

## نصائح وأدوات

Objeikan.com

# أدوات التفكير الإستراتيجي



com

Objeikan.com

## التفكير الإستراتيجي

### ورقة عمل: رؤية الصورة الأشمل

استخدم هذه الأداة في الحصول على فكرة عن النظام «البيئي للأعمال» الذي تعمل فيه. ربّما تساعدك رؤية الصورة الأشمل على إعداد المسرح للتفكير الإستراتيجي في عملك.

### الجزء الأول: شركتك والوحدة

1. ما إستراتيجية شركتك التنافسية؟ وإذا كنت لا تعرف، فما الخطوات التي يمكنك اتباعها لمعرفة ذلك؟ فكّر في سؤال رئيسك في العمل وزملائك المديرين، وكذلك فحص وثائق الشركة والاتصالات التنفيذية.

2. ما أهداف وحدتك الإستراتيجية؟ كيف تتصل هذه الأهداف مع إستراتيجية الشركة؟ وإذا كنت تعمل مثلاً في وحدة تطوير المنتج، فهل حدّدت وحدتك إستراتيجية شروط التطوير لخطوط المنتج الجديد، التي تدعم إستراتيجية رفيعة المستوى تركز على الابتكار؟

3. ما الإجراءات والخطط والقرارات التي تمكّن مجموعتك من المساعدة على دعم إستراتيجيات الوحدة والشركة؟ فكّر في تحسينات العملية الممكنة، وتحسين إدارة النفقات وفرص الدخل الجديدة، وغيرها من الإجراءات الممكنة ذات القيمة.

## الجزء الثاني: العملاء والمنافسون والصناعة

4. من هم عملاء الشركة؟ فكّر في مختلف شرائح العملاء، فضلاً عن أيّ عملاء داخليين قد تخدمهم مجموعتك إذا كنت تعمل في وظيفة الدعم.

5. ما الاحتياجات والمقايضات التي تلبّيها المؤسسة حالياً لعملائها؟ وما صور النماذج الفريدة ذات القيمة التي تقدّمها الشركة لعملائها؟

6. كيف يمكن أن تتطور احتياجات العملاء وتفضيلاتهم في المستقبل؟ وهل تتوقع أن يكون الطلب على الخدمة الأسرع والمنتجات العالية الجودة وعروض الأسعار المعقولة أكثر؟

7. ما الذي يمكن أن تقوم به المجموعة لمساعدة الشركة على تلبية متطلبات العملاء المتغيرة؟ فكّر في تحسين العملية وأفكار المنتج، وغيرها من وسائل تعزيز القيمة التي توفرها المؤسسة للعملاء.

<p>8. مع أيّ المنظمات تتنافس شركتك؟ اسأل رئيسك وزملاءك المديرين ومن تعرف من التجار عمّا تريده من معلومات.</p>
<p>9. ما أنماط الصناعة التي قد تكون لها آثار مهمّة في أعمال الشركة التجارية؟ ارجع إلى المنشورات التجارية، وتحديث إلى المتخصصين لقياس هذه الاتجاهات.</p>
<p>10. كيف يمكن أن تستفيد مجموعتك من الفرص التي توفرها اتجاهات الصناعة الناشئة، أو درء التهديدات التي تشكلها هذه الاتجاهات؟ اذكر أكبر عدد ممكن من الأمثلة.</p>
<p><b>الجزء الثالث: الرئيس والأقران والموظفون</b></p>
<p>11. فكّر في قرار اتخذته، أو مسار عمل كنت تفكر في اتخاذه، واكتبه أدناه.</p>
<p>12. من أصحاب المصلحة في هذا القرار؟ ضع قائمة بكل من يمكن أن يتأثر بنتائج هذا القرار أو لديه مصلحة فيه، وتأكد أنك تفكر في الرئيس والزملاء المديرين والموظفين.</p>

