

الفصل الخامس

التحليل الرباعي (SWOT)

والخماسي للتخطيط الاستراتيجي (SWOTC)

وكما تم التنويه سابقا، فإن التحليل الخماسي هو مسمي مقترح من قبلنا حيث أنه يمثل ذات التحليل الرباعي المتعارف عليه في الدراسات المتخصصة مع إضافة عنصر خامس نري وجوب إضافته إلى العناصر الأربع الأخرى وليس استخدامه كعنصر بديل لأحد العناصر الأربعة الأساسية في التحليل التقليدي.

وبناء عليه سيتم توحيد التحليل محل العرض هنا تحت مسمي التحليل الخماسي SWOTC. الذي يشمل على العناصر الخمس الممثلة لمحور البحث والتحليل وهي القوة Strength، الضعف Weakness، الفرص Opportunities، المخاطر Threats والتحديات Challenges.

بداية، وقبل الخوض التفصيلي في سرد تفاصيل التحليل المعني، يجب التحدث عن ما يجب اتخاذه من خطوات تمهيدية من أجل توفير المناخ التحليلي الملائم للآلية الخماسية وتوفير البيانات اللازمة لاستنباط بنوده المتنوعة.

1/5 خطوات تمهيدية لابد من اتخاذها أولاً كركائز جوهرية لبناء المصفوفة الخماسية

أولاً: تحصيل البيانات والمعلومات والمخططات حول المناطق المقترح ارتباطها بالمشروع محل الدراسة

1- وذلك بالاستعانة بالمنشورات والدوريات والمؤلفات ذات الصلة المباشرة بمجال النشاط الاستثنائي المقترح وبالنظريات والقوانين والمناهج التحليلية العلمية المتخصصة (وما يعيننا هنا هو المجال الاقتصادي)، وتدوين ما يلزم من تعقيبات وملاحظات، وإعداد جداول و فقرات لفظية. لتوصيف كل ما تم تجميعه واستقرائه.. والانتهاه بإعداد بحث أو تقرير وصفي تحليلي دقيق وشامل بقدر الإمكان لكل ما يعتقد أنه سيفيد فيما بعد في دراسة وتقييم المشروع ذاته في المراحل التالية.

فمثلاً، إن كان المشروع أو المخطط الاستراتيجي المطلوب يتمثل في إنشاء ظهير صحراوي لمدينة دمياط. فعلياً أولاً بالمسارعة إلى التعرف على كل ما يرتبط بدمياط كمحافظة وكوحدات محلية وكقرى داخلية، وكإقليم يضم المحافظات المتاحة لدمياط، والتعرف على البيانات الديموغرافية للسكان في تلك المناطق باعتبارهم الفئات الأولى بالاهتمام التحليلي باعتبارهم أهم قوي إنتاجية وإدارية وتمويلية يمكن أن تتولي تنفيذ المشروع المستهدف من ناحية، وباعتبارهم أيضاً أهم سوق يمكن أن يتعامل المشروع المستهدف معه إنتاجاً واستهلاكاً حيث يصرف المشروع بفروعه المقترحة منتجاته وخدماته إلى أهالي تلك المناطق أولاً، كما يحصل منهم على الخامات ومستلزمات الإنتاج منهم بالدرجة الأولى كلما أمكن هذا.

2- إجراء مقابلات المسؤولين بتلك المناطق، ومقابلات ميدانية مع الأهالي هناك بغرض استكمال الصورة المعرفية الصحيحة حول مواضيع الاهتمام والتحليل، والتعرف المبدي على مدى إقبالي الأهالي/ أو عزوفهم، بشأن التطوير المستهدف والمقرر لمناطق إقامتهم المعتادة.

3- ولتكوين تصوير متكامل مبدئي حول الموارد المالية والتمويلية المتاحة لتمويل المشروع المعني، لابد من الإطلاع على المخصص للمحافظة وللوحدات المحلية المرتبطة بالمناطق

المعنية من الموازنة العامة للدولة، والتعرف على أثرياء المنطقة وأبنائها الذين يؤمل منهم المساهمة بالمال أو بالعمل أو بالخدمات أو بأي شكل آخر في استكمال المشروع المعني كنوع من المشاركة الشعبية في إنجاز مشاريع استشارية تعود عليهم جميعا بالنفع بشكل أو بآخر.

4- إن كان ما سبق يمثل مهام الخبير الاقتصادي في تلك المرحلة الاستطلاعية، فعلي ذات الدرب الاستطلاعي تنتشر فرق الاستطلاع الأخرى من مختلف التخصصات الأخرى (هندسة، جيولوجيا ومساحة، زراعة، اجتماع.....)، بحيث يقوم كل بمهامه الاستطلاعية كل في مجال تخصصه من خلال عمل جماعي موحد لفريق علمي متكامل التخصصات والخبرات.

ثانياً: إعداد تقارير مبدئية

1- بعد استيفاء كل البيانات والمعلومات اللازمة والكافية لإرساء معالم واضحة ودقيقة حول المنطقة المعنية والمناطق المتاحة لها، يتم إعداد تقرير شامل المناظير التخصصية، بتقديم تقارير فردية يعرضها كل متخصص على حدة في جزء منفصل، ثم يتم إعداد تقرير جماعي تستخلص فيه الصورة الاستطلاعية النهائية في تلك المرحلة حيث يتولى الاستشاري ورئيس الفريق مهمة إعداد هذا التقرير بشكل موحد ومتناسق.

2- ولأن إنشاء الظهير الصحراوي موضوع يتبع الهيئة العامة للتخطيط العمراني وتخطيط المدن الجديدة (التابعة لوزارة الإسكان)، فإن هناك لجان مختصة تقوم بمتابعة أعمال الفريق وتقييمه أسبوعياً من خلال النزول الميداني (إلى الجهات المستهدفة) معهم من ناحية ومن خلال إدارة حوارات نقاشية أسبوعية، يسأل فيها كل مختص حول الجزئية التابعة له، ثم يتم إجراء التعديلات اللازمة وإعداد التقارير في شكلها النهائي على ضوء ما يتم من حوارات ونقاشات مزدوجة يتم أولها داخل الميدان العملي مع أهالي المنطقة وشركاء التنمية، وثانيها بين فريق العمل والجهات المسؤولة ولا يقبل هذا التقرير المبدئي إلا بعد أن يستوفي كل أركانه المطلوبة.

