

صناعة المستقبل العقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي

مستقبلنا نصنعه بعقولنا



دليل ونماذج متكاملة لصناعة الخطة الإستراتيجية
لفرد / أسرة / مدرسة / نادي / حزب

للمديرين
وصناع
القرار
وقادة
ورواد
التغيير
والإصلاح
والنهضة
في الأسرة
والمدرسة
والنادي
والجمعية
والحزب
والوزارة

د / إبراهيم الديب

خبير تطوير إداري وتنمية بشرية

WWW.AGRSD.COM

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لازم نفهم عشان نتحرر وننهض

اساتذتى واحبائى وطلابي في أمي الحبيبة مصر وفي عالمنا العربي الكبير
وأمل امتنا العربية والإسلامية في الخروج من ضيق نفق التخلف والضعف والتبعية
إلى سعة ورحابة فضاء العلم والتنمية والنهوض والحرية والعزة

من خلال رصد ومتابعة وتحليل

- تجارب الأمم الناهضة خاصة في عصرنا الحديث
- قواعد ومناهج التفكير الكلية التي اعتمدها علماء الأصول الإسلاميين
- وفهم منطق القرآن الكريم ورسن الإسلام الكبرى في الهداية والتسخير والصراع والتدافع لأجل إدارة موارد البشر بهدف صناعة وتطوير الحياة
- تحليل واقعا العربي الذي يعاني نصيبا وافرا من التخلف والضعف والتفكك والتبعية في ظل أنظمة فشلت في إدارة مواردنا المادية والبشرية والمعنوية وبالغت في استغلال شعوبها بعرض أفكار وخطط ومشروعات تبين في نهاية الأمر أنها لم تكن سوى سراب وأدوات لخداع الشعوب المغلوب على أمرها بسبب غياب قدرتها على فهم واستيعاب الكثير مما يدور حولها بسبب حرمانها عمدا ولعقود طويلة من امتلاك ثقافة ومناهج التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية واعية حتى لا تفهم ما يدور حولها ومن ثم تغيب مشاركتها وتستسلم لما يخطط لها.
- تحليل سلسلة الإخفاقات المتعاقبة لتجارب الإصلاح والنهوض في عالمنا العربي
- دراستي لأهمية وخطورة التفكير الاستراتيجي ودوره الاساسى في نجاح اى عمل

أصبحت اعتقد

- 1 - وأوقن في حتمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي كعمود فقرى لاي تغيير وإصلاح وتنمية يمكن أن تحدث .
- 2 - أهمية وخطورة الانتقال والتوسع بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي كأداة للفهم والفعل من يد النخب الحاكمة صانعة القرار ومالكة السلطة والثروة - ليمتد إلى جماهير الشعب وعموم المجتمع - لتصبح ثقافة التفكير والتخطيط والعمل الاستراتيجي ثقافة لحياة كافة أفراد المجتمع فنتحول إلى آداة فعل حقيقية وقوية لتمكينهم من المشاركة الحقيقية في مشروع التغيير والإصلاح والتنمية والنهضة

مجالات توظيف واستثمار ثقافة الاستراتيجية

عبر مجالين اساسيين

الأول:

حتى تتمكن أفرادنا وجماهيرنا العربية الوطنية المخلصة من حسن إدارة مواردها واستثمارها بشكل جيد على مستوى الفرد والأسرة والنادي والمدرسة والمؤسسة والحزب والوزارة. والدولة وتحقيق الانجازات النوعية الكبيرة التي تساهم في التنمية والنهضة.

ثانيا :

حتى تتمكن الجماهير والشعوب من متابعة ورصد وفهم ما يدور حولها في كافة مجالات حياتها الاقتصادية والسياسية والتعليمية... بمنطق استراتيجي متكامل فتحسن المشاركة والتعاون من الأنظمة في تقييم ومراجعة واختيار الأفراد والأعمال والخطط في بدايتها وقبل فوات الأوان

رؤيتي وهدفي الكبير

من هذا العمل أن تنتشر وتسود ثقافة التفكير والتخطيط والعمل بمنهجية إستراتيجية بدلا من ثقافة التخلف والعشوائية والفهولة والفبركة التي تستند إلى قاعدة من التجهيل والتثبيم والتغفيل والتغيبب المتعمد لعقل الجماهير عن ساحات العمل والفعل الجاد والحقيقي.

ولذلك عمدت إلى

- التبسيط المناسب في التناول على مستوى المادة والمصطلح حتى تصل المفاهيم إلى كافة أفراد جماهيرنا العربية بمختلف مستوياتها الثقافية.
- الإيجاز بما لا يشكل ترفا فكريا غير لازم في المرحلة الحالية لامتنا وبما يحفظ للمستفيد وقته وعقله ويوجهه إلى ساحات الفعل والانجاز المطلوبة
- استخدام العديد من الأمثلة والأدلة والنماذج والرسوم التوضيحية التطبيقية المتنوعة لفرد وأسرة ونادي ومدرسة وحزب حتى تتضح الأفكار أكثر ويسهل وينضج الفهم والاستيعاب أكثر وأكثر.
- الجمع بين الكتاب وشرائح العرض التدريبية والمادة التلفزيونية المصورة ليسهل استخدام المادة بشكل فردي وجماعي / تثقيفي وتربوي ليسهل انتشارها وتعظيم الاستفادة منها

والله تعالى أسأله الإخلاص والقبول
وان يكون هذا العمل في موازيننا يوم القيامة

د / إبراهيم الديب

لماذا لا نفكر ؟

- ظاهرة تجرد العقل والاجتهاد وندرة الأفكار والافتقار الى الرؤى والتصورات والأفكار والخطط الإستراتيجية ، وغياب القدرة على تجاوز التحديات والتخلف عن ركب الحياة

سؤال سترعى الاهتمام ويوجب الانتباه - سؤال طرحته على عقلي واطرحه الآن على كل مخلص في هذه الأمة - وأتمنى على الله تعالى أن يسترعى الباحثين والمفكرين والكتاب ليكون محل اهتمامهم وبحثهم بشكل مفصل من خلال دراسة شاملة ومستفيضة حول هذه الظاهرة الخطيرة وأسبابها ونتائجها على الواقع القريب والبعيد .

وقد وجدت لهذه السؤال جزءا من الإجابة لعله يكون مفتاحا لجهود لاحقة إن شاء الله.

لا تفكر ... للأسباب التالية

- من كثرة إلف المحاكاة والتقليد

- ترحيل مهمة التفكير الى مديرنا ومسؤولينا وقادتنا والى الآخرين من حولنا وربما من قبلنا أو بعدنا .

- الوقوع فريسة للفكرة الخاطئة التي توحى بأن التراث الاسلامى كامل ومن ثم فلا حاجة للتفكير والنقل أفضل وأوثق من المخاطرة بالتفكير وإعادة الإنتاج والتجديد

- كثافة وسرعة تفكير وإنتاج المجتمعات الأخرى المتقدمة والاستسلام للفكرة السلبية المنتج والمخرج أنه لا داعي للتكرار خاصة والعالم المتقدم أسبق وأفضل

- الإحساس بالضعف والعجز والافتقار الى أدوات التفكير والبحث ومن ثم الإحساس القاتل والمدمر بالدونية أمام الآخر

- الميل والاستسلام لداعي الكسل والراحة والخمول خاصة في ظل غياب مشروع عام جامع و حاشد لمواهب وأفكار وموارد وطاقات الأفراد والمجتمع

- بسبب تعرض البنية العقلية للضعف والاهتراء نتيجة طول فترة عدم الاستخدام والتعطل عن العمل وإهمال تدريب وتأهيل العقل وتعزيز قدرته على التفكير والإنتاج الفكري

- الفقر الشديد للكليات أو الأقسام وحتى للأدبيات المتخصصة في مجال العقل ومناهج التفكير

- طول فترة الحكم الاستبدادي وأثرها في كبت وتحجيم وتحجير العقول

- الحرب على المبدعين وممارسة كافة أنواع القهر والاستبداد والحصار ضدهم لأجل مصالح مادية وأهواء شخصية

- انتشار وسيادة الاستبداد العقلي والنفسي من الكبير على الصغير ومن المسئول على الفرد العادي ومن المدر على الموظف ومن الزوج على الزوجة مما الى حالي كبيرة من الحصار على العقل ودعوته الى الاستسلام للأمر الواقع

- الخطاء والانحراف الكبير في فهم و منهجية التعامل مع نصوص الدين بتقديم العقل على إعمال العقل بل وربما امتد الأمر الى إلغاء العقل وتوصيف ذلك على انه من دواعي سلامة وقوة الإيمان.
- غياب الحافز على التفكير والإبداع والابتكار
- عدم توافر البيئة الحاضنة نفسيا وماديا وعلميا واد واتيا على التفكير
- انتشار الظاهرة حتى تحولت الى ثقافة عامة لا تهتم بالتفكير ولا الإبداع ولا الابتكار بل امتد الأمر الى التنافس المحموم في المحاكاة والتقليد واستيراد الأفكار كما المنتجات من الآخر

إبراهيم الديب

الأسس الخمسة

الإستراتيجية هي أهم عمل للمنظمة وفي مجال الحياة والموت هي العامل الذي يؤدي للبقاء أو الفناء ولذلك لا يمكن إهمال دراستها

لذا أحسب الخطة من خلال الأسس الخمسة واختبر كل عنصر منها بعناية :

- أولاً: العقيدة : وجود هدف عقائدي بين الحكومة والشعب .
ثانياً: السنن: تغيرات الجو والفصول وعنصر الزمن والسنن التي تؤثر في الصراع.
ثالثاً: الظرف : التضاريس وساحة القتال أو بيئة الصراع وطبيعته.
رابعاً: القيادة : صفات القيادة المطلوبة وهي الحكمة والثقة بالنفس والرحمة والجرأة والشدة.
خامساً: المنهج والانضباط: ويشمل نظام القدرات الداعمة والقدرات التنظيمية ونظام المكافآت والعقوبات .

يجب على كل قائد أن يعرف هذه الأسس الخمسة .
من يعرفها سينتصر ومن يجهلها سينهزم.

الاعتبارات السبعة

عندما تريد تقييم الصراع انظر إلى جميع الجوانب وادرس الحقائق والأسئلة التالية :

- من يمتلك القوة العقائدية؟
من يمتلك القيادة القديرة؟
من أكثر استفادة من الظروف والسنن؟
من يمتلك ميزة الانضباط؟
من يمتلك الأفراد المدربين؟
من يمتلك الإستراتيجية الأفضل؟
من يمتلك نظام مكافآت و عقوبات أفضل؟

من خلال هذه الاعتبارات السبع استطيع أن أتنبأ بالنصر أو الهزيمة.
إن القيادة التي تدخل هذه الاعتبارات في حساباتها ستنصر فتمسكوا بها .
و القيادة التي لا تدخل هذه الاعتبارات في حساباتها ستنهزم فاعزلوها .
ومع العمل بنصائحي استفيدوا من أي ظروف خاصة تتعدى الظروف العادية ،
وبتغيير الظروف يجب تعديل الخطط.

المفكر الصيني

سون تسو 480 / 221 ق.م

الحقية التدريبية المتكاملة لبرنامج صناعة المستقبل

المكونات الثلاثة للحقية

1 - الكتاب

والذى يتضمن المادة العلمية بشكل مبسط وموجز قدر الإمكان بما يضمن سهولة وسرعة استيعاب القارئ ووفاء المعلومة وعدم البتر الموجب للنقص منها .
والذى يمثل مرجعا ودليل للمخطط او المدرب القائم بالتدريب على البرنامج والمساهم الاضافية فى نشر وتعزيز ثقافة التفكير والتخطيط والعمل بمنهجية استراتيجية فاعلة .

2 - شرائح PAWR POWENT الخاصة بالبرنامج

والتي تعد المادة المصاحبة والدعم الفني اللازم للتناول التدريبي ، كما تستخدم كمادة توضيحية شارحة للقارئ..

2 - حلقات العرض التلفزيوني DVD

بإجمالي سبعة ساعات ونصف مقسمة على عدد ثلاثة عشر حلقة والتي تعد كمادة تدريبية شارحة ومفصلة للكتاب تسهل من عملية الفهم والاستيعاب بشكل ميسر ومريح .

محتويات البرنامج / فهرس الكتاب

اسم الوحدة الرئيسية	الوحدة الفرعية	رقم الصفحة

العقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي
وبناء وتكوين القيادة الفاعلة في القرن الحادي والعشرين

13 حلقة تجيب عن الأسئلة الخاصة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي
مع تقديم نماذج وتطبيقات عملية تفصيلية على نماذج متعددة ومتنوعة
(فرد - أسرة - نادي - فريق كرة - حزب - مؤسسة اقتصادية / خيرية / تعليمية)

البرنامج يجيب عن الأسئلة التالية:



- س1: هل الاستراتيجية أزمة العقل العربي ؟
- س2: ما ماهية وأهمية التفكير الاستراتيجي ؟
- س3: ما الآثار الكارثية لغياب التفكير التخطيطي الاستراتيجي ؟
- س4: كيف ن فكر استراتيجياً - ما أدوات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ؟
- س5: كيف نبني وننمي العقول الاستراتيجية القادرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ؟ وكيف نصنع العقل الاستراتيجي ؟.
- س6: ماهية وكيفية التخطيط الاستراتيجي ؟
- س7 كيفية صناعة الخطة الاستراتيجية لنادٍ رياضي - مدرسة - حزب سياسي

المراحل الست لإعداد الخطة الاستراتيجية

- 1- رفع الواقع الاستراتيجي
- 2- صناعة الرؤية الاستراتيجية
- 3- صناعة الأهداف العامة
- 4- صناعة الاستراتيجية
- 5- صناعة السياسات العامة
- 6- جداول التشغيل الزمنية في نظام الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشروعات

محتويات البرنامج / الحلقات التلفزيونية

م	عنوان الحلقة	الأسئلة التي تجيب عنها الحلقة التعريف بموضوعات الحلقة	المقدمة المكتوبة والمسموعة في بداية الحلقة
1	حلقة المقدمة الاستراتيجية وأزمة العقل العربي	1 - التفكير والتخطيط الاستراتيجي أحد أهم أدوات التنمية والنهوض في العصر الحديث 2 - صناعة العقل الاستراتيجي المؤهل للتفكير والتخطيط بطريقة استراتيجية 2 - نشر وتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي حتى تصبح ثقافة حياة للفرد والأسرة والمدرسة والنادي والمؤسسة والوزارة	- ألم تتأكد لنا حقيقة أن التخطيط الاستراتيجي احد أهم مقومات النجاح وضمانات التنمية في عصرنا الحديث؟ - وأن التفكير والتخطيط هو ثقافة حياة المجتمعات المتقدمة به سيطرت ووظفت الآخرين لخدمة مصالحها وتحقيق أهدافها وأجنداتها الخاصة؟ - ألم يتبين لنا حقيقة ما نعانيه من فقر وحاجة للتخطيط الاستراتيجي؟ - ألم يأن الأوان لأن نمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ونصنع مستقبلنا بعقولنا
2	أهمية التفكير بطريقة استراتيجية	<u>السؤال الأول :</u> ما أهمية التفكير بطريقة إستراتيجية ؟ <u>السؤال الثاني :</u> ما الفرق بين التطور العادي والتحول الاستراتيجي ؟ <u>السؤال الثالث :</u> ما الآثار الكارثية لغياب التفكير بطريقة استراتيجية؟	- التفكير بطريقة استراتيجية يمنحنا القدرات الحقيقية للتوظيف الأمثل لمواردنا وطاقتنا المختلفة ويمكننا من تحقيق التحولات والنقلات النوعية الكبيرة نحو التنمية والنهوض في جميع مجالات حياتنا وعلى جميع المستويات وبغيابه تحدث الكثير من الآثار الكارثية بالغة التأثير على حاضر الأمة ومستقبلها
3	العقل الاستراتيجي	<u>السؤال الأول :</u> هل نعاني من أزمة في العقل القيادي العربي ؟ <u>السؤال الثاني :</u> هل هناك علاقة بين غياب التفكير الاستراتيجي وبين التخلف العربي ؟ <u>السؤال الثالث :</u> ما السمات الأساسية للعقل الاستراتيجي ؟	- العقل الاستراتيجي عقل متميز ذو تكوين ذهني ونفسي ومهني متميز - فهو عقل جامع واسع الأفق متعدد الزوايا يهتم بالأصول والكليات - فهو عقل يجمع ما بين منهجية العالم وتأمل الفيلسوف ومخيلة الشعراء والمخرجين ومنطق المفكر الحكيم وهذا ما نفتقده كثيراً في فكرنا القيادي في عالمنا العربي
4	بناء العقل	<u>السؤال الأول :</u>	العقل الاستراتيجي يحتاج إلى تكوين

الاستراتيجي	ما ماهية وأهمية البناء المهني المميز ؟ <u>السؤال الثاني</u> : ما الوسائل العملية لبناء وتقوية العقل المهني ؟ <u>السؤال الثالث</u> : أهم إشكاليات وتحديات البناء المهني المميز ؟	مهني قوى يفهم ويستوعب ويتواصل مع كل جديد في مجال التخصص المهني حتى يتمكن من التعاطي معه بمنهجية استراتيجية تمكنه من تطويره بشكل مستمر
5	<u>السؤال الأول</u> : ما أخطر العادات السيئة التي تهدد العقل وتضعفه ؟ <u>السؤال الثاني</u> : ما الوسائل العملية لبناء وتقوية العقل الاستراتيجي ؟ <u>السؤال الثالث</u> : ما أهم ثلاث استراتيجيات لبناء العقل الاستراتيجي ؟	لكي تتمكن من بناء العقل الاستراتيجي ذي التكوين العقلي المميز لابد من توفير بيئة حاضنة - تحميه من العادات والأخطار السيئة التي تهدده وتضعف قدرته على التفكير - كما تمنحه الوسائل والبرامج الإثرائية باستراتيجيات ومناهج التفكير الحديثة
6	<u>السؤال الأول</u> : ما حقيقة التخطيط الاستراتيجي؟ <u>السؤال الثاني</u> : ما مكونات الخطة الاستراتيجية - المزيج الاستراتيجي ؟ <u>السؤال الثالث</u> : ما أهم المفاهيم الخاطئة والإشكاليات الشائعة حول التخطيط الاستراتيجي ؟	التخطيط الاستراتيجي هو تصور وتصميم نظري للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه يتبعها اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل وتتكون الخطة الاستراتيجية من مزيج متكامل يبدأ بالرؤية ثم الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة وينتهي بجداول التنفيذ الزمنية.
7	<u>السؤال الأول</u> : ما حقيقة وأهمية الرؤية الاستراتيجية ؟ <u>السؤال الثاني</u> : ما آلية صناعة الرؤية الاستراتيجية؟ <u>السؤال الثالث</u> : ما مواصفات جودة الرؤية الاستراتيجية ؟	- هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة - وهي الفكرة القوية والقوة النافذة التي تملأ وتستحوذ على وجدان وعقل أفراد المؤسسة فتعبئهم وتشحن وتفجر مواهب وطاقاتهم وتمنحهم الإرادة والتحدي لمغالبة التحديات والانتصار عليها وتحقيق الرؤية
8	<u>السؤال الأول</u> : ما ماهية وأهمية الأهداف العامة للمؤسسة ؟ <u>السؤال الثاني</u> : ما آلية صناعة الأهداف العامة للمؤسسة ؟ <u>السؤال الثالث</u> : ما آلية تفكيك الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية ؟	الأهداف العامة هي الترجمة العملية للرؤيا الاستراتيجية والتي تعكس المقاصد الكلية لوجود المؤسسة بتحديد ووضوح ودقة فنية وزمنية بما يضمن إمكانية تنفيذها ومتابعتها وقياس تحققها
9	<u>السؤال الأول</u> :	- تتحدد وتتنوع مجالات ومستويات

<p>وأولويات ومواصفات جودة الأهداف العامة للمؤسسة بحسب طبيعة ومجال عمل الرؤية ، حيث أن الأهداف نابعة وتابعة ومفصلة لرؤية المؤسسة .</p>	<p>ما مجالات ومستويات وأنواع الأهداف العامة ؟ <u>السؤال الثاني:</u> ما آلية صناعة الأهداف العامة للمؤسسة ؟ <u>السؤال الثالث :</u> ما مواصفات جودة الأهداف العامة ؟</p>	<p>ومستويات وأنواع الأهداف</p>
<p>الاستراتيجية هي طريقة الوصول إلى الهدف حيث تجيب عن سؤال: كيف سنصل إلى الهدف؟ وتتكون من المسار و الوسيلة والأداة (التي هي الحيلة المبتكرة) وتعد الاستراتيجية بمثابة نظرية عمل متكاملة تحشد وتنظم و توجه وتعمل جميع الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة</p>	<p><u>السؤال الأول:</u> ما ماهية وأهمية الاستراتيجية ؟ <u>السؤال الثاني:</u> ما المهارات اللازمة لصناعة الاستراتيجية ؟ <u>السؤال الثالث :</u> ما آلية صناعة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ؟</p>	<p>10 صناعة الاستراتيجية</p>
<p>– هي الدستور و المرجعية والمحددات الداخلية التي تنظم وترشد وتضبط وتقيم قرارات وإجراءات المؤسسة بما يضمن سلامة وجوده ووحدة الاتجاه العام لوحدات وأفراد المؤسسة</p>	<p><u>السؤال الأول :</u> ما ماهية وأهمية السياسات العامة ؟ <u>السؤال الثاني :</u> ما أنواع السياسات العامة ؟ <u>السؤال الثالث :</u> ما آلية صناعة السياسات العامة للمؤسسة ؟</p>	<p>11 صناعة السياسات العامة</p>
<p>هي الترجمة النهائية للخطة الاستراتيجية في شكل سلسلة من الأنشطة و الفعاليات المنتظمة إجرائياً وزمناً في جداول تنفيذ أعوام و شهور وأسابيع وأيام – والتي تسعى في مجملها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة</p>	<p><u>السؤال الأول:</u> ما ماهية وأهمية جداول التنفيذ الزمنية <u>السؤال الثاني:</u> كيف نصنع جداول التنفيذ الزمنية ؟ <u>السؤال الثالث:</u> ما هي مواصفات جودة الجداول الزمنية ؟</p>	<p>12 جداول التنفيذ في ظل الإدارة بالأهداف</p>
<p>بنمو وتنوع وتطور حجم الأعمال تم استحداث نظام الإدارة بالمشروعات حيث يتم تجميع حزمة من الأهداف المتجانسة فنياً وزمناً في مشروع واحد ومن ثم تترجم الخطة الاستراتيجية في مجموعة من المشروعات</p>	<p><u>السؤال الأول:</u> ما ماهية وأهمية التحول إلى نظام الإدارة بالمشروعات ؟ <u>السؤال الثاني :</u> كيف نتحول إلى صناعة الجداول التنفيذية في نظام الإدارة بالمشروعات ؟</p>	<p>13 جداول التنفيذ الزمنية في ظل الإدارة بالمشروع</p>

المقدمة

اليقظة الكبرى

وحتمية الوعي الجماهيري وامتلاك أدوات الفعل الحقيقية والتحول إلى
التفكير والتخطيط بمنهجية استراتيجية

ألم تتأكد لنا حقيقة أن التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مقومات الإنجاز
والنجاح و ضمانات التنمية والنهوض في عالمنا المعاصر

وأن التفكير والتخطيط الاستراتيجي
اعتمدهت المؤسسات والمجتمعات والدول المتقدمة منهاجا للتفكير
وطريقة للعمل في تجاربها التنموية المختلفة .
حتى أصبح التفكير والتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي
ثقافة للحياة يعيش بها الفرد والمؤسسة والنادي والمجتمع والدولة
وبه سيطرت وهيمت المؤسسات والدول الكبرى على الآخرين
من أصحاب التفكير والتخطيط التنفيذي المحدودة النظر والأثر
وسخروهم لخدمة مشروعاتهم وأهدافهم الخاصة.

ألم يتبين لنا حقيقة ما نعانيه من محدودية آفاق التفكير والتخطيط
وارتجالية الاستخدام غير الفاعل لمواردنا وطاقتنا العربية.

أليس من حق عقولنا العربية أن تمتلك مقومات وآليات بناء العقل
الاستراتيجي القيادي القادر على التفكير بطريقة استراتيجية
وصناعة الخطط الاستراتيجية اللازمة لتنمية وتطوير جميع مجالات
حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والرياضية والفنية والسياسية

ألم يأن الأوان لأن نمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي
ونتمكن من صناعة مشروعاتنا التنموية و النهضوية الكبرى
وتوظيف مواردنا والواقع من حولنا لخدمة مخططاتنا ومصالحنا
الخاصة.

أحبائي شبان وفتيات عالمنا العربي الكبير الحبيب:
شبان النهضة والتغيير والإصلاح والبناء والعزة والكرامة والحرية

– معا سنبنى العقل الاستراتيجي ونفكر ونخطط ونعمل بطريقة استراتيجية ومن ثم سنمتلك أدوات الفعل والانجاز الحقيقية في عالمنا الحديث.

– بعقولنا العربية الواعية

القدرة على فهم وتقدير مواردها وقدراتها وإدراك حقيقة ما يدور من حولها قدرة تقييم وتقدير المواقف والأحداث والأشخاص ومن ثم المشاركة الإيجابية والتحول من مشاهد للأحداث إلى مشارك في صناعة الأحداث.

شبان وفتيات عالمنا العربي الكبير

الحبيب بعقولنا ووعينا سنخطى الموانع والتحديات ونفك قيود التخلف والضعف ونكسر حاجز العالم الثالث وكابوس العيش في ظلام وتخلف ما يعرف بدول الدول النامية

– اعزائي القادة والمسؤولين وصناع القرار

كباراً وصغاراً شباباً وفتيات – مستقبلنا لن يصنعه لنا إلا عقولنا ثم العمل وفق ما أنتجته عقولنا
معاً سنتواصل

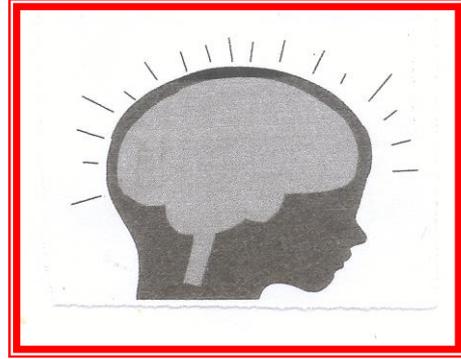
عبر حلقات هذا البرنامج وننسخ خيوط مستقبلنا بعقولنا ولكن بعقول استراتيجية ونفوس قوية وهمة عالية وإرادة فولاذية

– أحبائي شبانا وفتيات في كل مكان من عالمنا العربي الكبير الساعي للتنمية والنهوض

– بالعقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي

سنفكر ونخطط ونعمل ونتابع ونقيم ونجود أداءنا باستمرار ولأفاق بعيدة وسنصنع التحولات النوعية الكبيرة – نسعى سوياً للبحث في آفاق العقل الاستراتيجي القيادي نحدد سماته وملامحه ومقومات وأدوات بنائه وتعزيزه – نرسم ملامح التفكير الاستراتيجي .
- نقدم تطبيقاته العملية في واقعا الحياتي في المدرسة والنادي والمؤسسة والحزب والوزارة

عقول القرن
21



- صنعت رؤيتها

بمجتمع إنساني متقدم متحضر
مواكباً لعصره محافظاً على تراثه

- وحددت أهدافها

بالتنمية الشاملة في جميع مجالات
حياتنا والمساهمة الفاعلة في تطوير
الرصيد الإنساني من العلوم
والمعارف والتقنية

- وصنعت استراتيجياتها

الكبرى بتوعية وتمكين جماهير
مجتمعنا بمناهج وأدوات الفعل
والإنجاز في عصرنا الحديث

التفكير والتخطيط الاستراتيجي بين الماضي والحاضر

- في السابق

كان التفكير والتخطيط الاستراتيجي حكرًا على القادة العسكريين
ثم تعلمه رجال الصناعة والاقتصاد إبان النهضة الأوروبية
فانتقل سريعاً إلى جميع مجالات الحياة.

والآن

نود أن يكون التفكير والتخطيط الاستراتيجي ثقافة
وسمة مميزة وطريقة ومنهاج لحياتنا واستثمارنا لمواردنا

سويًا

سنسعى لاكتساب وامتلاك الأدوات الحقيقية للفهم والفعل في واقعنا
المعاصر

حتى نصبح بنهاية حلقات هذا البرنامج قادرين على التفكير
بطريقة إستراتيجية وإعداد خططنا الإستراتيجية لجميع مجالات
ومستويات حياتنا بكفاءة عالية



هل نعاني أزمة في التفكير والتخطيط والعمل بطريقة إستراتيجية ؟
وبطريقة أخرى هل نعاني أزمة في العقل القيادي ؟
- أزمة على مستوى القيادات العربية على جميع المستويات - هي
التي تسببت في تخلفنا كما تعوق مسيرة نهضتنا كما تهدد مستقبلنا.

المتأمل في واقعنا العربي يتساءل " أين العلة؟" في هذا التخلف
والتفكك والتبعية التي وصلنا إليه وقد تقدمت علينا وسبقتنا مجتمعات
أخرى في أمريكا و الهند والصين واليابان وكوريا وماليزيا واندونيسيا
وإيران وتركيا قد بدأت بعدة عقود عديدة وعبرت عن قوتها ودورها
الحضاري المعاصر ومن ثم أصبحت رقماً قوياً في عالم التقنية
والاقتصاد والعسكرية والسياسية . وقد صار العرب في حالة الجمود
والترجع وعدم القدرة على تجاوز مشكلاتهم وعجزوا عن الانطلاق في
ركب الحضارة الإنسانية.

حقائق التاريخ

تؤكد أن الإنسان العربي مبدع خلاق وذكي ولديه القدرة على أن يكون
وجوده الحضاري المعاصر على أحسن صورة

موارد وممتلكات العرب المادية

متنوعة ومتعددة وفي بعض الأحيان نادرة الوجود والوفرة إلا في
أرض العرب

الإرث النفسي والاجتماعي والأخلاقي الحضاري

للعرب والمسلمين ذاخر ووفير وضارب في أعماق التاريخ الإنساني
وتشهد له جميع الحضارات الإنسانية بالأستاذية والفضل في مراحل
طويلة من التاريخ الإنساني

لكن الغريب والمؤسف في الأمر أن العرب أمضوا القرن العشرين في
تداعيات وخلافات وصراعات وتراجعات (ربما من صنع أنفسهم تارة ،
ومن صنع عدوهم تارة أخرى) لا تتفق

أولاً : مع أبسط بديهيات التفاعل الإنساني على سطح الأرض
وثانياً : مع رسالة الإسلام التي شرفوا بها بالاستخلاف في الأرض
وحمل رسالة الإسلام والتنوير والإصلاح والتنمية في الأرض
وفي خضم هذه التساؤلات كان الجواب واضحاً ومدوياً ويتلخص في أن
المشكلة ليست في ضعف الإنسان العربي و في قلة الموارد العربية فقط
المشكلة في القيادات العربية على جميع المستويات ، فهناك أزمت

متجزرة ومتدرجة في القيادة

- أزمة في قيادة الذات والاستسلام والانقياد لقيادة الظروف والواقع
- أزمة في قيادة الأسرة والاستسلام للعرف الاجتماعي السائد
- أزمة في قيادة القسم والإدارة والمؤسسة والاستسلام لقيادة الاستبداد والتخلف

- أزمة في قيادة الدولة والاستسلام لقيادة الطاغية والعميل الخائن
ولاشك في أن القيادة هي الرأس الموجه المحرك لأي جسد وبقوتها
وصلاحها يقوى ويصلح الجسد وبضعفها وفسادها يضعف ويفسد
الجسد وهذا هو ما حدث بالفعل لعالمنا العربي والإسلامي
وهذا ما اعتقده ويعتقده الكثيرون غيري من عقول ومفكري هذه الأمة
من خلال بحوث ودراسات ومناقشات متعددة على مستويات مختلفة
أو من خلال ممارسات عملية ميدانية في العديد من مختلف المؤسسات
الحكومية والخاصة بما فيها بعض ميادين العمل الإصلاحي ، أو من
خلال قراءة واعية لنهضات الدول الأخرى التي سبقتنا ، وكذلك من
خلال تصريحات الكثير من القادة والمفكرين والساسة
- وقد أعجبتني كثيراً تلك المصارحة المخلصة الجريئة التي أطلقها

الشيخ / محمد بن راشد آل مكتوم في كتابه (رؤيتي التحديات في

سباق الزمن) أزمة العرب أزمة قيادة وأناية مستحكمة

في "رؤيتي" تشخيص صريح لأزمة العرب ومعضلتهم المعاصرة.

فهناك أزمت كثيرة لكن أساسها يتلخص بالتالي:

-أزمة قيادة -أزمة إدارة -أزمة أناية مستحكمة

-إعلاء حب كراسي الحكم على حب الشعب"

-تقديم مصلحة الفرد ومصيره على مصير الوطن ومصالحته

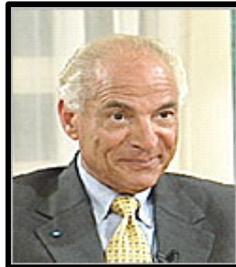
-وضع مصالح الجماعات والشُّل المحيطة بالقائد فوق مصالح الناس

فهل يوجد أدق وأوضح من هذا التشخيص لعلة القيادة العربية

وأمرض الدولة ودورها في الضياع والانهيال الحضاري الذي تقبع

تحت ركاهه بشلل واحتضار.

حقيقة أزمة العقل الاستراتيجي والقيادة
في عالمنا العربي



وهذا ما يؤكد أيضاً الكثير من المفكرين والساسة

- العنصر البشري هو المحور الأساس لكل إصلاح وتجديد والكثير من مواقفنا تشكو ضعف القيادة وسوء فقهها
د / يوسف القرضاوى

- عندما سُئل رئيس الوزراء التركي رجب طيب أردوغان عن ماهية وكيفية واستراتيجية تركيا في تحقيق النجاحات التي حققتها خلال السنوات القليلة الماضية ، أجاب : نعتد على ثلاثة أشياء الأولى إدارة الإنسان ، والثانية إدارة المعلومات ، والثالثة إدارة الأموال عند نجاحكم في هذه الأمور الثلاثة ستحققون نتائج هائلة ونحن الآن في الطريق إلى تحقيق ذلك ، وعندما نحققه سيرتفع معدل نجاحنا أكثر وأكثر

رئيس الوزراء التركي رجب طيب أردوغان

- عندما سُئل رئيس الوزراء الأسباني أرنار عن أسباب النجاح الاسباني وتحقيق معدلات عالية من النمو والتنمية أجاب : سر نجاحنا يكمن في التعليم والتدريب والاهتمام الخاص بإعداد المديرين والقادة المؤهلين تأهيلاً جيداً يمكنهم من التعاطي الجيد مع متغيرات وتحديات العصر.

— رئيس وزراء أسبانيا خوسيه أرنار

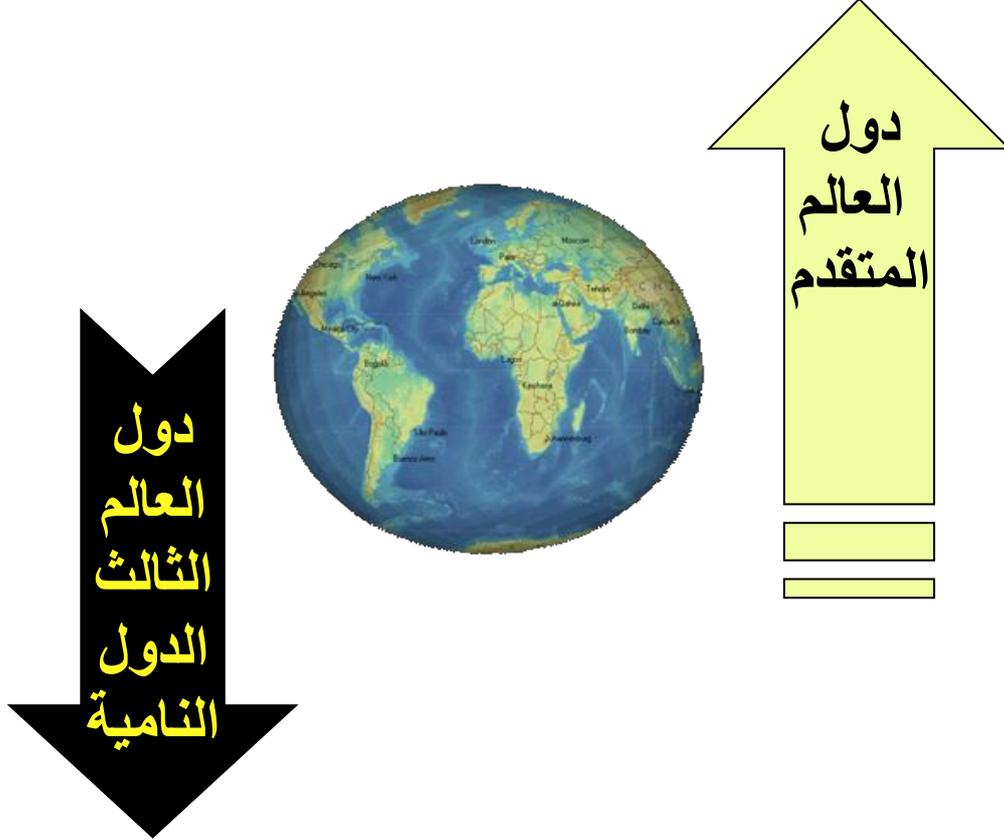
— ويطرح د/ فاروق الباز

مدير أبحاث الفضاء في (بوسطن) بالولايات المتحدة الأمريكية سلسلة الأسباب الإدارية لتعطل وجمود حركة البحث العلمي في عالمنا العربي كما عاشها وذاق مراراتها مما دعاه للهروب سراً إلى الولايات المتحدة الأمريكية والانطلاقة العلمية من هناك والتي عددها في أحد عشر سبباً جاء في أولها:
- أزمة القيادة والإدارة وغياب المدير العلمي المحترف ومن ثم سوء تنظيم العلاقة بين المؤسسة الإدارية بشكل عام وبخاصة المدير المشرف على مؤسسة البحث العلمي وبين الباحثين حيث إنها علاقة مسئول ومدير وموجه ومسيطر على الباحث وفي الغالب لا يكون هذا المدير متخصصاً في المجالات التي يعمل أو وصل إليها الباحثين مما يُشكل عائقاً وتحدياً كبيراً أمام الباحث يفرض على الباحث ما لا يخدم مصلحة البحث العلمي ويقيد نشاطه العلمي في حين أن هذه العلاقة في الغرب علاقة على عكس ذلك تماماً حيث تعد علاقة المساعد والداعم والمعاون والخادم للباحث ، وللباحث مطلق الحرية في نشاطه البحثي الذي يقوم به .

حقيقة المشهد الحالي

إننا في حاجة ماسة للمدير الناجح القادر على التغيير والإصلاح وصناعة النجاح

مشاهدات ومفارقات مؤلمة



في الوقت الذي تهتم فيه الدول المتقدمة بصناعة وإعداد القيادات العصرية لمواكبة القرن 21

- تحظر اليابان المراكز القيادية على من يبلغ سن الأربعين لتفسيح المجال للقيادات الشابة الجديدة المواكبة للعصر الحديث دائم التجديد والتغيير

- ونشاهد عمداء ورؤساء أهم الجامعات الأوروبية والأمريكية ما بين الثلاثين والأربعين من العمر

- ونشاهد المتحدثين باسم مؤسسات الأمم المتحدة والوزارات الأمريكية والأوروبية والإسرائيلية في سن الثلاثين

- بعد متابعتي لذلك أكاد أصاب بالغيثان كلما دخلت إحدى المؤسسات وأجد أغلب مديريها من ذوي الشعر الأبيض فتتأكد لدي فكرة أزمة القيادة التي نعيشها حيث نعيش اليوم بعقل وفكر وقيادة الأمس، ونترك المستقبل للمجهول الغائب عن الوعي والإدراك . بطبيعة الحال بدأت بعض المؤسسات الخاصة تنتبه لذلك .!!!!!!

المدير الذي ننشده ونحلم به في جميع مواقع عمل المجتمع

- يتحول بمؤسساتنا من الخسارة إلى الربح.
- يتحول بنا من الاستيراد إلى التصنيع والإنتاج المميز والتصدير.
- يحول بنا من المحلية إلى الإقليمية والعالمية
- ينطلق بمؤسساتنا من الأرباح المحدودة إلى الأرباح الضخمة.
- يتحول بمؤسساتنا من التقليد والمحاكاة إلى الإبداع والابتكار
- يتحول بمؤسسات الدعوة والتربية والإصلاح من ضيق وسكون الغرف المغلقة إلى ساحات المجتمع ومواقع المشاهدة والفعل والتغيير والإصلاح
- يتحول بالمدرسة من مخازن حشو الأفكار والمعلومات البالية إلى البيئة التعليمية الحديثة الإبداعية الخلاقة التي تعد أجيالا من المبدعين الفاعلين في المجتمع.
- يتحول بالنادي الرياضي والمنتخبات القومية إلى ساحة المنافسة العالمية ومنصات التتويج الأولمبية
- يتحول بالسينما والمسرح إلى العالمية الهادفة البناءة للإنسان وللحضارة
- يتحول بالمؤسسة الإعلامية العاملة لدى الأنظمة إلى السلطة الخامسة القائمة على عقل وضمير الأمة الرقيبة على الأنظمة.
- يتحول بالحزب السياسي من الدمية والديكور ومسرح العرائس المتحركة إلى امتلاك أدوات القوة والفعل والتحرك بها نحو التغيير والإصلاح والتنمية الحقيقية والنهضة

(مدير تغييرى يمثل ثورة تصحيحية فى عالم الأفكار والأفعال)

مهارات النجاح - إنسان القرن 21 رباني محترف
- معا نصنع الحياة - مستقبلنا نصنعه بعقولنا وسواعدنا

الوحدة الأولى / ماهية وأهمية التفكير الإستراتيجي

هذه الحلقة تجيب عن هذه الأسئلة :

- 1 - ماذا يعني التفكير والتخطيط الاستراتيجي ؟
- 2 - ما أهمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي ؟
- 3 - كيف نبني العقل الاستراتيجي ؟
- 4 - كيف نفكر ونخطط إستراتيجياً ؟

مع سلسلة من التطبيقات العملية في مجالات متنوعة
(رياضية، فنية، تربوية، سياسية، اقتصادية)

الوحدة الأولى / ماهية وأهمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي

مقدمة

- يعد التفكير والتخطيط الاستراتيجي أحد أول و أهم أدوات العمل والإنجاز الحقيقي والبناء في العصر القديم والحديث
- حيث يمنحنا القدرة على استشراق المستقبل وامتلاك أدوات صناعته.
- ونظراً لاعتبارات المنافسة الشديدة وصراع الحضارات وحرب القيم والتقدم التقني وثورة الاتصالات .قد زادت أهميته كثيراً في العصر الحديث أكثر منها في أي وقت مضى .
- وقد اعتمده الأنبياء والمفكرون والقادة منهاجاً وطريقةً للعمل وبناء المؤسسات والدول والحضارات.
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التفكير بطريق استراتيجية والتي تحتاج بطبيعة الحال إلى نمط خاص من العقول المفكرة القوية واسعة الأفق عميقة التفكير والتي تستطيع إدراك حقائق الواقع ومعطياته المؤثرة فيه ، كما تستطيع النظر والتفكير إلى مساحات زمنية ممتدة وبناء رؤى وخطط استراتيجية فاعلة تحقق للمؤسسة والمجتمع إنجازات نوعية كبيرة.
- العقل الاستراتيجي هو العقل الوحيد القادر على التفكير بطريقة استراتيجية وبطبيعة الحال هو القادر على التخطيط الاستراتيجي .

حقيقة الاستراتيجية

- السؤال الأول:

ما هو الاستراتيجي، وما أهمية التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية ؟
وما الخسائر الناتجة عن تخلينا عن التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية ؟

الاستراتيجي هو الأساس الكلي الشامل الهام الذي يمتد أثره زمنياً ومكانياً

الأفكار الاستراتيجية

- 1 - الأفكار الأساسية الأولية التي ينبع منها ويترتب عليها كل شيء.
- 2- الافكار المهمة ذات الوزن النسبي الكبير.
- 3 - المهم من حيث المضمون وسعة الأثر والامتداد الزمني الطويل.
- 4- الافكار التي تتناول قضايا كلية وعمامة كبرى تهتم جميع إدارات المؤسسة. والمجتمع وتؤثر في واقع ومستقبل الكثير من الأفراد .
- 5- التي تتعلق بالثوابت والأصول والكليات.



ماهية الأفكار الإستراتيجية

1- الأفكار المهمة

ذات الأهمية والوزن النسبي الكبير لجودتها وعمقها وقوتها وشمولها ومهنتها وقدرتها الكبيرة على الفعل القوي المؤثر وتحقيق انجازات وأرقام كبيرة ومواصفات جودة عالية تمثل في مجملها نقلات نوعية حقيقية .

2- الافكار الواسعة الممتدة

الممتدة الأثر لمساحات زمنية ممتدة ولمساحات مكانية وأعداد كبيرة من البشر .

3- الافكار الأساسية الأولية

التأسيسية التي تشكل الأساس والقاعدة والمنطلق وتنتزع عنها وتتوالى بعدها الأفكار التكميلية والتفصيلية.

4- الافكار الكلية العامة

التي تتناول قضايا كلية وعامة تتناول مصالح المؤسسة أو النادي أو الوزارة والدولة بشكل عام تتعالى وتسمو على مصالح الأجزاء والأفراد وإلى المصلحة الكلية العامة.

5- الأفكار التي تتعلق بالثوابت والأصول

التي تشكل البنيان الفكري والتنظيمي للمؤسسات من رؤى وأهداف عامة وسياسات وقيم ونظم ولوائح وقوانين.

أهمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي:

- 1- بناء إطار مؤسسي كبير وممتد زمنياً أكبر من الأشخاص والأحداث يستوعب ويوظف الأشخاص والأحداث لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع والدولة.
- 2 - توضيح أسباب وجود المؤسسة «مقصدتها».
- 3 - الأداة الأساسية لحشد وتوجيه إمكانيات وجهود المؤسسة والعاملين فيها نحو الفكرة المركزية التي يجب تحقيقها والوصول إليها .
- 4 - وسيلة لبقاء واستمرارية ونمو وتطور المؤسسة عبر سلسلة من المحطات التاريخية المتدرجة
- 5 - يجيب عن أسئلة.
- من نحن، وما أهدافنا - أين نحن؟ إلى أين يجب أن نذهب؟
- كيف سنصل إلى ما نريد؟
- 6 - يحدد مجالات عمل المؤسسة وآفاق تطورها.
- 7 - يجسد إمكانية وجود مستقبل طويل الأجل للمؤسسة.
- 8 - ركيزة للقرارات الاستراتيجية، و خطوات التغيير والتطوير.
- 9 - يزرع في نفوس الأفراد المسؤولية تجاه تحقيقها.
- 10 - ميثاق ودليل الالتزام من الأفراد المتعاقبين على العمل بالمؤسسة تجاه المؤسسة يجب الالتزام بها والعمل لتحقيقها .

نتائج وثمار التفكير بطريقة استراتيجية

- 1- تنظم وترتب العقل وتعمل على بناء الهيكل الأساسية للموضوع.
- 2- تمنح العقل فرصة فهم واستيعاب الموضوع بسهولة.
- 3- تضمن ترتيب وتنظيم الأولويات والأوزان النسبية للعناصر والفروع.
- 4- تعزز قدرة العقل على توليد الأفكار والرؤى والتصورات الجديدة – من خلال اعتمادها على سلسلة منتظمة من الأصول والكليات والمنطلقات والثوابت العلمية والشرعية.
- 5- تبني العقل الكبير / القيادي / الذي يقدم الهم الكبير على الهم الصغير والعام على الخاص.
- 6- تضمن الطموح العالي لتحقيق نقلات نوعية كبيرة غير عادية فتعمل على حفظ واستثمار وتنمية العقل بالقضايا الكلية الجامعة / المهمة / العامة / الكبيرة.

تمنحه مجموعة من القدرات الخاصة

- 1- القدرة على التفرقة بين الأهداف (زمنياً ، كميّاً ، نوعياً ، الأهمية والألوية ، مرحلياً).
- 2- القدرة على ربط الماضي بالحاضر والتنبؤ بالمستقبل.
- 3- القدرة على تقدير المراحل وربطها ببعضها.
- 4- القدرة على تحديد الشركاء والموالين والمحايدين والأعداء القريبين والبعيدين.
- 5- القدرة على التفرقة بين مستويات التدافع والصراع.
- 6- القدرة على التفرقة بين المكاسب والخسائر القريبة والبعيدة وألويات كل منها.
- 7- القدرة على ترتيب أنواع العلاقات وآثار بعضها على بعض .
- 8- القدرة على التفرقة بين الأهداف والوسائل والنتائج والمظاهر.
- 9- القدرة على التخيل والاستنتاج والاستشراف و توليد الأفكار وتكوين الرؤى الجديدة بوضوح.
- 10- القدرة على صناعة القرارات الكبرى التي تحدد مستقبل المؤسسة / المجتمع والدولة وتحقق الانجازات الكبيرة ذات التأثير طويل الأجل .

التفكير الاستراتيجي وتوفير الرؤية الشاملة المتكاملة للموضوع



حيث يجمع التفكير الاستراتيجي جميع مفردات منظومة العمل داخل إطار واحد وفي سياق محدد فيعد بمثابة الخيط الذي يجمع حبات العقد وينظمها في سياق موحد ولمدة زمنية ممتدة .

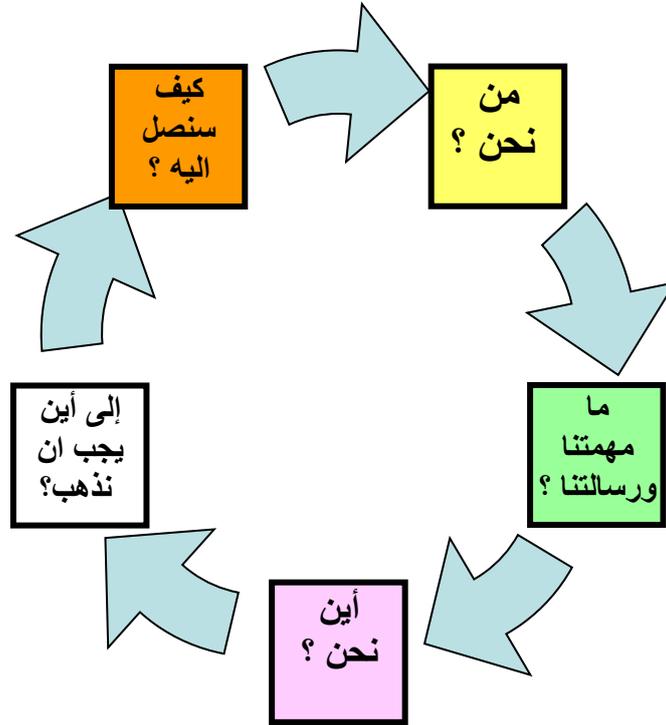


حبات العقد تمثل مفردات منظومة عمل المؤسسة والنادي والوزارة - والخيط الذي جمع هذه الحبات هو التفكير الاستراتيجي ، واختلاف الشكلين وتمايزهما جماليا هو في تفاوت وتنوع وتمايز مناهج وطرق التفكير الاستراتيجي . وهو ما يعبر عنه المفكر الاستراتيجي د / جاسم سلطان بمنطق الفعل الرابط .

التفكير بطريقة استراتيجية يتم النظر إلى المؤسسة بصورة متكاملة في إطار هيكلية شاملة ومتوازنة في آن واحد من خلال هذا النموذج السداسي

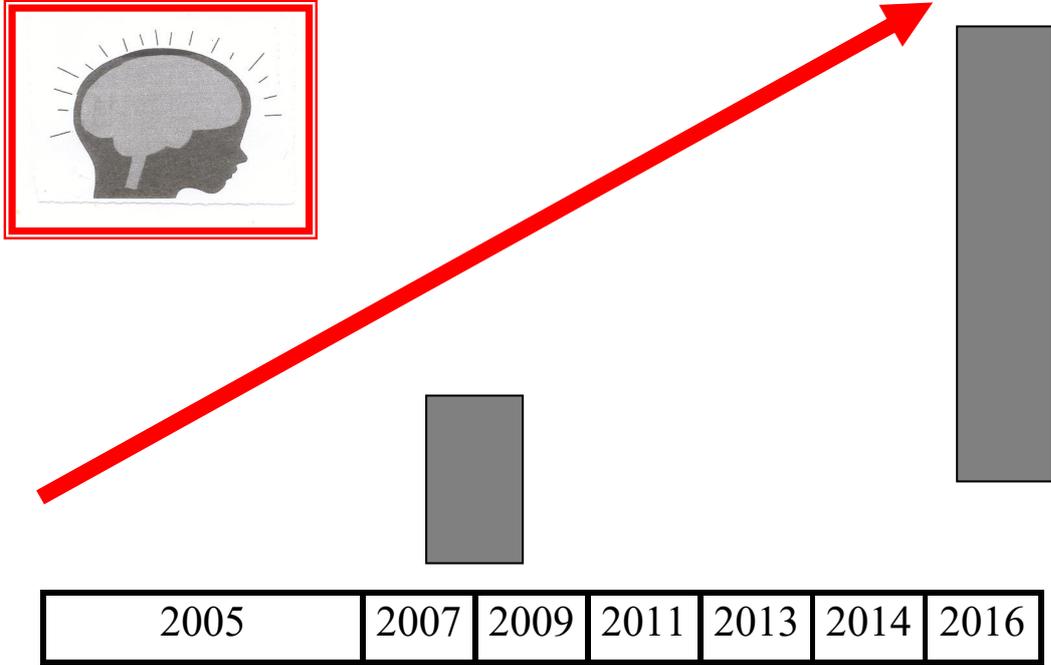
<p>شمولية النظر في الإطار المكاني الداخلي والخارجي المحلي والإقليمي والعالمي من حيث العلاقات والأسباب والنتائج</p>	<p>موضوعية النظر بحصر وتحديد والتفرقة بين المظاهر والأسباب والنتائج</p>	<p>توصيف الموضوع والقضية أو الحدث</p>
<p>التأمل في علاقاتها وآثارها بكل المتعاملين معها والمتأثرين بها - المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وبالشرائح المجتمعية المتنوعة وبكل المتعاملين معها موردين وعملاء شركاء ومنافسين</p>	<p>النظر في كل الأبعاد الفنية والنوعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمالية والإدارية ... الخ وعلاقاتها وتداعياتها بالموضوع</p>	<p>النظر في الإطار الزمني بشكل شامل و مترابط بين السابق والحالي والمستقبلي والعلاقة بينهم</p>

التفكير الاستراتيجي يجب عن الأسئلة الخمس الكبرى للمؤسسة



- يجب عن سؤال من نحن وما مهمتنا؟ فيوصف ويحدد هوية المؤسسة ومهامها وأهدافها العامة في المرحلة الحالية التي تعيشها والتي تمثل جزءاً ومحطة تاريخية من تاريخ طويل سابق ومستقبل ممتد قادم للمؤسسة .
- ويقرأ الأدوات والمعايير الحالية للقوة والفعل و يقيس ويقيم ويحدد قوة ورقم المؤسسة في معادلة القوة الحالية السائدة .
- يحدد المكان الحقيقي الذي تقف فيه المؤسسة ومن ثم يحدد النقطة التالية التي يجب التحرك إليها وفي أي اتجاه هي .
- كما يحدد كيفية الانتقال وإلى النقطة التالية والمسار الذي يجب أن تتخذه .

التفكير الاستراتيجي وصناعة الطموح الكبير



التفكير الاستراتيجي يمنح العقل آفاقاً كبيرةً للتفكير ويفتح أمامه أبواب الطموح
لأهداف وإنجازات كبيرة .

التفكير الاستراتيجي يمنحنا خمس قدرات أساسية للفعل الاستراتيجي

6 / 1 - التفرقة بين الأهداف

الهدف الصغير - التنفيذي

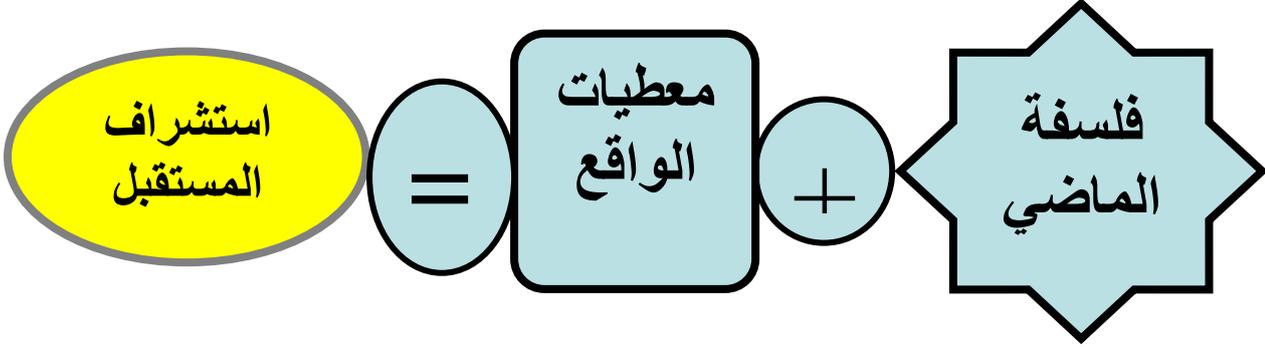
الهدف المتوسط - التكتيكي

الهدف الكبير - الاستراتيجي

مثال يبين ويكشف لنا إشكالية الخلط بين الأهداف

مجتمع نامٍ ترتفع فيه معدلات التخلف والفقر بشكل مخيف ويضخم هدفاً جزئياً
تفصيلاً بسيطاً مقارنة بالأهداف الحقيقية اللازمة للتنمية الشاملة
- كالتجّاح في تنظيم مهرجان فني أو فاعلية رياضية ما أو بناء جسر أو شق
طريق ما .
- عندما نفكر بطريقة استراتيجية واعية نكتشف مدى ضعف وعدم أولوية هذه
الأهداف مقابل الأهداف والأعمال والإنجازات الاستراتيجية التي يجب أن
تكون *****

6 / 2 - الربط والتكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل



- الاستفادة من فلسفة الماضي بتجاربه ودروسه وعبره وتوصياته
- ودراسة الواقع الحالي بقوته وضعفه وفرصه وتحدياته
- من خلال هذا المزيج يمكن استشراف وقراءة المستقبل

6 / 3 - تقدير المراحل وربطها ببعضها البعض

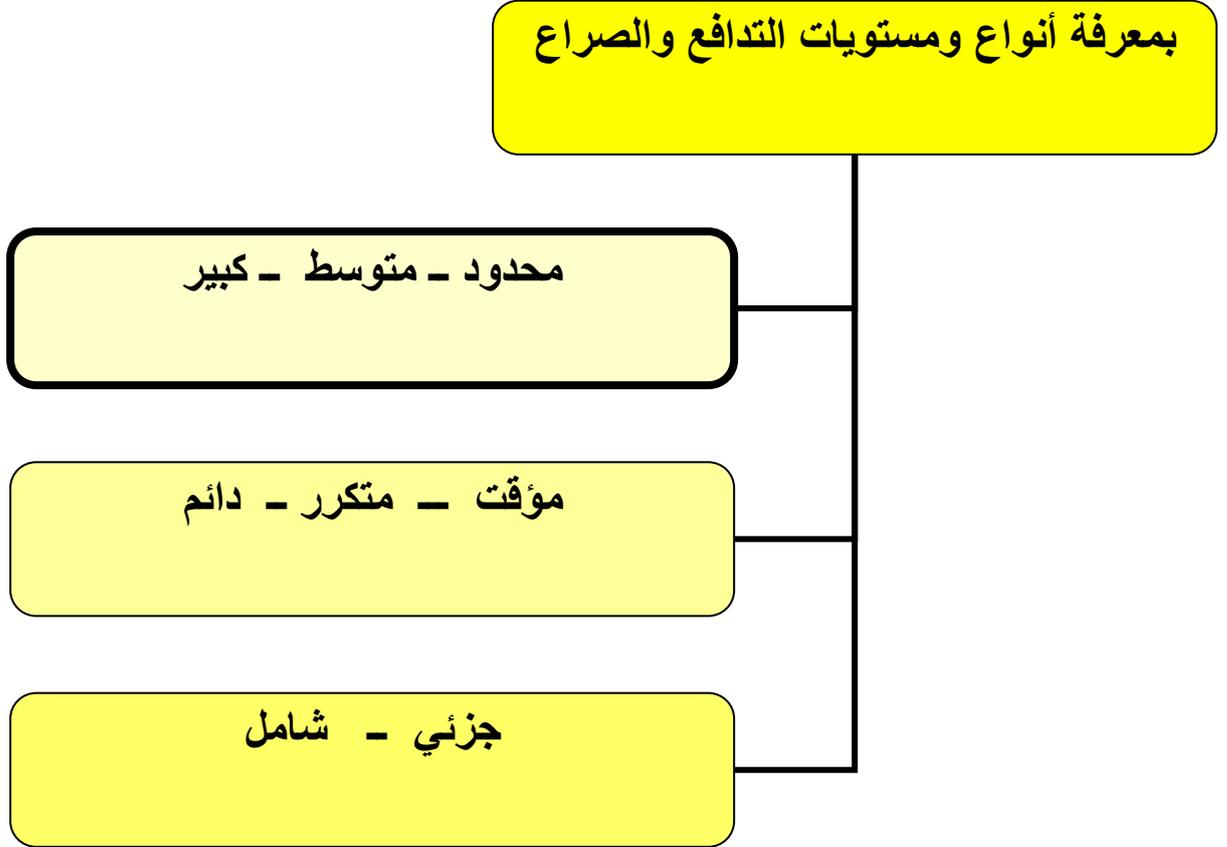


- تكوين تصور واضح عن المراحل المتتالية لنمو وتطور العمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تكوين تصور واضح عن المرحلة السابقة والحاضرة والتالية وتوحيد معايير النظر والقياس فتتكشف الحقائق ويتحدد ما يجب فعله مستقبلاً.

