6]، ويتم اكساب هذه المهارة من خلال:

- تدريب الموظفين على مقارنة الأفكار المطروحة مع بعضها لاختبارها؛
- إنتاج أفكار جديدة من خلال المقارنة السابقة[7].

---

(1) محمد علي عسيري، **دورة أساسية في البرنامج العالمي CORT لتعليم التفكير**، دورة تدريبية نظمها المركز العربي للتعلم السريع أيام 25- 28 ربيع الثاني 1431هـ، متاح على: WWW.ACFLONLINE.COM.

(2) ذوقان عبيدات، مرجع سابق، ص 159.

(3) محمد علي عسيري، مرجع سابق.

(4) ذوقان عبيدات، مرجع سابق، ص 160.

(5) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 109.

(6) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 160.

(7) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 109.

4- الاختيار الأفضل (Selection):

يتعلم الموظفون تحديد المعالم الرئيسية لمتطلبات الموقف ووضع الحلول أو التفسيرات لهذه المتطلبات، وبعد ذلك اختيار الحل أو التفسير الأنسب[1]، وهذا من خلال:

- مناقشة الموظفين عدة حلول للمشكلة (البدائل)؛
- تدريب الموظفين على اختيار الحل الأفضل[2].

5- البحث عن طريقة أخرى (Other ways):

والمقصود منه هو إيجاد وجهات نظر بديلة لأي موقف قد ينجم عنه أفكار مبدعة وجديدة، وهذا من خلال:

- تدريب الموظفين على التفكير في حلول أخرى؛
- توصيل الموظفين إلى أفكار إبداعية مناسبة[3].

6- نقطة البدء (Start):

يتعلَّم المتدربون التفكير في مشكلة ما بالاختيار الواعي لأساليب النظر لتلك المشكلة، وليس بالاندفاع السريع[4]، وهذا يتم بـ:

- تدريب الموظفين على اختيار نقطة البدء للتفكير في المشكلة؛
- التدريب على عدم الدخول في المشكلة بعشوائية ودون التفكير؛
- تعلم الموظفين المقدمات الصحيحة التي تؤدي إلى نتائج إبداعية أفضل[5].

7- التنظيم (Organizing):

تؤكد هذه المهارة على أهمية تعريف المشاكل بخطة معينة للتفكير والحل، وهذا من خلال استخدام مهارات الكورت السابقة[6]، ويأتي هذا من:

- تدريب الموظفين على تنظيم المشكلة بوضع خطة مدروسة لكل مشكلة؛
- التدريب على وضع خطة لحل المشكلات التي قد تظهر أثناء الحل[7].

---

(1) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 160.

(2) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 109.

(3) المرجع نفسه، ص 110.

(4) صالح محمد أبو جادو و محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص 447.

(5) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 110.

(6) ..http://www.amazon.fr/cort-Htinking .

(7) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 110.

8- التركيز (Focusing):

تحث الموظفين على توجيه السؤال التالي: " ما الذي ننظر له الآن؟ "، أو " ما الذي نركز عليه؟ "؛ وذلك لتحديد الموقف الذي ينبغي أن نضعه في عين الاعتبار[1]، وهذا بـ:

- تدريب الموظفين على تنظيم المشكلة بوضع خطة مدروسة لحل المشكلة؛
- التدريب على وضع خطة لحل المشكلات التي قد تظهر أثناء الحل[2].

9- الدمج (Consolidation):

حيث يسترجع الموظفون المتدربون تفكيرهم لتحديد ما الذي تم انجازه وما إذا كان هناك نقاط يجب أن تؤخذ بعين الاتعبار[3]، وهذا من خلال:

- التدريب على التركيز في المشكلة التي يدرسونها حالياً؛
- التدريب على عدم التشتيت في أمور فرعية أو خارجية لا تتعلق بالمشكلة[4].

10- الاستنتاج (Conclusion):

تؤكد هذه المهارة على المحاولة التي يجب أن تكون بهدف الوصول إلى نهاية كل ما تم التفكير فيه حتى لو لم يتوفر بذلك الحل[5]، وتقوم هذه المهارة على:

- تدريب الموظفين على تقويم ما توصلوا إليه من نتائج ومقارنته لخطوات الحل؛
- تدريب الموظفين على اتخاذ القرارات بعد التوصل للنتائج[6].

ويمكن تلخيص كل ما ذكرناه في الجدول الآتي:

(1) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 160.

(2) المرجع نفسه، ص 160.

(3) أحمد داوود سلمان و أحمد عبد الستار عبد الواحد، مرجع سابق، ص 18.

(4) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 110.

(5) فاطمة عبد الأمير، مرجع سابق، ص 142.

(6) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 111.

جدول رقم (1): توسيع الإدراك والتنظيم في برنامج الكورت.

	الجزء الأول **توسيع الإدراك (Breadth)**	**الجزء الثاني** **التنظيم (Organizing)**
المحور الأول	أسلوب معالجة الأفكار (Plusmimus Interest)	مهارات التعرف والتميز (Recognition)
المحور الثاني	أسلوب العوامل ذات العلاقة (Considerall Factors)	التحليل (Analysis)
المحور الثالث	القوانين (Rules)	المقارنة (Comparison)
المحور الرابع	النتائج المنطقية وما يتبعها (Concequence & sequel)	الاختيار الأفضل (Selection)
المحور الخامس	الأهداف والغايات (Aims, Goals, & Objectives)	البحث عن طريقة أخرى (Other ways)
المحور السادس	التخطيط (Planning)	نقطة البدء (Start)
المحور السابع	ترتيب الأولويات (First Important Priorties)	التنظيم (Organizing)
المحور الثامن	البدائل والاحتمالات والخيارات (Alternatives,Posibilities, & Choices)	التركيز (Focusing)
المحور التاسع	القرارات (Decisions)	الدمج (Consolidation)
المحور العاشر	آراء الآخر (Other – point of view)	الاستنتاج (Conclusion)

المصدر: محمد علي العيد و سامية ندى شهوان، **استراتيجيات التفكير الفعال**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2013،، ص 105-109.

المطلب الثاني: التفاعل والإبداع.

يهتم هذان الجزءان بتدريب الموظفين على كفاية الأدلة والحجج المنطقية وانتاج الأفكار، وكذا تدريبهم على استراتيجيات توليد الأفكار ومراجعتها وتقييمها بهدف التركيز على الابتكارية والإبداع.

أولاً- التفاعل (Interaction).

في هذا الجزء من البرنامج لا يفكر الموظفون بنظرة مباشرة للمشكلة، ولكن بالتفاعل القائم بين تفكيره وتفكير الآخرين، تركز هذه الوحدة على الحل المنتج للمناقشة والتفاوض، وليس الفوز لأجل الفوز[1]. ويضم هذا المحور المهارات العشر التالية:

(1) محمد علي عسيري، مرجع سابق.

1- فحص الآراء (التحقيق من كلا الطرفين) (Examine both sides):

يتطلب ذلك فحص مسألة عليها اختلاف إذ يهدف إلى معرفة:

- نقاط الاختلاف والاتفاق مع الآخرين؛
- مواضع الخطأ في أقوالهم؛
- كيفية البرهان على فكرة ما[1].

2- نوع الدليل (Evidence):

يفرق الموظفون بين الحقيقة والرأي حتى يتمكنوا من فحص الدليل بتمعن وأسلوب مقبول وطبيعي[2]، ويتم هذا بـ:

- تدريب الموظفين على التمييز بين الأدلة الناتجة؛
- يتدرب الموظفون على التمييز بين الحقيقة والرأي[3].

3- تقييم الدليل (البرهان) (Evidence type):

يحثُّ الموظفين على تقييم الدليل الذي يطرحه الموظفون، وذلك لأهميته بالنسبة للمسألة ككل، من خلال:

- تقييم كل موظف على حدى الدليل المستنتج؛
- تقييم الدليل وقوته نابعة من قدرته على حل المشكلة[4].

4- بنية الدليل (قيم البرهان) (Evidence value):

يفحص بناء الموظفين المتدربين للمسألة، لتحديد الأدلة المبنية عليها آراؤهم وما قامت عليها آراء الأخرين، وهذا بغرض[5]:

- تعرف الموظفين على الأجزاء المستقلة والتابعة في الدليل؛
- تجميع أكثر من دليل ضعيف يقويها، وأضعف الأدلة ما ليس له علاقة بالموضوع[6].

5- الاتفاق وعدم الاتفاق (Agreements and disagreement):

يعتبر أداة للتعريف بجوانب الموافقة والرفض وعدم الاتصال بالمسألة؛ وهذا من خلال[7]:

---

(1) أمل طعمة و رندة العظمة، **هندسة التفكير**، المطبعة الهاشمية، دمشق، 2003، ص 15.

(3) محمد علي عسيري، مرجع سابق.

(4) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 107.

(5) خالد بن ناهيس العتبي، مرجع سابق، ص 46.

(5) محمد علي عسيري، مرجع سابق.

(6) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 112.

(7) محمد علي عسيري، مرجع سابق.

- مناقشة الموظفين نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف؛
- استخراج الموظفين النقاط التي ليست لها علاقة بالموضوع[1].

6- مدى الصحة ومدى الخطأ:

أ- مدى الصحة (The validity):

بمعنى أن تكون على صواب يحدد وسيلتين لمناقشة نقطة ما:

- السبب في قبول فكرة أو عدمه؛ والرجوع للمصادر الخارجية متضمنا الحقائق والأرقام والمشاعر؛ وهذا لغرض[2]:
- وصول الموظفين للتعرف على صحة الفكرة أو عدم صحتها مع ذكر الأسباب[3].

ب- مدى الخطأ (The extent of error):

وهذا لتدريب الموظفين على التمييز بين الفكرة الخطأ والفكرة الصحيحة[4].

7- النتائج (المحصلة النهائية) (Out come):

يقيم الموظفون ما تم إنجازه في المناقشة حتى لو لم تتم الموافقة عليه[5]؛ وهذا من أجل التوصل للنتائج ومناقشتها[6].

8- الربط (Combination Requirements):

ويتم هذا من خلال التدريب على الإلمام بكل ما يحيط بالمشكلة ويساعد في حلها، مع العلم أن لكل فكرة متطلباتها الخاصة، وهذا بغرض الوصول للحل النهائي للمشكلة[7].

9- المتطلبات (Requirement):

يتم اعتماد هذه المهارة بهدف:

- تقييم الحل بالحكم على الأفكار ومدى ارتباطها بمتطلبات الخطوات السابقة؛
- كلما أشبعت الفكرة متطلبات أكثر كلما كانت أفضل[8].

(1) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 113.
(2) محمد علي عسيري، مرجع سابق.
(3) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 113.
(4) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
(5) محمد علي عسيري، مرجع سابق.
(6) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 113.
(7) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
(8) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

10- التقويم (Evaluation):

وهذا بهدف تعديل الفكرة إن استدعى الأمر ذلك[1].

ثانياً- الإبداع (Creativity).

الإبداع أو التفكير الجانبي (Peteral Thinking) مهارة يمكن أن يكسبها كل موظف كأي مهارة أخرى، ويتفاوت الموظفون في مدى اتقانهم لهذه المهارة؛ وعليه فإن هذا الجزء يركز على التفكير الإبداعي وانتاج الأفكار الجديدة، حيث يتضمن هذا المحور الدروس العشر التالية[2]:

1- نعم أو لا أو ماذا لو (yes or no . PO):

تتعلق هذه المهارة بالقدرة على تعليق إصدار الأحكام على الأفكار والآراء وعدم التسرع في الحكم على صحة الفكرة أو خطئها من قبل الموظفين؛ وهذا بـ[3]:

- طرح فكرة الموضوع (المشكلة)؛
- طرح أفكار جديدة مبتكرة؛
- استخدام كلمة PO وتعني ماذا لو[4].

2- عدم التقليد (حجر الاستناد) (Steping Stone):

تتعلق هذه المهارة بقدرة الموظفين على الاستناد إلى فكرة مؤقتة يمكن أن تقودنا إلى فكرة جديد ناجحة؛ وذلك عن طريق:

- التدريب على طرح أفكار غير تقليدية إبداعية جديدة؛
- تطوير الفكرة للحصول على أفكار.

3- المدخلات العشوائية (Random imput):

هي أداة لإنتاج الموظفين لأفكار جديدة حول المشكلة بالاظهار المتعمد للأفكار العشوائية وغير المترابطة للموضوع[5]، ويتم هذا من خلال:

- طرح أفكار عشوائية غير مترابطة بغزارة؛

---

(1) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 116.

(2) صالح محمد علي أبو جادو، **تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات**، الدار التعليمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص 70.

(3) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 170.

(4) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 114.

(5) محمد علي عسيري، مرجع سابق.

- التدريب على توليد أفكار دون قيود (بحرية)؛
- فتح خطوط جديدة للتفكير ولتوالد الأفكار بعشوائية.

4- المعارضة (معارضة الفكرة أو المفهوم) (Concept challange):

هي القدرة على معارضة فكرة أو رأي سائد موثوق من قبل الآخرين، وهذا بهدف[1]:

- تدريب الموظفين على معارضة الفكرة بهدف التعرف على طرق بديلة للتعامل مع الموضوع؛
- عدم استهجان الأفكار المطروحة غير المعقولة ظاهرياً[2].

5- الفكرة الرئيسية السائدة (Dominant Idea):

هي قدرة الموظفين على الهروب من مسلك معين معترف به إلى مسلك جديد آخر للبحث عن أفكار جديدة، وهذا من أجل[3]:

- البحث عن بدائل بدلاً من إضاعة الوقت في مهاجمة المفهوم؛
- التدريب على تحديد الأفكار المسيطرة على الموقف.
- توليد أفكار جديدة مبتكرة.

6- تحديد المشكلة (Definition):

هي قدرة الموظف على صياغة المشكلة بشكل دقيق، يميزها عن غيرها، وهذه مهارة هامة لأن حل أي مشكلة يتطلب أولا فهم المشكلة وتحديد طبيعتها[4]؛ وهذا بـ:

- التدريب على تجنُب الأخطاء ومحورها؛
- التدريب على تطوير الفكرة الصحيحة والوصول لأفكار مطورة مبتكرة[5].

7- محو الأخطاء (Remove Faults):

تحث الموظفين على تطوير فكرة معينة وذلك لإزالة جميع الأخطاء التي تدور حول هذه الفكرة؛ وهذا بـ:

- مناقشة الأفكار التي تم التوصل إليها وربطها؛
- التوصل لأفكار جديدة أفضل[6].

(1) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 173.
(2) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 114.
(3) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 173.
(4) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
(5) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 114.
(6) محمد علي عسيري، مرجع سابق.

8- الربط (Combination):

هي قدرة الموظف على إقامة علاقة مرابطة بين شيئين أو فكرتين منفصلتين لإنتاج شيء جديد ثالث منهما[1].

9- المتطلبات (Requirements):

وهي قدرة الموظف على توفير الشروط الأساسية لإنتاج أو تصميم فكرة، فهذه المهارة هي إحدى مهارات الإبداع الأساسية، لهذا على الموظفين التفكير في تحديد المتطلبات الأساسية لحل مسألة ما[2].

10- التقييم (Evaluation):

هو قدرة الموظف على إصدار أحكام على صلاحيات الفكرة إن كان تطبيقها والحصول على نتائج إيجابية منها، ويُحكم على الفكرة بمعيارين هما:

1- قدرة الموظفين على الوفاء بمتطلبات عديدة؛

2- موازنة الموظفين بين إيجابيات وسلبيات الفكرة[3].

ويمكن تلخيص ما ذكرناه في الجدول التالي:

(1) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 174.

(2) المرجع نفسه، ص 175.

(3) المرجع نفسه، الصفحة نفسها

جدول رقم (2): التفاعل والإبداع في برنامج الكورت.

	الجزء الأول **التفاعل (Interaction)**	**الجزء الثاني** **الإبداع (Creativity)**
المحور الأول	فحص الآراء (Examine both sides)	نعم أو لا أو ماذا لو (yes or no , PO)
المحور الثاني	نوع الدليل (Evidence)	عدم التقليد (Steping Stone)
المحور الثالث	تقييم الدليل (Evidence type)	المدخلات العشوائية (Random imput)
المحور الرابع	قيم البرهان (Evidence value)	المعارضة (Concept challange)
المحور الخامس	الاتفاق وعدم الاتفاق Agreements and disagreement	الفكرة الرئيسية السائدة (Dominant Idea)
المحور السادس	مدى الخطأ والصحة	تحديد المشكلة (Definition)
المحور السابع	النتائج (Out come)	محور الأخطاء (Remove Faults)
المحور الثامن	الربط (Combination)	الربط (Combination)
المحور التاسع	المتطلبات (Requirements)	المتطلبات(Requirements)
المحور العاشر	التقويم (Evaluation)	التقييم (Evaluation)

المصدر: محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مصدر سابق، ص 112-114.

المطلب الثالث: المعلومات والمشاعر، العمل.

يهتم هذان الجزءان بتدريب الموظفين على طرق جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها والتعرف على العوامل الانفعالية المؤثرة على التفكير، إضافة إلى تدريبهم على تقديم إطار عام لمعالجة المشكلات باستخدام استراتيجيات التفكير السابقة.

أولاً- المعلومات والعواطف (Information and Feeling):

يتم الاهتمام والتأكيد والحصول على المعلومات العملية واستخلاص المعلومات ثم تقييمها والوصول إلى قرار حول المعلومات[1]، ويتضمن هذا الجزء ما يلي:

(1) أحمد داوود سلمان و أحمد عبد الستار عبد الواحد، مرجع سابق، ص 13.

1- المعلومات (Information):

وهي قدرة الموظف على إدراك المعلومات والمعطيات المتوافرة في الموقف والمعلومات الناقصة فيه حتى يتمكن من إدراك الموقف ككل وبوضوح يمكنه من الوصول إلى الحل[1].

2- الأسئلة (Question):

وهي قدرة الموظف على إثارة وتوجيه الأسئلة بهدف الحصول على معلومات استكشافية أو بهدف التحقق، وهذا من خلال تدريبه على طرح الأسئلة بأنواعها للتوصل لنتائج صحيحة[2].

- أسئلة استكشاف (Fishing): بهدف الحصول على معلومات مثل: من؟، أين ؟، ماذا ؟، متى ؟
- أسئلة تحقق (Shooting): بهدف التحقق من معلومة مثل: هل ؟

3- مفاتيح الحل (Cloves):

لتشجيع الموظفين على اختيار الأدلة، ويتم تقييم كل دليل على حدى ومن ثم تقييم الأدلة معا[3].