وبعد التصديق والموافقة تأتي المرحلة الأكثر عمقا التالية:

3- مرحلة إعداد تقرير تصوري مبدئي حول المشاريع الاستشارية المقترح إقامتها ضمن مخطط المشروع الأصلي سواء في المنطقة القديمة (دمياط الحالية)، أو المنطقة الناشئة (الظهير الصحراوي لدمياط) مع عرض تلك المشاريع مصنفة وفقا للأهمية النسبية لها.

وبالتركيز على دور الاقتصادي، فعليه إعداد التصور متناولا العناصر التالية:

(أ) المشاريع المقترح تنفيذها:

- في المنطقة القديمة

- في الظهير الصحراوي

- فروع على مستوى الإقليم (إن وجدت حاجة)

- فروع على مستوى الجمهورية ككل (إن وجدت حاجة).

(ب) قائمة بالمشاريع ذات الأولوية (التي يقترح البدء بتنفيذها لأهميتها النسبية الأعلى).

(ج) إعداد جداول شاملة تشمل تفاصيل أكثر تخص المشاريع ذات الأولوية وكتابة تصورات حول:

- الهدف الرئيسي للمشروع
الأهداف الفرعية للمشروع
أهداف أخرى إن وجدت

- الرسالة (كما تم التوضيح سابقا).

- الرؤية (كما تم التوضيح سابقا)

- التكاليف المتوقعة (وفقا لما تم ترشحه سلفا).

- مصادر التمويل: دفعة واحدة - على دفعات (دفعة أولى - دفعة ثانية... الخ)

4- من خلال زيارات ميدانية للموقع، يتم عرض التصور المبدئي الموضوع من قبل أعضاء الفريق الاقتصادي وغيره على أهالي المناطق المعينة خاصة من يؤمل مشاركتهم ودعمهم للمشروع، وتتم مناقشتهم في التصور الموضوع من خلال حوارات تفاوضية تستلزم التوصل إلى أفضل شكل يحظى بقبول الأغلبية من السكان والمسؤولين الذين يمثلون

الفئات المعنية والمستهدفة من إقامة المشروع - وبعد التصديق على الشكل النهائي للتقرير الذي تم إعداده بواسطة الفريق من قبلهم فيتم عرضه على المسؤولين بوزارة الإسكان للحصول على تصديقهم على التقرير المذكور أيضاً. فإن تم التصديق - يتوقف دور الاقتصادي مؤقتاً حيث تنشط الفرق التخصصية الفنية الأخرى لإجراء المسموح والفحوصات والاختبارات الجيولوجية والبيئية والعلمية اللازمة للتأكد من صلاحية المناطق المختارة للإنشاء والتنفيذ المخطط سابقاً. وهي مرحلة بالغة الأهمية والخطورة لضخامة تكاليفها وخطورة أية أخطاء فنية قد تنجم عنها أو في ما يعرض من تقارير تالية حولها لذا تطول تلك الفترة بشكل نسبي.

ثانياً: خطوات تمهيدية لإعداد التقارير النهائية

- 1- وبعد انتهاء أعمال كل التخصصات الأخرى داخل فريق العمل الاستشاري المتكامل، يقوم الخبير أو الاستشاري الاقتصادي بتجميع كل التقارير الأخرى ويضمها إلى ما كتبه من تقرير تصوري موثق بتصديقات الجهات المسؤولة بوزارة الإسكان من ناحية، ومن قبل الفئات الممثلة لمواطني المناطق محل الدراسة، ويعيد استقراء جميع التقارير الموضوعية من قبل وبعد استكمال أعمال التخصصات الأخرى العملية من مسموحات هندسية وجيولوجية واختبارات للتربة وغيرها.
- 2- ومن خلال استقراء تحليلي دقيق ومقارن بين كل التقارير الأولية المقدمة، يصبح الاقتصادي أكثر خبرة ومقدرة، في أداء دوره التحليلي النهائي في إعداد تقارير نهائية تشمل على تقديم مصفوفة التحليل الخماسي للمشاريع ذات الأولوية الموصي بالبدء بتنفيذها، بعد تقديم صورة تعريفية بتوصيف لتلك المشاريع من ناحية أهدافها، والرؤى والرسائل المرتبطة بها، وتقدير لتكاليف كل منها وكيفية وفترات سدادها وكيفية تدبير مصادر تمويلها والمبالغ المقدرة مع كل مصدر تمويلي مقترح... الخ وذلك من خلال جداول وأشكال توضيحية ملائمة، مع تعقيبات لفظية شديدة الإيجاز والدقة والتوجه.
- 3- وقبل إعداد المصفوفة الرئيسية في موضوعنا الحالي، يفضل الدعم المعرفي التمهيدي له،

يأجرأ بعض التحليلات التمهيدية المساعدة الأخرى مثل إجراء تحليل PEST أو PESTEL السابق توضيحه في الصفحات السابقة، وذلك كخطوة هامة من أجل استكمال الصورة النهائية للتقرير الشامل حول المشروع المعني، ولتوفير البيانات الكافية المتعلقة بالمصفوفة الخماسية المستهدفة.

4- كما يجب أيضاً تقديم عرض (نظري) لتوضيح المقصود بالعناصر الخمس التي ستشملها المصفوفة المعنية وتوضيح إمكانية تداخل التصنيفات بحيث يمكن أن يدرج متغير أو أكثر داخل أكثر من خانة في المصفوفة ذاتها بشرط الإشارة إلى مبررات حدوث ذلك.

5- وأولاً وأخيراً، لا بد من مراعاة التصنيف الزمني لمراحل الخطة ولتنفيذها وفقاً لطبيعة كل مشروع وذلك من خلال الفئات الزمنية التالية:

- أ - على المدى الفوري: أي حال البدء في التنفيذ بمجرد استلام التقرير النهائي.
- ب - في الفترة القصيرة: التي تتوافر فيها كل الإمكانيات الأساسية الكافية لإتمام العملية الإنتاجية (كالعمالة والخامات والأجهزة والمعدات والمباني والطاقة والتمويل - بحده الأدنى - والإدارة الكفاء والتنظيم المدرب على عمليات القيادة والإشراف والرقابة...).
- وفي الماضي كانت تلك الفترة تقدر بعام لكن في عصرنا الحالي اللاهث بتطورات التقنية والمعرفية والإنتاجية المتلاحقة، يقترح أن لا تتعدى تلك الفترة ثلاثة أشهر فقط حيث يمكن من خلالها إتباع المخطط والموارد والإمكانيات بحالها مع إعداد تقارير دورية تقييمية وتحديد الصعوبات والثغرات والسلبيات لأخذها في الاعتبار في فترات التطوير التالية.