<p>13. كيف ستعلم التأثير المحتمل لقرارك الخاص في أصحاب المصلحة المختلفين في أجزاء مختلفة من المؤسسة؟ ضع قائمة بالأسئلة التي تريد أن تسألهم إياها.</p>
<p>14. إذا كنت قد استشرت أصحاب المصلحة عن مخاوفهم بشأن قرارك أو مسار العمل المقترح، فهل حدّدت القضايا الأساسية التي تشارك فيها مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة؟ إذا كنت فعلت ذلك، فما تلك القضايا؟ قد تشمل المخاوف المشتركة على النفقات والوقت وحجم العمل وهكذا.</p>
<p>15. كيف يمكنك تشكيل قرارك أو مسار العمل المقترح؛ لمعالجة مخاوف أصحاب المصلحة الذين حدّدتهم؟ فهل يساعد - مثلاً - مشروع تجريبي ما على تخفيف المخاوف بشأن نفقات مبادرة جديدة ما؟</p>

## التفكير الإستراتيجي

### ورقة عمل لتوضيح الأهداف الإستراتيجية

استخدم هذه الأداة في التعبير عن الأهداف الإستراتيجية لمجموعتك، وتوضيح ما تتطلع إلى تحقيقه من خلال التفكير الإستراتيجي. ويمكنك توضيح الأهداف عن طريق توفير الفرص للتفكير الإستراتيجي في العمل.

1. ما الأهداف الإستراتيجية التي حدّدها رئيسك لك ولمجموعتك؟ ضع قائمة بها أدناه.

2. إذا كانت بعض الأهداف أو كلها التي حدّدها رئيسك غامضة أو عامة، فكيف تحصل على المزيد من الوضوح والتحديد بشأنها؟ وإذا قال لك رئيسك مثلاً: «نحتاج إلى أن نكون أكثر ابتكاراً»، فقد تسأله: «أين يجب علينا تركيز جهود الابتكار؟ في منتجاتنا، أم في العمليات، أم في الخدمات؟»

3. ما أفكار الأهداف الإستراتيجية التي يمكنك إضافتها إلى ما كلفك به رئيسك في العمل؟ فكّر في الأهداف التي يمكن أن تستهدفها مجموعتك، لتقديم أفضل إسهام ممكن لشركتك في السنوات المقبلة.

4. ما المبادرات الإستراتيجية التي كُلفت بقيادتها حديثاً؟ تعدّ المبادرات الإستراتيجية مشروعات، مثل: تثبيت نظام إدارة علاقات العملاء، أو تعزيز عمليات مراقبة الجودة المصمّمة خصيصاً للمساعدة على تنفيذ إستراتيجية الشركة أو الوحدة.

5. ما الأولوية الإستراتيجية التي تهدف إلى خدمتها كلّ مبادرة من المبادرات التي تقودها؟ وهل يهدف - مثلاً - نظام إدارة علاقات العملاء الجديد الذي تبحث فيه، إلى تمكين الشركة من تحديد شرائح العملاء الجدد؟

6. كيف يمكن أن يتأكد لديك استمرار أهداف المبادرة الإستراتيجية، بالتركيز بصورة واضحة على أولويات الشركة أو الوحدة التي تهدف إلى خدمتها؟ فلدَى أصحاب المصلحة أهداف مختلفة في الأذهان عن مشروع معين، والتي يمكن أن تفضي إلى الفوضى وتخصيص الموارد بعيداً عن الأولويات الإستراتيجية.

7. هل هناك مشروعات بديلة تستحق البحث، إضافة إلى المبادرات الإستراتيجية الموجودة حالياً قيد العمل؟ كيف يمكن المقارنة بين البدائل المختلفة من حيث النفقات والجدوى وغيرها من المعايير؟

8. اكتب أهداف المشروع في كل مبادرة إستراتيجية تعمل بها أدناه، وتأكد أنّ الهدف ذكي، ومحدّد، وقابل للقياس، ويمكن تحقيقه، وواقعي، ومرتبطة بالزمن.