4- التناقضات (Contraditions):

ترتبط هذه المهارة بقدرة الموظف على إدراك التناقضات في الفكرة أو الموقف أو إدراك أي استنتاجات الخاطئة غير السليمة من أي موقف[4]؛

وكل هذا بهدف التدريب على فحص المعلومات المتناقضة وتحديد قيمة الاستنتاجات[5].

5- التخمين (Gvessing):

وترتبط هذه المهارة بقدرة الموظف على تحديد معلومات غير متوافرة أمامنا[6]، والغرض منها تدريب الموظفين على جمع المعلومات حول المشكلة لتقليل حجم التخمينات[7].

(1) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 177.
(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها
(3) برنامج الـ CORT لتعليم التفكير، .WWW. Jarwan. Center. Com.
(4) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 178.
(5) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 117.
(6) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 179.
(7) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 117.

6- المعتقدات (Beliefes):

فهناك الاعتقاد الشخصي المبني على التجربة الذاتية أو معلومات من الآخرين، وآخر مبني على اعتقاد الآخرين، يعني قبول شيء مصدق أو قبول رأي خبير[1]؛ وكل هذا من أجل تدريب الموظفين على التمييز بين ماهو معتقد وما هو حقيقة[2].

7- الأفكار والآراء (Ready- Modes):

يتم التركيز هنا على كيفية استخدام المعتقدات المعتمدة على أفكار راسخة في قضية ما[3]؛ وهذا بهدف تدريب الموظفين على طرح أسئلة بأنواعها للتوصل إلى نتائج صحيحة[4].

8- العواطف والمشاعر (Emotions):

وذلك بتدريب الموظف على التمييز بين العواطف والمشاعر الوجدانية وتأثيرها على حل المشكلة وآثارها على التفكير[5].

9- القيم (Vacues):

وهي قدرة الموظف وإدراكه مدى تأثر أحكامه وأفكاره وقراراته بالقيم التي يؤمن بها[6].

10- التبسيط (Simplification):

وهي قدرة الموظفين على نقل الفكرة والتعبير عنها بأسلوب واضح ومفهوم، إما من خلال إظهارها أو شرحها وتوضيحها[7].

ثانياً- العمل (Action):

إن الهدف من البرنامج أن يقوم الموظفون بتطبيق تفكيرهم لخبرتهم الخاصة، أي يهتم هذا الجزء بعملية التفكير في مجموعها بدءا باختيار الهدف وانتهاء بتشكيل الخطة لتنفيذ الحل ويحتوي هذا الجزء على[8]:

1- الهدف (Target):

تدريب الموظف على توجيه الفكر وتركيزه نحو الهدف المحدد بدقة.

---

(1) http:// alotn many.me lblog.

(2) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 118.

(3) برنامج الـ CORT لتعليم التفكير، .WWW. Jarwan. Center. Com.

(4) محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مرجع سابق، ص 118.

(5) المرجع نفسه، ص 118.

(6) ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 181.

(7) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(8) انظر: - أحمد داوود سلمان و أحمد عبد الستار عبد الواحد، مرجع سابق، ص 13.
- ذوقان عبيدات و سهيلة أبو سميد، مرجع سابق، ص 187.

2- التوسع (Expand):

تدريب الموظف على توسيع الأهداف والتحليل وربط الأهداف بالحلول.

3- الاختصار (Abbreviation):

تدريب الموظف على اختصار وتبسيط الأفكار وتلخيصها بدون إخلال.

4- تكامل المهارات (Integration Skills):

تدريب الموظف على المراحل الثلاثة السابقة (هدف، توسع، اختصار).

5- الهدف النهائي (The final goal):

تدريب الموظف على تحديد الهدف النهائي من خلال الفكر الجماعي.

6- المدخلات (Input):

تدريب الموظف على جمع وتنظيم المعلومات الضرورية لإجراء عملية التفكير.

7- الحلول (Solutions):

تدريب الموظف على التفكير الفعال للتوصل لمجموعة حلول.

8- الاختيار (Choice):

تدريب الموظف على اختيار الحل الأمثل اعتمادا على المعلومات المطروحة.

9- العملية والتنفيذ (Operation):

وصول الموظف إلى عدد من الحلول، ونختار أحد هذه الحلول، فإن الخطوة اللاحقة هي تنفيذ الحل ؟ فكيف نضع الحل موضع التنفيذ ؟

ما الخطوة الأولى ؟

من من سينفذها ؟ متى؟ كيف ؟.

10- جميع العمليات السابقة (Te-c- pisco):

ويتعلق هذا الجانب باختيار موضوع محدد " تحديد الهدف " والقيام بالعمليات الثلاث : تحديد، التوسع، الاختصار؛ ثم القيام بالعمليات الخمس: تحديد الهدف والبحث في المدخلات، واستعراض البدائل والحلول، والاختيار منها، ثم وضع الحلول موضع التنفيذ.

وهذه العملية تلخص جميع الخطوات التسع السابقة.

ويتلخص كل ما ذكرناه في الجدول التالي:

جدول رقم (3): المعلومات والمشاعر والعمل في الكورت.

	الجزء الأول **المعلومات والعواطف** **(Information and Feeling)**	**الجزء الثاني** **العمل (Action)**
المحور الأول	المعلومات (Information)	الهدف (Target)
المحور الثاني	الأسئلة (Question)	التوسع (Expand)
المحور الثالث	مفاتيح الحل (Cloves)	الاختصار (Abbreviation)
المحور الرابع	التناقضات (Contraditions)	تكامل المهارات (Integration Skills)
المحور الخامس	التخمين (Gvessing)	الهدف النهائي (The final goal)
المحور السادس	المعتقدات (Beliefes)	المدخلات (Input)
المحور السابع	الأفكار والآراء (Ready- Modes)	الحلول (Solutions)
المحور الثامن	العواطف والمشاعر (Emotions)	الاختيار (Choice)
المحور التاسع	القيم (Vacues)	العملية والتنفيذ (Operation)
المحور العاشر	التبسيط (Simplification)	جميع العمليات السابقة (Te-c- pisco)

المصدر: محمد علي العبد و سامية ندى شهوان، مصدر سابق، ص 117-119.

خلاصة الفصل:

التفكير سلوكٌ عقلي غير مباشر، فهو أحد أنواع الحوار الداخلي مع الذات والذي يتشكل من تداخل مكونات المحيط، حيث يرتبط بالنشاط المعرفي للموظف الذي يمارس تفكيره عليه من أجل التوصل لمعرفة جديدة أو حل مشكلة أو اتخاذ قرار، وللتفكير عدة أنواع صنفها الباحثون في هذا المجال إلى: التفكير المنطقي، الإبداعي، العكسي، والاستقرائي، ...، والتي تتضمن التفكير المتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات.

فتفكير الموظفين لا يخلو من الأخطاء إلا أنه من خلال الخبرة والتدريب يمكن تجاوز هذه الأخطاء وتفاديها والوصول إلى التفكير الفعال، وهذا ما يسعى إليه إدوارد دي بونو من خلال برنامج الكورت لتعليم التفكير، والتي تهدف لإكساب الموظف أدوات تفكير تسمح بتنمية القدرات العقلية له وإكسابه الثقة بنفسه وكذا توسعة مجال خبرته، ومنحه القدرة على تنظيم أفكاره وتوجيهها بما يساعده على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة من خلال توسيع إدراك الموظفين وتنظيمهم للأفكار إضافة إلى السعي لتقديم أفكار إبداعية وأكثر فعالية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء المنظمي.

تمهيد.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة المنظمات، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لإقامة أو وجود أي منظمة من عدمه، كما أن التعرف على الأداء المنظمي يساعد المنظمة وإدارتها على تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تقييم الأداء المنظمي والذي يعتبر عملية رقابية تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية للأداء، فهو يتعدى مهمة تنفيذ البرامج، فالتقييم يصبح الوظيفة الأساسية لمساعدة المنظمة والإداريين ومنفذي البرامج.

كما تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل لتقييم وقياس مستوى التقدم في الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ولذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء المنظمي؛

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء المنظمي ووظائفه وأسسه؛

المبحث الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول:

ماهية الأداء المنظمي.

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الأداء المنظمي لارتباط مفهومه ومجالات تركيزه بالعديد من المتغيرات؛ فهو يساعد إدارة المنظمة على معرفة السبل للوصول للنتائج والأهداف التي تم تحديدها مسبقاً؛ لذا يعد الأداء المنظمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المنظمي وأبعاده.

الأداء المنظمي هو مفهومٌ واسع له عدة أبعاد؛ لذا تعدَّدت تعاريفه.

أولاً- مفهوم الأداء المنظمي.

لقد وردت العديد من التعاريف للأداء المنظمي له نذكر منها:

- عرَّفه Wheelen & Hunger بأنه: " النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة، والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها"[1].
- " هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها "[2].
- ويعرف أيضاً بأنه: " إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية "[3].

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المنظمة لأهدافها على المدى البعيد من خلال استغلال وتوظيف مختلف مواردها بكفاءة وفعالية.

ثانياً- أبعاد الأداء المنظمي.

في كثير من الأحيان تقوم المنظمة بمزاولة أنشطتها في عدة ميادين للأداء نجد من بينها الأداء الاقتصادي والأداء الإداري والأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

عادة ما تمارس المنظمة أنشطتها في مجالات أداء مختلفة منها:

---

(1) أحمد غسان، **تأثير الفطنة المنظمية على الأداء المؤسسي: دراسة على المصارف التجارية العاملة في الأردن**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص 10.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمّان، ط2، 2002، ص 239

(3) عبد الستار العلي و عامر إبراهيم قنديلجي و غسان العمري، مرجع سابق، ص 321.

1- الأداء الاقتصادي (Economic Performance):

إذ يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة بلوغها والمتمثلة في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها جراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، ...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، ...)؛ اعتمادا على مقاييس الربحية (النسب المالية، القوائم المالية، التقارير التي تعدها)[1].

2- الأداء الاجتماعي (Social Performance):

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المنظمة باختلاف مستوياتهم وذلك لاعتباره مؤشر على وفاء الأفراد لمنظمتهم وتظهر أهميته في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرت على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها، فكما هو معروف في ... التسيير أن وجود التسيير في المنظمة يرتبط بمدى تلازم الفعالية القتصادية بالفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد[2].

3- الأداء البيئي (Environmental Performance):

وذلك من خلال التركيز على المساهمة الفعالة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها[3].

4- الأداء الإداري (Administrative Performance):

حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية[4].

5- الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance):

ويرتبط وفقاً لـ R.Waterman & T. Peters بالتميز المنظمي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي جيد وقوي[5].

---

(1) عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: قياس وتقييم**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001- 2002، ص 22.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2013، ص 109.

(3) الجابرية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 33.

(4) وفاء رايس، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، بحث ألقي في الملتقى الدولي حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية " الذي نظمته جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 14.

(5) المرجع نفسه، ص 14.

6- الأداء التنافسي (Competitive Performance):

كما أضاف بورتر الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لقواعد المنافسة في القطاع، فقد أبرز من خلال نمذجة ثلاثة مستويات من الإجراءات الاستراتيجية وهذا في ظل طبيعة النظام التنافسي:

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي؛
- اللعب وفق قواعد المنافسة والتي يمكن أن تغير ميزان القوى لقطاع معين[1]؛
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في القطاع وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافسين[2].

كما يركز البعض الآخر على الجانب أو البعد التنظيمي والذي يعتبر أيضاً أحد أبعاد الأداء المنظمي والذي يتمثل فيما يأتي:

7- الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

والذي يقصد به مجموع الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي لبلوغ أهدافها، والتي تكسبها معا سر تمكنها من قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، ومما سبق نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا رئيسيا في تقويم الأداء، حيث تنتج للمنظمة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب[3].

8- الأداء الإبداعي (Creative Performance):

يعتبر الابتكار أمرا هاما بالنسبة للمنظمات وعنصرا أساسيا لنجاحها وتحقيق أهدافها، وهذا ما يستلزم من المنظمة تشجيع الأداء الإبداعي ورعايته وتنميته لدى جميع الموظفين والإداريين من خلال تخصيص جهد ومال لتحقيقه وإنتاج أفكار جديدة، فالأداء الإبداعي يعتبر استثمارا ناجحا تفوق عائداته تكاليفه وتحقق منه فوائد متجددة على مدى حياة المنظمة[4].

ويمكن توضيح الأبعاد المختلفة للأداء المنظمي في الشكل الآتي:

---

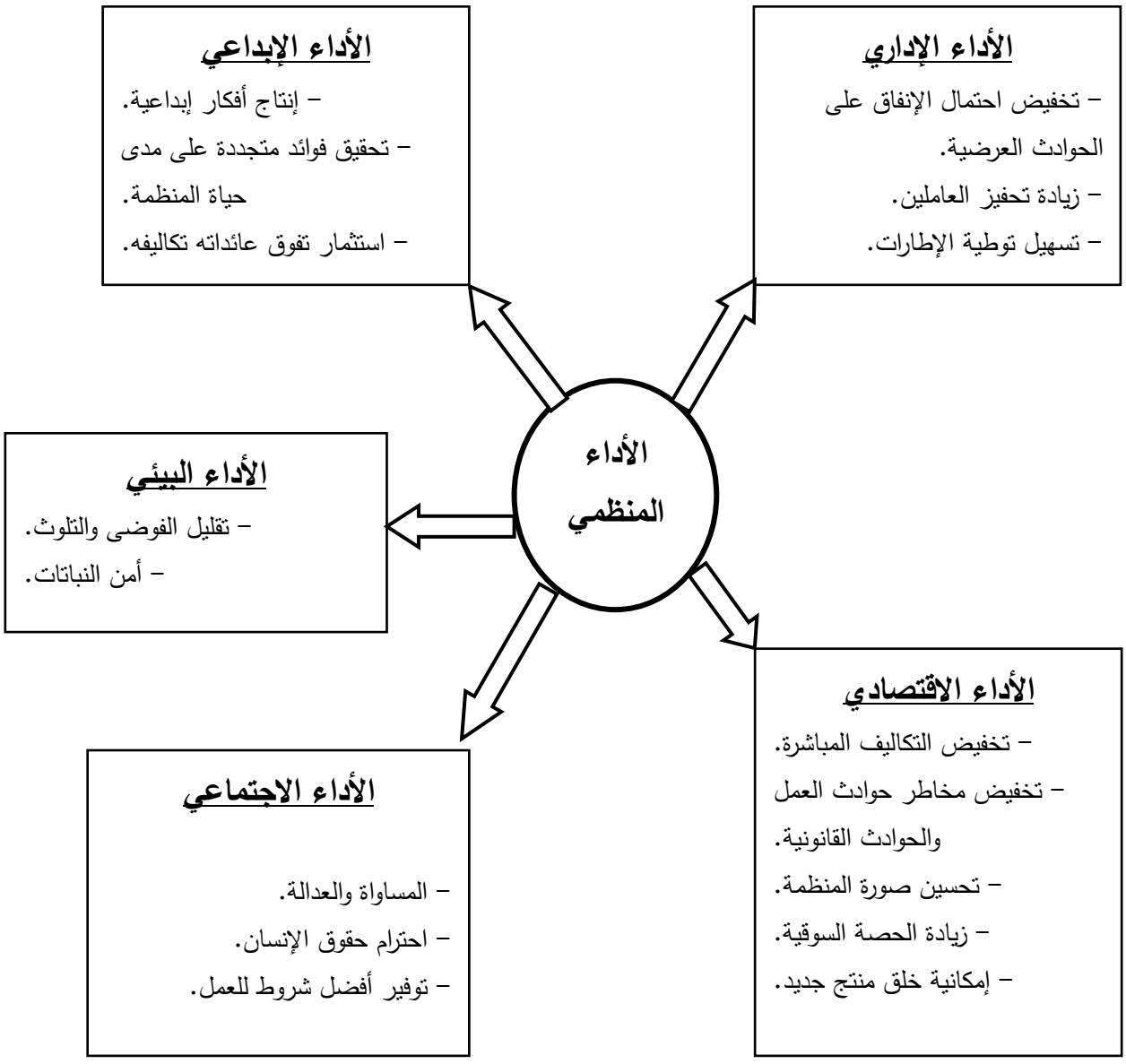
(1) وفاء رايس، مرجع سابق، ص 14.

(2) حسنة قلبو، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 42.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 108.

(4) فهد بن عوض الله زاحم السلمي، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، ...** العاصمة المقدسة، رسائل ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص 57-58.

شكل رقم (2): الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي.



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: نجوة العيداني، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المنظمات**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، 2013-2014، ص 55.

المطلب الثاني: مكونات الأداء المنظمي.

يتكون مفهوم الأداء المنظمي من مكونين أساسين هما الكفاءة والفعالية فالمنظمة المتميزة بالأداء، هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة، وسنعرض كلا المفهومين بالتحليل وذلك على النحو الآتي:

أولاً- الفعالية (Effectiveness).

عرَّف Brnard الفعالية على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها".

وأشار Alvar أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ".

وعليه فإن الفعالية تكمن في:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها؛
- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار[1].

إن الفعالية تعني: " فعل الأشياء الصحيحة بمعنى تحقيق الأهداف ".

ويمكن قياس الفعالية بنسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة[2].

الفعالية هي: " قدرة المنظمة الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذي القرارات في المنظمة على الإدراك والتفسير "[3].

تُعرف أيضاً بأنها: " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة "؛ فهي بذلك تشمل عدة معايير، أهمها:

- **تحقيق الأهداف:** إذ يمكن معرفة مدى فعالية المنظمة بمدى تحقيقها الأهداف المسطرة.
- **العمليات الداخلية:** ففعالية المنظمة ترتبط بمدى تدفق المعلومات وكذا العلاقات السائدة داخل المنظمة.
- **تأمين الموارد والمدخلات:** ففعالية المنظمة ترتبط بقدرة المنظمة على تأمين الموارد الضرورية، وبمدى نجاحها في التعامل مع البيئة الخارجية[4].

---

(1) خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمَّان، ط4، 2009، ص 327.

(2) أمين السيد و أحمد لطفي، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010، ص 190.

