

الذكاء الاستراتيجي المتوازن

Balanced Strategic Intelligence

التخطيط الاستراتيجي بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن
وباستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي

إعداد وتقديم \ الدكتور رائد بن أحمد العبدلي

الرئيس التنفيذي

٢٠٢٥ نوفمبر



الحقيبة التدريبية: الذكاء الاستراتيجي وقيادة الأداء الاستراتيجي المتوازن

المعلومات العامة للحقيبة

البند	التفاصيل
إعداد الحقيبة	الدكتور رائد بن أحمد العبدلي
عنوان الحقيبة	الذكاء الاستراتيجي المتوازن (التخطيط الاستراتيجي بمنهجية الأداء المتوازن واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي)
النسخة	تدريبية – تطبيقية – عربية
الفئة المستهدفة	القيادات التنفيذية، مدراء الإدارات، والمستشارون الاستراتيجيون
الهدف العام	تزويد المشاركين بالمنهجيات المتقدمة في التفكير الاستراتيجي وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ودمج أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) لضمان التميز في صياغة الخطط الاستراتيجية وقيادة الأداء المؤسسي.
الحجم المتوقع للمحتوى	٥٠ صفحة تقريباً
المرجعيات الأساسية	Norton, Porter, Mintzberg & Kaplan, تقارير عالمية حديثة (OECD, Gartner, HBR).



المحتويات :

الفصل الأول: مدخل إلى الذكاء الاستراتيجي

- المفهوم والمكونات
- علاقة الذكاء الاستراتيجي بالتفكير الاستراتيجي
- الذكاء المؤسسي ودوره في التنافسية
- ورشة: قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي في منظمتك

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) و(PESTEL)
- صياغة الرؤية والرسالة والقيم
- بناء القضايا والأهداف الاستراتيجية
- ورشة: تصميم نموذج الخطة الاستراتيجية

الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

- النشأة والمفاهيم
- الأبعاد الأربعة للبطاقة (المالي – العملاء – العمليات – التعلم والنمو)
- العلاقة بين الأهداف والمؤشرات والمبادرات
- أدوات قياس الأداء ومؤشرات النجاح (KPIs)
- ورشة: إعداد خريطة استراتيجية متكاملة

الفصل الرابع: التخطيط التشغيلي وربط الخطط الاستراتيجية

- التحويل من الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية
- مؤشرات الأداء الشهرية والسنوية
- الموازنة التشغيلية
- ورشة: بناء بطاقة مبادرات تنفيذية وربطها بالأداء



الفصل الخامس: الذكاء الاصطناعي في التخطيط وقيادة الأداء

- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة والتحليل
- أدوات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إعداد الخطط (ChatGPT ، Power BI ، Excel AI ، Google Vertex)
- التحليل التنبؤي واتخاذ القرار الذكي
- تصميم لوحة قيادة ذكية تعتمد على البيانات
- ورشة: بناء نموذج أداء رقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي

الفصل السادس: القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير

- دور القيادة في تفعيل الخطط
- إدارة التغيير والتحول المؤسسي
- ثقافة الأداء والتمكين
- ورشة: خطة قيادة التغيير نحو الأداء المتوازن

الفصل السابع: دراسات حالة وتطبيقات عملية

- دراسة حالة لشركة ناجحة في تطبيق BSC و AI
- دراسة حالة فشل استراتيجي وتحليل أسبابه
- نموذج عملي لتطبيق الخطة

الملاحق والأدوات

- قوالب جاهزة: بطاقة الأداء المتوازن، خريطة الأهداف، بطاقة المبادرات، مؤشرات الأداء
- أدوات تقييم ذاتي للذكاء الاستراتيجي
- روابط أدوات الذكاء الاصطناعي المساندة



المراجع الأكاديمية والمهنية

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- OECD (2023). *AI in Public Sector Performance Management*.
- Gartner Reports (2024). *AI-Powered Strategy Execution Tools*.
- Harvard Business Review (2024). *Artificial Intelligence and Strategic Leadership*.
- منشورات معهد الإدارة العامة السعودي: (2022) *إدارة الأداء المؤسسي والبطاقة المتوازنة*.
- تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي *Future of Strategy and AI-Driven Governance*. (2023).



المقدمة :

خلال العشر السنوات الأخيرة وأنا أعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأيضاً تقديم الاستشارات والتدريب للمؤسسات بأنواعها , كانت تواجهني الكثير من التحديات التي تقف حائلاً بيني وبين المنظمات المستهدفة (العملاء المحتملين) , منها مواجهة القيادات الإدارية لفكرة التخطيط أصلاً, ومنها الاقتناع بالفكرة ومقاومة التنفيذ, كما أن الموظفين أنفسهم لديهم قناعات سلبية تجاه التخطيط, أو تولي زمام المبادرة الإدارية المالية أو الحسابات في الشركات مما يوقف الحديث عن توازن العمل المؤسسي والاكتفاء بمسك دفاتر الحسابات وقراءة الأرقام والنمو المالي.

تدرك حينها لماذا الكثير من الشركات والمؤسسات لا تؤمن بالتخطيط , الإنسان عدو ما يجهل, ولذا نبدأ بالعمل الاستشاري من خلال نشر الثقافة المؤسسية والابتداء بما بدأت به النظريات الإدارية, وهو التخطيط, ومن هنا نحتاج إلى بلورة متجددة للثقافة المؤسسية, ومواكبة التطورات التي ساهمت كثيراً بنشر ثقافة التخطيط والعمل المؤسسي ومنها الذكاء الاصطناعي.

العمل بذكاء يعني أن تقوم بمهمتك وفق نموذج المتاح وتطويره وتصل إلى الأهداف المرسومة بجودة عالية , والعمل بجهد يمكنك من تحقيق الكفاءة في الإنجاز وفق الخطوات المرسومة مع تكريس الجهود لذلك. الذكاء الاستراتيجي وسيلة إلهام للقيادات المؤسسية لوصولها ذروة الإنجاز مع متعة الأداء, ونحن في التخطيط نستثمر المنهجيات العلمية الحديثة لتحقيق ذلك بفعالية.

بطاقة الإداء المتوازن أهم نظرية للتخطيط في المؤسسات لأنها تنظر إلى البعد الأكثر قوة في العمل الاستراتيجي من زاويتين , المالية وغير المالية, لهذا الشركات الكبيرة والمؤسسات بل والحكومات تعمل خططها بعيدة المدى وفق تلك المنهجية لأنها تحقق الاستمرارية والاستدامة من خلال أربعة أبعاد وهي المالية , العملاء , العمليات الداخلية والتطور والنمو.

الذكاء الاستراتيجي المتوازن يمنح المنظمات القدرة على الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في جمع وتحليل المعلومات وفق الأدوات الذكية وبناء الخطة الاستراتيجية وفق المنهجية العلمية المتوازن ببطاقة الأداء المتوازن وقيادتها لتحقيق المستهدفات باستخدام النماذج الذكية.

في هذه الدورة سنناقش تلك الأدوات ونطبق بعضها لتطوير مهارتنا كمخططين استراتيجيين وقيادات مؤسسية من أجل العمل على إعداد خطة استراتيجية متوازنة تنفذ وتحقق إنجازات على أرض الواقع.

الدكتور رائد بن احمد العبدلي



استهلال : ما هي توقعاتكم من الويبنار؟

(يتم سؤال المشاركين في الويبنار \ الدورة بعد تقسيمهم جروبات بحسب عدد المشاركين او اخذ عينات من الحاضرين لاستعراض اجاباتهم)

الجهة التي يمثلها:

اسم المشارك :

🎯 الأهداف التدريبية:

الهدف العام للوبينار \ للدورة التدريبية:

تزويد المشاركين بالمنهجيات المتقدمة في التفكير الاستراتيجي وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ودمج أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) لضمان التميز في صياغة الخطط الاستراتيجية وقيادة الأداء المؤسسي.

الأهداف التفصيلية:

سيكون المشاركون في هذا الويبنار \ الدورة في نهاية الدورة قادرون على :

- التعرف على التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والفرق بينهما واهمية كل منهما للمؤسسات وتحقيق الإنجازات.
- التعرف على المنهجيات والأدوات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والمرنه \ الذكية منها.
- اتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن
- تطبيق الأدوات الذكية للتخطيط الاستراتيجي واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي كأحد التقنيات المتاحة.
- اكتساب الجدارة التنفيذية للتخطيط الاستراتيجي وقيادة الأداء بالأدوات الذكية.



