



دورة

الاحترافية الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



"مركز كن للتدريب" أحد أقسام شركة كن الرقمية، وهو مركز تدريب متخصص في تقديم خدمات التدريب، إلى جانب الحلول الرقمية المتقدمة.

يتميز "كن للتدريب" بتبني أحدث الممارسات العالمية وتنفيذ مشاريع نوعية، مستفيداً من موارده البشرية وكفاءاته المحلية والدولية ويقدم برامج تدريبية متنوعة تغطي عدة قطاعات، بهدف تلبية احتياجات سوق العمل المتنامية وتعزيز المهارات والكفاءات المهنية للمتدربين.

يحرص "كن للتدريب" على توفير بيئة تعليمية حديثة ومتطورة، باستخدام أحدث التقنيات والأساليب التعليمية لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة في التدريب

لرؤيتنا:

الريادة بتقديم حلول تدريبية شاملة وفق معايير تدريب عالمية للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة

الرسالة:

التميز بتقديم الخدمات والحلول التدريبية لتلبية احتياجات عملائنا والتقدم في جميع مستويات التدريب .

أهدافنا

تحقيق توقعات العملاء حسب الاحتياجات التدريبية بأعلى معايير الجودة
تطوير أساليب التدريب والتعليم وفق أساليب وخبرات عالمية جديدة
تقديم البرامج التحضيرية والمؤهلة للشهادات الدولية
إقامة شراكة استراتيجية عالمية



نبذة عن المدرب



تركّز هذه الدورة على تمكين الضباط في القيادات من بناء ثقافة احترافية قائمة على الرؤية الاستراتيجية والتحسين المستمر داخل الوحدات والمؤسسات العسكرية. تسعى إلى تعزيز قدرتهم على التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء المؤسسي من خلال أدوات وتقنيات حديثة تتوافق مع طبيعة العمل القيادي العسكري.

الهدف العام

تمكين المتدربين من تبني ممارسات احترافية قائمة على التفكير الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي بكفاءة، من خلال تعزيز المهارات القيادية، التحليلية، والتنظيمية الملائمة للسياق العسكري.

الأهداف التفصيلية

بنهاية الدورة سيتمكن المشاركون من:

1. فهم مفاهيم ومبادئ الاحترافية الاستراتيجية وأثرها على أداء القيادات والوحدات.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات تحليلية معتمدة تتناسب مع بيئات العمل العسكرية.
3. إعداد خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة تدعم تحقيق الأهداف العملية والتنظيمية.
4. تطبيق أساليب تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير التميز والانضباط القيادي.
5. تطوير مهارات اتخاذ القرار والتفكير التحليلي في المواقف القيادية الحرجة.
6. إدارة التغيير المؤسسي بكفاءة وقيادة المبادرات التطويرية داخل وحدات القيادة.

01 . مفاهيم الاحترافية والتفكير الاستراتيجي

02 . بناء الخطط الاستراتيجية وتحليل البيئة

03 . تحسين الأداء المؤسسي وفق مؤشرات التميز

04 . القيادة والتفكير التحليلي في اتخاذ القرار

05 . إدارة التغيير وبناء الثقافة المؤسسية



تعارف

10 دقائق

الوحدة الأولى:

مفاهيم الاحترافية والتفكير الاستراتيجي

- ❖ تعريف الاحترافية الاستراتيجية ومكوناتها.
- ❖ خصائص القادة الاستراتيجيين العسكريين وأثرهم في الأداء المؤسسي.
- ❖ العلاقة بين الرؤية العسكرية والرسالة والقيم والنجاح التنظيمي.
- ❖ مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري.
- ❖ دور الابتكار القيادي في دعم الاحترافية الاستراتيجية.



تعتبر الاحترافية الاستراتيجية عنصراً حاسماً لنجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء. فهي لا تقتصر على امتلاك المهارات الفنية فحسب، بل تشمل أيضاً القدرة على التخطيط طويل المدى، واتخاذ القرارات الذكية، والتكيف مع التحديات بطريقة منهجية. تعتبر الاحترافية الاستراتيجية مزيجاً من الرؤية الواضحة، والتنفيذ الفعال، والمرونة في التعامل مع المتغيرات مما يجعلها عاملاً محورياً في تحقيق التميز والاستدامة.

ما هي الاحترافية الاستراتيجية؟

الاحترافية الاستراتيجية تعني الجمع بين الكفاءة الفنية العالية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي الفعّال لتحقيق أهداف طويلة الأمد. وهي لا تقتصر على إنجاز المهام اليومية فحسب، بل تركز على:

- التفكير بطريقة شمولية تربط بين الأجزاء الصغيرة والصورة الكبيرة.
- المرونة في التعامل مع التغيرات دون فقدان الاتجاه الاستراتيجي.
- تحقيق التوازن بين الأداء قصير المدى والأهداف بعيدة المدى.

ما هي الاحترافية الاستراتيجية؟

وتختلف الاحترافية الاستراتيجية عن المهارات التقليدية بأنها:

- تربط بين المهارات العملية والرؤية المستقبلية.
 - تعتمد على التحليل المنطقي والتخطيط المدروس.
 - تستجيب للتحديات بمرونة وتكيف استباقي.
- تُعد الاحترافية الاستراتيجية عاملاً حاسماً لنجاح الضباط القياديين. فهي لا تقتصر على المهارات التكتيكية أو القيادة الميدانية فحسب، بل تشمل القدرة على التخطيط بعيد المدى وتحليل المخاطر، واتخاذ القرارات الحاسمة في ظل ظروف غامضة.

ما هي الاحترافية الاستراتيجية؟

لماذا تعتبر الاحترافية الاستراتيجية حيوية للضباط القياديين؟

أ. التعامل مع التهديدات المعقدة والمتطورة

لم تعد التهديدات الأمنية والعسكرية تقليدية أو متوقعة؛ فالحروب الحديثة تشمل الهجمات السيبرانية، والحروب غير المتماثلة، والإرهاب الدولي.

الضباط الذين يتمتعون بفكر استراتيجي قادرين على:

- توقع تحركات العدو من خلال تحليل البيانات والذكاء الاستخباري.
- التكيف السريع مع التكتيكات الجديدة مثل حروب المدن أو العمليات النفسية.

ب. القيادة في ظل الظروف الصعبة

القرارات العسكرية غالباً ما تُتخذ تحت الضغط، مع محدودية المعلومات وارتفاع نسبة المخاطرة.

- الاحترافية الاستراتيجية تمكن الضباط من:
- تحليل الموقف بموضوعية دون انحياز عاطفي.

مكونات الاحترافية الاستراتيجية للضباط القياديين

أ. الرؤية الاستراتيجية الشاملة

تمثل الرؤية الاستراتيجية حجر الزاوية في الاحترافية القيادية للضباط، حيث تتجاوز التفكير الآني إلى استيعاب الأبعاد الزمنية والمكانية الأوسع. الضابط الاستراتيجي يمتلك قدرة فريدة على تصور المشهد الكلي للمعركة أو الأزمة، مع الربط العضوي بين التحركات التكتيكية والأهداف الاستراتيجية العليا.

ب. التحليل الاستراتيجي المتعمق

يعتمد الضباط المحترفون استراتيجياً على منهجية علمية في تحليل المعلومات، تتضمن تقنيات متقدمة مثل تحليل النظم المعقدة ودراسة سلاسل السببية. يستخدم القادة العسكريون أدوات مثل مصفوفة "بورتر التنافسية" المعدلة للبيئات القتالية، أو نماذج محاكاة العمليات العسكرية القائمة على الذكاء الاصطناعي.

ج. صنع القرار المتوازن

تتميز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي عند الضباط المحترفين بالتوازن الدقيق بين الجرأة والحكمة. يعتمد القادة العسكريون على "نموذج القرار المتدرج" الذي يجمع بين التحليل الكمي (مثل حسابات موازين القوى) والنوعي (مثل معنويات القوات). حرب 1967 التي جمعت بين الضربات الجوية المفاجئة والتقدم البري السريع.

د. القيادة التحويلية الفاعلة

تتجاوز القيادة الاستراتيجية الناجحة مفهوم التسلسل القيادي التقليدي إلى بناء منظومة قيادية تكاملية. الضابط الاستراتيجي المحترف يطور "قيادة الظل" داخل وحدته، حيث يُعد خلفاء مؤهلين قادرين على فهم وتنفيذ الاستراتيجيات الكبرى.

مكونات الاحترافية الاستراتيجية للضباط القياديين

هـ. إدارة الموارد الاستراتيجية

يمتلك الضابط المحترف استراتيجياً براعة فائقة في إدارة موارد لا تنحصر في العتاد العسكري، بل تشمل رأس المال البشري والزمن والمعلومات كموارد استراتيجية. يتضمن ذلك "اقتصاديات القوة" التي توازن بين تكاليف العمليات ومكاسبها الاستراتيجية، وإدارة "الدورة اللوجستية الاستراتيجية" التي تضمن استدامة العمليات.

و. المرونة الاستراتيجية والتكيف

تتمثل أعلى درجات الاحترافية الاستراتيجية في القدرة على إعادة تشكيل الاستراتيجيات أثناء تنفيذها دون فقدان الرؤية الكلية. يعتمد الضباط المحترفون على "المرونة التنظيمية" التي تسمح بتحويل الهزائم التكتيكية إلى مكاسب استراتيجية، كما في حالات الانسحابات التكتيكية المدروسة.

