

أثر قبعات التفكير في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي "The impact of thinking hats on enhancing the effectiveness of strategic planning"

أ.م.د. هاشم جبار حسين الحسيني
Hashem Jabbar Hussein Al-Husseini
hashim.jabbar@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد
Karbala University/College of
Administration and Economics

زينه عدنان عبد الحسين الصباغ
Zeina Adnan Abid AL- Hussein
zinah.adnan@s.uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد
Karbala University/College of
Administration and Economics

أ.م.د. علي حسين عليوي الحلاوي
Ali Hussein Aliwi Al-Halawi
ali.olaiwy@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد
Karbala University/College of
Administration and Economics

المستخلص :

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق قبعات التفكير الست على فاعلية التخطيط الاستراتيجي ، بما ينعكس على كفاءة فعالية اتخاذ القرار وموثوقية تحديد أهداف المصرف وإتقان عمليتي التنفيذ والتقييم بصورة اكثر كفاءة وتميز، من خلال طرح أسئلة الاستبانة على ذوي الاختصاص بعمليات التخطيط ،د تجسدت مشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي وبيان التأثير بينهما لعينة من المصارف الاهلية في الفرات الأوسط ، وقد خرجت بنتيجة مفادها اتباع نهج متوازن يشمل القبعات البيضاء والصفراء والسوداء والخضراء والزرقاء يُعزز التخطيط الاستراتيجي للمصارف ، بينما قد لا يُسهم الاعتماد على القبعة الحمراء (التفكير العاطفي) بشكل إيجابي و مباشر ،وقد أوصت الباحثة الى اعتماد أنماط تفكير مهيكلة باستخدام نموذج "قبعات التفكير في المصارف فأنها تدعم مناقشات شاملة تقود الى التفكير الإبداعي المتوازي وكذلك التركيز على إعطاء الأولوية للقبعة لتتبع أساليبها، من التفكير الحيادي والتفكير المتفائل و التفكير الناقد ، والتفكير الإبداعي، وتقليل التحيز العاطفي المتمثل بالقبعة الحمراء (العاطفية) عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، إذ قد يعرقل الانخراط العاطفي المفرط .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، قبعات التفكير .

Abstract

This study aimed to understand the impact of applying the Six Thinking Hats on the effectiveness of strategic planning, which is reflected in the efficiency of decision-making, the reliability of determining the bank's objectives, and the mastery of the implementation and evaluation processes in a more efficient and distinctive manner, by posing questionnaire questions to those specialized in planning processes. The problem of the study was embodied in knowing the relationship between these strategies and strategic planning and explaining the impact between them for a sample of private banks in the Middle Euphrates. The result was that following a balanced approach that includes the white, yellow, black, green, and blue hats enhances the strategic planning of banks, while relying on the red hat (emotional thinking) may not contribute positively and directly. The researcher recommended adopting structured thinking patterns using the "Thinking Hats in Banks" model, as it supports comprehensive discussions that lead to parallel creative thinking, as well as focusing on giving priority to the hats to follow their methods, from neutral thinking, optimistic thinking, critical thinking, and creative thinking, and reducing emotional bias represented by the red hat (emotional) when making strategic decisions, as it may hinder excessive emotional involvement.

Keywords: thinking hats, strategic planning.

المقدمة : Introduction

ان المصارف من أهم المؤسسات المالية التي لها دوراً رئيسياً في تعزيز النمو والتكامل الاقتصادي على المستوى المحلي والدولي . في ظل التحولات السريعة والتطورات التكنولوجية، فيتطلب منها التفكير بصورة استباقية واستراتيجية للحفاظ على مكانتها في

السوق المصرفية ، فالخطط الاستراتيجي هو من الأدوات المهمة التي تساعد المصارف في الاستعداد لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها طويلة الأجل ، وبالرغم من أهمية الخطط الاستراتيجية ، فإنه يواجه العديد من العوائق المرتبطة بالابتكار والإبداع في صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها .

وعلى هذا الصعيد ظهرت حاجة ملحة لاستخدام طرق تؤدي إلى التفكير الإبداعي المتوازن ومنها استراتيجيات قبعات التفكير كأداة مبتكرة لتحسين عملية التفكير وصنع القرار ، فهي تركز على تقسيم عملية التفكير إلى ست قبعات ، كل منها يركز على جانب محدد من المشكلة أو القضية على سبيل المثال ، هناك قبعة تفكير بيضاء تركز على البيانات أو المعلومات المتاحة ، والقبعة سوداء تركز على التحديات والمخاطر ، بينما القبعة الخضراء تركز على الحلول الإبداعية والقبعة الصفراء تركز على الجوانب المشرقة من المشكلة ، والقبعة الحمراء تركز على الجانب العاطفي ، أما القبعة الزرقاء فتكون هي القبعة الحاكمة أو الأكثر استيعاباً لمحددات المشكلة وبالتالي فإنها تساعد للوصول إلى أفضل نتيجة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب فإن استخدام هذه الاستراتيجيات يمكن أن يعزز التفكير المنهجي والإبداعي ويساعد في تحقيق تخطيط استراتيجي أكثر فعالية ولعل أبرز المبررات للقيام بهذا البحث هو حاجة المصارف الملحة لطرق واستراتيجيات تساعد على التخطيط الاستراتيجي الجيد والمميز وصولاً للهدف المنشود ضمن الإمكانيات المتاحة .

2. منهجية البحث

1.2 أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في سعيها بتسليط الضوء على اثر القبعات الست للتفكير في تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للمصارف والذي يدعو الى تحقيق استمرارية البقاء في السوق المالية ، فإن قدرة المصارف على التكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة في السوق المالي يعتمد على مدى فعالية استراتيجياتها التخطيطية فتساعد هذه الأدوات في التغلب على المعوقات التي تواجه الإدارة التقليدية المكلفة بصنع القرار في المصارف .

