



مهارة التفكير وأنواعه

تقديم

د. عبد الله حسن الشوي

بسم الله الرحمن الرحيم

مرحباً بك وشكراً لتواجدك معنا في برنامج :

(مهارات التفكير وأنواعه)

لننطلق وإياك مع الامتاع والانتفاع بإذن الله تعالى نتناول فيها مفهوم وأهمية التفكير ومهارة استخدامه و تحويله الى نتائج .
زاوجنا في هذا البرنامج بين المعارف العلمية والتطبيقات العملية ليكون دليلاً لمصاحباً لك يساعدك في مهارات التفكير وتطبيقه بكفاءة وفاعلية على الصعيد الشخصي والمهني.

دليل البرنامج

يستهدف البرنامج اكساب المتدربين المهارات والسلويات في مهارات تحويل الأهداف الى نتائج وإثراء معارفهم وخبراتهم.

الأهداف التفصيلية:

في نهاية الدورة التدريبية يكون المشاركون قادرين على:

- ١- ان يعرف مفهوم التفكير وأنواعه .
- ٢- ان يتعلم معوقات التفكير.
- ٣- ان يطبق مهارات التفكير واستراتيجيات
- ٤- تطبيقات التفكير في حل المشكلات
- ٥- علاقة التفكير بالتخطيط الاستراتيجي

الفئة المستهدفة: القيادات والموظفين والمهتمين

عدد المستهدفين: ١٥ - ٣٠ مشاركاً

مدة البرنامج: (٣) أيام .

أدوات التقويم:

- ◆ مقياس قبلي - بعدي.
- ◆ تقويم مرحلي.
- ◆ استبيان تقييم البرنامج (رضى المستفيدين).

الإرشادات والتعليمات

نشكر لك مشاركتك البرنامج التدريبي الذي نسعى من خلاله إلى تقديم مهارات ومعارف جديدة وتكوين اتجاهات إيجابية لدى المشاركين. وحرصاً منا على تحقيق الهدف من التدريب فإننا ندعوك إلى التمسك بالقواعد التالية بما يلي:

التدريب الفعال هو الذي يشارك فيه جميع المشاركين بطرح الآراء والأفكار والمناقشة الهادفة.

العمل ضمن أفراد المجموعة في المهام الجماعية يوسع دائرة الفائدة.

من حق أي مشارك أن يسهم بطرح فكرته أو رأيه.

الأفكار عزيزة عند أصحابها وحرّي بنا أن ننصت إليها.

البدء في الوقت المحدد للبرنامج من عوامل نجاحه.

التركيز على التدريب وتجنب المعوقات ونحوها يوسع دائرة الاستفادة.

تقبل الدور الذي يسند إليك في المشاركات من عوامل نجاح إنجاز المهمة.

تظهر قيمة الخبرة بصورة أفضل إذا وظفت بطريقة مثلى.

ليس هناك فشل، ولكن تجارب وخبرات وفرص تعلم وتحسين.

تحفيز أفراد الفريق في المشاركة في النشاطات يقوي فرص النجاح لديكم.

الحرص على نقل أثر التدريب وتطبيقه دليل نجاحه.

سئلَ سفيان ابن عيينه (رحمه الله):
مَنْ أحوج الناس إلى طلب العلم؟
قال: أعلمهم لأن الخطأ منه أقبح

"إذا أردنا أن يتم العمل دون
تعب، فعلينا أولاً أن نتعب
في تعلم هذا العمل"
صمويل جونسون

مهارات التفكير وأنواعه

مفهوم التفكير

يعد العقل من أكبر النعم التي من الله بها على الانسان ، فهو مصدر هام للعلم والمعرفة و النظر و الدراسة وهو كذلك طريقنا الى الحياة الناجحة و النهاية الرائدة ، وفي العلاقات يعد العقل من أبرز علامات الانسان الناجح حتى قالوا قديما ،،،،،

(عدو عقال خير من صديق أحمق)

وللأسف الشديد فإن منزلة العقل عند البعض لها حدودها الدنيا ، مما أسهم في تأخرهم عن غيرها ، في حياتهم الاجتماعية والمهنية وتأتي هذه الدورة محاولة لسد جانب من الخلل حيث سندرس العديد من المهارات التي تجعل عقولنا تنشط وتعامل مع الحياة بطريقة جديدة ومن أهداف اللقاء ما يلي :

1. مفهوم التفكير و أهميته وأنواعه ومعوقات التفكير .
2. التدريب على بعض مهارات التفكير الاستراتيجي .
3. تطبيق منسوبي وزارة الطاقة للتفكير الاستراتيجي في الاعمال الإدارية والتطويرية وصنع القرار .
4. علاقة التفكير بصياغة الأهداف الذكية واعداد الخطة الاستراتيجية و التشغيلية.
5. سنحاول خلال الدورة تقديم الجوانب التطبيقية و التركيز عليها بدلا من الاعراق في الجوانب التنظيرية ، واستكرام الادلة العلمية التي تساعدنا في التفكير ونأمل بعد ذلك أن يتمكن المشاركون من الموازنة بين ضغوط العاطفة ورجاحة العقل بأن يزيد من جرة العقل في التفكير وخصوصاً في بيئة العمل



مفهوم التفكير

التفكير سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق ، والتفكير بمعناه الواسع هو عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة وقد يكون هذا المعنى ظاهراً أحياناً وغامضاً حيناً آخر ويتطلب الوصول إليه تأملاً وإمعان نظر في مكونات الموقف أو الخبرة التي يمر بها الفرد.

(٦٤٠) آية تحث على التفكير

مأمورون بالتفكير

التفكير عملية لا توقف (فطرية)

قال تعالى :

{إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ ﴿١٠١﴾ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطُلًا تُسَبِّحُكَ فَقَتْنَا عَذَابَ النَّارِ}

[آل عمران: ١٩١]

مفهوم التفكير



أنواع التفكير؟

مفهوم التفكير

- يعتمد على المنطق وإتباع الخطوات العملية الموصلة إليه
- الكماشي يقص الأفكار المعروضة
- تفكير رأسي يحلل المشكلة ويتدرج في الحل يتجنب التفرعات غير المرتبطة بالمشكلة بصورة مباشرة
- يتبع المسارات الأكثر احتمالاً

المنطقي

أنواع التفكير

الغرافي

(البيديع/المبتدع)

العلمي

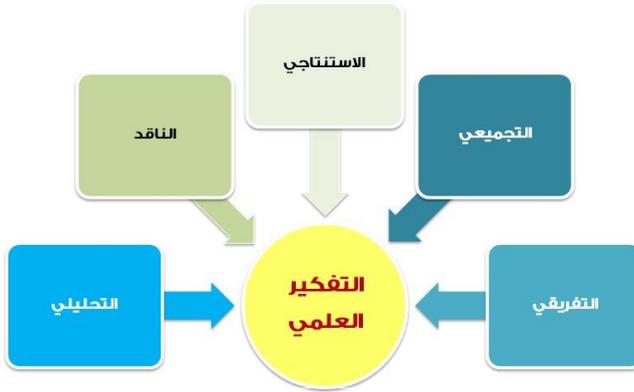
(الاستراتيجي)

- يعتمد على التخيل والإبداع
- يعتمد على تدقيق الأفكار وتعددها
- تفكير أفقي يتعرض لكل الأفكار الممكنة
- يأخذ الأفكار المرتبطة وغير المرتبطة بالمشكلة حتى لو كانت أفكاراً غير عملية
- يتبع كل المسارات حتى قليلة الاحتمال

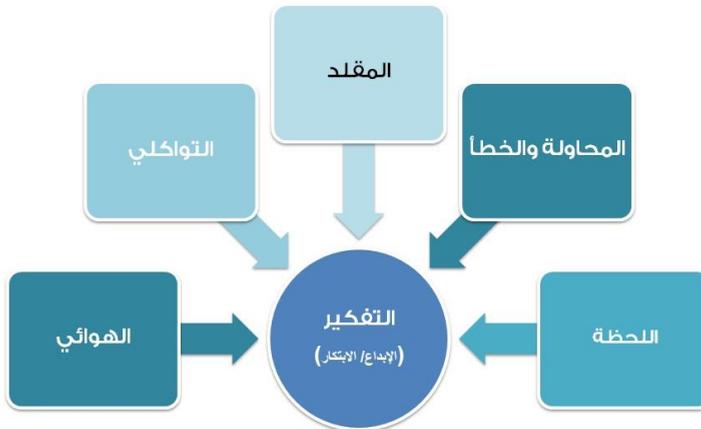
يعتمد على استخدام أدوات وطرق التفكير العلمية

مهارات التفكير وأنواعه

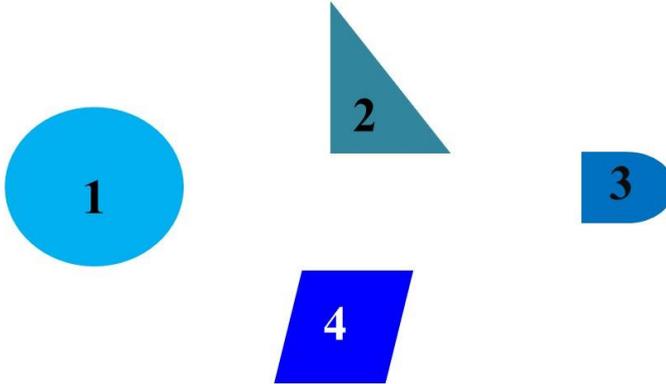
مفهوم التفكير



مفهوم التفكير



ما الشكل الذي يختلف عن الأشكال الأخرى ؟



أهمية التفكير



لماذا نحتاج إلى التفكير ؟

أذكر أهمية التفكير في حياتنا؟
ما أهمية التفكير في بيئة العمل؟





الإبداع... ومفترق الطرق



مفهوم التفكير



● مفاهيم حول التفكير؟

مهارات التفكير وأنواعه

مفهوم التفكير الاستراتيجي

العلاقة بين الإبداع و الابتكار والاختراع

- متى نحتاج الإبداع؟
- متى نحتاج الابتكار؟
- متى نحتاج الاختراع؟



● ما الإبداع؟



تعريف الإبداع



أبداع
أنشأ على غير مثال سابق



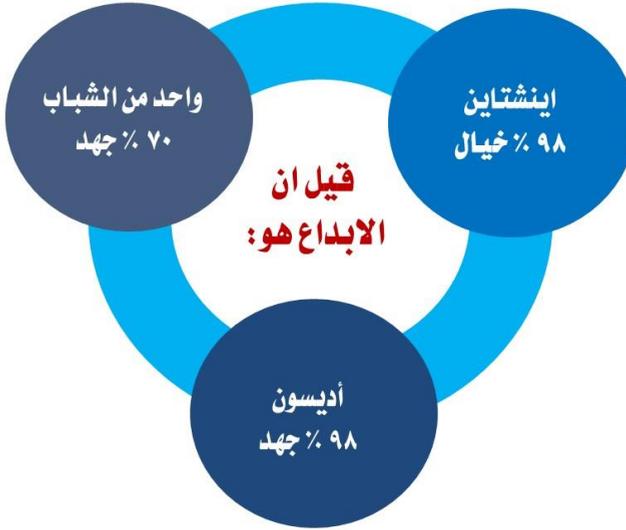
الابتداعية
الخروج عن أساليب القدماء
باستحداث أساليب جديدة

الإبداع ؟

ببساطة

عملية الإتيان بجديد





تعريف الإبداع



● ما هو الابتكار؟

تعريف الابتكار
تُعرّف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الابتكار بأنه "تنفيذ
لمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية، جديد (جديدة) أو محسن (محسنة) بشكل
معتبر، أو أسلوب تسويق جديد، أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات
الأعمال أو في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية".

الإبتكار : هو المقدرة على تطوير فكرة



اذكر بعض الإبداعات في الحرم الشريف





سمات المبدع؟



أصالة وإضافة

الأصالة

قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدعشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد

الإضافة

القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ما

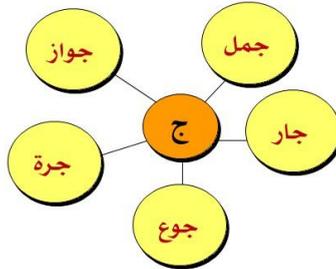




الطلاقة

قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق
المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة

الطلاقة



مهارات التفكير وأنواعه

الطلاقة



ارسم عدة أشكال باستخدام الشكل أعلاه

درجة للاكثر ودرجة للأغرب

المرونة



تحويل مسار التفكير إلى خارج المألوف
لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول
أوقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول.

المرونة

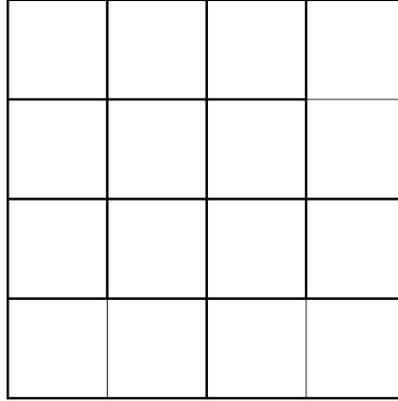
ابتاع رجل من آخر قطعة أرض، وحينما قام المشتري بحرثها عشر على جرة مليئة بالذهب، فردها إلى صاحب الأرض الأول، ولكنه امتنع عن أخذها قائلاً: لقد بعته الأرض وما فيها وطال نقاشهم ثم رفعوا الأمر إلى القاضي

فسأل القاضي الرجل الأول: أعندك غلام؟ قال: نعم، وسأل الرجل الثاني: أعندك جارية؟ قال: نعم. فقال القاضي زوجوا الجارية للغلام وادفعوا لهما هذا المال لتيسير زواجهما.

