



جامعة الملك عبدالعزيز
مركز الدراسات الاستراتيجية



القيادة والتفكير الاستراتيجي

إعداد وإشراف:
أ.د. عصام بن يحيى الفيلاي

سلسلة إصدارات
نحو مجتمع المعرفة
الإصدار السادس والأربعون

نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها

مركز الدراسات الاستراتيجية

جامعة الملك عبد العزيز

الإصدار السادس والأربعون

القيادة والتفكير الاستراتيجي

ردمك: ١٦٥٨-٣٥٦٦
رقم الايداع: ١٤٢٨/٢٦٧٣

تعلّموا العلم فإنّ تعلّمه لله خشية، وطلبه عبادة، ودراسته
تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه من لا يعلمه صدقة،
وبذله إلى أهله قرينة

(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)

الحمد لله الذي يرفع الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات. والصلاة والسلام على نبينا الكريم الذي أمرنا بالتعلم المستمر من المهد إلى اللحد... وبعد؛

فإن العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث. والذي يتسم بأنه إنتاج كثيف للمعرفة. ومع تضاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة. ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا، فنحن نعبر الآن على مرحلة من التطور تعرف بتطور العلم التقني حيث لا يتم التعامل مع مجموعة من العلوم التطبيقية بالمفهوم القديم للعلوم. وإنما يتم التعامل معها في مجال التطبيق التكنولوجي الذي يتفاعل مع منجزات كل العلوم الأساسية. ويقلل الفارق الزمني بين المعرفة المتولدة عنها وتطبيقها.



إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً لجميع الدول حتى المتقدمة منها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي تراجعت فيه الإيديولوجيات وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات. وضاعت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع. ولم تتوقف عجلة التطور عند هذا الحد، بل إن مجتمع المعلومات العالمي أخذ يتحول بثبات - وإن كان بطيئاً

– إلى مجتمع المعرفة، والذي لا يعني فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون في العالم العربي، بل إن له مقدمات ومقومات أساسية كثيرة لا بد من توافرها لإقامة مجتمع المعرفة.

ولما كانت المملكة تعيش منذ فترة في عصر المعلوماتية وتطبق تقنياتها وتأخذ بآلياتها في مشروعاتها وبرامجها المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تتشدد التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة، ويتطلب ذلك منا أن نستوعب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي أولاً، وأن ندرك جيداً المضمون الحقيقي للتحويلات السريعة التي تحدث في العالم من حولنا. كما يتعين علينا تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تواجهه، والبحث عن وسائل نموه وتطويره بما يواكب المستجدات وبما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة، وعندها يمكن أن نخطط بدقة لإقامة مجتمع المعرفة – والذي سيكون المعيار الفاصل بين المجتمعات المختلفة – هي الشغل الشاغل للمسؤولين ولجميع المؤسسات العلمية والفكرية والثقافية المعنية بإعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته الموفقة – بإذن الله – نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

وفي هذا المجال .. حرصت جامعة الملك عبدالعزيز على المساهمة في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا، فكانت أن أعدت الجامعة سلسلة من الدراسات العلمية لبيان المدلولات الصحيحة للمفاهيم الجديدة والآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة وأفرزتها ظاهرة العولمة، لتكون عوناً لنا ودليلاً هادياً نسترشد به في التخطيط على بصيرة لتحقيق التحول المنشود لإقامة مجتمع معرفة عربي في بلادنا.

إن سلسلة (نحو مجتمع المعرفة) تعتبر إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي يتسم بها البحث في جامعة الملك عبدالعزيز. كما أنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وتجاوبها مع المتطلبات الأنوية للمجتمع. وتمثل إسهاما جديدا منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضرورات عصر المعرفة.

أسأل الله التوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا ومجتمعنا..

مدير الجامعة

أ.د. أسامة بن صادق طيب

هذه السلسلة -

شهدت بداية هذا القرن والسنوات الأخيرة من القرن العشرين تطوراً خطيراً لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي الذي لم يعد يعتمد على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء على نحو ما كان يحدث في القرن التاسع عشر. وأصبح هذا التقدم يعتمد على برامج بحثية تبناها الحكومات وتفتح مجالات لمشاركة الأفراد والمؤسسات فيها.

وقد نجحت الولايات المتحدة في أن تحوّل قدراتها الاقتصادية من الاعتماد على الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي. وذلك بإحداث تخصصات تعتمد على التقدم التكنولوجي في عدة مجالات، فأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نمواً وهي الصناعة التي يرتفع فيها المكون التكنولوجي.

ولقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة. وخصوصاً المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولمة إلى إسقاط حواجز المسافة والزمن. وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي وكان من نتيجة ذلك كله أن تحوّل الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث الميدانية والتكنولوجية، وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة، أو خدمة، أو هيكلية، أو طريق إنتاج، وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في مدى رصيدها المعرفي.

وتتميز تقنيات عصر المعلومات بعدة سمات. فهي ثقافة عابرة للقارات وتختصر الزمان والمكان. وتعتمد على الوسائط اللاشخصية وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية وضافت في هذا العصر المسافة بين ظهور المعرفة العلمية الجديدة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع، كما أنها تعتمد على



التعليم الذاتي والمستمر طوال الحياة. وبذلك يتعين على جامعتنا أن تضطلع بأدوار جديدة لأن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً للدول المتقدمة نفسها. إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات.

إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري، التي اصطلح على تسميتها بالعولة، قد فرضت علينا تحديات عديدة يتعين علينا التعرف عليها أولاً. ثم التعامل معها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب مواجهة هذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي. وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.

وقد صاحب هذه التحولات المتلاحقة ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة، مما يستوجب منا الوقوف على المضمون الحقيقي لهذه التحولات. وأن ندرك ونستشرف أعبائها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية. وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته نحو النهضة والتقدم والنماء. فكان أن بادرت جامعة الملك عبدالعزيز بإصدار سلسلة (نحو مجتمع المعرفة) فنشرت العديد من الإصدارات التي تُعرِّف القارئ العربي بالمفاهيم والمصطلحات والآليات المستحدثة، مثل: حاضنات الأعمال، والتنمية المستدامة، والعمل عن بعد، والحكومة الإلكترونية، والتعلم عن بعد، والمنظمات الأهلية والمبادرات التطوعية، والتخطيط العمراني الاستراتيجي إلى غير ذلك من الآليات المستحدثة والتنظيمات المؤسسية التي راجت في العقود الأخيرة. والتعريف بكيفية الاستفادة منها في حل مشكلاتنا التنموية والاجتماعية، وبذلك ساهمت هذه السلسلة من الإصدارات في إرساء القواعد العلمية لتأسيس مجتمع المعرفة في المملكة.

وهنا يبرز الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الحالية بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يفرها علينا النظام العالمي الجديد باستقلال هذه الآليات الجديدة والتنظيمات المؤسسية المستحدثة التي بدأ تنفيذها جزئياً في المملكة، مما يؤكد حاجتنا الماسة إلى الاعتماد على الدراسات الاستراتيجية

في مسعانا الخثث للنهوض بمجتمعنا وتنمية وتطويرة.

واستمرارا لتفاعل الجامعة مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، واستثمارا للنجاحات المتميزة التي أحرزها التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، فقد أنشأت إدارة الجامعة مركز الدراسات الاستراتيجية.

ومن أبرز مهامه دراسة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتعليمية ذات الصلة بالمجتمع السعودي والتي لها بعد استراتيجي وإجراء الدراسات وتنظيم الفعاليات اللازمة للارتقاء ببرامج التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، ولتحقيق مضامين التنمية المستدامة واقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية كالبطالة والعنوسة. والمشكلات الأمنية كالتطرف والانحراف. إضافة إلى إجراء البحوث ونشر الأوراق العلمية المتعلقة بجامعات البحث ومجتمع المعرفة. وسبل تعزيز مكانة الجامعة على المستوى العالمي.

ومن الواضح أن الدراسات والأبحاث والأوراق العلمية التي صدرت ضمن سلسلة نحو مجتمع المعرفة تدخل في صميم عمل واختصاصات مركز الدراسات الاستراتيجية الجديدة. فكان من الطبيعي أن تنتقل إلى هذا المركز مسئولية هذه السلسلة من الإصدارات العلمية، تجنباً للازدواجية من ناحية، وتوسعة لنطاق وآفاق الأبحاث والدراسات التي تصدرها السلسلة، ولمواصلة رسالة سلسلة نحو مجتمع المعرفة في نشر الثقافة العلمية والوعي التخطيطي في المجتمع. وتقديم علم ينتفع به المجتمع السعودي بكل مؤسساته وكافة مستوياته وكل مجتمع عربي ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة.

ولله الحمد في الأولى والآخرة...

مدير مركز الدراسات الاستراتيجية

أ.د. عصام بن يحيى الفيلاي

المحتويات	رقم الشريحة
تصدير لمعالي مدير الجامعة.	ز
تقديم لمدير مركز الدراسات الاستراتيجية.	ك
قائمة المحتويات	س
المقدمة	ق
الإفتتاحية	١
المحتويات	٢
الأهداف	٣
حقائق العصر	٤
المقدمة	٦
مكونات موضوع القيادة والتفكير الإستراتيجي	٧
برنامج الفصل الأول: الإدارة والقيادة	٩
الإدارة	١٠
المدير	١٤
أسس نجاح المدير	١٧
القيادة	٢٠
المحتويات	٢١
تعريف القيادة	٢٢
القيادة الفعالة	٣٠
مبادئ القيادة	٣١
أركان القيادة	٣٢
القائد	٣٣
صفات القائد الناجح	٤٠
المهارات والقدرات المطلوبة للقائد الناجح	٤١
أنماط القيادة	٤٢
نظريات القيادة	٥٠
مراحل التغيير الناجح	٥٧

رقم الشريحة	المحتويات
٦١	أنواع التغيير
٧٠	تقبل الأفكار الجديدة
٧٢	أنماط السلوك
٧٤	أفكار خاطئة عن القيادة
٧٥	مستويات القيادة
٨٣	القيادة الإستراتيجية للمنظمة
٨٦	تعريفات للتخطيط الإستراتيجي
٩٢	خصائص التخطيط الإستراتيجي
٩٨	التفكير الإستراتيجي
١٠٧	ثالث القيادة
١١١	تعريف المهارة القيادية
١١٢	جوهر المهارات القيادية
١١٨	الكفاءات القيادية
١٢١	مهارات رئيسية للقادة
١٢٣	القيادات تساعد على إدخال التغيير المطلوب
١٢٧	مهام القيادة الإستراتيجية الفعالة
١٢٨	قدرات القائد الإستراتيجي
١٢٩	منظور الرؤية المستقبلية
١٣١	التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة
١٣٣	ماهي الفروق بين الإدارة والقيادة؟
١٤١	التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة
١٤٢	التعاون المطلوب بين الإدارة والقيادة
١٤٤	قائد أم مدير؟
١٤٧	برنامج الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية
١٤٨	الإدارة الإستراتيجية
١٥٠	ما هي الإدارة الإستراتيجية؟
١٥٢	مهام الإدارة الإستراتيجية
١٥٥	أهداف الإدارة الإستراتيجية

رقم الشريحة	المحتويات
١٥٧	مخرجات الإدارة الإستراتيجية
١٥٨	عملية الإدارة الإستراتيجية
١٦٣	التخطيط الإستراتيجي
١٦٥	ما هو التخطيط الإستراتيجي؟
١٦٩	فوائد التخطيط الإستراتيجي
١٧٧	عملية التخطيط الإستراتيجي
١٨٣	الإعداد للتخطيط الإستراتيجي
١٨٥	بناء الرؤية الإستراتيجية
١٨٨	إختيار الإستراتيجيات
١٩٠	تنفيذ وتقييم الخطة
١٩٣	صياغة الرؤية الإستراتيجية
١٩٤	الرؤية الإستراتيجية - تطبيق
٢١٨	برنامج الفصل الثالث: مفهوم التفكير الإستراتيجي
٢٢٠	ما هو التفكير؟
٢٢١	ما هو التفكير الإستراتيجي؟
٢٢٩	الفرق بين التفكير التقليدي والتفكير الإستراتيجي؟
٢٣١	التفكير الإستراتيجي هو جوهر العملية الإستراتيجية
٢٣٣	التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
٢٣٤	التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي
٢٣٦	دواعي التفكير الإستراتيجي
٢٤١	المهارات المطلوبة للتفكير الإستراتيجي
٢٤٧	عوامل نجاح التفكير الإستراتيجي
٢٥١	عراقيل نجاح التفكير الإستراتيجي
٢٥٤	التفكير الإستراتيجي - تطبيق
٢٥٧	برنامج الفصل الرابع: عملية التفكير الإستراتيجي
٢٥٨	خطوات التفكير الإستراتيجي
٢٦٠	جمع المعلومات الإستراتيجية
٢٧٣	تقييم القدرات الإستراتيجية

المحتويات	رقم الشريحة
تحليل الموقف الحالي	٢٩٣
صياغة التنبؤات الاستراتيجية	٢٩٧
تحديد الاتجاهات الاستراتيجية المأمولة	٣٠٤
تحديد الخيارات الاستراتيجية	٣٠٨
ترتيب الخيارات الاستراتيجية وإتخاذ القرارات	٣١٥
حشد الجهود وإدارة أنشطة التنفيذ	٣٢١
المراجع	٣٢٥
ملحق	٣٢٧

المقدمة

المقدمة

القيادة والتفكير الاستراتيجي احدى الدعائم الاساسية لنجاح المؤسسات بكافة انواعها وأنماطها.

يراعى عند اعداد وتأهيل الافراد للقيادة والتفكير الاستراتيجي ان تتم بمنهجية واضحة من خلال مجموعة من البرامج المتنوعة لتأهيل القيادات بداية من القاء الضوء عن مفهوم ومصطلحات الادارة والقيادة ثم مروراً بالتفكير الاستراتيجي ونهاية تطبيقات عملية التفكير الاستراتيجي.

ان الهدف من تلك البرامج هو التعرف على مبادئ القيادة والإدارة او مبادئ التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

يعرض الاصدار ايضا مفهوم الادارة الاستراتيجية وأهدافها ومخرجاتها وإجراءات عملية الادارة الاستراتيجية وكذلك التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده ومكوناته وأسلوبه وأهم الممارسات الريادية للتخطيط وعناصر التخطيط .

يتم ايضا عرض لمفهوم التفكير الاستراتيجي والفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التقليدي وما هي الدوافع التي تؤدي الى التفكير الاستراتيجي وأهم السمات المفكر الاستراتيجي وعوامل نجاح التفكير الاستراتيجي.

في نهاية هذا الاصدار يتم عرض تبادل عملية التفكير الاستراتيجي وخطوات التفكير الاستراتيجي ومنها على سبيل المثال لا الحصر جمع المعلومات الاستراتيجية-تقييم القدرات الإستراتيجية تحليل الموقف الحالي-صياغة التنبؤات الإستراتيجية تحديد الاتجاهات الاستراتيجية المأمولة-تحديد الخيارات الإستراتيجية ترتيب واتخاذ القرار ثم حشد الجهود والطااقات للتنفيذ.

الإفتتاحية

برنامج تأهيل القيادات

القيادة والتفكير الاستراتيجي

١

المحتوى

الموضوع	رقم الشريحة
المحتوى	٢
الأهداف	٣
حقائق العصر	٤
المقدمة	٦
مكونات موضوع القيادة والتفكير الاستراتيجي	٧
برنامج الفصل الأول: الإدارة والقيادة	٩
برنامج الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية	١٤٧
برنامج الفصل الثالث: مفهوم التفكير الاستراتيجي	٢١٨
برنامج الفصل الرابع: عملية التفكير الاستراتيجي	٢٥٧
المراجع	٣٢٥
ملحق	٣٢٧

٢

١. الأهداف

- التعرف على مبادئ القيادة والإدارة وعلى أهمية كل منهما لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها
- التعرف على مبادئ التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
- التعرف على سمات التفكير الاستراتيجي والمهارات المطلوبة له
- التعرف على العوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه عملية التفكير الاستراتيجي
- التعرف على أهمية وفوائد وتطبيقات التفكير الاستراتيجي
- تأهيل وإعداد قيادات المنظمة لكيفية إجراء عملية التفكير الاستراتيجي مع التطبيق.

٣

حقائق العصر

- التنافس العالمي والأحوال الاقتصادية المتقلبة والتقدم التقني كل ذلك يقتضي التغيير في جميع جوانب المجتمع ، على سبيل المثال:
 - الأعمال
 - الحكومة والقطاع العام
 - التعليم
 - الرعاية الصحية
 - الضمان الاجتماعي، الخ
- زيادة متطلبات الحياة الحديثة على كاهل المواطنين كأفراد وأصحاب حاجات (الزبائن) يطلبون المزيد
- الضرورة تقتضي تغيير طبيعة التفكير وأداء العمل وإدارة لكل:
 - من جوانب المنظمات
 - وأساليب أداء العمل

٤

نحن نعيش في عصر جديد

■ أسلوب العمل القديم: يكون بمهمة عمل واحدة، فمثلاً:

- إذهب إلى العمل؛
- اقضي مهمة العمل المخولة إليك؛
- عد إلى بيتك

■ أسلوب العمل الجديد: يكون في القيام بدورين أو أكثر في عمل واحد

- قم بعملك بشكل مستقل
- طور عملك ذاتياً وأصلح من الأسلوب الذي تؤدي به عملك

■ القضية الرئيسية هي في:

- إيجاد التوازن بين "أداء" أعمال العمل و "تحسين" أعمال العمل

٥

المقدمة



□ تقديم نفسك للآخرين

□ ما هي توقعاتك من هذه الورشة؟

□ تسجيل التوقعات ومراجعتها في

نهاية الدورة

٦

مكونات موضوع القيادة والتفكير الاستراتيجي

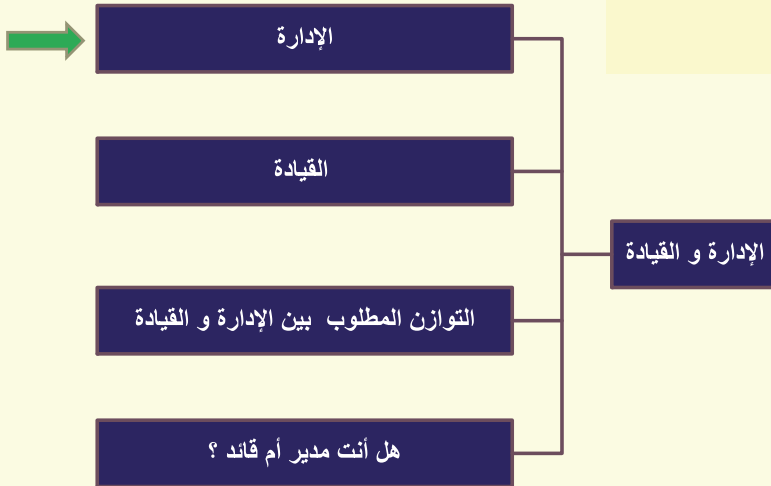


القيادة والتفكير الإستراتيجي

الفصل الأول

الإدارة والقيادة

الإدارة والقيادة: برنامج الفصل الأول



٩

القيادة والتفكير الاستراتيجي

الإدارة

١٠

جدول المحتويات



- الإدارة
- وظائف الإدارة
- المدير
- المدير الناجح
- أسس نجاح المدير

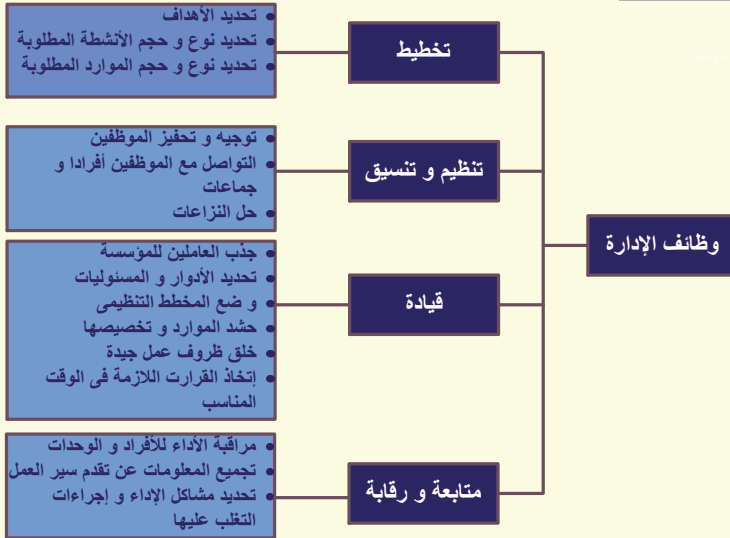
١١

الإدارة

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية

١٢

وظائف الإدارة



١٣

المدير



■ هو فرد في منظمة يكون مسئولاً عن مجموعة من المروسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعه من خلال ما يقوم به من تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة و اتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة.

١٤

المدير الناجح = كفاءة + فعالية



□ الكفاءة: القدرة على القيام بالأشياء بالشكل الصحيح

□ المدير الكفاء: هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة بغيره.