الفصل الأول: مدخل إلى الذكاء الاستراتيجي

أولاً: المفهوم العام للذكاء الاستراتيجي

توفر الأدوات الذكية الحديثة الكثير من الخدمات وتساعد على تطوير العمل المؤسسي وتمكين العاملين في المؤسسات من اتقان مهارات العمل الإداري من خلال توفير البيانات والمعلومات وتحليلها , باعتبارها الخطوة الأهم في تحقيق الإنجازات. الذكاء الاستراتيجي المتوازن رفع مستوى الأداء من المدى القريب إلى المدى البعيد وفق نظام متوازن بكفتي ميزان تعتمد على الإطار المالي والإطار غير المالي.

يُمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي المتوازن كإطار متكامل يتجاوز مجرد جمع المعلومات، ليربط بين مرحلتَي التفكير الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي، بالاستفادة من تحليل متوازن للبيانات الداخلية والخارجية.

الذكاء الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها واتخاذ قرارات استباقية تضمن تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء. يُعد الذكاء الاستراتيجي مزيجاً من الرؤية المستقبلية، والفهم العميق للبيئة، والتحليل المنهجي، والابتكار في اتخاذ القرار.

عرفه جونز (2010) : الذكاء الاستراتيجي هو "القدرة على قراءة البيئة الداخلية والخارجية، وتوليد استجابات استراتيجية مبنية على المعرفة والتحليل المنطقي".

بينما عرفه كابلان ونورتون (2020) : الذكاء الاستراتيجي هو ما يجعل بطاقة الأداء المتوازن أداة حيّة تقود المؤسسة إلى التعلّم التنظيمي المستمر".

التخطيط الاستراتيجي ببساطة الأداء المتوازن من خلال استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي او التقنيات الحديثة في جمع وتحليل وعرض البيانات والمعلومات وتفسيرها لصياغة الرؤية المستقبلية للمنظمات.

يقع الذكاء الاستراتيجي في قلب الدورة الاستراتيجية، حيث يمثل الجسر الحيوي بين التفكير والتنفيذ حيث أن:

- **التفكير الاستراتيجي** : يمثل المرحلة العليا، حيث يتم توليد الأفكار والرؤى، وصياغة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الكبرى.
- **الذكاء الاستراتيجي (الجسر)** : هو العملية التي تجمع وتحلل المعلومات والبيانات (حول المنافسين، السوق، البيئة الداخلية والخارجية) لـ:

- تغذية التفكير الاستراتيجي (بإثراء الرؤى).
- توجيه التنفيذ الاستراتيجي (باتخاذ القرارات المبنية على الأدلة).



- **التنفيذ الاستراتيجي:** يمثل المرحلة الدنيا، حيث يتم تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات وخطط عمل ملموسة.



أدوار الذكاء الاستراتيجي:

الوصف	الدور
يضمن أن تكون الاستراتيجية (التفكير) قائمة على فهم حقيقي ومحدث للبيئة المحيطة (الواقع).	ربط النظرية بالواقع
يساعد في توقع التحديات قبل التنفيذ، مما يسمح بالتعديل أو التحوط مسبقاً.	تخفيف المخاطر
يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات التنفيذ في الوقت المناسب وبفعالية عالية.	صنع القرار

ثانيًا: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

العنصر	التفكير الاستراتيجي	الذكاء الاستراتيجي
الهدف	رسم الصورة المستقبلية	دعم القرار بالمعلومات والتحليل
الأداة	الإبداع والرؤية	البيانات والنماذج الذكية
النتيجة	خطة استراتيجية	قرارات دقيقة مستمرة



المثال التطبيقي: التفكير الاستراتيجي قد يقترح التحول نحو "الخدمات السحابية". الذكاء الاستراتيجي يحدد أي منصة سحابية هي الأنسب، وحجم الاستثمار المطلوب، والمخاطر التنظيمية في الأسواق المستهدفة بناءً على بيانات المنافسين وسلوك العملاء.

أمثلة الذكاء الاستراتيجي المتوازن تتركز في كيفية استخدام المنظمات للبيانات والرؤى لربط الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد عبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

ثالثاً: المكونات الأساسية للذكاء الاستراتيجي:

١. الاستشعار البيئي (Environmental Sensing): المراقبة المستمرة للتغيرات في البيئة الخارجية (المنافسون، العملاء، التقنيات، التشريعات).
٢. الاستبصار (Foresight): القدرة على توقع الاتجاهات المستقبلية والسيناريوهات المحتملة بدلاً من مجرد التفاعل مع الأحداث الحالية.
٣. التفكير المنظومي (Systems Thinking): رؤية المنظمة كنظام متكامل وفهم العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المختلفة، مما يضمن أن القرارات الجزئية تخدم الهدف الكلي.
٤. التعلم المؤسسي (Organizational Learning): دمج المعرفة الجديدة والمستخلصة من الأخطاء والنجاحات في الذاكرة المؤسسية والعمليات المستقبلية.
٥. القيادة الذكية (Intelligent Leadership): قدرة القادة على استخدام الرؤى الاستراتيجية لدفع عملية التحول وتنفيذ الخطة بفعالية.

بشكل أساسي، الذكاء الاستراتيجي المتوازن هو النظام الذي يحول البيانات المعقدة إلى معرفة استراتيجية، مما يمكن القادة من رؤية الصورة الكاملة واتخاذ قرارات متوازنة تدفع الأداء عبر جميع أبعاد المنظمة.

رابعاً: مستويات الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة



١. المستوى الفردي: قدرة القادة والمديرين على التفكير التحليلي والاستباقي.
٢. المستوى الجماعي: التعاون بين الإدارات لتبادل المعلومات وتحليلها.
٣. المستوى المؤسسي: بناء أنظمة دعم القرار والاستشراف الذكي.



خامساً: الذكاء الاستراتيجي في عصر الذكاء الاصطناعي

يمثل الذكاء الاصطناعي (AI) القفزة النوعية التالية للذكاء الاستراتيجي! يُعد الذكاء الاصطناعي أداة تمكين فائقة (Super-Enabler) للذكاء الاستراتيجي، حيث ينقل المؤسسة من مرحلة "التخمين والتجربة" إلى مرحلة "القرار المبني على الأدلة والتنبؤ". فمع التطور السريع للتقنيات الذكية، أصبح الذكاء الاصطناعي أداة أساسية للذكاء الاستراتيجي من خلال:

- التعلّم الآلي لتوقع اتجاهات السوق.
- التحليل التنبؤي لتقييم المخاطر والفرص.
- النمذجة الذكية لدعم اتخاذ القرار.
- تحليل المشاعر والاتجاهات العامة عبر البيانات المفتوحة. (Social Listening)

والسؤال هو كيف يمكننا الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتطوير الذكاء الاستراتيجي وبناء الخطط الاستراتيجية؟

كقائدات مؤسسية أو خبراء ومستشارون يمكننا الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الذكاء الاستراتيجي وتطوير مهارات التخطيط ولوحة قيادة الأداء للمؤسسات:

أولاً: تعزيز الذكاء الاستراتيجي والتخطيط

تعمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تغيير جوهر عملية صياغة الاستراتيجية من خلال:

١. الاستخبارات التنافسية الفائقة (Hyper-Competitive Intelligence)

باستخدام خوارزميات تعلّم الآلة (Machine Learning) ومعالجة اللغة الطبيعية. (NLP)

- **تحليل المنافسين:** مراقبة وتحليل آلاف المصادر (تقارير مالية، بيانات وسائل التواصل الاجتماعي، مراجعات العملاء، براءات الاختراع) في الوقت الفعلي لتحديد تحركات المنافسين المستقبلية، بدلاً من مجرد تسجيل ما فعلوه.
- **اكتشاف الإشارات الضعيفة: (Weak Signals)** تحديد الاتجاهات الناشئة أو التهديدات المحتملة في السوق التي يصعب على الإنسان ملاحظتها لقلّة ظهورها.

٢. التخطيط المبني على السيناريوهات التنبؤية (Predictive Scenario Planning)

استخدام التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) والنماذج الاقتصادية المعقدة (Simulation Models).

- **التنبؤ بالطلب:** توقع التغيرات في طلب العملاء بدقة أعلى بكثير من النماذج الإحصائية التقليدية.
- **نمذجة القرارات:** محاكاة نتائج الاستراتيجيات البديلة (مثل الدخول لسوق جديد أو تغيير نموذج التسعير) قبل التنفيذ، مما يقلل المخاطر.



