



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم المهني في الإدارة التنفيذية

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الأول

إدارة الأعمال

وأهميتها في المنظمات

للاستشارات والتدريب

Management



السؤال الأساسي

هل للإدارة أهمية في المنشآت الحكومية و التجارية؟



مقدمة

أصبحت وظيفة الإدارة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و المنافسة الشديدة في الأسواق .

ان العصر الذي نعيش فيه و الذي أطلق عليه العديد من المسميات فأطلق عليه عصر اكتشاف الفضاء أو عصر الكمبيوتر أو عصر التغيرات الجذرية و يمكن القول بأنه عصر الثورة الادارية

تعريف الإدارة

هي مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء و الاستخدام الفعال للموارد و ذلك بغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف .



مستويات الإدارة

الإدارة المباشرة

الإدارة التنفيذية

الإدارة العليا



أولاً : الإدارة العليا

تختص بتحديد الاهداف الشاملة للمنظمة و تحديد الاستراتيجية و السياسات التشغيلية و تمثل المنظمة في البيئة الخارجية و تتعامل مع الدوائر الحكومية و الهيئات الرسمية و القادة العماليين .

ثانياً : الإدارة التنفيذية

تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الاستراتيجيات و السياسات الوضوعة بواسطة الإدارة العليا و تنسيق اعمال الإدارة المباشرة .

ثالثاً : الإدارة المباشرة

تختص الإدارة المباشرة بالإشراف مباشرة علي العمال التشغيليين داخل الورش .

تصنيف المديرين

مدير التسويق

مدير العمليات

مدير التمويل

مدير الموارد البشرية



اختصاصات مدير التسويق



هو المسؤول عن أنظمة التسعير و الترويج و توزيع السلع و الخدمات و يشرفون علي بحوث السوق و تخطيط الحملات الاعلانية.



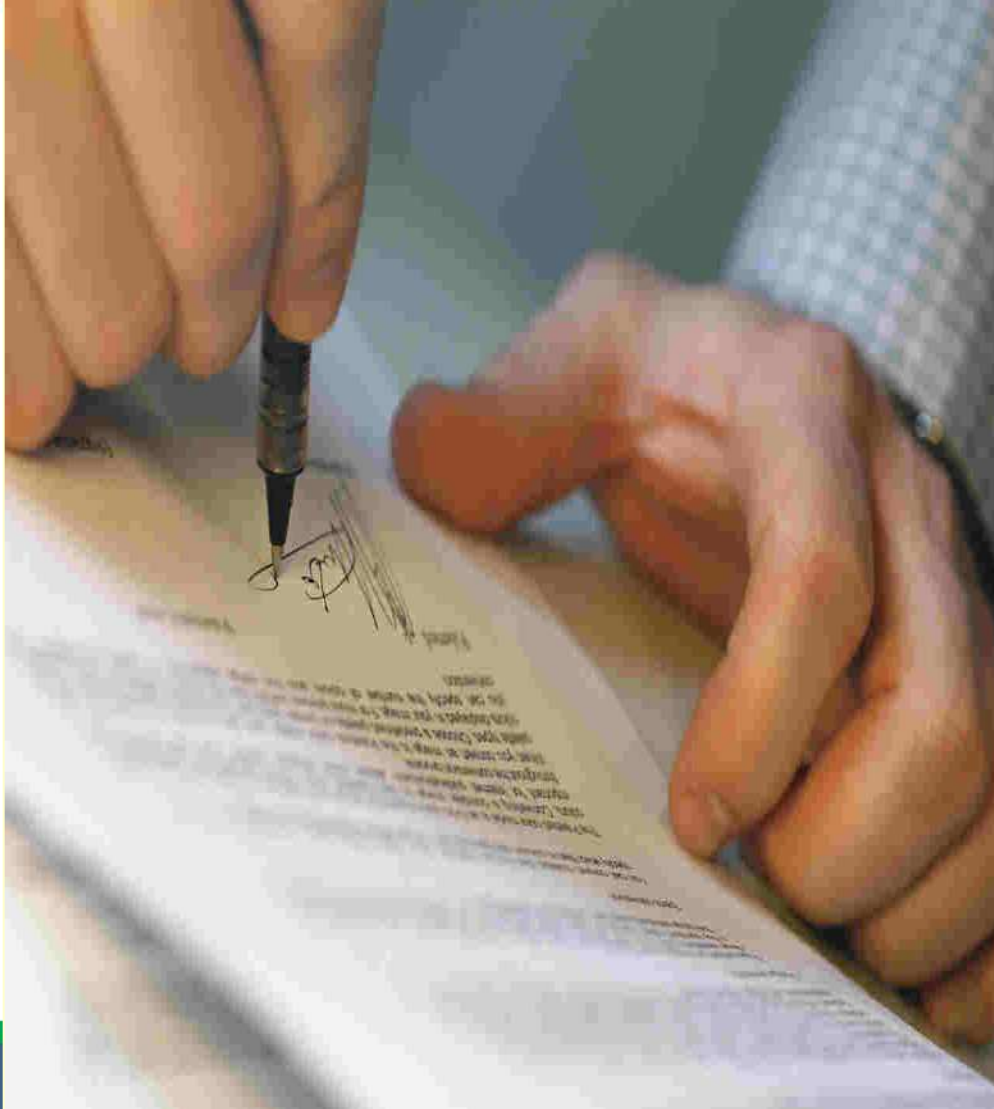
اختصاصات مدير العمليات



مسؤول عن صناعة السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة و يتولون الرقابة علي الجودة و الرقابة علي المخزون و جدولة الانتاج و التصميم الداخلي للمصنع .



اختصاصات مدير التمويل



مسؤول عن ادارة الموارد
المالية للمنظمة من حيث
الاشراف علي النظم
المحاسبية و الرقابة علي
الانفاق و تقديم التقارير
المالية .

اختصاصات مدير الموارد البشرية

مسؤل عن تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية للمنظمة و تصميم نظم
تقييم أداء العاملينو الاشراف علي برامج التدريب و ضمان تمشي اللوائح
مع القواعد القانونية السائدة .



Human Resources



aldhshoury.co.cc

الوظائف الرئيسية للمدير

وظيفة التخطيط و اتخاذ القرارات

وظيفة التنظيم

وظيفة التوجيه

وظيفة الرقابة



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

وظيفة التخطيط و اتخاذ القرارات

تحديد اهداف المنظمة و افضل الطرق لانجازها





أكاديمية العلوم
للبحوث والتدريب

وظيفة التنظيم

تجميع الأنشطة و الموارد لتسهيل امكانية إنجاز الهدف



وظيفة التوجيه

ارشاد و حفز العاملين نحو الانجاز الفعال للأهداف





أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

وظيفة الرقابة

متابعة الاداء و تعديل الانشطة التنظيمية و تصحيح الأخطاء



أهداف الإدارة



الكلية العلمية
للإستشارات والتدريب



- 1- تحسين العملية الادارية (الموارد)
- 2- تحسين عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة
- 3- تحسين مخرجات العملية الادارية (الانتاج)
- 4- تحسين أداء العاملين و رفع الانتاجية
- 5- تحسين مستوي المعيشة و تحقيق الرفاهية

الكلية العلمية
للإستشارات والتدريب

اهم الموارد التي تتعامل معها الادارة

- تحسين اداء العاملين و زيادة قدراتهم.
- تحقيق الرخاء و التقدم الاقتصادي.
- العنصر الانساني و مستويات مهارتهم و معرفهم.
- زيادة المبيعات و تحقيق الربحية.
- زيادة الانتاج و تحقيق الكفاءة الانتاجية.

العوامل البيئية التي تحيط بالإدارة

- المدخلات و الأنشطة و المخرجات للعملية الإدارية
- التمويل المالي للمشروعات الاستثمارية
- المناخ التنظيمي و العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية
- مجموعة اللوائح و القوانين و النظم و السياسات
- مجموعة التعليمات و الأوامر و القرارات و الإرشادات

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مبادئ الإدارة



- 1- مبدأ تقسيم العمل
- 2- مبدأ السلطة و المسؤولية
- 3- مبدأ الانضباط و ضبط السلوك
- 4- مبدأ وحدة القيادة
- 5- مبدأ وحدة التوجيه
- 6- مبدأ المكافأة العادلة
- 7- مبدأ تدرج السلطة
- 8- مبدأ المركزية
- 9- مبدأ النظام و التدريب
- 10- مبدأ المساواة
- 11- مبدأ روح الفريق
- 12- مبدأ روح المبادرة و الابتكار

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب



المدير Manager

أكاديمية العلوم



المدير الناجح



أكاديمية العلوم



- تكون نتيجة المدير الناجح هي نتيجة فريقه (العمل بروح الفريق)
- الوضوح في معرفة وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها.
- يمتاز المدير الناجح بعدم اختلاق الأعذار أو لوم الآخرين .
- يمتاز كذلك بقدرته على أن يتبعه الأشخاص الذين يتعامل معهم طواعية.
- المدير الناجح يمنح الصلاحيات للموظفين.
- المدير الناجح هو من يستطيع أن ينمي اتجاه الفوز لموظفيه.

للإستشارات والتدريب

المدير الناجح يتوقع الأزمات ولديه الحلول لها مسبقاً.

- المدير الناجح لا يوجد معه موظف سيئ.
- المدير الناجح هو الذي يصنع الظروف ولا يكون تبعاً لها .
- المدير الناجح لا يصل إلى درجة الرضى بالنفس لان ذلك عدو النجاح.
- المدير الناجح يتصرف كما لو كان من المستحيل أن يفشل
- المدير الناجح هو من يصنع بيئة للعمل .
- يمتاز المدير الناجح بالتجديد في العمل.
- يمتاز المدير الناجح بنظرة الاستراتيجية للمستقبل لأنه يري الصورة كاملة .
- المدير الناجح هو من يستطيع أن يتفاعل مع تغيرات الموقف ويتخذ قرارات جديدة.
- المدير الناجح يمتاز بالسرعة والمفاجأة والتركيز .
- المدير الناجح هو الذي يمدح علنا ويقدر الجهود المتميزة

مهارات المدير

هناك 6 انواع من المهارات اللازمة للمديرين في المستويات الادارية المختلفة

المهارات
الانسانية

المهارات
الاتصالية

المهارات
الفنية

المهارات
الادراكية

مهارة اتخاذ
القرار

المهارات
التحليلية

1- المهارات الفنية

هي المهارات التي ترتبط بالنواحي الفنية و المهنية للعمل و التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال
و من امثلة هذه المهارات:

1- القدرة علي انجاز الأعمال التشغيلية.

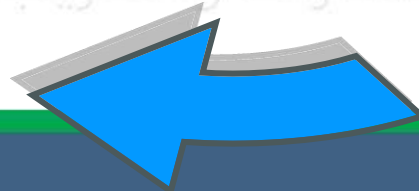
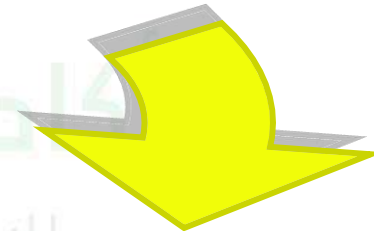
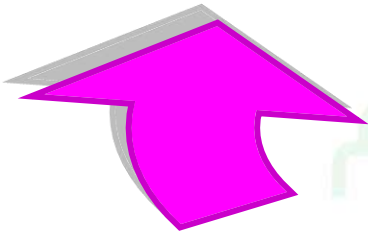
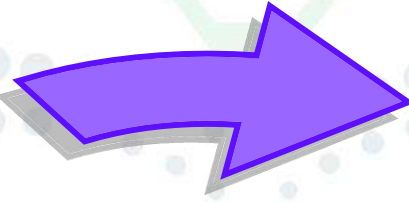
2- استخدام الات و معدات الانتاج.

2- المهارات الاتصالية



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

هي المهارات التي تمكن المدير من نقل التعليمات و الاوامر الي المرؤسين و استقبالها من الرؤساء و تبادل المعلومات الشفوية و المكتوبة مع المديرين في المستويا تالادارية المختلفة
من امثلة هذه المهارات:





3- المهارات الإنسانية

هي المهارات التي يمكن للمديرين من خلال امتلاكها فهم رؤسيتهم و ادراك ميولهم و اتجاهاتهم و تقبل اقتراحاتهم و افساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال و قيادتهم و توجيههم و رقابتهم.





4- المهارات التحليلية أو الذهنية

هي المهارات التي تمكن المديرين من التفكير المجرد و النظرة الشاملة
للأمور ورؤية العلاقات بين المتغيرات و القوي المختلفة و استخدام
المنطق و الأساليب العلمية في تحليل المشكلات





5- مهارات إتخاذ القرار



هي القدرات العقلية التي تمكن المديرين من اختيار البديل المناسب الذي يحقق الهدف من أقصر طريق و في أسرع وقت و بأقل تكلفة ممكنة من بين البدائل المتاحة أمامهم .

وتنمر عملية اتخاذ القرار بخمس خطوات هي:

تحديد المشكلة

وضع البدائل و المفاضلة بينها

اختيار البديل الملائم

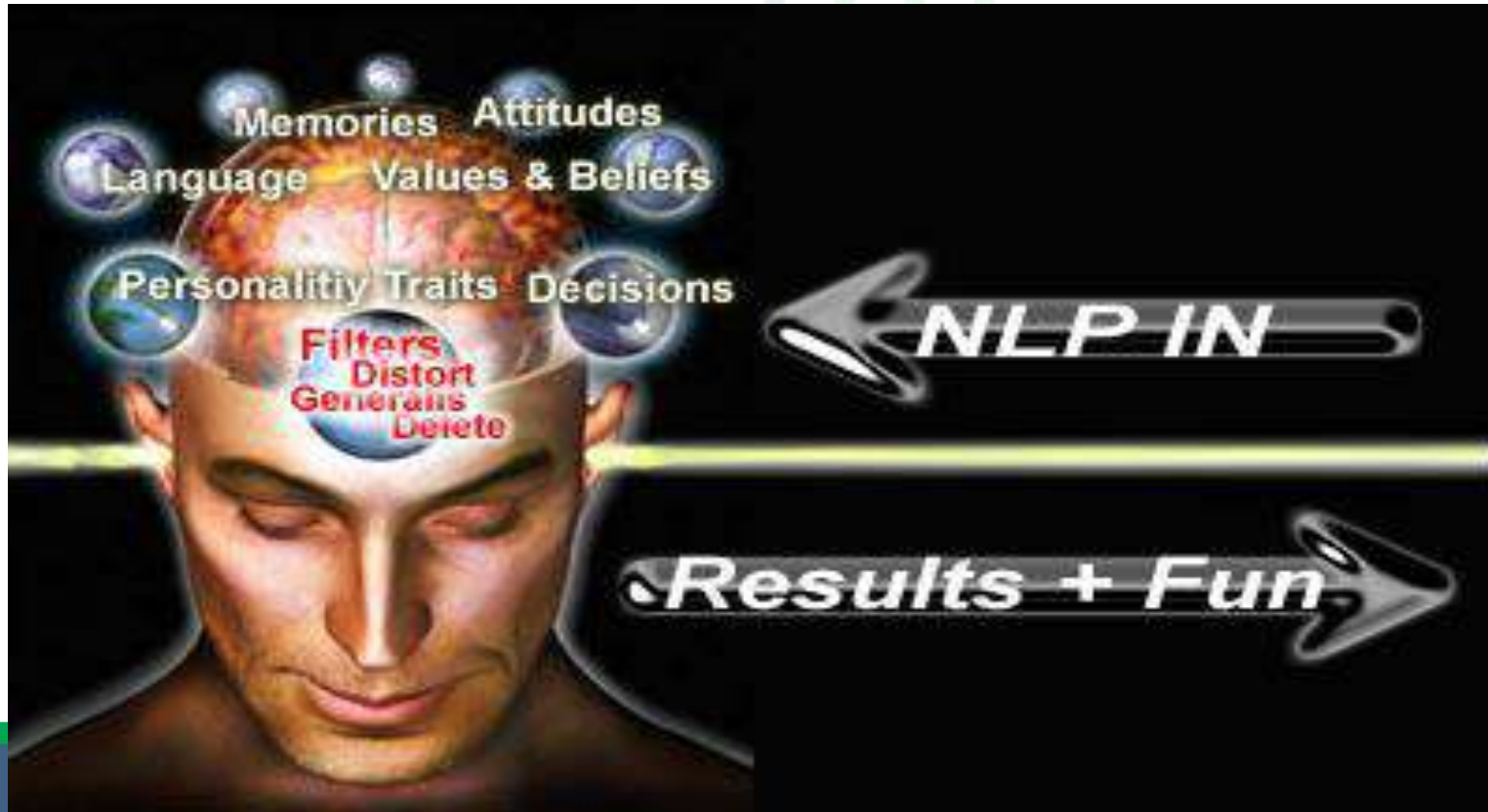
اتخاذ القرار ووضع خطة تنفيذه

تقييم مدى كفاءة القرار

6- المهارات الادراكية



هي المهارات التي تمكن المديرين من فهم مكونات المنظمة في صورتها الكلية و إدراك شبكة العلاقات التي تربط وظائفها و مكوناتها الفرعية و تعرف كيف يتسق كل جزء أو كل إدارة أو كل وحدة في الكيان العام للمنظمة .



إختبر معلوماتك

قراءت في احدي مواقع الانترنت عن توافر وظيفة
لمدير شركة تجارية و أردت أن تتقدم لهذه الوظيفة
فما هي المواصفات التي يجب أن تتوافر لديك كمدير ؟



الجامعة
العلوم

إذا ذهبت الي شركة ما للمقابلة الشخصية و
معك أوراق التقديم لهذه الوظيفة فما هو القسم
الذي تتوجه اليه عندما تذهب الي الشركة ؟



المدير التنفيذي

المواصفات والمهام

والدور المطلوب

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

المدير التنفيذي

- **بالإنجليزية: (Executive director)**
- هو المدير الأعلى أو التنفيذي للمنظمة، للشركة أو المؤسسة. ويقوم **بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة** لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية **للشركة**،
- فهو يشارك في تحديد **سياستها** ويشرف ويدير كل ما له علاقة بالعمل. كما يعمل على مراجعة التقارير التي ترد إلى قسم الإدارة ويشرف على عملية تحليلها،
- إضافة إلى دراسة المشاكل التي تبرز ويقوم بوضع الحلول.
- يباشر الإشراف الفني والإداري على الموظفين ويعمل على رفع كفاءتهم، ويراعي تطبيق تعليمات السلامة **والصحة المهنية**.



ما الفرق بين المدير التنفيذي والمدير الإداري؟

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

المدير التنفيذي :

- يخطط وينظم وينسق ويوجه ويراقب سير العمل في مؤسسة أو هيئة أو شركة ويشرف فنيا وإداريا على مرءوسيه
- يحدد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة التي يديرها.
- ينظم وينسق ويوجه ويراقب سير العمل فيها، يقيم أعمال وإنجازات المؤسسة أو الشركة.
- يحدد سبل تحقيق البرامج بالتشاور مع مرءوسيه في طريق التشغيل والمعدات والأجهزة والموارد المالية والبشرية والإنتاج والمبيعات وغيرها.



ما الفرق بين المدير التنفيذي والمدير الإداري؟

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

المدير التنفيذي :

- يراقب نشاط وأعمال المؤسسة أو الشركة وينسق الأعمال في الإدارات المختلفة، يخول مرءوسيه المباشرين القيام بالتطبيق التفصيلي للبرنامج.
- يمثل المؤسسة أو الشركة في المفاوضات، يعين الأفراد للعمل أو يرشحهم للتعيين، يشرف فنيا وإداريا على جميع العاملين تحت إدارته، ويعمل على رفع كفاءتهم، يقوم بإعداد تقارير العمل الفنية ويرفعها للمسؤولين، يراعي تطبيق مرءوسيه لتعليمات السلامة والصحة المهنية.

للإستشارات والتدريب

ما الفرق بين المدير التنفيذي والمدير الإداري؟

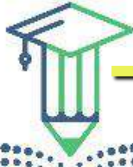
المدير الإداري: يخطط وينظم وينسق ويراقب الإدارة الداخلية لمؤسسة: أو شركة ويشارك في صياغة سياستها الإدارية.

يشرف على جميع العمليات الإدارية التي يحتاج إليها العمل وخدمة الإدارات المختلفة.

يدرس الأساليب والتنظيم المتبع في المؤسسة أو المصلحة أو الشركة بما في ذلك نظم المعلومات ويشير بما يجب أن يتبع في هذا الشأن.

يطور أعمال السكرتارية والمحفوظات وكل ما يتعلق بحفظ المراسلات والأوراق والسجلات والتقارير مما يسهل الحصول على المعلومات المطلوبة في أقصر وقت ممكن.

للإستشارات والتدريب



ما الفرق بين المدير التنفيذي والمدير الإداري؟

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

المدير الإداري:

يتأكد من مراعاة المؤسسة أو المصلحة أو الشركة للالتزامات القانونية ذات الأثر عليها ويراقب تطبيقها.

يضع الخطة الشاملة لتنظيم العمل في إدارته، يقدر احتياجات المؤسسة أو المصلحة أو الشركة للسجلات والمطبوعات والمواصلات وغير ذلك من الخدمات العامة كتوفير الكهرباء والماء والصيانة والتهوية والتبريد والتدفئة وغيرها.

يضع نماذج المطبوعات المكتبية ويحدد الغرض من كل نموذج ويتأكد من كفاية هذه النماذج لتحقيق المستويات المطلوبة من حيث تبسيط العمال.



ما الفرق بين المدير التنفيذي والمدير الإداري؟

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

المدير الإداري:

يوفر الخدمة المنتظمة للإدارات والوحدات المختلفة، يشرف على إعداد البيانات والإحصاءات التي تطلب من الإدارة، يراجع التقارير الدورية التي ترد إلى الإدارة ويشرف على تحليلها، ويدرس المشاكل التي تبرزها ويضع الحلول لها.

يشرف فنيا وإداريا على العاملين تحت إدارته ويعمل على رفع وتنمية كفاءتهم، يراعي تطبيق مبادئه لتعليمات السلامة والصحة المهنية

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

واجبات المدير التنفيذي الفعال

● القرار:

- يجب على المدير التنفيذي الفعال أن يتعرف على واجبات المدير التنفيذي الفعال وأن يبدأ بما هو (صحيح) وليس بما هو مقبول لأن الحل الوسط بالذات يكون دائماً ضرورياً في النهاية لكن صانع القرار إذا لم يعرف ما يلبي مطالب الشروط الحدية فإنه لا يستطيع التمييز بين الحل الوسط الصحيح والخاطيء وقد ينتهي به الأمر الى إتخاذ الحل الوسط الخاطيء. للاستشارات والتدريب

واجبات المدير التنفيذي الفعال

● القرار:

إن المدير التنفيذي يعرف أن هناك نوعان مختلفان من التسويات الأول يعبر عنها المثل القديم (نصف رغيف أفضل من لا شيء) والثانية تعبر عنها قصة الحكم الذي أصدره النبي سليمان وتستند بوضوح على القناعة أن (نصف طفل أسوأ من عدم الحصول على أي طفل).

إنها مضيعة للوقت أن تقلق حول ما سيكون مقبولاً وما الذي يجب أن يقوله أو لا يقوله صانع القرار لكيلا يثير معارضة الآخرين.

إن صانع القرار لا يكسب شيئاً إذا ما بدأ بالسؤال: (ما هو المقبول؟) ذلك أنه أثناء الإجابة على السؤال يتخلى عن أي فرصة للعثور على الجواب الفعال ويخسرهما - ناهيل عن الجواب الصحيح.

العمل :

تحويل القرار إلى عمل

- إن العيب الأساسي في العديد من بيانات سياسة الشركة – خاصة ما تعلق بها في العمل – هو أنها لا تشمل على أي التزام بالعمل – أي أن مسؤولية تنفيذها لا تناط بشخص محدد بالذات.



تحويل القرار الى عمل

● من ينبغي له أن يعرف عن هذا القرار ما هو العمل الذي يجب اتخاذه ما شكل العمل الذي يقام به حتى يستطيع من سيقومون به القيام به وكثيراً ما يجري إغفال السؤالين الأول والأخير من الأسئلة التي ذكرنا - مما ينجم عنه نتائج مؤلمة هناك قصة أصبحت أسطورة بين باحثي العمليات توضح أهمية السؤال الأول : من له أن يعرف عن هذا القرار.

● إن الالتزام بالعمل تتضاعف أهميته عندما يتوجب على الناس تغيير سلوكهم أو عاداتهم أو مواقفهم وفي هذه الحالة لا يتوجب على المدير التنفيذي أن يتأكد من إنفاذ المسؤولية العمل بوضوح الى أشخاص معينين فحسب بل يتوجب عليه أيضاً أن يتأكد أن الذين أنيطت بهم المسؤولية قادرون على تنفيذها.



تحويل القرار الى عمل

- فإذا كانت أعظم الجوائز تعطى للسلوك الذي يتناقض وما يتطلبه مسار العمل الجديد فإن الجميع سوف يستنجدون أن هذا هو ما يريده المدراء في القمة حقاً وأن هذا هو ما سيكافئون عليه.
- غير أن بوسع كل تنفيذي أن يفكر ملياً في ما هي إلتزامات العمل الذي يتطلبه قرار محدد وما هي واجبات العمل التي تتبع ذلك؟ وفي الناس الذين يتوفرون لتنفيذه.

الجزء الثاني

مفهوم الإدارة التنفيذية في المشاريع والمؤسسات

1. الإطار المفاهيمي للإدارة التنفيذية

تعريف الإدارة التنفيذية: الجوهر والدور المحور

يُعتبر الإدارة التنفيذية (Executive Management) من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية. هي الذراع التشغيلي والاستراتيجي الذي يترجم السياسات والخطط التي تضعها الإدارة العليا إلى واقع ملموس على أرض الواقع. وتُعرّف الإدارة التنفيذية بأنها المستوى الإداري الأعلى ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، المسؤول عن اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية التي يضعها المدير التنفيذي، ووضع الخطط التكتيكية والمرحلية، وضمان أن الموظفين يعملون وفقاً لأهداف الشركة وغاياتها.

لا تقتصر الإدارة التنفيذية على مجرد تطبيق الخطط، بل هي بمثابة "عصب المؤسسة" والمحرك الأساسي الذي يضمن انسيابية العمليات وتحقيق التناغم بين مختلف الأقسام. وتتولى هذه النخبة مسؤولية اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، وصياغة وتنفيذ خطط العمل، وتحويل الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى واقع ملموس يضمن تحقيق غايات العمل بكفاءة وفعالية



يجب التمييز في هذا السياق بين أدوار القادة التنفيذيين.

فالرئيس التنفيذي (CEO) هو أعلى منصب إداري،

ومسؤول عن وضع الرؤية والاستراتيجية العامة للشركة، وتمثيلها أمام الأطراف الخارجية، وقيادة الفريق التنفيذي.

بينما يُعتبر المدير التنفيذي (Executive Director)

مسؤولاً عن العمليات اليومية للشركة أو أحد أقسامها،

ويعمل تحت إشراف الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة

لتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي يضعونها. هذا

التمييز الدقيق ضروري لفهم التسلسل الهرمي

للمسؤوليات وطبيعة الأدوار المختلفة داخل الإدارة

التنفيذية.

2- وظائف الإدارة التنفيذية الأساسية

تُعنى الإدارة التنفيذية بأربع ركائز رئيسية تُشكل الإطار العام لأي نشاط إداري ناجح، وتتضمن:

• **التخطيط: (Planning)** لا يقتصر التخطيط على مجرد وضع الأهداف، بل يتطلب تحديد أهداف واضحة ومحددة، وتحليل الموارد المتاحة (بشرية، مادية، مالية) لضمان استغلالها الأمثل. يتطلب التخطيط التنفيذي كذلك تحديد جداول زمنية دقيقة لكل نشاط أو هدف لضمان التنفيذ في الوقت المحدد وتحقيق تقدم مرحلي وفقاً للخطة.



•التنظيم: (Organizing) يبدأ التنظيم الجيد

بتعريف واضح لنطاق المشروع والأهداف التي يجب تحقيقها. وتشمل هذه الوظيفة تخصيص الموارد بطريقة تضمن الاستفادة المثلى من الوقت، المال، والمهارات، مما يسهل عملية مشاركة المعلومات والتحديثات، ويضمن الفهم المتبادل بين الفريق .

• التوجيه (Directing) والقيادة: يمثل التوجيه فن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف محددة. وهو يتطلب تفاعلاً مستمراً بين المديرين والموظفين لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتعديل المسارات عند الضرورة.

• **الرقابة (Controlling):** تعد الرقابة وظيفة حيوية تتطلب متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم المحرز بشكل مستمر. وتساعد في وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تُستخدم في التقييم الدوري للتأكد من أن جميع الأنشطة تسير وفقاً للخطة الموضوعة .



أكاديمية العلوم
الدراسات والبحوث

المكونات الرئيسية للإدارة التنفيذية

تتضافر عدة مكونات حاسمة لتشكل نظام الإدارة التنفيذية المتكامل، وهي:

- **الرؤية والاستراتيجية**: تتمثل في تحديد الرؤية بعيدة المدى للمنظمة بناءً على تحليل شامل للسوق والعملاء والبيئة الداخلية والخارجية. ويشمل ذلك تطوير الخطط الاستراتيجية وخطط العمل التنفيذية التي توجه جميع الأقسام نحو تحقيق الأهداف.
- **إدارة الموارد**: يتحمل القائد التنفيذي مسؤولية الإشراف على إدارة الموارد المالية والبشرية بفعالية، ومراجعة التقارير المالية، والموافقة على الميزانيات لضمان تحقيق الربحية والاستدامة.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

• القيادة الملهمه : تتجاوز القيادة مجرد الإدارة لتصبح تحويلاً للرؤى إلى واقع. فهي تتضمن قيادة الفريق التنفيذي وتحفيز الموظفين لضمان تحقيق الأهداف الطموحة للمؤسسة .

• صنع القرار : يمثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة إحدى أهم مهام الإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى إدارة الأزمات والمخاطر، حيث يجب أن تكون هذه القرارات واضحة وصحيحة ومبنية على الحقائق .

للاستشارات والتدريب



الإدارة التنفيذية: مقارنة بين المشاريع

والمؤسسات

الفروقات الجوهرية في النطاق والتركيز

يُعد فهم الفرق بين الإدارة في سياق المؤسسات الشاملة والإدارة في سياق المشاريع المحددة أمراً محورياً. تركز **إدارة الأعمال** على إدارة الجوانب العامة للمؤسسة كوحدة واحدة، مثل الموارد البشرية والتمويل والتسويق والعمليات التشغيلية. هدفها الأساسي هو تحقيق استدامة المؤسسة ونموها على المدى الطويل، وعادة ما تكون الأدوار الوظيفية فيها دائمة.



على النقيض من ذلك، **تركز إدارة المشاريع** على تنفيذ وإدارة مشروع محدد له بداية ونهاية معينة. وتهدف إلى تحقيق نجاح هذا المشروع ضمن إطار زمني وميزانية ومعايير جودة محددة. وتتميز الأدوار الوظيفية فيها بأنها مؤقتة بطبيعتها، حيث تنتهي بانتهاء المشروع .

الأهداف والمهارات المطلوبة

تختلف الأهداف والمهارات المطلوبة لكل سياق:

- **أهداف المؤسسات:** تتمحور حول التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، والتوسع، وزيادة الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة ككل .
- **أهداف المشاريع:** تُعنى بتحقيق أهداف محددة بدقة ضمن نطاق وجدول زمني وميزانية المشروع .
- **المهارات المطلوبة في المؤسسات:** تتطلب مهارات في القيادة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات على مستوى عام .
- **المهارات المطلوبة في المشاريع:** تتطلب مهارات متخصصة في إدارة الوقت، وإدارة الموارد، وحل المشكلات، والتنسيق الفعال بين فرق العمل .





العلاقة بين الإدارة التنفيذية والخطة التنفيذية

تعمل الإدارة التنفيذية كجسر حيوي بين "لماذا" و"كيف" في أي منظمة. تبدأ الرؤية من الخطة الاستراتيجية التي تحدد الأهداف العامة طويلة المدى للمؤسسة. من هذه الخطة، تنبثق الخطة التنفيذية، وهي خطة تفصيلية توضح كيفية تنفيذ الاستراتيجية الكبرى، وتتضمن المبادرات والمشاريع الرئيسية وتوزيع الموارد على مستوى عالٍ. وأخيراً، تأتي الخطة التشغيلية التي تتناول تفاصيل الأنشطة اليومية والمهام الفردية. هذا التسلسل الهرمي يضمن أن كل نشاط يومي، حتى لو كان صغيراً، يصب في تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة.

هذا الترابط بين المستويات الإدارية يوضح أن دور الإدارة التنفيذية يتجاوز مجرد الإشراف؛ فهو يضمن أن القرارات الاستراتيجية العليا تُترجم بدقة إلى إجراءات عملية على الأرض، مما يجعل كل جهد موجهاً نحو الغاية النهائية للمنظمة.



الرؤية التنفيذية في إدارة المشاريع المؤسسية (EPM)

لم يعد دور مدير المشروع مقتصرًا على إكمال مهمة محددة ضمن الوقت والميزانية. مع ظهور مفهوم إدارة المشاريع المؤسسية (EPM) ، أصبحت الإدارة التنفيذية تركز على موازنة جميع أنشطة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهذا يعني أن التمييز التقليدي بين إدارة المشاريع وإدارة الأعمال يتلاشى تدريجياً، خاصة في المؤسسات الكبيرة، حيث تتطلب الإدارة التنفيذية الآن فهماً عميقاً لكلا المجالين لضمان أن جميع المبادرات والمشاريع تخدم الأهداف العامة وتساهم في النجاح المستدام للإستشارات والتدريب.

تشمل مكونات إدارة المشاريع المؤسسية تحليلاً دقيقاً للمخاطر، وتقديراً واقعياً للموارد، ومراجعات مستمرة للأداء، بالإضافة إلى تدريب الفرق على العمليات الجديدة. وهذا التحول يؤكد على أن الإدارة التنفيذية الحديثة تنظر إلى المشاريع ليس كمهام منفصلة، بل كأذرع تنفيذية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الرؤية الكبرى.

إدارة المشاريع

إدارة الأعمال (المؤسسات)

النطاق
والتركيز

محدد ومحصور. يركز على تنفيذ مشروع معين له نطاق محدد مسبقاً.

واسع وشامل. يغطي الجوانب العامة للمؤسسة (التمويل، التسويق، الموارد البشرية، إلخ).

النطاق

مؤقتة، لها بداية ونهاية محددة.

طويلة الأمد، ومستمرة لتحقيق استدامة المؤسسة.

المدة

تحقيق أهداف محددة للمشروع ضمن إطار زمني وميزانية معينة.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة ككل.

الأهداف

إدارة الوقت والموارد، حل المشكلات، التنسيق بين فرق العمل.

تخطيط استراتيجي، قيادة شاملة، اتخاذ القرارات على مستوى عام.

المهارات

مؤقتة، مع فرق عمل تتشكل وتتغير حسب متطلبات المشروع.

دائمة، مع أدوار وظيفية مستقرة.

بيئة العمل

المهام والمسؤوليات الرئيسية للقائد التنفيذي

1- صناعة الرؤية والاستراتيجية

يُعد وضع الرؤية والاستراتيجية العامة للشركة إحدى أهم مسؤوليات القائد التنفيذي. وتتضمن هذه العملية تحديد رؤية بعيدة المدى للمنظمة بناءً على تحليل شامل للسوق والعملاء والأهداف التنظيمية. ثم يقوم القائد التنفيذي بترجمة هذه الرؤية إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ وتطوير خطط عمل تفصيلية بالتعاون مع فريقه. ويشمل ذلك قيادة الابتكار والتغيير لضمان أن تبقى الشركة في طليعة المنافسة.

2- إدارة الموارد وتوجيه الفرق

يتحمل القائد التنفيذي مسؤولية ضمان الإدارة الكفوة للموارد المالية والبشرية للمؤسسة . ويقوم بمراجعة التقارير المالية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والموافقة على الميزانيات لضمان تحقيق الربحية والاستدامة . كما يمارس دوره في قيادة الفريق التنفيذي والإشراف على أداء جميع الأقسام، مما يضمن أن كل قسم يعمل بفعالية لتحقيق الأهداف العامة للشركة .

3- تطوير ثقافة العمل وتحفيز الموظفين

يُعد بناء ثقافة عمل إيجابية داعمة للابتكار والمسؤولية والعمل الجماعي من المهام الجوهرية للقائد التنفيذي. يجب على القائد تقديم التوجيه الفعال، وخلق الثقة، وبناء الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين. ويتم تحقيق ذلك من خلال تعزيز قيم العمل الجماعي، والالتزام بالجودة، وتشجيع المبادرة والمسؤولية بين الموظفين. للاستشارات والتدريب



4- الإشراف على الأداء واتخاذ القرارات

يُعد الإشراف على الأداء العام للشركة وتقديم تقارير دورية للمدير العام أو مجلس الإدارة جزءاً لا يتجزأ من دور القائد التنفيذي . وهو مسؤول عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة التي توجه الشركة، ويجب أن يكون مستعداً لتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراته . ويسهم القائد في تيسير حل المشكلات من خلال تبني منهجيات فعالة لتحديدّها وتحليلها وإيجاد حلول مبتكرة لضمان استمرارية العمل ونموه .

