

مستوى التزام المدير التنفيذي في تطبيق استراتيجية القبعات الست في الإدارة عند مواجهة تحدي كبير في تطوير منتج جديد

لبنى عازم حاج يحيى¹، أميرة سلامة عازم¹

¹ باحثة دكتوراه في موضوع التعليم والتعلم في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

البريد الإلكتروني najah.edu.s12497061@stu

HNSJ, 2025, 6(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj62/25>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: arsri.org/10000/62/25

تاريخ النشر: 2025/02/01م

تاريخ القبول: 2025/01/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/01/07م

المستخلص

يتناول هذا البحث تطبيق والتزام المدير التنفيذي لاستراتيجية عمل وتفكير في شركة تطوير منتج جديد. هدف البحث هو التعرف الى مستوى التزام المدير التنفيذي في شركة التقدم التقني، في منطقة المركز بواسطة تطبيق استراتيجية قبعات التفكير الست في الإدارة، وذلك من خلال مواجهة تحدي كبير في تطوير منتج جديد. ومن هنا ظهرت الحاجة لطرح سؤال البحث: مساهمة مستوى التزام المدير التنفيذي في تطبيق استراتيجية القبعات الست في الإدارة عند مواجهة تحدي كبير في زيادة تطوير منتج جديد؟ استخدمت الباحثة منهج البحث النوعي بواسطة حضور وتحليل مشاهدة لاجتماع دار فيه الحوار حول تطوير منتج جديد. خلال المشاهدة التي قامت بها الباحثة تم اتخاذ القرار لمجموعة من الموظفين في شركة "التقدم التقني" في مواجهة تحدي كبير. حيث كانوا يعملون على تطوير منتج جديد، وكان المشروع في مرحلة حاسمة، ويحتاجون إلى اتخاذ قرارات هامة حول خصائص المنتج، وطريقة تسويقه. أظهرت النتائج دور المدير القيادي في تحفيز فريقه على التفكير بشكل منظم وموضوعي وإبراز الجوانب التفكيرية المبدعة عبر تطبيق استراتيجية قبعات التفكير الست في اتخاذ القرار. حيث قام الفريق بالتفكير بشكل سلس ومتمحور بمنظور جديد، إذ التجئ المدير لطرح المنتج وكأنه مشكلة في تسويقه ودمجه وبالتالي قام الفريق بحل المشكلة عبر تطبيق استراتيجية تفكير مختلفة الا وهي قبعات التفكير الست. النتيجة كانت انه عبر استخدام الفريق قبعات التفكير الست، أصبح الفريق قادر على اتخاذ قرارات مدروسة ومتوازنة. تم تحديد المخاطر والتحديات، وتمت معالجتها بأفكار مبتكرة وإيجابية. بفضل هذه الاستراتيجية، تم تطوير منتج ناجح في الوقت المحدد، وحقق نجاحاً كبيراً في السوق.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات، التفكير الجانبي، قبعات التفكير الست، المدير التنفيذي، الجلسات الإدارية، شركات تطوير منتج، منطقة المركز.

RESEARCH TITLE**The Level of Adherence of the executive director in applying the Six Thinking Hats strategy in management when facing a major challenge in developing a new product****Abstract**

This research deals with the application and commitment of the CEO to a business and thinking strategy in a new product development company. The aim of the research was to identify the level of commitment of the CEO in the Technical Progress Company, in the central region, by applying the Six Thinking Hats strategy in management, through facing a major challenge in developing a new product.

The research question was: What was the range of contribution of the level of commitment of the CEO in applying the Six Thinking Hats strategy in management when facing a major challenge in increasing the development of a new product?

The researchers used the qualitative research method by attending and analyzing an observation of a meeting in which a dialogue took place about developing a new product. During the observation conducted by the researchers, a decision was made for a group of employees in the "Technical Progress" company in the face of a major challenge. They were working on developing a new product, and the project was at a critical stage, and they needed to make important decisions about the characteristics of the product and how to market it.