٣. تقليل الانحياز البشري في القرارات

تصميم نماذج ذكاء اصطناعي محايدة للبيانات.

- مساعدة القادة على اتخاذ قرارات موضوعية، حيث يقلل الذكاء الاصطناعي من تأثير الانحيازات المعرفية والشخصية (مثل التفاؤل المفرط أو التثبيت على الماضي) عند تحليل البيانات.

ثانياً: تطوير لوحة قيادة الأداء (Performance Dashboard)

ينقل الذكاء الاصطناعي لوحة القيادة من مجرد عرض للبيانات الماضية إلى أداة دعم قرار ذكية:

١. **لوحات القيادة الذكية (Smart & Proactive Dashboards):** الآلية دمج الذكاء الاصطناعي في أدوات تحليل البيانات (مثل Power BI أو Tableau).
 - **التنبهات الاستباقية:** بدلاً من انتظار التقرير الشهري، يقوم النظام بتنبيه المدير التنفيذي فوراً (في الوقت الفعلي) إذا توقع الذكاء الاصطناعي انحراف مؤشر أداء رئيسي (KPI) عن الهدف الاستراتيجي في الأسابيع القادمة، مع تقديم سبب الانحراف المحتمل.
 - **رواية القصص الآلية (Automated Storytelling):** استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي لشرح البيانات المعروضة بلغة طبيعية، على سبيل المثال: "انخفض هامش الربح هذا الربع بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل في المنطقة أ" بنسبة ١٢٪، وهو اتجاه يحتاج إلى تدخل سريع".
٢. **قياس المهارات الاستراتيجية للموظفين:** تحليل بيانات تفاعل الموظفين وأدائهم باستخدام الذكاء الاصطناعي.
 - تحديد الفجوات في مهارات التخطيط وصنع القرار لدى الفرق القيادية، واقتراح مسارات تدريبية مخصصة لضمان أن المهارات البشرية تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة.



سادساً: تطبيقات عملية للذكاء الاستراتيجي

- استخدام ChatGPT أو Gemini في تحليل بيئة العمل وصياغة الخطط.
- بناء لوحات تحكم (Dashboards) لعرض مؤشرات الأداء الاستراتيجي في الوقت الحقيقي.
- استخدام أدوات مثل Power BI، Tableau، Zoho Analytics لاستخلاص الرؤى من البيانات.
- تطوير نظام ذكاء مؤسسي داخلي لتغذية القرارات.

كيف تبدأ المؤسسات الاستفادة من ذلك؟

ثلاثية الارتكاز المطلوب الاهتمام بها لتعزيز الذكاء الاستراتيجي باستخدام الذكاء الاصطناعي وهي :

١. **البيانات Data** : المدخلات الأساسية التي تحتاج الى معالجة وتنظيم لتصبح معلومات يمكن الاستفادة منها في التخطيط.
٢. **الأشخاص (People)** : الأفراد المناط بهم التعامل مع التقنية ومع البيانات.
٣. **التكنولوجيا (Technology)**: الأدوات الذكية موضوع الحديث.

الركيزة	الإجراءات المطلوبة
البيانات (Data)	توحيد مصادر البيانات الداخلية والخارجية (Data Lakes)، وضمان جودة البيانات ودقتها.
الأشخاص (People)	تدريب القادة والمحللين الاستراتيجيين على صياغة الأسئلة الصحيحة لأنظمة الذكاء الاصطناعي وتفسير الرؤى الناتجة عنها.
التكنولوجيا (Technology)	تبني أدوات تحليل تنبؤية (Predictive Tools) وأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) التي يمكنها تلخيص وتحليل الوثائق الاستراتيجية الضخمة.



سابعاً: ورشة تدريبية – قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي في منظمتك

نشاط عملي:

قم بتقييم منظمتك عبر النقاط التالية (مقياس ١ إلى ٥):

#	المعيار	١	٢	٣	٤	٥
١	هل تمتلك رؤية استراتيجية واضحة؟					
٢	هل تُحلل البيئة الداخلية والخارجية بانتظام؟					
٣	هل تُستخدم البيانات في اتخاذ القرار؟					
٤	هل يتم توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي؟					
٥	هل يتم تحديث الخطط بناءً على تحليلات تنبؤية؟					

التحليل:

إذا كان المجموع أقل من ١٥٠ = ذكاء استراتيجي منخفض - بين ١٥٠-٢٠٠ = ذكاء استراتيجي متوسط - أكثر من ٢٠٠ = ذكاء استراتيجي مرتفع

ثامناً: مؤشرات الأداء للذكاء الاستراتيجي

- عدد التقارير التحليلية الشهرية المنتجة.
- عدد القرارات المبنية على تحليل بيانات لا على الحدس.
- مستوى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار.
- نسبة دقة التنبؤات في الأداء.

تاسعاً: المخرجات التعليمية للفصل

- فهم شامل لمفهوم الذكاء الاستراتيجي.
- معرفة أدوات التحليل البيئي والمعلوماتي.
- تطبيق الذكاء الاصطناعي في دعم القرار.
- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المعرفة والتحليل.



■ الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي

العملية الإدارية لا تقوم إلا بأعمدة أساسية وهي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتلكم الأعمدة هي التي ترفع المؤسسات وتمكن القيادات والأفراد من الإنجاز وتحقيق الأهداف، التخطيط أولها وعليه تستند بقية الأعمدة أو الوظائف الإدارية الأخرى.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية لتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ويمكن تعريفه على أنه سد فجوة الأداء بين الحاضر والمستقبل من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الرؤية المستقبلية لها واقتراح استراتيجيات للوصول إلى المستقبل. بمعنى آخر هو الجسر الذي يربط بين الحاضر والمستقبل، وبين الطموح والإمكان، وبين الرؤية والتنفيذ.

تعريف كابلان ونورتون": (1996) التخطيط الاستراتيجي هو عملية ترجمة الرؤية إلى مجموعة من الأهداف القابلة للقياس والإنجاز."

المراحل المنهجية (وفق نموذج متقدم):

تُعد الخطة الاستراتيجية وثيقة عمل توجيهية، تصف إلى أين تتجه المنظمة وما هي السبل لتحقيق ذلك، ضمن إطار زمني محدد (عادةً 3-5 سنوات) تسير وفق الخطوات التالية:

١. التشخيص والتحليل (Analysis):



○ مراجعة الخطة الحالية والأداء التاريخي.

○ تحديد الوضع الحالي (Current State) للمنظمة.

○ تحليل البيئة (SWOT، PESTEL، تحليل القوى الخمس لبورتر).

٢. التوجيه الاستراتيجي (Direction):

○ تأكيد أو صياغة الرؤية، الرسالة، والقيم.

○ تحديد القضايا الاستراتيجية الجوهرية (Strategic Issues).

٣. الصياغة (Formulation):

○ تحديد الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives).

○ تصميم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والخريطة الاستراتيجية.



٤. التنفيذ (Execution):

- تطوير المبادرات الاستراتيجية (Initiatives) والخطط التشغيلية.
- تخصيص الموارد والموازنات.

٥. القياس والتقييم (Evaluation & Measurement):

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- المراجعة الدورية وتصحيح المسار (Feedback Loop).

ثانيًا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

١. يوجّه الجهود نحو أهداف محددة وواضحة.
 ٢. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد.
 ٣. يُمكن من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليل.
 ٤. يُحسّن القدرة التنافسية والاستدامة.
 ٥. يوفر أداة لتقييم الأداء ومساءلة النتائج.
- في عالم الأعمال الحديث، المؤسسات التي لا تخطط... تُدار من قِبل من يخطئون.