## التفكير الإستراتيجي

### ورقة عمل لتحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات

استعمل هذه الأداة لفهم العلاقات، والأنماط، والاتجاهات، في الأحداث والمعلومات التي تبدو غير مرتبطة، حيث تساعدك القدرة على التفكير الإستراتيجي على إيجاد حلول قيمة للمشكلات، وعلى تنظيم التفاصيل في مستويات يمكن التحكم فيها.

1. فكّر في مشكلة، أو قرار صعب يعترضك في المجموعة، حيث قد تشمل الأمثلة على ذلك زيادة عدد الموظفين الموهوبين المنشقين، وأوجه القصور في عملية معينة، وهكذا.

2. ما الأفكار التي قرأتها، أو سمعتها، والتي يمكنك استعارتها لمعالجة الوضع الخاص بك؟ فكّر في الممارسات المطبّقة في شركات أو صناعات أخرى، حتى لو اختلفت إعداداتها بصورة ملحوظة عن الإعدادات الخاصة بك.

3. ما التغييرات التي يبدو أنها تحدث بمرور الوقت، وتتعلق بالموضوع الذي تتعامل معه؟ هل تزيد هذه التغييرات من إعادة التنظيم بخطأ ثابتة في مجموعتك؟ أم هل ترتفع ثم تهبط؟ أم هل تزداد ثم تستوي؟

<p>4. ما التغييرات التي تحدث في الأجزاء الأخرى من المؤسسة، وتعدّ مرتبطة بمشكلتك؟ هل استثمرت الشركة مثلاً مبلغاً أقلّ في برامج التطوير المهني في الآونة الأخيرة؟ وهل يتوافق هذا التغيير مع زيادة معدلات إعادة التنظيم في مجموعتك؟</p>
<p>5. ما الذي يمكنك القيام به للحصول على منظور أوسع لقضيتك؟ هل يمكنك المشاركة في مزيد من فرق العمل المتعددة الوظائف؛ لمعرفة المزيد عن كيفية تأثير التغييرات التي تحدث في أجزاء مختلفة من الشركة في مختلف الوحدات والمجموعات؟</p>
<p>6. إذا كنت تقيّم كمية كبيرة من البيانات في أثناء معالجة مشكلتك، فكيف يمكنك تنظيم البيانات بصورة أكثر قابلية للإدارة؟ ابحث عن الموضوعات المشتركة التي تقوم عليها المعلومات أو الأحداث المختلفة.</p>

## التفكير الإستراتيجي

### ورقة عمل للتفكير الإبداعي

استعمل هذه الأداة لتعزيز قدرتك على التفكير الإبداعي، والتي تعدّ عنصراً مهماً من عناصر التفكير الإستراتيجي.

1. فكر في مشكلة ما تحاول حلّها أو مسار عمل تفكر في انتهاجه، واكتبه أدناه. ربّما تريد مثلاً إيجاد وسائل لتوليد الأفكار لتحسين خدمة العملاء التي تشوبها العيوب.

2. ما الافتراضات التي تحملها مع مجموعتك بشأن المسألة قيد البحث؟ هل تفترض مثلاً وجوب تلقي العملاء طلباتهم في غضون يومين، أم أنهم سينضمّون إلى شركة منافسة؟

3. ما الأسئلة التي يتعين عليك طرحها لتحدي هذه الافتراضات؟ هل يمكنك أن تسأل: «لماذا نعتقد ما نفترضه عن عملائنا؟ ماذا لو سلّمنا الطلبات خلال ثلاثة أيام أو أربعة؟»

4. كيف يمكنك تحفيز العصف الذهني الإبداعي للأفكار داخل مجموعتك؟ فكّر في تحدي نفسك وموظفيك باستحضار أكثر الأفكار غير المعقولة الممكنة، دون حكم الأشخاص على أفكار بعضهم بعضاً.