مثال ماضينا وواقعنا ومستقبلنا الزراعي

عندما نعيش في مجتمع كان في الماضي يزرع وينتج كل ما يحتاجه وتحول في خلال فترة زمنية إلى مجتمع مستهلك ومستورد لأغلب ما يحتاجه - أي انه تحول من التقدم إلى التخلف ومن الإنتاج إلى الاستيراد. - ومن القوة إلى الضعف ومن الحرية إلى التبعية بذلك التفكير الاستراتيجي يتبين لنا الواجب فعله مستقبلاً. فنحن بحاجة إلى العلم والإنتاج والتصدير والقوة ومن الحرية والاستقلالية. أي هناك حاجة إلى تغيير وإصلاح هذا الواقع.

6 / 4 - تحديد وتنظيم مستوى ونوع التدافع والصراع

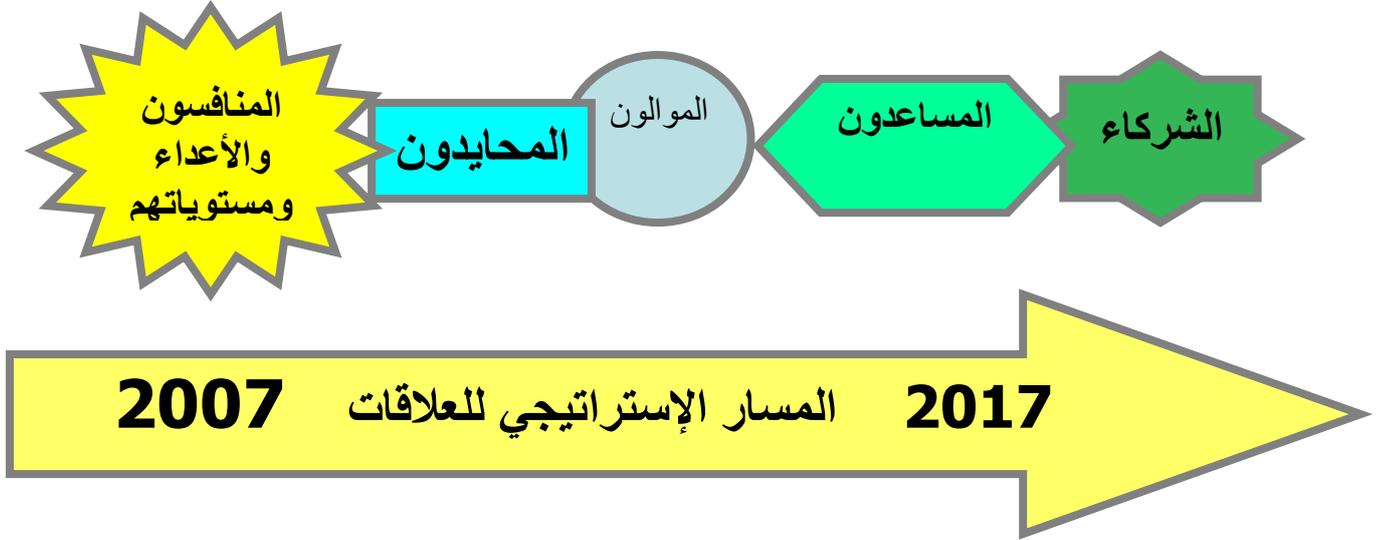


- رؤية المشهد الكلي للقوى وتدافعها مع بعضها البعض وما ينتج عنها من تدافعات وصراعات فرعية وجزئية .
- كذلك التدافعات الدائمة والمؤقتة ، والواحدة والمتكررة .
- كما يحدد لنا العدو القريب والبعيد
- ويساعدنا في مراجعة علاقاتنا وواقعنا الحالي فتكتشف حقائق كثيرة وتتضح الصورة كاملة - ومن ثم نعيد بناء وتحديد أنواع علاقاتنا بالآخرين من حولنا أصدقاء ومحايدين وأعداء وشركاء منافسين

مثال

- الصراع العربي الاسرائيلي صراع استراتيجي ودائم ومستمر وقد تنتج عنه صراعات تابعة له مع دول وتكوينات أخرى ولكنه صراع تكتيكي ومحدود ومؤقت ويمكن تجاوزه أو وقفه أو تحويله .

بناء المسار الاستراتيجي للعلاقات والصراعات

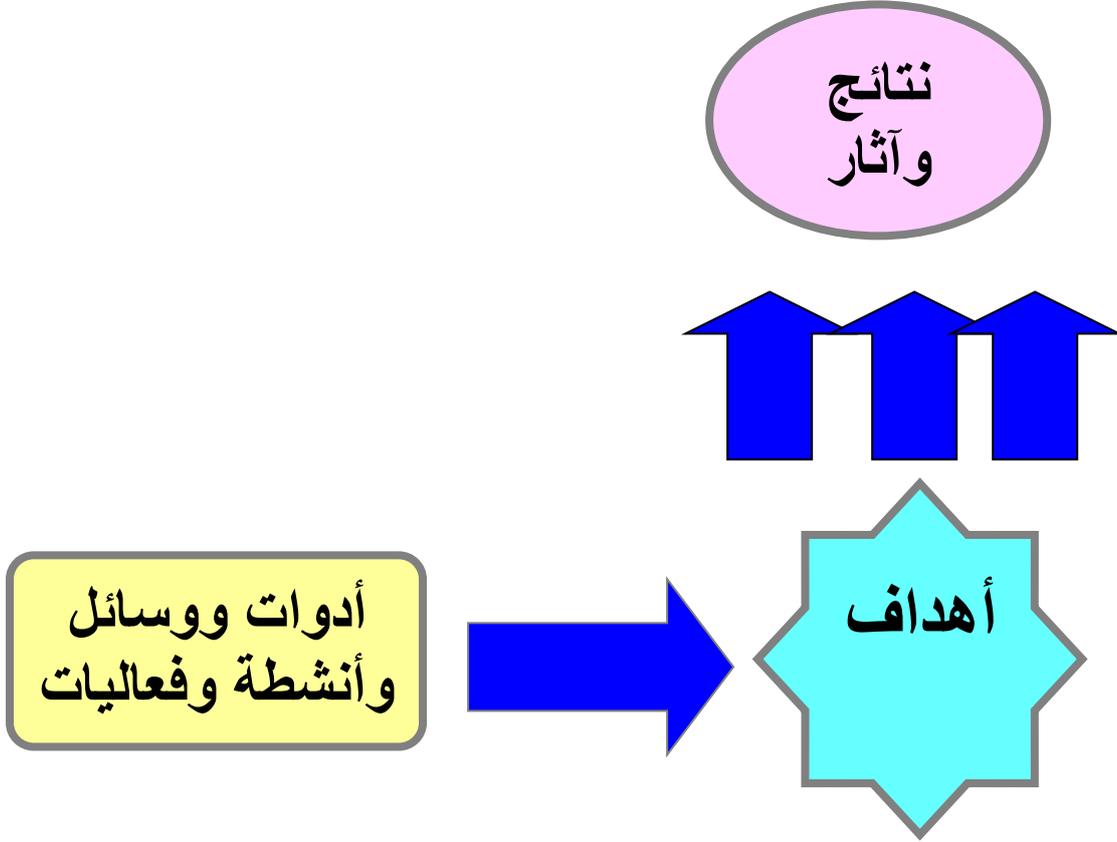


بالتفكير الاستراتيجي يمكن تحديد ورسم واقع ومستقبل العلاقات ومستويات كل منها

ضعيفة	متوسطة	حادة	حادة جدا	
				الشركاء
				المساعدون
				الموالون
				المحايدون
				الأعداء

من خلال هذا الجدول يمكنك رسم المسار الاستراتيجي للعلاقات وتطويره في اتجاه مخططات وأهداف المؤسسة .

6 / 5 - التفرقة بين الأهداف والوسائل والنتائج وتجنب الخلط بينهم

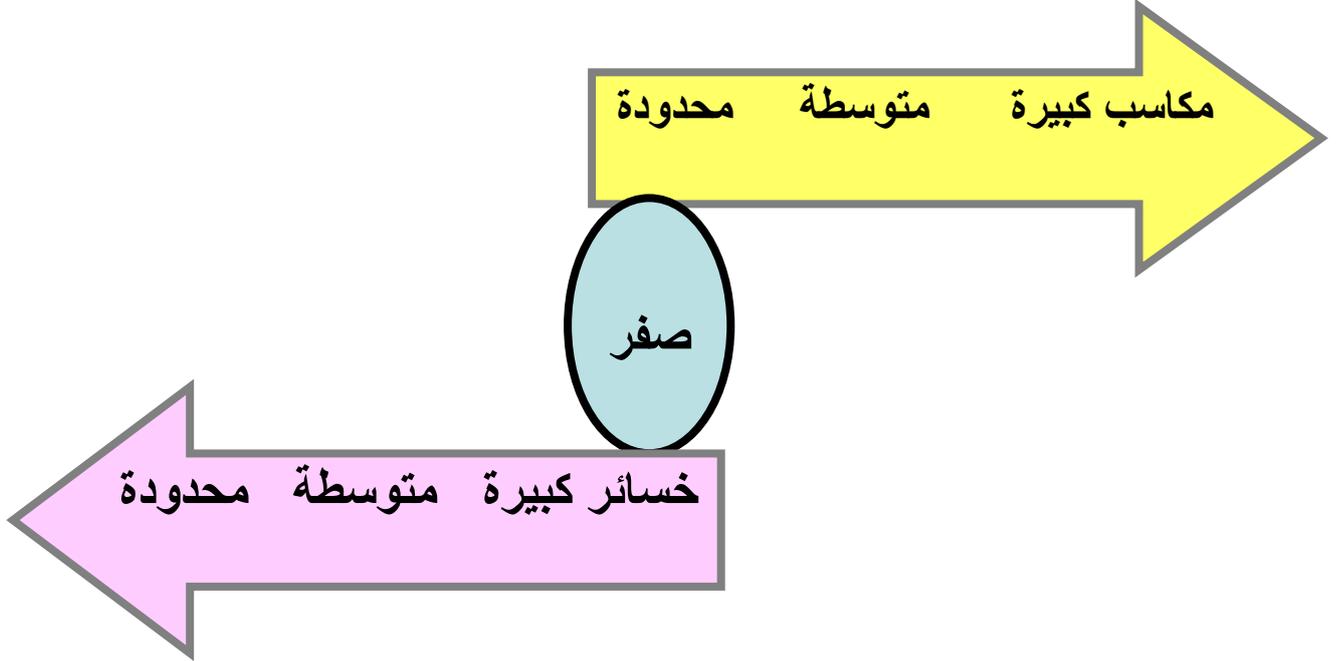


حيث يفيد ذلك في تخطيط وتوزيع الجهود وفي المتابعة والتقييم
حيث يخلط البعض بين جودة تنفيذ الوسائل والأنشطة وبين الأهداف الواجب
تحقيقها وبين الآثار والنتائج .

فالعناصر الثلاثة مختلفة تماما عن بعضها البعض بالرغم من تكاملها

- فهناك تقييم للوسائل وجودة تنفيذها وفعاليتها ومساهمتها في تحقيق الأهداف.
- وهناك تقييم آخر للأهداف ومدى جودتها ومدى تحققها .
- وهناك تقييم للنتائج والآثار الحادثة ومدى إيجابيتها وسلبيتها.
- ومن ثم القدرة على معرفة وتحديد وتفسير المكاسب والخسائر.
- معرفة حقيقة المتغيرات المختلفة المؤثرة على عمل المؤسسة
ودرجة تأثير كل منها.

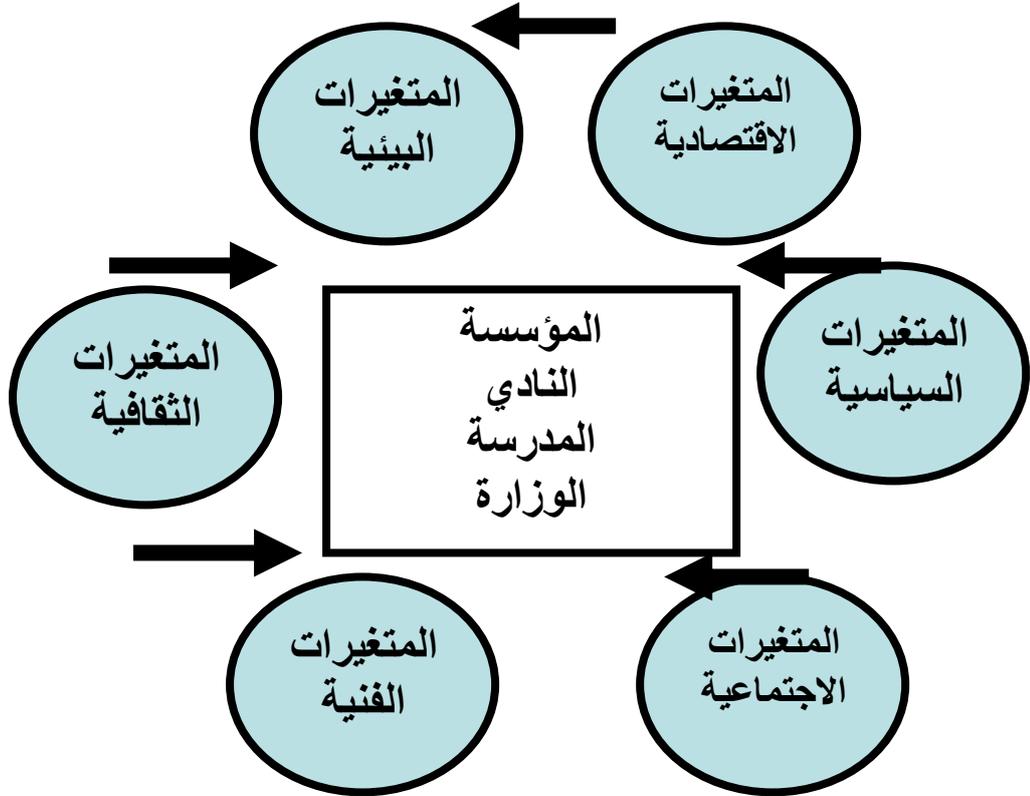
- الرؤية الدقيقة للمكاسب والخسائر ومستوى كل منها



مما يمكننا من تكوين رؤية استراتيجية

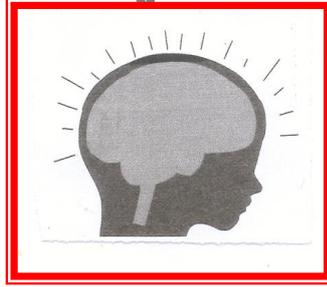
تضمن لنا ترتيب وتنظيم الأولويات والأوزان النسبية للكليات والعناصر والفروع ومن ثم تحديد المكاسب والخسائر القريبة والبعيدة وأولويات كل منه ومن ثم صناعة القرارات الصحيحة.

معرفة أنواع المتغيرات وكشف حقيقة آثارها على المؤسسة وعلى بعضها البعض



معرفة وتحديد أثر ومساهمة كل منها على المؤسسة والعلاقات والتأثيرات بين بعضها وبعض ومن ثم كيفية إدارتها بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسة.

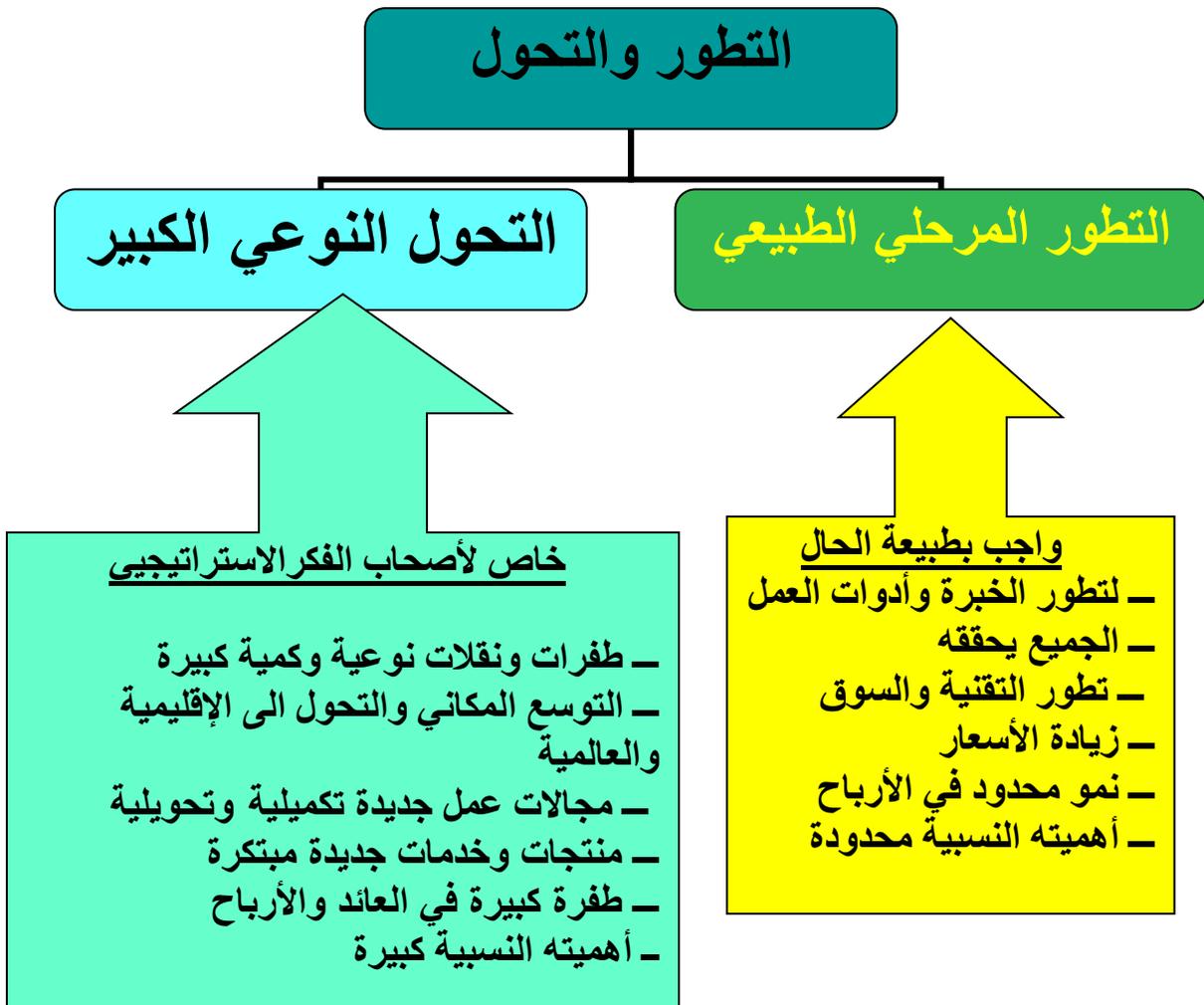
الأفكار الجديدة
الاستنتاج والتنبوء
تكوين التصورات والرؤى



2 - جوانب القصور ومواطن الضعف	1 - مواطن التميز وأسباب القوة
4 - الفرص الحالية والمتوقعة	3 - التحديات الحالية والمتوقعة
6 - قواعد وأصول وكنيات المجال	5 - تجارب ودروس الماضي

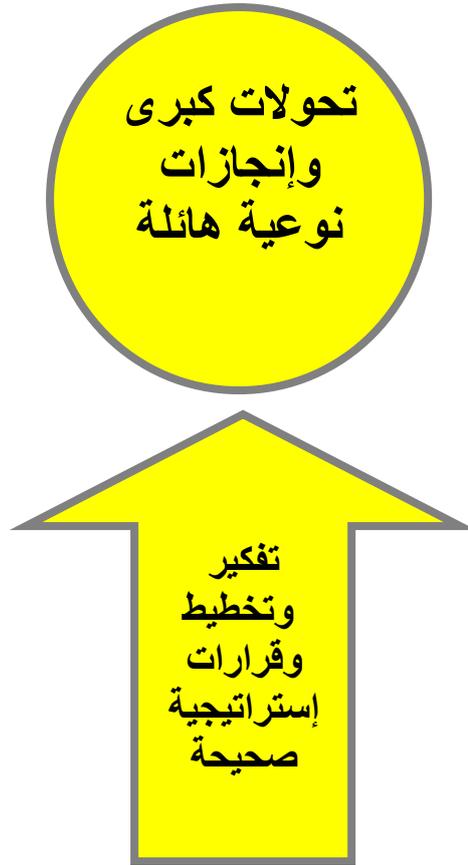
التفكير الاستراتيجي وصناعة التحولات النوعية الكبيرة

رأينا كيف أن التفكير الاستراتيجي يمنحنا الكثير من القدرات أي الأدوات المهمة لرؤية الحقائق الكلية لما يدور حولنا أي أن التفكير الاستراتيجي هو القادر على بناء العقل الكبير الطموح / القيادي / الذي يقدم الهم الكبير على الهم الصغير والمصلحة العامة على المصلحة الخاصة ومن ثم الضامن لتحقيق نقلات نوعية كبيرة غير عادية فتعمل على حفظ واستثمار وتنمية العقل بالقضايا الكلية الجامعة / المهمة / العامة / الكبيرة ويبقى هنا سؤال مهم ما هي هذه النقلات النوعية والتحولت الكبرى التي نحتاجها وما هو الفارق بينها وبين التطور الطبيعي العادي .



بطبيعة الحال نحتاج في عالمنا العربي إلى نقلات نوعية كبيرة تساهم في خروجنا من دائرة التخلف والتفكك والتبعية إلى التقدم والنهوض والحرية

صناعة التحولات والانجازات
الكبرى التي ننشدها ونحتاج إليها في مشروعنا النهضوى العربى



التخصص المهني والحرفية العالية	إطار نظري متكامل حسابات دقيقة	فكر استراتيجي صحيح وقوي	حلم ورؤية استراتيجية واضحة
الالتزام بالسنن الإلهية والوعي والعمل وفق قوانين العصر السائدة	المؤسسية الحديثة	الإبداع والابتكار والتحديث المستمر	قوة نفسية وهمة عالية إرادة حديدية ونفس طويل

قوانين التغيير والنجاح في العصر الحديث

أمثلة ونماذج واقعية لمناهج التفكير التنفيذي والتفكير الاستراتيجي

الطالب الاستراتيجي	الطالب التنفيذي - الاستهلاكي	أوجه المقارنة
<p>يمتلك رؤية استراتيجية وحلم كبير يعيش له ، ومن ثم توجد له أهداف كبيرة محددة يسعى لتحقيقها ويتميز بها عن الآخرين من حوله</p> <p>- هدف بعيد الأجل [أن يصبح عالماً أو مبتكراً أو أديباً عالمياً أو مديراً ناجحاً... الخ</p> <p>- أهداف متوسطة وقصيرة الأجل خاصة بالفهم والاستيعاب الجيد لعلوم هذا المجال وما يستحدث فيه باستمرار</p> <p>- أهداف خاصة بامتلاك السمات والكفايات والمهارات وجميع الاستحقاقات اللازمة للنجاح والتميز في هذا المجال</p> <p>- الذي يفهم المادة العلمية ويعمل ذهنه فيها ليمتلك أسباب التفوق العلمي والدراسي الذي سيبنى عليه بقية دراسته وإنتاجه خلال المراحل التالية</p>	<p>لا يمتلك رؤية استراتيجية ولا حلم كبير يعيش له ، ومن ثم لا توجد له أهداف كبيرة محددة سوى النجاح فقط وتجاوز هذه السنة الدراسية مثله مثل بقية الطلاب من حوله (مجرد النجاح فقط)</p> <p>- يحفظ المعلومة ليجيب بها على ورقة الامتحان ويحصل التفوق الدراسي فقط ثم ينساها</p>	الأهداف
<p>ممتدة زمنياً على التفوق وتحقيق الخطوات المتتالية والمتراصة مع بعضها البعض ، وفنياً على الاستيعاب الجيد لقيم ومعارف ومهارات وخبرات وتقنيات المجال ومتابعة الحديث والجديد فيها باستمرار</p> <p>بمعنى الإمساك بأدوات التخصص والمهنية والتميز والاحتراف المبكر في المجال</p>	<p>محدودة زمنياً على مجرد النجاح هذا العام فقط ، وفنياً على مجرد تحقيق أي نجاح فقط</p> <p>بمعنى الوقوف على حد الاكتفاء بالحد الأدنى والهواية في احد المجالات المتاحة في الحياة</p>	حدود وآفاق التفكير
<p>- استشارة واستنفار المواهب والقدرات المتاحة</p> <p>- التنمية والاستثمار الأمثل للمواهب والقدرات المتاحة</p> <p>- إدارة واستثمار الوقت بشكل جيد</p> <p>- الدقة والتخطيط والتنظيم</p>	<p>- استخدام الحد الأدنى من المواهب والقدرات المتاحة وربما عدم استشارة المواهب والقدرات الخاصة من الأصل وبقائها دفينة الجهل والإهمال</p> <p>- العشوائية في استخدام الوقت</p> <p>- اللامبالاة والتسيب والإهمال</p>	توجيه الموارد والجهود
<p>- معدلات عالية</p> <p>- إحساس على بالثقة بالنفس وبتقدير الذات والإحساس الممتع بالحياة</p> <p>- امتلاك أدوات الفعل والقدرة على مغالبة الواقع وصناعة المستقبل</p> <p>- تعدد الخيارات والقدرة العالية على تبوء مواقع جيدة والمساهمة الكبيرة في تنمية ونهوض المجتمع</p>	<p>- معدلات محدودة وعادية وتقليدية</p> <p>مثل باقي وأغلب الطلاب</p> <p>- مستقبل مبهم متروك لطبيعة الظروف والمتغيرات المتجددة</p> <p>- كفايات محدودة وخيارات مستقبلية محدودة كذلك في الدراسة والعمل والزواج والمشاركة في تنمية ونهضة المجتمع</p> <p>- إحساس متدني بالذات يحرمه من الاستمتاع بالحياة</p>	الآثار والنتائج

حتى نكتشف حقيقة ما يحدث وما يجب أن يكون

الأسرة التقليدية والأسرة الاستراتيجية

أوجه المقارنة	الأسرة التقليدية	الأسرة الاستراتيجية
الأهداف	تسعى إلى توفير الحياة الكريمة لأبنائها فتوجه تفكيرها وجهدها ومواردها إلى توفير جميع سبل الإعاشة المادية والمعنوية لهم - النجاح والستر لهم في الدنيا	تسعى إلى توفير الحياة الكريمة واستثمارهم في تنمية ونهضة المجتمع فتوجه فكرها وجهدها وإمكاناتها إلى توجيههم إلى مجالات التعليم المناسبة وتمكينهم من أحدث العلوم والمعارف والتقنية والمهارات لهذه المجالات - تنمية واستثمار الأولاد في مشروع نهضة الأمة - اكتشاف مواهبهم وميولهم الخاصة وتوجيههم تعليمياً ومهنياً إليها لضمان تحقيق أكبر قدر من الإبداع والتميز.
حدود وآفاق التفكير	- المستقبل القريب حتى إنهاء تعليمهم وتخرجهم من الجامعة - تعليمياً ومهنياً في حدود النظام التعليمي التقليدي المتاح - ثقافياً ومهارياً في حدود المواد التعليمية المقدمة لهم فقط - في حدود الذات كأسرة فقط	- المستقبل البعيد إلى ما بعد تخرجهم وربما إتمام دراساتهم العليا وربط ذلك بالاحتياجات المستقبلية لسوق العمل واحتياجات المجتمع والأمة - تعليمياً ومهنياً بالنظر إلى المعايير ونظم التعليم الدولية - ثقافياً ومهارياً الانطلاق إلى تحصيل أكبر وهم قدر من معارف ومهارات الحياة الحديثة - الانطلاق بالتفكير إلى المجتمع والأمة والمرحلة التاريخية التي تمر بها
توجيه الموارد والجهود	- نحو التعليم التقليدي وتحقيق النجاح - الإنفاق الاستهلاكي الأنفي - في سياق خدمة الذات كفرد وكأسرة	- بناء الشخصية الحضارية القوية اللازمة لصناعة التغيير والتنمية والنهضة - الإنفاق الاستثماري المستقبلي (تعليم وتدريب وتنمية وتأهيل) لتمكين الأولاد من كفايات واستحقاقات الفعل والتأثير والنجاح - في سياق خدمة المجتمع والأمة
الآثار والنتائج	- إنتاج أفراد عاديين يشاركون في تفاقم مشكلات وأزمات المجتمع والأمة - المعاناة من المشكلات نفسها التي يعاني منها المجتمع الحالي نظراً لتفاقم وضعف وتخلف مستوى تأهيلهم (العمالة الرديئة) - تكريس وتعزيز حالة تقادم وضعف وتخلف المجتمع	- إنتاج أفراد مميزين قادرين على التفكير والعمل بأنماط جديدة فاعلة - تجاوز الكثير من المشكلات التي يعاني منها أقرانهم من خلال جودة وتميز تعليمهم وتأهيلهم ومن ثم الحصول على وظائف مميزة (العمالة المحترفة) - امتلاك أدوات الفعل والقدرة على مغالبة الواقع وصناعة المستقبل - تعدد الخيارات والقدرة العالية على تبوء مواقع جيدة والمساهمة الكبيرة في تنمية ونهوض المجتمع

حتى نكتشف حقيقة ما يحدث وما يجب أن يكون

نادي الموسم ونادي القرن

أوجه المقارنة	نادي الموسم	نادي القرن
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> - لا يمتلك رؤية استراتيجية ولا حلم كبير يعيش له ، ومن ثم لا توجد له أهداف كبيرة محددة سوى المحافظة على البقاء بالدوري الممتاز وتجاوز الهبوط للدرجة الثانية - أهداف متوسطة وقصيرة الأجل تتعلق بالفريق الأول فقط وفي حدود هذا العام وربما العام التالي أقصاها في حدود مدة ولاية مجلس الإدارة الحالي فقط - تركيز الأهداف على اللعبة الرئيسية كرة القدم وعلى الفريق الأول فقط - جزء كبير من الأهداف يتعلق بالشكليات سريعة التأثير أكثر من المضمون بعيد المدى والذي ربما لا يظهر أثره قريباً 	<ul style="list-style-type: none"> - يمتلك رؤية بان يصبح على رأس القارة ويحتل مكانة عالمية - يمتلك خطة طويلة الأجل لاختيار الأبطال وتدريبهم واستكمال بنائهم نفسياً وقيماً ومهارياً وبدنياً وإعدادهم بشكل شامل ومتكامل وتعزيز الفريق الأول بهم بشكل تدريجي - يوجه ويحشد فكره واهتمامه وجهوده وإمكانياته إلى الوصول إلى القمة والبقاء عليها والمنافسة عليها باستمرار - يمتلك منظومة متكاملة من الأهداف طويلة الأجل والتي تقسم إلى متوسطة وقصيرة - يستكمل إمكانياته المادية والفنية والبشرية للمنافسة على قمة الدوري خلال ثلاث سنوات - توزيع أهداف النادي على الألعاب المختلفة داخل النادي ، وتركيز الاهتمام على قطاع الأبطال لتعزيز قدرة النادي على الاستمرار في التقدم والمنافسة
حدود وآفاق التفكير	<ul style="list-style-type: none"> - الموسم الحالي - اللعبة الأهم - كرة القدم - الفريق الأول - البقاء في الدوري الممتاز وعلى أفضل تقدير المركز الخامس في البطولة - الجانب الفني والمالي 	<ul style="list-style-type: none"> - السنوات العشر القادمة - جميع الألعاب بالنادي مع زيادة الاهتمام بالألعاب الجماهيرية الكبيرة - جميع الفرق وخصوصاً قطاع الأبطال - المنافسة على البطولة والاستمرار في احتلال المركز الأول - الجانب الفني والمالي والطبي والنفسي - الاعلامي والاداري وكل ما من شأنه خدمة أهداف النادي
توجيه الموارد والجهود	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أية انجازات سريعة خلال فترة ولاية مجلس الإدارة الحالي - لهذا العام فقط 	<ul style="list-style-type: none"> - لتأسيس وتطوير الألعاب بالنادي على المدى البعيد - لمستقبل النادي بغض النظر عن فترة ولاية أي مجلس - فكل المجالس التي تتعاقب تتنافس لخدمة وتحقيق الخطة الاستراتيجية للنادي

حتى نكتشف حقيقة ما يحدث وما يجب أن يكون

الوزير الموظف والوزير الحقيقي

العناصر	الوزير الموظف	الوزير الحقيقي
الأهداف	<p>- يفكر بمنهجية تنفيذية محدودة ومن ثم يفكر إلى القدرة اللازمة لقرءاءة الواقع الاستراتيجي لوزارته في سياق مرحلة التنمية التي تمر بها الدولة</p> <p>- عدم القدرة على تحديد الفجوة البنيوية بين الإمكانيات والموارد المتوفرة للوزارة والمطلوبة لتحقيق رؤية الدولة - فتظل الوزارة عاجزة عن تحقيق الأهداف التي تعلنها وتبشر بها الدولة</p> <p>- جدولة أهداف سهلة وممكنة التحقيق وسريعة التأثير في الجماهير بمعنى البحث عن انجازات سريعة وسهلة مع تجنب الدخول في القضايا البنيوية والتأسيسية اللازمة لتعزيز قدرة الوزارة على تحقيق التحولات والانجازات الحقيقية المطلوبة</p> <p>ومن ثم يوجه فكر وجهود وإمكانيات وزارته إلى تحقيق انجازات شكلية سريعة فيستغرق في مشكلات وتفصيل الحياة اليومية المتعلقة بوزارته ويتعامل معها بشكل جزئي محدود ويجمد عمليات التنمية</p>	<p>يفكر بعقل ومنهجية استراتيجية ومن ثم يسعى لامتلاك تصور استراتيجي واضح ومحدد عن الإمكانيات البنيوية المتاحة لوزارته وأفاق تطورها وعلى الجانب الآخر المهام الاستراتيجية لوزارته خلال السنوات العشرة أو العشرين القادمة ومن ثم يتمكن من صناعة رؤية استراتيجية واضحة وأهداف عامة محددة فيوجه فكر وجهود وإمكانيات وزارته لتأسيس وبناء حقيقي للتنمية تحقق النقلات النوعية الكبيرة لتنمية المجتمع حتى وإن لم تظهر واضحة في عهده خلال فترات زمنية قصيرة أو متوسطة .</p>
حدود وأفاق التفكير	<p>- <u>زمنياً</u>: في حدود العام أو العامين الحاليين وربما الحقيقي الشهر والشهور التالية</p> <p>- <u>الحدود المكانية</u>: الأماكن المهمة سريعة الظهور والتأثير كالعاصمة والمحافظات الرئيسية</p> <p>- <u>الفنية والتكنولوجية</u>: في حدود ما هو متاح حالياً إلى آفاق التطور السريع التي يعيشها العالم حالياً</p> <p>- <u>التنسيق</u>: غالباً في حدود وزارته فقط دون التنسيق مع المتغيرات الحاكمة على مستوى المدخلات أو المخرجات</p> <p>- <u>التفكير</u>: في حدود ما يحتمله فكر أو تلميه أو توحى به الجهات العليا</p>	<p>- <u>زمنياً</u>: العشر سنوات القادمة على الأقل</p> <p>- <u>الحدود المكانية</u>: الدولة كلها</p> <p>- <u>الفنية والتقنية</u>: في ضوء استشرافات خبراء ومتخصصي المجال وفق المعايير الدولية</p> <p>- <u>التنسيق</u>: مع كل الجهات والوزارات ذات الصلة على مستوى المدخلات أو المخرجات محلياً وعالمياً</p> <p>- <u>التفكير</u>: بلا حدود</p>
توجيه الموارد والجهود	<p>- لتحقيق انجازات سريعة وبارزة دون النظر إلى الاعتبارات الاستراتيجية أو التكلفة والعائد ، وإنما بهدف صناعة انجازات سريعة ترتبط بشخص الوزير لتعزيز فرص استقراره وبقائه.</p>	<p>- استكمال البنية الأساسية للوزارة لتعزيز قدرتها على التعاطي مع تحديات الواقع وتطلعات الدولة</p> <p>- المشروعات الاستراتيجية ذات الأولوية وفق المعايير العلمية والمهنية ذات البعد الانتاجي المطلوب دون النظر لاعتبارات سرعة ظهور الإنجاز.</p>
الآثار والنتائج	<p>- الاستمرار في مسلسل إهدار مقدرات الوزارة والدولة في غير الاتجاه الصحيح وتكريس حالة التخلف والضعف السائدة</p>	<p>- الاستثمار الأمثل لمقدرات الوزارة والدولة والتحول الحقيقي لبناء تنمية تؤدي ثمارها على المدى المتوسط والبعيد.</p>

حتى نكتشف حقيقة ما يحدث وما يجب أن يكون

الحزب السياسي الحقيقي والحزب الشكلي

العناصر	الحزب الشكلي	الحزب الحقيقي
الأهداف	<p>- لا يفكر بطريقة استراتيجية ومن ثم لا يمتلك رؤية استراتيجية ولا حلم كبير يعيش له ، ولا توجد له أهداف كبيرة محددة سوى استمرارية التواجد في الساحة السياسية وفق ما تمليه الحكومة من توجهات وما تقدمه من دعم لاستكمال مفردات الشكل المظهري الديمقراطي بالبلاد .</p> <p>- قصيرة الأجل تعمل على المحافظة على استقرار الأوضاع والقيادة داخل الحزب والمحافظة على العلاقة بالدولة</p>	<p>- يمتلك رؤية استراتيجية ونظرية للتغيير والإصلاح والتغير وحكم البلاد</p> <p>- أهداف طويلة الأجل تتعلق بتنشيط وتفعيل الحياة السياسية والممارسة الديمقراطية في البلاد</p> <p>- أهداف متوسطة وقصيرة الأجل تتعلق بالإعداد الداخلي للحزب لامتلاك أدوات الفعل والتأثير والوصول أو المشاركة في الحكم وتنفيذه برنامجه الخاص في الحكم</p> <p>- أهداف خاصة بإعداد كوادر الحزب في جميع المستويات</p> <p>- أهداف خاصة بالعلاقات الداخلية والخارجية للحزب والتواصل مع القوة السياسية الفاعلة</p> <p>- أهداف تتعلق بتحديث وتطوير البنية الفكرية والمشروعاتية للحزب وفق مستجدات العصر والساحة السياسية</p> <p>- أهداف تتعلق بمراقبة وتقييم أداء الحكومة الحالية ونصحها والعمل على إصلاحها بالسبل القانونية والسياسية المشروعة</p> <p>- أهداف تتعلق بتنشيط العضوية والمشاركة السياسية عامة وهكذا سلسلة متعاقبة من الأهداف المتوسطة وقصيرة الأجل التي يرتبط بعضها ببعض وفق منظومة متتالية ومتكاملة من الأهداف التي تؤدي إلى قوة وفاعلية المشاركة السياسية وكسب ثقة وأصوات الجماهير والوصول للحكم وتنفيذ برنامج الحزب</p>
حدود وآفاق التفكير	<p>- محدودة زمنياً بعام أو عامين</p> <p>- مكانياً داخل حدود الحزب</p> <p>- فكرياً في حدود دعم وتعزيز استقرار النظام الحالي</p>	<p>- زمنياً بعشر سنوات فأكثر</p> <p>- مكانياً لكل حدود الدول بل تمتد لإقامة علاقة تعاون واتفاقيات إقليمية وعالمية بما يخدم مصلحة الحزب والبلاد</p> <p>- فكرياً بما يطور الدولة في شتى مجالات الحياة ويلبي تطلعات وآمال الجماهير ويواجه التحديات التي تهدد أمن وسلامة واستقرار البلاد</p>
توجيه الموارد والجهود	<p>- لتلميع قادة الحزب واثبات تواجد الحزب على الساحة السياسية</p>	<p>- لتحقيق مشروعات الحزب التي تحقق أهداف الحزب والتي تصب في مصلحة البلاد</p>
الآثار والنتائج	<p>- الركود والجمود والتقادم الفكري والسياسي وفقد ثقة الجماهير وتعزيز الحاجة والانكفاء تحت عباءة الحكومة والنظام لخدمته وتعزيز وجوده واستمراره</p> <p>- الجمود البشري في إنتاج قيادات جديدة للحزب بل وعزوف الشباب عن المشاركة في الحزب بل وفي الحياة السياسية عامة .</p>	<p>- النمو المستمر في الأعضاء وتفاعلهم ومشاركتهم وتنشيط فاعلية الحزب ومن ثم يمتد الأمر للحياة السياسية عامة في البلاد</p> <p>- التحقيق المتدرج لأهداف الحزب</p> <p>- المزيد من كسب ثقة وتأييد وأصوات الجماهير والمزيد من النواب بالمجلس وصولاً للمشاركة أو حكم البلاد</p>

لعلنا بذلك نكون قد كشفنا عن أجزاء مهمة لما يدور حولنا من اهتمامات وأفكار وأعمال وانجازات وتقييمها في حجمها الصحيح

نموذج عملي 1:

مؤسسة الشفاء تعمل في مجال بيع الدواء من خلال العديد من الصيدليات وتحقق المؤسسة أرباحاً سنوية جيدة ، وتتوسع وتتطور المؤسسة بشكل سنوي بفتح صيدليات جديدة حتى بلغ عددها إلى عشرين صيدلية .

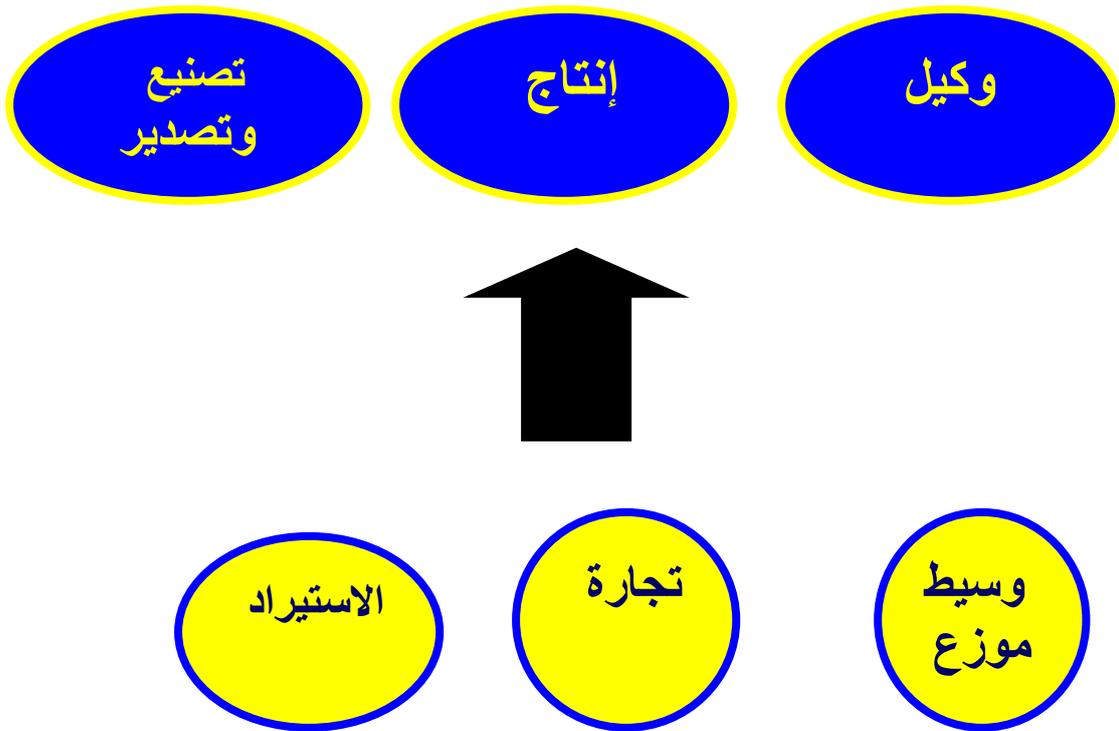
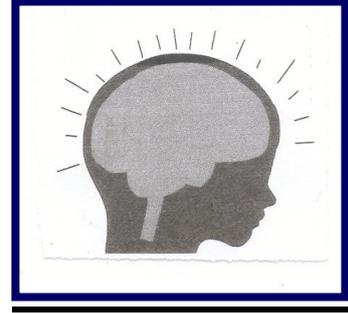
ومن ثم أصبحت المؤسسة تمتلك العديد من الموارد النوعية والمكانية الجديدة

- خبرات تراكمية عالية في مجال بيع الدواء
 - اسم وثقة كبيرة في سوق بيع الدواء
 - اسم وثقة كبيرة في مجال المال والعمال وقدرة على تحصيل حصص تمويلية كبيرة من المصارف ومؤسسات التمويل
 - قدرات تسويقية وبيعية عالية من خلال العدد الكبير من الصيدليات التي تمتلكها
 - القوة والثقة الكبيرة في النجاح من خلال الرصيد التراكمي الكبير من النجاحات التطويرية السابقة.
 - ومن ثم أصبح لدى هذه المؤسسة حجم كبير ومتنوع من الموارد والأدوات الكثيرة التي تحتاج إلى توظيفها واستثمارها بشكل جيد وتحقيق نقلات نوعية كبيرة وطفرة كبيرة في الأرباح .
 - مع العلم أن عائد الاتجار في الدواء 25% تقريبا وعائد الاستثمار في صناعة الدواء 250%
 - أي انه في حالة استمرار المؤسسة في الاستمرار في العمل بالطريقة نفسها والاكتفاء بتحقيق تطور سنوي فقط وهذا يعني أن هناك تكلفة الفرصة البديلة بمقدار الفارق بين عائد البيع وعائد التصنيع .
- وهنا يأتي دور العقل والتفكير الاستراتيجي

لإدارة المؤسسة بطريقة استراتيجية والعمل على الاستثمار الأمثل للإمكانيات وللموارد الإضافية المتحققة للمؤسسة وتحقيق التحول الاستراتيجي وبداية نشاط التصنيع في بعض أصناف الدواء ، ويستمر في تحقيق مراحل متتالية من التطور في مجال التصنيع إلى جوار مجال البيع وبذلك يحقق التحول الاستراتيجي في حياة المؤسسة من الاتجار إلى التصنيع والاتجار معا ومن ثم تحقيق العوائد والأرباح المالية الضخمة.

من الآلاف إلى الملايين
ومن الملايين إلى مئات الملايين
ومن مئات الملايين إلى المليارات

العقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي يبني ويطور
المؤسسة والمجتمع والدولة

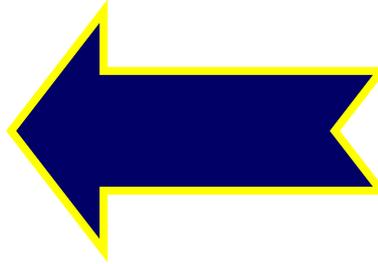


نموذج عملي 2:

نموذج / 2 سلسلة مطاعم (فلافل البغل) - محافظات

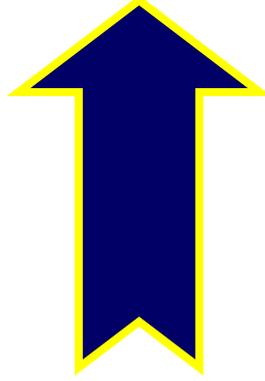
مصر

- التطور من مطعم واحد الى سلسلة مطاعم
- التحول إلى منتج للمواد الخام الأساسية لسلسلة المطاعم (الفول ، الخبر ، المقلبات)
- التحول من الربح العادي لمطاعم الفلافل الى الربح الكبير من إنتاج واستخدام المواد الخام الأساسية اللازمة له

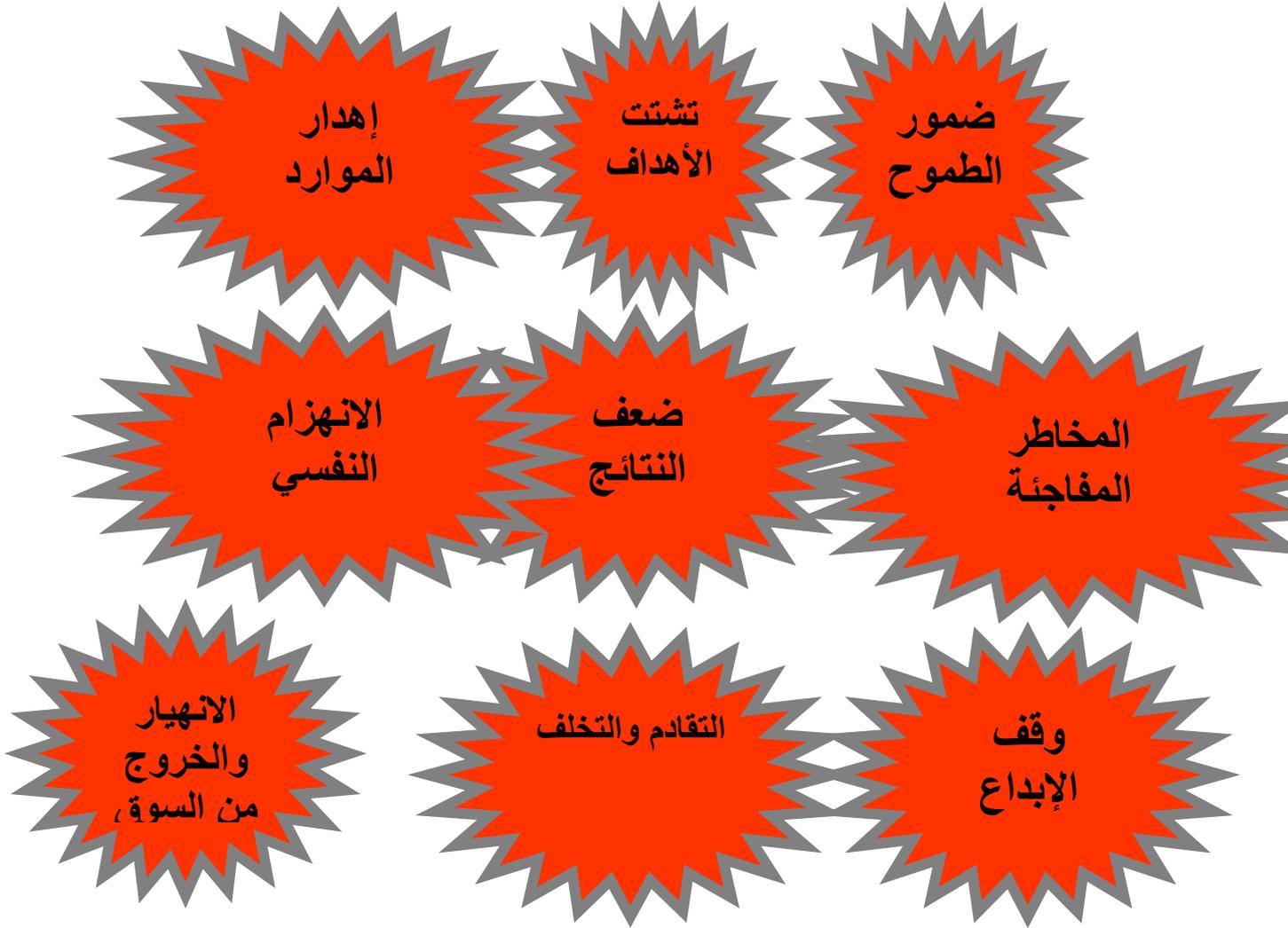


نموذج عملي 3:

نموذج 3: شركة (توشينا العربي) مصر
- التطور المرحلي الاستيراد والتوزيع
والوكالة
- التطور النوعي التجميع
- التحول الاستراتيجي إلى التصنيع



ماذا لو غاب الفكر والتخطيط الاستراتيجي؟
الآثار الكارثية لغياب التخطيط الاستراتيجي



الآثار الكارثية لغياب التفكير الاستراتيجي

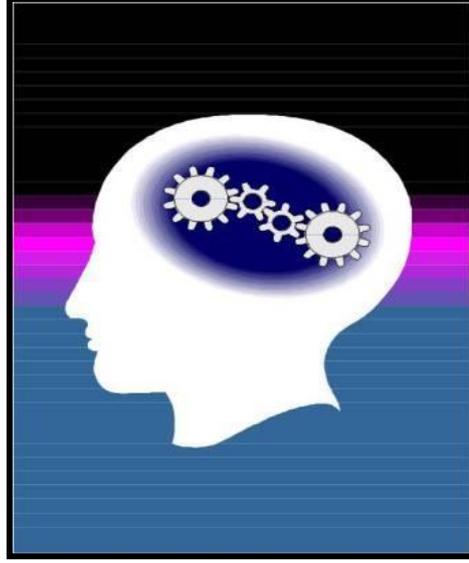
ماذا لو غاب الفكر والتخطيط الاستراتيجي؟



خسائر وكوارث ضخمة ممتدة الأثر لأجيال ممتدة

- 1- ضعف سقف الطموح والانكماش والتفوق والتخلف عن ركب التقدم. وربما الترهل والسلبية والاستسلام والرضا بالأمر الواقع ومحاولة تبريره وتجميله أحياناً.
- 2- عشوائية الأهداف والوسائل و ضعف الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة. ومن ثم ضعف النتائج مقارنة بالآخر المنافس ومقارنة بالموارد المتاحة.
- 3- غياب القدرة على استشراف ورصد التحديات الداخلية والخارجية، والتعرض للكثير من المفاجآت والمخاطر الكارثية المتعددة خاصة في ظل عالم دائم التحديث شديد المنافسة
- 4- غياب القدرة على الابتكار والتطوير ومواكبة حركة العصر. التراجع والتراجع وربما الخروج نهائياً من دائرة التأثير والفعل والسوق.

مفاهيم خاطئة وإشكاليات شائعة حول العقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي



- 1- محاولات التحبيط والتئيس من قبل المحيطين إما بحسن نية لتفاوت العقول والأفهام وعد إدراكها للتفكير الاستراتيجي الكبير ، أو لسوء نية بدوافع الغيرة الحقد والحسد .
- 2- مكلف جداً ذهنياً وزمنياً وبشرياً ومادياً ، ويمكن الاستغناء عنه أو التعامل معه بشكل جزئي على قدر الحاجة.
- 3- الفهم الخاطئ لبعض المقررات الإيمانية واعتماد سياسات التواكل والخمول والاستسلام والانقياد لأفكار وطرق عمل السابقين
- 4- علينا العمل فقط وعلى الله النتائج ، ويقصد بالعمل هنا العمل التنفيذي التقليدي المفتقر للعمل الذهني الكبير الذي يسبقه ويمهد له .
- 5- هذه الأفكار والأطروحات والتحويلات الكبيرة تحتاج لعمل إلهي وجهود كبيرة ومتخصصين

الدخول في التفاصيل والإجراءات منفذ خلفى لهروب الكثير من المسؤولين الفاشلين



التي تتناول التفاصيل و الفروع والجزئيات والإجراءات التنفيذية محدودة الأهمية والأثر مقارنة بالأفكار الاستراتيجية بهدف إلهاء وشغل المتابعين عن حقيقة الأمر

متى يلجا والقادة والمسؤولين إلى الدخول في التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ؟

- عندما يعجز عن إنتاج أفكار جديدة وخلق تصورات ورؤى وحلول تجيب على أسئلة وتحديات الواقع

- عندما لا يستطيع أن يفكر ويخطط استراتيجيا

- عندما يحصر نفسه أو يضطر إلى أطر وخيارات محدودة

- عندما يفشل في تحقيق والخطط والأهداف والانجازات الكبيرة

- عندما يبحث أو يمهد لتبرير فشله

حتى يخفي الحقيقة - حقيقة ضعفه وفشله ومن ثم يضيف إلى فشله فشلاً جديداً بشغل واستهلاك وإلهاء وتحجيم وحصار عقول المتابعين.

- أساليب هروب المسؤولين الفاشلين

أصحاب العقول التنفيذية الضعيفة والأحلام الصغيرة

- ولذلك عندما نسال ونترقب الحديث عن أهم وأولى المشروعات القومية لعلاج

أزماتنا ومشكلاتنا الحالية يحدثك المسئول الضعيف الفاشل عن

1 - تفاصيل إنشاء مدرسة ، أو قرية سياحية أو شركة محمول جديدة ، او يسهب في الحديث عن مشكلات وتفاصيل البنية الأساسية من مياه وكهرباء وتليفونات

وصرف يلهيك ويستهلك عقلك ووقتك فيما لا فائدة منه

2 - عن الانجازات السابقة ويعمل على تضخيمها وإعادة استحضارها في الذاكرة

3 - الحديث عن فشل المؤسسات والمجتمعات والدول الأخرى الفاشلة في حين

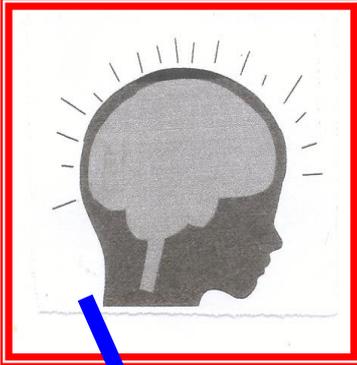
يتجنب الحديث عن النماذج الناجحة

4 - استدعاء المحور الايماني وتوظيفه بشكل سيء تحت دعوى حتمية الابتلاء

والصبر والإخلاص وانتظار النتائج الأخروية هو الأصل والأفضل.

5 - الهروب إلى مشروعات وهمية.