(3) فيصل صالح محمد و عبد الرحمن محمد سالم، بحث ألقي في ملتقى " موازنة البرنامج والأداء في الجامعات العربية السورية "، الذي نظمته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في دمشق أيام 25-27 يوليو (تموز) 2004، ص 142.

(4) حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2006، ص 36.

ثانياً- الكفاءة (Efficiency):

تعكس كفاءة إدارة المنظمة مدى نجاحها في استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، فكلما كانت ناجحة في استخدامها كانت أكثر كفاءة.

فالكفاءة بذلك تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعة مع وجود تحسينات المدخلات ويمكن قياس الكفاءة بالمعادلة التالية

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} \times 100$$ [1]:

الكفاءة: " هي عمل الأشياء بشكل صحيح "[2].

الكفاءة هي: " استخدام أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المنتجات والنتائج المرغوبة "[3].

الكفاءة: " إن كفاءة الأداء المنظمي يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل "[4].

وقد نتساءل عن العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفـءة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها.

والشكلان رقم (3) و(4) يُوضِّحان العلاقة بين الكفاءة والفعالية، والأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

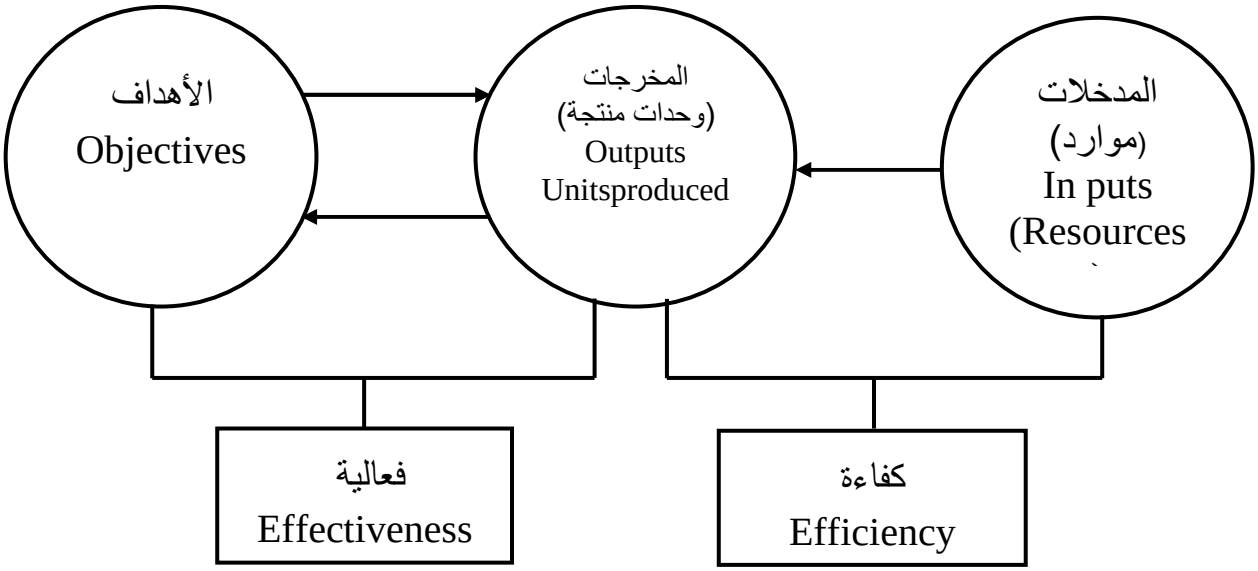
(1) محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2004، ص 227.

(2) كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، عمَّان، ط1، 2004، ص 318.

(3) فهيمة بديس و وسام شيلي و حنان رزق الله، **تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات**، بحث ألقي في الملتقى الدولي حول " **الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية**، الذي نظمته جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18 و19 ماي 2011.

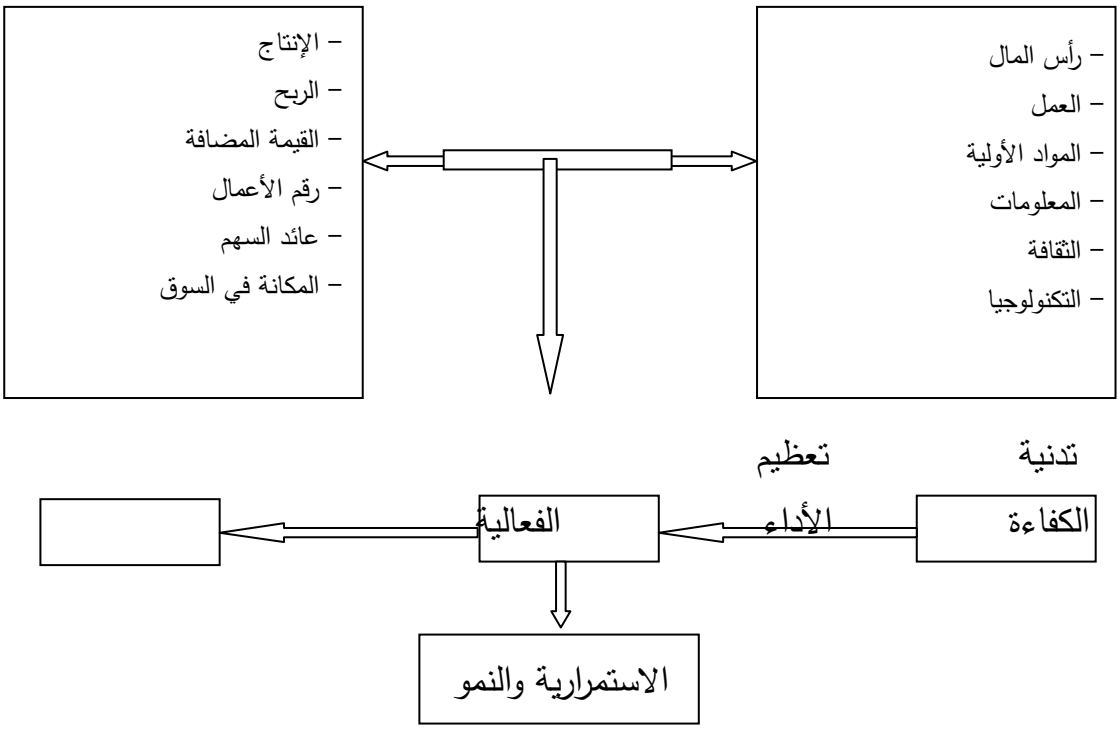
(4) خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاضم حمود، مرجع سابق، ص 331.

شكل رقم (3): الكفاءة والفعالية في مقاييس الأداء.



المصدر: جميل جريسات، **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص 101.

شكل رقم (4): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: الجابرية كحيلي، **دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011–2012، ص 28.

المطلب الثالث: أهمية قياس الأداء المنظمي.

يُعتبر قياس الأداء من النقاط الأساسية التي يجب أن تسعى المنظمة لتطويرها حتى وإن لم تحصل من خلال هذه النتائج لهذه العملية بالذات على العائد والمكافأة، ولهذا تلجأ المنظمة إلى قياس أدائها إلى الأسباب التالية:

1- الرقابة:

إن التقييم والرقابة من الوظائف الإدارية التي تتم في كافة المستويات الإدارية للمنظمة وتعد وظيفة متممة لأعمال التخطيط الاستراتيجي، فقياس الأداء يساهم في تحديد الانحرافات التي تحصل أثناء أداء الوظائف[1].

2- التحسين المستمر:

حيث أن التجميع الدقيق للبيانات والمعلومات وتحديد الاحتياجات تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والنتائج التي تود تحقيقها[2]، حيث يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها[3].

3- تقييم الإدارة:

إذ أن قياس الأداء يعتبر إحدى الطرق للتأكد من أن المنظمة تحقق أهدافها في إطار الكفاءة والفعالية، لذلك فإن قياس الأداء يعتبر محصلة نشاط المنظمة والذي يعكس نجاحها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة[4].

4- معرفة المجالات في تحسين الأداء:

كما أن عملية قياس الأداء وسيلة لمعرفة مجالات التحسين في الأداء وذلك بقياس مدى التقدم المتحقق في انجاز الأهداف الموضوعة[5].

---

(1) إحسان محمد ضمين ياغي و نعمة عباس الخفاجي، **التغيير التنظيمي (منظور الأداء المتوازن)**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، 2015، ص 36.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **توجيه الأداء الاستراتيجي**، دار وائل للنشر، عمّان، ط1، 2009، ص 95.

(3) صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة للتقييم الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 4.

(4) إحسان محمد ضمين ياغي و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 37.

(5) جميل جريسات، مرجع سابق، ص 87.

لأنه عندما يمكن للمنظمة قياس ما تتحدث عنه والتعبير عنه لغة الأرقام فإنها بذلك تدرك بعض الشيء عنه، ولكن عندما لا يمكنها قياسه ولا يمكنها التعبير عنه بالأرقام تصبح معلوماتها مشوشة وبالتالي فلن تستطيع تقديمه[1].

5- اختيار أو تحسين الطريقة المتبعة:

إضافة إلى أن عملية قياس الأداء تعتبر أحد السبل لاختيار أو تحسين الطريقة المتبعة في التقييم[2].

6- تحديد مجال القياس:

فالقياس يساعد على التعرف على المحاور التي تحتاج للاهتمام والتركيز وبالتالي إمكانية التأثير الإيجابي في هته المحاور[3].

(1) أسامة سليط، **بطاقة الأداء المتوازن (نظام قياس أداء، نظام إدارة استراتيجية، أداة اتصال)**، الدار الهندسية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012، ص 20.

(2) كامل بربرة، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2000، ص 137.

(3) خالد بن محمد حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهاج معاصر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، 2007، ص 392.

المبحث الثاني:

مفهوم تقييم الأداء المنظمي ووظائفه وأسسه.

تعتبر عملية تقييم الأداء من لعمليات الهامة التي تمارسها المنظمة مستهدف، فهو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أداؤه، وبين ما يجب أن ينجز، وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها المنظمة في جل مستويات الأداء بأسلوب فعال وكفء.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المنظمي ومستوياته:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف وباحث لآخر نذكر منها:

- تقييم الأداء المنظمي (Performence Appraisal) يعني " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها "[1].
- هي " أداة تستخدم للتعرف على نشاط المنظمة مستهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات "[2].
- هي " قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا، وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة بهدف استغلال مواردها المتاحة بأفضل طريقة، ومدى نجاحها في هذا الاستغلال "[3].

- تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير المحددة والتي تم التخطيط لها مسبقا[•] المستمدة من الأهداف المتوقعة من ثم تحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء؛ وبالتالي فإن تقييم الأداء يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي

---

(1) كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمَّان، ط2، د.ت، ص 250.

(2) عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء)**، دار الحامد للنشر، عمَّان، ط2، 1999، ص 190.

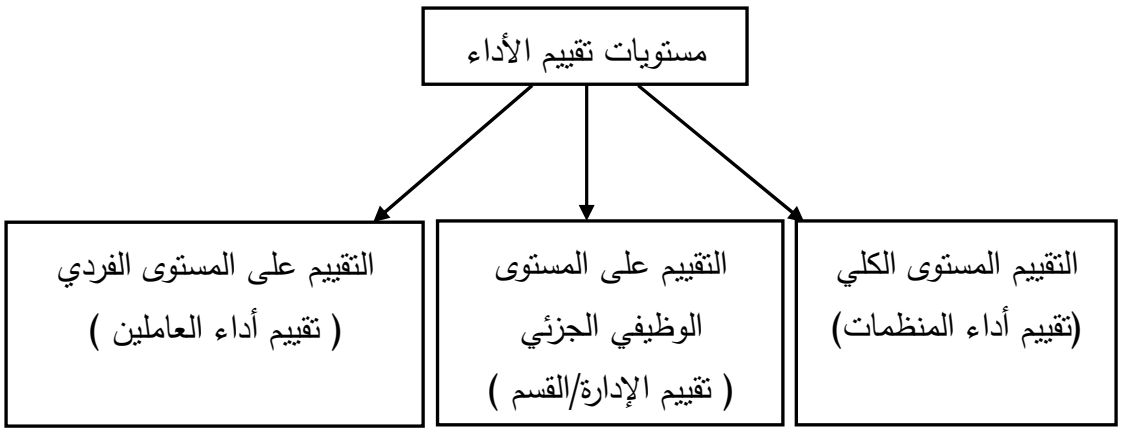
(3) إحسان محمد ضمين ياغي و نعمة عباس الخفاجي، **التغيير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 14.

(•) يُعرف التخطيط على أنه "عملية ذهنية، تختص بالتحديد مقدما لما يجب انجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعينين بسياسات واجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا ". انظر: عمر سعيد إبراهيم وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2003، ص 55.

يترتب عنها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، بما يوفره من بيانات ومعلومات المساهمة في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.

وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنظمات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (5): مستويات تقييم الأداء في المنظمات.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 15.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المنظمي ووظائفه.

تهدف المنظمة من وراء عملية تقييم أدائها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهناك العديد من الوظائف التي تقوم بها عملية التقييم من أجل تحقيق هذه الأهداف.

أولاً- أهداف تقييم الأداء المنظمي.

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء المنظمي ما يلي:

1- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية[1].

2- التقييم الموضوعي للأداء من خلال وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء[2].

3- تزويد المنظمة بمعلومات تفصيلية تسلط الضوء على السياسات المستقبلية[3].

4- قياس وضبط مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب انحرافات[4].

(1) محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 167.

(2) المرجع نفسه، ص 167-177.

(3) عبد الرحمن توفيق، **نظم تقييم الأداء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004، ص 3.

(4) هناء شحات السيد إبراهيم، **دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية**، بحث ألقي في " المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي " الذي نظمه اتحاد الجامعات العربية بجامعة الزرقاء- الأردن خلال الفترة 9-11 فيفري 2016، ص 571.

5- التعرف على نقاط ومواضع القوة والضعف والسعي إلى التحسين المستمر.

6- السعي إلى تحقيق العمل الجماعي ضمن الإطار المنظمي.

7- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المنظمة[1].

8- ترشيد الإدارة لإعداد الخطط المستقبلة.

9- اكتشاف الانحرافات والتعرف على أسبابها مع اقتراح إجراءات تصحيحية لها[2].

10- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات الموظفين[3].

11- الوصول إلى العدالة في تقييم الأداء كمعيار أو مقياس في كافة فعاليات وحدات المنظمة وعقلنة إدارة المنظمة[4].

12- الرقابة الموضوعية التي تمكن من تحديد المشاكل وانحرافاتها[5].

13- تحديد فجوة الأداء من خلال تقييم الأداء الاستراتيجي[6].

ثانياً- وظائف تقييم الأداء المنظمي.

يمكن إجمال أهم وظائف عملية تقييم الأداء فيما يأتي:

1- متابعة تنفيذ أهداف المنظمة سواء كانت كمية منها أو قيمية، للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وفي الفترة المحددة[7].

2- الرقابة على كفاءة الأداء، وذلك من خلال تحديد الانحرافات[8].

3- رسم السياسة وإعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها[9].

4- البحث والتحري عن الحلول والوسائل لمعالجة الانحرافات[10].

---

(1) عبد الوهاب محمد حسين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية: مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية (St. Clements University)، بريطانيا، 2009، ص 29.

(2) حسنة قلبو، مرجع سابق، ص 57.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 120.

(4) رابح يخلف، **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية وعلوم تسيير، تخصص المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، 37.

(5) حسين صديق، **تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية**، مجلة جامعة دمشق، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص 218.

(6) عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 55.

(7) كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 252.

(8) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(9) كامل بربرة، مرجع سابق، ص 137.

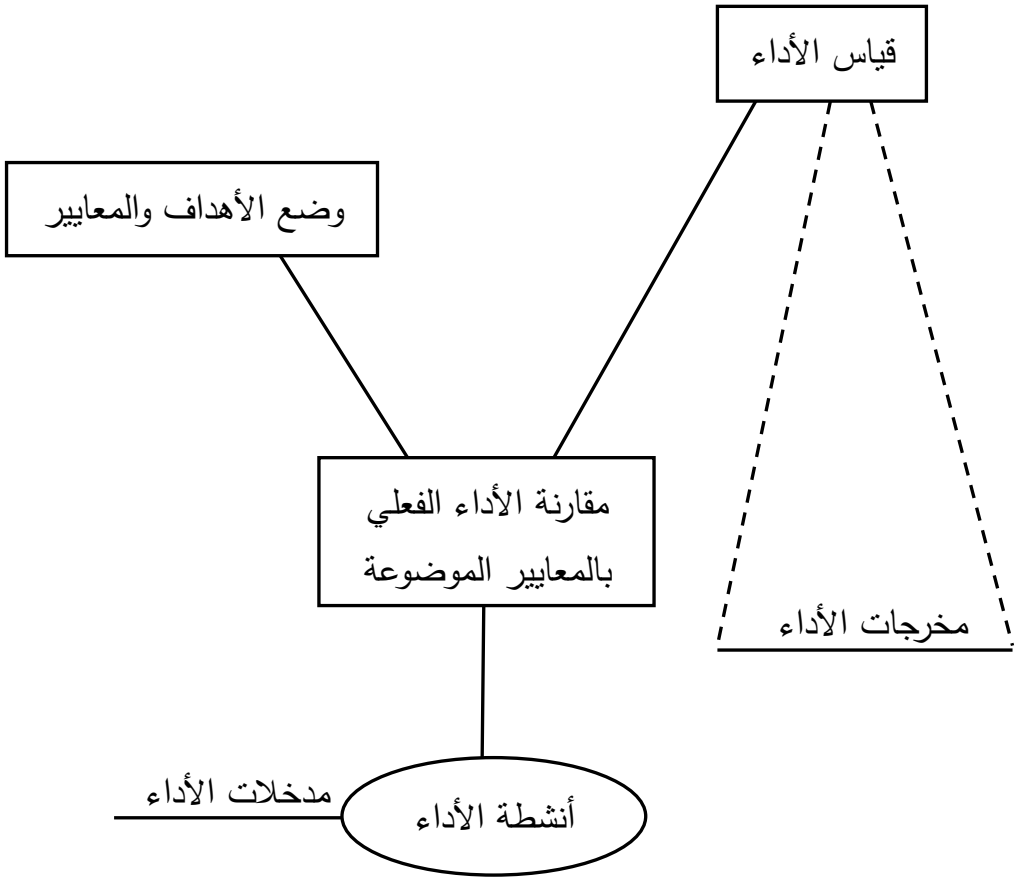
(10) الشريف جاب الله، **دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008- 2009، ص 86.

5- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات[1].

6- تحديد الفجوة في الأداء المنظمي من خلال المقارنة بين ما هو مسطر وما هو محقق.

وهذا ما يظهر من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (6): وظائف عملية تقييم الأداء.



المصدر: نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 347.

حيث يتحقق قياس الأداء من خلال المرونة التي تسمح لمديري المنظمة من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة، وكما يتم وضع الأهداف والمعايير بالاعتماد على المعلومات المؤكدة والمقدمة عن الأداء المنظمي، وبالنسبة لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة من خلال إمداد المنظمة بالمعلومات في الوقت المناسب وبالتالي تحديد الفجوة في الأداء المنظمي[2].

(1) غنية زواوي، **التمكين كخيار استراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2013- 2014، ص 131.

(2) نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 347.

المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء المنظمي.

ترتكز عملية تقييم الأداء المنظمي على مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها:

1- تحديد أهداف المنظمة (Determination of objectives):

إن الغاية الأساسية من إقامة أي منظمة الوصول لهدف رئيسي بجانب عدد من الأهداف الثانوية، وهذا بعد أن يتم ترجمة الهدف الرئيسي إلى مجموعة أهداف ثانوية يتم ترتيبها حسب أولويتها[1].

2- تحديد مراكز المسؤولية (Determination Responsibility Centre):

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والمتمثلة في الوحدات التنظيمية أو الإدارة المختصة بأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرار[2].

ويستمد تحديد مراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من خلال:

أ- القيام بتقييم الأداء المنظمي على الوجه الأكمل.

ب- إذا اقتصرت عملية تقييم الأداء المنظمي على دراسة الإجمالي لها، فإن تقييم الأداء يكون عن مدى تحقيق الأهداف المحددة، وكذا تفسير الانحراف عن عدم تحقق هذه الأهداف، وتحليل ذلك للتعرف عن أسباب الانحراف والمراكز الإدارية المسؤولة عنه[3].

3- تحديد الخطة التفصيلية لإنجاز العمليات التي تمارسها المنظمة:

وهذا يتطلب وضع الخطط التفصيلية لجميع أوجه ونشاطات المنظمة؛ وذلك من مختلف الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها والتي تضمن تحقق الأهداف وبأقل كلفة ممكنة، كما أن هذه الخطط يجب أن تتصف بمستوى من المرونة مما يسمح بإجراء التعديلات عليها.

وعلى هذا الأساس فإن الخطط التفصيلة يجب أن تتحدد على ضوء ما يلي:

- وضوح الأهداف العامة والجزئية.
- تغطية هذه الأهداف لجميع أوجه النشاط في المنظمة وتناسقها.
- ضرورة مساهمة الجميع في صياغة هاته الأهداف والتي سيتم تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- قابلية الأهداف للتكيف مع تغير الظروف[4].

---

(1) كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 253.

(2) محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015، ص 188.

(3) نصر محمود مزيان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2009، ص 30.

(4) كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 259.

4- تحديد معايير أداء النشاط:

يتم تحديد مؤشرات تقييم أداء المنظمات على أساس معايير أداء النشاط، فهي من أهم جوانب عملية التقييم والأكثر صعوبة[1]، والتي تتم عن طريق:

أ- المعايير التي يمكن اختبار الأداء الفعلي على ضوئها، والتي تتحدد بالنتائج الفعلية لمسؤوليات المنظمة المنفذة، وهذا يقتضي التحديد الدقيق للأهداف ووظائف المنظمة والفهم السليم لها والتنظيم.

ب- تحديد معادلات معايير تقييم الأداء، وما إذا كانت تحقق الأهداف المرجوة.

ج- ترتيب المعايير المختارة حسب أولويتها وأهميتها وإعطاء كل معيار قيمة قدر تحقيقه الهدف[2].

5- تصميم معلومات لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:

إذ تتطلب عملية تقييم الأداء توفر نظام معلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي بهدف التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المنظمة[3].

(1) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 196.

(2) نصر محمود مزيان فهد، مرجع سابق، ص 31.

(3) محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 189.

المبحث الثالث:

ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

تهتم بطاقة الأداء بتحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء وذلك بدراسة وتحليل وتقييم الأداء المنظمي، فبطاقة الأداء المتوازن تسعى إلى إحداث التحسينات المطلوبة في المنظمة، وباعتبارها أحد نماذج تقييم الأداء فهي تقوم بالتعبير عن الوضع الفعلي للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.

أولاً- تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

تعدَّدت تعاريف بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

- تُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات لبرامج مترابطة"[1].
- " بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، وتقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها "[2].
- " بطاقة الأداء المتوازن هي تحويل غاية المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء والتي تمثل إطار للقياس الاستراتيجي لنظام الإدارة داخل المنظمة؛ لذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية، وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة تمثل كل منها محركا من محركات الأداء "[3].

ثانياً- مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة نقاط خاصة نذكر منها:

1- توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة.

2- مساعدتها على توصيل الاستراتيجية(•) لكل أعضاء المنظمة[4].

3- تحديدها نوع وعدد المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس[5].

---

(1) إحسان محمد ضمين ياغي و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 38.

(2) المرجع نفسه، ص 43.

(3) محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 236.

(•) " الاستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة ". انظر: عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات)**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ط1، 2004، ص 9.

(4) محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2015، ص 268.

(5) نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 50-51.

4- تحقيق توازن أداء المنظمة، وبالتالي الحصول على أفضل النتائج وتحقيق أكبر المنافع[1].

5- توفير إطار للاتصالات الاستراتيجية يربط الإدارة العليا للمنظمة بأفراد العاملين فيها[2].

6- السعي للاستمرار في التحسين وخلق قيمة للمنظمة[3].

ثالثاً- أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تظهر أهمية قياس الأداء بمستوياتها من خلال إسهاماته المتمثلة فيما يلي:

1- تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها[4].

2- تزويد المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها[5].

3- تفعيل ورفع أساليب القياس الاستراتيجية للمنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية لأجل تحقيق أهداف المنظمة[6].

4- إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء[7].

5- تطوير الخطط الاستراتيجية[8].

6- التقليل من تركيز المديرين على الأداء المالي[9].

7- صياغة خطط الحوافز الإدارية[10].

8- إعطاء الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات بمختلف الأعمال[11].

---

(1) توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار الكتب الحديثة، القاهرة، 2005، ص 88.

(2) أحمد الصغير ريغة، **تقييم أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، قسنطينة، 2013- 2014، ص 75.

(3) جنان علي حمودي و إيمان شاكو محمد، **إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية**، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، المجلد 6، العدد 14، 2011، ص 113.

(4) محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 58.

(5) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(6) سناء أونيس، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015- 2016.

(7) سعد صادق، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004، ص 210.

(8) محمد هاني محمد، مرجع سابق ص 58.

(9) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(10) سعد صادق، مرجع سابق، ص 210.

(11) فتيحة قناوة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013- 2014، ص 6.

المطلب الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن.

تُمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل وذلك بربط أهداف المنظمة ببعضها، وهذا بالارتكاز على عدة محاور نذكرها كالآتي:

1- المحور المالي (Financial):

يختلف الهدف المالي بين المنظمات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والخاص، حيث أن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم الربح، أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفعالية أدائها[1].

وبالتالي فهو يرتكز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات قياس الأداء[2].

2- محور العملاء (Customors):

يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة، وقياس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والاجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقا لخطة برنامج المنظمة[3].

فهي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المنظمة، لذلك فإن المنظمة تسعى بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتحسين خدماتها وكسب رضا عملائها[4].

3- محور العمليات الداخلية (Internal Business Process):

وهو المنظور الداخلي للأعمال، ويقصد به عملية تحويل المدخلات أو الموارد المتاحة للمنظمة إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنظمة[5].

لذلك فإن محور العمليات الداخلية يركز على الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات، والتي تحقق التفوق للمنظمة[6].

---

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 84.

(2) إحسان محمد ياغي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 45.

(3) المرجع نفسه، ص 47.

(4) سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 213.

(5) مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، جامعة الشرق الأوسط، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة الأردن، 2012-2013، ص 28.

(6) محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 236.

وبالتالي فهو يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق من خلالها المنظمة[1].

4- محور التعلم والنمو (Imovation and Learning):

تتصف المنظمات الطموحة بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها، مما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجزئية، واستخدام أفضل التدريبات والتكنولوجيا المتقدمة للمنظمة يؤدي لرفع مستوى الأداء، ولأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل مفتاح لنجاحها، فهي تؤدي إلى كفاءة القرارات المتخذة من إدارة المنظمة[2].

ولذلك فهو يركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو[3].

فمحور التعلم والنمو يمكننا من التأكد من اكتشاف بعض الفجوات بين مهارات الموظفين ونظم معلومات المنظمة، فالقياسات التي تم تصميمها بهذا المحور تساعد على غلق هذه الفجوة وضمان الأداء القابل للاستمرارية لتحقيق الأهداف المستقبلية[4].

5- محور الاستراتيجية (Strategy):

تهتم معظم المنظمات بأدائها الاستراتيجي وذلك بالتركيز على أدائها المستقبلي وبالتالي فهي تلجأ إلى اختيار أهدافها وإستراتيجيتها من خلال الأداء المحقق، وتسعى إلى تقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة لها[5]. وذلك لدعم مركزها التنافسي من خلال التحسين المستمر في نظم المعلومات والأساليب الإدارية[6].

لذلك لا بد من وضع استراتيجية واضحة لجميع مكونات الأفراد داخل المنظمة، مع اتخاذ تدابير واختيارات تتماشى مع الاستراتيجية[7].

والشكل التالي يوضح مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن:

---

(1) إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 43.

(2) سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 214.

(3) محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 236.

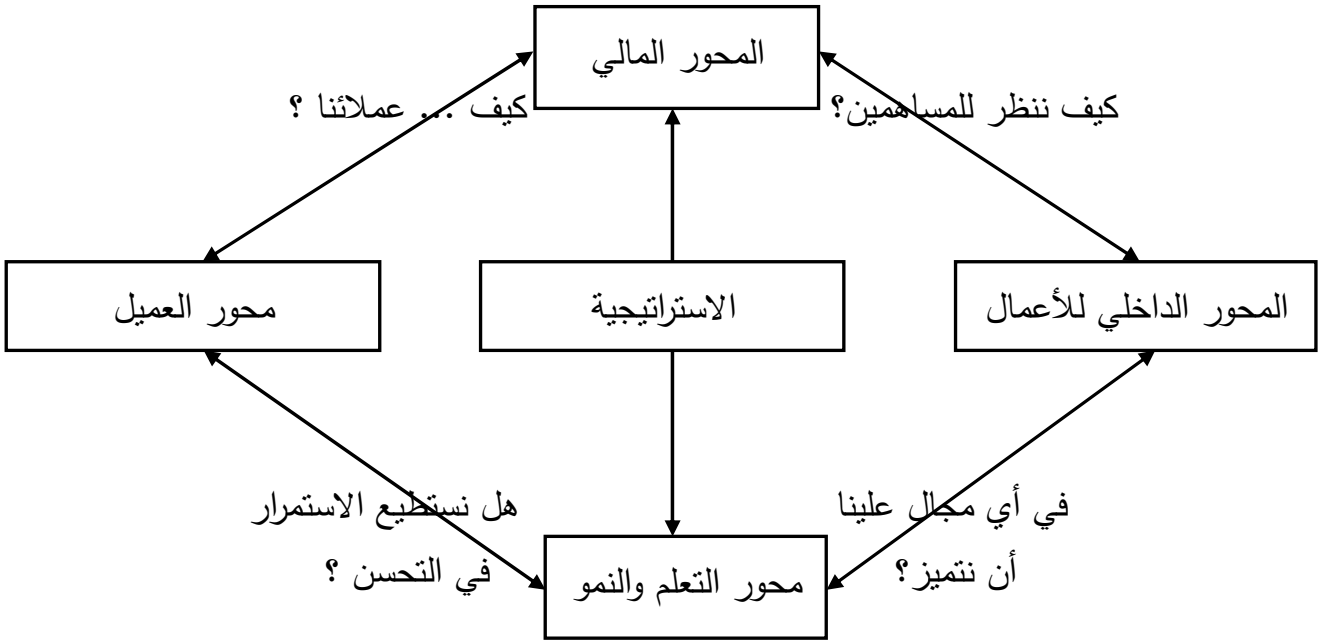
(4) أسامة سليط، مرجع سابق، ص 38.

(5) علي سليمان الشطي، **أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2007، ص 27.

(6) أحمد صياد العنزي، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، وزارة التربية والتعليم، ص 32.

(7) هاني عبد الرحمن العمري، بحث ألقي في " **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي** "، الذي نظمه معهد الإدارة العامة بالرياض، أيام 2-4 نوفمبر 2009، ص 12.

شكل رقم (7): بطاقة قياس الأداء المتوازن.



المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار الكتب الحديثة، القاهرة، 2005، ص 74.

خلاصة الفصل.

في الأخير نستخلص أن الأداء المنظمي يُعد أحد المفاهيم الجوهرية التي تستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من جميع المنظمات، كما يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، وهذا ما يجعل المنظمات تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور، الإبداع، والتحسين؛ لأن بقاءها يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها، وفي تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها.

إضافة إلى ما سبق، يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة والتقييم، وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنتها للأداء الفعلي بالأداء المخطط لها، وفي هذا الإطار على المنظمة أن تستخدم العديد من أدوات وأنظمة تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة، لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات التي تسعى إلى إحداث تحسينات في المنظمة؛ فهي تمكنها من تقييم الأداء المنظمي على نحو متكامل.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

تمهيد:

في إطار استكمال الجانب النظري لهذا البحث بجانب تطبيقي تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ليكون عينة الدراسة، وذلك لتحديد اثر برنامج الكورت لتعليم مهارة التفكيروأثره على الأداء المنظمي، وقد كان ضمن منهجية الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة يتم من خلالها جمع البيانات الأولية المتعلقة بالموضوع ليتم فيما بعد معالجتها إحصائياً ومن ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها؛ وعليه تناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول:

الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً- تاريخ الاتصالات بالجزائر.

وعياً بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، حيث جاء هذا القانون لأنه احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " **اتصالات الجزائر**". في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروعاً أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية بشبكات VSAT في سنة 2003 الربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004؛ وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم، ودخلت اتصالات الجزائر في ماي 2013 في عملية تحول للمؤسسة من متعامل شبكة إلى متعامل خدمات[1].

ثانياً- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر.

نص القرار 2000/03 المؤرَّخ في 05 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات؛ حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة

(1) www.algerietelecom.dz.(12/03/2017)، تاريخ التحميل: 12 مارس 2017.

الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.
لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من سنتين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعاً لقرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم اشتدت فيه المنافسة، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثالثاً- الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تُعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، تأسست بالجزائر وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، حيث جاء في المادة الأولى يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ويهدف لا سيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرة.
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

- فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر بـ 50 مليار دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 02B0018083 يوم 11 ماي 2002[1].

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها وهياكلها.

تُعتبر اتصالات الجزائر مجمعاً حقيقياً من خلال فروعها وهياكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهياكل على النحو التالي:

أولاً- أهداف المؤسسة.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي: المردودية، والجودة والفعالية، ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة، وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر[2].

ثانياً- نشاطات المؤسسة.

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثاً- فروع المؤسسة.

فرع اتصالات الجزائر " **موبيليس** " هو مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 57,2 مليار دينار جزائري. مختصة في الهاتف النقال، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 16,5 مليون مشترك. كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرعاً أساسياً هاماً وهو **اتصالات الجزائر للإنترنت**

(1) وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، القانون رقم 2000 -03، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، الصادرة بتاريخ: 6 أوت 2000، ص 30.

(2) .www.algerietelecom.dz ، تاريخ التحميل: 12 ماي 2017.

"جواب " مختص في تكنولوجية الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذي السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، التكنولوجيات، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ... الخ) مربوطة حالياً بشبكات الإنترانت (Intranet)، أما الفرع الثالث يتعلق **باتصالات الجزائر الفضائية:** المختصة في الساتل والأقمار الصناعية[1].

رابعاً- هياكل المؤسسة.

بالإضافة إلى كونها متعاملاً للمتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن؛ فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذالك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجوها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية أقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الأقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية[2].

ومن بين المديريات الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر نجد المديرية الولائية المتواجدة في ولاية المدية، والتي تضم المديرية العملياتية[3]، والوكالة التجارية.

(1) .www.algerietelecom.dz ، تاريخ التحميل: 12 ماي 2017.

(2) المرجع نفسه.

(3) لتفاصيل أكثر حول الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لشركة اتصالات الجزائر فرع المدية، انظر الملحق رقم (1)، ص 104.

المبحث الثاني:

منهجية الدراسة الميدانية.

لكل بحث منهجية دراسة خاصة به، لذلك سنحاول في هذا المبحث توضيح المنهج المتبع في هذه الدراسة وأداتها وكذا الاختبارات التي تمت على الأداة، والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في المعالجة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الإحصائية.

أولاً- عينة الدراسة.

تمثَّل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وبلغ حجم العينة 40 موظف إداري لسنة 2016-2017، وهم بطبيعة الحال مجموعة من الموظفين تتتمثل مهامهم الوظيفية في الإدارة ويتراوح مستواهم التعليمي بين الثانوي والماجستير.

ثانياً- أداة الدراسة.

قمنا بتصميم إستمارة الاستبيان لعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول أبعاد برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير وإجاباتهم حول الأداء المنظمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثاً- أساليب المعالجة الإحصائية.

استندنا في عملية المعالجة إلى مجموعة من الأساليب الاحصائية المناسبة للدراسة والمتمثلة فيما يلي:

1- التحليل الإحصائي الوصفي:

أ- **التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت لوصف المشاهدات وإعطائها ترتيباً حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه موضوع الدراسة.

ج- **الانحراف المعياري:** لقياس وبيان مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي.

2- اختبارات المصداقية:

أ- **معامل الارتباط سيبرمان:** لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين كل محور وفقراته، بالإضافة إلى قوة العلاقة واتجاهها بين كل محور والاستبيان ككل.