5. من وجهة نظرك وبحسب رأي مسؤوليك المباشرين، ما الذي يبدو عليه حل المشكلة في العالم المثالي؟ ربّما في رؤيتك للعالم المثالي، سيهتم الزبائن بسهولة فتح عبوة منتج الشركة، واستخدام المحتويات فقط، وليس عند تسلّم ما هو مطلوب.

6. كيف يمكنك الحصول على منظور واسع النطاق مناسب لقضيتك؟ هل يمكنك مرة واحدة، تجميع فريق متعدد الوظائف يتألف من مديري الوحدات، الأخرى، الذين قد يقدمون أفكاراً لمعالجة القضية؟ هل هناك عملاء خارج المؤسسة أو مورّدون يمكنهم تقديم أفكار قيّمة إضافية؟

7. ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لإضفاء جوّ ممتع، تستطيع فيه مع مجموعتك تحفيز التفكير الإبداعي؟ هل يمكن أن تساعد الألعاب والأطعمة أو التمارين الارتجالية على تحقيق الراحة لأفراد المجموعة كلّهم؟

## التفكير الإستراتيجي

### ورقة عمل: تحليل المعلومات

استعمل هذه الأداة لتعزيز قدرتك على تحليل المعلومات المهمة، وهي مهارة مهمة أخرى في التفكير الإستراتيجي.

1. فكّر في وضع صعب، أو قرار مهمّ، أو مشكلة ما ملحة، تواجهك في المجموعة، واكتبها أدناه، حيث قد تشمل الأمثلة على ذلك شكاوى العملاء المتكررة، وانخفاض أداء الموظفين والمبيعات غير المتغيرة، وما إلى ذلك.

2. ما المعلومات المهمة التي تحتاج إلى معرفتها من أجل حلّ المشكلة؟ ضع قائمة بأكبر عدد ممكن من التساؤلات التي قد تنتج ما تحتاج إليه من معلومات، وفكّر في المسألة من منظور تنظيمي واسع النطاق، فإذا كانت مشكلتك - مثلاً - تتضمن تحسين مركز اتصالات خدمة العملاء، فعندئذٍ يمكنك طرح أسئلة، مثل: «كيف يمكن أن يؤثر تحسين هذه الخدمة في دعم أهداف الوحدة الإستراتيجية؟ هل تقدّم الشركات الأخرى خدمات أفضل؟ كيف يمكن أن يؤثر تحسين الخدمات في الأقسام الأخرى في المؤسسة، وكذلك في العمليات المرتبطة بعمل مراكز الاتصال؟ هل نمتلك القدرة على القيام بالتحسينات المرغوب فيها؟»

<p>3. ما المعلومات التي تمتلكها بخصوص مشكلتك؟ حيث تستطيع عن طريق سرد هذه المعلومات هنا، التركيز بسهولة أكبر على جمع البيانات اللازمة التي ذكرتها في الخطوة الثانية.</p>
<p>4. بمن يمكنك الاتصال لجمع المعلومات اللازمة التي ذكرتها في الخطوة الثانية؟ هل يُعدُّ مديرك، وموظفو مركز الاتصال، والزملاء، والمنافسون، والموردون منهم؟</p>
<p>5. كيف تجمع المعلومات التي تحتاج إليها؟ هل تزور مواقع مراكز الاتصال لمراقبة عمل العمال؟ هل تؤدي دور «العميل السري»، وتهاتف مركز الاتصال بنفسك لقياس جودة الخدمة؟ هل تتصل بجهات الاتصال، وتساألهم عن أفكارهم، وعمّا يمكن أن يكون سبب المشكلة؟</p>
<p>6. كيف يمكن الاستفادة من المعرفة الموجودة لمعالجة المشكلة؟ فكّر هل تعاملت أنت شخصياً أو أيّ شخص آخر في المؤسسة، بنجاح مع حالة مماثلة من قبل، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يمكنك تكييف الحلول المثبتة لتناسب مشكلتك الحالية؟</p>

## التفكير الإستراتيجي

### ورقة عمل تحديد أولويات أعمالك

استخدم هذه الأداة في ترتيب أولويات أعمالك، في أثناء التخطيط لإدارة المبادرة الإستراتيجية، وتنظيم يوم عمل نموذجي.