المرونة



كم مربعاً ترى في هذه الصورة؟

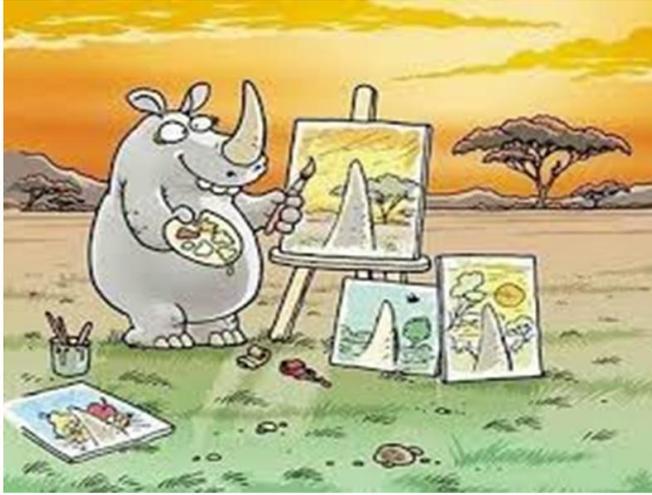


سؤال وجائزة

عند أحمد كيس مملوء بالتفاح قسمه على أخويه سعد وسعيد بالتساوي فلم يبق لديه أي تفاحه ثم أعاد قسمته على ثلاثة من أصدقائه ثم خمسة وستة وسبعة وثمانية وتسعة وعشرة في كل مرة يقسم التفاح من جديد فلا يبقى لديه أي تفاحه

فما عدد التفاح الذي كان في كيس أحمد؟





الخبرات المتراكمة قد تحجب الإبداع



ماهي معوقات التفكير

داخل المنظمة

ذاتية

تمريره فردي ٣ دقائق



دليل المشارك ٢٤

معوقات الإبداع

01 الشعور بنقص الامكانيات

01

02 عدم الثقة بأنك مبدع

02

03 ضعف الهمة والرغبة

03

04 الخوف من الفشل والنقد

04

05 الخجل من طرح الجديد والتواصل مع المسؤول

05

معوقات الإبداع

06 المركزية أو اقتصار المؤسسة على رجل واحد

06

07 إجهاد العاملين وتداخل أعمالهم

07

08 تنفيذ الوعيد وتناسي الوعد

08

09 عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين

09

10 انعدام التشجيع وقتل روح الإبداع

10

محفزات الإبداع

- 11 الحكم على الشيء من خلال التجارب السابقة
- 12 الرضا بالواقع
- 13 عدم الارتباط بالمبدعين
- 14 عدم استشعار المسؤولية
- 15 عدم الاستفادة من تجارب الآخرين





أذكر بعض العبارات التي قيلت لك أو سمعتها عندما حاولت
أو حاول غيرك أن يبدع

تمريه فردي ٣ دقائق



دليل المشارك ٢٤



احذر طلفات المتبويه



احذر طلاقات المطبعية

كيف يكدت السلوك ؟





روى أحمد في المسند عن أبي موسى رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: **إن الله خلق آدم من قبضة قبضها من جميع الأرض، فجاء بنو آدم على قدر الأرض فجاء منهم الأبيض والأحمر والأسود وبين ذلك، والخبيث والطيب والسهل والحزن وبين ذلك.**

البشرية.....مختلفة :

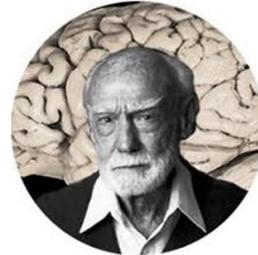
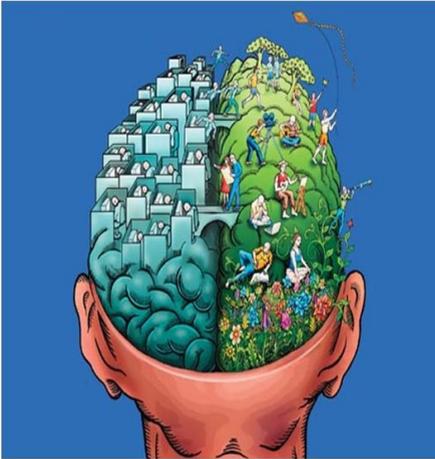


رواه أبو داود والترمذي وغيرهما، وصححه الألباني رحمه الله.

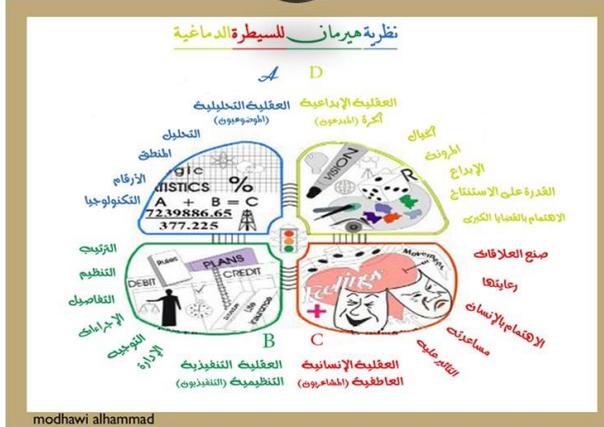


هل يختلف تفكيرنا....؟

تأريه فردي
٣ دقائق



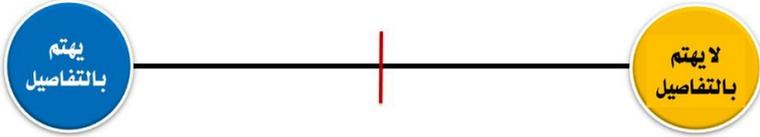
روجر سبيري (عام ١٩٦٠ م)



بالهمة

المشاعر

● ماذا لو...؟
- كلفك مديرٌك بمهمة.



● ماذا لو...؟
- كلفك مديرك بمهمة.





ماهي معوقات التفكير



ماهو الفرق بين.....

الغلط والمغالطة

المغالطات المنطقية

مهارات التفكير وأنواعه

المنطق:

العلم الذي يدرس القواعد والقوانين العامة للتفكير الإنساني الصحيح. ويُستخدم المنطق لمعرفة ما إذا الشيء صحيحاً أو خاطئاً.

مثال للمنطق:

كل البشر هالكون..... عمار من البشر..... إذاً، عمار هالك.



الفكرة..... وإدارة الاسئلة



طريقة للإحساس بالمعنى

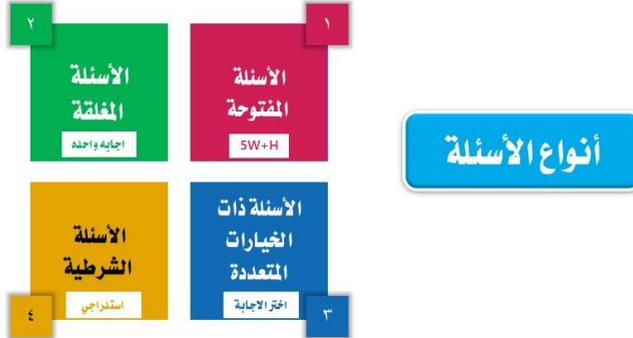
بدون المعنى لا تشعر بالأمان المعرفي

مجالات عمل الأسئلة...؟

حيث يعمل التفكير

- ❖ التفكير محاوله للبحث عن معنى .
- ❖ التفكير عملية لا تتوقف.



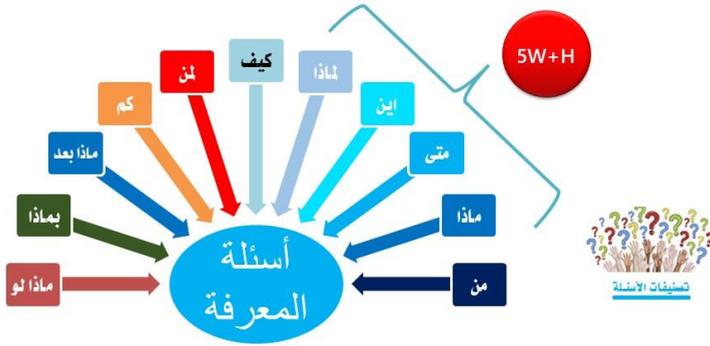


- أسئلة المعرفة المنطقية
- أسئلة احضار الوعي (meta)
- أسئلة جواذب اللاوعي (melton)
- أسئلة صناعة الإبداع (Scamper)
- أسئلة القبعات الست



تصنيفات الأسئلة

٣٤



الفكرة و العقل



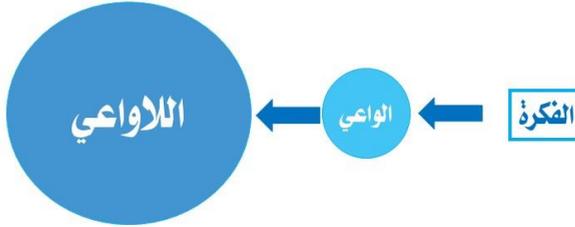
يقول دكتور

٢ مليون معلومة في اللحظة

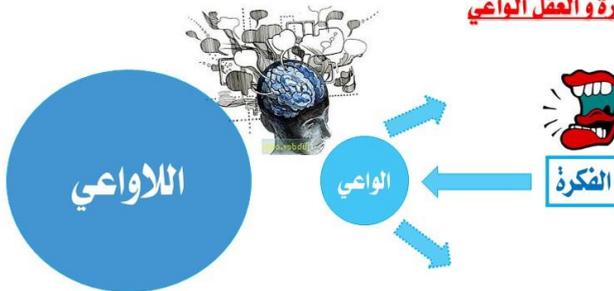
ينتبه المرء ٧ + ٢



الفكرة والعقل



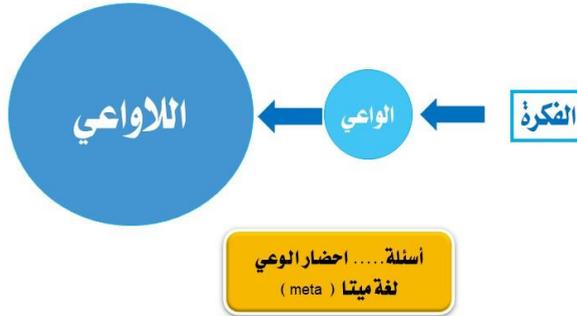
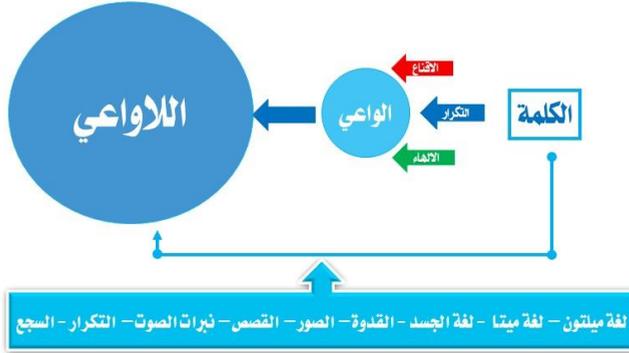
الفكرة والعقل الواعي



مهارات التفكير وأنواعه



الفكرة والعقل اللاواعي







استراتيجيات التفكير



العصف الذهني

Brain storming



الاستراتيجية (١)



العصف الذهني

Brain storming



الاستراتيجية (١)

اجتماع مجموعة الأشخاص

من أجل توليد كمية كبيرة من الأفكار

لمعالجة موضوع ما ، في جو تسوده الحرية والأمان في طرح

الأفكار بعيداً عن المصادرة والتقويم

لا تنتقد الأفكار

الكمية تولد النوعية

ابن على أفكار الآخرين

شجع الأفكار الكبيرة والمبالغ فيها

الأفكار البسيطة تولد أفكاراً جيدة لأنها تقوم بتوجيه مسار التفكير

العصف الذهني
Brain storming



شروط العصف الذهني

● كيف تحدد عناصر الموضوع ؟



العصف الذهني

والأوراق اللاصقة

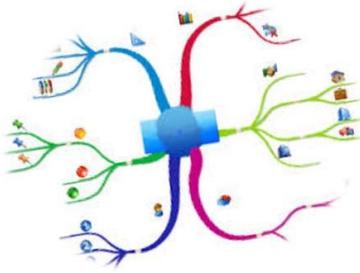


مبروك

كصلت على رحلة خارجية الى
ماليزيا برفقة العائلة
أكتب ما تحتاج ان تكمله معك

- _____ ١
- _____ ٢
- _____ ٣
- _____ ٤
- _____ ٥

الخرائط الذهنية



الاستراتيجية (٢)



توني بوزان (١٩٤٢م)

