

دليل قيادي تنفيذي

دليل الرئيس التنفيذي إلى الاستراتيجية التكيفية والتنفيذ

من التخطيط التقليدي إلى المنظمة المتكيفة

احتفظ باتجاه بعيد المدى، لكن صمّم دورات القرار والتخصيص والتنفيذ والتعلّم في جملة واحدة قصيرة ومتكررة؛ فالاستراتيجية الحديثة ليست وثيقة تُعتمد، بل نظام تشغيل تتعلّم به المنظمة.

إعداد: الدكتور فهد بن أحمد الفيفي

عن هذا الإصدار

هذا الدليل نسخة معاد تصميمها وإخراجها من دليل الرئيس التنفيذي إلى الاستراتيجية التكميلية والتنفيذ. بما يتوافق مع معايير الإخراج المعتمدة في تقارير الاستشارات الإدارية العالمية. تم الحفاظ على المحتوى التحليلي والمرجعي للنسخة الأصلية مع إعادة هيكلة العرض البصري لتسهيل الاستخدام التنفيذي السريع.

كيف يُقرأ هذا الدليل

يمكن قراءة الدليل بالتسلسل من المحور الأول إلى الرابع. كما يمكن استخدام فصوله وملحقاته كمرجع مستقل أثناء دورات المراجعة الاستراتيجية الفعلية داخل المؤسسة. تشير الصناديق الملونة بعنوان «إجراء صباح الاثنين» إلى خطوة عملية يمكن تنفيذها فوراً.

حقوق الاستخدام

أعدّ هذا الإصدار للاستخدام الداخلي في دعم قرارات القيادة التنفيذية ومكاتب الاستراتيجية. الأرقام والدراسات الواردة مصدرها تقارير مؤسسية عامة مذكورة في قائمة المراجع بنهاية الدليل.

مدخل الدليل

خريطة الكتاب

صُمم هذا الدليل ليتحرك القارئ من فهم التحول إلى إعادة تصميم النظام ثم التطبيق. يمكن قراءته متسلسلاً أو استخدام فصوله وملحقاته كمرجع تنفيذي أثناء دورات الاستراتيجية.

المحور الأول — فهم التحول

1

المقدمة التنفيذية، لماذا الآن، الفصول 1-7

المحور الثاني — إعادة تصميم آليات الإدارة

2

هندسة القرار، الفصول 8-12

المحور الثالث — التعلم من المبادئ القابلة للنقل

3

الحالات العالمية، الفصل 13

المحور الرابع — التطبيق المؤسسي

4

الفصول 14-18 والملحقات التنفيذية

جدول المحتويات

المحور الأول · فهم التحول

7	- الملخص التنفيذي
8	- كيف يستخدم الرئيس التنفيذي هذا الدليل؟
9	- الإضافة التنفيذية: لماذا الآن؟
10	01 نهاية عصر التخطيط كما عرفناه
11	02 هندسة الآفاق: من الخطة الخمسية إلى الرؤية متعددة الآفاق
11	03 من التخطيط الاستراتيجي إلى الملاحاة الاستراتيجية
12	04 نظام تشغيل الاستراتيجية التكيفية (ASOS)
13	05 قلب ثابت وأطراف متحركة
13	06 الإيقاع الإداري الجديد
14	07 الذكاء الاصطناعي يدخل غرفة الاستراتيجية

المحور الثاني · إعادة تصميم آليات الإدارة

16	08 من إدارة KPI إلى ذكاء الأداء
16	09 من إدارة المشاريع إلى إدارة المحفظة الاستراتيجية
17	10 تخصيص الموارد الديناميكي
17	11 الاستشراف بدل التنبؤ
18	12 القرار السريع دون تهوّر

المحور الثالث · التعلم من المبادئ القابلة للنقل

20	13 دراسات حالة عالمية: المبدأ قبل القالب
----	--

المحور الرابع · التطبيق المؤسسي

22	14 النموذج التشغيلي الجديد للرئيس التنفيذي ومكتب الاستراتيجية
22	15 قمرة القيادة الاستراتيجية للرئيس التنفيذي
23	16 نموذج نضج المنظمة المتكيفة

17	خارطة تحوّل من 12 شهرًا	24
18	حزمة أدوات الرئيس التنفيذي	24
A	الملحق التنفيذي: أجندة مراجعة ربع سنوية (120 دقيقة)	26
B	الملحق التنفيذي: نماذج جاهزة للاستخدام	26
-	الخاتمة: لا تبني أفضل خطة، ابن أفضل قدرة على التكيف	27
-	المراجع وملاحظة منهجية	28

خلاصة الفكرة المحورية: فالاستراتيجية الحديثة ليست وثيقة تُعتمد، بل نظام تشغيل تتعلّم به المنظمة – احتفظ باتجاه بعيد المدى، وصمّم دورات القرار والتخصيص والتنفيذ والتعلّم في حلقة قصيرة ومتكررة.