خصائص القادة الاستراتيجيين العسكريين وأثرهم في الأداء المؤسسي

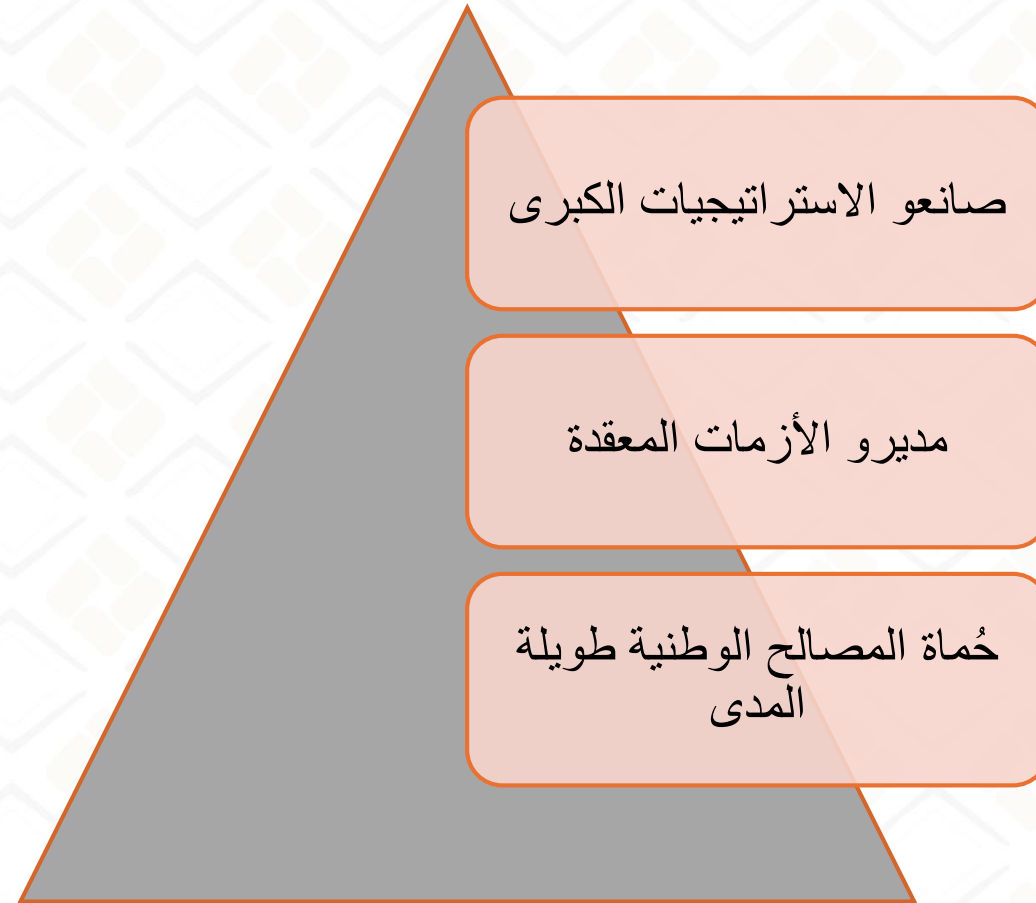
يبرز دور القادة الاستراتيجيين العسكريين كعامل حاسم في تحديد مصير الأمم. هؤلاء ليسوا مجرد قادة ميدانيين يتمتعون بالشجاعة والمهارات القتالية فحسب، بل هم فلاسفة حرب يجمعون بين الفكر العميق والرؤية الثاقبة لتحقيق الأهداف الكبرى. في عالم تتزايد فيه التحديات الأمنية وتعقيدات الصراعات، لم تعد القوة العسكرية الخام كافية لتحقيق النصر، بل أصبحت القيادة الاستراتيجية هي السلاح الأكثر فاعلية في ترسانة الدول.

ما الذي يميز القائد الاستراتيجي العسكري؟

القائد الاستراتيجي العسكري هو مهندس النصر الذي يفكر فيما وراء المعركة، ويربط بين التحركات العسكرية والأهداف السياسية العليا. يتميز بعدة سمات أساسية:

- الرؤية الشمولية: قدرته على رؤية المشهد الكامل للصراع، بدءاً من التفاصيل الميدانية ووصولاً إلى التأثيرات الإقليمية والدولية.
- التحليل العميق: استخدامه لمنهجيات علمية متقدمة في تقييم المواقف، مثل تحليل النظم المعقدة ودراسة سلاسل السببية.
- المرونة الفكرية: استعداده لتعديل الخطط وفقاً للمتغيرات دون التخلي عن الأهداف الاستراتيجية.
- الإبداع في حل المشكلات: ابتكاره لحلول غير تقليدية تتجاوز النمطية العسكرية التقليدية.

الأدوار الحيوية للقادة الاستراتيجيين



الأدوار الحيوية للقادة الاستراتيجيين

أ. صانعو الاستراتيجيات الكبرى

هم المسؤولون عن تحويل السياسات العليا إلى خطط عسكرية عملية. على سبيل المثال، كان الجنرال الأمريكي "دوغلاس ماك آرثر" في الحرب الكورية يدرك أن معركة "إنشون" 1950 ليست مجرد عملية إنزال، بل مفتاح قلب موازين الحرب بأكملها.

ب. مديرو الأزمات المعقدة

في ظل الضبابية وضغوط الوقت، يمتلك القادة الاستراتيجيون القدرة على اتخاذ قرارات مصيرية تجمع بين الجرأة والحكمة. قرار الرئيس المصري "أنور السادات" في حرب 1973 بعبور قناة السويس كان نتاج فكر استراتيجي دقيق قائم على مفاجأة العدو وإعادة حساب موازين القوى.

الأدوار الحيوية للقادة الاستراتيجيين

ج. حُماة المصالح الوطنية طويلة المدى

يفهم القادة الاستراتيجيون أن الحروب تُخاض لتحقيق أهداف سياسية، وليس فقط انتصارات ميدانية. استراتيجية "التفوق الجوي" التي قادها الجنرال "أيزنهاور" في الحرب العالمية الثانية لم تكن تهدف فقط لتدمير قوات العدو، بل لإضعاف قدراته الاقتصادية والمعنوية على المدى البعيد.

خصائص القادة الاستراتيجيين العسكريين وأثرهم في الأداء المؤسسي

1. امتلاك رؤية استراتيجية واضحة:

من أبرز خصائص القائد العسكري الاستراتيجي امتلاكه لرؤية واضحة تستند إلى فهم عميق للواقعين المحلي والدولي، مع قدرة فائقة على استشراف المستقبل ورسم مسارات العمل الطويلة الأمد.

2. القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في البيئات المعقدة:

يتسم القائد الاستراتيجي العسكري بقدرته العالية على اتخاذ قرارات مصيرية في ظروف تتسم بالغموض والتعقيد والضغط المتعددة. وتكمن أهمية هذه السمة في السياقات العسكرية التي تتطلب استجابة سريعة ومدروسة في آنٍ واحد.

خصائص القادة الاستراتيجيين العسكريين وأثرهم في الأداء المؤسسي

3. الكفاءة في بناء الفرق وتحفيز الأفراد:

يتمتع القائد الاستراتيجي بمهارات عالية في القيادة التشاركية وبناء فرق العمل المتماسكة، حيث يحرص على تمكين الضباط والأفراد من التعبير عن آرائهم، وتحمل المسؤولية، وتحقيق الإنجاز بروح الفريق. كما

4. التوازن بين الحزم الإداري والمرونة القيادية:

القائد العسكري الاستراتيجي لا يتسم بالتسلط أو التراخي، بل يجمع بين الحزم والانضباط من جهة، والمرونة والانفتاح من جهة أخرى. هذه القدرة على التكيف مع مختلف المواقف تعزز من فعالية المؤسسة في مواجهة التغيرات السريعة والتحديات المستجدة.

العلاقة بين الرؤية العسكرية والرسالة والقيم والنجاح التنظيمي

تُعد المؤسسة العسكرية من أكثر المؤسسات التي تتطلب وضوحًا في الرؤية ودقة في المهام وصرامة في القيم، لما تحمله من مسؤوليات وطنية حساسة، تتعلق بحفظ الأمن القومي، وصون السيادة، والاستجابة للتحديات الاستراتيجية المتغيرة. وفي ظل التطورات السريعة في البيئة الإقليمية والدولية، لم يعد كافيًا أن تعتمد المؤسسة العسكرية على القوة المادية فقط، بل بات لزامًا عليها أن تستند إلى مقومات تنظيمية متكاملة تضمن استدامتها ونجاحها في مختلف السياقات. وتأتي العلاقة بين الرؤية والرسالة والقيم في صميم هذه المقومات، باعتبارها الركائز الأساسية التي تُبنى عليها استراتيجيات العمل وأطر السلوك داخل المؤسسة.

العلاقة بين الرؤية العسكرية والرسالة والقيم والنجاح التنظيمي

وفيما يلي ملخص للعلاقة بينهما :

1. الرؤية العسكرية كخارطة طريق استراتيجية للمؤسسة:

تشكل الرؤية العسكرية حجر الأساس الذي تستند إليه جميع أنشطة المؤسسة العسكرية وتوجهاتها المستقبلية. فهي تصف الطموح طويل المدى الذي تسعى إليه المؤسسة، وتوضح ما يجب أن تكون عليه في المستقبل من جاهزية قتالية، وتفوق عملياتي، ومكانة استراتيجية.

وعندما تكون هذه الرؤية واضحة ومبنية على فهم عميق للتحديات الإقليمية والعالمية، فإنها تمنح القادة القدرة على توجيه الموارد والطاقات نحو أهداف واضحة ومحددة. كما أنها تسهم في توحيد الصفوف حول غاية مشتركة، وهو ما يعزز الانضباط المؤسسي ويزيد من فرص النجاح التنظيمي.

العلاقة بين الرؤية العسكرية والرسالة والقيم والنجاح التنظيمي

2. الرسالة العسكرية كبيان عملي للغرض والوظيفة:

بينما تعبّر الرؤية عن التطلعات، فإن الرسالة تحدد الغرض الأساسي من وجود المؤسسة العسكرية، وتشير إلى مسؤولياتها ووظائفها الرئيسية، كالدفاع عن الوطن، وحماية السيادة، ودعم الأمن القومي.

فعندما تكون الرسالة محددة ومتكاملة مع الرؤية، تُوجّه الأعمال اليومية والقرارات التنفيذية نحو أهداف تتماشى مع تلك التطلعات البعيدة. الرسالة تُترجم إلى خطط تشغيلية ومهام تكتيكية، مما يمنح القادة والضباط إطارًا واضحًا للعمل، ويساعد في قياس الأداء وتقييم الإنجاز بشكل علمي ومنهجي.