### الجزء الأول: التخطيط للمبادرة الإستراتيجية

1. فكّر في مبادرة إستراتيجية كُلفت بقيادتها، واكتبها أدناه. قد تشمل الأمثلة على ذلك تأسيس نظام تلبية طلبات جديد، أو تركيب قاعدة بيانات جديدة للموظفين، وما إلى ذلك.

2. ما المراحل التي تتكوّن منها مبادرتك؟ قد ينطوي تثبيت قاعدة بيانات جديدة مثلاً على البحث في الطلبات المخزنة، وتحديد هيكل محتويات قاعدة البيانات، واختبار النسخ في وقت مبكر، وهكذا.

3. ما الوقت الذي ستحتاج إليه لاستكمال كلّ مرحلة من مراحل المبادرة في رأيك، والمبادرة كلها؟ قارن تقديرات الأوقات المطلوبة بمشروعات مماثلة اكتملت.

<p>4. أين يمكن أن يحدث التأخير في الجدول الزمني المعدّ؟ وكيف نتعامل معه؟ فكّر في تخصيص المزيد من الوقت لهذه المراحل من المبادرة.</p>
<p>5. أيّ مهامّ المبادرة يعتمد على استكمال مهامّ أخرى؟ تمثل هذه المهامّ اختناقات محتملة، فتستحقّ المزيد من الاهتمام في أثناء تنفيذ هذه المبادرة.</p>
<p>6. كيف ستجمع ردود الفعل على الجدول الزمني المقترح؛ بهدف إنشاء نسخة نهائية واقعية؟ فكّر في سؤال الزملاء والموظفين والأشخاص وكذلك أصحاب المصلحة، الذين سينفذون أجزاء هذه المبادرة، لتحديد المشكلات المحتملة مع الإطار الزمني المعد للعمل.</p>

## الجزء الثاني: تنظيم يوم عمل

7. عندما تأتي للعمل صباح الإثنين القادم، أعدّ قائمة بالأشياء جميعها التي ترغب في تحقيقها، وقائمة بالمهامّ التي تتبادر إلى ذهنك دون محاولة تنظيمها الآن.

8. راجع القائمة، أيّ بنودها يُعدّ الأهمّ؟ تعدّ البنود الحاسمة تلك التي تولد النتائج الأكثر قيمة لمجموعتك والشركة عند الانتهاء منها.

9. أيّ بنود القائمة تعدّ هامشية؟ تعدّ البنود الهامشية التي لها تأثير ضئيل أو تأثيرها معدوم في أهداف المجموعة أو الشركة ذات الأولوية العالية.

10. ما بنود القائمة العاجلة غير المهمّة؟ تعدّ بعض المهامّ حسّاسة للوقت، ولكن ليس لها قيمة إستراتيجية تُذكر.

11. كيف يمكنك جدولة المهامّ الحرجة في القائمة؛ لتتأكد أنها أُنجزت بفاعلية وفي الوقت المناسب؟ قسّم العمل إلى أجزاء، إذا تطلّب الأمر ذلك، لمساعدتك على تحديد المهامّ التي يجب التركيز عليها وبأَيّ تسلسل. وفكّر في أجزاء العمل التي يجب إنجازها اليوم وغداً والأسبوع القادم، والشهر القادم وهكذا.

12. ما بنود القائمة التي يمكن تكليف أعضاء الفريق القيام بها؟ وأيّ البنود يمكن تركها دون إنجاز من غير تأثير يضرّ بالمجموعة أو الشركة؟ قد تساعدك معرفة وقت تفويض المهامّ غير المرتبطة بالإستراتيجية ووقت تجاهلها، على زيادة التركيز على البنود الحاسمة في القائمة المعدّة.