المهارات والكفاءات الأساسية للقيادة التنفيذية

الناجحة

1-المهارات الاستراتيجية

تتطلب القيادة التنفيذية الناجحة مجموعة من المهارات الاستراتيجية المتقدمة. يشمل ذلك التفكير الاستراتيجي، وهو القدرة على التنبؤ بالتغيرات في السوق، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة خطط طويلة الأمد لضمان التفوق التنافسي. بالإضافة إلى ذلك، تُعد

مهارة صنع القرار حيوية، حيث يجب على القائد اتخاذ قرارات واضحة وصحيحة بناءً على الحقائق والبيانات، مع التخطيط للطوارئ في حال ظهور بيانات جديدة .

2-المهارات القيادية والسلوكية



تعتبر هذه المهارات حاسمة في بيئة العمل المعقدة اليوم.
ومن أبرزها:

• القيادة الاستباقية: تتجاوز مجرد التفاعل مع الأحداث، حيث يجب أن يكون القائد قادراً على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق واتخاذ إجراءات استباقية للحفاظ على نجاح الشركة .

• التواصل الفعال: هي مهارة حاسمة لنقل الأفكار بوضوح، وبناء الثقة، وحل النزاعات، وتعزيز التعاون بين الأفراد والفرق .



• **التعاطف** : يمتلك القائد الجيد صفة التعاطف التي

تمكنه من فهم مشاعر واحتياجات الآخرين والاستجابة لها، مما يساعد على بناء روابط قوية مع الفريق واتخاذ قرارات أفضل .

• **النزاهة والثقة** : بناء المصداقية بسرعة كطرف

خارجي هو تحدٍ كبير، ويتم التغلب عليه من خلال التحلي بالأصالة والشفافية وتحقيق "انتصارات مبكرة" لإثبات الفعالية .

3- المهارات التشغيلية والإدارية

تُعد المهارات التشغيلية ضرورية لضمان سير العمل بسلاسة. تشمل إدارة الموارد القدرة على إدارة الوقت والميزانية بكفاءة، مع تتبع الوقت المستغرق في إنجاز المهام. وتُعتبر

مهارة حل المشكلات أساسية لتحديد التحديات وإيجاد حلول مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يُعد

التفويض والتمكين مهارة حيوية، حيث يساعد على إدارة العمل بكفاءة، ويُمكن الموظفين من تعزيز مهاراتهم وزيادة مشاركتهم وولائهم للشركة.



تُظهر هذه المتطلبات أن دور القيادة التنفيذية الحديثة يختلف بشكل جوهري عن الإدارة التقليدية. فالقائد التنفيذي الناجح يمتلك مزيجًا فريدًا من المهارات الإدارية (مثل التخطيط والتنظيم) والمهارات القيادية (مثل الرؤية والتحفيز والتعاطف). هذا يشير إلى أن المنصب ليس مجرد وظيفة، بل هو حالة ذهنية تتطلب التحول من مجرد "مدير" ينفذ العمليات إلى "قائد" يلهم ويحفز الآخرين. على سبيل المثال، اتبع ستيف جوبز أسلوب قيادة حازم تجاوز الإدارة التقليدية إلى فلسفة متكاملة، مما سمح له بتنفيذ رؤيته بسرعة وفعالية .

نظريات وممارسات الإدارة التنفيذية الحديثة

1- من الإدارة التقليدية إلى القيادة المرنة

شهدت نظريات الإدارة تطوراً كبيراً، حيث كانت النظريات التقليدية مثل الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس ويبر تركز على الهيكلية، والرقابة الصارمة، والمهام الروتينية الموحدة. لكن مع تطور بيئات العمل، ظهرت نظريات حديثة مثل حركة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتماماً أكبر للأفراد ودوافعهم التي تتجاوز المكافآت المالية. وأضافت العلوم السلوكية بعداً نفسياً لفهم احتياجات العمال، مما أدى إلى برامج تطوير إداري تركز على مهارات مثل التحفيز والتوجيه.

2- أبرز الأساليب الإدارية الحديثة

تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة من الأساليب المرنة التي تتكيف مع سياق المنظمة وتلبي احتياجات الموظفين المختلفة. ومن أبرز هذه الأساليب:

• **الطريقة التشاركية:** تسمح بالتعاون والمسؤولية المشتركة، حيث يتم تقسيم المهام وفقاً لقدرات الأفراد، مما يعزز الشعور بالتقدير ويزيد من الإنتاجية .

• **طريقة الإرشادات:** تُستخدم في المشاريع ذات الجداول الزمنية الصارمة، حيث يحدد المديرون الأهداف والمهام بوضوح لضمان الفعالية والكفاءة .



• **طريقة الفريق:** تركز على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق لتقديم نتائج عالية الجودة، وتشجع على مشاركة المعرفة والأفكار، وهي مفيدة للمشاريع المعقدة التي تتطلب خبرات متنوعة .

• **طريقة الطوارئ:** تقوم على مبدأ أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع. وتتطلب من المدير أن يكون مرناً لاختيار الاستراتيجية المناسبة بناءً على الواقع الموقف .

• **طريقة التمكين:** تمنح الموظفين السلطة لاتخاذ قرارات بشأن مهامهم، مما يخلق بيئة من الثقة والمساءلة، ويعزز الابتكار ورضا الموظفين .

3- أفضل الممارسات لتحقيق التميز

لتحقيق التميز، يجب على القادة التنفيذيين تبني ممارسات حديثة تتجاوز الوظائف الأساسية. من هذه الممارسات:

• الإدارة الاستراتيجية الابتكارية: دمج الابتكار في صلب الاستراتيجية الإدارية لضمان قدرة الشركة على التكيف والنمو.

• الشفافية الإدارية: تعزيز التواصل المفتوح وشفافية المعلومات مع الفريق يساعد في تجنب سوء الفهم وضمان تماسك الجهود نحو تحقيق الأهداف.

• التفكير الاستراتيجي : القدرة على التفكير النقدي، وحل المشكلات بأسلوب إبداعي، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات .

• إدارة الآخرين : التميز في التعامل مع الموظفين، واستخدام مهارات التأثير والتحفيز الفعالة لرفع معنوياتهم ودافعيتهم .

التحديات والعقبات في الإدارة التنفيذية وحلولها

1- أبرز التحديات التي يواجهها المديرون التنفيذيون

تتعدد التحديات التي قد تواجه القادة التنفيذيين، ومعظمها يتجاوز العمليات إلى الجوانب السلوكية والإنسانية:

• **مقاومة التغيير** : يُعد هذا أحد أكثر التحديات شيوعًا، حيث يقاوم الموظفون التغييرات في طرق العمل المعمول بها خوفًا من المجهول أو فقدان السيطرة .

• **الغموض في الأهداف والرؤية** : عندما تكون الأهداف غير واضحة أو غير واقعية، يواجه المديرون صعوبة في قياس التقدم، مما يؤدي إلى تراجع معنويات الفريق والفشل في تحقيق النتائج المرجوة .

- **ضعف التواصل :فقدان قنوات التواصل الفعالة بين الإدارات أو بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى تضارب الأعمال، وسوء الفهم، وتشتت الجهود .**
- **إدارة الموارد والميزانية :تتضمن تحديات في تخصيص الموارد بكفاءة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، خاصة في أوقات الاضطرابات الاقتصادية .**
- **التعامل مع المواقف عالية المخاطر :يتطلب اتخاذ القرارات الحاسمة في أوقات الأزمات الحفاظ على الهدوء والاعتماد على الحقائق والبيانات بدلاً من العواطف .**

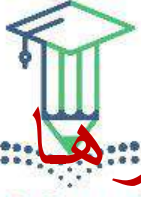
2- استراتيجيات التغلب على التحديات



يمكن تحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة:

- **لمقاومة التغيير:** يجب إشراك أعضاء الفريق الرئيسيين في عملية التغيير منذ البداية، والتواصل بشفافية حول أسباب التغيير وفوائده، بالإضافة إلى توفير الدعم والتدريب اللازم لمساعدة الموظفين على التكيف .
- **لتحقيق الأهداف:** يجب وضع أهداف واضحة ومحددة باستخدام معايير SMART ، مع توضيح المهام والمسؤوليات لكل فرد في الفريق لضمان الفهم المشترك وتجنب التشتت .

- لتحسين التواصل :يُنصح بوضع خطة تواصل واضحة، واستخدام قنوات متعددة للوصول إلى جميع الموظفين بفعالية، وتشجيع الملاحظات التشجيعية لإنشاء قنوات مفتوحة للحوار .
- لإدارة الوقت والموارد :يمكن استخدام أدوات إدارة المشاريع مثل مخططات Gantt ، وتبسيط العمليات الإدارية من خلال التحول الرقمي، وتفويض الصلاحيات للأفراد المناسبين لتسريع اتخاذ القرارات .



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

إن التحديات التي يواجهها المديرون اليوم هي في جوهرها
تحديات إنسانية وسلوكية أكثر منها عملياتية. فالمديرون
يقضون 25% إلى 40% من وقتهم في حل النزاعات بين
الموظفين. وهذا يؤكد أن الإدارة التنفيذية الحديثة هي في
الأساس إدارة للأشخاص قبل العمليات. فالمدير الذي يمتلك
مهارات "القيادة المرنة" و"الذكاء العاطفي" المذكورة في
الأبحاث سيكون أكثر قدرة على التعامل مع هذه التحديات
من خلال فهم مشاعر فريقه وبناء الثقة بدلاً من مجرد
إصدار الأوامر.

للإستشارات والتدريب



الحلول العملية

الأسباب المحتملة

التحدي

إشراك الموظفين في التخطيط،
التواصل الشفاف حول الأسباب،
تقديم برامج تدريب ودعم

خوف الموظفين من المجهول،
عدم وضوح الفوائد، نقص
المشاركة.

مقاومة التغيير

وضع أهداف واضحة باستخدام
، توضيح SMART معايير
المهام والمسؤوليات لكل فرد

نقص التفكير الاستراتيجي،
ضعف التخطيط، عدم توافق
الإدارة مع الفريق

الغموض في
الأهداف

وضع خطة تواصل واضحة،
استخدام قنوات متعددة، إنشاء
قنوات مفتوحة للموظفين لطرح
الأسئلة.

فقدان قنوات التواصل، نقص
الشفافية، عدم تشجيع
الملاحظات.

ضعف التواصل



الحلول العملية	الأسباب المحتملة	التحدي
<p>إعداد ميزانية تفصيلية، استخدام أدوات إدارة المشاريع، تفويض الصلاحيات لتسريع القرارات.</p>	<p>عدم كفاية الميزانية، تخصيص غير فعال، نقص الأدوات التكنولوجية.</p>	<p>إدارة الموارد</p>
<p>الحفاظ على الهدوء، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، استخدام أطر عمل منظمة لصنع القرار.</p>	<p>نقص المعلومات، ضغط الوقت، القرارات المبنية على العاطفة.</p>	<p>التعامل مع الأزمات</p>

مستقبل الإدارة التنفيذية وتأثير الذكاء

الاصطناعي

1- كيف يعيد الذكاء الاصطناعي تعريف دور المدير؟

لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد تقنية مستقبلية، بل أصبح واقعاً يومياً يؤثر على كل جانب من جوانب الإدارة الحديثة. فهو يتولى المهام الإدارية الروتينية مثل تحليل البيانات الضخمة، وتتبع الوقت، وإدارة الميزانية، مما يحرر المديرين من هذه الأعباء. يتيح هذا التحول للمديرين التركيز على المهارات الشخصية التي لا يمكن للآلة تقليدها، مثل فهم مشاعر الموظفين، والتدريب، وبناء ثقافة عمل إيجابية، وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب حكمة بشرية.

2- الذكاء الاصطناعي في صنع القرار

يحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في كيفية اتخاذ القرارات، حيث يمكنه تحليل كميات هائلة من البيانات المعقدة وتقديم رؤى بصرية واضحة، مما يعزز دقة القرارات الإدارية. لكن الأبحاث تشير إلى أن النهج الأمثل هو القرارات الهجينة التي تجمع بين رؤى الذكاء الاصطناعي والحدس البشري. فالقرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي وحدها تحقق دقة 73%، بينما القرارات البشرية فقط تحقق دقة 61%. في المقابل، تصل دقة القرارات الهجينة إلى 89%، مما يثبت أن المستقبل يكمن في تكامل الآلة مع الحكمة البشرية.

نوع القرار	دقة القرار	سرعة القرار	الفوائد الرئيسية
قرارات بشرية فقط	61%	السرعة الأساسية	تعتمد على الخبرة، الحدس، والحكم الشخصي .
قرارات مدعومة بالذكاء الاصطناعي	73%	أسرع بنسبة 45%	تحليل كميات هائلة من البيانات، تجنب التحيز البشري .
قرارات هجينة (بشرية + ذكاء اصطناعي)	89%	أسرع بنسبة 30%	تجمع بين دقة البيانات التنبؤية والحكمة البشرية والخبرة .

3- تطبيقات عملية للذكاء الاصطناعي

تُظهر العديد من الشركات كيف يمكن للذكاء الاصطناعي تعزيز الأداء التنفيذي:

- **تحسين المبيعات** :تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي مثل Salesforce Einstein و HubSpot AI في التنبؤ بسلوك العملاء وزيادة إنتاجية المبيعات ومعدلات إغلاق الصفقات .
- **تحسين تجربة الموظفين والعملاء** :يمكن لأدوات الذكاء الاصطناعي تحليل الهياكل التنظيمية لتحديد أوجه عدم الكفاءة، وتحسين تجربة الموظفين، والانتقال من خدمة العملاء التفاعلية إلى التنبؤية، مما يقلل من معدل تسرب العملاء ويزيد من رضاهم .



مع تولي الذكاء الاصطناعي للمهام التحليلية والروتينية، يتحول دور المدير من "محلل بيانات" إلى "مهندس بشري" يركز على بناء الثقافة التنظيمية، وتحفيز الفرق، وإدارة المواهب. فالبيانات التي يقدمها الذكاء الاصطناعي لا قيمة لها بدون القائد الذي يمتلك الحكمة والتعاطف اللازمين لترجمتها إلى أفعال إنسانية مؤثرة. كما تشير بعض الدراسات إلى أن الموظفين قد يثقون في توجيهات الروبوتات أكثر من البشر في المهام التي تتطلب حيادية. هذا لا يمثل تهديدًا، بل هو فرصة للقيادة لإعادة بناء الثقة مع فرقهم من خلال التركيز على جوانب القيادة التي لا يمكن للآلة تقليدها، مثل الإرشاد، والتوجيه، وبناء العلاقات الإنسانية.



دراسات حالة: قصص نجاح وفشل في الإدارة التنفيذية

1- نموذج النجاح: استراتيجية ستيف جوبز في إعادة إحياء شركة

أبل

عندما عاد ستيف جوبز لقيادة شركة أبل في عام 1997، كانت الشركة على وشك الانهيار. لكن رؤيته الاستثنائية وإدارته الحكيمة أعادت إحياءها. تمحورت استراتيجية جوبز حول فلسفة عميقة تتجاوز التكنولوجيا إلى الجمالية وتجربة المستخدم. فقد آمن بأن المنتج ليس مجرد مكونات تقنية، بل عمل فني يعبر عن روح الشركة وقيمها .

اتبع جوائز أسلوب قيادة حازماً مركزاً ، وركز على تقديم منتجات عالية الجودة وتجربة مستخدم سهلة، وجمالية التصميم .كما آمن بأن التنوع المفرط في الخيارات قد يربك المستخدمين، فقام بتقليص عدد المنتجات للتركيز على الجودة بدلاً من الكم، مما أدى إلى نجاح ساحق لمنتجات مثل iMac و iPhone.



2- نموذج الفشل: أسباب انهيار شركة نوكيا

على الجانب الآخر، تُعد قصة شركة نوكيا مثالاً كلاسيكياً على فشل الإدارة التنفيذية في التكيف مع التغيير. ومن أبرز أسباب انهيارها:

• **المقاومة للتغيير التكنولوجي:** فشلت نوكيا في التكيف السريع مع ظهور الهواتف الذكية وأنظمة التشغيل الحديثة مثل أندرويد و iOS، وظلت متمسكة بنظام Symbian القديم وغير التنافسي.

• **التقدير الخاطئ:** أفرطت الإدارة في تقدير قوة علامتها التجارية، معتقدة أن العملاء سيستمرون في الشراء حتى مع التأخر في مواكبة التطورات.

• **مشكلات داخلية:** عانت الشركة من تغييرات قيادية مستمرة أدت إلى ضعف التواصل، وفقدان الرؤية الموحدة، واختلال التماسك التنظيمي، مما أثر سلباً على معنويات الموظفين وكفاءة العمل.

3-الدروس المستفادة

توفر دراستنا الحالتين دروساً قيمة حول جوهر الإدارة التنفيذية. نجحت أبل لأن جوبز تنبأ بمتطلبات السوق وراهن على الابتكار ، بينما فشلت نوكيا لأنها فشلت في توقع الطلب على الأجهزة ذات القدرات المتقدمة . وهذا يؤكد أن الإدارة التنفيذية الناجحة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات، بل هي نظام متكامل من القيم والرؤى التي يجب أن تتغلغل في كل جوانب الشركة، من المنتج إلى ثقافة العمل . فشل نوكيا لم يكن مجرد فشلاً في الابتكار، بل كان فشلاً في هذا النظام المتكامل، حيث لم تتمكن القيادة من بناء هذه الروح، مما أدى إلى فقدان الشركة لمكانتها .



ملخص لأبرز النقاط الرئيسية

تُعد الإدارة التنفيذية الجسر الحيوي الذي يربط بين الاستراتيجية العليا والتنفيذ اليومي، سواء في المشاريع أو المؤسسات. وعلى الرغم من اختلاف النطاق بينهما، إلا أن كلاهما يتطلب قائداً يمتلك مزيجاً فريداً من المهارات الاستراتيجية، والقيادية، والتشغيلية. وتؤكد نظريات الإدارة الحديثة على أهمية المرونة والتمكين والتعاطف، بينما تُظهر دراسات الحالة أن النجاح يعتمد على القدرة على التكيف والابتكار. ويُعد تأثير الذكاء الاصطناعي تحولاً جوهرياً يعيد تعريف دور المدير، محولاً إياه إلى قائد يركز على الجانب الإنساني وبناء الثقافة، مع الاستفادة من قوة البيانات في صنع القرارات الهجينة.

التوصيات العملية للقادة التنفيذيين



بناءً على التحليل الشامل، يُوصى القادة التنفيذيون باتباع الممارسات التالية لضمان النجاح في بيئة الأعمال المعقدة:

1. احتضان القيادة الهجينة: يجب دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار للاستفادة من دقة البيانات وسرعة التحليل، مع عدم التخلي عن الحدس البشري الذي يضيف الحكمة والفهم العميق للظروف.

2. الاستثمار في المهارات الشخصية: مع تولي الآلة للمهام الروتينية، يصبح تطوير المهارات مثل التعاطف، والتواصل الفعال، وبناء الثقة، وإدارة النزاعات أولوية قصوى لتمكين الفرق وتحفيزها.

3. بناء ثقافة التكيف: يجب خلق بيئة عمل مرنة تشجع على الابتكار والتجريب والتعامل الإيجابي مع التغيير بدلاً من مقاومته، مما يعزز القدرة على الاستجابة للتحديات الناشئة.

4. تبني استراتيجيات واضحة: يجب وضع أهداف قابلة للقياس، وتحديد المسؤوليات بدقة، وضمان توافق الأهداف على جميع المستويات التنظيمية، مما يضمن أن كل خطوة تساهم في تحقيق الرؤية الكبرى للمنظمة.



الجزء الثالث

مهارات الإدارة الناجحة

ادارة الازمات والمشكلات واتخاذ القرار الفعال

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

- من المتوقع في أداء أي مؤسسة أن تظهر بعض المشكلات التي قد تؤثر في أدائها فمن هذه المشكلات ما يتعلق ب
- 1-امكانيات المؤسسة
 - 2-أفراد المؤسسة
 - 3-اسلوب الإدارة
 - 4-علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى

فن إدارة الأزمات والمشكلات



أكاديمية العلوم
والتكنولوجيا

مفهوم الأزمة والمشكلة: الفروقات الأساسية

تعد القدرة على التمييز بين المشكلات والأزمات الخطوة الأولى نحو الإدارة الفعالة. المشكلة هي انحراف عن المسار المخطط له أو وجود خلل يستوجب الانتباه. غالبًا ما تكون المشكلات أقل خطورة من الأزمات ويمكن حلها بأساليب إدارية روتينية، مثل إعادة توزيع المهام أو تحسين التواصل. أما الأزمة، فهي "حدث مفاجئ وغير متوقع" يهدد سمعة الشركة واستمراريتها. يمكن للأزمة أن تنشأ من فشل في إدارة مشكلة صغيرة في مراحلها المبكرة، حيث أن عدم الاهتمام بالأعراض والبوادر الأولية قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة لا يمكن احتواؤها بسهولة.

إن هذه العلاقة السببية بين المشكلة والأزمة تُبرز أهمية الإدارة الاستباقية، فالفشل في تشخيص المشكلات الحقيقية والتعامل مع أسبابها الجذرية، بدلاً من مجرد معالجة أعراضها، قد يؤدي إلى تفاقمها وتطورها إلى أزمة شاملة.

أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسات



أكاديمية العلوم
البحوث والتدريب

تتعدد أنواع الأزمات التي قد تواجهها المؤسسات بناءً على مصدرها، ونطاقها، وتأثيرها. يمكن تصنيفها بشكل رئيسي إلى :

• **أزمات داخلية** : تنبع من داخل المؤسسة نفسها، مثل النزاعات والخلافات بين الموظفين، أو سوء توزيع الأدوار، أو ضعف التواصل بين الإدارات، أو نقص في الرؤية الاستراتيجية. هذه الأزمات غالبًا ما تكون نتيجة فشل إداري في تحديد الأهداف بوضوح، أو في توظيف الكفاءات المناسبة، أو في توفير بيئة عمل صحية .

• **أزمات خارجية** : تنشأ من عوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة، مثل التغيرات التكنولوجية المفاجئة، أو الأزمات المالية والاقتصادية، أو الكوارث الطبيعية .

• **تصنيفات أخرى** : يمكن تصنيف الأزمات أيضًا حسب شدتها (ضعيفة، عنيفة)، أو تكرارها (دورية، غير دورية)، أو موضوعها (مالية، سمعة، منتجات) .



تتطلب إدارة الأزمات اتباع نهج منهجي متعدد المراحل لضمان الاستجابة الفعالة والحد من الأضرار. يمكن تلخيص هذه المراحل في خمس خطوات أساسية :

1. اكتشاف إشارات الإنذار : تتضمن هذه المرحلة تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة محتملة. يجب على الإدارة أن تكون يقظة وأنظمة الإنذار المبكر للمخاطر .

2. الاستعداد والوقاية : تتطلب هذه المرحلة التخطيط المسبق لوضع خطط طوارئ واستمرارية الأعمال . يشمل ذلك تحديد المخاطر المحتملة، وتشكيل فريق للاستجابة للأزمات، وتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو، وإجراء تدريبات محاكاة للسيناريوهات المختلفة .



3. الاحتواء : عند وقوع الأزمة، يتم تفعيل الخطط الموضوعية مسبقًا. يجب على الإدارة اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة للسيطرة على الأزمة وتقليل الخسائر. تُعد الشفافية في التواصل مع الموظفين والعملاء من أهم عناصر هذه المرحلة .

4. التعافي واستعادة النشاط : بعد احتواء الأزمة، تبدأ عملية استعادة جميع الأنشطة إلى وضعها الطبيعي واستئناف العمليات العادية بسرعة .

5. التعلم والتحسين : هذه المرحلة حاسمة، حيث يتم فيها تحليل الأزمة، وتحديد مواطن القوة والضعف في الاستجابة، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الاستعداد للمستقبل .

للإستشارات والتدريب

استراتيجيات حل المشكلات الإدارية

يُعد حل المشكلات الإدارية مهارة جوهرية تتطلب نهجًا منهجيًا، حيث يجب على المدير أن يكون قادرًا على تحديد المشكلة بشكل دقيق، والبحث عن أفضل طريقة لمعالجتها، وإيجاد الحل الأمثل . يمكن تقسيم عملية حل المشكلات إلى عدة خطوات :

1. فهم المشكلة : تتضمن تحديد طبيعة المشكلة، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، وتحليل الأسباب الجذرية، وفهم تأثيرها وأبعادها . يمكن استخدام أدوات مثل "شجرة المشكلات" التي تساعد على التمييز بين الأعراض والأسباب الحقيقية للمشكلة، أو تقنية "لماذا؟" التي تعتمد على طرح السؤال بشكل متكرر للوصول إلى جوهر المشكلة .

للاستشارات والتدريب



- 2. توليد الحلول:** يجب استكشاف خيارات متعددة قبل اتخاذ القرار النهائي. يمكن استخدام تقنيات إبداعية مثل العصف الذهني (Brainstorming) أو التفكير التصميمي (Design Thinking) لتوليد أفكار مبتكرة وغير تقليدية.
- 3. تقييم الحلول واتخاذ القرار:** يتم وضع معايير واضحة لتقييم كل حل مقترح بناءً على التكلفة والوقت والتأثير والمخاطر. بعد التقييم، يتم اختيار الحل الأنسب وتحديد خطة تنفيذ مفصلة.
- 4. التنفيذ والمتابعة:** يتم تنفيذ الحل وفقاً للخطة، مع متابعة مستمرة للنتائج وقياس الأداء لضمان فعاليته. يجب أيضاً توثيق التجربة والتعلم منها لتحسين الحلول المستقبلية.

دراسات حالة في الإدارة الفاشلة والناجحة

تُظهر دراسات الحالة أن الإدارة الفعالة للأزمات ليست مجرد نظرية، بل هي ممارسة عملية يمكن أن تحدد مصير المؤسسة.

دراسة حالة: فشل نوكيا الإداري

تُعد قصة انهيار نوكيا في سوق الهواتف الذكية مثالاً كلاسيكياً على الفشل الإداري. لم يكن فشل نوكيا ناتجاً عن منتج سيء بالضرورة، بل عن سلسلة من القرارات الإدارية الخاطئة. من أبرز أسباب فشلها:

- **التأخر في التكيف مع التغييرات التكنولوجية**: فشلت نوكيا في الاستجابة بسرعة لظهور الهواتف الذكية ونظامي التشغيل iOS و Android. ظنت الإدارة أن الجمهور لن يتقبل الهواتف التي تعمل باللمس، واستمرت في الاعتماد على نظام تشغيل Symbian القديم وغير التنافسي.

● **الغطرسة والرضا عن الذات** : كانت نوکیا تعتقد أن مكانتها الرائدة في السوق وقوة علامتها التجارية ستجعلانها بمنأى عن المنافسة . هذه الثقة المفرطة أدت إلى عدم التشخيص السليم لوضعها المستقبلي وفشلها في إدراك التهديدات الناشئة .

● **سوء إدارة الابتكار** : رغم امتلاكها فرق بحث وتطوير قوية، إلا أن هذه الفرق لم تُستغل بشكل صحيح، ولم تتمكن قيادة الشركة من اتخاذ قرارات جريئة للتحويل نحو أنظمة تشغيل جديدة أو إعادة تصميم منتجاتها لتلبية احتياجات السوق .

الفشل لم يكن مفاجئاً، بل كان نتيجة متوقعة لسلسلة من الأسباب: الغطرسة أدت إلى عدم التشخيص الصحيح، مما أدى إلى تأخر في اتخاذ القرار، وهو ما نتج عنه الفشل في التكيف مع التغيير، وفي النهاية انهيار الشركة. يوضح هذا أن التحديات الإدارية الداخلية يمكن أن تكون أكثر فتكاً من التهديدات الخارجية.

دراسة حالة: نجاح ستاربكس في إدارة الأزمة

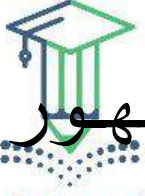


أزمة العنصري
للاستشارات والتدريب

على النقيض، يُنظر إلى تعامل ستاربكس مع أزمة التحيز العنصري في فيلادلفيا عام 2018 كنموذج ناجح في إدارة الأزمات. بدأت الأزمة عندما تم اعتقال رجلين أمريكيين من أصول إفريقية في أحد فروع ستاربكس بعدما طلبت منهما مديرة المتجر المغادرة لعدم شرائهما أي شيء. أدى انتشار فيديو الحادثة إلى موجة غضب واسعة واتهامات بالعنصرية.

تجاوزت ستاربكس الأزمة من خلال اتباع نهج استباقي ومسؤول:

- الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية: سارع الرئيس التنفيذي للشركة بالاعتذار العلني، وتحمل المسؤولية كاملة عن الحادثة، دون إلقاء اللوم على أي طرف آخر.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

● **الشفافية والتعاطف** : تواصلت الشركة بشفافية مع الجمهور وأظهرت تعاطفًا حقيقيًا مع الرجلين والمجتمع المتضرر .

● **اتخاذ إجراءات جذرية** : كخطوة غير مسبوقة، أغلقت ستاربكس أكثر من 8000 متجر لتدريب 175,000 موظف على التحيز العنصري، في خطوة كلفت الشركة حوالي 16.7 مليون دولار من المبيعات المفقودة .

لم تكتفِ إدارة ستاربكس بالاستجابة التقليدية، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك، مما أدى إلى بناء الثقة مع العملاء والموظفين، وحماية سمعتها على المدى الطويل. يوضح هذا أن الأزمة يمكن أن تتحول إلى فرصة لتعزيز قيم الشركة وولاء العملاء إذا تمت إدارتها بمسؤولية وفعالية.

للاستشارات والتدريب

التشخيص
والإدراك

فشل في إدراك التهديدات
الخارجية (صعود الهواتف
الذكية).

إدراك فوري لخطورة الأزمة
وكونها قضية رأي عام.

القيادة

قيادة مترددة وغير قادرة على
اتخاذ القرارات الجريئة.

قيادة قوية وحاسمة تحملت
المسؤولية مباشرة.

الاستجابة

استجابة بطيئة للغاية وغير
كافية.

استجابة سريعة وشفافة عبر
قنوات متعددة.

التكيف مع
التغيير

مقاومة التغيير والاعتماد على
نموذج قديم.

تبني تغيير جذري داخلي
(تدريب الموظفين).

التواصل

فشل في التواصل مع الأطراف
المعنية (الموظفين
والمساهمين).

تواصل فعال وواضح مع
الموظفين والجمهور.

علم اتخاذ القرار الفعال

مفهوم اتخاذ القرار وأهميته في الإدارة

يُعرف اتخاذ القرار بأنه "عملية اختيار بين بدائل متعددة لتحقيق هدف معين". يجب التمييز بين "صنع القرار" و"اتخاذ القرار"، حيث يشير صنع القرار إلى عملية البحث عن الخيارات والبدائل المتاحة، بينما اتخاذ القرار هو الخطوة النهائية التي يتم فيها اختيار الحل الأنسب من بين الحلول المطروحة .

تكمُن أهمية هذه المهارة في كونها عنصرًا حيويًا لنجاح المدير . القرارات الصحيحة تؤدي إلى ازدهار الشركة، بينما قد تؤدي القرارات السيئة إلى الفشل . يلجأ القادة إلى اتخاذ قرارات مدروسة لحل المشكلات التي تعيق سير العمل، ولتحسين الإنتاجية، وتعزيز الإبداع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

خطوات عملية اتخاذ القرار المنهجية

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل أساسية لضمان جودتها وفعاليتها. رغم أن هذه الخطوات قد لا تكون دائمًا خطية، إلا أن اتباعها يزيد من احتمالية اتخاذ قرار صحيح :

- 1. تحديد المشكلة :** تبدأ العملية بفهم واضح ودقيق للمشكلة أو التحدي. فـ "المشكلة المعروفة جيدًا هي مشكلة نصف محلولة".
- 2. جمع وتحليل المعلومات :** يتطلب القرار الناجح توفر بيانات ومعلومات كافية وموثوقة لدعم الخيارات المتاحة. يجب على المدير جمع المعلومات وتحليلها بعمق لتجنب القفز إلى الحلول قبل فهم الأسباب الحقيقية .

للاستشارات والتدريب



3. **تحديد وتقييم البدائل** : يتم في هذه المرحلة اقتراح عدة حلول ممكنة، ودراسة مزايا وعيوب كل بديل بناءً على معايير محددة .
4. **اختيار البديل الأفضل** : بناءً على التحليل السابق، يتم اختيار الخيار الأنسب الذي يتماشى مع أهداف المنظمة .
5. **تنفيذ القرار** : تُعد هذه الخطوة حاسمة، حيث يتم فيها تحويل الفكرة إلى واقع ملموس من خلال وضع خطة تنفيذ مفصلة .
6. **متابعة وتقييم النتائج** : يجب قياس فعالية القرار بعد تنفيذه لمعرفة مدى نجاحه، وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر .

أنواع ونماذج القرارات

تتخذ القرارات أشكالاً وأنواعاً مختلفة حسب طبيعتها، ومستواها، والسياق الذي تُتخذ فيه .

• حسب المستوى:

- قرارات استراتيجية :تُتخذ من قبل الإدارة العليا وتؤثر على الاتجاه العام للمنظمة على المدى الطويل .
- قرارات تكتيكية :تُتخذ من قبل الإدارة الوسطى وتركز على تنفيذ الخطط الاستراتيجية .
- قرارات تشغيلية :تُتخذ من قبل الإدارة التنفيذية وتتناول الأنشطة اليومية .

• حسب الطبيعة:

- قرارات مبرمجة :تتناول مشاكل بسيطة ومتكررة ولها قواعد وإجراءات محددة
- قرارات غير مبرمجة :ترتبط بحالات استثنائية لا توجد لها إجراءات ثابتة، وتعتمد على الإبداع والحدس .

يستخدم القادة نماذج مختلفة لاتخاذ القرار:



• **النموذج العقلاني** : يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها بشكل منهجي للوصول إلى أفضل قرار، ويصلح للقرارات الكبرى التي قد يكون لها تأثير كبير .

• **النموذج البديهي** : يعتمد على الخبرة السابقة والحدس، ويُستخدم في المواقف التي يكون فيها الوقت محدودًا أو عندما لا تتوفر معلومات كافية .

• **النموذج الإبداعي** : يركز على حل المشكلات من خلال إنشاء حلول مبتكرة باستخدام التفكير المرن، ويناسب المواقف الجديدة .

يجب على المدير الناجح ألا يلتزم بنموذج واحد فقط، بل يستخدم مزيجًا منها حسب الموقف. ففي بيئة الأعمال غير المؤكدة التي تتسم بالمخاطر، يجب على المدير أن يكون مرناً وأن يجمع بين العقلانية والخبرة لاتخاذ قرارات فعالة .



مراحل عملية اتخاذ القرار

المرحلة	الأهداف	الأدوات والتقنيات
تحديد المشكلة	فهم الوضع الحالي وتحديد المشكلة الحقيقية .	طرح الأسئلة، تحليل "لماذا؟" .
جمع المعلومات	البحث عن بيانات وحقائق ذات صلة	تحليل البيانات، استطلاعات الرأي، استشارة الخبراء
تحديد البدائل	اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة	العصف الذهني، التفكير التصميمي
تقييم البدائل	دراسة مزايا وعيوب كل حل .	تحليل المخاطر، مصفوفة القرار
اختيار القرار	اختيار الحل الأمثل .	الاعتماد على الخبرة والحدس والتحليل
التنفيذ	وضع القرار موضع التطبيق .	وضع خطة تنفيذ مفصلة، تحديد المسؤوليات .
المتابعة	قياس فعالية القرار وإجراء التعديلات	مؤشرات الأداء الرئيسية، التعلم من الأخطاء



أكاديمية العلوم
للبحوث والتدريب

العوامل المؤثرة على جودة القرار ومعوقاته

تتأثر جودة القرار بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. الخبرة والكفاءة الإدارية تلعب دورًا حاسمًا، فكلما زادت خبرة المدير، زادت قدرته على التعامل مع المواقف المعقدة. كما أن البيئة التنظيمية وثقافة الشركة تؤثر بشكل مباشر على نوعية القرارات التي يتم اتخاذها. العوامل النفسية مثل الضغوط، والتوقعات، والتحييزات الشخصية يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية.