- ج - الفترة المتوسطة: هي مرحلة انتقالية تتم فيها الاستعدادات لإحداث تطورات جذرية في أنشطة المشروع من خلال عمليات التصحيح للأخطاء التي تم حصرها في تقارير التقييم والمتابعة السابقة وعمليات التجديد والتطوير التقني والتخطيطي والتنفيذي والاستعداد لعمليات توسع أو إنشاء خطوط إنتاجية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة - محلياً أو خارجياً.. ويتم هذا باستخدام الوسائل المناسبة وأهمها الدورات التدريبية المتخصصة وفي تلك الفترة تكون التكاليف خليط من ثابتة ومتغيرة.

د- الفترة الطويلة Long run وهي الفترة التي يمكن من خلالها إحداث تعديلات وتطويرات فعلية شاملة لكل المدخلات من عمل ومواد خام ورأس مال وتنظيم وإدارة - وفي تلك الفترة تصبح كل التكاليف متغيرة. وفي وقتنا الحالي نرى أنها لا تتعدى خمسة أعوام. وما بعدها تعتبر فترات مستقبلية تقوم على التنبؤ وارتفاع عنصر المخاطر. وبعد الانتهاء من الانجازات السابقة، تأتي الخطوة الهامة التي يختتم بها الاقتصادي عمله التقييمي الإرشادي، وذلك بعرض مصفوفة التحليل الخماسي التي تشمل على المتغيرات الخمس السابق الإشارة إليها فيما سبق، من أجل تقديم صورة إرشادية نهائية إلى من يهيمه الأمر بشأن التقييم النهائي للمشروع المعنى وتحديد أهم الجوانب المؤثرة على وضعه وحالته. وهو ما سوف يتم شرح مكوناته بتفصيل أكثر في الجزء التالي.

2/5 استعراض نظري للمتغيرات الخمسة المكونة لمصفوفة التحليل الخماسي SWOTC

أولاً: العناصر (الداخلية) المرتبطة بالتحليل الداخلي لوضع المشروع نفسه (القوة والضعف)

1- نقاط القوة Strength (طاقات كبرى للعمل والإبداع والتميز)

ويقصد بها مواضع التميز والايجابيات التي تقوي المركز التشغيلي والتسويقي والتنافسي للمشروع. وغالبا ما لا يكفي بعرض نقاط القوة كأوضاع مطلقة تخص المشروع ككيان منفرد، لكن من الأفضل أن يتم التركيز عليها من خلال منظورة تحليلي مقارنة بأوضاع المشاريع التنافسية الأخرى. كما يمكن تدوين بعض مواضع القوة المرتبطة ببعض العاملين بالمشروع بشكل منفرد إن تبين أن لهم صفات نادرة لا مثيل لها في طاقم العاملين المناظر في المشروعات المنافسة.

أ- وعند شرح وعرض نقاط القوة للمشروع، لابد على المسئول عن هذا أن يلتزم بالمعايير الموضوعية الأخلاقية الآتية:

- التأي والتعميق الكافي المصحوب بنظرة إجمالية مقارنة لوضع المشروع بالنسبة للمشاريع الأخرى المنافسة.

- توحيد المؤشرات والمعايير والمتغيرات المستخدمة في قياس قوة وتميز المشروع المعني.
- الدقة اللفظية التامة في عرض نقاط القوة بأقل قدر من الكلمات التي تتضمن أكبر قدر من الإيجازات المستهدفة مع ربط هذا بعرض بالغ الإيجاز لسرد مبررات اعتبار النقاط المعروضة كمواطن قوة للمشروع.
- الأمانة التامة في هذا التقييم والابتعاد تماما عن المبالغة في المديح والمجاملات التي قد تضر بالمشروع ذاته وتتسبب في تعثره نتيجة لاكتشاف ضعف مقدرته التنافسية مقارنة بمشروعات أخرى أقوى.
- مرونة المحلل الاقتصادي حيث يمكن أن تصادفه حالات قد يضطر وقتها لوضع بعض العناصر ذاتها مرة كنقاط قوة وأخرى كنقاط ضعف إذا ما أخذت في الاعتبار مناظير مختلفة للوجه الآخر من العملة، فمثلا قد يتمتع المشروع بمركز تسويقي متميز في السوق مما يستنبط معه تمتعه بنقطة قوة تتمثل في ارتفاع مركز التسويقي التنافسي مقارنة بالمشروعات الأخرى. لكن تباطؤ العملية الإنتاجية لديه قد تحول تلك الميزة في وقت لاحق إلى موضع ضعف أو قد يتحقق هذا لو استخدمت تقنية جديدة في زمن تتلاحق فيه التغيرات التقنية، أو قد تعتبر القوة العاملة بالمشروع موطن قوة بتميزها في إتقان العمل لكنها أيضاً تمثل نقطة ضعف لأنها تتطلب أجورا مرتفعة تتسبب في مشاكل تمويلية للمشروع أو في ارتفاع تكاليف الإنتاج الذي يتسبب في ارتفاع أسعار بيع المنتجات التي تنتهي إلى مشكلة تناقص التدفقات النقدية الداخلية إلى المشروع.

ب- وعلى وجه العموم، فإن من الأمثلة الشائعة على مواطن القوة للمشاريع الاستثمارية نذكر الآتي:

- الموقع الجغرافي للمشروع (سهل الوصول إليه بالمواصلات العامة، ملحق به موقف لانتظار السيارات، قريب من المشاريع المرتبطة بأنشطته... الخ).
- تميز المنتج بمواصفات تتوافق أكثر مع رغبات المستهلكين (كانخفاض أسعاره، توافقه مع الأذواق العامة تلبية لحاجات جديدة لم تفلح المشروعات التنافسية في الوفاء بها.. الخ).