المعروف بأستاذ الذاكرة،

ماهي الخرائط الذهنية

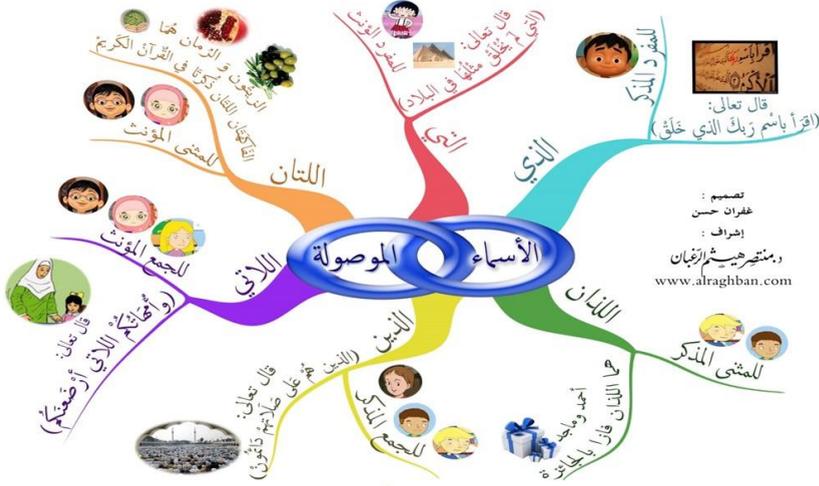
طريقة سهلة لتذكر
المعلومات

طريقة سهلة
لإدخال المعلومات
إلى ذهنك

خطة للعمل

أداة لتنظيم
التفكير

أن ترسم ما يدور في عقلك



● مراحل كتابة الموضوع باستخدام الخارطة الذهنية ؟



الاستراتيجية (٣)

القبعات الست

القبعة البيضاء

القبعة الحمراء

القبعة الصفراء

القبعة السوداء

القبعة الزرقاء

القبعة الخضراء



الاستراتيجية (٤)

مهارات التفكير وأنواعه

الست لديونو قبعات التفكير

القبعة الحمراء

تركز على العاطفي والتعبير عنه

- ✦ عبر عن مشاعرك العنصرية
- ✦ ما هي مخاوفك؟
- ✦ معاذرتك؟
- ✦ ماذا تكره؟

القبعة الزرقاء

تركز على التفكير الموجه والتحكم في بقية القبعات

- ✦ ركز على التحكم والتحكم
- ✦ ما القبعة التي أرتديها؟
- ✦ ماذا يجب أن أفكر أيضاً؟

القبعة الخضراء

تركز على التفكير الإبداعي وتوليد البدائل

- ✦ ركز على البدائل
- ✦ هل هناك أي خيارات جديدة؟

القبعة البيضاء

تركز على التفكير الحيادي وجمع المعلومات والحقائق

- ✦ اسرد الحقائق
- ✦ ما المعلومات المفقودة؟
- ✦ كيف يمكن أن تحصل عليها؟

القبعة الصفراء

تركز على التفكير الإيجابي وذكر الفوائد

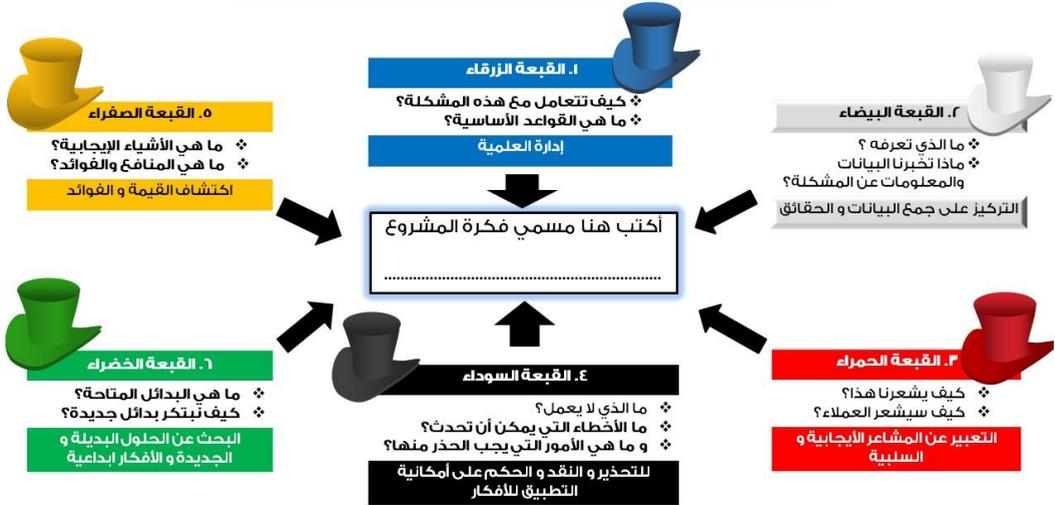
- ✦ كن متفائل
- ✦ ما هي الفوائد التي يمكن اكتشافها؟

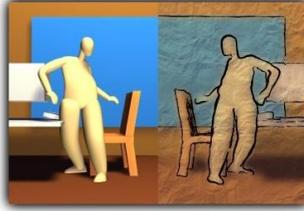
القبعة السوداء

تركز على التفكير السلبي والتخدير من المخاطر

- ✦ كن متشاكها
- ✦ ماهي السلبيات والمخاطر؟

ست طرق للتفكير





تمثيل الأدوار

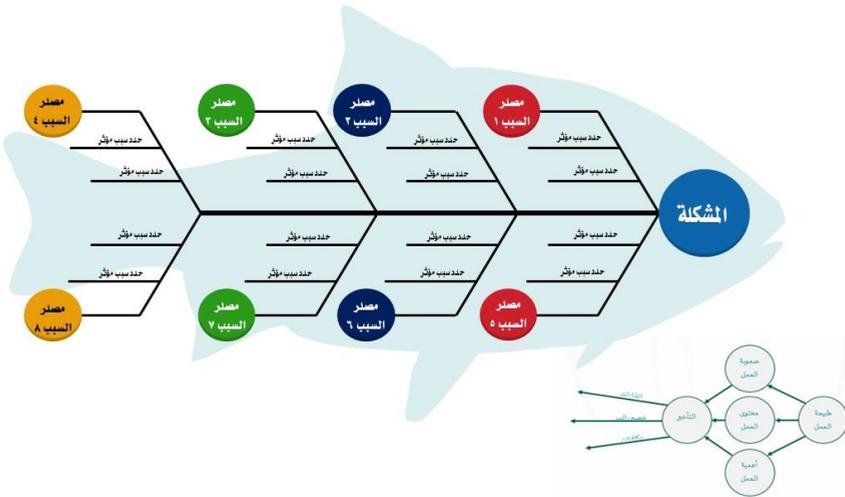
الاستراتيجية (٥)





عظمة السمكة

الاستراتيجية (٦)





صندوق زوكي

الاستراتيجية (٧)



كرة الثلج



الاستراتيجية (٨)



كيف؟



كيف؟

كيف؟

كيف؟

كيف؟

الاستراتيجية (٩)

TRIZ

نظريّة الحل الإبداعي للمشكلات

الاستراتيجية (١٠)

٥٢





شريعة أبو نواف

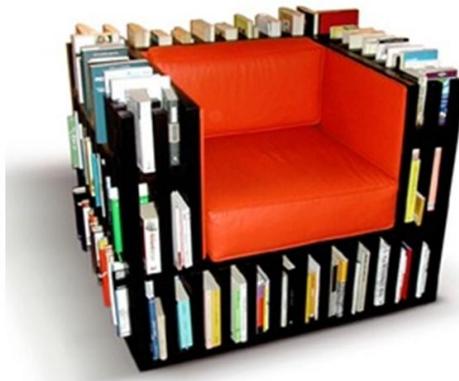
تطبيقات

حدد بعض الاستراتيجيات المطبقة داخل هذه الصور



٥٥



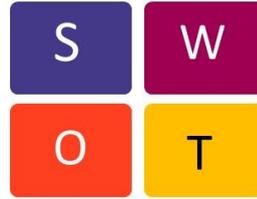






٥٩





نموذج سوات ونموذج العمل والقيمة المضافة

لإدارة وقيادة المشروع الاداري

التفكير وفق نموذج المشكلات

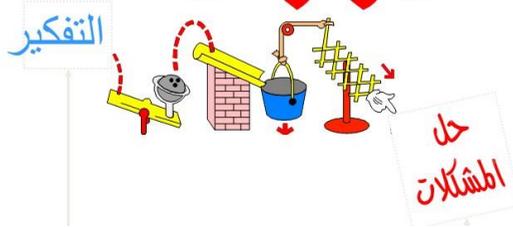
أنواع المشكلات

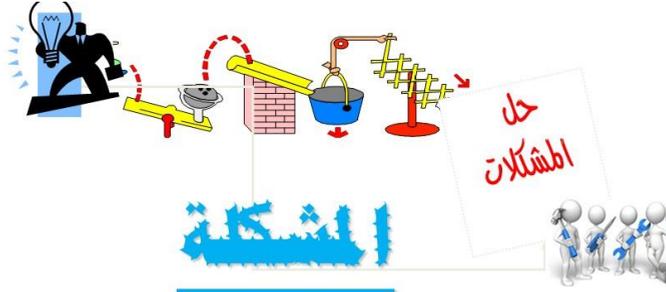
فرعية

حقيقية

التفكير وفق نموذج المشكلات

العلاقة بين التفكير وحل المشكلات



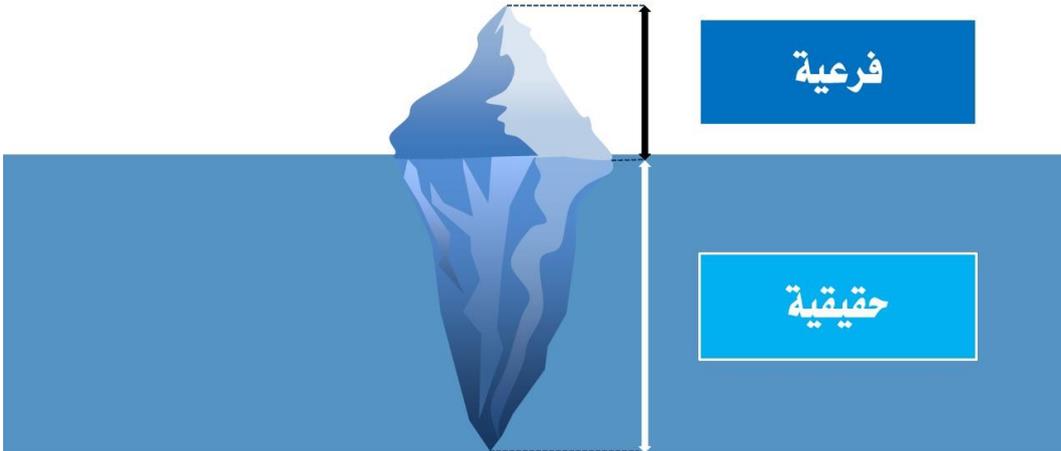


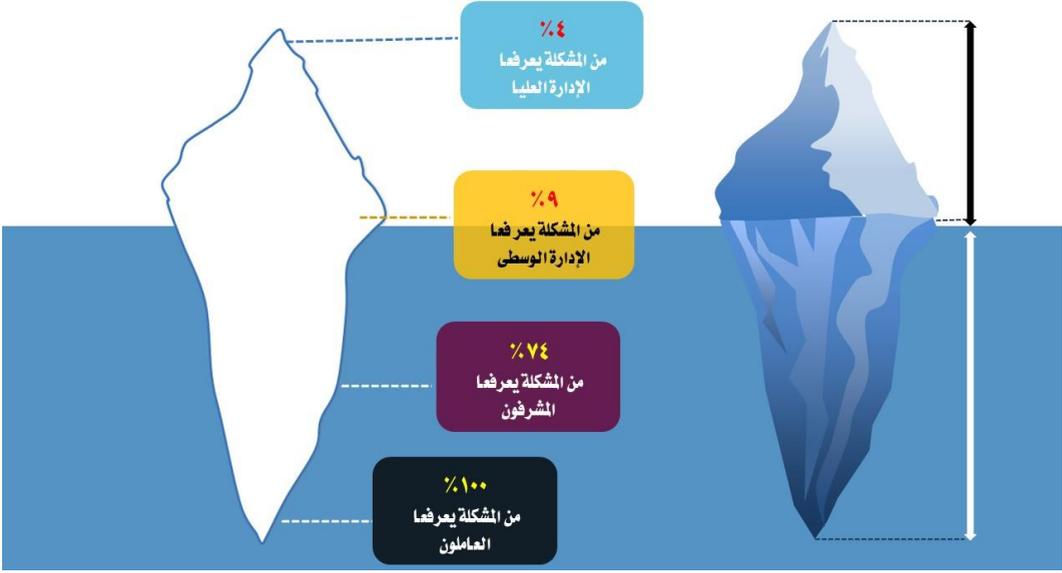
عائق يواجه الفرد او المنظمة ويمنعه من تحقيق التوافق أو بلوغ الأهداف