## التفكير الإستراتيجي

### ورقة عمل: إجراء المقايضات

استخدم هذه الأداة في إجراء مقايضات ذكية إذا اعترضك قرار صعب أو مشكلة ما.

1. حدّد القرار المهمّ أو المشكلة التي تعترضك، فمثلاً: إذا تأخر خبير تصميم رئيس لمنتج جديد عن الجدول الزمني في إنجاز مهمته من المشروع، وتعيّن عليك اتخاذ قرار تأخير طرح المنتج؛ وذلك لدمج خبرة الخبير بالمنتج، أو المضي قدماً دون تأخير.

2. ما اختياراتك المتعلقة بالقضية التي تواجهك؟ يمكنك مثلاً تأخير طرح المنتج، أو استعارة تصميم قائم وطرح المنتج في الوقت المحدد، أو العثور على مصمّم آخر ماهر للتدخل بصورة فورية، واستلام ذلك الجزء من المشروع، وهكذا.

3. ما إيجابيات كل من الخيارات التي أدرجتها في الخطوة الثانية؟ وما سلبيّاتها؟ قد يضمن تأخير طرح المنتج تجسيد أحدث تصميم، ولكنه يعرّض مبيعات العملاء التوّاقين، والذين يتوقعون شراء الجيل الجديد من المنتج في التاريخ الأصلي الموعد للانخفاض.

<p>4. كيف يمكن أن تكشف معرفتك الأهداف الإستراتيجية للوحدة أو الشركة عن قرارك؟ إذا كانت إستراتيجية الشركة تؤكد زيادة إيرادات المبيعات، فقد تقرر طرح المنتج في الوقت المحدد، ومفاضلة الابتكار في التصميم على المبيعات.</p>
<p>5. ما تداعيات خيارك المحتملة قصيرة الأجل وطويلة الأجل؟ قد يؤدي طرح المنتج في الموعد المحدد، بوجود تصميم أقل جودة، إلى زيادة المبيعات المطلوبة على المدى القصير، ولكنه يحد من المبيعات على المدى الطويل، إذا قرر الزبائن أن المنتج متوسط الجودة.</p>
<p>6. ما الأمور متعددة الوظائف الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذك القرار؟ قد يؤدي إلى تأخير طرح المنتج - حتى لو كان ذلك هو الشيء الصحيح الذي يتعين القيام به - عمل مجموعة المبيعات، إذا التزمت بتقديم منتجات أخرى في الوقت الذي تريد فيه طرح المنتج الجديد.</p>
<p>7. بالتفكير في الردود جميعها الواردة أعلاه - إيجابيات البدائل وسلبياتها، وأهداف الوحدة والشركة الإستراتيجية، ونتائج خيارائك قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وأمر الوظائف المتعددة - ما المقايضة التي تبدو الأنسب في هذا الوضع؟ اكتب قرارك، وشرح الأساس المنطقي له.</p>

## التفكير الإستراتيجي

### قياس التفكير الإستراتيجي ذاتياً

#### الجزء الأول: القياس

استعمل هذه الأداة لقياس قدراتك على التفكير الإستراتيجي، مشيراً بدقّة مقابل كل عبارة أدناه إلى مدى دقة وصف العبارة لك، يشير الرقم «1» إلى «نادراً»، ويشير الرقم «5» إلى «عادة». تأكد أن الإجابة على أساس سلوكك الفعلي في حالات العمل الحقيقي، وبهذه الطريقة يكون لديك قياس أكثر دقّة لمهاراتك.