ب- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cranbach): لقياس درجة المصداقية في إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان، إذ يعتمد على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لعبارات الاستبيان.

3- تحليل الارتباط الثنائي: معامل الارتباط سيبرمان لتحديد درجة العلاقة بين برنامج الكورت والأداء المنظمي .

المطلب الثاني: مضمون الاستبيان وصدقه.

أولاً- مضمون الاستبيان.

تضمن الاستبيان ثلاثة جوانب: شمل الجانب الأول البيانات الشخصية متمثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، أما الجانب الثاني فقد شمل 20 سؤالاً حول برنامج الكورت، إذ قمنا بتجزئته إلى ستة أقسام: توسيع الإدراك، التنظيم، التفاعل، الإبداع، المعلومات والمشاعر، والعمل، في حين شمل الجانب الأخير 16 سؤالاً حول الأداء المنظمي، لتتم الإجابة عن هذه الأسئلة بوضع علامة (X) من قبل الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية في أحد الخانات: موافق بشدة، أو موافق، أو محايد، أو غير موافق، أو غير موافق بشدة[1].

ثانياً- المقياس المستخدم.

قمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً، وهو يتكون من خمس خيارات **موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة،** وهذا لطبيعة المتغير المستقل برنامج الكورت، أما بالنسبة للمتغير التابع الأداء المنظمي أبقى الباحث العبارات الأصلية للمقياس كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(4): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت

العبارات الأصلية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعطيات السابقة.

وانطلاقاً من الدرجات الموضحة في الجدول (4) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي قمنا بحساب طول المدى : 5-1 = 4، ومن ثم تقسيم طول

(1) انظر الملحق رقم (2)، ص 105.

المدى على عدد الفئات فحصلنا على: 5/4=0.8، بعد ذلك قمنا بإضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى.

وحتى يمكننا قياس اتجاهات أفراد العينة، قمنا بإعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (5): قيمة الوسط المرجَّح والأوزان المئوية ودرجات موافقة عينة الدراسة.

الوسط المرجَّح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
1 إلى أقل من 1.79	0.2 إلى أقل من 0.36	غير موافق بشدة
1.8 إلى أقل من 2.59	0.36 إلى أقل من 0.51	غير موافق
2.6 إلى أقل من 3.39	0.52 إلى أقل من 0.67	محايد
3.4 إلى أقل من 4.19	0.68 إلى أقل من 0.83	موافق
4.2 إلى أقل من 5	0.84 إلى أقل من 1	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول (5) يمكن تحديد اتجاه الإجابة لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال **[1. 1.79]** فهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة **غير موافقين بشدة** على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[1.8 . 2.59]** فهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة **غير موافقين** على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[2.6 . 3.39]** فهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة **محايدون** على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[3.4 . 4.19]** فهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[4.2 . 5]** فهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على ما جاء في العبارة.

ثالثاً- ثبات وصدق أداة الدراسة.

اعتمدنا في ثبات وصدق أداة الاستبيان المستعملة في الدراسة على مجموعة من الوسائل: التحكيم، والتوزيع الطبيعي، والثبات، والاتساق الداخلي.

1- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أُعد من أجله، وللتأكد من صدقه قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الاختبار الأول لقياس الصدق الظاهري، والاختبار الثاني لقياس الاتساق الداخلي.

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري قمنا بعرضه على عدد من الأساتذة المختصين[1] الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذنا جميع الملاحظات في الاعتبار، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين، وعدَّلنا وحذفنا بعض العبارات، وأعدنا صياغة البعض الآخر، وأضفنا عبارات أخرى، ثم أعدنا عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة.

ب- الاتساق الداخلي:

استعنَّا أيضاً لصدق أداة الاستبيان، قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 33 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه.

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد جوانب الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قمنا بحذف أربع عبارات تتعلَّق بجانب الأداء المنظمي التي جاءت بمعامل ارتباط ضعيف وبمستوى معنية أكبر من 0.05، وهي متمثلة في العبارات التي كانت تأخذ الأرقام التالية في الاستبيان:

- العبارة 21: لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها المسطرة.
- العبارة 25: تقوم المؤسسة بصورة دورية بقياس النتائج التي تم التوصل إليها.
- العبارة 32: تُشرك المؤسسة موظفيها الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- العبارة 34: توفر المؤسسة مجالاً لموظفيها الإداريين من أجل الإبداع والتفكير في منتجاتها الجديدة.
- العبارة 36: تعمل المؤسسة على وضع خطط إستراتيجية لتحقيق أهدافها.

ليصبح الاستبيان يتضمن 31 عبارة.

(1) انظر الملحق رقم (3)، ص 109.

جدول رقم (6): نتائج الاتساق الداخلي للجزء الأول من الاستبيان (برنامج الكورت).

الرقم	العبارات المتعلقة ببرنامج الكورت	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	أولاً- توسيع الإدراك:	1	
1	عندما تواجهني مشكلة ما أنظر إليها من مختلف الجوانب.	.6100**	0.000
2	أجيدُ الاستماع والإنصات لآراء الآخرين وأتقبلها للاستفادة منها.	.8400**	0.000
3	أستطيعُ المساهمة في إنتاج أفكار جديدة ومتطورة.	.8200**	0.000
	ثانياً- التنظيم:	1	
4	أستطيعُ التمييز بين الآراء والحقائق والأسباب والنتائج.	.5100**	020.0
5	أستطيعُ مقارنة الأفكار المطروحة.	.5140**	20.00
6	أستطيعُ التحكم في أفكاري وتوجيهها.	.6540**	0.000
	ثالثا- التفاعل:	1	
7	أستطيعُ الدفاع عن فكرتي وتحديد مواضيع الخطأ في أفكار الآخرين.	.6030**	0.000
8	أقبلُ مناقشة نقاط الاتفاق والاختلاف بيني وبين الآخرين.	.6740**	
9	أساهمُ في تقديم وإضافة أفكار ومعلومات أخرى إلى جانب الأفكار والمعلومات التي يقدمها الآخرون.	.8180**	0.000
	رابعاً- الإبداع:	1	0.000
10	أستطيعُ توليد واقتراح أفكار جديدة.	.8380**	0.000
11	أمتلكُ مهارات وقدرات ومعارف تجعلني أشارك في الرؤى والأهداف والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.	.5650**	0.000
12	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	.7200**	0.000
	خامساً- المعلومات والمشاعر:	1	
13	لديَّ القدرة على توجيه أسئلة بغرض اختيار الأفكار الجيدة.	.6720**	0.000
14	أدركُ التناقضات في الأفكار والمواقف والاستنتاجات الخاطئة.	.7950**	0.000
15	أستطيعُ نقل أفكاري والتعبير عنها بأسلوب واضح.	.7130**	0.000
16	أعملُ على جمع المعلومات حول المشكلة لتقليل حجم التخمينات.	.3800**	290.0
	سادساً- العمل:	1	
17	أعمل على اختصار وتبسيط الأفكار وتلخيصها.	.7810**	0.000
18	أُجيد توجيه أفكاري وتركيزها نحو الهدف المحدد بقوة.	.4980**	0030.
19	أفكر بفعالية للتوصل إلى مجموعة حلول للمشكلة في إطار الفكر الجماعي.	0.648**	0.000
20	أساهم بفعالية في تشكيل خطة زمنية لحل المشكلة	.4760**	50.00

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

يتَّضح من الجدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة أبعاد محور الكورت دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة 0.000، وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية.

جدول رقم (7): الصدق الداخلي للجزء الثاني من الاستبيان (الأداء المنظمي).

الرقم	العبارات المتعلقة بالأداء المنظمي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
21	تسعى إدارة المؤسسة للحصول على مستوى أحسن للأداء من المستوى الذي هي عليه.	**0.5180	20.00
22	تستطيع المؤسسة التكيف مع بيئتها الخارجية والاستمرار والبقاء فيها.	**0.552	10.00
23	تعتمد المؤسسة على مجموعة إجراءات ومعايير لتقييم أدائها المنظمي.	**0.654	0.000
24	تتخذ المؤسسة إجراءات فعالة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء بالمقارنة بما هو متاح.	**0.614	0.000
25	يتطابق الأداء الفعلي للمؤسسة بشكل كبير مع أدائها.	**0.504	30.00
26	تستطيع المؤسسة عن طريق تقييم أدائها التعرف على الانحرافات وتشخيص المسببات واتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز الانحرافات المسجلة.	**0.645	0.000
27	تُشرك المؤسسة عملاءها في عملية تصميم بعض المنتجات.	**0.533	130.0
28	تقوم المؤسسة أحياناً بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا عملائها.	**0.664	10.00
29	تستخدم المؤسسة مستوى عالٍ من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.	**0.586	50.00
30	يتجاوب الموظفون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة.	**0.664	10.00
31	تملك المؤسسة رؤية واضحة.	**0.441	450.0
دال عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج spss.

يتَّضح من الجدول رقم (7) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات أبعاد للجزء الثاني المتعلق باللأداء المنظمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة احتمالية أقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة 0.000، وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جداً، والذي يعني إعادة تجريب الاستبيان 100 تجربة سيقدم نفس النتائج.

2- اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المتكونة من 33 مفردة.

جدول رقم (8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)		اختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov)	
عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية .Sig
33	0,059	33	0,132

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (8) يتَّضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية 0.059، كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0.132**، ومنه يتَّضح أن القيمة الاحتمالي للاختبارين أكبر من 0.05؛ وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم عينة دراسة الحال أكبر من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار شابيرو **(Shapiro-Wilk)** 0.374 وهي أكبر من 0.05؛ وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

3- ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدنا في قياس ثبات الاستبيان على معامل الفا كرومباخ كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (9): نتائج قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان الموزع على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	برنامج كورت	20	0.835
2	الأداء المنظمي	16	0.651
الثبات العام للاستبيان		**36**	**0.833**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل الاستبيان ببرنامج (spss).

يتَّضح من الجدول رقم (9) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من 0.700 وهي درجة موافقمن الثبات.

كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل بـ 0.900 وهي قريبة جداً من الواحد وعلى درجة ممتازة من الثبات؛ وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة موافق من الثبات والاستقرار وهي صالحة لما أعدت له[1].

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

قمنا بتوزيع نسخ الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد كان ذلك ضمن الحدود التالية:

1- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في التركيز على برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير كمهارة فكرية قادرة على التأثير والتحسين في الأداء المنظمي.

2- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية الولائية بولاية المدية حالة الميدانية العملياتية.

3- **الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أُجريت فيه والمقدر من **12 مارس 2017** إلى غاية **23 أفريل 2017**.

4- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين بالمديرية العملياتية لمؤسسة اتصلات الجزائر فرع المدية، ويبلغ عددهم 40 موظف، وقد قمنا باختيار الموظفين بمختلف مستوياتهم؛ لأن جميعم يساهمون في تحسين الأداء المنظمي للمؤسسة؛ وبالتالي إعطاء مصداقية للاستبيان.

قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على جميع أفراد عينة الدراسة، عدا شخصين بسبب الغياب، إلا أننا استرجعنا 35 من أصل 40، وقمنا باستبعاد استبيانين لعدم صلاحيتهما، والنتيجة أنه قمنا باعتماد 33 استبيان للدراسة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (10): تعداد الاستبيانات الموزعة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

	عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	المستردة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	40	35	35	2	33
النسبة	%100	%87,5	%87,5	%5	%82,5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تضمَّنت قائمة الاستبيان 40 سؤالاً توزَّعت على قسمين رئيسين، الأول يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتضمَّنت 4 أسئلة، أما القسم الثاني فيضم 7 محاور تتعلق بموضوع الدراسة وتشمل 36 سؤالاً، كما يلي:

(1) انظر الملحق رقم (4)، ص 109.

القسم الأول: يضم أسئلة عامة شخصية ووظيفية لأفراد عينة البحث، متضمنة في أربعة أسئلة.

القسم الثاني: يضم 36 سؤال مقسمة على محورين رئيسيين كالتالي:

المحور الأول: يتعلق ببرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير، ويضم 20 سؤالاً مقسماً إلى ستة أقسام، بحيث قمنا بوضع ثلاثة أسئلة للأقسام الأربع الأولى وأربع أسئلة للقسمين الأخيرين، كما يلي:

توسيع الإدراك: من السؤال 1 إلى 3.

التنظيم: من السؤال 4 إلى 6.

التفاعل: من السؤال 7 إلى 9.

الإبداع: من السؤال 10 إلى 12.

المعلومات والمشاعر: من السؤال 13 إلى 16.

العمل: من السؤال 17 إلى 20.

المحور الثاني: يتعلق بالأداء المنظمي، ويضم 15 سؤالاً من السؤال 21 إلى السؤال 36.

وبعدما قمنا بجمع ونسخ الاستبيان قمنا بتصحيح وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية **SPSS** إصدار رقم **20**، بالإضافة إلى استخدام برنامج **Execl** للتمثيل البياني للمتغيرات الشخصية ورسم المدرجات التكرارية.

المبحث الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والمستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بدايةً بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول، ثم تحليل المتغير المستقل (تطبيق برنامج كورت) بجميع الأبعاد والعبارات الذي يتضمنها، وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للعبارات وكل محور، ثم تحليل المتغير التابع (الأداء المنظمي)، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في ثلاث فرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الجنس والفئات العمرية والمستوى الدراسي والخبرة المهنية.

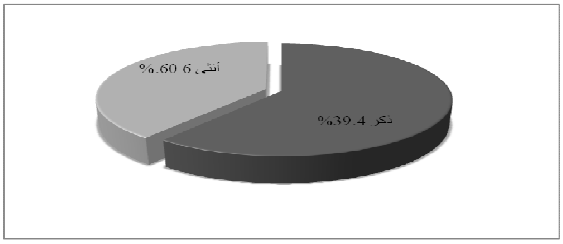
أولاً- الجنس:

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في شركة اتصالات الجزائر

الجنس	عدد الموظفين	النسبة
ذكر	20	%60,6
أنثى	13	%39,4
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

شكل رقم (8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس في شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

يتَّضح من الجدول رقم (11) والشكل رقم (8) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 21,2%، حيث أن 20 من أفراد العينة الذين أُجريت عليهم الدراسة من مجموع 33 فرد هم ذكور، بنسبة تقدر بـ الإناث تُقدر بنسبة 60.6%، وهي الفئة الأكبر؛ في حين أن 13 منهن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ 39,4% من إجمالي مفردات عينة الدراسة؛ والسبب راجع إلى طبيعة العمل التي تقتضي أحياناً العمل لساعات متأخرة[1].

(1) انظر الملحق رقم (5)، ص 109.

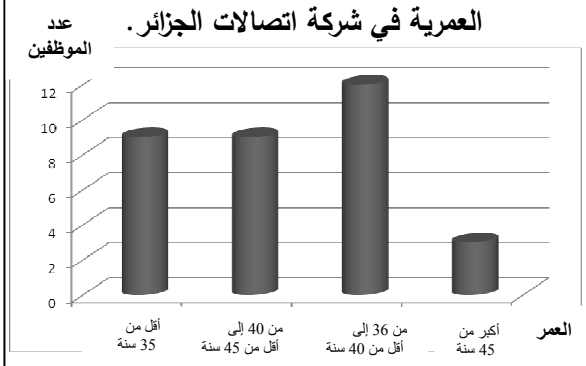
ثانياً- الفئات العمرية.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية في شركة اتصالات الجزائر.

العمر	عدد الموظفين	النسبة
أقل من 35 سنة	9	%27,3
من 36 الى أقل 40 سنة	9	%27,3
من 40 الى أقل من45 سنة	12	%36,4
أكبر من 45 سنة	3	%9,1
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

جدول رقم (9): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية في شركة اتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (9) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية من 40 الى أقل من45 سنة بنسبة 36,4%، تليها الفئة العمرية من 36 الى أقل 40 سنة بنسبة 27,3%، والفئة العمرية أقل من 35 سنة أيضاً بنسبة 27,3%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بنسبة 9,1%؛ وهذا ما يُفسر ذلك باعتماد المؤسسة على فئات الكهول للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم[1].

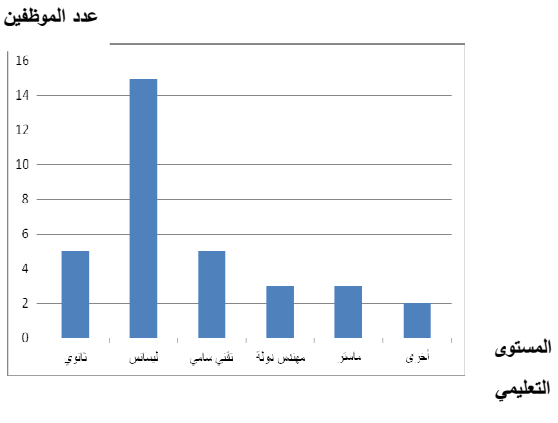
ثالثاً- المستوى التعليمي:

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في شركة اتصالات الجزائر.

المستوى التعليمي	عدد الموظفين	النسبة
ثانوي	5	%15,2
ليسانس	15	%45,5
تقني سامي	5	%15,2
مهندس دولة	3	%9,1
ماستر	3	%9,1
أخرى	2	%6,1
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

شكل رقم (10): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في شركة اتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

(1) انظر الملحق رقم (6)، ص 109.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتَّضح لنا أن فئة ليسانس هي الفئة الغالبة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 45,5%، تليها فئة الثانوي وتقني سامي بنسبة 15,2%، لتليها فئة الماستر ومهندس دولة بنسبة 15,2%، وفي الأخير فئات أخرى بنسبة 6,1%، ويرجع ذلك لأقدمية الموظفين للمؤسسة للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم[1].

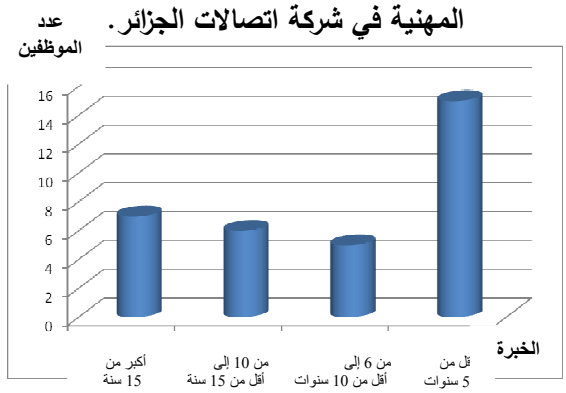
رابعاً- الخبرة المهنية.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في شركة اتصالات الجزائر.