سواء كان أمراً غامضاً أو صعوبة ما

مما يخلق لديه حالة من التوتر والغيرة

تدفعه للبحث عن آليات وحلول للتخلص من تلك الحالة





الخطوات المنهجية العلمية للبحث العلمي

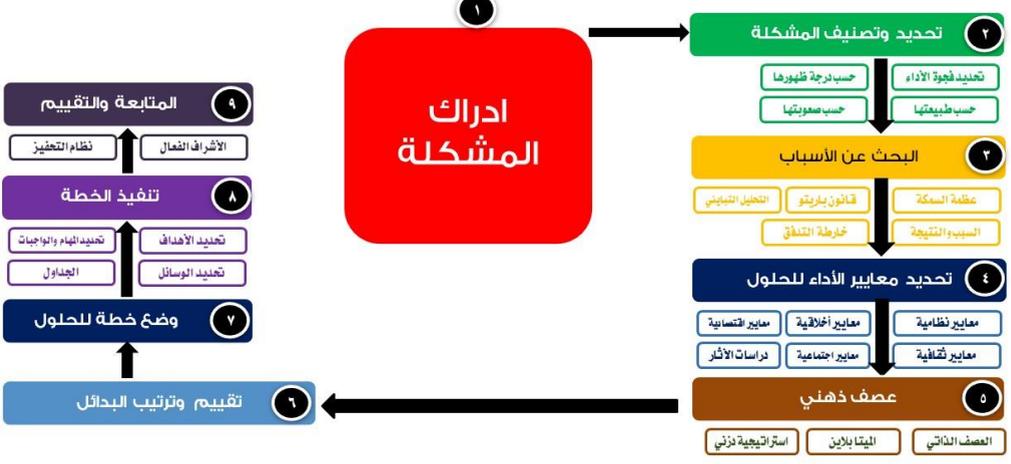
❖ حدد (فان دالين) خطوات البحث العلمي في المراحل الخمسة الآتية:



❖ ولقد وضع جون ديوي 1922م كتابا سماه **كيف تفكر وكيف نحل المشاكل** ووضع خمس مراحل لحل أي مشكلة وهي:

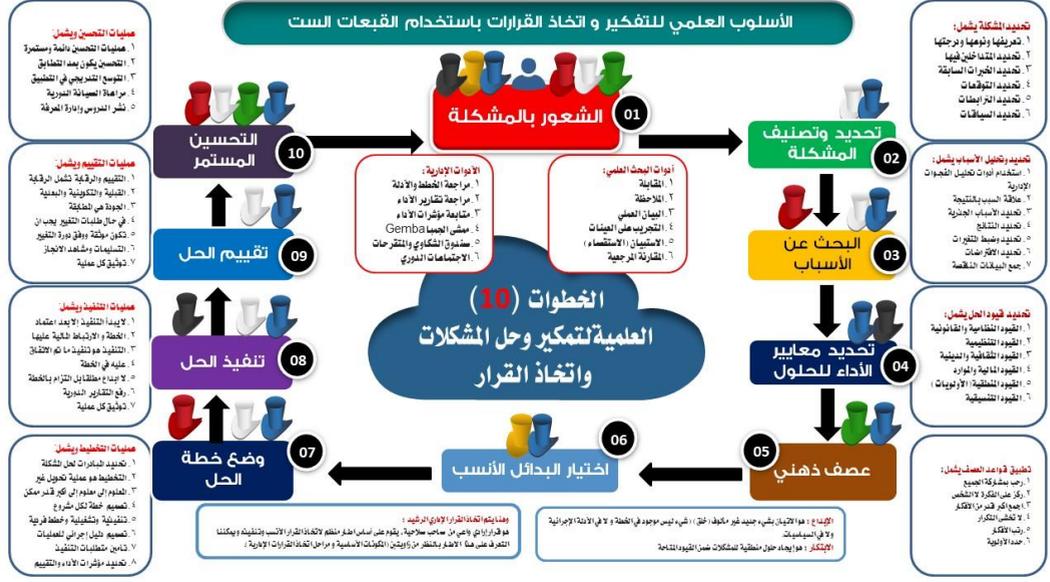
1. الشعور بالمشكلة
2. تعريف المشكلة وتجديدها
3. وضع الفرضيات واقتراح الحلول
4. التحقق من التجربة أي اختبار الفرضيات
5. الوصول إلى النظرية والتعميم

الاسلوب العلمي لحل المشكلات



٦٤

الأسلوب العلمي للتفكير و اتخاذ القرارات باستخدام القبعات الست



- تحديد وتصنيف المشكلة بشمل:**
1. تعريفها وفهمها ودرجتها
 2. تحديد المتأثرين فيها
 3. تحديد الخبرات السابقة
 4. تحديد التوقعات
 5. تحديد التبعات
 6. تحديد الصيغيات
- تحديد وتصنيف الأسباب بشمل:**
1. استخدام أدوات تحليل المشكلات
 2. الإبرة
 3. علاقة السبب بالنتيجة
 4. تحديد الأسباب الجذرية
 5. تحديد النتائج
 6. تحديد وسط التغيرات
 7. تحديد الآثار ذات
 8. جمع الصيغيات المناسبة
- تحديد قواعد العصف بشمل:**
1. رسم يدوية الجميع
 2. ركز على التفكير والتفكير
 3. اجعل كل فرد من التكو
 4. لا تخطئ التكرار
 5. ركز على الأفكار
 6. حدا الأفكار

- مهامات التحسين ويشمل:**
1. تحديد التحسين المطلوب ومستمر
 2. تعيين الأشخاص الذين يتولى
 3. الترويج التدريجي في التطبيق
 4. من أداء الصيغيات المبررة
 5. نشر الدروس وزيادة المعرفة
- مهامات التقييم ويشمل:**
1. التقييم والرقابة تشمل الرقابة
 2. التقييم والتكيفية والمهنية
 3. العودة في الخطة
 4. في حال حدوث التغيير يجب ان
 5. تكون مخططه وفق دورة التغيير
 6. التقييمات ومساءلة الاجاز
 7. تدقيق كل عملية
- مهامات التنفيذ ويشمل:**
1. لا يبدأ التنفيذ الا بعد اعتماد
 2. الخطة والارتباط لدية عليها
 3. التنفيذ هو التنفيذ كما بالتطبيق
 4. عليه في الخطة
 5. لا يبدأ التنفيذ الا بعد التأكد من
 6. رفع التقييم المدونة
 7. تدقيق كل عملية
- مهامات التخطيط ويشمل:**
1. تحديد المخرجات من الشركة
 2. التخطيط هو عملية تحليل الخ
 3. المخرجات الى مخرجات في كبر حجم
 4. تصميم خطة لكل مشروع
 5. تنفيذية وتشتمل على خطط عملية
 6. تصميم دليل اجرى للمخرجات
 7. قوائم عمليات التنفيذ
 8. تحديد مؤشرات الأداء والتقييم

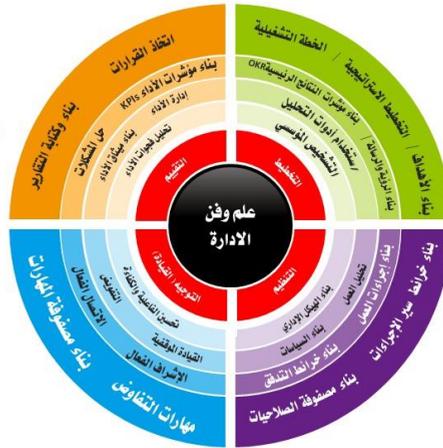
- أدوات البحث العلمي:**
1. القابلية
 2. الأناجفة
 3. البيان العلمي
 4. التجريب على النتائج
 5. الاستبيان (الاستقصاء)
 6. المقابلة المرجعية
- الأدوات الإدارية:**
1. مراجعة المخطط والأداة
 2. مقاومة مؤشرات الأداء
 3. مقاسي الصيغيات Gembas
 4. سدون الشكاري والمقترحات
 5. الاجتماعات الموزي
- مهامات اتخاذ القرار:**
1. تحديد المخرجات من الشركة
 2. التخطيط هو عملية تحليل الخ
 3. المخرجات الى مخرجات في كبر حجم
 4. تصميم خطة لكل مشروع
 5. تنفيذية وتشتمل على خطط عملية
 6. تصميم دليل اجرى للمخرجات
 7. قوائم عمليات التنفيذ
 8. تحديد مؤشرات الأداء والتقييم

علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط

التخطيط و الادارة

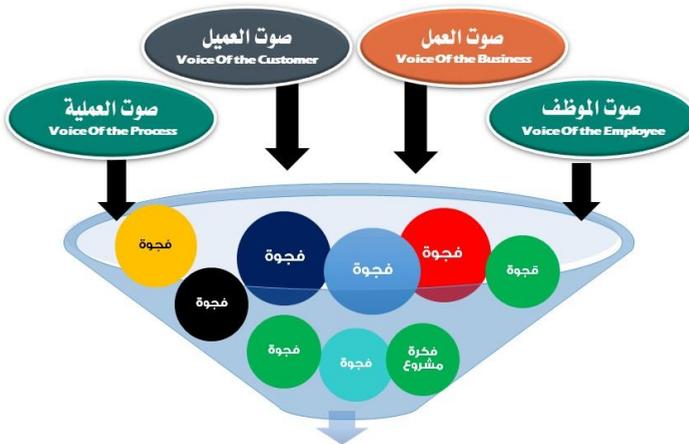
حزمة
عمليات التقييم
Evaluations operations Package

حزمة عمليات التوجيه (القيادة)
Leadership operations Package



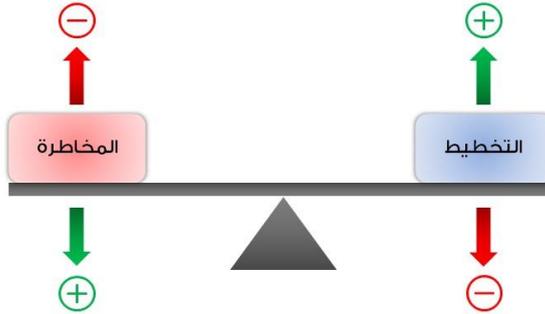
حزمة عمليات التخطيط
Planning Operations Package

حزمة عمليات التنظيم
organization operations Package



القدرة على تحليل وتحديد الاحتياج الفعلي للمنظمة

التخطيط أولا



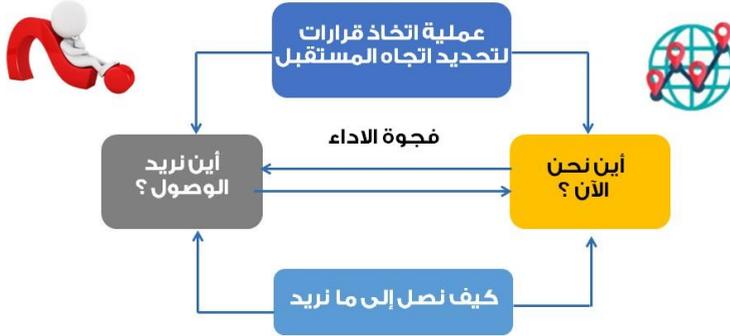
ما هو التفكير الاستراتيجي.....؟



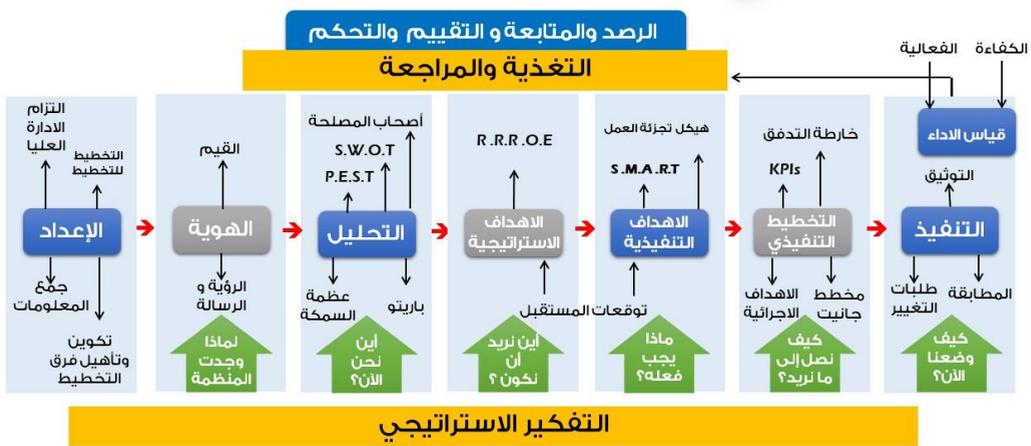
ينطلق التفكير الاستراتيجي من التأمل العميق لإستشراق المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية .

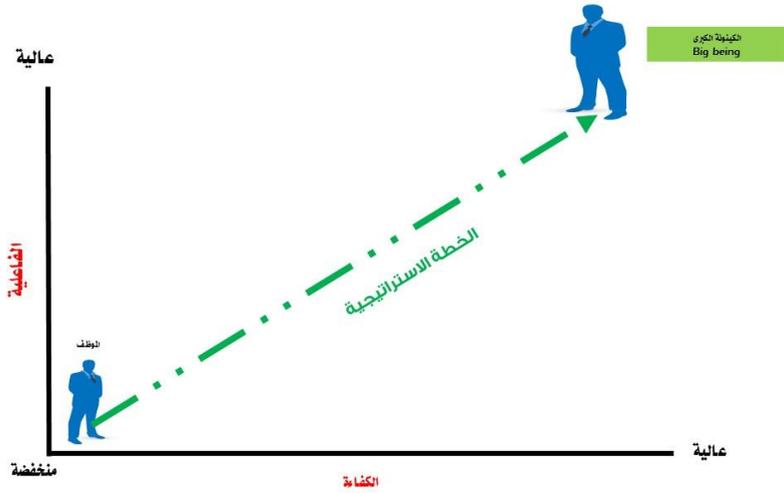
ويقود التفكير الاستراتيجي المؤسسة الى لاستنباط الاستراتيجيات المناسبة التي تحول الى واقع محققا وضعا أفضل يؤدي الى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية .

ما هو التخطيط؟



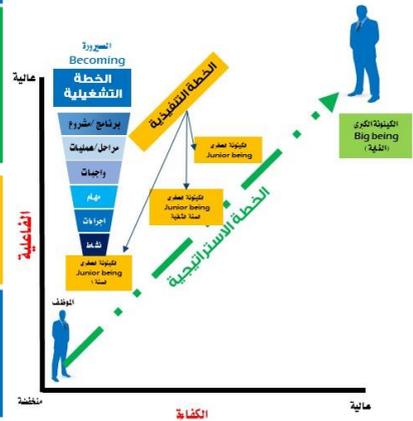
التفكير و التخطيط الاستراتيجي





التفكير وآلية بناء نظام التخطيط المؤسسي

مستوى مؤشرات	مستوى الأهداف	السؤال	مفهوم	المنتج	م
مؤشرات للتفكير الرئيسية	أهداف المنظمات الرئيسية	التحليل العام	مفهوم	الهيئة الكبرى Big being	1
			مفهوم	السرورة Process	2
			مفهوم	الغاية Teleology	3
			مفهوم	الاستراتيجية Strategy	4
مؤشرات النتائج	أهداف عامة	التفكير أو التخطيط أو الأهداف والآليات	مفهوم	الخطة التنفيذية Action Plan	5
			مفهوم	الهيئة الصغرى Junior being	6
مؤشرات أداء	مؤشرات أداء	التحليل العام	مفهوم	السرورة Becoming	7
			مفهوم	الخطة التنفيذية Operational	8
مؤشرات أداء	مؤشرات أداء	التحليل العام	مفهوم	المكونات المورد Resources	9





الابتكار في المنظمات

الابتكار وفق اهداف المنظمة



أنواع الابتكار

- ابتكار القيم والرؤية والرسالة
- ابتكار تحديد الأهداف والمؤشرات
- ابتكار تصميم الإستراتيجيات
- ابتكار تهيئة الإمكانيات
- ابتكار تصميم وتنفيذ الخطط
- ابتكار كفاءة وفعالية مراكز المسؤولية

الريحية
تحقيق الأهداف

أنواع الابتكار

- ابتكار المقارنة المرجعية.
- ابتكار صناعة الميزة التنافسية.
- ابتكار قيادة السوق.

التنافسية
الحصة السوقية

أنواع الابتكار

النمو التحسين المستمر

- ابتكار الجودة وعمليات التحسين المستمر.
- ابتكار التعلم وحل المشكلات والنمذجة.

أنواع الابتكار

الاستمرارية ضمان الجودة

- ابتكار إدارة المعرفة.
- ابتكار هيكل إداري.
- ابتكار نظام العمل في المنظمة.
- ابتكار نظام إداري ومالي.
- ابتكار دليل السياسات والإجراءات.
- ابتكار دليل النماذج التنظيمية.

الابتكار وفق نموذج الربح



الابتكار وفق نموذج الشراكات



الابتكار وفق نموذج الاجراءات

ZARA

TOYOTA

الابتكار وفق نموذج الكفاءة

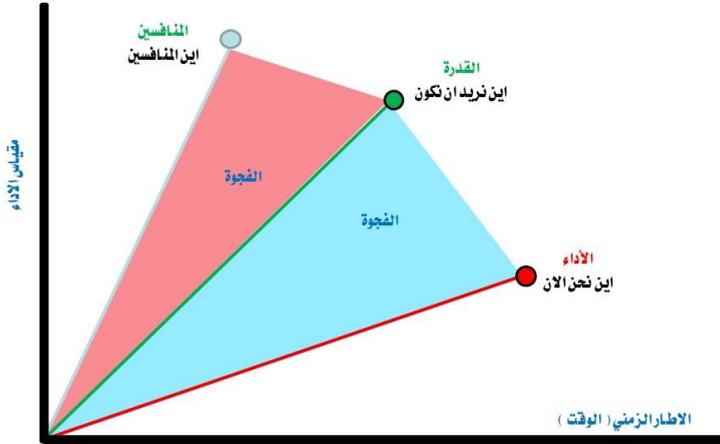


مهارات التفكير وأنواعه

الابتكار وفق نموذج الانظمة



الابتكار وفق نموذج القيمة التنافسية

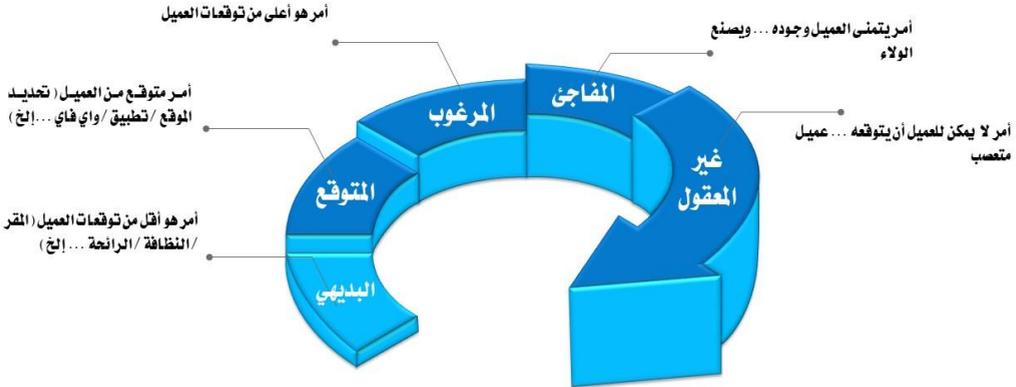


الابتكار وفق نموذج الخدمات

facebook



الابتكار وفق نموذج التميز في خدمة العملاء



تمرين المقارنة بين مستويات الأهداف وأعراضها

الهدف الإجرائي	الهدف المرحلي	الهدف العام	الغايات	محاور المقارنة بين مستويات الأهداف
تفكير واقعي	تفكير تتابعي	تفكير جانبي	تفكير تأملي	مستوى التفكير
تخطيط المهام	تشغيلي (تنفيذي)	إستراتيجي	إستراتيجي بعيد المدى	مستوى التخطيط
الإدارة التنفيذية	الإدارة الإشرافية	الإدارة العليا	القيادة العليا	المستوى الإداري
إنجاز المهام	إنجاز المراحل	تحقيق جزء من المحصلة	الغاية من وجود المنظمة	على ماذا يركز ؟
محدد بمنطقية ودقة	محدد نوعاً ما	يمثل نطاق عام	عام وواسع جداً	أسلوب الصياغة
المهام التشغيلية للمرحلة	من مراحل الهدف العام	من الغاية (المحصلة)	من رسالة ودور المنظمة	من أين يشتق ؟
محدد ومثقف عليه بدقة	محدد بزمن المرحلة	طويل و محدد نوعاً ما	طويل جداً وغير محدد	الإطار الزمني
تحقيق المهمة بجودة	إنجاز سقف المرحلة	المساهمة في تحقيق الغاية	تحقيق غاية الوجود	النتائج المتوقعة
يقاس بدقة الإنجاز	يقاس بمدى إنجاز المرحلة	يقاس أثر تحقيق المحصلة	وصفي / فلسفي	إمكانية القياس
KPIs	S.M.A.R.T	OKR	البوصلة ومطابقة الرسالة	ما الذي يقاس فيه ؟

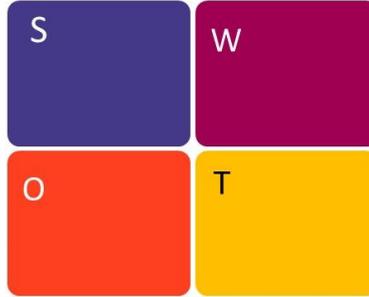


نموذج سوات ونموذج العمل والقيمة المضافة

أحد أهم أدوات التفكير في بيئة العمل

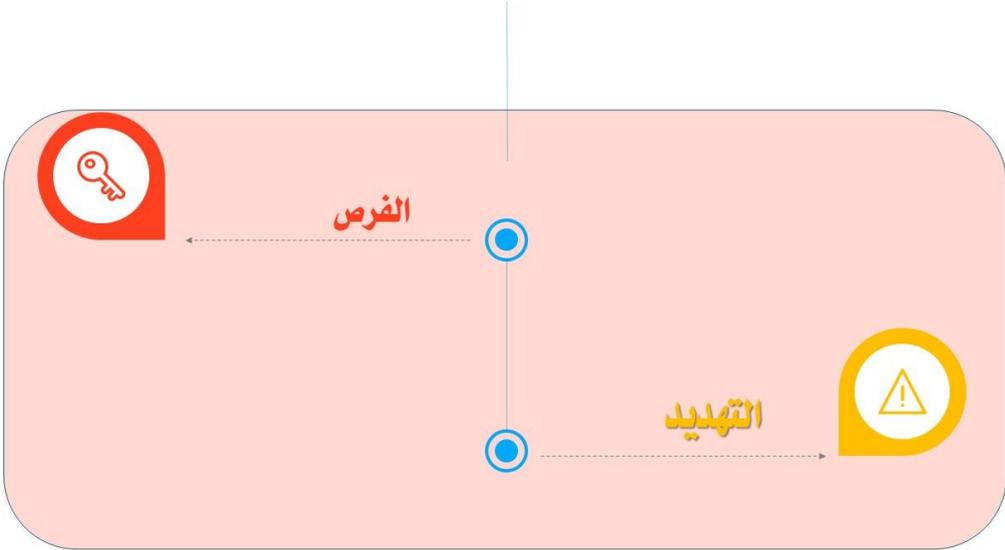


نموذج سوات
SWOT/atrix



نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية
S.W.O.T
Analysis





بيئة المنظمة



فوائد تحليل بيئة المنظمة

تتلخص فوائد تحليل بيئة المنظمة فيما يلي :

- يكشف إمكانيات معالجة المشاكل ذات العلاقة بصورة صادقة وصریحة.
- يكشف فرص نجاح المنظمة
- يحدد مواطن التغيير الممكنة في المنظمة
- يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية
- يوضح الاتجاهات الرئيسية للمنظمة
- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع.
- يكشف عن القوى المحركة للمنظمة
- ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها
- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المنظمة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله لتطويرها
- يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية



شروط تحليل بيئة المنظمة

إن من أهم أعراض تحليل بيئة المنظمة سواء كان التحليل للبيئة الخارجية أو الداخلية الرئيسية فإن دور هذا التحليل يكمن في تحديد الأهداف، يتعين الحرص الشديد لأن يكون تحليل البيئة مفيدة وناجحة، ولكي يكون كذلك ينصح باتباع القواعد الآتية:

1. التركيز على عناصر القوة والضعف الواقعية عند إجراء تحليل البيئة.
2. التمييز بين ما عليه المنظمة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل
3. الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والابتعاد عن المناطق الرمادية
4. يفضل أن يكون تحليل الواقع ما عن التعقيد والتحليل المطنب
5. يجب أن يكون التحليل موضوعية يتجنب التحيز



متطلبات تحليل بيئة المنظمة الناجح



يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفر مجموعة من الشروط، نذكر منها:

1. وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها، لأن هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة.
2. إجراء كشف كامل لبيئة المنظمة عن طريق إجراء المسوحات والاستقصاءات التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل.
3. وضع تصور سيناريو للمستقبل البديل المشرق للمنظمة لكي يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتحديات ذات العلاقة بهذا المستقبل بإذن الله

دورة تحليل بيئة المنظمة

تمر عملية تحليل المنظمة بعدة محطات لتستكمل دورتها، وتصبح مهياة لأن توظف في البناء الاستراتيجي

1. المسح البيئي :

يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الخطة، فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتحديات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حديثة منها.

2. المراقبة والرصد :

وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف عدسية منها وجمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشوش وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية



3. التحليل والتنبؤ :

وهنا تقوم المنظمة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مدياتها وآثارها بدرجة ومدة استمرارها

4. التغذية الراجعة :

حيث تقوم المنظمة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقاً ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك

أنواع المسح البيئي لبيئة المنظمة

المسح المستمر

(٣)
ويستخدم هذا النوع من المسح لدعم ومتابعة الإستراتيجية عند التنفيذ وهو ما يوفر على المنظمة سرعة الاستجابة للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات قبل انتشارها واذاها للمنظمة

المسح الدوري

(٢)
ويجري هذا النوع من المسح في الحالات التي تتطلب الفحص بصورة متكررة، حيث تقوم المنظمة بتحديث مسح معين سابق، وعادة ما يحدث هذا عند إجراء تحضيرات خطة جديدة.