العلاقة بين الرؤية العسكرية والرسالة والقيم والنجاح التنظيمي

3. القيم العسكرية كموجهات أخلاقية وسلوكية:

تشكل القيم العسكرية المنظومة الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات، مثل الانضباط، الشرف، الولاء، المسؤولية، والشجاعة. هذه القيم ليست مجرد شعارات، بل تُعدّ أحد أهم مكونات الثقافة المؤسسية، وتعمل على ضبط سلوك الأفراد وتوحيد توجهاتهم في مختلف الظروف.

فعندما تُدمج هذه القيم في جميع المستويات الإدارية والقيادية، فإنها تؤسس لبيئة عمل قوية تحترم المبادئ، وتدفع نحو الالتزام والانضباط والفعالية. وهذا يؤدي إلى الحد من الانحرافات السلوكية، ويزيد من ثقة المجتمع بالمؤسسة، مما يعزز فرص نجاحها واستدامتها.

العلاقة بين الرؤية العسكرية والرسالة والقيم والنجاح التنظيمي

4. التكامل بين الرؤية والرسالة والقيم في تحقيق النجاح التنظيمي:

العلاقة بين الرؤية والرسالة والقيم ليست مجرد تداخل نظري، بل تمثل إطاراً متكاملًا يبني عليه النجاح التنظيمي في المؤسسات العسكرية. فالرؤية توجّه، والرسالة تشرح، والقيم تضبط. هذا التكامل يخلق هوية مؤسسية متماسكة، ويدعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات.

فعندما يفهم كل فرد في المؤسسة كيف تتكامل هذه العناصر، يكون أكثر قدرة على العمل بكفاءة، واتخاذ قرارات تتماشى مع الهدف الاستراتيجي، مما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويقود إلى تحقيق الأهداف العسكرية والوطنية الكبرى.

العلاقة بين الرؤية العسكرية والرسالة والقيم والنجاح التنظيمي

5. أثر العلاقة على الأداء والابتكار والاستدامة:

إن العلاقة المتماسكة بين الرؤية والرسالة والقيم تؤدي إلى وضوح في التوجه الاستراتيجي، وانسجام في التنفيذ، والتزام في السلوك المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام. كما أنها تحفز الابتكار في الخطط والأساليب، لأن الأفراد يشعرون بأنهم يعملون ضمن منظومة لها هدف سامٍ، مما يعزز لديهم روح المبادرة. وعلى المدى البعيد، فإن هذا التماسك يُعدّ من أبرز عوامل الاستدامة والجاهزية المؤسسية، لا سيما في بيئات تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتصاعدة.



نشاط 1 القائد الاستراتيجي بين الرؤية بعيدة المدى وضغوط الواقع العملياتي

- في إطار خطة تطوير أداء وحدة عسكرية متقدمة، كان ضابط القيادة مسؤولاً عن تنفيذ عدة مهام خلال يوم واحد، شملت:
- اجتماع لمراجعة خطة الرؤية بعيدة المدى للوحدة (08:00 صباحًا).
 - تقديم تقرير تقييم استراتيجي للجاهزية القتالية (الموعد النهائي 10:00 صباحًا).
 - قيادة ورشة تدريبية لبناء صف ثانٍ من القادة (11:30 صباحًا).
 - إعداد خطة انتشار تكتيكي بناءً على تغيرات ميدانية مفاجئة (الساعة 01:00 ظهرًا).

لكن بسبب غياب الربط بين التخطيط والتنفيذ، وقعت مشكلات:

- تأخر تسليم التقرير بسبب تركيز القائد على الورشة التدريبية.
- لم تُحدَّث خطة الانتشار بما يتماشى مع البيانات الاستخبارية الجديدة.
- تجاهل بعض الضباط الورشة بسبب استدعائهم للمشاركة في التخطيط الطارئ.
- أدى غياب التنسيق إلى توتر بين الفرق وتضارب في الأولويات.

نشاط 1 المطلوب من المتدرب:



1. حدد الأخطاء الإدارية والقيادية التي ارتكبتها ضابط القيادة؟
2. ما الإجراءات الاحترافية التي كان يمكن أن تمنع هذا القصور؟
3. اقترح جدولًا يوميًا احترافيًا كان يمكن اعتماده لتحقيق الانضباط والكفاءة؟

التعليمات: اقرأ كل عبارة بعناية، ثم قيّم نفسك على مقياس من 1 إلى 5:

المهارة / السلوك	التقييم (1- 5)
• أضع رؤية واضحة للفريق وأربطها بأهداف المؤسسة العليا	
• أحرص على شرح الرسالة المؤسسية لفريقي بشكل منتظم	
• ألتزم بالتقييم العسكرية في قراراتي وتعاملتي مع الآخرين	
• أخصص وقتًا دوريًا لمراجعة التقدم الاستراتيجي مع الفريق	
• أستخدم أدوات تحليل لتقييم جودة الأداء المؤسسي (- KPI - SWOT تحليل فجوات)	
• أفوض المهام بذكاء وأتابع التنفيذ دون التدخل المفرط	
• أتعامل مع الأزمات المفاجئة دون أن أفقد السيطرة على المسار الاستراتيجي	
• أحفز فريقي عبر القدوة والاعتراف بالإنجاز	
• أحرص على مراجعة الخطط التشغيلية وربطها بالسياسات العامة للمؤسسة	
• أتبني التطوير المهني المستمر كجزء من التميز القيادي	

التقييم	التفسير
1	نادرًا ما أطبقه
2	أطبقه أحيانًا
3	أطبقه بانتظام
4	أطبقه دائمًا
5	أطبقه دائمًا وبصورة محفزة للآخرين

التفسير النهائي:

40-50 نقطة: ممتاز - تمتلك مستوى عاليًا من الاحترافية القيادية والقدرة على ربط الأهداف الاستراتيجية بالسلوك اليومي، كما تُظهر كفاءة في التوجيه والتحفيز واتخاذ القرار تحت الضغط..

30-39 نقطة: جيد - لديك أساس متين في القيادة المؤسسية، لكنك بحاجة إلى تطوير بعض المهارات التطبيقية كالتفويض الفعال، وربط الرؤية بالتنفيذ، والتحكم بالوقت..

أقل من 30 نقطة: بحاجة إلى تطوير - يُنصح بإعداد خطة تدريب فردية لتحسين التفكير الاستراتيجي، وأساليب التواصل القيادي، وضبط الأداء ضمن معايير الاحترافية العسكرية..



استراحة

دقيقة

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

يُعد التفكير الاستراتيجي العسكري من أهم المهارات التي يحتاجها القادة في البيئات العسكرية المعاصرة، فهو لا يقتصر على التخطيط للمعارك أو إدارة العمليات، بل يمتد ليشمل قراءة المشهد الأمني الكامل، وتقدير المواقف، واستباق الأحداث، واتخاذ قرارات مدروسة في بيئات تتسم بعدم اليقين. وفي هذا السياق، يبرز الانضباط والالتزام كعنصرين جوهريين يدعمان فاعلية هذا التفكير ويشكلان القاعدة التي تُبنى عليها كل الخطط والقرارات الاستراتيجية العسكرية الناجحة.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

فالانضباط العسكري ليس مجرد تقييد بالأوامر والتعليمات، بل هو ثقافة وسلوك راسخ يتجذر في عقلية الجندي والقائد على حدٍ سواء. إنه يعني الالتزام بالتنفيذ الدقيق، وتحمل المسؤولية، والامتنثال للمعايير دون تردد، حتى في أقصى الظروف. وهذه السمة تُعتبر من أهم المراكز التي تعزز التفكير الاستراتيجي، إذ أن الانضباط يُساعد على تنظيم العقل وتحفيزه نحو التفكير المنهجي والمنظم، الذي يعد ضرورة في أي تخطيط استراتيجي. فعقلية القائد المنضبط لا تعرف التششت أو العشوائية، بل تتجه مباشرة إلى تحليل المعطيات، وتقويم المخاطر، واقتراح البدائل، ووضع سيناريوهات متعددة بناءً على أطر عقلية متماسكة.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

كما أن الانضباط والالتزام يساهمان في تقوية القدرة على مواجهة التحديات الاستراتيجية، إذ يتطلب التخطيط العسكري الحديث سرعة في الاستجابة، ودقة في التحليل، وجرأة في اتخاذ القرار، وجميعها لا يمكن تحقيقها في بيئة تفتقر إلى الانضباط أو يغيب عنها الالتزام. فالقائد الاستراتيجي المنضبط يلتزم بالتقييم المستمر، ويحرص على مراقبة الأداء، وتحليل الفجوات، وتطوير الحلول باستمرار، بما يُمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات وتحقيق الجاهزية الدائمة.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