The results showed the role of the leadership manager in motivating his team to think in an organized and objective manner and highlighting the creative thinking aspects by applying the Six Thinking Hats strategy in decision-making. The team thought smoothly and centrally with a new perspective, as the manager resorted to presenting the product as if it were a problem in marketing and integrating it, and thus the team solved the problem by applying a different thinking strategy, which is the six thinking hats. The result was that by using the six thinking hats, the team became able to make thoughtful and balanced decisions. Risks and challenges were identified, and were addressed with innovative and positive ideas. Thanks to this strategy, a successful product was developed on time, and achieved great success in the market.

Key Words: Strategies, Lateral Thinking, Six Thinking Hats, CEO, Management Sessions, Product Development Companies, Center Area.

مقدمة البحث

تعرف الاستراتيجية كخطة عمل مصممة، شاملة ومتكاملة تهدف الى تحقيق أهداف محددة طويلة المدى من خلال تخصيص موارد وتحديد الوسائل والاليات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف المرجوة بنجاح. ومن أهم المجالات التي تستخدم فيها الاستراتيجية: الاعمال الإدارية والتجارية ويطلق عليها أيضا الاستراتيجية الإدارية.

يُعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية والاجتماعية، حيث يمثل منهجية شاملة للتخطيط والتنفيذ والتوجيه. يعرف الشيخ (2018) الاستراتيجية بأنها "خطة متكاملة تستهدف تحقيق أهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية" (الشيخ، 2018، ص. 45).

في سياق تطور الفكر الاستراتيجي، برزت العديد من النماذج والمقاربات التي تسعى لتحسين القدرات الفكرية والإبداعية. ومن أبرز هذه النماذج استراتيجية القبعات الستة للتفكير، التي طورها إدوارد دي بونو كمنهجية متكاملة لتنظيم عمليات التفكير وتحسين جودة اتخاذ القرارات.

يؤكد (Mintzberg 1987) أن الاستراتيجية هي "نمط متكامل من التفكير والتخطيط يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والموارد المتاحة". (Mintzberg, 1987, p. 18) "وفي هذا السياق، تأتي استراتيجية القبعات الستة كأداة معرفية متطورة تسمح بتفكيك عملية التفكير إلى مكونات متعددة ومتراصة.

يشير العتيبي (2020) إلى أن "استراتيجية القبعات الستة تمثل ثورة في فهم عمليات التفكير، حيث تقدم نموذجًا منهجيًا يسمح للأفراد بتنظيم أنماط تفكيرهم بشكل مرن وإبداعي" (العتيبي، 2020، ص. 72).

يضيف (De Bono 1985) أن هذه الاستراتيجية تهدف إلى "تحرير العقل من القيود التقليدية وفتح آفاق جديدة للتفكير الإبداعي والنقدي". (De Bono, 1985, p. 25) "وتتميز بقدرتها على تقديم إطار منهجي يسمح بتعدد وجهات النظر وتحليل المواقف من زوايا متعددة.

يفكر معظم الناس حينما يتعرضون لمشاكل معينة بطريقة واحدة رأسية ولا يفكرون في الجوانب الأخرى والزوايا الأخرى للمشكلة. ان التفكير في جميع الزوايا للمشكلة يسمى بالتفكير الجانبي (Lateral Thinking)، وقد يحتاج المتعلم الى التفكير الجانبي بأداة تسمى القبعات الست (Six Hats). تتميز هذه الأداة باستخدام المهارات العقلية في تفسير وتنبؤ ومقارنة واستنتاج (De Bono, 2000).

تعرف استراتيجية القبعات الست كبرنامج تفكير او لتعليم التفكير عن طريق قبعات وهمية ترمز الى أنماط التفكير الستة: (القبعة البيضاء، الحمراء، الصفراء، السوداء، الخضراء، الزرقاء).