2.2 مشكلة البحث

اعتُبر التخطيط الاستراتيجي نشاطاً لعملية حيوية لضمان استدامة المؤسسات المالية وقدرتها التنافسية العالية ، لا سيما في القطاعات الخاضعة لرقابة مشددة مثل القطاع المصرفي . وبالرغم من أهميته ، فقد حددت العديد من البحوث والدراسات فجوات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، مشيرةً إلى أنماط التفكير الجامدة ، وقلة الإبداع ، وضعف مشاركة الفريق كعقبات شائعة أمام تحقيق نتائج فعالة ، وتواجه البنوك الاهلية ، على وجه الخصوص ، تحديات إضافية بسبب تقلبات السوق ، والتغيرات التكنولوجية ، وتوقعات العملاء المتطورة ، مما يتطلب اتباع منهج تخطيط أكثر مرونة وابتكاراً .

1. هل هناك اثر لاستراتيجيات قبعات التفكير وفاعلية التخطيط الاستراتيجي ؟ .
2. هل هناك علاقة جوهرية بين استخدام استراتيجيات قبعات التفكير ومعدل النجاح للتخطيط الاستراتيجي ؟ .

3.2 اهداف البحث

تمت صياغة اهداف البحث الاتي على النحو الاتي :

1. قياس مستوى تأثير فعالية استراتيجيات قبعات التفكير ضمن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المصارف الاهلية .
2. تهدف الدراسة إلى توفير آفاق بحثية مستقبلية أمام الباحثين ، لسد الفجوة المعرفية من خلال التوصل إلى توصيات قابلة للتطبيق واعتماد قبعات التفكير كمنهج تدريسي يعزز كفاءة التخطيط الاستراتيجي .

4.2 فرضية البحث

يتبنى البحث فرضية أساسية :

الفرضية : (لا تؤثر استراتيجيات قبعات التفكير في فاعلية التخطيط الاستراتيجي) . ولقد تفرعت منها ست فرضيات فرعية وهي :

- لا يؤثر بعد القبعة البيضاء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي .
- لا يؤثر بعد القبعة الحمراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي .
- لا يؤثر بعد القبعة الصفراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي .
- لا يؤثر بعد القبعة السوداء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي .
- لا يؤثر بعد القبعة الخضراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي .
- لا يؤثر بعد القبعة الزرقاء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي .

5.2 منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي (التحليلي) ، وتم توزيع (52) استمارة استبيان على (31) مصرف وفروعها في منطقة الفرات الأوسط .

6.2 الحدود المكانية للبحث

1. الحدود المكانية :- تمت الدراسة على المصارف الاهلية في الفرات الأوسط (كربلاء المقدسة ، النجف الاشرف ، بابل ، القادسية) .

3. الجانب النظري

1.3. قبعات التفكير الست

1.1.3 . مفهوم قبعات التفكير

اكتشفها العالم البريطاني (De Bono Edwad) في ثمانينيات القرن الماضي (Mahoney, 2022, p. 2) عندما كان في رحلة من بريطانيا الى ماليزيا فخلال هذه الرحلة قد لاحظ دي بونو ان الجدل والمناقشة المطولة لطرق التفكير التقليدية قد لا تكون فعالة بصورة مجدية في حل المشكلات او اتخاذ القرارات السليمة اذ ان التفكير من ارقى العمليات العقلية والمعرفية للإنسان فهو يعتبر بمثابة توظيف الفرد للقدرات والخبرات العملية لحل أي مشكلة قد تواجهه ليتخذ قرارا مناسباً لمختلف المواقف المتغيرات البيئية التي يمر بها (Al-Akka, 2014, p. 72) ونذكر بعض النقاط الرئيسية لهذه النظرية: (Shawahin, 2014, p. 11) (ben arour, ben zeroual, & belkaidoum, 2018, p. 20)

1. تشجيع التفكير الموازي: تساعد القبعات الست في تنظيم الأفكار وتوجيهها بشكل متوازن، مما يعزز من فعالية التفكير بالأجماع.
 2. تخصيص مساحة وزمن للتفكير الإبداعي: تتيح هذه النظرية للأفراد فرصة للتفكير خارج المألوف او المعتاد واكتشاف أفكار جديدة.
 3. تحويل التفكير من نمط إلى آخر: تساعد القبعات الست في الانتقال بين أنماط التفكير مختلفة بسهولة، مما يعزز من مرونة التفكير.
 4. الفصل بين الأنا والأداء: تساعد هذه النظرية في التركيز على الأداء بدلاً من الأنا، مما يعزز من التعاون والعمل الجماعي وبالتالي الابتعاد عن الأنا.
 5. استكشاف الموضوعات بعمق: تتيح القبعات الست للأفراد فرصة لاستكشاف الموضوعات من زوايا عدة .
- وقد عرفت استراتيجيات قبعات التفكير بانها تقسيم عملية التفكير الى ستة اشكال لكل شكل من هذه الاشكال قبة ذات لون معين يرمز لطريقة تفكير الشخص الذي يرتديها (hammouda & jarad, 2020, p. 56).
- كما يقول دي بونو نفسه : إن استراتيجيات القبعات الست في التفكير هي نظام للتفكير السهل جدا ولكنه بناء وفعال وأكثر إنتاجاً وإبداعاً ويساعد الجميع في ضبط مسارات التفكير لديهم ليقدموا أفضل ما لديهم من أفكار تطويرية ونقدية وإبداعية ، إذ ان لكل قبة من القبعات لها دلالة معينة (bono, 1985, p. 24) .

1.1.3 أهمية قبعات التفكير الست

لاستراتيجيات قبعات التفكير الست أهمية قصوى وبالتحديد في عصرنا الرقمي هذا ، وتكمن أهميتها في الإبداع و التكيف في حل المشكلات بشكل كبير . وان هذا يتطلب في عملية التفكير الدماغي بيئة مواتية ، لذلك فإنها تساعد على تعزيز البرنامج الإبداعي بكافة المجالات فأهميتها تتمثل فيما يلي :- (Diab, 2015, p. 399) (Al-Sabab, 2010, p. 100)

- (1) توجيه التفكير نحو منافع او حلول كثيرة لمشكلة معينة وبالتالي يتوصل المدير الى عدة حلول او ينظر للقضية من عدة اتجاهات.
- (2) تؤدي للوصول الى اكثر الحلول ابداعا من خلال توليد أفكار مناسبة ومبتكرة .
- (3) تحسن من عملية اتخاذ القرارات المناسبة بأقصر وقت ممكن
- (4) تسهيل وتبسيط عملية التفكير وتجعله اكثر مرونة .
- (5) تحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية.
- (6) تساعد في اكتساب مزيد من الوقت والجهد.
- (7) تعطى الإنسان قدرة كبيرة على أن يكون صائبا في القرارات المصيرية للمصرف
- (8) تؤدي إلى اكتساب الإنسان التركيز الفعال.
- (9) تحسين الاتصال مع الآخرين وتقبل الاختلافات .
- (10) إعطاء المشاعر والعواطف دور مهم في التفكير.
- (11) تنمية التفكير الإبداعي وهذا يعزز أهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي .

3.1.3 أنواع قبعات التفكير

هي كما يلي:

- (1) القبة البيضاء: تركز طريقة التفكير هذه على التفكير التحليلي والموضوعي مع التركيز على الحقائق والجوانب العملية، على غرار المشاعر الهادئة والنقية المرتبطة باللون الأبيض

(2) القبة الحمراء: كما نحدد اللون الأحمر بالغضب والحرارة، فإن هذه القبة تدل على التفكير العاطفي والمشاعر الذاتية والتصورات والآراء

(3) القبة السوداء: يرتبط اللون الأسود بشكل نمطي بالتشاؤم والكآبة؛ فهو يعزز التفكير النقدي والشك الذي يركز على المخاطر وإيجاد المشكلات.

(4) القبة الصفراء: يرتبط هذا اللون تقليدياً بأشعة الشمس والمتعة، وتمثل القبة الصفراء التفاؤل والتخمين والاحتمالات الأفضل.

(5) القبة الزرقاء: اللون الأزرق، الذي يمثل السماء وما فوقها، ينتج شعوراً بالفكر المنظم، ونظرة عامة عالية المستوى على المشكلة، والصورة الكبيرة.

(6) القبة الخضراء: القبة الخضراء، وهي لون مرتبط بالطبيعة والأشجار، ترمز إلى التفكير الخيالي والترابطي، والمفاهيم الأصلية، والعصف الذهني، والتفكير خارج الصندوق. (Vedawala & thakrar, 2024, p. 2)

ابعاد استراتيجيات قبعات التفكير

(1) البعد الحياضي (القبة البيضاء) :

هو أحد الأبعاد المحايدة والتي تتعلق بمدى البعد الذي يقع فيه الحياد أعلى أو أسفل القيم الأخرى فهو أحد الأسس التي يعتمد عليها المصرف ، والذي يعمل ضمن القيود المتمثلة بالمعايير المهنية والأخلاقية في تقديم خدمة بعيدة كل البعد عن التحيزات الشخصية ، ولكن من الممكن أيضاً أن ننسب للحياد مكانة أكثر تواضعاً وأقل أهمية في مجال القيم ويرتبط تمييزه بين المفاهيم الشاملة والمفاهيم السياسية، فإن أفضل ما يمكن أن نتمنى هو السعي دون عوائق لمسارنا الخاصة بالأعمال المصرفية، بشرط ألا يتعارض ذلك مع حقوق الآخرين فاتخاذ القرار هو الذي يكون مبنياً على البيانات والحقائق التي تم جمعها وتحليل تلك البيانات الاقتصادية (PATTEN, 2012, p. 5).

(2) البعد العاطفي (القبة الحمراء)

يتمثل البعد العاطفي بالمشاعر والانطباعات في القرارات الاقتصادية وكيف ان تأثير تلك المشاعر على قرارات الاستثمار والإنفاق (مثل التفاؤل في الأسواق المالية) ، وتحليل العوامل النفسية وكيفية تأثيرها على اتخاذ القرارات (Badrujaman¹, Retty Fillian, & Ayu Herdiyani, 2016, p. 146) وبالتالي يركز هذا البعد على إظهار المشاعر والأحاسيس (وليس بالضرورة بوجود مبرر لهذه المشاعر) ، ومن أبرز هذه المشاعر السرور، الثقة الاستقرار، الغضب الشك، القلق، الأمان الحب الخوف الكره والاهتمام بالمشاعر فقط بدون حقائق أو معلومات أي رفض الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي بل على أساس المشاعر أو الإحساس الداخلي فإنه يعتمد على الشعور الفطري أو الغريزي لفكرة معينة (Barhoum, 2013, p. 20).

(3) البعد التشاؤمي (القبة السوداء)

يتمثل هذا البعد بالتفكير الناقد وتقييم المخاطر الاقتصادية التي يتعرض لها المصرف فإنه يشير إلى استراتيجية دفاعية للتخلص من المخاطر والحذر منها، فيقوم بتحليل المخاطر الاقتصادية والمالية لأي مشروع خدمة أو منتج جديد مقل عليه المصرف متخذاً سيناريوهات الأزمات المحتملة مثل الركود أو ارتفاع التكاليف ، أو أسعار الصرف أو ظهور مصارف منافسة بكمية وأنواع خدمات متنوعة وجديدة أو ظهور مخاطر ائتمانية متمثلة بعدم قدرة العميل على سداد القرض وخاصاً إذا كان نوع المخاطر سيادية ، فبهذه الحالة وضع خطط احترازية لمواجهة تلك المخاطر المالية والتقلبات السوقية المتوقعه امر يتولاه هذا البعد (Alhussein, 2021, p. 42).

(4) البعد الإيجابي (القبة الصفراء)

يرمز هذه البعد إلى التفكير الإيجابي في اكتشاف فرص استثمارية جديدة والتي تؤدي إلى توليد عوائد إضافية، فهو يعزز الابتكار في جميع قطاعات المصرف والتي تحفز النمو ، فهو يركز على الجوانب الإيجابية والتي تبحث عن القيمة والفائدة في مناقشة النظرة الإيجابية لحل المشاكل وإيجاد الحلول . يركز هذا البعد على أمور كثيرة منها تبني احتمالات النجاح وتنشيط احتمالات الفشل. وكذلك إبراز نقاط القوة في الأفكار المطروحة والتركيز على جوانبها المنطقية الإيجابية ، والتفاؤل الجاد والذي يؤدي إلى الاستعداد للتجريب وتجنب المخاوف ويركز على حب الإنتاج والابتكار للخدمة المصرفية والثقة التامة في النجاح والإبداع (Dhanapal & KHOO, 2013, p. 22).