- يمتص أحجاما كبيرة من العمالة متنوعة المهارات والكفاءات.
- يطبق أحد التقنيات الفنية المستخدمة أو النادرة مثل النانو تكنولوجي.
- يتميز بوفورات الإنتاج الكبير.
- يتمتع بقوى دفع أمامية وخلفية وآنية تساعد على تنمية وتطوير مشروعات استثمارية أخرى تمد له حاجاته من السلع الإنتاجية الوسيطة، أو تستعين هي بمنتجاته كسلع وسيطة، أو تدعم العمليات الإنتاجية والتسويقية الجارية لمشروعات أخرى.
- يساعد على خلق طلب جديد أو على تغيير عادات استهلاكية غير مرغوبة وتحويلها إلى عادات استهلاكية أفضل.
- مركز مالي قوي.
- يشمل على مركز أبحاث وتطوير مركزي.
- توافر كوادر مهنية التخصص أو عالية المهارات والخبرات.
- إدارة قوية ومتناسقة.
- توافر المواد الخام اللازمة للإنتاج محليا، وبأسعار شراء منخفضة عما قد يدفع بالعملة الأجنبية لو تم استيراد بديلها من الخارج.
- تمتع المشروع أو أصحابه بسمعة طيبة في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
- امتلاك المشروع لإمكانيات ترويجية غير تقليدية لمنتجاته.

2- نقاط أو مكامن الضعف Weaknesses (قصور في الأداء أو في تحقق الأهداف، وعجز مرضي غير مقبول)

ويقصد بها كل السلبات والمشاكل ونواحي القصور التي قد يعاني المشروع منها والتي يمكن أن تعرقل سير أنشطة المشروع بالأداء الصحيح الكامل أو بما تتحقق معه أهداف المشروع.

أ - وعرض السلبات دائما ما يتسم بحساسية تقييمية معينة تتمثل إما في المبالغة في إخفاء لها أو في التهوين من شأنها أو في المبالغة في إبرازها وتضخيم صورها وأحجامها وفي جميع الحالات يصبح سرد هذا الجانب غير دقيق مما يتسبب في الوصول إلى نتائج

تحليلية مضللة، وبالتالي، فبالإضافة إلى الاعتبارات السابق سردها بشأن ما يجب على القائم بالتقييم أن يلتزم بها، نضيف أيضاً.

- الحيادية التامة والعدالة والإنصاف والموضوعية وعدم (التخفي)، وتجنب (التريص) في استقراء مواطن الضعف.
- تجنب استخدام الألفاظ المضللة أو الكلمات الكثيرة التي تتسبب في صعوبة الوقوف بدقة على مواضع الضرر والضعف التي تتطلب أكثر من غيرها سرعة التصويب العلاجي لحلها ومحاولة التخلص التام منها بقدر الإمكان وإعطاء معالجتها أولوية الاهتمام تذكرنا للقول المأثور "الحسنة تخص والسيئة تعم" فقد يكون المشروع متميزاً في أشياء كثيرة ومتنوعة لكن وجود عيب واحد فيه يمكن أن يتسبب في انهيار المشروع كله.

ب- ومن الأمثلة على نقاط الضعف الداخلية التي تعرقل نشاط المشروع بل ويمكن أن يتسبب بعضها في إيقافه:

- مخالفة اللوائح والقوانين (مثل مشاريع غسيل الأموال ومشاريع تجارة الأسلحة أو الاتجار في السلع المهربة).
- ضعف أداء الكادر الفني من العاملين بالمشروع وضعف خبراتهم.
- ارتفاع الأجور المطلوبة للعاملين مما يتسبب في زيادة تكاليف الإنتاج الذي يهدد في النهاية بانخفاض الأرباح.
- ضعف الموارد التمويلية الشخصية والمتاحة.
- متطلبات بيروقراطية وإجراءات معقدة أو تتطلب وقتاً طويلاً.
- باهظ في تكاليفه الاجتماعية حيث يتسبب المشروع مثلاً في انتشار الأمراض الوبائية نتيجة لنفاياته صعبة التخلص منها بشكل آمن.
- محدودية أو غياب الأنشطة البحثية والتطويرية والتدريبية.
- عدم كفاية البنية التحتية اللازمة لتنفيذ أنشطة المشروع.
- ضعف وسائل التخزين أو وسائل الدعاية والإعلان أو وسائل الاتصال... الخ.

ثانياً: العناصر (الخارجية) المرتبطة بالعوامل الخارجية المتوقعة تأثيرها على أنشطة المشروع وأحواله (الفرص والمخاطر)

3- الفرص Opportunities (أمور نافعة ومرغوب في حدوثها تحدث بدون مجهود من قبل المنتفع لكن عليه أن يسعى إلى اغتنامها والفوز بها)

وهي عوامل خارج نطاق المشروع يمكن أن تؤدي إلى إفادة المشروع بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد لا تحظى بها المشروعات التنافسية الأخرى. ومن الأمثلة على تلك الفرص

- توافر دورات تدريبية في مؤسسات متخصصة تفيد في زيادة مهارات وخبرات وإنتاجية العاملين بالمشروع.
- ضعف القدرة التنافسية (إنتاجياً أو تسويقياً مثلاً) للمشروعات الأخرى.
- توافر عروض من قبل شركات كبرى محلية أو أجنبية للمشاركة مع المشروعات ولتطوير وتنمية أوضاعه.
- فتح أسواق جديدة قابلة لاستيعاب منتجات المشروع.
- تطوير البنية الأساسية وإنشاء مشاريع استثمارية أخرى ذات قوة دفع للمشروع المعني.
- عقد اتفاقيات تعاون اقتصادية مع دول أخرى مما يساعد على التوسع التسويقي الخارجي لمنتجات المشروع.
- إنتاج خامات محلية رخيصة الأسعار أو ابتداء تقنيات جديدة يمكن أن تفيد في تطوير منتجات المشروع وتخفيض أسعاره.
- زيادة الطلب الكلي الفعال على المستوى القومي.
- إصدار قوانين تشريعية (ضريبية مثلاً) تتضمن التوسع في قاعدة الإعفاءات وزيادة فترات السماح في رد القروض.
- وجود إمكانيات تسويقية ضخمة في مجال منتجات المشروع ومتعلقاتها مما يتيح فرصة إضافة خط إنتاجي جديد يرتبط بتلك المنتجات.
- التركيب العمري للسكان في منطقة إقامة المشروع أو تسويق منتجاته كثيف

بالفئات العمرية المقبلة على منتجات هذا المشروع أو الاستفادة منه بما يبشر بسوق واعدة لاستيعاب المنتج ولزيادة إيرادات مبيعاته.

- المنتج قابل لرفع أسعاره مع زيادة إيراداته لأنه ضعيف المرونة.