غياب التخطيط الاستراتيجي والطموح المحدود والمستقبل المجهول



مساحة غائبة عن الوعي والإدراك والتفكير
والتخطيط ومن ثم فهي مجهولة المستقبل

2005	2007	2009	2011	2013	2014	2016

تتحمل الأجيال الحالية والمقبلة الأنظمة السياسية الحالية
في تخلفها عن التفكير والتخطيط الاستراتيجي

المعني بالأفكار الاستراتيجية

من هم المعنيون بالتفكير والتخطيط والعمل بطريقة استراتيجية؟

وهنا تكمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف تستغل الشعوب؟
- كيف انفرد الساسة بصناعة القرارات وحدهم وتدمير مقدرات شعوبهم؟
- لماذا لا تتفاعل الشعوب مع قوى الإصلاح والتغيير؟

- سابقاً

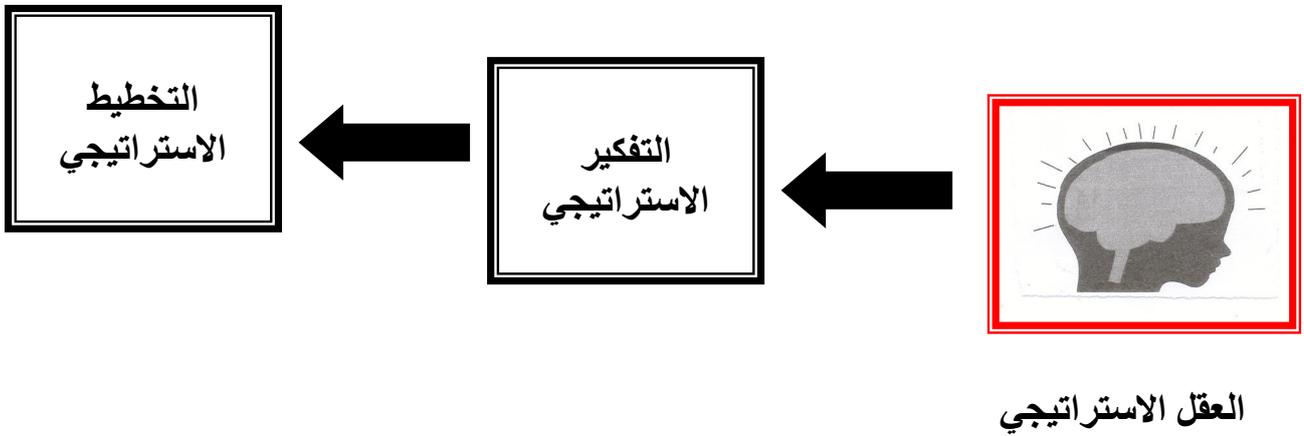
القادة والمسئولون الكبار وصناع القرار في المؤسسة والوزارة والدولة فقط

- حالياً الجميع أفراداً ومسؤولين

ففرد اليوم هو مسئول الغد - ولتعزيز قدرة الجمهور على فهم وتقييم ما يحدث حوله والمشاركة في صناعته ورسم مستقبله ومستقبل أسرته ومجتمعه.

والسؤال المهم هنا
كيف نتمكن من التفكير والتخطيط الاستراتيجي؟

لاشك أن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى نمط معين من العقول الاستراتيجية القادرة على التفكير والتخطيط بطريقة استراتيجية ومن ثم فإن العقل الاستراتيجي هو أداة الوصول إلى التفكير والتخطيط الاستراتيجي



العقل الاستراتيجي هو جوهرة ودررة المؤسسات والمجتمعات والأمم فهو أداة نهضتها وسبيل رشدتها ومصدر قوتها وعزها

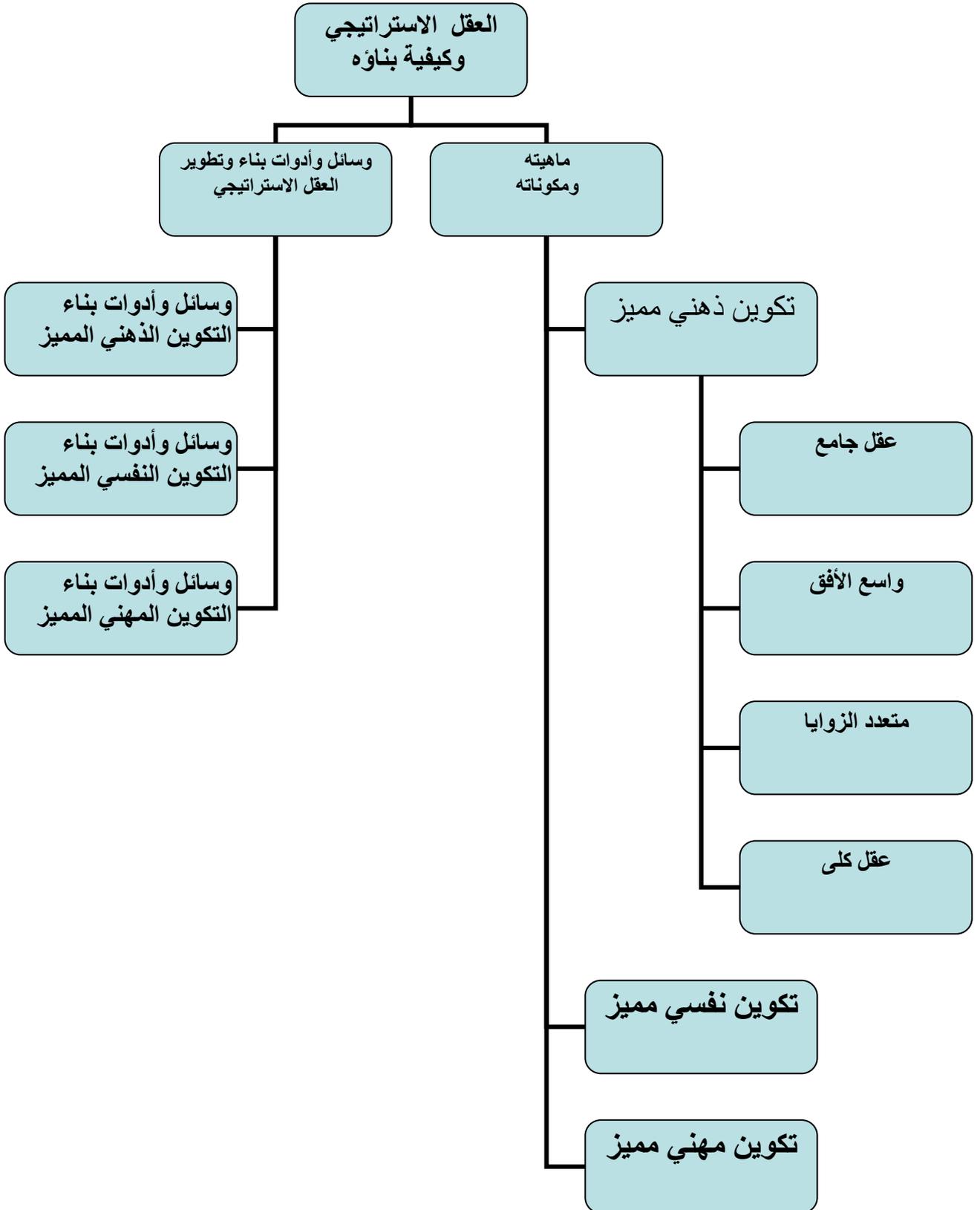
الوحدة الثانية / العقل الاستراتيجي وكيفية بناؤه



أولاً : – العقل الاستراتيجي تكوين ذهني ونفسي ومهني مميز

ثانياً : – وسائل وأدوات بناء وتطوير العقل الاستراتيجي

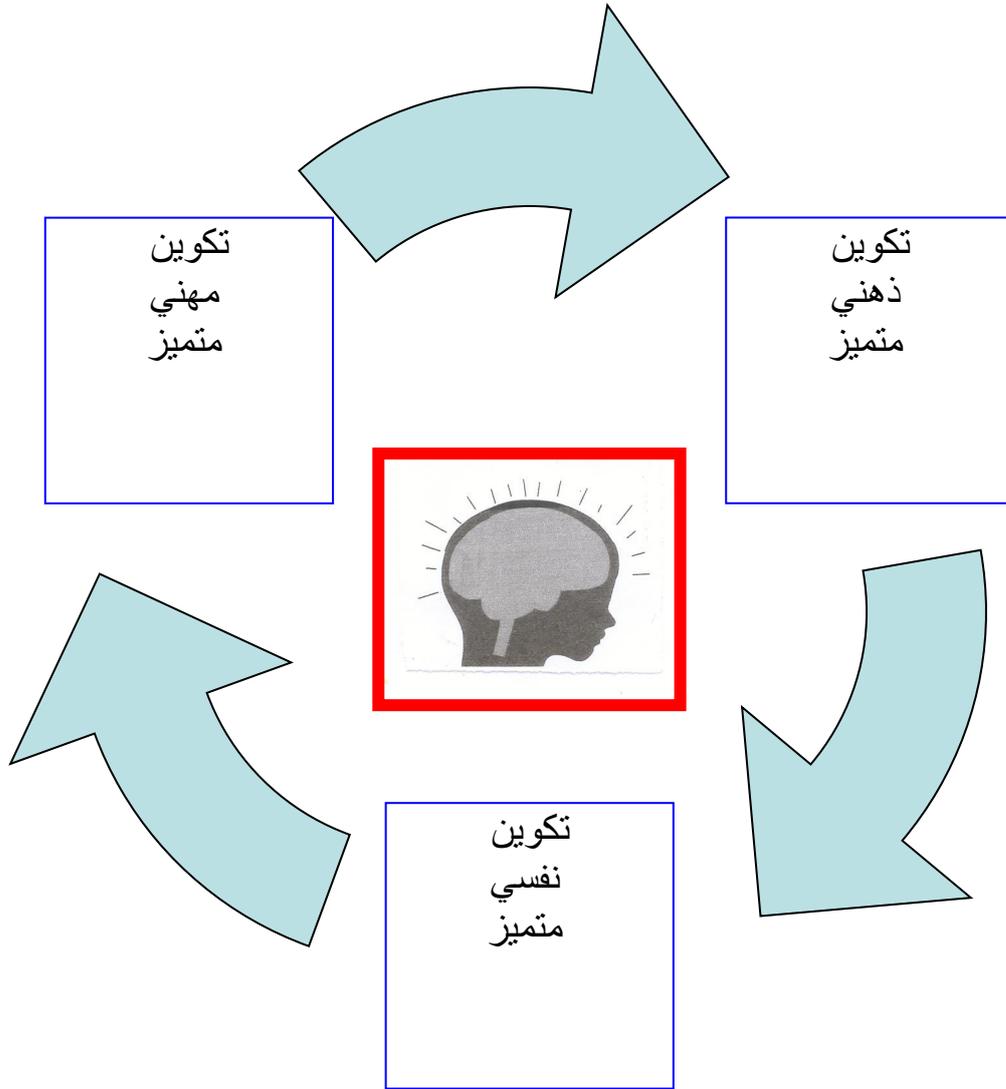
الخريطة المعرفية للوحدة الثانية



أولاً : – العقل الاستراتيجي تكوين ذهني ونفسي ومهني مميز

تعريفه: هو العقل الكبير صاحب التكوين الذهني والنفسي المتميز

فهو عقل قوى حاد البصيرة، عميق النظر، منظم التفكير، واسع الأفق، مرن في حركته الذهنية نحو الاتجاهات المختلفة والأبعاد الزمنية المتباينة، متعدد الزوايا يقوم على بنية نفسية عالية وفاعلة ومحفزة للتفكير بشكل مستمر، كما يستند أي بنية مكتملة لمنظومة قيم ومعارف ومهارات وخبرات وتقنيات مجال العمل



العقل الاستراتيجي والتكوين الذهني والنفسي والمهني المتميز

أولاً : - التكوين الذهني المميز

فهو عقل قوى الذكاء، حاد البصيرة، عميق النظر، منظم التفكير، واسع الأفق، مرن في حركته الذهنية في الاتجاهات المختلفة والأبعاد الزمنية المتباينة، متعدد الزوايا والأبعاد والاتجاهات، قابل للنمو والتطور المستمر .
ومن ثم فهو القادر على

- فهم واستيعاب الواقع الاستراتيجي الحالي لمجال العمل
- تحليل الواقع الاستراتيجي بكافة معطياته وتداعياته الزمانية والمكانية والفنية
- استشرف ملاح المستقبل ومحطة وصول ممكنة وتكوين صورة ذهنية عما يجب ويمكن فعله
- التعاطي مع الواقع الحالي والمستقبل المفترض بإنتاج قدر كبير من الأفكار والبدائل

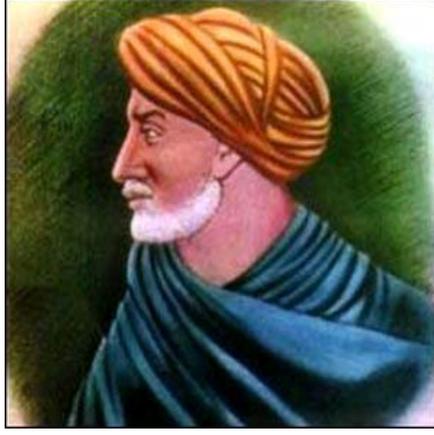
السمات الأربعة الأساسية للعقل الاستراتيجي

عقل جامع	واسع الأفق
متعدد الزوايا	عقل كلي

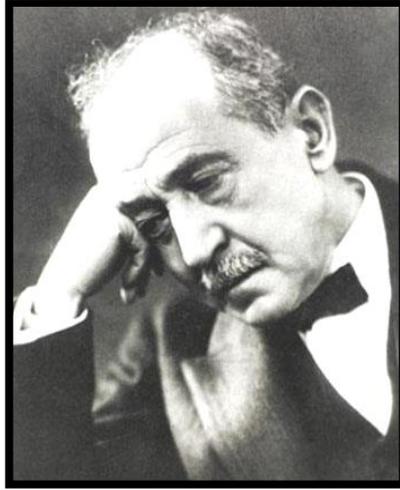
1 - عقل جامع فهو عقل

(علمي وفلسفي وتخيل ومنطقي) في أن واحد
يفكر بطريقة علمية منهجية ويعمل العقل متدبرا ومتأملا في الأحداث والمواقف والقرارات والأشخاص... الخ وفي نفس الوقت يحلم ويتخيل ويكون الرؤى المستقبلية وينظم ويرشد ويضبط ويفعل ذلك كله بحكمة العقل والمنطق وفق معطيات الواقع الذي يعيش ويعمل فيه.

**العقل الاستراتيجي يمتلك منهجية العالم وتأمل الفيلسوف ومخيلة الشعراء
والمخرجين ومنطق المفكر الحكيم**

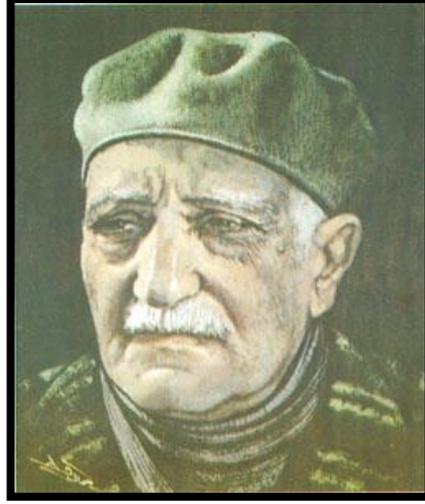


يمتلك العقل التأملي الفلسفي المحب للحكمة والباحث عن الحقيقية يتأمل جوانب وعناصر الموضوع بعمق فيطرح على كل جزئي العديد من الأسئلة ويعمل عقله في الإجابة عليها وجمع هذه الإجابات وإعادة النظر إليها من عدة زوايا وبعده مستويات تفصيلية وكلية ويحاول إدراك وفهم العلاقات فيما بينها ويظل كذلك حتى يصل إلى الحقائق التفصيلية والكلية الجديدة التي لا يستطيع الوصول إليها إلا هو وأمثاله من الحكماء.



كما يمتلك العقل التخيلي الحالم الهائم في فضاء الكون والنفس فيتجاوز حدود الزمان والمكان والواقع فيتحرر بذلك من كل قيود وحدود ما يعيشه من تحديات ومشاكل تفصيلية تغالبه في تقييد أفكاره وتصوراتيه بيد انه يغالبها وينتصر عليها فيتمكن من تخيل وتصوير ورسم إنتاج أفكار وملامح عمل جديدة بالطبع تكن خارج حدود وآفاق وتفكير الكثير من الناس .

فتراه يضع التصورات الكلية ثم التفصيلية ويرسم المشاهد المتتالية فيعيد تركيب وتنظيم وتنسيق مشاهد الفيلم لتمنحنا قصة أو فيلماً أو خطة متكاملة في تناغم وتناسق عجيب وكأنها يتلوها من صفحة مكتوبة بين يديه ولا يدري الآخرون أنه يقرأها من صفحاته عقله وتخيله السابح في فضاء كونه الخاص به .



وفوق كل ذلك فهو الحكيم المتعقل الذي يدرك حقيقة ومقاصد ومرامي النصوص والقوانين والمعايير فيعيد تحكيم من بلغت إليه مخيلته (عقله التخيلي) وما أنتجه من تأمله من أسئلة وإجابات (عقله الفلسفي) حيث تلتقي الأمواج المتلاطمة في بحور عقلة الذاهر لتصب في نهر الحكمة العذبة فيعيد تنقيته من كل أملاح وعوالق وشوائب البحار المالحة ، وضبط هيجان أمواجه في مسارات النهر المحددة المضبوطة بشاطئ المنطق والحكمة والقوانين والسياسات اللوائح كل ذلك وفق قواعد المنطق والحكمة لتصب في مصبات العمل والإنتاج والابتكارى المتجدد المتواصل العطاء - وكيف لا يتواصل عطاء نهر كانت البحار مصدر مياهه - ذاك بلا شك هو لعقل الاستراتيجي ، فإذا ما انتهت البحار وجفت الأنهار توقف عقل الاستراتيجي عن إنتاج الأفكار وصنع الخطط ورسم السياسات وإدارة المشروعات .

2- سعة الأفق وتعدد جوانب التفكير

في إطار واحد (النظر للمشهد الكلي) المظاهر و الأسباب والنتائج / المتغيرات والآثار المحلية والإقليمية والدولي / السابق والحالي والمتوقع / المتغيرات الكلية والجزئية الفرعية / المتغيرات الفنية بأنواعها المختلفة اجتماعية وسياسية واقتصادية وتربوية .. الخ
بمعنى جمع الخريطة المعرفية الجامعة للموضوع والنظر إليها وتحليلها بشكل شامل

تعدد جوانب وزوايا التفكير زمانيا ومكانيا وفنيا

عند التفكير في قضية أو حدث معين يتم النظر إلى الموضوع بصورة شاملة ومتوازنة ومتكاملة في وقت واحد من خلال هذا النموذج
 - زمنيا : السابق والحالي واللاحق والعلاقات السببية والطرديّة بينهم
 - مكانيا : داخليا وخارجيا / محليا وإقليميا وعالميا
 - فنيا : المتغيرات والأسباب والعلاقات والتداعيات بأنواعها

النتائج والآثار	الأسباب	المظاهر	توصيف القضية أو الحدث
الأسباب والنتائج المباشرة والغير مباشرة	الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية وعلاقتها وتداعياتها بالقضية	الإطار الزمن السابق والحالي والمستقبلي والعلاقة بينهم	الأبعاد المحلية والإقليمية والعالمية في العناصر السابقة
الأسباب والنتائج المباشرة والغير مباشرة	علاقتها وآثارها بالمستويات الإدارية العليل والوسطى والدنيا للمؤسسة	علاقتها وآثارها بالموردين والممولين والموظفين والعملاء	علاقتها وآثارها على الإدارات المختلفة بالمؤسسة

العقل الكلى الاستراتيجي الكبير القادر على أعمال العقل وإدراك الحقائق الجزئية وإعادة تركيبها وفهمها في أنساقها الكلية

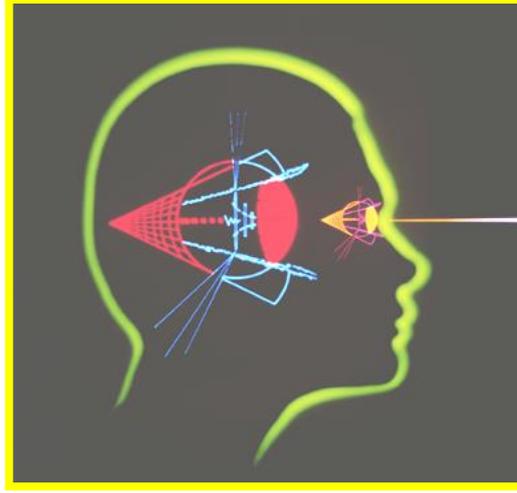
إستبانة : هل تفكر بطريقة إستراتيجية

م	سمات وملامح التفكير التنفيذي الاجرائى - الغير استراتيجي	دائما	أحيانا	غالبا
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

من خلال الاستبانة السابقة
سجل سمات التفكير التنفيذي الاجرائي لنكتشف كيف تفكر العقول الغير إستراتيجية

م	سمات وملامح التفكير التنفيذي الاجرائي – الغير استراتيجي
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

ثانيا : - التكوين النفسي المميز



التكوين النفسي الانساني يمثل الأعمدة والروافع التي يستند ويقوم عليها البناء العقلي فلا فائدة من عقل قوى لا يستند لبنية نفسية عالية فسرعان ما تقيده وتحجمه وربما تحبطه وتقعه وتسكنه المتغيرات الهدامة المحيطة والعقول الرخوة الضعيفة والنفوس الدنية الهابطة .

ويمكننا أن نجسدها ونصفها في مصفوفة منتظمة تتفاعل مفرداتها بحسب قوة كل منها وقوة وفعل المتغيرات الخارجية المؤثرة.

مع إدراكنا التام أن البناء النفسي لأي إنسان إنما هو حصيلة تفاعل بين التكوين الفطري الوراثي وبين التكوين البيئي والمجتمعي .

الثقة في الله عز وجل	الاتزان النفسي والثبات	الشفافية والوضوح	التفاؤل والأمل	المزح الحكيم بين العاطفية والعقلانية
الاعتزاز بالذات	الايجابية والمبادرة	حب المغامرة	الانفتاح والتواصل	الحيوية واليقظة
الطموح الكبير	الحساسية والإحسان	المزيج النفسي للعقل الاستراتيجي	الوسطية والاعتدال	الإحساس بالأمن
العزيمة والإرادة القوية و المثابرة والتحدي	حسن الظن في الآخرين	القدرة على الاستيعاب أحداث / أفراد	الحب والتسامح	القوة النفسية والحضور الشخصي
النشاط والحيوية	الاستعلاء	الجدية والالتزام	المرونة	القابلية للتطور

ثانياً: - التكوين المهني المميز



- هو العقل المنتج للمعرفة المنظّمة في مجاله المهني
- 1 - الإلمام بقدر جيد بالخريطة المعرفية لمجال العمل المهني الذي يتخصص فيه (فلسفته - أهدافه ومقاصده - المتغيرات المؤثرة فيه - أدواته - علاقاته وتأثيره وتأثره بمجالات العمل الأخرى)
 - 2 - فهم واستيعاب القوانين الفنية الخاصة بالعمل في هذا المجال .
 - 3- على وعى كبير بالمقاصد الكلية للتشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها في المجال و فلسفتها ولماذا وكيف وضعت وقننت.
 - 4 - وهو الملم بالمقاصد الكلية والأصول والفروع الخاصة بالعلم وهو صاحب العمق الفكري في الإدارة وله وجهة نظره وآرائه الخاصة المتميزة في مواجهة المشاكل والمعوقات الخاصة بالتخصص وله نظرياته الخاصة المعترف بها من أهل التخصص و المعمول به
 - 5- الثقافة السياسية والإدارية والاقتصادية والتجارية والمجتمعية للسوق المحلي والاقليمي والعالمي (مقدمات أساسية موجزة عن كل ذلك) والتي تمثل المفاتيح الأساسية لبناء وتكوين صورة كلية عما يحدث ويدور وما بينه من علاقات وما هو متوقع أن يحدث في المستقبل .
 - 6 - الفاقة باستراتيجيات وسياسات المجال المهني ومن ثم القادر على استشراف المستقبل ورسم التصورات والسيناريوهات المتوقعة والممكنة له بمعنى أن يعرف الأسس والمبادئ والنظريات التي تشكل الإطار المعرفي الاساسي للمجال ، ومهارات تنفيذها ومجالات تطبيقها عمليا في واقع العمل بمعنى القدرة على تطبيق النظرية والمنهاج في الواقع بشكل صحيح وفاعل . كما يتمكن أيضا من الإجابة على كافة أسئلة التخصص والتمكن من مواجهة وحل أي مشكلة أو سؤال في التخصص .
 - 7- صاحب العقل الخلاق المستمر في إنتاج الأفكار والتصورات وتقديم الإجابات والحلول والانتاجات الفكرية المعمقة بخلفية مهنية منطقية منظمة .
- وبذلك فالعقل المهني الاستراتيجي يمثل الطبقة الأولى من العاملين في المجال**

المعايير السبعة للتميز المهني

ولأهمية التميز المهني في إرساء قواعد التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته في مجالات الحياة والمهن المختلفة خصصت له مجموعة من المعايير التفصيلية التي يمكن أن ترسم الملامح الأساسية لهذا التميز المهني المطلوب

المعيار الأول : قيادة وتوجيه العمليات الفنية في المؤسسة بكفاءة إدارتها

المعيار الثاني: صناعة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة و المزيج الاستراتيجي اللازم لتحقيقها

المعيار الثالث : قيادة التطوير التغيير وإدارته

المعيار الرابع: تطوير الأفراد والفرق وقيادتهم

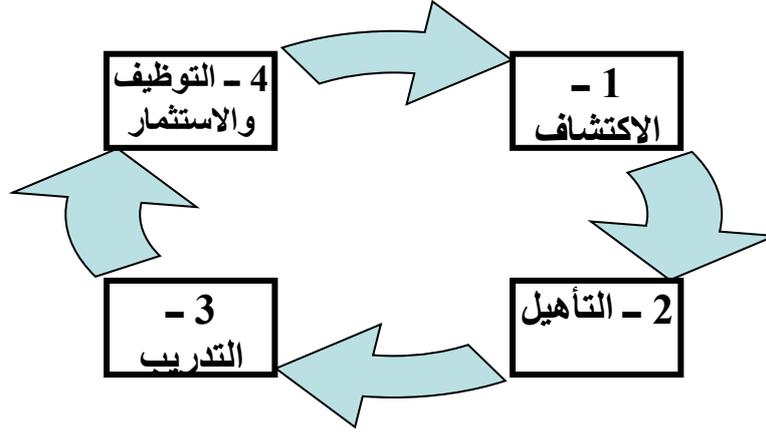
المعيار الخامس: بناء وتطوير العلاقات بين المؤسسة والمجتمع المحلي والعالمي واستثمارها لتحقيق المصالح الإستراتيجية للمؤسسة

المعيار السادس : تخصيص وتنمية وإدارة الموارد والاستثمار الأمثل لها

المعيار السابع : قيادة عملية التقييم والتطوير الذاتي والمؤسسي للعاملين بالمؤسسة

ثانيا : كيف يمكن بناء العقل الاستراتيجي ؟

بناء العقل الاستراتيجي يحتاج إلى دورة متكاملة من الأعمال والإجراءات



<p>3 - تحصيل أسس ومهارات وطرق التفكير المتعددة بما يعمل على تنمية وتنشيط القدرات الذهنية البسيطة والمركبة على العمل والنمو والإنتاج</p>	<p>2 - الإلمام الجيد بماهية وحقيقة وكيفية عمل القدرات العقلية البسيطة والمركبة لدى الإنسان (عدد 24 قدرة عقلية بسيطة ومركبة)</p>	<p>1 - اكتشاف الاستعداد الفطري الأولي لدى الفرد والذي يشمل الاستعداد - <u>الذهني</u> بتوافر قدر مميز وواضح من القدرات العقلية البسيطة والمركبة - <u>النفسي</u> والمتمثل في قدر واضح من الطموح والهمة العالية والإرادة القوية</p>
<p>6 - دراسة وتدريب على نماذج أفكار وخطط وأعمال كبرى تتعامل مع القضايا الكلية لقضايا متنوعة في عدة مجالات ذات طابع فردي وأخرى ذات طابع تكاملي تتشابك فيه العلاقات والأهداف والأعمال والنتائج .</p>	<p>5 - التواجد في بيئة قيادية تتعامل مع القضايا الكلية والكبرى السائدة حيث تعتبر هذه البيئة الحاضنة المصدر والمهمل الاساسي للتكوين العقلي الاستراتيجي الحقيقي للفرد وتتكون مفردات هذه البيئة من (أفراد ، أفكار ، اهتمامات ومهام خطط وبرامج و أنشطة وأعمال)</p>	<p>4 - الإلمام الجيد بأسلوب ونماذج الخرائط المعرفية مع التدريب على تطبيقاتها في عدة مجالات مختلفة العلوم الشرعية / العلوم الكونية / العلوم السياسية / العلوم الإنسانية / فنية / رياضية / سياسية بما يعزز قدرة العقل على تكوين منهجية بناء التصورات الكلية وتفريعاتها في مجالات مختلفة .</p>
<p>9 - حماية العقل من الوقوع فريسة للقضايا الجزئية وسفاسف الأمور والاستغراق فيها مما يستهلك العقل ويحرمه من فرصة تناول الكلى والاستراتيجي .</p>	<p>8 - دراسة للمقاصد الكلية للتشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها في المجال والتعرف على فلسفتها ولماذا وكيف وضعت وقتنت .</p>	<p>7 - دراسة لفلسفة التاريخ في مجال العمل حتى يتمكن العقل من تكوين قاعدة معرفية جيدة بقوانين ومبادئ ومعايير وفلسفات ودروس وخلاصات التجارب السابقة للمجال</p>



- تؤكد حقائق التاريخ الانساني وتجارب الواقع العملي أن للبيئة الحاضنة التي ينشا في الأفراد دور كبير في تكوينهم العقل الاستراتيجي القيادي
- بما تمتلكه هذه البيئة الحاضنة من عناصر ومكونات أربعة
(أحداث وتجار، أفكار، تحديات، أفراد)
و التي تشكل رحما خاصا للعقل الاستراتيجي وللقائد يعيش فيه ويتأثر به ويتكون من خلاله ويولد من مخاضه
- التواجد في البيئة العليا للمؤسسة والمجتمع والدولة الخاصة بصناع القرار
(الأشخاص - الأفكار والمفاهيم - القضايا والتحديات والمشاكل)
1- العناصر البشرية المحيطة وقدراتهم ومكانتهم العقلية والثقافية والمجتمعية والقيادية والتي تؤثر في الفرد وتمثل القدوة والنموذج العملي الملهم له .
2- حجم ونوع التحديات المحيطة به والتي تمثل عنصر ضاغطا ومجبرا له للتفكير المستمر والبحث عن الخيارات والبدائل المتنوعة للتعاطي مع هذه التحديات .
3- القضايا الكلية الكبرى والاهتمامات العامة التي يتم مناقشتها وتناولها وتتاح له فرصة الاضطلاع عليها والتي ترتفع بسقف ونوعية تفكيره واهتماماته ومن ثم قدراته .
4- حجم ونوعية التجارب الناجحة والغير ناجحة التي يعيشها ويشارك فيها أو يضطلع عليها والتي تكسبه قدرا كبيرا من الخبرات التراكمية الجيدة

ملاحظة هامة : الكثير من مراكز إعداد القادة عالميا تعتمد إلى خلق بيئات حاضنة صناعية يتعايش فيه المتدرب لسلسلة من المواقف والأحداث والتحديات والحوارات والنقاشات المتخصصة على فترات دورية طول العام لتكون بديلا وعضوا عن البيئة الحاضنة الطبيعية

كيف نمنع بيئة غنية تساهم في تعزيز قدرة العقل على التفكير؟

– مزاج الفرد نصفه فطري والآخر مكتسب ومتأثر بالبيئة المحيطة.



1 – الاستقرار النفسي والعاطفي

من خلال الإحساس بالاحترام والحب والثقة والأمان والبعد عن أية مؤثرات وتهديدات بيئية ممكنة .

2 – البرامج الاثرانية

كالقراءة الاضطلاع – المشاركة في البرامج التدريبية – مجالسة أصحاب العقول الكبيرة ومناقشة القضايا الكلية والكبرى – التفكير وحل المشكلات – ممارسة المواهب والفنون المتنوعة .

البيئة الاثرانية للدماغ

خلصت التجارب العلمية إلى نتيجة هامة جدا وهي:
أن العناصر الحاسمة في أي برنامج يهدف إلى إثراء دماغ الفرد هي:-
أن يكون البرنامج مثير للتحدي (يستفز العقل نحو التفكير العميق المتشعب)
ويقدم تجارب ومعلومات جديدة.
أي أن عملية نمو الدماغ والتفكير تصل إلى أقصى حد ممكن من خلال البيئة الاثرانية الغنية

1 - وسائل وأدوات بناء التكوين الذهني المميز

أ - التحرر من الأسباب الصلبة لتعطل وجمود وضعف او الهاء العقل

العقل العربي يعاني من أزمات كبيرة ومتراكمة هي التي تسببت فيما آل إليه حال النادي و المؤسسة والمجتمع والدولة والأمة من تخلف وتفكك تبعية .

أهم هذه الإشكاليات

- 1 - التوقف عن التفكير ومن ثم ضمور وضعف العقل العربي الكلى عن العمل .
- 2 - الهروب من المستقبل إلى الماضي
- 3 - الافتقار إلى العقل التأملي الفلسفي الباحث عن الحكمة (مذبحة الفيلسوف علي يد عالم الدين الناقل الجامد)
- 4 - القضاء على اهم وافعل أدوات التحديث والتطوير بتجريم النقد والمراجعة على يد المستبد السياسي (تشويه ثم تجريم ثقافة النقد والمراجعة) .
- 5 - الجمود وضيق الأفق
- 6 - التشتت الكبير بين عالم محدد ومنظم الأفكار والمناهج
- 7 - الغفلة والتهيه وغياب القدرة الكلية عن اليقظة والوعي

ب - التحرر من الأسباب المرنة لتعطل وجمود وضعف أو الهاء العقل

- 1- الراحة والرفاهية المفرطة والكسل والخمول.
- 2- الإسراف في كميات وأنواع الطعام المختلفة.
- 3- الإفراط في جلسات السمر المتنوعة التي تجمد العقل عن العمل وتجعله يألف الخمول والسكون.
- 4- قلة العمليات العقلية التي يمارسها الإنسان يومياً خاصة لأصحاب الأعمال الروتينية التقليدية التي لا تحتاج لنشاط ذهني متجدد ومكثف.
- 5- مجالسة ومعايشة العامة وأهل اللهو واللعب.
- 6- ندرة القراءة والاطلاع - والاكتفاء غالباً ببعض الأخبار والحوادث بهدف التسلية وحب الاستطلاع والتي
- 7- المكوث إمام التلفاز لساعات طويلة لبرامج التسلية والمتعة غير الهادفة مما يجعل من العقل البشري كائناً مجمداً لا يفكر ولا يتحرك بل يستوعب ويستهلك في أشياء غير مفيدة.
- 8- الحياة في جو من الكبت والقهر ورفض الرأي الآخر والشورى والاستشارة.
- 9- الإحساس بعدم القدرة على الإنجاز وضعف الثقة والتشاؤم المستمر.
- 10- كثرة النوم خاصة في بعض الأوقات التي حذر منها الأطباء فترة الصباح الباكر وفترة بعد العصر.

- 12- غياب المشروع والهدف الكبير ومن ثم غياب روح التنافس الإيجابي الشريف.
- 13- تناول المكيفات والمشروبات الروحية والتدخين.
- 14- الأحجام عن المشاركة في الأنشطة التدريبية ووسائل التأهيل ورفع الكفاءة.
- 15 - المعاصي - الكماليات والرفاهية - الطعام - السهر - الجدل والكلام الغير مفيد
- 16 - الثقافات الموروثة المغايرة والتي لا تتكشف سواتها بفعل رتابة وإف العادة وتنجلي حقيقتها وسواتها وخطورتها بالعرض على القرآن .
- 17 - الاستغراق في القضايا التفصيلية / الفرعية / الإجرائية ، ومخالطة أهل الفراغ والسفاسف والتفاصيل والقضايا الثانوية
- 19 - الحفظ والنقل والتقليد الأعمى والأسر في سياقات وأنماط محددة من التفكير

ج - الأخذ بالأسباب الأساسية لبناء وتقوية العقل الكبير

- 1 - العلم والمعرفة بالقدرات العقلية الفطرية البسيطة والمركبة وطرق ومناهج التفكير
- 2 - تدريب وتنمية العقل على مناهج التفكير المختلفة - بالتعليم الاكاديمي
- ببرامج التدريب والتأهيل المتخصصة في تعليم التفكير وطرقه ومناهجه الحديث المتطورة باستمرار وتطبيقاتها في مجالات الحياة المختلفة .
- الاضطلاع التخصصي الحر
- 3 - تدريب و توظيف واستثمار القدرات العقلية الخاصة في فهم العديد والمنتوع من القضايا والتحديات والمشاكل المهنية والوصول إلى اكبر قدر ممكن من الأهداف والمقاصد و الأفكار والمفاهيم الكلية والابتكارات المتجددة.
- 4 - حماية العقل من كافة أسباب الضعف والجمود والتخلف (الاستهلاك في الجزئيات والتفاصيل / التقليد والمحاكاة / الوقوف على حد الحفظ والنقل والاسترجاع / الاعتقال الطوعي في سجون أفكار السابقين / الآفات المجتمعية الشائعة التي تهدد البنية البيولوجية والنفسية للعقل)
- 5 - التحرر النفسي من سياسات القهر والاستبداد السياسية والعلمية و التي يحاول البعض فرضها بالقوة على أصحاب العقل والنظر والتدبر
- 6 - الاضطلاع والبحث العلمي المستمر وتعزيز الثقافة العامة والتخصصية
- 7 - وجود الحلم والهدف والتحدى الذاتي الكبير المحفز على التفكير وإجبار الذهن على العمل والجهد الذهني المستمر .
- 8- سعة الثقافة والاطلاع في مجالات متنوعة و ارتفاع مستوى التعليم والتدريب والتأهيل وإستمراريته.
- 10- العيش في جو من الحرية وإطلاق حرية الفكر والرأي وتشجيع الأفكار الجديدة. الإحساس الدائم بالثقة والتفائل.
- 11- عمق وتنوع العمليات العقلية والمشاكل والتحديات التي يتعرض لها ويمارسها العقل يومياً و كثرة المعاشة لاصطحاب العقول القوية المفكرة

منظومة القدرات / المهارات - الفطرية / البرامج العقلية الإنسانية

اليقظة	الملاحظة	التمييز	المقارنة	الإدراك
التصنيف	التبويب	الحفظ	الاسترجاع	الفهم
التلخيص	التحليل	التقييم	الاستنباط	الاستقراء
الاستنتاج	تجميع الخبرات	توليد الأفكار	تطوير الأفكار	حل المشكلات

- منظومة متكاملة من القدرات العقلية الفطرية التي منحها الله تعالى للإنسان، والتي تحتاج إلى تنمية وتدريب مستمر حتى تنمو ويتم استثمارها لفهم وتعزيز قدرة الإنسان على عمارة الكون والاستخلاف في الأرض.

- يتفاوت الناس في عدد ومستوى كل قدرة من هذه القدرات
(وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ فَمَا الَّذِينَ فُضِّلُوا بِرَأْدِي رِزْقِهِمْ عَلَى

مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَهُمْ فِيهِ سَوَاءٌ أَفَبِنِعْمَةِ اللَّهِ يَجْحَدُونَ) النحل 71

- هذه القدرات بطبيعتها قابلة للنمو والضمور .
فتنمو عن طريق التعليم والتدريب والتأهيل وحتى بمجرد تكرار وعمق استخدامها
فكلما استخدمت باستمرار يصل إلى حد الإجهاد كلما كان ذلك جيدا ومفيدا في نموها
وتطورها .
لذلك نجد أن أصحاب الأعمال الذهنية يتمتعون في الغالب بقدرات عقلية عالية بينما
يعانى أصحاب الأعمال اليدوية من ضمور وضعف قدراتهم العقلية وربما عدم
الرغبة
في التفكير من الأصل .

- يتفاوت الناس في تشغيل واستثمار هذه القدرات فمنهم
. من يعيش ويموت وربما لم يستخدم 10 % منها
. ومنهم من يعيش ويموت ولم يستخدم سوى 30% منها
. ومنهم من يستخدم 70% منها ويجتهد في التدريب على استخدام الباقي منها .
وبحسب القدرة على تنميتها واستخدامها واستثمارها يتحدد عمل وانجاز الفرد
والمجتمع والأمة في الحياة .
فهناك الناس العاديون وهناك المفكرون والمبدعون ، كما انه توجد المجتمعات
والدول المتخلفة النامية التابعة المهانة الذليلة منزوعة الإرادة والكرامة والحرية
وهناك المجتمعات والدول المعرفية التكنولوجية المتقدمة الحرة العزيرة.

القدرات/ المهارات العقلية البسيطة والمركبة
- برامج التفكير المحملة على العقل الانساني

القدرات البسيطة	الماهية
الانتباه واليقظة	1- حضور العقل، وحياته مع الحدث والفكرة الحالية. 2- عدم التشتت أو الانشغال بأشياء أخرى.
الملاحظة الموضوعية	عملية تفكير ثلاثية تتضمن: [المشاهدة، والمراقبة، والإدراك] لشيء لفت الانتباه، ويستخدم في الملاحظة واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة: (الإبصار، السمع، الذوق، الشم، اللمس) وتتم بصورة: 1- مجردة 2- متوازنة 3- شاملة. 4- منطقية
التمييز	اكتشاف المميزات الخاصة في الأشياء (بالإيجاب أو السلب)، وتحديد بدقة، وفصل الأشياء عن بعضها البعض
المقارنة	التعرف على أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين شيئين أو أكثر عن طريق تفحص العلاقات بينهما والبحث عن: أ- نقاط الاتفاق. - ب- نقاط الاختلاف. ج- الموجود والمفقود في كل منهم
الإدراك	الوقوف على حقيقة الشيء والانتباه لماهيته
التصنيف	تجميع الأشياء ذات الصفات والخصائص المشتركة (المتشابهة)
التبويب والتنظيم	تنظيم الأفكار والأشياء وفق نظام دقيق ومحكم وفق أسس معينة مما يسهل عملية الاستعداد والاسترجاع بسرعة وبدقة. عملية عقلية تالية للتصنيف؛ تعنى الترتيب والتبويب للمعلومات المتناثرة التي تم تجميعها من وسائل متعددة، وإعادة تصنيفها وترتيبها وتبويبها بشكل منظم يسهل فهمه وعرضه على الآخرين في جدول، أو تسلسل، أو تدرج
الحفظ	الاحتفاظ بالمعلومة في الذهن (حفظها من النسيان التام أو جزء منها).
الاسترجاع	استعادة المادة التي تم معرفتها، استعادتها على فترات أثناء تعلمها وبعد تعلمها كاملة بما تتضمنه من معان وعلاقات، والاسترجاع يحقق ويثبت الحفظ.
الفهم	إدراك (الوصول) إلى حقيقة الشيء، والمراد من اللفظ تفهم: أ- ظاهر اللفظ. ب- ما وراء اللفظ (باطنه)، وما بين السطور ج- الحقيقة التي يؤول إليها المعنى

القدرات المركبة	الماهية
التلخيص	الوقوف على لب الموضوع، واستخراج الأفكار الرئيسية فيه، والتعبير عنها بإيجاز ووضوح دونما خلل أو بثر للمعنى - أوتيت جوامع الكلم - حديث
التحليل والتفسير	هو مجموعة عمليات عقلية، وهي : أ- استخلاص المعنى .ب- شرح المعنى .ج- تفصيل المعنى عن طريق فهم دقيق وخبرات سابقة
التقييم والاستدلال	اتخاذ حكم بخصوص شيء محدد بناء على معايير وأسس سابقة تم تحديدها وتقديم الدليل لإثبات أمر معين عن طريق : 1- وضع حقائق وأدلة منظمة. 2- التعرف على العلاقات السببية. 3- وضع افتراضات قوية 4- إظهار حقائق غائبة
الاستنباط	تحليل الموضوع من الكل إلى الجزء، ومن العام إلى الخاص - فك وتحليل هذه العلاقات وبيان أثر كل منها منفردة مما ينتج أفكارًا جديدة
الاستقراء	تناول الموضوع بتركيبه من الجزء إلى الكل، ومن الخاص إلى العام، -ترابط العلاقات، وبيان أثرها منفردة ومجمعة مما ينتج أفكارًا جديدة.
الاستنتاج	الاستشراف والتوقع لحقائق وأحداث وأشياء قبل وقوعها بناء على معطيات ومقدمات سابقة وحالية
تجميع الخبرات	استخراج الخبرات وتجميعها وحفظها عن طريق : 1. تحليل المواقف والأحداث والخروج بالدروس المستفادة. اقتناص الدروس المستفادة من تجارب التاريخ والآخرين
توليد الأفكار	1. ابتكار أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل 2. توليد عدد كبير كم البدائل والمترادفات والأفكار والاستعمالات وحلول للمشكلات 3. التنوع في هذه الأفكار 4. سرعة واستمرارية توليد إنتاج الأفكار
تطوير الأفكار	استيعاب وفهم الأفكار الحالية، واستكمال البناء عليها : 1 - بمعالجة أوجه القصر فيها 2 - بإضافات وتحسينات عليها
حل المشكلات	عملية تفكير مركبة يستخدم الفرد فيها كل ما لديه من معارف سابقة ومهارات، لمواجهة وحل مشكلة أو أزمة معينة .

اختبر قدرتك على استخدام واستثمار برامجك / قدراتك العقلية

مجالات توظيفها عملياً	وسائل تنميتها وتفعيلها	درجة استخداماتها		مدى قوتها			القدرة العقلية البسيطة
		ضعيف	جيد	ص	س	ك	
							<p><u>الملاحظة</u></p> <p>عملية تفكير ثلاثية تتضمن: [المشاهدة، والمراقبة، والإدراك] لشيء لفت الانتباه، ويستخدم في الملاحظة واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة: (الإبصار، السمع، الذوق، الشم، اللمس).</p>
							<p><u>الانتباه واليقظة</u></p> <p>1- حضور العقل، وحياته مع الحدث والفكرة الحالية. 2- عدم التشتت أو الانشغال بأشياء أخرى.</p>
							<p><u>الموضوعية</u></p> <p>التعامل مع الموضوع بصورة: 1- مجردة. 2- متوازنة 3- شاملة. 4- منطقية</p>
							<p><u>التمييز</u></p> <p>اكتشاف المميزات الخاصة في الأشياء (بالإيجاب أو السلب)، وتحديدها بدقة، وفصل الأشياء عن بعضها البعض.</p>
							<p><u>المقارنة</u></p> <p>التعرف على أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين شيئين أو أكثر عن طريق تفحص العلاقات بينهما والبحث عن: أ- نقاط الاتفاق. ب- نقاط الاختلاف. ج- الموجود والمفقود في كل منهم</p>
							<p><u>الإدراك</u></p> <p>الوقوف على حقيقة الشيء والانتباه لماهيته</p>

							<p><u>التبويب</u> تنظيم الأفكار والأشياء وفق نظام دقيق ومحكم وفق أسس معينة مما يسهل عملية الاستعداد والاسترجاع بسرعة وبدقة.</p>
							<p><u>التصنيف</u> تجميع الأشياء ذات الصفات والخصائص المشتركة (المتشابهة).</p>
							<p><u>الترتيب</u> عملية عقلية تالية للتصنيف؛ حيث يتم استحداث نظام معين لتنظيم الأشياء التي تم تصنيفها وفق الخصائص المشتركة.</p>
							<p><u>الفهم</u> إدراك (الوصول) إلى حقيقة الشيء، والمراد من اللفظ تفهم: أ- ظاهر اللفظ. ب- ما وراء اللفظ (باطنه)، وما بين السطور ج- الحقيقة التي يؤول إليها المعنى</p>
							<p><u>الاسترجاع</u> استعادة المادة التي تم معرفتها، استعادتها على فترات أثناء تعلمها وبعد تعلمها كاملة بما تتضمنه من معان وعلاقات، والاسترجاع يحقق ويثبت الحفظ.</p>
							<p><u>الحفظ</u> الاحتفاظ بالمعلومة في الذهن (حفظها من النسيان التام أو جزء منها).</p>

مجالات توظيفها عملياً	وسائل تنميتها وتفعيلها	درجة استخداماتها ا		مدى قوتها			القدرة العقلية المركبة
		ضعيف	جيد	ص	س	ك	
							<p>التحليل والتفسير هو مجموعة عمليات عقلية، وهي : أ- استخلاص المعنى . ب- شرح المعنى. ج- تفصيل المعنى عن طريق فهم دقيق وخبرات سابقة .</p>
							<p>الاستدلال تقديم الدليل لإثبات أمر معين عن طريق : 1- وضع حقائق وادلة منظمة. 2- التعرف على العلاقات السببية. 3- وضع افتراضات قوية 4- اظهار حقائق غائبة</p>
							<p>التقييم اتخاذ حكم بخصوص شيء محدد بناء على معايير وأسس سابقة تم تحديدها</p>
							<p>الاستنتاج الاستشراف والتوقع لحقائق وأحداث وأشياء قبل وقوعها بناء على معطيات ومقدمات سابقة وحالية .</p>
							<p>الاستنباط تحليل الموضوع من الكل إلى الجزء، ومن العام إلى الخاص - فك وتحليل هذه العلاقات وبيان أثر كل منها منفردة مما ينتج أفكاراً جديدة</p>
							<p>الاستقراء تناول الموضوع بتركيبه من الجزء إلى الكل، ومن الخاص إلى العام، -ترابط العلاقات، وبيان أثرها منفردة ومجمعة مما ينتج أفكاراً جديدة .</p>
							<p>التلخيص الوقوف على لب الموضوع، واستخراج الأفكار الرئيسية فيه، والتعبير عنها بإيجاز ووضوح دونما خلل أو بثر للمعنى . «أوتيتُ جوامعَ الكَلِمِ» حديث</p>

توليد الأفكار

5. ابتكار افكار جديدة لم تكن موجودة من قبل
 6. توليد عدد كبير كم البدائل والمتراذفات والافكار والاستعمالات وحلول للمشكلات
 7. التنوع في هذه الأفكار
 8. السرعة والسهولة في توليدها
- الاستمرارية في انتاج هذه الافكار

تطوير الأفكار

- استيعاب وفهم الأفكار الحالية، واستكمال البناء عليها :
1. بمعالجة اوجه القصر فيها
 2. باضافات وتحسينات عليها

تجميع الخبرات

- استخراج الخبرات وتجميعها وحفظها عن طريق :
2. تحليل المواقف والاحداث والخروج بالدروس المستفادة. اقتناص الدروس المستفادة من تجارب التاريخ والأخرين

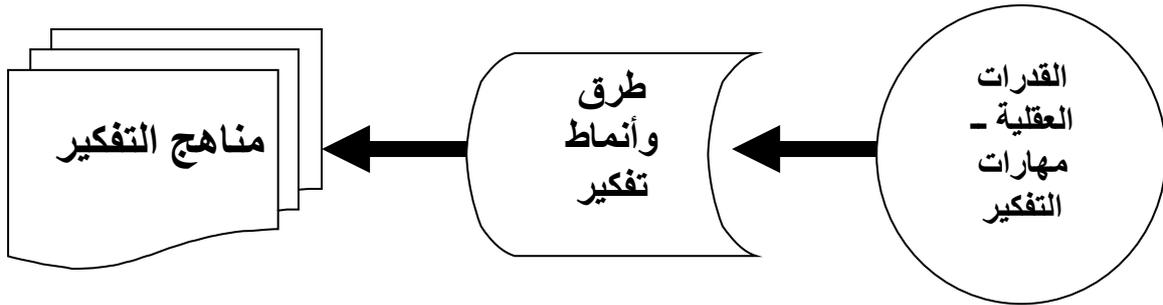
تنظيم المعلومات

- مهارة مركبة من التصنيف والترتيب والتبويب للمعلومات المتناثرة التي تم تجميعها من وسائل متعددة، وإعادة تصنيفها وترتيبها وتبويبها بشكل منظم يسهل فهمه وعرضه على الآخرين في جدول، أو تسلسل، أو تدرج .

حل المشكلات

- عملية تفكير مركبة يستخدم الفرد فيها كل ما لديه من معارف سابقة ومهارات، لمواجهة وحل مشكلة أو أزمة معينة .

العلاقة بين القدرات العقلية وطرق التفكير ومناهج التفكير



أنماط ومهارات ومناهج التفكير

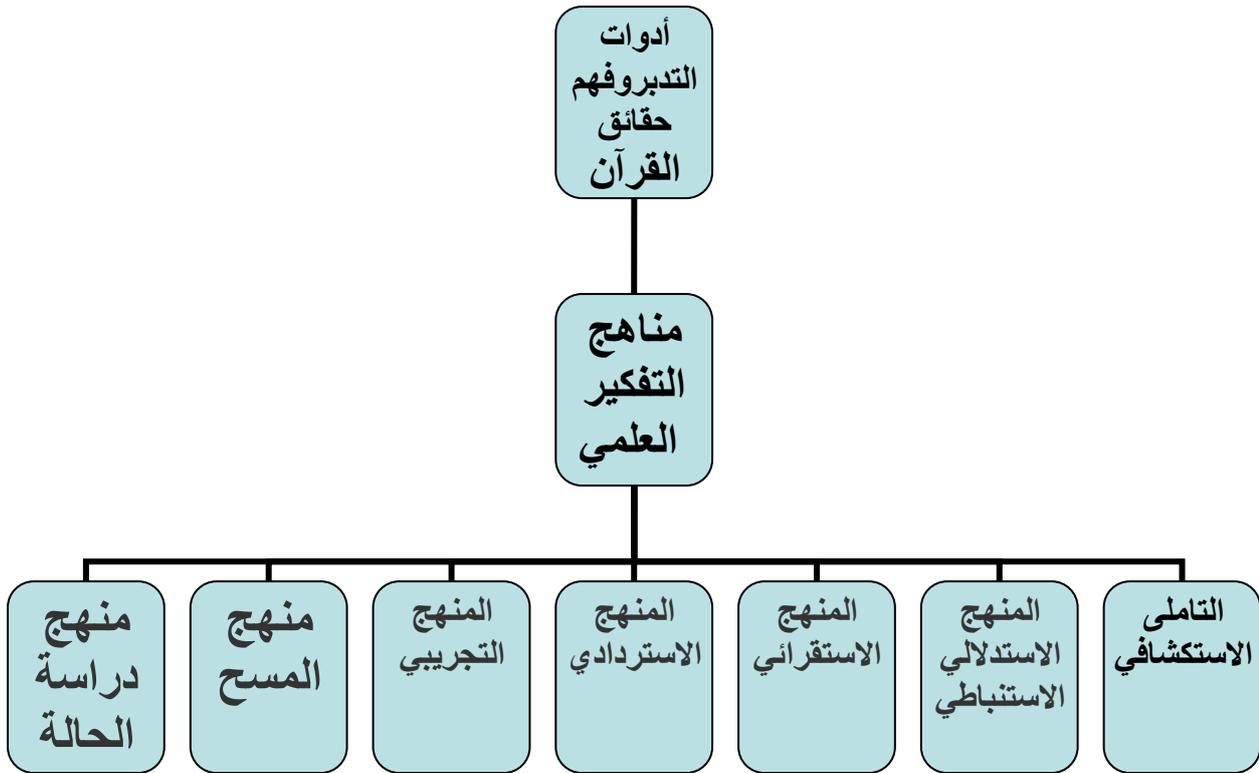
أنماط التفكير:

تتعدد وتتووع أنماط التفكير بشكل كبير - ونمط التفكير يعنى طريقة ومنهجية التفكير والتي تتحدد وفق الهدف من عملية التفكير ذاتها

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| التفكير التبريري | التفكير العلمي |
| التفكير العاطفي | التفكير التجريبي |
| التفكير الحدسي التخميني | التفكير المجرد |
| التفكير الجدلي | التفكير التحليلي |
| التفكير البرجماتي النفعي | التفكير التركيبي |
| التفكير الإحصائي | التفكير المادي |
| التفكير الشمولي | التفكير المطلق |
| التفكير العقلاني | التفكير المنطقي |
| التفكير الكمي | التفكير الفلسفي |
| التفكير النوعي | التفكير الناقد |
| التفكير المغلق أو المتحجر | التفكير الإبداعي |
| التفكير المثالي | التفكير الشعبي |
| | التفكير التجميعي |
| | التفكير الاستنتاجي |
| | التفكير الاستقرائي |
| | التفكير الفعال |
| | التفكير غير الفعال |
| | التفكير الوظيفي |
| | التفكير التأملي |
| | التفكير العملي |

التفكير العلمي

المنهج هو الطريقة التي يعتمدها الباحث والمتدبر للوصول إلى الحقيقة ويتكون المنهج من منظومة فنية مرتبة من طرق ومهارات التفكير ويعد بمثابة سلسلة منتظمة من العمليات العقلية المدعمة بإجراءات ميدانية بحسب طبيعة البحث للوصول إلى نظريات وحقائق علمية جديدة موثقة ، أو البرهنة على حقائق موجودة.



خطوات الأسلوب العلمي في التفكير

- 1 - الشعور أو الإحساس بمشكلة أو تساؤل يحير الباحث أو يجلب اهتمامه أو حاجة ملحة لابتكار وتحديث وتطوير شيء معين
- 2 - جمع البيانات التي تساعد في اختيار الفروض المناسبة، وكذلك البيانات التي تستخدم في اختبار الفروض
- 3 - وصف وتحديد المشكلة من خلال التعرف على مكانها من الإطار الكلي للعلاقات المنظمة التي تنتمي إليها (رؤية المشكلة في السياق الاستراتيجي لمجالها)
- 4 - صياغة التعميمات التي تفسر الظواهر المختلفة
- 5 - وضع الإجابات و الحلول المحتملة والتي تمثل "الفروض البحث "
- 6 - اختبار صحة الفروض والوصول إلى نتيجة معينة

1 - المنهج الاستكشافي

والذي يعتمد على طرح اكبر قدر من الأسئلة الممكنة حتى يتمكن من خلالها الى كشف زوايا وأبعاد جديدة في الموضوع قد يصل مع الإجابة عليها الى معارف وحقائق جزئية وكلية جديدة.

2 - المنهج الاستدلالي أو الاستنباطي:

وفيه يربط العقل بين المقدمات والنتائج، وبين الأشياء وعللها على أساس المنطق والتأمل الذهني، فهو يبدأ بالكليات ليصل منها إلى الجزئيات.

3 - المنهج الاستقرائي:

وهو يمثل عكس سابقه، حيث يبدأ بالجزئيات ليصل منها إلى قوانين عامة، وهو يعتمد على التحقق بالملاحظة المنظمة الخاضعة للتجريب والتحكم في المتغيرات المختلفة.

4 - المنهج الاستردادي :

يعتمد هذا المنهج على عملية استرداد ما كان في الماضي ليتحقق من مجرى الأحداث، ولتحليل القوى والمشكلات التي صاغت الحاضر.

5 - المنهج التجريبي:

وهو الذي يعتمد على إجراء التجارب تحت شروط معينة.