ثالثًا: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

المرحلة	المحتوى	الأدوات المستخدمة
التحليل الاستراتيجي	فهم البيئة الداخلية والخارجية	SWOT – PESTEL – Porter 5 Forces
صياغة الرؤية والرسالة	تحديد الاتجاه والهوية المؤسسية	ورش عمل – مقابلات – استبيانات
تحديد القضايا الاستراتيجية	تحديد الفجوات والتحديات الكبرى	تحليل الفجوة – تحليل الأسباب الجذرية
بناء الأهداف الاستراتيجية	تحويل القضايا إلى أهداف ذكية SMART	بطاقات الأهداف – خرائط الأهداف
تصميم بطاقة الأداء المتوازن	ربط الأهداف بالمؤشرات والمبادرات	BSC Framework
إعداد الخطة التشغيلية	تنفيذ الخطة على مستوى الإدارات	جداول عمل – موازنات تشغيلية
المتابعة والتقييم	قياس النتائج والتحسين المستمر	Dashboards – KPI Tracking



رابعًا: تحليل البيئة الاستراتيجية

١. تحليل البيئة الخارجية: (PESTEL): يستخدم لفهم القوى الكلية التي تؤثر على المنظمة والتي لا يمكن السيطرة عليها:

المحور	التفسير
Political (السياسية):	القرارات الحكومية، الاستقرار السياسي، السياسات الضريبية.
Economic (الاقتصادية):	أسعار الفائدة، التضخم، القوة الشرائية، معدلات البطالة.
Social (الاجتماعية):	الاتجاهات السكانية، أنماط الحياة، القيم والمعتقدات الثقافية.
Technological (التقنية):	الابتكارات، الأتمتة، البحث والتطوير، الذكاء الاصطناعي.
Environmental (البيئية):	الاستدامة، اللوائح البيئية، استهلاك الطاقة.
Legal (القانونية):	قوانين العمل، حماية المستهلك، المعايير الصناعية.

٢. تحليل البيئة الداخلية: (SWOT)

البعد	الوصف	التصنيف
القوة (Strengths)	عوامل داخلية إيجابية تمنح المنظمة ميزة (مثل: موارد بشرية متميزة، براءة اختراع).	داخلي - إيجابي
الضعف (Weaknesses)	عوامل داخلية سلبية يجب معالجتها (مثل: تقنية قديمة، ضعف في سلاسل الإمداد).	داخلي - سلبي
الفرص (Opportunities)	عوامل خارجية يمكن استغلالها (مثل: سوق جديد ناشئ، تغيير تشريعي موات).	خارجي - إيجابي
التهديدات (Threats)	عوامل خارجية يجب تجنبها أو التخفيف من تأثيرها (مثل: دخول منافس جديد، تباطؤ اقتصادي).	خارجي - سلبي



نشاط تدريبي:

قُم بإعداد مصفوفة SWOT لمؤسستك، ثم استخرج منها ٣ قضايا استراتيجية رئيسية تمثل أولويات التطوير.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التحديات

خامسًا: صياغة الرؤية والرسالة والقيم

التوجه الاستراتيجي هو البوصلة التي تشير الى مستقبل المنظمة , وتعني الى اين تتجه المنظمة خلال المرحلة القادمة من حياتها, ومكونة من الرؤية والرسالة والقيم المهنية التي تحكم مسار المنظمة خلال فترة الخطة.

الرؤية (Vision)

الوصف الملهم للصورة المستقبلية الطموحة التي تسعى المؤسسة لأن تكون عليه.

تجيب عن سؤال أين نريد أن نكون في المستقبل (فترة الخطة)

مثال: "أن نكون المؤسسة الرائدة في الحلول الذكية للأداء الاستراتيجي في المنطقة".

الرسالة (Mission)

الهدف أو الغرض الأساسي الحالي من وجود المؤسسة، وما تقدمه من قيمة مضافة يعني ما تفعله المنظمة, ولمن تفعله, وماذا تقدم من ميزة .



الإجابة عن سؤال لماذا نحن موجودون؟ ما هو عملنا الحالي؟ كيف نحقق الرؤية؟
مثال: "نُمكن المؤسسات من تحقيق رؤاها عبر حلول استراتيجية مدعومة بالذكاء الاصطناعي".

القيم: (Values)

المبادئ العليا والموجهات القيمة التي توجه سلوك المؤسسة وقراراتها.

تجيب عن سؤال كيف نتصرف حيال المواضيع التي تواجهنا؟

مثل: الإتقان – الشفافية – الابتكار – الشراكة – التعلم المستمر.

مثال للتوجه الاستراتيجي لشركة تقدم حلول الطاقة المتجددة:

الرؤية	أن نكون الشركة الرائدة عالميًا في حلول الطاقة المتجددة بحلول عام ٢٠٣٥
الرسالة	توفير حلول طاقة نظيفة وموثوقة لعملائنا حول العالم، من خلال الابتكار المستمر في التكنولوجيا والالتزام بأعلى معايير الاستدامة.
القيم	النزاهة، الابتكار، التمحور حول العميل، المساءلة.

سادسًا: صياغة القضايا والأهداف الاستراتيجية

القضية الاستراتيجية هي الفجوة الكبرى بين الواقع والمأمول، هي التحديات أو الفرص الرئيسية التي يجب على المنظمة معالجتها بشكل استراتيجي لتحقيق رؤيتها، هي النقاط المحورية التي تتطلب تخصيص الموارد والاهتمام القيادي.

مثال : ضعف القدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرار.

الهدف المقابل : تطوير قدرات التحليل الاستراتيجي واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم القرار.

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية : هي النتائج التي تريد أن تصل إليها المؤسسة بعد توجيه الجهود. أو هو المخرج النهائي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه.

خصائص الهدف الذكي: SMART

- S: محدد Specific
- M: قابل للقياس Measurable
- A: قابل للتحقيق Achievable
- R: واقعي Relevant
- T: محدد زمنياً Time-bound



سابقاً: أدوات مساندة في بناء الخطة

١. **مصفوفة TOWS:** تحويل التحليل إلى استراتيجيات (SO ، ST ، WO ، WT).
٢. **تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Analysis):** تحديد المؤثرين على الخطة ودورهم.
٣. **تحليل الفجوة (Gap Analysis):** مقارنة الوضع الحالي بالمستقبلي.
٤. **مؤشر الجاهزية الاستراتيجية (Strategic Readiness Index):** تقييم قدرة المؤسسة على التنفيذ.

ثامناً: ورشة تدريبية

عنوان الورشة: تصميم الخطة الاستراتيجية لمؤسستك خلال ساعتين

خطوات النشاط:

١. كتابة الرؤية والرسالة.
 ٢. إعداد تحليل SWOT و PESTEL مختصر.
 ٣. تحديد ٣ قضايا استراتيجية رئيسية.
 ٤. وضع هدفين استراتيجيين على الأقل وفق SMART.
- أداة التنفيذ:** نموذج Excel أو Google Sheet يربط بين التحليل والأهداف.



تاسعاً: مؤشرات الأداء للتخطيط الاستراتيجي

- عدد الأهداف الاستراتيجية المعتمدة.
- نسبة المبادرات المنفذة من الخطة.
- معدل تحقيق المستهدفات السنوية.
- مستوى رضا أصحاب المصلحة عن الخطة.

عشرًا: المخرجات التعليمية للفصل

- فهم عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحله.
- إتقان أدوات التحليل البيئي والتشخيص المؤسسي.
- القدرة على صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الذكية.
- إعداد خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ والقياس.



الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

أولاً: مقدمة

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي إطار استراتيجي متكامل يساعد المؤسسات على تحويل الرؤية إلى مجموعة من الأهداف والمبادرات القابلة للقياس عبر أربعة أبعاد رئيسية: المالي – العملاء – العمليات الداخلية – التعلم والنمو.

كابلان ونورتون: (1992)

"بطاقة الأداء المتوازن ليست أداة قياس فحسب، بل نظام متكامل لإدارة الاستراتيجية وتنفيذها".

ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

هي نظام إدارة استراتيجية يربط بين الأهداف طويلة الأجل والخطط التشغيلية، ويركز على تتبع الأداء في أربعة مجالات تمثل توازن المؤسسة.

أهمية البطاقة:

1. توحيد الرؤية والأهداف بين جميع الإدارات.
2. تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة.
3. الموازنة بين النتائج المالية وغير المالية.
4. تعزيز الشفافية والمساءلة.
5. دعم اتخاذ القرار باستخدام مؤشرات دقيقة.



ثالثًا: الأبعاد الأربعة للبطاقة

البعد	الهدف الرئيسي	أمثلة على المؤشرات
البعد المالي	تحسين الاستدامة والعائد على الاستثمار	صافي الربح، معدل النمو في الإيرادات، نسبة خفض التكاليف
بعد العملاء	تعزيز رضا العملاء وحصتهم السوقية	مؤشر رضا العملاء (CSI)، معدل الاحتفاظ بالعملاء، عدد العملاء الجدد
التعلم والنمو	تطوير رأس المال البشري والتقني	عدد ساعات التدريب، مؤشرات التحول الرقمي، نسبة الرضا الوظيفي

الذكاء الاستراتيجي هنا: الربط بين هذه الأبعاد من خلال تحليل الذكاء الاصطناعي والتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

رابعًا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

١. **الأهداف الاستراتيجية:** ما نريد تحقيقه (مثل: زيادة الإيرادات).
٢. **المؤشرات (KPIs):** كيف نقيس التقدم نحو الهدف.
٣. **المستهدفات (Targets):** القيمة العددية المرغوبة للمؤشر.
٤. **المبادرات (Initiatives):** الإجراءات التي تحقق الهدف.
٥. **الجهة المسؤولة:** من ينفذ ويتابع.