01

المحور الأول

فهم التحوّل

من الخطة إلى نظام التشغيل — الفهم أولاً: كيف تغيّر منطق القيادة

الاستراتيجية؟

المقدمة التنفيذية

الملخص التنفيذي



من القادة يتوقعون تغييرًا تشغيليًا مدفوعًا بالذكاء الاصطناعي



من المهارات المطلوبة يُتوقع أن تتغير



اضطراب الوظائف المتوقع بحلول 2030

التحول الجوهري

منطق الاستراتيجية التكيفية

الاستشعار ثم التفسير ثم الاختيار ثم التنفيذ ثم التعلم ثم التكيف

مراجعات متكررة تختبر الافتراضات والخيارات

ذكاء أداء يربط النتيجة بالمحركات والإشارات المبكرة

موارد تتحرك نحو الفرص والأولويات الحالية

سرعة قرار تتناسب مع الأثر وقابلية العكس

منطق التخطيط التقليدي

التحليل ثم الخطة ثم الاعتماد ثم الميزانية ثم التنفيذ

مراجعة سنوية تركز على الالتزام

مؤشرات أداء تشرح الماضي

ميزانية تحمي التاريخ

حوكمة موحدة لكل القرارات

تسع رسائل للرئيس التنفيذي

ما الذي يتغير صباح الاثنين؟

1 الاتجاه لا يساوي الطريق

ثبت الغاية والتموضع، وراجع الوسائل والاختيارات عند تغير الأدلة.

2 لا تُدر الماضي فقط

اربط كل KPI بمحرك وإشارة مبكرة وعتبة قرار.

3 الافتراضات أصول إدارية

أنشئ سجلًا رسميًا للفرضيات الحرجة، ولكل فرضية مالك وإشارة إنذار.

4 الإيقاع يصنع المرونة

صمم اجتماعات أسبوعية وشهرية وربع سنوية بوظائف قرار مختلفة.

5 المحفظة أهم من قائمة المشاريع

خذ قرارًا صريحًا: سرّع، استمر، أعد التصميم، أوقف مؤقتًا، أو ألغ.

6 إعادة التخصيص هي لحظة الحقيقة

لا تُسمّى الأولوية استراتيجية إن لم تُترجم إلى مال ومواهب ووقت قيادة.

7 السيناريو ليس توقعًا

اختبر الخيارات أمام مستقبلات معقولة، ولا تراهن على مستقبل واحد.

8 الذكاء الاصطناعي طبقة ذكاء لا بديل للمساءلة

استخدمه للبحث والتفسير والمحاكاة وتحدي الافتراضات: يبقى الاختيار والمسؤولية بشريين.

9 التحول يبدأ بقرارين أفضل

لا تبدأ ببرنامج ضخم: أثبت أن نظامك الجديد يكتشف إشارة أسرع ويحرك قرارًا وموارد أفضل.

اختبار سريع: إذا لم تستطع منظمتك تعديل أولوية، أو إيقاف مبادرة، أو نقل جزء من الموارد خلال السنة، فإن مرونتها قد تكون لغوية أكثر منها تشغيلية.

دليل الاستخدام

كيف يستخدم الرئيس التنفيذي هذا الدليل؟

اقرأ الفصول من 1 إلى 7 لفهم التحول في التفكير ونظام التشغيل. واستخدم الفصول من 8 إلى 12 لإعادة تصميم الأداء والمحفظة والموارد والقرار. ثم انتقل إلى دراسات الحالة لاستخلاص المبدأ القابل للنقل، لا لنسخ تجربة شركة أخرى. وحول الفصول من 14 إلى 18 والملحقات إلى برنامج عمل للرئيس التنفيذي ومكتب الاستراتيجية.

الفهم

7-1

التحول في منطق التفكير والقيادة الاستراتيجية، ونظام التشغيل الجديد.

إعادة التصميم

12-8

الأداء، المحفظة، الموارد، الاستشراق، وهندسة القرار.

التعلم

13

دراسات حالة عالمية – استخلاص المبدأ القابل للنقل لا القالب الجاهز.

التطبيق

18-14

برنامج عمل تنفيذي، وأدوات ونماذج جاهزة للاستخدام الفوري.

👉 يمكنك هذا الدليل إجابات جاهزة لمؤسستك، بل يمنحك لغة مشتركة وأدوات تشغيلية يستخدمها فريقك التنفيذي لبناء نظام القرار الخاص به.

الإضافة التنفيذية

لماذا الآن؟

ليست الاستراتيجية التكيفية موضوعة إدارية. إنها استجابة مباشرة لفجوة تتسع بين سرعة البيئة وسرعة الإدارة. يشير تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي إلى إمكان إنشاء 170 مليون دور وظيفي وإزاحة 92 مليوناً بحلول 2030 [1]. وفي مسح PwC لعام 2025، أفاد 56% من الرؤساء التنفيذيين بأن الذكاء الاصطناعي التوليدي حسن كفاءة وقت الموظفين، فيما أفاد 32% بأثر إيجابي على الإيرادات و34% على الربحية [3].

لكن توافر التقنية لا يعني تحقق القيمة. فقد أظهر مسح IBM لقيادات تنفيذية في 2025 أن 25% فقط من مبادرات الذكاء الاصطناعي حققت العائد المتوقع، وأن 16% فقط توسعت على مستوى المؤسسة [4]. لذلك فالسؤال القيادي ليس: «كم حالة استخدام لدينا؟» بل: «ما القرارات والعمليات التي أعيد تصميمها، وما القيمة التي أثبتناها؟»



إجراء صباح الاثنين: اطلب صفحة واحدة بعنوان: «ما الذي تغيّر منذ اعتماد خطتنا؟ وما الافتراضات الثلاثة التي أصبحت أكثر عرضة للخطر؟»

الفصل الأول

01

نهاية عصر التخطيط كما عرفناه

المشكلة ليست في التخطيط؛ بل في افتراض أن المستقبل سيتصرف كما تفترضه الخطة.