4- المخاطر أو التهديدات (Threats) (تعرض للهلاك أو لأمر مثير للقلق والإحباط)

وهي عادة عوامل غير ظاهرة بوضوح لكن يمكن استنباطها وتوقع آثارها الضارة المستقبلية. أو المفاجئة ومن ثم فإن تحديدها يقوم على بعض التخمين على ضوء تتبع الأحداث والتطورات لأوضاع الجهات المنافسة ولسلوكياتها التنافسية المتوقع أن تكون مضادة ومتناقضة مع أهداف المشروع المعني.

أ - ونتيجة لتلك الطبيعة شبه المبهمة لذلك العنصر على الرغم من أهميته، فإن هناك اعتبارات إضافية يجب على الاقتصادي القائم باستنباطها مراعاتها والأخذ بها ومن أهم تلك الاعتبارات

- المتابعة الشاملة والاستقراء الجيد الذكي للبيانات المتاحة حول المشروع من ناحية وحول كل البيئة المحيطة والسياسات والأحوال والمشاريع المتوقع أن تكون لها صلة بأنشطة المشروع.

- المقدرة على تحديد وتصنيف أنواع المخاطر على المشاريع الاستشارية بشكل عمومي ومطلق بحيث يتم إعداد قائمة أولية إرشادية للاستعانة بها في الخطوة النهائية من تحديد المخاطر والتهديدات ذات الصلة بالمشروع المعني.

- المقدرة على استخدام الأدوات الإحصائية التنبؤية المساعدة على كشف المخاطر والتهديدات خاصة غير المباشرة والخفي منها مع توفير البيانات الكافية من أكبر قدر متنوع من المصادر للتأكد من مصداقية تلك البيانات.

- التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين خارج المشروعات وخاصة المتصلين بمعاملاتهم مع الجهات التي تمثل مواضع الخطر والتهديد بما يتيح فرصة استبصار تلك التهديدات قبل حدوثها بفترة كافية لتجنب صدمات المفاجأة.

- وضع سيناريوهات بديلة للتعامل مع تلك المخاطر والتهديدات بعضها وقائي

الطبع، وبعضها علاجي وبعضها يمكنه الإيقاف المؤقت لسريان الآثار السيئة المصاحبة لفترة هدنة واستعادة المقدرة على المواجهة والإصلاح والاستشفاء.

ب- ومن الأمثلة على المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تحدث من خارج المشروع وتهدد بقائه أو استمرار نجاحه:

- الجاسوسية الاقتصادية (للتعرف على المزيد حولها وحول مدى خطورتها على المشروعات ارجع إلى: زينب صالح الأشوح، شعبان 1424هـ / أكتوبر 2003، ص ص 102 - 109).
- تغير الذوق العام وتحوله إلى الطلب على منتجات منافسة محلية أو أجنبية.
- قصور في البنية الأساسية الواجب توافرها من أجل نجاح المشروع مثل مشروعات الصرف الصحي وتوليد الطاقة وهو ما يتسبب في تعطيل العمل من وقت إلى آخر وفساد المخزون مثلما يحدث في حالة القصور في كفاءة وأداء خدمات الكهرباء المقدمة للمستهلكين.
- مخاطر أحداث التخريب والفوضويات مثل تلك التي حدثت في مصر منذ يناير 2011.
- فساد العلاقات الدبلوماسية والسياسية بين الدولة المنشأ للمشروع من ناحية ودول أخرى تمثل سوقا واعدة، مثلما يحدث بالنسبة للمشروعات السياحية المهددة بالإغلاق نتيجة لاضطرابات العلاقات مع الدول المصدرة للسائحين.
- التعرض للإفلاس نتيجة للعجز عن سداد القروض المستحقة وخدمات الديون.
- قصور خبرات العاملين ومهاراتهم مقارنة بأجهزة جديدة ذات تقنيات مستوردة معاصرة.
- إلغاء دعم الدولة للمشروع بين قائمة الإجراءات والسياسات المستحدثة.
- انتشار الجرائم الاقتصادية مثل الرشوة والمحسوبية والتزوير والغش.
- تدهور العملة الوطنية.

5- التحديات Challenges

وتختلف عن المخاطر والتهديدات السابق ذكرها في أنها تنطوي على أثر آنى مزدوج كوجهي العملة، أثر (سلبى) يتمثل في معوقات وعراقيل وصعوبات تعرقل أنشطة المشروع المعنى وتأتى من الخارج وأثر (إيجابى) يتمثل في المواجهة الصحية والتعامل الإيجابى الفعال من قبل المشروع وإدارته الحكيمة مع تلك التحديات والتمكن من تحويلها من سلبيات إلى عوامل نجاح للمشروع أو على أقل تقدير التمكن من إيقاف تأثيراتها السلبية على المشروع.

فالتحديات تعني - في هذا المقام - مقابلة الصعوبات بشكل إيجابى يحولها من مخاطر مرتفعة إلى منافع وأوضاع مرغوب فيها.

ومن الأمثلة على تلك التحديات:

- الإشاعات السيئة من قبل الجهات المنافسة بهدف الإساءة إلى سمعة المشروع. وتلك يتم مواجهتها وتحويلها إلى إيجابيات بعقد مؤتمرات ومقابلات إعلامية - مثلا - وفضح تلك المؤامرات وتوضيح الحقائق بأرقام ومعايير لا تقبل الشك، وإثبات شفافية المشروع المعنى بما يعود بالضرر على الجهة المنافسة المروجة لمثل تلك الإشاعات.
 - الجاسوسية الاقتصادية: فهي يمكن أن تعتبر تحدي لو فطن أصحاب المشروع المعنى إلى هذا أو كشفوا تلك المخططات أو لو قدموا بيانات خاطئة مضللة إلى منافسيهم.
 - عجز الإمكانات المتاحة للتمويل عن الوفاء بمتطلبات المشروع - ويمكن اعتباره ضعفاً، لكنه يتحول إلى تحدي إيجابى الأبعاد لو بحث المشروع عن بدائل تمويلية أخرى غير المصارف البنكية التي تطالب بشروط تعجيزية مثل الضمانات المستحيلة أو أسعار فائدة مبالغ في ارتفاعها. ومن البدائل الأخرى الدمج مع شركة أخرى ناجحة، أو المشاركة مع جهات إضافية، تقوم بمهمة التمويل ويقوم المشروع بمهمة الإنتاج.
- وفي النهاية يمكن القول بأن تلك الآلية سميت بالمصفوفة لأن المتغيرات أو العناصر الرئيسية يتم تدوينها وتصنيفها في مصفوفة رباعية الخانات: غير أن المصفوفة تضم خانة

خامسة بإضافتنا للمتغير الخامس الذي يمثل موضعا للتأثيرات (الداخلية) بالمشروع وكذلك (الخارجية) عن بيئته - كما نوهنا من قبل.