القياس		العبارة
نادراً	عادة	
5	4 3 2 1	1. أ طرح الأسئلة عمّا يجري في وحدتي والشركة والصناعة وبيئة الأعمال الأوسع نطاقاً.
		2. أستطيع تكييف الأساليب، ونقل الأفكار عندما تشير المعلومات الجديدة إلى الحاجة إلى القيام بذلك.
		3. أبحث عن فرص اليوم التي قد تولد نتائج قيّمة غداً.
		4. أنظر إلى التحديات بوصفها فرصاً.
		5. أرحّب بالأفكار والآراء الجديدة، حتى لو بدت غريبة في البداية.

	6. أقبّل الانتقادات بصورة جيدة من خلال عدم الرد بطريقة دفاعية.
	7. أوسّع معرفتي وخبرتي ومجموعة مهاراتي.
	8. أسعى إلى معرفة آراء الأشخاص الآخرين.
	9. أتوقع كيف تؤثر أفعالي في الآخرين من حولي.
	10. أشكك في افتراضاتي القائمة منذ مدة طويلة، وأشجّع الآخرين على التشكيك في افتراضاتهم.
	11. أنهّم القوى التي تؤثر في أداء مجموعتي.
	12. أعرف من هم عملاء شركتي، وما الذي يقدرونه أكثر.
	13. أعرف من هم منافسو شركتي، وما الذي يجعلنا مختلفين عنهم.
	14. أنطلع إلى الاتجاهات المهمّة التي تؤثر في صناعة شركتي وعمليات المجموعة.
	15. أحلّل الحالات بموضوعية.
	16. أقيّم إيجابيات مختلف مسارات العمل وسلبياتها وتأثيراتها.
	17. أفهم الأفكار المجرّدة، وأضع «الأجزاء» معاً لتشكيل صورة متكاملة.

	18. أضع مجموعة واسعة من الخيارات، وأتصوّر الإمكانات الجديدة، وأصوغ الأساليب الجديدة.
	19. ألاحظ الأنماط من خلال الأحداث والمعلومات التي تبدو غير مترابطة.
	20. أستطيع تمييز المعلومات غير المترابطة من المترابطة، في أثناء اتخاذ قرار يتعلّق بكيفية حل مشكلة أو التعامل مع تحدٍّ معيّن.
	21. أستطيع في كثير من الأحيان، تصوّر إمكانات جديدة يجد بعض الناس الآخرين صعوبة في تصورها.
	22. أحاول إنتاج مسارات عمل بديلة متعدّدة في أثناء اتخاذ القرارات المهمّة.
	23. أقارن بين العواقب المحتملة قصيرة الأجل وطويلة الأجل للإجراءات التي أفكر فيها.
	24. أفكر، هل تُحدث التحسينات التي أجريها في عمليات مجموعتي، مشكلات للعاملين في أجزاء المؤسسة الأخرى.
	25. أركّز على أهدافي في أثناء التعامل مع المطالب المتعدّدة والأولويات المتنافسة.
	النتيجة الإجمالية (احسب درجاتك بجمع الأعداد لكلّ إجابة).

## الجزء (II): تسجيل النقاط

استعمل الجدول الآتي لتفسير نتائجك.

<p><b>استثنائي:</b> مفكر إستراتيجي موهوب، يملك كثيراً من الصفات والسلوكيات والمواقف والقدرات المعرفية الضرورية للتفكير الإستراتيجي.</p>	(104-125)
<p><b>متفوق:</b> مفكر إستراتيجي فاعل جداً في كثير من المجالات، ولكن يمكنك الاستفادة من تحسين بعض مهاراتك.</p>	(78-103)
<p><b>مناسب:</b> تمارس كثيراً من أساسيات التفكير الإستراتيجي، ومع ذلك، يمكنك زيادة نجاحك من خلال توسيع مهاراتك بصورة أكثر.</p>	(51-77)
<p><b>ضعيف:</b> تحتاج إلى التدريب على نطاق واسع، على مهاراتك في التفكير الإستراتيجي، بحيث يمكنك معرفة كيفية تحليل الفرص والمشكلات من منظور واسع، وفهم التأثير الممكن لإجراء عمل ما في الآخرين.</p>	(25-50)