١٥

المدير الناجح = كفاءة + فعالية (بقية)



□ الفاعلية: القدرة على القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح

□ المدير الفعال: هو الذي يختار أهدافاً واقعية وحسب الاحتياجات.

١٦

أسس نجاح المدير

- ❑ بناء علاقات شخصية فعالة ومتجاوبة مع الموظفين عن طريق إظهار الإهتمام والتعاون والثقة والإحترام والإنتباه المستمر لمطالبهم
- ❑ التواصل الفعال مع الموظفين عن طريق المقابلات الشخصية والإستماع الجيد وكذلك عن طريق وسائل الإتصال الحديثة
- ❑ بناء فرق العمل وتمكين وتشجيع جميع الموظفين على التعاون فيما بينهم لتصبح فرق العمل أكثر فاعلية وأكثر إبداعاً وإنتاجاً.

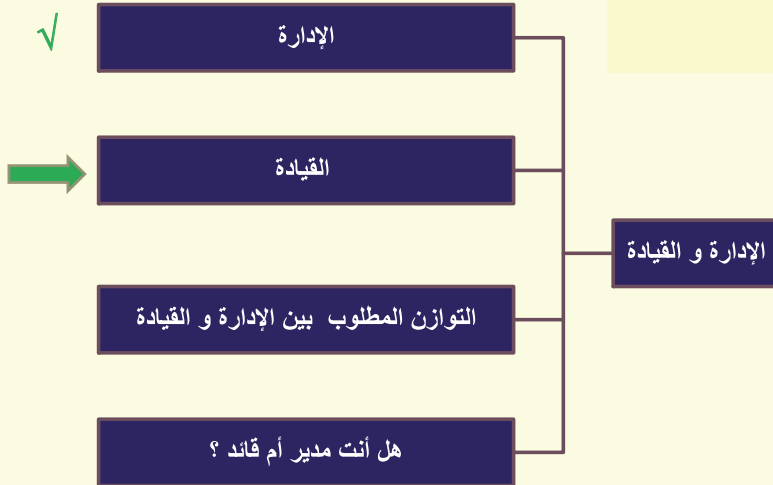
١٧

أسس نجاح المدير (بقية)

- ❑ تفهم الجوانب المالية للمنظمة وتحديد الأهداف ووسائل قياس الأداء وتوثيق مدى تقدم سير العمل وأداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف
- ❑ تهيئة بيئة العمل الإيجابية لرفع معنويات العاملين ومكافأة الموظفين وتحفيز العاملين على العمل الجاد
- ❑ القيادة عن طريق القدوة الحسنة وتشجيع الآخرين على إتباع نفس الطريق
- ❑ مساعدة ودعم الموظفين على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التعليم والتعلم في موقع العمل.

١٨

الإدارة والقيادة: برنامج الفصل الأول



١٩

القيادة والتفكير الاستراتيجي

القيادة

٢٠

جدول المحتويات



- القيادة
- السمات الأساسية للقيادة
- القيادة الفعالة
- القائد
- صفات القائد الناجح
- المهارات و القدرات المطلوبة
- مستويات القيادة
- القيادة الاستراتيجية للمنظمة
- مهام القيادة الاستراتيجية
- القدرات المطلوبة في القائد
- الاستراتيجي

٣١

تعريف القيادة

هناك عدة تعريفات للقيادة، ونذكر البعض منها:

تعرف القيادة: بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

فهي تعني فن الإدارة وليست الإدارة بذاتها.

تعريف القيادة

وتعريفها من الناحية النظرية:

عرفها **أوردي تيد**: نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على انه غير مرغوب فيه.

أما **روبرت ليفنجسون** فقد عرف القيادة على أنها : الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات .

ويعرفها **ألين** بأنها : النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرعوسيه يقومون بعمل فعال .

وعرفها **د. عبدالكريم درويش ود. ليلى تكلا** بأنها : هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرعوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .

القيادة



□ القيادة هي عملية تفاعل تهدف الى التأثير الإيجابي في الآخرين لتحريكهم باتجاه محدد ومخطط، وذلك عن طريق حثهم وتحفيزهم على العمل، ودفعهم إليه باقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح.

القيادة

القدرة على بسط النفوذ الإيجابي على الناس من خلال النظم بهدف التأثير المجدي وتحقيق النتائج

٢٥

ويمكن ان نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة:

- القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس
- كما يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة.
- القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما
- وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين.
- يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك."

٢٦

ويمكن ان نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة:

- والذي يتضح هنا أن القيادة تارة تكون فطرية وتارة تكون مكتسبة.
- فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ - قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله."

٢٧

ويمكن ان نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة:

- أنها عملية تفاعل اجتماعي.
- ان القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
- يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .
- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- تهدف الى تحقيق أهداف معينة .
- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.
- انها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ الى الأهداف المشتركة.



٢٨

السمات الأساسية للقيادة

- ❑ قوة هادفة إلى توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق
- ❑ قوة تتدفق من الأعلى بين القادة والافراد بطريقة مبهمه يترتب عليها توجيه طاقات الافراد بإسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الاهداف التي حددها القادة.
- ❑ قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداهها وقد تنخفض، ولكنها لا تهمل
- ❑ قوة تتفاعل - أخذاً وعطاءً - مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وانما حسب المعطيات القائمة

٢٩

القيادة الفعالة

- ❑ القيادة الفعالة هي :
- ❑ عملية ابتكار للرؤى المستقبلية البعيدة الرحبة
- ❑ وصياغة الأهداف
- ❑ ووضع الاستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف
- ❑ وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح

٣٠

مبادئ القيادة

- القيادة تعتمد على المشاركة بين الرئيس ومرؤوسيه .
- المركز الوظيفي لا يُعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار.
- معايير المجموعة هي التي تُقرر من هو القائد.
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل.

أركان القيادة

١. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).
٢. شخص يوجه هذه الجماعة و يتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد).
٣. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف)
٤. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة
٥. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

القيادة والتفكير الاستراتيجي

القائد

٢٢

ما هي صفات القائد الفعال؟



القائد



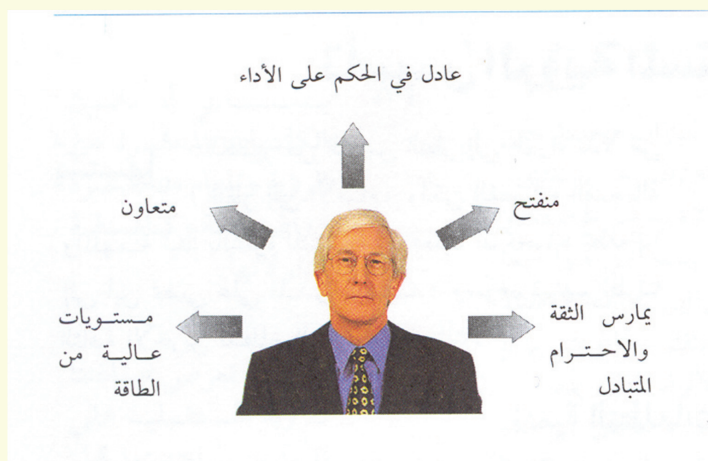
□ هو الشخص الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة.

القادة الناجحون هم القادرون على إدارة وقيادة التغيير

٢٥

المهام التي حددتها القيادة للشخص الذي يمارس القيادة:

١. مساعدة المجموعة على تحقيق مهامها و أهدافها وأغراضها.
٢. يساعد في إدامة المجموعة وذلك بالعمل على تحقيق حاجات الفرد والمجموعة.





صفات القائد الناجح



- ☐ الوعي بالبيئة الإجتماعية المحيطة
- ☐ التوجه لتحقيق الإنجازات
- ☐ الحزم
- ☐ تعاوني
- ☐ الحسم
- ☐ النشاط و الحيوية
- ☐ الإستمرارية
- ☐ مؤهل ذو كفاءة
- ☐ ملهم
- ☐ الحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور.

المهارات والقدرات المطلوبة للقائد الناجح

- ❑ القدرة على إدراك المفاهيم العامة
- ❑ القدرة على التحليل
- ❑ القدرة على إصدار الأحكام الجيدة
- ❑ القدرة على الإقناع
- ❑ القدرة على بناء العلاقات مع الآخرين و تكوين فرق العمل
- ❑ القدرة على التواصل الفعال
- ❑ القدرة على النظام و التنسيق
- ❑ القدرة على التكيف مع التغيير
- ❑ مهارات الذكاء
- ❑ مهارات إبداعية
- ❑ مهارات الدبلوماسية و اللباقة
- ❑ المهارات الإجتماعية

٤١

أنماط القيادة

- تتأثر العلاقة بين القائد ومروؤسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومروؤسيه - هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتأخٍ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟
- فهناك القيادة الداعمة والمشجعة الذي يهتم بالعاملين وإحتياجاتهم
- وهناك القيادة التوجيهية الآمرة التي يحدد ما هو متوقع من العاملين ويطالبهم به
- وهناك القيادة المشاركة التي تتشاور مع المرؤوسين ويشركهم في إتخاذ القرارات
- وهناك القيادة المنجزة التي تضع أهداف عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها .

أنماط القيادة (تابع)

- نمط القيادة الاوتوقراطية (الاستبدادية)
- نمط القيادة الديموقراطية:
- نمط القيادة الفوضوية (عدم التدخل)
- نمط القيادة المسيطرة على الأمور
- نمط القيادة الإسلامية

أنماط القيادة (تابع)

■ القيادة الاوتوقراطية (الاستبدادية)

تتميز بالنزعة الفردية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والاهداف من خلال الاشراف الفردي

مساوئه:

١. بروز النزعة العدائية بين الافراد
٢. ضعف التفاعل والتعاون بين الافراد
٣. ضعف الاداء للافراد
٤. ضعف المعنوية والاتصالات

أنماط القيادة (تابع)

■ القيادة الديمقراطية:

تتميز بالمشاركة والتشاور بين الرئيس والمرؤسين واعطاء الصلاحيات في انجاز المهام والقرارات تؤكد على اهمية العمل الجماعي لا الفردي

مميزاتها:

١. الاهداف والسياسات تتم بالمشاركة
٢. تتسم القيادة بالموضوعية
٣. الروح الاجتماعية وقدرة القائد على التأثير
٤. الثقة والولاء والاندفاع الذاتي

أنماط القيادة (تابع)

■ القيادة الفوضوية (عدم التدخل)

تتميز بأسلوب الحرية وتنازل القائد عن دوره بالسلطة في اتخاذ القرارات والتفويض للصلاحيات و يصبح دوره كمستشار

مميزاتها:

١. اعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في انجاز مهامهم
٢. عدم اعطاء اية معلومات للمرؤوسين الا اذا طلبوا
٣. ضعف العلاقات ما بين الافراد
٤. ضعف الروح الاجتماعية و هبوط الروح المعنوية

أنماط القيادة (تابع)

■ القيادة المسيطرة على الأمور:

- يتخذ القرارات ويحاول اقناع المرؤوسين بها .
- يقدم أفكار ويناقش المرؤوسين
- يقدم قرارات مبدئية
- يعرض المشكلة ويطلب من مرؤوسيه مساعدته في اتخاذ القرار
- يضع القائد الحدود العامة للقرار ويترك للمرؤوسين دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب .
- تترك الحرية للعاملين لاتخاذ القرار بناء على السياسات العامة للمنظمة

أنماط القيادة (تابع)

■ القيادة الإسلامية

- مفهومها : استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة .

خصائصها :

- ١- ترتبط بالعقيدة الإسلامية التي هي عبارة عن مثل عليا يؤمن بها المسلم وتؤثر على سلوكياته .
- ٢- عملية ذات مسؤولية مشتركة بين القائد ومرؤوسيه .
- ٣- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف .
- ٤- المشاورة

أنماط القيادة (تابع)

■ أسس القيادة الإسلامية

- القيادة تكليف ومسؤولية
- الشورى
- القدوة الحسنة
- الفطنة والواقعية
- البر والرحمة
- الإخلاص في العمل

نظريات القيادة

■ نظرية السمات (الرجل العظيم)

ركزت على السمات للقائد وحددتها :

١. الصفات البدنية كالطول والرشاقة
٢. الصفات الاجتماعية تحمل المسؤولية الاجتماعية
٣. الصفات السيكولوجية الثقة بالنفس والحزم والعدالة

■ النظرية الموقفية

اعتبرت ان اثار البيئة لها دور فاعل في القيادة وفلسفتها تقوم على انه لا يوجد قائد واحد لكل الموقف فربما ينجح في موقف و يفشل في موقف

■ النظرية الوظيفية :

تقوم فلسفتها على مبداء العمل الجماعي من خلال تفاعل كافة الوظائف في اتخاذ القرارات الجماعية في اطار ديموقراطي و من هنا يتحقق البعد الحقيقي للقيادة من خلال الروح الديموقراطية

نظريات القيادة

- نظرية السلوكيات
- نظرية الملامسات أو الطوارئ
- نظرية الدور
- النظريات الحديثة
 - نظرية السببية - نظرية المعاملات - نظرية إحلال القيادة
 - نظرية تحول القيادة - نظرية الذكاء العاطفي

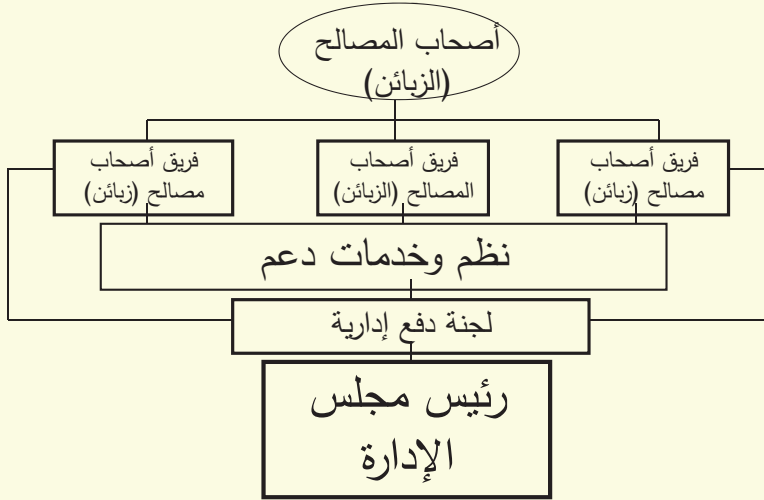
٥١

نظام القيادة

- كيفية إتخاذ القرارات وتوصيلها وتنفيذها على جميع المستويات
- آليات تطوير القيادة والتقييم الذاتي لها وتحسينها
- فاعلية نظام القيادة يعتمد جزئيا على البنية التنظيمية

٥٢

بنية تنظيمية شائعة



٥٣

القيادة والمسئولية العامة

- الأخلاق
- الصحة والسلامة والبيئة
- دعم المجتمع

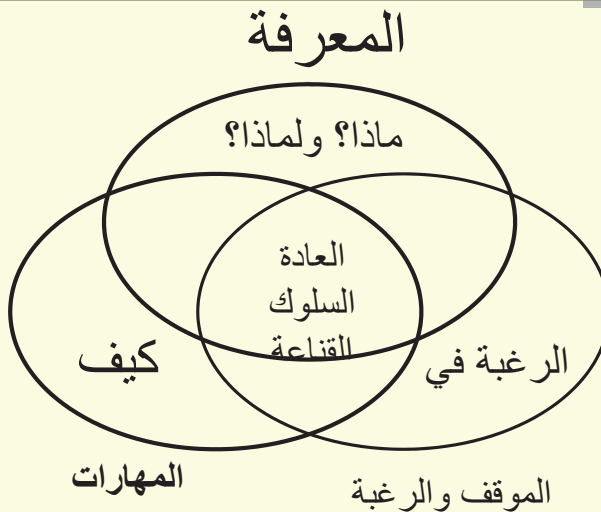
٥٤

القيادة والتغيير

التغيير يتطلب نقلات في المعرفة
والمهارات والمواقف

٥٥

القيادة والتغيير



٥٦

مراحل التغيير الناجح

١. الإعلان عن حالة ملحة (رؤية إيجابية لأن تكون منظمتك في الريادية)
٢. تكوين تحالف ريادي (أبطال)
٣. وضع رؤية واستراتيجية
٤. الإفصاح عن رؤية التغيير ونشرها
٥. تمكين العاملين من القيام بمهام واسعة النطاق (ك تدريبهم في جميع المستويات ليقوموا بتحقيق نتائج جريئة)

٥٧

مراحل التغيير الناجح (بقية)

٦. تعريف النجاح على المدى القريب
٧. إدماج الانجازات والقيام بمزيد من التغييرات (باستخدام خطة العمل السنوية وبرامج التواصل)
٨. تأسيس سبل جديدة في ثقافة المنظمة (كمراتب بطولية مختلفة لمن يحقق إنجازات في التغيير)

٥٨

مراحل التغيير

يمر التغيير بمراحل أو أنماط أمكن تحديدها في الآتي :

- يبدأ التغيير بمرحلة الوعي ،
- ثم تطوير الاهتمام ،
- ثم التجريب الذهني،
- فالتجريب الفعلي،
- فالتبني (أو الرفض) ،
- ثم الدمج.

مراحل التغيير

- مرحلة التبني ليست مؤشراً كافياً على نجاح التغيير ما لم (يُدمج) التغيير في السلوك اليومي للمنظمة.
- ينبغي إذن، إتاحة الفرصة للمنظمة للمرور بهذه المراحل التي تتطلب وقتاً معتبراً؛ وجهداً مكثفاً من قبل القائمين على إدارة التغيير.
- ففي دراسة شركة أبل (Apple) - حدد الباحثون المراحل التي تمر بها المنظمة في عملية دمج التقنية في التعليم (مثلاً) فيما يأتي (Kleiman, 2001, p.) :
- * المرحلة المدخلية
- * مرحلة التكيف
- * مرحلة الإبتكار
- * مرحلة التبني
- * مرحلة الاستخدام اليومي

أنواع التغيير

التغيير الشامل والتغيير الجزئي

التغيير المادي والتغيير المعنوي

التغيير السريع والتغيير التدريجي

التغيير الاستراتيجي

التغيير الوظيفي

يشمل التغيير الشامل كافة قطاعات التنظيم وجوانبه
أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير
الألات والأجهزة مما يحدث نوعاً من عدم التوازن بين
قطاعات التنظيم ويقلل من فعالية التغيير .

١
**التغيير الشامل
والتغيير الجزئي**

التغيير المادي وهو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة
والمعدات ، **أما التغيير المعنوي** فيشمل تغيير سلوك
العاملين الاجتماعي والنفسي وتغيير الطرق والأساليب
التي يؤدي بها العمل .

٢
**التغيير المادي
والتغيير المعنوي**

يعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة
التي يتم بها التغيير ، حيث يلاحظ أن التغيير البطيء
وهو التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً ومثابرة من
التغيير السريع ، علماً أن اختيار درجة السرعة في التغيير
يعتمد على الظروف التي يتم خلالها التغيير

٣
**التغيير السريع
والتغيير التدريجي**

٤ التغيير الاستراتيجي

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل

ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية – ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة .

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي :

١- البيئة الخارجية .

٢- والموارد الداخلية .

٣- والإمكانيات .

٤- والثقافة .

٥- والهيكل .

٦- والأنظمة .

ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كامليين لهذه العوامل في مرحلتى التكوين والتخطيط.