نموذج مبسط:

البعد	الهدف	المؤشر	الوحدة	المستهدف	المبادرة
المالي	زيادة الإيرادات	معدل نمو الإيرادات	%	15%	تطوير خطة تسويق رقمية
العملاء	تحسين رضا العملاء	مؤشر الرضا العام	/100	90	نظام ملاحظات العملاء الذكي
العمليات	رفع كفاءة العمليات	زمن دورة الإنتاج	يوم	3 أيام	أتمتة العمليات التشغيلية
التعلم والنمو	تطوير مهارات الموظفين	عدد ساعات التدريب	ساعة	40	برنامج تدريبي رقمي بالذكاء الاصطناعي



خامسًا: بناء الخريطة الاستراتيجية

الخريطة الاستراتيجية هي تمثيل بصري للعلاقات السببية بين الأهداف في الأبعاد الأربعة.

الخطوات:

1. ضع الأهداف في الأبعاد الأربعة من أسفل إلى أعلى (التعلم → العمليات → العملاء → المالي).
 2. ارسم أسهمًا تربط الأهداف التي تؤثر ببعضها (مثلاً: تدريب الموظفين يؤدي إلى تحسين العمليات → رفع رضا العملاء → زيادة الإيرادات).
 3. استخدم أدوات مثل Canva، PowerPoint، أو Lucidchart لتصميم الخريطة.
- التحليل الذكي:** استخدم أدوات مثل ChatGPT أو Power BI لتوقع أثر كل هدف على الآخر بناءً على البيانات التاريخية.

سادسًا: تصميم مؤشرات الأداء (KPIs)

خطوات بناء المؤشر:

1. تحديد الهدف.
2. تحديد وحدة القياس.
3. تحديد المصدر وطريقة جمع البيانات.
4. تحديد تكرار القياس (شهري - ربع سنوي - سنوي).
5. تحديد المسؤولية والمستهدف الزمني.

مثال عملي:

الهدف	المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	تكرار القياس
تحسين رضا العملاء	$CSI = \frac{\text{مجموع التقييمات}}{\text{العدد الكلي}} \times 100$	استبيان العملاء	نظام خدمة العملاء	ربع سنوي

يمكن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي مثل Google Forms AI Analysis أو Power BI Copilot لتحليل بيانات الاستبيانات تلقائيًا.



سابعاً: إدارة بطاقة الأداء بالذكاء الاصطناعي

أمثلة تطبيقية:

١. **ChatGPT Enterprise**: لتحليل مؤشرات الأداء وكتابة تقارير تحليلية تلقائياً.
٢. **Power BI AI Visuals**: توليد لوحات تحكم تفاعلية تتنبأ بالاتجاهات.
٣. **Tableau GPT**: تحليل العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة.
٤. **Excel Copilot**: إنشاء معادلات KPIs واقتراح مؤشرات جديدة بناء على البيانات.

قيمة الذكاء الاصطناعي هنا:

- تحسين جودة المؤشرات.
- كشف الأنماط غير المرئية.
- تسريع القرارات الاستراتيجية.

ثامناً: ورشة تدريبية – بناء بطاقة الأداء المتوازن

المطلوب من المشاركين:

١. اختيار مؤسسة أو إدارة.
 ٢. تحديد ٤ أهداف لكل بعد من الأبعاد الأربعة.
 ٣. تحديد مؤشرات ومبادرات لكل هدف.
 ٤. بناء خريطة استراتيجية تربط الأهداف ببعضها.
- الأداة:** قالب Excel أو Google Sheet مكوّن من ٤ جداول (كل بعد في ورقة).
- المخرج:** بطاقة أداء متوازن متكاملة قابلة للتنفيذ.



تاسعاً: مؤشرات نجاح تطبيق بطاقة الأداء

- % المؤسسات التي طبقت بطاقة الأداء فعلياً.
- عدد التقارير الشهرية الناتجة عن النظام.
- مدى استخدام البطاقة في تقييم الأداء المؤسسي.
- درجة تكامل البطاقة مع أنظمة الموارد البشرية والمالية.

عشرًا: المخرجات التعليمية للفصل

- فهم عميق لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن.
- القدرة على إعداد بطاقات أداء وربطها بالأهداف والمبادرات.
- إتقان تصميم الخريطة الاستراتيجية.
- تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء المؤسسي.



الفصل الرابع: التخطيط التشغيلي وربط الخطط الاستراتيجية

أولاً: المفهوم العام

التخطيط التشغيلي هو الترجمة التنفيذية للخطة الاستراتيجية، حيث تتحول الأهداف الكبرى إلى مبادرات ومشروعات محددة بزمان وموارد ومؤشرات أداء. الهدف منه ضمان أن يتحرك كل قسم وفريق في نفس الاتجاه لتحقيق الرؤية العامة.

تعريف:

التخطيط التشغيلي هو عملية تحديد الأنشطة والإجراءات قصيرة المدى التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر جداول زمنية ومؤشرات أداء محددة.

ثانياً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

العنصر	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي
المدة الزمنية	طويل الأجل (٣-٥ سنوات)	قصير الأجل (سنة واحدة)
الأهداف	عامة وشاملة	محددة وتفصيلية
المخرجات	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات التشغيلية
المسؤولية	الإدارة العليا	الإدارات التنفيذية
الأدوات	بطاقة الأداء المتوازن	جداول العمل، الموازنات

التخطيط الاستراتيجي يرسم الاتجاه، التخطيط التشغيلي يُحرّك المؤسسة على الأرض.



ثالثاً: مكونات الخطة التشغيلية

١. **الأهداف التشغيلية:** ناتجة مباشرة من الأهداف الاستراتيجية.
٢. **المبادرات والمشروعات:** أنشطة عملية لتحقيق الأهداف.
٣. **مؤشرات الأداء (KPIs):** أدوات قياس ومتابعة.
٤. **المستهدفات الزمنية:** شهرية أو ربع سنوية.
٥. **الموارد والمسؤوليات:** تحديد من ينفذ ومتى وكيف.
٦. **الموازنات التشغيلية:** توزيع مالي وزمني للمشروعات.

نموذج عملي:

الهدف الاستراتيجي	الهدف التشغيلي	المؤشر	المستهدف	الفترة	المسؤول
تحسين رضا العملاء	تطوير تجربة العميل الرقمية	معدل سرعة الاستجابة	90% خلال ٦ أشهر	نصف سنوي	مدير خدمة العملاء
تطوير الكفاءات	تنفيذ برنامج تدريبي تفاعلي	عدد الساعات التدريبية	40 ساعة لكل موظف	سنوي	إدارة التدريب

رابعاً: خطوات بناء الخطة التشغيلية

١. **تحليل الأهداف الاستراتيجية:** فهم المقصود بكل هدف ومخرجاته.
٢. **اشتقاق الأهداف التشغيلية:** تحويل الهدف العام إلى نتائج ملموسة.
٣. **تصميم المبادرات:** تحديد المشاريع التي تحقق الهدف.
٤. **تحديد الموارد:** بشرية – مالية – تقنية.
٥. **وضع مؤشرات الأداء والمستهدفات الزمنية.**
٦. **المراجعة والاعتماد من الإدارة العليا.**

قاعدة ذهبية: لا مبادرة دون هدف استراتيجي، ولا مؤشر دون مبادرة.



خامسًا: أدوات إدارة الخطة التشغيلية

الأداة	الاستخدام	مثال عملي
Gantt Chart	تنظيم الزمن والأنشطة	Trello – ClickUp – MS Project
RACI Matrix	تحديد الأدوار والمسؤوليات	من مسؤول؟ من منفذ؟ من مستشار؟
Power BI Dashboards	متابعة الأداء بشكل آلي	لوحات KPI مرتبطة بقاعدة بيانات
ChatGPT / AI Assistants	تلخيص التقارير الأسبوعية وتحليل الأداء	تحليل نصي لنتائج المؤشرات
Google Sheets Automations	أتمتة تحديث المؤشرات والنتائج	دمج بيانات الأداء مع النماذج

سادسًا: ربط الخطة التشغيلية ببطاقة الأداء المتولن

١. كل هدف استراتيجي يجب أن يحتوي على هدف تشغيلي واحد على الأقل.
٢. كل هدف تشغيلي يجب أن يُقاس بمؤشر أداء محدد.
٣. كل مؤشر يجب أن يرتبط بمبادرة أو نشاط قابل للتنفيذ.