(5) البعد الإبداعي (القبة الخضراء)

يشير هذا البعد إلى الإبداع والنمو الاقتصادي والابتكار الحيوي في الحلول المالية فيقوم باقتراح بدائل وتوليد أفكار جديدة للتقليل من المخاطر بناء على المعلومات الواقعية فهو يناقش الوسائل التي من خلالها يمكن التخلص من التحديات وصولاً إلى نماذج خدمات جديدة وتقنيات حديثة و مبتكرة وكذلك تقديم خدمة مصرفية تحمل خصائص ومميزات حديثة تميزها في السوق المالي ويكون تركيز هذا البعد على التزود بما هو جديد من معلومات وأفكار وطرق وتجارب الخ. للوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وكذلك تطوير الخطط والاستراتيجيات وصولاً إلى استراتيجيات مستدامة ومتجددة والاستعداد لتحمل المخاطر فهو بُعد مغامر واكتشاف ما هو جديد وعملي (Jabbar & Abdul Wahab, 2017, p. 183).

(6) البعد الموجه الشمولي (القبعة الزرقاء)

هذا البعد يشير الى الإحاطة والقوة فيكون توجيه التفكير اللازم وصولاً إلى أفضل نتيجة وهي متعة التفكير والتحكم أي إدارة المواقف والتقييم والنظر في المشاكل أو المواضيع بطريقة نافذة وبناءة في اتخاذ القرارات المصيرية بشكل دقيق وشمولي فيكون التفكير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المصيرية بصورة منهجية وليس عائمة وغير محددة ويركز هذا البعد على الاتي :

- أ. وضع خطط اقتصادية مستقبلية طويلة المدى .
- ب. إدارة الاجتماعات والحوارات الاقتصادية بطريقة منظمة .
- ت. تقييم مدى نجاح الخطط أو الحلول وإعادة توجيه حسب الحاجة.
- ث. يفسر وينظم خطواته بشكل جدي ودقيق يتميز بالمسؤولية والإدارة الحاكمة للأمور .
- ج. يستوعب جميع الآراء ويقيمها ويوجهها بالطريقة التي يقتنع بها .
- ح . ينظم النقاشات في الاجتماعات وبالتالي يحدد استراتيجية لاختيار السبل الفعالة . (Al-Samak & Al-Samak, 2011, p. 591)

4.1.3. كيفية استخدام قبعات التفكير الست :

يمكن استخدام استراتيجيات قبعات التفكير اما بشكل مفرد، او بشكل تسلسلي ، أي بشكل نظامي، لا يوجد تسلسل ثابت لارتداء القبعات، حيث يعتمد ارتداؤها ذلك على الظروف. يمكن أيضاً لكل شخص التوصل إلى تسلسل خاص به ، ولكن هناك الطرق و إرشادات معينة فيما يتعلق باستخدام القبعات منها : (Hammouda & jarad , 2020) ، (Jozicic, 2022, p. 73)

- (1) يمكن استخدام كل قبعة في تسلسل واحد عدة مرات حسب الرغبة .
- (2) يمكن هذا الاستخدام تحديد تسلسل معين للقبعات الست ومن ثم يقوم الفرد بتحديد الأدوار والانتقال بين هذه القبعات واحدة تلو الأخرى من أجل تغطية الموضوع بشكل كامل .
- (3) فيكون استخدامها كل على حدة . ويمكن تطبيق هذا النمط في الحالات التي تواجه الفرد أو مجموعة افراد مشكلة ما او موقف معين .

2. التخطيط الاستراتيجي

3.2.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بالرغم من تطرق العديد من الكتاب والباحثين الى تعريف التخطيط الاستراتيجي وتوضيح مهمته في تحقيق النمو المالي المستدام الا انه تم التوصل والتوافق على معنى عام للتخطيط الاستراتيجي اذ يعد الهيكل الذي يتضمن توليد الأفكار وصياغتها. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تنظيمية صريحة ومستمرة تتكون من عدة مكونات ، يما في ذلك وضع الأهداف وتوليد الاستراتيجيات وتقييمها بغض النظر عن حجم الاعمال والوقت والموارد المتاحة الأخرى في تطوير وتوثيق وتنفيذ ومراقبة الخطة الاستراتيجية (1) (Guttermann, 2023, p. 1) وأيضاً عرف بأنه مجموعة من القدرات الفريدة للتوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي ، وتمكين الموظفين من توليد أفكار مبتكرة تؤدي إلى أداء عالٍ (Jaleha & N.Machuki, 2018, p. 127)

3.2.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي

تتكون العملية الإدارية لصياغة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمصرف من ثلاث مراحل رئيسية: (Thompson, A. A. & Thompson, A. A., 2009, p. 16)

(1) **المرحلة الأولى (مرحلة التفكير الاستراتيجي)** : وهي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا والمدراء الاستراتيجيين بالتفكير بمكانة المصرف وما الذي يطمح اليه ومدى تحقيق الأهداف الرئيسية لتطوير رؤية استراتيجية لتوجه المصرف وتركيزه المستقبلي ، تتشكل آراء الإدارة العليا حول اتجاه المصرف وتركيزه المستقبلي على المنتج - العميل - السوق - التكنولوجيا ، تنقل الرؤية الاستراتيجية الواضحة تطلعات الإدارة إلى أصحاب المصلحة حول "إلى أين نحن ذاهبون" وتساعد في توجيه طاقات الموظفين في اتجاه مشترك ، لكي تعمل الرؤية الاستراتيجية كأداة إدارية قيمة ، يجب ان توفر فهما لما تريد الإدارة ان تبدو عليه اعمالها ، وان توفر مرجعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(2) **مرحلة التحليل الاستراتيجي لبيئة المصرف** : وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع المعلومات الضرورية لتحليل البيئة الداخلية للمصرف ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص للاستفادة منها والتهديدات التي يتعرض لها المصرف للتخلص منها.

(3) **مرحلة اعداد الخطة الاستراتيجية** : وهي عملية صياغة الخطة الاستراتيجية ومعرفة مكوناتها من الرؤية المستقبلية واعداد الرسالة والاهداف الرئيسية و الفعالة والتفصيلية الى سياسات تقييم الأداء وبدء التعديلات التصحيحية اللازمة التي تواجه نهجها طويل المدى لتنفيذ الاستراتيجية.