تعتبر استراتيجية التفكير الست استراتيجية مطورة لعصف الدماغ وهي قبعات مجازية، بإمكان المفكر ان يلبس واحدة ويقلع الأخرى ليبيّن نوعية التفكير المستخدم. ان هذه القبعات لا تستخدم لتصنيف الافراد رغم ان سلوكها يبدو وكأنه يدعو لذلك.

ان قبعات التفكير الست تعمل على تبسيط التفكير بإتاحة الفرصة امام المفكر للتعامل مع قضية واحدة في الوقت الواحد بدلا من تدخل العواطف والاحاسيس والنطق والمعلومات والآمال والابداع جميعها في آن واحد، ويكون بإمكان المفكر التعامل مع كل قضية على حدة.

بدلا من استخدام المنطق لتعزيز عاطفة، يمكن للمفكر اخراج العاطفة الى السطح باستخدام قبعة التفكير الحمراء دون

الحاجة لتبريرها. ويأتي بعد ذلك دور القبعة السوداء للتعامل مع عنصر المنطق، ان اشد أعداء التفكير هو التعقيد الذي يقود الى الارباك والتشويش، فعندما يكون التفكير واضحا وبسيطا يصبح أكثر امثاعا وفاعلية، لهذا التفكير باستخدام القبعات الست في غاية البساطة وسهولة الاستخدام.

ان قبعات التفكير الست تسمح بنقل التفكير وتحوله، فاذا كان موقف أحد الأشخاص سلبيا في اجتماع ما، يمكن الطلب منه خلع قبعة التفكير السوداء، وهذه إشارة له بأنه أصر على السلبية ويمكن الطلب منه ارتداء قبعة التفكير الصفراء وبذلك طلب مباشر له ان يكون إيجابيا، وبهذه الطريقة يتيح لنا تفكير القبعات الست مصطلحا محددًا دون ان نكون عدائيين ونسيء للآخرين. والاهم من ذلك هو عدم تهديد شخصية الآخرين بل تحويل الموقف الى تمثيل أدوار او الى لعبة، وبذلك يصبح استخدام قبعات التفكير نوعا من إعطاء تعليمات بطريقة اختزال، والغرض من مفهوم قبعات التفكير الست هي اتباع طريقة تفكير واحدة في الوقت الواحد، بدلا من القيام بكل شيء في نفس الوقت ويشبه ذلك طباعة كل لون على حدة ثم تتحد جميع الألوان.

ان القبعة هي الرأس والرأس يحوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير إذا فهي الأقرب الى التفكير. اننا لا نلبس عادة قبعة معينة ولمدة طويلة. فالقبعة التي نلبسها سرعان ما نتخلى عنها بسبب تغيير الظروف او نلبس قبعة مناسبة لملابس معينة. وهكذا الأفكار فقد نعجب بفكرة ما لكن سرعان ما نتخلى عنها بوقت لاحق. وكما ان القبعة لا يجب ان تكون على الراس لفترة طويلة. لا الفكرة يجب ان تعيش طويلا.

القبعة التي نلبسها على الرأس لفترة طويلة يمكن ان تتسخ وتفقد اناقته وكذلك الفكرة يمكن ان تفسد وتصبح قديمة لا جدوى منها.

القبعة رمز للدور الذي يمارسه الشخص فرجل الأمن يلبس قبعة تميزه والقاضي كذلك.

يحتاج الانسان الى ألوان مختلفة من التفكير، وان يغير أسلوب تفكيره حسب الوضع المستجد امامه. هكذا الانسان المفكر فهو يحتاج الى قبعات للحصول على المعلومات وثانية للنقد وهكذا.