ويمكن عرض المتغيرات أو العناصر المذكورة في أعمدة متجاورة (على الأقل في بداية التحليل) ثم يتم تدوين المتغيرات ذات الصلة وفقا للبند المناسب، حيث قد يتكرر تواجد ذات المتغير في أكثر من عمود بما يدل على أنه متعدد التأثيرات التي قد تتناقض لسبب أو لآخر يجب شرحه لدواعي الموضوعية وذلك كما يتضح في شكل (3):

شكل (3) مثال للمصفوفة الخماسية للتخطيط الاستراتيجي

عوامل داخلية Internal Factors			
مواطن / نقاط الضعف Weaknesses		مواطن / نقاط القوة Strengths	
إدارة ضعيفة ولا توجد رقابة كافية (إهدار الموارد)	1	علاقات محلية وعالمية متميزة (↑التسويق المحلي والخارجي)	1
لا يلبي احتياجات الطلب في السوق المحلي/ الخارجي بشكل كاف	2	ارتفاع متنامي في الطلب الفعال على منتجات المشروع	2
إنتاجية ضعيفة وسوء تعامل مع العملاء	3	مرونة الطلب على منتجات المشروع ضعيفة (↑الايراد الكلي)	3
تكاليف اجتماعية مرتفعة تتمثل في التلوث البيئي	4	هامش ربحي مرتفع	4
---	5	مصادر تمويلية وفيرة	5
---	6	---	6

عوامل خارجية External Factors	
المخاطر أو التهديدات Threats	الفرص Opportunities
1 تحول الطلب الفعال إلى منتجات أجنبية أعلى جودة	1 وجود مؤسسات تدريبية لرفع الكفاءات التشغيلية والإدارية
2 تشريعات ضريبية مبالغ فيها	2 التعاون مع شركات تنافسية لاستكمال العجز الإنتاجي بالمشروع
3 ظهور منتجات جديدة بتقنيات أفضل	3 المنافسين المحليين منتجاتهم أقل جودة
4 منازعات قانونية مع أهل الحي ← ↑ التكاليف ↓ العوائد	4 توافر مشروعات لإعادة تصنيع النفايات (ومنها نفايات المشروع)
5 بيروقراطية الإجراءات	5 تعاقدات شراكة متاحة مع بعض الجهات الأجنبية المتميزة
6 دسائس لإثارة الشغب بين العمال	6 وجود شركات أمن خاصة قوية

عقبات خارجية	عوامل خارجية / داخلية التحديات Challenges	إيجابيات داخلية
	1 إثارة إشاعات تشكك في مقدرة المشروع على التميز	1
	2 محاولات الشركات المنافسة لسحب الخبرات البشرية من المشروع	2
	3 ظهور بوادر لمشاريع تنافسية جديدة تبدو واعدة	3
	4 تراكم نفايات المشروع ← إعادة استثمارها أو تسويقها	4
	5 بيروقراطية الإجراءات	5
	6 ---	6

3/5 تحليلات ثنائية مشتقة من التحليل الرباعي المذكور

أولاً: على ذات النهج التعديلي للمصفوفة الرباعية حيث جعلناها مصفوفة خماسية بإضافة عنصر خامس ذي تأثير مزدوج، وجد في بعض الدراسات المعنية إمكانية اقتصار المصفوفة الرباعية واقتسامها إلى نوعين منفصلين من المصفوفات.

مصفوفة مصغرة/ مصغرة (Mini /Mini): الضعف/ المخاطر Weakness/ Threats

وتهدف إلى التركيز على عوامل الضعف وتفادي المخاطر حيث تتركز مشاكل المشروع الفعلية في المعاناة من نقاط ضعف بالإضافة إلى مخاطر عديدة تهدده من الخارج إلى الدرجة التي تعرض المشروع لوضع صعب وخرج يهدده بالإفلاس أو بالتوقف أو بالانهيار المفاجئ أو التصفية... الخ وإن لم ينجح المشروع في تحسين حالته والتخلص من هذا المأزق المزدوج فقد يواجه خيار الدمج أو التقليل لأنشطته وعملياته أو البيع كلية أو التوقف النهائي.... الخ.

ثانياً: مصفوفة مصغرة/ مكبرة (Mini /Maxi): الضعف/ الفرص

Weakness/ Opportunities

وتلك المصفوفة ذات طابع أكثر انشراحاً وتفاؤلية من سابقتها بشكل نسبي، فهي تركز على ما يعانيه المشروع من عوامل ومظاهر ضعف داخلية في محاولة لإبرازها من أجل العمل على التخلص منها من ناحية مع تتبع الفرص الخارجية التي يمكن أن تساعد على تقليل المشاكل التي يواجهها المشروع.

وكمثال على ذلك يعاني مشروع من قصور في المهارات المطلوبة بين العاملين فيه، وتكون الفرصة بالاستعانة بأحد مراكز التأهيل المهني والتدريب الحر في التعاقد معها من أجل التدريب الدوري لهؤلاء العاملين.

ومثال آخر أن يعاني المشروع من ارتفاع تكاليف إنتاج بعض قطع الغيار أو السلع الوسيطة لمنتجه الكامل أو النهائي (سيارات مثلاً).. وفي تلك الحالة تتمثل الفرصة في التعاقد مع أحد المشاريع المتخصصة في إنتاج تلك الوسائل الوسيطة المتقدمة وشرائها بأسعار أقل وبجودة أعلى تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل والتخصص.

