



الذكاء الاستراتيجي المتوازن

Balanced Strategic Intelligence

التخطيط الاستراتيجي بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن

وباستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي

إعداد وتقديم ١ الدكتور رائد بن أحمد العبدلي

الرئيس التنفيذي

۲۰۲۰ نو فمیر

الحقيقة التربيعية: الذكاء الاستراتيجي وقيادة الأداء الاستراتيجي المتوازن

المعلومات العامة للحقيقة

التفاصيل	البند
الدكتور رائد بن أحمد العبدلي	إعداد الحقيقة
الذكاء الاستراتيجي المتوازن (الخطيط الاستراتيجي بمنهجية الأداء المتوازن واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي)	عنوان الحقيقة
تدريبية - تطبيقية - عربية	النسخة
القيادات التنفيذية، مدراء الإدارات، والمستشارون الاستراتيجيون	الفئة المستهدفة
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.	الهدف العام
٥٠ صفحة تقريرياً	الحجم المتوقع للمحتوى
Norton, Porter, Mintzberg & Kaplan (OECD, Gartner, HBR)	المراجعات الأساسية



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)

- النسأة والمفاهيم
- الأبعاد الأربع 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 الخطة (Excel AI، Power BI ، ChatGPT ، 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 الخطة
- 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 وAI
- دراسة حالة فشل استراتيجي وتحليل أسبابه
- نموذج عملی لتطبيق الخطة

الملاحق والأدوات

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



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 (2023): *Future of Strategy and AI-Driven Governance*.



المقدمة :

خلال العشر السنوات الأخيرة وأنا أعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأيضا تقديم الاستشارات والتدريب للمؤسسات بأنواعها ، كانت تواجهني الكثير من التحديات التي توقف حائلاً بيدي 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 توقيع 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 بالخطيط ، 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 متقدمة للثقافة المؤسسية، ومواكبة التطورات التي ساهمت كثيراً بنشر ثقافة التخطيط والعمل المؤسسي ومنها الذكاء الاصطناعي.

العمل بذكاء يعني أن تقوم بمهامك وفق نموذج المتأهّل وتطوّره وتصل إلى الأهداف المرسومة بجودة عالية ، والعمل بجهد يمكنك من تحقيق الكفاءة في الإنجاز وفق الخطوات المرسومة مع تكرّس 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 الأكثّر قوّة في العمل الاستراتيجي من زاويتين ، المالية وغير المالية، لهذا الشركات الكبيرة والمؤسسات بل والحكومات تعمل خططها بعيدة المدى وفق تلكم 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 مهاراتنا 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 ١ الدورة بعد تقسيمهم جروبات بحسب عدد المشاركين او اخذ عينات من الحاضرين لاستعراض اجاباتهم)

الجهة التي يمثلها:

اسم المشارك :

الأهداف التدريبية:

الهدف العام للويبنار ١ للدورة التدريبية:

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

الأهداف التفصيلية:

سيكون المشاركون في هذا الويبنار ١ الدورة في نهاية الدورة قادرون على :

- التعرف على التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والفرق بينهما وأهمية كل منهما للمؤسسات وتحقيق الإنجازات.
- التعرف على المنهجيات والأدوات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والمرنة ١ الذكية منها.
- اتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي ببطاقة 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 يكفي ميزان تعتمد على الإطار المالي والإطار غير المالي.

يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي المتوازن كإطار متكامل يتجاوز مجرد جمع المعلومات، ليربط بين مرحلتي 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 حية تقود المؤسسة إلى التعلم التنظيمي المستمر".

التحطيط الاستراتيجي ببطاقة 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 ومحض للبيئة المحيطة (الواقع).	ربط النظرية بالواقع
يساعد في توقع التحديات قبل التنفيذ، مما يسمح بالتعديل أو التحوط مسبقاً.	تحفيض المخاطر
يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات التنفيذ في الوقت المناسب وبفعالية عالية.	صنع القرار

ثانياً: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

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



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.

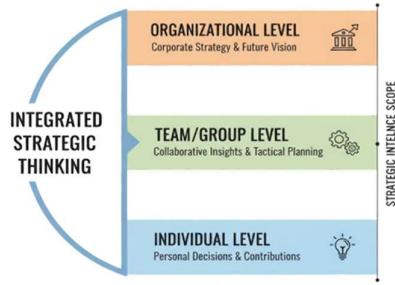
أمثلة الذكاء الاستراتيجي المتوازن تتركز في كيفية استخدام المنظمات للبيانات والرؤى لربط الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد عبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

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 بدلًا 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.

بشكلأساسي، 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.