1. القبعة البيضاء: المقصود بالقبعة البيضاء ان يبدأ المفكر بطلب معلومات والحقائق حول قضية ما ثم ينتقل الى الوصول الى النتائج، وليس العكس أي ان لا يحاول الوصول من النتائج الى المعلومات والحقائق، ولكن يجب ان لا يصل طلب المعلومات الى المبالغة، فهي التفكير بالمعلومات والحقائق والأرقام والاحصاء والتساؤل والسؤال، وهي بعبارة أخرى تحديد حاجاتك المعلوماتية، فحينما تكون في حالة تفكير القبعة البيضاء تتساءل:

ما اتجاهات الناس حول موضوع ما؟ ما هي المعلومات المتوافرة؟ ما هي المعلومات الناقصة؟

2. القبعة الحمراء: من خلال هذه القبعة ممكن استخراج العواطف والانطباعات والحدس حتى يمكن استخدامها ولكن تحت الملاحظة والضبط، فهي تعني التعبير عن الانفعالات والمشاعر والحدس. ان 70% من التنفيذيين الكبار يعتمدون في قراراتهم على التخمين والحدس ولكنهم لا يعترفون بذلك للعاملين.

3. القبعة السوداء: تتميز القبعة السوداء بالحيطه والحذر وهذه القبعة يستخدمها اغلب الناس، المقصود بالقبعة السوداء هو استخدام السلبية والتحفظ وتتبع هذه المشاعر من أسباب منطقية

4. القبعة الزرقاء: حينما نستخدم القبعة الزرقاء لا نفكر في التفكير نفسه فقط انما نفكر في توجيه التفكير فعند استخدام القبعة الزرقاء نحن نتساءل ونبحث في نوع التفكير الذي نريد استخدامه.

5. القبعة الخضراء: هي رمز الابتكار والابداع وهي الخروج عن الأفكار الموجودة.

6. القبعة الصفراء: استخدام الإيجابية والتفاؤل فيها يبحث الفرد عن الجوانب الإيجابية في الموضوع.

الخلفية النظرية

مفهوم الاستراتيجيات التنظيمية: تشكل الاستراتيجيات العمود الفقري للتخطيط التنظيمي الحديث، حيث تتجاوز مفهومها التقليدي لتصبح منظومة متكاملة من الأفكار والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي. يرى العديد من الباحثين أن الاستراتيجيات الحديثة لم تعد مجرد خطط ثابتة، بل أصبحت أدوات ديناميكية للتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

تطور استراتيجيات التفكير الإبداعي: في سياق تطور الفكر الإداري، برزت الحاجة الملحة لاستراتيجيات تفكير تتجاوز الأنماط التقليدية. وهنا تأتي أهمية نموذج القبعات الست الذي طوره إدوارد دي بونو كثورة في فهم عمليات التفكير الإنساني. يقدم هذا النموذج منهجية فريدة لتفكيك عملية التفكير إلى مكونات متعددة ومتراصة، مما يسمح للمديرين بالنظر إلى التحديات من زوايا مختلفة.

السياق التنظيمي لتطوير المنتجات: يُعد تطوير المنتجات الجديدة من أكثر التحديات تعقيداً في المؤسسات المعاصرة. فهو يتطلب مزيجاً متناغماً من الإبداع والتحليل والمرونة. وفي هذا الإطار، تظهر أهمية استراتيجية القبعات الست كأداة متكاملة للتعامل مع التعقيدات المتزايدة في عمليات الابتكار.

دور المدير التنفيذي في الابتكار: يلعب المدير التنفيذي دوراً محورياً في نجاح عمليات تطوير المنتجات الجديدة. فهو المسؤول عن توجيه الرؤية الاستراتيجية وإدارة التحديات المعقدة. وتتجلى أهمية التزامه في تطبيق استراتيجيات التفكير المتقدمة مثل القبعات الست من خلال: القدرة على تفكيك التحديات المعقدة وتشجيع التفكير متعدد الأبعاد وكذلك خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار وتعزيز التكيف مع المتغيرات بمرونة عالية.