٥ التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

عناصر التغيير الناجح

- الرؤية
- القوى المحفزة (المنصة الملتهبة)
- الإدارة الفاعلة والمؤثرة
- القيادة القوية والحائزة على الاحترام
- وجود شراكة واسعة النطاق
- التواصل (شبكات اتصال وأنماط محكمة)
- التدريب والتعليم
- الدعم

يلزم اكتمال كل العناصر لضمان نجاح التغيير

تبليغ المسار

توفير الفهم والأمل

- ترسيم المسار أو الاتجاه الذي سيتبعونه
- توضيح الفوائد المتوقعة من الوصول إلى الهدف
- الإشعار بما تحقق من تقدم – النتائج التي تم تحقيقها حتى الآن
- التبليغ واضح وموجز ومتواصل
- استخدام وسائل متنوعة للتواصل (الناس تتقبل المعلومات وتتداولها بأساليب مختلفة)

٦٧

التمكين – تجهيز الناس للنجاح

- توفير الموارد: الناس والوقت والتمويل
- توفير التدريب: بناء المهارات المطلوبة
- توفير أساليب إنجاز المهام التي تم التكليف بها
- إزالة العقبات
- التوجيه والمشورة

٦٨

التعزيز و التقدير

- تقدير الإنجازات والنتائج
- جوائز معنوية
- جوائز مالية
- تعزيز السلوكيات المرغوب فيها
- مراقبة (ضبط) الناس وهم يقومون بعمل جيد (على عكس ملاحظة من يخطئ لضبطه متلبسا)
- الناس يريدون ويحتاجون إلى التعليق على أدائهم والإحساس برد فعل مباشر لما يفعلون
- ماذا تظن في أدائي؟ كيف تقيم عملي؟
- رد الفعل ضروري لتحسين الأداء
- الآلية الرئيسية: المراجعات الإدارية

٦٩

تقبل الأفكار الجديدة

- المرحلة الأولى – تفاعلية
- هذه الفكرة لن تنجح على الإطلاق
- التكاليف باهظة للغاية
- أنا ليس لدي من الوقت ما أضيعه على هذه الفكرة
- المرحلة الثانية – غرور
- أنا أرى بعض الفوائد التي قد تعود على من تنفيذ هذه الفكرة
- أعتقد أن بإمكانني تنفيذ الفكرة
- المرحلة الثالثة – هادفة
- هذه الفكرة قد تكون جيدة لنا
- يجب على الجميع التدريب على ذلك
- دعنا نبدأ

v٠

تقبل الأفكار الجديدة (يتبع)

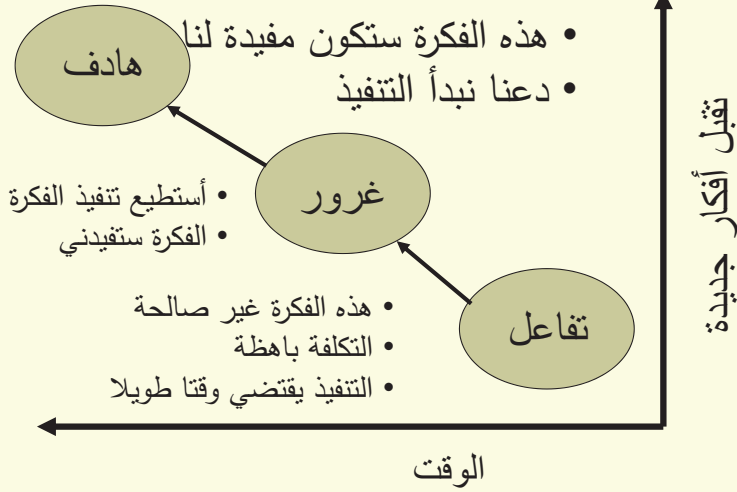
- الكل يبدأ من المرحلة التفاعلية "يصبح متفاعلاً"
- الكل يمر خلال مرحلة الغرور قبل الوصول إلى المرحلة الهادفة
- كل فرد يمر بالمراحل الثلاث بمعدل مختلف عن غيره
- هناك من لا يتعدى المرحلة التفاعلية

٧١

أنماط السلوك

٧٢

أنماط السلوك



V٣

أفكار خاطئة عن القيادة

- القيادة مهارة نادرة
- القيادة فطرية يولد بها الشخص ولا يمكن أن تكتسب
- القادة يحتاجون كاريزما (جاذبية شخصية)
- القيادة توجد فقط في أعلى موقع في المنظمة
- القائد هو الذي يتحكم ويسير وينخنس ويتحایل

V٤

القيادة والتفكير الاستراتيجي

مستويات القيادة

٧٥

مستويات القيادة



٧٦

مستويات القيادة

المستوى	الوصف	الإنجاز
٥	تنفيذي	يبني منظمة عظيمة من خلال مزيج من شخصية متواضعة و مهنية عالية
٤	قائد فعال	يحفز الآخرين على الالتزام برؤية مستقبلية واضحة من خلال أعلى مستويات الأداء
٣	مدير كفاء	ينظم الموارد لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا بفعالية و كفاءة عالية
٢	عضو في فريق	يسهم في تحقيق أهداف الجماعة ، و يعمل بفعالية مع الآخرين في إطار الفريق
١	شخص عالي القدرات	يقدم مساهمات مفيدة من خلال معرفته و مواهبه و مهاراته و أسلوب عمله الممتاز

vv

المستوى الأول للقيادة

- ❑ القيادة بحكم المنصب
- ❑ العلاقة مع المروسين: مرتبطة بحدود المنصب و صلاحياته و هم يتبعون القائد لأنهم مضطرون
- ❑ لكي يكون القائد فعالا في هذا المستوى عليه:
 - ❑ الاستعداد لتحمل المسؤولية
 - ❑ الإحتياط في استخدام السلطة
 - ❑ تقييم نقاط القوة و الضعف للموظفين
 - ❑ بذل مجهود أكثر من المتوقع
 - ❑ تحدى الموظفين عن طريق تخصيص المهام المثيرة والصعبة

va

المستوى الثانى للقيادة

- ❑ القيادة بدافع الاحترام
- ❑ العلاقة مع المرؤوسين:
- ❑ علاقة مهنية مبنية على إدراك المرؤوسين بأن القائد مَعْنِي بأمورهم بغض النظر عن عمق معرفته بأمور القيادة وهم يتبعون القائد بناء على رغبتهم
- ❑ لكى يكون القائد فعالا فى هذا المستوى عليه:
- ❑ الإهتمام و العناية بجميع المرؤوسين
- ❑ أن يرى الأمور من خلال أعين المرؤوسين
- ❑ التعامل الجيد مع المرؤوسين ذوى الحاجات الخاصة
- ❑ تهنية المرؤوسين للنجاح

٧٩

المستوى الثالث للقيادة

- ❑ القيادة بحكم النتائج التي تم تحقيقها
- ❑ العلاقة مع المرؤوسين:
- ❑ علاقة مبنية على الإعجاب على ما قام به القائد لصالح المنظمة
- ❑ تصبح القيادة نوع من المتعة للجميع
- ❑ تتحول تحديات العمل إلى فرص لتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارا
- ❑ تصبح جميع الأعمال لها غرض فى أذهان المرؤوسين
- ❑ تؤدى النتائج إلى مزيد من الأرباح و رفع الروح المعنوية للجميع
- ❑ لكى يكون القائد فعالا فى هذا المستوى عليه:
- ❑ تحمل المسؤولية على استمرار نمو و إزدهار المنظمة
- ❑ وضع أهداف و متابعة تنفيذها حتى النهاية
- ❑ إتخاذ القرارات الصعبة من أجل التغيير لتحقيق نتائج إيجابية على المدى البعيد

٨٠

المستوى الرابع للقيادة

- ❑ القيادة نتيجة تنمية و تطوير قدرات الآخرين
- ❑ العلاقة مع المرؤوسين:
 - ❑ علاقة مبنية على الإعجاب على ما قام به القائد لصالح المنظمة
 - ❑ تصبح القيادة نوع من المتعة للجميع
 - ❑ تتحول تحديات العمل إلى فرص لتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارا
 - ❑ تصبح جميع الأعمال لها غرض فى أذهان المرؤوسين
 - ❑ تؤدي النتائج إلى مزيد من الأرباح و رفع الروح المعنوية للجميع
- ❑ لكى يكون القائد فعالا فى هذا المستوى عليه:
 - ❑ وضع أولويات لتنمية و تطوير قدرات لأفراد
 - ❑ إدراك أن الأفراد هم أساس نجاحه كقائد
 - ❑ أن يحيط نفسه بمجموعة أساسية من الأكفاء

٨١

المستوى الخامس للقيادة

- ❑ القيادة نتيجة التوجيه والإرشاد، وهو أعلى مستويات القيادة
- ❑ ٥ % فقط من القادة يصلون إلى هذا المستوى
- ❑ العلاقة مع المرؤوسين:
 - ❑ علاقة مبنية على الاحترام والتبجيل والإكبار
 - ❑ مبنى على تاريخ حافل من النجاح
 - ❑ العلاقة تستمر حتى بعد ترك القائد المنظمة لأنه ترك علامات مضيئة فى حياة المنظمة وأفرادها
- ❑ لكى يكون القائد فعالا فى هذا المستوى عليه أن تتوفر فيه:
 - ❑ جميع متطلبات المستويات السابقة
 - ❑ قوة الحدس
 - ❑ غاية التواضع + قمة الإرادة

٨٢

القيادة والتفكير الاستراتيجي

القيادة الاستراتيجية

٨٣

ما هو أصل كلمة استراتيجية؟

- ❑ أصل كلمة استراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني جنرال (قائد الجيش).
- ❑ ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالخطط المستخدمة لإدارة المعارك والعمليات الحربية (فنون المواجهة العسكرية)
- ❑ امتدت الاستراتيجية بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بينها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

٨٤

ما هي الاستراتيجية؟

□ هي خطة منهجية شاملة معدة للإنجاز وفق جدول زمني معين على فترة طويلة من الوقت وقد تتضمن مجموعة خطط وتكتيكات تطبق كل منها في وقت محدد سلفاً وهي:



□ منهجية أو أسلوب للعمل.

□ خطة شاملة لتحقيق الأهداف.

□ إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.

□ الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية

□ إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية

عرّف القادة الناجحون الاستراتيجية بأنها العملية المستمرة المناسبة لمحفظة الأنشطة والاستثمارات الخاصة بمؤسساتهم مع الأهداف على المدى الطويل، والتي يتم تحديدها وفقاً للفرص الخارجية والمخاطر المقترنة بها.

٨٥

تعريفات للتخطيط الاستراتيجي

تعددت التعريفات عن التخطيط
الاستراتيجي لكننا نورد بعضها :

٨٦

التخطيط الاستراتيجي

عملية تصور لمستقبل منظمة ما
ووضع الخطط والعمليات اللازمة
لتحقيق ذلك المستقبل

٨٧

التخطيط الاستراتيجي

عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء
من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات
المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها
بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات
المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود
وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى
النجاح في تحقيقه.

٨٨

التخطيط الاستراتيجي

عملية اختيار اهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية الموضوعة ويمثل العملية التخطيط طويلة المدى التي يتم اعدادها بصورة رسمية لتحقيق اهداف المنظمة.

٨٩

التخطيط الاستراتيجي

العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل

٩٠

التخطيط الاستراتيجي

وباختصار، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

٩١

خصائص التخطيط الاستراتيجي

ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها :

♦ تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

♦ التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

٩٢

خصائص التخطيط الاستراتيجي

ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها :

♦ التخطيط الاستراتيجي المعني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

٩٣

خصائص التخطيط الاستراتيجي

ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها :

♦ التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة.

٩٤

خصائص التخطيط الاستراتيجي

ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها :

♦ التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

٩٥

خصائص التخطيط الاستراتيجي

ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها :

♦ تشكل الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

٩٦

خصائص التخطيط الاستراتيجي

ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها :

♦ الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والإلتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار – بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله – سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.

٩٧

التفكير الاستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجيهات الاستراتيجية في المنظمات.

٩٨

التفكير الاستراتيجي

تسعة أعشار التكتيكات يقينية ويمكن تعلمها من كتب؛ ولكن العشر غير المنطقي يضاهي طائر الرفراف يرفرف على مسبح. وهذا هو مختبر الجنرالات. حيث أن النجاح يتحقق فقط بموهبة يصقلها التفكير (الاستراتيجي). وفي حالة الأزمات تكون الاستجابة لا إرادية.

٩٩

التفكير الاستراتيجي

- يسعى لوضع استراتيجيات فعالة تتماشى مع العمل واستراتيجية المنظمة التنافسية على النطاق العالمي
- يختبر قضايا السياسة المتبعة والتخطيط
- الاستراتيجي من منطلق نظرة طويلة المدى
- يحدد الأهداف ويضع الأولويات
- يتوقع المخاطر ويستشف الفرص.

١٠٠

التفكير الاستراتيجي

■ التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية....

١٠١

التفكير الاستراتيجي

■ والتفكير الاستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير.

■ ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها...

١٠٢

التفكير الاستراتيجي

■ ولا بد من إدراك للفارق الكبير

بين

■ التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك استراتيجي يتم التفكير دائماً في إطاره،

وبين

■ الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها ومن خلالها.....

١٠٣

التفكير الاستراتيجي

■ إن بناء وتنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة، وممارسته، يترتب عليه حتماً وضع استراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها،،،،

■ في حين أن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية....

١٠٤

التفكير الاستراتيجي

■ **وبالتالي** - فإن التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي.

■ وبذلك فإن من لديه فكر استراتيجي سيكون قادرا على وضع خطط استراتيجية،،،
■ والعكس غير صحيح.

أيضا

■ التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي،
فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة.

١٠٥

القيادة الاستراتيجية للمنظمة

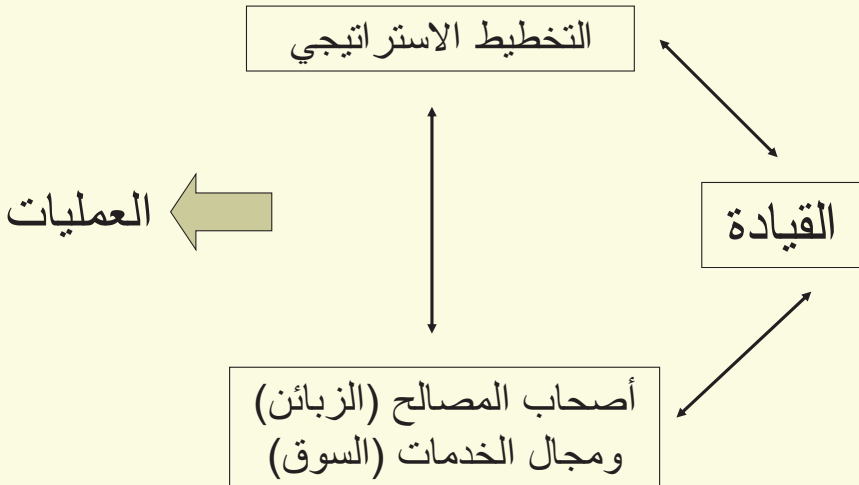
■ مهمة القيادة الاستراتيجية هي بناء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة
وتحديد الإتجاه الاستراتيجي لها لتحقيق النمو والنجاح

■ يحصل الرئيس التنفيذي للمنظمة (COO) على أقصى سلطة
قيادية وخاصة حينما يكون رئيسا لمجلس إدارة المنظمة (CEO)

■ القيادة الاستراتيجية الأكثر فعالية حين يتم تقاسم السلطة والنفوذ
بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة

١٠٦

ثالث القيادة



١٠٧

القادة تقود الناس

- يدل على معالم الطريق:
- القادة تدل على الطريق
- التواصل
- القادة يوفران الإدراك والأمل
- تمكين وتوجيه وإستشارة وتوفير موارد
- القادة يمكنون الناس من النجاح
- تقدير النتائج وتعزيز السلوكيات المرغوبة
- القادة يضبطون من يقوم بعمل على الوجه الصحيح

١٠٨

نموذج التطور المهني

مرحلة	الدور
التدريب	يساعد ويتبع التوجيهات
الزمالة	مساهمة بصورة مستقلة
القدوة	مدير، يساعد على تطوير قدرات الناس، له شبكات اتصال
الراعي	يؤثر على اتجاه المنظمة

مهارات القيادة مطلوبة للقدوة والراعي

١٠٩

التوجيه – الدلالة على الطريق

- رؤية: ما هي ملامح النجاح؟
- الأهداف: كيف نربح؟
- الغايات: كم؟ ومتى؟
- استراتيجيات: ما يجب أن نركز عليه؟
- مبادرات: المشاريع المحددة التي سنقوم بها

١١٠

القيادة التنفيذية

- التعريف بإتجاهات العمل والإفصاح عنها بوضوح
- التأكد من تحقيق الأهداف والتوقعات
- مراجعات أداء العمل وإتخاذ الإجراءات الملائمة
- توفير جو عمل طيب ومريح
- السعي للتعرف على إنطباعات من تؤدي لهم الخدمات
- التأكد من مساهمة كل العاملين
- تحفيز وتنشيط وإلهام العاملين
- تقدير مساهمة العاملين
- التقييم الصادق

١١١

تعريف المهارة القيادية

■ هي:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

* والقيادة لها ثلاث أطراف أساسية:

القائد - التابعون - الموقف

١١٢

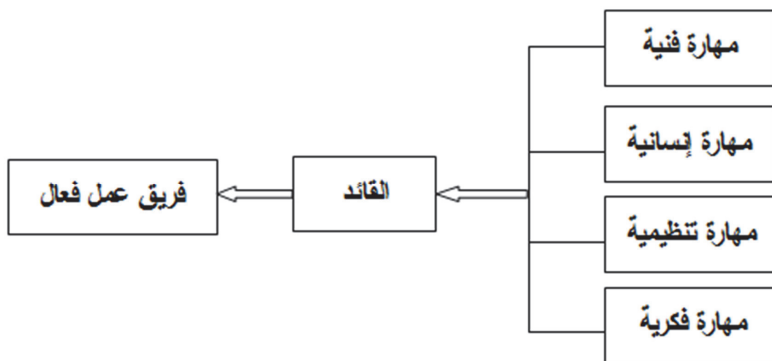
جوهر المهارات القيادية

- الرؤية
- التمكين
- البداهة
- الإدراك
- الإنسجام مع القيم

١١٣

جوهر المهارات القيادية

- ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات:



١١٤

جوهر المهارات القيادية

مهارة فنية:

- وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها.

مهارة إنسانية:

- تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل.

١١٥

جوهر المهارات القيادية

مهارة تنظيمية:

- وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود.

مهارة فكرية:

- أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين.

١١٦

القيادة – ممارسات رائدة

- وضع رؤية استراتيجية وقيمة واضحة للجودة قائمة على متطلبات من تقدم لهم الخدمات (الزبائن)
- وضع نظام قيادي وبيئة للتمكين، والإبتكار، والتعلم المؤسسي وصيانتها
- وضع توقعات عالية السقف مع إظهار القدوة في الإلتزام الشخصي والمشاركة في الحرص على الجودة
- جعل قيم الجودة جزءا من الأنشطة الإدارية والقيادية اليومية إلى جانب التواصل المكثف
- إدخال المسؤولية العامة والدعم الإجتماعي ضمن ممارسات الأعمال

١١٧

الكفاءات القيادية

- وضع رؤية أو الشراكة في رؤية
- إدارة عملية تغيير
- التركيز على صاحب المعاملات (الزبون)
- التعامل مع أفراد
- دعم مجموعات أو فرق
- الشراكة في معلومات
- تقديم حلول لقضايا، واتخاذ قرارات
- إدارة مسيرات العمل

١١٨

الكفاءات القيادية (تكملة)

- إدارة مشاريع
- إظهار مهارات فنية
- إدارة الوقت والموارد
- تحمل المسؤولية
- المبادرة خارج نطاق مستلزمات العمل
- التعامل مع المشاعر
- إظهار الأخلاقيات المهنية
- إبداء الفهم والحدب
- القدرة على تقديم عرض موثوق به

١١٩

الكفاءات القيادية (تكملة)

- التعاون وتعزيز العمل الجماعي
- التواصل
- الرغبة في الأداء
- الابتكار/الإبداع
- حل المشاكل/اتخاذ القرار
- إدارة القوى البشرية
- التفكير الاستراتيجي
- الاهتمام بالعملاء
- إدارة الذات

١٢٠

مهارات رئيسية للقادة

- فطنة العمل
- إدراك كيفية تسيير العمل
- التفكير ضمن العمليات والنظم
- التخطيط الاستراتيجي والانطلاق في التنفيذ
- فهم بنية تركيبة أصحاب المصالح
- التواصل – بالتبليغ الواضح والمقتضب والمتواصل
- المراجعة والتوجيه

١٣١

مهارات رئيسية للقادة (بقية)

- طرق منظمة للتحسين
- تعلم التعامل مع ديناميكية الفرق والمجموعات
- تحضير الاجتماعات وتسييرها وإدارتها
- تخطيط المشاريع وإدارتها
- فهم سلوكيات البشر

١٣٢

القيادات تساعد على إدخال التغيير المطلوب

- القادة يساعدون مجموعة من الناس على الانتقال من أسلوب عمل إلى آخر
- القادة لهم أتباع (مثل نائب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية آل جور)
- سرعة القائد هي التي تقرر سرعة حركة القطيع
- القيادة: فن تحفيز شخص آخر أن يقوم بمهمة عمل تريد إتمامه يجعل ذلك الشخص يريد القيام بتلك المهمة (الرئيس دوايت أيزنهاور)

١٢٣

القيادات تساعد على إدخال التغيير المطلوب

(يتبع)

- إن المضمون الجوهرى للقيادة هو أن يكون لديك رؤية؛ وعليك أن تشرح وتوضح تلك الرؤية في كل مناسبة تتاح لك؛ مع العلم بأن من الخرق أن تنفخ في مزمار تشك في وجوده. (مدير جامعة نوتردام، ولاية إنديانا)
- القيادة والتعلم لا غنى لواحد منهما عن الآخر (الرئيس الأمريكي جون كينيدي)
- إن المقدرة على التطوير وتحسين المهارات هو الذي يميز بين القادة وتابعيهم.
- بقدرتك يمكنك أن تدير ما لا تدرك ولكنك لا تستطيع قيادته.