خامسًا: الذكاء الاستراتيجي في عصر الذكاء الاصطناعي

يمثل الذكاء الاصطناعي (AI) الفقزة 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:

- التعلم الآلي لتوقع اتجاهات السوق.
- التحليل التنبؤي لتقدير 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؟

قيادات 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 تعلم 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 لقلة ظهورها.

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

استخدام التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) والنمذج الإقتصادية 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 ذكيّة:

- لوحات القيادة الذكية (Smart & Proactive Dashboards):** الآلية دمج الذكاء الاصطناعي في أدوات تحليل البيانات (مثل Power BI أو Tableau).
 - التنبيهات 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 الأسبوع القادمة، مع تقديم سبب الانحراف المحتمل.
 - رواية القصص الآلية (Automated Storytelling):** استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدية لشرح البيانات المعروضة بلغة طبيعية، على سبيل المثال: "انخفض هامش الربح هذا الربع بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل في المنطقة ١٢٪، وهو اتجاه يحتاج إلى تدخل سريع".
- 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 Zoho Analytics، Tableau، Power BI لاستخلاص الرؤى من البيانات.
- تطوير نظام ذكاء مُؤسسي داخلي لتغذية القرارات.

كيف تبدأ المؤسسات الاستفادة من ذلك؟

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

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

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



سابعاً: ورشة تدريبية - قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي في منظمتك

نشاط عملی:

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

#	المعيار	٥	٤	٣	٢	١
١	هل تمتلك رؤية استراتيجية واضحة؟					
٢	هل تُحلل البيئة الداخلية والخارجية بانظام؟					
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 الازمة 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 (وفقاً 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 (PESTEL, SWOT)، تحليل القوى الخمس لبورتر.

٢. التوجيه الاستراتيجي (Direction):

- تأكيد أو صياغة الرؤية، الرسالة، والقيم.
- تحديد القضايا الاستراتيجية الجوهرية (Strategic Issues).

٣. الصياغة (Formulation):

٤. 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).

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

١. يوجه الجهود نحو أهداف محددة وواضحة.
٢. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد.
٣. يمكن من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليل.
٤. يحسن القدرة التنافسية والاستدامة.
٥. يوفر أداة لتقييم الأداء ومساءلة النتائج.

في عالم الأعمال الحديث، المؤسسات التي لا تخطط... تُدار من قبل من يخططون.

ثالثاً: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

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



رابعاً: 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):**

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



نشاط تدريبي:

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

نقاط الضعف	نقاط القوة
التهديدات	الفرص

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 تكون 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: "نُمكّن المؤسسات من تحقيق رؤاها عبر حلول استراتيجية مدعومة بالذكاء الاصطناعي".

القيم (Values)

المبادئ العليا والوجهات القيمية التي توجه سلوك المؤسسة وقراراتها.

تجيب عن سؤال كيف نتصرف حيال المواقبيات التي تواجهنا؟

مثلا: الإتقان - الشفافية - الابتكار - الشراكة - التعلم المستمر.

مثال للتوجه الاستراتيجي لشركة تقدم حلول الطاقة المتعددة:

الرؤى	أن تكون الشركة الرائدة عالمياً في حلول الطاقة المتعددة 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، التحول حول العميل، المساءلة.

سادساً: 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

Specific: •

Measurable: • قابل للقياس

Achievable: • قابل للتحقيق

Relevant: • واقعي

Time-bound: • محدد زمنياً



سابقاً: أدوات مساندة في بناء الخطة

١. **مصفوفة TOWS:** تحويل التحليل إلى استراتيجيات (SO ، WO ، ST ، WT).
٢. **تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Analysis):** تحديد المؤثرين على الخطة ودورهم.
٣. **تحليل الفجوة (Gap Analysis):** مقارنة الوضع الحالي بالمستقبل.
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 Google Sheet أو Excel يربط بين التحليل والأهداف.



تاسعًا: 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 ومرحله.
- 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 استراتيжи متكمال 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 متكمال 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.



ثالثاً: الأبعاد الأربع للبطاقة

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

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

رابعاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

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

نموذج مبسط:

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



خامسًا: بناء الخريطة الاستراتيجية

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

الخطوات:

١. وضع الأهداف في الأبعاد الأربع من أسفل إلى أعلى (التعلم → العمليات → العملاء → المالي).
٢. ارسم أسهماً تربط الأهداف التي تؤثر بعضها (مثلاً: تدريب الموظفين يؤدي إلى تحسين العمليات → رفع رضا العملاء → زيادة الإيرادات).
٣. استخدم أدوات مثل **Lucidchart**, **PowerPoint**, أو **Canva** 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:

١. تحديد الهدف.
٢. تحديد وحدة القياس.
٣. تحديد المصدر وطريقة جمع البيانات.
٤. تحديد تكرار القياس (شهري - ربع سنوي - سنوي).
٥. 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 Power BI Copilot أو Google Forms AI Analysis لتحليل بيانات الاستبيانات تلقائياً.