الخبرة المهنية	عدد الموظفين	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	%21,2
من 6 الى أقل من 10 سنوات	6	%18,2
من 10 الى أقل من 15 سنة	5	%15,2
أكثر من 15 سنة	15	%45,5
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

شكل رقم (11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في شركة اتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (11) والشكل السابقين يتَّضح أن أغلب أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة هم الفئة التي تتراوح أكثر من 15 سنة والتي تُقدر بـ 45,5%، تليها نسبة 21,2% للموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، تليها الفئة من 6 الى أقل من 10 سنوات بنسبة 18,2%، لتأتي في الأخير الفئة ذات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 15,2%؛ وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بالموظفين ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة؛ بغية نقل أفكارهم وخبراتهم في المؤسسة للموظفين الآخرين[2].

المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (برنامج الكورت).

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل أبعاد المتغير المستقل (برنامج كورت) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة في كل بعد؛ قصد التعرف على درجة الموافقة لتقديرات الموظفين حول هذا المتغير.

(1) انظر الملحق رقم (7)، ص 109.

(2) انظر الملحق رقم (8)، ص 110.

جدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توسيع الإدراك في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
1	عندما تواجهني مشكلة ما أنظرُ إليها من مختلف الجوانب.	16	12	3	2	0	4,27	0,876	1	**موافق بشدة**
2	أجيدُ الاستماع والإنصات لآراء الآخرين وأتقبلها للاستفادة منها.	11	19	2	1	0	4,21	0,696	2	**موافق**
3	أستطيعُ المساهمة في إنتاج أفكار جديدة ومتطورة.	10	17	2	3	1	3,97	1,015	3	**موافق**
بُعد توسيع الإدراك							4,15	0,672	-	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (15) يتَّضح أن المتوسط الحسابي لبُعد توسيع الإدراك جاء بمقدار 4.15 وانحراف معياري 0,672 بدرجة **موافق بشدة**؛ ومنه فإن موظفي المؤسسة بإمكانهم توسيع الإدراك في برنامج الكورت؛ وهذا راجع إلى ما يلي:

1- " يحرص الموظفون على النظر للمشاكل التي تواجههم أثناء العمل من مختلف الجوانب لتشكيل رؤية متكاملة عن الوضع الذي يواجهونه "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.27 بانحراف معياري قدره 0.876؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بشدة.

2- " بمقدرة الموظفين الاستماع والإنصات لآراء الأخرين وتقبُّل انتقاداتهم للاستفادة منها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.21 بانحراف معياري قدره 0.696؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق.

3- " بإمكان الموظفين المساهمة في إنتاج أفكار جديدة ومتطورة "؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.97 بانحراف معياري قدره 1.015؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق[1].

(1) انظر الملحق رقم (9)، ص 110.

جدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد التنظيم في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
4	أستطيعُ التمييز بين الآراء والحقائق والأسباب والنتائج.	6	12	10	3	2	3,52	1,093	3	**موافق**
5	أستطيعُ مقارنة الأفكار المطروحة.	11	19	2	1	0	4,21	0,696	1	**موافق بشدة**
6	أستطيعُ التحكم في أفكاري وتوجيهها.	6	15	6	6	0	3,64	0,994	2	**موافق**
بُعد التنظيم							3,78	0,557	–	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (16) يتَّضح أن المتوسط الحسابي لبعد التنظيم جاء بمقدار 3,78 وهي درجة موافقة، كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ 0.557؛ وهذا دليل على تقارب تقديرات الموظفين وقُربها من المتوسط الحسابي؛ ومنه فإن الموظفين للمؤسسة بإمكانهم استعمال بُعد التنظيم في برنامج الكورت؛ وهذا ما يُثبت صحته العبارات (4) و(5) و(6) الذي جاءت ب**درجة موافق بشدة:**

- " باستطاعة الموظفين التمييز بين ما هو رأي وما هو حقيقة، إضافة الى معرفة مختلف الأسباب والنتائج "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.21 بانحراف معياري قدره 0.696؛ وعليه تقع العبارة (4) ضمن مجال موافق بشدة.
- " لدى الموظفين القدرة على مقارنة الأفكار المطروحة وتنظيمها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.52 بانحراف معياري قدره 1.093؛ وعليه تقع العبارة (5) ضمن مجال موافق.
- " باستطاعة الموظفين التحكم في أفكارهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.64 بانحراف معياري قدره 0.499؛ وعليه تقع العبارة (6) ضمن مجال موافق[1].

(1) انظر الملحق رقم (10)، ص 110.

جدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد التفاعل في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
7	أستطيعُ الدفاع عن فكرتي وتحديد مواضيع الخطأ في أفكار الآخرين.	13	17	2	1	0	4,27	0,719	2	**موافق**
8	أقبلُ مناقشة نقاط الاتفاق والاختلاف بيني وبين الآخرين.	18	11	2	2	0	4,36	0,859	1	**موافق بشدة**
9	أساهمُ في تقديم وإضافة أفكار ومعلومات أخرى إلى جانب الأفكار والمعلومات التي يُقدمها الآخرون.	8	11	6	8	0	3,58	1,119	3	**موافق**
بُعد التفاعل							4,07	0,649	–	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (17) يتَّضح أن المتوسط الحسابي لبُعد التفاعل جاء بمقدار 4,07 وهي **درجة موافق**، كما جاء الانحراف المعياري للبُعد بـ 0.649؛ وهذا دليلٌ على تقارب تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي؛ ومنه فإن موظفي المؤسسة بإمكانهم استعمال بُعد التفاعل في برنامج كورت؛ وهذا ما يُثبت صحته العبارات (7) و(8) و(9) الذي جاءت ب**درجة موافق:**

7- " بإمكان الموظفين الدفاع عن أفكارهم وتحديد مواضيع الخطأ في أفكار الآخرين ومراجعتها "؛ بهدف التركيز على الابتكار والإبداع للبرهنة على فكرة ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.27 بانحراف معياري قدره 0.719؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق.

8- " يستطيع الموظفون مناقشة نقاط الاتفاق والاختلاف بينهم وبين الآخرين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.36 بانحراف معياري قدره 0.859؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بشدة.

9- " يساهم الموظفون في تقديم وإضافة أفكار ومعلومات أخرى إلى جانب الأفكار والمعلومات التي يقدمها الآخرون وقصد لتعديلها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.58 بانحراف معياري قدره 1.119؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق[1].

(1) انظر الملحق رقم (11)، ص 110.

جدول رقم (18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
10	أستطيعُ توليد واقتراح أفكار جديدة.	4	15	7	3	4	3,36	1,194	3	**موافق**
11	أمتلكُ مهارات وقدرات ومعارف تجعلني أشارك في الرؤى والأهداف والتوجُّهات المستقبلية للمؤسسة.	4	12	12	5	0	3,45	0,905	2	**موافق**
12	أستطيعُ المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	6	11	10	6	0	3,52	1,004	1	**موافق**
بُعد الإبداع							3,44	0,766	–	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (18) يتَّضح أن المتوسط الحسابي لبعد الإبداع جاء بمقدار 3.44 وهي درجة موافقة، كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ 0.766؛ وهذا دليل على تقارب تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي؛ ومنه فإن الموظفين للمؤسسة بإمكانهم استعمال بُعد الإبداع في برنامج كورت؛ وهذا ما يُثبت صحة العبارات (10) و(11) و(12) التي جاءت **بدرجة موافق:**

- " بإمكان الموظفين توليد واقتراح أفكار جديدة لتفادي التقليد "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.36 بانحراف معياري قدره 1.194؛ وعليه تقع العبارة (10) ضمن مجال موافق.
- " يمتلك الموظفون مهارات وقدرات ومعارف تجعلهم يشاركون في الرؤى والأهداف والتوجُّهات المستقبلية للمؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.45 بانحراف معياري قدره 0.905؛ وعليه تقع العبارة (11) ضمن مجال موافق.
- " للموظفين القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال المزج بين وجهات النظر المختلفة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.52 بانحراف معياري قدره 1.004؛ وعليه تقع العبارة (12) ضمن مجال موافق[1].

(1) انظر الملحق رقم (12)، ص 110.

جدول رقم (19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد المعلومات والمشاعر في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
13	لديَّ القدرة على توجيه أسئلة بغرض اختيار الأفكار الجيدة.	9	12	6	6	0	3,73	1,069	3	**موافق**
14	أدركُ التناقضات في الأفكار والمواقف والاستنتاجات الخاطئة.	4	15	7	3	4	3,36	1,194	4	**موافق**
15	أستطيعُ نقل أفكاري والتعبير عنها بأسلوب واضح.	16	12	3	2	0	4,27	0,876	1	**موافق بشدة**
16	أعملُ على جمع المعلومات حول المشكلة لتقليل حجم التخمينات.	11	19	2	1	0	4,21	0,696	2	**موافق**
بُعد المعلومات والمشاعر							3,89	0,640	–	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (19) يتَّضح أن المتوسط الحسابي لبُعد المعلومات والمشاعر جاء بمقدار 3.89 وهي **درجة موافق**، كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ 0.640؛ وهذا دليل على تقارب تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي؛ ومنه فإن الموظفين بإمكانهم استعمال بعد المعلومات والمشاعر في برنامج الكورت؛ وهذا ما يُثبت صحة العبارات (13) و(14) و(15) و(16) التي جاءت بـ**درجة موافق بشدة:**

- " لدى الموظفين القدرة على طرح الأسئلة بغرض اختيار الأفكار الجيدة للوصول الى قرار معين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.73 بانحراف معياري قدره 1.069؛ وعليه تقع العبارة (13) ضمن مجال موافق.
- " بإمكان الموظفين إدراك التناقضات في الأفكار والمواقف والاستنتاجات الخاطئة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.36 بانحراف معياري قدره 1.194؛ وعليه تقع العبارة (14) ضمن مجال موافق.
- " باستطاعة الموظفين نقل أفكارهم والتعبير عنها بأسلوب واضح ومقنع "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.27 بانحراف معياري قدره 0.876؛ وعليه تقع العبارة (15) ضمن مجال موافق بشدة.

- " بمقدرة الموظفين جمع المعلومات حول المشكلة لتقليل حجم التخمينات العشوائية عديمة الجدوى "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.21 بانحراف معياري قدره 0.696؛ وعليه تقع العبارة (16) ضمن مجال موافق[1].

جدول رقم (20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بُعد العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رقم العبارات	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
17	أعملُ على اختصار وتبسيط الأفكار وتلخيصها.	10	17	2	3	1	3,97	1,015	2	**موافق**
18	أجيدُ توجيه أفكاري وتركيزها نحو الهدف المحدد بقوة.	6	12	10	3	2	3,52	1,093	4	**موافق**
19	أفكرُ بفعالية للتوصل إلى مجموعة حلول للمشكلة في إطار الفكر الجماعي.	11	19	2	1		4,21	0,696	1	**موافق**
20	أساهمُ بفعالية في تشكيل خطة زمنية لحل المشكلة.	6	15	6	6		3,64	0,994	3	**موافق**
بعد العمل							3,83	0,601	-	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (20) يتَّضح أن المتوسط الحسابي لبُعد العمل جاء بمقدار 3.83 وهي **درجة موافق**، كما جاء الانحراف المعياري للبعد بـ 0.601؛ وهذا دليل على تقارب تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي؛ ومنه فإن الموظفين بإمكانهم استعمال بُعد العمل في برنامج كورت؛ وهذا ما يُثبت صحة العبارات (17) و(18) و(19) و(20) الذي جاءت **بدرجة موافق:**

- " يعمل الموظفون على اختصار وتبسيط الأفكار وتلخيصها بدقة لتشكيل خطة فعالة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.97 بانحراف معياري قدره 1.015؛ وعليه تقع العبارة (17) ضمن مجال موافق.

(1) انظر الملحق رقم (13)، ص 110.

- " باستطاعة الموظفين توجيه أفكارهم وتركيزها نحو الهدف المحدد بقوة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.52 بانحراف معياري قدره 1.093؛ وعليه تقع العبارة (18) ضمن مجال موافق.
- " بإمكان الموظفين التفكير بفعالية للتوصل إلى مجموعة حلول للمشكلة في إطار الفكر الجماعي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 4.21 بانحراف معياري قدره 0.696؛ وعليه تقع العبارة (19) ضمن مجال موافق.
- " يُساهم الموظفون بفعالية في تشكيل خطة زمنية لحل المشكلة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها 3.64 بانحراف معياري قدره 0.994؛ وعليه تقع العبارة (20) ضمن مجال موافق[1].

المطلب الثالث: عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي).

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل أبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مجال الأداء المنظمي؛ قصد التعرف على درجة الموافقة لتقديرات الموظفين حول هذا المتغير.

(1) انظر الملحق رقم (14)، ص 111.

جدول رقم (21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مجال الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رقم العبارات	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		5	4	3	2	1				
21	تسعى إدارة المؤسسة للحصول على مستوى أحسن للأداء من المستوى الذي هي عليه.	18	11	2	2	0	4,36	0,859	1	موافق بشدة
22	تستطيع المؤسسة التكيف مع بيئتها الخارجية والاستمرار والبقاء فيها.	8	11	6	8	0	3,58	1,119	8	موافق
23	تعتمد المؤسسة على مجموعة إجراءات ومعايير لتقييم أدائها المنظمي.	4	15	7	3	4	3,36	1,194	10	موافق
24	تتخذ المؤسسة إجراءات فعالة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء بالمقارنة بما هو متاح.	6	11	10	6	0	3,52	1,004	9	موافق
25	يتطابق الأداء الفعلي للمؤسسة بشكل كبير مع أدائها.	9	12	6	6		3,73	1,069	7	موافق
26	تستطيع المؤسسة عن طريق تقييم أدائها التعرف على الانحرافات وتشخيص المسببات واتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز الانحرافات المسجلة.	4	15	7	3	4	3,36	1,194	11	موافق
27	تُشرك المؤسسة عملاءها في عملية تصميم بعض المنتجات.	9	9	2	1	0	4,24	0,831	5	موافق
28	تقوم المؤسسة أحياناً بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا عملائها.	8	11	1	1	0	4,24	0,768	4	موافق
29	تستخدم المؤسسة مستوى عال من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.	8	10	0	2	1	4,05	1,117	6	موافق
30	يتجاوب الموظفون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة.	8	11	1	1	0	4,24	0,768	3	موافق
31	تملك المؤسسة رؤية واضحة.	9	11	0	1	0	4,33	0,730	2	موافق
محور الأداء المنظمي							3,80	0,540	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (21) يتَّضح أن المتوسط الحسابي لمجال الأداء التنظيمي جاء بمقدار 3.80، وهي **درجة موافقة عالية**؛ ومنه فإن الموظفين يوافقون بدرجة موافق على توفر

أداء تنظيمي جيد في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وهذا ما يُثبت صحة العبارات (21) و(22) و(24) و(25) و(27) و(28) و(29) و(30) و(31) التي جاءت **بدرجة موافق وموافق بشدة:**

- جاءت العبارة 21 والتي تضمَّنت " تسعى إدارة المؤسسة للحصول على مستوى أحسن للأداء من المستوى الذي هي عليه " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (4.36) بانحراف معياري قدره (0.859)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق بشدة.**
- جاءت العبارة 31 التي تضمَّنت " تملك المؤسسة رؤية واضحة " المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (4.33) بانحراف معياري قدره (0.730)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق.**
- جاءت العبارة 30 التي تضمَّنت " يتجاوب الموظفون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة " المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (4.24) بانحراف معياري قدره (0.768)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق.**
- جاءت العبارة 28 التي تضمَّنت " تقوم المؤسسة أحيانا بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا عملائها " المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (4.24) بانحراف معياري قدره (0.768)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق.**
- جاءت العبارة 27 التي تضمَّنت " تُشرك المؤسسة عملاءها في عملية تصميم بعض المنتجات " المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (4.24) بانحراف معياري قدره (0.831)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق.**
- جاءت العبارة 29 والتي تضمَّنت " تستخدم المؤسسة مستوى عال من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (3.73) بانحراف معياري قدره (1.069)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق.**
- جاءت العبارة 25 والتي تضمَّنت " يتطابق الأداء الفعلي للمؤسسة بشكل كبير مع أدائها " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (3.73) بانحراف معياري قدره (1.069)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق.**

- جاءت العبارة 22 التي تضمَّنت " هل يمكن اعتبار المعلومات المقدمة كافية داخل المؤسسة ؟ " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (3.58) بانحراف معياري قدره (1.119)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**.
- جاءت العبارة 24 التي تضمَّنت " تتخذ المؤسسة إجراءات فعالة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء بالمقارنة بما هو متاح "، في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (3.52) بانحراف معياري قدره (1.004)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**.

وبالنظر للعبارات 23 و26 جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني وجود نقص في بعض عناصر الأداء المنظمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية:

- جاءت العبارة 23 التي تضمَّنت " تعتمد المؤسسة على مجموعة إجراءات ومعايير لتقييم أدائها المنظمي " المرتبة العاشرة من حيث كانت درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (3.36) بانحراف معياري قدره (1.194)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**.
- جاءت العبارة 26 التي تضمَّنت " تستطيع المؤسسة عن طريق تقييم أدائها التعرف على الانحرافات وتشخيص المسببات واتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز الانحرافات المسجلة " المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجَّح لها (3.36) بانحراف معياري قدره (1.194)؛ وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**.

كما جاء الانحراف المعياري لبُعد الأداء بـ 0.540؛ وهذا دليل على تقارب تقديرات الموظفين وقُربها من المتوسط الحسابي[1].

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

اعتمدنا للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية على التباين لمعرفة الفروق الإحصائية بين اتجاهات الموظفين حسب المتغيرات الشخصية، كما استخدم الانحدار الخطي المتعدد للاختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة درجة أثر أبعاد برنامج الكورت على الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

(1) انظر الملحق رقم (15)، ص 111.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

قُمنا باستخدام اختبار التجانس فكانت النتائج كالتالي:

H_0: لا توجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول برنامج كورت تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى 0.05.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول برنامج كورت تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول تطبيق برنامج كورت حسب متغير الجنس.