كان التخطيط التقليدي مناسباً حين كانت دورة التغيير أطول من دورة الميزانية والقرار. أما اليوم فقد يتغيّر نموذج تقني، أو قانون، أو سلوك عميل، خلال أسابيع بينما يستغرق تحويل الخطة إلى قرار عدة أشهر.

زمن التأخر الاستراتيجي هو الزمن بين ظهور الإشارة وفهمها، وبين الفهم واتخاذ القرار، وبين القرار وتحريك الموارد. وكل جزء منه قابل للقياس والتحسين. لا تُقاس جودة النظام بعدد الشرائح أو طول الخطة، بل بقدرة المنظمة على اكتشاف أن فرضية مهمة تغيّرت ثم التصرف قبل أن تتحول الإشارة إلى أزمة.

البُعد	السؤال التنفيذي	مقياس أولي
وقت الإشارة	متى نعرف أن شيئاً تغيّر؟	وقت ظهور الإشارة إلى وصولها للجهة المالكة
وقت التفسير	متى نفهم الأثر علينا؟	وقت وصول الإشارة إلى رأي تحليلي قابل للعمل
وقت القرار	متى نحسم؟	وقت طرح الخيار إلى قرار موثّق
وقت إعادة التخصيص	متى تتحرك الموارد؟	وقت القرار إلى تعديل مال أو موهبة أو قدرة

إجراء صباح الاثنين: اختر ثلاث فرضيات بنيت عليها الاستراتيجية. عيّن لكل فرضية إشارة إنذار مبكر، وعتبة، ومالكاً واضحاً.

الفصل الثاني

02 هندسة الآفاق: من الخطة الخمسية إلى الرؤية متعددة الآفاق

الخطة الخمسية ليست خطأ بحد ذاتها. الخطأ هو منح السنة الخامسة درجة التفصيل نفسها التي منحها للربع القادم.

كلما ابتعد الأفق زاد عدم اليقين؛ لذلك ينبغي أن ينخفض التفصيل التشغيلي، وأن يزيد التفكير في السيناريوهات والقدرات والخيارات.

الأفق	المدة الإرشادية	ما الذي يُحسم؟	درجة المرونة
الآن – NOW	0-12 شهرًا	نتائج OKRs ومبادرات ومُلاك ومراحل وميزانيات	منخفضة نسبيًا
التالي – NEXT	12-36 شهرًا	خيارات وقدرات وشراكات واستثمارات محتملة	متوسطة
الأبعد – BEYOND	3-5 سنوات فأكثر	غاية وتموضع وطموح ورهانات وسيناريوهات	مرتفعة

قاعدة تنفيذية: اتجاه بعيد المدى، دقة قريبة المدى، خيارات متوسطة المدى، وسيناريوهات بعيدة المدى.

الفصل الثالث

03 من التخطيط الاستراتيجي إلى الملاحاة الاستراتيجية

في النموذج التقليدي تشبه المنظمة قطارًا يسير على مسار محدد. أما في بيئة متقلبة فهي أقرب إلى سفينة.

الوجهة معلومة، لكن الرياح والتيارات والمخاطر تتغير. لذلك يصبح عمل القيادة ملاحاة استراتيجية: الحفاظ على الوجهة مع تعديل المسار عندما تتغير الأدلة. تبدأ الملاحاة برادار يلتقط إشارات السوق والعمل والمنافس والتقنية والمهارات والتنظيم وسلسلة الإمداد. ثم لا بد من تحويل الإشارة إلى معنى، والمعنى إلى خيار، والخيار إلى قرار، والقرار إلى تنفيذ قابل للتعلم.

المرحلة	السؤال	المخرج
استشعر	ماذا يحدث؟	إشارة موثقة
فسّر	ماذا يعني لنا؟	أثر وفرضيات
اختر	ما الذي سنفعله وما الذي لن نفعله؟	قرار وخيار بديل
ترجم	ما النتائج والمبادرات والموارد؟	خطة تنفيذ موجزة
نقذ	كيف نحقق القيمة؟	ملكية وتقدم

المرحلة	السؤال	المخرج
تعلم	ماذا أثبت الواقع؟	درس وبيانات جديدة
تكيف	ما الذي يتغير؟	قرار تعديل أو إيقاف أو تسريع

الإضافة التنفيذية: سلم تطور التخطيط

01	التخطيط التقليدي	دورة سنوية وافتراضات ثابتة ومؤشرات متأخرة – الخطر: الوثيقة تصبح أهم من الواقع
02	التخطيط الرشيق	تجارب أسرع وفرق مرنة – الخطر: التكيف يبقى محصورًا في التنفيذ
03	الاستراتيجية التكيفية	استشعار مستمر ومحفظة ديناميكية وإعادة تخصيص – الخطر: كثرة الإشارات بلا قرار
04	المنظمة الاستباقية	استشراف وبيانات AI ومحاكاة سيناريوهات – الخطر: مبالغة تقنية دون حكمة

الفصل الرابع

04

نظام تشغيل الاستراتيجية التكيفية (ASOS)

نظام تشغيل الاستراتيجية التكيفية، أو ASOS، ليس وحدة تنظيمية جديدة، بل حلقة إدارة تربط الاستشعار بالقرار والتنفيذ والتعلم.