١٢٤

القيادات تساعد على إدخال التغيير المطلوب

(يتبع)

- الحياة مثل فريق كلاب مزلفة الجليد، لو لم تكن الكلب القائد فإن المنظر الذي تراه أمامك لا يتغير.
- الفشل في الإعداد يضاهي الإعداد للفشل.
- إن سر النجاح هو الثبات على الهدف (بنيامين دزرائيلي)
- أفضل مدرب هو الذي يعرف صورة النتائج النهائية؛ فإذا لم تكن تدري ما هي النتائج في نهاية المطاف فإن من المستحيل عليك الوصول إلى نهاية المطاف (فينس لومباردي مدرب فريق جرين باكرز لكرة القدم)

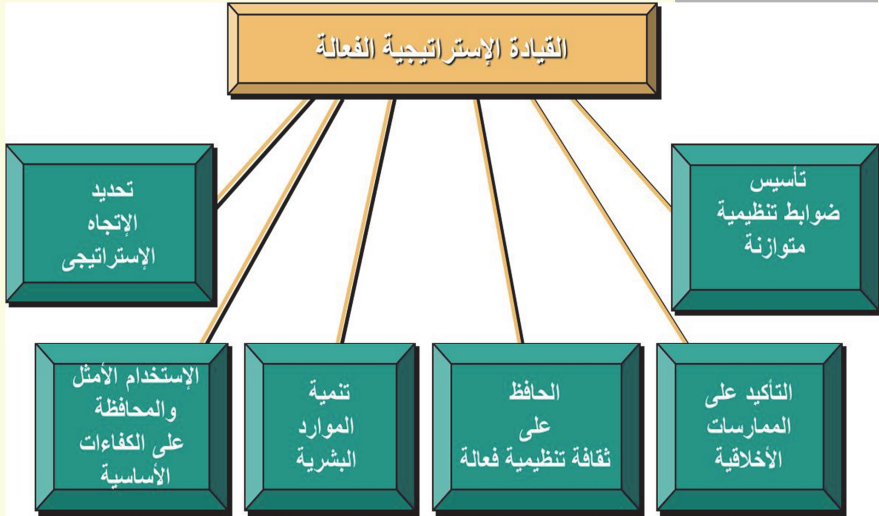
١٢٥

ضرورة التغيير الشخصي

- الخرق: مواصلة نفس الأداء مع توقع نتائج أفضل
- إذا لم تستطيع تغيير رأيك فأنت لا تقدر على تغيير أي شيء (برناردشو)
- أولئك الذين لا يستجيبون لعالمهم المتغير لن يكون لهم أي نفوذ فيه
- الشخص الوحيد الذي يسعد بالتغيير هو الطفل المبلل

١٢٦

مهام القيادة الإستراتيجية الفعالة



١٣٧

قدرات القائد الاستراتيجي



1
2

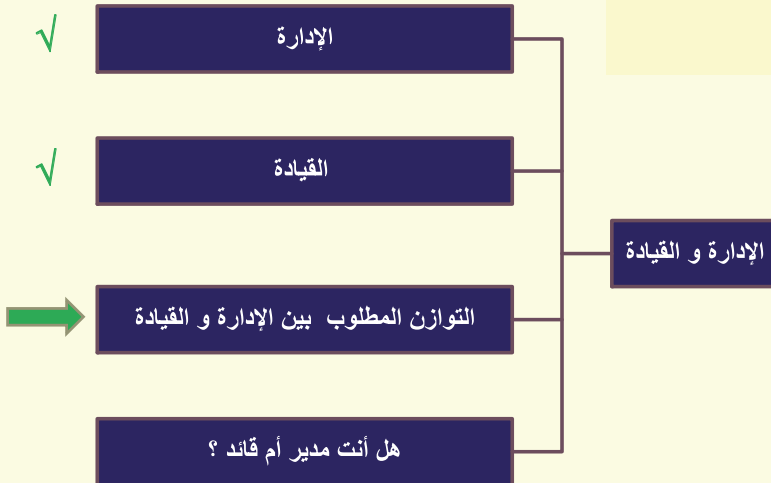
١٣٨

منظور الرؤية المستقبلية



١٣٩

الإدارة والقيادة: برنامج الفصل الأول



١٣٠

القيادة والتفكير الاستراتيجي

التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة

١٣١

جدول المحتويات



□ ما هي الفروق بين الإدارة والقيادة؟

□ التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة

□ التعاون المطلوب بين الإدارة والقيادة

١٣٢

ماهى الفروق بين الإدارة والقيادة؟

المجال	شخصية المدير	شخصية القائد
إسلوب العمل	يدير العمل بجدية	يسعى لخلق مستقبل مشرق
	يعطى تعليمات صريحة للعاملين	يدير و يرشد العاملين و يخلق كواثر قيادية و يمكنها من الإعتماد على النفس
	يفكر فى كيفية التنفيذ	يطرح أفكار جديدة
التغيير	يقبل بالوضع الحالى و يحافظ عليه	يتحدى الوضع الحالى و يحاول تغييره
	يعتبر التغيير من المخاطر التى يجب السيطرة عليها	يعتبر التغيير ميزة تنافسية يجب تبنيها و رعايتها
	يقوم بإدارة التغيير عن طريق إستخدام الطرق و الأدوات المختلفة	يقوم بإدارة التغيير عن طريق إكتساب العقول و القلوب
المخاطر	يقوم بالسيطرة على المخاطر و تجنبها	يبحث عن الفرص المتاحة داخل المخاطر
المشاكل	يقوم بحل المشاكل بعد حدوثها	يعمل على تجنب المشاكل قبل وقوعها
	يحاول التخلص من المشاكل بأسرع وقت	يتمتع بالصبر فى البحث عن فرص جديدة من خلال المشاكل الموجودة
إدارة الموارد البشرية	يعتمد على السيطرة على الموارد البشرية من خلال دفعها إلى الإتجاه الصحيح	يعتمد على الإلهام و تحفيز الموارد البشرية

١٣٣

الفروق بين الادارة والقيادة

القيادة	الادارة
يخطط أكثر مما ينفذ	ينفذ أكثر مما يخطط
يحاول تغيير الواقع وتجديده	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن
يفكر في المستقبل	يفكر في الحاضر
يبتكر وبيدع ويجدد	يعمل وفق خطوات محددة مسبقا
سلطته غير رسمية	سلطته رسمية
تقوم على النفوذ	الادارة مفروضة على الجماعة
يشارك الافراد في القيادة في تحديد الأهداف	الادارة هي التي تحدد الأهداف

ملاحظة:

كل قائد اداري ولكن ليس كل اداري قائد

القيادة والإدارة

التغيير والإصلاح والتحسين يتطلب قيادة وإدارة

١٣٥

القيادة والإدارة

الإدارة

- العمل في حدود نموذج واحد متفق عليه
- أداء العمل بالوجه الصحيح
- الحفاظ على الإنجازات
- إدارة العمليات

القيادة

- التنقل بين نماذج عمل أو صيغ حرفية مختلفة
- أداء العمل بالنتيجة الصحيحة
- إدخال تحسينات
- قيادة وتطوير الناس (العاملين)

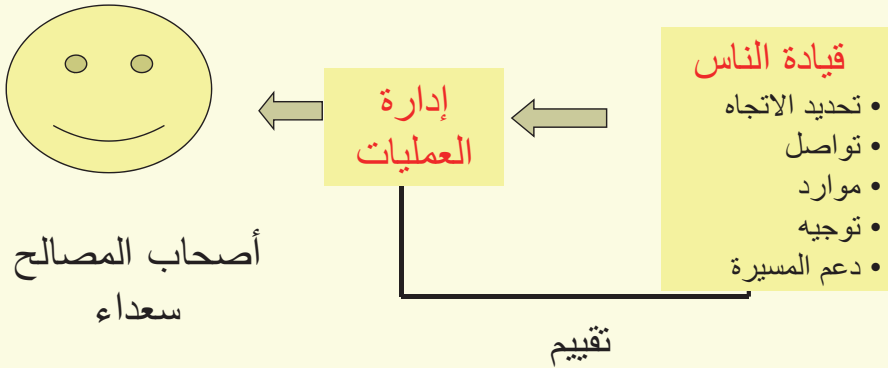
١٣٦

كيف يقضي القائد والمدير وقته

الدور	القيادة (تحسين العمل)	الإدارة (أداء العمل)
القادة التنفيذيون	٩٠%	١٠%
المديرون	٧٠%	٣٠%
الآخرون	٣٠%	٧٠%

١٣٧

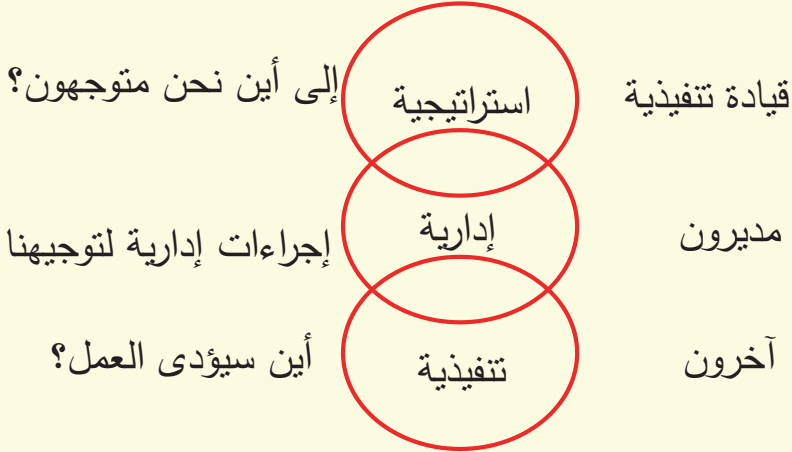
الحاجة للقيادة والإدارة



- هل كل الأمور تسير كما هو متوقع؟
- ماذا يمكن عمله بصورة مختلفة لتحسين الأوضاع؟

١٣٨

القيادة - مختلف مستويات الأنشطة ومسؤوليات العمل



١٣٩

ما هو دور القائد؟

- التوجيه: إلى أين التوجه؟
- التواصل: لماذا وما فائدة هذه الوجهة؟
- الدعم والتوجيه والمشورة
- تقدير النجاح في تحقيق النتائج
- دعم السلوك السليم

١٤٠

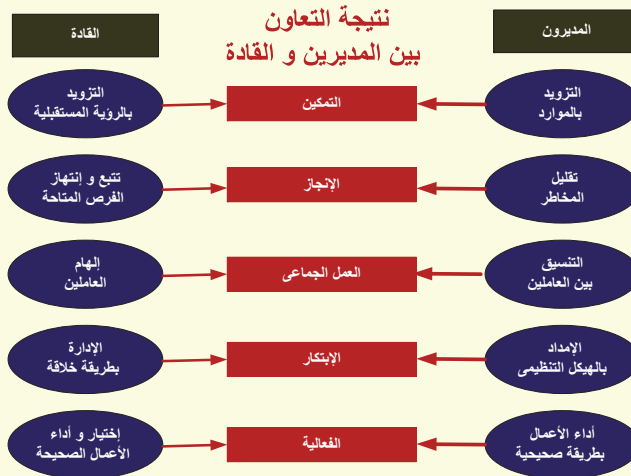
التوازن المطلوب بين الإدارة والقيادة

يجب أن يكون هناك توازن بين الإدارة والقيادة:

- المؤسسات قد يكون لديها ضعف في القيادة وإفراط في الإدارة، وقد يكون بها قادة لديهم رؤية استراتيجية واستراتيجيات طموحة جذابة ولكن ليس لديها القدرة على الإدارة الناجحة في التنفيذ
- فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية.
- والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير أو التخطيط للغد.

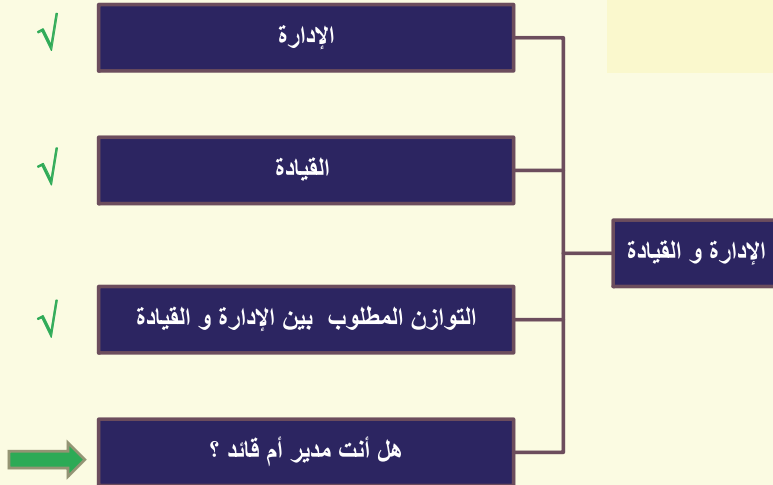
١٤١

التعاون المطلوب بين الإدارة والقيادة



١٤٢

الإدارة والقيادة: برنامج الفصل الأول



١٤٣

القيادة والتفكير الاستراتيجي

قائد أم مدير؟

١٤٤

هل أنت قائد أم مدير؟

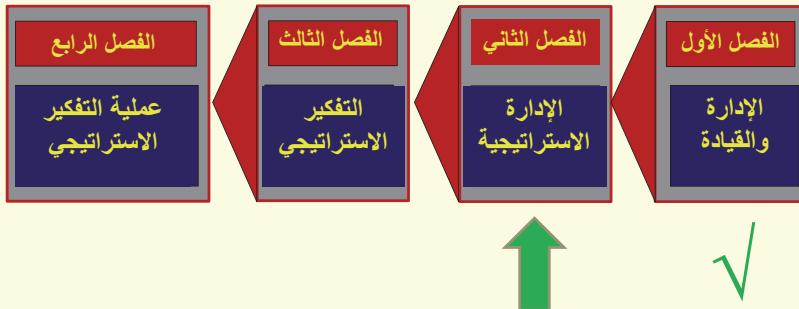
- ❑ الهدف من هذا التدريب التعرف على مدى توازنك في مستويات القيادة والإدارة.
- ❑ أجب على هذه الأسئلة في الملحق (أ) بناء على أسلوبك المفضل خلال سنوات خبرتك الماضية
- ❑ اقرأ السؤال جيداً ثم ضع الدرجة المناسبة لك في وجهة نظرك:

١ = لا ، ٢ = نادراً ، ٣ = أحياناً ، ٤ = معظم الوقت ، ٥ = دائماً

- ❑ احتفظ بنتائج الإجابة لنفسك
- ❑ بعد الإنتهاء من الإجابة على جميع الأسئلة سيتم توزيع الملحق (ب) لتقوم بتقييم مدى توازنك بين مستويات القيادة و الإدارة بناء على إجابتك

١٤٥

مكونات موضوع القيادة والتفكير الاستراتيجي



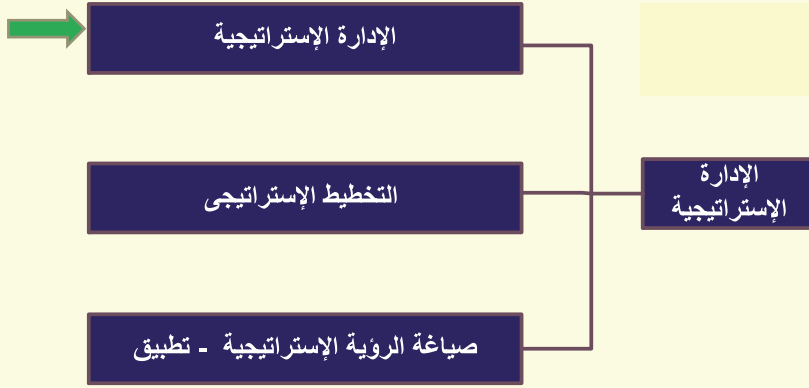
١٤٦

القيادة والتفكير الإستراتيجي

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية : برنامج الفصل الثاني



١٤٨

جدول المحتويات



- ☐ ما هي الإدارة الاستراتيجية؟
- ☐ مهام الإدارة الاستراتيجية
- ☐ أهداف الإدارة الاستراتيجية
- ☐ مخرجات الإدارة الاستراتيجية
- ☐ عملية الإدارة الاستراتيجية

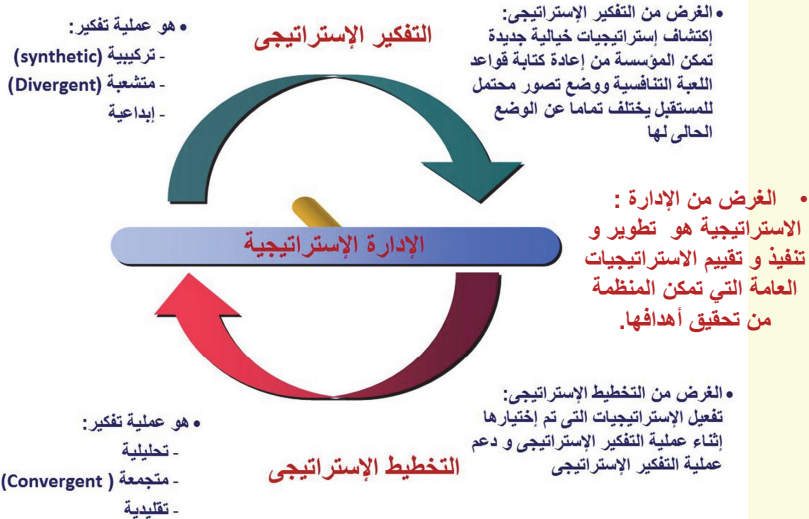
١٤٩

ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

- ❑ هي علم و فن في تطوير و تنفيذ و تقييم الاستراتيجيات العامة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- ❑ علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري
- ❑ و فن يتمثل في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.
- ❑ وهي مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة

١٥٠

الإدارة الاستراتيجية



١٥١

مهام الإدارة الاستراتيجية

- ❑ صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- ❑ تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- ❑ تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- ❑ تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

١٥٢

مهام الإدارة الاستراتيجية (بقية)

- ❑ تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- ❑ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ❑ تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

١٥٣

مهام الإدارة الاستراتيجية (بقية)

- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

١٥٤

أهداف الإدارة الاستراتيجية

- تحديد الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.
- تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
- تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي؛ وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات قبل حدوثها، وكذلك لتتمكن من التعامل الفوري مع المشكلات الواقعة

١٥٥

أهداف الإدارة الاستراتيجية (بقية)

- ❑ إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف
- ❑ إتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة .
- ❑ تحديد الأولويات والأهمية النسبية للأهداف بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

١٥٦

مخرجات الإدارة الاستراتيجية

- تتلخص مخرجات عملية الإدارة الاستراتيجية في:
- ❑ وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل
 - ❑ مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد طرق أداء المنظمة على المدى الطويل بكفاءة وفعالية

١٥٧

عملية الإدارة الاستراتيجية



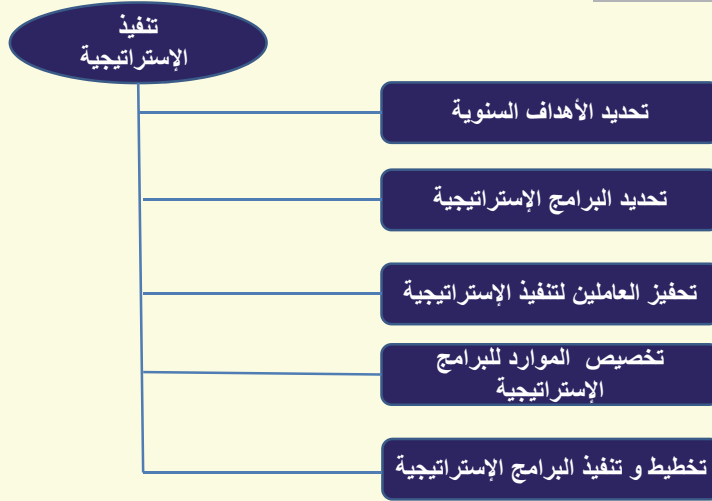
١٥٨

صياغة الاستراتيجية



١٥٩

تنفيذ الاستراتيجية



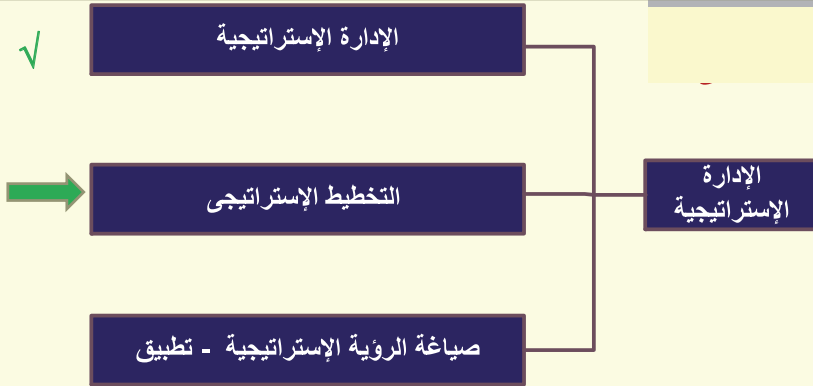
١٦٠

متابعة وتقييم الإستراتيجية



١٦١

الإدارة الاستراتيجية: برنامج الفصل الثاني



١٦٣

القيادة والتفكير الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

١٦٣

جدول المحتويات



□ ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

□ فوائد التخطيط الاستراتيجي

□ عملية التخطيط الاستراتيجي

١٦٤

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟



□ هو عملية منهجية لتحديد المتطلبات

اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من

المنظمة و تحديد ما هو المطلوب

عمله و كيفية تنفيذه للانتقال

بالمنظمة من الواقع الحاضر إلى

المستقبل المأمول.

□ و هو عملية متجددة يتم تحديثها كل

عام لدراسة التحولات العميقة التي

تؤثر الآن على المنظمة و

المستجدات الخارجية والداخلية

للمنظمة.