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 تتبعاً بالاتجاهات.
٣. **Tableau GPT**: تحليل العلاقات السببية بين الأبعاد الأربع.
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 المشركين:

١. اختيار مؤسسة أو إدارة.
٢. تحديد ٤ أهداف لكل بعد من الأبعاد الأربع.
٣. تحديد مؤشرات ومبادرات لكل هدف.
٤. بناء خريطة استراتيجية تربط الأهداف بعضها.

الأداة: قالب Excel أو Google Sheet مكون من ٤ جداول (كل بعد في ورقة).

المخرج: بطاقة أداء متوازن متكاملة قابلة للتنفيذ.





تاسعًا: مؤشرات نجاح تطبيق بطاقة الأداء

- % المؤسسات التي طبقت بطاقة الأداء فعليًا.
- 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 تحول الأهداف الكبرى إلى مبادرات ومشروعات محددة بزمن 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

النوع	النوع	النوع
قصير الأجل (سنة واحدة)	طويل الأجل (٣-٥ سنوات)	المدى الزمني
محددة وتفصيلية	عامة و شاملة	الأهداف
المبادرات التشغيلية	الأهداف الاستراتيجية	الخرجات
الإدارات التنفيذية	الإدارة العليا	المسؤولية
جدول العمل، الميزانيات	بطاقة الأداء المتوازن	الأدوات

التخطيط الاستراتيجي يرسم الاتجاه، التخطيط التشغيلي يحرك 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 و زمني للمشروعات.

نموذج عمل:

المسؤول	الفترة	المستهدف	المؤشر	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي
مدير خدمة العملاء	نصف سنوي	٩٠% خلال ٦ أشهر	معدل سرعة الاستجابة	تطوير تجربة العميل الرقمية	تحسين رضا العملاء
إدارة التدريب	سنوي	٤٠ ساعة لكل موظف	عدد الساعات التدريبية	تنفيذ برنامج تدريبي تفاعلي	تطوير الكفاءات

رابعاً: خطوات بناء الخطة التشغيلية

١. **تحليل الأهداف الاستراتيجية**: فهم المقصود بكل هدف ومحاجاته.
 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

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

سادسًا: ربط الخطة التشغيلية ببطاقة الأداء المتوازن

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

مثال عمل:

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





سابقاً: الجدول الزمني للتنفيذ

يُنصح باستخدام نموذج بسيط لتبسيط 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 Notion AI أو Power Automate 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:

1. اختيار هدف من البطاقة.
2. تحديد المبادرات والمشروعات الالزمه.
3. تصميم جدول زمني ومؤشرات.
4. ربطها بميزانية تقديرية ومسؤوليات تنفيذية.

الناتج النهائي:

ملف Google Sheet أو Excel 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**: يحلل الاتجاهات ويوصي بالإجراءات التصحيحية.

أدوات المتابعة الحديثة:

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

عاشرًا: مؤشرات الأداء للتخطيط التشغيلي

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

الحادي عشر: المخرجات التعليمية للفصل

- القدرة على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات تنفيذية.
- تصميم جداول تشغيلية بمؤشرات وأزمنة دقيقة.
- استخدام أدوات رقمية لمتابعة الأداء.
- الرابط 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، ستُخاطب لمواكبة من سبقها غالباً". 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

المراحل	استخدام الذكاء الاصطناعي	أمثلة على الأدوات
التحليل الاستراتيجي	تحليل بيئة الأعمال والعوامل الخارجية	IBM ، Google Gemini ، ChatGPT Watson
صياغة الأهداف	توليد مقتراحات لأهداف ذكية بناءً على البيانات	Claude.ai ، Copilot
إعداد مؤشرات الأداء	اقتراح 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. **اقراح الأهداف الاستراتيجية** : بناءً على الاتجاهات المتوقعة.
 ٥. **توليد مؤشرات أداء** : تتناسب مع طبيعة المؤسسة وحجمها.
 ٦. **إعداد مسودة الخطة** : تُراجع وتعتمد 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 وليس 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 تصححية.

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 بخطط تحسين الأداء تلقائيًا.

النتيجة: التحول من إدارة رد الفعل إلى الإدارة الاستباقية.