وهو يزيل الفصل المصطنع بين «صياغة الاستراتيجية» و«تنفيذ الاستراتيجية»: ففي البيئة المتغيرة هما حلقة واحدة مستمرة. في كل دورة، ينبغي أن تنتج القيادة خمسة مخرجات ملموسة:

- تحديث للفرضيات
- قرار في المحفظة
- تعديل في الموارد عند الحاجة
- درس مؤسسي
- إشارة لما يجب مراقبته في الدورة التالية

قاعدة الحوكمة: إذا خرجت المراجعة من دون قرار أو إعادة تخصيص أو فرضية جديدة أو إجراء تصحيحي واضح، فهي اجتماع تقارير لا اجتماع استراتيجية.

الفصل الخامس

05

قلب ثابت وأطراف متحركة

المرونة لا تعني أن كل شيء يتغير كل أسبوع. المنظمة المتكيفة تتميز بين قلب استراتيجي ثابت وأطراف تشغيلية متحركة.

يحمي القلب الثابت الهوية والغاية، بينما تسمح الأطراف المتحركة بتعديل الخيارات والمحفظة والموارد من دون فقدان الاتجاه.

الطبقة	أمثلة	وتيرة المراجعة
القلب الاستراتيجي	الغاية، الرسالة، الرؤية، القيم، التموضع	عند تغير جوهري أو مراجعة بعيدة المدى
الاختيارات الاستراتيجية	الأولويات والأسواق والعملاء والقدرات والشراكات	ربع سنوي أو نصف سنوي
محفظة التنفيذ	المبادرات والموارد والميزانيات وOKRs	شهري أو ربع سنوي

سؤال الرئيس التنفيذي: ما الذي لا نغيره إلا لسبب جوهري؟ وما الذي نتعامل معه كأنه مقدس رغم أنه يجب أن يكون مرناً؟

الفصل السادس

06

الإيقاع الإداري الجديد

الاستراتيجية المستمرة لا تعني اجتماعات يومية. إنها تعني إيقاعاً واضحاً، لكل مستوى فيه وظيفة قرار مختلفة.

لا تبدأ المراجعة الربع سنوية بنسبة إنجاز المبادرات؛ بل تبدأ بالسؤال: «ما الذي تغير؟»

الإيقاع	الغرض	السؤال الرئيسي	المخرج
أسبوعي	نبض تشغيلي	ما العائق الذي يحتاج تدخلاً الآن؟	إزالة عوائق ومُلاك
شهري	أداء وإشارات	ماذا حدث؟ وما الذي بدأ يتغير؟	تفسير وانحرافات وعتبات
ربع سنوي	مراجعة أعمال استراتيجية	ما الذي تغير في افتراضاتنا وخياراتنا؟	قرارات محفظة وموارد
نصف سنوي	تجديد الاستراتيجية	هل تحتاج الاختيارات إلى إعادة ضبط؟	تحديث الرهانات والقدرات
سنوي	اتجاه وتخصيص موارد	هل ما زال الاتجاه صحيحاً؟	تخصيص رأسمالي ومواهب

الذكاء الاصطناعي يدخل غرفة الاستراتيجية

أقل استخدامات الذكاء الاصطناعي قيمةً أن تطلب منه أن «يكتب الخطة». الاستخدام الأعلى قيمة هو أن يصبح طبقة ذكاء حول دورة الاستراتيجية.

تشير McKinsey إلى خمسة أدوار عملية: الباحث، والمفسر، وشريك التفكير، والمحاكي، والمُبلّغ [5].

الدور	مساهمته في الدورة	ضابط الحوكمة
الباحث	مسح الأسواق والمنافسين والوثائق	مصادر قابلة للتتبع
المفسر	تجميع الأدلة وتحديد الأنماط	مراجعة بشرية للتفسير
شريك التفكير	توليد بدائل وتحدي الانحيازات	وجود رأي مخالف مستقل
المحاكي	اختبار خيارات تحت سيناريوهات متعددة	توثيق الافتراضات وعدم اليقين
المُبلّغ	تحويل التحليل إلى موجز قرار واضح	عدم استبدال الأدلة بالسرد

مبدأ غير قابل للتفويض: يبقى اختيار الرهان، وقبول المخاطرة، والمساءلة عن القرار، مسؤولية بشرية واضحة.

المحور الثاني

إعادة تصميم آليات الإدارة

هندسة القرار — من إدارة الأداء إلى إدارة المحفظة والموارد والمخاطر

الفصل الثامن

08

من إدارة KPI إلى ذكاء الأداء

لوحة مؤشرات ممتازة قد تجعل المنظمة ترى الماضي بوضوح شديد، من دون أن ترى المستقبل. يتحقق ذكاء الأداء عندما يُربط كل مؤشر نتيجة بمحركاته وإشارات المبكرة وعتبة القرار التي تفرض التدخل.