المسح غير المنتظم

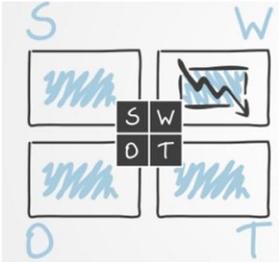
(١)
وهو المسح الذي يستخدم عند الحاجة وفي الحالات الاستثنائية لإثبات فرضيات معينة لدى المنظمة

التقسيمات الثلاثة الأكثر شيوعا للمسح البيئي

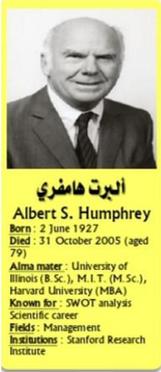
- يقسم المسح البيئي إلى أنواع عديدة وذلك باختلاف وجهات النظر اتجاه طبيعية البيئة والمتغيرات التي تحتويها والآثار التي يتوقع أن تتركها على المنظمة

التعريف بتحليل S . W . O . T

- إنه أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها.
- يعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء إستراتيجيات الأعمال من خلال الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة التالية: نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات.
- ويتطلب التحليل الرباعي SWOT من إدارة المنظمة إلى أن تكون صادقة ودقيقة عن النظر في كل نقاط القوة والضعف في مجال عملها، إضافة إلى الفرص والتهديدات التي تحيق بهم "
- وكلما كان التحليل أكثر دقة، كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل. وكلما كان التحليل ضعيف، كلما زاد احتمال مواجهة المنظمة مشاكل عدة ويزداد هذا الاحتمال جسامة نتيجة تغيير الاتجاهات أو التهديدات.
- كما أن التعاون في عمل هذا التحليل يؤدي إلى فشل المنظمة لأنها لم تعمل على تحسين المناطق الضعيفة لديها.

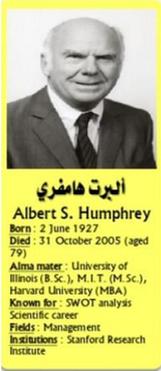


النشأة التاريخية لتحليل S . W . O . T



- تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 19٥٧م حيث قدم Philip Sielzni أطروحته الخاصة بالملاءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وظروف البيئة الخارجية
- ثم طورت هذا الفكرة لاحقا من قبل مجموعة أساتذة الإدارة العامة من مدرسة هارفارد للأعمال ولاسيما Learned and Andrews كي تصبح أداة يستند إليها لا في تحديد القدرات المميزة للمنظمة فقط Distinctive Competencies بل في تحديد الفرص التي ليس باستطاعة المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد ألبرت هامفري المناسبة والاستفادة منها.
- ثم جاء ألبرت هامفري من جامعة ستانفورد من خلال بحوثه في عقد الستينات والسبعينات مستخدمة بيانات عن ٥٠٠ شركة.
- إن كلمة تحليل Analysis جاءوا من اللغة اليونانية، وتعني التفصيل إلى أجزاء أو التخفيف والتذويب. أما تحليل SWOT فيقوم بتلك التجزئة عن طريق المراجعة التمحيص في الملفات العديدة للشركة

النشأة التاريخية لتحليل S . W . O . T



- لقد كان ألبرت همفري مستشارة الأعمال والإدارة في أمريكا وهي شركة متخصصة في الإدارة التنظيمية والتغيير الثقافي.
- احصل في بداية حياته على درجات علمية في الهندسة الكيميائية في ولاية إيلينوي، وانتقل في النهاية إلى لندن.
- الطريقة التي ابتدعها في التخطيط كانت تسمى في البداية SOFT ثم أصبحت لاحقة SWOT.
- البعض يرون بأن همفري لم يبتكر أسلوب تحليل SWOT حين كان يعمل في معهد ستانفورد للأبحاث، التي تعرف الآن باسم ISRI الدولية.
- ولكن من الواضح من بحث همفري عن شخص آخر هو الذي تحدث عن SWOT سنة ٢٠٠٥م وإن همفري ليس المنشئ ل SWOT وأنه كان يشك بأن جامعة هارفارد أو MIT هم وراء هذا الاكتشاف على حد سواء

تطور مسميات S . W . O . T Analysis



- لقد أفرز الأبحاث عن إيجاد المجالات الرئيسية واستكشاف المناطق الحرجة إلى إيجاد أسلوب أو أدوات سميت هذه الأدوات في بداية الأمر بـ "SOFT"
- وإن فريق البحث الأساسي لهمفري استخدم هذا التوزيع (بأن ما هو جيد في الوقت الحاضر هو مقبول Satisfactory وجيد في المستقبل، ويمثل تهديدا للمنظمة Threat واستخدام همفري SOFT لهذا الغرض : Fault وسير في المستقبل، من Urick and Orr في مؤتمر غيرت F إلى W وشاغ استخدامها باسم SWOT.
- وقد سمي تحليل SWOT بأسماء أو مختصرات أخرى ف Smelter عام 1989م أشار إلى تحليل SWOT باسم تحليل UP - SOTS وذلك بتقسيمه إلى تحليل خارجي: الفرص والتهديدات، وتحليل داخلي نقاط القوة والضعف. وإن Smeltzer افاد بأن تحليل UP - SOTS يتضمن اقتراح إستراتيجيات للشركة وتوفير المعلومات اللازمة لتقييم الإستراتيجيات البديلة، هذا ينبغي أن يؤدي إلى اختيار خطة إستراتيجية للشركة وتوفير المعلومات اللازمة لتقييم الإستراتيجيات البديلة، وهذا ينبغي أن يؤدي إلى اختيار خطة إستراتيجية مثلى، بدلا من ذلك .
- وأن البعض يسمون SOWT بتحليل TOWS حيث يتم التركيز أكثر على العوامل البيئية (التهديدات والفرص) من التركيز على تلك التي في البنية الداخلية .

نموذج تحليل S . W . O . T Analysis

	مساعدة لتحقيق الهدف المنشود	تحديات لتحقيق الهدف المنشود
البيئة الداخلية	S نقاط القوة	W نقاط الضعف
البيئة الخارجية	O الفرص	T التهديدات

تحليل مصفوفة S . W . O . T

البيئة الداخلية (عوامل تتحكم بها و تتأثر بها)

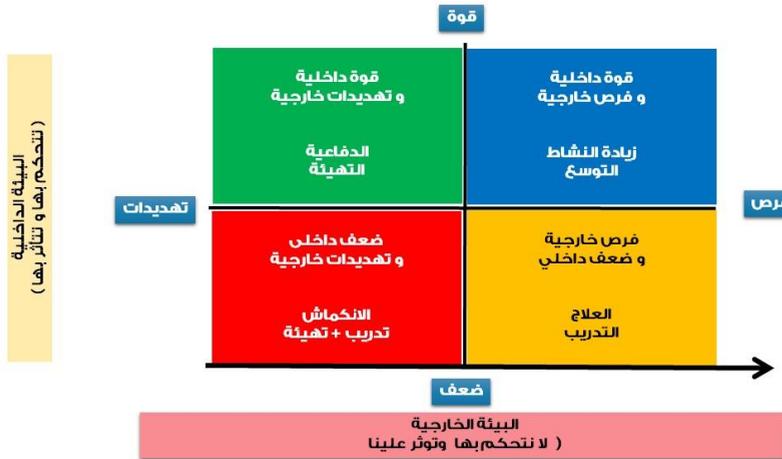
نقاط القوة	نقاط الضعف
تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات المجال.	هي النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

البيئة الخارجية (عوامل لا تتحكم بها و تتأثر بها)

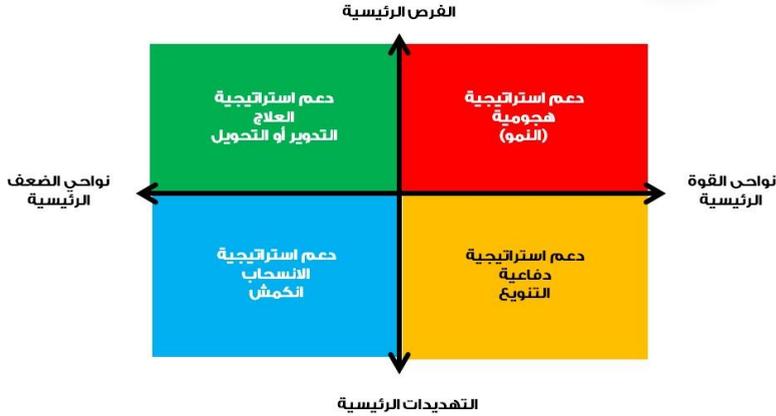
الفرص	التحديات
هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.	هي العوامل أو الأحداث التي تصول دون تحقيق المنظمة أهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقص التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

أي عنصر من العناصر الأربع يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وتظهر القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، بنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر و بنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل

استراتيجية تعامل القائد مع عوامل بيئة المنظمة



نموذج تحليل S . W . O . T Analysis



الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

استراتيجية دفاعية	استراتيجية الانسحاب
تمثل العلاقة بين نقاط القوة والمنظمة والتهديدات السوق. المنظمة تواجه تهديدات من البيئة الخارجية، تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهتها، لكنها غير قادرة على التأثير بها الحل تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم	تمثل أخطر الحالات للعلاقة بين نقاط الضعف والتهديدات السوق ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية التسويقية في المنظمة + الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة الحل : الانسحاب (التراجع)؛ من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق إلى حين من الزمن
استراتيجية هجومية	استراتيجية علاجية
تعتمد عندما تكون المنظمة في أفضل حالاتها قوة + فرص اعتمادها ينبع من قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق نقاط القوة < نقاط الضعف، لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة اضع البيئة الداخلية	تمثل انعكاسا للعلاقة ما بين نقاط الضعف المنظمة والفرص. تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أن المنظمة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية الحل: إعادة هيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية.

تنمية الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة SWOT

مجاللات الضعف (W) ضع قائمة من ٥ - ١٠ مجاللات ضعف داخلية في هذا المكان	مجاللات القوة (S) ضع قائمة من ٥ - ١٠ مجاللات قوة داخلية في هذا المكان	العوامل الإستراتيجية الداخلية العوامل الإستراتيجية الخارجية
استراتيجية O.W حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تغلب على مجاللات الضعف الداخلية .	استراتيجية S.O حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا ، والتي تستخدم مجاللات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية	الفرص (O) ضع قائمة من ٥ - ١٠ فرص خارجية للمنظمة في هذا المكان
استراتيجية W.T حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا ، والتي تقلل مجاللات الضعف الداخلية وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية	استراتيجية S.T حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا ، والتي تستخدم مجاللات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية	التهديدات (T) ضع قائمة من ٥ - ١٠ تهديدات خارجية للمنظمة في هذا المكان

مصفوفة S . W . O . T وأنواع الاستراتيجيات

١. الاستراتيجية الهجومية
٢. الاستراتيجية العلاجية
٣. الاستراتيجية الدفاعية
٤. إستراتيجية الإدماج.
٥. إستراتيجية التراجع (الإنكماش)
٦. إستراتيجية الانسحاب
٧. إستراتيجية التركيز
٨. إستراتيجية التمييز
٩. إستراتيجية المؤسسة القائدة
١٠. إستراتيجية التمويل الخارجي والإفلات
١١. إستراتيجية الدفاع المرن
١٢. إستراتيجية التنوع
١٣. إستراتيجيات الاستقرار
١٤. إستراتيجية الانتشار
١٥. إستراتيجية التكامل الأفقي والعمودي
١٦. الاستراتيجيات المختلطة

أن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة SWOT يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) ، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها وهي متنوعة و متعددة نذكر منها



مصفوفة S . W . O . T وأنواع الاستراتيجيات

الاستراتيجية	وضع الملاحظة	البيئة الداخلية		البيئة الخارجية	
		القوة	الضعف	الفرص	التحديات
1	الاستراتيجية الهجومية				
2	الاستراتيجية العلاجية				
3	الاستراتيجية الدفاعية				
4	إستراتيجية الاندماج				
5	إستراتيجية التراجع الإنكماش				
6	إستراتيجية الانسحاب				
7	إستراتيجية التركيز				
8	إستراتيجية التمييز				
9	إستراتيجية المؤسسة القاندة				
10	إستراتيجية التمويل الخارجي والإفلات				
11	إستراتيجية الدفاع المرن				
12	إستراتيجية التنوع				
13	الاستراتيجيات المختلطة				
14	إستراتيجيات الاستقرار				
15	إستراتيجية الانتشار				
16	إستراتيجية التكامل الأفقي والعمودي				