الطاعة الواعية لا الأوامر العمياء

الالتزام بالأخلاقيات العسكرية
في صنع الاستراتيجيات

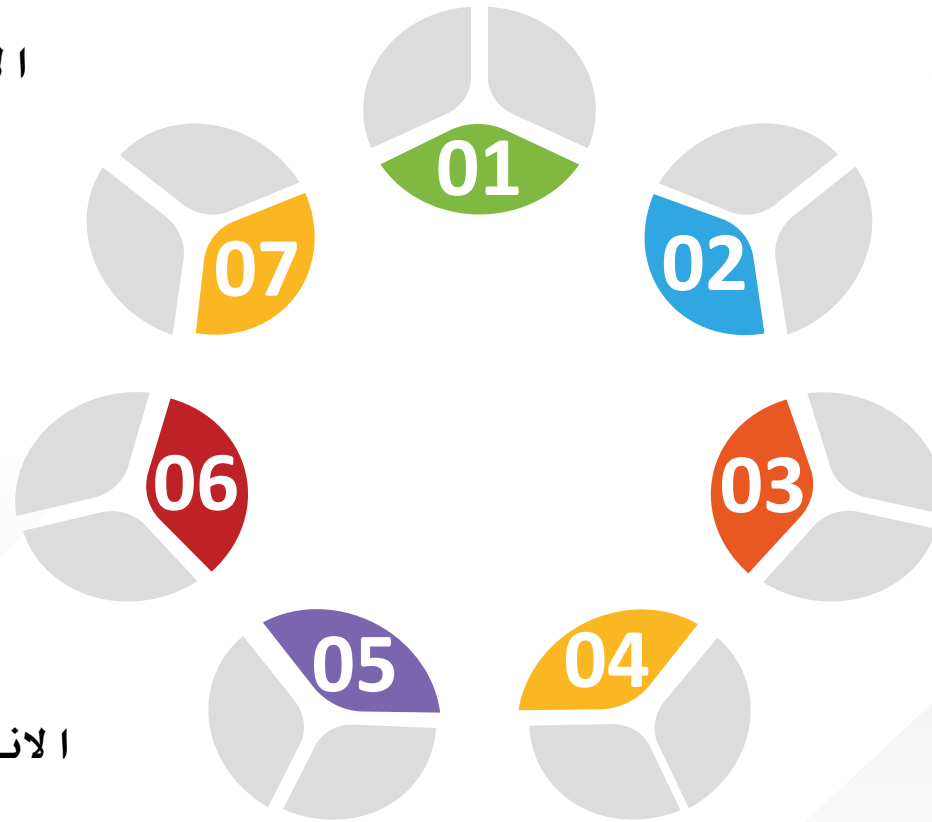
الالتزام بالمسؤولية الكاملة
في صنع وتنفيذ القرار

الالتزام بالمرونة
المنضبطة لا العشوائية

الاتساق بين الفكر
والسلوك القيادي

الانضباط في التفكير تحت
الضغط

الالتزام بتحقيق الأهداف
الاستراتيجية لا الآنية فقط



مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

1. الطاعة الواعية لا الأوامر العمياء:

الانضباط في الفكر الاستراتيجي العسكري لا يعني تنفيذ الأوامر دون تفكير، بل يعني الطاعة الواعية المبنية على الفهم العميق للهدف الاستراتيجي. فالقائد المنضبط لا ينفذ فقط ما يُطلب منه، بل يفهم سياق المهمة، ويُدرك الغاية منها، ويحرص على أن يكون التنفيذ مساهمًا في تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة. وهذا النوع من الطاعة يعزز الفعالية، ويقلل من الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو الانفعال اللحظي، ويُكرّس ثقافة تعتمد على التفكير والتحليل لا التلقين فقط.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

2. الالتزام بالمسؤولية الكاملة في صنع وتنفيذ القرار:

أحد أبرز مبادئ الالتزام في التفكير الاستراتيجي هو تحمّل المسؤولية التامة عن كل قرار يُتخذ، سواء على مستوى القيادة أو على مستوى التنفيذ. القائد الملتزم لا يُلقي باللوم على الآخرين عند الفشل، بل يُراجع الأداء، ويُصحح المسار، ويضمن أن تتوافق جميع الإجراءات مع الاستراتيجية العامة. كما أن تحمل المسؤولية يعني الالتزام الأخلاقي والمهني بضمان نجاح الخطط، ومراقبة التنفيذ، وتوفير الدعم للأفراد في كل مرحلة.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

3. الاتساق بين الفكر والسلوك القيادي:

الانضباط لا يُقاس فقط بالامتثال للقوانين العسكرية، بل يُقاس أيضًا بمدى توافق السلوك الشخصي للقائد مع القيم العسكرية والفكر الاستراتيجي. القائد الذي يفكر استراتيجيًا يجب أن يُجسد هذا التفكير في سلوكه اليومي، من خلال الانضباط في الوقت، الدقة في الأداء، والحرص على التطوير الذاتي. هذا الاتساق بين ما يُخطط له وما يُمارس فعليًا يُسهم في خلق بيئة عسكرية قائمة على الثقة والمصداقية والالتزام المتبادل.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

4. الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لا الآنية فقط:

من المبادئ الجوهرية التي يترسخ بها التفكير الاستراتيجي أن يكون التركيز دائماً على الأهداف بعيدة المدى. فالقائد الملتزم لا يُشتت الجهود على الإنجازات السريعة أو المكاسب المؤقتة، بل يحرص على مواءمة الخطط القصيرة الأجل مع الرؤية المستقبلية. هذا الالتزام بالرؤية الاستراتيجية يتطلب انضباطاً عالياً في إدارة الأولويات، واستخدام الموارد بحكمة، والابتعاد عن ردود الفعل العشوائية في التخطيط والتنفيذ.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

1.5 الانضباط في التفكير تحت الضغط:

التفكير الاستراتيجي في البيئات العسكرية يتم غالبًا في ظروف حرجية تتسم بالضغط الزمني والنفسي والتقني. ومن هنا يظهر مبدأ أساسي وهو الانضباط الذهني تحت الضغط، حيث يُحافظ القائد على تركيزه، ويُحلل الموقف بهدوء، ويتخذ قرارات متوازنة دون تهور أو تردد. الانضباط الذهني هو مهارة تتطلب تدريبًا مستمرًا، وهي من السمات الأساسية للقادة العسكريين الذين يُفكرون ويعملون باستراتيجية في آن واحد.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

6. الالتزام بالمرونة المنضبطة لا العشوائية:

الاستراتيجية العسكرية لا تعني الجمود، بل تتطلب قدرة على التكيف مع المتغيرات الميدانية والسياسية. وهنا يظهر مبدأ "المرونة المنضبطة"، أي أن تكون الخطط قابلة للتعديل وفق المعطيات الجديدة، لكن ضمن إطار الرؤية والأهداف الكبرى. القائد المنضبط لا يُغيّر مساره لمجرد الطوارئ، بل يُعيد التقدير ضمن حدود التخطيط الاستراتيجي، ويحافظ على توازن دقيق بين المبادرة والتقيّد بالخطوط العامة.

مبادئ الانضباط والالتزام في التفكير الاستراتيجي العسكري

7. الالتزام بالأخلاقيات العسكرية في صنع الاستراتيجية:

من المبادئ الحيوية في التفكير الاستراتيجي العسكري أن يكون الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية جزءاً لا يتجزأ من بناء الخطط. القائد الملتزم لا يسمح بأي انحراف عن القيم العسكرية حتى في أصعب الظروف، لأن هذا الالتزام الأخلاقي يضمن الحفاظ على صورة المؤسسة العسكرية، ويعزز ثقة المجتمع بها، ويُرسخ ثقافة العمل الشريف والمسؤول.

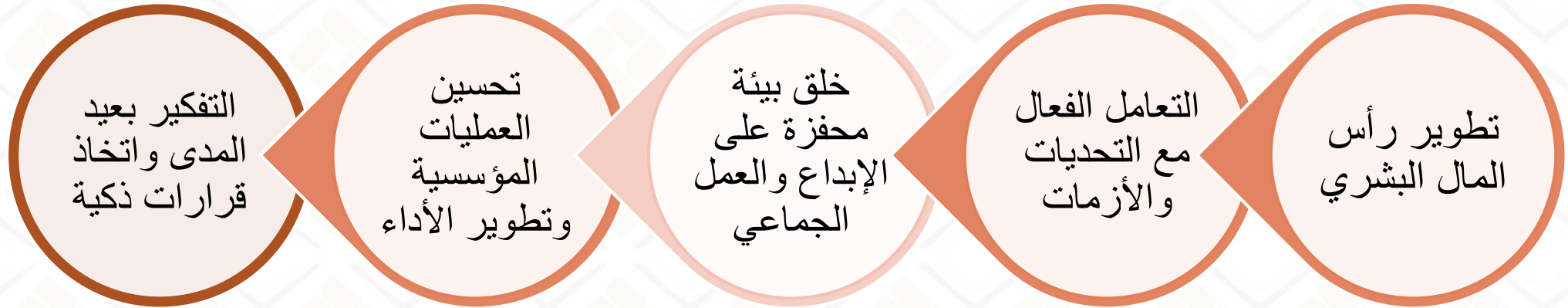
أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها، وعلى رأسها المؤسسات العسكرية والأمنية، مطالبة بتطوير نماذجها القيادية وأساليب إدارتها، لمواكبة تلك التحولات. ولم يعد بالإمكان الاعتماد فقط على الخبرات التقليدية أو أساليب القيادة النمطية لتحقيق التميز الاستراتيجي، بل بات الابتكار القيادي ضرورة لا غنى عنها لتحقيق الاحترافية الاستراتيجية، التي تمثل قمة النضج المؤسسي، وركيزة أساسية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

دور الابتكار القيادي في دعم الاحترافية الاستراتيجية

فالابتكار القيادي هو القدرة على تطوير أفكار وأساليب جديدة في القيادة والتخطيط والتنفيذ، بما يتلاءم مع التحديات المتغيرة والظروف المستجدة، ويُعد سمة من سمات القادة الفاعلين الذين لا يكتفون بما هو مألوف، بل يسعون إلى تجاوز المألوف عبر التجريب والتجديد المستمر. ويمتد الابتكار إلى كافة جوانب العمل القيادي، من تحليل البيئة، إلى اتخاذ القرار، إلى بناء الفرق، إلى تطوير استراتيجيات مبدعة تستجيب للحاجات الحقيقية للمؤسسة وتضمن تفوقها النوعي في بيئة تنافسية متغيرة.

الابتكار القيادي هو القدرة على إنتاج أفكار وأساليب جديدة وغير تقليدية في القيادة، تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. وهو يتجاوز الإبداع الفردي ليشمل بناء بيئة تنظيمية تدعم التجريب والتعلم المستمر، وتحتضن التغيير باعتباره ضرورة استراتيجية لا خيارًا. ويتميز القائد المبتكر بقدرته على تحويل التحديات إلى فرص، ومواجهة الجمود التنظيمي بأساليب مرنة ومتجددة. وتكمن أهمية الابتكار القيادي في كونه المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة نحو الاحترافية الاستراتيجية، حيث يسهم في تحويل التفكير التقليدي إلى تفكير استباقي، يمكن القادة من تحديد الفرص قبل ظهورها، وتفادي التهديدات قبل تفاقمها.