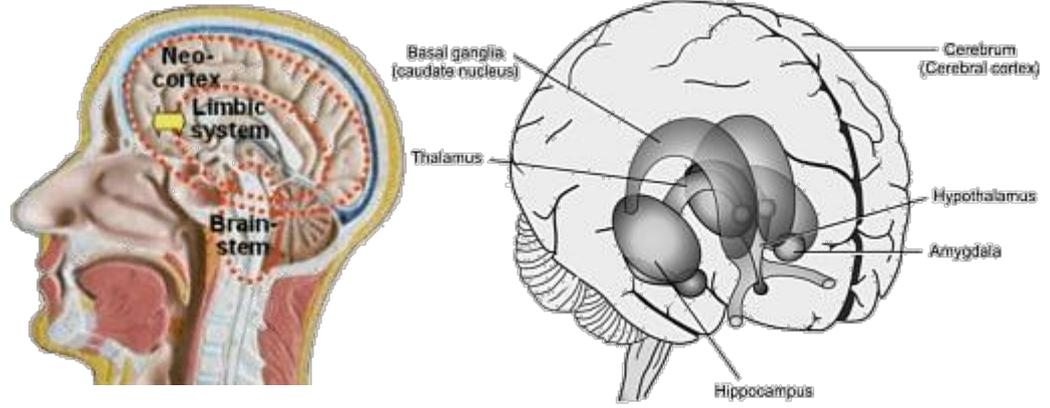
6 - منهج المسح:

الذي يعتمد على جمع البيانات " ميدانيا " بوسائل متعددة وهو يتضمن الدراسة الكشفية والوصفية والتحليلية.

7 - منهج دراسة الحالة:

الذي ينصب على دراسة وحدة معينة، فردا كان أو وحدة اجتماعية، ويرتبط باختبارات ومقاييس خاصة، أما في المنهج التاريخي، فهو يعتمد على الوثائق والآثار والمخلفات الحضارية المختلفة.

3 - وسائل وأدوات بناء التكوين النفسى المميز



- 1 - امتلاك أو المشاركة في مشروع كبير ذو حلم ورؤية وأهداف طموحة
- 2 - مدارس سير العظماء والإعلام والقادة والمفكرين والارتباط بهم والتعلق في الوصول إلى ما وصلوا إليه والتأسي بهم والتعلم من تجاربهم
- 3 - احترام وتقدير الذات والاستعلاء بها ألا تعيش إلا بين النجوم
- 4 - التحرز الشديد من مجالسة أصحاب الهمم الهابطة والعقول الضعيفة فهم اشد خطرا على عقلك من الماء للنار
 - إما شغلا واستهلاكا
 - إما رفضا ومقاومة لك
 - إما حقدا وحسدا وحربا عليك
- 5 - معايشة ومشاركة أهل القمة خاصة أهل العقل والفكر والرأي معهم يصنع عقلك ويتقد لهيب عقلك وتقوى نفسك وتشتعل حماسك
- 6 - معايشة قضايا وآلام وآمال المجتمع والأمة وتحمل جزء منها.
- 7 - تعميق وتفعيل الاتصال بالكتب السماوية والإيمان بالله عز وجل (تفعيل المحور الايدلوجى في تكوين الإنسان)
- 8 - معرفة وفهم قوانين الحياة الحديثة والتي لا ترحم الضعيف ومن ثم العودة إلى الذات الوطنية وحمية بنائها وتقويتها حتى تصبح رقما قويا في العالم يضمن لحاضره ومستقبله وأجياله الحياة الأمنة المستقرة.

3 - وسائل وأدوات بناء التكوين المهني المميز



- 1 - بالتعليم الاكاديمي المفتوح - لا نكتفي بالدبلوم أو البكالوريوس بل نسعى دائم لإتمام الدراسات العليا في المتعلقة بمجال العمل لضمان متابعة وتحصيل كل جديد وحديث في المجال
- 2 - بالتدريب والتأهيل المستمر
- 3 - التواصل عالميا مع كل جديد في المجال من دراسات وأبحاث وإصدارات
- 4 - المطالعة الواعية للأدبيات والإصدارات الخاصة بمجال العمل
- 5 - المشاركة في الفعاليات المتخصصة بالمجال - ندوات - مؤتمرات - معارض حيث يجتمع خبراء ومتخصصوا ومبدعوا المجال
- 6 - تحصيل الخبرات الميدانية
- 7 - تنظيم والمشاركة في ورش العمل وحلقات العصف المتخصصة في المجال
- 8 - تعزيز الرصيد الخبراتي التراكمي من أصحاب ومراجع التخصص

الوحدة الثالثة

المدخل إلى فهم الاستراتيجى

الوحدة الثالثة المدخل إلى فهم الاستراتيجي

أصل المفهوم وانتقال مفهوم الإستراتيجية من العسكريين إلى الحياة المدنية

- مفهوم الإستراتيجية مفهوم عسكري قديم في التاريخ انتقل إلى الحياة المدنية بمجالاتها المختلفة في فترة الخمسينيات من القرن العشرين على يد ثلة من رجال الأعمال والباحثون.

- حيث تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، واخذ المشهد العالمي بتكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف الإستراتيجية، أو علم الجنرالات .

- تعريف اليونانيون القدماء لعلم الاستراتيجي

أنه مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة .

- الاستراتيجيا وإمكانية استشراف ملامح المستقبل

اتضح من خلال الممارسة العملية، أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوبا متميزا للتعامل بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع ويعود الفضل في تطوير هذا المفهوم وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين هما:

الأول : موظف كبير في شركة ا لتلفون والتلغراف الأمريكية , " تشستر بارنارد " Chester Barnard .

الثاني : أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية " ألفرد تشاندلر " Alfred Chandler

محطة انطلاق علم الاستراتيجيا

تمت دون تنسيق مسبق بينهما أن يكملتا الدائرة..، فالتجربة العملية الميدانية التي استقاها " بارنارد " من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي المنهجي للأستاذ الجامعي ،" تشاندلر وكانت انطلاقة الإدارة الإستراتيجية.

واتفقا على نقطة البدء التي جعلت تلك الانطلاقة ممكنة : فقالا.

ان الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والعقلية الشاملة الإستراتيجية تشكل جميعها القطب المركزي في الإدارة الإستراتيجية.

برنارد واكتشاف محورية رسالة المؤسسة

اما ا لفكرة الرئيسية التي تمحورت حولها اعمال "بارنارد " فكانت ذلك الاهتمام الواسع برسالة المؤسسة، حيث يقول : اذا عجز المدراء في الإدارة العليا ان يجيبوا على الاسئلة

س1 : لماذا مؤسستهم قائمة ؟

س2 : وما هي رسالتها ؟

فإنهم لن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخليا وخارجيا. حيث ان الفشل في تقديم فكرة واضحة عن سبب وجود المؤسسة وعن دورها سيؤدي إلى العجز عن تقديم إجابة على السؤال الهام الذي طرحه العاملون فيها، وهو

س3 : إلى ماذا ستفضي جهودهم ؟

س4 ماذا سيتحقق نتيجة لتلك الجهود في المستقبل؟

تشاندر ورسم العلاقة بين البناء التنظيمي والأداء الاستراتيجي للمؤسسة

اتجه " تشاندر ! إلى البحث في علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة وانعكاسات ذلك على موقفها التنافسي ، ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الإستراتيجيات المتبعة فيها. ومن هنا جاءت مقولته الشهيرة بأن "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها". وبذلك أسس لبعد اساسي وكبير في الفكر والإدارة الإستراتيجية

نشأة الإدارة الإستراتيجية في المنشأة:

بناء على ما ورد في كتاب الإدارة الإستراتيجية للباحثين (توماس وهيلين، ودافيد هنجر) فإن تطور التخطيط الاستراتيجي في المنشأة تم عبر أربعة مراحل وهي كالآتي 1:

المرحلة الأولى: التخطيط المالي المبدئي، ويهدف الى رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بالميزانية.

المرحلة الثانية: التخطيط المبني على التنبؤ، ويهدف الى تخطيط أكثر فاعلية للنمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل فيما بعد العام القادم.

المرحلة الثالثة: التخطيط الموجه خارجيا، ويهدف الى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة التفكير استراتيجي.

المرحلة الرابعة: الإدارية الإستراتيجية، وتهدف الى إدارة كل الموارد والى تطوير الميزة التنافسية والمساعدة في خلق المستقبل.

وتطور الإدارة الإستراتيجية

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وتريجو (ليخوزا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

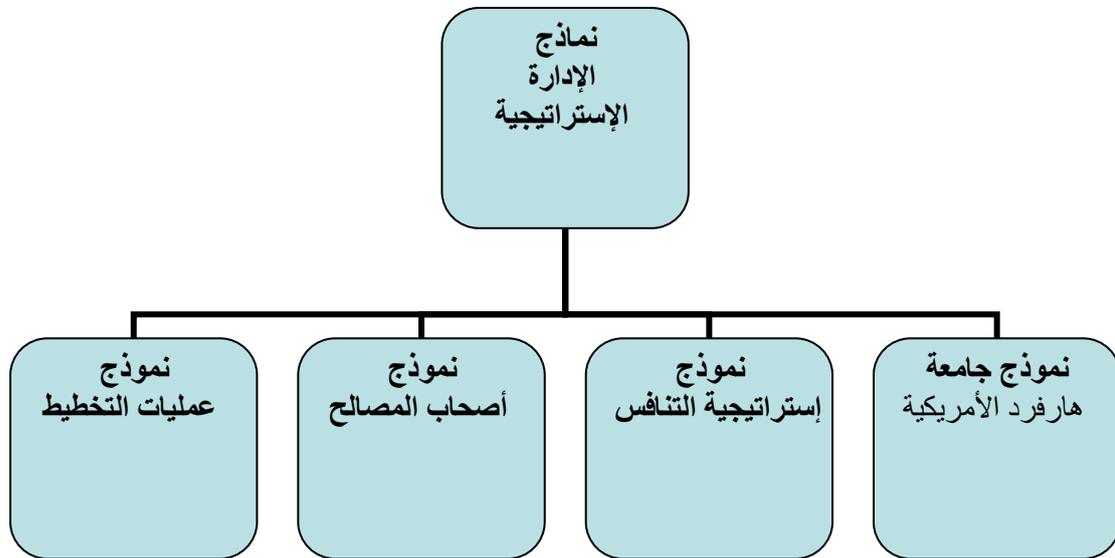
وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

نماذج الإدارة الإستراتيجية:

ابتداء من خمسينيات القرن العشرين أخذت فكرة وعلم الاستراتيجية في التبلور والتطور بسرعة كبيرة حيث ساهمت بعض الجامعات الأمريكية خاصة جامعة Harvard في عملية إنبات البذور الأولى لهذا التوجه ثم أخذت فيما بعد، مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات البحثية والاستشارية المرتبطة بها في تطوير هذا التوجه واختباره على أرض الواقع العملي في تلك المؤسسات .



اولا - نموذج جامعة هارفرد :

يعد هذا النموذج ، الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية . والحقيقة ان كافة النماذج الأخرى للإدارة الإستراتيجية مشتقة من نموذج "هارفرد" ومتأثرة بطروحاته .

- يعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة متكاملة و مترابطة من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات او الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.

ويدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لـ

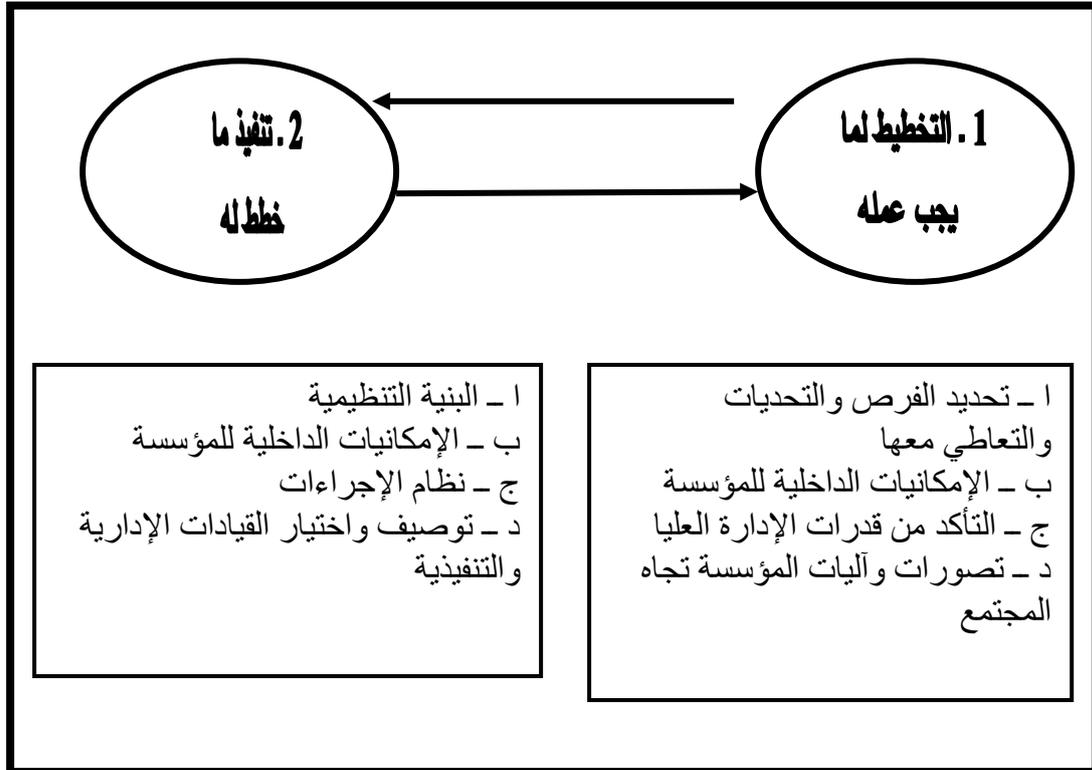
- موارد وإمكانيات المؤسسة

- موازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر

مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة وما لدى المؤسسة من عوامل قوة او عوامل ضعف في بيئتها الداخلية .

ويقسم نموذج "هارفرد" الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين :
المرحلة الأولى : بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
مجموعة القرارات المتعلقة بصياغة رسالة المؤسسة وأهدافها.
المرحلة الثانية : مرحلة التنفيذ
مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى

نموذج جامعة "هارفرد" للإدارة الإستراتيجية.



- يتضح من الشكل أن الإدارة الإستراتيجية بمرحلتها تتطلب تقسيم النشاطات التي تتم فيهما إلى سبعة أجزاء متسلسلة هي .

1- مرحلة بناء الإطار الاستراتيجي والتي تتضمن القيام بأربعة مهام رئيسية:

أ- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في إنجاز أعمالها - في المقابل تحدد المخاطر التي قد تعترض اقتناص المؤسسة لهذه الفرص.

تحديد الفرص والمخاطر من خلال طرح مجموعة أسئلة

- حول التطورات المختلفة في البيئة الخارجية التي ذات المصدر اقتصادي او اجتماعي او عسكري او سياسي او تكنولوجي أو اعلامي أو الخ والتي يمكن ان تؤثر على المؤسسة .

- حول قدرات المؤسسة على التعاطي مع هذه المتغيرات المتنوعة .

ب - تحديد إمكانيات المؤسسة وقدراتها الإدارية والمالية والمادية والتكنولوجية في بيئتها الداخلية.

ج - معاينة مستوى القدرات النفسية والذهنية والفكر الإداري لرجال الإدارة العليا للمؤسسة ومدى استجابته وقدرته على التفكير والعمل بالمنهجية الإستراتيجية - وذلك حتى لا تشكل عقبة أمام تنفيذ الإستراتيجية .

د- تحديد الكيفية التي ستنفذ المؤسسة من خلالها مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

2- مرحله التنفيذ:

وتتضمن الأنشطة الثلاثة التالية :

1- تحديد الكيفية التي ستكون عليها المؤسسة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له . (الصلاحيات والمسؤوليات /تحديد المستويات الإدارية التي ستتولى عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها وأهميتها / آلية التنسيق بين المهام والنشاطات المختلفة).

2- بناء نظام الإجراءات والخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المؤسسة كما حددت في المرحلة الأولى . بما يضمن إنجاز الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

3- تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المؤسسة باتجاه إنجاز الأهداف الإستراتيجية المحددة

ثانيا - نموذج إستراتيجية التنافس Competitiv strategy

من إعداد " مايكل بورتر " Michael Porter أستاذ إدارة الأعمال في كليه إدارة الأعمال في جامعة "هارفرد " .

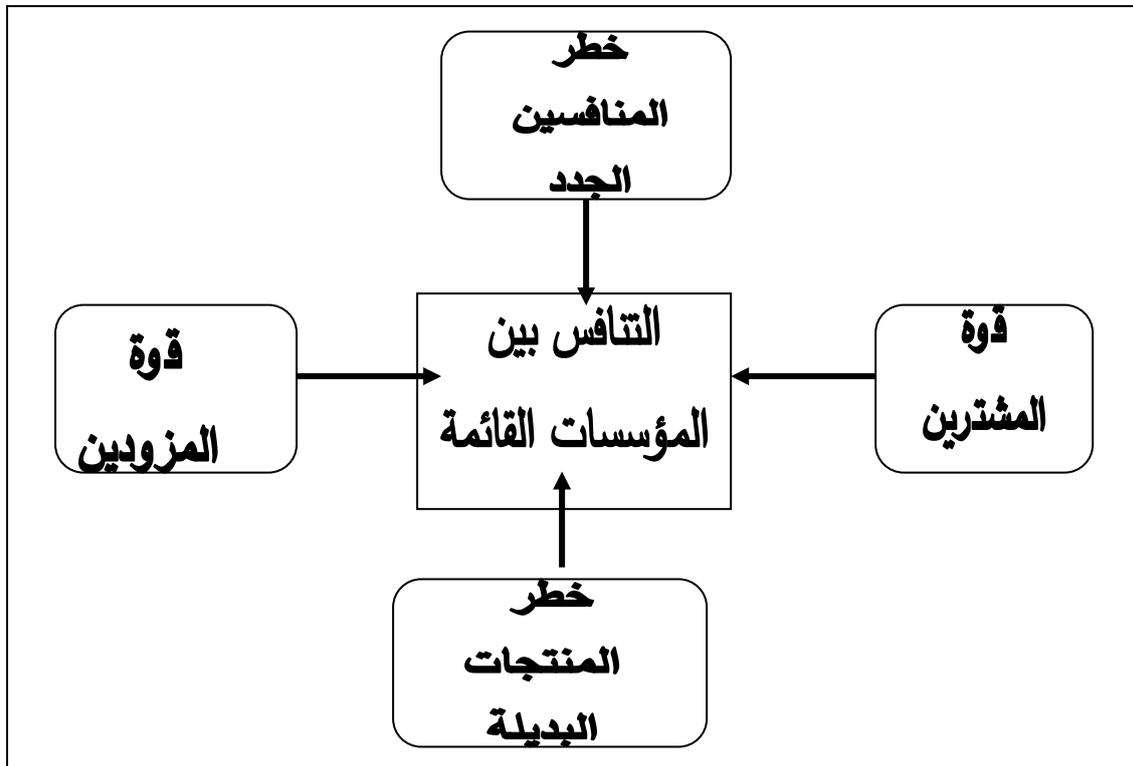
- وتتمحور فكرته في أن مؤسسة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية .

- وأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية . - ويعتقد (بورتر) ان السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المدى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما إلى تغييرها.

- ويترجم "بورتر" سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها. ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى

- 1- القوة النسبية للمشتريين / المستفيدين .
 - 2- القوة النسبية للمزودين
 - 3- التهديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى أسواق / مجتمعات بيئة التنافس الحالية
 - 4- تهديد المنتجات / الافكار البديلة
 - 5- مستوى التنافس الحالي بين المؤسسات القائمة في بيئة التنافس الحالية
- هي التي تشكل إستراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة.

نموذج إستراتيجية التنافس



إن هذه القوى الخمس هي التي تحدد

- البنية التنظيمية للبيئة التنافسية

- وتحدد قوائم العمل التفصيلية

- وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الإستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها.

- والسؤال هو : كيف تتعاطى المؤسسة معه؟

آليات التعاطي مع هذه القوى الخمسة من أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد للمؤسسة من خلال :

1 - إدراك الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى

2 - ان تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة في وجه القدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمها جميعا.
الفكرة الرئيسية لنموذج التنافس

كلما ازداد تأثير هذه القوى ضعفت العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئة التنافس المعنية .

1- القوة النسبية للمشتريين / المستفيدين :

أن ما يحدد القوة النسبية للمستهلك / المستفيد

لأية سلعة أو خدمة أو فكرة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة أو الفكرة.

2 - القوة النسبية للمزودين:

أن كل ما ينطبق على القوة النسبية للمشتريين ينطبق على القوة النسبية للمزودين في هذا النموذج. أن المزودين ليسوا فقط الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام وقطع الغيار بل يتضمن المؤسسات المالية والبنوك التي تزود المؤسسة بالأموال التي تحتاجها من خلال التسهيلات المالية المختلفة. وبصورة عامة فإن قوة المزودين تزداد في الحالات التي يكونون فيها على اطلاع كاف على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بنقاط ضعفها. كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدمات التزويد لأكثر من مؤسسة واحدة وعندما يكون مستوى التنافس بين المزودين لنفس الخدمة قليل . ويعتبر التهديد بدخول أسواق المزودين (إستراتيجية التكامل العمودي الصاعد) من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم

3 - تهديد الداخلين الجدد إلى بيئة التنافس الحالية :

من المعروف أن الصناعة الناجحة تستقطب اهتمام المؤسسات الأخرى من خارج تلك الصناعة وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس فيها. ولمعالجة ذلك يقترح "بورتر" مجموعة من الإجراءات الاحترازية التي يجب ان تلجأ إليها المؤسسات القائمة في أي صناعة لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم من خلال جعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر مما يؤدي إلى منعهم من الدخول وهذه الإجراءات هي :

1- الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج.
2-تنوع المنتجات وعدم الاقتصار على إنتاج منتج واحد او مجموعة قليلة من المنتجات.

3-رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

4-امتلاك قنوات للتواصل مع الجمهور التوزيع.

4 - التهديد من المنتجات والأفكار البديلة :

يعتبر تهديد المنتجات الأفكار البديلة واحدا من المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسات الصناعية فالمعروف أن أكثر من منتج واحد قد يؤدي نفس الغرض عند المستهلك فالطائرة على سبيل المثال تؤدي نفس وظيفة الشاحنة فيما يتعلق بنقل السلع والمواد والبرتقال كمصدر لفيتامين ج يؤدي نفس الوظيفة التي تؤديها أقراص فيتامين ج وهكذا أن على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل في تعاملها مع مخاطر المنتجات البديلة .

5 - مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة :

يدعو نموذج إستراتيجية التنافس إلى فهم حقيقة وهي ان ايه حركة إستراتيجية لاية مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة على المؤسسات الأخرى في تلك البيئة ان معنى ذلك من وجهة نظر هذا النموذج ان ايه حركة من ايه مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى وهذا دليل مهم على ان المؤسسات المتنافسة في صناعة ما تعتبر معتمدة على بعضها البعض ويعتقد " بورتر " ان نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة يعتمد على الأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس ويضيف ان كثافة التنافس بين المؤسسات اعضاء البيئة التنافسية الواحدة يعتمد إلى حد كبير على مجموعة من العوامل منها : درجة التفاوت في أحجام المؤسسات المتنافسة، ومستوى النمو في تلك الصناعة، ودرجة التنوع في المنتجات ، وغيرها.

ثالثا : نموذج أصحاب المصالح Stakeholders :

يدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى توجيه اهتماماتهم الإستراتيجية إلى مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة

- المزودين
- المستهلكين
- المؤسسات المالية
- نقابات العمال
- الحكومة
- الموظفين
- المساهمين
- المجتمع المحلي
- المؤسسات المنافسة
- لجان حماية المستهلك
- ويمكنني أن أضيف عليها وفق اعتبارات عصر العولمة المجتمع الأقليمي والعالمي ويستمد هذا النموذج فكرته الأساسية من الإداري التقليدي الذي يعرف مؤسسة العمل بأنها

- مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض واحد وهو تعظيم العائد على استثمارات أصحاب رؤوس الأموال او المساهمين في المؤسسة.

- وأن ان المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة، بل ان كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر سلبيا او إيجابا بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها، وان على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح، وهي تمارس نشاطاتها المعتادة .

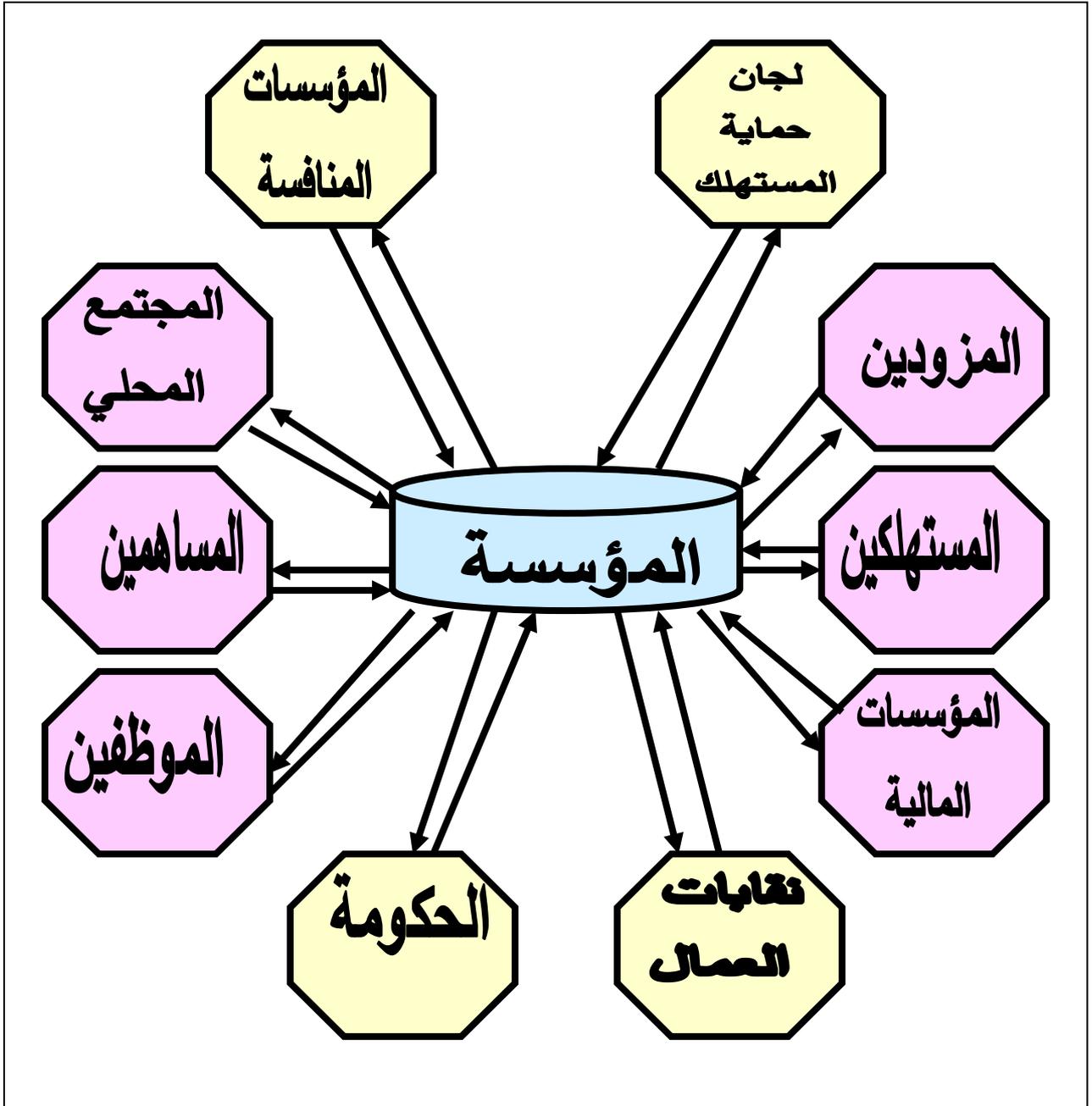
- من البارز في فلسفة هذا النموذج يحاول إعطاء صورة اكثر دقة لموقع المؤسسة في بيئتها الاجتماعية العامة وبطال مدراء بالعمل على تحديد تلك المجموعات والمؤسسات والعمل على الاستجابة لمطالبهم المشروعة.

- وكما يبين الشكل التوضيحي فإن المؤسسة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد فيها مجموعات من أصحاب المصالح، الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقا من مصالحهم الخاصة بهم ويقيمون أداءها الاستراتيجي من زاوية مصالحهم الذاتية ومدى تأثير تلك المصالح بأفعال ونشاطات تلك المؤسسة.

فبالإضافة إلى المساهمين أصحاب المصلحة التقليدية في المؤسسة، فإن الحكومة من خلال اذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة حيوية في المؤسسة، فالحكومة مسؤولة قانونيا وأديبا عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها، ومسؤولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لإفراد المجتمع بعيدا عما يسببه التلوث البيئي الناتج عن نشاطات المؤسسات الإنتاجية اما لمؤسسات المالية على

سبيل المثال فلها مصالح، حيوية في عمل المؤسسة، فالكثير من الأموال التي تستخدمها المؤسسات في نشاطاتها ومشاريعها يكون مصدرها لتسهيلات المالية والائتمانية التي تقدمها لبنوك . والمجتمع المحلي كمثل آخر على التداخل بين المصالح، الخاصة للمؤسسة والمصالح العامة للمجتمع الأوسع فالمجتمع المحلي الذي تمارس المؤسسة عملياتها بين ظهرانية يزود المؤسسة بالقوة البشرية ويتلقى بالمقابل رواتب واجور الا انه يدفع ثمنا باهظا نتيجة التلوث الذي تحدثه المؤسسة اثناء قيامها بعملياتها الإنتاجية .

خريطة أصحاب المصالح



رابعاً : نموذج عملية التخطيط

هذا النموذج المصمم على يد " بيترز و ووترمان " Peters and Waterman في كتابهما الشهير " البحث عن التميز " الذي قدما فيه نموذج الأبعاد السبعة .

يعمل على توجيه انتباه مدراء المؤسسات إلى حقيقة تقليدية معروفة وهي ان الجانب الأكثر أهمية في أداء المؤسسة هو الطريقة التي تتخذ فيها القرارات في مؤسساتهم .

- ان النقطة الأكثر أهمية في البناء التنظيمي في المؤسسة هي إلى أي مدى تلتزم المؤسسة باتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق حالة من التكيف الاستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ومن ثم فإن ان التركيز على الإجراءات في هذا النموذج يستمد أهميته من مشكلتين تتعلقان بقدرات البشر ومنهم المدراء على التصرف المناسب في الوقت المناسب:

الاولى : ان لدى المدراء ، قدرات محدودة على التفكير المنطقي المنظم دون ان يسبقه تحليل متعمق .

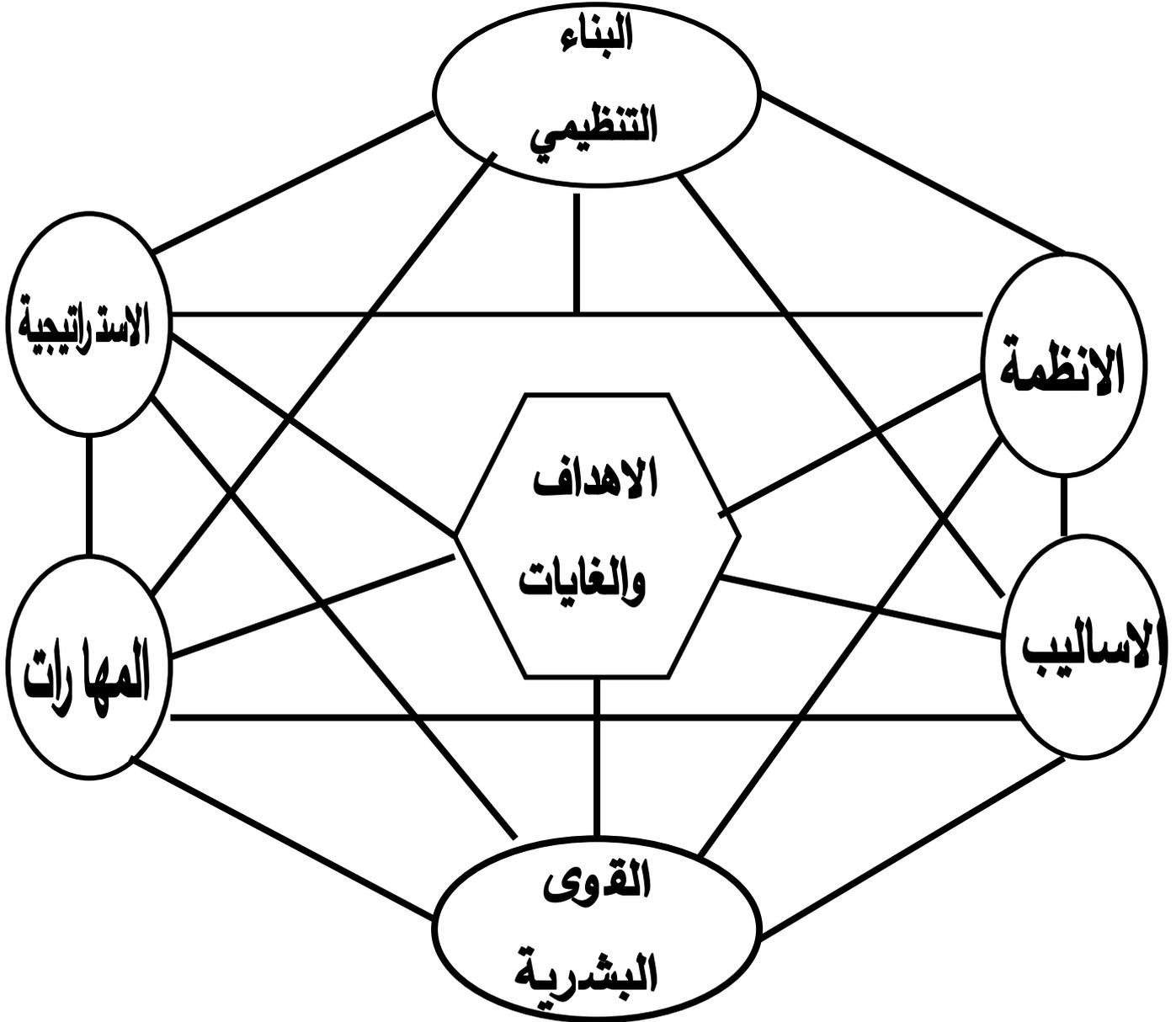
الثانية. ان المدراء لا يتمكنون من اتخاذ الطريق الأنسب بشكل دائم دون اللجوء إلى إجراء الدراسات المتعمقة سلفاً.

وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة متعمقة ضرورة لا بد منها للتعويض عن هذا النقص .

- ان المدارس الإدارية المختلفة دعت دائماً إلى استخدام أساليب التخطيط التحليلي التفصيلي للقرارات قبل اتخاذها، واعتبرت وظيفة التخطيط في العملية الإدارية وظيفة يجب ان تمارس على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، وأنها تتألف من مجموعة من الخطوات المتسلسلة التالية :

- 1-وضع أهداف المؤسسة على كافة المستويات
- 2- صياغة البدائل الإستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف
- 3- تحليل عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البدائل الإستراتيجية الموضوعة
- 4- اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب من بين البدائل المطروحة
- 5 - وضع الخطط التنفيذية المناسبة لتنفيذ البديل الاستراتيجي.

ويعتبر نموذج التخطيط نموذجا مبنيا على أسس منطقية تساعد على بناء نظام المعلومات المناسبة حتى يستخدمها المدراء في مداولاتهم الإستراتيجية.
نموذج الأبعاد السبعة (7-S Framework)



حيث يشكل نموذج الأبعاد السبعة محاولة من مبتكريه لسد الثغرات في نموذج التخطيط ، لذلك اعتبر امتدادا له.

– ان الشواهد العملية تشير إلى ان التخطيط التحليلي المتقن لعملية اتخاذ القرارات لا تشكل ضمانا للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة – فكثير من الإستراتيجيات المتماسكة والقوية لم تترجم عمليا إلى برامج تنفيذية ناجحة على ارض الواقع . ويعود السبب في ذلك ، من وجهة نظر مبتكري نموذج الأبعاد السبعة، إلى ان الإدارة الإستراتيجية لا تتشكل فقط من بعد واحد بغض النظر عن أهمية ذلك البعد. بل هي في الحقيقة

تتضمن سبعة ابعاد كما يشير إلى ذلك " بيترز و ووترمان " Peters and Waterman في كتابهما الشهير " البحث عن التميز " الذي قدما فيه نموذج الأبعاد السبعة .

وقد اقترحا ان بناء الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات حولها ما هما في الحقيقة الا بعدين من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المؤسسة الإستراتيجي . ويرى المؤلفان ان هذين البعدين عندما يضافا إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة Systems وأساليب عمل Style ومهارات Skills وخبرات بشرية Staffs وغايات Goals فإنها جميعا تشكل نمطا إداريا استراتيجيا متميزا . وتتمحور الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة أبعاد تبدأ بحرف "S" باللغة الإنجليزية لذلك سمي هذا النموذج بـ(7-S Framework) ، ويمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانبا معينا من جوانب الأداء في المؤسسة كما هو موضح في النموذج

المكون من سبعة عناصر أساسية :

1- البناء التنظيمي structure

يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي !طلبها العملية الإدارية .

2- الإستراتيجية Strategy

تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المعتدلة.

3- الانظمة Systems

تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في إحكام الرقابة على البناء التنظيمي structure والإستراتيجية strategy المذكورة في 1 و 2 اعلاه .

4- الأساليب Styles

زئل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في توجيه المؤسسة لوجهة الإستراتيجية المناسبة .

5- الموائمة بين العاملين ووظائفهم Staff

تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسي العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها .

6- المهارات Skills

تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة .

7- الغايات Goals

تمثل الغايات التي تعمل على توحيد الجهود المؤسسة باتجاه انجاز المستقبل المؤمل انجازه .

خلاصة هامة :

أولاً : على مستوى المفهوم والفلسفة فإن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الخطوات يجمعها خيط ناظم يعرف بإسم (منطِق الفعل الرابط)

حيث أن عملية وضع الإستراتيجية لابد ان يكون لها خيط ناظم مشترك يمثل المنطق الرابط فيما بينها لجمع وحشد وتوجيه مفرداتها فى اتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية البعيدة

و يمر هذا الخيط الناظم من خلال نشاطاتها المتعددة لكي تكفل بالنجاح وإلا فقدت وحدة العمل والفعل استراتيجيها وقوتها في الواقع / السوق .
ومن خلال تتبعك لقرارات وأعمال اى مؤسسة أو وزارة أو حكومة أن تجمع هذه القرارات والأعمال خلال فترة زمنية محددة وتعيد تركيبها في خيط ناظم على عدة أشكال متعددة حتى تصل إلى إستراتيجية أو مجموعة الاستراتيجيات التي تقوم بها هذه المؤسسة أو الوزارة أو تلك الدولة .

ثانياً : يمكن تلخيص مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي كالآتي:

- 1- مرحلة تحديد الأهداف.
- 2- مرحلة تحليل الموقف الحالي للمنظمة من حيث:
* جوانب أو نقاط القوة. * جوانب أو نقاط الضعف.
- 3- مرحلة تحليل بيئة الأعمال الخارجية، والتي تمثل حقل تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج... الخ، بمتغيراتها المختلفة والسالف ذكرها، وذلك بهدف تحديد
* التهديدات والمخاطر المحيطة بالمنظمة. * الفرص المرتقبة والحالية.
- 4- مرحلة تحديد إمكانية استغلال جوانب القوة بالمنظمة لمواجهة وعلاج جوانب الضعف أو تجنب التهديدات أو استغلال الفرص.
- 5- مرحلة تحديد فرص التوسع والتطوير والنمو والتحديث التكنولوجي لـ (المنتجات / الأسواق / القوى العاملة / التجهيزات الرأسمالية)
- 6- مرحلة صياغة وإصدار الخطة الإستراتيجية الخاصة بالإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل والشراء وبحوث التنمية والتطوير؟.
- 7- التنفيذ والمتابعة أو الرقابة والمراجعة المستمرة.

ثالثا : النظرة والمراجعة الإستراتيجية:

من خلال مراجعة كتاب الإدارة الإستراتيجية لوهلين وهنجر، يمكن ملاحظة أن النظرة والمراجعة الإستراتيجية تقدم نظرة متكاملة للإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي حيث أنها توضح كيفية وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات طويلة المدى، كما تتناول كيفية تنفيذ ومراقبة البرامج والميزانيات والإجراءات. لذلك تساعد المراجعة الإستراتيجية المفكر والمخطط الاستراتيجي على أن

– يتفهم بشكل أفضل الطرق التي من خلالها تتربط وتعتمد المجالات الوظيفية المختلفة بعضها البعض

– الوسيلة التي تساهم من خلالها في تحقيق إنجاز مهمة المنشأة.

ومن ثم فإن المراجعة الإستراتيجية مفيدة جدا لهؤلاء الأشخاص، مثل أعضاء مجالس الإدارة وصناع القرار، الذين يتطلب عملهم تقويم الأداء الكلي للمنشأة.

كما أن المراجعة الإستراتيجية عند مقارنتها بالمراجعة الإدارية، تهتم بالعوامل الداخلية والخارجية على حد سواء كما تتضمن الاختيار البديل، والتطبيق، والتقويم والرقابة، لذلك فإنها تغطي عناصر مهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية وتضعها في إطار اتخاذ القرارات.

رابعا : فوائد الإدارة الإستراتيجية :

بالإضافة الى الفوائد المالية الوفيرة فألاهم من ذلك هو الفوائد الغير مالية الناتجة عن استخدام منهج الإدارة الإستراتيجية

(1) ترسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفروض المستقبلية.

(2) تزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من اجل مستقبل المنظمة

(3) ينتج عن استخدام الإدارة الإستراتيجية أداء أفضل نوعيا، واكثر فعالية مقارنة بأداء المنظمات التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية .

– رفع مستوى رضا العالمين وحفزهم .

– تزود صانعي القرارات بمعلومات فورية .

– ينتج عن استخدامها قرارات أفضل وأسرع .

– وفرة في التكاليف .

خامسا : الفرق وبين التخطيط المحلي والتخطيط الاستراتيجي .

التخطيط المرحلي (Tactical Planning) :

التخطيط المرحلي هو تخطيط قصر الاجل يركز على العمليات الجارية في مختلف اجزاء المنظمة ، كما يهتم بتفاصيل محددة وقصيرة الاجل يمكن تعريف الاجل القصير (Short Range) بأنه الفترة التي تمتد للمستقبل لمدة سنة واحدة أو اقل يستعمل المديرون التخطيط المرحلي ليحددوا ماذا يجب ان تفعل الاجزاء المختلفة في المنظمة من اجل المنظمة كي تحقق نجاحا خلال مدة سنة أو اقل في المستقبل يتم تطوير الخطط المرحلية للمنظمة في مجالات الإنتاج ، التسويق ، الافراد ، التمويل ، وتسهيلات المصنع .

المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المرحلي :

ان التخطيط الاستراتيجي يتم وضعه عادة من قبل الادارة العليا كما ان جمع الحقائق التي تعتمد عليها الخطط الاستراتيجية هي في العادة اكثر صعوبة من جمع الحقائق التي تعتمد عليها الخطط المرحلية ، الخطط الاستراتيجية تعتمد اساسا على التنبؤ للمستقبل ومن ثم فإن الخطط الاستراتيجية بشكل عام تكون اقل تفصيلا من الخطط المرحلية ، كما ان التخطيط الاستراتيجي يركز على الاجل الطويل وتغطي فترة طويلة نسبيا من الوقت

التخطيط المرحلي	التخطيط الاستراتيجي	مجال الاختلاف
1 - يتم تطويرها بشكل رئيس من قبل مستوى الادارة الدنيا	1- يتم تطويرها بشكل رئيس من قبل مستوى الادارة العليا	1- الافراد القائمون بالتخطيط
2 - حقائق يسهل نسبيا جمعها	2- حقائق يصعب نسبيا جمعها .	2- الحقائق التي يقوم عليها التخطيط
3 - خطط تحتوي بشكل اساسي على تفصيل بمقدار كبير	3- خطط تحتوي تفصيلا قليلا نسبيا .	3- مقدار التفصيل في الخطط
4 - خطط تغطي فترات قصيرة من الوقت .	4- خطط تغطي فترات طويلة .	4- طول الوقت الذي تغطيه الخطط .

بالرغم من هذه الاختلافات فإن هناك علاقة تكاملية بين التخطيط المرحلي والتخطيط الاستراتيجي حيث يذكر روسل ل . آكوف (Russell L. Ackoff) ((يهتم التخطيط الاستراتيجي بشكل عام بأطول فترى تستحق الاعتبار في حين يهتم التخطيط المرحلي بأقصر فترة تستحق الاعتبار كلا النوعين التخطيط ضروري ويكملان بعضهما ويشبهان وجهي عملة واحدة يمكن ان ننظر الهمما بشكل منفصل حتى يمكن مناقشتها بشكل منفصل لكن لا نستطيع ان ن فصلهما حقيقة)) .

الوحدة الرابعة / الخطة الإستراتيجية

- ماهية ومكونات الخطة الاستراتيجية

-
-
-

- صناعة الرؤية الإستراتيجية

-
-
-

- صناعة الأهداف العامة

-
-
-

1- حقيقة التفكير والتخطيط والإدارة الإستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

1 - التفكير لمدى زمني بعيد < 5 سنوات

2 - التفكير بطريقة عامة وكلية على مستوى المؤسسة ككل

3 - التفكير بشكل شامل لكل من تتعامل معهم المؤسسة

4 - يقوم بها رجال الإدارة العليا

5 - تهتم بالسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإداري

6 - تسعى لتحقيق نتائج كبيرة وعلى مستوى المنظمة ككل

7 - تسعى لإيجاد درجة عالية من التكامل بين الإدارات والأعمال على مستوى المؤسسة

- التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية

- التفكير الاستراتيجي يعتني بعقل القائد ويرشده إلى طرق التفكير المتعددة

التي تمكنه من رؤية الواقع وفهمه، واستشراف المستقبل والسعي

لامتلاك أدوات صناعته.

- التفكير الاستراتيجي عبارة عن منهجية وأسلوب تفكير يمكن القائد والمدير

استخدام أدوات التخطيط بشكل جيد .

- يزود المدير بالرؤية والفكر الرئيسي الشامل للمؤسسة ، والذي يمنحه القدرة على بناء و تكوين تصور عام وشامل وكامل للأهداف والخطط والسياسيات العامة. في إطار موحد يسهل النظر إليه وإدراك العلاقات البنينة فيه وتقييمه .

- الواقع الداخلي والواقع الخارجي للمؤسسة
- المدخلات والمخرجات المتنوعة للمؤسسة
- الإدارات المختلفة للمؤسسة
- الفرص والتحديات
- الانجازات والإخفاقات
- جوانب الضعف والقصور ونقاط القوة والتميز
- مجالات العمل الفنية والادارية والمالي

- يساعد المدير على توقع بعض القضايا الإستراتيجية مثل توقع التغير المحتمل في بيئة عمل المؤسسة ووضع الخطط اللازمة للتعامل معه.

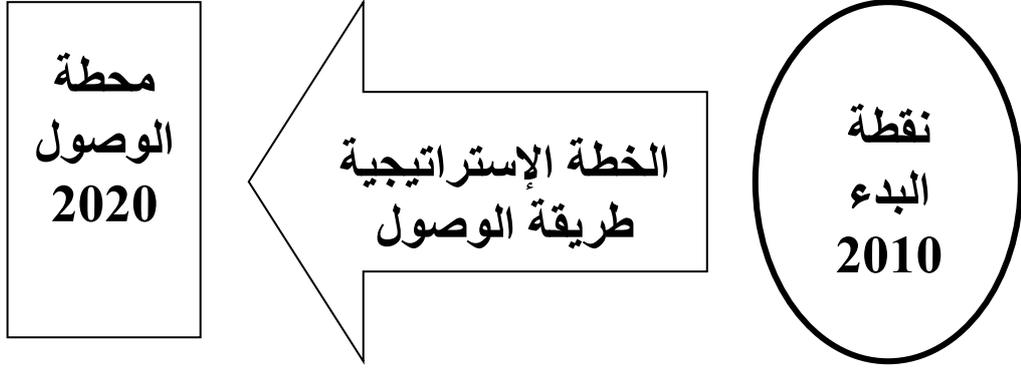
- يساعد المدير على إدارة وتوجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية بصورة متكاملة .

- يساعد المدير على حسن توظيف وتخصيص الموارد المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل.

- يمنح المدير الرؤية الكاملة للاحتياجات (الشواغر) من الموارد البشرية العادية والمتخصصة خلال مراحل العمل المختلفة ويمكنه من الإعداد المسبق لها (تأهيل وإعداد الرد فاء للمواقع المختلفة) .

التفكير و التخطيط الاستراتيجي في عمل المدير

هو عملية تحديد صورة المنظمة في المستقبل وتحديد طرق الوصول إليها بمعنى أنه عملية تفكير وبناء تصور للمستقبل يتبعها اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل .

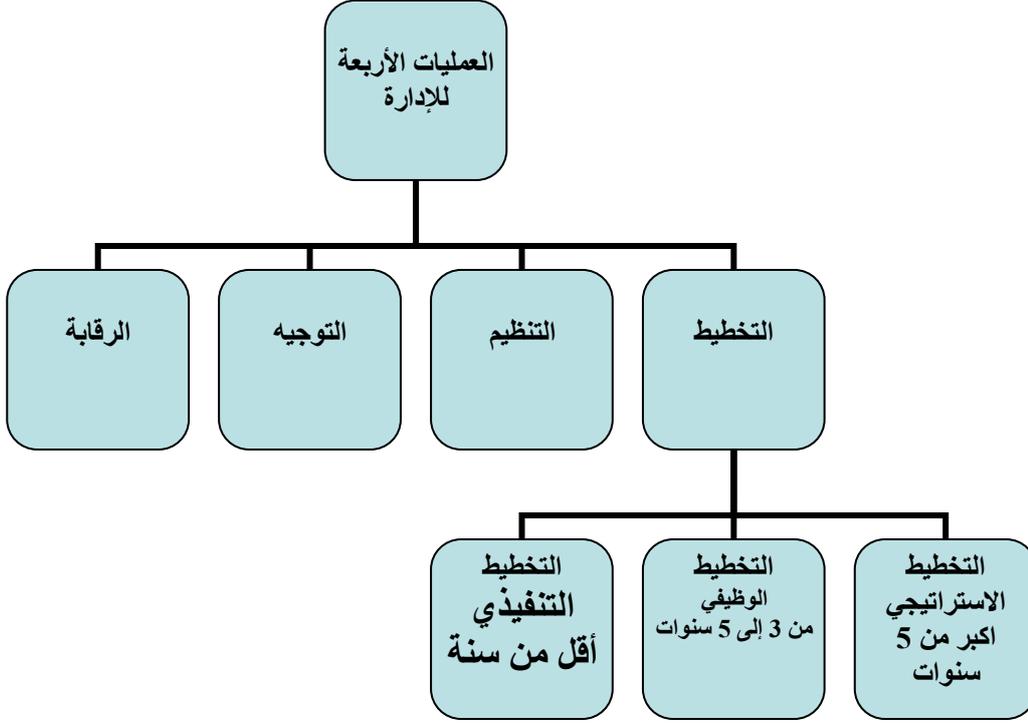


حقيقة التفكير والتخطيط والإدارة الإستراتيجية في عمل المدير

يمكن إيجاز مفهوم الادارة الإستراتيجية في عدة نقاط

- 1 - التفكير على مستوى المنظمة ككل
 - 2 - التفكير بطريقة عامة و كلية على مستوى المؤسسة ككل .
 - 3 - التفكير بشكل شامل لكل من تتعامل معهم المؤسسة (العاملون بها ، سوق العمل من حولها ، المؤسسات التمويلية ، المنافسون الموردون، العملاء، المتغيرات المرتقبة، الأهداف العامة والكلية للمؤسسة والتي أنشئت من أجلها ، التكنولوجيا المتاحة والمرتقبة ، بنية وثقافة وقيم المؤسسة)
 - 4 - يقوم بها رجال الادارة العليا، وينجح منهم في ذلك أصحاب الفكر العالي بعيد المدى ، والمتجردين من التعاطف مع مجالهم الوظيفي المحدود في احد الإدارات .
 - 5 - تهتم بالسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإداري
 - 6 - تسعى لتحقيق نتائج كبيرة وعلى مستوى المنظمة ككل
 - 7 - تسعى لإيجاد درجة عالية من التكامل بين الإدارات والأعمال على مستوى المؤسسة ككل .
- (تمويل، موارد بشرية، مشتريات، إنتاج، علاقات عامة، تسويق)

موقع التخطيط الاستراتيجي في العمليات الأربعة الأساسية للإدارة



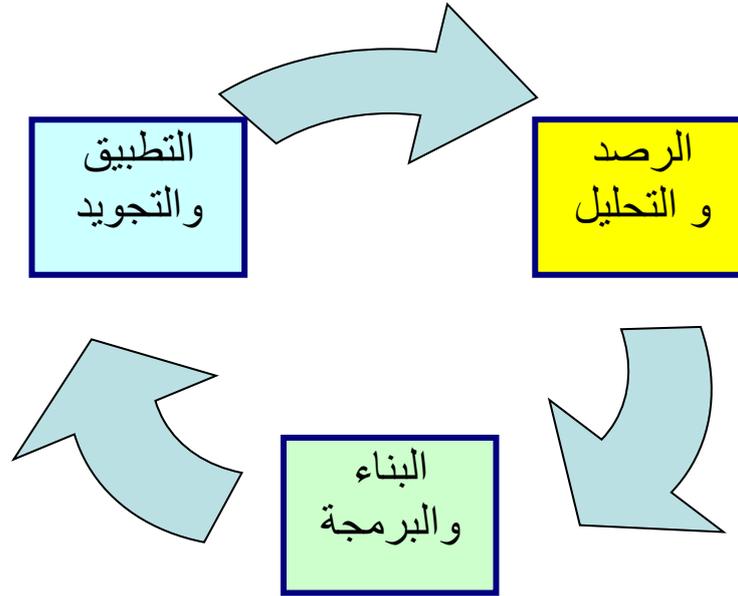
أهداف ونتائج الرؤية الإستراتيجية على المدير

توضيح أسباب وجود المؤسسة «مقصدها».

- 1- الأداة الأساسية لتحريك الجهود نحو الفكرة المركزية التي يجب تنميتها والحفاظ عليها وتجميع الجمود في اتجاهها «ولذلك تحتاج إلى المدير والقائد الناجح».
- 2- وسيلة البقاء والاستمرارية والنمو، فدور الرؤية ممتد من بداية تأسيس المؤسسة إلى النهاية حتى بلوغ الأهداف... ولذلك تحتاج إلى مراجعة مستمرة لإمكانية تطويرها وبناء رؤية جديدة متطورة حسب المتغيرات الداخلية والخارجية فهي بمثابة إشارات توجيه لضبط السير على الطريق.
- 3- تجيب على أسئلة...
 - أ - أين نحن؟ ب - إلى أين يجب أن نذهب؟
 - 4- تحدد مجالات عمل الإدارة.
 - 5- تجسد إمكانية وجود مستقبل للمؤسسة.
 - 6- تمنح الإدارة اتجاهها طويل الأجل.
 - 7- ركيزة للقرارات الإستراتيجية، وأولى خطوات التغيير والتطوير.
 - 8- تزرع في نفوس الأفراد المسؤولية تجاه تحقيقها.
 - 9- دليل الالتزام من الأفراد تقدمه إلى المؤسسة.
 - 10-

ما هي الأركان الأساسية للتخطيط الاستراتيجي؟

- 1 - الرصد والتحليل : للذات وللآخر وللبيئة المهنية التي يتم العمل فيها
- 2 - البناء والبرمجة : بناء الرؤية والأهداف والمزيج الاستراتيجي اللازم لتحقيقها
- 3 - التطبيق والمتابعة : ترجمة ومتابعة وتطوير مشروعات التنفيذ والتجويد المستمر للأداء وللعملاء .



يتم التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية عبر ثلاث / أركان / عمليات / مراحل

- 1 - تحليل الواقع الداخلي والخارجي والحالي والمستقبلي للمؤسسة باستخدام نموذج سوات للتحليل الاستراتيجي .
- 2 - بناء المزيج الاستراتيجية للمؤسسة والمكون من الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية والسياسات العامة ومشروعات العمل التنفيذية
- 3 - ترجمة وتطبيق المزيج الاستراتيجي ميدانيا في شكل برامج تنفيذية وأعمال وانجازات وأرقام وفق ما هو مخطط مسبقا وبجودة تنفيذ وإنتاج عالية .

النموذج : التطبيقي لعملية الرصد والتحليل : (فريق المستقبل)

للذات وللآخر وللبيئة المهنية التي يتم العمل فيها

1 - التحليل التفصيلي لمفردات منظومة العمل بالنادي

2 - رفع الواقع الاستراتيجي للنادي باستخدام نموذج SWAT

أولا : التحليل التفصيلي لمفردات منظومة العمل بالنادي

الرصد والتحليل من أول مراحل خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي والهدف منه الإجابة على الأسئلة التالية .

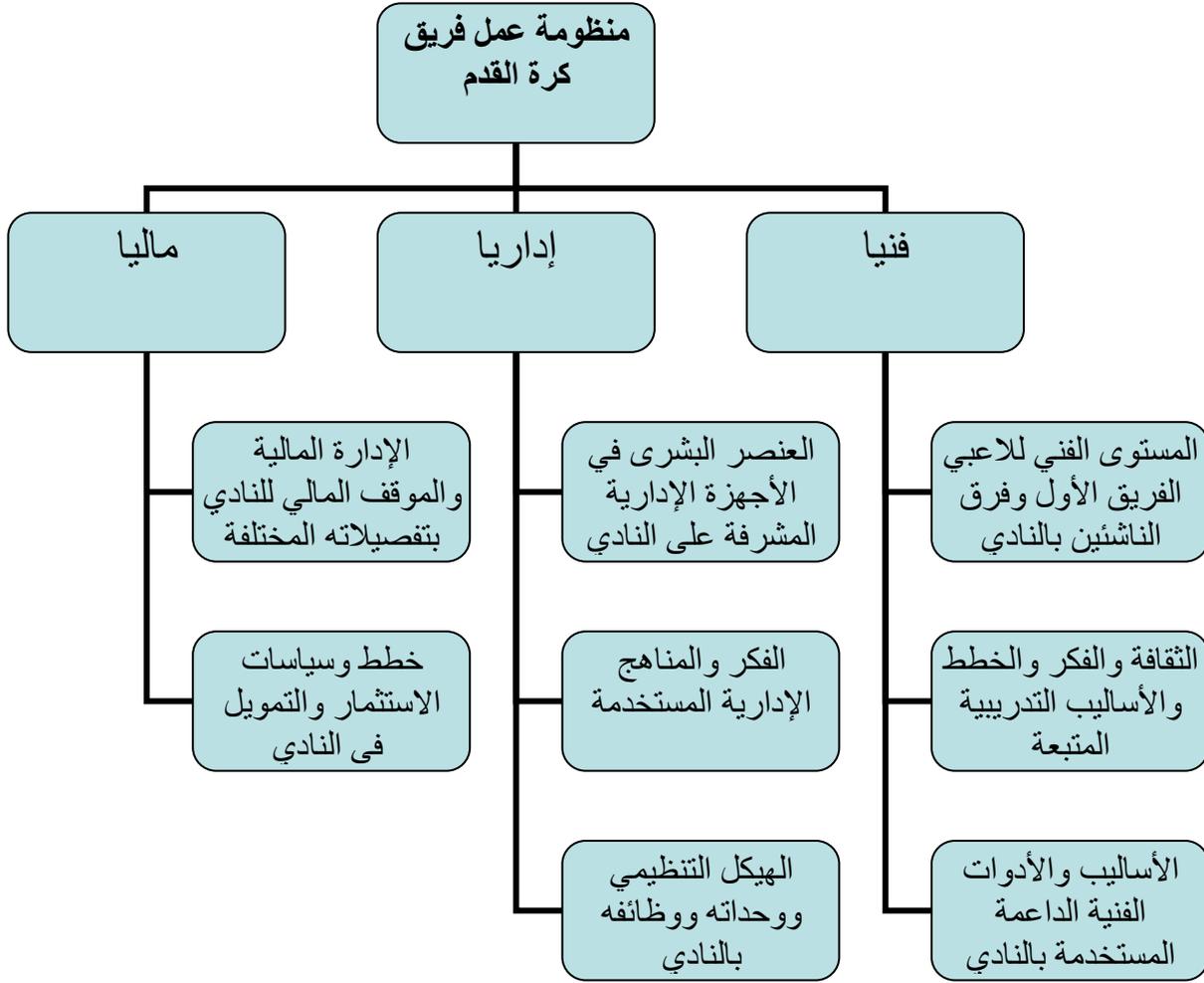
س 1 : من نحن وما هي قوة الحقيقية كفريق كرة قدم ؟

س 2 : ما هو واقع كرة القدم محليا وإقليميا وعالميا
(إدارة / فكر / تطور اللعبة / الفرق المنافسة)

س 3 : ماهو موقع فريقنا محليا وإقليميا وعالميا ؟

ج 1 لابد من الوقوف الحقيقي والتوصيف المهني الكروي الدقيق لواقع الفريق وفق معايير كرة القدم العالمية .