١٦٥

التخطيط الاستراتيجي

الاستراتيجية هي نمط أو خطة تدمج
الغايات والسياسات وسلسلة الإجراءات
الكبرى للمنظمة في منظومة مترابطة
كاملة

١٦٦

التخطيط الاستراتيجي (بقية)

ويجب التخطيط الاستراتيجي على الأسئلة التالية:

- ☐ أين نحن الآن؟ ماهو الموقف الحالي للمنظمة؟
- ☐ ماهى التحولات العميقة التي تؤثر الآن على المنظمة أو قد تؤثر عليها في المستقبل؟ وماهو الأسلوب الأمثل للرد على هذه التحولات؟
- ☐ ما هي نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة؟ وماهي التهديدات والفرص المتاحة لها؟

١٦٧

التخطيط الاستراتيجي (بقية)

ويجب التخطيط الاستراتيجي على الأسئلة التالية:

- ماهي القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة؟
- إلى أين نريد أن نتجه بالمنظمة؟ وكيف نصل إلى هناك؟
- وما هو الاتجاه المناسب الذي يجب اتخاذه للوصول بالمنظمة إلى المستقبل المنشود؟

١٦٨

فوائد التخطيط الاستراتيجي

- تحديد و تحليل نقاط القوة والضعف بالمنظمة والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة والقدرات الإستراتيجية والمزايا التنافسية للمنظمة
- تحديد وعرض القضايا الاستراتيجية على القيادات العليا بالمنظمة لمراجعتها
- تحديد قيم المنظمة الأساسية والغرض من تواجدها وتحديد الأهداف الاستراتيجية الواقعية وتحديد الأطر التي توجه المنظمة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه.

١٦٩

فوائد التخطيط الاستراتيجي (بقية)

- الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ البرامج الاستراتيجية، ولتشجيعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة
- السماح للمنظمة بتحديد أولوياتها والتأكيد على الإستخدام الأمثل للموارد من خلال التركيز على الأولويات.

١٧٠

فوائد التخطيط الاستراتيجي (بقية)

- تعريف العاملين وأصحاب المصلحة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفتح قنوات للحوار بين الجميع بما يعمق فهمهم لرؤية المنظمة وتبنيهم للخطة الاستراتيجية والانتماء للمنظمة.
- السماح لمختلف مكونات المنظمة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك والإستفادة من أحسن الجهود المتاحة وأكثرها تلائماً.

١٧١

مكونات التخطيط الاستراتيجي المنهجي

- الغايات المطلوب الوصول إليها
- سياسات لتوجيه الإجراءات أو وضع حدود لها
- سلسلة الإجراءات، أو البرامج التي تحقق الأهداف

١٧٢

أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي

هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

١٧٢

مهام يحققها التخطيط الاستراتيجي

- فهم متطلبات أصحاب المصالح (العلاء)
- فهم متطلبات إدارة العمل
- ترشيد استخدام الموارد
- التأكد من الوصل بين المتطلبات المدى القصير ومتطلبات المدى البعيد
- التحقق من إدراك مبادرات الجودة على جميع مستويات المنظمة
- الاطمئنان على أن بنيات العمل وتنظيماته ستسهل إنجاز الخطة الاستراتيجية

١٧٤

الممارسات الريادية - للتخطيط الاستراتيجي

- المساهمة الفعالة للإدارة العليا والعاملين والزبائن والموردين
- طرق تخطيط منهجية لوضع الاستراتيجية وتنفيذها بما في ذلك القياسات والتقييم واستشفاف رد الفعل والمراجعة
- استخدام تشكيلة من البيانات الخارجية والداخلية
- السعي للتوافق بين الخطط التنفيذية القصيرة المدى والأهداف البعيدة المدى مع التنسيق بينها والتعاقب في تنفيذها

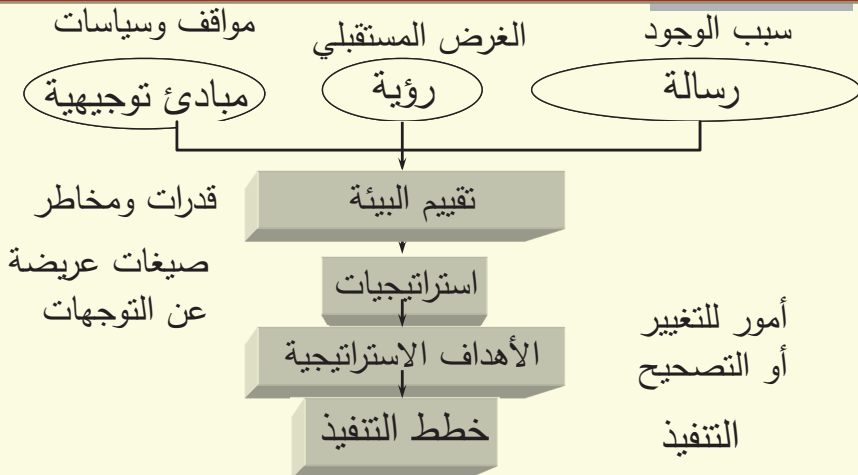
١٧٥

عناصر التخطيط الاستراتيجي

- الرسالة: ماذا تعني الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن
- الرؤية: ما هي تطلعات المنظمة
- القيم: المبادئ التي تحرص عليها المنظمة
- الأهداف: ماذا نريد تحقيقه حتى نكون ناجحين
- الاستراتيجية: كيف نحقق أهدافنا
- الغايات: المراحل المحددة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها
- المبادرات: المهام التي ستتم لتفعيل الاستراتيجية
- التنفيذ: مباشرة تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف في كل مستوى من المنظمة حتى يمكن تحقيق الأهداف الكلية

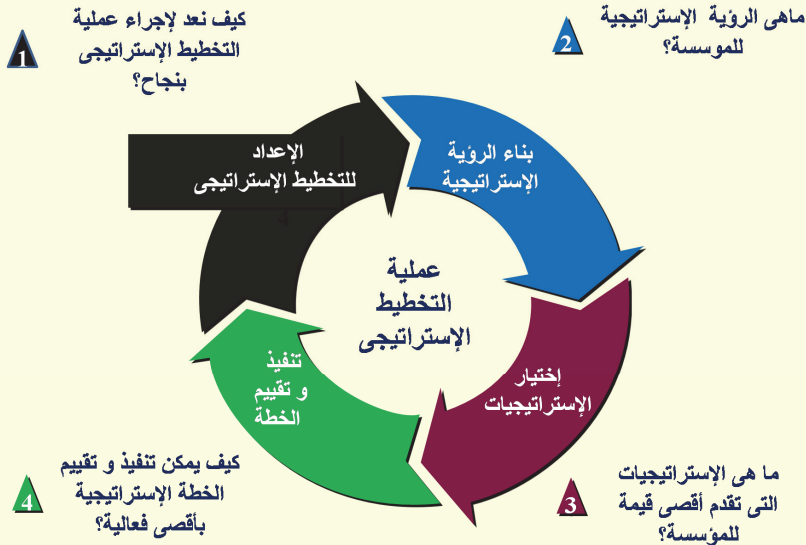
١٧٦

عملية التخطيط الاستراتيجي



١٧٧

عملية التخطيط الاستراتيجي



١٧٨

الرسالة

التعريف بالخدمات والمنتجات
والأسواق وحاجات أصحاب المصالح
(الزبائن) والقدرات أو الكفاءات
المتتميزة

١٧٩

الرسالة

مثال

توفير الاستجابة على نطاق عالمي للزبائن بتقديم حلول
بالغة الجودة وبأدنى تكلفة كلية أو خطة متكاملة لتصميم
سلسلة توريد أو تصنيع من خلال شراكات طويلة المدى
مبنية على معاملات نزاهة وممارسات أخلاقية

١٨٠

الرؤية

- إلي أين تتجه المنظمة وما تتوي أن تكون عليه:
- والرؤية إما ان تكون صورة موجزة يمكن أن تكون ماثلة في
الذاكرة طويلا - جاذبة للانتباه
- أو تكون صورة محفزة وتمثل تحديا - تدعو للإثارة
- أو تكون تطلعات تصف حالة مثالية - توفر توجيهها
- أو تكون وعد بتحقيق آمال مادية جذابة لأصحاب المنفعة
في المنظمة - يمكن للعاملين في المنظمة التجاوب معها

١٨١

نكون الأفضل ونواصل التحسين

١- الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

الغرض من هذه المرحلة:

- ❑ اختيار وتأهيل فريق عمل التخطيط الاستراتيجي
- ❑ الإتفاق على مبادئ التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء فريق عمل التخطيط الاستراتيجي وقيادات المنظمة
- ❑ تحديد والإتفاق على جدول أنشطة التخطيط الاستراتيجي والمخرجات المتوقعة نتيجة كل نشاط وأسماء المشاركين في كل نشاط و أدوار ومسؤوليات فريق العمل

١- الإعداد للتخطيط الاستراتيجي



١٨٤

٢- بناء الرؤية الاستراتيجية

الغرض من هذه المرحلة:

بناء الرؤية الاستراتيجية لتكون مصدرا للأمل والتوجيه
والإلهام للمنظمة على المدى البعيد



١٨٥

الرؤية الاستراتيجية



جوهر العقيدة

القيم الجوهرية

الغرض الأساسي
(الرسالة)

صورة المستقبل

الهدف الجري البعيد المدى
(10-30 سنة)

الوصف الحى للمستقبل

١٨٦

٢- بناء الرؤية الاستراتيجية

بناء الرؤية الإستراتيجية

تحديد القيم الجوهرية للمنظمة

تحديد الغرض الأساسى للمنظمة
(الرسالة)

تحديد الهدف الجري البعيد المدى
للمنظمة (10 – 30 سنة)

صياغة الوصف الحى للمستقبل

١٨٧

٣- إختيار الاستراتيجيات

الغرض من هذه المرحلة:

التوفيق بين البيئة الداخلية للمنظمة التي تتحكم فيها،
والبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها، بما يحقق أكبر قوة
دفع للمنظمة في اتجاه بلوغ رؤيتها الاستراتيجية



١٨٨

٣- إختيار الاستراتيجيات

إختيار
الأستراتيجيات

تحديد الاهداف الاستراتيجية
للسنوات الخمس القادمة

تحديد و تحليل متطلبات أصحاب
المصالح

تحليل الفجوة

تطوير الإستراتيجيات

تحديد الأوليات الإستراتيجية

إختيار الإستراتيجيات

١٨٩

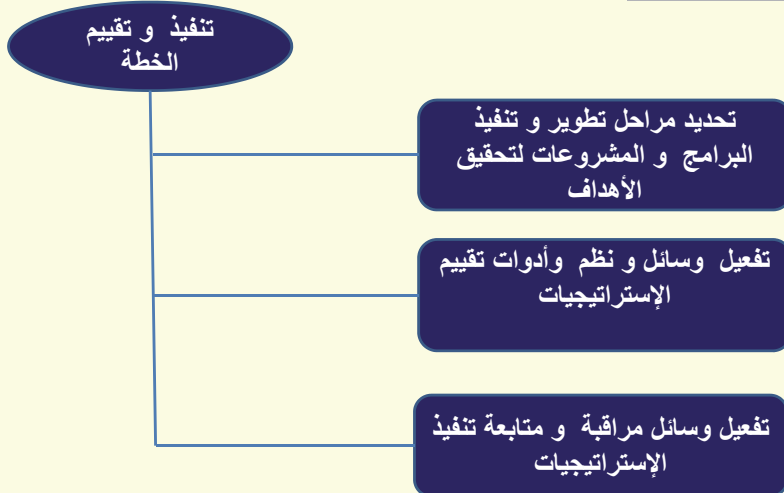
٤- تنفيذ وتقييم الخطة

الغرض من هذه المرحلة:

- ❑ وضع البرامج التي توجه العمل بالمنظمة، وتحديد أولويات تخصيص الموارد، وفقاً للاستراتيجيات المختارة.
- ❑ متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ❑ بناء وتفعيل آلية التقييم المستمر والتي ترصد المتغيرات الداخلية والخارجية وتقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصويب الاختيارات الاستراتيجية وتطوير آليات التنفيذ.

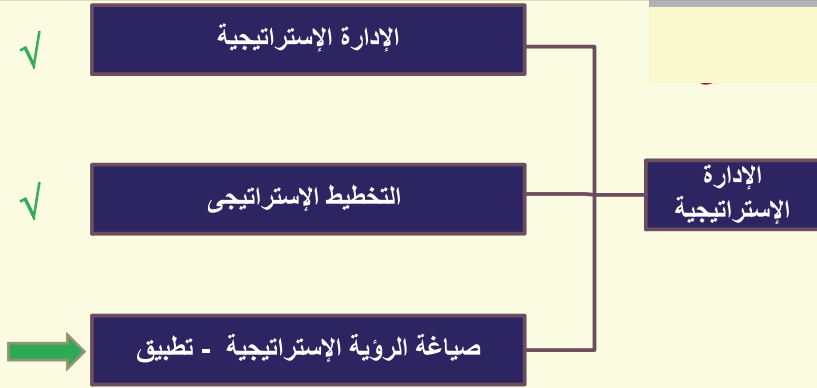
١٩٠

٤- تنفيذ و تقييم الخطة



١٩١

الإدارة الاستراتيجية : برنامج الفصل الثاني



١٩٣

القيادة والتفكير الاستراتيجي

صياغة الرؤية الاستراتيجية
تطبيق

١٩٣

الرؤية الاستراتيجية - تطبيق

□ التطبيق: صياغة الرؤية الاستراتيجية لشركة
بتروكيماويات سعودية

□ المطلوب: صياغة الرؤية الاستراتيجية لتكون
مصدرا للأمل و التوجيه والإلهام للمنظمة على
المدى البعيد

١٩٤

الرؤية الاستراتيجية - تطبيق

يتم تقسيم المتدربين إلى ٤ مجموعات، كل مجموعة تقوم بصياغة
جزء من أجزاء الرؤية الاستراتيجية:

الوضع الحالي: المجموعة (أ) بالتعاون مع المجموعة (ب)

□ المجموعة (أ): القيم الجوهرية

□ المجموعة (ب): الغرض الأساسي (الرسالة)

صورة المستقبل: المجموعة (ج) بالتعاون مع المجموعة (د)

□ المجموعة (ج): الهدف الجري البعيد المدى (١٠- ٣٠ سنة)

□ المجموعة (د): الوصف الحى للمستقبل

١٩٥

نبذة عن الشركة



- وافقت الحكومة السعودية على تأسيس شركة البتروكيماويات المساهمة العامة برأسمال قدره ١٥ مليار ريال (٣.٩٩ مليارات دولار).
- وتتمثل أغراض الشركة في امتلاك وإقامة المشاريع الصناعية الداعمة لنشاطات الشركة من مواد خام ومنافع داخل المملكة وخارجها وتشغيل وإدارة المصانع التي تقيمها الشركة وتقديم الدعم الفني والصيانة لخدمات مشاريع الشركة.

١٩٦

نبذة عن الشركة



- الإلتجاه الاستراتيجي:
- تخطط شركة البتروكيماويات السعودية لاخترق السوق الهندي من خلال اقامة مشاريع مشتركة ضخمة بمليارات الدولارات وذلك بهدف الاستفادة من الإمكانيات الاستهلاكية الهائلة والمزايا التسويقية المنتعشة التي يحظى بها السوق الهندي، وذلك في أعقاب قرارات الإغراق الجريئة التي فرضتها حكومة الهند على وارداتها وخاصة من المصانع السعودية والخليجية.

١٩٧

نبذة عن الشركة

الإتجاه الاستراتيجي:

وتخطط الشركة السعودية التحالف مع الشركات الهندية تلك التي لديها مكاتب مبيعات ومراكز توزيع دائمة بالهند لاستقبال الواردات السعودية في وقت تشكل الهند قوة جذب كبرى للمستثمرين السعوديين نظراً للتقارب المكاني بين البلدين الذي يشكل ميزة إضافية قد تسحب البساط من السوق الصيني.



١٩٨

نبذة عن الشركة

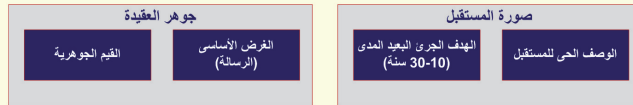
الإتجاه الاستراتيجي:

وبدخول الشركة السعودية السوق الهندية عبر نافذة المشاركة في ملكية المصانع سوف تحظى بالإعفاء من رسوم الإغراق وقضايه التي لم تحسم بعد والتي اتهمت بعض شركات البتروكيماويات السعودية بالبيع في الأسواق الهندية بأسعار تقل عن أسعار البيع في السعودية إضافة إلى رخص تكلفة الإنتاج مقارنة بتكلفة الإنتاج المرتفعة في الهند.



١٩٩

الرؤية الاستراتيجية



٢٠٠

أ - القيم الجوهرية

- هي المبادئ الحيوية والمستمرة للمنظمة، فهي مجموعة من المبادئ الإرشادية غير المقيدة بزمان معين، فهي لا تحتاج إلى مسوغات خارجية
- و هي مجموعة من القيم الهامة للعاملين داخل المنظمة، فالقيم الجوهرية لشركة والت ديزني مثل الخيال والحكمة لا تنبع من احتياجات السوق وإنما من القيم الداخلية للمؤسسين حيث رأوا ضرورة رعاية الخيال والحكمة.
- الشركات العظيمة هي التي تقرر بنفسها أي القيم سوف تكون جوهرية، وذلك بصورة مستقلة عن البيئة الحالية، والمتطلبات التنافسية، أو الموضوعات والبدع الإدارية،

٢٠١

القيم الجوهرية - أمثلة

❑ شركة والت ديزني:

- ❑ لا للسخرية.
- ❑ رعاية ونشر القيم الأمريكية النافعة.
- ❑ الإبداع، والأحلام، والتخيل.
- ❑ الاهتمام الشديد بالاتساق والتفاصيل.
- ❑ المحافظة والرقابة على سحر ديزني.

٢٠٢

القيم الجوهرية - أمثلة

❑ شركة سوني:

- ❑ السمو بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- ❑ أن نكون الرواد، لا نلحق بالآخرين ولكن نحقق المستحيلات.
- ❑ تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

٢٠٣

القيم الجوهرية

القيم الجوهرية

مجموعة القيم التي تصلح للاختيار منها:

القيم التي تم الإتفاق عليها :

٢٠٤

ب – الغرض الأساسي

الغرض الأساسي للمنظمة:

❑ هو السبب في وجود المنظمة وهو الإجابة على السؤال: لماذا وجدنا؟

❑ وهو يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى في نفس المجال ويحدد الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة

٢٠٥

الغرض الأساسي - أمثلة

شركة والت ديزني:

□ الغرض الأساسي :

« جعل الناس سعداء »

٢٠٦

ب - الرسالة

الرسالة :

- الهدف الأساسي للمنظمة.. أسباب وجودها؟
- تعطي وصفاً حقيقياً لمقصد وتوجه المؤسسة
- واضحة وموجزة ومفهومة للجميع.
- تركز على طبيعة العمل وتعكس النشاط الرئيسي للمؤسسة.
- تركز على النتائج بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه

٢٠٧

الرسالة - أمثلة

شركة والت ديزني:

الرسالة:

«تسعى شركة والت ديزني أن تكون أحد رواد العالم في إنتاج وتقديم الترفيه والمعلومات باستخدام مجموعة متميزة من العلامات التجارية ذات المحتويات والخدمات والمنتجات الاستهلاكية المتميزة وتسعى الشركة لتطوير وسائل الترفيه الخلاقة والأكثر ابتكاراً وربحاً في العالم وكذلك المنتجات المتعلقة بها».

٢٠٨

الغرض الأساسي

الغرض الأساسي : لماذا وجدنا؟

الغرض الأساسي:

٢٠٩

الرسالة

لماذا وجدت المنظمة؟

من هم الذين تقوم المنظمة بتقديم خدمات (أصحاب المصالح)؟

ماذا تسعى المنظمة لتحقيقه؟

ماذا يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ؟

بإستخدام الإجابات السابقة ، قم بصياغة رسالة المنظمة
الرسالة:

٢١٠

ج – الهدف الجريء البعيد المدى (١٠-٣٠ سنة)

- ☐ هدف على المدى البعيد يتميز بأنه واضح ودامغ ومحفز
لأفراد المنظمة ويفوق خيال معظم الناس ويخدم كنقطة
محورية لتوحيد الجهود.
- ☐ يتميز الهدف بخط نهاية واضح بحيث يمكن للمنظمة إذا
وصلت إلى نهايته أن تعرف أنها حققت الهدف.

٢١١

الهدف الجري البعيد المدى - مثال

شركة سوني (١٩٥٤):

□ أن تصبح الشركة الأكثر شهرة لتغيير صورة العالم المعروفة عن الجودة الفقيرة للمنتجات اليابانية

٢١٢

ج - الوصف الحي للمستقبل

□ وصف تفصيلي محدد وملموس للمنظمة يرسم صورة حياة للعاملين بها بعد تحقيق الهدف البعيد المدى.