البيان	الصنف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
محور برنامج كورت	ذكر	3,8139	0,507050	0.12628	**0.753**	**0.457**	لا توجد فروق
	انثى	3,9402	0,406920				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (22) يتَّضح أنه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بين تقديرات الموظفين ذكور وإناث حول إمكانية تطبيق برنامج كورت في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية[1].

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول تطبيق برنامج الكورت حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية

تطبيق برنامج كورت	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
العمر	بين المجموعات	0,963	0,3210	1,543	0,224	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	6,034	0,2080			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2,5989	0,5200	3,190	0,022	توجد فروق
	داخل المجموعات	4,399	0,1630			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	1,489	0,4960	2,613	0,070	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	5,508	0,1900			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss)

(1) انظر الملحق رقم (16)، ص 111.

من خلال الجدول رقم (23) يتَّضح أنه لا يوجد فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بين تقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية لمجال تطبيق برنامج كورت حسب متغير العمر والخبرة المهنية، كما سجلنا فروق إحصائية لمتغير المستوى التعليمي[1].

ومن خلال الجدول رقم (22) ورقم (23) يتَّضح أن تقديرات الموظفين لمجال تطبيق برنامج كورت في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية جاءت موحدة ومتقاربة حسب، متغير الجنس والعمر والخبرة وجاء متغير المستوى التعليمي بمستوى معنوية 0.022 وهي دالة عند المستوى 0.05 ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص انه **يوجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول برنامج كورت تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى 0.05.**

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية.

H_0: لا توجد فرورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى 0.05.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (24): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول الأداء المنظمي حسب متغير الجنس.

الأداء المنظمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الجنس	ذكر	0,502220	3,8375	0.424	0.674	لا توجد فروق
	أنثى	0,612090	3,7548			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (24) يتَّضح أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بين تقديرات الموظفين ذكور وإناث حول مجال الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية[2].

(1) انظر الملحق رقم (17)، ص 111.

(2) انظر الملحق رقم (18)، ص 111.

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول الأداء المنظمي حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية

الأداء المنظمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
العمر	بين المجموعات	1,540	0,5130	1,908	0,150	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7,802	0,2690			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1,599	0,3200	1,115	0,376	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7,743	0,2870			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	8,140	0,2710	0,923	0,442	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,527	0,2940			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج (spss).

من خلال الجدول رقم (25) يتَّضح أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بين تقديرات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية لمجال الأداء المنظمي حسب متغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية[1].

مما سبق يتَّضح أن تقديرات الموظفين لمجال الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية جاءت موحدة ومتقاربة حسب جميع المتغيرات الشخصية، الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية حيث جاءت بمستوى دلالة أكبر من 0.05؛ ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص أنه **لا يوجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول برنامج كورت تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى 0.05.**

3- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق برنامج كورت على الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق برنامج كورت على الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى دلالة 0.05.

حتى نتحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة اعتمدنا على نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل تطبيق برنامج كورت على المتغير التابع الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

(1) انظر الملحق رقم (19)، ص 112.

جدول رقم (26): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطبيق برنامج الكورت والأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

البيان	المتغير المستقل: تطبيق برنامج كورت				
المتغير التابع: الأداء المنظمي	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
	0.561	0.315	0.648	1.945	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss).

يوضح الجدول أعلاه رقم (26) أثر تطبيق برنامج كورت على الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0.561** لتطبيق برنامج كورت والأداء المنظمي، ومنه يتَّضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أما درجة الارتباط فهي متوسطة.
- بلغ معامل التحديد R^2= **0.315**، أي أن ما قيمة **0.315** الأداء المنظمي ناتجة تطبيق برنامج الكورت.
- بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.648**، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق برنامج الكورت يؤدي إلى زيادة في الأداء المنظمي بقيمة **0.648**.
- بلغت قيمة **T** المحسوبة **1.945** عند مستوى المعنوية **0.001**، **وهي أقل من 0.05**؛ ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق برنامج الكورت على الأداء المنظمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى دلالة 0.05**[1].

(1) انظر الملحق رقم (20)، ص 112.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي كان بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وذلك بهدف معرفة واقع تأثير برنامج الكورت على الأداء المنظمي لدى الموظفين الإداريين لهذه المؤسسة؛ إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان، وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة الـ SPSS، حيث تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وإثبات أن لتطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير أثر على الأداء المنظمي.

خاتمــة

أولاً- ملخص عام للدراسة.

يُمثل برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير أنسب أسلوب من حيث تصميمه لتعليم الموظفين مجموعة من أدوات التفكير التي تسمح لهم محاولة إدراك الأشياء بشكل أكثر وضوحاً، وتطوير اتجاهات أكثر إبداعاً لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بأكثر فعالية.

وبرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير هو عبارة عن استكشاف للخبرة من أجل الوصول إلى هدف، وهذا الهدف قد يكون الفهم واتخاذ القرار والتخطيط وحل المشكلات والحكم على شيء ما.

إن برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير برنامجٌ يعلم التفكير كأداة مستقلة، يتدرب عليها الموظف ليمارسها في وظائفه اليومية، فهو يعمل على توسيع إدراك الموظفين، ويساعدهم على تنظيم المعلومات وحل المشكلات وطرح الأسئلة، ويزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم، كما أنه يحسن من مهارات اتخاذ القرار واكتشاف المواقف من مختلف الجوانب، باحتوائه على ستة جوانب عديدة للتفكير، وفي كل جزء عشر أدوات، حيث أن كل جزء يحمل اسماً وهدفاً يجب تحقيقه، فكل محور يهتم بتنمية ناحية تفكيرية معينة.

فالمهارة الأولى هي توسيع الإدراك والتنظيم وتهتم بتوسيع مدارك الموظفين وعمل خريطة إدراكية واسعة لرؤية الأمور بشكل أوسع وأشمل وأعم وأوضح، وكذا تدريبيهم على الانتباه والتركيز وتنظيم الموقف بفعالية. المهارة الثانية هي التنظيم، حيث تهتم هذه المهارة بتدريب الموظف على الانتباه والتركيز وتنظيم المواقف بفعالية، حيث تساعده على تنظيم أفكاره فلا ينتقل بشكل عشوائي من نقطة لأخرى. المهارة الثالثة هي التفاعل، نجد في هذه المهارة تفكير الموظف يكون بنظرة مباشرة للمشكلة، ولكن بالتفاعل القائم بين تفكيره وتفكير الآخرين، حيث هذه المهارة تركز على الحل المنتج للمناقشة والتفاوض. المهارة الرابعة هي الإبداع، وهي مهارة يمكن أن يكسبها أي موظف كأي مهارة أخرى، حيث يتفاوت الموظفون في مدى اتفاقهم لهذه المهارة، حيث هذا الجزء يركز على التفكير الإبداعي وإنتاج الأفكار الجديدة. المهارة الخامسة هي المعلومات والمشاعر حيث يتم الاهتمام فيها بالتأكيد والحصول على المعلومات العملية واستخلاص المعلومات ثم تقييمها والوصول إلى قرار حول المعلومات. المهارة السادسة هي العمل حيث يقوم الموظفون بتطبيق تفكيرهم لخبرتهم الخاصة، أي الاهتمام بعملية التفكير بدءاً من اختيار الهدف ووصولا إلى تشكيل خطة لتنفيذ الحل.

إن التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال تفرض على المنظمة تحدياتٍ سواء كانت هذه المنظمة صناعية، تجارية، أو حتى خدماتية – الكل على حد سواء – هو القدرة على التغيير من أساليبها الإدارية بصفة عامة وأساليبها في تحسين الأداء بصفة خاصة؛ ذلك كون تحسين الأداء المنظمي هو حل كل منظمة، فهو يساعد إدارة المنظمة على معرفة مختلف الطرق والسبل للوصول للنتائج والأهداف التي تم تحديدها مسبقا؛ فهو يعد من أهم المؤشرات التي تقيس نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو.

الأداء المنظمي هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وله عدة أبعاد منها الأداء الاقتصادي، والأداء الإداري والأداء الاجتماعي، ... الخ. ونظراً لأهمية الأداء، فإن المنظمة تلجأ لقياس أدائها لمجموعة من الأسباب نذكر أهمها الرقابة، والتحسين المستمر، وتقييم الإدارة، ومعرفة المجالات في تحسين الأداء، واختيار أو تحسين الطريقة المتبعة، وتجديد مجال القياس. وحتى يمكن للمنظمة أن تحدد أداءها تقوم بتقييم الأداء، وهذا لمعرفة النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة، بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباته، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، ويتم ذلك على كل من المستوى الكلي، والمستوى الوظيفي وعلى المستوى الفردي، ولا يتم هذا التقييم إلا باستخدام مجموعة من الأدوات أهمها بطاقة الأداء المتوازن، فهي أداة تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، فهي أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها.

كما وقد تم تناول الدراسة التطبيقية بشركة اتصالات الجزائر فرع المدية بهدف معرفة واقع تفكير برنامج الكورت وأثره على الأداء المنظمي بواسطة الاستبيان الذي تمت معالجته إحصائياً بواسطة الـ SPSS.

ثانياً– نتائج اختبار الفرضيات.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1– هناك أثر لبرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير على الأداء المنظمي، وذلك من خلال الأدوات الست لبرنامج الكورت المتمثلة في توسيع الإدراك، والتنظيم، والتفاعل، والإبداع، والمعلومات والمشاعر، والعمل.

فبالنسبة لتوسيع الإدراك، الهدف الأساسي منه توسيع دائرة الفهم والإدراك لدى الموظفين؛ إذ أن ديبونو يعتبره المستوى الأساسي لبرنامج الكورت، حيث يساعد التنظيم الموظفين على تحديد معالم المشكلة وكيفية تطوير استراتيجيات لوضع الحلول، كما يهتم التفاعل بتطوير

عملية المناقشة والتفاوض لدى الموظفين، ويساعد الإبداع على تدريب الموظفين في الهروب من حصر الأفكار وإنتاج أفكار جديدة، وتساعد المعلومات والمشاعر الموظفين على كيفية جمع وتقييم المعلومات بشكل فاعل، أما العمل فيهتم بعملية التفكير بدءًا من اختيار الهدف وانتهاءً بتشكيل الخطة لتنفيذ الحل (تحقيق الهدف).

أثبتت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق برنامج الكورت على الأداء المنظمي في شركة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى دلالة 0.05؛ لذلك فإن **الفرضية الأولى صحيحة.**

2- أثبتت الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول برنامج الكورت تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة؛ مما ينجر عنه **صحة الفرضية الثانية.**

3- أثبتت الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي تُنسب للمتغيرات الشخصية عند مستوى 0.05؛ مما **يؤكد صحة الفرضية الثالثة.**

ثالثاً- اقتراحات الدراسة.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي قد تزيد من فعالية الأداء المنظمي من خلال تطبيق الشركة لبرنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير، وتتمثل فيما يلي:

1- على موظفي شركة اتصالات الجزائر فرع المدية الاقتناع بمحتوى هذا البرنامج الذي يسمح بتنمية مهارات التفكير والقدرات الكامنة لديهم وتحويلها لخدمة مصالحهم ومصالح المنظمة.

2- على موظفي شركة الاتصالات محاولة برمجة عملية التفكير لديهم أثناء إنجازهم وظائفهم، وذلك من خلال اعتماد برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير والذي يهدف لتعليم الموظفين مجموعة من أدوات التفكير التي تسمح لهم بمحاولة إدراك الأشياء بشكل أوضح، إضافةً لتطوير اتجاهات أكثر إبداعاً (أفكار إبداعية) لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

3- على شركة اتصالات الجزائر أن تُولي الاهتمام بالأساليب الحديثة في الإدارة، والسعي إلى إقامة دورات تدريبية للموظفين من أجل إكسابهم مهارات جديدة في مجال قيامهم بوظائفهم والتي تصب في صالح الموظفين.

رابعاً- آفاق الدراسة.

توجد مجموعة من المواضيع نقترحها كآفاق للبحث تفتح المجال أمام طلبة إدارة الأعمال لإجراء البحوث المكملة أو المشابهة لها نقترح بعضها على النحو الآتي:

1- فاعلية برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة.

2- استخدام برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير وأثره في اتخاذ القرارات في المنظمة.

3- استخدام برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير وأثره في حل المشكلات في المنظمة.

4- فاعلية الاجتماعات في المنظمة بالاعتماد على برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير.

5- دور برنامج الكورت في تنمية الإبداع في المنظمة.

6- دور برنامج الكورت في تنمية الإبداع لدى الموظفين.

قائمــة المصادر والمراجــع

أولاً- القرآن الكريم.

ثانياً- المصادر والمراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

2- إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، **أنواع التفكير**، دار المقاصد للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2009.

3- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2013.

4- أبو الهجاد، فؤاد حسين، **أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة**، ط1، دار المناهج، عمَّان، 2001.

5- إحسان محمد ضمين ياغي و نعمة عباس الخفاجي، **التغيير التنظيمي (منظور الأداء المتوازن)**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمَّان، 2015.

6- إحسان محمد ياغي و نعمة عباس الخفاجي، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمَّان، 2014.

7- أحمد صياد العنزي، **التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، وزارة التربية والتعليم.

8- أحمد غسان، **تأثير الفطنة المنظمية على الأداء المؤسسي: دراسة على المصارف التجارية العالمية في الأردن**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013.

9- أسامة سليط، **بطاقة الأداء المتوازن، (نظام قياس أداء، نظام إدارة إستراتيجية، أداة اتصال)**، الدار الهندسية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.

10- أسامة محمود فريد، **مهارات الذكاء والقدرات**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2009.

11- أمل طعمة و رندة العظمة، **هندسة التفكير**، المطبعة الهاشمية، دمشق، 2003.

12- أمين السيد و أحمد لطفي، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010.

13- توفيق محمد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار الكتب الحديثة، القاهرة، 2005.

14- جميل جريسات، **الأداء بين النظرية والتطبيق**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.

15- جودت أحمد سعادة، **تدريس مهارات التفكير**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2011.

16- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005.

17- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2006.

18- حيدر سليمان شواهين، **المرجع الشامل في برنامج التفكير كورت CORT والبرنامج العلمي المتكامل لحل المشكلات SPSS**، سلسلة برامج التفكير 3، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمَّان، 2010.

19- خالد محمد نبي حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، منهج معاصر، اليازوري للنشر والتوزيع، عمَّان، 2007.

20- خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمَّان، ط4، 2009.

21- ذوقان عبيدات، **الدماغ والتعلم والتفكير**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمَّان، ط2، 2005.

22- روبيرت سترنبرج، **أساليب التفكير**، ترجمة عادل سعد يوسف خضر، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2004.

23- روبيرت سترنبرج، **تعليم مهارات التفكير**، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

24- زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

25- زيد منير عبودي، **التفكير الفعال**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمَّان، الأردن، ط1، 2001.

26- سعد صادق، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003-2004.

27- سهيل رزق دياب، **تعليم مهارات التفكير، وتعلمها في منهاج الرياضيات، لطلبة المرحلة الابتدائية العليا**، سبتمبر 2000، متاح على WWW. pdffactory .com ، تاريخ التحميل 12 أفريل 2017.

28- صالح محمد أبو جادو و محمد بكر نوفل، **تعليم التفكير نظرية وتطبيق**، عمَّان، ط1، 2007.

29- صالح محمد علي أبو جادو، **تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمَّان، 2004.

30- صبحي حمدان أبو جلالة، **منهاج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمَّان، ط2، 2010.

31- طارق السويدان، **التدريب والإبداع**، مطابع المجموعة الدولية، الكويت، ط2، 2002.

32- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي، **توجيه الأداء الاستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2009.

33- عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

34- عبد الحكيم محمود الصافي و سليم محمد قارة، **تضمين برنامج الكورت لتعليم التفكير في المناهج الدراسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمَّان، 2010.

35- عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات)**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ط1، 2004.

36- عبد الرحمن توفيق، **نظم تقييم الأداء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004.

37- عبد الستار العلي و عامر إبراهيم قندلجي و غسان العمري، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمَّان، ط1، 2006.

38- عبد الله علي الشرمان، **هندسة التفكير الإبداعي**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2009.

39- عبد الله عيد العتيبي، **فنجان من التخطيط**، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2013.

40- عدنان يوسف العتوم و عبد الناصر ذياب الجراح و موفق بشارة، **تنمية مهارات التفكير، نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمَّان، ط1، 2007.

41- عدنان يوسف العتوم و عبد الناصر ذياب الجراح، موفق بشارة، **تنمية مهارات التفكير**، دار المسيرة للنشر، عمَّان، ط1، 2007.

42- عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء)**، دار الحامد للنشر، عمَّان، ط2، 1999.

43- علي أحمد أبو الحسن، **المحاسبة الإدارية المتقدمة (اتخاذ القرارات، تقارير الأداء)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995.

44- عمر سعيد إبراهيم وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2003.

45- فتحي عبد الرحمن جروان، **تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات**، دار الكتاب الجامعي للنشر، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000.

46- فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمَّان، ط2، 2002.

47- فهيم مصطفى، **تنمية مهارات التفكير**، دار الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.

48- كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمَّان، ط2، د.ت.

49- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية**، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمَّان، ط1، 2004.

50- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، مؤسسة جامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2000.

51- كمال محمد خليل، **سيكولوجية التفكير**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمَّان، 2002.

52- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2004.

53- محمد بكر نوفل و فريال محمد أبو عواد، **التفكير والبحث العلمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمَّان، ط1، 2010.

54- محمد علي العيد و سامية ندا شهوان، **استراتيجيات التفكير الفعال**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2013.

55- محمد فتحي، **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.

56- محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء (تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014- 2015.

57- محمد محمود الحيلة، **تكنولوجيا التعلم من أجل تنمية التفكير بين القول والممارسة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمَّان، ط2، 2009.

58- محمد هاين محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2015.

59- محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي**، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2012.

60- مصطفى فهيم، **تنمية مهارات التفكير**، دار الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.

61- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.

62- نزيه العثماني، **مدونة برنامج الكورت في تعليم مهارات التفكير**، متاح على http://alothmanyme/blogl?P :819. .

63- نصر محمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمَّان، ط1، 2009.