ويتم ذلك عبر رسم خريطة تفصيلية لمنظومة فريق كرة القدم بكل ما تحتويها من عناصر إدارية ومالية وفنية وتقييمها على المعايير الدولية لكرة القدم العالمية وصولا إلى التوصيف المهني الدقيق الذي يحدد رقم فريقنا / نادينا بالنسبة للأندية والفرق المحلية والإقليمية والعالمية العالمية.



نموذج مبسط لبعض المحاور الكلية لتقييم منظومة النادي

يتم تفكيك وتفصيل محاور المنظومة إلى مفردات تفصيلية دقيقة تمهيد لتقييمها وتحديد موقفها وقيمتها وقوتها الحقيقية مقارنة بالمعايير الدولية لكرة القدم العالمية

نموذج جدول تقييم المحور الفني في منظومة كرة القدم لفريق المستقبل

م	المحاور الكلية لمنظومة كرة القدم	المحاور التفصيلية	المعايير الدولية	الفروق	الملاحظات والتوصيات
1	المستوى الفني للاعب الفريق الأول وفرق الناشئين بالنادي	الثقافة الكروية			
		المهارات الفنية			
		القوة البدنية			
		الالتزام والانضباط			
		القابلية للتطور			
2	الثقافة والفكر والخطط والأساليب التدريبية المتبعة	المدرسة الفكرية الكروية التي ينتمي إليها النادي			
		الانفتاح والتواصل مع المدارس العالمية لكرة			
		تطور التفكير والتخطيط الكروي			
		وسائل وأدوات التدريب بالنادي			
		منظومة وآلية التطوير المستمر			
3	الأساليب والأدوات الفنية الداعمة المستخدمة بالنادي	الملاعب			
		أدوات التدريب والتثقيف			
		خطط وأدوات البناء النفسي والمعنوي والمادي			
		خطط وإدارة وتفعيل الجمهور			
		تاريخ وإنجازات النادي			

نموذج لتقييم بعض المحاور الكلية والتفصيلية للمحور الفني بالنادي
 - يتم عمل نفس النموذج لبقية المحاور الإدارية والمالية حتى يتمكن المخطط والمفكر الاستراتيجي للنادي من الإجابة على الأسئلة الثلاثة السابقة وتحديد وتوصيف موقع النادي من الكرة العالمية

نموذج جدول تقييم المحور الإداري في منظومة كرة القدم لفريق المستقبل

م	المحاور الكلية لمنظومة كرة القدم	المحاور التفصيلية	المعايير الدولية	الفروق	الملاحظات والتوصيات
1	العنصر البشري في الأجهزة الإدارية المشرفة على النادي				
2	الفكر والمناهج الإدارية المستخدمة				
3	الهيكل التنظيمي ووحداته ووظائفه بالنادي				

نموذج لتقييم بعض المحاور الكلية والتفصيلية للمحور الإداري بالنادي

نموذج جدول تقييم المحور المالي في منظومة كرة القدم لفريق المستقبل

م	المحاور الكلية لمنظومة كرة القدم	المحاور التفصيلية	المعايير الدولية	الفروق	الملاحظات والتوصيات
1	الإدارة المالية والموقف المالي للنادي بتفصيلاته المختلفة				
2	خطط وسياسات الاستثمار والتمويل في النادي				

نموذج لتقييم بعض المحاور الكلية والتفصيلية للمحور المالي بالنادي

مخرجات مرحلة ترصد وتحليل النادي استراتيجيا

تتضمن الإجابة على الأسئلة الثلاثة

س 1 : من نحن وما هي قوة الحقيقية كفريق كرة قدم ؟

س 2 : ما هو واقع كرة القدم محليا وإقليميا وعالميا (إدارة / فكر / تطور اللعبة / الفرق المنافسة)

س 3 : ما هو موقع فريقنا محليا وإقليميا وعالميا ؟

والتحديد الدقيق لقوة ورقم النادي في المعادلة المحلية والعالمية لكرة القدم

النادي = % ÷ الكرة المحلية / الإقليمية / العالمية

2 - رفع الواقع الاستراتيجي للنادي باستخدام نموذج SWAT

<p>2 - جوانب القصور والضعف التي تعاني منها المؤسسة</p>	<p>1 - نقاط القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none">- عناصر وكفاءات بشرية مميزة- أفكار نوعية جيدة- قدرات تمويلية كبيرة- امتيازات وتسهيلات خاصة- قدرات علمية وتكنولوجية خاصة- توقيت ، مكان مميز- قوة وفاعلية البنيان الداخلي (القيمي والتنظيمي والإداري)- الصورة الذهنية الجيدة لدى المجتمع (ثقة وحب الآخرين ورغبتهم في العمل مع المؤسسة)
<p>4 - التحديات والمخاطر الخارجية التي تواجه المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none">- المنافسة القوية- توجهات عالمية و إقليمية ومحلية مؤثرة- اتفاقات وقوانين .- تقلبات ومتغيرات متوقعة (عسكرية ، سياسية، اقتصادية)- عدم استقرارا لسوق- نقص الموارد- نزاعات وحروب متوقعة	<p>3 - الفرص المتاحة أمام المؤسسة</p>

نموذج لرفع الواقع الاستراتيجي للنادي (فريق المستقبل)

<p>2 - جوانب القصور والضعف التي يعاني منها النادي</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحرس القديم المقاوم والممانع للتطوير - قلة عدد الأعضاء ، وتدنى مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية - الانقسامات والصراعات الداخلية المستمرة بين ام د . - غياب سياسات التحفيز المناسبة للاعبين - عدم وجود قنوات ووسائل إعلامية خاصة بالنادي للتواصل مع الجمهور - قلة الملاعب وتناوب فرق النادي على الملعب الواحد والتأثير على ساعات التدريب - ضعف القدرات المالية اللازمة لاستقدام مدربين عالميين 	<p>1 - نقاط القوة الداخلية التي يمتلكها النادي</p> <ul style="list-style-type: none"> - العناصر والكفاءات البشرية المميزة (لاعبين / الجهاز الفني الادارى / مالي / معنوي / جماهيري ... الخ) - العناصر الإبداعية القادرة على التفكير وإنتاج أفكار تطويرية للنادي - القدرات التمويلية المتاحة للنادي (استثمار / دعم / تبرعات / اشتراكات / ... الخ) - امتيازات وتسهيلات حكومية خاصة - قدرات علمية وتكنولوجية خاصة - توقيت التخطيط والتطوير - تاريخ وبطولات النادي - المكان أو الأماكن المتوفرة للنادي - قوة وفاعلية البنيان الداخلي (القيمي والتنظيمي والإداري) - الصورة الذهنية الجيدة لدى المجتمع (ثقة وحب الآخرين ورغبتهم في العمل مع المؤسسة)
<p>4 - التحديات والمخاطر الخارجية التي تواجه المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنافسة القوية من الأندية الأخرى وانتقال وهروب الكثير من اللاعبين - توجهات عالمية وإقليمية ومحلية مؤثرة - اتفاقات وقوانين . - كثرة البطولات وتداخل مواعيدها - ارتفاع تكلفة المحترفين والجهاز الفني 	<p>3 - الفرص المتاحة أمام النادي</p> <ul style="list-style-type: none"> - فرصة الانفتاح والتواصل مع الكرة العالمية فنيا وإداريا وتنظيميا وتحقيق نقلة نوعية كبيرة للنادي في ظل واقع كروي محدود نسبيا في التواصل مع الكرة العالمية - كسب مساحات كبيرة من الجماهير العاشقة للكرة - تفعيل الرصيد التاريخي السابق - تنويع وتنشيط وتفعيل مصادر تمويل النادي

<p>باستمرار</p> <p>- التخلف الإداري والتنظيمي للأجهزة الحكومية المشرفة على العملية الرياضية</p> <p>- تقلبات ومتغيرات متوقعة (سياسية، سياسية، اقتصادية) واحتمالات عدم الاستقرار</p> <p>- نقص الموارد</p> <p>- الآثار السلبية للفضائيات ووسائل الإعلام على اللاعبين</p> <p>- النزاعات والصراعات الداخلية من جهة ومع الأجهزة المشرفة على عملية الرياضة من جهة أخرى</p>	<p>- المساهمة في إصلاح وتطوير الجهاز الحكومي المشرف على الرياضة</p> <p>- تأهيل وتفعيل واستثمار قطاع الأندية في دعم الفريق الأول وتنشيط مصادر تمويل النادي</p> <p>- الوصول سريعاً إلى العالمية من خلال بطولة القارة والصعود سريعاً إلى التصنيفات العالمية للأندية</p> <p>- استثمار الكفاءات النوعية المتخصصة من الأعضاء ، وكذلك دائرة العلاقات العامة الإستراتيجية من النادي في تطوير النادي في النواحي المختلفة</p>
---	---

الاستفادة العملية من نموذج التحليل الاستراتيجي SWAT

- 1- التفكير الاستراتيجي عبارة عن منهجية وأسلوب تفكير يمكن القائد والمدير من معرفة وفهم الواقع المتاح والمستقبل المقبل بشكل جيد والتعاطي معه
 - بالعمل على تلافى جوانب الضعف والقصور والتعاطي مع التحديات الحالية والمقبلة.
 - استثمار جوانب القوة والفرص المتاحة.
- 2- التفكير والتحليل بشكل شامل للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة و لكل من يتعامل معها
 - (داخليا وخارجيا ، ممولين وعملاء ، أصدقاء وأعداء ومحايدين ومنافسين ، ...).
 - 3- يهتم بالسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف العام على الأرض
 - 4- يسعى لتحقيق نتائج كبيرة على مستوى المؤسسة والمجتمع ككل
 - 5- يسعى لإيجاد درجة عالية من التكامل بين كافة الجهات والأعمال المشاركة في عمل المؤسسة
 - 6- يمنح العقل آفاق واسعة ومساحات ممتدة من الرؤى والأهداف والطموحات النوعية الكبيرة التي تنقل الفرد والمؤسسة المؤسسة والمجتمع والدولة نقلات نوعية كبيرة
 - 7- يزود القائد و المدير بالرؤية والفكر الرئيسي الشامل للمؤسسة / المجتمع / الدولة
 - 8- والذي يمنحه القدرة على بناء و تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات العامة .
 - 9- يساعد القائد والمدير على توقع وسرعة اكتشاف التغيرات الإستراتيجية التي يمكن ان تحدث وتؤثر على المؤسسة / المجتمع ، ومن ثم حسن التعاطي معها.
 - 10- يساعد القائد والمدير على إدارة وتوجيه الأنشطة والفعاليات المختلفة والتنفيذية بصورة متكاملة - حيث يفهم ويدير ويوجه كل نشاط وفاعلية في السياق العام المحدد لها .
 - 11- يمنح القائد والمدير إمكانية التقدير الصحيح للأحداث والأشياء والأشخاص والأفكار.

- 12- يمنح القائد و المدير الرؤية الكاملة للاحتياجات (الشواغر) المختلفة من الموارد البشرية والمادية والفنية المختلفة خلال مراحل العمل المختلفة ويمكنه من الإعداد المسبق لها
- 13- التفكير الاستراتيجى وبناء رؤية استراتيجية بعيدة الماده – تمثل مشروع كبير
- 14- وبناء مزيج استراتيجى يوصل اليها بما يعنى إيجاد الفكرة والوسيلة المركزية الحاشدة لافكار وموارد وطاقات وجهود المؤسسة والمجتمع لتحقيق مصالح كبرى لها .
- 15- يكتنفه شىء كبير من الغموض والمغامرة فى حين انه عظيم النتائج فى حالة نجاحه ، و عظيم النفع فى حالة عدم نجاحه – حيث سيمنح صاحبة تجربة كبيرة وثرية تساعده بكل قوة علانجاح فى المرة التالية شرط الدراسة الجيدة لاسباب تأجل النجاح ..

المهام العملية فى التعاطى مع نتائج التحليل الاستراتيجى SWAT

التعاطى الجيد مع نتائج التحليل الاستراتيجى من خلال صناعة أهداف خاصة بكل عناصر تستخدم كمادة خام فى صناعة الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية.

واجبات التعاطي معها	مفردات الواقع
<ul style="list-style-type: none"> - تحديدها وتنميتها وتوظيفها واستثمارها بالصورة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرات والموارد وأسباب القوة المتاحة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديدها والوقوف على آثارها وكيفية التعاطي الحالي معها والتقليل من آثارها - البحث عن البدائل المتاحة حالياً لتغطية ومواجهة هذا الضعف - الإعداد الجيد لمواجهة ومعالجة الضعف الحالي والتخلص منه - توقع جوانب ومجالات الضعف والخلل الممكن حدوثها والتعاطي معها للوقاية من حدوثها مستقبلاً . 	<ul style="list-style-type: none"> - جوانب الضعف والقصور الحالية والمقبلة
<ul style="list-style-type: none"> - استشراف وتحديد هذه الفرص وتحديد أفضل الخيارات الممكنة لاستثمارها و تحقيق أهداف المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - الفرص المتاحة حالياً ومستقبلاً
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد ودراسة هذه التحديات وتحديد خيارات التعاطي معها - دراسة أسباب مواجهتها وتحبيدها أو مغالبتها - دراسة الواقع الحالي وسيناريوهات تغييره وتغيير خريطة القوى فيه وما يمكن أن ينتج عنه من تحديات جديدة لتحديد كيفية التعاطي المسبق معها من الآن . 	<ul style="list-style-type: none"> - التحديات الحالية والمتوقعة

2 - بناء الخطة

ويقصد بها

التصميم النظري للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه. - فهو عملية تحديد صورة المنظمة في المستقبل وتحديد طرق الوصول إليها بمعنى أنه عملية تفكير وبناء تصور للمستقبل يتبعها اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل .

من خلال

– رسم إطار فكري وتنظيمي متكامل يحدد المسار الرئيسي الذي يجب أن تسلكه المؤسسة / المجتمع / الدولة – لتحقيق رسالته واهدافه الكبرى على المدى الزمنى البعيد .

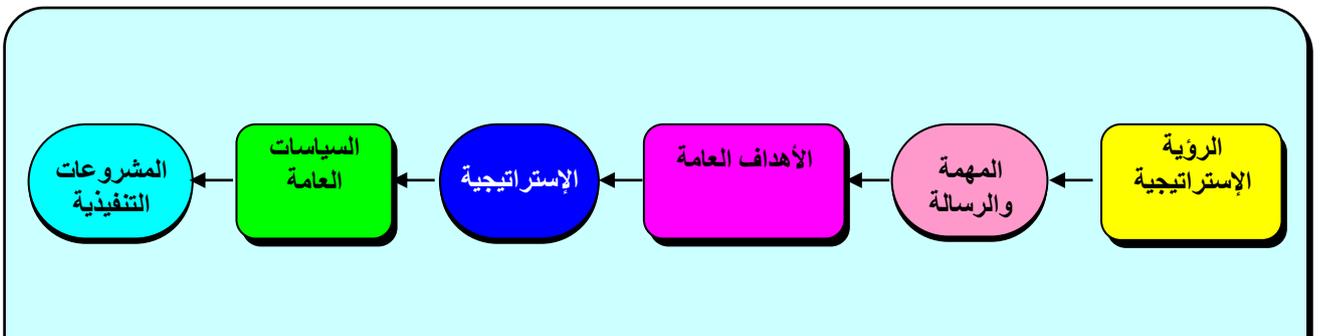
– تشارك فيه جميع المستويات القيادية والادارية العليا للمؤسسة لتحليل الواقع الاستراتيجي للمؤسسة (قوة وضعف وفرص وتحديات) .
وتقييمه والخروج بتصوير ورؤية مستقبلية واقعية وطموحة ومزيج استراتيجي متكامل يصل بالمؤسسة إلى تحقيقها
– يرسم وينظم ويدير كافة العمليات التنفيذية التي تتم بعد ذلك .

– هذا الإطار الفكري المتكامل هو الذي ينتج المزيج الاستراتيجي للمؤسسة

- هو الذى يصوغ رؤية ورسالة ومهمة المؤسسة
- هو الذى يحدد اتجاه ومسار المؤسسة والمجتمع خلال المرحلة المقبلة (خمس سنوات فأكثر) .
- هو الذى يحدد الأهداف العامة خلال السنوات القادمة المجتمع بدقة ووضوح
- هو الذى يصوغ الاستراتيجيات (طرق الوصول الى الأهداف) ويرسم لها المشروعات التنفيذية والموازنات المالية وجداول التنفيذ اللازمة لها .
- هو الذى يرسم السياسات والمحددات العامة التي تنظم سير العمل بالمؤسسة لضمان الوصول الى الأهداف .

منظومة التخطيط الإستراتيجي فى الإدارة الحديثة:

المزيج الاستراتيجي المتكامل للمؤسسة



وتتكون الخطة الإستراتيجية من مجموعة متكاملة من العناصر تعرف المزيج الاستراتيجي

يقصد بالمزيج الاستراتيجي البنية الفكرية المستقبلية المتكاملة للمؤسسة والتي تعد الثمرة العملية للتفكير بطريقة استراتيجية .
ويبدأ المزيج الإستراتيجي للمؤسسة ببناء الرؤية، ثم الرسالة، ثم الإستراتيجية، فالأهداف العامة، فالسياسات التي تنظم تنفيذ المشروعات التنفيذية.

الرؤية: الحلم والتصور لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة.

المهمة والرسالة: تفاصيل الرؤية.

الأهداف العامة: هي المقاصد الكلية لوجود المؤسسة.

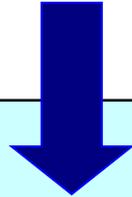
الإستراتيجية: طريقة الوصول لتحقيق الأهداف العامة

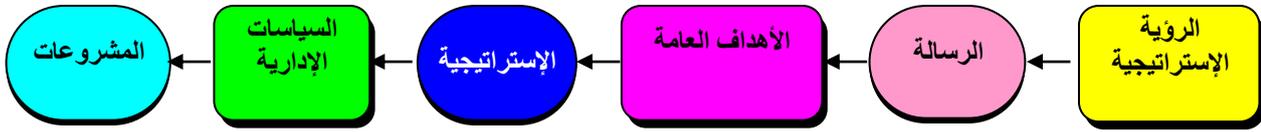
السياسات العامة: القواعد والنظم والمبادئ التي تحكم وتنظم إجراءات

العمل بالمؤسسة لضمان الوصول إلى الأهداف.

المشروعات التنفيذية: برامج العمل التي تحقق الأهداف العامة.

كيف نصنع المزيج الاستراتيجي للمؤسسة (الخطة الإستراتيجية) ؟





1 - الرؤية الإستراتيجية

الرؤية:

- هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة / النادي / الدولة
- وهي الحقيقية الجديدة والانطلاقة المبتكرة للمؤسسة
- وهي الفكرة القوية التي تملأ وجدان وعقل أفراد المؤسسة وتستحوذ عليهما
- وهي القوة النافذة التي تشدز الهمم والطاقات وتعبئتها وتفجر المواهب والمهارات للوصول إلى تحقيق الرؤية
- مصدر الإلهام وشدز الهمم لمغالبة التحديات والانتصار عليها وصناعة المستقبل
- هي التي ترسم مستقبل المؤسسة وتقفز به إلى المستقبل.

العناصر الأربعة للرؤية

- 1 - مجال العمل field (مجال التخصص)
 - 2 - رسالة المؤسسة mission (المهمة الأساسية)
 - 3 - منطقة القوة في المؤسسة strength
 - 4 - قيم المؤسسة values (القيم المهنية الأساسية المساعدة لتحقيق الهدف)
 - 5 - الإستراتيجية strategic (طريقة الوصول للهدف)
- بعضها يكتب ويظهر مباشرة في الرؤية وبعضها يفهم ضمناً من سياق النص .

أنواع الناس بالنسبة للحلم وامتلاك رؤية والعيش بها ولها والوصول إليها وتحققها

أنواع الناس مع الحلم والرؤيا

القليل يكمل
خطته ويعمل ويصل
إلى ما يريد وهؤلاء
صفوة البشر وأعلام
وقادة الأمم وصانعي
النهضات

البعض يحلم ويفكر
استراتيجيا ويسجل
حلمه في رؤية
إستراتيجية
ويتوقف عند ذلك

البعض يحلم
ويتمنى ويتحدث
بحلمه ويتوقف
عند ذلك فقط

البعض يحلم
ويتمنى ويتوقف
عند ذلك فقط

الكثير لا يحلم
ولا يمتلك رؤية
ويعيش حسب
المتاح له

نماذج عملية للرؤية

أمثلة لرؤية النبي الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم، وبعض الأشخاص

الرؤية لدى رسول الله
صلى الله عليه وسلم
(والله ليبلغن هذا الدين ما بلغ
الليل والنهار) أى أن هذا الدين
سينجح ويسود ويحكم ليصل إلى
كافة أنحاء المعمورة الأرضية

- نابليون بونابرت

سئمتد الامبروطرية الفرنسية إلى ما وراء البحار

- مارادونا وهو ابن 14 عام

أتمنى أن أكون أحسن لاعب في العالم واحمل كأس العالم لبلادي الأرجنتين

- بيل جيت توفير كمبيوتر خاص لكل بيت ولكل إنسان

ماوتسى تونج تحرير الصين بأكملها من كافة أشكال الاستعمار والضعف والتخلف، وإعادة بناء الصين كدولة عظمية

- رؤية هند بنت عتبة في أبنها معاوية وهي تربيته وتعدده للمستقبل حينما تفرس احد العرب ابنها معاوية وهو يلعب بين أقرانه فقال : إن عاش هذا الولد ساد قومه ، فغضبت هند وأفصحت عن رؤيتها الإستراتيجية لمشروعها الخاص في تربية وإعداد ابنها للمستقبل وقالت : ثكلته إن لم يملك العرب والعجم

أمثلة لرؤية بعض المؤسسات

1 - رؤية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة

- نسعى لإعداد بنية أساسية تحقق مستوى عالي من الضبط الإداري والتنظيمي للمؤسسة. كما نسعى لاستقطاب وتوظيف أفضل العناصر البشرية المتاحة لتلبية احتياجات المؤسسة .
- كما نعمل على تقييم ورفع مستوى العاملين مما يطور مسارهم الوظيفي بشكل مستمر
- كما نسعى لتقديم مستوى عالي الجودة من الرعاية المتكاملة للعاملين بالمؤسسة

• مما يمنحهم الرضا الوظيفي التام والانتماء والعطاء الابداعي الابتكاري الممتد للمؤسسة.

2 - رؤية قناة الجزيرة الفضائية

الجزيرة خدمة إعلامية عربية الانتماء عالمية التوجه شعارها الرأي والرأي الآخر وهي منبر تعددي ينشد الحقيقة ويلتزم المبادئ المهنية في إطار مؤسسي. وإذ تسعى الجزيرة لنشر الوعي العام بالقضايا التي تهتم الجمهور فإنها تطمح إلى أن تكون جسرا بين الشعوب والثقافات يعزز حق الإنسان في المعرفة وقيم التسامح والديمقراطية واحترام الحريات وحقوق الإنسان

3 - رؤية المجلس الأعلى لشئون الأسرة في أحد الدول المتقدمة

يتطلع المجلس إلى خلق أسرة وطنية، متماسكة، مستقرة، معتمدة على نفسها، تفخر بثقافتها وهويتها العربية والإسلامية، تعي حقوقها ومسؤولياتها، يتمتع أفرادها بصحة عالية، تساهم بفعالية في بناء مجتمع منتج منفتح على العالم وينعم بالاستقرار والرفاهية.

4 - رؤية وزارة الداخلية في احد الدول المتقدمة غرضنا :

هو أن نشارك بالعمل مع الأجهزة الأخرى للوصول إلى مجتمع أكثر أماناً والمحافظة على الاستقرار والحد من الجريمة وإزالة شعور الخوف من الجريمة والمساهمة في تحقيق العدالة بأسلوب يضمن ثقة الجمهور بالشرطة ويحافظ عليها

رؤيتنا:

أن تصبح القوة الشرطية الأكثر فعالية ميدانياً في واحد من أكثر البلدان أماناً في العالم، وتتميز بما يلي:

- الاستجابة لاحتياجات مجتمعنا.
- أن تكون لها مثل عليا وأن تتمتع بالنزاهة.
- أن يكون منسوبها متحفزين على العمل ومدربين بشكل كاف.
- أن تكون منظمة متعلمة تشجع على الابتكار.
- أن تكون فعالة وفاعلة بكلفة مبررة وبطريقة قابلة للقياس

5 - رؤية مستشفى دله السعودي

الرؤية:

سيعمل المستشفى دائما في تلبية رغبات مراجعيه ومجتمعه وتطوير موظفيه وسيتم تحقيق هذا من خلال المراجعة الدورية لاحتياجاتهم اعتمادا على الموارد المتاحة والأساليب المتطورة.

ومن خلال جهود الفريق الواحد يسعى المستشفى دائما ليكون المركز الصحي الأمثل في المملكة العربية السعودية.

الرسالة:

موظفو المستشفى حريصون على إستخدام الجودة في أعمالهم ووظائفهم لتلبية رغبات مرضاهم. جميع المعلومات المتعلقة بالمرضى سرية وخاصة، كما أن الهدف العام لجميع الموظفين هو إرضاء المراجعين.

مجموعة مستشفيات السعودي الالمانى

رسالتنا

إن رسالتنا أن نقدم لك أفضل عناية طبية على مستوى الشرق الأوسط، نحن نركز في التخصصات الدقيقة ونحن متميزون في جراحات العظام والحوادث وإصابات العمل .

ولهذا فنحن نضع نصب أعيننا ما يلي :
احتياجات المريض وتوقعاته هي مركز اهتمامنا
توظيف وتدريب ذوي الكفاءة العالية والولاء للمجموعة
الاستعانة بالخبرات العالمية
استخدام التكنولوجيا الحديثة
تطوير إدارة محترفة ومرنة

هدفنا

إن هدفنا في مجموعة السعودي الالمانى أن نقوم بتصميم وتمويل وإنشاء وإدارة 30 مستشفى عالميا قبل حلول عام 2015، وهذا سيوفر حوالي 50,000 فرصة عمل بإذن الله.

شركة الرضوان السعودية

مجالات العمل (المقاولات ، الخرسانة ، الديكور ، الطبي)

حققت شركات الرضوان على مختلف أنشطتها نموا كبيرا , وأداء متميزا وتفوقا واضحا بالجودة ووصلت إلى مصاف كبريات الشركات في السعودية وبعد أن رسخت وجودها في السوق المحلي وتستعد الرضوان للانطلاق لدخول أسواق مجلس التعاون الخليجي ومن ثم أسواق الشرق الأوسط

نسعى لبناء أكبر قلعة لتقنية المعلومات في الوطن العربي والعالم أجمع؛ لتكون منارة تسترشد بها كافة قطاعات المجتمع في أعمالها من أفراد ومؤسسات نسعى لتطوير كافة أدواتنا وخبراتنا التقنية لخدمة عملائنا ولخدمة مجتمعنا الذي نمثل فيه جزء لا يتجزأ من تطوره ونموه؛ أننا نؤمن بان الانفتاح على العالم من خلال ثورة المعلومات والاتصالات سينيح فرصة اكبر للانفتاح في مجال الاقتصاد والتجارة العالمية وبالتالي سوف يؤثر بشكل مباشر في نمو وتطور المجتمعات. إن ما يعيننا هو تقديم الحلول الملائمة والمتكاملة للشركات والأفراد للاستفادة الكاملة من شبكة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بكافة الوسائل التقنية المتاحة. إننا نتمنى ونسعى لأن نعطي لكل شركة و مؤسسة دفعة قوية لتنتقل في سماء المعلومات ويكون لها موقعاً بين كبريات الشركات في العالم ليس موقعاً عادياً بل موقعاً له بريق خاص .. بريق تكنولوجيا المعلومات

المجموعة السعودية للأبحاث والتسويق

تتمثل رؤيتنا في أن تصبح المجموعة السعودية للأبحاث والتسويق أولى الشركات الإعلامية وأكثرها ربحاً في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وذلك بحلول عام 2011 م. وأن تصبح أفضل المصادر الموثوقة للمعلومات، وأن تكون مُقدِّم خدمات ومنتجات إعلامية متعددة، راقية المضمون. لذلك سوف تدخل المجموعة السعودية للأبحاث والتسويق في المشاريع الإعلامية المتعددة لتحقيق رؤيتها وتقديم خدماتها للقراء والمستمعين والمشاهدين والمعلنين. كما تهدف المجموعة إلى أن تصبح بمثابة منتدى يتعمق فيه الفهم بين الشرق والغرب.

آلية إعداد الرؤية الإستراتيجية

مؤسسة / نادي / وزارة / دولة

لإعداد رؤية إستراتيجية جيدة لا بد من تكوين قاعدة معرفية جيدة عن الفضاء المحيط بالمؤسسة والذي تدور المؤسسة في فلكه وتتفاعل معه تأثراً به وتأثيراً فيه (الواقع الاستراتيجي) ويمكن ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة السبعة التالية:

1- ما هي فلسفة وأيدلوجيا أفراد وقوى المؤسسة / المجتمع والوزن النسبي لكل

منها؟

2- ما هي رؤية المستوى الأعلى في هذا المجال / المجتمع والدولة؟

3- ما هي الأحلام وتطلعات المؤسسة؟

4- ما هي التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية؟

5- ما هي الفرص المتاحة داخليا وخارجيا؟

6- ما هي نقاط وجوانب القوة المتاحة لدى المجتمع؟

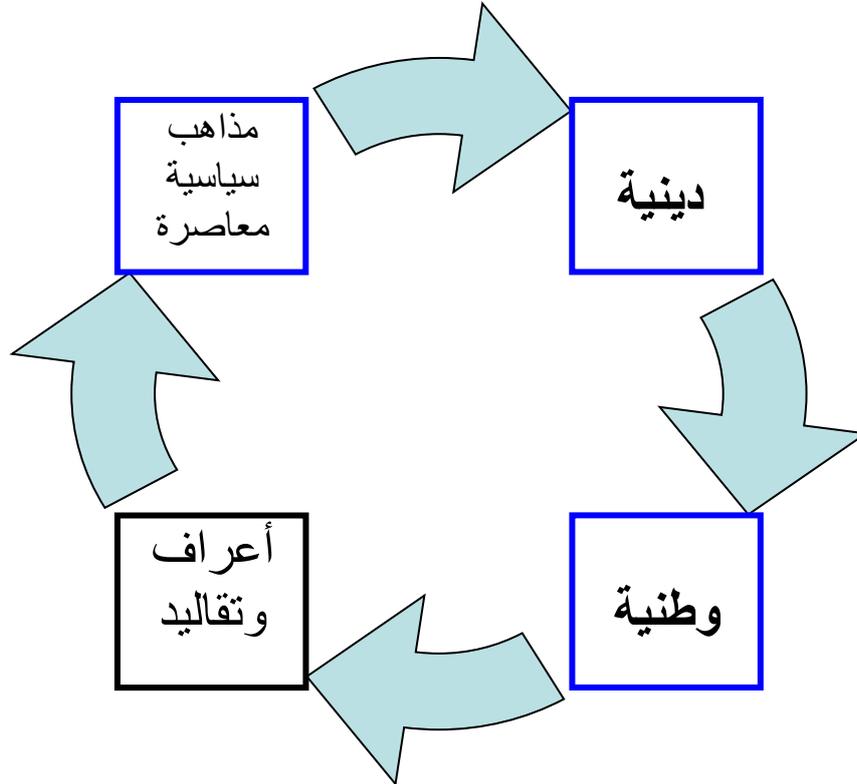
7- ما هي نقاط وجوانب الضعف الحالية لدى المجتمع؟

أولا : فلسفة وأيدلوجيا أفراد وقوى المؤسسة والمجتمع والوزن النسبي لكل منها؟

- وتعنى القاعدة والمنطلق الفكري والإعتقادي لهؤلاء الأفراد

- يجب استيعابها وتضمينها في الرؤية ، والحلم والتصور في سياقها وعدم الخروج عليها

- وتتمحور غالبا في أربعة ناصر أساسية



ثانيا : رؤية المستوى الأعلى في هذا المجال / المجتمع والدولة

حيث تمثل التزام واستحقاق على المؤسسة يجب الوفاء بحصة منه لتحقيق الأهداف والمصلحة العامة للمجتمع والدولة

حتى تكون بمثابة داعم ورافع للمشروع الأكبر للمجتمع والدولة.

مثال : يجب أن تنبع رؤية المدارس الحكومية والخاصة من رؤية وزارة التربية والتعليم

مثال : يجب أن تنبع رؤية النادي الرياضي من رؤية وزارة الشباب والرياضة

مثال .: رؤية المحطة الفضائية الخاصة تتبع من رؤية وزارة الإعلام .

ثالثا : أحلام وتطلعات قيادة وأفراد المؤسسة / قيادة المجتمع

- ترتبط بالتكوين الثقافي والمهني ومجال اهتمام وعمل القائمين على بناء المؤسسة
- تتبع من تاريخ و واقع وتطلعات المجتمع بوجه عام.
- يساهم في تحديدها مستوى التطلعات والأحلام (عالية / عادية / محدودة)
- والتي تلعب ثقافة المجتمع دور كبير في تشكيلها – حيث تتباين وتتفاوت المجتمعات في ذلك فهناك مجتمعات تمتلك الطموح الكبيرة والرغبة في التميز والاستعلاء ، وهناك مجتمعات ترضى بالكفاف والذنية من العيش والطموح .
- يجب أن ترتبط بالرؤية الكلية للمجتمع والدولة حيث أن المؤسسة احد أجزاء ومكونات المجتمع المشارك في تحوله ونهضته.
- مساحة التعديل والتطوير في الرؤية يجب أن تكون محدودة جدا ولذلك يجب إعدادها بعناية كبيرة حيث أنه الأساس والانطلاقة لكل ما يليها من مراحل ومن ثم يصعب التعديل فيها .

ثالثا : المكونات الأربعة للواقع الاستراتيجي للمؤسسة

- أحد أهم أدوات التفكير والتخطيط الإستراتيجي حيث يحدد بشكل متكامل مكونات الفضاء المحيط بالمؤسسة حاليا ومستقبلا .
- (العوامل السياسية - الثقافية - الاجتماعية - الاقتصادية - الطبيعية - البيئية)

1 - نقاط القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة	2 - جوانب القصور والضعف التي تعاني منها المؤسسة
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - السوق / الموارد والخامات / التمويل - الإنتاج والجودة - مرونة التصنيع والتسويق البيع - القبول والتعاون المجتمعي - توافر نظام التخطيط - عناصر وكفاءات بشرية مميزة - مواهب وإبداعات وقدرات خاصة - قدرات تمويلية كبيرة - امتيازات وتسهيلات خاصة - قدرات علمية وتكنولوجية خاصة - توقيت ، مكان مميز - تنوع وقوة وفاعلية البنيان الداخلي للمجتمع (القيمي والتنظيمي والإداري)
<p>4 - التحديات والمخاطر الخارجية التي تواجه المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديات فكرية وثقافية - المنافسة والمواجهة القوية - توجهات عالمية وإقليمية ومحلية مؤثرة - اتفاقات وقوانين . - تقلبات ومتغيرات متوقعة (عسكرية ، سياسية، اقتصادية) - عدم استقرار المجتمع الاقليمي والمحلي - نقص الموارد - نقص وندرة الكفاءات البشرية النوعية 	<p>3 - الفرص المتاحة أمام المؤسسة</p>

الإستفادات التي يحققها نموذج SWOT

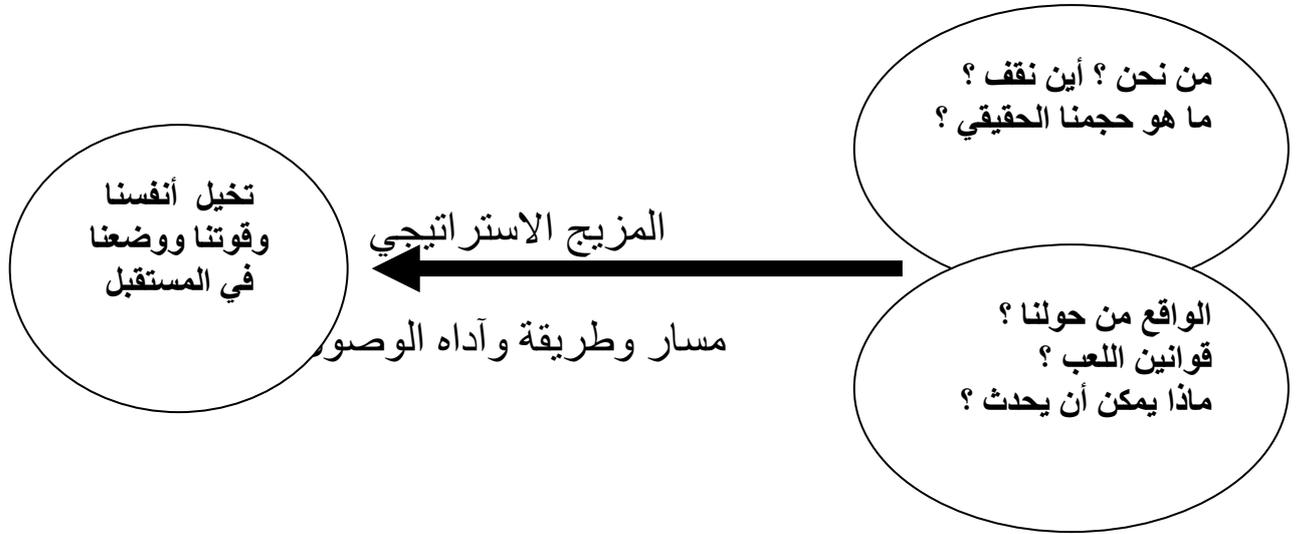
- يفتح آفاق التفكير إلى مساحات زمانية ومكانية واسعة
- يمنح المخطط فرصة تحديد الاتجاهات الصحيحة للعمل
- ينظم ويرشد منهجية التفكير وصناعة الأهداف والسياسات
- يضمن موضوعية الخطة لحد كبير

- يمنح المخطط نظرة شاملة للمؤسسة من الداخل ومن الخارج
- ينبه المخطط للتحديات والمعوقات الحالية والمقبلة
- يلفت نظر المخطط إلى الفرص المتاحة حالياً ومستقبلاً
- عند الإجابة على هذه الأسئلة ، وتكوين رؤية كلية للمشهد الاستراتيجي للمؤسسة يمكن بعدها تخيل وتصوير وبناء الرؤية المستقبلية المنشودة للمؤسسة .

الخريطة التمهيدية لصناعة الرؤيا

نسبة كبيرة من الطموح والأمل والهمة والإرادة والثقة في الله ثم الذات	أحلام وتطلعات المؤسسة	رؤية المستوى الأعلى	فلسفة وأيدلوجيا أفراد وقوى المؤسسة
---	-----------------------	---------------------	------------------------------------

نقاط القوة والتميز	جوانب القصور والضعف	التحديات	الفرص
--------------------	---------------------	----------	-------



محطة

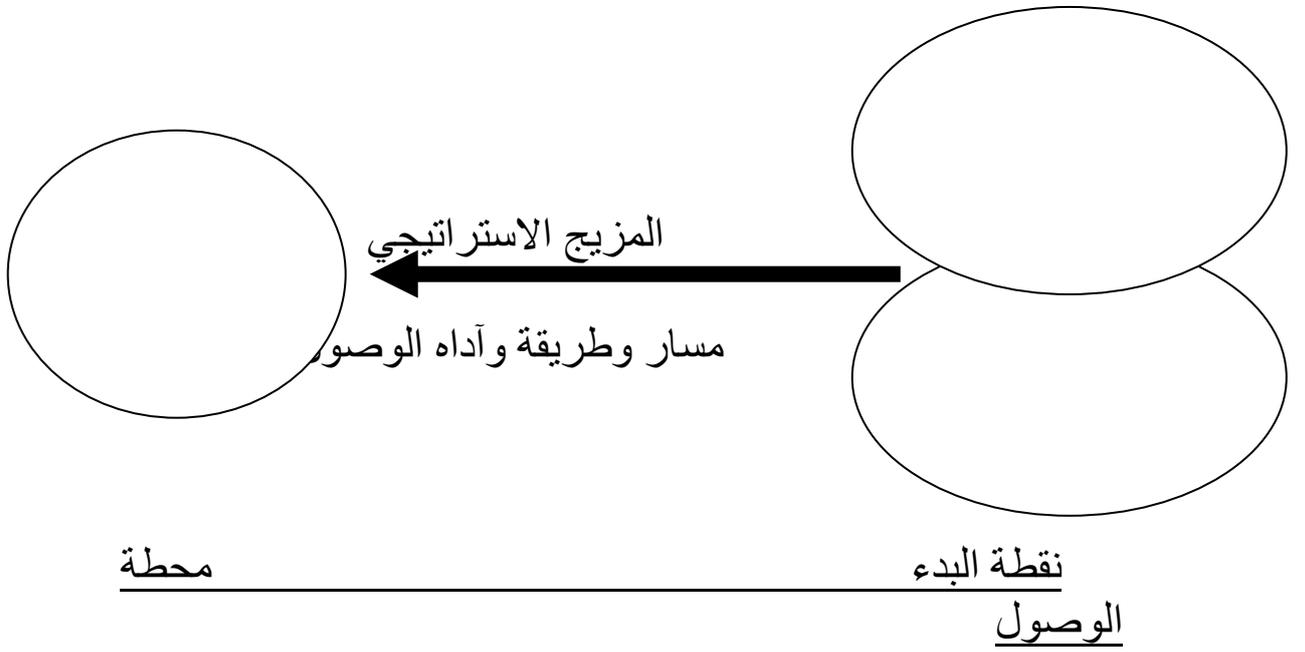
نقطة البدء

الوصول

الخريطة التمهيدية لصناعة الرؤيا

الطموح والهمة والثقة في الله ثم الذات	تطلعات المؤسسة	رؤية المستوى الأعلى	فلسفة وأيدلوجيا أفراد وقوى المؤسسة
---------------------------------------	----------------	---------------------	------------------------------------

الفرص	التحديات	الضعف والقصور	نقاط القوة والتميز



نموذج كتابة الرؤية الإستراتيجية

مؤسسة - نادي - حزب - مدرسة

رؤيتنا / مهمتنا / رسالتنا

العناصر الخمسة

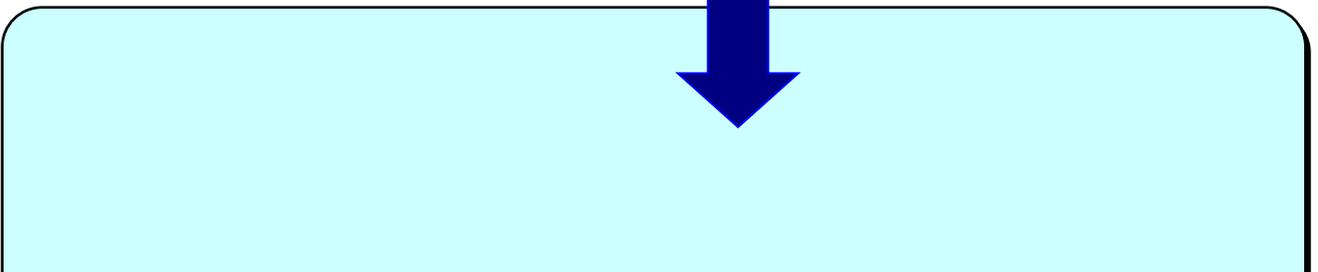
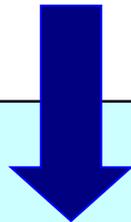
المجال: نعمل

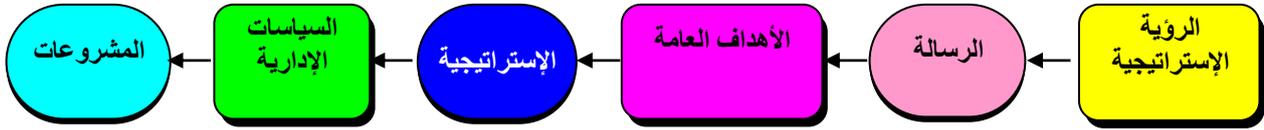
في.....

...

تذكرانه: بكتابتك للرؤية تكون بذلك قد أنجزت جزءا كبيرا من خطتك
الإستراتيجية

الحلقة الخامسة - الأهداف العامة





تفكيك الرؤيا والغاية الكبرى في مطالب وأهداف أكثر تفصيلا وتحديدًا وتنوعًا.

- سهل توصيفها وتحديدًا

- أهداف مرحلية متنوعة (قصيرة / متوسطة / طويلة المدى) حتى تصل الر
الرؤيا

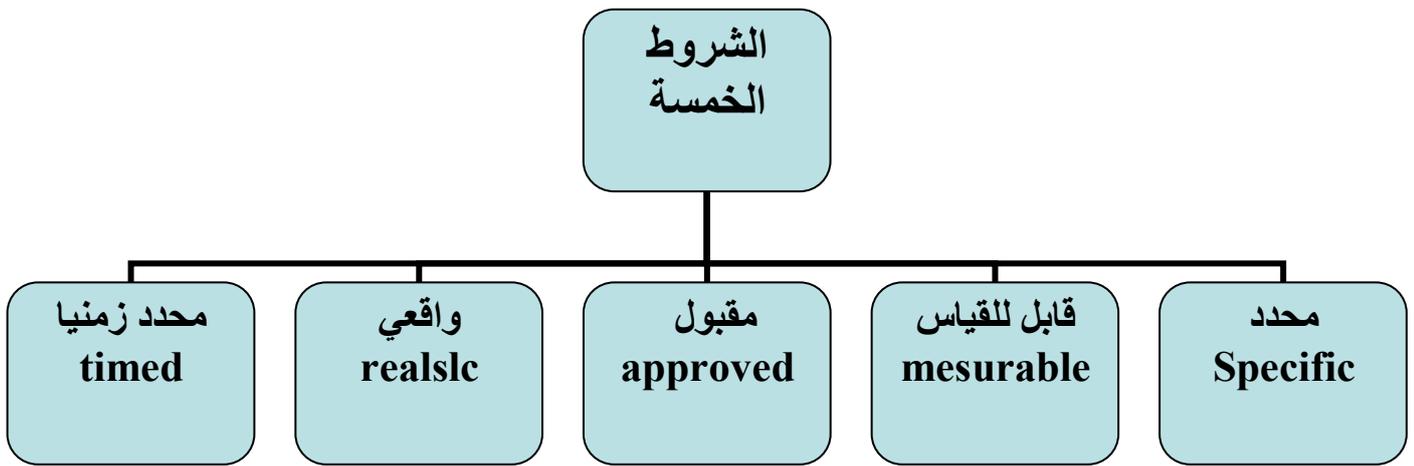
- سهل تنفيذها ومتابعتها وقياسها

مثال : فرد يحلم (يمتلك رؤيا) بأن يصبح العالم العربي قلة العالم في
تكنولوجيا الحاسبات الآلية ، وأن يكون هو رائدًا لتكنولوجيا الحاسب الآلي في
العالم العربي

فتترجم هذه الرؤيا إلى أهداف عامة محددة وأكثر تفصيلية ومرحلية أكثر
وضوحًا

- 1 - الحصول على مرتبة متفوقة في بكالوريوس الحاسب الآلي - 2008
- 2 - الحصول على درجة الدكتوراه في الحاسب الآلي من دولة حديثة - 2013
- 3 - الاستيعاب الجيد لأحدث تكنولوجيا الحاسب الآلي في العالم (اليابان ، أمريكا)
2016
- 4 - كتابة مشروع توطين وتحديث تكنولوجيا الحاسب الآلي 2017.
- 5 - توفير وسيلة تمويل قادرة على تحمل المراحل الأولى من المشروع .
(شركة استثمارية / شركاء / ممولون / قرض / بيع أصول حالية) -2017
- 6 - تأسيس مركز بحوث ودراسات متخصص في الحاسبات الآلية - 2017
- 7 - استقطاب ثلة من المتخصصين والمبدعين إلى المركز وتكوين فارق عمل
نوعية متخصصة وتوظيفهم لتحقيق الغاية المنشودة - مستمر / 2018
- 8 - الاتصال والتواصل مع المراكز العالمية المتخصصة في تكنولوجيا الحاسب
الآلي - مستمر 9 - المشاركة في المؤتمرات والمنتديات العالمية الخاصة
بتكنولوجيا الحاسب الآلي - مستمر 10 - التوطين الجزئي المتدرج وصولًا
للتوطين الكامل لتكنولوجيا الحاسب الآلي .
- 11 - انطلاق الابتكارات العربية في مجال تكنولوجيا الحاسب الآلي .

المواصفات القياسية للهدف الصحيح - SMART



المحدد كما ونوعاً أو نسبة مئوية أو رقم واضح يستطيع أن يفهمه كل من يطلع عليه بسهولة.

الهدف المحدد

تتوافر له معايير قياس كمية ونوعية بحيث يمكن متابعة تحققه، مما يتطلب توصيفاً دقيقاً للهدف وربما تقسيمه لمراحل وأجزاء يمكن متابعة تحققه في كل مرحلة منها .

قابل للقياس

المقبول والمعتمد شرعاً وقانوناً و عرفاً والمواكب لقيم ونظم ولوائح المجتمع والمؤسسة وطبيعة المرحلة وظرف المكان والزمان .

الهدف المقبول

المتوافق مع ثلاثية (الإمكانيات المتاحة - لطموحات المنشودة - التحديات والمشاكل المتوقعة) مما يعنى توافق الواقعية والطموح .

الهدف الواقعي

له بداية ونهاية زمنية معروفة ومحددة مسبقاً.

محدد زمنيا

جدول تقييم الأهداف

م	الأهداف	محدد	قابل للقياس	هدف مقبول	واقعي	محدد زمنيا
1	– الحصول على مرتبة متفوقة في بكالوريوس الحاسب الآلي – 2008					
2	– الحصول على درجة الدكتوراه في الحاسب الآلي من دولة حديثة – 2013					
3	الاستيعاب الجيد لأحدث تكنولوجيا الحاسب الآلي في العالم (اليابان ، أمريكا) 2016					
4	– كتابة مشروع توظيف وتحديث تكنولوجيا الحاسب الآلي 2017.					
5	توفير وسيلة تمويل قادرة على تحمل المراحل الأولى من المشروع . (شركة استثمارية / شركاء / ممولون / قرض / بيع أصول حالية) –2017					
6	– تأسيس مركز بحوث ودراسات متخصص في الحاسبات الآلية – 2017					
7	– استقطاب ثلة من المتخصصين والمبدعين إلى المركز وتكوين فلق عمل نوعية متخصصة وتوظيفهم لتحقيق الغاية المنشودة – مستمر / 2018					
8	– الاتصال والتواصل مع المراكز العالمية المتخصصة في تكنولوجيا الحاسب الآلي – مستمر					
9	– المشاركة في المؤتمرات والمنتديات العالمية الخاصة بتكنولوجيا الحاسب الآلي – مستمر					
10	– التوطين الجزئي المتدرج وصولاً للتوطين الكامل لتكنولوجيا الحاسب الآلي .					
11	– انطلاق الابتكارات العربية في مجال تكنولوجيا الحاسب الآلي .					

مجالات الأهداف

- تتحدد وتتعدد مجالات الأهداف العامة بحسب طبيعة الرؤيا ذاتها ، حيث أن الأهداف تابعة وخادمة لتحقيق الرؤيا .
- فقد تتطلب الرؤيا منظومة متنوعة ومتباينة من الأهداف التي يجب تحقيقها (علمية / اقتصادية / إعلامية / اجتماعية / سياسية ... الخ) .

- مثال

النادي الرياضي الذي يسعى للاحتراف والعالمية وتحقيق مركز وميداليات عالمية في كافة الألعاب عليه أن يحقق مجموعة من الأهداف المتنوعة التي تمكنه من بلوغ هذه الرؤيا .

- أهداف اقتصادية ومالية لتوفير التمويل اللازم لأنشطة وفعاليات النادي
- أهداف خاصة بالإعلام لتحسين صورة النادي والتعريف بالنادي محليا وعالميا
- أهداف خاصة بالعلاقات العامة لتكوين شبكة علاقات محلية وعالمية داعمة للنادي
- أهداف فنية خاصة بتطوير الألعاب المختلفة
- أهداف بشرية خاصة باستقدام أفضل المدربين واللاعبين للنادي
- أهداف اجتماعية وإنسانية لتقوية البناء الداخلي لأعضاء النادي
- أهداف ثقافية وتربوية خاصة بغرس وتعزيز قيم الانتماء للنادي وثقافة وقيم النجاح والانجاز والتميز والريادة وهكذا .

مستويات الأهداف

- الأهداف الإستراتيجية : اكبر من خمس سنوات / أثرها كبير على العمل
- الأهداف التكتيكية : من ثلاثة إلى خمس سنوات
- الأهداف التنفيذية : من سنة واحدة إلى ثلاث سنوات .

مثال : لتفكيك هدف إستراتيجي في أهداف تكتيكية وتنفيذية

الهدف الاستراتيجي (5 : 10 سنوات)

فرد بقرية / بأحد الأحياء الشعبية الفقيرة يمتلك هدف استراتيجي بالقضاء على البطالة والفقير في مجتمعه خلال (5 : 7) سنوات القادمة.

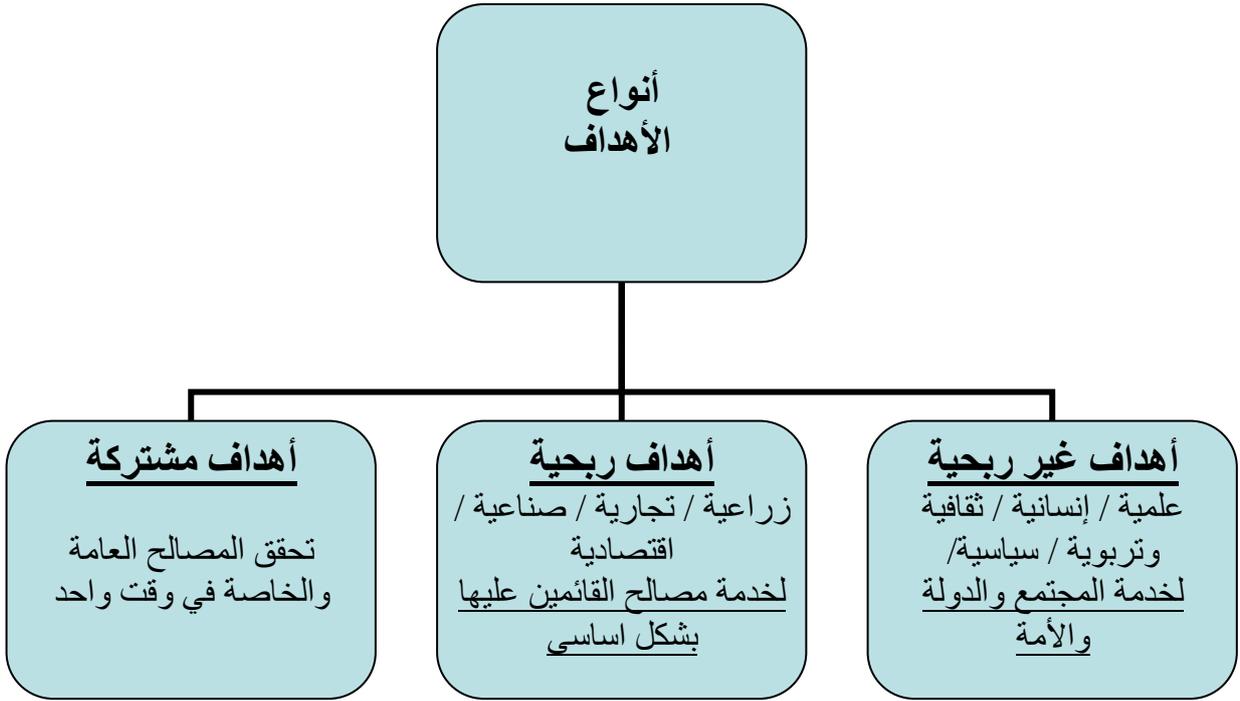
الهدف التكتيكي (3 : 5 سنوات) :

بناء مشروع إستثماري يستوعب كافة العناصر البشرية بالقرية ويحقق عائد إقتصادي كبير
لأبناء القرية .

الأهداف التنفيذية (1 : 3 سنوات) :

- 1 - تكوين فريق عمل من المثقفين وأصحاب العقول المفكرة المبدعة بالقرية ليكونوا شركاء المشروع والعقل المفكر له ولتطويره بشكل مستمر.
- 2 - رفع واقع شامل لإمكانيات وموارد القرية (بشرية، إنتاجية متنوعة، الموقع الجغرافي.. الخ)
- 3 - تحديد وتسمية المشروع من خلال دراسة عن أفضل خيارات استثمار هذه الموارد المتاحة المتاحة (المشروع الأمثل)
- 4 - كسب تأييد وتعاون ومشاركة ودعم أبناء القرية .
- 5 - توجيه وتنظيم الموارد الإنتاجية المتاحة في القرية لخدمة المشروع .
- 5 - البناء الرسمي والقانوني للشركة
- 6 - توفير التمويل اللازم للمراحل الأولى من المشروع (ذاتي من القرية / خارجي مؤقت)
- 7 - انطلاق المرحلة الأولى للمشروع. واستيعاب 30 % من العاطلين بالقرية وتحقيق أرباح بنسبة 20 % .
- 7 - المرحلة الثانية للمشروع واستيعاب 60 % من العاطلين بالقرية وتحقيق أرباح بنسبة 30 % وهكذا.