التحديات المعاصرة في تطوير المنتجات: تواجه المؤسسات اليوم تحديات غير مسبقة في عمليات تطوير المنتجات، منها: سرعة التغير التكنولوجي الذي يلف العالم بأسره عبر العولمة وكذلك زيادة المنافسة العالمية بين الشركات المنتجة لأنواع مشابهة أو متسلسلة في الإنتاجية الأمر الذي أدى إلى تعقيد متطلبات العملاء وتنوعها كذلك والرغبة بالمزيد والأسرع والأكثر انتشاراً وهنا تواجه الشركات المصنعة لمنتج جديد تحدي آخر في ظل الأوضاع الراهنة منها محدودية الموارد والضغوط الاقتصادية المتزايدة بمفهوم أبسط العملاء يرغبون بمنتج رائع وجذاب ويلبي الاحتياجات وبسعر رمزي مقارنة بحاجة الشركات للتطور والتقدم والبحث عن موارد ومواد خام ذات جودة وبسعر مخفض كذلك .

وهنا تبرز أهمية استراتيجية القبعات الست أداة حيوية تساعد المديرين التنفيذيين على: تجاوز الأنماط التقليدية في التفكير والخروج عن المألوف والدارج ، وكذلك إدارة التعقيد بشكل أكثر مرونة واكتشاف فرص مبتكرة لم يكن للفريق ان يصل لها لولا تشجيع التفكير المتنوع والابداعي وعمل الفريق يعمل على تقليل المخاطر في عمليات التطوير.

الأبعاد الإنسانية في الاستراتيجية: تتميز استراتيجية القبعات الست بأبعادها الإنسانية العميقة، حيث تراعي التنوع في أنماط التفكير وتحترم الاختلافات الفردية. فهي لا تقدم نموذجاً جامداً، بل منهجية مرنة تسمح بالتعبير عن الإمكانيات الإبداعية للأفراد.

يمثل التزام المدير التنفيذي بتطبيق استراتيجية القبعات الست عنصراً حاسماً في نجاح عمليات تطوير المنتجات الجديدة. فهي تتجاوز كونها مجرد أداة تقنية لتصبح منهجية شاملة للتفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي ، إذ أن المدير التنفيذي هو قائد استراتيجي يتحمل مسؤولية توجيه المؤسسة نحو النجاح المستدام. يتميز بقدرته على رؤية المشهد الكامل وليس مجرد التفاصيل الجزئية. في عالم الأعمال المعقد والمتغير باستمرار، يحتاج المدير التنفيذي لأدوات تساعده على التفكير

بشمولية وعمق.

استراتيجية القبعات الست لدي بونو تمثل حلاً مثاليًا لتحديات التفكير المعقدة. فهي تسمح للمدير التنفيذي بتفكيك التحديات المركبة إلى مكونات يمكن التعامل معها بشكل منفصل. عند تطوير منتج جديد، يواجه المدير التنفيذي العديد من التعقيدات التي تتطلب نظرة متعددة الأبعاد.

من خلال القبعات الست، يستطيع المدير التنفيذي: فهم المشكلة من زوايا مختلفة وتجنب الأحكام المسبقة وكذلك استكشاف الإمكانيات الإبداعية لدى الفريق، والعمل على تقييم المخاطر بموضوعية ومن ثم بناء استراتيجية متكاملة للتطوير لهذا المنتج المقترح. وبهذه الطريقة، تتحول القبعات الست من مجرد أداة تفكير إلى منهجية استراتيجية متكاملة تساعد المدير التنفيذي على اتخاذ قرارات أكثر دقة وشمولية.

منهجية البحث

جاء هذا البحث ليفحص مدى مساهمة التزام المدير التنفيذي بتطبيق استراتيجية القبعات الست في تحسين عملية تطوير المنتجات الجديدة وإدارة التحديات التنظيمية المعقدة؟ وللإجابة عنه وكذلك للإجابة عن الأسئلة الفرعية والمنبثقة عنه وهي:

1. كيف يؤثر التزام المدير التنفيذي بالقبعات الست على جودة اتخاذ القرارات؟

2. ما الآليات التي يستخدمها المدير التنفيذي لتطبيق استراتيجية القبعات الست؟

3. كيف تساهم هذه الاستراتيجية في تجاوز التحديات أثناء تطوير المنتج الجديد؟

4. ما التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجية القبعات الست في البيئة التنظيمية؟

وهذه دراسة نوعية تفسيرية تعتمد على منهج دراسة الحالة التحليلية واعتمدت الباحثات في جمع البيانات على المقابلات شبه المنظمة والملاحظة المباشرة لاجتماعات المدراء التنفيذيين بطواقم العمل.