3.2.3 . خصائص التخطيط الاستراتيجي

1) المستقبلية في اتخاذ القرار : يقوم التخطيط الاستراتيجي بالاهتمام بما سوف يحدث بالمستقبل بدءاً من الحاضر إضافة للتركيز في تحديد بدائل أخرى تمكنه من إتباع أي منها مستقبلاً كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لاستقطاب الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية وتقدير نقاط القوة والضعف في المنظمة في بيئتها الداخلية (Kamel, 2025, p. 751).

2) الفلسفة : يعتبر التخطيط الاستراتيجي فلسفة وسبيل للمستقبل كونه هو تفكير وتأمّل بالمستقبل ، إذ لابد من العاملين في المصرف في جميع المستويات من الاقتناع بالأهداف والفائدة منها .

3) المسؤولية : يعد التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملًا حيث يشمل جميع أجزاء المصرف وليس جزءاً منه كون التخطيط الاستراتيجي مقصوداً بخطوات متفق عليها حيث تخلق هذه الشمولية زيادة في فاعلية العاملين وتزيد لديهم الرغبة في تحسين مستقبل من خلال تطبيق أهدافه بصورة صحيحة (Mahmoud, 2020, p. 43) .

4) عدم التأكد : يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد كون البيانات المتوفرة قليلة والتغيرات المستقبلية يعتليها الغموض وعدم الوضوح ، وتحتوي على كثير من الأخطاء من لذلك يجب مشاركة جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة لبيان المشاكل المستقبلية وبالتالي التخلص من حالات عدم التأكد.

5) التوليد المستمر : يساعد التخطيط الاستراتيجي على المعرفة المبتكرة فهو امر حيوي لبقاء المصرف ونموه ، لا سيما في ظل التحولات السريعة في التكنولوجيا وتقلبات السوق المستمرة (SONG, ZHAO, & AREND, 2015, p. 1) .

3.3. العلاقة بين قبعات التفكير الست والتخطيط الاستراتيجي

بما أن قبعات التفكير الست تُعزز التفكير المتوازي والإبداعي، فإن تطبيقها في قطاع المصارف يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات مبتكرة لحل المشكلات المالية، وتحليل المخاطر، واتخاذ القرارات الاستثمارية. فمن خلال استخدام كل قبعة على حدة، يستطيع الموظفون تقييم القضايا المالية من زوايا مختلفة .

3.3.1 القبعة البيضاء (التفكير الحيادي) والقبعة السوداء (التفكير التشاؤمي) ودورهما في تحديد رسالة المصرف

تعمل القبعة البيضاء على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها دون تحيز، وهو ما ينسجم مع مرحلة تحديد الرسالة في التخطيط الاستراتيجي، حيث يعتمد المصرف على بيانات دقيقة حول السوق، المنافسين، والموارد الداخلية لاتخاذ قرارات مدروسة ، فمن خلال اعتماد وجهة نظر محايدة باستخدام الحقائق والأرقام ، يمكن للمدير تحديد وتصميم قرار او حلول بديلة مختلفة لمشكلة محددة دون أي تحيز للتخلص منها ، اما القبعة السوداء فتسهم في تحديد التحديات والمخاطر التي قد تواجه المصرف من خلال التفكير النقدي ، وأيضاً يتمكن المصرف من استباق الأزمات المحتملة ووضع خطط بديلة لتقليل الخسائر و الاستعداد المبكر لمواجهة الازمات ووضع خطط بديلة لتقليل المخاطر ، يشعر المدير بالقلق بشأن الآثار المترتبة للقرار وهذه تكون نتيجتها إيجابية كأن يستبق المخاطر قبل وقوعها (Aithal & Kumar, 2017, p. 55)

3.3.2 القبعة الحمراء (التفكير العاطفي) مع صياغة الرؤية المستقبلية .

تساعد القبعة الحمراء القادة الاستراتيجيين في استخدام الحدس والعاطفة للانطباعات المسبقة عند وضع الرؤية المستقبلية للمصرف ، خاصة عندما تكون الظروف غير مؤكدة والتي تتطلب التفكير بما يشعر به العملاء والموظفين نحو المستقبل ، فتمكن المدير من تحديد وتصميم قرارات وحلول بديلة مختلفة لحل مشكلة محتملة او بناء قرار يعتمد على التفكير الإنساني ، إذ ان المشاعر تأخذ في الاعتبار لانها العنصر غير الملموس في المصرف ، و من المؤكد أن أي قرار سيؤثر على الأشخاص المتأثرين به ، اي إن أي توقع يكون ضروري لوزن العواقب أو المخاطر الناجمة عن القرار، فينعكس الدافع على الوضع الراهن وتغيير العلاقات في مثل هذه القرارات (Aithal & Kumar, 2017, p. 56) .

3.3.3 القبعة السوداء (التفكير التشاؤمي) مع التنفيذ والتقييم للخطة الاستراتيجية

تسهم القبعة السوداء في تحديد التحديات والمخاطر التي قد تواجه المصرف في مرحلة تنفيذ الخطّة الاستراتيجية منها:

- 1) عدم تنفيذ الموظفين لتفاصيل الخطّة بشكل دقيق .
- 2) صدور تعليمات تتعلق بالسياسة المالية والنقدية للدولة تؤدي الى تغيير نسبة الاحتياطي .
- 3) حصول تغيير في ميول الزبائن لأسباب معينة منها ظهور منافسين أقوى.
- 4) وقوع مخاطر أمنية تؤثر على اليات تنفيذ الخطّة الاستراتيجية (Elokaby, 2025, p. 5) .

3.3.4 القبعة الصفراء (التفكير التفاؤلي) مع التحليل البيئي للمصرف

تشير القبعة الصفراء الى الإيجابية والفرص في تحديد المزايا التنافسية وأيضاً تساهم في إبراز نقاط القوة والفرص المستقبلية في البيئة الخارجية، مما يدعم المصرف في اختيار الاستراتيجيات التي تعزز موقعه في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بطريقة تؤدي للوصول الى الأهداف الرئيسية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد وكذلك الاستفادة القصوى لإمكانيات المصرف مما يساعد الإدارة العليا اتخاذ قرارات مستنيرة (Elokaby, 2025, p. 4) .