64- هاني عرب، **مهارات التفكير والبحث العلمي**، دار ملتقى البحث العلمي، متاح على inf. WWW.rsscrs ، تاريخ التحميل: 12 أفريل 2017.

ب- المجلات:

65- أحمد داوود سلمان و أحمد عبد الستار عبد الواحد، **أثر برنامج الكورت في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة معاهد إعداد المعلمين، جامعة ديالي**، بغداد، مجلة الفتح، العدد 55، أيلول 2013.

66- جنان علي حمودي و إيمان شاكو محمد، **إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية**، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 6، جامعة بغداد، بغداد، العدد 14، 2011.

67- حسين صديق، **تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية**، مجلة جامعة دمشق، دمشق، المجلد 28 العدد 1، 2012.

68- صالح عبد الله عبد الكبير، مجلة تعليم مهارات التفكير في مرحلة التعليم الأساسي، مركز البحوث والتطوير التربوي، عدن، 2008،

69- فاطمة عبد الأمير، **أثر برنامج الكورت لتعليم التفكير**، الجزء 1 توسعة الإدراك، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، جامعة بغداد، بغداد، العددان 3 و4، المجلد 6، 2007.

70- فهد عبد الله خزي، **فعالية برنامج ديبونو لتعليم التفكير كورت في تنمية مهارة التفكير الإبداعي لدى طلبة كلية التربية بجامعة الكويت دراسة تجريبية**، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 34، الجزء 4، 2010.

71- محمد أمين المفتي، مجلة تربويات الرياضيات، مركز الشرق الأوسط للخدمات التعليمية، مصر، المجلد 15، الجزء 3، أكتوبر 2012.

ج - أطروحات الدكتوراه:

72- عبد الوهاب محمد حسين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية: مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية (St. Clements University)، بريطانيا، 2009.

73- علي سليمان الشطي، **أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2007.

74- خالد بن ناهيس العتبي، **أثر استخدام بعض أجزاء برنامج الكورت في تنمية مهارات التفكير**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2007.

د- رسائل الماجستير:

75- أحمد الصغير ريغة، **تقييم أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، قسنطينة، 2013- 2014.

76- الجابرية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

77- حسنة قلبو، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

78- رابح يخلف، **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006- 2007.

79- رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

80- زينة مصطفى محمود محمد، **أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

81- الشريف جاب الله، **دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008- 2009.

82- صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة** ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011- 2012.

83- عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، قياس وتقييم**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001- 2002.

84- فهد بن عوض الله زاحم السلمي، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية العاصمة المقدسة**، رسائل ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.

85- مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**- جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الأردنية، 2012- 2013.

86- ناهد بنت علي عباس عطار، **فعالية استخدام برنامج كورت CORT تقنيا في تنمية مهارات التفكير**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013.

هـ- مذكرات الماستر:

87- سناء أونيس، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015- 2016.

88- غنية زواوي، **التمكين كخيار استراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2013- 2014.

89- فتيحة قناوة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013- 2014.

90- نجوة العيداني، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المنظمات**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، 2013- 2014.

و- الملتقيات:

91- فهيمة بديس و وسام شيلي و حنان رزق الله، **تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات**، بحث ألقي في الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، الذي نظمته جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18 و19 ماي 2011.

92- فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم، بحث ألقي في ملتقى " موازنة البرنامج والأداء في الجامعات العربية السورية "، الذي نظمته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في دمشق أيام 25-27 يوليو (تموز) 2004.

93- هاني عبد الرحمن العمري، بحث ألقي في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الذي نظمه معهد الإدارة العامة بالرياض، أيام 2-4 نوفمبر 2009.

94- هناء شحات السيد إبراهيم، **دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية**، بحث ألقي في " المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي " الذي نظمه اتحاد الجامعات العربية بجامعة الزرقاء- الأردن خلال الفترة 9-11 فيفري 2016.

95- وفاء رايس، **دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، بحث ألقي في الملتقى الدولي حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية "، الذي نظمته جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 13- 14 ديسمبر 2011.

ز- الدورات التدريبية:

96- محمد علي عسيري، **دورة أساسية في البرنامج العالمي CORT لتعليم التفكير**، دورة تدريبية نظمها المركز العربي للتعلم السريع أيام 25- 28 ربيع الثاني 1431هـ، متاح على: .WWW.ACFLONLINE.COM

ح- مواقع الانترنت:

97- WWW. pdffactory .com .

98- WWW. rsscrs. inf

99- WWW. Awkan.net/culture

100- WWW.abninafsak.com/cort

101- WWW. Jarwan. Center. Com.

102- http://aloth many. Melblog

103- WWW.ACFLONLINE.COM

104- http://www.amazon.fr/cort- Htinking.

105- http:// alotn many.me lblog.

ثانياً- المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية:

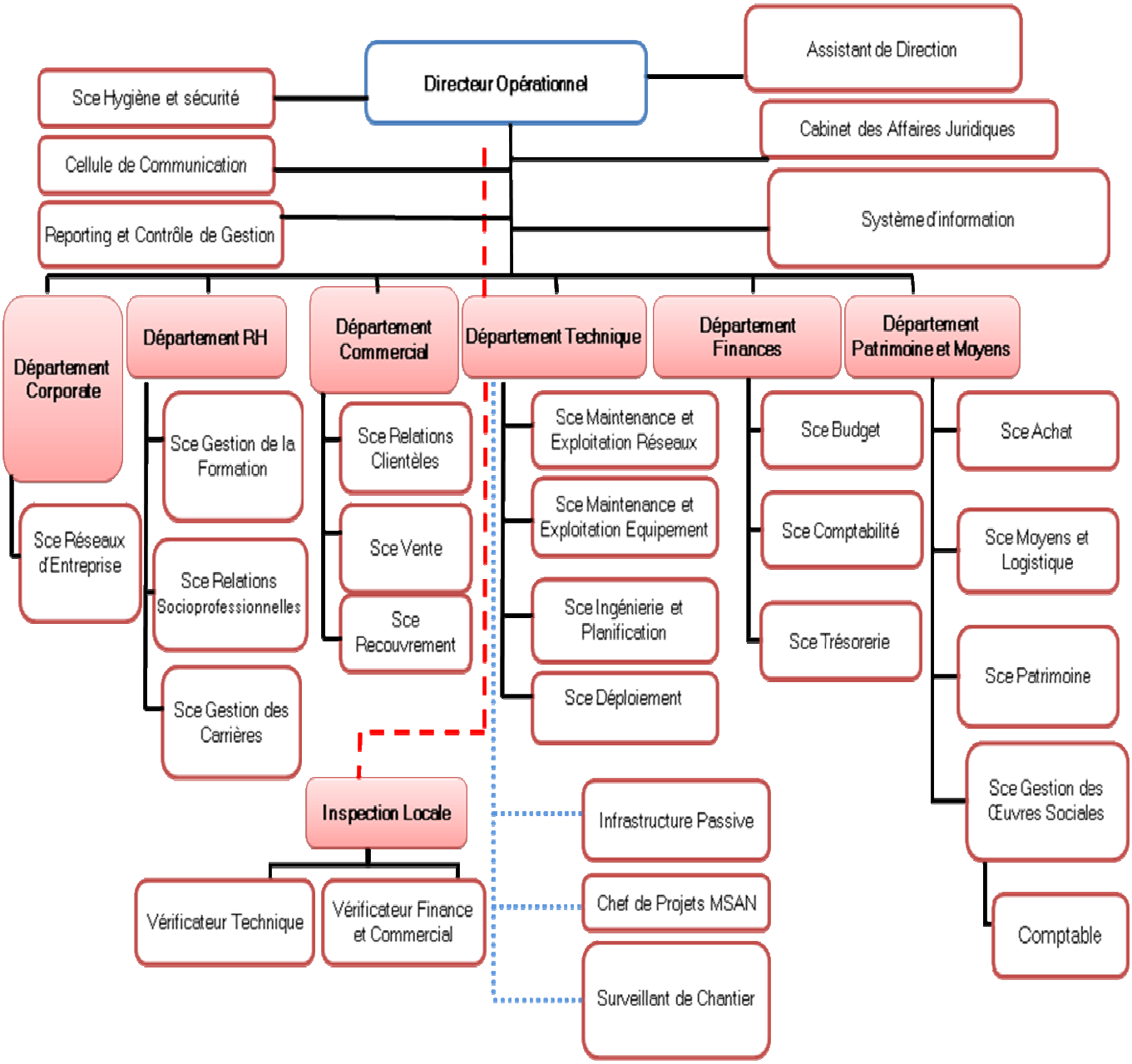
106 - Introdution To Edward De Bono's Thin King programs for students by hon. D. ROBERTSON. Jone 2007 page 5.

107- Richard paul and Linda Elder, Sceitific thinking a mining tude guide for students and faculty to Sceitific thinking , departement of psychology, Illinois state university, Campus, USA, 2006.

108- H. Dowden, Creative thinking logical reasoning bradly, phylosophy departement, California state, University USA.

الملاحـــــــــق

ملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لشركة اتصالات الجزائر فرع المدية.



ملحق رقم (2): الاستبيـان الموجه للموظفين الإداريين في المديرية شركة اتصالات الجزائر

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

أخي، أختي الموظف (ة):

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة حول تطبيق برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير ودوره في تحسين الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية. نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة، شاكرين لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيد السرية التامة لكل المعلومات التي توافونا بها، والتي لن نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نودُّ الإشارة إلى أن مساهمتكم في الإجابة بالموضوعية التامة سوف تمكننا من الوصول إلى تحليل قريب من الواقع، والحصول على نتائج منطقية مع اقتراح الأساليب والحلول الملائمة.

نشكر لكم اهتمامكم وتعاونكم.

برنامج الكورت (CORT): هو عبارة عن برنامج يركز على أهمية التعليم، أساليب واستراتيجيات منظمة لتنمية مهارات تفكيرية معينة، فهو يعتبر من البرامج السهلة والقابلة للتطبيق إذ يعمل على توسيع إدراك الموظفين ويساعدهم على تنظيم المعلومات وحل المشكلات وطرح الأسئلة، وتزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم، كما أنه يحسن من مهارات اتخاذ القرار، واكتشاف المواقف من جوانب مختلفة.

توضع العلامة (×) أمام الإجابة المناسبة.

الجانب الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 35 سنة ☐ من 36 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ تقني سامي ☐ مهندس دولة ☐

ماستر ☐ ماجستر ☐ أخرى ☐ حددها .....

6- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكبر من 15 سنة ☐

الجانب الثاني: بيانات حول برنامج الكورت.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً- توسيع الإدراك.						
1	عندما تواجهني مشكلة ما أنظر إليها من مختلف الجوانب.					
2	أجيد الاستماع والإنصات لآراء الآخرين وأتقبلها للاستفادة منها.					
3	أستطيع المساهمة في انتاج أفكار جديدة ومتطورة.					
ثانياً- التنظيم.						
1	أستطيع التمييز بين الآراء والحقائق والأسباب والنتائج.					
2	أستطيع مقارنة الأفكار المطروحة.					
3	أستطيع التحكم في أفكاري وتوجيهها.					
ثالثاً- التفاعل.						
1	أستطيع الدفاع عن فكرتي وتحديد مواضع الخطأ في أفكار الآخرين.					
2	أقبل مناقشة نقاط الاتفاق والاختلاف بيني وبين الآخرين.					
3	أساهم في تقديم وإضافة أفكار ومعلومات أخرى إلى جانب الأفكار والمعلومات التي يقدمها الآخرون.					
رابعاً- الإبداع.						
1	أستطيع توليد واقتراح أفكار جديدة.					
2	أمتلك مهارات وقدرات ومعارف التي تجعلني أشارك في الرؤى والأهداف والتوجيهات المستقبلية للشركة.					
3	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.					
خامساً- المعلومات والمشاعر.						
1	لدي القدرة على توجيه أسئلة بغرض اختيار الأفكار الجيدة.					
2	أدرك التناقضات في الأفكار والمواقف والاستنتاجات الخاطئة.					
3	أستطيع نقل أفكاري والتعبير عنها بأسلوب واضح.					
4	أعمل على جمع المعلومات حول المشكلة لتقليل حجم التخمينات.					
سادساً- العمل.						
1	أعمل على اختصار وتبسيط الأفكار وتلخيصها.					
2	أجيد توجيه أفكاري وتركيزها نحو الهدف المحدد بقوة.					
3	أفكر بفعالية للتوصل إلى مجموعة حلول للمشكلة في إطار الفكر الجماعي.					
4	أساهم بفعالية في تشكيل خطة زمنية لحل المشكلة.					

الجانب الثالث: الأداء المنظمي.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى الشركة القدرة على تحقيق أهدافها المسطرة.					
2	تسعى إدارة الشركة للحصول على مستوى أحسن للأداء من المستوى الذي هي عليه.					
3	تستطيع الشركة التكيف مع بيئتها الخارجية والاستمرار والبقاء فيها.					
4	تعتمد الشركة على مجموعة إجراءات ومعايير لتقييم أدائها المنظمي.					
5	تقوم الشركة بصورة دورية بقياس النتائج التي تم التوصل إليها.					
6	تتخذ الشركة إجراءات فعالة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء بالمقارنة بما هو متاح.					
7	يتطابق الأداء الفعلي للشركة بشكل كبير مع أدائها المتوقع عند تقييم أدائها.					
8	تستطيع الشركة عن طريق تقييم أدائها التعرف على الانحرافات وتشخيص المسببات واتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز الانحرافات المسجلة.					
9	تشرك الشركة عملاءها في عملية تصميم بعض المنتجات.					
10	تقوم الشركة أحيانا بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا عملاءها.					
11	تستخدم الشركة مستوى عال من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.					
12	تشرك الشركة موظفيها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.					
13	يتجاوب الموظفون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة.					
14	توفر الشركة مجالا لموظفيها من أجل الإبداع والتفكير في منتجاتها الجديدة.					
15	تملك الشركة رؤية واضحة.					
16	تعمل الشركة على وضع خطط استراتيجية لتحقيق أهدافها.					

ملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
كمال مولوج	أستاذ محاضر درجة –أ–	جامعة المدية
حبيبة كشيدة	أستاذة محاضرة درجة –ب–	جامعة المدية
شعيب آتشي	أستاذ مساعد درجة –أ–	جامعة المدية

ملحق رقم (4): نتائج قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.651	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.833	36

ملحق رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	60.6	60.6	60.6
	أنثى	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

ملحق رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	9	27.3	27.3	27.3
	من 36 إلى اقل 40 سنة	9	27.3	27.3	54.5
	من 40 إلى أقل من 45 شنة	12	36.4	36.4	90.9
	أكبر من 45 سنة	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

ملحق رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	15.2	15.2	15.2
	ليسانش	15	45.5	45.5	60.6
	تقني شامي	5	15.2	15.2	75.8
	مهندس دولة	3	9.1	9.1	84.8
	ماستر	3	9.1	9.1	93.9
	أخرى	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

ملحق رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	21.2	21.2	21.2
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	6	18.2	18.2	39.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	5	15.2	15.2	54.5
	أكثر من 15 سنة	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

ملحق رقم (9): مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد توسيع الإدراك

Statistiques

		العبارة1	العبارة2	العبارة3	البعد1
N	Valide	33	33	33	33
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.27	4.21	3.97	4.1515
Ecart-type		.876	.696	1.015	.67232

ملحق رقم (10): مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد التنظيم

Statistiques

		العبارة4	العبارة 5	العبارة 6	البعد 2
N	Valide	33	33	33	33
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.52	4.21	3.64	3.7879
Ecart-type		1.093	.696	.994	.55789

ملحق رقم (11): مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بعد التفاعل

Statistiques

		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	البعد 3
N	Valide	33	33	33	33
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.27	4.36	3.58	4.0707
Ecart-type		.719	.859	1.119	.64956

ملحق رقم (12): مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد الإبداع

Statistiques

		العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	البعد 4
N	Valide	33	33	33	33
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.36	3.45	3.52	3.4444
Ecart-type		1.194	.905	1.004	.76679

ملحق رقم (13): مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بعد معلومات ومشاعر

Statistiques

		العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	البعد 5
N	Valide	33	33	33	33	33
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3.73	3.36	4.27	4.21	3.8939
Ecart-type		1.069	1.194	.876	.696	.64053

ملحق رقم (14): مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد العمل

Statistiques

		العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	البعد 6
N	Valide	33	33	33	33	33
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3.97	3.52	4.21	3.64	3.8333
Ecart-type		1.015	1.093	.696	.994	.60165

ملحق رقم (15): مؤشرات إحصائية لوصف عبارات بُعد الأداء المنظمي

Statistiques

		العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة31	العبارة 33	العبارة 35	المحور2
N	Valide	33	33	33	33	33	33	33	21	21	21	21	21	33
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	12	12	12	12	12	0
Moyenne		4.36	3.58	3.36	3.45	3.52	3.73	3.36	4.24	4.24	4.05	4.24	4.33	3.8049
Ecart-type		.859	1.119	1.194	.905	1.004	1.069	1.194	.831	.768	1.117	.768	.730	.54031

ملحق رقم (16): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق برنامج الكورت حسب متغير الجنس

Statistiques de groupe

	الصنف	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور1	ذكر	20	3.8139	.50705	.11338
	انثى	13	3.9402	.40692	.11286

ملحق رقم (17): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول تطبيق برنامج كورت حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1	Inter-groupes	.963	3	.321	1.543	.224
	Intra-groupes	6.034	29	.208		
	Total	6.997	32			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1	Inter-groupes	2.598	5	.520	3.190	.022
	Intra-groupes	4.399	27	.163		
	Total	6.997	32			

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي حسب متغير الجنس.

	الصنف	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور2	ذكر	20	3.8375	.50222	.11230
	انثى	13	3.7548	.61209	.16976

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول الأداء المنظمي حسب متغير العمر والمستوى والخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور2	Inter-groupes	1.540	3	.513	1.908	.150
	Intra-groupes	7.802	29	.269		
	Total	9.342	32			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور2	Inter-groupes	1.599	5	.320	1.115	.376
	Intra-groupes	7.743	27	.287		
	Total	9.342	32			

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطبيق برنامج كورت والأداء المنظمي.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.561[a]	.315	.293	.45437

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور1

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.942	1	2.942	14.249	.001[b]
	Résidu	6.400	31	.206		
	Total	9.342	32			

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور1

a. Variable dépendante : المحور2