الطبقة	السؤال	مثال
النتيجة	ما القيمة التي نريد تحقيقها؟	نمو الحصة السوقية
KPI	هل نتحرك في الاتجاه الصحيح؟	الحصة السوقية الحالية
مؤشر مبكر	ما الذي ينذر بما قد يحدث؟	تكلفة اكتساب العميل أو التسرب
إشارة استراتيجية	ما المتغير الخارجي الذي قد يغير معنى الهدف؟	تسعير منافس أو تغيير تنظيمي
عتبة قرار	متى وكيف نتدخل؟	قرار مراجعة استثمار عند تجاوز عتبة محددة

قاعدة CEO: لا تعرض KPI من دون محرك، ولا محرك من دون توقُّع، ولا توقُّع من دون عتبة قرار.

الفصل التاسع

09

من إدارة المشاريع إلى إدارة المحفظة الاستراتيجية

المشكلة الشائعة ليست ندرة المبادرات، بل تضخمها.

كل دورة تضيف مشاريع جديدة ولا تُلغي القديمة، فتزدحم المحفظة وتضعف القدرة على التنفيذ. إدارة المحفظة تعني اتخاذ قرار دوري وصريح لكل مبادرة.

القرار	متى يُستخدم؟
سرّع	عندما تزيد قيمة الوقت أو يظهر نافذة فرصة
وسّع	عندما تثبت التجربة القيمة وتتوافر القدرة
استمر	عندما تبقى الفرضيات والقيمة على المسار
أعد التصميم	عندما تكون المشكلة صحيحة والحل ضعيفاً
أوقف مؤقتاً	عندما تحتاج معلومات أو اعتماداً قبل الاستمرار
ألغ	عندما تنهار فرضية القيمة أو تهبط الأولوية

سؤال ذهبي للإلغاء: لو لم تكن هذه المبادرة موجودة اليوم، ومع معرفتنا الحالية، هل سنوافق على إطلاقها الآن؟

تخصيص الموارد الديناميكي

تتحول الاستراتيجية إلى شعار إذا تغيّرت الأولويات وبقيت الموارد محبوسة في تاريخ الميزانية. التخصيص الديناميكي يربط المال والمواهب والتقنية ووقت القيادة بالفرص الحالية، لا بالترتيبات الموروثة. ولذا يجب أن تتضمن كل مراجعة استراتيجية نافذة حقيقية للحركة، ولو كانت محدودة ومُدارة بحوكمة واضحة.

المورد	سؤال إعادة التخصيص	قرار محتمل
المال	ما الاستثمار الذي فقد مبرره؟	نقل تمويل أو إيقاف إنفاق
المواهب	أين نحتاج أفضل قدرة قيادية الآن؟	تدوير قائد أو بناء فريق مهمة
التقنية والبيانات	ما القدرة التي تُعيق القيمة؟	تسريع منصة أو تكامل
وقت القيادة	أين توجد مفاضلة لا تُحل أدنى في المنظمة؟	إزالة عائق أو حسم قرار

الاستشراف بدل التنبؤ

يسأل التنبؤ: «ماذا نتوقع أن يحدث؟». أما الاستشراف فيسأل: «ما المستقبلات المعقولة؟ وما الذي تعنيه لنا؟»

يوفر UK Futures Toolkit أدوات لبناء سياسات واستراتيجيات متينة أمام مستقبل غير يقيني [6]. كما تؤكد Shell أن سيناريواتها ليست توقعات ولا خطة أعمال، بل وسيلة لفحص طرق مختلفة للمستقبل [7].

امسح

قائمة إشارات ومحركات تغيّر

فسّر

عدم يقينين حاسمين وفرضيات معرّضة للخطر

تخيّل

ثلاثة أو أربعة سيناريوهات متميزة

اختبر

أثر كل سيناريو في العملاء والموارد والقدرات

استعد

تحركات بلا ندم وعتبات تحفّز القرار

القرار السريع دون تهوّر

تفشل الاستراتيجية التكيفية إذا صُممت كل القرارات كما لو كانت لا رجعة فيها. التفريق بين القرارات القابلة للعكس والقرارات صعبة العكس يسمح بتسريع التعلّم من دون تخفيف الحوكمة حيث تكون المخاطر كبيرة.

نوع القرار	مثال	التصميم المناسب
صعب العكس	استحواذ أو خروج من سوق أو استثمار رأسمالي ضخم	تحليل عميق وحوكمة مجلس وإدارة مخاطر
قابل للعكس استراتيجيًا	تجربة سوق أو شراكة محدودة أو إطلاق تجريبي	سرعة أعلى وحد أدنى كافٍ من الأدلة
تشغيلي متكرر	قرار خدمة أو تسعير ضمن حدود	تفويض قريب من المعلومة مع حدود واضحة

قاعدة D5: عرّف القرار، حدّد الحد الأدنى من البيانات، ادعُ للرأي المخالف، عيّن صاحب القرار، وحدد موعد المراجعة والتعلّم.

الإضافة التنفيذية: هندسة القرار الاستراتيجي

كل قرار استراتيجي يجب أن يوضّح: ما القرار المطلوب؟ من يملكه؟ ما الفرضية التي قد تغيّره؟ ما الدليل الأدنى المقبول؟ ما مستوى قابلية العكس؟ ومتى تُراجع النتيجة؟ هذا التصميم يحوّل الاجتماعات من نقاشات مفتوحة إلى قنوات قرار واضحة.