٢١٢

الوصف الحى للمستقبل - مثال

شركة سونى (١٩٥٤):

«سوف نخلق منتجات تنتشر فى جميع أنحاء العالم، وسوف نكون أول شركة يابانية تذهب إلى السوق الأمريكية لتوزيع منتجاتها مباشرة .. وسوف يكون لدينا اسم و علامة تجارية معروفة جيدا فى أنحاء العالم وسوف يعنى هذا الأسم الابتكار والجودة وينافس الشركات الأكثر ابتكارا فى أى مكان .. وسوف تعنى علامة «صنع فى اليابان» شيئا جميلا وليس شيئا غير مطابق للمواصفات»

٢١٤

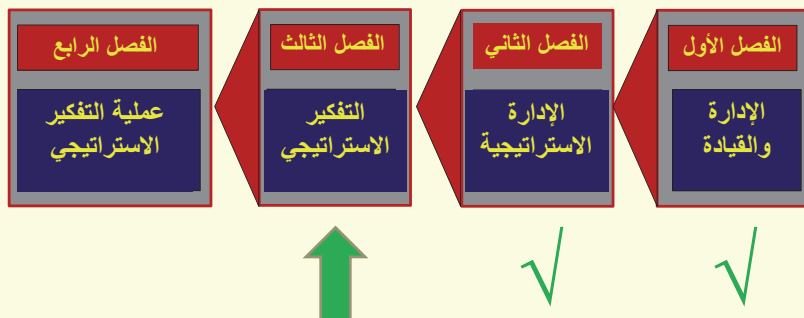
الهدف الجرى البعيد المدى - الوصف الحى للمستقبل

الهدف الجرى البعيد المدى

الوصف الحى للمستقبل

٢١٥

مكونات موضوع القيادة والتفكير الاستراتيجي

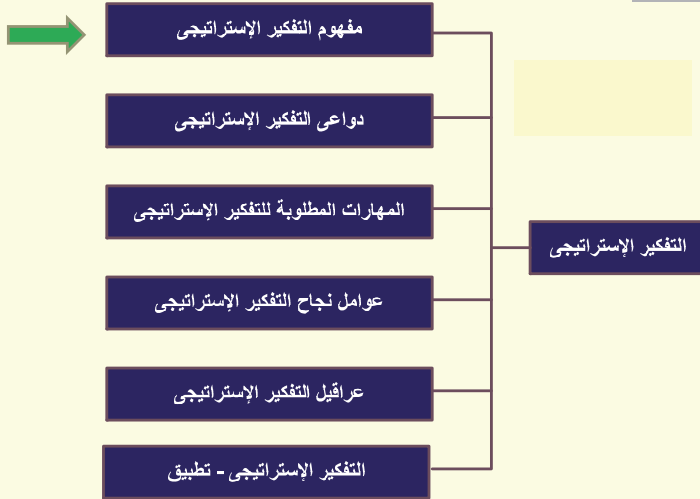


القيادة والتفكير الإستراتيجي

الفصل الثالث

مفهوم التفكير الإستراتيجي

التفكير الاستراتيجي : برنامج الفصل الثالث



٢١٨

جدول المحتويات

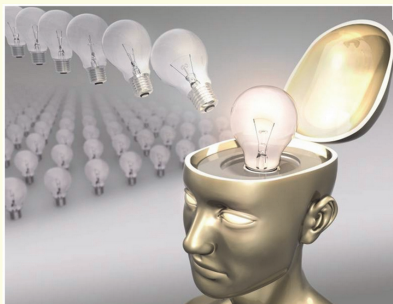
مفهوم التفكير الاستراتيجي



- ☐ ما هو التفكير؟
- ☐ ما هو التفكير الاستراتيجي؟
- ☐ الفرق بين التفكير التقليدي والتفكير الاستراتيجي؟
- ☐ التفكير الاستراتيجي هو جوهر العملية الاستراتيجية
- ☐ التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
- ☐ التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

٢١٩

ما هو التفكير؟



□ التفكير هو عملية ذهنية يتفاعل فيها الإدراك الحسي مع الخبرة والذكاء لتحقيق هدف معين.

□ لا ينفصل التفكير عن الذكاء والإبداع وتعتبر هذه الفعاليات قدرات متداخلة، وبالتالي فقد يفسر أحدهما بالآخر.

٢٢٠

ما هو التفكير الاستراتيجي؟



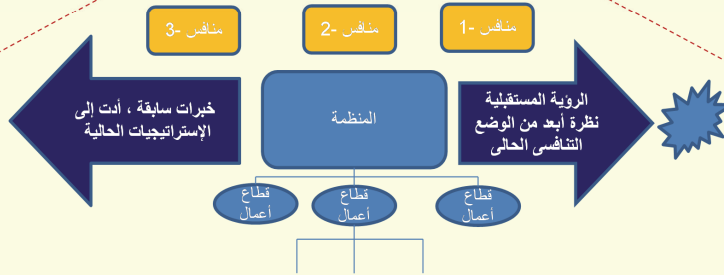
- تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها
- يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها المستقبلية إلى واقع.

٢٢١

التفكير الاستراتيجي



التفكير الإستراتيجي يعطى صورة من الهليكوبتر



٢٢٢

التفكير الاستراتيجي

توجه الإدارة

هل نحن نعمل بأسلوب يخفف من المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة؟

هل كل فرد يعرف ما يقوم به من عمل ولماذا؟

العلاقة

هل أنشطتنا ما زالت معقولة بالنسبة للأحوال القائمة، والحاجات والقضايا المفترض أن تستجيب لها تلك الأنشطة؟

٢٢٢

التفكير الاستراتيجي (يتبع)

■ الملاءمة

■ ما هي الخيارات التي أجريت بين الوسائل البديلة المستخدمة في الاستجابة لظروف وحاجيات أو قضايا أولئك الذين نقدم لهم الخدمة؟

■ هل الاستثمارات في الناس والبرامج والتقنية والمرافق متوازنة في الظروف المواتية؟

■ إنجازات النتائج المرجوة

■ ما هي النتائج التي تحصلنا عليها، مقارنة بمعايير الأداء بالنسبة للمنظمة ككل؟ (إن التقدير التقريبي لمؤشر أداء دقيق أفضل من تقدير دقيق لمؤشر أداء غير هام)

٢٢٤

التفكير الاستراتيجي (يتبع)

■ القبول

■ هل حصلنا على مستوى مقبول من تقدير أو ولاء أو احترام أصحاب المنافع أو الزبائن؟

■ التأثير الثانوي

■ ما هي الآثار الإيجابية والسلبية غير المقصودة والناجمة عن عملنا وهل تؤدي تلك الآثار إلى مراجعة أي جانب من العمل؟

٢٢٥

التفكير الاستراتيجي (يتبع)

■ التكلفة والإنتاج

- هل نستخدم مواردنا إلى أبعد حد مفيد؟
- هل يلزم القيام باستثمارات حالية أو مستقبلية لتحقيق فائدة على المدى البعيد؟

■ الاستجابة

- كيف نتوقع التغيير ونستجيب له وهل ذلك مقبول؟
- هل نحن خططنا للمستقبل بالنسبة للقيادة والعمالة وتطوير الخدمات والمنتجات وإدارة الأزمات؟

٢٣٦

التفكير الاستراتيجي (يتبع)

■ النتائج المالية

- هل النتائج المالية جيدة بالنسبة لمقارنة التكاليف بالواردات ومقارنة الأصول المالية مع الإلتزامات المالية المتوقعة؟

■ بيئة العمل

- هل بيئة العمل سعيدة وصحية وبناءة حيث العاملون متحفزون للعمل مع بعضهم البعض وقادرون على التكيف مع التغييرات وحريصون على تطوير مهاراتهم؟

٢٣٧

التفكير الاستراتيجي (يتبع)

■ حماية الأصول

- هل نقوم بحماية أغلى أصولنا قيمة وهل نتأكد أنها ستكون حاضرة في المستقبل للمساهمة في نتائج مستقبلية؟
- هل الأصول تشمل الملكية الفكرية إلى جانب الملكية المادية؟

■ الرقابة والإبلاغ

- هل لدى الإدارة المعلومات التي تحتاجها لدعم قيامها باتخاذ القرارات والمحاسبة؟ وهل هذه المعلومات تستخدم بطريقة ملائمة؟
- هل نحن ملتزمون بالمعايير واللوائح التي تنطبق علينا بصورة ملائمة؟

٢٢٨

★ الفرق بين التفكير التقليدي والتفكير الاستراتيجي

إذا أردنا التفكير في أي مشروع يخص المنظمة:

□ فإن التفكير التقليدي يبدأ بالسؤال: ماذا يمكن عمله لتحقيق أهداف المشروع؟

□ بينما يبدأ التفكير الاستراتيجي بالسؤال: كيف يتم تحديد الهدف من المشروع؟ وكيف سيؤثر هذا المشروع على العملاء وأصحاب المصالح والمنظمة والموظفين والمنافسين؟

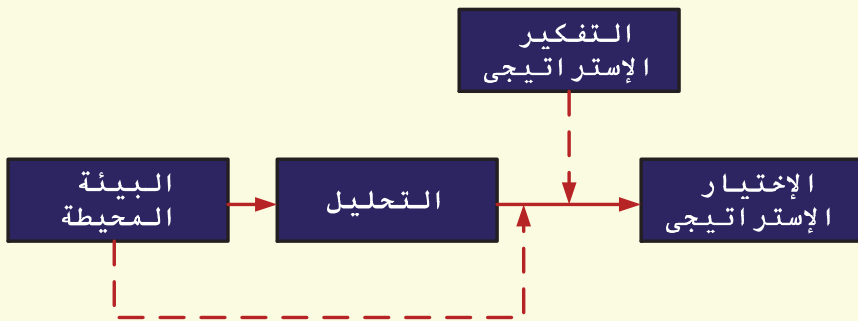
٢٢٩

مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي يشمل التخطيط والإدارة
الماهرة

٢٣٠

التفكير الاستراتيجي هو جوهر العملية الاستراتيجية



التفكير الاستراتيجي هو جوهر العملية الاستراتيجية

٢٣١

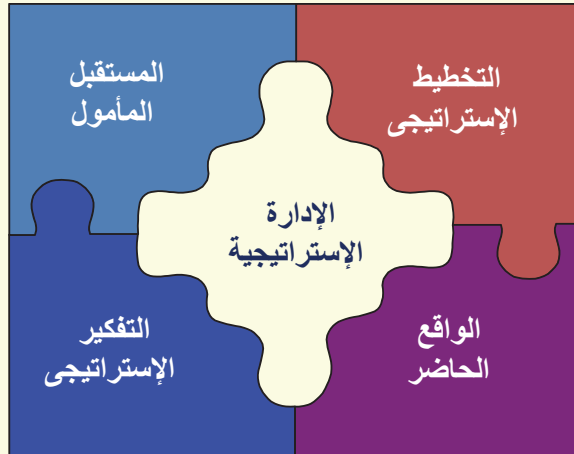
إدارة العملية الاستراتيجية

يجب أن يعرف القادة :

- ❑ كيفية تطوير القدرات الاستراتيجية للمنظمة
- ❑ كيفية ترجمة القدرات الاستراتيجية بشكل منهجي إلى أعمال مع الأخذ بالاعتبار العوامل الثقافية والهيكلية داخل المنظمة
- ❑ تحريك المواهب والمعارف لاستخلاص ميزات تنافسية
- ❑ تطوير منهجية متكاملة لتحديد واستكشاف المشاكل الرئيسية التي يتوجب على المنظمة مواجهتها وعلاجها
- ❑ تفعيل الإجراءات اللازمة لإيجاد حلول لهذه المشاكل الرئيسية
- ❑ ربط العملية الاستراتيجية بنظام قياس موضوعي للأداء.

٢٢٢

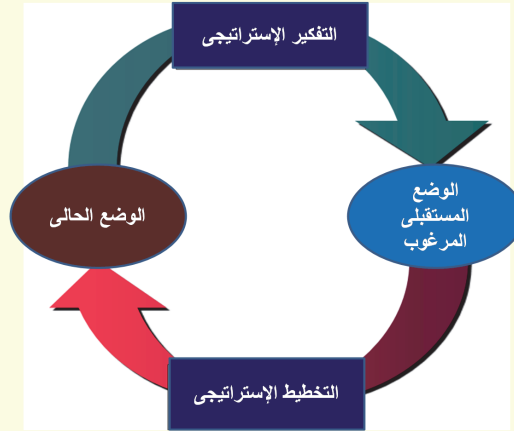
التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية



التفكير الاستراتيجي ينطلق من بناء إطار شامل للإدارة الاستراتيجية

٢٢٢

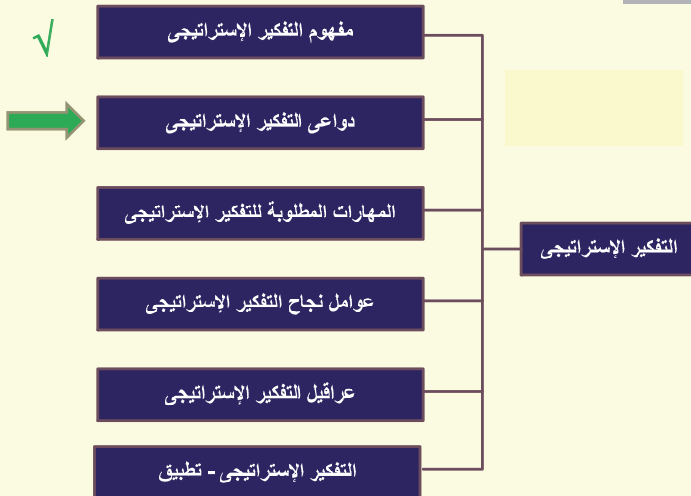
التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي



التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي

٢٣٤

التفكير الاستراتيجي: برنامج الفصل الثالث



٢٣٥

القيادة والتفكير الاستراتيجي

دواعي التفكير الاستراتيجي

٢٣٦

دواعي التفكير الاستراتيجي

- ازدياد سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية لصناعة الفرص ويمنع التهديدات للمنظمة.
- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات و تعدد مجالات المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.
- لتغيير هيكل العمالة حيث أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

٢٣٧

دواعي التفكير الاستراتيجي (بقية)

- ندرة الموارد التي تشمل موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة، ولذلك أصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.
- تعاظم الاهتمام بحماية البيئة، حيث ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.
- ازدياد أهمية التطبيقات للنظريات الاستراتيجية حيث أصبح نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة.

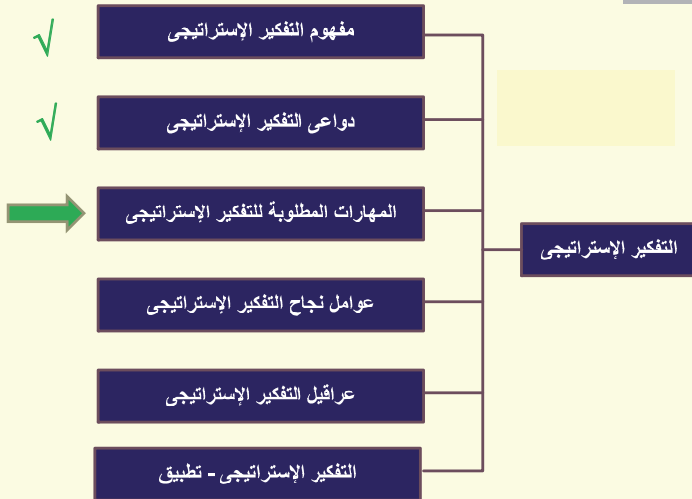
٢٣٨

دواعي التفكير الاستراتيجي (بقية)

- الإجابة على التساؤلات، مثل:
- ما هي المنافسة في السوق وما مدى شدتها ومم تتكون محاورها حتى لو اجتمعت؟
- أي المنظمات تتمتع بمراكز تنافسية أقوى أو اضعف؟
- ما هي التحركات الاستراتيجية المفضل اتخاذها لاحقا؟
- ما هي العوامل الرئيسية المحددة لنجاح المنافسة في بيئة الصناعة؟
- ما جوانب قوة المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات؟
- ما مستوى عمل استراتيجية المنظمة حاليا؟
- ما مدى قوة المركز التنافسي للمنظمة؟
- ما هي المشكلات الاستراتيجية التي تحتاج الى تشخيص؟

٢٣٩

التفكير الاستراتيجي : برنامج الفصل الثالث



٢٤٠

القيادة والتفكير الاستراتيجي

المهارات المطلوبة للتفكير
الاستراتيجي

٢٤١

المهارات المطلوبة للتفكير الإستراتيجي



القدرة على التخيل

المهارات الأساسية

١. القدرة على التذكر
٢. القدرة على التخيل
٣. القدرة على التعاطف
٤. القدرة على التفكير العددي
٥. القدرة على التعبير اللفظي

٢٤٢

المهارات المطلوبة للتفكير الإستراتيجي (بقية)



القدرة على التنبؤ بالمستقبل

المهارات المركبة

١. القدرة على التنبؤ بالمستقبل
٢. القدرة على التفكير في البدائل
٣. القدرة على التفكير النقدي
٤. القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكار
٥. القدرة على التأمل و التبصر

٢٤٢

المفكر الاستراتيجي

- ❑ يفكر من خلال نموذج ذهني للمنظمة كنظام متكامل و عليه أن يتفهم السياق الخارجى و الداخلى لهذا النظام
- ❑ يستطيع أن يستنتج أنماطا و يتعرف على العلاقات بين الأحداث التي قد تبدو متناثرة ومنفردة
- ❑ يستطيع أن يحدد القوى المجتمعية و الإقليمية و الدولية الحرجة و المؤثرة على بيئة المنظمة و بالتالى يمكنه الربط بين الموضوعات الرئيسية السائدة و نجاح المؤسسة
- ❑ يدرك أن منظمته تعتمد فى مدى نجاحها على أنشطة و اتجاهات المنظمات الأخرى.

٢٤٤

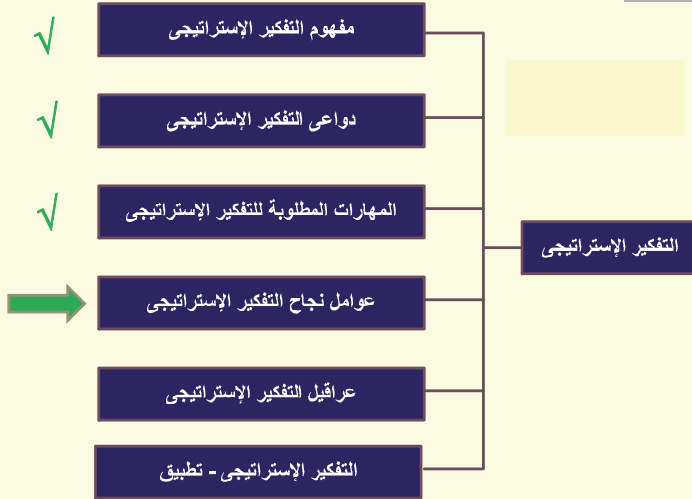
سمات المفكر الاستراتيجي

يملك المفكر الاستراتيجي القدرة على:

١. حسن القيادة
٢. تصور السيناريوهات المستقبلية على المدى البعيد
٣. تكوين استراتيجية عريضة و السماح بتحديد التفاصيل مع مرور الوقت
٤. إستشعار البيئة المحيطة لتحديد «ماينبغي أن يكون»
٥. تحديد الأنماط بناء على التفكير الحدسى
٦. إعادة كتابة قواعد المنافسة

٢٤٥

التفكير الاستراتيجي : برنامج الفصل الثالث



٢٤٦

القيادة والتفكير الاستراتيجي

عوامل نجاح التفكير
الاستراتيجي

٢٤٧

عوامل نجاح التفكير الاستراتيجي

١. الخبرة و الحكمة و بعد النظر
٢. تخصيص الموارد اللازمة
٣. القيام بتنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة

٢٤٨

عوامل نجاح التفكير الاستراتيجي

• ماهي الدوافع الحقيقية وراء المبادرة الإستراتيجية ، أو المشروع أو النشاط ؟

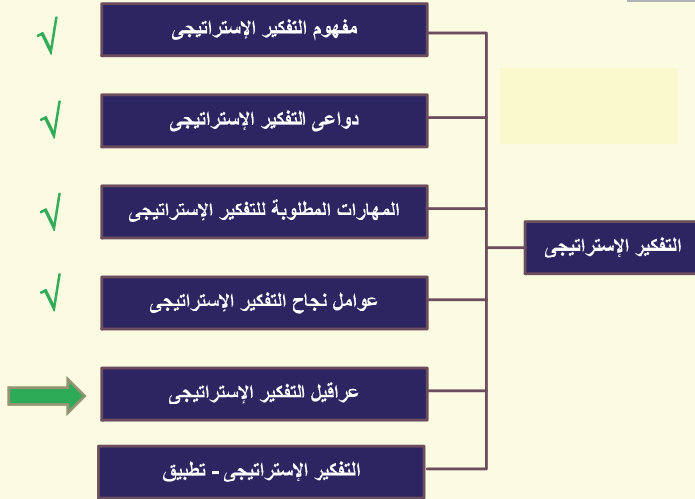


• ماهي أهم الأعمال التي يجب إتخاذها لتحقيق أفضلية ؟

• ماهي البدائل المتاحة التي يجب إتخاذها لتخصيص و تركيز الموارد؟

٢٤٩

التفكير الاستراتيجي : برنامج الفصل الثالث



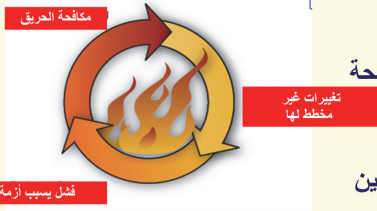
٢٥٠

القيادة والتفكير الاستراتيجي

عراقيل نجاح التفكير
الاستراتيجي

٢٥١

عراقيل التفكير الاستراتيجي



الإنشغال اليومي بمكافحة الحريق

١. إنتشار روح الرضا والقناعة والقبول بالوضع الحالي للمنظمة

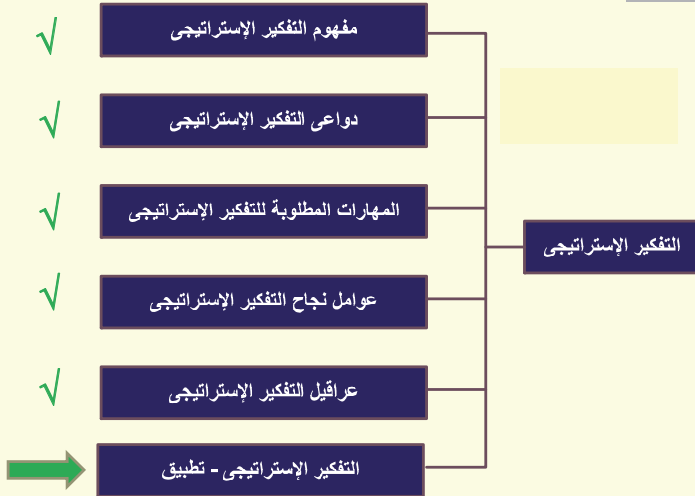
٢. إنشغال القيادات بالتصدي للمشاكل اليومية الملحة و إتخاذ القرارات السريعة لحلها (مكافحة الحريق)