مثال عملي:

بعد البطاقة	الهدف الاستراتيجي	الهدف التشغيلي	المؤشر	المبادرة
العمليات	رفع كفاءة الإنتاج	أتمتة خط الإنتاج	عدد العمليات المؤتمتة	مشروع التحول الصناعي
العملاء	تعزيز الولاء	تطوير برنامج نقاط العملاء	نسبة التفاعل الشهري	تطبيق الولاء الرقمي



سابعاً: الجدول الزمني للتنفيذ

يُنصح باستخدام نموذج بسيط لتتبع التقدم:

الشهر	المبادرة	المؤشر	المستهدف الشهري	النتيجة الفعلية	نسبة الإنجاز
يناير	إطلاق النظام الإلكتروني	نسبة التفعيل	30%	25%	83%
فبراير	تدريب الفريق	عدد المتدربين	100	95	95%
مارس	متابعة رضا العملاء	مؤشر الرضا	85%	88%	104%

التحليل الذكي:

يمكن لأدوات الذكاء الاصطناعي مثل *Power Automate* أو *Notion AI* أن تُحدث الجدول تلقائياً وتولّد تقارير شهرية دون تدخل بشري.

ثامناً: ورشة تدريبية – إعداد خطة تشغيلية

الهدف: تحويل هدف استراتيجي إلى خطة تشغيلية قابلة للقياس.
الخطوات:

١. اختيار هدف من البطاقة.
٢. تحديد المبادرات والمشروعات اللازمة.
٣. تصميم جدول زمني ومؤشرات.
٤. ربطها بميزانية تقديرية ومسؤوليات تنفيذية.

النتاج النهائي:

ملف Excel أو Google Sheet جاهز يُعرض في لوحة القيادة الذكية.



تاسعاً: متابعة الأداء والتقارير التشغيلية

أنواع التقارير:

- تقرير أسبوعي: يركز على التنفيذ الميداني.
- تقرير شهري: يوضح مستوى الإنجاز بالمؤشرات.
- تقرير ربع سنوي: يُحلل الاتجاهات ويوصي بالإجراءات التصحيحية.

أدوات المتابعة الحديثة:

- Tableau GPT: لعرض النتائج في لوحات تفاعلية.
- Power BI + Copilot: لإنشاء تقارير تحليلية بالذكاء الاصطناعي.
- ChatGPT + Excel Plugin: لتحليل البيانات وتوليد ملخصات ذكية.

عاشراً: مؤشرات الأداء للتخطيط التشغيلي

المؤشر	نوعه	التكرار	الهدف
نسبة تنفيذ المبادرات	كمي	شهري	$\geq 90\%$
عدد التقارير الدورية	كمي	شهري	4 تقارير
رضا فرق العمل عن وضوح الأدوار	نوعي	ربع سنوي	$\geq 80\%$
معدل انحراف الجدول الزمني	كمي	شهري	$\leq 10\%$

الحادي عشر: المخرجات التعليمية للفصل

- القدرة على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات تنفيذية.
- تصميم جداول تشغيلية بمؤشرات وأزمنة دقيقة.
- استخدام أدوات رقمية لمتابعة الأداء.
- الربط الذكي بين الخطط التشغيلية وبطاقة الأداء المتوازن.



📖 الفصل الخامس: الذكاء الاصطناعي في التخطيط وقيادة الأداء

أولاً: مقدمة

يشهد العالم تحولاً جذرياً في طريقة إدارة الاستراتيجيات وقيادة الأداء المؤسسي بفضل دخول الذكاء الاصطناعي (AI). لم يعد الذكاء الاصطناعي أداة تحليل فقط، بل أصبح شريكاً استراتيجياً في اتخاذ القرار، والتخطيط، والمتابعة، والتقييم.

اقتباس:

"المؤسسات التي لا تستخدم الذكاء الاصطناعي في تخطيطها اليوم، ستُخطط لمواكبة من سبقها غداً". د. رائد العبدلي

ثانياً: مفهوم الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية

الذكاء الاصطناعي هو قدرة الأنظمة الرقمية على تحليل البيانات، والتعلم منها، واتخاذ قرارات أو توصيات دون تدخل بشري مباشر. وفي الإدارة الاستراتيجية، يُستخدم AI لتحسين دقة التحليل، سرعة التنفيذ، وجودة القرارات.

أدواره الأساسية:

١. **التحليل التنبؤي (Predictive Analytics):** التنبؤ بالنتائج المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية.
٢. **التحليل الوصفي (Descriptive Analytics):** فهم الأداء الحالي وأسبابه.
٣. **التحليل التوجيهي (Prescriptive Analytics):** اقتراح أفضل الخيارات المستقبلية.



ثالثاً: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دورة التخطيط

المرحلة	استخدام الذكاء الاصطناعي	أمثلة على الأدوات
التحليل الاستراتيجي	تحليل بيئة الأعمال والعوامل الخارجية	IBM ،Google Gemini ،ChatGPT Watson
صياغة الأهداف	توليد مقترحات لأهداف ذكية بناءً على البيانات	Claude.ai ،Copilot
إعداد مؤشرات الأداء	اقترح KPIs ومقارنتها بمعايير عالمية	Tableau AI ،KPI.com
التنفيذ والمتابعة	أتمتة التقارير ولوحات القيادة	Power BI + Copilot
التقييم والتحسين	تحليل الأداء واقتراح إجراءات تصحيحية	Zoho Analytics ،Notion AI

رابعاً: استخدام الذكاء الاصطناعي في إعداد الخطة الاستراتيجية

الخطوات العملية:

١. **جمع البيانات**: من الأنظمة الداخلية ووسائل التواصل والسوق.
٢. **تحليلها آلياً**: باستخدام أدوات تحليل نصوص وصور وسلوك مستخدمين.
٣. **توليد الرؤية والرسالة المقترحة**: عبر نماذج اللغة (LLMs).
٤. **اقتراح الأهداف الاستراتيجية**: بناءً على الاتجاهات المتوقعة.
٥. **توليد مؤشرات أداء**: تتناسب مع طبيعة المؤسسة وحجمها.
٦. **إعداد مسودة الخطة**: تُراجع وتُعتمد من القيادات.

مثال تطبيقي:

باستخدام ChatGPT Enterprise أو Copilot ، يمكن للمستشار إدخال تحليل SWOT وستُولد الأداة تلقائياً:

- الأهداف الذكية المقترحة.
- مؤشرات الأداء المناسبة.
- المبادرات التنفيذية.



خامسًا: لوحات القيادة الذكية (Smart Dashboards)

لوحات القيادة هي أنظمة تفاعلية تعرض مؤشرات الأداء في الزمن الحقيقي. بدمج الذكاء الاصطناعي، تصبح اللوحات استباقية وتفسيرية وليست فقط عرضًا للأرقام.

الخصائص الحديثة:

١. تحليل تنبؤي : تتوقع النتائج قبل حدوثها.
٢. تحليل تفسيري : توضح لماذا تحسن أو تراجع الأداء.
٣. تحذيرات ذكية : تنبه المستخدم بانحرافات الأداء فورًا.
٤. توصيات فورية : تقترح حلولًا تصحيحية.

الأدوات الرائدة:

- Power BI Copilot (Microsoft)
- Tableau GPT (Salesforce)
- Google Looker Studio + Gemini AI
- Zoho Analytics AI Assistant

سادسًا: الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء

أمثلة عملية:

١. تحليل بيانات الموارد البشرية لتوقع الاستقالات أو انخفاض الرضا.
٢. تحليل التعليقات المفتوحة لاستنتاج اتجاهات العملاء.
٣. بناء نموذج تنبؤي لتقدير الأرباح أو نسب النمو.
٤. التوصية بخطة تحسين الأداء تلقائيًا.

النتيجة: التحول من إدارة رد الفعل إلى الإدارة الاستباقية.