إجراء صباح الاثنين: اختر خمسة قرارات تأخرت خلال آخر 90 يومًا. لا تناقش محتوى القرار أولًا: حدّد أين تعطلت هندسة القرار: البيانات أم الصلاحية أم الحوكمة أم الخوف من المخاطرة أم غياب موعد نهائي.

المحور الثالث

التعلّم من المبادئ القابلة للنقل

دراسات حالة عالمية — المبدأ قبل القالب

دراسات حالة عالمية: المبدأ قبل قالب

الانتقال عبر موجات القيمة

Microsoft

تُظهر Microsoft كيف يمكن لشركة كبيرة أن تحافظ على طموح بعيد المدى وتنقذ عبر دورات أقصر، بالانتقال من الدفاع عن منتج إلى تطوير منصة وقدرات سحابية وذكاء اصطناعي. في FY2025 بلغت إيرادات Microsoft 281.7 مليار دولار، ووصل الدخل التشغيلي إلى 128.5 مليار دولار، وتجاوزت Azure 75 مليار دولار من الإيرادات [8].

الدرس القابل للنقل: لا تدافع عن مصدر نجاحك التاريخي: عرّف القدرة الجوهرية التي يمكن أن تعبر بك إلى الموجة التالية.

استراتيجية قدرات لا استراتيجية منتج

NVIDIA

لم يكن التحول في التعامل مع وحدة معالجة الرسوم منتجًا منفردًا، بل بناء منظومة حوسبة متسارعة ومنصة برمجية ومجتمع مطورين. في FY2025 أعلنت NVIDIA إيرادات قدرها 130.497 مليار دولار، بزيادة 114% على أساس سنوي [9].

الدرس القابل للنقل: استثمر في قدرات قابلة لإعادة الاستخدام عبر موجات السوق، لا في توقع منتج واحد رابع.

المستقبلات المتعددة بدل مستقبل واحد

Shell

تستخدم Shell السيناريوهات لتحدي الافتراضات، لا لادعاء معرفة المستقبل. وتُظهر سيناريوهات الطاقة لعام 2026 كيف يمكن بناء بدائل متميزة حول التوتر الجيوسياسي والنمو والذكاء الاصطناعي والطاقة [7].

الدرس القابل للنقل: اختبر خياراتك أمام عدة مستقبلات قبل الالتزام بمسار يصعب عكسه.

طموح طويل ودورات قرار قصيرة

Amazon

تقدّم Amazon مبدأ التمييز بين القرار أحادي الاتجاه والقرار ثنائي الاتجاه كأداة عملية لمواءمة السرعة مع المخاطر.

الدرس القابل للنقل: ليست كل القرارات بحاجة إلى لجنة: صمّم الحوكمة وفق قابلية القرار للعكس وحجم أثره.

المرونة داخل تنظيم شديد

DBS

توضح DBS أن المرونة والحوكمة ليستا معادلة صفرية؛ فالتقنية والبيانات وتجربة العميل وإدارة المخاطر يمكن أن تعمل ضمن نظام واحد.

الدرس القابل للنقل: لا تُغيّ الحوكمة لتتحرك بسرعة؛ أعد تصميمها حتى تدعم السرعة المسؤولة.

لا تنسخ القالب

Adobe · Spotify

توضح Adobe منطق إعادة اختراع نموذج الإيراد من الترخيص إلى الخدمة المستمرة. وتُذكر Spotify أن نماذج الفرق الذاتية ليست وصفاً قابلاً للنسخ، بل رحلة تتطلب مواءمة بين الاستقلالية والسياق والمساءلة.

الدرس القابل للنقل: انقل المبدأ، لا الشكل. استخدم القالب فقط بعد أن تكيفه مع استراتيجيتك وثقافتك وحدود المخاطر لديك.

المحور الرابع

التطبيق المؤسسي

من النموذج التشغيلي إلى خارطة تحوّل 12 شهرًا وحزمة الأدوات التنفيذية

الفصل الرابع عشر

14 النموذج التشغيلي الجديد للرئيس التنفيذي ومكتب الاستراتيجية

يتحوّل دور الرئيس التنفيذي من «المعتمد النهائي للخطة» إلى كبير الملاحين الاستراتيجيين.

وهو لا يمتلك كل الإجابات، لكنه يضمن وضوح الاتجاه، وجودة المفاضلات، وسرعة التعلّم، وحركة الموارد، ووضوح حقوق القرار.

الدور	من	إلى
الرئيس التنفيذي	اعتماد الخطة ومتابعة التنفيذ	اختيار الرهانات وإدارة المفاضلات وتحريك الموارد
مكتب الاستراتيجية	إنتاج الخطة والتقارير	مكتب ذكاء وملاحظة استراتيجية
المدير المالي	حارس الميزانية	مخصّص رأس المال الاستراتيجي
مدير الموارد البشرية	إدارة القوى العاملة	معماري القدرات الاستراتيجية
مدير التقنية / البيانات	مزوّد تقنية	ممكّن الاستراتيجية الرقمية والذكاء الاصطناعي

ليس مكتب الاستراتيجية مركزاً لتجميع الشرائح، بل طبقة ربط بين البيئة الخارجية والأداء والمحفظة والموارد والقرار. ومن ثم يجب أن يقضي وقتاً أقل في إنتاج التقارير، ووقتاً أكثر في التفسير والسيناريوهات وتحدي الافتراضات ومذكرات القرار.