أوجه العلاقة بين الابتكار القيادي والاحترافية الاستراتيجية



أوجه العلاقة بين الابتكار القيادي والاحترافية الاستراتيجية

التفكير بعيد المدى واتخاذ قرارات ذكية:

القائد المبتكر يمتلك القدرة على النظر إلى الصورة الكاملة، واستشراف المستقبل، وتوقع التحديات القادمة، ما يُسهم في صياغة استراتيجيات أكثر دقة ومرونة. هذه القدرة هي من صميم الاحترافية الاستراتيجية، إذ تتطلب وضوح رؤية وتفكيرًا متقدمًا يتجاوز الحلول الآنية.

تحسين العمليات المؤسسية وتطوير الأداء:

الابتكار القيادي يدفع المؤسسة لتطوير إجراءاتها الإدارية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الجودة، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية. وهذا التوجه المستمر نحو التحسين يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالاحترافية، التي تُقاس بمستوى الكفاءة في الأداء المؤسسي.

أوجه العلاقة بين الابتكار القيادي والاحترافية الاستراتيجية

خلق بيئة محفزة على الإبداع والعمل الجماعي: الاحترافية لا تُبنى في بيئات جامدة، بل تتطلب مناخًا يُشجع العاملين على المشاركة، والتفكير، والمبادرة. وهنا يأتي دور القائد المبتكر في بناء ثقافة تنظيمية تحتضن الأفكار الجديدة، وتُكافئ المبادرات النوعية، وترسخ الشعور بالانتماء والالتزام.

التعامل الفعال مع التحديات والأزمات: في عالم يزداد اضطرابًا، تكون القدرة على الابتكار شرطًا أساسيًا للاستجابة الفورية للأزمات، وتجاوز العقبات بأساليب غير تقليدية. القائد المبتكر يُسهم في حماية المؤسسة من الانهيار، ويُعزز مرونتها المؤسسية، وهي إحدى ركائز الاحترافية الاستراتيجية.

أوجه العلاقة بين الابتكار القيادي والاحترافية الاستراتيجية

تطوير رأس المال البشري:

من خلال الابتكار القيادي، يتم التركيز على تدريب الأفراد، وتمكينهم، وتوسيع نطاق مشاركتهم في صياغة القرارات، مما يؤدي إلى بناء طاقات بشرية محترفة قادرة على قيادة التحول المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية. وفي ضوء كل ما سبق، يتضح أن الابتكار القيادي لم يعد خيارًا تكميليًا أو مهارة ثانوية، بل هو عنصر أساسي لتحقيق الاحترافية الاستراتيجية. فالمؤسسات التي تطمح إلى التميز في بيئات تنافسية ومعقدة، لا بد أن تستثمر في تطوير قيادات قادرة على الإبداع والتجديد، وتمتلك الشجاعة لاتخاذ قرارات غير تقليدية، والرؤية لاستشراف المستقبل، والمهارة في تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس يدفع المؤسسة نحو التميز المؤسسي.

دور الابتكار القيادي في دعم الاحترافية الاستراتيجية

1. تحفيز التفكير الاستراتيجي غير التقليدي:

الابتكار القيادي يمكّن القادة من التحرر من الأنماط التقليدية في التفكير والتخطيط، ويشجعهم على تبني أساليب جديدة لمواجهة التحديات المعقدة. بدلاً من الاكتفاء بإجراءات معتادة، يسعى القائد المبتكر إلى تحليل المعطيات من زوايا غير مألوفة، وابتكار حلول استباقية لمشكلات محتملة.

2. تعزيز الكفاءة المؤسسية وتطوير الأداء:

القائد المبتكر لا يركّز فقط على التخطيط الاستراتيجي، بل يسعى أيضاً إلى تحسين الكفاءة التشغيلية في كافة مفاصل المؤسسة. فهو يعمل على إعادة تصميم العمليات، وتحسين إدارة الوقت، وابتكار أدوات عمل أكثر فعالية.

دور الابتكار القيادي في دعم الاحترافية الاستراتيجية

3. بناء بيئة تنظيمية داعمة للتميز والإبداع:

الاحترافية الاستراتيجية لا تتحقق في بيئة مغلقة أو تقليدية، بل تتطلب مناخًا يسمح بالمبادرة والابتكار والتجريب. وهنا يأتي دور الابتكار القيادي في ترسيخ ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع وتكافئ الأفكار الجديدة.

4. دعم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية:

تفرض التغيرات الجيوسياسية والاقتصادية والتكنولوجية تحديات مستمرة على المؤسسات، وخصوصًا المؤسسات العسكرية والأمنية. ويلعب القائد المبتكر دورًا محوريًا في تهيئة المؤسسة للتكيف مع هذه التغيرات من خلال تطوير استراتيجيات مرنة وسيناريوهات بديلة.

دور الابتكار القيادي في دعم الاحترافية الاستراتيجية

5. دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل الاستراتيجي:

في عصر الرقمنة والذكاء الاصطناعي، لم يعد من الممكن الحديث عن الاحترافية الاستراتيجية دون التطرق إلى التكنولوجيا. القائد المبتكر يرى في التكنولوجيا وسيلة لتعزيز الكفاءة، وتحسين جودة المعلومات، وتسريع اتخاذ القرار.

6. تطوير رأس المال البشري كمحور للتميز الاستراتيجي:

يركز الابتكار القيادي على تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والتطوير المستمر. فالقائد المبتكر يعتبر الموارد البشرية المحرك الرئيس لأي تحول استراتيجي، ويستثمر في بناء مهاراتهم القيادية والتقنية.

دور الابتكار القيادي في دعم الاحترافية الاستراتيجية

7. قيادة التحول المؤسسي من الرؤية إلى التنفيذ:

الاحترافية الاستراتيجية لا تتحقق بمجرد وضع رؤية أو خطة طويلة الأمد، بل تتطلب قدرة حقيقية على تحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس. وهنا يظهر بوضوح دور الابتكار القيادي، إذ يتولى القائد مهمة إدارة التغيير، وتذليل العقبات، وقيادة التحولات الهيكلية والثقافية التي تتطلبها المرحلة.

8. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل:

الاحترافية الاستراتيجية تعني أن تكون المؤسسة قادرة ليس فقط على البقاء، بل على التميز والمنافسة. والابتكار القيادي يُعد عاملاً أساسياً في بناء هذا التميز، من خلال تقديم حلول فريدة، وخلق مزايا تنافسية يصعب تقليدها، وتقديم نموذج مؤسسي مرن ومبدع.

نشاط 2 اختبار الانضباط تحت الضغط



خلال مهمة تدريبية تكتيكية، تسلّم أحد قادة الوحدات تعليمات دقيقة من القيادة العليا تتطلب تنفيذ خطة دفاعية وفق جدول زمني محدد. وقبل بدء التنفيذ بساعات، حدثت تغييرات ميدانية غير متوقعة (عاصفة رملية - خلل في نظام الاتصالات - تأخر تعزيز السدود اللوجستية). قرر القائد تعديل بعض خطوات التنفيذ من تلقاء نفسه دون الرجوع لقيادته، معتقداً أن الظروف الطارئة تُبرر ذلك. لاحقاً، اتضح أن هذا التعديل أدى إلى:

- إرباك في تنسيق الفرق.
- خرق لبروتوكول أمني.
- تأخير في تقييم الموقف النهائي.



1. ما الخطأ الرئيسي الذي ارتكبه القائد من منظور الانضباط والالتزام الاستراتيجي؟
2. كيف كان يمكنه التصرف ضمن "المرونة المنضبطة"؟
3. ما الفرق بين الطاعة الواعية والتصرف الارتجالي في هذا الموقف؟
4. ما مبدأ الانضباط أو الالتزام الذي غاب عن سلوك القائد؟
5. ما الإجراء العاجل الذي تقترحه لتصحيح المسار دون فقد السيطرة؟

التعليمات: اقرأ كل عبارة بعناية، ثم قيّم نفسك على مقياس من 1 إلى 5:

المهارة / السلوك	التقييم (1- 5)
• ألتزم بالتعليمات العسكرية بشكل دقيق حتى تحت الضغط.	
• أحرص على تنفيذ الأوامر بعد فهم الهدف الاستراتيجي منها (طاعة واعية).	
• أراجع قراراتي دائماً لضمان اتساقها مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.	
• أتصرف بمرونة عند الطوارئ دون الإخلال بالبروتوكولات والانضباط.	
• ألتزم بتحمل المسؤولية عن نتائج قراراتي دون تبرير أو تهرب.	
• أنسق مع فريقتي لضمان التزام الجميع بالرؤية العسكرية الواضحة.	
• أراعي المبادئ الأخلاقية عند اتخاذ أي قرار استراتيجي.	
• أحافظ على هدوئي وانضباطي الذهني عند اتخاذ قرارات تحت الضغط.	
• أحرص على تطوير قدراتي الذاتية باستمرار لأواكب متطلبات التفكير الاستراتيجي.	

التقييم	التفسير
1	نادرًا ما أطبقه
2	أطبقه أحيانًا
3	أطبقه بانتظام
4	أطبقه دائماً
5	أطبقه دائماً وبصورة محفزة للآخرين

التفسير النهائي:

40-50 نقطة: ممتاز - تمتلك مستوى عاليًا من الانضباط القيادي والالتزام الاستراتيجي، وتظهر قدرة واضحة على التفكير تحت الضغط، الالتزام بالمسؤولية، والطاعة الواعية للأوامر دون الإخلال بالأهداف الكبرى. سلوكك يعكس جاهزية مهنية واستعدادًا دائمًا لتنفيذ المهام ضمن أعلى معايير الاحترافية العسكرية.

30-39 نقطة: جيد - لديك قاعدة جيدة في التفكير الاستراتيجي والانضباط الذهني، لكن تحتاج إلى تطوير مستمر في مهارات مثل: المرونة المنضبطة، المواءمة بين القرارات والأهداف طويلة المدى، والتوازن بين التنفيذ والمراجعة. يُنصح بالتركيز على تعزيز الاتساق بين الفكر والسلوك القيادي...