3.3.5 القبعة الخضراء (الابداع) ودورها في تحديد الأهداف

تساعد القبة الخضراء على تحديد أهداف مبتكرة وتطعيمه ، فهي تلعب دوراً جوهرياً في توليد أفكار استراتيجية مبتكرة، تساعد المصارف على الاستجابة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل من خلال تطوير المنتجات الخدمية أو نماذج عمل جديدة ، فتساعد الإدارة العليا على البحث والاستكشاف بالطرق الحديثة المبتكرة، فللمدير الاستراتيجي دور مهم وواضح في إنجاح عملية تطوير الخدمات المصرفية فتساعده استراتيجيات قيعات التفكير على تحليل التحديات المعقدة وكذلك استخدامها في خلق بيئة متطورة وداعمة للابتكار والتجديد (Saeed & Al-Kusa, 2024, p. 3).

3.3.6. القبة الزرقاء (التفكير الشمولي) في متابعة تنفيذ وتقييم التخطيط الاستراتيجي

تمثل القبة الزرقاء عنصر التحكم وإدارة التفكير، وهي ضرورية وتعتبر من أهم مراحل التخطيط لتنفيذ وتقييم الأداء ، من خلال عدة مراحل التنسيق بين الفرق ، ومعرفة مؤشرات الأداء ، وضمان الالتزام بالأهداف المحددة والنهائية بحيث تمكن القرارات المتخذة باستخدام تقنية " القبعات الست " أكثر ازدهاراً وتستند إلى منظور شمولي، فهي تساعد على اتخاذ قرار أكثر شمولاً، من خلال النظر في القرار من عدد من وجهات النظر المهمة، ومن خلال التعامل مع المشكلات من زوايا مختلفة من الحقائق والعواطف والإبداع. كما أنها تساعد على اتخاذ قرارات أفضل من خلال مراقبة شاملة وأوسع نطاقاً للمشكلة، وبالتالي تسمح لنا بتجنب المزالق والشغرات قبل الالتزام بقرار (GUPTA & BODHANKAR, 2023, p. 450).

4. الجانب العملي (تحليل النتائج)

4.2 اختبار فرضية البحث

استخدمت الباحثة لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson") ، فيما استخدمت الانحدار البسيط لغرض اختبار فرضيات التأثير . ولقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة فيما يخص اختبار فرضيات الارتباط ، وتم استخدام الانحدار البسيط لغرض قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .

2-الفرضية الرئيسية : (لا تؤثر استراتيجية قيعات التفكير في فاعلية التخطيط الاستراتيجي). ولقد تفرعت عنها ست فرضيات فرعية وهي:

- (1) لا يؤثر بعد القبة البيضاء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
- (2) لا يؤثر بعد القبة الحمراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
- (2) لا يؤثر بعد القبة الصفراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
- (3) لا يؤثر بعد القبة السوداء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
- (4) لا يؤثر بعد القبة الخضراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي
- (5) لا يؤثر بعد القبة الزرقاء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي

بهدف اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة استخدمت الباحثة تحليل الانحدار البسيط ولا بهدف معرفة تأثير كل متغير مستقل على حدة في المتغير المعتمد ، ويبين الجدول (1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول(1): اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	فاعلية التخطيط الاستراتيجي		قيمة t	قيمة F	قيمة معامل التحديد R ²
	α	β			
المتغير المستقل القبة البيضاء	3.22	0.28	**3.53	12.50	0.20

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

- أ. ان بعد القبة البيضاء يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي ،اذ بلغت قيمة هذا التأثير (0.28) اذا تم تحسين بعد القبة البيضاء بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة دقة (99%) ، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل التأثير بلغت (3.53) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- ب. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (12.50) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (99%).
- ت . بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.20). هذا يعني ان بعد القبة البيضاء يفسر ما نسبته (20%) من التغيرات التي تحصل في فاعلية التخطيط الاستراتيجي . اما النسبة المتبقية (80%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلة في الانموذج.
- ث. تستدل الباحثة على رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر بعد القبة البيضاء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي). وستأخذ معادلة الانحدار البسيط الشكل الاتي:

فاعلية التخطيط الاستراتيجي = 0.28 + 3.22 القبة البيضاء

وبين الجدول(2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول (2): اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	فاعلية التخطيط الاستراتيجي	قيمة t	قيمة F	قيمة معامل التحديد R ²
-----------------	----------------------------	--------	--------	-----------------------------------

المتغير المستقل	α	β		
القبعة الحمراء	4.82	1.16-	**3.05-	**9.35
				0.16

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

أ. ان بعد القبعة الحمراء يؤثر بشكل سلبي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة هذا التأثير (-1.16) اذا تم زيادة بعد القبعة الحمراء بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة دقة (99%) ، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل التأثير بلغت (-3.05) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

ب. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (9.35) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (99%).

ت. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.16). هذا يعني ان بعد القبعة الحمراء تفسر ما نسبته (16%) من التغيرات التي تحصل في فاعلية التخطيط الاستراتيجي . اما النسبة المتبقية (84%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج.

ث. تستدل الباحثة على رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر بعد القبعة الحمراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي). وستأخذ معادلة الانحدار البسيط الشكل الاتي:

فاعلية التخطيط الاستراتيجي = 4.82 - 1.16 القبعة الحمراء

وبين الجدول (3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (3): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	فاعلية التخطيط الاستراتيجي		قيمة t	قيمة F	قيمة معامل التحديد R^2
	α	β			
القبعة الصفراء	3.89	0.14	**4.37	**19.17	0.28

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

أ. ان بعد القبعة الصفراء يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة هذا التأثير (0.14) وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة دقة (99%) ، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل التأثير بلغت (4.37) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

ب. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (19.17) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (99%).

ت. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.28). هذا يعني ان بعد القبعة الصفراء تفسر ما نسبته (28%) من التغيرات اما النسبة المتبقية (72%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج.