أنواع الأهداف



أنواع الأهداف

أمثلة عملية

أهداف غير ربحية

1- أهداف غير ربحية تعالج أوجاع وقصور المجتمع
أنشطة اجتماعية وإنسانية (كفالة أيتام ومحتاجين ورعاية ذوى الاحتياجات الخاصة ... الخ)

2 - أهداف غير ربحية تبني وتنهض بالمجتمع

أهداف خاصة بتوعية وتنقيف المجتمع وإعادة تنظيم وتحديث خريطته القيمية والأخلاقية والنفسية بتنقية المجتمع من القيم السلبية الشائعة والمؤثرة على تحديثه نهضته

(ثقافة الاستيراد والاستهلاك ، التقليد والمحاكاة ، الإحساس بالعجز والدونية ، إهدار الوقت ، العشوائية ، السلبية والعزوف عن المشاركة السياسية ... الخ)
وإستبداه لها بقيم إيجابية تدعم بناء وتحديث المجتمع
(الإبداع والابتكار ، البحث العلمي ، الايجابية والمشاركة ، العمل والإنتاج ... الخ)

أهداف ربحية

الأهداف الخاصة بالمشروعات الاقتصادية المتنوعة الفردية والمؤسسية بهدف تحقيق عائد إقتصادي بحت يعود على القائمين على المشروع

أهداف مشتركة

الأهداف الخاصة بالمشروعات الاقتصادية الربحية والاجتماعية والتحديثية الغير ربحية بحيث

تحقق مجموعة من العوائد المختلفة التي تحقق مصالح الأفراد والمجتمع في وقت واحد فنحن في حاجة ماسة إلى تقديم تحقيق أهداف الصالح العام مع أهداف الصالح الخاص . خاصة في مرحلة التحديث والنهوض التي نتطلع إليها .

أولويات الأهداف

- تختلف اعتبارات ومعايير قياس أولوية الأهداف بحسب طبيعة مجال العمل والموضوع ذاته

– معايير تحديد أولويات الأهداف

- حسب الأهمية النسبية والآثار المترتبة على تحقق هذه الأهداف
- حسب السرعة
- حسب المرحلة الزمنية التي تمر بها المؤسسة أو المجتمع
- حسب علاقتها ببعضها البعض

أولويات الأهداف المتعلقة بالتحديث والنهوض وبناء الدولة الحديثة

تؤكد تجارب تاريخ الدول الناهضة والمتقدمة أن أول أهداف التحديث والنهوض هي الإصلاح السياسي ثم يليه الإصلاح التعليمي والعلمي والتكنولوجي كأساس وركيزة

للنهوض الشامل حيث تتوالى ثمار هذا التحديث على كافة مجالات الحياة في شكل نقلات

نوعية كبيرة في المجالات العسكرية و الثقافية الفنية والرياضية والاجتماعية الخ.

- مثال تجربة اليابان
- التجربة الإسبانية
- التجربة الماليزية
- التجربة التركية

بيد أني أرى في حالتنا العربية والإسلامية هدفا جديدا يجب البدء به كأولوية أولى قبل هذه الأهداف ، وهو هدف إعادة بناء وتنظيم العقل العربي وتأهيله بمناهج وطرق ومهارات وسائل وأدوات التفكير المعاصر – وذلك لخطوة أولى لعلاج ومحو آثار ما أصاب العقل العربي والمسلم

من جمود وتخلف وتشنت وارتباك لأسباب عديدة ومتركمة أدت إلى أزمتين كبيرتين

الأزمة الأولى: تخلف في فهم حقائق الدين فلم يتمكن من الاستفادة منه بل شوّهه أحيانا بسوء

فهمه وفعله باسم الدين .

الأزمة الثانية: سوء التعاطي مع النتاج الفكري والتكنولوجي للغرب الحديث حيث تعاطي معه

كمستهلك وليس كمتعلم وناقل .

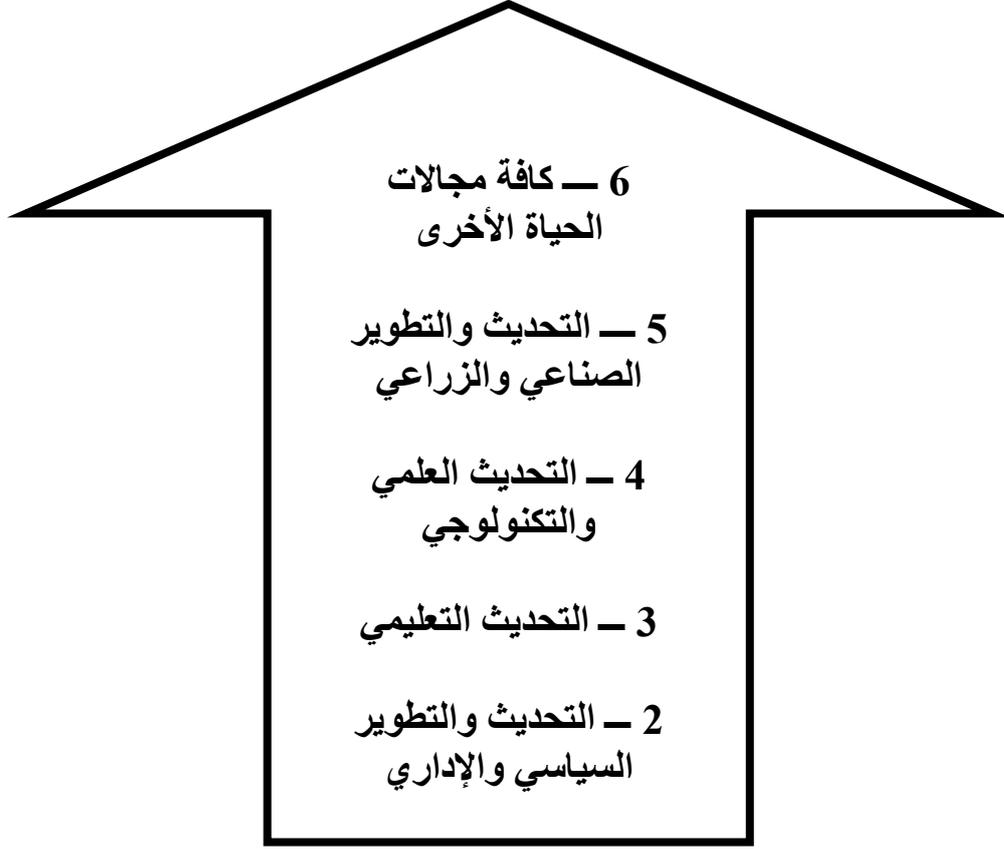
فساهم ذلك في تكريس تخلف العقل والعالم العربي الإسلامي واتساع الهوة الحضارية بينه وبين

باقي العالم المسارع بح التقدم

سلم الأولويات في الأهداف العامة للتحديث والتطور الحضاري

والتي يجب أن يكون لها صدى وتطبيق عملي في

كافة المشروعات الفردية والعامة خلال المرحلة المقبلة لتحديث ونهضة الأمة .



1 – إعادة هندسة العقل العربي والمسلم

– تعليم طرق ومناهج التفكير المختلفة

– تعلم علوم المنطق

– تعلم التفكير الابداعي والابتكاري

– الانفتاح والتواصل مع طرق ومناهج التفكير الحديث والاستفادة المثلى منها والتعامل معها كتلميذ وشريك والتخلي عن نظريات الاستعلاء و العداة والانغلاق والجمود

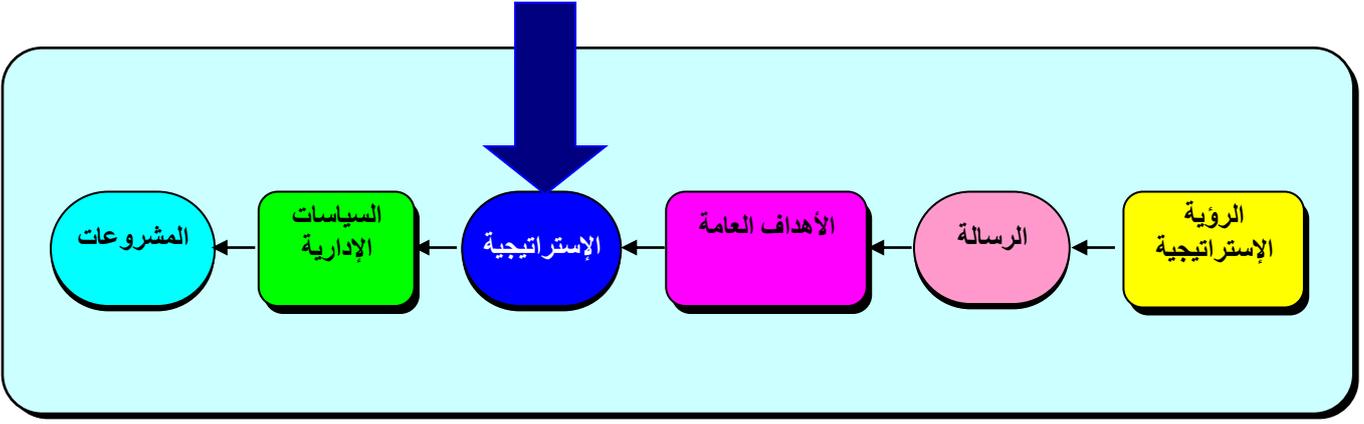
– إدراك حقائق وقوانين العالم الحديث والعمل وفقها (التخصص والاحتراف والجودة والابتكار)

الأهداف الضعيفة	الأهداف الموضوعية	الأهداف الخيالية	الجانب
قليلة وبسيطة جدا وأقل من الممكن تحقيقه.		كبيرة جدا ومبالغ فيها.	1- حجمها.
بنسبة ضعيفة جدا وأقل من		معدلات نمو كبيرة	2- طبيعة النمو

معدلات النمو المتعارف عليها وبالنسبة للإمكانيات المتاحة.		وتمثل فترات وطفرات غير طبيعية.	والتطور.
التقليل من شأنه.		أكبر بكثير من حجمه.	3- مراعاتها للواقع الداخلي.
تضخم من أثارها السلبية وتقلل من أثارها الإيجابية.		تضخم من أثارها الإيجابية وتتغافل الآثار السلبية.	4- مراعاتها للمتغيرات الخارجية المؤثرة. 5-
تبالغ في دوره.		تقلل من دوره.	6- مراعاة البعد الزمني. 7-
تحقق اهدافا ضعيفة وهزيلة.		الفشل والسقوط.	8- النتائج المتوقعة. 9-
إهدار الكثير من فرص النجاح.		إهدار الكثير من الطاقات المادية.	10- اثارها المادية.
الإحساس بعدم النمو وربما بنوع من الإحباط.		الإحساس بالفشل واهتزاز الثقة بالنفس وبالقيادة	11- اثارها المعنوية.

مهارات صناعة الأهداف الموضوعية

الحلقة الخامسة – الإستراتيجية



الإستراتيجية هي طريقة الوصول إلى الهدف

حيث تجيب على سؤال: كيف سنصل إلى الهدف؟

وتتكون من = المسار + الوسيلة + الأداة (الحيلة) الكبرى

وتعد بمثابة نظرية عمل متكاملة تحشد وتوجه كافة الجهود لتحقيق هدف/ مجموعة أهداف كبرى

أمثلة: في السياسية والحرب والسلم

- إستراتيجية المصالحة والسلم
- إستراتيجية القوة الصلبة والحسم السريع
- إستراتيجية التفاوض وكسب النقاط
- إستراتيجية إنهاء وإضعاف الطرف الآخر في حروب متفرقة وممتدة .

أمثلة : في التجارة والاقتصاد

- إستراتيجية السوق المفتوحة
- إستراتيجية السوق المغلقة
- إستراتيجية إغراق السوق
- إستراتيجية فتح أسواق جديدة وخلق بدائل تسويقية متنوعة

أمثلة : في الإنتاج الصناعي

- إستراتيجية التقليد والمحاكاة
- إستراتيجية الابتكار والتحديث المستمر من خلال مخصصات البحوث والدراسات
- إستراتيجية الالتزام بمعايير الجودة العالمية
- إستراتيجية التحديث المستمر لمقاييس الجودة العالمية

أمثلة : في التربية والتنشئة

- إستراتيجية البناء التراكمي للقيم والمعارف والمهارات والخبرات
- إستراتيجية التربية التلقائية (بالتقليد والمحاكاة) عبر بيئة نوعية طبيعية
- إستراتيجية الانفتاح والتواصل مع الثقافات العالمية
- إستراتيجية الانغلاق والجمود على ثقافة الذات فقط .

أمثلة : في العمل الاجتماعي والخيري

- إستراتيجية التوسع في مصادر التمويل
- إستراتيجية تقديم المساعدات الاستثمارية .

المفاهيم الأساسية لحقيقة الإستراتيجية

<p>الإستراتيجية تتم عبر عمليات عقلية متعددة ومتنوعة فجزء منها</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليلي - تركيبي - تخيلي 	<p>الإستراتيجية تتعامل مع واقع مركب ومعقد أحيانا من العديد من المدخلات وتهدف إلى تحقيق مجموعة مركبة من المخرجات - مما يعنى أنها تحتاج لتنظيم دقيق وجهد كبير</p>	<p>الإستراتيجية تهتم بالمؤسسة ككل ، بكل مكوناتها الداخلية والمتغيرات المحيطة والمؤثرة فيها بغية الوصول لأهداف وغايات المؤسسة ولذلك تأثيرها كبير وممتد على المؤسسة ككل</p>
<p><u>تعدد الخيارات المتاحة للمؤسسة تعتمد على</u></p> <p>1- الموقف الحالي للمؤسسة وما تملكه من أوراق قوة تمكنهما من اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، لا أن تفرض عليها مجموعة من الخيارات المحدودة.</p> <p>2- قدرة المخطط على فهم الواقع ومكوناته وطبيعة العلاقات بين مفرداته وآلياته تحريكه</p> <p>3- قدرة المخطط على التفكير الابتكاري وتوليد أفكار وتصورات وسيناريوهات متنوعة تحكمها حسابات التكلفة والعائد غالبا / المكاسب والخسائر.</p>	<p>الإستراتيجية تعمل على تحقيق المستقبل البعيد للمؤسسة - أي أنها تتعامل مع المجهول لذلك يكتنفها الكثير من المغامرة المحسوبة مسبقا</p>	<p>الإستراتيجية تتعامل مع كافة المستويات والشرائح داخل المؤسسة ككل / المجتمع إدارة عليا ووسطى ودنيا</p>

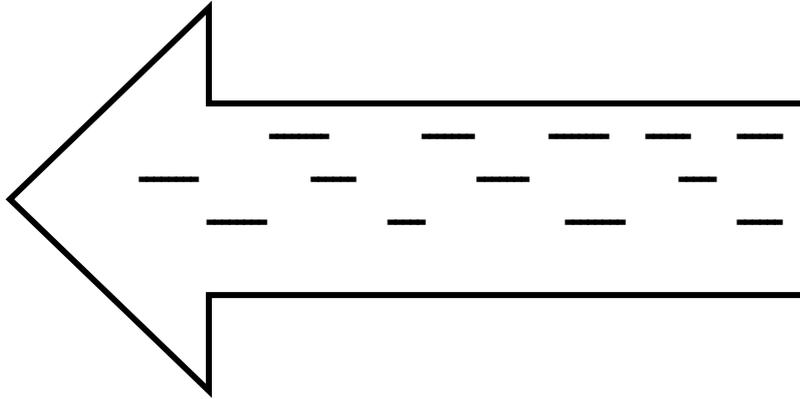
مقدمات صناعة الإستراتيجية

غالباً تكون في شكل قضية كبيرة ومهمة – مركبة من مجموعة من الحسابات المعقدة المكونة من مجموعة متنوعة من المدخلات ومجموعة متنوعة من المخرجات المطلوبة – الخيار العام الأنسب من بين الخيارات المتاحة .

إنتاج زراعي – صناعي – ابتكارات جديدة
أرباح مادية – معنوية
المحافظة على الشراكات القديمة
– صداقات وشراكات جديدة
كسب مساحات أرض جديدة – تكاليف محدودة
المحافظة على المكتسبات القديمة – مكاسب جديدة
تغيير وتطوير – استقرار – رداء جدد

الزمان – المكان – المناخ – التحديات والمشكلات
الواقع العالمي – الإقليمي – المحلي
المستوى الأعلى – الموازي – الأدنى
الموارد البشرية – المالية – الفنية
الضغوط الدولية – الإقليمية – الداخلية
ردود الفعل المتوقعة المباشرة – الغير مباشرة

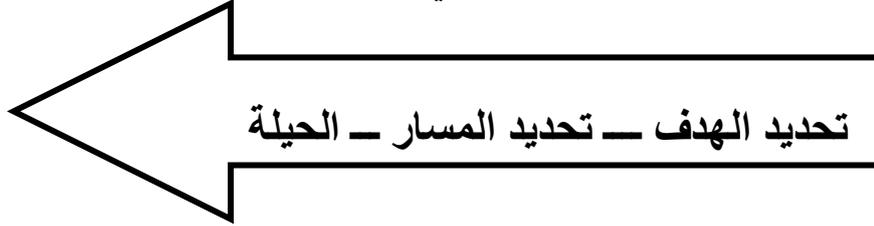
من خلال جملة معقدة من المدخلات وبهدف تحقيق جملة مركبة من المخرجات تصنع الإستراتيجية في شكل منطوق عام موحد يمنح التماسك والترابط للاتجاه والإجراءات والأفعال التي سيتم اتخاذها للوصول إلى الأهداف .



مكونات الإستراتيجية وكيفية بنائها

بعد تحديد تسجيل الرؤية والمهمة وتفكيكها في مجموعة من الأهداف العامة المحددة يتطلب رسم وبناء إستراتيجية محددة (نظرية عمل متكاملة وواضحة) للوصول إلى هذه الأهداف.

ويتم بناء الإستراتيجية عبر تحديد ثلاثة عناصر هي على الترتيب:



1 - تحديد الهدف / الموقع / المكان - الدقيق من جملة هذه الأهداف المطلوبة

- الهدف الكبير / الهدف الصغير
- الهدف العاجل / الهدف المؤجل
- الهدف القريب / الهدف البعيد
- الهدف والموقع والمكان الذي يجب التحرك إليه

2 - تحديد المسارات من بين جملة المسارات التقليدية والمبتكرة المتاحة

- شرق / غرب / شما / جنوب
- داخلي / خارجي / مزيج معين منهم
- محلي / إقليمي / عالمي / مزيج معين منهم
- أعلى / أسفل / على التوازي / مزيج معين منهم

3 - الفكرة / الحيلة التقليدية أو الابتكارية

- الاستمرار / الخروج
- المقاومة / المسالمة / مزيج معين منهم
- الهجوم / الدفاع
- توطين العلوم والتكنولوجيا الحديثة - حصد التراكم الانساني (اليابان)
- التعاون / الشراكة / المراوغة
- استهلاك وإهدار الوقت / سرعة استثمار الوقت

ثم تتخذ بعد ذلك بقية التفاصيل في شكل إستراتيجيات جزئية نابعة وتابعة ومتكاملة فيما بينها لتحقيق الإستراتيجية الكبرى المقررة .

أمثلة تطبيقية

1 - اليابان وإستراتيجية توطين المعارف والتكنولوجيا العالمية والبدائية من حيث انتهى العالم الحديث .

- بعد ضرب اليابان في نهاية الحرب العالمية الثانية ، وعودتها إلى المربع الأول في النهضة العالمية وخرجها من نادي الكبار / الدول العظمى اقتصاديا وعسكريا وسياسيا، وبنائها لمشروع نهضوي يعمل إلى بناء الدولة اليابانية الحديثة وامتلاك مكانة ريادية في مقدمة دول العالم الكبرى .
عكف مفكروها وقاداتها على بناء إستراتيجية كبرى تضمن تحقيق ذلك في أسرع وقت ممكن خلال خمسون عاما (1945 ← 1995)
فطنت إلى أن امتلاك التراكم المعرفي الانساني وصولا إلى احدث المعارف والتكنولوجيا في شتى مجالات الحياة هو السبيل لتحقيق ذلك
فرسمت إستراتيجية توطين وامتلاك احدث المعارف والتكنولوجيا العالمية الحديثة والبدائية اليابانية من حيث انتهى العالم .
فحققت لها النهضة وبزغت دولة عظمى تكنولوجيا واقتصاديا وعسكريا وسياسيا في أقل من أربعون عاما.

2 - إستراتيجية المقاومة الفيتنامية في هزيمة وطرد الأمريكان من بلادهم .

مشهد الاحتلال الأمريكي لفيتنام يتضمن

- على الجانب الأمريكي

قوة تسليح وتكنولوجيا هائلة - قدرة ومرونة على تحريك الجنود والإمدادات على كافة جبهات المعركة - ولكنها كانت تعاني خلاا وضعفا كبيرا في عدالة وعدم نزاهة هذا الاحتلال وهذه الحرب - عامل الوقت ليس في صالحها لوجودها على أراضى مغتصبة ليست ملكها.

على الجانب الفيتنامي

ضعف تكنولوجي وتسليحي كبير - عملاء وتعاون استخبارتي - احتلال وسلب لموارد البلاد ولكنها كانت تمتلك قوة الإرادة الوطنية النابعة من نزاهة وشرف وعدالة حربهم وسعيهم لتحرير بلادهم - كثافة عددية كبيرة - عامل الوقت في صالحهم لوجودهم على ارض بلادهم في سياق هذا المشهد تمكنت قيادة المقاومة الفيتنامية من صناعة إستراتيجية رائعة تحرم العدو من قوته ، وتفعل به قوتها المتاحة وتجبر ضعفها
إستراتيجية : إطالة أمد الحرب الطويلة وتكبيد الأمريكان سائر مستمرة (حرب العصابات) .
وبالفعل تمكنت الإستراتيجية من إطالة أمد الحرب و تكبيد الأمريكان خسائر كبيرة ومن ثم أفقدتهم أوراقتهم السياسية ومكنت الفيتناميين من أوراق سياسية كبيرة ضغطوا بها حتى تحقق لهم النصر والتحرير .

3 - مؤسسة كبيرة متقدمة

- تمتلك الكثير من الموارد والطاقات والإمكانيات
- ولكنها متقدمة في قيادتها التي استمرت عقوداً طويلة في القيادة حتى تحولت إلى قيادات تاريخية مستمرة في القيادة .
- متقدمة في أفكارها وأطروحاتها ووسائلها وأدواتها
- تعاني من ضعف الأداء والإنتاج والفاعلية
- وعلى وشك الانهيار والتفكك والخروج من السوق
- ومن ثم فهي تحتاج إلى تحولات كبرى يجب أن تتم عبر إستراتيجية عامة محددة
- تحدد الهدف ، وتختار المسار ، وتبحث عن الحيلة المناسبة لواقعها الداخلي ومحيطها الخارجي ولحظتها التاريخية التي تعيش فيها .
- أمثلة للإستراتيجية العامة :
- تفكيك وإعادة بناء من جديد
- التحول إلى شكل ومضمون جديد
- التطور الكامل عبر مراحل نوعية متدرجة خلال مدة محددة.
- المشاركة والاندماج مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى.

4 - العمل الاجتماعي .

- فرد / جمعية / مؤسسة / ممارسة عمل انساني بتقديم المساعدات الإنسانية الاستهلاكية المتنوعة لسد حاجات المحتاجين من ملابس ومأكل ومأوى وعلاج .
- وبمرور الوقت تبين التزايد المستمر في أعداد المحتاجين وعدم قدرتهم على تلبية هذه الاحتياجات .
- مما دعاهم لتغيير طريقة تفكيرهم وبناء إستراتيجية جديدة بهدف ومسار وحيلة جديدة .

النتيجة	الحيلة	المسار	الهدف	
سد الحاجات الحالية فقط مع استمرار تزايد أعداد الفقراء وتفاقم مشكلة الفقر	جمع التبرعات وشراء الاحتياجات المطلوبة وإعادة توزيعها عليهم	توزيع الأموال في شكل مساعدات استهلاكية	سد الحاجات الحالية للمحتاجين	القديم
- سد الحاجات الحالية والمستقبلية والحد من مشكلة الفقر	إنشاء مشروع استثماري كبير يستوعب عمالة جديدة ويوفر عوائد مستمرة	التحول إلى مسار استثمار الأموال	- الحد من الفقر	الجديد

4 - نادي رياضي .

يعانى من حالة من الضعف العام وغياب القدرة على تحقيق نتائج طيبة والحصول على بطولات واستعادة مكانته المحلية أو الإقليمية على مستوى القارة و العالمية على مستوى العالم .

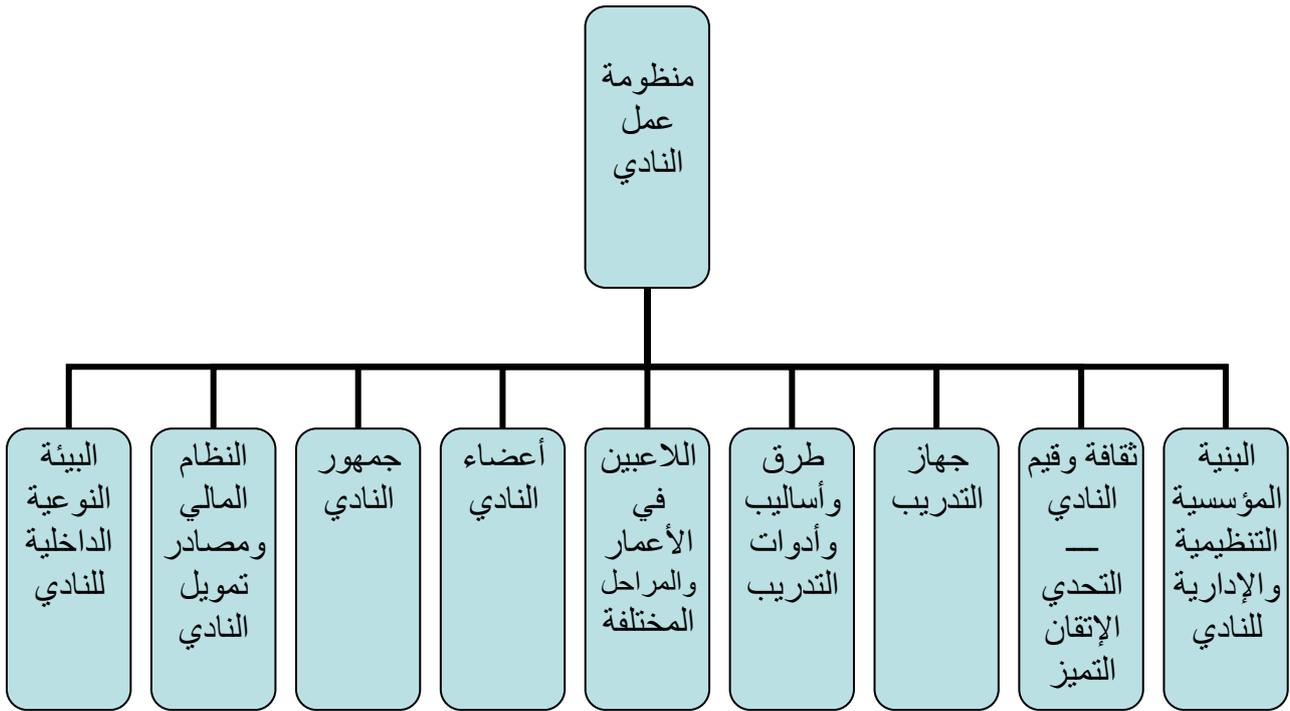
وقد فشلت الكثير من المحاولات المتكررة السابقة والتي كان يركز كل منها على احد جوانب الإصلاح والتطوير فى النادي .

ومن ثم أصبح النادي في حاجة لاي العمل بطريقة جديدة تعتمد على التفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية شاملة ولمدى زمني بعيد .

ومن ثم اتجهت إدارة النادي إلى تكليف خبير متخصص لدراسة واقع النادي وإعداد خطة إستراتيجية لتطوير النادي واحتلال مراكز مرموقة إقليميا وعالميا .

وفى ضوء دراسة الواقع الاستراتيجي للنادي (تحديات ، فرص ، قوة ، ضعف)

تم بناء إستراتيجية متكاملة لتحديث وتطوير النادي شملت كافة مفردات منظومة عمل النادي



وتم إعداد إستراتيجية عامة لتحديث وتطوير النادي بشكل متكامل وتقسيمها لاسرراتيجيات فرعية خاصة لتحديث كل عنصر على حدة .

5 - مثال / إستراتيجية المؤسسة والتنوع والاستثمار

لتحديث النظام المالي وتطوير الموارد المالية للنادي .

- بناء نظام مالي مؤسسي متكامل وفق مقاييس الجودة المالية

- تنويع مصادر تمويل النادي

(عقد شراكات إستراتيجية مع مؤسسات كبرى وشخصيات عربية وعالمية ، تطوير الدعم

الحكومي ، تطوير نظام اشتراكات العضوية ، استثمار أموال النادي في مشروعات كبرى

آمنة ، استثمار إمكانات النادي المادية والمعنوية ، ترشيد النفقات خلال المراحل الأولى من

الخطة، اعتماد سياسات التملك بدلا من الإيجار الخ) .

وبالفعل بدأت تتحسن حالة وأداء النادي وبمرور ثلاث سنوات بدأ يتقدم إلى المراكز الأولى

فى الدوري .

1 نماذج متنوعة

لمجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة في السوق الإقتصادي العالمي

ويمكن ترجمتها وإعادة صياغتها في مجالات العمل الحياتية المختلفة

النمو (Growth) :

عبارة عن إستراتيجية يتم تبنيها من قبل الإدارة لزيادة مقدار الأعمال التي تتم ممارستها في الوقت الحاضر من قبل الاقسام والادرات ذات العلاقة واستراتيجية النمو تعطي إجابات الأسئلة مثل كم هو مقدار النمو الذي يجب ان يحدث وبأي سرعة ، وكيف يجب ان يحدث هذا النمو " 10 " بشكل عام تستثمر الادارة مبالغ كبيرة من الاموال لتنفيذ هذه الاستراتيجية ويمكن ان تضحي بالربح في المدى القصير من اجل تحقيق ربح طويل الامد .

السؤال الذي يمكن ان يثار هو لماذا تضع العديد من الشركات في الدول الصناعية وبخاصة في الولايات المتحدة الامريكية استراتيجية نمو ؟ وحيث انه لا يوجد سبب واحد لذلك الا ان احتمالات مختلفة قد توجد لتبرير ذلك منها :

- (1) النمو راسخ في الازهان باعتباره (طرق النجاح) يحلم كثير من مواطني بعض الدول الصناعية منذ الطفولة لاقامة منشآت اعمال خاصة بهم وتوسيعها كان ذلك ولا زال ينظر اليه بأنه اسرع طريق ليصبح الشخص غنياً .
- (2) يمنح المديرون في المنظمات علاوات وزيادات في الرواتب ويستمر توظيفهم كي يحققوا نموا في المبيعات والارباح قد يكون امرا عاديا ان يكتب في الجزء العلوي من عقد المدير ان العلاوة التي تدفع له ترتبط بالنمو في الارباح التي يحققها .
- (3) هناك ضغوط على الشركة من مستثمرين واخرين من ذوي الاهتمام المالي بضرورة تحقيق نمو عال المساهمون والمصرفيون وغيرهم يرغبون في الاستثمار وكذلك يدعمون الشركات التي تسعى للنمو .
- (4) هناك اعتقاد بأن الشركة يجب ان تنمو اذا رغبت في البقاء والاستقرار في السوق .

الاستقرار او الثبات (Stability) :

الاستقرار عبارة عن استراتيجية يتم تبنيها من قبل الادارة للمحافظة على مقدار العمل في المنظمة أو لتحسينه بشكل طفيف اذ في ظروف يمكن ان ترغب المنظمة في تحقيق الاستقرار يمكن ان يحدث هذا غالبا عندما تكون المنظمة راضية بوضعها الحالي وترغب في المحافظة عليه ان استراتيجية الثبات لا تعني منهج (عمل لا شيء) وانما هي منهج (عمل نفس الشيء) بموجب استراتيجية الاستقرار فإن الشركة تعمل تغييرات قليلة في منجتها وأسواقها وأساليب بنتاجها يمكن ان تختار معظم المنظمات استراتيجية الاستقرار نتيجة إهمال او عدم اهتمام اكثر من كونها باتخاذ قرار مقصود .

الدفاع (Defensive) :

استراتيجية الدفاع والتي تسمى احيانا استراتيجية التخفيض (Retrenchment Strategy) يتم استعمالها عندما ترغب شركة في أو تحتاج إلى تخفيض عملياتها يتم استعمال استراتيجية الدفاع غالبا لتغيير اتجاه سلمي أو للتغلب على ازمة أو مشكلة يتم اختيار استراتيجية الدفاع (أو التخفيض) كحل قصير الامد أو لانه لا يوجد بديل افضل اما الاسباب المحددة التي تدعو لاستعمال استراتيجية الدفاع فتشمل :

- (1) المشاكل المالية التي تعاني منها الشركة وينتج ذلك بسبب ضعف اداء كل أو اجزاء محددة من المنظمة .
- (2) الاوقات الصعبة القادمة التي تتوقعها الشركة يمكن ان يحدث هذا بسبب دخول منافسين جدد إلى السوق ظهور سلع جديدة أو بسبب تغييرات في القوانين الحكومية .
- (3) تغيب اصحاب العمل أو توفير فرصة امامهم لتحقيق ربح كبير ببيع المشروع.

استراتيجية التجريد أو التخلص من (Divestiture) :

التجريد أو التخلص عبارة عن استراتيجية يتم تبنيها عندما ترغب منظمة ببيع أو تجريد نفسها من مشروع أو جزء من مشروع لا يؤدي عملا مرضيا ولا يوجد أمل ليؤدي ذلك في المستقبل القريب كأن تتخلص المنظمة من وحدات فيها فشلت في زيادة حصة تلك المنظمة في السوق ومع ذلك لا زالت تتطلب تلك الوحدات مبالغ كبيرة من الاموال يوجد عدة اسباب لقيام المنظمة بتبني استراتيجية التجريد لكن اهمها هو فشل سياسة تنويع المنتجات التي سبق اتباعها .

كما ان هناك بعض المنظمات التي لا تستطيع ان تحافظ على مركزها في السوق وتحقق أرباحا منخفضة كما ان احتمالات نموها ضعيفة في مثل هذه الحالات فإن اتباع استراتيجية التجريد أو التخلص من تصبح ضرورية من اجل البقاء (Survival) هذا بالإضافة إلى اسباب أخرى يمكن ان يؤدي وجودها إلى استعمال استراتيجية التجريد.

الإستراتيجية المركبة (Combination) :

تستخدم الإستراتيجية المركبة عندما توظف المنظمة اكثر من استراتيجية في وحداتها التنظيمية المختلفة .
بعض انواع الاستراتيجيات في مجالات تنظيمية مختلفة في المنظمة ."

التمويل (Finance) :

ان كل مشروع اعمال واي مشروع غير اعمال (مؤسسة حكومية أو تعاونية أو خيرية ... الخ) يجب ان يكون له استراتيجية واضحة لتمويل عملياته يوجد طرق متعددة لعمل ذلك وفي نفس الوقت هناك حدود وقيود جادة على ذلك .

التنظيم (Organization) :

ان الاستراتيجية التنظيمية يجب ان تتناسب مع النموذج التنظيمي و المؤسسة التي سوف تستخدم هذه الاستراتيجية ان هذه الاستراتيجية تجيب على الاسئلة العملية المتعلقة بمقدار مركزية أو لا مركزية سلطة اتخاذ القرار الذي يجب ان يسود في المنظمة ما هي انواع التقسيمات الادارية الاكثر ملائمة وكيف يمكن تصميم وتحديد الوظائف الاستشارية في المنظمة فمن الطبيعي ان يتم ووضع الهياكل التنظيمية التي تحدد ادوار النظام وعلاقات هذه الادوار التي تساعد الافراد في تحقيق الاهداف .

الافراد (Personnel) :

يمكن ان يكون هناك عدد من الإستراتيجيات الرئيسية في مجال الموارد البشرية وعلاقاتها ان مثل هذه الإستراتيجيات تتعلق بموضوعات مثل العلاقات مع نقابة العمال تعويضات العاملين الاختيار والتعيين ، التدريب ، التقييم بالإضافة إلى مجالات خاصة مثل إغناء الوظيفة .

العلاقات العامة (Public Relations) :

يصعب ان يكون الاستراتيجية في هذا المجال مستقلة بل يجب ان تدعم جهودا واستراتيجيات رئيسية اخرى يجب ان توضع استراتيجيات العلاقات العامة في ضوء نوع عمل المنظمة ودرجة قربها من الجمهور ، ومدى حساسيتها للقوانين الحكومية .

السلع أو الخدمات (الإنتاج) (Products or Services) :

توجد المنظمات لتقديم السلع أو الخدمات ان الارباح التي يمكن تحقيقها مجرد مقياس واحد – على الرغم من اهميته – عن كيفية خدمة المنظمات لعملائها ان السلع أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة تقرر اكثر من أي عامل اخر ما هي هذه المنظمة أو ماذا ستكون ان الاسئلة الرئيسية التي يمكن اثارها في هذا المجال يمكن تلخيصها فيما يلي :

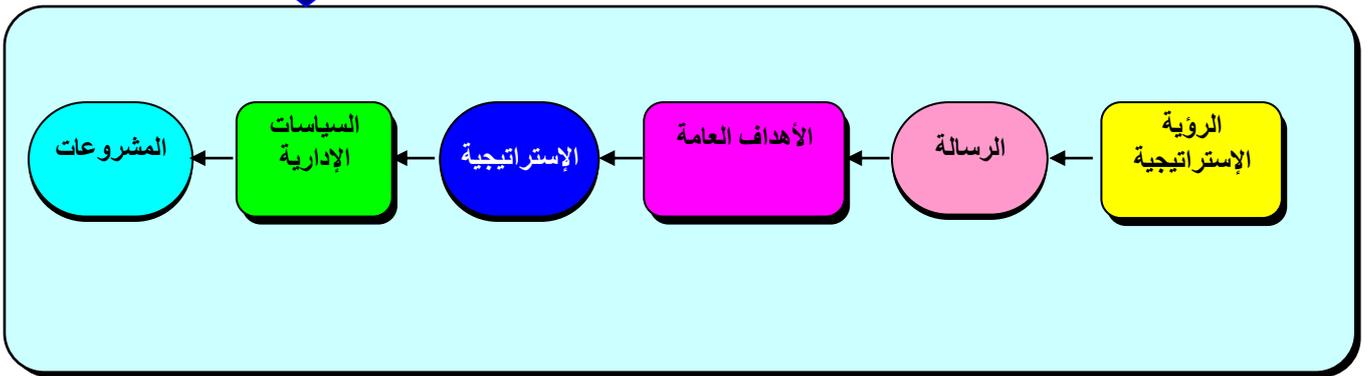
- ❖ ما هو عملنا ؟
- ❖ من هم عملاؤنا ؟
- ❖ ماذا يريد عملاؤنا ؟
- ❖ كم سيشتري عملاؤنا وبأي سعر ؟
- ❖ هل نرغب في ان نكون روادا لهذه السلعة ؟
- ❖ هل نرغب في تطوير سلعنا الخاصة الجديدة ؟
- ❖ ما هي المزايا التي نحققها عند تلبية حاجات عميلنا ؟
- ❖ كيف سيكون رد فعلنا للمنافسة الموجودة وتلك الكامنة ؟
- ❖ إلى أي مدى يمكن ان نستمر في تلبية حاجات عميلنا ؟
- ❖ ما هي الارباح التي نتوقعها ؟
- ❖ أي شكل يجب ان تأخذه استراتيجيتنا ؟

التسويق (Marketing) :

يتم تصميم استراتيجيات التسويق لترشيد المديرين لتوفير السلع أو الخدمات للعملاء وتشجيعهم على شرائها ان استراتيجيات التسويق ذات علاقة قوية باستراتيجيات السلعة يجب ان تكون بينها علاقة متبادلة وتدعم بعضها البعض . يعتبر بيتر دريكر (Peter Drucker) ان وظيفتي المنظمة الأساسيتين هما الابتكار (Innovation) على سبيل المثال ، خلق سلع أو خدمات جديدة والتسويق يصعب على المشروع ان يبقى دون واحدة من هاتين الوظيفتين على الاقل ويفضل وجود الوظيفتين معا: والاسئلة التالية تعمل كتوجيهات عن انشاء استراتيجيات التسويق :

- ❖ اين يوجد عملاؤنا ولما يشترون ؟
- ❖ كيف يشتري عملاؤنا ؟
- ❖ كيف نبيع بشكل افضل ؟
- ❖ هل لدينا شيء نعرضه لا يتوفر للمنافسين ؟
- ❖ هل نرغب في اتخاذ خطوات قانونية لضعاف المنافسة ؟
- ❖ هل نحتاج إلى خدمات داعمة وهل نستطيع تقديمها ؟
- ❖ ما هي افضل استراتيجيات تسعير وافضل سياسة لعملائنا ؟

الحلقة السادسة – السياسات العامة



السياسات العامة in

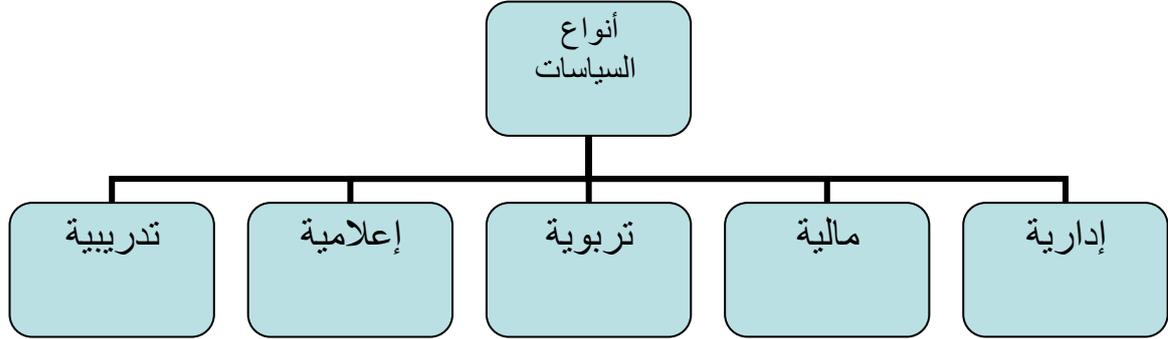
- هي المبادئ والمحددات والضوابط والنظم التي يتم تصميمها خصيصا لضمان سلامة وجودة سير إجراءات تنفيذ الإستراتيجية .
- هي الأسس والموجهات التي تحكم ما تتخذه الإدارة من قرارات وتصرفات ونشاطات تتعلق بالمؤسسة
- تسير الإدارة على هداها لضمان سلامة وجودة القرارات والإجراءات والأنشطة .
- ترتبط بالقواعد الفنية الخاصة بمجال عمل المؤسسة
- مجال (فني / رياضي / سياسي / إجتماعي / تعليمي / هندسي / طبي ... الخ) .
- وتعمل في إطار القوانين والتشريعات العامة للمجتمع - فلا تتجاوزه ولا تخالفه .
- تغطي كافة مستويات المؤسسة فهناك السياسات المتعلقة بتنظيم وترشي اتخاذ القرارات في الإدارة العليا ، وهناك السياسات المتعلقة بتوجيه وتنظيم عمليات التنفيذ الكبرى وحتى التفصيلية اليومية .
- تمثل دستور عمل لخطة المؤسسة تلتزم به كافة الإدارة المتعاقبة على تنفيذ هذه الخطة إلا إذا تم تعديل أو تغيير هذه الخطة .
- يشير إليها الدليل التنفيذي / اللائحة الداخلية للمؤسسة

أهداف السياسات العامة

- تضمن وحدة الاتجاه العام للمؤسسة في القضايا المختلفة
- تنظم وترشد اتخاذ القرارات
- تحكم وتضبط عمليات وأنشطة وإجراءات سير العمل
- تضمن جودة أداء عمليات وأنشطة المؤسسة
- تضمن التكامل بين القرارات والإجراءات السابقة والمستقبلية
- تمنح صانع القرار والمنفذ مؤشرات سلامة وجودة سير العمل .
- ترجمة إجرائية للإستراتيجيات المستخدمة
- تستخدم كأحد معايير المتابعة والتقييم

أنواع السياسات

تقسم وتفهرس السياسات العامة للمؤسسة الى ابواب وحزم من السياسات المتكاملة - مالية / بيئية / اجتماعية / إقتصادية / تدريبية / إعلامية بحسب طبيعة وإحتياجات العمل



أمثلة عملية

1 - رحلة حج برية

- بعد تحديد الهدف (عقد النية والعزم على الحج)، واعتماد إستراتيجية الحج البرى بسيارة خاصة كفريق عمل .
- يجب وضع الخطط التنفيذية لنقل هذه النية والعزم النظري إلى الواقع التنفيذي.
- لذلك يتم تخيل مراحل وخطوط السفر إلى الحج وما يتطلبه من إجراءات وما يمكن أن يواجهه من مشاكل وتحديات تعيق وصوله للمشاعر وأداء الحج .
- (أوراق ومستندات، السيارة، احتياجات الطريق، الاحتياجات الطبية الخاصة ببعض أعضاء الفريق، النفقات المالية، وسائل الاتصال... الخ).
- من خلال دراسة الموضوع بأكمله والتواصل مع خبرات السابقين يتم استخلاص مجموعة من التوصيات الواجب الالتزام بها قبل وأثناء التنفيذ.
- **تتبنى مجموعة من السياسات المتنوعة التي تساعد على تحقيق هدف الحج**
- تخصيص صندوق للحج تحت إشراف احد أفراد المجموعة و استقطاع جزء شهري محدد من الدخل لإدخاره لتمويل رحلة الحج .
- تخصيص سيارة جيدة، وتوفير حقيبة الصيانة الكاملة الخاصة بها
- توزيع ساعات قيادة السيارة بالتناوب على أفراد المجموعة .
- معرفة قواعد الأمن والسلامة للسفر على الطرق الدولية بالسعودية
- التجهيز الكامل والمبكر لكافة المستندات المطلوبة للحج
- التنسيق مع فنادق والحجز بأماكن الحج المختلفة .
- دراسة وفهم اهمية وأسرار ومقاصد وآداب الحج
- بما يضمن سلامة سير الرحلة وتحقيق الهدف (الحج المبرور) .

2 - مؤسسة اقتصادية تعمل على الارتقاء النوعي للموارد البشرية العاملة لديها

سياسات الاستقطاب والترشيح

- قبول المتفوقين علميا وأوائل الدفعات بالجامعات المرموقة المعترف بها دوليا .
- تنظيم امتحانات شفوية وتحريرية وعملية للوقوف الحقيقي على مستوى وكفاءة المرشحين
- الحد الأدنى لقبول الترشيح بالمؤسسة الحصول على 75 % من درجات الامتحان

سياسات التوظيف

- يتم التعاقد بشكل مؤقت لمدة ثلاثة شهور بعدها يتم تقييم الموظف وبيان صلاحيته للعمل الدائم بالمؤسسة من عدمه.
- يشترك في تقييم الموظف المؤقت (رئيسه المباشر، مدير إدارته، مدير الموارد البشرية).
- يتحصل الموظف المؤقت على مكافأة مقطوعة فقط وليس له الحق في أية بدلات أخرى .
- تعين المؤسسة في الوظيفة الواحدة ثلاثة موظفين مؤقتين على أن تختار أفضلهم بعد مرور فترة الاختبار.
- يتم تقييم الموظفين الجدد بشكل شامل يتضمن صفاتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والاجتماعية والنفسية وفق النموذج المقرر من إدارة الموارد البشرية.

كيفية إعداد السياسات العامة

- 1- بعد إعداد إستراتيجية المؤسسة يجب وضع الخطط التنفيذية لنقل هذه الخطة النظرية على الواقع .
- 2- من واقع التجربة الميدانية والتراكم والخبراتى لمجال العمل أن هناك فجوة بين ما هو مخطط وبين الواقع التنفيذي
- 3- لذلك يتم تخيل مراحل وخطوط سير العمل وما يمكن أن يقابله من مشاكل وتحديات تعيق جودة تحويل الخطط النظرية إلى واقع عملي كامل
- 4 - ومن خلال :
 - الاعتبارات الفنية التخصصية الواجب الالتزام بها في كل مرحلة وجانب من جوانب العمل (ادارى ، مالي ، تسويقي ، اعلامى ،) .
 - المعايير الدولية والمحلية والخبرات التراكمية الخاصة بمجال عمل المؤسسة .
 - المبادئ والأسس العامة المعتبرة للنجاح في مجال العمل
 - الفهم الجيد لإبعاد رؤية وأهداف وإستراتيجية العامة للمؤسسة
 - القيم المهنية الخاصة بالمؤسسة
 - نتائج تحليل الواقع الاستراتيجي للمؤسسة
 - التواصل مع القوانين والمقررات المنظمة لعمل المؤسسة محليا وعالميا.
 - الثقافة العامة للمجتمع
- 5 - يتم وضع سلسلة من التوصيات الخاصة بكل مرحلة ومجال للعمل بالمؤسسة من قبل المتخصصين في كل مجال (ادارى ، مالي ، تسويقي ، اعلامى ،) .
- 6 - يتم مناقشتها فنيا في إدارة التخطيط لمراجعتها وضمان تكاملها وتوافقها مع الخطة العامة للمؤسسة لاعتمادها وإقرار العمل بها .

3 - فريق كرة قدم يهدف إلى الحصول على مراكز متقدمة محليا وإقليميا وعالميا وقد أعد لذلك إستراتيجية امتلاك فريقين من اللاعبين المحترفين (ليضمن رديف لكل مركز خلال فترة الدوري)

سياسات اللاعبين

- 1 - الاهتمام الخاص بقطاع الناشئين بالنادي واستقطاب أفضل الناشئين بالمحافظة
- 2 - الاستعانة بطاقم تدريب أجنبي .
- 3 - الاحتكاك الخارجي مع فرق عالمية
- 4 - تحديث وتطوير طرق اللعب المستخدمة والتحول إلى طرق اللعب الحديثة
- 5 - التحول إلى نظام التعاقدات الاحترافية مع اللاعبين
- 5 - تعزيز انتماء اللاعبين للنادي
- 6 - توفير الاستقرار المهني والمالي للاعبين .
- 7 - عدم التفريط في أي لاعب من أبناء النادي إلا بموافقة المدير الفني والإقرار بعدم حاجة النادي إليه .

4 - أمثلة للسياسات التدريبية

أولا : السياسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية

وهي التي تحدد كيفية حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية كما تحدد أساليب وأدوات والأشخاص القائمين بهذه المهمة.

- 1- يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة مدير إدارة التدريب بالتنسيق مع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالمؤسسة
- 2- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة من خلال تحليل الأدوات التالية - الأهداف والمهام التطويرية الجديدة المضافة للإدارة - تقييم أداء الإدارة للعام السابق - العاملين الجدد المنضمين للعمل بالإدارة - النظم والتقنيات الجديدة بالإدارة والتي لم يسبق التدريب عليها - الاحتياجات التدريبية المطلوبة من قبل العاملين بالإدارة . - التحديات والمشاكل التي تواجه الإدارة .

ثانيا : السياسات المتعلقة بالشروط الواجب توافرها في المعاهد والمراكز

التدريبية المعتمدة لدى المؤسسة.

- تنشئ المؤسسة سجلا لتسجيل المعاهد والمراكز المحلية والعالمية المعتمدة لتدريب العاملين بالمؤسسة وفق المعايير والمستندات والإجراءات اللازمة التي تحددها وحدة التدريب .
- (يتم التسجيل وفق الشروط و النموذج المعتمد للمؤسسة والذي يتم استلامه باليد من إدارة التدريب) على أن يسلم باليد أو البريد
- لإدارة التدريب على تتولى إدارة التدريب إعلام المراكز الموافقة عليها خلال فترة زمنية محددة - مرفق طيه نموذج ملف التسجيل .

5 - بنك استثمارى يعمل على كسب ثقة الجمهور

- يتبنى سياسة الافصاح - من أجل توفير معلومات تتعلق بأنشطته بصورة كبيرة، حيث تحدد السياسة اتجاه البنك العام حيال فتح سجلاته ومعلوماته وواجه انشطته وإستثمارته وتفصيل الوثائق الكثيرة بالبنك المتاحة للعامة.
حيث يؤمن القائمين على البنك أن مشاركة المعلومات على نطاق واسع أمر هام للتنمية، فهو يشجع المناقشات العامة ويزيد من فهم العامة ويدعم الشفافية والمساءلة والتعاون مع الافراد والجهات والتوسع الافقى والرأسى .

- مثال / سياسات إعلامية حكومية - فى دولة عربية
تسعى لتغيب الحقيقة عن الجماهير وتسعى فى نفس الحين الى تجميل الحكومة
- 1 - الحديث المستمر عن الانجازات وتضخيمها
 - 2 - تجنب الحديث تماما عن اية إخفاقات والتهوين والتقليل منها عند صورة عرضها
 - 3 - التكرار والإلحاح فى عرض الانجازات الحكومية المتحققة
 - 4 - دعوة المثقفين الموالين للحكومة لعرض أفكارهم وتصوراتهم فى الأحداث
 - 5 - الحظر الكامل لظهور اية شخصيات يمكن ان تنقد او تعارض الحكومة
 - 6 - الهاء الجماهير فى اية احداث جانبية مفتعلة عند حدوث الازمات والكوارث الكبرى
 - 7 - امتصاص غضبة وضجر الجماهير فى وعود واحلام ومشروعات وهمية .

- مثال سياسات زوجية لأسرة سعيدة

- 1 - الاحترام الكامل للمشاعر والاحاسيس وتحسس مطالب الطرف الآخر والاجتهاد فى تحقيقها قبل طلبها
- 2 - صناعة واتخاذ قرارات الاسرة بطريقة مشتركة
- 3 - التعاون والاجتهاد المشترك فى الالتزام بقواعد الدين
- 4 - الشفافية المطلقة والمصارحة
- 5 - الوقاية من الاسباب المختلفة للمشاكل الزوجية الشائعة
- 6 - حفظ الاسرار الخاصة للأسرة
- 7 - معالجة اية مشاكل يمكن ان تحدث فى بدايتها وداخل نطاق الاسرة وعدم خروجها مطلقا
- 8 - التعاون المالى فى تحمل النفقات بنسب متفق عليها
- 9 - الاجتهاد والتعاون المشترك فى بر الوالدين
- 10 - حسن الظن والثقة المتبادلة وتعزيزها باستمرار

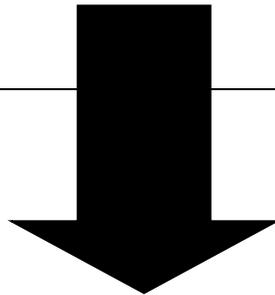
3 - السياسات العامة للمؤسسة

السياسات العامة:

القواعد والنظم والمبادئ التي تحكم وتنظم إجراءات العمل بالمؤسسة لضمان الوصول إلى الأهداف وهي خاصة بكل مؤسسة بعينها بحسب الاعتبارات الخاصة بها والأصل أن هذه السياسات تعتبر من الثوابت العامة في المؤسسة وأحيانا يمكن الإضافة أو الحذف أو التعديل فيها .

في ضوء المكونات الستة التالية يتم التفكير في صناعة محددات وضوابط ومبادئ تضمن سلامة وجودة ومرونة سير العمل بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

القوانين والتشريعات المنظمة لمجال عمل المؤسسة	القيم الخاصة بالمؤسسة والمجتمع	حصاد الخبرات السابقة في مجال عمل المؤسسة
توجهات الدولة خلال تلك المرحلة	الأهداف العامة للخطة	النتائج المستخلصة من نموذج التفكير الاستراتيجي للمؤسسة



سياسات التدريب والتطوير بشبكة الحرية الفضائية

وحدة التدريب بقسم الموارد البشرية هي الجهة المعنية بالإشراف الكامل على تدريب العاملين (إداريا وفنيا - داخليا وخارجيا) بالقناة وما يتطلبه ذلك من سياسات وإجراءات تنفيذية قبل وأثناء وبعد التدريب تكن لازمة لإتمام هذه المهمة على الوجه الأكمل .

(الباب الأول) السياسات المتعلقة بالتدريب الداخلي

(1) تحديد الأهداف العامة للتدريب بالقناة مع تحديد الأهمية النسبية لكل منها

في كل برنامج تدريبي يتم للعاملين بالقناة

لكل منها حسب خطة كل عام ، والتي تتحدد فيمايلي:

- 1 - تحسين مستوى أداء العاملين .
- 2 - تزويد العاملين بشكل مستمر بأحدث الأساليب و المعارف والمهارات المرتبطة بطبيعة عملهم .
- 3 - تفعيل البحوث والدراسات التطويرية المستمرة لتطوير المهنة عن طريق سد الفجوة بين النظرية والتطبيق ، بإكساب العاملين القدرة على تطبيق هذه الأفكار والمقترحات في ميدان العمل الحقيقي .
- 4 - تهيئة العاملين لإتباع أساليب العمل الجديدة واستخدام الأدوات الحديثة .
- 5 - تفادي الأخطاء التي تحدث أثناء العمل .
- 6 - إكساب المتدربين القدرة على التعليم المستمر ورصد وتجميع وتبويب الخبرات التراكمية وتفعيلها .
- 7 - ترسيخ البنية الأساسية للإبداع والابتكار لدى العاملين بالقناة ، وتنمية دافعيتهم لذلك باستمرار .
- 8 - رفع كفاية وقدره العاملين لتولى مهام وظيفية أكبر واعلي في السلم الوظيفي للقناة .
- 9 - تنمية قدرة العاملين على القيام بدور الموظف الشامل وتعزيز قدرة المؤسسة على التدوير والتبادل الوظيفي .
- 10 - تعزيز قدرة العاملين على مواجهة تحديات العمل والتغلب عليها .

(2) - تقنين ثقافة التدريب بالقناة باعتبارها واجب وظيفي ملزم وكذلك الاستناد إليه كأحد المعايير في الترقى الوظيفي و التكليف بالمهام الوظيفية المختلفة ، وتحديد حد أدنى من برامج التأهيل والتدريب لكل مهنة ومستوى ادارى معين .

- (3) - شمول التدريب لكافة العاملين بالقناة / ولكافة محاور التأهيل الفني والادارى .
- (4) - استمرارية التدريب أثناء العمل وباستمرار العمل بالقناة .
- (5) - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تعتمد القناة فلسفه عامة (داخليه وخارجية) داخلية - تعتمد على ارتباط التدريب بواقع العمل واحتياجاته ومشاكله الحالية و أهدافه المستقبلية ودراسة فرص تحسين الأداء ، وخارجيا - متابعه البرامج التدريبية الحديثه عالميا ، وتترجم هذه السياسة العامة عمليا في السياسات التنفيذية
- (6) - إعداد خطة إستراتيجية لخمس سنوات وخطة تدريبية لكل عام على حده
- (9) - الاحتياجات التدريبية الطارئة .
- (7) - إعداد موازنة التدريب وتوزيعها بين الإدارات والتخصصات المختلفة بالقناة .
- (8) - إجراءات تنفيذ التدريب .
- (9) - تفعيل التدريب - إجراءات ما بعد التدريب
- (10) - الإجراءات الداخلية لوحده التدريب بعد تنفيذ التدريب الخارجي .
- (11) - تقييم التدريب .
- (12) - متابعه الأثر التدريبي .
- (13) - ضبط وترشيد وضمان جودة التدريب .
- الباب الثانى : سياسات ضمان جودة التدريب :**
- (14) - سياسات اعتماد برامج التدريب التي تم اشتراك الموظفين بها .
- (15) أشكال الدعم الفني المصاحب للتدريب .
- (16) سياسات المكافأة والتحفيز
- الباب الثالث: السياسات المتعلقة بالتدريب الخارجى**
- التدريب بمراكز التدريب الأخرى داخل وخارج الدولة .**
- (17) يتم تنفيذ التدريب وفق الخطة السنوية للتدريب بالمراكز المعتمدة والمسجلة بالقناة .
- (18) تتولى وحدة التدريب بقسم الموارد البشرية تنفيذ وتنسيق التدريب وفق الإجراءات التنفيذية التالية : -
- (19) - الشروط الواجب توافرها في المعاهد والمراكز التدريبية التي تتعامل معها القناة ، وكيفية التسجيل لدى القناة .- محتويات ملف التسجيل
- (20) - التعاقد مع مراكز التدريب .
- (21) - حدود السقف والطموح التدريبي للقناة .
- (22) - سياسات الإبتعاث والمنح التعليمية الخارجية .