الفصل الخامس عشر

15 قمرة القيادة الاستراتيجية للرئيس التنفيذي

الرئيس التنفيذي لا يحتاج لوحة أكبر، بل قمرة قيادة تربط المؤشرات بالقرار.

يجب أن تتضمن صفحة المراجعة التنفيذية العناصر التالية: النتائج الاستراتيجية، أداء المؤشرات، المؤشرات المبكرة، الإشارات الخارجية، الافتراضات المعرّضة للخطر، قرارات المحفظة، الموارد، المخاطر الناشئة، السيناريو المرجّح، والقرارات المطلوبة.

السؤال	لماذا يهم؟
ما أهم ثلاثة أشياء تغيّرت؟	يمنع الاجتماع من الانحباس في السرد التشغيلي
أي فرضية أصبحت أقل صحة؟	يحوّل عدم اليقين إلى ملكية قابلة للإدارة
ما المبادرة التي نوقفها؟	يحزّر الموارد ويكشف الانضباط
أين نضاعف الاستثمار؟	يربط الأولوية بحركة فعلية
ما القرار المتأخر؟	يعالج عنق الزجاجة في الحوكمة

السؤال	لماذا يهم؟
أين يُحسّن AI القرار؟	يربط التقنية بقيمة قرار محددة

الفصل السادس عشر

16

نموذج نضج المنظمة المتكيفة

ثابتة	خطة سنوية	ميزانية تقود القرار – علامة الانتقال: مراجعات أكثر تكرارًا
مستجيبة	رد فعل أسرع	لوحات أفضل – علامة الانتقال: ربط الأداء بالمحفظة
متراصة	ربط شامل	الاستراتيجية والأداء والمحفظة والميزانية – علامة الانتقال: إدخال الاستشعار وإعادة التخصيص
متكيفة	موارد مرنة	مراجعة ربع سنوية وقرارات واضحة – علامة الانتقال: سيناريوهات ومحاكاة
استباقية	استشراف وAI	إشارات تنبؤية وتعلّم منظم – علامة الانتقال: حوكمة أقوى وتكامل أعمق

قاعدة النضج: لا تُؤتمت الفوضى. صمّم النظام أولًا. ثم استخدم الذكاء الاصطناعي لرفع سرعته وجودته.

الإضافة التنفيذية: أول 100 يوم لتحديث نظام الاستراتيجية

الفترة	التركيز	المخرج الملموس
الأيام 1-30	الاستماع والتشخيص	خط أساس للنضج، سجل افتراضات، خريطة اجتماعات وتقارير ومحفظة
الأيام 31-60	الاختبار وإعادة التصميم	ثلاثة إلى خمسة تحولات، حقوق قرار، إيقاع إدارة، مؤشرات وإشارات مختارة
الأيام 61-100	التجربة والحشد	مراجعة ربع سنوية تجريبية، قرار محفظة، إعادة تخصيص أولى، موجز CEO ذكي

في نهاية اليوم المئة، لا ينبغي أن يكون الناتج «خطة جديدة». بل نظام إدارة جديد بدأ يعمل: افتراضات مرئية، رادار، مراجعات لها حق اتخاذ قرار، ومحفظة يمكن أن تتحرك.

الفصل السابع عشر

17

خارطة تحوّل من 12 شهرًا

الشهر 1 – التشخيص

خط أساس للنضج وأكبر الاختناقات

الشهران 2-3 – التبسيط

قائمة إيقاف للتقارير والاجتماعات والأنشطة غير ذات القيمة

الشهران 3-4 – إعادة التصميم

نظام تشغيل وحقوق قرار

الشهران 4-5 – تثبيت الإيقاع

إيقاع أسبوعي وشهري وربيع سنوي ونصف سنوي

الشهران 5-6 – بناء الرادار

ذكاء استراتيجي وإنذار مبكر

الأشهر 6-8 – تمكين AI

حالات استخدام محددة القيمة وقابلة للقياس

الأشهر 7-9 – إدارة المحفظة

مراجعة سرّع / استمر / أوقف / أعد التصميم

الأشهر 8-10 – موارد ديناميكية

آلية نقل مال ومواهب وقدرات

الأشهر 9-11 – تجربة

تطبيق في وحدة أو أولوية محددة

الشهر 12 – تعميم

توسيع بعد قياس الدروس وتثبيت الحوكمة

الفصل الثامن عشر

18

حزمة أدوات الرئيس التنفيذي

تقييم نضج الاستراتيجية التكيفية

قياس الاتجاه والتخطيط والاستشراف والقرار والأداء والمحفظة والموارد والبيانات والحوكمة والثقافة

استراتيجية في صفحة واحدة

ربط الغاية والاختيارات والنتائج والمقاييس والرهانات

سجل الفرضيات الاستراتيجية توثيق الفرضية والدليل والثقة والإشارة والعتبة والمالك



إدارة الإشارات متابعة التقنية والعملاء والمنافسة والاقتصاد والتنظيم والمواهب



خريطة الاتفاق الثلاثة فصل NOW وNEXT وBEYOND وفق درجة التفصيل المناسبة



لوحة السيناريو محركات وعدم يقين وسيناريوهات وتحركات بلا ندم ومحفزات



أجندة المراجعة الربع سنوية تبدأ بالتغيرات وتنتهي بقرارات ومُلاك وتواريخ



مصفوفة سرّع / استمر / أوقف قرار واضح لكل مبادرة بناءً على القيمة والثقة والزمين



خريطة حرارة المحفظة مقارنة المبادرات بالقيمة والمخاطر واستهلاك الموارد والملاءمة



مصفوفة إعادة التخصيص نقل المال والمواهب والتقنية ووقت القيادة نحو الأولويات



سجل القرار الاستراتيجي توثيق القرار والأدلة والفرضيات وقابلية العكس وتاريخ المراجعة