من أبرز معوقات اتخاذ القرار:

● **نقص المعلومات** : عدم توفر بيانات كافية يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير مدروسة.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

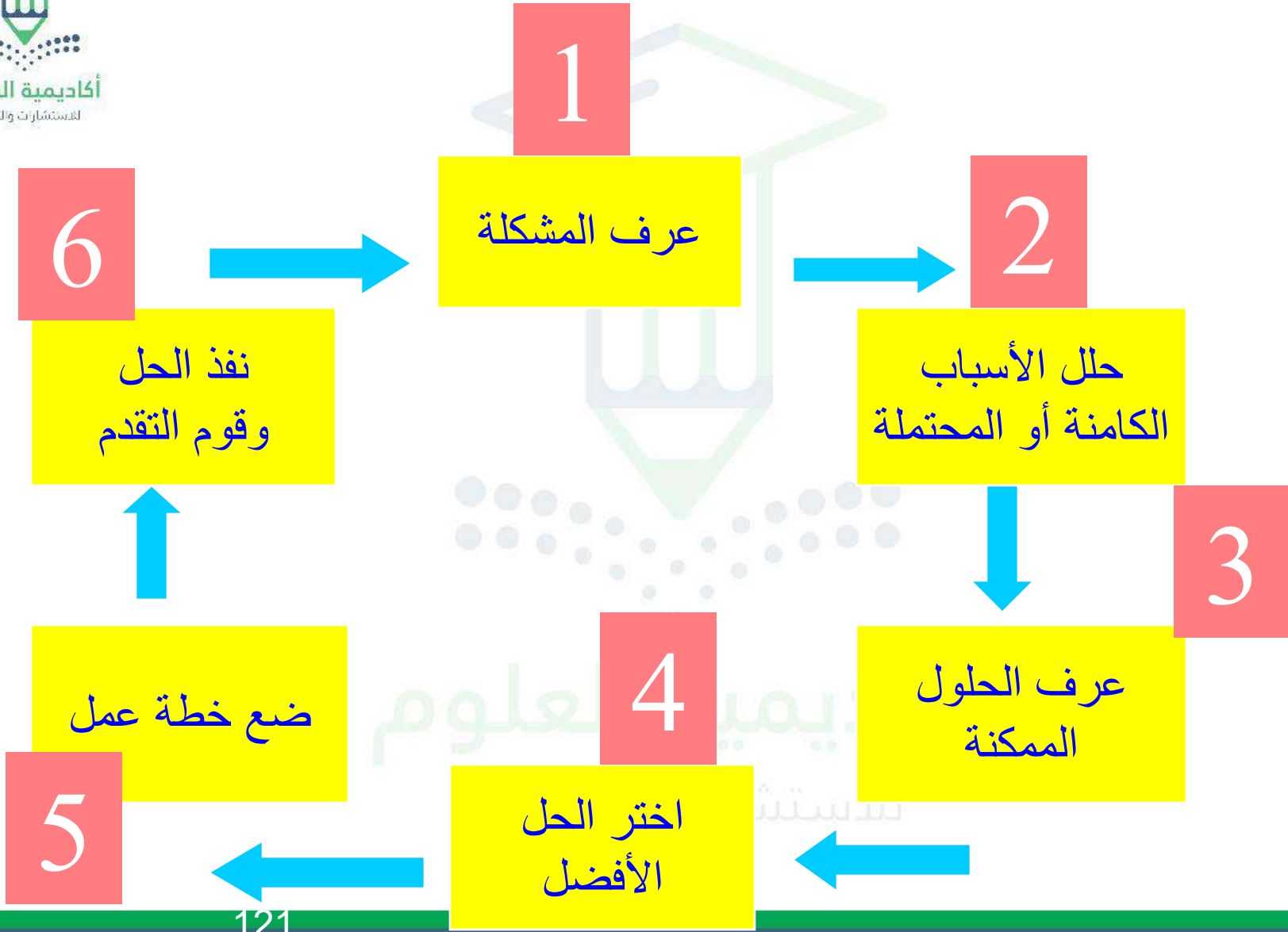
- **ضيق الوقت** : الظروف الخارجية قد تفرض اتخاذ قرارات سريعة دون وقت كافٍ لجمع المعلومات .
- **التحيزات** : الثقة المفرطة في القرارات السابقة، أو الالتزام بقرارات سيئة، أو اتخاذ القرارات بناءً على وجهات نظر شخصية، كلها تؤثر سلبًا على جودة القرار .
- **التغلب على هذه التحديات**، يجب على المديرين تجنب التسرع، وجمع المعلومات من مصادر موثوقة، والاستعانة بأراء الخبراء وأعضاء الفريق، بالإضافة إلى التخطيط الجيد واستخدام أدوات تحليلية لتقييم المخاطر .

للإستشارات والتدريب

الأُسلوب العلمي لحل المشكلات

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



1-الخطوة الأولى

1-تعريف وتحديد المشكلة
وذلك من خلال...

1-تحديد مظاهر وأعراض المشكلة

2-جمع حقائق ومعلومات حولها مثل

كيف حدثت؟ ولماذا؟

من ارتبط بالمشكلة؟

أين نشأت؟ ومتى؟

3-النتيجة التي ترغب في الوصول اليها

بعد حل المشكلة .

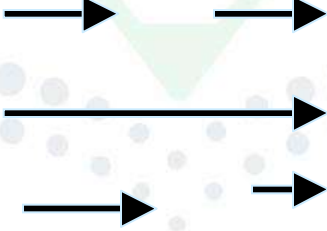
4- تحديد المشكلة الحقيقية؟.....

فقد تكون الأولى عرضاً من أعراضها ويتحدد
هنا معرفة.....

نطاق المشكلة واطارها
نتائجها

اسبابها الحقيقية

الوصف	الطريقة	الخطوة
<p>اكتب عرضا مقنعا للمشكلة القائمة، ثم لخص بإيجاز أين تحب أن تكون، أو النتيجة التي ترغب في الوصول إليها بعد حل المشكلة .</p>	التعريف	1- عرف المشكلة
	عرض المشكلة	
	الحالة المرغوبة	

الوصف	الطريقة	الخطوة
<p>عرف الأسباب الكامنة المحتملة، وحدد الأسباب الجذرية للمشكلة والأكثر احتمالاً</p>	<p>شكل السبب والنتيجة</p>  <pre>graph LR; A1[] --> B1[]; A2[] --> B2[]; A3[] --> B3[]</pre>	<p>2 - حل الأسباب الكامنة والمحتملة</p>

2-الخطوة الثانية

طرح البدائل المختلفة لحل المشكلة

فهل هناك اعتبارات يجب أن تراعى
عند طرح بدائل الحلول ؟

- 1- اشراك الآخرين في تصور الحلول
- 2- امكانية اعتبار عدم اتخاذ قرار هو أحد البدائل
- 3- تقييم و مناقشة جميع البدائل الممكنة دون استثناء



الوصف	الطريقة	الخطوة
<p>ضع قائمة طويلة من الحلول الممكنة للمشكلة دون تقويم الفاعلية، ثم اختصر القائمة إلى بضعة حلول محتملة .</p>	<p>عصف الأفكار</p> 	<p>3- عرف الحلول المحتملة</p>

3- الخطوة الثالثة

تقييم البدائل ؟ كيف ؟
الخطوة الأولى:

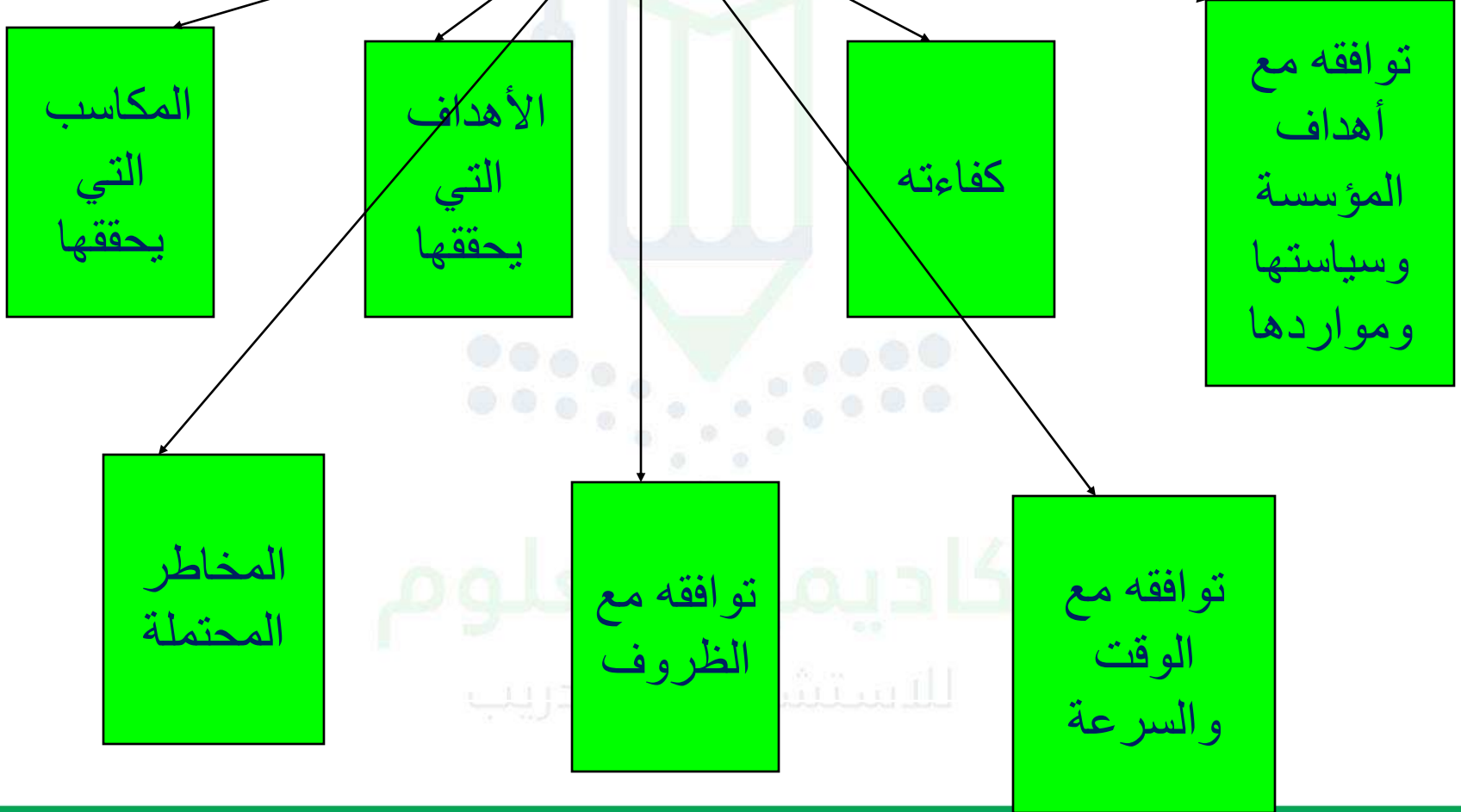
تقليل البدائل الى عدد محدد من 6 الى 8 بدائل.
وذلك بالحذف والتجميع ... وتستخدم في هذه الخطوة
قائمة تقليل الاختيارات والأفكار وهي كالآتي :



إلقاء الضوء على البدائل المطروحة .. ثم نقلها لأقل عدد ممكن وهي كالآتي :

- 1- تعرض جميع البدائل .. وتناقش للتوضيح ..
- 2- تحديد المعايير التي تعتبر نقاط تصفية وانتقاء مثل :
 - ** هل هذا البديل واقعي وملائم للظروف المتاحة ؟
 - ** هل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة تناسب هذا البديل ؟
 - ** هل جرب هذا البديل من قبل وأثبت فشله ؟
 - ** هل ستكون هناك مشكلة جديدة من هذا الحل ؟

البديل الجيد



3- تعرض البدائل ويتم التصويت عليها..



لا



نعم



- لا يفي بالمعايير
- يُفي بالمعايير
- 4- ويمكن اعتماد أسلوب الأغلبية البسيطة (نصف الأفراد + 1) لبقاء البديل مدرجا في قائمة البدائل.
 - 5- اذا لم يحصل البديل على الأغلبية البسيطة يوضع بين قوسين هكذا () ويعني أنه يمكن الرجوع اليه.
 - 6- يسمح في حدود ضيقة بمناقشة المعارضين واعداد التصويت .
 - 7- تتكرر العملية ليصبح عدد البدائل 6 .مثلا.
 - 8- يمكن أن تتم عملية التقليل بدمج عدة بدائل متشابهة في بديل واحد .

محددات ينبغي وضعها في الاعتبار عند تحديد
مجموعة البدائل وأهمها:

- محددات تشريعية وتتمثل في اللوائح والنظم السائدة.
- السياسات سواء على مستوى الدولة أو المنظمة
- الموارد المتاحة (مالية-بشرية
- محددات ثقافية (مقدسات-محرمات- تقاليد- أعراف)
- محددات تنظيمية (نمط القيادة-نظم الاتصال-
- العلاقات التنظيمية ..)

الخطوة الثانية : الترتيب التقييمي للبدائل .

وذلك باستخدام الطرق التالية:

أولاً: استخدام نموذج ترتيب المعايير

كيف تستخدم نموذج ترتيب المعايير ؟

- حدد في صياغة جيدة البدائل التي تم اختيارها وأعط كل بديل رمزا مثل (ا،ب،ج....)
- حدد المعايير التي يجب أن تأخذ في الاعتبار لتقييم هذه البدائل (بين 4 : 6 معايير) وضع لكل معيار رقما.

• استخدم الجدول التالي :

البدائل				المعايير
د	ج	ب	أ	
				1
				2
				3
				المجموع

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
صفر	1	2	3

4- حدد الأوزان النسبية .. واتفق على القياس
المستخدم مثل

: المعايير 1- يحقق الأهداف - 2- يلائم الظروف- 3- كفاءته

البدائل				المعايير
د	ج	ب	أ	
1	1	2	3	1
1	2	3	1	2
1	1	1	1	3
3	4	6	5	المجموع

ثانيا : أسلوب أخذ الأصوات

تعتبر عملية التصويت هي أسهل وسائل الاختيار بين البدائل ولكن اذا تمت هذه الطريقة بأن يختار كل عضو بديلا واحدا من البدائل المعروضة فهذا يعني أن بقية البدائل تأخذ وزن صفر عنده ولكن في الواقع لا يكون ذلك .. فيمكن استخدام فكرة الوزن النسبي السابقة عند أخذ الأصوات أو باعطاء كل فرد عددا من الأصوات مساويا للآخرين .. يوزعها طبقا لتفضيلاته .. ويمكن وضع قاعدة عامة لذلك حسب المعادلة:

$$\text{عدد الأصوات} = 1.5 * \text{عدد البدائل}$$

فاذا كان عدد البدائل 6

$$\text{اذن عدد الأصوات} = 1.5 * 6 = 9 \text{ أصوات لكل فرد}$$

وبذلك يقرر الأفراد كيفية توزيع أصواتهم على الخيارات المختلفة بما يكشف عن تفضيلاتهم النسبية .

ثالثا : أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الثنائية

المقارنات				
المجموع	ج	ب	أ	
7	3	4		أ
6	3		2	ب
8		4	4	ج

4- الخطوة الرابعة

اختبار واختيار البديل الأمثل
فما هو البديل الأمثل؟

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

1- الأكبر أثرا وأقل كلفه

ممكنة

2- الأكثر ملاءمة لنظام العمل

وتوجهات الإدارة العليا

3- الأكثر واقعية وفاعلية

أنتبه

فأنت لست مرغما على اختيار البديل الأمثل حسب نماذج التقويم .. فلا بد أن تأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل .. واحتمالات حدوث عواقب غير مرغوب فيها .
فقد ينطوي الحل الأمثل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب أو تتحمله .

ان الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل

بقدر ما ينصب على البديل الأنسب ..

5- الخطوة الخامسة

تنفيذ ومتابعة

الحل

ما أهمية هذه الخطوة ؟

- 1- لأنها مكمله للجهود والأوقات التي بذلت في الخطوات السابقة
- 2- هي المؤشر على صحة وسلامة

تطبيقها

الوصف	الطريقة			الخطوة
<p>اكتب خطة مفصلة</p> <p>تسرد التوجهات</p> <p>والأهداف والوسائل</p> <p>ومعيار الإنجاز</p> <p>والجهة المنفذة</p> <p>والمدة الزمنية</p> <p>والميزانية وجهة</p> <p>المتابعة.</p>	خطة العمل			5 - طور خطة العمل
	متى	من	ماذا	



الوصف	الطريقة			الخطوة
تابع باستخدام الخطة لتضمن تحقيق خطوات العمل .	خطة العمل			6 - طبق الحل وقيم التقدم
	متى X X X X X	من	ماذا	

ان دور المؤسسة كبير في تلمس واقعها بشكل
دائم لاكتشاف بذور المشاكل قبل تفاقمها فكثير
من المشاكل ما كان لها أن تؤثر على مسيرة
العمل لولا التغاضي وضعف المتابعة والتباطؤ
في التصدي لها.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم الإدارة التنفيذية الجزء الثاني

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الأول

التفكير الإبداعي والابتكاري

للاستشارات والتدريب

بسم الله الرحمن الرحيم

تعليم مهارات التفكير

أهمية تعليم التفكير - تعريف التفكير والذكاء

أهمية تعليم مهارات التفكير للمعلم

- جلب عصر المعلومات مجموعة من التحديات الجديدة .
- فإذا امتلك المعلم مهارات البحث العلمي ، والتحقق من دقة المعلومات .
- وتصفية المعلومات لتحديد قيمتها التعليمية .
- وإذا امتلك مهارات التفكير وأصبح لديه المعرفة الواسعة بتعليم طلابه تلك المهارات على تنوع أشكال التدريس .
- وإذا أتقن استثمار التقنية وتفجير طاقاتها الكامنة.
- فسوف يحقق الأهداف التعليمية المرجوة .

أهمية تعليم مهارات التفكير للمتعلم

تخرج متعلمين فعالين قادرين على التعلم الذاتي ، وعلى تنظيم شؤون حياتهم ، منتجين في مجتمعهم ومتعاونين ، محترمين للآخرين ، ومبادئين ومبادرين ، لديهم الشجاعة الأدبية في طرح الأفكار والآراء ، قادرين على اتخاذ القرار المناسب والابتكار والابداع والتفكير في الاختيارات المتعددة.

نموذج تعليم التفكير



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

تعليم التفكير : الميزة في هذا الاتجاه أنه يقدر أفكار الطلاب ومشاعرهم ويحترمها ويركز على مهارات التفكير العليا .
ويسمى (النموذج التحويلي) لأنه يسعى إلى تحويل أفكار الطلاب إلى حالة جديدة ، فيسرّع عملية التعلم من خلال الربط بين المعرفة والعمل والتفكير .



للإستشارات والتدريب

تعريف التفكير وكيف يفكر الدماغ

- **التفكير** : إعمال العقل في الشيء وتأمله لاستيضاحه .
- **التفكير** : نشاط الدماغ المعبر عنه شفويا أو تحريريا أو حركيا.
وهو استثمار معرفتنا السابقة في مواجهة مواقف جديدة.
- ويتأثر التفكير بالبيئة المحيطة (السياق الاجتماعي والثقافي ،
والبيئة المادية ، والوضع الجسدي والصحي).
- وهو أساس المهارات الحياتية جميعا ،(من فهم موضوع ، أو حل
مشكلة ، أو اتخاذ قرار) فجميع أعمال الإنسان العاقل منطوية في
أفكاره.

عجائب الدماغ

- عدد خلايا الدماغ ٠ ١مليارات خلية عصبية تقريبا.
- كل خلية تكون نبضات كهربائية إلى باقي الخلايا.
- بين كل خليتين عصبيتين فجوة ميكروسكوبية تصفي النبضات الكهربائية.
- تنتقل النبضات خلال شعيرات رابطة يصل عددها ١٠ آلاف نقطة ارتباط للخلية الواحدة .
- تعد نقاط الارتباط التي تقع في القشرة الخارجية للدماغ قاعدة التفكير ومركز الوعي للإنسان.
- توجد أجزاء شاغرة وظيفيا في الدماغ تركها الله - سبحانه - لكي يطورها الإنسان ويخصص لها وظائف اللازمة في حياته.

((إن في خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار آياتٍ لأولى الألباب * الذين يدركون الله قيما وعودا وعلى جنوهم وينقرون في خلق السموات والأرض مرتبا ما خلقت هذا بطلا سبحانه فقنا عذاب النار *)) آل عمران، ١٩٠-١٩١.

عجائب الدماغ



- **يختص الشق الأيمن :** بالأمور الذوقية والجمالية والإيقاعية وإدراك الألوان والفضاء والحيز والحجوم، وقدرات التخيل والإبداع وأحلام اليقظة. (الشق الفني)
- **يختص الشق الأيسر :** بقدرات الكلام والقدرات العددية والربط بين الأمور والتحليل والتفكير المنطقي (الشق العلمي)

ما العلاقة بين التفكير والذكاء ؟ تعريف الذكاء

- **الذكاء** : توفد العقل وحدته و سرعة الفهم والحيوية .
- واكتساب الذكاء يكون بكثرة الرياضة والتجارب .

التفكير والذكاء

- اختلفت آراء التربويين في مفهوم التفكير والذكاء :
- الذكاء صفة كلية للدماغ وأنها موروثه ومنها تشتق كافة القدرات التفكيرية .
- التفكير يشتق من قدرة واحدة في الدماغ هي الذكاء .
- أنه يعود بنسبة ٨٠% إلى الوراثة و ٢٠% إلى البيئة ، وأن تعليم التفكير لا يحسن من الأداء إلا قليلا .
- أنه ينمو من خلال الخبرات والتعامل مع الكبار . ويمكن تحسين قدرات الذكاء وتنميتها بالتدريب . مما يقلل من أثر الوراثة .
- التفكير مكون من مجموع لأنواع عدة من الذكاء منفصل بعضها عن بعض ، وتعليم التفكير ينبغي أن يوجه لتنمية كل نوع من أنواع الذكاء المتعددة .
- الذكاء مرن قابل للزيادة أو النقصان تبعا لمؤثرات البيئة من نشاطات وممارسات .

أنواع الذكاء

الذكاء
المنطقي/
الرياضي

الذكاء
الذاتي

الذكاء
الطبيعي

الذكاء
الاجتماعي

أنواع
الذكاء

الذكاء
اللغوي

الذكاء
الحركي

الذكاء
الصوتي

الذكاء
البصري

أنواع الذكاء



- **١- الذكاء اللغوي :** وهو مفتاح للنجاح في الدراسة والحياة العملية، ويحتاج إلى تمرين يومي . ويتكون الذكاء اللغوي من المهارات الآتية :
النطق والاستماع والقراءة والكتابة والكلام الداخلي والمعرفة والأداء .
- **٢- الذكاء الرياضي (المنطقي) :** ويتطور مع مراحل نمو الإنسان في إدراك استمرارية الأشياء في الوجود ، وتمييز صفات الأجسام وتحولاتها ، وإدراك مفهوم العدد ، والعمليات الحسابية المادية ، ثم العمليات المجردة التي تستخدم الرموز والكلمات للدلالة على الأشياء ، وأخيرا القدرة على ربط المقدمات بالنتائج ، والأسباب بالمسببات . ويتضمن هذا النوع افتراضات منطقية ضمنية ، وكثيرا من عمليات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد ، وحل المشكلات ، ويظهر ميدان هذا النوع في العلوم التطبيقية بوضوح.
- **٣- الذكاء البصري :** وهو القدرة على فهم العالم المادي المرئي ، وعلى إعادة تصوير الخبرة المرئية في الذهن ، وفهم العالم الخارجي . وهو من أهم عمليات التفكير ويشكل مفتاحا لحل المشكلات ، ويساعد في الرؤية الشاملة للخيالات المتناقضة.

تابع أنواع الذكاء



• ٤- **الذكاء الحركي** : وهو القدرة على ضبط الحركات واستعمال العضلات ، ويتضمن المهارات الآتية : التعامل مع الأشياء ، والتركيب والبناء ، والرمي ، والركل ، والقبض ، والالتفاف ، واللياقة والجري ، والقفز ، والتخرج ، والتسلق ، والسباحة ، والتوازن...، والاتصال والتفاهم غير اللفظي.

• ٥- **الذكاء الاجتماعي** : وهو القدرة على فهم الذات وفهم العلاقة مع الآخرين ، والقدرة على إدارة تلك العلاقة والتعبير عنها بصورة تمكن من أداء مهمات الحياة بنجاح. ويمر الذكاء الاجتماعي بمراحل تبدأ بالعلاقة بين الطفل وأمه ويظهر فيها التركيز على الأنا منذ سن الثانية حتى مرحلة المراهقة ، ثم تأتي مرحلة النضج الاجتماعي (أي الشعور بالمجتمع) (نحن) وأهمية تكوين العلاقة السوية معه . ويحتاج من أجل ذلك - إلى جانب القدرات الطبيعية - إلى مثيرات من الوالدين والمعلمين ، وإلى مجتمع ثقافي مناسب ينقح قدراته ويثقفها ، ويتبلور ذلك في نشاطات تعليمية تهيئ للطلاب تنمية المهارات والاتجاهات والقيم .

تابع أنواع الذكاء



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- **٦-الذكاء الذاتي :** قدرة الشخص على فهم نفسه من جميع جوانبها، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.
- ويستطيع هؤلاء : فهم نفسياتهم إلى جانب نفسيات الآخرين، ويرشدون غيرهم فيها .
- **٧- الذكاء الصوتي :** القدرة على تمييز النغمات والأصوات والإيقاعات وفهما، والقدرة على بنائها وإنشائها.
- ويحب هؤلاء :الغناء والأناشيد واستعمال الإيقاعات وكتابة الأغنيات والأناشيد.
- **٨-الذكاء الطبيعي :** القدرة على تمييز النباتات والحيوانات ومكونات البيئة والأحداث الطبيعية كالغيوم والصخور والرياح .
- ويحب هؤلاء الرحلات والصيد ، وتسلق الجبال والنشاطات المتعلقة بالبيئة

للإستشارات والتدريب

كيف نتعلم مهارات التفكير؟

- تعلم التفكير الإبداعي.
- تعلم التفكير الناقد.
- زيادة الوعي بأنفسنا أي معرفة النفس.
- التعرف استراتيجيات تفكيرنا أي على الطريقة التي نفكر بها.
- سعة الأفق وتوسيع المدارك.

الفرق بين التعليم السائد والتعليم التفكير

تعليم التفكير

التعلم السائد

- التركيز على المحتوى
- المحتوى وسيلة
- انزال المعلمين بعضهم عن بعض
- اكتساب المعرفة
- المطابقة
- الحفظ والتذكر
- التقويم الخارجي (المعلم)
- تلقي الأوامر والتعليمات
- المدرسة هي المكان الوحيد للتعلم
- نقل المعنى
- إثارة الدافعية لدى الطلاب
- المعلم ناقلٌ للمعنى
- التركيز على العمليات
- تعلم المهارات غاية
- التعاون بين المعلمين وتبادل الآراء والخبرات
- إنتاج المعرفة
- التنوع
- التطبيق وانتقال أثر التعلم
- التقويم الداخلي (الذاتي)
- اتخاذ القرارات
- المجتمع بعامة مكاناً للتعلم
- بناء الذاتي للمعنى
- تحرير الدافعية التي بداخلهم
- المعلم مسهلٌ لبناء المعنى

مواصفات البيئة التي تنمي التفكير

- بيئة تعليمية آمنة وخالية من جميع أنواع التهديد
- بيئة تعاونية يسودها التسامح والعمل بروح الفريق
- بيئة غنية بالموثريات ومصادر التعلم
- تسودها العلاقات الانسانية والاحترام المتبادل على مستوى المعلمين والطلاب وأولياء الأمور
- توفر للطلاب حرية التعبير في مأمن من التجريح أو الاحتقار
- تشجع على الحوار والمناقشة والتعبير حتى لو كانت الآراء مخالفة لوجهة نظر المعلم أو المدير
- تشجع على تنمية الثقة بالنفس

المناخ المساعد على تنمية التفكير

- قبول الطالب كما هو بدون شروط مسبقة
- منحه الثقة وإشعاره بذلك
- تشجيع التقويم الذاتي وتجنب التقويم الخارجي
- التعاطف مع الطالب وإشعاره بالرحمة والحنان وتفهم أفكاره
- احترام شخصية الطالب وإشعاره بالدعم المعنوي والأمن
- الاصغاء لأراء الطالب مع التواصل البصري
- الاستجابة الفورية (التغذية الراجعة) لأفكار الطالب وأعماله
- منحه الوقت الكافي للتفكير قبل الإجابة
- الاعتراف بجهود الطالب وتقدير انجازاته
- عدم احتكار وقت الصف من قبل المعلم

صفات الطالب المفكر

- يتميز بالشجاعة الأدبية
- يحقق ذاته ولا يحرص أن يكون كما يريد الناس
- حدسي ينتبه إلى الروابط والعلاقات التي تربط بين ما هو معروف وما هو غير معروف
- فضولي أي كثير التساؤل ولا يهتم كثيرا باندفاعاته وصورته امام الآخرين
- يهتم بالقيم الذوقية والجمالية أكثر من اهتمامه بالأشياء المادية
- مستقل في تفكيره
- يتحلى بالصراحة والانفتاح على خبراته الداخلية
- يعبر عن أحاسيسه ومشاعره ومنفتح على خبرات الآخرين
- يميل إلى الانطواء والعزلة
- يبادر بأفكار ونشاطات من عنده ويتحمل مسؤولية تعلمه
- يعرض فهمه وكفائاته بطرائق متعددة
- يشارك في تقويم نفسه وتقويم زملائه
- يثق بنفسه وبقدراته ويتحلى بدافعية عالية للعمل.

المعلم الذي ينمي التفكير

- يحترم الأفكار الإبداعية ويشجعها
- يشجع اللعب والتعبير الحر ويستثمرهما للتعلم
- يستخدم الأسئلة التشعبية ذات النهايات المفتوحة
- يرى أن ارتكاب الأخطاء وسيلة للتعلم
- يتعامل مع الطلاب بدون فوقية ومستعد لتقديم المساعدة الفورية لهم
- يشارك الطلاب في تأملاتهم واهتماماتهم وي طرح تصوراته عليهم
- يتحدى الطلاب ليجربوا أفكارهم ، ويتقاسم المخاطرة معهم
- يصغي بانتباه
- متفائل بالنتائج
- يؤكد على ضرورة الاستقلالية في التفكير
- يعطي الوقت الكافي للطلاب للتعبير عن أفكارهم

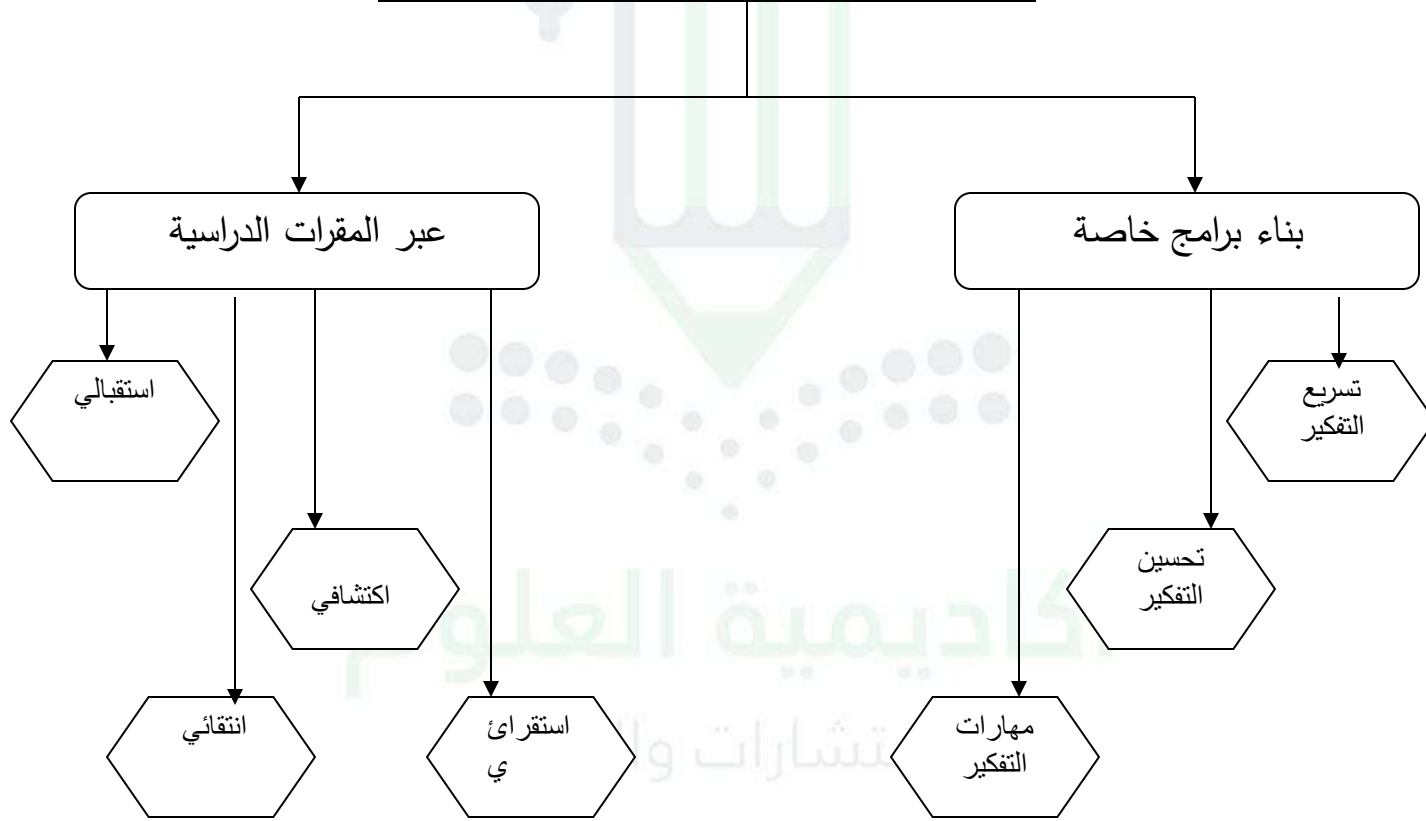
معوقات عملية التفكير السليمة



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- **الغضب** : يسبب العمى وطيش التصرف ، ففي وصية الرسول (صلى الله عليه وسلم) التي رواها البخاري: ” لا تغضب فردد مرارا قال لا تغضب“.
- **الجوع والعطش والإرهاق** : سبب ضعف الجسد وخموله ، روى النسائي أنه عليه الصلاة والسلام قال: ”اللهم إني أعوذ بك من الجوع فإنه بئس الضجيع وأعوذ بك من الخيانة فإنها بئست البطانة“.
- **المسكرات والمخدرات والمفترات** : لإذهابها العقل ، قال تعالى : ((يا أيها الذين آمنوا إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجشوه لعلكم تفلحون)). المائدة ٩٠ .
- **التقليد الأعمى (التبعية)** : مهما كان المقلد من العظماء والآباء لأن فيه إلغاء للتفكير قال تعالى: ((بل قالوا إنا وجدنا آباءنا على أمة وإنا على آثارهم مهندون)) الزخرف ٢٢ .
- **التسرع في إصدار الأحكام** : لا يتيح مجالا للتفكير السليم ، ويوقع في الخطأ، قال تعالى: ((يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فنيئوا أن تصيبوا قوما بجهلة فنصبوا على ما فعلتم ندمين)) الحجرات ٦ .
- **اتباع الهوى** : لأن الهوى يضعف سيطرة العقل على التصرفات، قال تعالى : ((فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله)) ص ٢٦ .

اتجاهات تعليم التفكير في العام

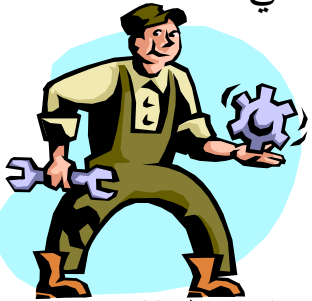


اتجاهات تعليم التفكير

أولاً: تصميم برامج خاصة لتنمية التفكير :ومن تلك البرامج :

٤- حدانظ طقف بند : وطبق في بريطانيا في مشروع باسم (CASE) في مجال العلوم ، وتكون من ٣٠ نشاطا ، تعطى لها حصة إضافية مدتها ساعة ونصف على مدى سنتين بمعدل نشاط واحد كل أسبوعين .في كل فصل دراسي من ٧-٨ نشاطات .يقوم التدريس في هذا البرنامج على أربعة أساليب :

ربط الخبرات المتحصلة من النشاط مع خبرات الحياة العملية ومع المواد الأخرى لإخراج الخبرات التعليمية من الإطار النظري إلى الميدان العملي .