4/5 استخلاص نتائج التحليل والتعقيب عليها وتقديم المقترحات الموحدة المبنيّة عليها :

أولاً: ضروريات لابد مراعاتها قبل وأثناء وبعد عرض تفسير النتائج

- 1- إعادة قراءة التقارير بتنوع تخصصاتها في جميع مراحل إعداداتها ومطابقتها مع المصفوفة النهائية.
- 2- مزيد من التعرف على العوامل الخارجية وقت التفسير النهائي وتقديم المقترحات، أخذاً في الحسبان/ لاحتمال ظهور أو حدوث جديد متطور يجب أن يدرك في بند مستقل على سبيل التحفظ أو التنبيه لدواعي الدقة والشفافية.
- 3- إعداد كلمات مفتاحية تعبر عن النتائج المستنبطة والمقترحات المبنيّة على المصفوفة النهائية.
- 4- إعادة مناقشة المصفوفة النهائية والتغيرات والتعقيبات والمقترحات مع المسؤولين على المشروع ومع شركاء التنمية الذين يمثلون العناصر الشعبية الفاعلة في تقديم مساهمات تمويلية أو فنية أو غيرها والتأكد من القبول العام من قبل من يهمهم الأمر لذلك المعروض النهائي أو إجراء التعديلات اللازمة أولاً.
- 5- التفسير يجب أن يقوم على الربط المتناسق بين جميع المتغيرات معا ومن ثم يمكن أن تحدث تداخلات وتشابكات في المقترحات بل والتعقيبات لأن التركيز في تلك الحالة الأخيرة يقوم على مبدأ (توحيد) صورة عامة إرشادية حول المشروع محل الدراسة والتقييم.
- 6- ربط ذلك التحليل بجدول يسبق إعداده بشكل نهائي حول المشروعات ذات الأولوية والمرتبطة بالمشروع الأصلي محل الدراسة والتقييم الذي يشمل بيانات أخرى هامة تساعد على استكمال الصورة وموضوعيتها بحيث يكون هناك تناغم وتناسق في كل ما يقال.
- 7- علينا أن نحسب عدد (النقاط) لكل من العناصر محل التحليل وإعطاء أولوية الاهتمام والمعالجة للأكثر عدداً في النقاط فالأقل فالأقل.

ثانياً: بعض مفاتيح المقترحات وفقاً لنتائج التحليل

- 1- إذا كانت نتيجة التحليل الخماسي أن أكبر عدد من النقاط المستنبطة تركزت حول عنصري القوة والفرص
 .: المفاتيح المقترحة للاستفادة بمظاهر قوة المشروع وكذلك بالفرص المتاحة التي تزيد من قوته هي:
 أ - التوسع في نطاق حجم المنتج الأصلي أو تنويع حقيبة المنتجات.
 ب- الدمج (مع مشروعات أخرى ناجحة أو تتمتع بأسواق خارجية أو بعلامة تجارية أكثر تميزاً).
 ج- التكثيف (تعبئة كل الطاقات والموارد والجهود والعمليات بحيث يتم كل الأنشطة فوراً وبدون تأجيل).
- 2- إذا كانت أكبر نقاط تخص عنصري القوة والتهديدات. ينصح بالمفاتيح المقترحة
 أ - التنوع (تنويع محفظة المنتجات بحيث يعوض الناجح منها مخاطر الآخر).
 ب- التوحيد (الإداري أو الأسواق التي يتم التعامل معها أو جهود جميع العاملين عملاً بمبدأ (التعاون قوة) أمام مجهول منذر.
 ج- توفير وسائل ملائمة لمواجهة الطوارئ (بدراسات طارئة أو بإعداد سياسات تصورية دفاعية أو بالاستعانة بخبراء متخصصين قانونيين مثلاً).
- 3- إذا كانت أكبر نقاط تخص الضعف والفرص. ينصح بالمفاتيح التالية:
 أ - ربط الشبكات والإدارات والاتصالات (الداخلية والخارجية لتحسين نظم المعلومات واقتناص الفرص في الوقت الملائم).
 ب- التعاقد من الباطن أو المؤقت مع جهات داعمة (أمنية، تدريبية، يمكن أن تكون مكملة لبعض مراحل الإنتاج، تسويقية مثل الدعاية والإعلان).
 ج- دراسات جدوى موجهة (لتحسين كيفية اقتناص الفرص وكيفية استخدامها في معالجة نقاط الضعف).

- 4- إذا كانت أكبر نقاط تحخص الضعف والتهديدات أو التحديات، ينصح بالمفاتيح التالية:
- أ- الدمج (مع شركات أكثر نجاحا وقوة وفعالية في النواحي الإنتاجية أو التسويقية).
- ب- الانسحاب من حلبة الإنتاج أو السوق (بشكل دائم أو مؤقت حتى تتحسن الأحوال).
- ج- الإفلاس (في الحالات الميئوس من معالجتها لا عاجلا ولا على الأجل الطويل).
- ويوجه عام، لا بد من ربط كل النتائج والتفسيرات والمقترحات بأهداف المشروع وبضرورة تحقيقها مع استخدام عرض لفظي تخصصي ملائم وإلا تفسد أغراض التحليل الأصلية.

5/5 تطبيق التحليل الاستراتيجي الخماسي على أمورنا الشخصية والمعيشية التي تتطلب قرارات حاسمة

فالمأمل لعناصر التحليل المعني ولما ورد من تفسيرات وتعقيبات وتوضيحات بشأنه، سيتضح له أنه أسلوب موضوعي وسهل التطبيق حتى على أمورنا الشخصية التي تتسبب كثيرا في حيرتنا وتأزمنا وفي عجزنا عن اتخاذ قرار حاسم بشأنها، خاصة إن كانت قرارات تقوم على المفاضلة بين بدائل تنافسية معينة كفتاة يتقدم لها أكثر من عريس لكل إيجابيات وعيوب يصعب معها ترجيح أحدهما على الآخر، وكخريج متفوق تعرض عليه أو تسنح له أكثر من فرصة عمل تتساوي - ظاهريا - في قيمتها من منظور الرائي أو المتفوق الذي يجب عليه اختيار أحدهما بشرط التضحية بالآخر. وذلك ما يمكن أن يرتبط أيضاً بتكلفة الفرصة البديلة التي تحدثنا عنها سابقا.