مصفوفة استخدام AI تقييم الاستخدام وفق قيمة القرار والبيانات والمخاطر وقابلية القياس



الملحق التنفيذي A

A

أجندة مراجعة ربع سنوية لمدة 120 دقيقة

الوقت	الموضوع	المخرج
10-0	ما الذي تغيّر؟	ثلاث إلى خمس إشارات جوهرية
30-10	ذكاء الأداء	تفسير الانحرافات ومحركاتها
50-30	الفرضيات المعرّضة للخطر	فرضيات تحتاج تأكيدًا أو إلغاء
75-50	قرارات المحفظة	سرّع / استمر / أوقف / أعد التصميم
95-75	إعادة تخصيص الموارد	قرارات مال ومواهب وتقنية
110-95	السيناريوهات والمخاطر الناشئة	تحركات بلا ندم ومحفزات
120-110	قرارات الرئيس التنفيذي	سجل قرار ومُلاك وتواريخ

قاعدة الاجتماع: لا تمنح سرد ما حدث أكثر من ثلث الوقت: خُصص الثلثين للتفسير والخيارات والقرار.

الملحق التنفيذي B

B

نماذج جاهزة للاستخدام

سجل الفرضيات الاستراتيجية

الفرضية	مستوى الثقة	الإشارة	العتبة	المالك	القرار عند التغيّر
سينمو الطلب في القطاع المستهدف	متوسطة	طلبات العملاء	انخفاض 15% لربعين	قائد القطاع	مراجعة الاستثمار والسرعة

مصفوفة قرار المبادرة

المبادرة	القيمة المتوقعة	الثقة	الزمن إلى القيمة	القرار
مبادرة أ	عالية	عالية	قصير	سرّع
مبادرة ب	متوسطة	منخفضة	طويل	أعد التصميم أو أوقف مؤقتًا

سجل القرار الاستراتيجي

القرار	قابلية العكس	الأدلة المتاحة	الفرضيات	تاريخ المراجعة
تجربة استثمارية محدودة	قابل للعكس	70%-80% من الحد الأدنى	فرضيتان رئيسيتان	بعد 90 يومًا

الخاتمة

لا تبني أفضل خطة، ابن أفضل قدرة على التكيف

لا يستطيع الرئيس التنفيذي أن يضمن صحة كل توقع. لكنه يستطيع أن يضمن أن منظمته تلتقط الأدلة، وتعترف بتغير الواقع، وتتخذ قرارًا قبل أن تصبح الإشارة أزمة. الميزة القادمة ليست لمن يملك أكبر ملف خطة، بل لمن يرى أسرع، ويفسر أفضل، ويقرر أوضح، ويحرك موارده أسرع، ويتعلم من التنفيذ من دون أن يفقد غايته.

الرسالة الأخيرة: اجعل الاستراتيجية ثابتة في غايتها، مرنة في خياراتها، وديناميكية في تنفيذها.
فالاستراتيجية في عصر الذكاء الاصطناعي ليست وثيقة؛ إنها نظام تشغيل المنظمة.

مرجعية

المراجع

- [1] المنتدى الاقتصادي العالمي، The Future of Jobs Report 2025، يناير 2025. weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025
- [2] Gartner، Survey Reveals 80% of CEOs Say AI Will Force Operational Capability Overhauls، أبريل 2026. gartner.com/en/newsroom/press-releases
- [3] PwC، 28th Annual Global CEO Survey، يناير 2025. pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025
- [4] IBM Institute for Business Value، CEOs Double Down on AI While Navigating Enterprise Hurdles، مايو 2025. newsroom.ibm.com
- [5] McKinsey & Company، How AI Is Transforming Strategy Development، فبراير 2025. mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance
- [6] UK Government Office for Science، Futures Toolkit for Policymakers and Analysts، إصدار 2024. gov.uk/government/publications/futures-toolkit
- [7] Shell، The 2026 Energy Security Scenarios، 2026. shell.com/news-and-insights/scenarios
- [8] Microsoft، 2025 Annual Report. microsoft.com/investor/reports/ar25/index.html
- [9] NVIDIA، Financial Results for Fourth Quarter and Fiscal 2025، فبراير 2025. nvidianews.nvidia.com

ملاحظة منهجية

الأرقام المالية ودراسات الحالات تُستخدم لتقديم سياق لحجم التحوّل واتجاهه: وهي لا تثبت بمفردها أن ممارسة إدارية محددة هي السبب الوحيد للأداء. أما نتائج المسوح فهي آراء المشاركين في وقت المسح، وليست توقعات حتمية. يجب أن تُكَيَّف الأدوات الواردة هنا مع القطاع، ودرجة التنظيم، وملف المخاطر، ومرحلة نضج المنظمة.

إعداد: الدكتور فهد بن أحمد الفيقي | إصدار تنفيذي مرجعي 2026