٤- الربط للخبرات



٣- التفكير في التفكير

إيجاد وعي لإدراك معنى ما يقول وما يفعل ،ولماذا يعمل بهذه الطريقة، ونوع التفكير في حل المشكلة مما يسرع نمو التفكير

تعريض الطلاب لخبرات مفاجئة متعارضة مع خبراتهم السابقة تدعوهم إلى تأمل بنيتهم المعرفية وطريقة تفكيرهم

٢- التضارب المعرفي



١- المناقشات الصفية

بين المعلم والطلاب حول النشاط المعني



أولاً: تصميم برامج خاصة لتنمية التفكير :ومن تلك البرامج :

- ٢- برنامجة **ثحنك طحفت بند** : ويقوم على تقسيم التفكير إلى ستة أنواع أعطي كل منها لونا خاصا من القبعات ، كما يلي :
 - (أ) **تفكير العمامة البيضاء** :تفكير يستند على الحقائق والأرقام والإحصاءات لا للعواطف.
 - (ب) **تفكير الطاقة الحمراء** : يخرج العواطف والانطباعات بوضوح ويجلبها إلى منطقة الوعي
 - (ج) **تفكير الطاقة السوداء** : تفكير ناقد يبرز النواحي السلبية في الموضوع بالاستناد إلى أسباب ومسوغات منطقية ،وهو جزء مهم من عملية التفكير يساعد في جعل صورة الموضوع واقعية ومتكاملة، دون تشاؤم قد يؤدي إلى التهرب من المسؤولية.
 - (د) **تفكير الطاقة الصفراء** : تفكير إيجابي متفائل يبحث عن جوانب الإيجابية في الموضوع مع مراعاة تلافي الانسياق فيه لأنه يقود إلى أحلام اليقظة.
 - (هـ) **تفكير الطاقة الخضراء** : تفكير ابتكاري إبداعي يقدم بدائل مختلفة ،وأفكارا جديدة غير عادية .
 - (و) **تفكير الطاقة الزرقاء** : تفكير في التفكير ، وهو ضابط وموجه ومرشد يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمسة السابقة ،و يقرر التنقل بينها .

أولاً: تصميم برامج خاصة لتنمية التفكير :ومن تلك البرامج

٣- المؤخ قطفك بنديطى تى :

ظهر في أمريكا لتنمية مهارات التفكير في المرحلة الابتدائية يركز على مهارات التعلم الذاتي ، وهي: الاستنتاج ، والتصنيف ، وتكوين الأنماط ، والاكتشاف ، والتلخيص ، والتوقع العلمي .
وسعى البرنامج إلى تعريف الطلاب بمصادر المعرفة وتنمية مهاراتهم في الحصول عليها كاستخدام المكتبة ، والاستفادة من المراجع والموسوعات والقواميس .



- ثانيا : تنمية مهارات التفكير من خلال المقررات الدراسية :

- **نموذج التفكير الاستقبالي :** تعليم المفاهيم بالخطوات الآتية:

عرض المعلومات أمام المتعلم وتوضيح معنى المفهوم بأمثلة تؤيده وأخرى تناقضه ثم يصوغ مع طلابه تعريفا له . ثم اختبار تحقق المفهوم بأمثلة إضافية والتأكيد على المفهوم بأمثلة جديدة ، ثم تحليل استراتيجية التفكير بالمناقشة التي يقوم بها الطلاب للفرضيات

٢- **نموذج التفكير الانتقائي :** وفيه تطرح أمثلة متعددة للمفهوم ، والطلاب ينتقدون الأمثلة ، ويصنفونها ، ثم يختبر اكتسابهم للمفهوم بأمثلة إضافية ، ويعاد صياغة التعريف ، ثم تحلل استراتيجية التفكير من خلال مناقشة الأفكار والفرضيات .

اتجاهات تعليم التفكير

ثانيا : تنمية مهارات التفكير من خلال المقررات الدراسية

٣- نموذج التفكير الاكتشافي : يوضع الطلاب في مواقف تعليمية

تجعلهم يجربون اكتشاف بنية الموضوع الدراسي ،مما يثير حب الاستطلاع لديهم ،ويثير دافعيتهم للتعلم يتم بأسلوبين : أ . توجيه الطلاب بأسئلة حول مشكلات تثير اهتمامهم وتفكيرهم للبحث عن الحل .

ب- يشترك فيه الطلاب من خلال الحدس والتفكير التحليلي .

٤- نموذج التفكير الاستقرائي : واستراتيجياته هي:

- ١) تكوين المفهوم بوضع العناصر في قوائم ومجموعات وفئات .
- ٢) تفسير البيانات بتحديد العلاقات وشرحها والوصول إلى الاستدلال .
- ٣) تطبيق المبادئ بوضع التوقعات وشرحها ودعمها والتحقق منها .

التفكير الناقد

◆ **التفكير الناقد** هو سلوك ظاهر للفرد في موقف يتطلب منه إصدار حكم أو ممارسه سلوك عملي تجاه موضوع معين في ضوء ما يتوافر من بيانات و أدله.

◆ **التفكير الناقد** هو قدره الفرد على تحديد المشكلة و معرفة الافتراضات و تفسير الأسباب و تقديم الحجج المرتبطة بالموقف المشكل.

مهارات التفكير الناقد

- ♦ التمييز بين الحقيقة والرأي.
- ♦ التمييز بين المعلومات المرتبطة بالموضوع و غير المرتبطة
- ♦ الدقة في البحث عن البيانات.
- ♦ الدقة في تقويم المعلومات والبيانات.
- ♦ تنظيم المعلومات.
- ♦ بيان كفاية البيانات والمعلومات والادلة.
- ♦ التفسير.
- ♦ الاستدلال.



مهارات التفكير الناقد

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مفهوم التفكير الناقد

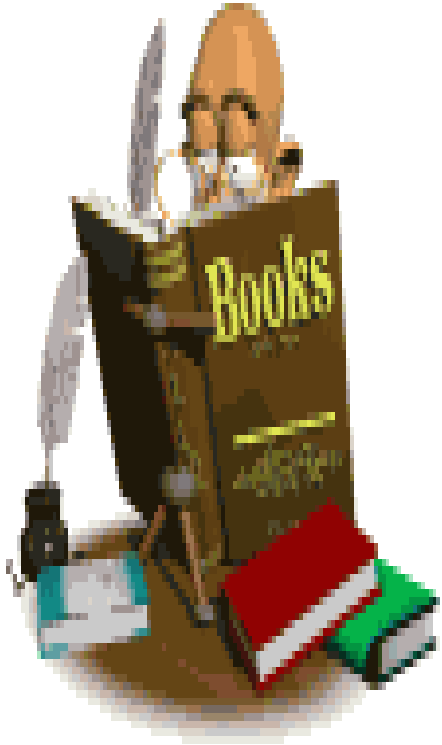
هو تفكير تأملي يركز على اتخاذ القرار فيما يفكر فيه الفرد أو يؤديه بعد تفحص وتدقيق عميق ، وهي عقلية لا تقبل الأمور و الحوادث كما تروى لها ، ولا تسرع إلى تصديقها ، بل تعرضها على ميزان العقل ومحك التجربة لتتحقق من مدى صحتها أو خطئها .

مقارنة بين التفكير الناقد والتفكير الابتكاري

التفكير الناقد	التفكير الابتكاري
تفكير تقاربي	تفكير تباعدي
التفكير في اتجاه هدف محدد لحل مشكلة	توليد أفكار جديدة من أفكار معطاه
يعمل على تقييم مصداقية أفكار موجودة	يتصف بالأصالة
يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها	عادة ما ينتهك مبادئ موجودة ومقبولة
يتحدد بالقواعد المنطقية ويمكن التنبؤ بنتائجه	لا يتحدد بالقواعد المنطقية ولا يمكن التنبؤ بنتائجه



صفات المفكر الناقد



١. يفرق بين الرأي والحقيقة .
٢. منفتح على الأفكار الجديدة .
٣. يتساءل عن أي شيء غير مقبول .
٤. يعتمد على الطريقة المنطقية في التعامل .
٥. يعرف المشكلة بوضوح .
٦. يفصل بين التفكير العاطفي والمنطقي .
٧. يستخدم مصادر علمية موثقة .
٨. يتأنى في إصدار الأحكام .
٩. يبحث عن الأسباب والأدلة والبراهين .
١٠. يفكر وفق تسلسل وخطوات .

معايير التفكير الناقد



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

١. الوضوح :-

وهو من أهم معايير التفكير الناقد باعتباره المدخل الرئيس لباقي المعايير الأخرى ، فإذا لم تكن العبارة واضحة فلن نستطيع فهمها ، ولن نستطيع معرفة مقاصد المتكلم ، وعليه فلن يكون بمقدورنا الحكم عليه .

وللتدريب عليها نسأل الأسئلة التالية :-

س / هل يمكن أن تعبر عن الفكرة بطريقة أخرى ؟ ، س/ هل يمكن أن تعطيني مثلاً على ما تقول ؟

٢. الصحة :-

وهو أن تكون العبارة صحيحة وموثقة ، وقد تكون العبارة واضحة ولكنها ليست صحيحة ، كأن نقول : أن معظم النساء في السعودية يعمرن أكثر من ٧٠ سنة ، دون أن يستند هذا القول إلى إحصائيات رسمية أو معلومات موثقة .

وللتدريب عليها نسأل الاسئلة التالية :-

س/ من أين جئت بهذه المعلومة ؟ ، س / كيف يمكن التأكد من صحة ذلك ؟

تابع معايير التفكير الناقد

٣. الدقة :-

الدقة في التفكير تعني استيفاء الموضوع حقه من المعالجة ، والتعبير عنه بلا زيادة أو نقصان . وللتدريب عليها نسال الأسئلة التالية :-

س/ هل يمكن أن تكون أكثر تحديداً ؟ (الإسهاب) ، س/ هل يمكن أن تعطي تفصيلات أكثر ؟ (الإيجاز)

٤. الربط :-

ويقصد به مدى العلاقة بين السؤال أو المداخلة بموضوع النقاش .
وللتدريب عليها نسال الأسئلة التالية :-

س/ هل تعطي هذه الأفكار إيضاحات للمشكلة ؟ ، س/ هل تتضمن هذه الأسئلة أدلة مؤيدة للموقف ؟

٥. العمق :- ويقصد به العمق المطلوب الذي يتناسب مع تعقيدات المشكلة ، وليس السطحية

وللتدريب عليها نسال الأسئلة التالية :-

س / هل يمكن أن تعطيني تأكيدات أكثر للموضوع ؟ ، س / هل لديك مراجع أكثر للموضوع ؟

تابع معايير التفكير الناقد

٦. الاتساع :-

- ويعني الأخذ بجميع جوانب الموضوع أو المشكلة أو الفكرة .
وللتدريب عليها نسأل الأسئلة التالية :-
س / هل هناك حاجة لأخذ وجهة نظر أخرى بالاعتبار ؟
س / هل هناك طريقة أخرى لمعالجة المشكلة أو السؤال ؟ .

٧. المنطق :-

- ويعني أن يكون الاستدلال على حل المشكلة منطقياً .
وللتدريب عليها نسأل الأسئلة التالية :-
س / هل يوجد تناقض بين الأفكار أو العبارات ؟ .
س / هل المبررات أو المقدمات تؤدي إلى هذه النتيجة بالضرورة ؟

مهارات التفكير الناقد

(١) مهارة الحكم فيما إذا كانت النتيجة تتبع بالضرورة المقدمة :-
مثال :-

أحمد يقول لصديقه : هل لاحظت أن كل البيوت في الراحاب غالية الثمن ؟ لابد أن جميعها بنيت بشكل متميز ؟
نلاحظ ونتعلم من المثال السابق أن النتيجة ليست بالضرورة تتبع المقدمة ، فالمقدمة صحيحة ولكن كان الحكم عليها خاطئ .

مثال آخر :-

في الدعاية التلفزيونية لشركة (.....) لإنتاج الحليب جاء فيها : -
"من حق أطفالك الحصول على أفضل غذاء متكامل يمكنك توفيره لهم ، لذا فنحن متأكدون أنك ستشتري لهم حليب (.....) الغني بالفيتامينات ."

تابع مهارات التفكير الناقد

(٢) مهارة تحري التحيز (ازدواج المعايير) :-

مثال :-

في الأيام الأولى من تاريخ الولايات المتحدة، كان يطلق على الرجال البيض الذين حاربوا الهنود " بالأبطال "، ولكن الهنود الذين حاربوا الرجال البيض كان يطلق عليهم " المتوحشون "

نلاحظ في المثال السابق ازدواج المعايير بشكل واضح وصريح وتحول الأبطال إلى متوحشين لا تمر على المفكر الناقد سريعاً حتى يفحص ويدقق ويستنتج

مثال آخر :-

يعترف التربويون الغربيون أن المناهج المتميزة هي التي تبني على معتقدات وعادات المجتمع، ولكن يعدون الدول التي تبني مناهجها على معتقداتها وعاداتها دولاً نامية متأخرة.

تابع مهارات التفكير الناقد

(٣) مهارة تحري التضميل في العبارة :-

مثال :-

احمد هو الرجل الأمثل ليصبح مديراً للتعليم ، إنه رجل محترم ، لديه خبرة بالتعليم ، ويمتلك شخصية قيادية ، وله إسهامات إبداعية في التعليم .
من المثال السابق يتضح التضميل في بعض العبارات مثل لديه خبرة فهنا لم يحدد طبيعة ومدة الخبرة ، وكذلك كلمة شخصية قيادية أيضا لم يحدد المناصب القيادية التي تولاها

مثال آخر :-

٥٠ % من سيدات المجتمع يرفضن أن تعملن بالمنزل.
وهنا أيضا نلاحظ التضميل الذي حصل في عدم ذكر أي المجتمعات وكم عدد العينة التي قام بإجراء الاستطلاع عليها فربما يكون العدد سيدتين فقط

تابع مهارات التفكير الناقد

(٤) مهارة التعميمات الالمنطقية :-

مثال :-

جميع الشباب المصري يرفضن العمل المهني ، فلماذا نكلف على أنفسنا ونفتتح المزيد من الكليات المهنية والتقنية ، فالواجب افتتاح المزيد من الكليات العلمية . نلاحظ التعميم في المثال السابق فالشخص الذي لا يمرر مثل هذا الكلام عبر مهارات التفكير الناقد فانه ينخدع به .

مثال آخر :-

إبراهيم طالب في المرحلة الاعدادية ، ويكره جميع معلمي العلوم وهذا الاستنتاج جاء بعد أن تعرض إلى قسوة في التعامل في وقت سابق من معلمي العلوم في الصف الأول والثاني الابتدائي .

تابع مهارات التفكير الناقد

(٥) مهارة اكتشاف التشبيه والعلاقات الخاطئة :-

مثال :-

مدير المدرسة يقول للمعلم الجديد الذي يعامل الطالب س (المشاغب) في الصف ص بلطف " إذا لم تخرج هذا الطالب من الصف فإن سلوكياته ستنتشر بين بقية الطلبة في الصف ، حيث أن تفاحة واحدة فاسدة تتلف صندوقاً مليئاً بالتفاح " . هنا نلاحظ كيف أن المدير استخدم تشبيهه قوي وبلوغ ولكن مع علاقة خاطئة أو في غير مكانه .

مثال آخر :-

الفوائد الربوية لا يوجد فيها تظالم لذا فهي حلال .
أيضاً هنا نلاحظ طريقة التشبيه وحصره في علاقة خاطئة لكن ربما يقع فيها الكثير .

تابع مهارات التفكير الناقد

(٦) مهارة التحقق من الطرفين :-

مثال :-

طرحت قضية وهي أنه من الأفضل عودة العقاب البدني في المدارس ؟
الطرف (أ) مع عودة العقاب البدني ، الطرف (ب) ضد عودة العقاب البدني .
تحقق من الطرفين حول هذه القضية ؟

الجانب (أ) :-

- . الطالب أصبح أكثر جرأة على معلميه بعد منع العقاب البدني .
- . الطالب أصبح لا يهتم بالواجبات لعدم وجود العقاب البدني .
- . الطالب قل أدبه ولا يوجد شيء يردعه .

الجانب (ب) :-

- . المعلم الضعيف هو الذي لا يملك سلاح للضبط غير العصي .
- . الطالب أصبح لا يعاقب بدنياً في منزله فكيف يتقبلها في مدرسته .
- . التربية بالعقاب البدني لا يبقى منها سوى الألم .

تابع مهارات التفكير الناقد

(٧) مهارة المبالغة والتجاهل :-

المبالغة :-

١. المبالغة الصريحة : " إن استمرت في القفز إلى الأعلى و الأسفل فإن البناية ستتهار "
٢. الوصول بالأشياء إلى أقصاها : " لو كانت المواصلات مجانية ، فإن جميع الناس سيركبون بها طوال اليوم ، و لن يذهبوا إلى أعمالهم " .
٣. التعميم الخاطئ (تعميم المثال ليصبح قاعدة عامة) : " أعرف شخصاً أسترالياً سعيداً ، لذا ربما يجب أن نهاجر إلى أستراليا " .

التجاهل :-

- ١ . يجب أن نلغي جميع الاختبارات لأن الطلبة لا يحبونها .
تجاهل دور الامتحان في دفع الطلبة للاجتهاد بالإضافة لصعوبة اختيار الطلبة للجامعات .
- ٢ . يجب منع السيارات الكبيرة من دخول وسط المدن .
تجاهل الحافلات ، و حاجة الشاحنات لتفريغ حمولتها للمحلات التجارية

التفكير الابتكاري (الابداعي):

- ◆ **تعريفه:** توجد تعريفات عدة للتفكير الابتكاري نذكر منها:
- ◆ قدره الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الطلاقة و المرونة و الأصالة كاستجابة لموقف مثير أو مشكله.
- ◆ قدره الفرد على إنتاج أشياء جديدة حتى لو كانت عناصرها موجودة من قبل و الأشياء الجديدة يجب أن تكون أصيلة فبدون الأصالة و الحدائة لا يوجد ابتكار.
- ◆ هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد، بأحداث تغير في منتج قديم، وهى عملية عقلية لها مهارات خاصة بها

مهارات التفكير الابتكاري



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

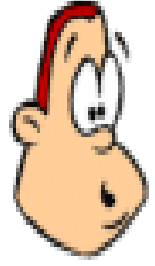
مفهوم التفكير الابتكاري

وقد يعرف التفكير الإبتكاري : بأنه الاستعداد والقدرة على إنتاج شيء جديد ، والذي يؤدي إلى التغيير نحو الأفضل ، وينفي الأفكار المسلمة المقبولة مسبقاً .

أما جيلفورد يعرف التفكير الإبتكاري :-

بأنه تفكير في نسق مفتوح، يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة تتمثل في تنوع الإجابات المنتجة، التي لا تحددها المعلومات المعطاة .

مدخل الى الابتكار



اسحاق نيوتن : كان دائماً من الراسبين في المدرسة إلا انه نجح في وضع نظرية الجاذبية .

توماس اديسون : كانت كلمة أساتذته في وجهة دائماً انت غبي و عديم النفع إلا انه نجح في إنارة بيوتنا بالكهرباء .

البرت أينشتاين : كان أهله يعتقدوا انه مجنون لحد التسع سنوات وكان يقطع في الكلام ولا يستطيع الاجابة على الاسئلة .

*** ان العبقرية ١٪ موهبة و ٩٩٪ اجتهاد والتزام**

÷ توماس اديسون ÷

مدخل الى الابتكار

تخلص من الأوهام



أنا عاجز!

أنا ضعيف!

من أنا حتى أتطلع الى الابتكار؟

الحظ سبب السعادة وأنا غير محظوظ

أنت لا تغضب من نفسك عندما تطلق عليها تلك الأوصاف لكنك تغضب حين يطلقها عليك شخص آخر

مدخل الى الابتكار

المقلد



المبتكر



الفرص معدومة والمجالات ضيقة

الفرص كثيرة والمجالات واسعة

البحث عن حل للمشكلة

تحويل المشكلة إلى فرصة

تعقيد الأمور

تبسيط الأمور

الانبهار بالمظهر

البحث عن الجوهر

أشكال الابتكار

١- الطلاقة :-

أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الابتكارية في وقت قصير نسبياً .

٢- المرونة :-

ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف أو الظروف ، مع القدرة العالية على التشكيل والتلون .

٣- الأصالة :-

هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل التفكير بطرق واستجابات غير عادية، أو فريدة من نوعها ، أي أن المبتكر لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون أفكاره جديدة وأصيلة .

٤- التفاصيل :-

فالمبتكر لديه القدرة على التعمق وذكر التفاصيل الدقيقة للفكرة .

معوقات التفكير الابتكاري

١. معوقات تتعلق بالفرد :-
عدم تقدير الذات – نقص المعرفة – قلة الدافعية ...
٢. معوقات تتعلق بالأسرة :-
تربية خاطئة إما تسلط أو دلال – كثرة مشاكل الأسرة – عدم تهيئة جو الابتكار ، أمية الوالدين ،
٣. معوقات تتعلق بالتعليم :-
منهج عقيم – معلم غير مبدع – نظام تقليدي
٤. معوقات تتعلق بالمجتمع :-
عدم وجود نماذج حية مبتكرة – انتقاد كل جديد – فقر

سمات المبتكرين

هناك بعض الصفات والسمات التي يمتاز بها المبتكرين ومنها :-

- ١ . يمتلك قدر مناسب من الذكاء .
- ٢ . يمتلك ثقة عالية بالنفس .
- ٣ . لديه دافعية وطموح كبير .
- ٤ . لديه مرونة في التفكير .
- ٥ . يواجه الأخطاء ولا يخاف منها .
- ٦ . يعشق الأمور الغامضة والصعبة .
- ٧ . يخلق من المشكلة فرصة .
- ٨ . لديه استقلال شخصي .
- ٩ . يحب التميز والانفراد .
- ١٠ . لديه أهداف واضحة ومحددة .



هل يمكن تعلم التفكير الابتكاري ؟

◆ نعم فنحن لدينا القدرة الأساسية للتفكير الابتكاري ولدينا القدرة على تعلمه وتنميته والوصول لإتقانه من خلال التدريب على عادات العقل المنتج، التي تدمج الخبرات السابقة والمعلومات الحالية في تصورات تتخطى عاداتنا وخبراتنا السابقة وذلك بالاستخدام المرن للأفكار ووضع الأفكار في علاقات قد تبدو بعيدة أو غريبة، كما يعتمد التفكير الابتكاري على الفكر الاحتمالي للحلول.

العوامل التي تسير تعلم التفكير الابتكاري:

◆ ١- العوامل المتعلقة بالبيئة الأسرية:

أ- الرعاية الأسرية للأطفال مثل:

ب- التوافق الأسري.

ج- المتابعة الأسرية للأطفال بالمنزل والمدرسة

العوامل التي تسير تعلم التفكير الابتكاري:

٢ العوامل المتعلقة بالمناهج الدراسية.

- ◆ أ- يجب أن يشجع محتوى المناهج على إثارة التفكير.
- ◆ ب- أن تتسم المناهج الدراسية بالمرونة.
- ◆ ج- استخدام أساليب تقويم تهتم بمهارات التفكير الإبداعي.
- ◆ د- احتواء المناهج الدراسية على تمارين لممارسة مهارات التفكير.

العوامل التي تسير تعلم التفكير الابتكاري:

٣ العوامل المتعلقة بالمجتمع:

- أ- تقدير المجتمع للعلم والعلماء و المتعلمين.
- ب- احترام المجتمع لذاتية المتعلم و عقلته.
- ج- اهتمام المؤسسات المجتمعية بتعلم الأفراد و التفكير الابتكاري مثل.
- د- وسائل الإعلام. ه- دور العبادة.
- و- الأندية و مراكز الشباب..... الخ.

العوامل التي تعوق التفكير الابتكاري

١- العوامل المتعلقة بالبيئة الأسرية:

- ◆ أ- عدم تقدير الأسرة لمواهب الأبناء.
- ◆ ب- علاقة الأسرة بالمدرسة ضعيفة.
- ◆ ج- عدم اهتمام الوالدين بالتفكير.
- ◆ د- ضعف التوافق الأسري (التفكك الأسري).
- ◆ هـ- إتباع الأسرة طرقاً تربوية خاطئة في تعليم الأبناء.

العوامل التي تعوق التفكير الابتكاري

- ◆ ٢ - العوامل المتعلقة بالمناهج المدرسية.
- ◆ أ-جمود المناهج المدرسية و تركيزها على المعلومات.
- ◆ ب- الحشو الزائد و التكرار في المناهج الدراسية.
- ◆ ج- حرص المتعلم على النجاح في الامتحان فقط.
- ◆ د-عدم مراعاة حاجات و ميول المتعلمين و مواهبهم.

العوامل التي تعوق التفكير الابتكاري

٣ - العوامل المتعلقة بالمجتمع:

- أ- عدم توافر الامكانيات اللازمة لرعاية الموهوبين.
- ب- عدم تقدير بعض الفئات للمبدعين.
- ج- عدم احترام الآراء المخالفة.
- د- ضعف العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحيط.

الجزء الثاني التفكير

- أي نشاط عقلي من أجل الوصول الى حل مشكلة أو اتخاذ قرار
- هو المرحلة الرئيسية للأبداع

التفكير الابداعي



الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة)

تعريف الإبداع



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام ، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

قواعد الإبداع



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

إن الإبداع يبدأ من الإنسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة . كما أن الرؤية الإيجابية للنفس هي سبب النجاح ونذكر هنا أربع عشرة قاعدة تقود إلى الإبداع وهي :

■ **القاعدة الأولى :** (قاعدة الرغبة) هناك طريقة ... عندما تكون هناك رغبة .

■ **القاعدة الثانية :** (**أجج رغبتك في النجاح**) إذا وصلت رغبتك في الحصول إلى الحكمة درجة رغبتك في الحصول على الحياة في لحظة الغرق ستحصل على الحكمة . (سقراط)

■ **القاعدة الثالثة :** (**وضع هدف**) يجب أن يكون لك هدف واضح إن لم يكن لديك هدف .

للإستشارات والتدريب

■ **القاعدة الرابعة : (أرفع مستوى أهدافك)** أن يكون هدفك عالياً ... إن لم ترضى إلا بالقمة فستصل إليها .

■ **القاعدة الخامسة : (التعلّم)** تقف الحياة عندما يقف التعلّم . قد أعذرك إذا لم تكن تعلم ولكن لا أعذرك إذا لم تتعلم ما يجب أن تعلم .

■ **القاعدة السادسة : (العمل)** إن أعظم غايات الحياة الدنيا ليست المعرفة ... بل العمل . " توماس هكسلي " .

■ **القاعدة السابعة : (ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله)** لكي تحقق ما تريد ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله . " قبل أن تبحر حدد نقاط الوصول " .



■ **القاعدة الثامنة : (تحديد البداية و الاستمرار حتى النهاية)** لكل أمر

عظيم لا بد من بداية ... ولكن الاستمرار حتى النهاية هو المجد الحقيقي . "فرنسيس دروبي"

■ **القاعدة التاسعة : (كن مرناً)** غير طريقتك ... إذا استمر فعلك بنفس

الطريقة فستجني دائماً نفس النتيجة.

■ **القاعدة العاشرة : (العودة من جديد)** ليست العبرة بعدد المرات

التي سقطت فيها أرضاً ... بل بعدد المرات التي استطعت أن تقف فيها ثانياً . " ريتري بيتول "

■ **القاعدة الحادية عشرة : (أنت المسؤول عن قرار الإيقاف)** إن

الأخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت و لكن الشخص الوحيد الذي يستطيع إيقافك دائماً هو أنت



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

■ **القاعدة الثانية عشر : (لا تستعجل النتائج)** الحياة كثمرة الشجرة ...
عندما تنضج تسقط بمفردها .

■ **القاعدة الثالثة عشر : (استمرار النجاح)** إن التميز لا يبقى وحيداً بمفرده
... فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيراناً . " كونفوشيوس "

■ **القاعدة الرابعة عشر : (اللحظة هي مسئوليتك وحياتك فاستفد منها لصنع المستقبل)** تذكر أن الوقت لا يعود للوراء ... فإن لم تتعلم كيف
تصبح حياتك ... ف أنت من سيعود للوراء . " د. علي شراب "

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

التفكير الابداعي

لماذا التفكير الإبداعي مهم

- لان الابداع قناة جديدة للاكتشافات الجديدة.
- معبرا مضيئاً للنجاح والتفوق .
- لنحقق الأهداف بسرعة وكفاءة .
- التجديد وكسر الروتين .
- لنحقق ذواتنا.

مجالات الإبداع



خطوات التفكير السليم

- ١- الاستماع
- ٢- الاستفسار
- ٣- الانصات
- ٤- التذكر
- ٥- التقويم
- ٦- الاجابة

سمات الشخصية المبدعة



أكاديمية العلوم
للدراسات والبحوث والتدريب

- ◆ النزكاء.
- ◆ المرونة
- ◆ المخاطرة.
- ◆ المثابرة.
- ◆ الثقة العالية بالنفس.
- ◆ سعة الافق.
- ◆ القدرة على التحليل والاستدلال.
- ◆ الربط بين الاشياء.
- ◆ الاحساس بالمشاكل.
- ◆ يملك درجة معقولة من الاتزان الانفعالي
- ◆ يميل الى ايجاد اكثر من حل للمشكلة الواحدة.
- ◆ التفاؤل.
- ◆ حب التغيير والتجديد.
- ◆ دائم التساؤل.
- ◆ يقترح افكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.
- ◆ لا يحب الروتين في اداء العمل.
- ◆ يستخدم طرق غير مألوفة لدى الآخرين في انجاز ما كلف به من عمل التفاؤل.
- ◆ يتحمل المسؤولية.

أكاديمية العلوم
للدراسات والبحوث والتدريب

قاتلات الأفكار العشرون

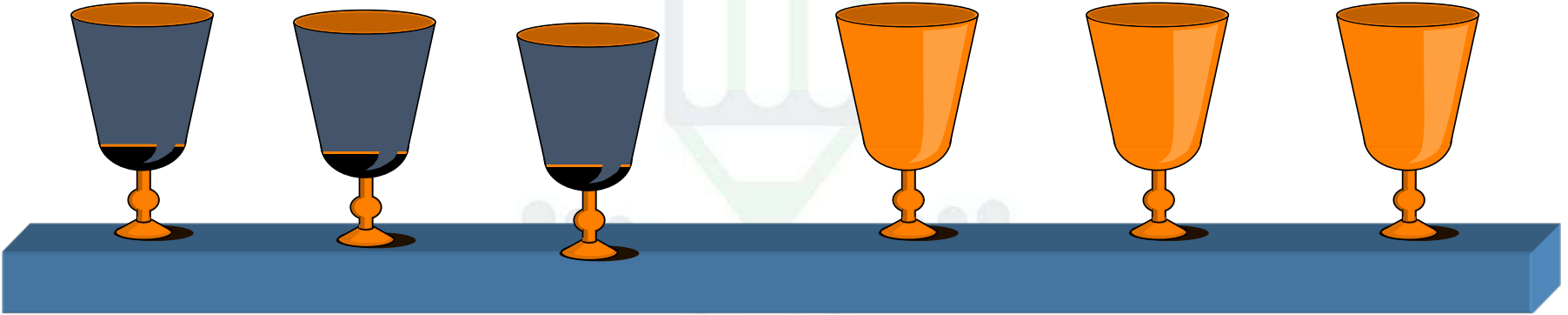
جربنا هذه الفكرة من قبل * ستستغرق الفكرة وقتاً طويلاً * ستكلف
كثير من المال * هذه ليست وظيفتي * هذا ليس من شغلك * لماذا
لا تكتب هذه وترفعها لنا * هذا مستحيل * يمكن تطبيقها في السنوات
القادمة * ربما تكون محقاً، ولكن * هذه فكرة غبية * عملاًوناً
لا يرغبون في ذلك * لا يمكن عمل ذلك هنا * لا أعتقد أن ذلك مهماً * لا
أريد معلومات إضافية * الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير * إذا لم
يكن هناك تغيير فلماذا نغير * مؤسساتنا صغيرة والفكرة أكبر منها
* مؤسساتنا كبيرة والفكرة أصغر منها * ليس عندنا وقت الآن أو
خلال هذه الفترة * هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية

التفكير الإبداعي



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

كيف يمكننا إعادة ترتيب هذه الأكواب بحيث يكون أحدها فارغاً
والآخر ممتلئاً، بشرط عدم استبدال أي منها من مكانه الأصلي؟



الأكواب المعبأة

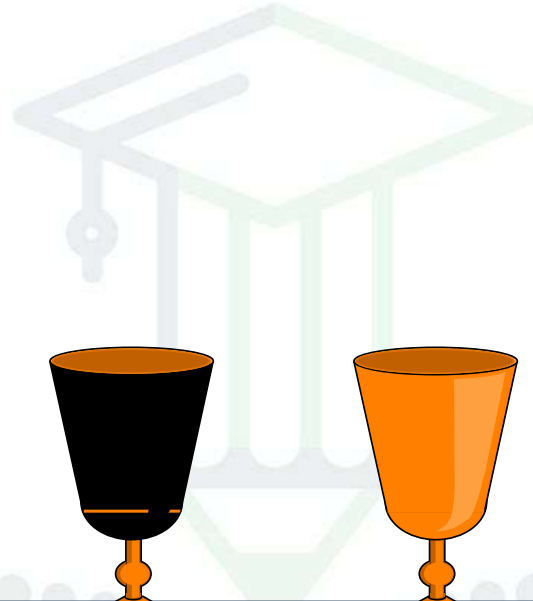
الأكواب الفارغة

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

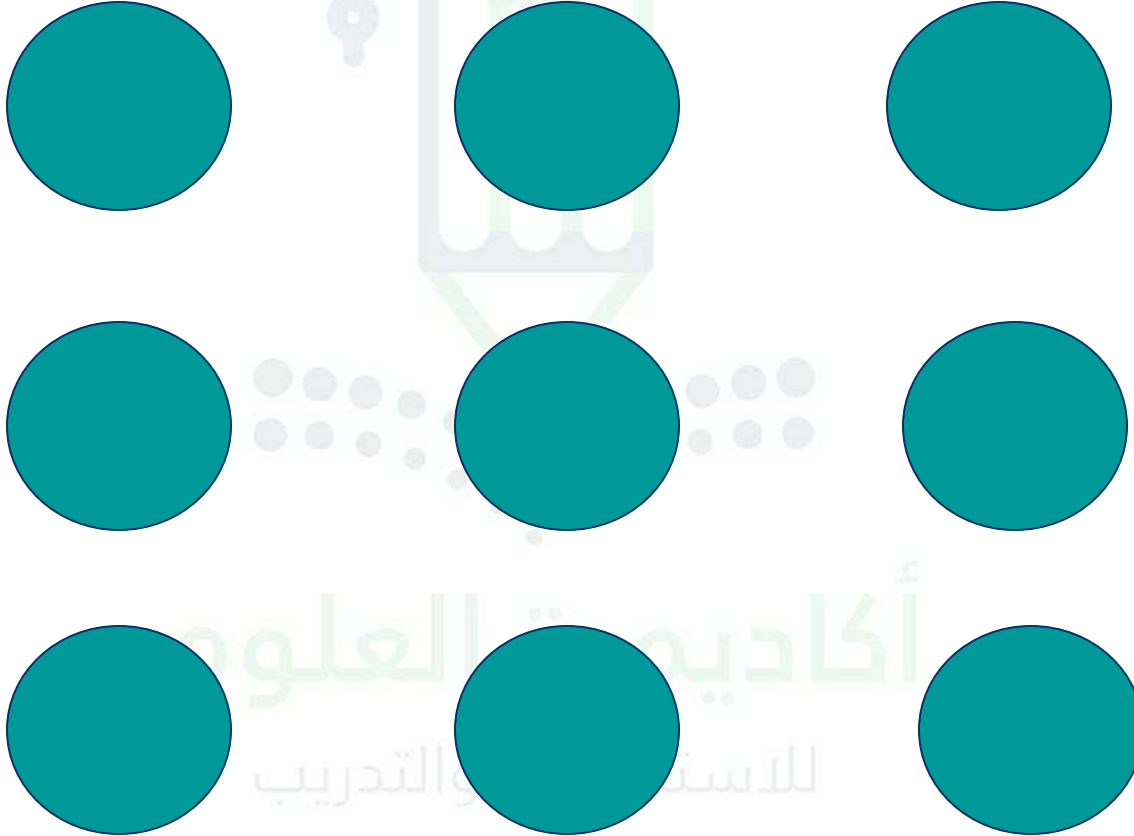


أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

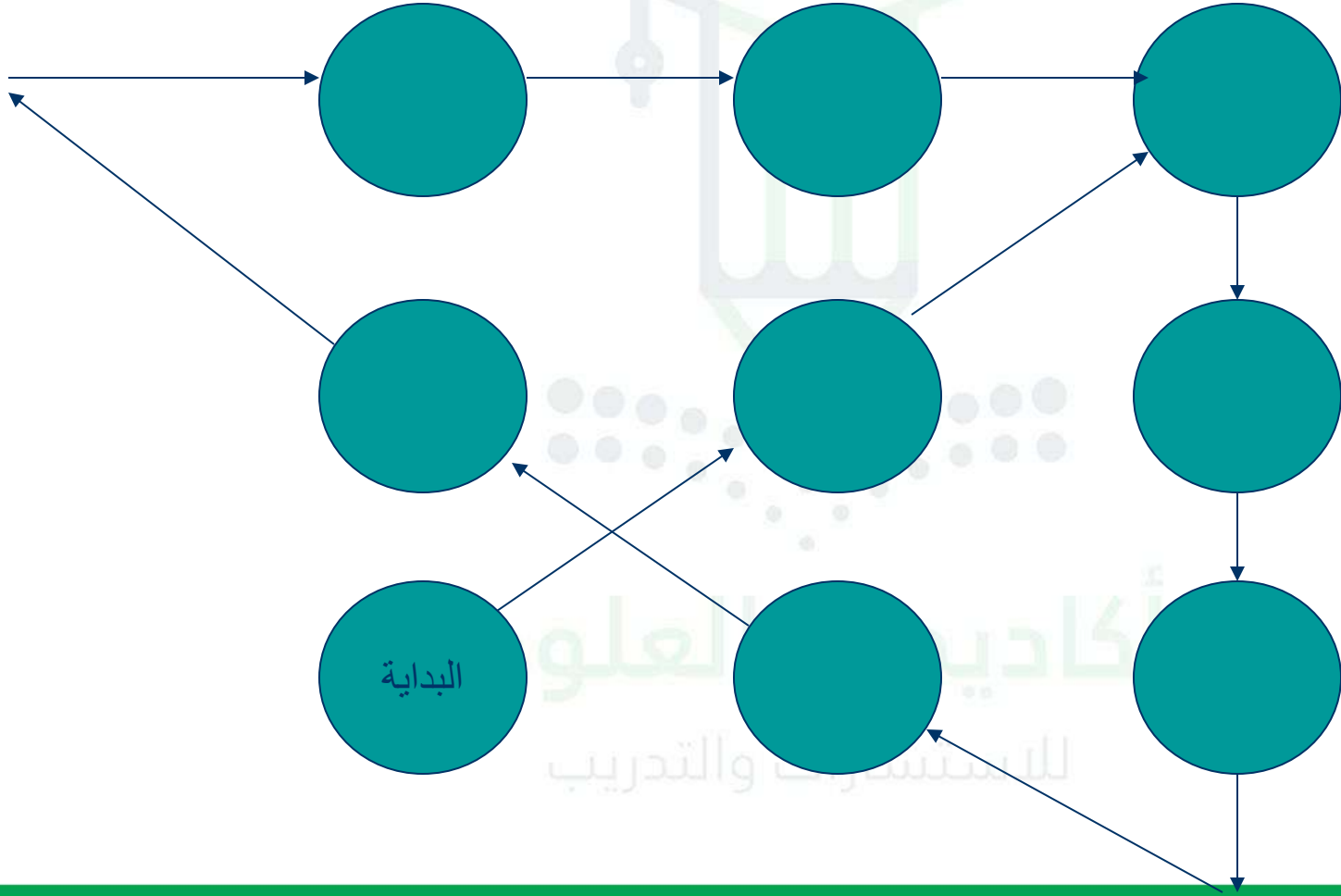
النقاط التسع



صِل بين النقاط التسع بأربعة خطوط مستقيمة دون رفع القلم عن الورقة:



حل مشكلة النقاط التسع





للاستشارات والتدريب



تمرين : السائق والنمر

تخيل انك تقود سيارة مرسيديس (شبح) لونها اسود ثم جرت السيارة بسرعة فائقة، ودخلت غابة، واذا بالوحوش تحيط بها من كل جانب، ثم استطاع السائق ان يفر، ولكن نمراً مفترساً جرى وراء السيارة حتى ادركها، وكان امام السيارة نهر، وفي نفس الوقت تعطلت السيارة، ولم يستطع السائق فعل شي، فأستسلم لقدره، حتى اذا وصل النمر الى السائق فتح فمه ليلتهمه، واذا برصاصة تأتي في رأس ذلك النمر فتقتله.