مصفوفة S . W . O . T وأنواع الاستراتيجيات

الاستراتيجيات المقترحة	وضع المنظمة حسب عناصر SWOT				رقم
	البيئة الخارجية		البيئة الداخلية		
	التحديات	الفرص	الضعف	القوة	
إستراتيجيات هجومية ، إستراتيجية التمييز ، إستراتيجية المؤسسة القاندة ، إستراتيجية التكامل الأفقي والعمودي		↑		↑	1
إستراتيجية علاجية ، إستراتيجية التركيز ، إستراتيجيات التمويل الخارجي والإفلات		↑	↓		2
إستراتيجية دفاعية ، إستراتيجية الدفاع المرن ، إستراتيجية الانتشار	↑			↑	3
إستراتيجيات انكماشية ، إستراتيجية الاندماج ، إستراتيجية التراجع ، إستراتيجية الانسحاب	↑		↓		4
إستراتيجية التنوع ، الإستراتيجيات المختلطة ، إستراتيجيات الاستقرار			↓	↑	5
إستراتيجية التكامل العمودي	↑	↑			6

مجالات استخدام S.W.O.T Analysis

يمكن استخدام تحليل SWOT في المجالات التالية:

- إطلاق منتج جديد
- إطلاق خدمة جديدة
- دراسة نشاط جديد
- دراسة فرص عمليات الاستحواذ
- بناء شراكة محتملة
- تغيير المورد
- الاستعانة بمصادر خارجية لخدمة
- التخطيط لمشروع
- توسيع المشاريع القائمة
- إغتنام فرصة استثمارية
- فرص تدريبية
- رفع مؤهلات العاملين
- اتخاذ قرار مهم
- تغيير مكان مقر المنظمة



- دراسة الحصول على موارد إضافية
- جلسات ورش العمل
- جلسات العصف الذهني
- حل المشاكل
- التخطيط
- تقييم المنتج
- تقييم المنافسين
- التخطيط للتنمية الشخصية
- اتخاذ القرار (مع تحليل القوة الميدانية
- دراسة مدى مكانة الشركة في السوق
- دراسات الجدوى من المشاريع
- تحديد وسائل التوزيع المبيعات
- تحديد المنتج أو العلامة التجارية
- دراسة فكرة مشروع جديد
- تحديد الخيار الاستراتيجي، مثل الدخول في سوق جديدة

نموذج تحليل S.W.O.T Analysis

متى تستخدمه ؟

إما لبدء أنواع جلسات المراجعة أو لإنهاؤها ، وتستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي .

علام تحصل ؟

صورة عامة عن وضع المنظمة مع أبرز مجالات القوة والضعف داخليا والفرص والتحديات خارجية .

الوقت اللازم؟

نصف ساعة تكفي للحصول على نتائج معقولة . ولكن يمكن أن يترك ملخص التحليل واضحة للعودة إليه وإضافة بعض العناصر إليه أثناء تنفيذ مشروع ما .

عدد الأشخاص .

من شخص إلى عدة أشخاص ، ولكن من الوجهة العملية ، العدد 2 - 10 شخصا هو العدد المناسب



نموذج تحليل S.W.O.T

عوامل الضعف

عوامل القوة

مصادر التهديدات

الفرص



التجهيزات لعمل تحليل S.O.W.T

- ✓ مساحة كبيرة لكل مجموعة عمل يمكن الكتابة عليها
- ✓ ويتاح للجميع رؤيتها والأفضل أن تكون المساحة أكبر من اللازم من أن تكون صغيرة لا تكفي .
- ✓ سبورة كبيرة بيضاء ، أو ورق A0، أو : A3 للكتابة والرسم .
- ✓ أقلام ملونة كبيرة وصغيرة .
- ✓ شريط لاصق لتثبيت الورقة على الحائط .
- ✓ طاولات للعصف الذهني والكتابة .

نموذج تحليل S.W.O.T

عوامل الضعف

عوامل القوة

مصادر التهديدات

الفرص

الأسلوب

1. ارسـم جدوة يضم أربع خانات كما هو مبين في الجدول بالشريحة .
2. اطلب من أفراد المجموعة أن يذكروا ما يرون أنه يشكل عوامل قوة وضعف وفرص ومصادر تهديد تتعلق بالموضوع قيد الدراسة . وغالبا ما ما يفيد هنا استخدام أساليب جمع الأفكار .
3. كرر العملية إلى أن تنضب أفكار المجموعة .
4. قم بمناقشة القائمة ، وأدرس التدابير الكفيلة بزيادة عوامل القوة إلى الحد الأقصى ، وبالتعويض عن عوامل الضعف والانتفاع من مصادر التهديد والاستفادة من الفرص .

بشكل عام يمكن القول أن عوامل القوة والضعف عادة ما تكون عوامل موجودة ضمن مجال العمل أو القسم لكن الفرص ومصادر التهديد تأتي غالبية من الخارج.

نموذج تحليل S.W.OT

نقاط أساسية

- ✓ المهم هو إثارة موضوعات للنقاش ، أما وضعها ضمن الخانة المناسبة فهو أقل أهمية . والواقع أن محاولة تحديد موقعها هو وسيلة لإثارة مناقشة لا أكثر
- ✓ هناك طريقتان أساسيتان لمل الجدول . هي ملء الخانات الأربع واحدة تلو الأخرى . والثانية هي إثارة الموضوعات ومن ثم مناقشة أين يجب وضعها ضمن الجدول.
- ✓ قد يكون من المفيد مراجعة الجدول الأصلي بصورة دورية ، وخاصة أثناء تنفيذ مشروع وذلك لمعرفة التغييرات .
- ✓ بإمكان هذه الأداة أن تكون خطيرة إذا لم تستخدم بشفافية ، فليس هناك من معنى في تجاهل حقيقة الوضع. سواء كانت جيدة أم سيئة ، لأن التدابير الناتجة قد تكون مدمرة .
- ✓ من المفيد إجراء تحليل S.W.O.T خاص بالمنافسين ومن ثم إجراء مقارنة تبحث فيها عن المجالات التي لا يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية

نموذج تحليل S.W.OT

مثال : تحليل SWOT لفكرة دورة حول الأدوات الإدارية

عوامل الضعف	عوامل القوة
ليست لدينا الخبرة في وضع كتب عن الأدوات ليست لدينا منشأة للطبع والنشر	نعرف الكثير من الأدوات . ليست لدينا الخبرة في وضع كتب عن استخدامها لدينا خبرة عملية وتدريبية في استخدامها .
مصادر التهديدات	الفرص
قد يؤلف أحدهم كتاباً قبلنا يتعارض مع عملنا الإستشاري والتدريبي أو يسبقنا فيه	الناس الذين نعمل معهم والمتدربين يطالبون بوضع كتاب عن عملي الأدوات الإدارية . لا توجد كتب عملية سهلة الاستعمال تغطي جميع الأدوات الإدارية

تقييم جوانب القوة و الضعف



لحساب وزن جانب القوة أو الضعف = (الأهمية خ التأثير)
تحديد درجة أهمية جانب القوة أو الضعف (صفر إلى ١٠).



تحديد درجة التأثير السلبي والإيجابي (-٥ إلى ٥)



كلما كان الوزن قربية من (٥+) كان جانب القوة كبيرة .
كلما كان الوزن قربية من (٥-) كان جانب الضعف كبيرة .



تقييم جوانب القوة و الضعف



الوزن	درجة التأثير	درجة الأهمية	نقاط القوة (+) و نقاط الضعف (-)	النوع
٥٠+ إلى ٥٠-	٥٠+ إلى ٥٠-	من صفر إلى ١٠	المحور	
٤٥+	٥+	٩	الروح المعنوية العالية	+
٤٠-	٥-	٨	عدم وجود مسار مهني للمعلم	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

كلما كان الوزن قربية من (٥٠+) كان جانب القوة كبيرة .
كلما كان الوزن قربية من (٥٠-) كان جانب الضعف كبيرة .



تقييم جوانب الفرص و التهديدات



لحساب وزن جانب الفرصة أو التهديد = (الأهمية × التأثير)
تحديد درجة أهمية جانب الفرصة أو التهديد (صفر إلى ١٠).



تحديد درجة التأثير السلبي والإيجابي (٥- إلى ٥+)



كلما كان الوزن قريبة من (٥+) كانت الفرصة قوية.
كلما كان الوزن قريبة من (٥-) كان التهديد قويا.

تقييم جوانب الفرص و التهديدات



الوزن	درجة التأثير	درجة الأهمية	نقاط الفرص(+) و نقاط التهديدات(-)	النوع
٥٠+ إلى ٥٠-	٥٠+ إلى ٥٠-	من صفر إلى ١٠	المحور	
٣٦+	٤+	٩	جائزة التميز المدرسي	+
٤٠-	٥-	٨	الاعلام السلبي	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

كلما كان الوزن قريبة من (٥٠+) كانت الفرصة قوية.
كلما كان الوزن قريبة من (٥٠-) كان التهديد قويا

نموذج تحليل S.W.O.T Analysis

عوامل الضعف
مصادر التهديدات

عوامل القوة
الفرص

١. مدة التمرين (١٥ دقيقة).

٢. التمرين ينفذ على شكل مجموعات .

٣. مع المجموعة قم بتحليل SWOT سيقوم المدرب بتحديد الموضوع).

٤. بعد الانتهاء قم بتثبيت الورقة التي تحمل التحليل على الجدار تحت ركن مجموعتك.

٥. فكر كيف يمكنكم زيادة عوامل القوة إلى الحد الأقصى ، وبالتعويض عن عوامل الضعف والانتفاع من مصادر التهديد والاستفادة من الفرص

٦. قم بإجراء عملية الوزن لجوانب القوة والضعف مستخدمة جدول الوزن النسبي لها .

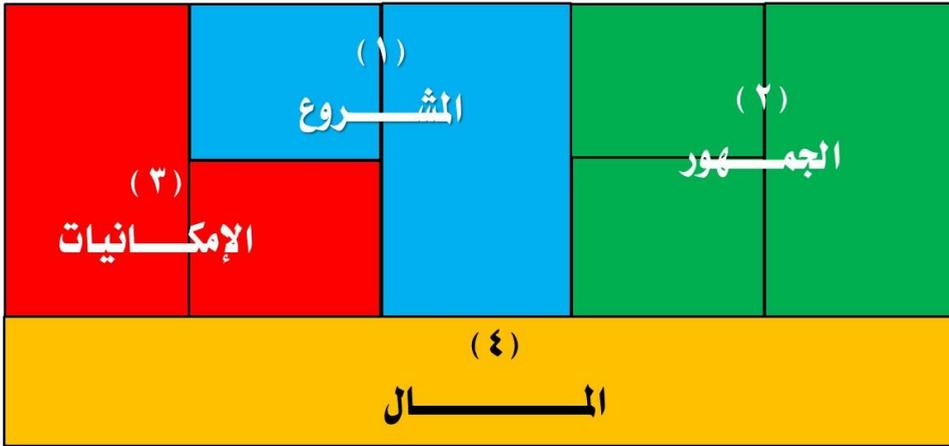
٧. قم بإجراء عملية الوزن النسبي للفرص والتهديدات مستخدم جدول كلما كان الوزن قريبة من (+٥) كان جانب القوة كبيرة . كلما كان الوزن قريبة من (-٥) كان جانب الضعف كبيرة .

الوزن النسبي لها .

٨. تعيين المجموعة متحدث ليوضح ما قامت بإنجازه | المجموعة ضمن كلما كان الوزن قريبة من (+٥) كانت الفرصة قوية. كلما كان الوزن قريبة من (-٥) كان التهديد قويا

التمرين.