مجتمع الدراسة: المدراء التنفيذيون في الشركات التكنولوجية وفرق التطوير التنظيمية.

العينة: 3 مدراء تنفيذيين خبرة المدير التنفيذي لا تقل عن 5 سنوات ولديه معرفة مسبقة باستراتيجية القبعات الست، 3 فرق تطوير منتجات.

حجم العينة: قصدية وهادفة (Purposive Sampling) هي طريقة اختيار عينة البحث بناءً على معايير محددة مسبقاً تتناسب مع أهداف الدراسة. خصائصها الرئيسية: اختيار مشاركين يمتلكون خبرة مباشرة بموضوع البحث والتركيز على جودة المعلومات وليس الكمية، المرونة في اختيار المشاركين وفق معايير دقيقة، التعمق في فهم الظاهرة بدلاً من التعميم.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية في تحديد التحديات التي يواجهها الفريق وكيفية تأثير مدى معرفة والماد المدير التنفيذي باستراتيجية القبعات الستة حيث أن التحديات كبيرة وجمه في شركات العمل وعند توجيه فريق العمل للتفكير بصورة مختلفة وعن طريق استخدام قبعات التفكير الست ممكن المساهمة في تطوير منتج جيد للشركة والعمل على زيادة نجاعة العمل والنجاح في تقدم الشركة.

نتائج البحث ومناقشتها

كشفت الدراسة النوعية عن أهمية بالغة لاستراتيجية القبعات الست في تحسين عملية تطوير المنتجات الجديدة من خلال التزام المدير التنفيذي.

تظهر النتائج أن المديرين التنفيذيين الذين يطبقون هذه الاستراتيجية يتمكنون من رؤية التحديات بشكل أكثر شمولية وعمقاً. فبدلاً من الاعتماد على نمط تفكير واحد، يستطيعون تفكيك المشكلات المعقدة إلى مكونات يسهل التعامل معها.

في سياق تطوير المنتجات الجديدة، برزت القدرة الفائقة للمديرين على استكشاف البدائل الإبداعية وتقليل المخاطر. حيث وجدت الدراسة أن تطبيق القبعات الست يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات وسرعة حل المشكلات.

التحدي الأكبر كان في تغيير الثقافة التنظيمية وتبني نمط التفكير الجديد. فالعديد من المؤسسات تعاني من مقاومة التغيير وتمسك العاملين بالأنماط التقليدية في التفكير. لكن المديرين الناجحون استطاعوا تجاوز هذه التحديات من خلال التدريب المستمر وبناء بيئة داعمة للإبداع.

كما أظهرت النتائج أن استراتيجية القبعات الست تعزز التعاون بين أعضاء الفريق وتقلل من الصراعات التنظيمية. فهي توفر مساحة متساوية للتعبير عن الأفكار وتحترم الاختلافات الفردية في أنماط التفكير.

من أهم النتائج أيضاً قدرة هذه الاستراتيجية على تسريع عملية تطوير المنتجات وتحسين جودتها. حيث يتمكن المديرون من استكشاف الفرص والتحديات بشكل أكثر عمقاً وشمولية.

تكشف نتائج الدراسة عن عمق التحول الاستراتيجي الذي يمكن أن تحدثه استراتيجية القبعات الست في منظومة التفكير التنظيمي. فالمدير التنفيذي لم يعد مجرد متخذ للقرارات، بل أصبح مهندساً للتفكير الإبداعي.