سابعاً: التحديات والأخطاء الشائعة

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

ثامناً: ورشة تدريبية – بناء نموذج ذكي للأداء

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

الخطوات:

- استيراد بيانات الأداء الشهيرية إلى جدول Google Sheets.
 - استخدام Power BI لإنشاء Dashboard تفاعلي.
 - إدخال أوامر إلى ChatGPT لتحليل الاتجاهات وتوليد التوصيات.
 - عرض النتائج في نموذج تفاعلي أمام الإدارة العليا.
- المخرج النهائي:** نموذج Dashboard ذكي قادر على التنبؤ بنسبة الإنجاز في الأشهر القادمة.



تاسعًا: مؤشرات قياس نضج الذكاء المؤسسي

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

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 subsitute للعقل البشري.
- مراجعة القرارات الحساسة بشرى 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 تُحول الرؤية إلى واقع وتحفز فرق العمل على التغيير والتطوير. القيادة الاستراتيجية هي فن التوجيه نحو المستقبل، مع القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والرؤية، وإدارة التغيير بفعالية.

اقتباس:

“الاستراتيجية تحدد الاتجاه، والقيادة تطلق الحركة” — جون كوترا

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:

1. رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمة.
2. قدرة تحليلية مبنية على البيانات والذكاء الاصطناعي.
3. مرونة تنظيمية لمواجهة التغيير.
4. تمكين الفرق بدلاً من التحكم فيها.
5. التعلم المستمر واتخاذ قرارات مستنيرة بالمعلومة.

ثالثاً: دور القائد في تنفيذ الاستراتيجية

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

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 الذي لا يسأل ”ما الذي حدث؟“ بل يسأل ”لماذا حدث وكيف سنتنأ 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.

أ النوع التغيير:

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

سادساً: نموذج كوتير (Kotter) لإدارة التغيير

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

سابعاً: الذكاء الاصطناعي في دعم إدارة التغيير

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



ثامنًا: مهارات القائد في إدارة التغيير

١. **الاتصال الفعال**: نقل الرؤية بلغة مفهومة ومحفزة.

٢. **المرؤنة 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.

تاسعًا: ورشة تدريبية – قيادة التغيير نحو الأداء الذكي

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

الخرجات:

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:

لكتابة رسائل التواصل والتحفيز. ChatGPT •

لتصميم خارطة طريق التغيير. Canva أو Miro •

لتتبع مؤشرات التغيير. Power BI Dashboard •



عشر: مؤشرات الأداء للقيادة وإدارة التغيير

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

الحادي عشر: التحديات الشائعة في قيادة التغيير

1. مقاومة الموظفين للتقنيات الجديدة.
2. ضعف التواصل بين القيادة والفرق.
3. غياب القدوة القيادية في تطبيق التغيير.
4. 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.

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، وتبين في الإنتاجية بين الفروع.

التحديات:

١. غياب لوحدة 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 BI.
- توظيف الذكاء الاصطناعي لتحليل الانحرافات والتنبؤ بالمخزون والإنتاج.

النتائج:

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



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

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

الخلفية:

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

الخطوات المنفذة:

١. عقد ورشة تحليل PESTEL و SWOT.
٢. صياغة خطة استراتيجية مدتها ٣ سنوات.
٣. إعداد ٢٠ هدفاً استراتيجياً 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 ثانياً".

رابعاً: 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 وأكثراها عائداً بالذكاء الاصطناعي.

خامساً: تمارين تطبيقية

تمرين (١): تصميم خريطة استراتيجية

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

تمرين (٢): تحويل الأهداف إلى خطة تشغيلية

لكل هدف استراتيجي، صغ هدفاً تشغيلياً واحداً، وضع له مؤشر ومبادرة ومسؤولًّا زمنياً.

تمرين (٣): إعداد لوحة أداء ذكية

باستخدام Excel أو Power BI ، صمم لوحة تحوي ٥ مؤشرات رئيسية، واصبِّط تنبِّهات انحراف الأداء.

سادساً: الملاحق والأدوات المساعدة

١. قالب الخطة الاستراتيجية (Excel)

الأعمدة 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 بنداً لتقدير الوعي، التحليل، والجاهزية الرقمية.

٥. نموذج (Power BI) ذكي (Dashboard)

يُظهر الأداء في الزمن الحقيقي حسب الفروع أو الإدارات.

سابعاً: أهم الأدوات الذكية الموصى بها

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

ثامناً: توصيات لتفعيل الأداء الذكي

١. ابدأ صغيراً: بمشروع تجاري داخل إدارة واحدة.

٢. ادمج الأنظمة: واجع جميع البيانات في مصدر موحد.

٣. درب 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.

عاشرًا: الخاتمة

الذكاء الاستراتيجي ليس مجرد مفهوم إداري، بل هو منظومة فكرية وتقنية تُمكّن 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 وعيًا، وأكثر استعدادًا للمستقبل.

ختام الدورة:

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