المكونات الأربعة لأي مشروع



Key Partners الشركات الرئيسية من سيساعدك في القيام بعملك؟	Key Activities الأنشطة الرئيسية كيف ستقوم بعملك؟ Key Resources الموارد الرئيسية ما الذي تحتاجه لتتمكن من القيام بعملك؟	Value Propositions القيمة المقدمة (المقترحة) ماهو عملك؟ ماهو المنتج أو الخدمة التي تقدمها؟	Customer Relationships العلاقة مع العملاء كيف تتفاعل مع الآخرين Channels قنوات التواصل كيف يمكن الوصول إلى العملاء	Customer Segments شرائح العملاء ماهي الجهات التي تقدم لها خدماتك أو منتجاتك؟
Cost Structure هيكل التكاليف ماهي مخططات تكاليفك ويؤد التزاماتك ومصروفاتك؟		Revenue Streams مصادر الإيرادات ماهي مصادر إيراداتك؟		

ابرز محاور النقاش وتوليد الافكار

الشركات الرئيسية Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • من هم شركاء العمل؟ • كيف تدفع لهم؟ • ماهي الخدمات التي يقدمونها؟ • من هم الشركاء الرئيسيين الذين يوردون موارد حيوية للعمل؟ • ماهي الأنشطة الرئيسية التي يؤديها الشركاء؟ 	الأنشطة الرئيسية Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • ماهي مهام التأسيس؟ • ماهي مهام الإطلاق؟ • ماهي مهام التشغيل؟ • ماهي مهام التطوير؟ • ماهي مهام الجودة؟ • ماهي مهام التنافسية؟ 	القيمة المقترحة Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • ماهو المنتج أو المنتجات؟ • ماهي الخدمة أو الخدمات؟ • ماهي تفاصيل الخدمة؟ • ماهي تفاصيل الخدمات؟ • ماهي نقاط التميز؟ • ما القيمة المضافة التي تقدمها للعميل؟ • ما هو الحد الأدنى لجودة منتجاتنا؟ • من هم المنافسين وماهي نقاط تميزهم؟ 	العلاقات مع العملاء Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • من هم عميلونا المحتملين؟ • اين نخدمهم؟ • كيف نحصل عليهم؟ • كيف نحافظ عليهم؟ • كيف نوسع قاعدة العملاء؟ • من يناقشنا في كسبهم؟ 	شرائح العملاء Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • من هم عملاؤنا؟ • ماهي شرائح العملاء؟ • هل نقوم بحل مشكلة أو نقوم بإشباع رغبة عند العملاء؟ • ماهي احتياجات العملاء؟ • ماهي مشاكل العملاء؟ • وهل نساعد في حلها؟ • وماهي القوة الشرائية؟
COST STRUCTURE هيكل التكاليف <ul style="list-style-type: none"> • ماهي اهم التكاليف الكامنة في أعمالنا؟ • ماهي الموارد الرئيسية الأعلى؟ • ماهي الأنشطة الرئيسية الأعلى؟ 		Revenue Streams مصادر الإيرادات <ul style="list-style-type: none"> • كيف نحصل على الإيرادات؟ • متى نحصل على الإيرادات؟ • ماهي القيم المتوقعة للإيرادات مع الزمن؟ • كيف نقوم بدفع التكاليف؟ • متى نقوم بدفع التكاليف؟ • ماهي قيمة التكاليف؟ • ماهي تكتيكاتنا السعرية؟ • كيف نساعدهم على الدفع؟ • ماهو نموذجنا لمتابعة الإيرادات؟ 		

<p>الشراكات الرئيسية Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> المدرسين العظميين مراكز التدريب في المنظمات مراكز التدريب الأهلية الاعلاميين والمؤثرين شركات التقنية والمنسجفة 	<p>الأنشطة الرئيسية Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ورش عمل ومحاضرات التدريب في مقر مركز التدريب التدريب الإلكتروني <p>الموارد الرئيسية Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> مقر مركز التدريب مدرسي المدرسين المحتابن التدريبية شبكة العلاقات 	<p>القيمة المقترحة Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> تدريب فعال لإعداد الأفراد وتطوير قدراتهم برسوم مناسبة. تقديم مادة علمية بمنهجية علمية حديثة ضمن ورش عمل ومحاضرات فعالة. كفاية عالية للمدرسين واعداد مدرسين للتدريب بفاعلية وكفاءة. 	<p>العلاقات مع العملاء Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> علاقاتنا الإلكترونية عبر صفحاتنا على إنستغرام علاقتنا شخصية مباشرة التواصل المباشر والرسائل والمطبوعات تدليل برامج الفرجين بقضاياهم <p>القنوات Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> مقر مركز التدريب الإلكتروني البرامج التعليمية مقر عقد المحاضرات القنوات البصرية 	<p>شرائح العملاء Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> الأفراد الراغبين في تطوير ذاتهم وقدراتهم الجهات والمنظمات الراغبة في تدريب منسوبيها وتطوير قدراتهم مراكز التدريب الأهلية ومراكز التدريب في المنظمات المدرسين /المحترفين المستشارين /الخبراء
<p>COST STRUCTURE هيكل التكاليف</p> <ul style="list-style-type: none"> الاصحاب الفنيين اعداد خطة لجذب الممولين وبرامج المنهج الاخر رسوم بيع المنتجات والتكاليف رسوم الاستشارات التقود ورسوم الاشتراك في البرامج 		<p>Revenue Streams مصادر الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> الاصحاب الفنيين لرؤك التدريب وبرامج المنهج الاخر اعداد خطة لجذب الممولين والدااعمين رسوم بيع المنتجات والتكاليف رسوم الاستشارات التقود ورسوم الاشتراك في البرامج 		





1- لغة مشتركة :

جميعنا عندما نتحدث عن نماذج الأعمال نستطيع تصور كيف المشروع سوف يعمل ويحقق القيمة ومن ثم نستفيد من خلال كتابة نموذج العمل في تخطيط وإدارة المشاريع والأعمال.

2- سريعة وبصرية:

سريعة الإعداد، بإمكانك كتابة نماذج عديدة لفكرة مشروعك و كل نسخة تأخذ ما بين 5-30 دقيقة على الكثير. ولأنها من صفحة واحدة و ينصح أنك تكتب كلمات معدودة على كل نوتة لاصقة Post-it Note فهذا يجعلك ترى الصورة الشاملة و الكبرى للنموذج.

3- ترابط الفريق و كتابة القصة:

بإمكان الميسر لورشه العمل أو أي شخص مشارك فيها التحقق بنظرة سريعة من خلال النقاش مع الفريق، من مدى ترابط الفريق مع بعض. وهل هناك خلل في كيفية تنسيق الفريق مع بعضها البعض لصناعة القيمة والعمل على تحقيقها ومن ثم تحقيق الاستفادة. فعندما تترايط فرق العمل مع بعض ستجعل من السهل لك الحديث عن نموذجك للآخرين و كأنه قصة.



4-التحقق:

اما نكتبه في تخطيط نموذج العمل مجرد توقعات(فرضيات) عن عناصر نموذج عمل المشروع و كيف يمكن أن تترايط مع بعض. لذلك كتابة النموذج على التخطيط ومن ثم التحقق من ما كتب امر مهم وهذا من فوائد كتابة نموذجك على تخطيط نموذج العمل. لأنه بسرعة ممكن أن تضع علامة (صح) لكل ما تحققته منه و بذلك تستطيع المضي بسرعة و بطريقة بصرية واضحة من التحقق من توقعات نموذجك. فانت تريد نموذج عمل ناجح و ليس شيء من نسج الخيال.



٥- تحديد العناصر الجوهرية و المبادرة:
سنكتشف بعد كتابة نموذج العمل على تخطيط نموذج العمل، أن هناك عناصر في نموذج عملك جوهرية لإنجاح النموذج.
وسبب أنها كذلك، أن النموذج من الممكن أن يفشل بكامله إذا كان ما توقعنا على التخطيط ليس كما هو في الحقيقة.
هذه من مميزات كتابة نموذج العمل على التخطيط، أنها تساعد أنت و الفريق في تحديد هذه العناصر الجوهرية بسرعة و من ثم البداية بالتحقق منها أولاً.
مثلاً ، نموذجك يفترض أنه لنقدم قيمة لفئتك المستهدفة لآيد أن تجد شركاء لصنع القيمة. هذا ما كتبت أنت و فريقك على التخطيط. و هذه فرضية تعتبر جوهرية لإنجاح النموذج. لأنه إذا لم تتحقق سواء لأنك لم تجد شركاء يعملون معك أو لأنه ليس لديهم الرغبة في العمل معك فنموذجك بأكمله سينهار. لأنه بكل تأكيد، الأفضل معرفة ذلك في البداية قبل أن تبني المنتج.



٦- النقاش:
لأن هناك لغة مشتركة و اداة بصرية و منطق يحكم كيف عناصر النموذج تعمل مع بعض من خلال كتابة نموذج العمل على تخطيط نموذج العمل. هذا كله يخلق نقاش صحي و مفيد بين افراد الفريق و من يساعدهم على جدوى فكرة مشروعهم من قبل البدء فعلياً بتطوير المنتج أو تقديم الخدمة. و يساعد أيضاً ، تحديد العناصر الجوهرية لينجح النموذج و من ثم البدء مباشرة بالتحقق منها قبل ان يستثمر الفريق الجهد، الوقت و المال في نموذج عمل غير مجدي.



V- الشرح والتعلم:

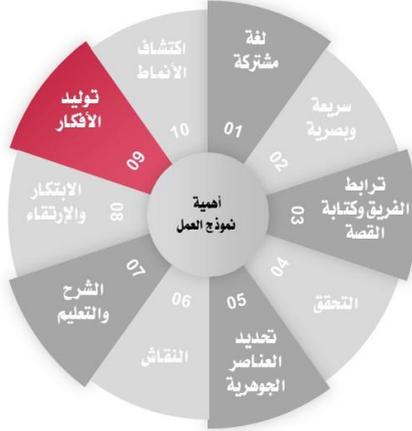
من خلال تخطيط نموذج العمل يمكننا بسهولة و سرعة كتابة نماذج أعمال الشركات الناجحة ومن ثم شرحها للآخرين و التعلم منها لتطبيقها سواء في مشاريع قادمة أو حالية.



A- الابتكار والارتقاء:

المنافسة والابتكار لن تكون فقط محصورة على تطوير تقنيات حديثة و إنما ستكون على ابتكار نماذج أعمال تحول تلك التقنيات لنماذج أعمال ناجحة من خلال كتابتها على التخطيط و محاولة إيجاد النموذج المناسب لها و أيضا ، هذا سيساعد في ارتقاء حديث الفريق أو الشركة من فقط الحديث عن الخدمة، المنتج أو الفئة المستهدفة للحديث عن نموذج أو نماذج أعمال ناجحة من خلال كتابتها و مناقشة جدواها و التحقق منها.

لأنه عندما تخطر ببالنا فكرة مشروع، نتحرك بسرعة للحديث عن التقنية و المنتج بدلا من الحديث عن ابتكار نموذج عمل، و هذا خطأ كبير يقع فيه الكثير.



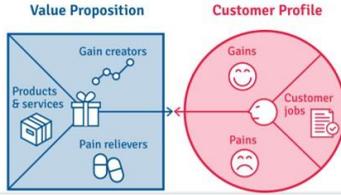
9- توليد الأفكار:

لمن لديهم نموذج عمل و يريدون توليد افكار جديدة لنماذج اعمال مبتكرة ممكن كتابة نماذج اعمالهم الحالية على التخطيط و من ثم عمل عصف ذهني Brainstorm لنماذج جديدة من خلال سؤال بسيط. لماذا لا؟ - لماذا لا، نقدم القيمة بالطريقة التالية؟ أو لماذا لا نخدم هذه الفئة الأخرى؟ وهكذا من هذه الأسئلة و في كل فكرة نعمل نموذج عمل مبسط و سريع على تخطيط نموذج العمل، و النتيجة افكار لنماذج اعمال جديدة.



10- اكتشاف الأنماط:

تم الحديث عن هذه النقطة في كتاب ابتكار نموذج عمل تجاري - Business Model Generation بإسهاب. والفكرة أنه عندما تعمل و تتوقف في نماذج اعمال عديدة من اسواق مختلفة على تخطيط نموذج العمل ستشاهد تقارب بين بعض نماذج الأعمال. وهذا ما يسميه الكتاب بأنماط نماذج الأعمال Business Model_Patterns فمهرسة نماذج الأعمال بتلك الطريقة تساعدك في التعرف و الإلمام أكثر بنماذج الأعمال و تزيد من مخزونك المعرفي بها مما سوف يساعدك في افتراح وابتكار نماذج اعمال جديدة.

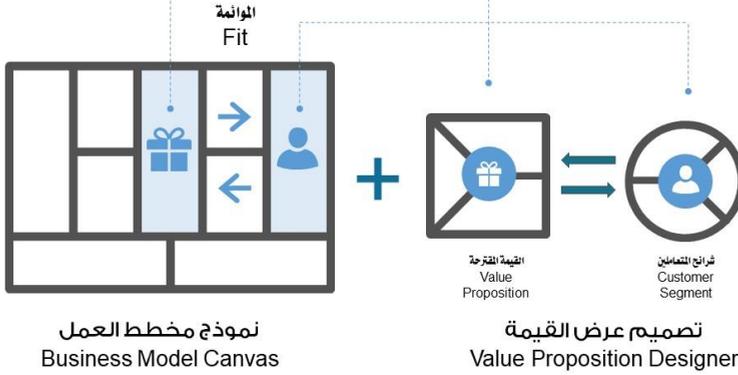


تصميم القيمة المقدمة

Value Proposition Design



مخطط تصميم القيمة المقترحة The Value Proposition Canvas



لتحقيق العاصمة للنجاح في مخطط نموذج العمل
من أجل التركيز أكثر على التوافق ما بين القيمة المقترحة ومتطلبات العميل، وتوضيح أهمية هذه النقطة العاصمة فإن مخطط القيمة المقترحة Business Model Canvas هدفه التركيز على الشريحتين من غير التنازل عن نموذج العمل بصورته الأشمل التي ستكتسبها من خلال Business Model Canvas

المراجع: كتاب (تصميم القيمة المقترحة) تأليف: ألكسندر أوسترفالدر، إيف بينور، غريغ بيرنارد، ألين سميت، جميع الحقوق محفوظة، المؤسسة ترجمة: عصام خاوند، من إصدار جيل عمان ناشرون، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2016م ص 9





مهارات التفكير وأنواعه



[M iecshariaa@gmail.com](mailto:iecshariaa@gmail.com) [+96550428728](https://www.instagram.com/iec_shariaa) [iec_shariaa](https://www.facebook.com/iecshariaa) [iecshariaa](https://www.youtube.com/channel/UC...)

**تسألكم
واسعد بتواصلكم
أخوكم**

بناء هوية المدرب
[@alhenedi](https://www.instagram.com/alhenedi)
[0567880099](https://www.whatsapp.com/0567880099)
dr.alhenedi@gmail.com