سابقاً: التحديات والأخطاء الشائعة

التحدي	التوضيح	الحل المقترح
ضعف جودة البيانات	بيانات ناقصة أو غير دقيقة تؤدي لنتائج خاطئة	بناء نظام موحد لإدارة البيانات
مقاومة التغيير	تخوف الموظفين من فقدان وظائفهم	تدريبهم على استخدام الذكاء الاصطناعي كمساعد لا بديل
الاعتماد الكامل على الذكاء الاصطناعي	تجاهل الخبرة البشرية	الموازنة بين التحليل البشري والآلي
غياب الحوكمة	استخدام غير منظم للأدوات	إعداد سياسات لاستخدام الذكاء الاصطناعي المؤسسي

ثامناً: ورشة تدريبية – بناء نموذج ذكي للأداء

عنوان الورشة: صمم لوحة قيادة ذكية لمؤسستك باستخدام أدوات مجانية "
الأدوات المقترحة: Google Sheets + Power BI + ChatGPT

الخطوات:

1. استيراد بيانات الأداء الشهرية إلى جدول Google Sheets.
2. استخدام Power BI لإنشاء Dashboard تفاعلي.
3. إدخال أوامر إلى ChatGPT لتحليل الاتجاهات وتوليد التوصيات.
4. عرض النتائج في نموذج تفاعلي أمام الإدارة العليا.

المخرج النهائي: نموذج Dashboard ذكي قادر على التنبؤ بنسبة الإنجاز في الأشهر القادمة.



تاسعاً: مؤشرات قياس نضج الذكاء المؤسسي

المستوى	الوصف	الخصائص
تقليدي	الاعتماد على التقارير اليدوية	لا تحليل تنبؤي
تشغيلي	وجود أنظمة تحليل بيانات محدودة	مؤشرات وصفية
تكاملي	ربط الأنظمة التشغيلية بالأداء	تحليلات دورية
ذكي	استخدام الذكاء الاصطناعي في التحليل	تقارير تنبؤية
استباقي	قرارات ذاتية واقتراحات فورية	نظام قيادة ذكي للأداء

المؤسسات الناجحة اليوم تعمل على الانتقال من المستوى الثالث إلى الخامس خلال ثلاث سنوات عبر خارطة طريق رقمية.

عشرًا: الاعتبارات الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي

- الشفافية في طريقة جمع وتحليل البيانات.
- حماية الخصوصية وعدم إساءة استخدام المعلومات.
- الاعتماد على الذكاء الاصطناعي كأداة دعم لا كبديل للعقل البشري.
- مراجعة القرارات الحساسة بشريًا قبل التنفيذ.

الحادي عشر: المخرجات التعليمية للفصل

- فهم دور الذكاء الاصطناعي في دورة التخطيط والأداء.
- التعرف على الأدوات والمنصات الرقمية الأكثر فاعلية.
- اكتساب مهارة بناء لوحات قيادة ذكية.
- القدرة على تفسير التحليلات التنبؤية في بيئة العمل.
- تصميم نظام مؤسسي متكامل للأداء الذكي.



🕒 الفصل السادس: القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير

أولاً: مقدمة

لا يمكن لأي خطة استراتيجية أن تنجح دون قيادة واعية تُحوّل الرؤية إلى واقع وتُحفّز فرق العمل على التغيير والتطوير. القيادة الاستراتيجية هي فنّ التوجيه نحو المستقبل، مع القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والرؤية، وإدارة التغيير بفعالية.

اقتباس:

“الاستراتيجية تحدد الاتجاه، والقيادة تُطلق الحركة” — جون كوتر

ثانياً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على صياغة الرؤية وتوجيه الموارد واتخاذ قرارات مؤثرة تحقق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

خصائص القائد الاستراتيجي:

١. رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمّة.
٢. قدرة تحليلية مبنية على البيانات والذكاء الاصطناعي.
٣. مرونة تنظيمية لمواجهة التغيّر.
٤. تمكين الفرق بدلاً من التحكم فيها.
٥. التعلم المستمر واتخاذ قرارات مستنيرة بالمعلومة.



ثالثاً: دور القائد في تنفيذ الاستراتيجية

المرحلة	دور القيادة
إطلاق الخطة	شرح الرؤية وتحفيز الفرق
التنفيذ	توفير الموارد وإزالة العوائق
المتابعة	تقييم الأداء وتوجيه الانحرافات
التحسين	تعديل الاستراتيجية عند الحاجة
التمكين	بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المبادرة والمسؤولية

القائد الفعال لا يُراقب التنفيذ، بل يُلهم التنفيذ.

رابعاً: القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي

القائد الحديث يحتاج أن يتحول من صانع قرار إلى مُصمم نظام ذكاء مؤسسي.

أدوار القيادة الذكية:

١. **قيادة بالبيانات:** قرارات مبنية على التحليل لا الحدس.
 ٢. **تمكين بالذكاء الاصطناعي:** استخدام AI كأداة مساعدة في التخطيط والمراقبة.
 ٣. **تعزيز ثقافة التعلم الآلي:** تشجيع الموظفين على استخدام الأدوات الذكية.
 ٤. **إدارة المخاطر الرقمية:** التأكد من الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي.
- مثال: المدير الذكي لا يسأل "ما الذي حدث؟" بل يسأل "لماذا حدث وكيف سنتنبأ به في المستقبل؟"

خامساً: إدارة التغيير التنظيمي

التغيير ليس خياراً... إنه ضرورة للبقاء.

تعريف:

إدارة التغيير هي عملية إعداد الأفراد والمؤسسة للتكيف مع التحولات الداخلية أو الخارجية لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.



أنواع التغيير:

- تغيير استراتيجي: تغيير في الرؤية أو الاتجاه.
- تغيير هيكلي: تعديل في البنية التنظيمية.
- تغيير ثقافي: تطوير القيم والسلوك المؤسسي.
- تغيير رقمي: التحول نحو أنظمة ذكية وأتمتة العمليات.

سادساً: نموذج كوتر (Kotter) لإدارة التغيير

الخطوة	الوصف	التطبيق العملي
خلق الإلحاح	توضيح أسباب التغيير	عرض بيانات الأداء المنخفض
تشكيل تحالف قيادي	تكوين فريق داعم للتغيير	لجنة قيادة التغيير
وضع رؤية واضحة	صياغة رؤية جذابة للتحول	“من مؤسسة تقليدية إلى ذكية”
التواصل المستمر	نشر الرسالة لجميع المستويات	اجتماعات، نشرات، لوحات
إزالة العوائق	معالجة مقاومة التغيير	التدريب، التحفيز
تحقيق انتصارات سريعة	إظهار نتائج ملموسة مبكرة	مشروع تجريبي ناجح
ترسيخ التغيير	إدماجه في الثقافة المؤسسية	سياسات وتشريعات جديدة

سابعاً: الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة التغيير

المجال	دور الذكاء الاصطناعي
تحليل مقاومة التغيير	تحليل مشاعر الموظفين واستطلاعاتهم عبر أدوات مثل ChatGPT أو MonkeyLearn
التواصل الداخلي	إنشاء محتوى اتصالي محفّز تلقائياً عبر Copilot
متابعة التقدم	تحليل مؤشرات التغيير في الزمن الحقيقي عبر Power BI
التدريب والتحفيز	تقديم تجارب تعلم مخصصة بالذكاء الاصطناعي للموظفين



ثامناً: مهارات القائد في إدارة التغيير

١. **الاتصال الفعال**: نقل الرؤية بلغة مفهومة ومحفزة.
٢. **المرونة الذهنية**: التكيف مع البيانات الجديدة والنتائج غير المتوقعة.
٣. **التحفيز والإلهام**: بناء ثقافة الثقة والالتزام.
٤. **التفويض الذكي**: توزيع المهام على أساس الكفاءة والابتكار.
٥. **التحليل السلوكي**: فهم ردود الأفعال واحتواء المقاومة.

تاسعاً: ورشة تدريبية – قيادة التغيير نحو الأداء الذي

الهدف: تصميم خطة قيادة التغيير لمؤسسة تمر بتحول رقمي أو استراتيجي.

المخرجات:

١. تحليل الوضع الراهن (نقاط المقاومة).
٢. وضع رؤية ورسالة التغيير.
٣. تحديد أصحاب المصلحة.
٤. إعداد خطة اتصال داخلي.
٥. تحديد مؤشرات نجاح التغيير.

الأدوات:

- ChatGPT لكتابة رسائل التواصل والتحفيز.
- Miro أو Canva لتصميم خارطة طريق التغيير.
- Power BI Dashboard لتتبع مؤشرات التغيير.