وهكذا في كافة عناصر منظومة التدريب والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، بحيث تكون هناك سياسات تدريبية تنظم وتضبط وتعمل كافة الأعمال الخاصة بالتدريب والتطوير

ما هي أهم السياسات التدريبية التي تضبط وتنظم وتفعّل المحاور الآتية في عملية التدريب والتطوير ؟

- 1 – رفع الاحتياجات التدريبية
- 2 – تنفيذ التدريب الخارجي للعاملين بالمؤسسة
- 3 – استثمار وتفعيل التدريب في تطوير العمل بالمؤسسة
- 4 – مراكز التدريب التي يتم التعاون معها
- 5 – الاستفادة المثلى من الخبرات والكفاءات الداخلية بالمؤسسة والتي تجيب على كيف يمكن ضبط وترشيد وجودة عملية التدريب والتطوير في مراحلها المختلفة .

- 1 – سياسات رفع الاحتياجات التدريبية
(ما هي المحددات التي تضمن الحصول على احتياجات تدريبية واقعية وشاملة وحديثة وحقيقية لا إفراط ولا تفريط فيها ؟)

-
-
-
-
-

- 2 – تنفيذ التدريب الخارجي للعاملين بالمؤسسة
(ما هي المحددات التي تضمن جودة وفاعلية التدريب الخارجي ، وترشد نفقاته للحد الأدنى الممكن ، وتنظمه وترشده وفق الاحتياجات الحقيقية للقناة)

-
-
-
-
-

3 - استثمار وتفعيل التدريب في تطوير العمل بالمؤسسة
(ما هي المحددات التي تضمن الاستثمار الأمثل لعمليات التدريب الى تمت
لحل مشاكل القناة ، والمساهمة في تحديث وتطوير العمل بها)

-
-
-
-
-

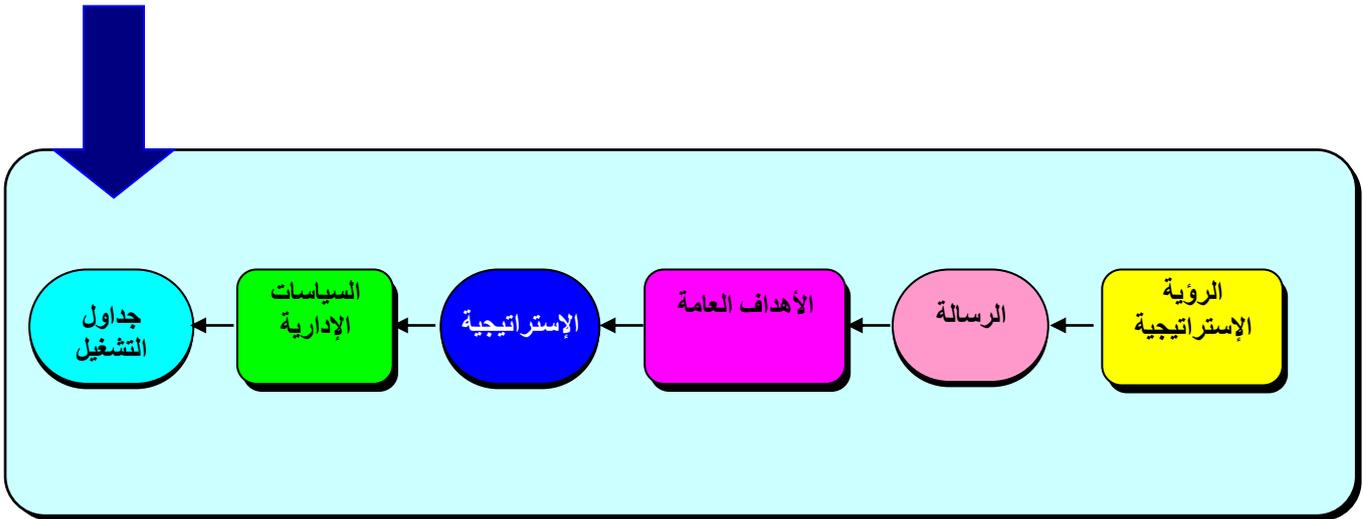
4 - مراكز التدريب التي يتم التعاون معها
(ما هي المحددات التي تضمن ترشيح واختيار أفضل مراكز التدريب المحلية
والعالمية والقادرة على توفير أفضل واحداث وأكفأ الخدمات التدريبية للقناة)

-
-
-
-
-

5 - الاستفادة المثلى من الخبرات والكفاءات الداخلية بالمؤسسة
(ما هي المحددات التي تضمن الاستثمار الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية
الموجودة بالقناة لتحديث وتطوير وتفعيل عمليات التدريب بالقناة وعلى مستوى
المؤسسات الإعلامية عامة)

-
-
-
-
-

الوحدة السابعة – جداول التشغيل / التنفيذ



جداول التشغيل / التنفيذ

هي الترجمة النهائية للخطة الاستراتيجية في شكل سلسلة من الفعاليات والأنشطة المنتظمة
أجرائياً وزمنياً والموزعة في جداول تنفيذ زمنية اعوام وشهور واسابيع وأيام والتي تسعى
في مجملها لتحقيق الاهداف الجزئية والمرحلية للخطة الاستراتيجية

- مقسم أهداف

يناير				فبراير				مارس				أبريل			
الهدف الأول															
- النشاط															
- المسئول عنه															
- تكلفته															
- معيار الانجاز															
الهدف الثاني															

- مقسم مجالات عمل

يناير				فبراير				مارس				أبريل			
الأعمال الإدارية															
الأعمال المالية															

- مقسم أقسام / أفراد

يناير				فبراير				مارس				أبريل			
قسم التدريب															
قسم التسويق															

- مقسم مشروعات

يناير				فبراير				مارس				أبريل			
المشروع الأول															
المشروع الثاني															

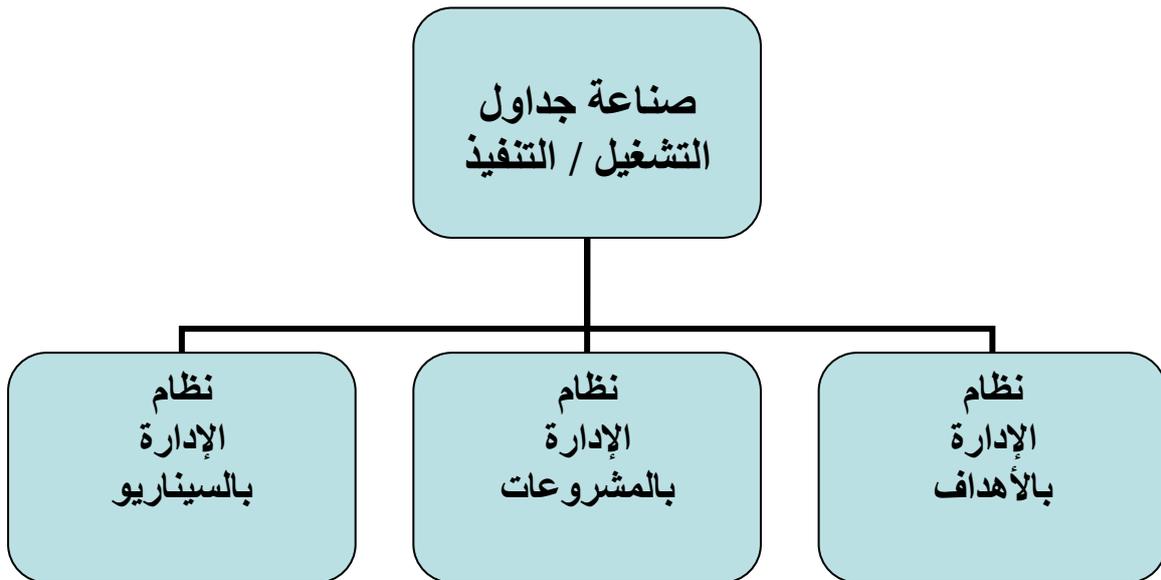
الإستراتيجية

تفكيك الأهداف العامة لأهداف مرحلية ، ثم ترجمتها لوسائل وأنشطة

السياسات العامة

في ضوء وسياق الاستراتيجية والسياسات العامة يتم

- 1 - تفكيك الأهداف العامة للخطة الى أهداف جزئية ومرحلية
تقسيم الهدف الكبير الى اهداف صغيرة
- 2 - اختيار الوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف من الأهداف
- 3 - الدمج والتسيق بين الأنشطة والوسائل المختلفة لتجنب التكرار والتقاطع
- 4 - التوزيع الزمني سنوات وشهور وأسابيع وأيام
- 5 - تحديد الموازنة والوحدة أو الشخص المسئول عن كل نشاط



أولاً : فى نظام الإدارة بالأهداف

أولا : فى نظام الإدارة بالأهداف

الخطوة الأولى:

- حيث يتم تفكيك الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ومرحلية حسب طبيعتها وخصوصيتها (على التوازي أو على التوالي، وربما يتم بعضها على التوازي وفى مرحلة تالية على التوالي) لتجتمع وتكتمل فى نهايتها لتحقيق الأهداف الكلية / العامة الكبرى .

الخطوة الثانية:

- يتم تحديد الأنشطة والوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق كل هدف على حدة .

الخطوة الثالثة:

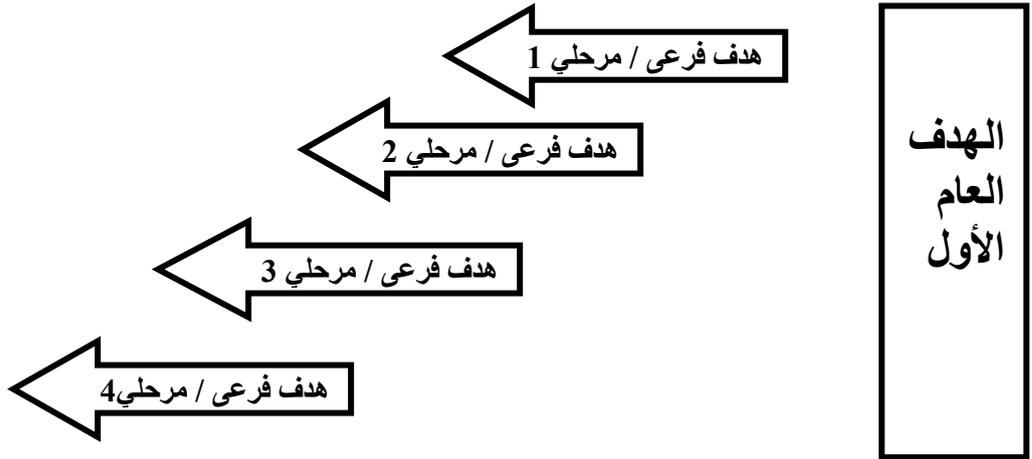
يتم تجميع وتنظيم الأنشطة الخاصة بكل هدف فى مسار تنفيذي زمني واحد .

- مقسم أهداف

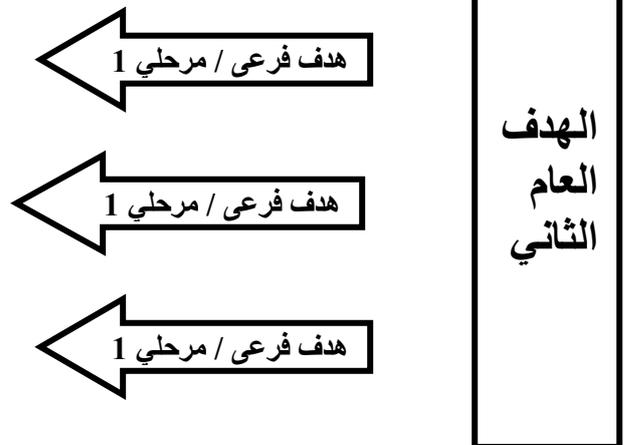
شهور	يناير				فبراير				مارس				ابريل			
أسابيع	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س
الهدف الأول																
الهدف الثاني																
الهدف الثالث																
الهدف الرابع																
الهدف الخامس																

جدول تشغيل لنظام الإدارة بالأهداف

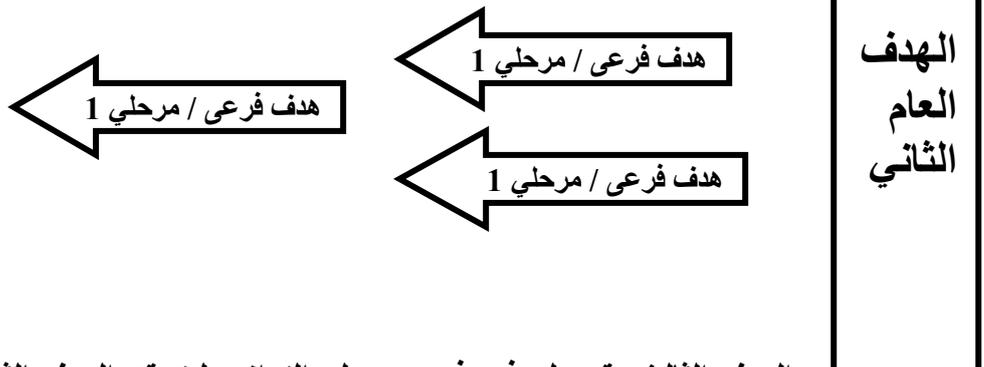
الخطوة الأولى : تحويل الاهداف العامة الى أهداف فرعية / تفصيلية



الهدف الاول مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوالى



الهدف الثانى مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازى

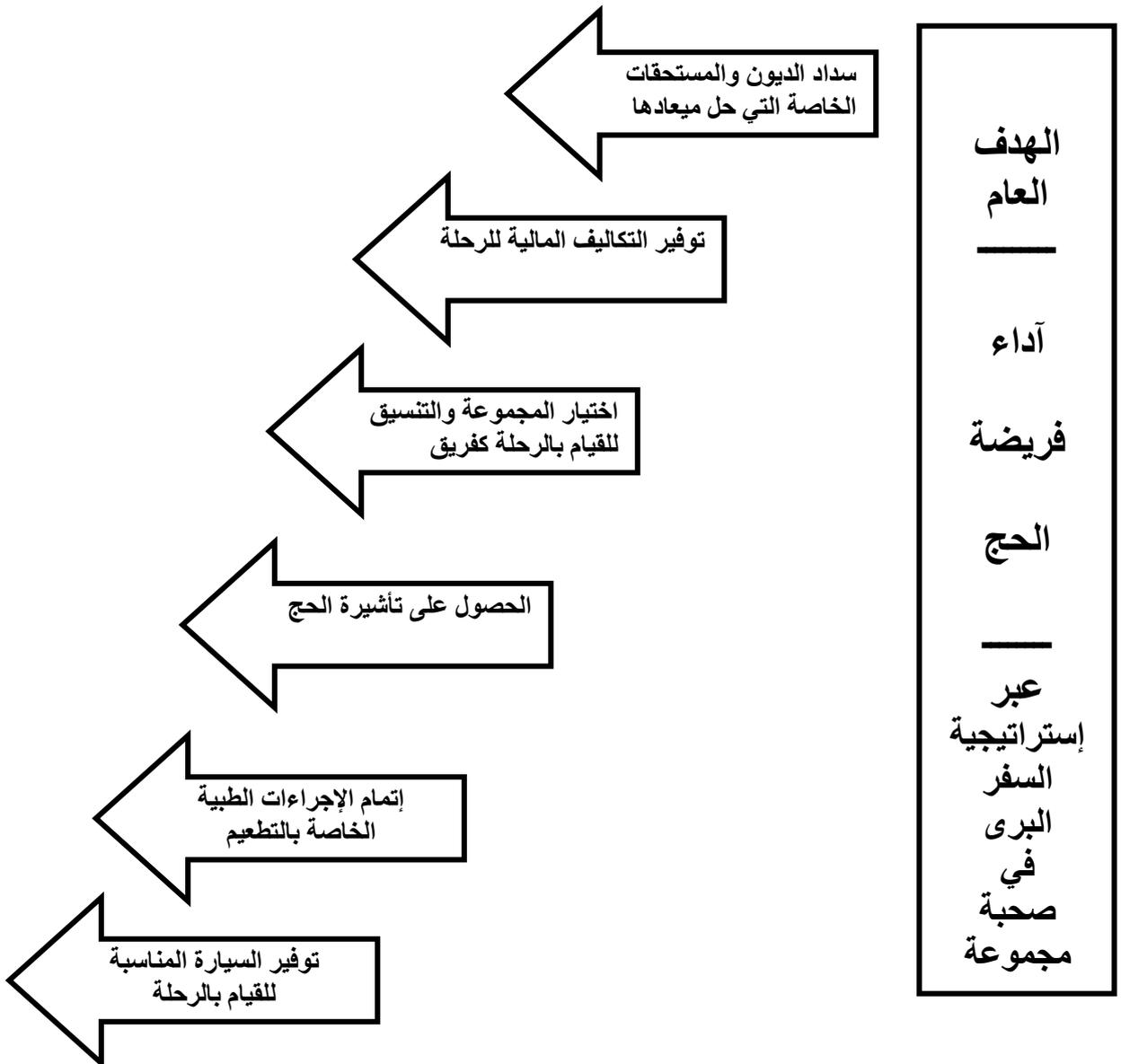


الهدف الثالث مقسم لهدفين فرعيين على التوازى ليتحقق الهدف الثالث على التوالى منهم

مثال عملي 1 - لهدف مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوالي

رحلة حج برية عبر إستراتيجية السفر البري في صحبة مجموعة
- بعد تحديد الهدف العام (عقد النية والعزم على الحج)، واعتماد إستراتيجية الحج البري بسيارة خاصة كفريق عمل .
- يجب وضع الخطط التنفيذية لنقل هذه النية والعزم النظري إلى الواقع التنفيذي.
- لذلك يتم تخيل مراحل وخطوط السفر إلى الحج وما تحتاجه من أهداف فرعية (أوراق ومستندات، السيارة، احتياجات الطريق، الاحتياجات الطبية الخاصة ببعض أعضاء الفريق، النفقات المالية، وسائل الاتصال... الخ).

آلية تحويل الاهداف العامة الى أهداف فرعية

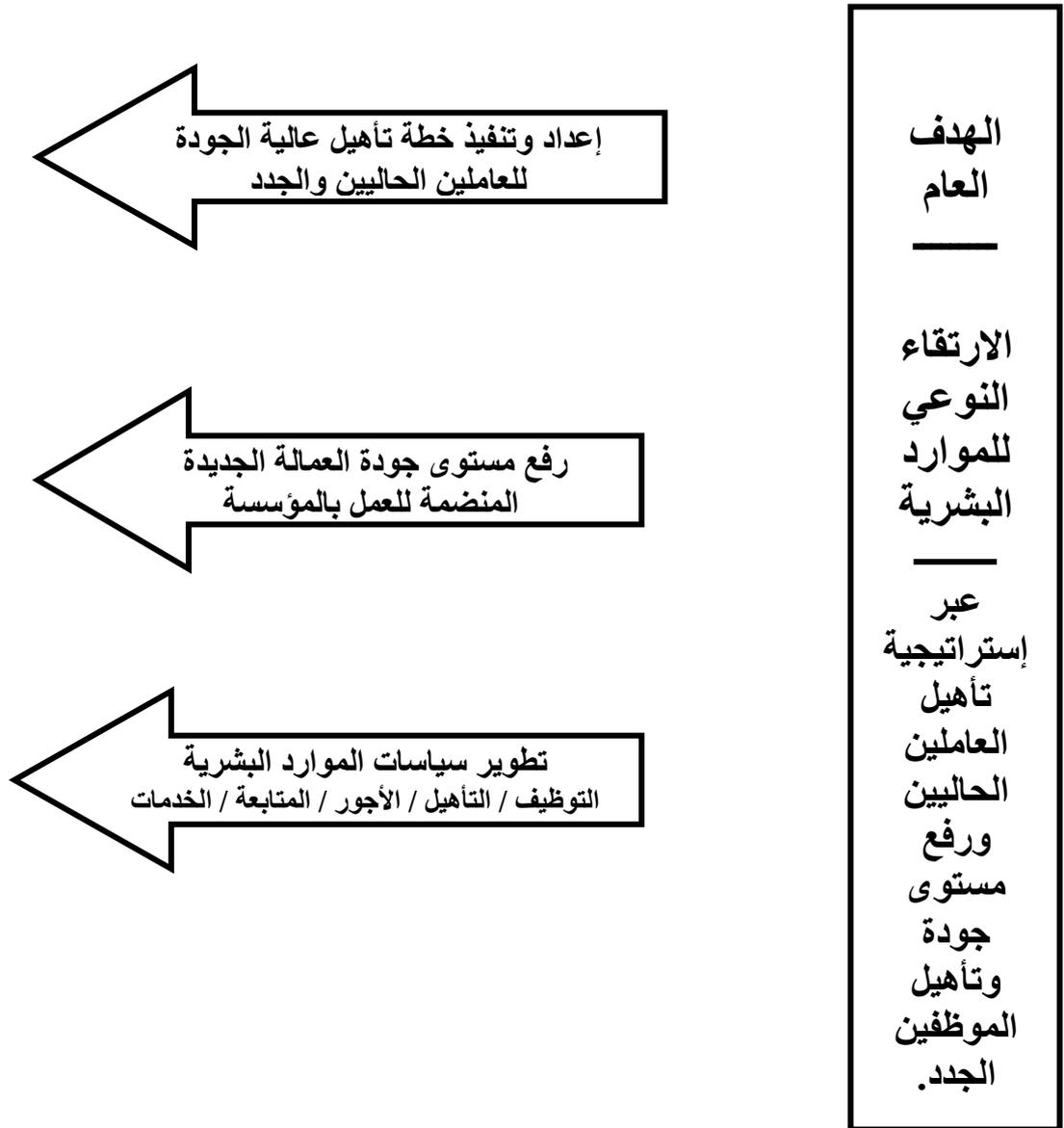


الهدف الاول مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوالي

مثال عملي 2 - لهدف مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازي

– مؤسسة اقتصادية تهدف إلى الارتقاء النوعي للموارد البشرية عبر إستراتيجية
تأهيل العاملين الحاليين ورفع مستوى جودة وتأهيل الموظفين الجدد.
– الإستراتيجية العامة تجمع بين تأهيل الموظفين الحاليين، وجودة انتقاء وترشيح
وتوظيف وتأهيل الموظفين الجدد .

آلية تحويل الاهداف العامة الى أهداف فرعية

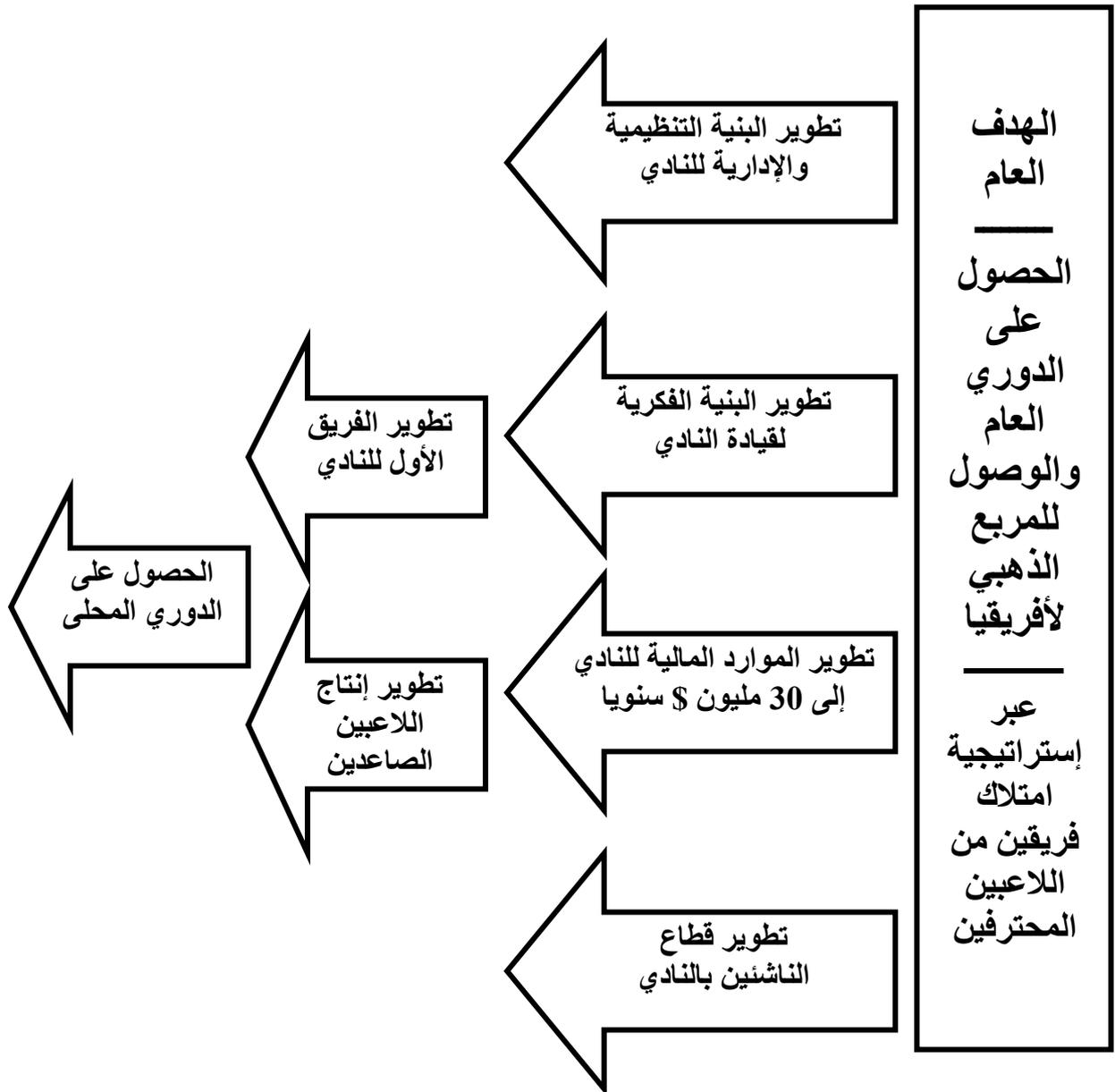


الهدف الثانى مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازي

مثال عملي 3 - لهدف مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازي ثم التوالى

فريق كرة قدم يهدف إلى الحصول على الدوري العام والوصول للمربع الذهبي لأفريقيا وقد أعد لذلك إستراتيجية امتلاك فريقين من اللاعبين المحترفين

آلية تحويل الاهداف العامة الى أهداف فرعية

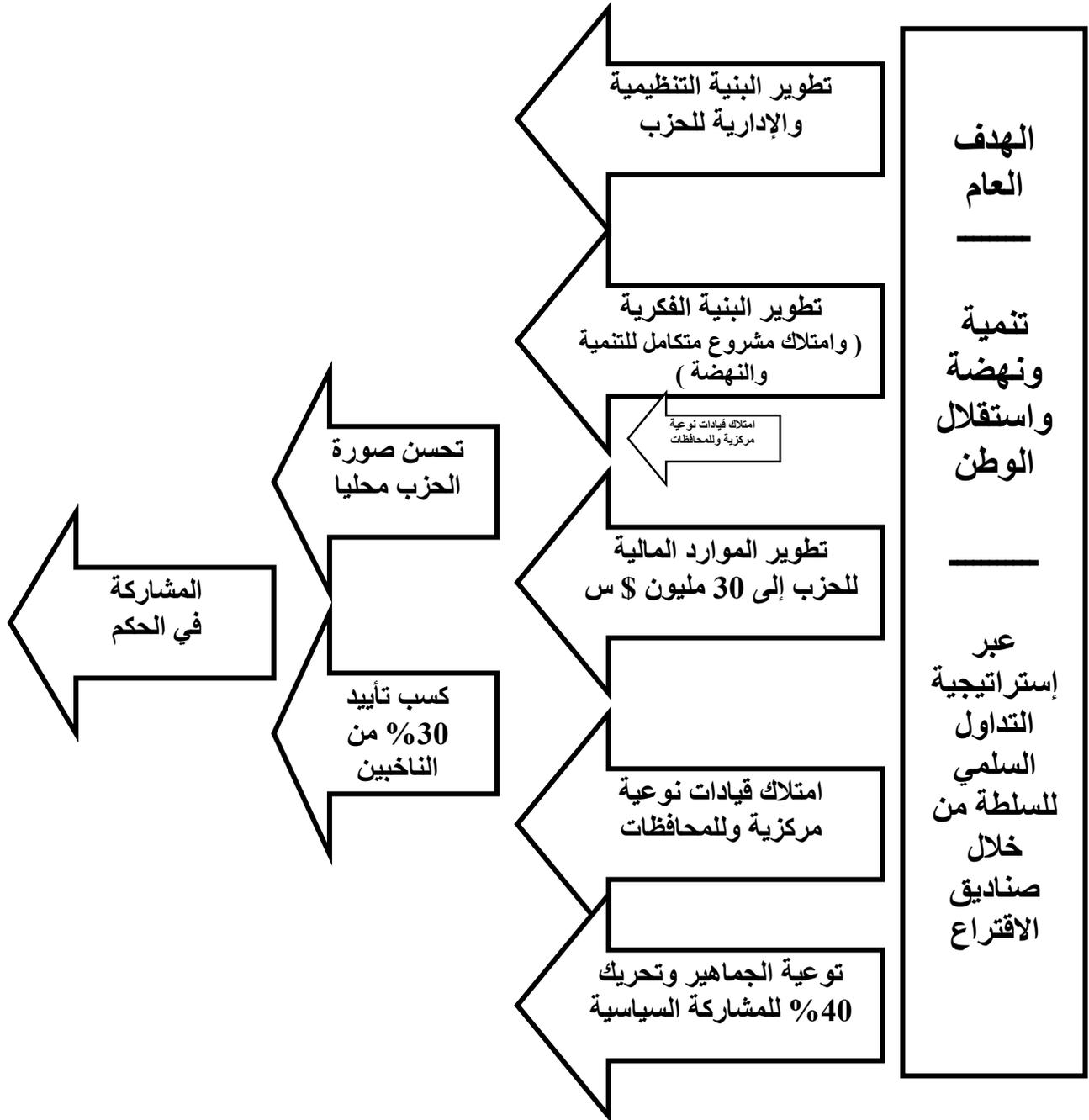


الهدف الثانى مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازي

مثال عملي 4 - لهدف مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازي ثم التوالى

حزب سياسى يهدف إلى تنمية ونهضة واستقلال الوطن عبر إستراتيجية التداول السلمى للسلطة من خلال صناديق الاقتراع .

آلية تحويل الاهداف العامة الى أهداف فرعية



الهدف الثانى مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازي

الخطوة الثانية:

يتم تحديد الأنشطة والوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق كل هدف على حدة

يتم تجميع كافة الاهداف الفرعية / التفصيلية لكل هدف ودراسة وتحديد الأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف منها على حده / منفردا .

الهدف الفرعي 1	النشاط / تكلفته / المسئول عنه / معيار تنفيذه	الهدف العام الأول
الهدف الفرعي 2	النشاط / تكلفته / المسئول عنه / معيار تنفيذه	
الهدف الفرعي 3	النشاط / تكلفته / المسئول عنه / معيار تنفيذه	
الهدف الفرعي 4	النشاط / تكلفته / المسئول عنه / معيار تنفيذه	
الهدف الفرعي 5	النشاط / تكلفته / المسئول عنه / معيار تنفيذه	
الهدف الفرعي 6	النشاط / تكلفته / المسئول عنه / معيار تنفيذه	
الهدف الفرعي 7	النشاط / تكلفته / المسئول عنه / معيار تنفيذه	

مثال عملي 1 - لهدف مقسم لاهداف فرعية تتحقق على التوازي

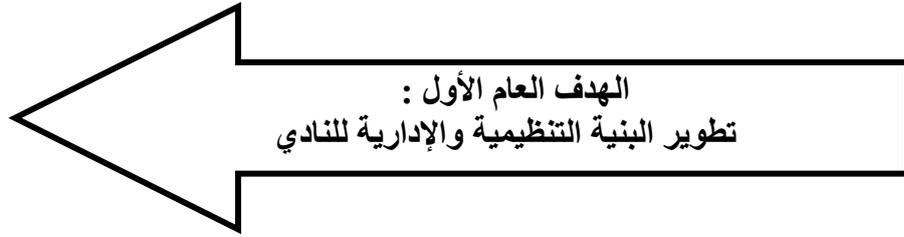
– مؤسسة اقتصادية تهدف إلى الارتقاء النوعي للموارد البشرية عبر إستراتيجية
تأهيل العاملين الحاليين ورفع مستوى جودة وتأهيل الموظفين الجدد.



الأنشطة والوسائل	الهدف العام الأول:
1- رفع واقع الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين القدامى والجدد بالمؤسسة	الهدف العام الأول:
2 - إعداد خطة إستراتيجية للتدريب للمؤسسة لمدة ثلاث سنوات	
3 - تصميم مجموعة من البرامج المتخصصة وفقا للاحتياجات الخاصة للمؤسسة	
4 - اختيار مجموعة من العاملين المميزين وفقا لمعايير خاصة وترشيحهم لحضور برنامج إعداد المدربين	
5 - التنسيق مع مراكز التدريب المحلية والإقليمية لتنفيذ خطة التدريب	
6 - تخصيص ثلاثة منح دراسية كل عام لأحد الجامعات العالمية المتخصصة	إعداد وتنفيذ خطة تأهيل عالية الجودة للعاملين الحاليين والجدد
7 - تأسيس مكتبة علمية متخصصة في كافة أبواب العلوم والمعارف المتعلقة بالمؤسسة	
8 - الاشتراك في المؤتمرات العالمية المتخصصة في مجال عمل المؤسسة (أربعة مؤتمرات سنويا)	
9 - عقد ورشة عمل شهرية لمناقشة سلسلة متعاقبة من الموضوعات الفنية المتعلقة بعمل المؤسسة بحضور خبير متخصص من خارج المؤسسة	
10 - زيارة تعاون وتبادل خبرات نصف سنوية مع احد المؤسسات العالمية المماثلة	

يتم ترجمة الهدف العام مباشرة إلى أنشطة ووسائل

مثال عملي 2 - فريق كرة قدم يهدف إلى الحصول على الدوري العام والوصول للمربع الذهبي لأفريقيا وقد أعد لذلك إستراتيجية امتلاك فريقين من اللاعبين المحترفين



الوسائل والأنشطة	الأهداف الفرعية	الهدف العام الأول:
<ul style="list-style-type: none"> بالتعاقد مع مكتب ادارى متخصص - بتكلفة تقديرية \$5000 - لجنة إدارية بقيادة ا / عادل - يتم خلال الربع الأول من العام - يحكم ويعتمد من استشاري 	1 - تطوير الهيكل التنظيمي وتوصيف الإدارات والوظائف	<p style="text-align: center;">تطوير البنية التنظيمية والإدارية للنادي</p>
<ul style="list-style-type: none"> بحث ودراسة وتصميم منظومة قيم ثقافة الانجاز والتميز - اللجنة الثقافية للنادي بالتعاون مع متخصصين في علم النفس التربوي 	2 - تصميم منظومة قيم خاصة للنادي / ثقافة الإنجاز والتميز	
<ul style="list-style-type: none"> بحث ودراسة البنود المتقدمة التي تحتاج تعديل، والبنود اللازم إضافتها - المستشار القانوني للنادي 	3 - تطوير اللائحة الداخلية للنادي / النظام الاساسى	
<ul style="list-style-type: none"> بالتعاقد مع مركز للبحوث والدراسات 	4 - تصميم قاعدة بيانات ونظام معلومات للنادي	
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة تحليلية للثلاث أعوام السابقة وتصميم نظام شامل للمتابعة والتقييم لجنة الكرة بالتنسيق مع الخبير الادارى 	5 - تصميم نظام متابعة وتقييم للعاملين وللاعبين بالنادي	
<ul style="list-style-type: none"> بالتعاقد مع مكتب ادارى متخصص 	6 - تصميم نظام أجور ومكافآت للعاملين وللاعبين بالنادي	
<ul style="list-style-type: none"> تصميم نظام متكامل - الخبير القانوني للنادي 	7 - نظام برتوكولات الشراكة والتعاون	

تم تفكيك الهدف العام الى أهداف فرعية ثم ترجمتها الى أنشطة ووسائل

الخطوة الثالثة:

- 1 - تنظيم وترتيب وتنسيق الأنشطة والوسائل التي تم تحديدها في جدول زمني موزع عام وشهور وأسابيع وأيام وساعات - بحسب طبيعة عمل المؤسسة .
 - 2 - يتم تنسيق الأنشطة زمنيا حسب تسلسلها الزمني واولوية التنفيذ وبحسب توافر المخصصات المالية اللازمة لتنفيذها ، وحسب ظروف المؤسسة بحيث لا تتعارض ولا تتقاطع بعض الاعمال مع بعضها البعض .
 - 3 - يمكن دمج بعض الأنشطة مع بعضها البعض لتوفير الوقت والجهد
 - 4 - يمكن تنسيق الجدول في شكا اقسام او اهداف بحسب طبيعة عمل المؤسسة .
- مقسم أهداف

شهور				يناير				فبراير				مارس				ابريل			
س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	2	4	1	2	3	4
الهدف الأول																			
الهدف الثاني																			
الهدف الثالث																			
الهدف الرابع																			
الهدف الخامس																			

مقسم أقسام ووحدات

شهور				يناير				فبراير				مارس				ابريل			
س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	2	4	1	2	3	4
أقسام																			
قسم المشتريات																			
العمليات																			
التسويق																			
العلاقات العامة																			
الحسابات																			

تقسيم جدول التنفيذ يتم حسب طبيعة ومصلحة المؤسسة

ثانيا : فى نظام الإدارة بالمشروعات

ماهية الإدارة بالمشروعات

تجميع حزمة من الأهداف والأنشطة والفعاليات والإعمال المتشابهة ذات الطبيعة الفنية الواحدة / المتشابهة ، وذات الاتجاه والمسار والطبيعة الواحدة والسياسات الزمنية المتقارب - في مشروع واحد متكامل ينسق ويرشد ويفعل جهودها

المشروع

- فكرة المشروع
- أهداف المشروع
- المستهدفون من المشروع
- أنشطة وفعاليات المشروع
- الموازنة المالية العامة للمشروعات
- جدول تنفيذ المشروع
- نظم تقييم المشروع (الأهداف / الأنشطة / الأفراد)
- ولكل مشروع جدول تنفيذ خاص به ، ويتم تجميع المشروعات في جدول تنفيذ واحد مجمع لسهولة التنسيق والتبعية .

الملامح الأساسية للإدارة بالمشروعات

- تعدد وتنوع الأهداف بشكل كبير وفي حاجة للإنجاز والتحقق في وقت واحد على التوازي.
- مجموعة من الأعمال المترابطة والمتداخلة بشكل كبير ومعقد لها نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان.
- يشكل جزءا نسبيا مهما من الإستراتيجية العامة للوزارة أو المؤسسة والشركة.
- يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال توظيفها في خدمة تحقيق عدة أهداف في وقت واحد.
- يحتاج لدرجة عالية من الانضباط والإجادة لارتباط كل عناصر وجزئيات المشروع ببعضها البعض.
- يحتاج لطريقة خاصة في إعداد معايير الإنجاز والتقييم حيث يتطلب معايير شاملة خاصة بنجاح المشروع ككل ثم يليها معايير تفصيلية لكل جزء في المشروع. والنجاح يعين نجاح المشروع ككل وليس أجزاء منه.
- يحتاج المشروع لفريق عمل متكامل من إدارات وتخصصات مختلفة حسب طبيعة المشروع (تخطيط / تنفيذ / فني / مالي / اعلامي).
- في ظل الإدارة بالمشروعات تتحول المؤسسة إلى مجموعة من فرق العمل التي يتولى كل فريق منها مهمة مشروع محدد والجميع في ظل إستراتيجية موحدة وعمامة للمؤسسة ككل.

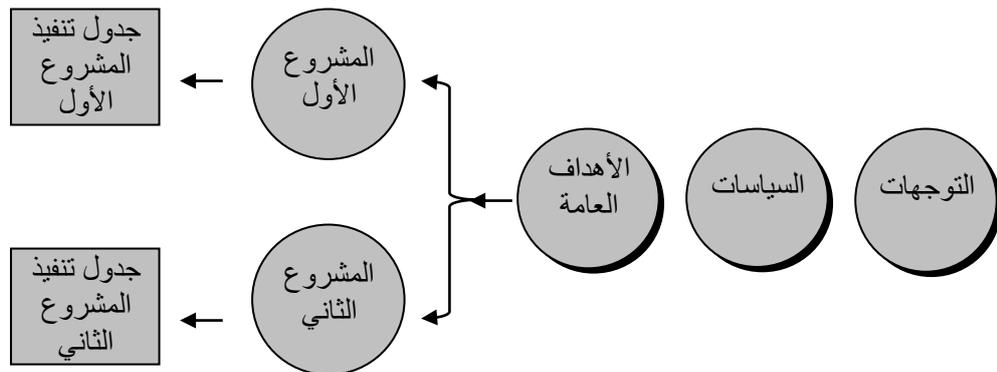
– مشروع تأسيس البنية الأساسية للتدريب الداخلي بالمؤسسة
والذي يتضمن مجموعة كبيرة من الأهداف (إدارية / فنية / مالية)
ولكنها تتجه لغاية واحدة وفي مسار واحد وفي سياق زمني متقارب .

– مشروع التدريب والتأهيل

والذي يتضمن مجموعة من الأهداف المتعددة والمتنوعة من إعداد بنية أساسية للتأهيل والتدريب، وتخصيص موازنات مالية ، وتطوير وتفعيل التدريب الداخلي والخارجي ، والتأهيل الداخلي و الذاتي ولكنها تتجه لغاية واحدة وفي سياق زمني متقارب وذات طبيعة واحدة نسبيا .

الشكل النهائي لجدول تنفيذ المشروع والمشروعات داخل المؤسسة

يناير	فبراير	مارس	أبريل
المشروع الأول			
المشروع الثاني			
المشروع الثالث			
المشروع الرابع			
الاجمالي			



تداعيات وأسباب التحول من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشروعات

الإدارة هي العقل المفكر المحرك لكل نشاط داخل الأسرة والمجتمع والمؤسسة والدولة بشكل عام.

وعلم الإدارة يتطور بتطور ونمو باقي العلوم كما وكيف ليدير ويوظف ويفعل نتائج هذه العلوم وما تساهم به في تطور المجتمع ولذلك كان من الطبيعي أن تتطور أساليب الإدارة فيواكبها ويتبعها التطور الطبيعي في حركة المجتمع ككل ومن أهم أشكال هذا التطور

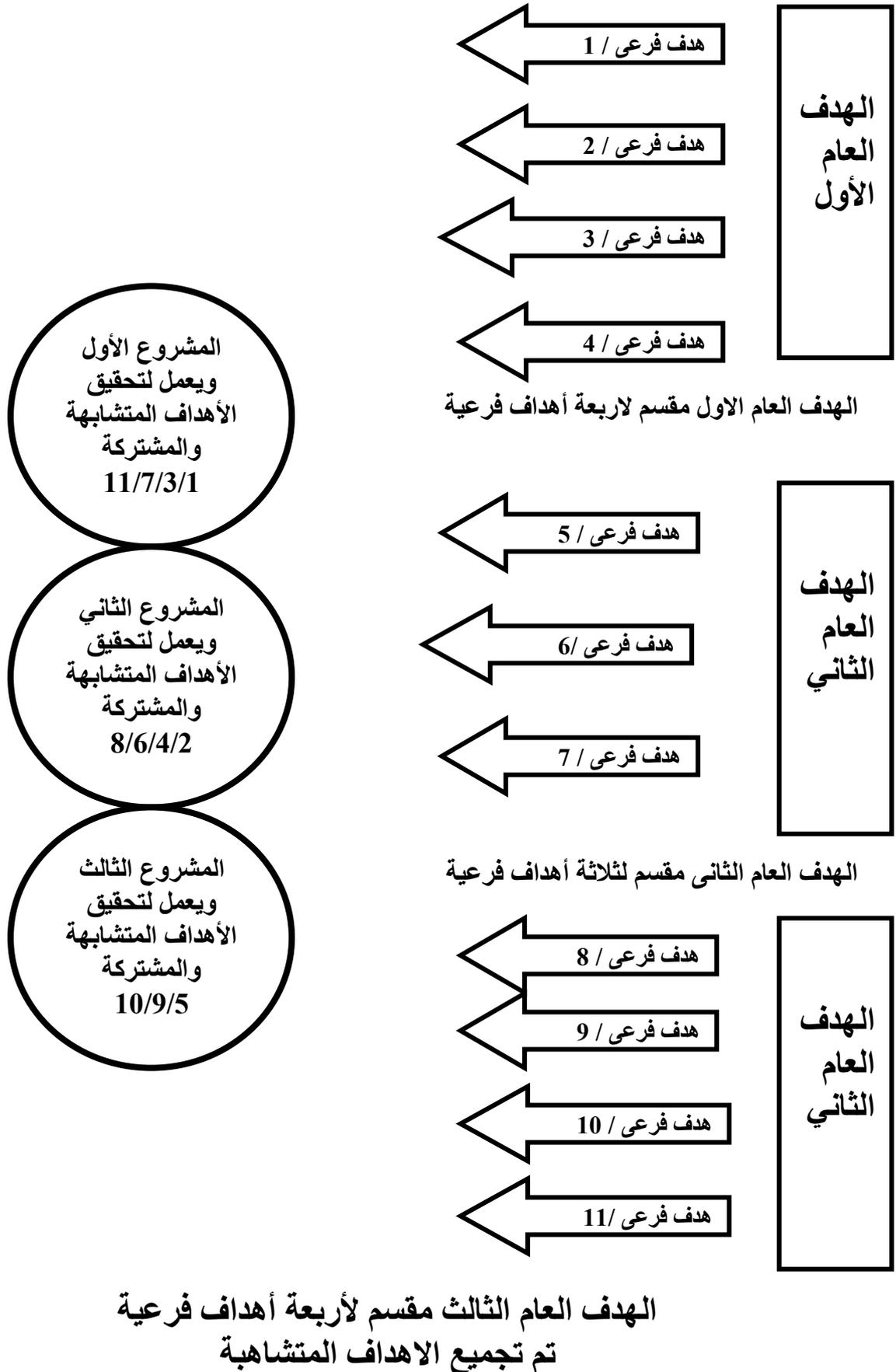
التحول من الإدارة بالأهداف والتي كانت تعتمد على تحديد الأهداف بدقة، ثم يتبعها تحديد الوسائل والأنشطة اللازمة والمسارات المتاحة لبلوغ هذه الأهداف من خلال جدول تنفيذ «تشغيل» زمني توزع عليه هذه الأنشطة خلال فترة زمنية محددة.

وخلال الخمسين عاما الأخيرة تم التحول تدريجيا إلى نظام الإدارة بالمشروعات، ومن

الأسباب:

- 1- كبر حجم الأنشطة والأعمال بشكل عام.
- 2- تعدد وتنوع وتشعب الأهداف في المؤسسة والإدارة والقسم والوحدة الواحدة.
- 3- الحاجة لإنجاز عدد كبير ومتنوع من الأهداف في وقت واحد
- 4- تعدد وتنوع عوامل ومدخلات الإنتاج.
- 5- المنافسة العالمية الشديدة في ظل عالم واحد مفتوح وحتمية تخفيض النفقات إلى ادنى حد ممكن .
- 6- التداخل والتشابك في العلاقات الإنتاجية والاقتصادية والسياسية.
- 7- التطور الفكري المستمر في العقلية الاقتصادية والإدارية بفضل مراكز الدراسات والأبحاث المصاحبة والداعمة لكل مؤسسة وهيئة.
- 8- الحاجة إلى توفر قدر عالي من الانضباط والجدة والتعاون والتكامل بين الوحدات والأقسام والإدارات وربما المؤسسات .
- 9- ضمان قوة التحكم والمتابعة والتوجيه

آلية تحويل الاهداف العامة الى أهداف فرعية ثم مشروعات عمل



مثال تطبيقي : حزب سياسي يهدف إلى الحصول على <50% من مقاعد البرلمان و المشاركة في الحكم واعتمد لذلك ثلاثة اهداف عامة / كبرى .

الهدف الاول : تحديث وتطوير البنية الفكرية والتنظيمية للحزب بما يتوافق مع معطيات العصر الحديث

الهدف الثاني : تجديد البنية القيادية للحزب بتوفير الكوادر الحزبية اللازمة لتغطية 70 % من مقاعد الصف الاول والثاني للحزب

الهدف الثالث : زيادة التأييد الجماهيري بنسبة 300%

(رفع عدد الاصوات التي حصل عليها الحزب آخر انتخابات من مليون الى 3 مليون صوت)

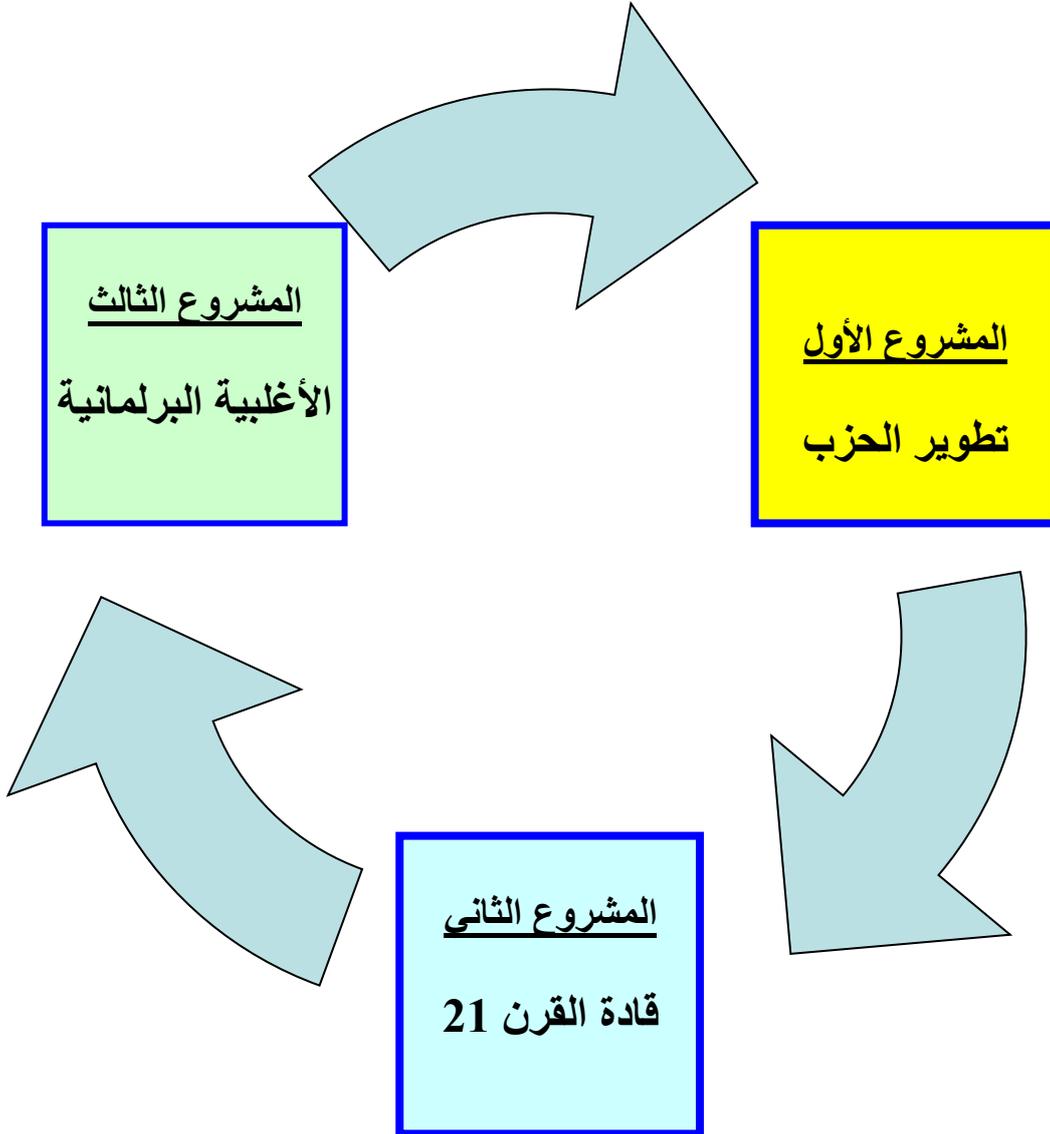
تم تفكيك هذه الاهداف العامة الثلاثة الى عدد 29 هدف فرعي

- تطوير الهيكل التنظيمي
- إعداد خطة إستراتيجية شاملة للحزب للعشر سنوات القادمة
- عقد شراكات تعاون إستراتيجي في مجال إعداد القادة مع ثلاثة أحزاب عالمية
- تعريف وإبراز قادة الحزب إعلاميا خاصة قادة الصف الأول.
- تعميق تواصل قيادات وأعضاء الحزب مع الجماهير بشكل مستمر
- تعديل اللائحة الداخلية
- توعية وتدريب الجماهير للتصدي لمحاولات تزوير الانتخابات او التلاعب بنتائجها
- توعية وتحفيز الشباب 18 – 25 على التسجيل في الجداول الانتخابية والمشاركة السياسية
- – استيعاب عدد 50 ألف شاب وفتاة جدد في أنشطة وفعاليات ينظمها الحزب
- تتواكب وتدعم وتعزز قدرتهم على تحقيق تطلعاتهم في الدراسة والحصول على
- تزويد قيادات الصف الأول والثاني من منظومة العلوم الإنسانية الأساسية (فلسفة التاريخ الحديث / التخطيط الاستراتيجي / قيادة وتوجيه الجماهير المنطق ومناهج التفكير / العلاقات العامة / الإعلام السياسي)
- تطوير نظام الإعداد القيادي بالحزب (معايير الاختيار والترشيح / برامج التأهيل/ التوظيف والإنتاج / المتابعة والتقييم)
- تأسيس وفتح مركز للبحوث والدراسات القيادية بالحزب
- تأسيس مركز للتدريب القيادي للحزب
- تطوير السياسات العامة الخاصة بالعلاقات الدولية
- تأسيس مركز معلومات للحزب لدعم قرارات وقيادات الحزب
- تعيين رديف لكل للمواقع القيادية بالصف الأول والثاني للحزب .
- تجديد 70% من قيادات الصف الثاني خلال العام الأول للخطة .
- تجديد 70% من قيادات الصف الأول بنهاية العام الثاني للخطة .
- إعداد منظومة قيمية خاصة بالحزب تجسد وتدعم دور الحزب في المرحلة القادمة
- مراجعة وتحديث الثوابت الفكرية
- تصميم نظام لمتابعة وتقييم أداء وأفراد وأنشطة الحزب
- تطوير البنية القيادية للحزب بقيم ومعارف ومهارات القيادة العصرية الحديث
- تنويع وتنشيط مصادر تمويل الحزب
- الانفتاح والتواصل الاستراتيجي مع كافة القوى الوطنية الإصلاحية
- التسويق الجيد لأفكار وبرامج الحزب وسط الشرائح الجماهيرية الواسعة و الأكثر فقرا و عرض الحزب ببرنامج جديد كمنقذ للمجتمع من مشاكله وأزماته التي يعانيها
- إبراز وإعلاء دور ومواقف ورموز الحزب في نهضة الحركة الوطنية للبلاد
- تعريف المجتمع برموز الحزب في الدوائر المختلف.
- التنسيق مع الأحزاب والتجمعات الصغيرة ذات المفاهيم المشتركة نسبيا ودمجها في الحزب

- التنسيق مع اكبر قدر من القوى الوطنية المختلفة وتكوين جبهة وطنية قوية قادرة على المنافسة

خطوات صناعة مشروعات الحزب

- 1 - تحليل إجمالي الاهداف الفرعية
- 2 - تحديد ملامح الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف من هذه الاهداف (تسمية الأنشطة)
- 3 - تجميع واختصار الأنشطة المكررة مع بعضها في نشاط واحد
- 4 - تجميع وتبويب الاهداف والأنشطة ذات الطبيعة الفنية المتشابهة
- 5 - مراجعة السياق الزمني للاهداف والأنشطة المجمعة ودراسة مدى توافقها نسبيا قدر الامكان ، وفي حالة وجود تفاوت زمني كبير لا يمكن الجمع بينها في مشروع واحد حتى لا تخل بالخطة العامة للحزب .
- 6 - تنسيق الاهداف والأنشطة المجمعة في سياقات واحدة في مشروع واحد يستوعبها



المشروع الأول / تطوير الحزب

اهداف المشروع الاول

- 1 - تطوير الهيكل التنظيمي
- 2- إعداد خطة إستراتيجية شاملة للحزب للعشر سنوات القادمة
- 3- تعديل اللائحة الداخلية
- 4- إعداد منظومة قيمية خاصة بالحزب تجسد وتدعم دور الحزب في المرحلة القادمة
- 5- مراجعة وتحديث الثوابت الفكرية
- 6- تصميم نظام لمتابعة وتقييم أداء وأفراد وأنشطة الحزب
- 7 - تطوير البنية القيادية للحزب بقيم ومعارف ومهارات القيادة العصرية الحديث
- 8 - تنويع وتنشيط مصادر تمويل الحزب
- 9 - الانفتاح والتواصل الاستراتيجي مع كافة القوى الوطنية الإصلاحية
- 10 - تطوير السياسات العامة الخاصة بالعلاقات الدولية

المشروع الثاني / قادة القرن 21

- 11 - تأسيس مركز معلومات للحزب لدعم قرارات وقيادات الحزب
- 12 - تزويد قيادات الصف الأول والثاني من منظومة العلوم الإنسانية الأساسية (فلسفة التاريخ الحديث / التخطيط الاستراتيجي / قيادة وتوجيه الجماهير المنطق ومناهج التفكير / العلاقات العامة / الإعلام السياسي)
- 13- تطوير نظام الإعداد القيادي بالحزب
- (معايير الاختيار والترشيح / برامج التأهيل/ التوظيف والإنتاج / المتابعة والتقييم)
- 14- تأسيس وفتح مركز للبحوث والدراسات القيادية بالحزب
- 15- تأسيس مركز للتدريب القيادي للحزب
- 16- تعيين رديف لكل للمواقع القيادية بالصف الأول والثاني للحزب .
- 17- تجديد 70% من قيادات الصف الثاني خلال العام الأول للخطة .
- 18 - تجديد 70% من قيادات الصف الأول بنهاية العام الثاني للخطة .
- 19 - عقد شراكات تعاون استراتيجي في مجال إعداد القادة مع ثلاثة أحزاب عالمية
- 20 - تعريف وإبراز قادة الحزب إعلاميا خاصة قادة الصف الأول.