٣. القيم المتبعة بالمنظمة لا تشجع على التفكير بالمستقبل عن طريق قصر الحوافز على العاملين الذين يقدمون حلولاً للمشاكل اليومية و إعتقاد العاملين بالمنظمة بأن التفكير الاستراتيجي هو مهمة القيادات العليا فقط

٤. إعتداد القيادات على الفطنة في إتخاذ القرارات السريعة و التي قد تثير الإعجاب و بعض النجاح على المدى القصير

٢٥٢

التفكير الاستراتيجي : برنامج الفصل الثالث



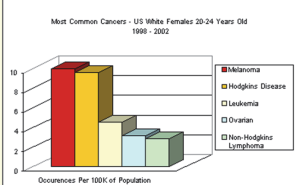
٢٥٢

القيادة والتفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي تطبيق

٢٥٤

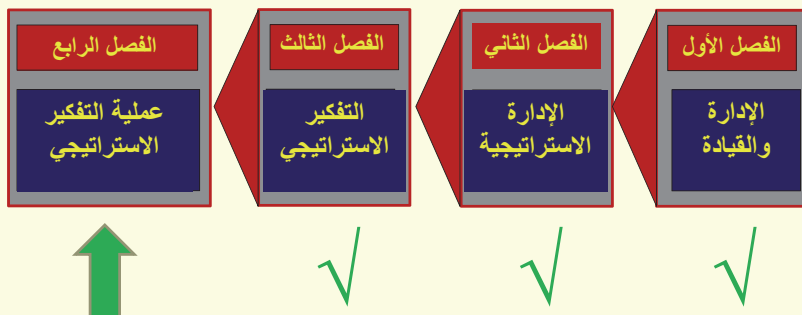
إستخدام التفكير الاستراتيجي - مثال



■ قرر معهد مكافحة السرطان القومي بالولايات المتحدة الأمريكية أن يركز مجهودات الأبحاث التي يجريها على تحديد الأنزيم الذي ينشر السرطان بدلا من التركيز على علاج السرطان نفسه ، بناء على إستخدامه لعملية التفكير الاستراتيجي والتي أدت إلى التحول إلى هدف إستراتيجي جديد لمكافحة هذا المرض الرهيب

٢٥٥

مكونات موضوع القيادة والتفكير الاستراتيجي



القيادة والتفكير الإستراتيجي

الفصل الرابع

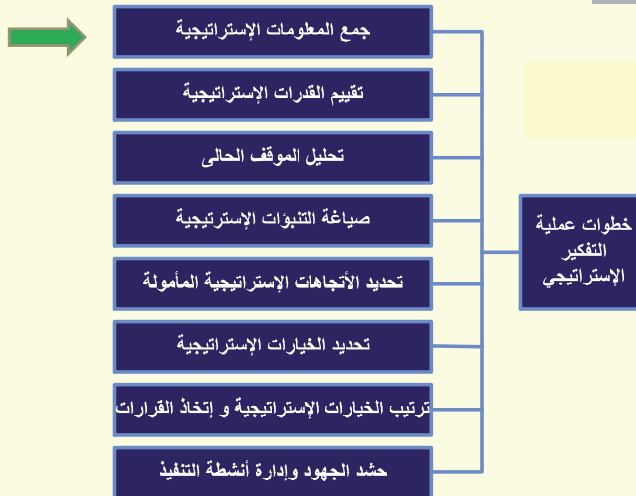
عملية التفكير الإستراتيجي

خطوات التفكير الاستراتيجي



٢٥٨

برنامج الفصل : الرابع



٢٥٩

القيادة والتفكير الاستراتيجي

جمع المعلومات الاستراتيجية

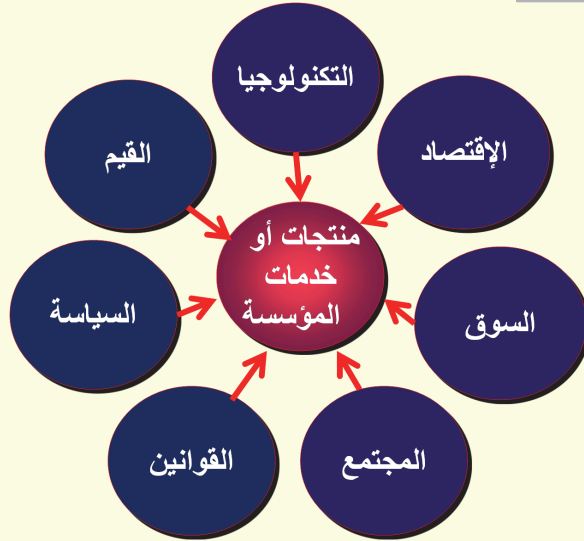
٣١٠

١ - جمع المعلومات الاستراتيجية

تجميع المعلومات عن المتغيرات الاستراتيجية التي حدثت، أو تحدث حالياً، أو من المحتمل حدوثها في المستقبل في البيئة المحيطة بالمنظمة وتؤثر على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

٣١١

١- جمع المعلومات الاستراتيجية (بقية)



٣٦٢

التغيرات في مجال التكنولوجيا

هذه بعض أمثلة للتغيرات في مجال التكنولوجيا والتي قد تؤثر على المنظمة

- ❑ أنظمة الاتصالات الحديثة وأثرها في الإعلان والتسويق والتواصل مع الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصالح
- ❑ شبكات التواصل الاجتماعي وأثرها في الإعلان والتسويق والتواصل مع الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصالح
- ❑ النانو تكنولوجيا والتي قد تؤثر على طرق الإنتاج و حجم ووظائف وتكاليف المنتج
- ❑ ظهور تكنولوجيا جديدة قد تعجل بتطوير المنتج أو الخدمة أو إحلالها بمنتج أو خدمه جديدة

٣٦٣

التغيرات في المجال الإقتصادي

هذه بعض أمثلة للتغيرات في مجال الإقتصاد والتي قد تؤثر على المنظمة

- ❑ التغيرات في المؤشرات الإقتصادية (سعر الفائدة ، نسبة البطالة ، نسبة التضخم ، الركود)
- ❑ إرتفاع أو إنخفاض سعر تغيير العملات
- ❑ النمو الإقتصادي في الدول الأخرى مثل الصين و الهند والبرازيل
- ❑ التغيرات في القدرات الشرائية لشرائح المجتمع المختلفة

٣٦٤

التغيرات في السوق

هذه بعض أمثلة للتغيرات في سوق المنتج أو الخدمة والتي قد تؤثر على المنظمة:

- ❑ التغيرات في حجم السوق بالزيادة أو النقصان
- ❑ التغيرات في عدد المنافسين وأماكن تواجدهم
- ❑ التغيرات في عدد الموردين وأماكن تواجدهم
- ❑ التغيرات في قنوات التوزيع

٣٦٥

التغيرات فى المجتمع

- هذه بعض أمثلة للتغيرات فى المجتمع والتي قد تؤثر على المنظمة:
- ❑ التغيرات فى الحالة الأمنية فى المجتمع
 - ❑ التغيرات نتيجة الكوارث الطبيعية
 - ❑ التغيرات فى مواعيد الأجازات والأعياد
 - ❑ التغيرات فى توقع الموظفين فى تحسن مستوى المعيشة
 - ❑ التغيرات فى معدل الإنجاب وتحديد النسل
 - ❑ التغيرات فى أعداد كبار السن نتيجة إرتفاع متوسط العمر
 - ❑ التغيرات فى الحالة الصحية للمجتمع وظهور نوع معين من الأوبئة

٢٦٦

التغيرات فى القوانين

- هذه بعض أمثلة للتغيرات فى مجال القوانين والتي قد تؤثر على المنظمة :
- ❑ القوانين واللوائح الحكومية المقترحة أو التي صدرت
 - ❑ التحالفات و الإتفاقيات الإقليمية والدولية الجديدة
 - ❑ التغيرات فى قوانين الضرائب والجمارك على المستوى القومى أو فى الدول المستوردة للمنتجات
 - ❑ قوانين خصخصة المؤسسات
 - ❑ قوانين تأمين المؤسسات

٢٦٧

التغييرات السياسية

هذه بعض أمثلة للتغييرات في المجال السياسى والتي قد تؤثر على المنظمة:

❑ التغييرات السياسية على المستوى المحلي أو القومي أو الإقليمي أو الدولي

❑ التغيير في سياسات التبادل التجارى مع الدول الأخرى

❑ التغيير في سياسات السفر والتأثيرات على المستوى القومي أو فى الدول الأخرى

❑ التغيير في سياسات انتقال البضائع بين الدول وسياسات المقاطعة المفروضة دوليا أو محليا

٣٦٨

التغييرات فى القيم

هذه بعض أمثلة للتغييرات فى مجال القيم والتي قد تؤثر على المنظمة:

❑ قيام المنافسين باتباع سياسات الحفاظ على البيئة فى عمليات الإنتاج والتعبئة والتوزيع

❑ زيادة الإهتمام بالرعاية الصحية والإجتماعية للموظفين

❑ تطوير برامج للموظفين لتقليل أثر الضغوط النفسية والشعور بالإجهاد أثناء العمل

❑ تطوير برامج للموظفين للعمل من منازلهم فى الحالات الخاصة

٣٦٩

جدول المعلومات الاستراتيجية

المجال	التغيير الإستراتيجي	أثر التغيير	المشاكل		الفرص	
			المدى القريب	المدى البعيد	المدى القريب	المدى البعيد
التكنولوجيا						
الإقتصاد						
السوق						
المجتمع						
القوانين						
السياسة						
القيم						

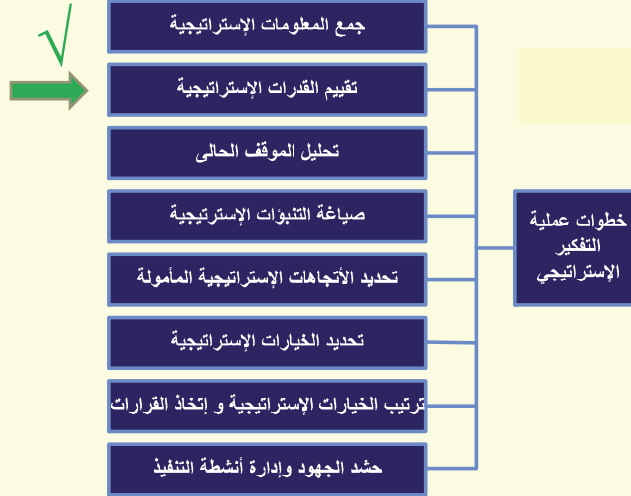
٢٧٠

جمع المعلومات الاستراتيجية - تطبيق

- ❑ إستخدام المعلومات المتاحة عن شركة البتروكيماويات السعودية و التي تم صياغة الرؤية الاستراتيجية لها فى اليوم الأول لجمع المعلومات الاستراتيجية.
- ❑ إستخدام جدول المعلومات الاستراتيجية لتحديد الأثر المتوقع للتغيرات التي قد تؤثر على الرؤية الاستراتيجية لشركة البتروكيماويات السعودية.

٢٧١

برنامج الفصل: الرابع



٢٧٢

القيادة والتفكير الاستراتيجي

تقييم القدرات الاستراتيجية

٢٧٢

٢- تقييم القدرات الاستراتيجية للمنظمة

- ❑ القدرات الاستراتيجية هي مجموعة الموارد العامة والكفاءات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة وتهيئ لها ميزة تنافسية على المدى البعيد
- ❑ النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على القدرات الشاملة للمنظمة
- ❑ أمثلة على القدرات الاستراتيجية :
 - ❑ الموارد المالية للمنظمة
 - ❑ السمعة الطيبة في السوق

٢٧٤

خصائص القدرات الاستراتيجية

- يمكن تمييز القدرات الاستراتيجية للمنظمة إذا حققت الشروط الثلاثة الآتية:
- ❑ تخلق علاقة متفوقة للعملاء
 - ❑ يصعب على المنافسين تقليدها
 - ❑ إذا كانت المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات

٢٧٥

الغرض

- الغرض من تقييم القدرة الاستراتيجية للمنظمة هو :
- تحديد نقاط الضعف و نقاط القوة للمنتجات أو الخدمات
- تحديد مزايا المنظمة بالنسبة للمنافسين
- تحديد القيمة المقدمة إلى العملاء

٢٧٦

كيفية تقييم القدرات الاستراتيجية للمنظمة

- أ- تقييم الموارد العامة
- ب- تقييم الكفاءات التنظيمية

٢٧٧

الموارد الاستراتيجية

- الموارد الاستراتيجية: هي الموارد التي تمنح ميزة تنافسية للمنظمة و يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها
- مثال: منتج مبني على أساس إختراع مسجل لصالح المنظمة

٢٧٨

كيفية تقييم الموارد الاستراتيجية

١. تحديد و تصنيف الموارد التي تمتلكها المنظمة أو لها الحق في إستخدامها لدعم استراتيجيتها:
 - الموارد المادية (أمثلة : المباني ، المعدات ، المعامل ، المصانع ، المكاتب ، منتجات ،)
 - الموارد المالية
 - الموارد البشرية
 - الموارد غير الملموسة (أمثلة: اسم العلامة التجارية ، السمعة الطيبة ، روح الابتكار و الإبداع بالمنظمة ، روح التعاون بين العاملين)
٢. تحديد الموارد الاستراتيجية ، و هي الموارد التي تمنح ميزة تنافسية للمنظمة و يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها

٢٧٩

نموذج تقييم الموارد الاستراتيجية

نوع الموارد	الموارد المتاحة	الموارد الإستراتيجية
الموارد المادية		
الموارد المالية		
الموارد البشرية		
الموارد الغير ملموسة		

٢٨٠

الكفاءات التنظيمية

تشمل الكفاءات التنظيمية للمنظمة مجموعة المهارات والمعلومات الضرورية ومقاييس الأداء المناسبة والثقافة المؤسسية السليمة والمطلوبة لتحقيق رسالتها

٢٨١

الكفاءات التنظيمية



الكفاءات التنظيمية للمنظمة هي مجموعة المهارات والمعلومات ومقاييس الأداء المناسبة والثقافة المؤسسية السليمة والمطلوبة لتحقيق رسالتها

٢٨٢

كيفية تقييم الكفاءات التنظيمية

تحليل أنشطة وعمليات المنظمة



رسم خريطة أنشطة المنظمة



تحديد الكفاءات التنظيمية الجوهرية

(١) تحليل أنشطة وعمليات المنظمة

باستخدام سلسلة القيمة

(٢) رسم خريطة أنشطة المنظمة

(٣) تحديد الكفاءات التنظيمية

الجوهرية

٢٨٢

(١) تحليل الأنشطة و العمليات

- الهدف: تحديد وفهم الأنشطة والوظائف وعمليات المنظمة المطلوبة لتصميم وإنتاج وتسويق و دعم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة بغرض:
- تحديد الأنشطة ذات التكلفة و القيمة
- فهم الأنشطة والقدرات المشتركة
- تحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة الأساسية

٢٨٤

كيفية تحليل الأنشطة والعمليات

- أ- حدد مجال وغرض عملية تحليل سلسلة القيمة
- ب- حدد الأنشطة في سلسلة قيمة المنظمة
- ج - حدد التكلفة والقيمة المضافة والقدرات والفجوات في كل نشاط
- د - قم بتقييم سلسلة القيمة:
- هل تغطي سلسلة القيمة جميع الأنشطة والعمليات؟
- قارن الأنشطة و العمليات بالنسبة للمنافسين

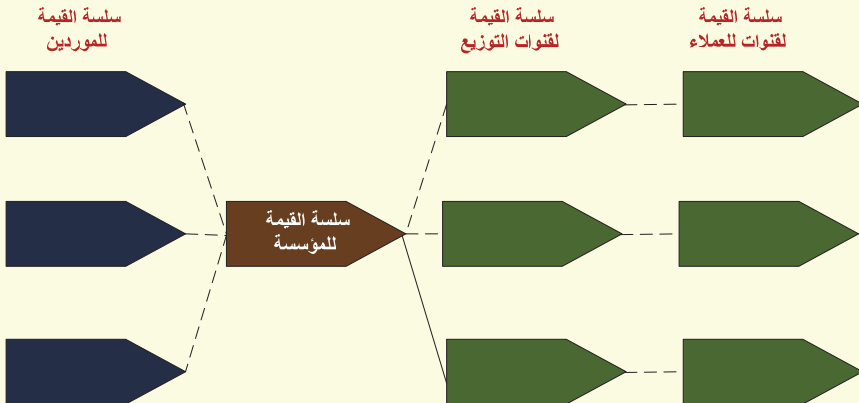
٢٨٥

سلسلة القيمة - مثال



٢٨٦

نظام القيمة



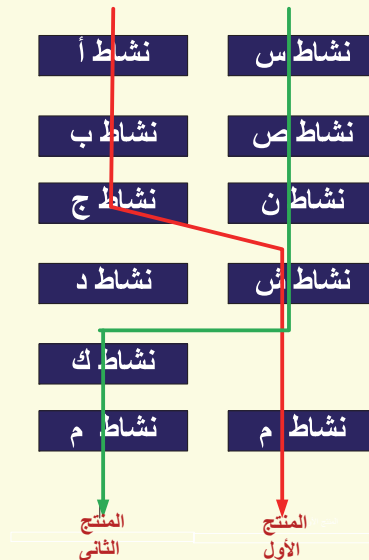
٢٨٧

(٢) رسم خريطة أنشطة المنظمة

- ❑ خريطة الأنشطة: هي رسم لجميع الأنشطة المميزة والتي تشارك في المنتج أو الخدمة
- ❑ الهدف:
- ❑ تقسيم المنظمة إلى أنشطة تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة
- ❑ تقسيم منتجات أو خدمات الشركة إلى أنشطة وتقييم العلاقات بينها

٢٨٨

خريطة الأنشطة - مثال



٢٨٩

(٣) تحديد الكفاءات التنظيمية الجوهرية

- الكفاءات التنظيمية الجوهرية هي القدرات التي تكتسبها المنظمة من مؤسسيها أو تقوم بتطويرها ويصعب على الآخرين تقليدها
- وهي التي تعطي المنظمة ميزات تنافسية لخلق وتزويد العملاء بالقيمة في مجال الأعمال

٢٩٠

تقييم الكفاءات التنظيمية

أنشطة و عمليات المنظمة	نقاط القوة	نقاط الضعف
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
الكفاءات الجوهرية	نقاط القوة	نقاط الضعف
1		
2		
3		
4		
5		

٢٩١

برنامج الفصل: الرابع



٢٩٢

القيادة والتفكير الاستراتيجي

تحليل الموقف الحالي

٢٩٣

٣- تحليل الموقف

- التحليل يمثل نقطة الإنطلاق الحرجة للتفكير الاستراتيجي، إذ أن التفكير والتحليل يقودان الى اختيارات استراتيجية
- الغرض :

- تلخيص المعلومات والقدرات الاستراتيجية التي حصلنا عليها في الخطوتين السابقتين في جدول المعرفة الاستراتيجية للمنظمة

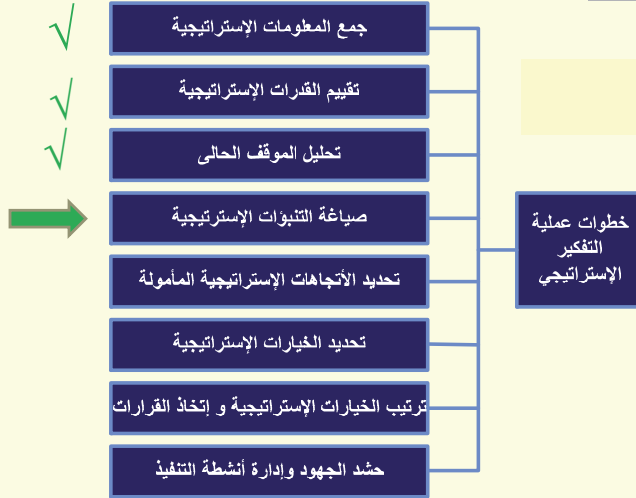
٢٩٤

جدول المعرفة الاستراتيجية للمنظمة

جدول المعرفة الاستراتيجية للمؤسسة		
الموقف الحالي	المشاكل	الفرص
المعلومات الاستراتيجية		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
القدرات الاستراتيجية		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