عشرًا: مؤشرات الأداء للقيادة وإدارة التغيير

المؤشر	نوعه	التكرار	المستهدف
معدل التزام فرق العمل بالخطة	كمي	ربع سنوي	$\geq 85\%$
نسبة المشاريع المكتملة في وقتها	كمي	شهري	$\geq 90\%$
درجة رضا الموظفين عن القيادة	نوعي	نصف سنوي	$\geq 80\%$
نسبة تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة فعليًا	كمي	سنوي	$\geq 70\%$

الحادي عشر: التحديات الشائعة في قيادة التغيير

١. مقاومة الموظفين للتقنيات الجديدة.
٢. ضعف التواصل بين القيادة والفرق.
٣. غياب القدوة القيادية في تطبيق التغيير.
٤. الاعتماد المفرط على الجانب الفني دون بناء ثقافة داعمة.

الحل:

التواصل، التدريب، التحفيز، والمكافأة على التكيف السريع.

الثاني عشر: المخرجات التعليمية للفصل

- فهم دور القيادة في نجاح الاستراتيجية.
- إتقان أساليب إدارة التغيير الفعالة.
- استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة قيادية في التواصل والتحليل.
- بناء خطة قيادة التغيير نحو مؤسسة ذكية ومستدامة.



الفصل السابع: دراسات الحالة والتطبيقات العملية

أولاً: مقدمة

التطبيق العملي هو المحك الحقيقي لفهم الاستراتيجية. في هذا الفصل، يتم تحويل المفاهيم النظرية السابقة إلى نماذج تنفيذية واقعية يمكن محاكاتها أو تطويرها داخل المؤسسات.

ثانياً: دراسة حالة (١) - شركة صناعية تطبق بطاقة الأداء المتوازن والذكاء الاصطناعي

خلفية:

شركة "أغصان وود" تعمل في صناعة الأخشاب ولديها ثلاثة مصانع في السعودية ومصر وتايلاند. كانت المشكلة الرئيسية: ضعف في متابعة الأداء، وقرارات تعتمد على الحدس، وتباين في الإنتاجية بين الفروع.

التحديات:

١. غياب لوحة قيادة موحدة.
٢. ضعف في التواصل بين الإدارات.
٣. عدم وجود تحليل بيانات موحد للأداء المالي والإنتاجي.

الحلول:

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في أربعة أبعاد.
- بناء لوحة قيادة تفاعلية عبر Power BI.
- توظيف الذكاء الاصطناعي لتحليل الانحرافات والتنبؤ بالمخزون والإنتاج.

النتائج:

المؤشر	قبل التطبيق	بعد التطبيق	التحسن
الالتزام بالخطط الشهرية	62%	91%	+29%
تكلفة التشغيل	مرتفعة	انخفضت بنسبة ٣٥%	✓
رضا العملاء	70%	88%	+18%
سرعة اتخاذ القرار	5 أيام	12 ساعة	تحول رقمي كامل



النتيجة النهائية: أصبحت الشركة قادرة على اتخاذ قرارات فورية مبنية على البيانات الذكية، لا على التخمين.

ثالثًا: دراسة حالة (٢) – جهة حكومية في التحول نحو الأداء الذكي

الخلفية:

إحدى الهيئات الحكومية في السعودية كانت تُعاني من تشتت الأهداف وتضارب التقارير بين الإدارات.

الخطوات المنفذة:

١. عقد ورشة تحليل SWOT و PESTEL.
٢. صياغة خطة استراتيجية مدتها ٣ سنوات.
٣. إعداد ٢٠ هدفًا استراتيجيًا موزعة على ٤ أبعاد للبطاقة.
٤. بناء نظام ذكاء مؤسسي باستخدام Microsoft Power Platform.
٥. أتمتة التقارير الشهرية عبر Copilot AI.

النتائج:

- انخفاض زمن إعداد التقارير من ١٠ أيام إلى أقل من يومين.
- رفع كفاءة اتخاذ القرار بنسبة ٤٠٪.
- دمج الأداء المالي والإداري في لوحة واحدة.
- بناء ثقافة “التحليل أولاً، القرار ثانيًا”.

رابعًا: دراسة حالة (٣) – شركة خدمات تدريب واستشارات

التحدي:

غياب الربط بين الأداء المالي ونشاط التدريب.

الحل:

- تطوير بطاقة أداء متوازن رقمية.
- استخدام ChatGPT Enterprise لتحليل استبيانات العملاء.
- إنشاء لوحة قيادة ذكية على Google Data Studio.



النتيجة:

- زيادة الإيرادات ٥٠٪ خلال سنة.
- تحديد أفضل الدورات وأكثرها عائداً بالذكاء الاصطناعي.

خامساً: تمارين تطبيقية

تمرين (١): تصميم خريطة استراتيجية

ارسم خريطة تحتوي على ٤ أبعاد، وضع ٣ أهداف لكل بُعد. استخدم أسهمًا لربط الأثر بين الأبعاد.

تمرين (٢): تحويل الأهداف إلى خطة تشغيلية

لكل هدف استراتيجي، صغ هدفًا تشغيليًا واحدًا، وضع له مؤشر ومبادرة ومسؤولًا زمنيًا.

تمرين (٣): إعداد لوحة أداء ذكية

باستخدام Power BI أو Excel، صمم لوحة تحوي ٥ مؤشرات رئيسية، واضبط تنبيهات انحراف الأداء.

سادساً: الملاحق والأدوات المساندة

١. قالب الخطة الاستراتيجية (Excel)

الاعمدة الأساسية:

- البُعد
- الهدف
- المؤشر
- الوحدة
- المستهدف
- المبادرة
- المسؤول
- المدة الزمنية

٢. قالب بطاقة الأداء المتوازن (Google Sheet)

ورقة واحدة لكل بُعد مع تلوين المؤشرات (أخضر، أصفر، أحمر).



٣. نموذج خطة تشغيلية (Excel) أو (Notion Template)

يتضمن جدول المتابعة الشهرية ومؤشرات الإنجاز والنسب المئوية.

٤. نموذج تقييم الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة

استبيان من ٢٥ بندًا لتقييم الوعي، التحليل، والجاهزية الرقمية.

٥. نموذج Dashboard ذكي (Power BI)

يُظهر الأداء في الزمن الحقيقي حسب الفروع أو الإدارات.

سابقًا: أهم الأدوات الذكية الموصى بها

المجال	الأداة	الاستخدام
تحليل البيانات	Power BI – Tableau – Google Looker	بناء لوحات أداء
توليد التقارير	ChatGPT – Copilot – Notion AI	كتابة تحليلات تلقائية
متابعة المشاريع	Trello – ClickUp – Monday.com	إدارة تنفيذ الخطط
تحليل النصوص	MonkeyLearn – IBM Watson	تحليل ملاحظات العملاء
التحليل المالي	Zoho Analytics – QuickBooks AI	تحليل الإيرادات والمصروفات

ثامناً: توصيات لتفعيل الأداء الذكي

١. ابدأ صغيرًا: بمشروع تجريبي داخل إدارة واحدة.
٢. ادمج الأنظمة: واجعل جميع البيانات في مصدر موحد.
٣. درّب القيادات: على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التحليلية.
٤. حدّث المؤشرات: كل ربع سنة بناءً على المخرجات الفعلية.
٥. حوكمة الذكاء الاصطناعي: ضع سياسات واضحة للاستخدام والأمن والخصوصية.



تاسعاً: المراجع الأكاديمية والمهنية

المراجع الأجنبية

١. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
٢. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
٣. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
٤. OECD (2023). *AI in Public Sector Performance Management*.
٥. Gartner (2024). *AI-Powered Strategy Execution Tools*.
٦. Harvard Business Review (2024). *Artificial Intelligence and Strategic Leadership*.
٧. Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

المراجع العربية

١. معهد الإدارة العامة السعودي. (2023) *إدارة الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*.
٢. وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (2022) *دليل التخطيط الاستراتيجي الحكومي*.
٣. مركز القرار للاستشارات. (2024) *الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة*.
٤. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. (2023) *نماذج التحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها في القطاع الصناعي*.
٥. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والإدارية. (2021) *بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقاتها في المؤسسات العربية*.

عاشراً: الخاتمة

الذكاء الاستراتيجي ليس مجرد مفهوم إداري، بل هو منظومة فكرية وتقنية تُمكن المؤسسات من التحول من "إدارة التخمين" إلى "إدارة البيانات".
بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتخطيط التشغيلي، وأدوات الذكاء الاصطناعي، يمكن للقادة أن يبنوا مؤسسات أكثر مرونة، وأكثر وعياً، وأكثر استعداداً للمستقبل.

ختام الدورة:

"القيادة الذكية تبدأ بفكر استراتيجي... وتُبنى على أداء متوازن... وتزدهر بعقلٍ رقمي." — د. رائد بن أحمد العبدلي