نظر السائق ليتعرف على الفاعل (القاتل) واذا به يجد طفلاً بداخل السيارة يلعب بالمسدس فخرجت رصاصة طائشة فقتلت النمر.

السؤال : ما هو اسم السائق؟ وكم عمره؟

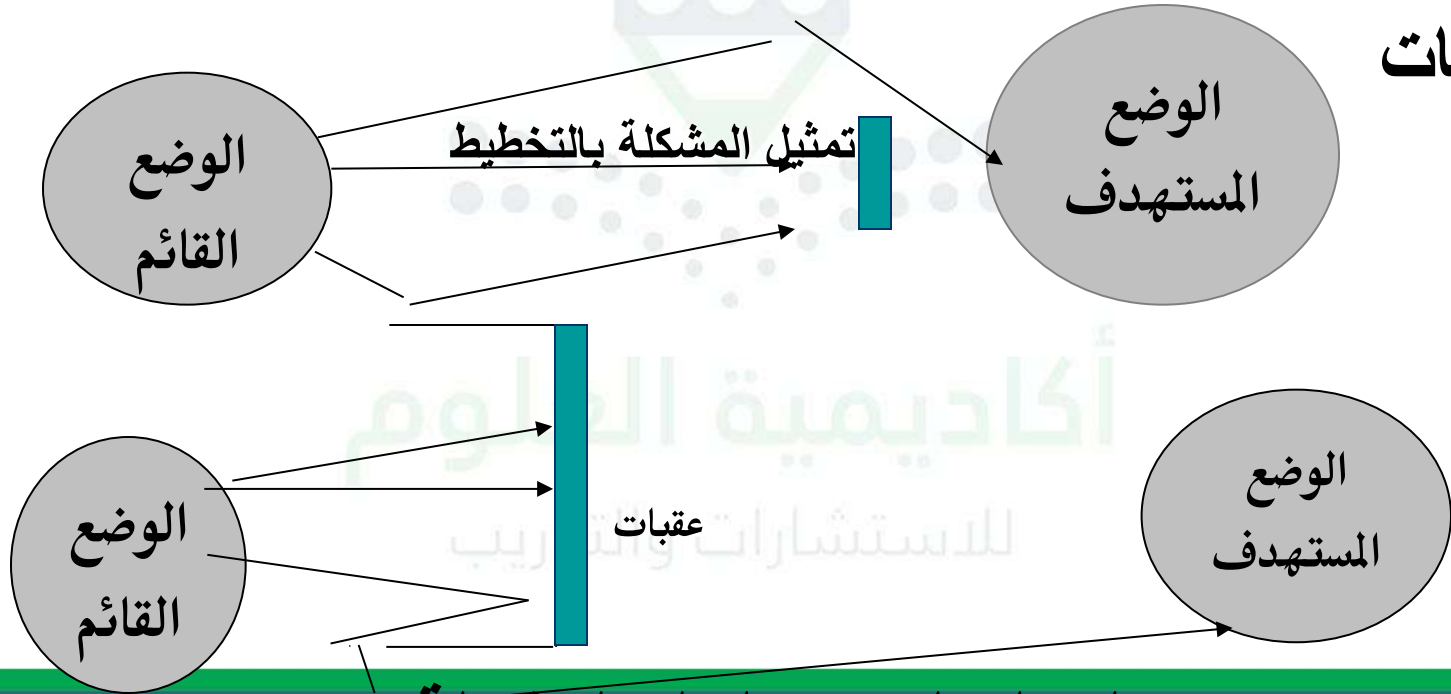
تعريف المشكلة



هي حالة او موقف ينطوي على خلل أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل تحقيق هدف مطلوب أو مرغوب.

وتتكون المشكلة من ثلاثة أركان رئيسية، هي:

1. المعطيات
2. الأهداف
3. العقبات



البديل الممكن لحل المشكلة

تعريفات أخرى

- حدث يثير القلق والإهتمام لدى الفرد مما يحتم عليه التفاعل معه.
- تغيير غير مرغوب في البيئة التي نعيش فيها مما يستدعي عمل شيء ما تجاهه.
- انحراف عن الوضع المعتاد ناجم عن خطأ ما أو تباين بين الأداء الحالي والأهداف المتوقعة.
- موقف يستدعي من صاحب العلاقة (فرداً أو جماعة أو مؤسسة) التفكير في حل للتعامل معه وتنفيذه.



خصائص المشكلة

- لا تحل بسهولة أو ليس لها حل جاهز.
- لا يكون حلها دائما بإيجاد إجابة واحدة صحيحة.
- معقدة ومتداخلة العناصر وغير واضحة المعالم بطبيعتها.
- يتطلب حلها تأملا وبحثا واستكشافا في عدة اتجاهات.
- غالبا ما تتغير بإضافة معلومات أو معطيات جديدة.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مراحل عملية حل المشكلة حسب نموذج ديوي

Dewey

- ادراك وجود المشكلة.
- تحديد المشكلة بوضوح.
- اقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.
- دراسة المترتبات على هذه الحلول.
- اختبار الحل الأمثل بما يترتب عليه من قبول أو رفض.

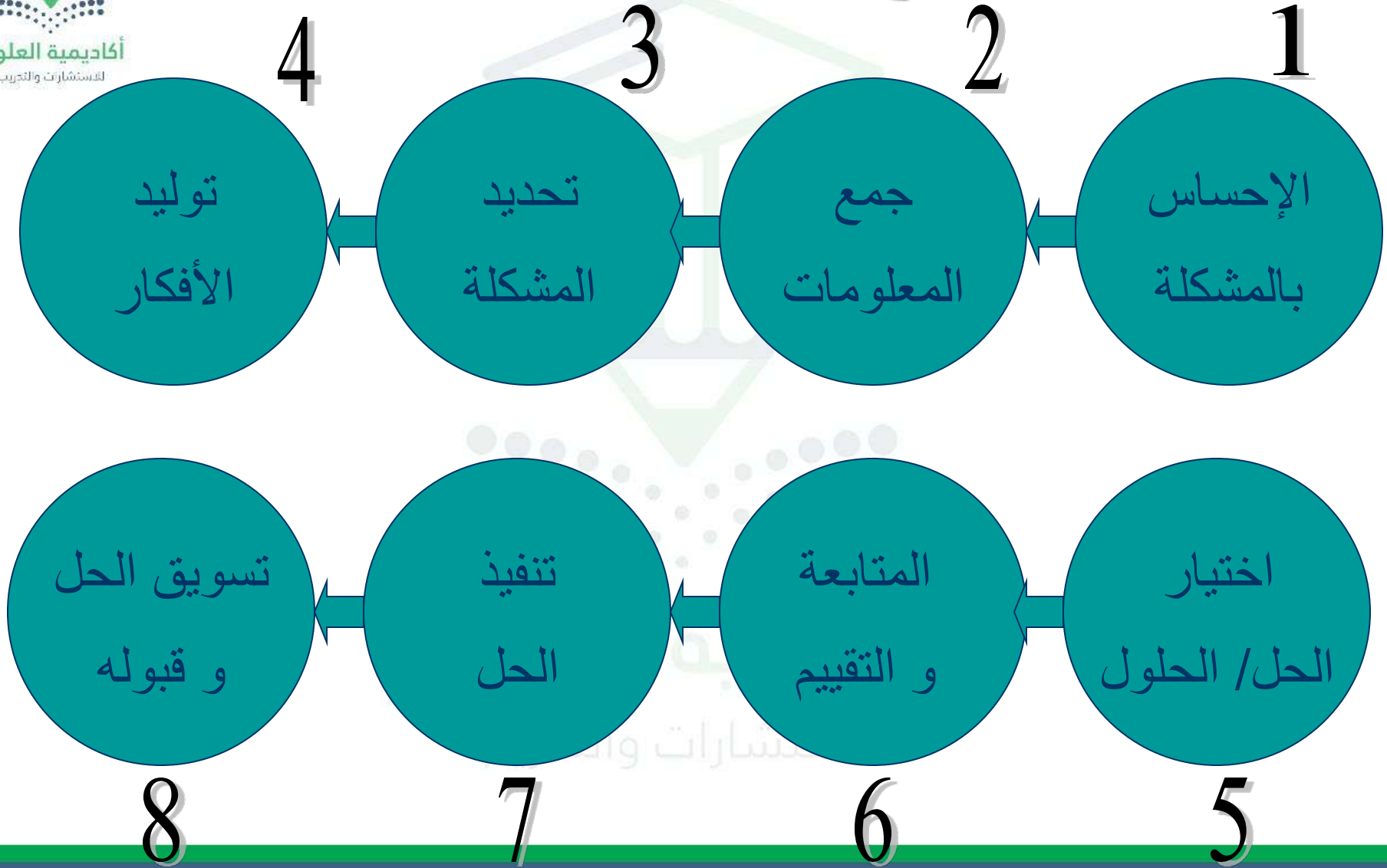


مراحل عملية حل المشكلة عند ستيرنبرج

- الإحساس بوجود المشكلة؛
- تحديد طبيعة المشكلة والتعرف على أسبابها؛
- تحديد متطلبات حل المشكلة؛
- وضع خطة لحل المشكلة؛
- بدء تنفيذ الخطة؛
- متابعة عملية التنفيذ بصورة منتظمة ومستمرة؛
- تعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة؛
- تقييم الحل ومواجهة المترتبات عليه؛



النموذج العام لحل المشكلات

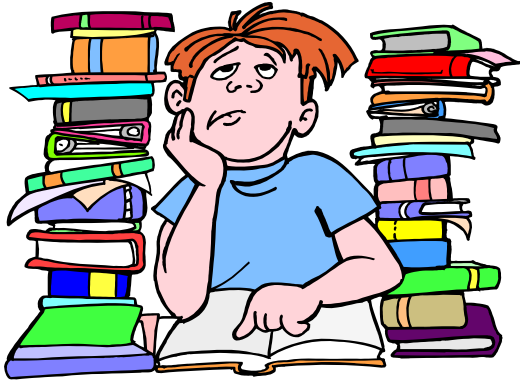




أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

تعريف مفهوم حل المشكلات

عملية تفكير مركبة يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف سابقة ومهارات من أجل القيام بمهمة غير مألوفة أو معالجة موقف جديد، أو تحقيق هدف لا يوجد حل جاهز لتحقيقه.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

حل المشكلات الإبداعي

هو عملية تفكير مركبة تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة بهدف التوصل إلى أفضل الحلول للخروج من مأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

افتراضات نموذج حل المشكلات الإبداعي

- كل فرد يمتلك القدرة أن يفكر بطريقة ناقدة و إبداعية
- كل فرد يمكن أن يكون ناجحا في حل المشكلات بفعالية
- الإبداع عملية طبيعية يمكن فهمها و إدارتها و يمكن استخدام استراتيجيات حل المشكلات الإبداعي في مختلف المجالات و على مستوى الأفراد أو المجموعات.
- التفكير الناقد/المتقارب والتفكير الإبداعي/المتشعب مكملان لبعضهما البعض في عملية حل المشكلات.

التفكير المتشعب (divergent thinking)

- هو نوع من التفكير الذي يقوم به الفرد عندما يتعامل مع مشكلات أو أسئلة لها أكثر من حل صحيح و يتميز التفكير المتشعب بأنه متحرر و منفتح غايته التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار أو الارتباطات أو الحلول.

مبادئ عملية التفكير المتشعب

- أّجل إصدار الأحكام
- ابحث عن عدد وافر من الأفكار
- تقبل جميع الأفكار
- اذهب بتفكيرك إلى أبعد مدى
- استرح قليلاً حتى تختمر المعلومة
- حاول دمج الأفكار- كن متطفلاً Hitch-Hiker

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

التفكير المتقارب (Convergent Thinking)

- هو نوع من التفكير الذي يقوم به الفرد عندما يتعامل مع مشكلات أو أسئلة لها حل واحد صحيح حيث يحاول الفرد الربط بين المعلومات أو الحقائق بطريقة تمكنه من التوصل إلى الحل الصحيح.

مبادئ عملية التفكير المتقارب

- كن منطقياً ومنهجياً في تفكيرك
- كن واضحاً
- تجنب النهايات غير الناضجة
- لا تتردد بالمخاطرة في دراسة القضايا الصعبة و النقاط الخفية
- طوّر اتجاهات ايجابية في إصدار الأحكام
- تذكر دائماً اهدافك من العملية

محاكات عامة لتقييم الأفكار والحلول

- التكلفة
- الوقت اللازم
- القابلية للتنفيذ و الملاءمة
- مدى تقبل الفكرة أو الحل
- قيمة الفكرة و فائدتها
- أخرى

خطوات حل المشكلات الإبداعي



■ فهم المشكلة أو التحدي:

- إيجاد الفرص
- استكشاف البيانات
- صياغة المشكلة بالتحديد

■ توليد الأفكار

■ الإعداد للتنفيذ:

- تطوير الحلول
- بناء التُّقبل

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أساليب تنمية التفكير الإبداعي

تعريف العصف الذهني



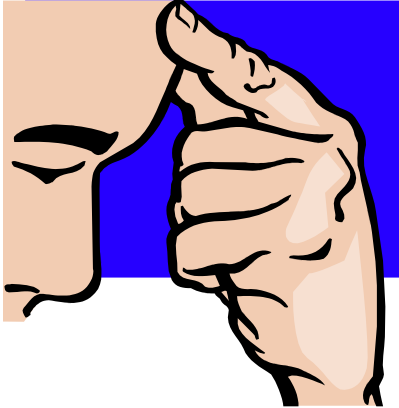
أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- استراتيجية تُستخدم لتحفيز التفكير الابداعي في التصدي النشط لمشكلة قائمة وفق مبادئ وقواعد محدّدة يلتزم بها المشاركون في جلستي توليد الأفكار وتقييمها. و تستخدم في العملية مهارات التفكير المتشعب و المتقارب بقيادة مدرب أو خبير متمرس مهمته تنظيم و تسهيل نشاطات المجموعة. و يمكن أن يقوم الفرد نفسه بالعملية شريطة الإلتزام بالقواعد.

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

مبادئ عملية العصف الذهني

- عدم السماح بالنقد أو التقييم
- تشجيع التداعي الحر للأفكار
- تشجيع الكم على افتراض أنه يوصل إلى الكيف
- تشجيع عملية دمج الأفكار المطروحة أو تحسينها



العصف الذهني

عملية ذهنية تقوم على استدرار الأفكار بطريقة منطوقة لتوليد أفكار إبداعية
جديدة بطريقة جماعية أو فردية .

شروط العصف الذهني

- ١- لا توجل فكرة
- ٢- لا تنتقد فكرة أو تضحك منها .
- ٣- ابنِ على أفكار الآخرين .
- ٤- يحضر اجتماع العصف من ليس له صلة بالموضوع .
- ٥- كل ما كانت الفكرة غير مألوفة كلما كانت أفضل
- ٦- تعلق الأفكار أمام الجميع .

نداءات الإبداع فيك

- ١- تعرف على نقاط القوة فيك (المادية والمعنوية)
- ٢- تعرف على الأشياء التي تحبها
- ٣- بماذا تقضي وقت فراغك • ٤- في ماذا تحدث نفسك •
- ٥- لو قيل لك اختر تخصصاً آخر أو مهنة •
- ٦- موقفاً أثنى عليك الآخرون فيه •
- ٧- حينما كنت صغيراً ما ذا كنت تحب •
- ٨- من الذين تحب أن تجلسهم (في ماذا تتكلم معهم)
- ٩- ماذا تحب أن تقرأ • ١٠- تعرف على نقاط الضعف فيك •
- ١١- رسالتك في الحياة ” وقد تتجدد مع الزمن ”
- ١١- إذا أردت أن تغير في الآخرين أو تـ{ثر فيهم ما هو المجال الذي من خلاله تستطيع أن تفعل ذلك •

أساليب الإبداع

■ **الإبداع بالوضوح:** (الهدف ، التصور ، الطريق ، الوسائل)

■ **الإبداع بالتخصص:** (مجال واحد، تعلم دقائق الأمور فيه، كن خبيراً فيه)

■ **الإبداع بالمقلوب:** (المدرسة تذهب للطالب)

■ **الإبداع بالعصف الكتابي:** (يعتمد على الكتابة ، يعلم المجموعة بالموضوع مسبقاً ،

طاولة مستديرة ، يكتب كل واحد أفكاره عن الموضوع ، تدور الأوراق على

المجموعة ، تعلق الأفكار أمام الجميع ، يتم اختيار أفضل الأفكار بالتصويت)

■ **الإبداع بالبطاقة:** (تكوين مجموعة ، يعطى كل فرد ٢٠-٣٠ بطاقة ، يتم كتابة

الأفكار في البطاقات ، يتم تعليقها وتصنيفها ، تضاف أفكار جديدة ، يتم الاختيار)

■ **الإبداع بالالتفاف:** (تحديد الموضوع وهدفه ، تحديد الأمور المسلم بها ، دراسة

الظروف التي أدت إلى التسليم ، الالتفاف حول تلك الأمور المسلم بها)

■ **الإبداع بالأحلام:** (فكر بالموضوع قبل النوم ، عند الاستيقاظ فكر بالموضوع ، لا

تنس وضع ورقة وقلم بجوار السرير)



تابع أساليب الإبداع



الأكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- الإبداع بالنظر من خلال عيون الآخرين : (النظر من زوايا مختلفة، النظر بمنظار من له علاقة بالموضوع ،حاول أن تبحث عن احتياجات كل شخص)
 - الإبداع بالدمج : (تلفزيون + فيديو)
 - الإبداع بالأحلام فوق البنفسجية : (تخيل أنك ... ماذا ستفعل)
 - الإبداع بالحوار : (تمحيص الأفكار، المناقشة الجادة ، تبادل الأفكار وتطويرها)
 - الإبداع بإعادة الوصف : (إعادة كتابة الموضوع بطريقة أخرى)
 - الإبداع بمجالس الإبداع : (لقاء ودي مفتوح ، خارج الشركة ، مكان هادئ)
 - الإبداع بالأسئلة غير المألوفة : (ما وزن غضبك ، ما لون طموحاتك)
 - الإبداع بالتنقل : (تحويل فكرة خاطئة إلى فكرة مقبولة عن طريق هذه الأسئلة :
- * ماذا تعني هذه الفكرة
- * ما الشيء المشوق في الفكرة
- * ما الشيء المتميز الذي تستند له الفكرة
- * ما المبدأ الذي تستند له الفكرة

١٠ طرق تجعلك أكثر إبداعاً



- أقض وقتاً مع المبدعين
- اقرأ قصص ومواقف عن الإبداع والمبدعين
- اقرأ القرآن الكريم كل يوم وافهم ما تقرأ
- افترض أن كل شيء في الحياة ممكن
- أضحك فرفش ... اقرأ الطرف واطلع على الرسوم الكاريكاتيرية
- اكتب كل شيء إيجابي وممكن أن تقوم به ، مثل عندي قدرة على الإصغاء
- أكتب قوائم
- تخيل أن عقلك مثل الباب المغلق بقفل مفتاح هذا القفل عندك أنت فقط ، الآن ضع المفتاح داخل القفل ، افتح الباب و.....
- أذهب لصلاة الجماعة ماشياً على رجلك أو تحرك في مكانك

معوقات الإبداع



- * الشعور بالنقص وابتلاء بالإيحاءات السلبية (أنا ضعيف – مستحيل ...)
- * عدم الثقة بالنفس * الجهل والابتعاد عن طلب العلم
- * الخوف من الاستهزاء والنقد * ضعف الهمة والرضى بالدون
- * انعدام أو ضعف نفسية التحدي والمجازفة * الخوف على الرزق والأجل
- * الخجل والاستحياء من الرؤساء * الانغماس في الشهوات والمفاسد
- * الخوف من الفشل * سرقة جهود الآخرين وأفكارهم
- * جهل الرؤساء وجمود تفكيرهم ومحاربتهم للأفكار الإبداعية والتغيرية
- * انعدام التشجيع وضعف الحوافز المقدمة للمبدعين
- * التربية السلبية وقتل روح الإبداع * الانشغال الكثير وعدم التفرغ
- * عدم استغلال الأوقات * الرضى بالواقع والاطمئنان له
- * الجمود على الخطط وعدم المرونة * نقص المعلومات
- * التشاؤم والنظر بمنظار أسود * عدم استشعار المسؤولية

أسلوب القبعات الست

مؤلف برنامج كورت (القبعات

- الدكتور ادوارد ديونو .
- تخرج طبيباً في مالطا .
- حصل على درجتي دكتوراه في الطب والفلسفة من جامعة كمبردج .
- مؤسس ومدير لمؤسسة البحث المعرفي .
- مؤسس ومدير مركز تعليم التفكير في جامعة كمبردج ١٩٦٩م
- عمل استاذاً في جامعات كمبردج وأوكسفورد ولندن وهارفارد .
- أعد برنامج (أعظم المفكرين) للتلفزيون الألماني و (مقرر دي يونو) في التفكير لهيئة الإذاعة البريطانية .
- ترجمت كتبه إلى أكثر من تسعة عشرة لغة .
- له عدة برامج أشهرها كورت التفكير وبرنامج القبعات الست والأحذية الست والميداليات الست والتفكير الجانبي والماستر ثنكر .

مميزات برنامج الكورت (القبعات) :-

- يوسع ادراك المتعلم والمتدرب .
- يساعد المتعلم على تنظيم المعلومات .
- يساعد المتعلم على حل المشكلات .
- يحث المتعلم على طرح الأسئلة .
- يزيد ثقة المتعلم بنفسه .
- يحسن مهارات الكتابة والتحدث للمتعلمين .
- يساعد المتعلمين على اتخاذ القرارات بشكل مناسب .

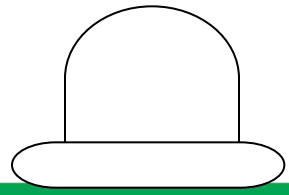
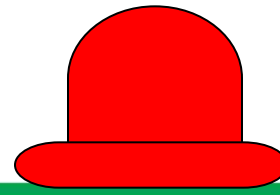
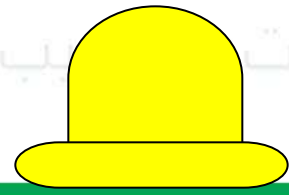
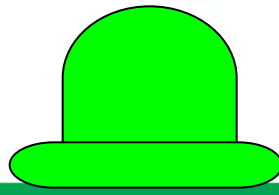
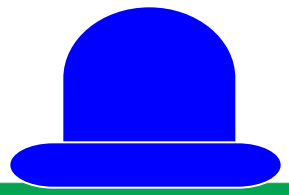
أهداف برنامج القبعات

- يشجع الطلبة على النظر للتفكير على أنه مهارة يمكن تحسينها.
- يصبح الطلبة من خلال هذا البرنامج ينظرون لأنفسهم على أنهم مفكرون.
- يكتسب الطلبة أدوات تفكير متحركة تعمل بشكل جيد في جميع المواقف وفي كل نواحي المنهاج.

الجزء الثالث

القبعات وأنماط التفكير

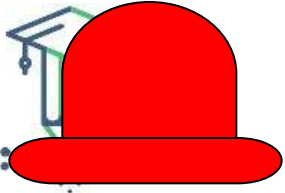
- القبعة البيضاء ● وترمز إلى التفكير الحيادي ←
- القبعة الحمراء ● وترمز إلى التفكير العاطفي ←
- القبعة السوداء ● وترمز إلى التفكير السلبي ←
- القبعة الصفراء ● وترمز إلى التفكير الإيجابي ←
- القبعة الخضراء ● وترمز إلى التفكير الإبداعي ←
- القبعة الزرقاء ● وترمز إلى التفكير الموجّه ←



القبة البيضاء (وترمز إلى التفكير الحيادي)

□ **تركز على التساؤل للحصول على ارقام وحقائق ومن اهم الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة البيضاء:**

- طرح معلومات أو الحصول عليها.
- تجميع أو إعطاء المعلومات.
- التركيز على الحقائق والمعلومات.
- التجرد من العواطف والرأي.
- الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات.
- لا تفسير ولا تحليل للمعلومات وإنما جمعها فقط.
- الحيادية والموضوعية التامة.
- تمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها دون تفسيرها.
- الاهتمام بالأسئلة المحددة للحصول على المعلومات أو الحقائق.
- الإجابات المباشرة على الأسئلة.
- التمييز بين درجة الصحة في كل رأي.
- الإنصات والاستماع الجيد.
- حاول أن تجعل الآخرين يلبسونها عن طريق (ماهي معلوماتك في هذا الأمر؟!!).
- استعملها في بداية الجلسة أو الاجتماع.

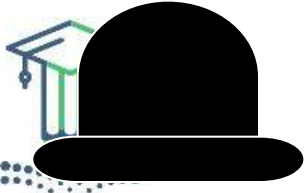


القبة الحمراء (وترمز إلى التفكير العاطفي)

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- إنه عكس التفكير الحيادي القائم على الموضوعية، فهو قائم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر. وكذلك هو يقوم على الحدس من حيث الفهم الخاطف أو الرؤية المفاجئة لموقف معين. ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة الحمراء:
 - اظهار المشاعر والأحاسيس مثل السرور، الثقة، الغضب، الشك، الغيرة، الخوف، الكره.... الخ.
 - الاهتمام بالمشاعر فقط دون حقائق او معلومات.
 - رفض الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي بل على أساس المشاعر والأحاسيس.
 - تتميز دائماً بالتحيز او التخمينات المائل إلى الجانب الإنساني غير العقلاني.
 - حاول أن تنبه الآخرين عند ارتدائهم لها.
 - حاول أن تجعل الآخر يرتديها عندما تريد معرفة حقيقة مشاعره للأمر (ما شعورك؟ ما توقعك؟).
 - قلل من استعمالها في جلسات العمل.

للإستشارات والتدريب



القبة السوداء (وترمز إلى التفكير السلبي)

أكاديمية العلوم
الاستشارات والتدريب

□ أساس هذا التفكير: المنطق والناقد والتشاؤم، إنه دائم في خط سلبي واحد في تصويره للأوضاع المستقبلية والماضية. ورغم أنه يبدو منطقياً فهو ليس عادلاً باستمرار. فهو غالباً ما يُقدم منطقاً يصعب كسره وغالباً يركز على أشياء فرعية أو صغيرة. ورُمز لها باللون الأسود كناية عن السلبية والتشاؤم ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة السوداء:

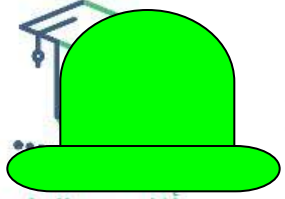
- نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق.
- التشاؤم وعدم التفاؤل بإحتمالات النجاح والتركيز على احتمالات الفشل.
- استعمال المنطق وتوضيح عدم اسباب النجاح.
- توضيح نقاط الضعف في أي فكرة والجوانب السلبية منها.
- التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة.
- التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف أو شدة المنافسة وقوة الخصوم.
- حاول أن ترتديها حتى لا تبالغ في توقع النجاح أو تغامر دون حساب.
- حاول أن تميز المتحدث عندما يرتديها.
- عندما ترتديها اعترف بنقاط الضعف وكيفية التغلب عليها.
- استعملها مع القبة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات أي اقتراح أو فكرة.



القبعة الصفراء (وترمز إلى التفكير الإيجابي)

أكاديمية العلوم
للبحوث والتدريب

- هذا التفكير معاكس تماماً لتفكير السلبي ويعتمد على التقييم الإيجابي. ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبعة الصفراء:
- التفاؤل والإقدام والإيجابية و الاستعداد لتجريب.
- التركيز على احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل.
- ايضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على نقاطها الإيجابية.
- تهوين المخاطر والمشاكل وتبيين الفروق عن التجارب الفاشلة.
- الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها.
- توقع النجاح والتشجع على الإقدام.
- عدم استعمال المشاعر والأحاسيس ولكن استعمال المنطق وإظهار الرأي الإيجابي وتحسينه.
- يسيطر على صاحبها حب الإنتاج والإنجاز وليس الإبداع.
- حاول ارتداء القبعة الصفراء قبل وبعد القبعة السوداء عند مناقشة أي موضوع.



القبة الخضراء (وترمز إلى التفكير الإبداعي)

- رمز الى التغيير والخروج من الأفكار القديمة والمألوفة. وله اهمية كبرى عن باقي انواع التفكير وأعطي اللون الأخضر تشبيهاً للون النبتة التي تبدأ صغيرة ثم تنمو وتكبر. ومما يميز مرتدي القبة الخضراء ما يلي:
- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء.
- البحث الدائم عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد.
- استعمال طرق الإبداع و وسائله مثل (ماذا لو...؟!؟) أو (التفكير الجانبي).
- محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- عندما تستعمل هذه القبة اتبعها بالسوداء ثم الصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة.
- حاول أن ترتديها قبل الاختيار بين البدائل المطروحة فلعلك تجد افكار وبدائل جديدة.
- حاول أن تنتبه عندما يرتديها الشخص المقابل وساعده على تطوير الأفكار الجديدة.

القبة الزرقاء (وترمز إلى التفكير الموجّه)



- لون السماء هو الأزرق وهو شامل يغطي كل الأرض وهذا هو التفكير الموجّه أو التفكير الشمولي. وكذلك هو لون البحر الذي يرمز للإحاطة والقوة والذي يميز هذا النوع من التفكير ايضاً. ومما يميز مرتدي القبة الزرقاء:
- البرمجة والترتيب ووضع خطوات التنفيذ.
- التركيز على محور الموضوع و توجيه الحوار والنقاش للخروج بأمر عملية.
- المقدرة على تمييز اصحاب القبعات الأخرى وتوجيههم.
- التلخيص للآراء وتجميعها وبلورتها.
- يميل صاحبها إلى إدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة.
- يميل إلى التلخيص النهائي للموضوع وتقديم الاقتراح المناسب والفعال.
- حاول أن ترتديها وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الجلسة ولا تسمح بارتدائها في بداية الجلسة أو الاجتماع.
- حاول أن تميز من يرتديها وساعده على عدم السيطرة حتى ينضج الموضوع.



أهم طرق توليد الأفكار الإبداعية:

- ١- التفكير بالمقلوب:** أي اقلب ما تراه في حياتك ، أو قلب بعض الحقائق التي تبدو ثابتة ، حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب ، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها.
- ٢- التفكير بالدمج:** أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على أفكار إبداعية جديدة . مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية ، وتم تطبيق هذه الفكرة
- ٣- التفكير بال حذف:** احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد تكتشف أن هذا الجزء لا فائدة له.
- ٤- التفكير بالأحلام:** تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

٥- التفكير بالتنقل : أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكر جديد ومعقولة.

٦- التفكير بالمشيرات العشوائية : قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تراه من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك .

٧- التفكير بالبدائل : وتتلخص الفكرة في محاولة إيجاد بدائل لعمل أشياء نقوم دائما بعملها بطرق محده .

٨- التفكير بالاستخدامات الأخرى :

كأن تحاول إيجاد استخدامات أخرى للأشياء ..
مثال ، أوجد عشر استخدامات أخرى للقلم غير الكتابة .

٩- التفكير بماذا لو.. :

قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

١٠- التفكير بالتطوير باستمرار:

تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء، أمثلة وتطبيقات

أ- تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرّة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.

ب- انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزيينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

أمثلة للتفكير بالتطوير.

- ج- تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية ، كيف ستكون هذه الرحلة؟
- د- غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضاً.
- هـ- سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستستقبلهم بطريقة إبداعية؟
- و- رغبت في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟
- ز- قررت أن تزرع حديقة منزلك أو تزود شقتك بنباتات الزينة، كيف ستفعل وكيف سيكون شكلها؟
- ح- لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟
- ط- تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر ١٠ طرق لتزيد من معرفتك.
- ي- إذا كنت تعتمد على احد في أعمال المنزل، تصور أنك تخليت عنه لمدة اسبوع، كيف ستدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عملياً.