أقل من 30 نقطة: مستوى الالتزام والانضباط الاستراتيجي يحتاج إلى تعزيز واضح. من الأفضل إعداد خطة تدريبية فردية تتناول: الالتزام الأخلاقي، اتخاذ القرار تحت الضغط، فهم السياق الاستراتيجي قبل التصرف، وتطوير المهارات القيادية المرتبطة بالتحليل، التنظيم، والمبادرة المدروسة...

مناقشة وتبادل الآراء والخبرات



الوحدة الثانية :

بناء الخطط الاستراتيجية وتحليل البيئة

- ❖ أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية.
- ❖ صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء في الوحدات.
- ❖ إعداد الخطط التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية العليا.
- ❖ تخطيط المبادرات قصيرة وطويلة المدى بناء على الأولويات الوطنية.
- ❖ متابعة وتحديث الخطط بناءً على المستجدات والمتغيرات.



يعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية أساسًا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة. هذه الوحدة التدريبية تزود المشاركين بأدوات التحليل الشامل لتقييم التحديات والفرص، وتمكينهم من صياغة أهداف استراتيجية واضحة مع مؤشرات أداء دقيقة.

كما تركز الوحدة على تصميم الخطط التشغيلية المتكاملة مع الأهداف العليا، وتنمية مهارات تخطيط المبادرات قصيرة وطويلة المدى بما يتوافق مع الأولويات الوطنية. أخيرًا، ستغطي الوحدة آليات المتابعة والتحديث المستمر للخطط لضمان مرونتها في مواجهة المتغيرات الطارئة.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

أصبحت المؤسسات العسكرية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أدوات تحليل دقيقة وفعّالة لفهم الواقع المحيط بها، وتوجيه قراراتها واستراتيجياتها وفقًا لذلك. ومن أبرز هذه الأدوات وأكثرها تأثيرًا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والذي يُعد حجر الزاوية في أي عملية تخطيط استراتيجي ناجحة داخل المؤسسات العسكرية. فبينما تمثل البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والعسكرية، التي تؤثر على أداء المؤسسة من خارجها، فإن البيئة الداخلية تشمل الإمكانيات والموارد، والهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ونقاط القوة والضعف التي تمتلكها القيادة والكوادر.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

في السياق العسكري، لا يمكن النظر إلى التخطيط العسكري أو تنفيذ المهام أو صياغة الاستراتيجيات بمعزل عن فهم شامل ومعمق للبيئتين الداخلية والخارجية. فالمؤسسة العسكرية، شأنها شأن أي كيان استراتيجي، تعمل ضمن سياق متشابك من التفاعلات المحلية والدولية، وتخضع لضغوط متغيرة تؤثر على مستوى جاهزيتها وكفاءتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات. ومن هنا، تظهر أهمية التحليل البيئي كأداة حتمية لفهم التهديدات والفرص، وكذلك تعزيز نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور داخل المؤسسة.

أحد الأهداف الأساسية لتحليل البيئة الخارجية في المجال العسكري هو استشراف المخاطر والتحديات التي قد تنشأ من تغير موازين القوى الدولية، أو صعود جماعات مسلحة، أو تطورات تكنولوجية في أسلحة العدو.

أولاً: البيئة الداخلية - التعريف والمكونات

تشير البيئة الداخلية إلى العناصر والعوامل التي تنشأ من داخل المؤسسة العسكرية، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدراتها التشغيلية والتنظيمية. ومن أبرز مكونات هذه البيئة:

- الهياكل التنظيمية: كيفية تنظيم الوحدات والأقسام، وسلسلة الأوامر، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- الموارد البشرية: الكفاءات العسكرية، ومستويات التدريب، والروح المعنوية، والانضباط القيادي.
- القدرات التكنولوجية واللوجستية: التجهيزات، نوعية التسليح، ونظم الاتصال والإمداد.
- الأنظمة والقوانين: السياسات العسكرية الداخلية، وآليات الرقابة والانضباط الإداري.
- الثقافة التنظيمية: القيم والسلوكيات والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة.

ثانيًا: البيئة الخارجية - التعريف والمكونات

تشير البيئة الخارجية إلى العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة العسكرية والتي لا تتحكم بها بشكل مباشر، لكنها تؤثر في قدراتها وخططها. وهي تنقسم عادة إلى بيئتين فرعيتين:

أ. البيئة الخارجية العامة:

- السياسية: استقرار النظام السياسي، العلاقات الدولية، المواقف الإقليمية من المؤسسة العسكرية.
- الاقتصادية: ميزانية الدفاع، الوضع الاقتصادي العام، الموارد المتاحة.
- الاجتماعية والثقافية: مستوى الثقة الشعبية بالمؤسسة، التجنيد، الانتماء الوطني.
- التكنولوجية: الابتكارات في مجالات الدفاع، تطور القدرات القتالية، الحروب السيبرانية.
- القانونية والبيئية: الاتفاقيات الدولية، القيود على استخدام القوة، أثر المناخ والبيئة على عمليات القوات.

ثانيًا: البيئة الخارجية - التعريف والمكونات

ب. البيئة الخارجية الخاصة:

وهي العوامل المتعلقة بالجهات المتفاعلة مباشرة مع المؤسسة مثل:

- الأعداء والخصوم: قدراتهم، نواياهم، أساليبهم القتالية.
- الحلفاء: مدى التعاون والدعم العسكري أو الاستخباراتي.
- المنظمات الدولية: دورها في التنظيم أو الرقابة أو تقديم الدعم.

تحليل البيئة الخارجية يساعد في استكشاف الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، والتهديدات التي يجب الاستعداد لمواجهةها، ويمنح القادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الإقليمية والدولية المتسارعة.

1. تحليل (SWOT) نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات:

يُعد تحليل SWOT أحد أكثر الأدوات استخدامًا في تحليل البيئة العسكرية، لما يوفره من رؤية شاملة لأبعاد البيئة الداخلية والخارجية. فمن خلال تحديد نقاط القوة (مثل التدريب العالي والانضباط، والقدرات التقنية)، ونقاط الضعف (مثل نقص التمويل، أو ضعف التنسيق) تستطيع القيادة العسكرية فهم واقع المؤسسة من الداخل. أما على صعيد البيئة الخارجية فإن الفرص (كالتعاون الدولي، أو تطور التكنولوجيا الدفاعية) والتهديدات (مثل التوترات الإقليمية أو الإرهاب) تمثل عناصر ضرورية لتقييم المحيط وتوجيه الاستراتيجيات. يستخدم هذا التحليل في صياغة خطط دفاعية واستباقية مدروسة تركز على توازن القدرات مع التحديات.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

2. تحليل (PESTEL) السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني:

تحليل PESTEL هو أداة لفهم البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة العسكرية. فالْبُعد السياسي يشمل سياسات الدفاع، والتحالفات الدولية، واستقرار الحكومات، فيما يغطي الاقتصادي الميزانيات العسكرية، والقدرة على التسليح، والتأثيرات التضخمية. أما الاجتماعي فيتناول اتجاهات المجتمع تجاه المؤسسة العسكرية، وقيم الانتماء الوطني، ومصادر التجنيد. بينما يُحلل البُعد التكنولوجي مدى تطور القدرات الدفاعية، والتحديات المرتبطة بالحرب السيبرانية. كما تشمل الأداة التحليلية الجوانب البيئية (كالمناخ وظروف العمليات) والقانونية (مثل المعاهدات والقيود القانونية الدولية) وتُستخدم هذه الأداة لتوجيه التخطيط الاستراتيجي والتأهب للتغيرات المفاجئة في البيئة الدولية.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

3. تحليل القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces) :

رغم أن هذه الأداة طُورت في الأصل للسياقات الاقتصادية، إلا أنها أثبتت فعاليتها في البيئة العسكرية عند تقييم التهديدات المحيطة. تشمل القوى الخمس: تهديد دخول منافسين جدد (مثل تنامي قوى غير تقليدية أو جماعات مسلحة)، قوة الموردين (مثل الاعتماد على مصادر تسليح أجنبية)، قوة العملاء أو الجمهور (المعنويات والدعم الشعبي للجيش)، تهديد البدائل (كالأسلحة غير التقليدية أو الحروب السيبرانية)، وشدة المنافسة (السباق التسلحي الإقليمي). تساعد هذه الأداة في فهم موقع المؤسسة العسكرية بين القوى الأخرى ودرجة تعرضها للمنافسة أو الضغط.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

4. تحليل تحليل الفجوات (GAP) :

يهدف هذا التحليل إلى مقارنة الواقع الحالي للمؤسسة العسكرية مع الأهداف المستقبلية أو المعايير المثالية المطلوبة. يُستخدم لتحديد "الفجوات" في القدرات، مثل نقص المهارات لدى الأفراد، أو قصور في الجاهزية اللوجستية، أو ضعف في التكنولوجيا المتوفرة.

من خلال هذا التحليل، يمكن للقيادة العسكرية تصميم برامج تطوير وتحديث لتقليص هذه الفجوات وتعزيز الاحترافية العسكرية. وغالبًا ما يُدمج هذا التحليل مع نتائج SWOT أو تقارير الأداء لتحديد أولويات الإصلاح.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

5. مصفوفة TOWS التحليل المتقدم لـ: SWOT

تُعد TOWS تطورًا عمليًا لتحليل SWOT ، إذ لا تكتفي بتحديد عناصر البيئة، بل تربط بينها لإنتاج استراتيجيات واضحة. فعلى سبيل المثال، توظف نقاط القوة لمواجهة التهديدات، أو تستخدم الفرص لمعالجة نقاط الضعف. هذه المصفوفة مهمة في المجال العسكري لصياغة خطط تكيف ديناميكية، سواءً في بيئة صراع مفتوحة أو عند التخطيط لحرب غير تقليدية. كما تعزز القدرة على استثمار الميزات التنافسية والتصدي للعوامل الخارجية المعوقة.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

6. التحليل الداخلي عبر نموذج McKinsey 7S

يركز هذا النموذج على سبعة عناصر داخل المؤسسة ، وهي: الهيكل، والاستراتيجية، والأنظمة، والقيم المشتركة، والمهارات، والكوادر، وأسلوب القيادة. يتم تحليل مدى ترابط هذه العناصر واتساقها مع الأهداف العسكرية العليا. يفيد هذا النموذج في تحسين البنية التنظيمية، وتوجيه عمليات الإصلاح الداخلي، وتعزيز التماسك بين القيادة والجنود. كما يساعد في إعداد القوات للتغيرات الاستراتيجية الكبرى أو إعادة الهيكلة.

أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بيئات عسكرية

7. تحليل السيناريوهات المستقبلية:

تُستخدم هذه الأداة لاستشراف احتمالات متعددة لمستقبل البيئة الأمنية والعسكرية. يتضمن ذلك بناء سيناريوهات محتملة، مثل تصعيد الصراع في منطقة معينة، أو ظهور تقنية عسكرية مدمرة، أو انهيار تحالف استراتيجي.

8. نظم الإنذار المبكر والتحليل الاستخباراتي:

تمثل أدوات المراقبة والرصد والتحليل الاستخباراتي جزءاً حيوياً من أدوات تحليل البيئة الخارجية في السياق العسكري. فهذه النظم تعتمد على جمع المعلومات، وتحليل اتجاهات القوى المعادية، وقياس درجة التهديد في محيط العمليات.

صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء في الوحدات

تكمُن أهمية صياغة الأهداف الاستراتيجية في أنها تُؤطر العمل العسكري ضمن نهج منظم ومترابط، يسعى إلى بناء مستقبل تشغيلي وقيادي متماسك. فالوحدات التي لا تملك أهدافًا واضحة تجد نفسها غالبًا في حالة من ردود الأفعال العشوائية، دون قدرة على التحكم في بيئتها أو التأثير فيها. في المقابل، فإن صياغة الأهداف تمنح القادة وضباط الصف والجنود على حد سواء إدراكًا دقيقًا لمهامهم وأولوياتهم، وتساعدهم على ترجمة الرؤية الاستراتيجية العليا إلى ممارسات ميدانية واقعية قابلة للقياس والتطوير.

صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء في الوحدات

إن أحد أبرز مظاهر قوة الأهداف الاستراتيجية يتمثل في قدرتها على الربط بين التخطيط والتنفيذ، وبين الرؤية الشاملة والمهام اليومية. فمثلاً، عندما تصوغ وحدة عسكرية هدفًا استراتيجيًا يتعلق بتحقيق الجاهزية القصوى خلال فترة زمنية محددة، فإن هذا الهدف سيترجم تلقائيًا إلى برامج تدريبية، وخطط صيانة، وتحديث في نظم الإمداد، وكلها تتكامل من أجل بلوغ الغاية المشتركة. بهذا المعنى، تصبح الأهداف الاستراتيجية أداة توحيد وتوجيه تُسهم في تقليل التشتت وتعزيز التركيز.

صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء في الوحدات

إلى جانب ذلك، تلعب الأهداف الاستراتيجية دورًا مهمًا في تعزيز المساءلة وتحسين الأداء المؤسسي. فعندما تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، يصبح من السهل على القيادات تقييم مدى التقدم نحو تحقيقها، وتحديد مجالات القصور أو التميز، واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التحفيزية المناسبة. كما أن هذه الأهداف تخلق ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام والمساءلة والمبادرة، وهي قيم ضرورية في بيئات عسكرية تتطلب الانضباط والجاهزية المستمرة.

أساليب صياغة الأهداف الاستراتيجية

1. الأسلوب القائم على تحليل (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

- يُستخدم تحليل SWOT لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للوحدة.
 - يبدأ القادة بتحليل نقاط القوة كالجاهزية القتالية أو الكفاءات البشرية.
 - ثم يتم تحديد نقاط الضعف مثل نقص التدريب أو ضعف البنية التحتية.
 - بعد ذلك تُستعرض الفرص كالتعاون الإقليمي أو توفر التمويل.
 - وأخيرًا تُرصد التهديدات كالتحديات الأمنية أو تطورات الخصوم.
- وبناءً على هذا التحليل، تُصاغ الأهداف بطريقة تستغل نقاط القوة والفرص، وتعالج الضعف وتواجه التهديدات.

أساليب صياغة الأهداف الاستراتيجية

2. أسلوب الأهداف الذكية SMART

تُصاغ الأهداف وفق معايير محددة لضمان فعاليتها:

- S (Specific) أن يكون الهدف محددًا بوضوح، مثل "رفع كفاءة التدريب القتالي في وحدات التدخل السريع".
 - M (Measurable) أن يكون قابلاً للقياس، كتحقيق نسبة تدريب 90% من الأفراد.
 - A (Achievable) أن يكون قابلاً للتحقيق ضمن الإمكانيات المتاحة.
 - R (Relevant) أن يكون مرتبطاً بأولويات واستراتيجية الوحدة.
 - T (Time-bound) أن يكون محددًا بإطار زمني، كإنجازه خلال 6 أشهر.
- هذا الأسلوب يضمن وضوح الأهداف وسهولة متابعتها وتقييم نتائجها.

أساليب صياغة الأهداف الاستراتيجية

3. الأسلوب التشاركي في الصياغة

تعتمد بعض الوحدات العسكرية على النهج التشاركي، حيث تتم صياغة الأهداف بمشاركة مختلف المستويات القيادية والفنية داخل الوحدة. يسهم هذا الأسلوب في تحسين جودة الأهداف، حيث تُبنى على تجارب وخبرات ميدانية متعددة. كما يعزز الالتزام والتنفيذ، لأن الأفراد يشعرون بأنهم شركاء في بناء التوجهات وليسوا مجرد منفذين.

4. الأسلوب التصاعدي Bottom-Up

يرتكز هذا الأسلوب على تغذية المعلومات من القاعدة نحو القمة. تبدأ عملية الصياغة من الأقسام الفرعية أو الوحدات الصغرى بناءً على ما تلاحظه من تحديات ميدانية. ثم تُرفع المقترحات والتوصيات إلى المستويات الأعلى لتكوين أهداف استراتيجية شاملة.

أهمية تحديد مؤشرات الأداء في الوحدات العسكرية

إن تحديد مؤشرات الأداء لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل يمثل ركيزة أساسية لضمان المساواة والانضباط المؤسسي. فالوحدات العسكرية، بحكم طبيعتها العملياتية، تعتمد على درجة عالية من الانضباط والدقة، وتحتاج إلى أدوات تمكنها من رصد الأداء بشكل موضوعي. فبدلاً من الاعتماد على الانطباعات العامة أو التقديرات الشخصية، تأتي مؤشرات الأداء لتوفر مقياساً كمياً ونوعياً يُستخدم لتقييم مدى تحقيق النتائج الفعلية مقارنة بالمستهدفات المخططة.

1. فهم طبيعة المهمة العسكرية والرؤية الاستراتيجية للوحدة

تبدأ عملية تحديد المؤشرات بفهم الرؤية والرسالة العسكرية الخاصة بالوحدة ، وتحديد الأهداف الكبرى المطلوب تحقيقها.

على سبيل المثال، إذا كانت الوحدة معنية بمهام التدخل السريع، فإن مؤشرات الأداء يجب أن تعكس الجاهزية الفورية، وسرعة الانتشار، ودقة العمليات. أما إذا كانت الوحدة متخصصة في الدعم اللوجستي، فستجهد المؤشرات نحو سرعة الإمداد، وكفاءة النقل، وتقليل نسب الأعطال.

2. تحليل الأنشطة والعمليات الأساسية داخل الوحدة

يتم رصد جميع العمليات الأساسية التي تقوم بها الوحدة: مثل التدريب، الصيانة، العمليات الميدانية، الخدمات اللوجستية، الانضباط، والجاهزية البدنية والنفسية.

3. الاستعانة بنموذج SMART عند اختيار المؤشرات

- يُستحسن أن تتصف مؤشرات الأداء بالمعايير الخمسة لنموذج SMART
- محددة (Specific): تعبر عن جانب دقيق من الأداء.
 - قابلة للقياس (Measurable): بوحدات رقمية أو نسبية.
 - قابلة للتحقيق (Achievable): ضمن قدرات الوحدة ومواردها.
 - مرتبطة بالأهداف (Relevant): تعكس أهداف الوحدة الإستراتيجية.
 - محددة زمنياً (Time-bound): يتم تقييمها ضمن فترة زمنية واضحة.

4. تحديد المؤشرات النوعية والكمية معاً

من المهم ألا تقتصر المؤشرات على الجوانب الكمية، بل تشمل كذلك الجوانب النوعية. المؤشرات الكمية تشمل أرقاماً مثل: عدد ساعات الطيران، نسبة إصابة الأهداف، معدل الأعطال.

المؤشرات النوعية تشمل معايير مثل: دقة تنفيذ الأوامر، مستوى الانضباط، جودة القيادة. الجمع بين النوعين يقدم صورة متكاملة عن أداء الوحدة.

إعداد الخطط التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية العليا

لم يعد التخطيط مجرد إجراء تنظيمي روتيني، بل أصبح ضرورة وجودية لضمان الفعالية والجاهزية وتحقيق الأهداف الوطنية العليا. وتكمن جوهرية هذا التخطيط في القدرة على إعداد خطط تشغيلية فعّالة ترتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية العليا، بحيث تُترجم الرؤية العامة للمؤسسة العسكرية إلى أنشطة واقعية قابلة للتنفيذ، وتحقق التكامل بين مختلف مستويات العمل.

إعداد الخطط التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية العليا

تُعد الخطط التشغيلية بمثابة الجسر العملي بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ اليومي. فهي تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى برامج وأنشطة محددة، وتضع الإطار الزمني، والمسؤوليات، والموارد، ومؤشرات الأداء، مما يسمح بمتابعة دقيقة لمستوى التقدم، واكتشاف نقاط القوة والقصور، واتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. وبدون وجود هذا الجسر، قد تتحول الأهداف الاستراتيجية إلى شعارات نظرية لا أثر لها على أرض الواقع.