٢٩٥

برنامج الفصل: الرابع



٢٩٦

القيادة والتفكير الاستراتيجي

صياغة التنبؤات الاستراتيجية

٢٩٧

٤ - صياغة التنبؤات الاستراتيجية

الخطوات :

- ❑ التنبؤ بما قد يحدث في حالة عدم إجراء أى تغييرات
- ❑ دراسة آثار المشكلة في حالة عدم إجراء أى تغييرات على:
العملاء، و المنافسين والموظفين، الموردين و أصحاب المصلحة
والممولين
- ❑ صياغة السيناريو المحتمل لأسوء التوقعات

٢٩٨

التنبؤ بما قد يحدث في حالة عدم إجراء أى تغييرات

جدول التنبؤات الإستراتيجية			عنوان المشكلة الإستراتيجية
			تعريف المشكلة
لا	نعم	الأثر	المجال
		هل أنشطة الخطط الحالية بالمؤسسة ستساعد على التغلب على آثار هذه المشكلة؟	التغلب على المشكلة
		هل أنشطة الخطط الحالية بالمؤسسة ستساعد على إستغلال الفرص المتاحة نتيجة وجود هذه المشكلة؟	إستغلال الفرص المتاحة

٢٩٩

دراسة آثار المشكلة في حالة عدم إجراء أي تغييرات

لا	نعم	ماذا يمكن أن يحدث في حالة عدم إجراء أي تغييرات لمواجهة هذه المشكلة في الفترة القادمة (5-10 سنوات)؟
		هل يمكن المحافظة على الأسواق الحالية؟
		هل الموارد البشرية
		هل المهارات البشرية المتاحة ستكون كافية ؟
		هل المؤشرات المالية للمؤسسة ستحافظ على معدلات النمو المطلوبة؟
		هل يمكن تمويل الخطط الحالية؟
		هل توجد مخاطر سيولة مالية للمؤسسة؟
		هل ستصبح المؤسسة قادرة على الإستغناء عن وسائل التمويل الخارجي؟
		هل سيضعف موقف المنافسين؟
		هل يمكن الإستجابة للتوقعات المتزايدة للعملاء؟
		هل يمكن خلق علاقات مع عملاء جدد و المحافظة عليها؟
		هل يمكن تحسين مستوى خدمة العملاء أو تحسين جودة المنتج؟
		هل التكنولوجيا الموجودة حاليا بالمؤسسة تسمح بالتنافس خلال السنوات القادمة (5-10 سنوات)؟
		هل يمكن بناء علاقات وطيدة مع موردين جدد؟
		هل الإتجاه الحالي للمؤسسة يعكس ثقافتها؟
		هل يمكن أن يحدث في حالة عدم إجراء أي تغييرات لمواجهة هذه المشكلة في الفترة القادمة (5-10 سنوات)؟

٣٠٠

صياغة السيناريو المحتمل لأسوء التوقعات

في كل إجابة بالنفي على الأسئلة السابقة ما هو أسوء سيناريو يمكن أن يحدث نتيجة لذلك؟

1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	

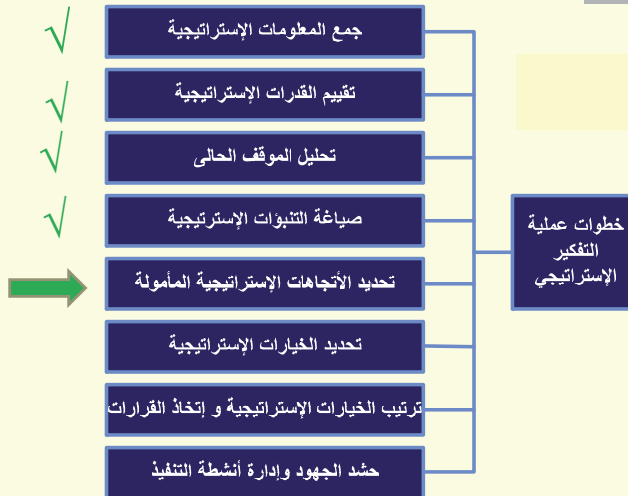
٣٠١

صياغة التنبؤات الاستراتيجية - تطبيق

- ❑ إستخدام المعلومات المتاحة عن شركة البتروكيماويات السعودية و التي تم صياغة الرؤية الاستراتيجية لها فى اليوم الأول لجمع المعلومات الاستراتيجية.
- ❑ إستخدام جداول صياغة لتحديد الأثر المتوقع للتغيرات التي قد تؤثر على الرؤية الاستراتيجية لشركة البتروكيماويات السعودية.

٢٠٢

برنامج الفصل: الرابع



٢٠٢

القيادة والتفكير الاستراتيجي

تحديد الإتجاهات الاستراتيجية المأمولة

٢٠٤

تحديد الإتجاهات الاستراتيجية المأمولة

الغرض من هذه الخطوة:

- ❑ خلق صورة متفائلة للمستقبل
- ❑ تحديد الاتجاه الاستراتيجي المأمول
- ❑ تحديد المعالم الرئيسية لخطة الطريق و نقاط المراجعة

٢٠٥

تحديد الإتجاهات الاستراتيجية المأمولة

التغيير المستقبلي	الهدف ، الغاية ، توقيتات المراجعة ، التوقيت
النمو	
الإحتياط النقدي	
الأرباح	
المبيعات	
حجم السوق	
عدد المنتجات	
حجم المنظمة	
الاستقرار	
مستوى إستغلال الموارد	
بيع القدرات الزائدة	
شراء من الموردين أم تصنيع ؟	
المهارات	
مهارات التفكير	
البحث و التطوير	
إتساع برامج التعليم و التدريب	
سمعة المنظمة	
وضع و أمن الموظفين	

٣٠٦

برنامج الفصل: الرابع



٣٠٧

القيادة والتفكير الاستراتيجي

تحديد الخيارات الاستراتيجية

٢٠٨

إنشاء الخيارات الاستراتيجية

■ الخيارات الاستراتيجية:

□ يتبع مرحلة تحليل الوضع الراهن وتحديد القضايا الحرجة في

التفكير الاستراتيجي مرحلة مهمة هي مرحلة بناء وتحليل

الخيارات الاستراتيجية

□ يتطلب ذلك بناء بعض الاستراتيجيات التي تكون موجهة للتعامل

مع أهم القضايا والتحديات التي تواجه المؤسسة

٢٠٩

كيفية بناء الخيارات الاستراتيجية

يتم بناء الخيارات بناء على :

- ❑ المقارنات المعيارية (Benchmarking) مع المؤسسات العالمية المتميزة
- ❑ التعرف على أفضل الممارسات العالمية
- ❑ مقترحات القيادات والمسؤولين وأصحاب الخبرات والمستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها.

٣١٠

كيفية بناء الخيارات الاستراتيجية

- ❑ تحديد و تحليل العقبات
- ❑ تحليل طرق التغلب على العقبات
- ❑ إيجاد طرق مبتكرة وأفكار جديدة لبناء خيارات استراتيجية

٣١١

تحديد و تحليل العقبات

- ❑ إستخدام جدول السيناريو المحتمل لأسوء التوقعات (الخطوة ٤)
- ❑ حدد العقبات التي تقف أمام إزالة أسوأ التوقعات
- ❑ إستخدام جدول الإتجاهات الاستراتيجية المأمولة (الخطوة رقم ٥)
- ❑ حدد العقبات التي تقف أمام تحقيق الإتجاهات الاستراتيجية المأمولة
- ❑ حدد الخيارات الاستراتيجية للتغلب على العقبات عن طريق:
- ❑ المقارنات المعيارية (Benchmarking) مع المؤسسات العالمية المتميزة
- ❑ التعرف على أفضل الممارسات العالمية
- ❑ مقترحات القيادات والمسؤولين وأصحاب الخبرات والمستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها
- ❑ طرق مبتكرة وأفكار جديدة لبناء خيارات استراتيجية

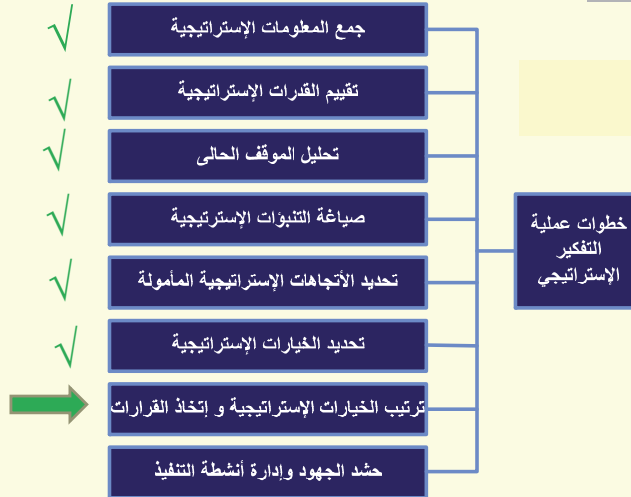
٣١٢

تحديد و تحليل العقبات

الخيارات الاستراتيجية للتغلب على العقبات	العقبات التي تقف أمام إزالة أسوء التوقعات	أسوء التوقعات (الخطوة 4)
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7
		8
		9
		10
الخيارات الاستراتيجية للتغلب على العقبات	العقبات التي تقف أمام تحقيق الإتجاهات الاستراتيجية	الإتجاهات الاستراتيجية المأمولة (الخطوة رقم 5)
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7
		8
		9
		10

٣١٣

برنامج الفصل: الرابع



٣١٤

القيادة والتفكير الاستراتيجي

ترتيب الخيارات الاستراتيجية
و إتخاذ القرارات

٣١٥

الخيارات الاستراتيجية

- تقييم الخيارات الاستراتيجية
- إتخاذ القرار بناء على نتيجة التحليل
- صياغة و عرض الاستراتيجية

٢١٦

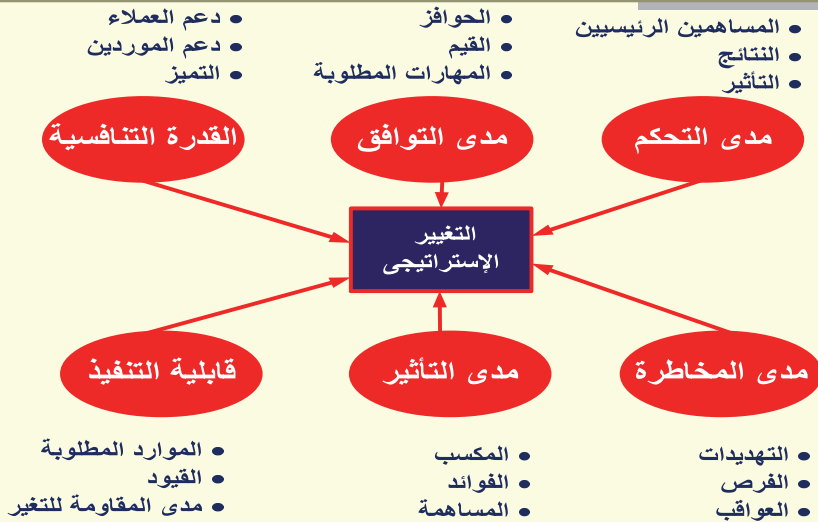
تقييم الخيارات الاستراتيجية

□ وذلك في الأخذ في الإعتبار العوامل الآتية:

- (١) القدرة التنافسية
- (٢) مدى التوافق
- (٣) مدى التحكم
- (٤) قابلية التنفيذ
- (٥) مدى التأثير
- (٦) مدى المخاطرة

٢١٧

عوامل ترتيب الخيارات الاستراتيجية



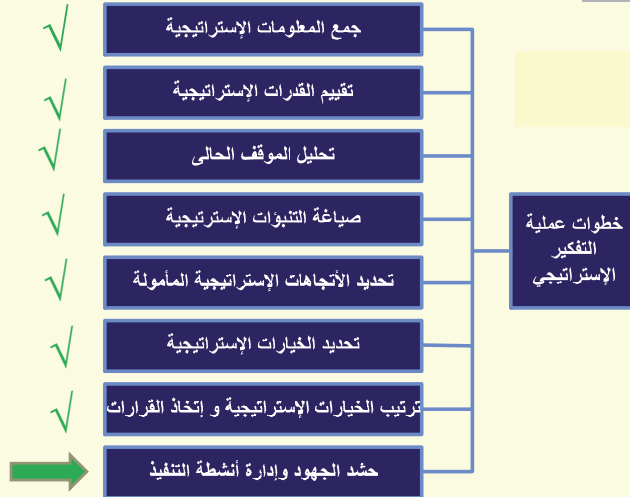
٣١٨

ترتيب الخيارات و إتخاذ القرار

عوامل ترتيب الخيارات	خيار 1-	خيار 2-	خيار 3-	خيار 4-	خيار 5-
القدرة التنافسية					
مدى التوافق					
مدى التأثير					
مدى المخاطرة					
قابلية التنفيذ					
مدى التحكم					
المجموع للمستوى العالي (أ)					
	أ	مستوى عالي			
	ب	مستوى متوسط			
	ج	مستوى ضعيف			

٣١٩

برنامج الفصل: الرابع



٣٣٠

القيادة والتفكير الاستراتيجي

حشد الجهود وإدارة أنشطة التنفيذ

٣٣١

حشد الجهود وإدارة أنشطة التنفيذ

- إعداد العاملين إستعدادا للتغيير
- وضع خطة التواصل مع العاملين وأصحاب المصالح لتقليل المقاومة للتغيير
- وضع خطط لمواجهة المقاومة للتغيير
- التخطيط الاستراتيجي
- تحديد الأنشطة المطلوبة
- تطوير الجداول الزمنية للتنفيذ
- تحديد الموارد المطلوبة
- إدارة المشروعات

٢٢٢

تنفيذ السياسة

- رؤية الإدارة العليا المؤدية للأهداف بعيدة المدى
- التنفيذ من خلال وضع أهداف سنوية ومهام تنفيذية
- التداول بالنسبة للأهداف قصيرة المدى والموارد
- (مسك الكرة)
- مراجعات دورية

٢٢٢

سبع آليات للإدارة والتخطيط

١. رسوم مصفوفة بيانية
٢. رسوم شجرية بيانية
٣. رسوم مضاهاة بيانية
٤. رسوم أسهم بيانية
٥. تحليل مصفوفة بيانات
٦. رسوم بيانية لبرنامج قرارات العملية
٧. أشكال العلاقات المزدوجة

٢٢٤

المراجع

- ❑ الإدارة الاستراتيجية .. مفاهيم ونماذج تطبيقية، د. ثابت عبد الرحمن إدريس ود. جمال الدين المرسي.
- ❑ كيف تصبح قائداً استراتيجياً .. دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين بيتي.
- ❑ الإدارة الاستراتيجية، د. نادية العارف.
- ❑ الإدارة الاستراتيجية، د. محمد أحمد عوض.
- ❑ الاستراتيجية الجديدة للشركات، أنسوف إنش.
- ❑ الإدارة الاستراتيجية، ويلين وهانجر.
- ❑ الإدارة الاستراتيجية، بيرس وروبسون.

٢٢٥

References

- ❑ Strategic Thinking, Simon Wootton & Terri Horne
- ❑ Thinking Strategically, Pocket Mentor
- ❑ Thinking Strategically , The competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life
Avinash K. Dixit & Barry J. Nalebuff
- ❑ Strategic Management , Awareness and Change , John L. Thompson
- ❑ Ahead of the Curve, Steven J. Stowell & Stephanie S. Mead

٢٣٦

القيادة والتفكير الاستراتيجي

ملحق أ؛ ب: هل أنت قائد أم مدير

٢٣٧

٢٢٨

ملحق أ : هل أنت قائد أم مدير؟						
1 = 2 ، 3 = أحيانا ، 4 = معظم الوقت ، 5 = دائما						
#	السؤال	1	2	3	4	5
1	أبدل مجهودا كبيرا لتوثيق طرق العمل و المحافظة على إستخدامها باستمرار و أتسدى لهؤلاء الذين يحاولون تحليل العمل بها أو إهمالها.					
2	أقوم بعملية تحليل الإتسلة المطلوبة و ميزانية و جدول أعمال أى مشروع قبل بدايته بوقت كافى.					
3	أتأكد من أن جميع الإتسلة و الأعمال فى دائرة مسئولياتى تتفق مع الأهداف العامة للمنظمة.					
4	أقوم بإعطاء أوامر و تعليمات واضحة للمرؤوسين عن الأعمال التى يجب أن يقوموا بها و كيفية أدائها.					
5	أراقب كفاءة الأداء عن قرب للمرؤوسين و أقوم بإعطاءهم تقارير عنها بطريقة منتظمة حتى يستطيعوا تصحيح مسارهم باستمرار.					
6	أقوم بالنقد الصريح و تحدى الطرق القديمة المتبعة فى أداء الأعمال بالمنظمة					
7	أجمل القيم الأساسية التى أؤمن بها و معتقداتى الراسخة و فلسفتى و أسلوبى فى القيادة واضحة للجميع.					
8	أقوم بمقابلة الآخرين خارج قطاع عملى لإستطلاع آرائهم و الإستفادة منها حينما أنوى إتخاذ إتجاها جديدا فى العمل قد يؤثر عليهم أو على طريقة أدائهم لأعمالهم.					
9	أتأكد من أن جميع المرؤوسين يمتلكون المعرفة و المهارات و الأدوات و الموارد التى يحتاجونها لتحقيق الأهداف المحددة الأمد					
10	أبقى فى الآخرين للقيام بالأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافنا العامة					
11	أقوم بتحليل الأوضاع و المواقف بذاتى لتقليل أو إزالة مخاطر الفشل.					
12	أركز على الأولويات العاجلة (أسبوعية - شهرية - ربع سنوية).					
13	أقوم بتنظيم المهام و العاملين طبقا للتخصصات المطلوبة حتى يتم أداء الأعمال بكفاءة عالية.					
14	أتأكد من أن جميع المرؤوسين يعرفون كيفية قياسنا للأداء و كيف سيتم قياس مدى كفاءة أدائهم.					
15	أتأكد من أننا نركز على الأولويات القصوى و نبتعد عن تضيق الوقت و المجهود فى أى أعمال خارجة عن الخطط الموضوعية.					
16	أحب أن يكون لدى مجموعة من الخيارات المتاحة . قبل أن أتخذ أى قرار.					
17	لدى رؤية واضحة و مقنعة للسنوات الحديدة القادمة لقطاع مسئوليتى داخل المنظمة.					

٢٢٩

ملحق أ : هل أنت قائد أم مدير؟	
1 = 2 ، 3 = أحيانا ، 4 = معظم الوقت ، 5 = دائما	
18	استغل العلاقات الغير رسمية و أقوم بالتحايل و الإنفاف حول التسلسل الهرمى الرسمى لأستطيع تخلص بعض الأعمال.
19	أمنح المرؤوسين الكثير من الحرية على قدر إستعدادهم لأخذها.
20	أنتهز كل الفرص المتاحة لتهيئة و الإحتفال بنجاحات الآخرين.
21	أقوم ب إتخاذ القرارات السليمة و الموضوعية بناء على الحقائق.
22	أقوم بإعداد أهداف محددة وواضحة و يمكن قياسها و أساعد الآخرين للقيام بإعداد أهدافهم بنفس الطريقة.
23	أفضل إتباع التسلسل القيادى طبقا للشكل التنظيمى الرسمى للمنظمة و أهتم بأن أعمل من خلال القنوات الرسمية.
24	أقوم بمراقبة المرؤوسين عن قرب للتأكد من معرفتهم و إتباعهم لإجراءات العمل الرسمية
25	أبدل أقصى الجهد لمنع الأخطاء ، وفى حالة حدوث أخطاء فأبنى أتحرى سرعة العودة إلى الطريق السليم.
26	أجد متعة فى القيام بتجارب و المجازفة بغض النظر عن إحتتمالات الفشل.
27	أحتمس لرويتى المستقبلية وأظهر حماسى للآخرين.
28	أشجع الآخرين على أن يجدوا وسائل لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال الرؤية المستقبلية للمنظمة
29	أقيم نموذج السلوك الذى أريد آخرين أن يقوموا بإتباعه.
30	أشجع المرؤوسين أن يقوموا بتجربة أفكارهم الجديدة على أمل أن نجاح بعضها قد يساعدنا على تحقيق أهدافنا البعيدة الأمد.

ملحق ب : هل أنت قائد أم مدير؟									
تقييم النتائج									
مدير-1	مدير-2	مدير-3	مدير-4	مدير-5	قائد-1	قائد-2	قائد-3	قائد-4	قائد-5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع
(1) ضع الدرجة التي حصلت عليها في كل سؤال في الخانة أعلاه المدون بها رقم السؤال من 1 إلى 30									
(2) بعد الإنتهاء من تدوين الدرجات لجميع الأجوبة قم بجمع درجات كل عمود									