أساليب التفكير الإبداعي

: الإبداع بالدمج

- ◉ يتم الدمج بين كلمتين أو فكرتين سابقتين ويفضل أن تكون بينهما علاقة .
 - ◉ تكون النتيجة أننا سنجد أفكارا جديدة تنتج من دمج الكلمتين أو الفكرتين لم نفكر فيها من قبل .
 - ◉ مثال :- ندمج بين القلم والنظارة فيمكن ان نتج نظارة أحد أذرعها قلم ، أو قلم في مؤخرته نظارة مكبرة للحروف .
 - ◉ **تدريب :- ما هي الأفكار الإبداعية بعد دمج :-**
 - ◉ الطاولة والساعة .
 - ◉ المطعم والسيارة .
- أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



أساليب التفكير الإبداعي :

الابداع من خلال التفكير بالمقلوب

◉ في هذا الأسلوب يحاول المفكر قلب الفكرة الموجودة اصلا أو عكسها لتتولد أفكارا جديدة لم تكن متوقعة ومن الأمثلة

الفكرة المقلوبة	الفكرة المألوفة
أصبح يشرب باردا	الشاي يشرب ساخنا
الناس في أقدام متحركة والحيوانات على اقدامها	في حديقة الحيوان يتجول الناس على أقدامهم والحيوانات في أقدام
تأتي الجامعة للطلاب	يذهب الطلاب للجامعة
المطاعم تأتي للناس	يذهب الناس للمطاعم

أساليب تنمية التفكير الإبداعي الإبداع بالأسئلة غير المألوفة

- ◉ مما يساعد على الإبداع قدرة الفرد على التخيل والأسئلة الغير عادية تساعد على تنمية الإبداع والتخيل .
- ◉ من الأمثلة على الأسئلة غير المألوفة :-
- ◉ **ما طول فرحك ؟ ، ما وزن غضبك ؟**
- ◉ **ماذا يوحي إليك فصل الشتاء ؟**
- ◉ **نفسك الداخلية ماذا تشبه من الطبيعة ؟**
- ◉ **ما رائحة الخير ؟ ما لون عطرك المفضل ؟**

أساليب تنمية التفكير الإبداعي : الإبداع من خلال استراتيجية سكامبر

⊙ عبارة عن قائمة تتضمن الخيال التطبيقي ولها عشر خطوات :

الخطوة	معناها
بدّل	تبديل بعض الأجزاء
ادمج	ماهي الأجزاء التي يمكن دمجها
عدّل	ما الشيء الذي يمكن تعديله ليناسب حالات أخرى
كبّر	حاول تكبير الشيء
صغّر	حاول تصغير الشيء
استخدامات أخرى	فكر في استخدامات جديدة له
أحذف	أحذف ما يمكن حذفه
أعكس	حاول ان تنظر إليه بالعكس
أعد الترتيب	حاول إعادة ترتيب المكونات
غيّر	حاول تغيير اللون أو الشكل

أساليب التفكير الإبداعي الإبداع بالنظر بعيون الآخرين

- ◉ يمكن توليد الأفكار الإبداعية بالنظر للموضوع من زوايا مختلفة ، أي النظر بعيون كل من له علاقة بالموضوع .
- ◉ يمكن النظر بعيون الطالب ، الأب ، الام ، الطفل ، الجار ، البائع ، المجتمع ، الأسرة وكل من له علاقة
- ◉ عند النظر بعيون الآخرين نبحث في احتياجات كل طرف ورغباته وكيفية تفكيره ونحاول تلبية هذه الرغبات ومجاراته بطريقة التفكير لنتج أفكارا جديدة مبدعة .

أساليب التفكير الإبداعي الإبداع بطرح الأسئلة

◉ عندما نسأل أسئلة مثل ، كيف ، متى ، أين ، من ولماذا تتسع مساحة التفكير ونستطيع الوصول لمعلومات أوفر تساعدنا في إيجاد حلول إبداعية أو أفكار إبداعية ، مثال لمعالجة مشكلة غياب الطلاب

◉ نطرح الأسئلة التالية :-

- ١- لماذا يغيب الطلاب -لنبحث عن الأسباب .
- ٢- متى يغيب الطلاب - نبحث في الزمن
- ٣- منذ متى يغيب الطلاب - تحديد دقيق للغياب .
- ٤- من يغيب من الطلاب - تحديد حالات الغياب .

أساليب التفكير الإبداعي الإبداع باستخدام أسلوب ماذا لو ؟

⊙ استخدام السؤال ماذا لو يعطي الفرصة للنظر للموضوع من زوايا مختلفة ، يلفت النظر للسلبيات والإيجابيات وينمي القدرة على الخيال الذي يعتبر المحرك الأول للإبداع .

⊙ **تدريب : أذكر كل النتائج المترتبة على كل مما يلي**

ماذا لو كنت قلما بيد أحد الكتاب ؟

⊙ ماذا لو كنت مديرا لجامعة **الملك سعود** ليوم واحد؟

⊙ ماذا لو كان اليوم ٤٨ ساعة ؟

أساليب تنمية التفكير الإبداعي الابداع بلعبة البدائل والاحتمالات APC

- ◉ تشير الحروف apc للكلمات alternatives البدائل possibilities - الاحتمالات choices الاختيارات على التوالي .
- ◉ هذه اللعبة تجعلنا نخرج من دائرة المألوف والمسلمات في حياتنا فنستطيع ابتكار أفكار جديدة
- ◉ **تدريب :- طبقي لعبة البدائل والاحتمالات في التالي :-**
- ◉ **جربي البحث عن تصميم جديد للطاولة - مقبض الباب .**
- ◉ **شاب يسكب البيبسي في خزانة الوقود ، ما التفسيرات المحتملة لتصرفه ؟**
- ◉ **فكري في الاختيارات المختلفة لقضاء عطلة نهاية الاسبوع علما بانك لا تملكين الكثير من المال ؟**
- ◉ **الجيران يلوثون بيتكم بالمخلفات ، ما البدائل المختلفة لحل هذه المشكلة ؟**

أساليب التفكير الإبداعي الإبداع بالمشيرات العشوائية :-

- ⊙ ويكون بالمشي في الأماكن غير المعتادة والسفر لمواطن جديدة على الفرد فهذا يثير الإبداع .
- ⊙ يمكن الذهاب إلى محل للأطفال ، زيارة متحف ، الصعود لقمة جبل ، زيارة كهف أو غابة أو بحر .
- ⊙ المشيرات العشوائية تحفز جزء المخ الأيمن وتثير فيه روح الإبداع .
- ⊙ عن استخدام هذا الأسلوب يستحسن أخذ ورقة وقلم أو جهاز تسجيل لتسجيل الأفكار التي قد تتولد في لحظة إلهام بهذه المشيرات



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



الأنماط المميزة للمفكر الاستراتيجي

للاستشارات والتدريب

ماهية التفكير

- هو نشاط عقلي يقوم به الفرد عندما يريد حل مشكلة، أو اتخاذ قرار أو محاولة فهم موضوع ما. وهو عملية فردية تتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية للفرد
- وعرف التفكير أنه عبارة عن عملية عقلية يستطيع المتكلم عن طريقها عمل شيء له معنى، من خلال الخبرة التي يمر بها .
- في حين يرى (Wilson)، أنه يمثل عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وتذكرها وفهمها وتقبلها .
- وهو ذلك الشيء الذي يحدث في أثناء حل المشكلة وهو الذي يجعل للحياة معنى. فهو إذن عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، وهو عملية فردية، لكنها لا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي الذي تتم فيه .

ماهية التفكير الاستراتيجي:

- **التفكير الاستراتيجي** هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقا من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة، وتستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغايتها.
- **وقد حلل التفكير الاستراتيجي** وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير.
- **فنحن نستطيع التخطيط للمستقبل**، ثم تحقيق نتائج مقبولة دون اللجوء إلى نظريات كبار المفكرين حول كيفية التخطيط وأساليبه وأشكاله إذا جرى الالتزام بالتفكير باستراتيجية معينة تضمن عدم الخروج عن المسار الفكري المناسب.

- **وأخيرا يعرف المفهوم الموسع للتفكير الاستراتيجي بأنه** تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع. ويحاول التأثير على مساراتها، من أجل أن يتحول ذلك الحلم إلى واقع .

سمات و خصائص التفكير الاستراتيجي:

يقوم التفكير الاستراتيجي على توافر القدرة للإدارة على رؤية المستقبل وهو يتميز بالسمات الآتية:

- ١- القدرة على التنبؤ والتخيل، ورسم صورة للمستقبل ووضع سيناريو للتعامل معه انطلاقاً من أثر الواقع على المستقبل.
- ٢- الرؤية الشمولية للأمور من كافة الاتجاهات والقدرة على الإبداع في المزج بين الموارد المتاحة.
- ٣- يعيد ترتيب القضايا أو الفرص الرئيسية، ويتعامل مع مجالات جديدة.
- ٣- التحول من التركيز على ردود الأفعال القصيرة إلى البعيدة.

خصائص التفكير الاستراتيجي

أ- الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي:

وتشتمل هذه الخصائص على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي، وتمثل مجموعة القدرات (الاستشرافية، الحدس والخلق والنقدية) :

1- القدرات الاستشرافية: هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم

الراهنة وتطوره مسبقا، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر، لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو غير مسبوق.

■ **٢- القدرات الحدسية:** تعنى إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها، من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

■ **٣- القدرات الخلاقة** وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير، أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.

■ **٤- القدرات النقدية،** وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد، والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.

ب الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي :

■ ١- الصفات الهيكلية، وتضم المؤشرات التالية:

■ **المستوى الاستراتيجي:** والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل في أي مستوى

من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي ؟ وللإجابة نقول : أن التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى الاستراتيجية في المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسئولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

■ **-الرسمية:** وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف

المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلولاً متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة، أي تقل الرسمية.

■ -الإغراق المعلوماتي : من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، حيث تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره، لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي، وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم معني الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

٢- الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات التالية :

- □ **نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها :** حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغيره مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.
- □ **الاهتمام بالعاملين :** يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين، ويسعى إلى تطوير كفاءتهم.
- □ **تبني المخاطرة :** يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية، وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى، وانتهاز الفرص أكثر.

خصائص التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر اخري كما يلي.

- طويل المدى لكل نواحي المنظمة.
- تأملي يأخذ كل إمكانيات المنظمة في الاعتبار.
- ابتكاري يفتح مجالات جديدة، أكثر اهتماما بالفعالية.
- يحدد الفرص ويستفيد منها.
- يفحص باستمرار البيئة الخارجية.
- يسير وفقا لمنهج البحث في كل مكان، منظوره ما هو ليس على الأرض

أنماط التفكير الاستراتيجي :

أولا: التفكير الشامل



في هذا النمط من التفكير يهتم الفرد الاستراتيجي بتحديد الإطار للمشكلة، اعتمادا على الخبرة المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلا عن صياغة النتائج المستهدفة وهذان الاهتمامان من القائد الاستراتيجي يولدان السرعة في الاستجابة لوضع الحلول التي تعتمد دقتها على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب الموقف، ما ينتج عنه من علاقات احتمالية، وفي هذا النمط يقرن القائد نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات المنظمة

أنماط التفكير الاستراتيجي :

ثانيا: التفكير التجريدي

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفته وتوجهاته، وغالبا ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله التي تتحد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد . ويقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم.

أنماط التفكير الاستراتيجي :

ثالثا: التفكير التشخيصي

في هذا النمط من التفكير يحدد القائد محاور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقيق من قوة العلاقة ومعنوياتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير للوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع .

أنماط التفكير الاستراتيجي :

■ رابعا: التفكير التخطيطي

- يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ،
- ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، إذ أن القائد الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.

أهمية التفكير الاستراتيجي



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

تبدو أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال نظرته الشاملة المتكاملة إلى المستقبل،

وإلى ما هو متاح وما يمكن الحصول عليه مستندا في ذلك إلى المبادأة أسلوبا

للعمل، وللتفكير الاستراتيجي أهمية كبيرة منها ما يلي :

■ ١- **التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته** بدلا من الانشغال

بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي.

■ ٢- **توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف مع حسن توظيف الموارد**

البشرية، وحثها على الإبداع والابتكار.

للإستشارات والتدريب



أهمية التفكير الاستراتيجي

- ٣- تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية والاستعداد للأزمات والتنبؤ للأحداث قبل وقوعها.
- ٤- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني بتحقيق الأهداف المشتركة.
- ٥- يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين ويعزز ثقة الأفراد والجماعات بذاتها وبهويتها، بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.
- ٦- ينجم عن التفكير الاستراتيجي خاصية الإجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي، مما يدفع جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الإجماع تجاه القرار وتنفيذه، ويجنب الإدارة الوقوع في أخطاء الالتزامات، إضافة للمرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

مما سبق، تتضح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- ١ - ترتيب الأولويات وتحديدتها، وإشاعتها بين العاملين.
- ٢- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل، ووضوح الرؤية.
- ٣- انخفاض نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، والتطوير المستمر لتحسين الأداء.
- ٤- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع، من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.

ويتضح مما سبق مدى أهمية التفكير الاستراتيجي

للمنظمات وقادتها، حيث أنه الآن أصبح أكثر أهمية نظرا لزيادة التعقيدات الإدارية، والمستحدثات التكنولوجية، فضلا عن زيادة عدد المستويات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة، بالإضافة إلى المتغيرات البيئية المتلاحقة، كالعولمة والثورة التكنولوجية، وغيرها من تحديات فرضت على المؤسسات ضرورة الاستجابة لها بتغيير الوضع الحالي واستباق المستقبل. للإستشارات والتدريب

وأهداف التفكير الاستراتيجي تتلخص بما يأتي:

- ١- **تحديد اتجاه المنظمة:** أي تحديد العملاء المحتملين وجذبهم والاحتفاظ بهم وزيادته سنويا.
- ٢- **إدارة برنامج التغيير:** أي التركيز على ما يجب تدعيمه أو تعديله أو تطويره أو تغييره.
- ٣- **التوزيع الصحيح للموارد:** وذلك عبر الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة.
- ٤- **تمكين المنظمة** من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتجسيد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل .



لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي يجب الاتي :-

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

- 1- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق وخاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.
- 2- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.
- 3- تطوير مهارات الاتصال خاصة (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.
- 4- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الإستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.
- 5- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.
- 6- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

للاستشارات والتدريب

معوقات التفكير الإستراتيجي:

■ هناك العديد من المعوقات التي تحد من التفكير الإستراتيجي لدى الأفراد والمنظمات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير الإستراتيجي، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة وما يترتب عليه من واد للأفكار الجديد

■ ومن بين معوقات التفكير الإستراتيجي الأمور التالية .

- ١. الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية.
- ٢. سلوك العاملين لدى بعض المؤسسات في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على الإبداع.
- ٣. طبيعة التنظيم ورتابته وحضارته.
- ٤. عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المدراء عن الممارسات الفعلية لعملية التفكير الإستراتيجي ونتائجه.

معوقات التفكير الإستراتيجي:

- ٥. تكريس الجهود والأفكار حول نقطة محددة أو بعد واحد فقط، والدفاع من وجهة النظر الأحادية دون قبول مبدأ الحوار.
- ٦. فرض الرقابة المركزية أو الرسمية على المرؤوسين.
- ٧. أسلوب عمل المنظمة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري.
- ٨. غياب تشجيع أفراد المنظمة على المناقشة وإبداء الرأي.
- ٩. عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة وواضحة في المنظمة.

الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي:

- ١. عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.
- ٢. مواجهة العديد من المشكلات، نتيجة التهديدات الكامنة في البيئة الخارجية للمنظمة، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.
- ٣. إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها، وضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها، مع المغالاة في رسم الأهداف مما يصعب معه تحقيقها أو تنفيذ برامج عملها.

الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي:

- ٤. غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، بسبب ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
- ٥. مناخ تنظيمي متوتر وقلق، وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المدراء والإدارات نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية مع ضعف المقدرة على الإبداع والابتكار.
- ٦. ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة على إيجاد البدائل الإستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة.

خصائص التفكير الإبداعي والابتكاري

١ - القدرة على اكتشاف علاقات جديدة واستخراجها.

المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يحس ويدرك مشكلات جديدة وكذلك ايجاد حلول مختلفة للمشكلات وملاحظه التناقضات ونواقص من حوله.

يعتمد الابداع على التفكير الابداعي الذي له اكثر من حل .

يتميز التفكير الابداعي بالتنوع والقابلية للتحقق ويتصف بالفائدة والقبول الاجتماعي وذلك في شكل انتاج جديد.

- لا يتحدث بالقواعد المنطقية ولا يمكن التنبؤ به وبتأجه.
- يسعى نحو الاكتشاف وتدفق الافكار ومعالجة هذه الأفكار.
- يثير الفكر وينمي مهارات وميول واتجاهات جديدة.
- يتضمن عمليات عقلية عليا كالخيال والذكاء .



أكاديمية العلوم
للبحوث والتدريب

مستويات التفكير الإبداعي .

■ ١- **الإبداع التعبيري** : والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون : ففري هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة ، وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة .

■ ٢- **الإبداع الفني**:

■ ويتمثل في إنتاج سلعة معينة، والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي تتضمنها، والوظائف التي تؤديها، والحاجات التي تشبعها : (انظر الى السيارات اليابانية الان بعد أن ثبت اليابانيون أقدامهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الأداء وجهوا اهتمامهم لشكل السيارة ومظهرها وجاذبيتها) .

للإستشارات والتدريب

■ 3- الإبداع الاختراعي .

■ ويعني إنشاء شيء أصيل جديد، لم يكن موجوداً من قبل. ورغم أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة. إلا أن هناك نسقاً مختلفاً يضم هذه الأجزاء فيجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة متميزة. والمثال الآن هو الروبوت ومن قبله الكمبيوتر ومن قبلها اختراع العجلة والكهرباء والطائرة .

■ 4- الإبداع المركب

■ ويعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة ويضعها في نموذج واحد. فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي تقوم عليها حقول معينة للعلوم والفنون، ويربط بين هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد، فإنه يحقق إبداعاً معيناً يستفاد

خرافات حول القدرة الإبداعية والابتكارية .



ية العلوم
بانت والتدريب

خرافة (1)	القدرة الابتكارية تعني التفكير بأشياء جديدة بالكامل
خرافة (٢)	الخبراء فقط، هم القادرين على إضافة أو ابتكار أشياء ذات معنى
خرافة (٣)	القدرات الابتكارية حكر على الأقلية الموهوبة
خرافة (٤)	تؤدي حدود التفكير الابتكاري إلى الجنون
خرافة (٥)	خرافة لو كان لديك حقاً قدرات ابتكارية لتمكن الآخرون من اكتشاف هذه القدرات لديك.
خرافة (٦)	الأفكار مثل السحر، وهذا لا يتطلب العمل من أجلها
خرافة (٧)	التفكير الابتكاري أمر جيد وجميل ولكنه ليس عمل
خرافة (٨)	التفكير الابتكاري يعني مزيداً من التعقيد
خرافة (٩)	الطريقة الأمثل قد تم الوصول إليها أو تم اكتشافها منذ زمن

عوائق التفكير الإبداعي والابتكاري .

■ (أ-عوائق الإبداع في بيئة العمل). وهي كما يلي :

■ **١- سوء الإدارة :** مثل التركيز على المظاهر، ونظام الحوافز المادي وإعطاء المكافآت لغير مستحقيها، وعدم وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وعقد اجتماعات عديدة أثناء العمل، وسوء عملية التواصل والحوار بين العاملين، والمشاكل السياسية، والاهتمام بالمراكز. والمناصب.

■ **٢- الضغط الإداري :** مثل فقدان حرية التصرف، أو عدم وجود اختيارات في القرار وكيفية تطبيقه.

■ **٣- اللامبالاة الإدارية :** مثل ندرة الدعم المعنوي وفقدان الحماس والاهتمام، وعدم الإيمان والثقة بنجاح المشروع .

■ **٤- ضعف التخطيط :** مثل التخطيط السيئ، ووضع أهداف صعبة التحقيق، وفقدان مهارات الاتصال بين العاملين، وعدم الثقة بالقائمين على المشروع، وكذلك اعتماد أسلوب الإدارة بالأوامر المباشرة. والتدريب



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

■ **5-الضغط النفسي**: مثل إجراءات التقويم غير المناسبة، أو الإصرار على تقويم التغذية المرتدة دوماً، والضغط على العاملين للإنتاج من دون تحديد الناتج المتوقع.

■ **6- نقص البيانات والمعلومات** . مثل ندرة التجهيزات اللازمة للعمل، أو المواد، أو المعلومات، أو العنصر البشري.

■ **٧- الضغط الزمني**: عدم وجود الوقت الكافي لتقييم موقف ما، أو النظر في بدائل أخرى.

■ **٨-مقاومة التغيير** : لمقاومة التغيير بكافة صورته، وعدم استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتفكير بأفكار أخرى.

■ **٩- المنافسة**: وهي المنافسة المضررة بالمصلحة العامة للمؤسسة والتي تكون بين العاملين شخصاً.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

معوقات التفكير الإبداعي والابتكاري في جماعات العمل:

- ١- المثل القائل: اعمل كثير تغلط كثير تتحاسب كثير.
- ٢- الروتين المعروف الذي يقتل أي محاولة للتجديد والابتكار.
- ٣- نظام السلطة الصارم.
- ٤- عدم تشجيع الموظفين / العمال المبتكرين.
- ٥- الكل سواء من يعمل أو لا يعمل، يفكر أو لا يفكر، ينتج أو لا ينتج، مادام يحصل على راتبه وعلى ترقياته فلماذا يجدد أو يبتكر؟
- ٦- عند طرح فكرة جديدة، يتم تكوين لجنة من أجل فحصها (والهدف منها).



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

ومعوقات التفكير الإبداعي والابتكاري على المستوى الشخصي (للفرد)

- ١ - عدم تحديد الشخص لأهدافه.
- ٢ - عدم التعلم .
- ٣ - معاناة الفرد من مشكلات سلوكية / نفسية / عقلية / جسمية.
- ٤ - التفكير في شيئين في وقت واحد (التشتت).
- ٥ - التربية والتعليم الخاطئان.
- ٦ - الرغبة في الظهور بدلا من الوجود.
- ٧ - الاطلاع على كل ما هو جديد.
- ٨ - التواكل على الآخرين في حل المشكلات.
- ٩ - عدم ثقة الشخص في نفسه.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أقوال لإحباط الشخص المبدع

١	لقد تقدم بي العمر
٢	أنا مشغول جداً ولا وقت لدي لمثل هذا
٣	ماذا سيقول الآخرون عني؟
٤	لست مؤهلاً لذلك.
٥	قد أفضل.
٦	أنا مجرد موظف أعمال للمؤسسة ولا أستطيع أن أكون مبدعاً.
٧	ما أنا إلا امرأة، والرجال وحدهم هم المبدعون
٨	ليس لدي نسبة ذكاء عالية

مصادر التحفيز للإبداع والتفكير الابتكاري



■ **حل المشكلات :** وهي حرية تحديد المشكلة، وتحديد بدائل وخيارات الحل، فمثل هذه الحرية تتضمن في طياتها أيضاً الشعور بالسيطرة على العمل والأفكار لدى الفرد.

■ **القيادة الفعالة :** وهي قدرة مدير المشروع على الحصول على التأييد اللازم لنجاح عمله، ومهارته في إسناد العمل المناسب للشخص المناسب، وكذلك تمتعه بالقدرة على فتح قنوات الاتصال مع العاملين.

■ **-توفير الموارد:** وضع المصادر اللازمة تحت التصرف بما فيها: المال والمعدات والمعلومات، والعنصر البشري.

■ **-الحماس :** أن حماس الإدارة، واهتمامها، والتزامها بالعمل والعاملين، يشجع جواً من الإبداع في بيئة العمل. وكذلك ميل الإدارة لتقبل الأفكار مهما بدت غير عملية وتبدي استعدادها للمجازفة يعتبر عنصراً مهماً.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

-سمات إدارية متعددة :

كالاستعداد لإعطاء الأفراد فرصة التجريب، واختبار الأفكار والطرق الجديدة في العمل، وكغياب البيروقراطية والروتين، ووجود جو التعاون وروح الفريق بين العاملين، وبسهولة الاتصال فيما بينهم.

-التحفيز: فالحوافز يجب أن تكون مادية ومعنوية أيضاً، ويجب أن يكون تميز العامل الجيد علنياً، ليكون ذلك دافعاً للآخرين. كما أن التقييم يكون حسب معيار الأداء السابق للموظف، وحسب أهداف المؤسسة، وليس بمقارنته بغيره من العاملين.

-التحدي: وهو إتاحة الفرصة للموظف ليقوم بعمله بطريقة مختلفة، وأن ينجح حيث فشل الآخرون، وهذا هو التحدي بعينه.

-الضغط: وجود ضغط إلى حد ما مبعثه الدوافع الذاتية للموظف أو فريق العمل.

للإستشارات والتدريب

شكرا لحسن الاستماع
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحياتي

د . حسام فتحي

د . السيد صباح

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم المهني في الإدارة التتفيذية

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الاول

التخطيط و التنفيذ

الاستراتيجية

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

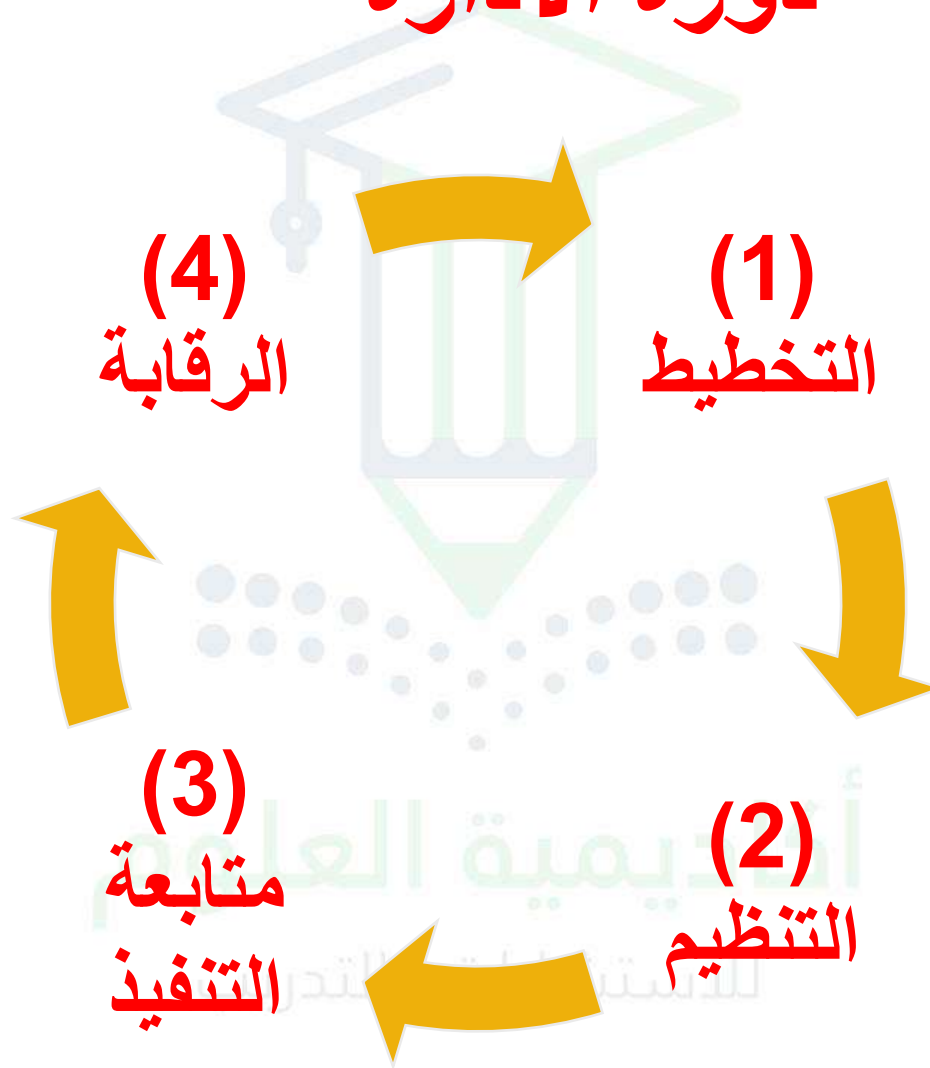


مراحل العملية الادارية

الاستغلال الامثل للموارد
المتاحة من أجل تحقيق
الاهداف

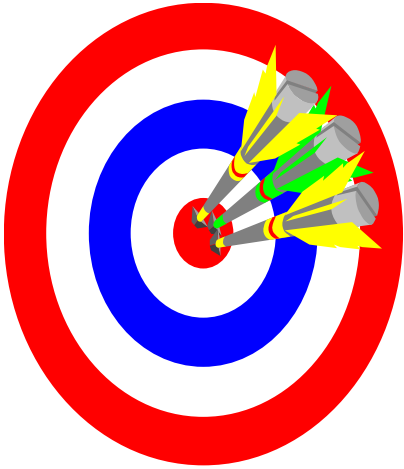
الادارة هي

دورة الإدارة



أنواع التخطيط

- التخطيط الاستراتيجي (الخطة الاستراتيجية)
- التخطيط التنفيذي (الخطط التنفيذية)
- التخطيط المالي (الموازنة)



أطار عملية التخطيط



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

التخطيط الإستراتيجي

الطريق
التخطيط
الإستراتيجي

رؤيتنا
(ما نطمح أن
نصل إليه)

الوضع القائم
(الحالي)

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

التخطيط الإستراتيجي - تعريف

العملية التي تقوم بمقتضاها الادارة العليا
بتحديد اتجاه
المنظمة المستقبلية (رؤيتها المستقبلية)،
رسالتها، أهدافها، وكذلك استراتيجياتها
التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وذلك في
ضوء الظروف والمتغيرات الداخلية
والخارجية

هو

التخطيط الإستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي

- ❖ تحليل الوضع القائم (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وتحديد القضايا الاستراتيجية
- ❖ تحديد رؤية ورسالة المؤسسة
- ❖ وضع الأهداف الاستراتيجية

المرحلة الأولى

أكاديمية
للإستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي

تشتمل على وضع الإجراءات والسياسات الخطط اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية من خلال تخصيص المصادر البشرية والمالية والطبيعية والتكنولوجية اللازمة للتنفيذ.

المرحلة الثانية

يتم مراجعة وتقييم النتائج التي تمخضت عنها الإستراتيجية ومقارنة ما تم تحقيقه بالفعل مع ما تم وضعه في الخطة الأصلية والقيام بالعمل التصحيحي اللازم وأخذ العبر

المرحلة الثالثة

التخطيط التنفيذي ووضع خطط العمل

التعريف بخطة العمل

هى برنامج تفصيلي يوضح الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ أهداف المنظمة والوصول إلى النتائج المستهدفة فى التوقيتات المحددة بالخطة وذلك باستخدام الدعم المتاح على الوجه الأمثل.

الغرض من إعداد خطة العمل

تحويل الأهداف إلى خطوات تنفيذية يمكن متابعتها وذلك عن طريق:

تخصيص المهام
وتحديد المسؤوليات

تحويل الأهداف إلى
مهام تنفيذية

تحديد أعداد
الأفراد

الغرض من إعداد خطة العمل (تابع)

تحويل الأهداف إلى خطوات تنفيذية يمكن متابعتها وذلك عن طريق:

وضع الترتيب المنطقي
لتنفيذ المهام

تحديد الإطار الزمني
لتنفيذ المهام

حساب التكلفة لكل
مهمة من المهام
التنفيذية بالخطة

توضيح كيفية
استخدام الدعم
كما وكيفا

الغرض من إعداد خطة العمل (تابع)

تحويل الأهداف إلى خطوات تنفيذية يمكن متابعتها وذلك عن طريق:

تحديد الجهة المعنية
بالمتابعة

تطوير مؤشرات
قياس الأداء

تحديد دورية المتابعة

خطة العمل توضح الإجابات عن الأسئلة التالية

من الذى سيقوم
بالعمل
Who ?

المسئول عن
النشاط/ المهمة

ماذا نعمل ؟
What ?

ما هو النشاط/ المهمة
المطلوب تنفيذها

كم يتكلف هذا
العمل
How Much ?

تكاليف كل مرحلة

كيف سيتم
العمل
How ?

طريقة التنفيذ -

الدعم

متى سيتم
العمل
When ?

متى يتم تحقيق
النشاط/ المهمة

التخطيط التنفيذي ووضع خطط العمل منهجية مقترحة

منهجية اعداد خطط العمل السنوية القسم

1. تحديد الأهداف على مستوى القسم التي سيسهم تحقيقها في تحقيق الغايات الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية للجامعة.
2. تحديد أولويات هذه الاهداف .
3. تحديد المبادرات والأنشطة التي تضمن تحقيق الأهداف المحددة للقسم.
4. -تحديد مسؤولية التنفيذ لكل نشاط .
5. تحديد الإطار الزمني لبداية ونهاية كل نشاط .
6. تحديد الموارد الضرورية لتوفير المدخلات (الموارد البشرية والموارد المالية والموارد
1. التقنية ... الخ) .
7. تحديد الموازنة.
8. تحديد مؤشرات قياس الاداء باستخدام بطاقة مؤشر الاداء.

خصائص الهدف الجيد (SMART)

يجب أن يكون الهدف بسيطاً وواضحاً

S

أن يتم تحديد الهدف بشكل كمي قابل
للقياس

M

خصائص الهدف الجيد

أن يكون الهدف من الممكن تحقيقه
وليس صعب المنال

A

أن يكون ممكن الوصول إليه واقعي

R

تحديد الزمن الذي سينجز خلاله الهدف أو
العمل

T

مؤشرات قياس الأداء

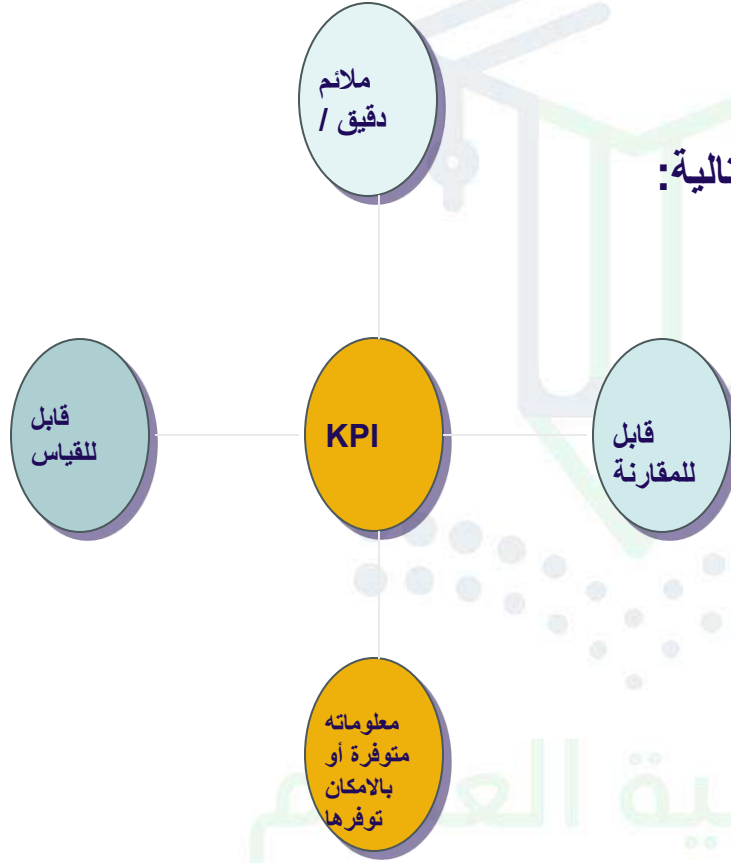
المفهوم الأساسي

- تبين العلاقة السببية التي تربط بين كافة مراحل العمل: المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، والأثر.
- تكشف عن مواطن الخلل في الاداء
- تمكّن الإدارة من اتخاذ اجراءات تصحيحية بالوقت المناسب لضمان تحقيق الاهداف المخطط لها.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مواصفات المؤشر الجيد



- تصميم المؤشر المناسب:
يجب أن يراعي المؤشر الجيد المواصفات التالية:

- المعايير الدولية:
إذا كان المؤشر الدولي المناسب موجود فيتم استخدامه (لا نسعى لإعادة اختراع الدولاب)



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

التخطيط الإستراتيجي

◆ هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها, وذلك على المدى الطويل.

الخطة الإستراتيجية

هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل, تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية لفظ استُخدم منذ عدة قرون في العمليات الحربية.

كلمة يونانية مشتقة من كلمة "إستراتيجوس" **وتعني فن القيادة.**

انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال المدنية في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين عندما دعا الرئيس الأمريكي جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.

قبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا .



يطلق لفظ الإستراتيجية علي

- الأهداف المحددة .
- وضع البدائل .
- مقارنة التكاليف .
- الفوائد المرتبطة بها , وتقييمها .
- ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل .
- ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ .

الإستراتيجية

ليست فاعلية التشغيل !!!

بل هي !!!