ث. تستدل الباحثة على رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر بعد القبعة الصفراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي) وستأخذ معادلة الانحدار البسيط الشكل الاتي:

فاعلية التخطيط الاستراتيجي = 3.89 + 0.14 القبعة الصفراء

وبين الجدول (4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول (4): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	فاعلية التخطيط الاستراتيجي		قيمة t	قيمة F	قيمة معامل التحديد R^2
	α	β			
القبعة السوداء	3.26	0.27	**3.68	**13.56	0.21

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

أ. ان بعد القبعة السوداء يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة هذا التأثير (0.27) اذا تم زيادة بعد القبعة السوداء بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة دقة (99%) ، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل التأثير بلغت (3.68) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

ب. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (13.56) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (99%).

ت. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.21). هذا يعني ان بعد القبعة السوداء تفسر ما نسبته (21%) من التغيرات التي تحصل في فاعلية التخطيط الاستراتيجي . اما النسبة المتبقية (79%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج.

ث. تستدل الباحثة على رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر بعد القبعة السوداء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي). وستأخذ معادلة الانحدار البسيط الشكل الاتي:

فاعلية التخطيط الاستراتيجي = $0.27 + 3.26$ القبة السوداء
 ويبين الجدول (5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول (5): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	فاعلية التخطيط الاستراتيجي		قيمة t	قيمة F	قيمة معامل التحديد R^2
	α	β			
المتغير المستقل					
القبة الخضراء	3.23	0.29	**4.68	**21.91	0.305

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

أ. ان بعد القبة الخضراء يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي ،اذ بلغت قيمة هذا التأثير (0.29) اذا تم زيادة بعد القبة الخضراء بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة دقة (99%) ، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل التأثير بلغت (4.68) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
 ب. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (21.91) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (99%).
 ت. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.305). هذا يعني ان بعد القبة الخضراء تفسر ما نسبته (30.5%) من التغيرات التي تحصل في فاعلية التخطيط الاستراتيجي . اما النسبة المتبقية (69.5%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج.
 ث. تستدل الباحثة على رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر بعد القبة الخضراء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي). وسأخذ معادلة الانحدار البسيط الشكل الاتي:
 (فاعلية التخطيط الاستراتيجي = $0.29 + 3.23$ القبة الخضراء)
 ويبين الجدول (6) اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

جدول (6): اختبار الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	فاعلية التخطيط الاستراتيجي		قيمة t	قيمة F	قيمة معامل التحديد R^2
	α	β			
المتغير المستقل					
القبة الزرقاء	3.11	0.30	**5.32	**28.39	0.36

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

أ. ان بعد القبة الزرقاء يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي ،اذ بلغت قيمة هذا التأثير (0.30) اذا تم زيادة بعد القبة الزرقاء بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة دقة (99%) ، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل التأثير بلغت (5.32) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
 ب. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (28.39) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (99%).
 ت. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.36). هذا يعني ان بعد القبة الزرقاء يفسر ما نسبته (36%) من التغيرات التي تحصل في فاعلية التخطيط الاستراتيجي . اما النسبة المتبقية (64%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج.
 ث. تستدل الباحثة على رفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر بعد القبة الزرقاء في فاعلية التخطيط الاستراتيجي). وسأخذ معادلة الانحدار البسيط الشكل الاتي:
 (فاعلية التخطيط الاستراتيجي = $0.30 + 3.11$ القبة الخضراء)
 ويبين الجدول (7) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (7): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	فاعلية التخطيط الاستراتيجي		قيمة t	قيمة F	قيمة معامل التحديد R^2
	α	β			
المتغير المستقل					
استراتيجية قبغات التفكير	2.54	0.48	**5.53	**30.67	0.38

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول اعلاه الاتي:

أ. ان استراتيجية قيعات التفكير يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي ،اذ بلغت قيمة هذا التأثير (0.48) اذا تم زيادة متغير استراتيجية قيعات التفكير بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى معنوية (1%) ، اي بدرجة دقة (99%) ، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل التأثير بلغت(5.53) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
ب. بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (30.67) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بدرجة ثقة (99%).
ت. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.38). هذا يعني ان متغير استراتيجية قيعات التفكير يفسر ما نسبته (38%) من التغيرات التي تحصل في فاعلية التخطيط الاستراتيجي . اما النسبة المتبقية (62%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج.
ث. تستدل الباحثة على رفض الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يؤثر متغير استراتيجية قيعات التفكير في فاعلية التخطيط الاستراتيجي). وستأخذ معادلة الانحدار البسيط الشكل الاتي:
(فاعلية التخطيط الاستراتيجي = $0.48 + 2.54$ استراتيجية قيعات التفكير)

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

1. هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية القبة البيضاء وفعالية التخطيط الاستراتيجي وهذا بدوره يؤكد بأن التفكير الموضوعي القائم على المعلومات يُسهم إيجاباً في تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي.
2. وُجدت علاقة سلبية بين استراتيجية القبة الحمراء وفعالية التخطيط الاستراتيجي وهذا يشير إلى أن التفكير العاطفي والحدسي قد يعطل فعالية التخطيط الاستراتيجي، الذي يستلزم اتخاذ قرارات منطقية وقائمة على الأدلة والبراهين .
3. أظهرت استراتيجية القبة الصفراء علاقة ايجابية مع فعالية التخطيط الاستراتيجي، هذا يعني أن التفكير المتفائل يكون اكثر فاعلية في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي الفعالة .
4. توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية القبة السوداء وفعالية التخطيط الاستراتيجي وهذا النهج النقدي الحذر يساعد المصارف على تحديد المخاطر المتوقعة واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر عقلانية ومرونة.
5. وجد علاقة ايجابية بين استراتيجية القبة الخضراء وفعالية التخطيط الاستراتيجي برز التفكير الإبداعي والمبتكر كعامل محترف في تحسين فاعلية نتائج التخطيط الاستراتيجي .
6. أحرزت أقوى علاقة ايجابية لاستراتيجية القبة الزرقاء ، وهذا يؤكد أهمية التفكير الشمولي والمنظم والمركّز على العمليات في إدارة وإرشاد التخطيط الاستراتيجي بفعالية.