في سياق تطوير المنتجات الجديدة، تبرز أهمية القدرة على التحول بين أنماط التفكير المختلفة. فالقبة البيضاء تركز على البيانات الموضوعية، بينما القبة الحمراء تستكشف العواطف والمشاعر، والقبة السوداء تحلل المخاطر المحتملة. هذا التنوع يخلق منظومة متكاملة للتفكير الاستراتيجي.

التحديات التنظيمية التي واجهت تطبيق الاستراتيجية كانت معقدة. فتغيير الثقافة التنظيمية يتطلب التزاماً عميقاً من القيادة العليا وصبراً استراتيجياً. المؤسسات الأكثر نجاحاً هي التي استطاعت بناء بيئة داعمة للتفكير الإبداعي.

الاستنتاجات

أولاً: أثبتت الدراسة أن استراتيجية القبعات الست ليست مجرد أداة تقنية، بل منهجية شاملة لإعادة هندسة التفكير التنظيمي. فهي تتجاوز الأنماط التقليدية إلى فضاء أكثر إبداعية وعمقاً.

ثانياً: نجاح تطبيق الاستراتيجية يعتمد بشكل مباشر على التزام المدير التنفيذي وقدرته على خلق ثقافة داعمة للتغيير. فالتطبيق الشكلي دون قناعة عميقة يؤدي إلى نتائج محدودة.

ثالثاً: التنوع في أنماط التفكير يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات في عصر التغير المتسارع. القدرة على رؤية التحديات من زوايا متعددة تخلق مرونة استراتيجية غير مسبوقة.

رابعاً: التدريب المستمر والتطوير التنظيمي أساسيان لنجاح هذه الاستراتيجية. فهي تتطلب استثماراً مستمراً في تطوير القدرات الفكرية للعاملين.

خامساً: الاستراتيجية تساهم بشكل مباشر في تقليل الصراعات التنظيمية وتعزيز روح الفريق من خلال توفير مساحة متساوية للتعبير عن الأفكار.

التوصيات المستقبلية تركز على ضرورة تعميم هذه الاستراتيجية وإدماجها في برامج التدريب القيادي، مع مراعاة الخصوصية الثقافية لكل مؤسسة.

المصادر

1- شرف الدين، أمة الغفور أحمد عبد الله (2023) فاعلية برنامج قائم على استراتيجية التدريس التبادلي في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى طالبات المرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مج. 7، ع. خاص 32.

2- أحمد، فاطمة الزهراء كمال (2022). توظيف التعلم التشاركي الإلكتروني في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين لتنمية مهارات التدريس الإبداعي ومستوى الكفاءة الذاتية لدى معلمي التربية الفنية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع. 97، ج. 2.

3- مزاهرة، جاد (2022) تأثير استخدام أسلوب التدريس الأمري والتبادلي في التحصيل المهاري للطلبة المسجلين في مساق الجمناز في كلية علوم الرياضة في الجامعة الأردنية. دراسات: العلوم التربوية. مج. 49، ع. 3، 2022.

4- ديبونو أ (2010)، التفكير الجانبي - كسر للقيود المنطقية - وزارة الثقافة الهيئة العامة للكتاب.

5- العدوان، زيد، والحوامدة، محمد، (2015). تصميم التدريس بين النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

6- زيتون، حسن. (2003). استراتيجيات التدريس، القاهرة، عالم الكتب.

7- العدوان، زيد، وداود، أحمد. (2016). استراتيجيات التدريس الحديثة، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان.

8- أبو رياش، حسين وآخرون. (2019) أصول إستراتيجيات التعلم والتعليم، النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

9- الشيخ، م. (2018). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات معاصرة. دار النشر للجامعات.

10- العتيبي، خ. (2020). استراتيجيات التفكير المتقدمة. مركز الدراسات الاستراتيجية.

De Bono, E. (1985). Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown-11 and Company.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept: Five Ps for Strategy. -12 California Management Review, 30(1), 11-24.