المفاضلة بين البدائل

إعادة اكتشاف للمؤسسة

تحديد الوضع الإستراتيجي
للمؤسسة

تحقيق مزايا تنافسية
للمؤسسة

ابتكار أنشطة فريدة

يقود التخطيط الإستراتيجي للتغيير

الضغط باتجاه التغيير

- الإخفاقات في النواحي المادية
- مهددات التنافس
- قيادة ذات رؤيا
- الأداء الضعيف
- الجو السياسي العام
- الضغوطات الخارجية

الضغط ضد التغيير

- الراحة, والكسل
- الخوف من التغيير
- الجهل
- غياب الخبرة, والمهارات
- عدم رؤية الجدوى من التغيير
- الضغوطات اليومية
- العنجهية

أهمية التخطيط الإستراتيجي

- ◆ يدرس الواقع بكل أبعاده, ومظاهره, من قوة, وضعف وتحديات, وفرص.
- ◆ يبنى تصورات, وأهداف المستقبل بناءً على هذا الواقع
- ◆ دراسات متعمقة, وشاملة.
- ◆ يحقق الرسالة المطلوبة.
- ◆ وضع الخطط المستقبلية بعيداً عن الارتجالية, أو السطحية.
- ◆ بعيداً عن تجاهل التحديات, أو إهمال الفرص المواتية.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي

- ◆ المبدأ الأول:- التمييز بين التخطيط التقليدي, و الابتكاري.
- ◆ المبدأ الثاني:- التغيير الجذري.
- ◆ المبدأ الثالث:- تجنب مصيدة الخبرة.
- ◆ المبدأ الرابع:- البحث عن دعاة الابتكار في المؤسسة.
- ◆ المبدأ الخامس:- المشاركة شرط النجاح.
- ◆ المبدأ السادس:- التخطيط الإستراتيجي تخطيط ديمقراطي.
- ◆ المبدأ السابع:- دعاة الابتكار ليسوا بالضرورة من أهل القمة.
- ◆ المبدأ الثامن:- تغير المنظور شرط أساسي للابتكار الإستراتيجي.
- ◆ المبدأ التاسع:- للتخطيط الإستراتيجي أكثر من اتجاهين .
- ◆ المبدأ العاشر:- الالتزام بالتخطيط الابتكاري.

فوائد التخطيط الإستراتيجي:

- ◆ للتخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على المنظمة ومنها:
- ◆ 1- يساهم في تحديد الرؤيا والاتجاه الشمولي للمنظمة ورسم السياسات والأهداف العامة للمنظمة.
- ◆ 2- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- ◆ 3- يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- ◆ 4- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل، والتكيف مع المتغيرات الجديدة.

◆ 5- التعرف على الفرص المتاحة، واستثمارها، وعلى التهديدات وتفاديها والتعرف

على مصادر القوة والضعف في الإدارة وتحليلها.

◆ 6- يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء.

◆ **والتخطيط الإستراتيجي** من أولويات الإدارة في كل المستويات التنظيمية في أي

مؤسسة مهما صغر حجمها أو شأنها، وذلك **لأنها العامل الأول والأساسي في**

نجاح عمل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ورسالتها، والوصول لمستوى

ودرجة تنافسية عالية والمحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها في ظل

متغيّرات بيئية معقدة ومتسارعة.

ويمكن توضيح خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال

- ◆ 1- **الهيكلية** أي أنه عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية والاستراتيجيات وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة .
- ◆ 2- **النظرة المستقبلية:** عملية التخطيط الإستراتيجي ذات رؤية تعبر عن استغلال الأفكار الواردة بالخطة وفق تصور مستقبلي مع تحديد الأهداف بعيدة المدى، ويعتمد على تنمية التنافس المستقبلي للمنظمة.
- ◆ 3- **الواقعية** بمعنى أن يكون التخطيط مراعيًا لظروف الواقع، أخذاً بعين الاعتبار الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة.

ت خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال

- ◆ **4- المرونة** تعني تمتع التخطيط والخطة الناتجة عنه بقدر من الحركة وقابلية التعديل في بعض أجزاء الخطة بسبب التغيرات.
- ◆ **5- التوافق والتكامل** : أي أن يكون التخطيط متكاملًا داخليًا من كل الجوانب، متسقًا في أجزائه المختلفة، ومتوافقًا خارجيًا مع بيئته، مرتبطًا بحاجات التنمية الشاملة ومتطلباتها .
- ◆ **6- الشمولية** تعني إحاطة التخطيط بجميع جوانب الظاهرة أو القطاع المراد وضع خطه له وانجازه.
- ◆ **7- الاستمرارية** هي أن يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد جهود عارضة مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف.

ت خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال

- ◆ **8- الدقة** أي إتقان العمل على مستوى عال من جودة الأداء، وتعتمد دقة العمل التخطيطي على كفاءة الأجهزة التخطيطية.
- ◆ **9-الإلزام** وهو صفة أساسية من صفات التخطيط، إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الإلزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.
- ◆ **10- العملية:** إنه عملية إدارية منظمة تتصف بالاستمرارية تقوم بها الإدارة العليا استجابة للتغيرات المستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية، مع إجراء التغيرات عند الضرورة .
- ◆ **11- يشمل كل** مفاصل المؤسسة في مختلف مستوياتها، ويعمل على اختصار الوقت والجهد.

المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي:

◆ حيث يمر بعدة مراحل :

- تعيين فريق متخصص في إدارة التخطيط الإستراتيجي وتنفيذه.
- الاستعانة بمستشار من خارج المنظمة في بعض الأحيان.
- الموافقة على عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث الوقت والمسئولية.
- جمع المعلومات اللازمة.
- مراجعة الرؤية والرسالة.
- تحليل البيانات.

المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي:

- تعميم الخطة الإستراتيجية.
- مراجعة الخطة الأولية مع المعنيين، وإمكانية تعديلها.
- المراجعة بشكل نهائي.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مراجعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والقيام بالتعديل حسب الحاجة.



أكاديمية العلوم
للإشارات والتدريب

مؤشرات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي:

- ◆ يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطىها الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات ومنها الآتي:
- ◆ □ الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط، مقارنة بالوقت الذي تضيقه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الروتينية، والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.

أكاديمية العلوم

للإشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

ت مؤشرات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي:

- ◆ □ درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- ◆ □ مدى حرص الإدارة العليا على حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم الإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتها الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
- ◆ □ إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل للخطة الإستراتيجية والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها.

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مؤشرات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي:

- ◆ □ مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع أسلوب ومنهجية التفكير الإستراتيجي، والتأكد من استمرارية تطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.
- ◆ □ ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المنظمة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها، وعرض الآراء والمقترحات والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

معوقات التخطيط الإستراتيجي

- ◆ **تمثل المعوقات أو الصعوبات** تلك العناصر أو العوامل التي تقف عقبة، دون القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أو النهوض بها على أكمل وجه ومنها :
 - ◆ 1- الخوف من التغيير، وعدم رغبة الإدارة العليا في المنظمة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة.
 - ◆ 2- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القيادات العليا، وعدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
 - ◆ 3- ضعف مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين والعاملين في الإدارة والأقسام وحاجتهم للممارسة والتدريب.

ت . معوقات التخطيط الإستراتيجي

- ◆ 4- اهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير المنظمة.
- ◆ 5- الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية المستويات الإدارية كافة.
- ◆ 6- عدم تهيئة الثقافة المؤسسية لهذا النظام مع عدم توفير نظام معلومات ديناميكي.
- ◆ 7- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً، بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.
- ◆ 8- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات.

وهناك أسباب أخرى : تؤدي إلى إفشال التخطيط الإستراتيجي، وهي:

- ◆ الإعداد السيئ للخطة، وعدم الدراسة جيدا.
- ◆ عدم إخبار جميع المدراء والعاملين بالمنظمة.
- ◆ عدم اتخاذ القرارات بناءً على الخطة الإستراتيجية.
- ◆ فقدان التركيز والبعد عن الخطط الإستراتيجية.
- ◆ عدم المرونة، وعدم تغير الخطة بالرغم من وجود تغيرات كثيرة ومؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الإستراتيجية.

ضمانات النجاح (التنفيذ)

وضع الخطوات اللازمة لتوصيل/ شرح الإستراتيجية.

- 1-** التأكيد على فهم رسالة المنظمة, وإبرازها للجميع.
- 2-** تحديد طريقة الإعلان عن بدء تنفيذ الإستراتيجية.
- 3-** توفير نسخ كافية من الخطة الإستراتيجية للمعنيين.
- 4-** مراجعة مجالات العمل / مؤشرات النجاح / الآليات.

تابع ضمانات النجاح (التنفيذ)

- 6-** إعداد قائمة الترتيبات اللازمة لضمان النجاح: (مثال)
- تعيينات جديدة - تدريب خاص - أجهزة تشتري - ... إلخ
- 7-** تقديم الصياغة الأولية لوثيقة الإستراتيجية.
- 8-** مناقشة الوثيقة مع فريق التخطيط / المعنيين.
- 9-** إجراء التعديلات المطلوبة بناء على نتائج المناقشات.
- 10** تقديم الصياغة النهائية للوثيقة ثم اعتمادها.

مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية

تحديد الرؤية

صياغة الرؤية

تحليل الوضع الراهن

تحديد القيم والمبادئ

رسم الإستراتيجيات

وضع الأهداف

المسؤولية الزمنية

الخطط التشغيلية

تتبع الخطة، ومراجعتها

الخطط التشغيلية

توجيهات تفصيلية للعمل ، تصف ما الذي يفترض عمله من أجل بلوغ النتائج

رسم للخطوات العملية التي بتحقيقها تتحقق الإستراتيجيات

في الخطط التشغيلية نحيل الإستراتيجيات إلى تفاصيل عملية

تربط كل خطة تشغيلية بإحدى الإستراتيجيات التي تدعمها، ويوصف فيها الخطوات التفصيلية، والواجبات، والمسئوليات، وخط زمني واضح

الجدولة الزمنية

كتابة النشاطات المتابعة زمنياً على هيئة جدول لتسهيل تنفيذ وتحقيق الأهداف

تقويم الخطة, ومراجعتها

المراجعة الربع سنوية

اجتماع وضع الأولويات السنوي

تقييم الخطة

تقييم الأداء في ضوء الغايات, والأهداف, والخطط الموضوعية
ومراجعة, وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة.

مراحل إعداد, وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتكاملة

- أ. عرض الإطار العام للخطة الإستراتيجية على مجلس العمداء, ومدراء الوحدات, والدوائر الإدارية.
- ب. تشكيل لجنة عليا على مستوى الجامعة للإشراف على إعداد الخطة الإستراتيجية المتكاملة, وتنفيذها.
- ج. تشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات, والوحدات, والدوائر الإدارية تكون مهمتها:
 1. تحديد الرؤية, والرسالة للكلية, أو الوحدة, أو الدائرة الإدارية.
 2. تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الغايات الإستراتيجية للجامعة.
 3. إعداد السياسات, والأنظمة, والتعليمات, والبرامج التي تحقق الأهداف التفصيلية.
 4. وضع إطار زمني, لتنفيذ جميع المهام المترتبة على إنجاز الخطة الإستراتيجية الفرعية.

تابع / مراحل إعداد, وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتكاملة

- د. تجميع الخطط الفرعية من قبل اللجنة العليا لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية للجامعة, ومراجعتها, وتنظيمها, وتوحيدها في خطة إستراتيجية متكاملة تتضمن تحديداً للموارد المالية, والبشرية اللازمة.
- هـ. إعداد سيناريوهات, وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.
- و. شرح الخطة, والتعريف بها لجميع المعنيين في مناسبة احتفالية قبل البدء بتنفيذها.
- ز. متابعة التنفيذ, وتقييم مدى التقدم في الإنجاز, وتحليل معوقات الأداء, والحد من تأثيراتها السلبية, وتقديم تغذية راجعة للجهات المعنية لتمكنها من إجراء التعديلات, أو الإضافات الملائمة, وهذه المرحلة من مسؤولية اللجنة العليا, واللجان الفرعية.

التخطيط الإستراتيجي- تنفيذ الاستراتيجية

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

إن تنفيذ الإستراتيجية هو مهمة إدارية حساسة ومنظمة وهامة يعتمد عليها نجاح عملية التخطيط وتستلزم عملية التنفيذ ما يلي:

- بناء تنظيم جيد يضمن ويسهل تنفيذ الإستراتيجية
- وضع الميزانيات التقديرية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة في الخطة الإستراتيجية بنجاح

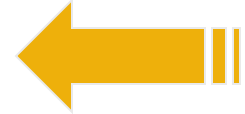
التخطيط الإستراتيجي – تنفيذ الاستراتيجية

- وضع خطط العمل التشغيلية التي سيتم من خلالها تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف
- تحفيز الموظفين لزيادة اهتمامهم بتحقيق الأهداف
- وضع نظام وآلية واضحة لربط المكافآت بشكل دقيق مع النتائج المتحققة في ضوء الأهداف المخطط لها
- خلق جو عام في المؤسسة يساعد ويسهل تنفيذ الخطة بنجاح
- أن تكون سياسات المؤسسة وتعليماتها واضحة ومساندة بشكل تام للخطة الإستراتيجية
- تطوير نظام معلومات إدارية (MIS) لرقابة وتقييم الأداء بشكل دوري ومستمر
- زيادة وعي وإيمان كافة الموظفين بشكل عام ومدراء الدوائر بشكل خاص بموضوع التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي - تنفيذ الاستراتيجية

متطلبات حسن التنفيذ

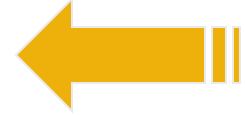
تحديد الموظفين المسؤولين عن عملية التنفيذ



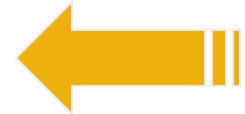
تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب القيام بها بدقة



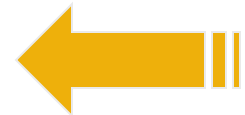
توفير كافة المصادر المالية والبشرية والمواد والتجهيزات



تحديد كيف يمكن أن يتم تنفيذ الأعمال والنشاطات



تحديد ما هي المواعيد وتواريخ تنفيذ الأنشطة



مهارة تعدد المهام



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



❖ مهارة تقسيم وتعدد المهام

تعدد المهام أو تعدد المسؤوليات يتراود على مسامعنا هذا المصطلح الشائع حيث أصبح له انتشاراً كبيراً وواسع في ظل عصرنا الرقمي هذا، وتشعب الكثير من المجالات، وتعتبر هذه المهارة شائعة الانتشار في مختلفه الوظائف والمهن، فلا يكاد يخلو منها أي حقل من حقول الأعمال، وفيما يلي **بعض الأمثلة على مهارات تعدد المهام في مختلف الوظائف والمواقف الحياتية:**

- الرد على الهاتف وتحيّة الزبائن في ذات الوقت
- تصميم موقع إلكتروني جديد والعمل على تحديث مواقع أخرى في نفس الوقت.
- إدارة عدد من حسابات التواصل الاجتماعي والعمل على مشروع للتسويق على البريد الإلكتروني في ذات الوقت.
- مراقبة حالة الحركة الجوية أثناء قيادة الطائرة.
- تحرير بيان صحفي والعمل على التحضير لحدث تسويقي في نفس الوقت.
- سماع للكتب الصوتية أثناء كتابة الإيميلات
- بداية مشروع جديد في ظل وجود مشروع آخر



- الاستماع إلى المحاضرات وكتابتها
- قراءة كتاب أثناء تناول الطعام
- الرد على العملاء وإرسال الإيميلات و الرد على الهاتف.
- الدخول في أكثر من نشاط في وقت واحد.

كل مثال يوضح فكرة تعدد المهام في تنفيذ مهمتين أو أكثر في نفس الوقت، وغيرها الكثير من المهام في سوق العمل أو بيئة للعمل.

ولكن يظل التساؤل: ما هو تعدد المهام؟ وهل يتوافق مع أصحاب العمل، أم أن هذا مضيعة للوقت نظراً لتأثيره على الإنتاجية النهائية، التساؤلات في هذه الزاوية كثيرة، وحتى نجيب على كل هذه التساؤلات وأكثر، لنتعمق قليلاً في كل سؤال على حدة.

ما هو تعدد المهام؟

تعدد المهام، هو عندما يصبح الشخص متعدد في مهامه، فيعتبر الشخص الذي يوزع طاقته على تنفيذ أكثر من مهمة في وقت واحد، من خلال التبديل بين كل مهمة والأخرى، حيث لديه إمكانية لإدارة العديد من المهام في نفس الوقت.

ولكن ماذا بعد؟ هل تعدد المهام لديه قدرة عالية على تنظيم الوقت بين مهامه الكثيرة؟ هل الإنتاجية النهائية للعمل تظهر بكفاءة عالية؟ لنكن واقعيين أكثر، هل توزيع طاقتك على مهام كثيرة في وقت واحد يعطي نفس الانتاجية التي يعطيها شخص قرر التركيز على مهمة واحدة؟ بالطبع لا، الأداء والانتاجية عندما يتم توزيعها على أكثر من مهمة في وقت واحد لا تعطي نفس الانتاجية عندما يتم أداء مهمة واحدة.

❖ التحديات التي تواجه أصحاب مهارات تعدد المهام:

1- تنظيم الوقت: عدم القدرة على تنظيم الوقت هو أكبر عامل يواجه متعددي المهام نظراً لأنهم يريدون أن يؤدوا كل ما هو جذاب لهم بغض النظر عن الأضرار التي يعقبها.

2- تشتت فوق التشتت: التركيز على شيء واحد بعينه يعطيك تشتت أكثر، فأصحاب متعددي المهام يواجهون تحدي كبيراً في هذه النقطة فهم لا يستطيعون التركيز على شيء واحد، نظراً لأن هذا يختلف مع طبيعة جسدك وتفكيرهم، فلو حاولوا التركيز على مهمة واحدة ليصبح لديهم تشتت أكثر.

3- مشتتات المجتمع: ينظر إليك المجتمع والذي يشمل أهلك وأصدقائك أو المحيط الذي تعيش فيه، أنك شخص مشتت ذهنياً وعملياً، وهذا بسبب عدم درايتهم بطبيعتك وشخصيتك بشكل جيد، ليصبح وجود تناقض كبير على التفهم معك.

تعدد المهام : حقيقة أم أسطورة؟



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

غالبًا ما يتم الربط بين تعدد المهام وارتفاع الإنتاجية ويؤمن الكثيرون بأن تعدد المهام يسهم في تحسين الأداء، لكن العديد من الأبحاث أظهرت أن تعدد المهام ليس سوى أسطورة، وأن ما نتخيله على أنه أداء عدة مهام في الوقت ذاته، ما هو إلا عملية لتقسيم الوقت ومشاركته بين عدة مهام، في الوقت الذي يمكن للحاسوب فيه أن ينجز العديد من المهام في نفس الوقت، يعمل دماغ الإنسان بطريقة مختلفة. "يستطيع الدماغ التركيز على مهمة واحدة فقط في كل مرة، لذا فأنت تركز على مهمة معينة، ثم تنتقل بتركيزك إلى مهمة أخرى، سواء كان تعدد المهام حقيقة أو أسطورة، وسواء كان يعبر عن أداء أكثر من مهمة في الوقت ذاته، أو توزيع فترة زمنية على عدة مهام مختلفة، فهو مهارة يرغب أرباب العمل في أن تمتلكها حتمًا، فكيف يمكن للموظف أن يطور قدرته على الانتقال السريع بين المهام؟

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

المصطلحان تعدد المهام وتقسيم المهام :

تعدد المهام: هو القدرة على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت.

تقسيم المهام: هو أداء مهمتين أو أكثر عن طريق التنقل بين المهام بسرعة.

رغم أن التكنولوجيا تستخدم مصطلح تقسيم المهام في الإشارة إلى تقسيم المهمة الأكبر إلى عدد من المهام الأصغر، لكن نفس المصطلح يشير أيضاً إلى تقسيم الوقت والتركيز بين عدد من المهام في الوقت ذاته.

كشفت الأبحاث أن تعدد المهام يتسبب في خفض إنتاجية الكثيرين بنسبة قد تصل إلى 40%.

السؤال هنا هل يمكنك العمل على مهام فردية وتظل بنفس الكفاءة والإنتاجية في العمل؟ الإجابة هي نعم.

الجزء الثاني



اختيار

الاستراتيجية

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

كيف يتم تحديد أفضل إستراتيجية ؟

هناك اعتباران هاما

الثاني

مقدرة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد و بأقل قدر من الآثار السلبية .

الأول

مقدرة الإستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/التحديات – جوانب القوة / الضعف .

مفاهيم أساسية في تحليل محفظة الأعمال



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو أي مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج و تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع عدد معين من المنافسين.
- تمثل أصغر وحدة داخل المنظمة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها .

**مفهوم وحدة الأعمال
الإستراتيجية**

- مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة، و التي تخدم كل منها سوق و منتج معين.

مفهوم محفظة الأعمال

- القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال , ولا بد من التحديد الدقيق للسوق الذي تتعامل فيه وحدة الأعمال الإستراتيجية حتى يمكن تحقيق الدقة في قياس نمو السوق .

**مفهوم السوق الذي يتم
خدمته**

الأدوات المستخدمة لاختيار الاستراتيجيات

- ◆ مصفوفة الحصة \ النمو (مصفوفة جماعة بوسطن).
- ◆ مصفوفة جاذبية الصناعة \ قوة وحدة الأعمال (مصفوفة جنرال اليكتريك).
- ◆ مصفوفة جنرال اليكتريك \ ماكينزي .
- ◆ مصفوفة دورة حياة محفظة الأعمال .
- ◆ مصفوفة التهديدات \ الفرص – جوانب القوة \ الضعف (مصفوفة Swot).
- ◆ مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي و التصرف (SPACE) .

مصفوفة الحصاة/ النمو مصفوفة بوسطن

- ◆ يتم تقسيم وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تشكل محفظة الأعمال للمنظمة ككل ، إلى أربع مجموعات فرعية.
- ◆ يتم التصنيف على أساس متغيرين هما:
 - معدل نمو الأسواق التي تتنافس فيها وحدات الأعمال.
 - الحصاة النسبية لها في الأسواق.
- ◆ يعبر عن كل وحدة أعمال بدائرة داخل المصفوفة
- ◆ تعبر مساحات الدوائر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال

تتكون المصفوفة من أربع خلايا

- ◆ المنتجات المثيرة لعامة الاستفهام. (علامات الاستفهام) Question Marks
- ◆ المنتجات الساطعة. (النجوم) Star
- ◆ المنتجات المدرة للنقدية. (البقرة الحلوب) Cash-cow
- ◆ المنتجات المثيرة للقلق. (الكلاب) Dogs



ابعاد أنموذج مجموعة
بوسطن الاستشارية

معدل نمو
السوق

حصة السوق
النسبية

يتم حساب بعدي المصفوفة كالاتي:

1. معدل نمو السوق أو الصناعة

إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق - إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق
خلال الفترة الزمنية (ت) خلال الفترة الزمنية (ت+1)

إجمالي مبيعات الصناعة / السوق خلال الفترة الزمنية (ت)

2. الحصة السوقية النسبية

مبيعات وحدة الأعمال بالمنظمة
مبيعات أكبر منافس في السوق

خصائص أو ملامح خلايا مصفوفة الحصة / النمو

الخلية الثالثة (النجوم Stars)

تتصف وحدة الأعمال بارتفاع نسبة الحصة السوقية وارتفاع معدل النمو .
أي أنها تحتل مركز الريادة والقيادة بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما أن معدل النمو في الصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتج .

الخلية الثانية (علامات الاستفهام أو الطفل الحائر Question Marks)

تتصف وحدة الأعمال بانخفاض حصة السوق النسبية و ارتفاع معدل نمو السوق، ووضع هذه المنظمة مثير للتساؤل والاستفهام وهو ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في الوقت الذي يتسم في النشاط بالانتعاش والنمو.

الخلية الرابعة (البقرة الحلوب Cash Cow)

تتصف وحدة الأعمال بارتفاع حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق. أي أن حصة المنظمة بالنسبة لأكثر منافس عالية أي تتمتع بمركز الريادة أو القيادة ولكن النمو في النشاط أخذ في التدهور والانحدار.

الخلية الأولى (الكلاب Dogs)

تعاني الوحدات من انخفاض حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق، وهذا يمثل موقفا لا تحسد عليه، فهي تعاني المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها مزيد من التكاليف، و أيضا معدل نمو في السوق منخفض .

٢٠
١٨
١٦
١٤
١٢
١٠
٨
٦
٤
٢
٠



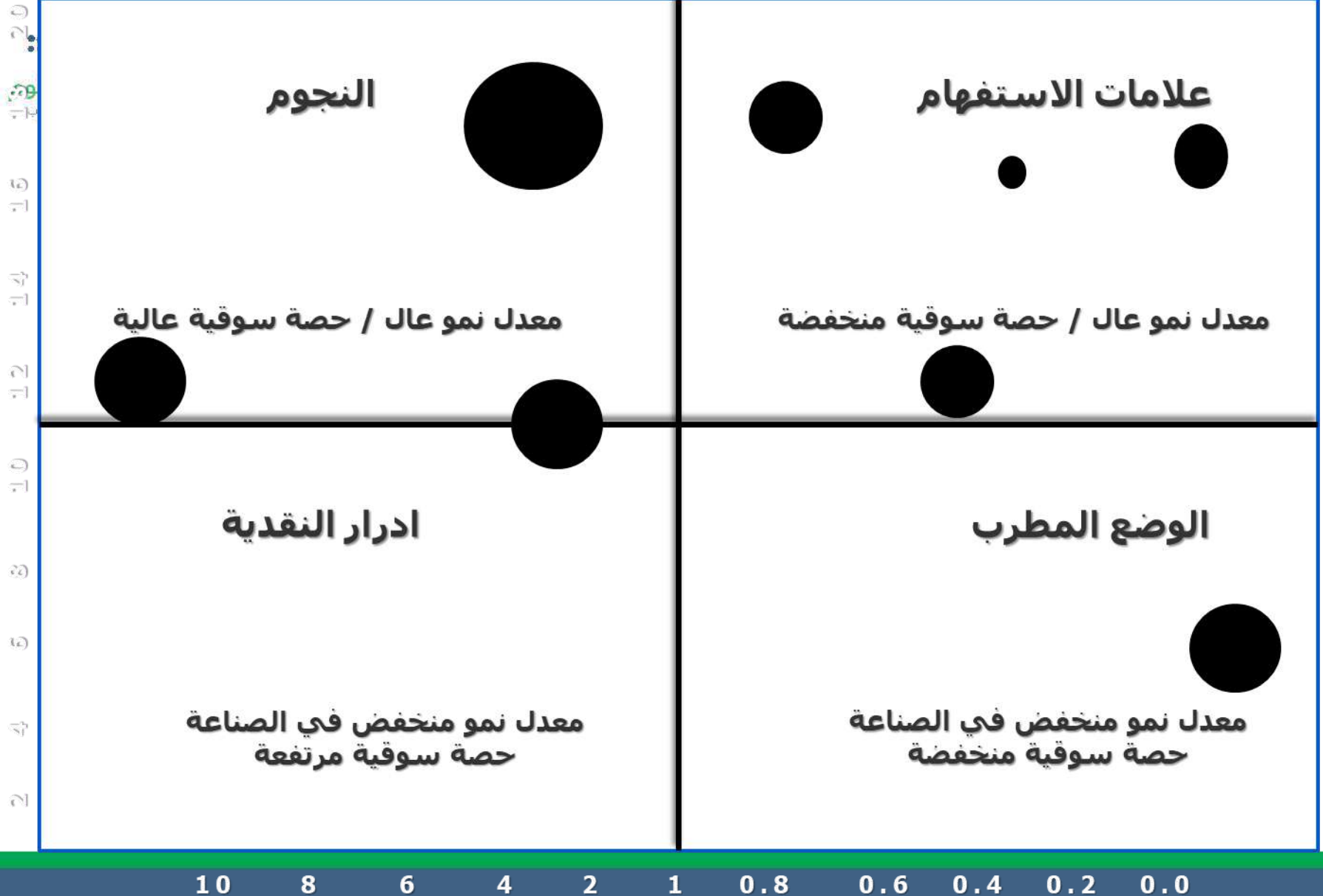
١٠ ٨ ٦ ٤ ٢ ١ ٠,٨ ٠,٦ ٠,٤ ٠,٢ ٠,٠

حصة السوق النسبية

١٠ ٧ ٤ ٢ ١ ٠,٧ ٠,٤ ٠,٢ ٠,٠



نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية



مسارات النجاح أو الفشل في مصفوفة بوسطن



قرارات الإبقاء على أو استبعاد وحدات الأعمال

◆ يعتمد على :

- الفرص المتاحة في السوق وقدرة الوحدة على استغلالها.
- الاحتياجات من التدفقات النقدية والموارد اللازمة النقدية.

(1) النجوم

معدل نمو السوق مرتفع – حصة سوق نسبية مرتفعة

أ- قرار إبقاء / استبعاد

– يفضل الإبقاء

ب- قرار إستراتيجية حصة السوق

– الحفاظ على الحصة السوقية متى؟

– إستراتيجية بناء الحصة

ج- حالة التدفق النقدية

– توازن نقدي

– وجود فائض نقدي حدي

– أو عجز نقدي حدي

(2) البقرة الحلوب

معدل نمو السوق منخفض – حصة سوق نسبية مرتفعة

أ- قرار إبقاء / استبعاد

– يفضل الإبقاء

ب- قرار إستراتيجية حصة السوق

– الحفاظ على الحصة السوقية

ج- حالة التدفق النقدية

– في ظل زيادة التدفق النقدي الصافي ويصبح مصدراً رئيسياً للنقدية ويمكن استخدامه في:

- تمويل النمو في وحدات الأعمال
- تمويل عمليات البحوث والتطوير للمنظمة ككل
- تمويل عمليات شراء وحدات أعمال جديدة
- مواجهة الالتزامات المالية الأخرى

(3) علامات الاستفهام

معدل نمو مرتفع - حصة السوق النسبية منخفضة

أ- قرار إبقاء / استبعاد

– على أساس الميزة التنافسية

ب- قرار إستراتيجية حصة السوق

– بناء الحصة السوقية للوحدات المقرر إبقائها

– تصفية الحصة للوحدات المقرر استبعادها

ج- حالة التدفق النقدية

– يمكن تمويل إستراتيجيات البناء عن طريق الفائض النقدي المتحقق من

وحدات الأعمال في خلية البقرة الحلوب.

(4) الكلاب

معدل نمو السوق منخفض - حصة السوق النسبية منخفضة

أ- قرار إبقاء / استبعاد

– قرار الاستبعاد له ما يبرره إلا أن تداخل الطلب و التكلفة مع مربعات أخرى قد يؤثر على قرار المنظمة للإبقاء على البعض.

ب- قرار إستراتيجية حصة السوق

– إنحسار السوق

ج- حالة التدفق النقدية

– يمكن تحقيق فائض نقدي بسبب أن الاستثمار في عمليات التشغيل اليومية تكون في حدودها الدنيا.

القيود المفروضة على مصفوفة جماعة بوسطن

- ◆ اختيار رموز وأسماء غير مقبولة لتصنيف وحدات الأعمال داخل المصفوفة.
- ◆ صعوبة تحديد وتعريف السوق بدقة.
- ◆ حصة السوق المرتفعة ليست العامل الوحيد للحكم على المركز التنافسي للشركة.
- ◆ صعوبة الحصول على معلومات عن حصة السوق ونمو السوق.
- ◆ حصة السوق المرتفعة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق ربح دائم.
- ◆ نمو السوق ليس العامل الوحيد للحكم على جاذبية الصناعة.
- ◆ تغفل أثر مشاركة الموارد بين وحدات الأعمال المختلفة داخل المصفوفة.

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة الحصّة - النمو

تصنيف وحدة الأعمال	إستراتيجية حصّة السوق	ربحية وحدة الأعمال	الاستثمارات المطلوبة
1- النجوم	الاحتفاظ بالحصّة / زيادة الحصّة	↑	↑
2- البقرة الحلوب	الاحتفاظ بالحصّة	↑	↓
3- علامة الاستفهام	زيادة الحصّة الانحسار	لا توجد / سالبة منخفضة / سالبة	مرتفعة جدا لا توجد
4- الكلاب	الانحسار	↓	لا توجد



تحليل SWOT

مفهوم التحليل SWOT

مصفوفات SWOT

مصفوفات TOWS





ALBERT HUMPHREY

صاحب نموذج تحليل SWOT هو Albert
Humphrey

قدم النموذج في سنة 1960 في جامعة
Stanford

توصل إلى هذا النموذج عندما كان يبحث عن
أسباب فشل خطة مؤسسة
يمكن استعمال تحليل SWOT في الكثير من
المجالات : إدارة المشاريع، إدارة المؤسسات،
عند الأفراد ...

للإستشارات والتدريب

ما هو "تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات" (سنوات) ولماذا استخدامه؟

يرشدنا تحليل "نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص
والتهديدات" إلى التعرف على الإيجابيات والسلبيات داخل
منظمتكم (نقاط القوة ونقاط الضعف) وخارجها (الفرص
والتهديدات).

يساعدنا على اكتساب إدراك حقيقي لوضعنا وعلى
التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

متى نستخدم "تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات"؟

- ◆ لاستكشاف احتمالات التغلب على المشكلات
- ◆ لاتخاذ القرارات من أجل المبادرة
- ◆ لتحديد أين يمكن إحداث التغيير
- ◆ لتعديل الخطط في منتصف المسار وصقلها

تتكون كلمة SWOT من الحروف الأولى للكلمات الانجليزية

Strengths	◆	نقاط القوى
Weakness	◆	نقاط الضعف
Opportunities	◆	الفرص
Threats	◆	المخاطر



مفهوم تحليل SWOT

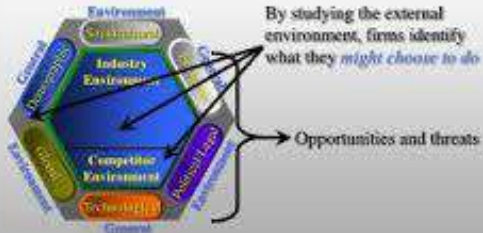
يعد تحليل SWOT من أهم
الأدوات التي تعتمد عليها
المؤسسة في مجال التشخيص
الاستراتيجي

يأتي التحليل SWOT عقب
التحليل الاستراتيجي للبيئة
الخارجية والداخلية





External and Internal Analyses



يبنى التفكير في تحليل SWOT على
مقارنة نتائج تشخيص البيئة الداخلية
بنتائج تشخيص البيئة الخارجية
للمؤسسة

هذه المقارنة تمكن من طرح خيارات
استراتيجية للمؤسسة

يمثل طرح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة
أساس أهمية تحليل SWOT

attention

لا يمكن إعداد استراتيجية دون
التحليل SWOT

للإستشارات والتدريب

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بـ

جمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وجمع مؤثرات البيئة الداخلية وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف



القوى

كل ما تحسنه المؤسسة

الضعف

كل ما لا تحسنه المؤسسة





الفرص

كل ما هو موالى
للمؤسسة من البيئة

التحديات

كل ما هو غير موالى
للمؤسسة من بيئتها

يتم تحليل SWOT عموما في 4 مراحل

- | | | |
|---|------------------|---|
| معالجة المعلومات التي تم جمعها خلال عملية التشخيص | المرحلة الأولى: |  |
| تنظيم حصص للتفكير والنظر (عصف ذهني) | المرحلة الثانية: |  |
| التحليل | المرحلة الثالثة: |  |
| اتخاذ القرار | المرحلة الرابعة: |  |



مصفوفات SWOT

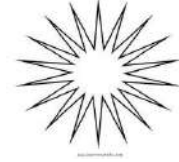
يظهر تحليل SWOT عموماً في شكل مصفوفة كالآتي

	إيجابي	سلبي
داخلي	قائمة نقاط القوة	قائمة نقاط الضعف
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات

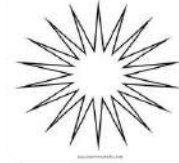
تبين هذه المصفوفة العوامل الإيجابية
والسلبية حسب البيئات
ما لم تحلل هذه العوامل فلا فائدة منها
لذا يجب القيام بتحليلها

قام بعض الباحثين بدراسة

الفرص على أساس جاذبيتها ومن
حيث احتمال نجاح المؤسسة في
اغتنامها



التهديدات على أساس احتمال
حدوثها ومن حيث مستوى تأثيرها



تم التوصل إلى وضع مصفوفتين:
الأولى للفرص والثانية للتهديدات



TOWS مصفوفة

لا يفيد جمع البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية ما لم نقوم بالتحليل يستهدف التحليل طرح الخيارات لاستراتيجية للمؤسسة يتم التحليل بتقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف بالفرص والتهديدات حسب مصفوفة SWOT

TOWS تستعمل لهذا الغرض مصفوفة

	W	S
O	WO مواجهة الضعف باغتنام الفرص	SO استعمال نقاط القوة لتعزيز الاستفادة
T	WT مواجهة الضعف والتهديدات	^{الفرص} ST استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات

	W	S
O	WO بناء قوى لوضع استراتيجية هجومية	SO استراتيجية هجومية
T	WT بناء قوى لوضع استراتيجية دفاعية	ST استراتيجية دفاعية

كيف نبني "تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات"؟

1. نعيّن قائداً أو ميسراً للمجموعة
2. نعيّن شخصاً للتسجيل لمساعدة الميسر إذا كانت المجموعة كبيرة
3. نقدّم طريقة عمل تحليل "نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات" والغرض من هذا التحليل في منظماتنا
4. نطلب من الناس تقديم أنفسهم
5. نطلب من كل مجموعة تعيين مَنْ يسجّل، ونرشدهم إلى بناء "نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات"



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

كيف نبني "تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

والفرص والتحديات"؟ (تابع)

6. نعيد جمع المجموعة في الوقت المتفق عليه لتشارك النتائج

7. نناقشه ونسجل النتائج

8. نحضر ملخصاً مكتوباً بتحليل "نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات" من أجل إعطائه للمشاركين

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

كيف نستخدم "تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات"؟



نستخدمه من أجل:

- تحديد المسائل أو المشكلات التي تنوون تغييرها
- وضع الغايات أو إعادة تأكيدها
- بناء خطة تحرك

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

هناك من يظن أن تحليل SWOT
عملا فرديا، فيقومون به فرادا وفي
مكاتبهم.