أولا: مرحلة ما قبل البدء في إعداد المصفوفة التحليلية (تحليل الشخصية الذاتية كبدائية المطاف للتحليل البشري)

- 1- تجميع بيانات (موضوعية) حول (النفس) وتدوينها بحيادية تامة - بالاستعانة بالمصادر التقييمية المختلفة التي تساهم في تحديد السيرة الذاتية والتطورات التنموية والفكرية والتاريخية ومثال على تلك المصادر:

- أ - مواقف حقيقية تضمنت الحديث والتقييم للذات من قبل الوالدين والإخوة والأقارب وزملاء المهنة والجيران.....
- ب- شهادات ووثائق رسمية وتحليلات نفسية علمية لمواليد فترات معينة (لا يقصد بها استخدام الأبراج التنبؤية المتعارف عليها مثل برج الحوت و برج الأسد، لكن توجد تحليلات نفسية علمية قد يصيب بعضها أو يعتبر مرشدا).
- ج- التتبع التاريخي للأحداث وللمواقف التي مرت بالنفس بكل تنوعاتها، وتتبع ردود الفعل الغالبة على تلك الأحداث والمواقف وعواقبها.
- د- على مدى أسبوع كامل، يقوم المرء بسؤال نفسه عن طموحاته وأهدافه وتصوراتها لما هو قادم، ومنهجه في الحياة ورسالته التي يريد تحقيقها مع نفسه ومع أسرته ومع مهنته وفي الحياة كلها ثم تدوين هذا يوميا لغرضين أولهما التحقق من مدى استقرار الشخصية وعدم ترددها أو تذبذبها فيما تقول وفيما تحكم وفيما تريد، وثانيهما استنباط النقاط الثابتة التي لم تتغير عبر تلك الأيام وهي التي سيتم تدوينها في المصفوفة المعنية.
- 2- اختيار معايير محددة لتحديد كيفية تخصيص وتصنيف كل صفة ووضعها في العمود الملائم.
- 3- إعداد مصفوفة خماسية أو رباعية أو سداسية أو ثنائية.. لا يهم عدد الأعمدة لكن الأكثر أهمية هو اختيار العناصر والمتغيرات التي يشعر المرء بأنها كافية لاستخراج صورة واضحة وكافية للإرشاد المستهدف الصحيح.
- 4- كتابة ملحوظات عما تم فعله واختياره، وعن معايير التقييم وعن تاريخه.. الخ ليكون دليلا مستقبليا لتجارب مماثلة للنفس وللغير، ولدواعي المطابقة المستمرة بالواقع الفعلي ومتابعة مدى صحة القرارات والمقترحات التي اتخذت بناء على هذا.
- 5- هذا، ويمكن إدماج عنصري المخاطر والتحدي في بند يمثل بمسمى مشترك يتوافق مع طبيعتها المشتركة وهو (العقبات).

ثانياً: نماذج لبعض عناصر التحليل وبعض معايير التقييم والقياس
ويمكن اختصارها في الجدول التالي

جدول (2): بعض عناصر ومعايير تقييم الشخصية البشرية

م	نقاط القوة		نقاط الضعف		الفرص		المخاطر/ التحديات
	الصفة	المعيار	الصفة	المعيار	الفرصة	لمن؟	العقبة
1	قوي الشخصية	اقتناع واستجابة الآخرين له	متردد	متضارب التصريحات والأفعال	البحث العلمي	لمحب العلم وممكن للمثقف وقوي الشخصية	افتقاد مناصب مرموقة
2	موضوع ثقة	لا يكذب ولا يكتر في القسم بالله	محبط	يركز دائماً على الأحزان ويعيشها ويجبر الآخرين على أن يعيشونها معه	المنصب القيادي والعمل الاجتماعي	لقوي الشخصية	حكم خاطئ
3	متميز	له مهارات ومواهب غير تقليدية	منافق	يرضي الجميع بدون استثناء ويقول ما لا يفعل وإذا عاهد يخلف وعوده وإذا حدث كذب وإذا اتّمن خان	العمل التطوعي	للحساس، لصحيح التدين للكتوم، للصادق	انصراف الأصدقاء
							من أصحاب قرار أقل كفاءة وخبرة فعلية
							على الحساس بأنه ضعيف وعلى صحيح التدين بأنه إرهابي وعلى الانفعالي بأنه سريع الغضب.
							عن النكدي والحسود والحاقد والمحبط

٢	نقاط القوة		نقاط الضعف		الفرص		المخاطر / التحديات
	الصفة	المعيار	الصفة	المعيار	الفرصة	لمن؟	العقبة
4	صحيح التدين	يتحدث بالدين، ويفعل ما يقوله	غير أمين	يفشي أسرار غيره	العمل الدبلوماسي	من عائلة عريقة + مثقف + محب للعلم + قوي الشخصية + متميز + ذكي اجتماعيا	للمتردد والغبي والناقل فقط
5	ذكي اجتماعيا	قادر على التكيف الايجابي مع كل الفئات وكل المواقف سيئها وحسنها	حسود	يركز أكثر على أرزاق غيره	دورات تنمية بشرية	سريع التعصب، الانفعالي الجاحد، الحسود	للمناقق
6	حساس	يراعي مشاعر الآخرين أكثر مما يحرص على مراعاتهم لمشاعره برغم سهولة جرحها (نفس لوامه)	جاحد	لا يرضي ولا يشكر	أطباء نفسيين	النكدي، سريع الغضب، المتردد	للغبي، ولمن يعاني من قصور في الخبرات المهنية
7	كتوم	نادر الحديث خاصة عن الآخرين إلا للضرورة	غبي	بطيء الاستيعاب ويخطئ فهم الغير دائما	نوادى اجتماعية	الانفعالي، الحساس، النكدي	

م	نقاط القوة		نقاط الضعف		الفرص		المخاطر / التحديات	
	الصفة	المعيار	الصفة	المعيار	الفرصة	لمن؟	العقبة	ضد من؟
8	من عائلة عريقة	خبير بأداب المعاملات والحوارات والاجتماعيات	سريع الغضب	انفعالاته وردود فعله مبالغ فيها ومتهور	جلسات توعية دينية	المنافق، الحسود، المنحرف		
9	مثقف	متنوع الحوارات والمواهب خاصة المعرفي منها	انفعالي	يتفاعل مع السلوكيات والأحداث بميزان حساس لكن انفعالاته مبررة وغالبا محسوبة ومقصودة	دورات تأهيل مهني	لذوي القصور في الخبرات المهنية والمحاليين إلى المعاش المبكر لاكتساب خبرات تحسينية لمهاراتهم		
10	محب للعلم	فهم كل معلومة متخصصة ودائم السعي للتعرف على الجديد ويحاول تطبيقها على نفسه والآخرين	قصور خبرة مهنية	رفض طلباته للالتحاق بعمل تخصصي محدد أو إحالة للمعاش المبكر				

ملحوظة: يمكن الاسترشاد بالمزيد حول هذا الموضوع بالاستعانة بالكتب المتخصصة في مجال التنمية البشرية ومنها كتاب للمؤلفة تم إصداره في عام 2013 بعنوان "مفاتيح الفكر العقلي بالاستدلال بالمنظور الإسلامي" المنشور في ذات مكان النشر للكتاب الحالي.