المشروع الثالث / الأغلبية البرلمانية

- 21 - تعميق تواصل قيادات وأعضاء الحزب مع الجماهير بشكل مستمر
- 22 - التسويق الجيد لأفكار وبرامج الحزب وسط الشرائح الجماهيرية الواسعة و الأكثر فقرا وعرض الحزب ببرنامجه الجديد كمنقذ للمجتمع من مشاكله وأزماته التي يعانيها
- 23 - إبراز وإعلاء دور ومواقف ورموز الحزب في نهضة الحركة الوطنية للبلاد
- 24 - تعريف المجتمع برموز الحزب في الدوائر المختلف.
- 25 - التنسيق مع الأحزاب والتجمعات الصغيرة ذات المفاهيم المشتركة نسبيا ودمجها في الحزب
- 26 - التنسيق مع اكبر قدر من القوى الوطنية المختلفة وتكوين جبهة وطنية قوية قادرة على المنافسة
- 27 - توعية وتدريب الجماهير للتصدي لمحاولات تزوير الانتخابات او التلاعب بنتائجها
- 28 - توعية وتحفيز شريحة الشباب على التسجيل في الجداول الانتخابية والمشاركة في العملية السياسية
- 29 - استيعاب عدد 50 ألف شاب وفتاة جدد في أنشطة وفعاليات ينظمها الحزب تتواكب وتدعم وتعزز قدرتهم على تحقيق تطلعاتهم في الدراسة والحصول على

الوحدة الثامنة – استراتيجيات الإبداع والابتكار في خدمة التحديث المستمر للتخطيط الاستراتيجي

- تتكون هويات وحضارات الأمم والشعوب عبر سلسلة متعاقبة من التراكم الإبداعي والابتكاري لأفرادها
- بل إن الحضارة الإنسانية بأسرها تمثل الرصيد الاجمالي مما وصلت إليه من إبداعات وابتكارات ، وباستمرار الفعل الإبداعي والابتكاري يستمر تطور الحضارة الإنسانية عبر الأيام والسنين
- من لا يتقدم يتقدم ، والإبداع والابتكار المتجدد هو أداة التقدم في عصرنا الحالي
- ولا شك أن القرن الواحد والعشرون هو قرن المبدعين والمبتكرين
- وامتلاك إستراتيجيات وآليات فاعلة للإبداع والابتكار هي كلمة السر في القرن 21
- فالإبداع والابتكار يعنى التكنولوجيا والسبق والإنتاج والاقتصاد والقوة
- ولذلك يجب على كل من يريد أن يكون ويمثل رقما ما في معادلة القوة لاي مجال من مجالات العمل والحياة – لا بد له من أن يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار
- المتجدد في مجال عمله حيث أصبح من المؤكد أن من لا يتقدم يتقدم ويخرج من المعادلة والمنافسة وربما الاستمرار في السوق الذي يعمل فيه.... ومن ثم سنتناول
- و من ثم فالإبداع والابتكار هو واجب العرب و المسلمين في هذا العصر
- إذا لابد أن نبتكر لننهض ولنبقى ونستمر

في هذه الوحدة نجيب على الأسئلة التالية

- السؤال الأول : ما هي ماهية وحقيقة الإبداع والابتكار وطبيعة العلاقة بينهم ؟
- السؤال الثاني : هل يمكن أن نعيش بدون إبداع وابتكار ؟
- السؤال الثالث : كيف نبدا ونبتكر ؟
- السؤال الرابع : ما هي أهم وأحدث استراتيجيات الإبداع والابتكار في عالمنا المعاصر ؟

- فاتحين بذلك آفاقا واسعة للعقل العربي للإبداع والابتكار
- ومسارات وأبواب متنوعة للشباب والفتيات لتفجير طاقاتهم الذهنية لتوليد وإنتاج أكبر قدر من الأفكار والإبداعات والابتكارات لتحديث وتطوير حياتنا ونسج ثوب استقلاليتنا وكرامتنا مع كل فتيلة خيط من نتاج عقولنا العربية .

عناصر وفقرات الوحدة

- 1- ماهية وحقيقة الإبداع والابتكار
- 2- الفوائد المتعددة والمتنوعة للإبداع والابتكار
- 3- سمات البيئة الإبداعية وآليات صناعتها
- 4 - المقومات الأساسية للشخص المبدع المبتكر
- 5- إستراتيجيات الإبداع والابتكار
- 6 - معوقات الإبداع والابتكار

1 - ماهية وحقيقة الإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار معنيين منفصلين ولكنهما متكاملين
الإبداع: وإنشاء شيء نافع على درجة عالية من الجمال والإتقان والجودة قام
على أساس الخبرات والتقنيات المتاحة في مجال العمل ولم يتجاوزها.
عناصر التعريف:

1 إنشاء	إيجاد أو تكوين و إنتاج
2 نافع	نافع ومفيد بمقاييس الشرع والقانون والعقل ويحقق مصلحة حقيقية للناس (مصالح معتبرة أو مرسله)
3 درجة عالية من الجمال والإتقان والجودة	حرفية الصنعة - إحكام وجوده وإتقان الصنعة الجودة المؤسسة على التخصص والاحتراف
4 على أساس الخبرات والتقنيات المتاحة في مجال العمل	اعتمد واستفاد من التراكم والخبراتى والتقني الانسانى المتاح في مجال العمل - ولم يضيف عليه جديد من خاصة فكره هو .

مثال 1

- فرد أو فريق عمل أم مؤسسة أنتجت كمبيوتر أو سيارة أو صاروخا أو قصة أو فيلم وأتقنت بشكل كبير في صناعته وإنتاجه ولكنها لم تضيف جديدا على مثيله الموجود في السوق ، ولم تخرج عن السياق العام الذي وصل إليه الآخرون في نفس المجال.

مثال 2

- مدرسة حكومية أو خاصة تستخدم نفس المناهج الدراسية وتستعمل نفس طرق وأدوات وتكنولوجيا التعليم التي تستخدمها كل المدارس ، كما أنها تؤهل معلمها على نفس برامج ومستوى تأهيل باقي المعلمين ولكنها تتسم بالجدية والإتقان والالتزام بمعايير الجودة التعليمية المتاحة
- ولكنها لم تقدم جديدا مبتكرا عما يقدمه الآخر ، ونولم تتجاوز مقاييس الجودة المتاحة وتصنع لنفسها مقاييس جودة أكثر تطورا خاصة تسجل باسمها لترتفع بذلك بسقف العملية التعليمية عامة - حيث سيسعى الجميع لتقليدها ومحاكاتها .

مثال 3

حزب سياسي يدور في فلك الأفكار والمناهج التي تدور فيها باقي الأحزاب ، و يستخدم نفس الأساليب والأدوات التي تستخدمها باقي الأحزاب ويتقن ويجود مستوى أدائه التقليدي ، ولكنها لم يبتكر في أفكاره ولا مناهجه ولا أساليبه وأدواته السياسية

مثال 4

مدير فتي لأحد المنتخبات القومية يتقن ويجود في أداءه التدريبي والخططي للاعبين ولكنه لم يتجاوز حدود الإبداع الكروي المتاح عالميا حيث يستخدم خطط وطرق اللعب العالمية المعروفة وربما يعدل وينظم بعض تفاصيلها ولكنه لم يخرج عن إطارها وفلسفتها العامة أي انه لم يتجاوز فكره هذا الإعداد و هذه الخطط ، وعندما يقابل احد المنتخبات العالمية العريقة والتي تمتلك الفكر الابداعي والابتكاري في مجالات التدريب والإعداد والتخطيط الكروي الفني فيمنى بخسارة فادحة سنة أهداف مقابل صفر حيث فوجئ بأداء عالي جدا وجديد من الفريق المقابل ، وبذلك تستمر مفارقتة لمونديال كاس العالم حتى وان التحق به مرة فلن يتجاوز الدور الأول حيث توقفه عقله عن على حدود الإبداع ولم يتجاوزه للابتكار .

النتائج المتوقعة وتوصيفها وتحليلها

- لاشك أن جميع هذه الأمثلة ستنتج وربما تحقق قدرا ما من التميز المحلى - ولكنها لن تستطيع تحقيق نقلة نوعية كبيرة أو تميزا عالميا يساهم في تحقيق أرقام إنتاجية واقتصادية وسياسية كبيرة .

والسؤال الآن : هل هذا الإبداع المتحقق يكفي لتحقيق نهضة وتقدم ؟

لا شك انه نجاح كبير ولكنه لا يمثل إلا جزءا محدود من المطلوب تحقيقه وذلك لان العالم كله من حولنا يفكر ويبتكر كل يوم وكل ساعة ويقدم الجديد الأجود والأقوى والأقل تكلفة في إنتاجه ، وينفرد به في طرحه للبيع بالأرقام الفلكية التي يحددها هو ليحصد نتيجة فكره وإبداعه وابتكاره وعمله وليحتفظ لنفسه بالمقدمة والاستمرار عليها لأطول فترة ممكنة .

يعنى ذلك أن الاكتفاء بالإبداع يعد بمثابة الجري في المحل في حين ينطلق الآخرون في حلبة السباق - وذلك هو معنى من لا يتقدم يتقادم بفعل سباق الآخرون له وان أبداع وأبداع وأبداع.

**نتذكر ونوقن جميعا أن الإبداع هو نصف الانجاز المطلوب
وان الابتكار هو الانجاز والنجاح الكامل المطلوب تحقيقه**

الابتكار هو كلمة السر والفصل و الحل

الابتكار :

– مادة بكر – وهو أول الشيء – وشرطه السبق في صنع شيء جديد في أحد مجالات الحياة لم يسبقه إليه غيره
– الابتكار بطبيعته تجاوز للخبرات المألوفة والمعرفة السائدة وهو إبحار في عالم المجهول البكر الذي لم يصل إليه أحد بعد.
– ويبدأ بعدم اليقين في نتائجه، ثم ينتصف بالنجاح، وينتهي بالثقة والاستمرار في إنتاج وتقديم ابتكارات جديدة.

– (وَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ بِالْعَشِيِّ وَالْإِبْكَارِ) (غافر:55) بالعشى وأول النهار

– (ثيبات وأبكارا) الإبكار التي لم تتزوج ولم يمسه إنسان
– حديث (بارك الله في البكور) أول النهار، وأول الشيء ومفتحه

– الشخص المبتكر هو المخترع الأول للشيء صاحب السبق فيه ، وصاحب حقوق ملكيته والأحق بالاستفادة المثلى منه

العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار

– الإبداع هو إنتاج شيء نافع على درجة عالية من الجمال والإتقان والجودة قام على أساس الخبرات والتقنيات المتاحة في مجال العمل ولم يتجاوزها.
بمعنى انه استفاد من الخبرات التراكمية الإنسانية في هذا المجال والتزم بمعايير ومقاييس الجودة فيه وأنتجه في الوقت وبالمواصفات وبالتكلفة المثلى له
– وبذلك فقد تمكن هذا المبدع من الإلمام الكامل بكافة تفاصيل وخفايا وأسرار هذا المنتج
– وأصبح عارفا بمواطن القوة والضعف فيه وبالإشكاليات التي تقابله قبل وأثناء وبعد أنتاجه واستخدامه
– ومن ثم متخصصا ومحترفا في إنتاجه مالكا للقاعدة المهنية المتخصصة اللازمة لإطلاق أفكاره وتصوراته ومخيلته الابتكارية في هذا المنتج مباشرة أو منتجات أخرى متعلقة به ومرتبطة به .
– وقادرا على إعمال العقل فيه للقضاء على سلبياته وتفعيل وتطوير ايجابياته بل و تطويره وتحديثه بإضافة جديد عليه واستخدامه في إنتاج أفكار وأشياء جديدة مبتكرة لم يسبقه إليها إنسان.

الإبداع قاعدة ومحطة انطلاق للابتكار

لا يتمكن الإنسان من الإتقان والجودة والالتزام بمعايير الجودة العالمية والوصول إلى محطة الإبداع إلا من خلال امتلاكه لكافة معارف ومهارات وتقنيات هذا المجال أي انه متخصص وخبير فيه .

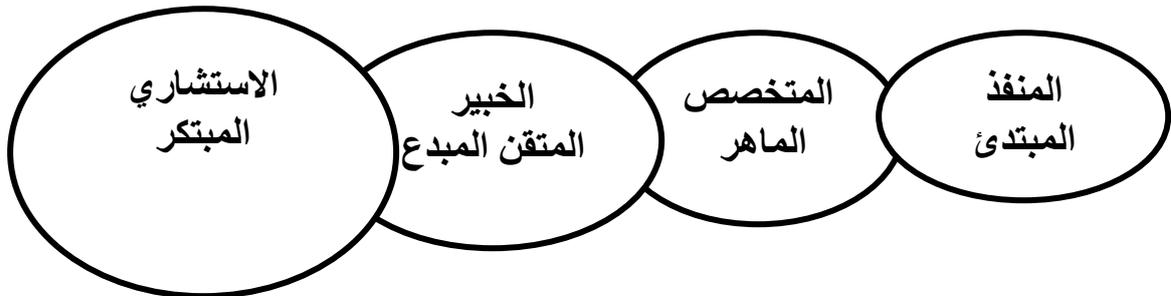
المبدع خبير و الابتكاري استشاري

سمات ومواصفات الإنسان المبدع (الخبير)

- الخبير بمجال عمله الملم بكافة أصوله وفروعه واحداث نظرياته
- يمتلك الرصيد والخبراتى التراكمي بتطبيقها ميدانيا
- حقق قدرا جيدا من الانجازات العملية عالية الجودة في مجل تخصصه
- يمتلك عقلا وافيا من الناحية المهنية يمكنه من الإجابة على كافة أسئلة التخصص
- متمكن من مواجهة وحل أي مشكلة أو سؤال في التخصص .

سمات ومواصفات الإنسان المبتكر (الاستشاري)

- هو الملم بالمقاصد الكلية والأصول والفروع الخاصة بمجال عمله
- وهو صاحب العمق الفكري في مجاله
- له وجهة نظره وآرائه وإضافاته الخاصة المتميزة في مواجهة المشاكل والمعوقات الخاصة بالتخصص
- له أفكاره ونظرياته الخاصة المعترف بها من أهل التخصص و المعمول به
- أن يكون صاحب إضافة معتبرة للتخصص
- (أفكار - نظريات - مبادئ - أبحاث - كتب - نشرات -...) .
- يمتلك استراتيجيات واضحة للابتكار والإضافة النوعية الجديدة



الابتكار يمر عبر محطات التنفيذ المتقن و الإبداع

مع مطلع القرن الواحد والعشرون من عمر البشرية ، ومع الرصيد والزخم التكنولوجي الكبير الذي تمتلكه البشرية والذي مكنها من تحقيق خطوات متسارعة من الاكتشافات اليومية المتجددة في كافة مجالات الحياة وامتلاك أسباب القوة لا بد من طرح هذه الأسئلة على العقل العربي والمسلم - خاصة وأنا نعانى من التخلف والضعف والتبعية للدول التكنولوجية القوية الكبرى.

- س هام : هل يقبل العالم منا الاكتفاء بأساليب المحاكاة والتقليد ؟
س هام : هل يمكن أن نعيش نحن العرب والمسلمون بدون إبداع وابتكار ؟
[هل يمكن أن نكتفي بدور المقلد أو العميل المستهلك]
س هام : هل يمكن أن ننهض ونتقدم بدون تقديم جديد عبر الإبداع والابتكار ؟

والإجابة هي بطبيعة الحال أن العالم المتقدم لم يعد ليقبل بالتقليد والمحاكاة لسببين هامين

الأول : هو ان كل يوم يتضمن جديد في كل مجالات الحياة وجديد اليوم متفادم غدا ، ولا يقبل السوق العالمي إلا بالجديد الذي يمتلك المميزات الفنية عالية الجودة .
والثاني : بل أن الأمر امتد لما هو أكثر من ذلك حيث حرص هذا العالم المتقدم صاحب الإبداعات والابتكارات الجديدة على حفظ حقوقه وملكيته لما اكتشفه وابتكره وألا يتركه نفعا سائبا لبقية المجتمعات المتخلفة المتكاسلة عن ركب العلم والتفكير والابتكار ، بل لا بد أن تدفع ثمنا لهذه الإبداعات والابتكارات التي أنتجها الآخرون ، وذلك عبر سلسلة من قوانين حماية الملكية الفكرية وحرية التجارة العالمية حتى تضمن لنفسها اكبر استفادة ممكنة منها .

وبطبيعة الحال لن نتمك من النهوض والتقدم بدون الاستيعاب الجيد لما وصل إليه الآخرون من فكر وتكنولوجيا وإنتاج والإضافة عليه من إنتاج العقول العربية والإسلامية حتى نسترد بهذه الإبداعات والابتكارات مكانتنا واحترامنا بين المجتمعات والأمم .

ويمكن بيان الأهمية الخاصة للإبداع والابتكار خاصة لنا نحن العرب والمسلمون لطبيعة وخصوصية ما نحمله من رسالة رحمة وتنمية وتقدم للناس كافة
في النقاط التالية :

- 1 - ما لا يتم الواجب إلا به فهو وأحب - أصل فقهي وقاعدة شرعية ومنهج وطريق حياة اجتمع عليها علماء الفقه الأصول في الإسلام وتطبيقها على ارض الواقع أنه مع تطور حركة الحياة في شتى المجالات وتعدد وتنوع طرق ووسائل التفكير والتعليم و الاتصال والإنتاج المختلفة أصبح لزاما علينا تحديث وتطوير طرقنا في التفكير والتعليم والعمل والإنتاج بما يتواءم مع طبيعة وتحديات العصر الذي نعيشه ..ومن ثم أصبح الإبداع والابتكار فريضة شرعية وضرورة بشرية

فالإسلام يكلف العقل دائماً بالتدبر والتفكير في الأمر وذلك للغوص في أعماق الأفكار والمعاني والأمر ليتبين حقيقة آيات الله المكونة في آياته المسطورة والمنظورة في الكون. ومع هذا التدبر والتفكير تتفتح آفاق العقل على ألوان عديدة من المعارف تصل بالإنسان إلى عدة فوائد مثل:-

- رياضة ذهنية للعقل تحفظه من الجمود والضمور.
- تنشيط وتنمية للعقل على التفكير ونمو للقدرات العقلية البسيطة والمركبة.
- الوصول لبعض من حقائق هذا الكون ونظام سيره.
- مع الوصول لثوابت وحقائق هذا الكون وفي ظل وجود عقل حي يعمل ويفكر وينشط يمكن للعقل أن يولد أفكاراً أخرى مركبة على درجة عالية من القوة والعمق توظف في تحديث وتطوير حياة الناس والحياة بشكل عام.

2. قوة وشراسة المنافسة بين المؤسسات والدول والحاجة الملحة لكسب

مميزات تنافسية جديدة تضمن البقاء والاستمرارية في المقدمة وداخل إطار المنافسة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

3 - الزيادة العددية والتنوع المستمرة لحاجات ورغبات الإنسان في استخدام واستهلاك منتجات وخدمات جديدة في ظل عالم يتمتع بالاكشافات اليومية ويسعى إلى أقصى درجات الرفاهية والاستقرار.

3 - التسابق المحموم على المستقبل نحو [تحقيق السبق - الانفراد - الريادة]

4 - تغير مفهوم الاستقرار الذي يبحث عنه الفرد والمؤسسة والدولة، فالاستقرار أصبح يعني سبلاً متدفقاً من الابتكارات والمميزات التنافسية التي تضمن البقاء كطرفاً في المعادلة وإلا تتعرض للخروج من معادلة القوى إلى التبعية والانقياد الذي يفرض عليك ما لا تحبه ولا ترضاه.

5 - مساعدة الإنسان على مواجهة والتغلب على تحدياته ومشاكله اليومية المعقدة أحياناً.

6 - تطور أدوات الفعل والنجاح في عصرنا الحالي عن غيرها من في العصور الماضية.

فالعالم أصبح قرية واحدة متشابكة الأهداف والاتصالات تتسم بالسرعة الفائقة في كل شيء في التفكير والاتصال والإنتاج وتنفيذ التعاقدات الناجحة وكسب أسواق جديدة؛ مما ارتفع بسقف المنافسة بين الشركات العاملة في الأسواق المختلفة حيث لم يعد هناك سوق محلي وآخر عالمي فالسوق سوق واحد وهو السوق العالمي.

مما أوجب على رجال الأعمال والمؤسسات والدول التي تسعى إلى النجاح الدائم امتلاك أدوات المنافسة في هذا العالم الجديد.

والتي يعد من أهمها امتلاك أدوات الإبداع والابتكار والتجديد في كل شيء في كافة المراحل العملية البحثية والإنتاجية والاقتصادية حتى يتمكن من مفاجأة الأسواق بالابتكارات الدائمة التي تمنحه الميزات التنافسية وتجعله في المقدمة.

تعرف على قدرتك على التفكير الابتكاري – هل يمكن أن تكون مبدعا ومبتكرا ؟

م	السؤال	غالباً	أحياناً	أبداً
1	2	3	1	2
1	الاهتمام بالتفكير في كل شيء أولاً قبل التنفيذ			
2	الاهتمام بتدوين الأفكار الهامة وإعادة تنسيقها قدر الإمكان للعودة إليها وقت الحاجة			
3	الاهتمام بتأصيل هذه الأفكار بالأسانيد المختلفة			
4	الاهتمام بالغوص في المعاني والأفكار			
5	البعد عن التكليف والتقييد بالقيود النظرية المختلفة			
6	البعد عن التقييد بدائرة تفكير المسئول والمدير والدوران في دائرة تفكيره فقط			
7	الاهتمام بتوسيع أفق التفكير والاستفادة من المحيطين بغض النظر عن مكانتهم			
8	الاهتمام بتجويد العمل لأقصى ما أستطيع			
9	حسن التدبر في أفكار الآخرين			
10	التحرر من الهوى عند مناقشة أفكار الآخرين			
11	عدم الانسياق التام وراء آراء الآخرين			
12	التحرر من قيود السلطة المختلفة عند مناقشة الأفكار			
13	الانجذاب بشده نحو البراهين والحقائق والأسانيد			
14	الانشغال الدائم بالبحث عن الجديد والبعد عن النمطي التقليدي			
15	الجرأة وعدم الخوف من الأعمال المعقدة أو الصعبة			
16	النشاط والحيوية وتعدد المشاركة في الأعمال المتنوعة والحرص خلالها على تنمية المعلومات والخبرات			
17	المبادأة الاجتماعية والانفتاح وتعدد وتنوع علاقاتك الاجتماعية			
18	الاضطلاع والبحث المستمر وروح الجد والمثابرة والتحدي			
19	المرونة وسرعة التحرك نحو الحقيقة عند اكتشافها			
20	رحابة الصدر وحسن استقبال النقد ودراسته للاستفادة منه			
21	اهتم أكثر بالبداية من حيث انتهى الآخرون			
22	لا أخشى الانطلاق بتفكيري خارج حدود الزمان والمكان والأفراد المحيطين ولا أقف أو احبط تقدّم لي			
23	إمكانية التحول من مسار فكري إلى مسار آخر بسرعة ومرونة			

الإبداع والابتكار عنصران أساسيان لاستمرارية الحياة وتطورها ونهضتها وذلك لـ :
 أ- مساعدة الإنسان على مواجهة والتغلب على مشاكله اليومية المعقدة أحياناً.
 ب- تحسين وتطوير مجالات الحياة المختلفة للإنسان

ثالثا : سمات البيئة الإبداعية وآليات صناعتها

يحتاج الإبداع والابتكار إلى بيئة إبداعية ابتكارية صالحة تكتشف وتنمي وتحفز وتدعمه ومن ثم تفجر القدرات العقلية الإبداعية والإبتكارية في عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة والمجتمع بشكل عام ، وبقدر صحة وسلامة وقوة هذه البيئة يكون حجم الإنتاج العددي والنوعي من الأفكار الإبداعية الابتكارية.

السمات الثمانية الأساسية في البيئة الإبداعية الابتكارية

- 1 - حرية وطلاقة التفكير والتعبير عنه بالأراء المختلفة ، واحترام وتقدير وإعلاء ثقافة التفكير والإبداع والابتكار
- 2 - وجود الدوافع والمحفزات المحفزة للأفراد على التفكير وبذل الجهد والطاقة
- 3 - احترام الأراء المختلفة والمتنوعة وحسن الاستماع والنقاش الايجابي المتبادل بهدف الوصول إلى الأفكار والحقائق النافعة
- 4 - بيئة يسودها العمل بروح الفريق الجماعي المتعاون المتكامل
- 5 - بيئة تقدم المصلحة العامة على الخاصة والكليات على الأجزاء
- 6 - بيئة تتسم بالشفافية والمحافظة على الحقوق الفكرية تعلى وتحفظ قواعد ومبادئ المناقسة الشريفة
- 7 - بيئة منظمة تعتمد الأساليب والمناهج العلمية المنتظمة في التفكير والتخطيط والتنفيذ
- 8 - بيئة يتسم أصحابها بالطموح العالي والهمة والإرادة القوية والرغبة في التحدي وامتلاك الرؤى والأهداف العالية الكبيرة ذات السقف المرتفع .

4 - المقومات الأساسية للشخص المبدع المبتكر

بطبيعة الحال الأشخاص المبدعون قليلون قلة وندرة الذهب والماس حيث يمثلون خلاصة ونخبة البشر في كل مؤسسة ومجتمع وجيل حيث تجتمع فيهم نسبة غير قليلة من هذه السمات الأساسية تعزز قدرته على توليد وإنتاج الأفكار الجديدة الغير

الأدوات الأساسية للشخص المبدع المبتكر

- 1- سلامة وقوة الحواس الخمسة.
 - 2- المرونة
 - 3- قوة الشخصية والاستقلالية.
 - 4- المعرفة الجيدة لمناهج التفكير الحديثة.
 - 5- خصوبة الخيال.
 - 6- الخبرات التراكمية الجيدة.
 - 7- حب المغامرة.
 - 8- الانفتاح
 - 9- الايجابية
 - 10- الحماسة
 - 11- امتلاك مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري
 - 12- الرغبة في الانجاز
 - 13- التحدي والمثابرة
 - 14- الثقة في النفس
 - 15- التواصل الثقافي مع النظريات والأساليب الحديثة
 - 16- الهمة العالية والطموح
 - 17- مرونة التفكير والقدرة على التحرك في اتجاهات متعددة
 - 19- تنوع الاهتمامات
 - 20 القوة النفسية الهائلة
- والتي تمثل في مجملها مجموعات خمس من القدرات الإبداعية الابتكارية
- 1 - القدرة على الطلاقة
 - 2 - القدرة على المرونة.
 - 3 - القدرة على صناعة ووضع الفرضيات وقياسها.
 - 4 - القدرة على التنبؤ في ضوء المعطيات المتاحة.
 - 5 - القدرة على تطبيق وتوظيف المعلومات والبيانات المتاحة.

1- الطلاقة في التفكير:

ويعنى الانطلاق بالتفكير خارج حدود الزمان والمكان والأفراد والظروف. تحرر العقل من أي قيود ومحددات تحجم قدرته على التفكير، فينطلق إلى: كافة الاتجاهات.

كافة التوقعات المتعلقة بالحدث: قبل، أثناء، بعد.

كافة البدائل الممكنة:

أ- بالإضافة والزيادة.

ب- بالحذف والنقصان.

ج - بالتفكير في كل الاتجاهات والزوايا الممكنة

د- خارج تفكير كل السابقين والحاليين.

* مما يمنح العقل القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمترادفات والأفكار والتصورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون الذاكرة عن كل المعلومات والبدائل المتعلقة بالموضوع.

2- المرونة:

القدرة على سرعة التكيف، وإنتاج أفكار جديدة، والتحول في الاتجاهات والزوايا المختلفة، دون جمود، أو تقييد بقيود معينة، سهولة وسرعة التحرك والتجاوب مع المتغيرات السريعة.

الجاهزية والاستعداد والتحفز الذهني لأي جديد.

القدرة على إجراء التعديلات والتحويلات.

الجرأة على مراجعة المعطيات ونقد الذات.

التحول بالذهن من مسار إلى مسار آخر.

3- صناعة ووضع الفرضيات:

القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الاستنتاجات المبدئية، سواء عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل تمهيدا لمعالجتها وقياسها، للتأكد من صحة بعضها أو أحدها. يعتمد إنتاج عدد كبير من الفرضيات على توفير قدر من المعلومات والبيانات، وإطلاق الخيال للتحرك في كافة الاتجاهات.

استخدام أكبر قدر ممكن من الأسئلة يساعد على زيادة عدد الفرضيات المنتجة. من المهم إنتاج فرضيات سارة وغير سارة حتى تضمن الموضوعية والوصول للحقيقة.

4- التنبؤ في ضوء المعطيات:

القدرة على الاستنتاج والتنبؤ المستقبلي من خلال عدة عمليات متتالية ومتصلة. التنبؤ في ضعف المعطيات المتاحة من بيانات ومعلومات.

جمع وتحليل المعلومات وتبويبها وتصنيفها.

قلة التحليل والتفسير.

ترتيب العلاقات.

استيعاب أبعاد الزمان والمكان، وظروف وملابسات وأسباب ونتائج الموضوع.
استخلاص الاستنتاجات المتوقعة واختيار أثبتها.

5-تطبيق وتوظيف المعلومات والبيانات المتاحة:

كثير هو الذي يعرف، ولكن قليل هو الذي يفهم، وقليل جدا الذي يطبق ويوظف هذا الفهم في واقع الحياة.
التوظيف «التطبيق»
ميدان الفكر.
ميدان العمل.

استخدام البيانات والمعلومات والقوانين المتاحة في فهم حقيقة الموضوع بصورة شاملة، ثم استخدام هذا الفهم في حركة عملية على أرض الواقع تتضمن:

- تعديل الحالي.
 - إلغاء الحالي وعمل شيء جديد.
 - تحويل مسار الحالي.
- القدرة على إيجاد أكبر قدر ممكن من التطبيقات العملية المناسبة لظروف المكان والزمان والظرف الحالي للمفاهيم والأفكار التي تم التوصل إليها.
-

5- آليات بناء وتعزيز البيئة الإبداعية الابتكارية في مؤسساتنا العربية

لا شك أن الإنسان أبن بيئته، لذلك لا بد أن نساهم في نشر ثقافة الإبداع والابتكار وخلق البيئة الإبداعية الابتكارية التي تخرج لنا أكبر قدر ممكن من المبدعين والمبتكرين الذين يجددون صناعة الحياة من جديد ويحققون النهضة والبيئة الإبداعية هي البيئة الحاضنة للمبدعين والمبتكرين والتي تعمل على اكتشاف المبدعين والمبتكرين و تنميتهم بالطرق المختلفة وتوفير لهم كافة أدوات البحث والابتكار وتحفزهم على ذلك بالأساليب المادية والمعنوية المختلفة حتى تتمكن من الاستفادة المثلى منهم وتحصيل ثمرات جهدهم وإنتاجهم الإبداعي والابتكاري .

ويتم ذلك عبر سلسلة من الإجراءات المنتظمة :

- 1- إعداد دليل بالأدبيات الإبداعية الابتكارية الخاص بثقافة المؤسسة (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف العامة للمؤسسة) ليكون مرجعا ودليلا علميا وبرنامجا تدريبيا أساسيا ولازما لكل العاملين بالمؤسسة وتنظيم سلسلة من الفعاليات التثقيفية والتدريبية التي تضمن الفهم والوعي الكامل به والتطبيق السلوكي الصحيح له .
- 2- الحرص على مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة في إعداد هذا الدليل لضمان كسب أكبر قدر من انتماءهم وولاءهم واعتزازهم بهذه الثقافة الخاصة بالمؤسسة ومن ثم الحرص على قوة وجودة الالتزام بها وترجمتها إلى سلوك عملي بالمؤسسة.
- 3- تضمين الالتزام بتقديم الأفكار الإبداعية الابتكارية الجادة ضمن بنود تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بها والمحاسبة عليها بشدة.
- التزام القيادات الإدارية للمؤسسة بهذه القيم كنموذج وقدوة عملية يقتدي بها لكافة العاملين بالمؤسسة
- 4- تدريب وتأهيل العاملين على طرق ومناهج وأدوات التفكير المختلفة وتطبيقاتها في مجال عمل المؤسسة ، وتعريفهم المستمر بالابتكارات الجديدة في المجال وكيفية الوصول إليها
- 5- الاختيار الجيد للعنصر البشري العامل بالمؤسسة وفق معايير خاصة مستوحاة من الثقافة الإبداعية الابتكارية الخاصة بالمؤسسة (القدرات والطلاقة الذهنية العالية - الطموح الكبير - المرونة الذهنية والقابلية العالية الذهنية العالية للتعلم والتطور باستمرار)
- 6- التطوير المهني المستمر للعاملين بالمؤسسة
- 7- ضمان الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي وسياسات تحفيز عالية الجودة للعاملين بالمؤسسة
- 8- التواصل المستمرة مع البيئات المهنية النوعية المتميزة محليا وعربيا وعالميا من خلال خطة شراكات وزيارات مستمرة طول العام للاضطلاع عليها والتنسيق معها والاستفادة منها .
- 9- اعتماد سياسات ومعايير جودة لكافة عناصر العمل الفني و الإداري والمالي بالمؤسسة والالتزام بها والمتابعة الدورية والتأكد من جودة الالتزام بها

10- السعي لتوفير أحدث أدوات وتقنيات وتكنولوجيا مجال عمل المؤسسة من خلال الحضور الدائم للمعارض والفعاليات العالمية المتخصصة .

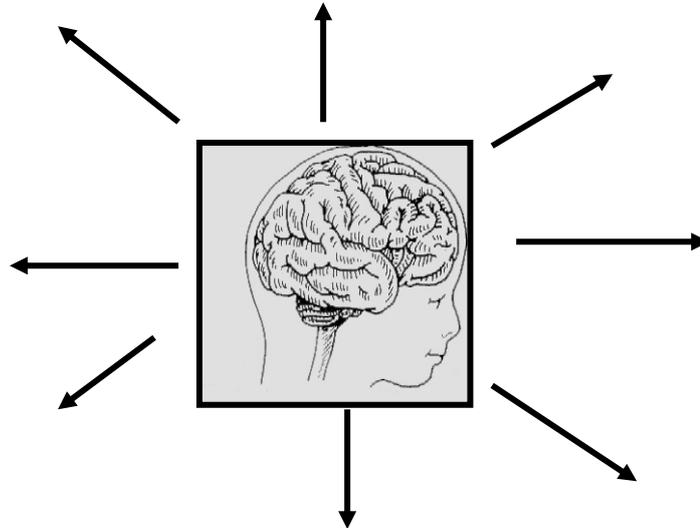
6 - إستراتيجيات الإبداع والابتكار

الإستراتيجية هي طريقة الوصول إلى الهدف وتتكون من الاتجاه والمسار والحيلة وتعتبر هذه الاستراتيجيات الأربع عشر بعض طرق الوصول إلى الأفكار الإبداعية والابتكارية الجديدة والتي يمكن تطبيقها على كافة مجالات العمل المختلفة .

4- التفكير بطريقة حل المشكلات الحقيقية والافتراضية التفكير تحت الضغط واللجوء إلى البدائل الصعبة	3 حلقات العصف الذهني الجماعية / التخصصية [التفكير التعاوني]	2- التجربة والبحث والاستكشاف	1- طرح أكبر قدر من الأسئلة في اتجاهات متعددة
8 . تعديل مفردات معادلة المشهد بالحذف والإضافة والتبديل	7 . البحث في الأسرار والحكم والمقاصد الكلية للقوانين الخاصة بمجال العمل وفتح آفاق التفكير	6 . الانفتاح والتواصل مع الأبحاث العلمية الحديثة واستيعابها والإضافة عليها	5 . تطوير الأفكار القديمة [التفكير التتابعي] تفعيل الخبرات التراكمية
12- التفكير الاستقرائي	11- التفكير الاستنباطي	10 . التفكير خارج الصندوق . اللامعقول ، المجنون / الخيال العلمي وإعادة ترشيدها	9 . التفكير في الاتجاه العكسي [المقابل] تقمص الطرف الآخر
		14 . التفكير الناقد	13 . التفكير المقارن

وسنتناولها بشيء من التفصيل مع ضرب أمثلة ونماذج عملية تعزز وتدعم فهم واستيعاب الاستراتيجية وقابليتها للتنفيذ .

1- طرح أكبر قدر من الأسئلة في اتجاهات متعددة



طرح أكبر عدد ممكن من الأسئلة في جهات و زوايا متعددة والنظر من عدة جهات (لماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ وهل؟، ماذا؟ ماذا يمكن أن يحدث لو... الخ) تكسر أسوار التقليد والمحاكاة والتكرار وأخذ القضايا على عواهلها كما هي ، وتفكك

ثوابت وشفرة الموضوع وتمنح الفكرة والقضية محل البحث قدرا كبيرا من المرونة فتسمح بتدفق الأفكار الجديدة ، وكلما زادت وتنوعت الأسئلة كلما تعددت الأبعاد وزادت مساحة التفكير
- لماذا تمنحك البحث في الأسباب والمقاصد والأهداف وتمنحك قدرا كبيرا من التحليل والتفسير.
- متى تمنحك البحث في تأثيرات عنصر الزمن قبل وأثناء وبعد الحدث.
- من تمنحك البحث في الأشخاص والأدوات .

2- التجربة والبحث والاستكشاف

التجربة تعنى وضع الفكرة الجديد الغير مسبوقه موضع الاختبار الأولى سواء كانت الفكرة متعلقة بمجال عمل انساني أو تقنى ورصد النتائج وتحليلها وتسجيل النتائج وأسباب كل منها كنجاحات او إخفاقات بهدف استكمال العمل عليه وترشيدها وضبطها وتطويرها لتحقيق أفضل النتائج ، ويكتنف التجربة والاستكشاف شيء كبير من الغموض والحاجة المتكررة لإعادة التجربة مع التعديل في المكونات والمتغيرات والذي يكون مكلفا أحيانا - مما يتطلب نفوسا قوية وهمما عالية وعقول مستنيرة تبحث عن الحقيقة في أغوار المجهول وتتحمل تكلفتها .
- ومن أبرز النماذج استخداما لإستراتيجية التجربة والبحث والاستكشاف في مجال العلوم التقنية توماس أديسون: الذي يقول عن نفسه شارحا إستراتيجيته
(إن طريقي شبيهة بطريقة عالم النبات (بربانك) الذي كان يزرع فداناً من الأرض فإذا ازدهر يسير فيه يتخلل شجيراته وينظر فيها بعين نافذة ثم ينتقي من بين آلاف الشجيرات التي أمامه واحدة يتوسم فيها تحقيق غايته، ويظل في تعهده لها بالرعاية حتى يعقد بذرها وعندئذ يستعمل ذكاه وخبرته في الاستكثار منها حتى يستنتج منها سلالة راقية .. إنني أنا أيضا أقوم بمئات بل آلاف التجارب التي ربما تسفر عن تجربة واحدة أتوسم فيها النجاح وعندئذ أتابع هذه التجربة حتى أبلغ نهايتها الممكنة))
- ومن أبرز النماذج استخداما لإستراتيجية التجربة والبحث والاستكشاف في مجال العلوم الإنسانية شكسبير وجلك لندن
- شكسبير :

رغم ظروفه القاسية من الفقر والعوز، كان ينكب على الكتابة 15 ساعة يوميا يوماً بعد يوم مستغرقاً في عمله لا يثنيه عنه شيء آخر.
فكان يكتب خمسة آلاف كلمة يوميا ويبيعت بها الى رؤساء التحرير في المجالات والصحف المختلفة فيعيدونها اليه ثانية فيعاود الكتابة مرات ومرات ويبيعت بالثلاثين قصة دفعة واحدة للعديد من دور النشر فترد اليه جميعها.
فيعاود القراءة مرة ثانية وثالثة ورابعة، ويوظف معارفه وتجاربه القاسية العملية مع الحياة في كتاباته ويرسل قصصه الجديدة الى دور النشر فيأتيه الرد صباح ذات يوم بان قصصه قد قبلت وسوف تنشر لتعلن له بداية رحلة النجاح والعالمية.
وكان وقتها لم يتعد الثالثة والعشرين ولم يكن قد مارس الكتابة إلا منذ تسعة شهور فقط.

– جاك لندن نجح كانسان عرف ميله، واكتشف موهبته بعد عناء وبعد ان نضجت موهبته في بوتقة التجارب العديدة، نجح جاك ككاتب لأنه كتب خبراته في الحياة، والكاتب الناجح هو الذي يعيش قبل أن يكتب.
وكان جاك لا يكتب الا بعد ان يرى ويختبر ويمارس ما يريد ان يكتب عنه، فقبل ان يكتب كتابه ((أهل الهوة)) خالط الفقراء في حيهم في شرق لندن، وهو في اوج مجده، وذهب الى دكان اشترى منه ثياباً قديمة وعاش بين أهل هذا الحي كواحد منهم فجاء الكتاب ينبض بحياتهم واعتبر احسن ما كتب عن المحرومين من البشر.

ولما عزم على كتابة رواية ((ذئب البحر)) اشترى سفينة وخرج بها الى البحر وعاد من رحلته هذه بعد اسبوع ثم عكف على الكتابة ووصفت الصحف هذه الرواية بأنها نتاج عبقرية مبتكرة نادرة، وكان هذا هو كتابه العاشر في اربع سنوات.
وكان جاك محاضراً مشهوراً بالإضافة الى شهرته في تأليف الروايات، وكانت الجماهير تعجب لخالصه فيما يقول ولتجاربه الحية التي يقدمها لهم، ولحماسته في معالجة كل ما يختص باصلاح المجتمع الذي يعيش فيه وسجل في مذكراته (اتممت اليوم عامي الاربعين والكتاب الخمسين والسنة السادسة عشر منذ ان بدأت الكتابة).

3. حلقات العصف الذهني الجماعية / التخصصية (التفكير الجماعي التعاوني المركب)

(نتعلم ونطور بعضنا البعض في حين أننا نصنع ومنتج الأفكار الجديدة الرائعة)
حلقات النقاش التخصصية حول أحد الموضوعات المحددة تعد إحدى الأدوات الإدارية الفاعلة التي يستخدمها القادة والمديرون المبتكرون لتداول كافة الآراء المتباينة حول موضوع معين يهتم بالعمل.

وتعد الحلقة النقاشية التخصصية أحد أشكال جلسات العصف الذهني، حيث يجتمع مجموعة من المتخصصين في موضوع الحلقة لتناول أحد الموضوعات من كافة جوانبه والخروج بوصايا عملية وورقة عمل محددة لتحويل بنتائج الحلقة النقاشية من ميدان الفكر والنقاش إلى ميدان العمل والإنتاج.

بإيجاز هي جلسة استماع وتوليد وتجميع ومناقشة للأفكار والآراء المختلفة حول الموضوع وإجلائها بأكبر قدر ممكن من خلال فتح آفاق التفكير الجماعي و عرض ومناقشة الأفكار المطروحة من كافة الزوايا .

سواء كانت أفكار سابقة - أفكار حالية - أفكار جديدة مبتكرة - أفكار بسيطة - أفكار مركبة

والاستماع لكل الأفكار وتدوينها جميعها وتبويبها تمهيدا لمناقشتها وتصنيفتها

خاصة عند- للتعرف على آراء المعنيين لحل مشكلة معينة أو للتعامل مع الأزمات غير التقليدية وتجاوز عقبة من العقبات الكبيرة التي تعترض العمل

- تمهيدا لعمل تطوير أو تحديث معين وتوليد والاستماع لأفكار وآراء المعنيين حول هذا التطور المرتقب ومدى الاحتياج إليه وكيفيته وفرص ووسائل تطبيقه والأهداف المرجوة منه وإمكانية تحقيقها في الوضع الراهن .

- شرح وتوضيح شيء جديد غير واضح (فك غموض شيء معين في العمل) والإجابة على كافة الأسئلة المطروحة حوله .

خطوات إعداد الحلقة :

- 1- تحديد موضوع واحد ليكون الموضوع الرئيسي والوحيد للحلقة .
- 2- ترشيح أنسب الأسماء المتخصصة المناسبة لموضوع الحلقة من داخل المؤسسة والتي يمكن أن تساهم في إثراء ودراسة الموضوع بشكل جاد.
- 3- إعداد ورقة عمل تحضيرية تتضمن عنوان الحلقة وأهدافها وعناصر النقاش الأساسية والفرعية والوزن النسبي لكل عنصر والوقت المحدد له مع تحديد اسم المتخصص الذي سيتناول كل موضوع.
- 4- تحديد موعد ومكان الحلقة وإعدادها بشكل يناسب طبيعة الحلقة النقاشية ونوعية ومستوى الحضور.
- 5- إدارة الحلقة والخروج بملف الحلقة الذي يتضمن الورقة الخاصة لكل مشارك، وكذلك ورقة العمل النهائية التي تمثل المخرج الأساسي للحلقة النقاشية.

الإدارة المثلى لحلقات النقاش التخصصية

النجاح الحقيقي للحلقة يتمثل في

- 1 - كم ونوع الأفكار التي تم التوصل إليها في الحلقة
- 2 - أن تتاح الفرصة للجميع للمشاركة وتقديم كل ما لديه من أفكار ومقترحات
- 3 - المهنية والاحتراف في مناقشة الأفكار والوصول إلى الأفكار المركبة الجيدة
- 4 - اكتساب المشاركين لأكثر قدر ممكن من مهارات التفكير بشكل عملي وطبيعي خلال توليد ومناقشة وتركيب وتحليل الأفكار
- 5 - إتاحة الفرصة الكاملة لطلاقة التفكير لجميع المشاركين

المهارات اللازمة لنجاح حلقات العصف الذهني

1. التفاؤل والتبشير (بالابتسامة الجميلة والكلمات البديعة الجميلة المحفزة).
 2. اسأل دائما عن الأفكار الجديدة وشجع عليها
 3. لا تقل من شأن أي فكرة جديدة ((ولا تبخسوا الناس أشياءهم))
 4. لا تسارع إلى تقييم الفكرة أو نقدها، بل سارع بالتشجيع والثناء عليها
 5. لا تحكم على الأفكار الجديدة في ضوء تجارب الماضي فقط، بل جدد الرؤية من جديد فربما تغيرت الظروف
 6. فكر بشكل ايجابي كيف تنمي وتطور وتساعد صاحب هذه الفكرة
 7. تخيل الفكرة وقد نجحت وأنت ثمارها.
 8. تعمد إبداء الاهتمام بالفكرة وبصاحبها
- خطوات تنفيذ الورشة

المرحلة الأولى :

- 1- عرض موضوع الورشة والعناصر الرئيسية له (شفويا ومكتوبا)
- 2- تقسيم المشاركين لمجموعات من 3:5 أفراد
- 3- ترك مساحة زمنية فكرية مناسبة لكل فريق يعصف ذهنه بشكل فردي وجماعي وينتج ما لديه من افكار بمنتهى الحرية والطلاقة (أفكار طبيعية وغير طبيعية وفي كل الاتجاهات المتعلقة بالموضوع) مع تحديد حد أدنى لكل مجموعة (20 فكرة مثلا) لتحفيز الفريق على إنتاج أكبر قدر من الأفكار

المرحلة الثانية :

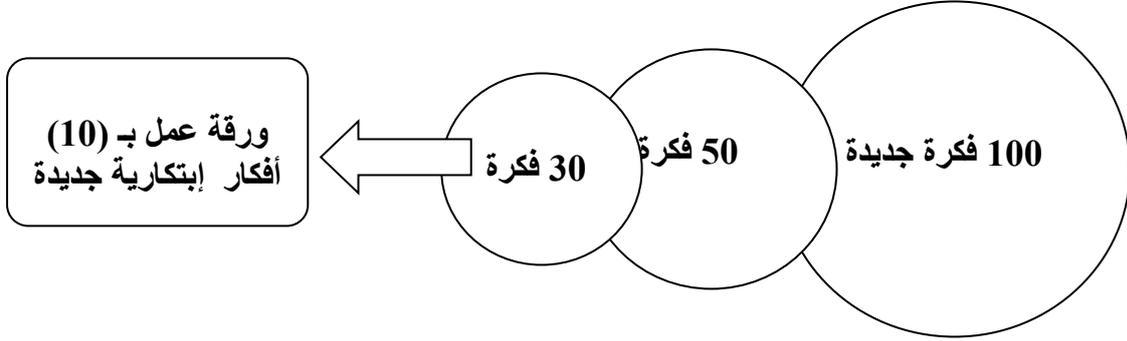
- 1 - كل فريق يقوم بتجميع جميع الأفكار التي تم التوصل إليها (20 فكرة فأكثر)
- 2 - تنقية الأفكار بحذف المكرر والمتشابه (صافي 15 فكرة تقريبا)
- 3 - مناقشة وتنقيح الأفكار داخل المجموعة الواحدة واختيار أفضل (5 أفكار)

المرحلة الثالثة :

- 1 - كل مجموعة تقوم بعرض ورقتها وما تحتويه من أفكار (5 أفكار) وبعد نهاية العرض يسمح بالمناقشة حول مضمون الورقة

المرحلة الرابعة :

- 1 - حصد الأفكار النهائية لكل المجموعات مع مراعاة عدم التكرار
- 2 - وبذلك يكون قد تم حصد المخرجات النهائية لأفكار الحلقة لتكون بمثابة مادة خام يمكن دراستها بشكل جدي لاختيار المناسب منها ووضع موضع التنفيذ



نماذج الافكار والمؤسسات المبدعه المبتكرة .

شركة نوكيا

قامت شركة نوكيا عملاق Nokia يتحدث الكاتبان عن تجربة (هاتف نوكيا الاتصالات الفنلندي في عام 1992 بتكريس كل جهود الشركة لمهمة إبداع صنع هاتف متنقل، والذي يمكن عن طريقه الدخول إلى الإنترنت بالإضافة إلى الدخول إلى المتصفح واستخدام البريد إلكتروني على نطاق العالم، ويشتمل كذلك على آلة حاسبة وساعة مدمجة به وفاكس. وكانت تلك نقلة جريئة في سوق ما يزال في ذلك الوقت في مراحل نموه الأولى في هذا المجال، وكان على الشركة تطوير قواعد تكنولوجية جديدة وشرابات ومشروع اداري فاعل باستطاعته تقديم المنتج حسب جدول يتسم بالمغامرة والجرأة.

ومن أجل تحقيق ذلك، اعتمدت نوكيا علي عملياتها التي أثبتت تطورها، والتي كان يقودها فريق مرن وسلس في مختلف تعاملاته الوظيفية. ومع ذلك فلقد كان العامل الرئيسي لنجاحها هو الطريقة التي كرسبت بها عملياتها لتحقيق أقصى قيمة من الابتكار وقامت بتوسيعه من مرحلة البحث والتطوير حتى نجحت في إيصاله إلى المستخدم – دقق لمفهوم موجه نحو العميل والذي سمح للشركة بتحقيق قصة النجاح الباهر وما تزال حتى الآن.

– الجيش المصري

والتحدى الكبير بإبتكار وسيلة جديدة تتمكن من لكسر حاجز خط بارليف العظيم وفتح المجال للقوات المصرية للدخول إلى سيناء – فكانت فكرة تسهيل الساتر الترابي بالمياه من خلال ماكينات ضخ المياه والتي تستخدم في الزراعة ، والتي تمكنت من التعامل مع الواقع المتاح وبأقل التكاليف بتوظيف مياه قناة السويس عبر ماكينات الضخ لتسهيل الساتر الترابي وفتح ثغرة فيه بسرعة فائقة تضمن تحقيق العبور والمفاجأة .

قناة الجزيرة

فى ضوء سعى دولة قطر الى أداء دور تنموى يساهم فى إصلاح ونهضة العالم العربى والإسلامى و نشر ثقافة الديموقراطية وزيادة مساحة الحرية من خلال نشر الحقيقة كاملة وتنمية وتعزيز ثقافة الشعوب – كانت الحاجة ملحة لفكرة ابتكارية تحقق هذ الهدف فكانت فكرة إنشاء قناة إخبارية متخصصة تتمتع بمساحة كبيرة و غير معهودة من الحرية

وتمتلك كوادر اعلامية متخصصة ومحترفة تمتلك القدرات المعرفية والمهنية المتخصصة للتعامل مع الاخبار والاحداث بمهنية عالية تبرز الحقيقة وتقدمها للمشاهد طازجة مع الاحداث – فكانت قناة الجزيرة الفضائية .

أندية التفكير ودورها في نشر وتعزيز ثقافة التفكير والابتكار

«الفكر يسبق العمل» قاعدة إدارية أطلقها مؤسسو علم الإدارة، والتفكير الجيد متعدد الأبعاد عميق النظر يمنحك الفرصة للعمل الفاعل الصحيح ، والخلل في التفكير يعني قصور في المعرفة؛ وبالتالي خلل في العمل قد يسبب الكثير من الخسائر ثم نضطر لمعاودة التفكير بشكل أفضل، ولكن بعد حدوث خسائر كبيرة .

ومن أهم الإستراتيجيات المهمة للتطوير هي نشر ثقافة التفكير في ربوع المؤسسة والمجتمع بشكل عام، والتفكير الدائم يمنحك الآراء الجديدة التي تساهم في حل المشاكل وزيادة الفاعلية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح؛ ولذلك تجتهد المؤسسات الكبرى في إنشاء مراكز وأندية للتفكير والأبحاث تعد بمثابة العقل المفكر يمكنك إنشاء ناد للتفكير (مركز CORT لجسد المؤسسة وتواصل مع برنامج أبحاث) في كل مؤسسة.

المستفيدون منها:

- الذين تعلموا مهارات التفكير في الكورت أو غيره وأدركوا أنه بدون تعاهد هذه المهارات بالتدريب المستمر فإنها ستضمحل.
- الذين يستمتعون بالتفكير ويريدون أن تكون لديهم فرصة الالتقاء بالآخرين الذين يشاركونهم التفكير، ودرجة المتعة تعتمد على ما إذا توافر المكان والزمن والمشاركين المناسبون.
- الذين يحبون أن تكون للقاءاتهم الاجتماعية مع الآخرين أسس وأغراض مفيدة.
- الذين يسعون لتطوير إدارتهم ومؤسساتهم ونمو حجم أعمالهم.
- رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات والذين هم اشد الناس حاجة لأفكار جديدة تساهم في تطوير أعمالهم ومؤسساتهم.
- القادة والمديرون وصناع القرار الذين يواجهون الكثير والمتنوع من التحديات والمشاكل التي تحتاج أنماط جديدة من التفكير .

الغرض من أندية التفكير:

- 1- تعلم وتنمية مهارات التفكير بطريقة منهجية صحيحة
- 2- فرصة للتدريب على مهارات التفكير، وهذا لتحسين تلك المهارات ومنعها من التلاشي وأيضا متعة مباشرة تجاه التفكير كأى رياضة أو هواية.
- 3- تطبيق مهارات التفكير على الواقع من مشكلات ومهام ومشاريع سواء كانت ذات طبيعة شخصية أو عملية أو حتى من خارج خبرات الشخص، وكل من القيام بعملية التمرين على التفكير والناتج العملي لهما قيمة عظيمة.
- 4- سبب للقاء الآخرين والاستمتاع بصحبتهم، التفكير يمنح طريقة إيجابية للتفاعل مع الآخرين.
- 5- نشر وتعزيز ثقافة التفكير والإبداع والابتكار.

6- المساهمة في مواجهة الكثير من التحديات والمشاكل التي تواجه المجتمع بالإضافة إلى رفع مستوى سقف التفكير المتاح وتطوير حركة ونهضة المجتمع .
أنشطة أندية التفكير:

- 1- تعلم مهارات التفكير.
- 2- التدريب على مهارات التفكير.
- 3- تطبيق مهارات التفكير على المشاريع.
- 4- تطبيق مهارات التفكير لأمر شخصية ومحلية.
- 5- التفكير في الأمور الهامة في الشأن المهني التخصصي والشأن العام المجتمعي ومناقشتها.

المزيج الحقيقي من هذه الأنشطة سيتنوع مع تنوع تركيبة وحماس الأشخاص الذين يكونون النادي وكمثال النادي المكون من أعضاء صغار السن سيركزون على تنمية المهارات، بينما لو كان الأعضاء كبارا وناشطين فإنهم سوف يطبقون التفكير على مشاريعهم الخاصة، فإن كانوا أكبر من ذلك في العمر فإن متعتهم قد تكون في نقاش أمور العالم.

أسس لازمة لنجاح أندية التفكير :

- 1- لا بد أن يكون التفكير ذا طبيعة بناءة دائما.
- 2- توجيه مجالات التفكير إلى معالجة تحديات ومشاكل عملية أو لتطوير أعمال بعينها ، ليس من غرض أندية التفكير الخوض في أمور فلسفية.
- 3- أن يكون هناك اهتمام مصاحب لتنمية وتطوير مهارات التفكير ذاتها.
- 4- ترك مساحات واسعة لطلاقة التفكير دون فرض أي قيود أو اطر محددة ومقيدة للتفكير
- 5- اعتماد منهجية منظمة لتحديد جدول الأعمال وتناوله و حصد وتبويب الأفكار وإعادة مناقشتها وتنقيتها وتجويدها تمهيدا للخروج بالأفكار النهائية المستخلصة في الموضوع الواحد .
- 6 – الإدارات الجيدة لأندية التفكير والتي تجمع بين قوة التنظيم والإدارة للنادي ومنح الحرية الكافية لتوليد وجريان تيار الأفكار من الأعضاء .

احلم بيوم يكون في لدى كل نادي ووحدة سكانية ومؤسسة من مؤسساتنا الخاصة والحكومية نادي للتفكير يجتمع فيه مزيج من النخب القيادية والثقافية والكبار مع الصغار والمخطط مع المنفذ يجتمعون لهدف جاد وهو إنتاج أفكار جديدة تساهم في نهضة المجتمع والمؤسسة والأمة .

م	المراجع	المؤلف
1	الذاكرة التاريخية نحو وعي استراتيجي بالتاريخ	الدكتور / جاسم محمد سلطان
2	قوانين النهضة	الدكتور / جاسم محمد سلطان
3	التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن	د / جاسم محمد سلطان
4	توماس وهلين، ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية	ترجمة د. محمود مرسي والدكتور زهير الصباغ: معهد الإدارة العامة
5	البحث عن التميز	"بيترز و ووترمان" Waterman Peters and
6	العقل والعلم في القرآن الكريم	د / يوسف القرضاوي
7	تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية)	د / هاري الدير
8	إستراتيجية الموارد البشرية	أشوك شاندا - شليا كبرا .
9	كيف تنمي مهاراتك الإبداعية	د / أسامة محمود فريد
10	طاقات عقلية وروحية لا محدودة	د / إبراهيم الديب
11	مهارات تشغيل وصيانة العقول البشرية	د / محمد عبد الغني حسين هلال
12	الإدارة الإستراتيجية	أ.إدارة الأعمال Michael Porter مايكل بورتر" في كليه إدارة الأعمال في جامعة "هارفرد
13	إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)	د / مصطفى نجيب شاويش
14	إدارة الموارد البشرية	د / أحمد ماهر
15	الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد	كارن لانز
16	سلسلة المميزون الإدارية - إدارة المشروعات	يورك ريس
17	تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات	د / فتحي عبد الرحمن جروان
18	تدريس مهارات التفكير	د / جودت أحمد سعادة
19	شرح قواعد الأصول الفقهية	الشيخ محمد احمد الزرقا
20	الإدارة (المهام - المسؤوليات - التطبيقات)	بيتر دراكر
21	كتاب الإدارة الإستراتيجية للباحثين	— (توماس وهيلين، ودافيد هنجر)
22	فن الإستراتيجية في الإدارة السياسية والحرب	سون تسو ترجمة د / خالد فهد الخاطر
23	الموافقات في أصول الشريعة	أبي إسحاق الشاطبي
24	السلسلة الاسبوعية	SHRM الجمعية الأمريكية للموارد البشرية
25	كتاب الإدارة الإستراتيجية	لوهلين وهنجر
26	كتاب الادارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)،	الدكتور إسماعيل محمد السيد
27	الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية	الدكتور مدني علاقي
28	الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر الأولى، 1984 م والتوزيع، جدة، الطبعة	مهنا العلي محمد
29	التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الخامسة	هواري سيد
30	مناهج البحث العلمي في التربية والنفس	د جابر عبد الحميد جابر - د احمد خيرى كاظم
31	اختبارات الشخصية	هورست ريفرت

32	التخطيط الاستراتيجي	روسل ل. آكوف
33	سيرة ابن هشام	
34	النهضة اليابانية المعاصرة - الدروس المستفادة عربيا	مسعود ضاهر
35	جرائم الحرب في فيتنام	براند اند راسل
36	التخطيط الاستراتيجي	د عبد العزيز الحر - المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج
37	التجربة العسكرية الفيتنامية	على فياض