هذا خطأ لأن هذا التحليل لا ينجح
إلا إذا كان عملا جماعيا ثم هو
عمل ميداني لا يمكن القيام به في
المكاتب

يعرض تحليل SWOT على أصحاب
المصلحة للمناقشة

حالة عملية شركة IKEA

1. نبذة عن الشركة

منذ إنشائها، ارتفعت IKEA أكبر بائع متجري للأثاث المنزلي في العالم مع أكثر من 300 متجرا في العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم. نظرا لتخطيط الموارد والتخصيص الممتاز، يقوم IKEA بنقاط نقاط القوة ومكافحة نقاط الضعف المحددة. هنا يتم إعطاء تحليل IKEA SWOT لتوضيح نقاط القوة والفرص والتهديدات في صناعة أثاث المنزل وكيف تمكنت IKEA من الظهور في القمة.

منذ أن تأسست عام 1943 في السويد ، قامت ايكيا بتطوير وابتكار قطاع
تأثيث المنزل. أسسها Ingvar Kamprad في سن 17 عامًا ، وكان مقدرًا
لهذا رائد الأعمال الشاب أن يغير العالم. استوحى اسم الشركة من الأحرف
الأولى من اسمه والأحرف الأولى من مزرعة عائلته ، Elmtaryd ، وقريته ،
Agunnaryd.

في البداية ، انخرطت ايكيا في بيع أشياء صغيرة مثل الأقلام والولاعات ،
حيث نمت لتصبح عملاق الصناعة اليوم. دخلت الشركة في التعبئة المسطحة
للأثاث مع أول متجر لها افتتح في النرويج في عام 1963. بعد ذلك ، تمكنت
الشركة من جذب ملايين العملاء الجدد كل عام. في الواقع ، حقيقة أن ايكيا قد
أحرزت تقدمًا كبيرًا في جميع أنحاء العالم.

في تحليل IKEA SWOT نظرة متعمقة تركز على العديد من العوامل التي
شكلت عملية صنع القرار في الشركة على مر السنين. حيث يتم التركيز بشكل
خاص على نقاط القوة في الشركة والفرص المختلفة. وفي الوقت نفسه ، يتم
ذكر نقاط الضعف والتهديدات التي يجب معالجتها في المستقبل.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

2. تحليل SWOT في ايكيا

يعد تحليل SWOT طريقة فعالة لتحليل المكونات التي تساعد الأعمال التجارية على الازدهار أو المساهمة في تطويرها. SWOT تعني نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. نقاط القوة والضعف هي عوامل داخلية ، حيث الفرص والتهديدات هي عوامل خارجية.

نقاط القوة: هذه هي المزايا التي تكون أفضل من المنافسين في السوق .

نقاط الضعف: الجزء الضعيف عند مقارنته بالآخرين وقد يضر بالعلامة التجارية .

الفرص: الفرص التي يجب أن تستغلها الشركة في الآونة الأخيرة .

التهديدات: التهديد المحتمل الذي يجب تجنبه في المستقبل.

نقاط القوة في ايكيا

يركز هذا القسم على نقاط القوة التي مكنت ايكيا من أن تصبح أكبر بائع تجزئة للأثاث المنزلي في القرن الحادي والعشرين. وفقاً لذلك ، هناك نقاط قوة داخلية وخارجية لضمان مكانتها في السوق. أبرز نقاط القوة في ايكيا هي:

- التصميم والإبداع
- القدرة على تحمل التكاليف
- إعراف بعلامة تجارية
- البحث عن المتجر

كما نعلم جميعًا ، تشتهر ايكيا بتصميمها وإبداعها في جميع أنحاء العالم. عندما أراد الناس شراء الأثاث ، فإن الخيار الأول الذي يتبادر إلى أذهانهم هو ايكيا ، لأنها تقدم التصميم الأكثر أناقة وروعة. علاوة على ذلك ، فإن هذه المجموعة الواسعة من التصميمات ميسورة التكلفة أيضًا لمتوسط الأشخاص ، وبعد شراء الأثاث ، فإنها تدعم نقل البضائع الخاصة إلى المنزل مما يقلل بشكل فعال من تكاليف العملاء.

تتواجد ايكيا في السوق منذ عام 1914 ، ولهذا السبب تتمتع ايكيا بسمعة طيبة. إلى جانب ذلك ، لدى ايكيا أيضًا فريق تسويق نشط للغاية عزز أبحاث السوق ، وبالتالي مكنهم من المغامرة في أسواق جديدة. ان تحليل SWOT من ايكيا ، يوضح كيف تمكنت الشركة من البقاء في صدارة الانطلاق



نقاط الضعف في ايكيا

بالنسبة لهذا القسم ، فإنه يوضح بشكل أساسي نقاط الضعف أو أوجه القصور في ايكيا. نقاط الضعف هي أوجه القصور التي تنتج عن عوامل داخلية وخارجية على حد سواء وإذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية ضخمة. نقاط الضعف الرئيسية المدرجة أدناه:

- جودة المنتج رديئة
- صعوبة التجميع
- مشكلة الشحن
- الصحافة السلبية

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



لا تزال ايكيا عدة نقاط ضعف قد تضر بحصتها في السوق وصورة علامتها التجارية إلى حد ما. كان الشاغل الرئيسي هو الجودة الرديئة لمنتجاتهم. أبلغ العديد من الأشخاص عن تعطل أثاثهم بعد أيام قليلة من تركيبه. بالنسبة إلى الضرورة في الحياة اليومية للناس ، تبدو الجودة أكثر أهمية عند اتخاذ قرارات الشراء.

علاوة على ذلك ، لا يتمكن المستهلكون من تجميع أثاثهم ، مما قد يؤدي إلى فقدان القطع مثل البراغي والصواميل. منذ افتتاح ايكيا في العديد من البلدان ، قد يجلب ذلك صعوبات لوجستية في الشحن والتسليم. بالإضافة إلى ذلك ، هناك نقطة ضعف أخرى في ايكيا تتمثل في المشكلات المستدامة ، على سبيل المثال ، الصحافة السيئة بشأن الشكاوى المقدمة من الموظفين بسبب ساعات العمل الطويلة. وبحسب نقاط ضعفها فمن الأفضل تجنب الآثار السلبية.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

فرص ايكيا

يركز هذا القسم على الفرص المتاحة للشركة للنمو أكثر. الفرصة هي فرصة للاستفادة من ظروف السوق في محاولة للحصول على أقصى فائدة من ذلك. هذه هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها ايكيا:

- سوق جديد
- التسوق عبر الانترنت
- المزيد من واجهات المحلات
- توسع

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

من خلال المنافسة الشرسة في سوق الأثاث ، تتمتع ايكيا بمزايا كونها لاعبًا راسخًا في السوق. وهذا يسمح للشركة بالحصول على المعرفة المناسبة حول كيفية إدارة الشركة بشكل أفضل. نتيجة لذلك ، قد يؤدي الوصول إلى المزيد من البلدان إلى زيادة المزيد من العملاء الجدد لزيادة الإيرادات. مع التقدم في الإنترنت ، يتزايد عدد الشركات التي تنتقل عبر الإنترنت. يمكن أن تستفيد ايكيا من هذه المنصة وبالتالي تتيح وصولًا أوسع للعملاء.

لحفاظ على جميع المستهلكين الجدد وخلق تجربة مستخدم جيدة ، يجب على الشركة إنشاء المزيد من واجهات المتاجر في جميع أنحاء البلاد لضمان وصول الجميع إلى هذه العلامة التجارية. باستثناء قسم الأثاث ، يُقترح على ايكيا الدخول في المزيد من الأسواق الجديدة ، مثل صناعة المواد الغذائية وصناعة الأزياء وما إلى ذلك. ستمكن هذه الجوانب من تحليل SWOT من ايكيا الشركة من رؤية المزيد من الفرص الناشئة وكيفية الاستفادة منها بشكل أفضل.

تهديدات ايكيا

يمكن للتهديدات أن تلحق الضرر بالعلامة التجارية في بعض الجوانب ، لذا عليك أولاً معرفة التهديدات ثم الاستمرار في التغيير والتحسين في المستقبل. تتضاعف بعض نقاط الضعف باعتبارها تهديدات. في هذا القسم ، يستنتج بشكل أساسي التهديدات التي قد تواجهها ايكيا في السوق:

● منافسة قوية

● الموظفين الساخطين

● مشكلة الاستدامة

● انخفاض اختراق السوق



مع دخول المزيد والمزيد من الشركات في صناعة تأثيث المنزل ، فإن المنافسة المتزايدة فيما بينها يمكن أن تضر بمكانة ايكيا. العلامات التجارية العالمية مثل Walmart على وشك مطالبة المستهلكين من ايكيا. هناك تهديد آخر يتمثل في استياء الموظفين الذين ادعوا في كثير من الأحيان سوء المعاملة والعمل الإضافي غير المدفوع ، مما أدى إلى رفع دعاوى قضائية وقد يتسبب في دفع ملايين الشركة في التسويات والرسوم القانونية. في الوقت الحاضر ، يتم ذكر الاستدامة بشكل كبير من قبل المستهلكين الذين يدافعون عن الشراء الأخضر. في هذا الوقت ، يمكن أن يؤدي إهدار المواد الخام والإنتاج الضخم إلى الإضرار بالبيئة. علاوة على ذلك ، تسجل ايكيا أيضًا أعدادًا منخفضة من المستهلكين الجدد. بالنظر إلى التهديدات التي تواجه ايكيا ، من الكارثي بالنسبة لتطور الشركة أن تتوصل ايكيا إلى حلول معينة للحفاظ على حصتها في السوق

التشارات والتدريب

الجزء الثالث

تحليل PESTEL وحالات عملية

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



■ كيف تتغلب على التحديات التي تأتي من العوامل الخارجية المؤثرة على مؤسستك باستخدام PESTEL؟، في العام الماضي واجهت شركة تسلا - Tesla الرائدة في صناعة السيارات الكهربائية - تحديات خارجية على مستويات مختلفة من بينها المستوى الاقتصادي، حيث أن الأزمات الاقتصادية كان لها تأثير سلبي على أرباح الشركة، وباستخدام تحليل بيستل، تمكنت الشركة من التغلب على هذه التحديات، إذ حافظت على معدلات الأرباح من خلال تطوير سلسلة التوريد وتوسيع نطاق توزيع منتجاتها.

■ من ما سبق يتبين لنا أن هذه الأداة من أهم الأدوات الفعّالة التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الخارجية التي تأتي من مستويات متعددة، إلى جانب الاستعداد مستقبلاً للاستفادة من الفرص وكيفية التعامل مع التهديدات المحتملة، هذا ما يدفعنا إلى إلقاء نظرة عن قرب للتعرف على تحليل بيستل وما أهميته في عالم تحليل الأعمال اليوم، وهذا ما ستعرفه بالتحديد في هذا المقال.

■ من خلال تحليل عناصر تحليل PESTEL، يمكن للمنظمات التعرف على العوامل الخارجية التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، حيث يساعد هذا التحليل في تقييم البيئة العامة للمنظمة وفهم التحديات والفرص الحالية والمحمّلة التي قد تؤثر على أدائها في المستقبل

ما هو تحليل PESTEL؟

■ يُعرف تحليل PESTEL على أنه أحدث تقنيات تحليل الأعمال في التخطيط الاستراتيجي التي تستخدم لتقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، وهي أداة استراتيجية تسمح بتحديد الفرص المحتملة والتحديات، إلى جانب اتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على البيانات والتحليل والتي من شأنها أن تؤثر على المؤسسات والشركات. وذلك من خلال فهم السياق العام لعمل المؤسسات وتحديد العوامل الخارجية التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ما هو تحليل PESTEL؟

■ من خلال تحليل عناصر تحليل PESTEL، يمكن للمنظمات التعرف على العوامل الخارجية التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، حيث يساعد هذا التحليل في تقييم البيئة العامة للمنظمة وفهم التحديات والفرص الحالية والمحتملة التي قد تؤثر على أدائها في المستقبل.

ما هي عوامل تحليل PESTEL؟

■ يقوم تحليل PESTEL على خمسة عوامل أساسية، وهي تشمل:



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

1. تحليل العوامل السياسية Political

من الضروري تحليل القرارات السياسية والحكومية والقوانين والتشريعات التي يمكن أن تؤثر على البيئة التجارية، لتحديد كلاً من:

- مستوى الاستقرار السياسي داخل البلاد.
- السياسات التجارية وأسس الاستثمار التي تتبعها الحكومات.
- التشريعات الضريبية والجمركية.
- العلاقات مع دول العالم.
- السياسية الاقتصادية.
- المنح والإعانات.
- السياسات الأمنية.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



2. تحليل العوامل الاقتصادية Economic

تحليل العوامل الاقتصادية يركز على الجوانب الاقتصادية المتعلقة بالوضع الاقتصادي داخل البلاد، ومنها:

- معدلات النمو الاقتصادي.
- حجم الفائدة والتضخم.
- سياسات البنوك المركزية والسياسات المالية.
- مستوى دخل المستهلكين ومعدلات البطالة.
- أسعار الصرف والفائدة.
- الاستيراد والتصدير.
- أسعار صرف العملات.
- التطور الاقتصادي.
- التضخم.



3. تحليل العوامل الاجتماعية Social

قد تتأثر المؤسسات بالاختلافات الثقافية والاجتماعية وبالتالي يجب أخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، وتشمل العوامل الاجتماعية على العناصر الثقافية والديموغرافية والتغيرات في الأنماط الاجتماعية، ومنها:

- التغيرات في احتياجات المستهلكين والظروف الاجتماعية.
- التغيرات في معدلات الولادة وشيخوخة السكان.
- التوجهات الثقافية والقيم الاجتماعية.
- وجود الطبقات الاجتماعية والتفاوت الاجتماعي.
- تغير الرأي العام.
- التغير السلوكي.

4. تحليل العوامل التكنولوجية Technological

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تحليل العوامل التكنولوجية مثل التقنيات الحديثة والابتكارات التكنولوجية تعد من أهم عناصر تحليل PESTEL لأن هذه العوامل يجب أن تتماشى مع استراتيجيات المؤسسات، حيث يمكن أن يؤثر على عمليات الإنتاج والتوزيع وتسويق المنتجات والخدمات. ومنها:

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

4. تحليل العوامل التكنولوجية Technological

أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- التقدم التكنولوجي والابتكارات في الصناعة.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على الأعمال.
- التطورات التكنولوجية الجديدة وتأثيرها على العمليات والمنتجات.
- مدى اعتماد المستهلكين على التكنولوجيا والوسائل الرقمية.
- الرقمنة.
- الهياكل الأساسية والنقل.
- إمدادات الطاقة.
- الخدمات اللوحية.
- الأمن السيبراني.



5. تحليل العوامل البيئية Environmental

تحليل العوامل البيئية يركز على القضايا البيئية والتحديات المستدامة، ومن هذه العوامل:

- التغيرات المناخية والتأثيرات البيئية.
- القوانين البيئية المتبعة.
- الاستدامة والممارسات البيئية.
- الوعي البيئي لدى المستهلكين والشركات.
- انبعاثات الكربون.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

6. تحليل العوامل القانونية Legal

تحليل العوامل القانونية يشمل على القوانين واللوائح التي تؤثر على الأعمال التجارية والصناعات، ومنها:

- القوانين واللوائح المحلية والدولية.
- حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.
- التشريعات العملية وحماية المستهلك.
- القوانين الضريبية والتشريعات المالية.
- قانون التوظيف.
- لوائح الصحة والسلامة.
- اللوائح البيئية.

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب



عوامل تحليل PESTEL



مثال على تحليل PESTEL

- عند استخدام نموذج تحليل PESTEL، يمكن تقييم كل عامل على حدى وتحديد مدى تأثيره على المنظمة. كما يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. ومن أمثلة تحليل PESTEL لشركة كما يلي:

تحليل PESTEL بيستل لشركة مرسيديس

- يستند تحليل PESTEL لشركة مرسيديس إلى تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على صناعة السيارات في شركة مرسيديس، كما يلي:



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

■ 1- العوامل السياسية

- تحديد التشريعات الحكومية المتعلقة بالسلامة والانبعثات والمعايير البيئية التي يجب على شركة مرسيدس الالتزام بها.
- مراجعة السياسات التجارية والاتفاقيات الدولية المؤثرة على عمليات الاستيراد والتصدير لمرسيدس.
- التأكد من السياسات الحكومية المتعلقة بالتشجيع على الابتكار والتنمية المستدامة في صناعة السيارات.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

■ 2- العوامل الاقتصادية

- النمو الاقتصادي ومعدلات البطالة في الأسواق الرئيسية التي تؤثر على قدرة المستهلكين على شراء سيارات مرسيديس.
- التغيرات في أسعار الوقود وأسعار الصرف التي تؤثر على تكاليف التشغيل والتصدير والوارد لمرسيديس.
- السياسات المالية وأسعار الفائدة التي تؤثر على التمويل، ومن ثم شراء السيارات.

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

■ 3- العوامل الاجتماعية

- التوجهات الاستهلاكية والأولويات لدى المستهلكين، مثل الطلب على السيارات الفاخرة والسيارات الكهربائية.
- التغيرات في أنماط الحياة والثقافات التي تؤثر على تصميم وتسويق السيارات من قبل مرسيدس.
- الوعي البيئي والاهتمام بالاستدامة، وكيف يمكن لمرسيدس تلبية تلك التوجهات من خلال توفير سيارات صديقة للبيئة.

■ 4- العوامل التكنولوجية

■ التقدم التكنولوجي في مجال السيارات الكهربائية والتكنولوجيا الذكية.

■ إدراج التكنولوجيا في عمليات التصنيع لتحسين جودة وكفاءة الإنتاج.

■ استخدام التكنولوجيا المتقدمة في أنظمة الأمان والراحة والترفيه التي تعزز تجربة القيادة للعملاء.

أكاديمية العلوم

للأبحاث والتدريب

5- العوامل البيئية

■ التشريعات البيئية المتعلقة بانبعاثات الغازات الدفيئة والتلوث البيئي.

■ الطلب المتزايد على المركبات الصديقة للبيئة، وكيفية قيادة مرسيديس في تطوير وتسويق سيارات تلبى تلك المتطلبات.

6- العوامل القانونية

■ اللوائح والقوانين المرتبطة بسلامة المركبات واختبارات الانبعاثات التي يجب على مرسيديس الامتثال لها.

■ حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع في صناعة السيارات، وكيفية حماية مرسيديس للابتكارات الخاصة بها.

■ اللوائح التجارية والتعاقدات والقوانين التي يجب على مرسيديس الامتثال لها في الأسواق المحلية والدولية.



تحليل PESTEL لشركة المراعي

- يرتبط تحليل PESTEL لشركة المراعي بتحليل العوامل التي تؤثر على صناعة الألبان وشركة المراعي بشكل خاص. كما يلي:

■ 1- العوامل السياسية

■ التشريعات الحكومية المتعلقة بالسلامة الغذائية وجودة المنتجات الغذائية.

■ السياسات الزراعية والتجارية التي تؤثر على إنتاج وتسويق منتجات الألبان.

■ السياسات الحكومية المتعلقة بالتجارة الدولية والاستيراد والتصدير لشركة المراعي.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

■ 2- العوامل الاقتصادية

- النمو الاقتصادي ودخل المستهلكين في الأسواق التي تؤثر على مدى الإقبال على منتجات الألبان.
- التقلبات في أسعار المواد الخام وتكاليف الإنتاج التي تؤثر على تكلفة إنتاج وتسويق منتجات المراعي.
- التغيرات في أنماط المستهلكين وتفضيلاتهم.

3- العوامل الاجتماعية

- زيادة الوعي بأهمية الألبان كمصدر للغذاء الصحي والتغذية
- الثقافات والتقاليد والتفضيلات الغذائية للمستهلكين.
- زيادة طلب المستهلكين على المنتجات العضوية والطبيعية.

4- العوامل التكنولوجية

- التطورات التكنولوجية في صناعة الألبان، مثل تطوير عمليات الإنتاج والتعبئة والتغليف.
- تحسين جودة وكفاءة منتجات المراعي بفضل التكنولوجيا الحيوية والوراثية.
- استخدام التسويق الرقمي في توزيع المنتجات، مما يعزز من قيمة الماركة والتواجد العالمي للمراعي.

5- العوامل البيئية

- القلق المتزايد بشأن التأثير البيئي لصناعة الألبان والزراعة، والتزام المراعي بممارسات مستدامة وتقليل البصمة البيئية.
- التحديات البيئية مثل تغير المناخ وندرة المياه، وكيفية مواجهة المراعي لهذه التحديات من خلال تبني مبادئ الاستدامة لعملياتها.

6- العوامل القانونية

- التشريعات واللوائح المتعلقة بالصحة والسلامة الغذائية والجودة، والتزام المراعي بالمعايير والمتطلبات القانونية.
- الالتزام بحقوق الملكية الفكرية والبراءات والعلامات التجارية، وحماية الملكية الفكرية لشركة المراعي.
- اللوائح البيئية والاستدامة، وكيفية الامتثال لهذه اللوائح من قبل المراعي في أنشطتها وعملياتها.

تحليل بيستل لشركة أرامكو

- يعتمد تحليل PESTEL لشركة أرامكو على تحليل عدة عوامل التي من شأنها أن تؤثر إنتاج شركة أرامكو في مجال صناعة النفط والغاز. كما يلي:

1- العوامل السياسية



■ تأثير السياسات الحكومية والتشريعات على صناعة النفط والغاز وأنشطة شركة أرامكو.

■ العلاقات الدولية والتعاون الدولي في قطاع النفط والغاز ومدى تأثيرها على أرامكو كشركة عالمية.

■ التغييرات السياسية التي يمكن أن تؤثر على الاستثمارات وعمليات أرامكو في الدول المختلفة.

2- العوامل الاقتصادية

■ تأثير أسعار النفط والغاز على عوائد أرامكو وأرباحها.

■ النمو الاقتصادي العالمي ومدى تأثيره على احتياجات الطاقة والنفط والغاز.

■ التحولات الاقتصادية والتنمية المستدامة وكيف يمكن لأرامكو الاستجابة لهذه التحولات وتلبية الطلبات المتغيرة.

3- العوامل الاجتماعية

تغيرات أنماط الاستهلاك والطلب على الطاقة والتوجهات البيئية للمستهلكين.

الاحتياجات المتزايدة للطاقة، وتأثير ذلك على استدامة وتطوير أرامكو.

التزامات المجتمع المحلي والتوازن مع متطلبات الشركة والتأثير المجتمعي لأنشطتها.

4- العوامل التكنولوجية

التقدم التكنولوجي في استكشاف وإنتاج النفط والغاز وتأثيره على كفاءة وتكاليف عمليات أرامكو.

استخدام التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي لتحسين العمليات.

الابتكارات التقنية في مجال الطاقة المتجددة وتأثيرها على الاستدامة

وتنوع المصادر.



5- العوامل البيئية

- التحديات البيئية المتعلقة بالتغير المناخي والاحتباس الحراري وكيفية التعامل معها من قبل أرامكو.
- الالتزام بالممارسات البيئية المستدامة وتخفيض الانبعاثات الضارة.
- التشريعات البيئية واللوائح التي تؤثر على أنشطة أرامكو والتزامها بها.

6- العوامل القانونية

- التشريعات والقوانين المحلية والدولية التي تؤثر على صناعة النفط والغاز وعمليات أرامكو.
- الالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة والتزامات أرامكو القانونية.
- القضايا القانونية والتحقيقات التي قد تواجهها أرامكو وتأثيرها على سمعتها وأداءها المالي.

أهمية تحليل PESTEL

- ما هي مميزات تحليل PESTEL التي منها يمكنك الاستفادة فيها لصالح مؤسستك؟ تعرف على هذه الإجابة فيما يلي:

- 1- يوفر فهم أعمق للعوامل الخارجية
- يتميز تحليل PSETEL أنه من خلاله يمكنك الانتباه إلى عوامل خارجية قد لا تُلاحظ في الأساس ولكن تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وأرباحها.

- فعلى سبيل المثال، تجد أن مؤسسة أطلقت منتج ما حقق نجاحًا باهرًا على المستوى المحلي، ولكن عند تصديره للخارج تسبب في حدوث أزمات مالية، وبالتالي يأتي دور تحليل بيستل الذي يوضح مدى تأثير العوامل الخارجية بمختلف أنواعها.

■ 2- تعزيز التوعية إزاء العوامل الخارجية

- يساعد فهم وتحليل العوامل الخارجية على تطوير خطط تسويقية أو منتجات محددة، إلى جانب الكشف عن التهديدات المحتملة التي تؤثر على المؤسسة ونجاحها، وهذا يجعل المؤسسة على استعداد جيد لكيفية التعامل مع هذه التهديدات، فقد يكشف لك التحليل عن وجود منافسين في المستقبل لمنتج ما تطلقه مؤسستك، هذا ما يجعلك واعياً بكيفية التعامل مع المنافسين.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

■ فعلى سبيل المثال: قد تستهدف شركة بمنتج ما فئة جمهور يتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة في مدينة محددة، ولكن يكشف التحليل للعوامل الخارجية على أن هناك ارتفاع في معدل النمو السكاني يأتي من كبار السن، ففي تلك الحالة على الشركة أن تعي أن منتجها غير مناسب لهذه الفئة وعليها أن تستهدف فئة جديد بإطلاق منتج مناسب لهم.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

■ 3- استغلال الفرص

- قد تتطور مؤسستك نتيجة فرصة محتملة لم تتوقعها أو تكتشفها بعد أن تجري تحليل PSETEL، فقد يساعدك تحليل العوامل الخارجية على تعزيز نموذج أعمال الشركة الذي بدوره يحقق فوائد عديدة من بينها الذي يضع خطة واضحة للنمو ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبإمكان اكتشاف الفرص المحتملة باستخدام أيضاً تحليل SWOT.
- وعلى سبيل المثال: قد يساعدك تحليل PESTEL في دراسة العوامل الاجتماعية والتكنولوجية أن سوق المنتجات يحتاج إلى إطلاق قناة وسائل تواصل اجتماعي جديدة، وهذا يعني استغلال هذه الفرصة بإطلاق حملة جديدة على هذه القناة قبل أن يقوم بها المنافسون.



■ 4- تعزيز التخطيط الاستراتيجي

■ الاعتماد على خطط استراتيجية طويلة الأجل يعني أيضًا أنك

بحاجة إلى تحليل PEST، وذلك لأن يجعل الشركة دائمًا في

وضع الاستعداد للعوامل الخارجية المفاجئة، ولكن عند

استخدام هذا التحليل، يجب توضيح الغرض من تطبيقه مثل

دراسة الجمهور المستهدف بشكل أوضح، وفي النهاية ستجد

أن نتائج التحليل تكشف لك عن العيوب التي يجب معالجتها

لتحسين الخطط الاستراتيجية.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

■ 5- ضمان الامتثال القانوني

■ يضمن لك تحليل PESTEL نتائج عمل متماشية تمامًا مع اللوائح الحكومية ومُحدثة طبقًا لأحدث الاتجاهات السياسية، وبالتالي هذا تطبيق هذا التحليل لا يحتاج إلى القلق من حدوث مشكلة قانونية.

كما تكمن أهمية تحليل PESTEL في المميزات التالية:

- إطار بسيط في الاستخدام وغير مُكلف.
- يساعد على تطوير التفكير الاستراتيجي.
- من خلاله تُكتسب رؤية شاملة للعوامل الخارجية.

عيوب تحليل PESTEL

مميزات تحليل PESTEL الكثيرة لا تعني الإغفال عن عيوبه التي يجب الانتباه لها، وتشمل هذه العيوب:

- يتطلب تكرار التحليل بشكل مستمر ودوري لضمان فاعليته.
- صعوبة في بعض الأحيان في توقع التغييرات التي ستؤثر على المؤسسة في المستقبل، وذلك نتيجة سرعة وتيرة التغيير.
- من الممكن الحصول على بيانات قائمة على افتراضات غير صحيحة.

عيوب تحليل PESTEL

- قد يستهلك الكثير من الوقت خاصةً في حالة إجراء تحليل عميق.
- تحليل قائم على مجموعة واسعة من العوامل قد تجعل من الصعب التركيز على العوامل المتصلة بالمؤسسة.
- قد يصعب الحصول منه على رؤية موضوعية للعوامل الخارجية لأنه قد يخضع لتحيز من يجريه.
- من الممكن الإغفال عن العوامل المؤثرة على مجال المؤسسة ذاته.
- صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة للتحليل.



كيفية إجراء تحليل PESTLE؟

يوم

PESTLE ANALYSIS TEMPLATE EXAMPLE

P

POLITICAL	
Regulations and Government Oversight	California plans to ban the combustible engine in the future.
Legislative Changes	The current administration is more attentive to the demand of EVs.
Taxes	There are currently debates over EV car related tax breaks.
Legal Issues	
Employment and Wage Issues	
Trading and Embargo Policies	

E

ECONOMIC	
Business Cycles	Car makers must prep for end of gas sales and the influx of new models.
Inflation and Interest Rates	Interest has risen to its highest rate in years.
Economic Growth	This is the time for significant EV sales growth.
Stability of Financial Markets	
Employment Rates	

S

SOCIAL	
Demographics	EVs are starting to appeal to younger consumers. However, these cars might be out of this demographic's price range.
Education	It is important to continue educating potential EV consumers regarding the positive environmental impact of driving an EV.
Income Distribution	We continue to work on the EV low cost (LC) line in order to make our EVs more affordable for every demographic.
Lifestyle Trends	
Culture	

T

TECHNOLOGICAL	
Manufacturing Innovations	Our newest EV batteries last 20 percent longer than last year's.
Recent Technological Developments	During this past quarter, we opened 47 new EV charging stations across the U.S., Canada, and Mexico.
Patents/Licenses	We've submitted a patent for a longer-lasting EV battery.
Communication and Information Tech Trends	
Intellectual Property	

E

ENVIRONMENTAL	
Emissions	EVs generate no emissions.
Water Quality	Because EVs have no emissions, they have a carbon-neutral impact on water quality.
Global Warming	Driving EVs instead of combustion engine cars reduces global warming.
Rising Water Levels	
Benefits of Public Transportation	

L

LEGAL	
Current Emissions Tax Laws	California will ban combustible engines in the not-to-distant future.
Other Environmental Laws	Disputes have emerged between EV drivers and regional electricity providers concerning utility "brown outs" and the ability to live a car before it's fully charged.
Tax Benefits of EVs	The EV tax credit makes an economical choice even more attractive.
Legal Issues with Autonomous Vehicles	
Regional Electricity Availability Concerns	

كيفية إجراء تحليل PESTLE؟

1- تجهيز التحليل

- الخطوة الأولى التي عليك القيام بها هو أن تحدد اتجاه تحليل بيستل والغرض منه، وذلك من خلال تحديد العناصر الأساسية التالية:
- سبب إجراء تحليل PESTEL.
- نطاق وأهداف ومبادرات التحليل.
- الأشخاص المطلوبون في إجراء التحليل.
- مصادر الحصول على المعلومات لإجراء التحليل.
- المواعيد النهائية للبيانات والرؤى النهائية.
- هذه الخطوة تتطلب أيضاً إجراء اجتماعات مع فريق العمل وأصحاب المصلحة للاتفاق على خطة التحليل وخطوطه العريضة.

2- تجميع البيانات للتحليل

■ تجميع البيانات في هذه المرحلة تتطلب الحصول على أنواع مختلفة منها، وهذا التنوع قد يتطلب التواصل والتعاون والبحث مع خبراء الصناعة، ولتبسيط هذه العملية، يمكنك تجميع البيانات بالتعاون مع فريق العمل، يمكنك تقسيم البحث إلى عدة جوانب ومعالجة كل جانب تباعا حتى لا يستغرق الأمر وقتا طويلا.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

3- إنشاء مخطط بيستل



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

■ تتطلب الخطوة القادمة أن يكون تحليل بيستل واضحًا من حيث العوامل الخارجية المؤثرة، وبالتالي عليك بإنشاء مخطط بيستل الذي تقوم فيه بتقسيم وتصنيف العوامل الخارجية جميعها، ومن الأفضل عند وضع قائمة بالعوامل أن يتفرع كل عامل إلى تصنيفات مختلفة لسهولة الفهم من قبل فريق العمل.

■ فعلى سبيل المثال، في حالة العوامل الاجتماعية، فهي تُقسم إلى أنواع فرعية مثل سلوك المستهلكين.

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

■ 4- تحليل وتقييم النتائج

■ بعد أن تمكنت من جمع كافة المعلومات المطلوبة، انتقل إلى خطوة استخدامها لتقييم كافة العوامل المؤثرة في المستقبل على خطة المؤسسة. ففي تلك الخطوة، ستتعرف على الفرص المحتملة التي تعزز من نمو المؤسسة، وعلى الجانب الآخر ستكتشف التهديدات أو المخاطر التي يجب الاستعداد لها جيداً عبر الاستراتيجيات المناسبة.

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

■ 5- إنشاء خطة عمل

■ في هذه الخطوة، عليك بإنشاء خطة عمل من أجل مواجهة المخاطر المحتملة، هذه الخطة هي وسيطتك للحفاظ على المؤسسة من التأثير السلبي للتهديدات، وفيها تجهز الحلول المناسبة والفعّالة لهذه التهديدات.

■ فعلى سبيل المثال: إذا واجهت المؤسسة ارتفاع في تكلفة الخدمات اللوجيستية، يمكنك التغلب على ذلك عبر حلول مثل: الاعتماد على طرف ثالث في الإنتاج من مصادر خارجية والعمل على خفض التعريفات التجارية.

للإستشارات والتدريب

■ 6- مراجعة وتقييم الخطة

- تطبيق الخطة أو الاستراتيجية التي قمت بها ستتطلب بشكل مستمر مراجعتها وتقييمها بشكل مستمر، لضمان فاعليتها وكفاءتها، فمن المتوقع في أي وقت أن تتأثر الخطة بالعوامل الخارجية وبالتالي يجب معالجتها وتطويرها بمرور الوقت.

ما الفرق بين تحليل SWOT وتحليل PESTEL وأيهما أفضل؟

- تحليل SWOT من أنواع التحليل التي تستعين بها المؤسسات، وقد تجد تشابهًا بينه وبين تحليل PESTEL ولكن الاختلافات التالية توضح لك الفروق بينهما بوضوح:

تحليل SWOT

تحليل PESTEL

مفهوم التحليل: يختص بتقييم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة.

يختص بتقييم العوامل الخارجية فقط المؤثرة على المؤسسة.

عناصر التحليل: يشمل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

يشمل التحليل العوامل الخارجية وهي العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية.

غرض تطبيق التحليل: يستخدم من أجل التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، والتقييم العام لوضع المؤسسة، ومن خلاله يمكن فهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

يستخدم لفهم العوامل الخارجية، معرفة اتجاهات السوق، إلى جانب الاستعداد للتهديدات و**المخاطر** المحتملة، ومن خلاله يمكن فهم بوضوح المشهد الخارجي المؤثر على المؤسسة.

ولكل تحليل مميزات وعيوب وبالتالي لا يمكن الجزم بأن هناك تحليل أفضل من الآخر، وليس هناك أيضاً مجال لتفصيل تحليل على الآخر لأن كلاهما يستخدمان لأغراض مختلفة، ولكن في بعض الأحيان قد يتطلب استخدام التحليلين معاً لفهم أوضح وأعمق.

متى يستخدم تحليل PESTEL؟

يمكنك استخدام تحليل PESTEL في الحالات التالية:

- في حالة تقييم قرارات الأعمال ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- في حالة الحصول على رؤية شاملة لتجنب اتخاذ قرارات مستندة على مجموعة افتراضات.
- في حالة البحث عن فرص جديدة تعزز من نمو المؤسسة وتطورها.
- في حالة اتخاذ قرارات مدروسة بشأن مبادرات جديدة مثل فتح أسواق جديدة أو إطلاق منتج جديد.
- في حالة معرفة التهديدات المحتملة التي ستؤثر بالسلب على أعمال المؤسسة

شكرا لحسن الاصغاء
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحيات

د. حسام فتحي
د. السيد صباح