5.2 التوصيات

1. اعتماد أنماط تفكير مهيكلية: ان استخدام نموذج "قبعات التفكير الست" لإدوارد دي بونو في اجتماعات لصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي يدعم تعزيز مناقشات شاملة تقود الى التفكير الإبداعي المتوازي .
2. التركيز على التفكير الموضوعي والتحليلي: إعطاء الأولوية للقبعات لتتبع أساليب التفكير، الحيادي (القبة البيضاء)، والتفكير المتفائل (القبة الصفراء) و التفكير الناقد (القبة السوداء)، والتفكير الإبداعي (القبة الخضراء) .
3. تقليل التحيز العاطفي: أي الحد من تأثير استخدام التفكير بالقبة الحمراء (العاطفية) واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ قد يعرقل الانخراط العاطفي المفرط التخطيط الموضوعي القائم على الأدلة.
4. الاستثمار في برامج التعليم والتدريب: تطوير وإقامة ورش عمل تدريبية للمديرين والاستراتيجيين في المصارف حول التطبيق العملي لمنهجية القبعات الست للتفكير، وذلك لتنمية طرق تفكير متنوعة ولتحسين ديناميكية العمل المنظم.
5. تفعيل حل المشكلات بطرق إبداعية: خلق بيئات تحفز التفكير بالقبة الخضراء (الابتكار والإبداع) لمساعدة المصارف على إيجاد حلول مبتكرة للتحديات المعقدة في قطاع مالي ديناميكي.
6. تطبيق الإشراف بالقبة الزرقاء: توظيف قادة أو ميسرين مطبقي القبة الزرقاء، مع التأكد من بقاء عمليات التخطيط الاستراتيجي مركزة ومنظمة للتوجيه نحو تحقيق الأهداف مع الترقص والتقييم المستمر للأداء.

المصادر

1. Thompson, A. A., & Thompson, A. A. (2009). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*.
2. Aithal, P. S., & Kumar, S. (2017). deal Analysis for Decision Making in Critical Situations through Six Thinking Hats Method. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*.
3. Al-Akka, A. A. (2014). The effectiveness of teaching using the five-learning cycle and six hats in developing the skills of solving geometric problems among eighth-grade students in Gharbia.
4. Alhussein, M. A. (2021). The most important types of financing risks that Sudanese banks are exposed to in performing their activities. *Sudan Academic Journal of Research and Science*.
5. Al-Sabab, A. M. (2010). The effect of the six thinking hats program on developing creative thinking among middle school female students. Tikrit, Iraq.

6. Al-Samak, M. A., & Al-Samak, B. E.-D. (2011). The effectiveness of the Six Hats strategies in improving the quality of performance of faculty members in higher education. *Journal of Basic Education College Research*.
7. Badrujaman¹, A., Retty Fillian, & Ayu Herdiyani. (2016). Using the Six Thinking Hats Method in Classical Language Learning and Emotional Literacy. *jurnal bimbingan konseling*5.
8. Barhoum, K. J. (2013). The effect of using the Six Thinking Hats strategy on developing creative thinking and decision-making skills using technology among tenth-grade students. Islamic University of Gaza.
9. ben arour, b., ben zeroual, f., & belkaidoum, b. (2018). Effective teaching using the Six Thinking Hats theory. *Journal of Psychological and Educational Sciences*.
10. bono, e. d. (1985). . *Six Thinking Hats*. Mica Management Inc. .
11. Dhanapal, S., & Ling, K. T. (2013). A Study to Investigate How Six Thinking Hats Enhance the Learning of Environmental Studies.
12. Diab, H. M. (2015). The Six Thinking Hats Strategy as an Introduction to Teaching Expression and Communication Concepts to Children in Residential Institutions. *Journal of Scientific Research in Education*.
13. Elokaby, M. (2025). Strategic Security Planning from Risk Analysis to Achieving Sustainable Security. *Arab Journal of Administration*.
14. GUPTA, R., & BODHANKAR, A. (2023). IMPACT OF SIX THINKING HATS TECHNIQUES ON THE LEGITIMATE DECISION-MAKING SKILLS OF MANAGERS. *RUSSIAN LAW JOURNAL*.
15. Gutterman, A. S. (2023). Introduction to Strategic Planning.
16. hammouda, m., & jarad, k. A. (2020). The Effect of Using Six-hat Strategy on Developing Creative Thinking Skills among Fourth Grade Students.
17. Jabbar, A. A., & Abdul Wahab, N. (2017). Total Quality Management Practices and Their Impact on Creativity: An Applied Research in the Iraqi Middle East Investment Bank.
18. Jaleha, A., & N.Machuki, v. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientifle Journal* .
19. Jozicic, N. (2022). SIX THINKING HATS METHOD FOR INTERPRETING FAIRY TALES. . *Journal of Educational Sciences Theory and Practice*.
20. Kamel, V. G. (2025). The Role of Strategic Planning in American Decision-Making. *Political Issues*.
21. Mahmoud, Haider Abdullah. (2020). Strategic planning and its impact on job performance: An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Directorate of Civil Status, Passports and Residence in Diyala. Higher Diploma in Security Strategic Planning, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Karbala, Karbala - Iraq.
22. Mahoney ,J. ,Patterson ,L. ,& Hall ,C. (2022). De Bono's Six Hats Thinking Strategy for All Content Areas. Kentucky Teacher Education Journal: The Journal of the Teacher Education Division of the Kentucky Council for Exceptional Children⁹ ,(1).
23. Hammouda ,M. ,& Abu Jarad ,K. (2020). The Effect of Using Six-hat Strategy on Developing Creative Thinking Skills among Fourth Grade Students. *Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology*⁶ ,(3)39 –80. PATTEN, A. (2012). Liberal Neutrality: A Reinterpretation and Defense. *the journal of philosphy*.
24. Saeed, M. K., & Al-Kusa, O. R. (2024). The Role of Decision Support Systems (DSS) in the Decision-Making Process. *Journal of Prospective Researches*.
25. Saroja Dhanapal (Dr.), K. T. (2013). A Study to Investigate How Six Thinking Hats Enhance the Learning of Environmental Studies.
26. Shawahin, K. S. (2014). *Six Thinking Hats and School Curriculum Design: Theory and Practice*.
27. SONG, M., ZHAO, L., & AREND, R. (2015). STRATEGIC PLANNING AS A COMPLEX AND ENABLING MANAGERIAL TOOL. *Strategic Management Journal*.
28. Vedawala, N., & thakrar, s. J. (2024). Six Thinking Hats model of learning-Creative teaching method in physiotherapy-A pilot study. *Journal of Education and Health Promotion*.