كيفية إعداد الخطط التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية العليا

1. تحليل الأهداف الاستراتيجية العليا وتحويلها إلى أهداف فرعية

الخطوة الأولى في إعداد خطة تشغيلية فعالة هي فهم الأهداف الاستراتيجية العليا بدقة، سواء كانت صادرة عن القيادة العامة، أو جزءاً من خطة وطنية دفاعية، أو توجيهات سيادية.

يتم بعد ذلك تفكيك هذه الأهداف إلى أهداف فرعية قابلة للتنفيذ على مستوى الإدارات أو الوحدات، مع مراعاة الأولويات والفترات الزمنية المختلفة.

مثال: إذا كان الهدف الاستراتيجي هو "تعزيز الجاهزية القتالية الشاملة"، فإن الأهداف الفرعية قد تشمل: رفع كفاءة التدريب، تحسين الصيانة الدورية للمعدات، تطوير نظم القيادة والسيطرة.

كيفية إعداد الخطط التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية العليا

2. تحديد المجالات التشغيلية الرئيسية

لكل وحدة أو قسم في المؤسسة مجالات تشغيلية أساسية يجب تغطيتها في الخطط، مثل:

- التدريب والجاهزية
- الموارد البشرية
- الدعم اللوجستي

3. صياغة الأهداف التشغيلية باستخدام نموذج SMART

تُصاغ الأهداف التشغيلية بطريقة تجعلها:

- محددة (Specific)
- قابلة للقياس (Measurable)
- قابلة للتحقيق (Achievable)
- مرتبطة بالأهداف العامة (Relevant)
- محددة بزمان (Time-bound)

كيفية إعداد الخطط التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية العليا

4. تحديد الأنشطة والإجراءات التفصيلية

لكل هدف تشغيلي، يتم تحديد الأنشطة التي تساهم في تحقيقه، مثل:

- برامج تدريب محددة
- ورش صيانة
- حملات تفتيش

يتم أيضًا تحديد من هو المسؤول عن كل نشاط، والموارد المطلوبة له، والجدول الزمني، والنتائج المتوقعة.

5. ربط الأنشطة التشغيلية بمؤشرات أداء واضحة (KPIs)

لا تكتمل أي خطة تشغيلية بدون مؤشرات أداء، لقياس مدى التقدم والإنجاز. هذه المؤشرات يجب أن ترتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية.

مثال: إذا كان الهدف رفع كفاءة الاستجابة للطوارئ، فقد يكون المؤشر: "زمن الاستجابة لبلاغ طارئ لا يتجاوز 5 دقائق".

نشاط 3 القائد الاستراتيجي بين تعدد المهام وفعالية اتخاذ القرار



- في صباح أحد الأيام داخل مقر قيادة لواء عمليات، تلقى القائد الاستراتيجي عدة مستجدات متزامنة تستدعي قرارات فورية:
- وردت رسالة عاجلة من القيادة العليا تطلب تحديثًا فوريًا عن جاهزية القوة (يُطلب الرد خلال ساعتين).
- في الوقت نفسه، وصل إشعار عن زيارة غير مجدولة من لجنة التفتيش المؤسسي خلال نفس اليوم.
- كان هناك اجتماع تنسيقي مجدول مسبقًا مع هيئة التخطيط لتحديث جدول التدريب الربع سنوي.
- تلقى القائد مكالمة هاتفية عن وقوع خلل في نظام الاتصال التكتيكي في إحدى الوحدات الفرعية، ما استدعى تدخلًا فنيًا فوريًا.



1. ما الأخطاء الإدارية والقيادية التي ارتكبها القائد في هذا السيناريو؟
2. ما الإجراءات الاحترافية التي كان يمكن اتخاذها لتفادي هذا القصور؟
3. ضع تصورًا لهيكل قيادة فعال، يتضمن آليات تفويض، وتحديد أولويات، ومهام استجابة للطوارئ.



استراحة

دقيقة

تخطيط المبادرات قصيرة وطويلة المدى بناءً على الأولويات الوطنية

تبرز الحاجة الملحة إلى وجود تخطيط دقيق للمبادرات على المدى القصير والطويل كأحدى الركائز الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية. حيث يُعد التخطيط السليم للمبادرات أداة محورية تُمكن القيادات من تحويل الرؤية العامة إلى خطوات واقعية قابلة للتنفيذ، ضمن أطر زمنية مدروسة تتناسب مع طبيعة كل هدف أو تحدٍ.

وتنبع أهمية هذا التخطيط من دوره المباشر في ضبط مسار الأداء، وتوجيه الموارد، وتحقيق الأهداف بكفاءة ومرونة، لا سيما في بيئات تتسم بالتغير السريع والمنافسة العالية، أو في السياقات العسكرية التي تتطلب أعلى مستويات الجاهزية والانضباط.

مفهوم المبادرات وأنواعها

1. المبادرات قصيرة المدى

المدة الزمنية: من عدة أشهر إلى 3 سنوات.
الخصائص:

تركيز على حلول سريعة وتلبية احتياجات ملحة.
نتائج قابلة للقياس في فترة زمنية محدودة.

2. المبادرات طويلة المدى

المدة الزمنية: من 5 إلى 20 سنة.
الخصائص:

تحتاج إلى تخطيط استراتيجي واستثمارات ضخمة.
تهدف إلى تحقيق تحولات جذرية في المجتمع والاقتصاد.

أساليب تخطيط المبادرات قصيرة وطويلة المدى بناءً على الأولويات الوطنية

1. الربط الاستراتيجي بالمصالح الوطنية العليا

أولى أساليب تخطيط المبادرات تبدأ بربطها صراحة بالأولويات الوطنية والمصالح العليا للدولة. فالتخطيط الفعّال لا ينطلق من رؤية داخلية ضيقة، بل يستمد توجيهه من الاستراتيجيات الوطنية الشاملة، مثل: الأمن القومي، التنمية المستدامة، القوة الناعمة، أو مكانة الدولة الإقليمية والدولية. ولهذا، ينبغي أن تبدأ أي مبادرة قصيرة أو طويلة المدى بتحليل توجهات الدولة، وخططها الخمسية، ووثائقها الاستراتيجية، ومن ثم تكييف الأهداف المحلية أو القطاعية لخدمة هذه الاتجاهات الكبرى، بما يعزز الاتساق المؤسسي مع الرؤية الشاملة للدولة.

أساليب تخطيط المبادرات قصيرة وطويلة المدى بناءً على الأولويات الوطنية

2. استخدام مصفوفات تحديد الأولويات

يُعتمد على أدوات تخطيط احترافية مثل مصفوفة الأولوية (Priority Matrix) التي تساعد في تصنيف المبادرات بناءً على عاملين: التأثير على الأولويات الوطنية، ومستوى إلحاح الزماني. وفقاً لهذه الأداة، تُصنّف المبادرات إلى أربع فئات: عاجلة وهامة (قصيرة المدى تُنفّذ فوراً)، هامة وغير عاجلة (تخطيط طويل المدى)، عاجلة وغير هامة (قد تُفوّض أو تُراجع)، وغير عاجلة وغير هامة (تُؤجّل أو تُلغى). هذا الأسلوب يمنح صانعي القرار خريطة مرئية للمبادرات ذات القيمة الاستراتيجية الفعلية.

أساليب تخطيط المبادرات قصيرة وطويلة المدى بناءً على الأولويات الوطنية

3. تحليل الأثر الوطني المتوقع لكل مبادرة

أسلوب حيوي يعتمد على تحليل الأثر الوطني المحتمل لكل مبادرة، سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى. ويشمل ذلك تقييم مدى مساهمة المبادرة في: تحسين الأمن الوطني، تعزيز النمو الاقتصادي، رفع جودة التعليم أو الصحة، أو تقوية العلاقات الإقليمية. المبادرات التي يظهر تحليلها أثراً مباشراً وملموساً على الأولويات الوطنية، يُمنح لها الأولوية في التنفيذ والتخصيص المالي، حتى إن كانت مكلفة أو معقدة. هذا المنهج يربط جدوى كل مشروع بمدى خدمته المباشرة للوطن.

أساليب تخطيط المبادرات قصيرة وطويلة المدى بناءً على الأولويات الوطنية

4.المواءمة بين الإمكانيات الحالية والغايات المستقبلية

يُراعى عند تخطيط المبادرات طويلة المدى، وخاصة تلك المرتبطة بالتطوير العسكري أو الاقتصادي، تحقيق التوازن بين ما هو متاح حالياً من إمكانيات، وبين ما يُراد تحقيقه مستقبلاً من أهداف استراتيجية.

5.التدرج المرحلي والتقويم الدوري

من أنجح أساليب تخطيط المبادرات طويلة المدى هو تقسيمها إلى مراحل مرحلية قابلة للتنفيذ والتقييم، بحيث يتم إنجاز جزء من أهداف المبادرة، ومن ثم تقييم الأداء قبل الانتقال للمرحلة التالية.

متابعة وتحديث الخطط بناءً على المستجدات والمتغيرات

تقوم الاحترافية الاستراتيجية على مبادئ متعددة، من أهمها: المرونة، والقدرة على التكيف، وإدارة المخاطر، وتحليل البيئات الداخلية والخارجية، ودمج المعلومات في صنع القرار. وفي هذا الإطار، يُعد تحديث الخطط بشكل دوري استجابة للمتغيرات السياسية، الأمنية، الاقتصادية أو التقنية، مهارة أساسية في القيادة الاستراتيجية. فالخطة مهما بلغت دقتها لا يمكن أن تظل صالحة في ظل بيئة متغيرة وسريعة الإيقاع مثل البيئات العسكرية الحديثة. هنا يظهر الضابط المحترف كقائد واعٍ، يستشرف المستقبل، ويستعد للتغيير بدلاً من أن يُفاجأ به.

دور الضباط في متابعة وتحديث الخطط

- الضباط في القيادات العليا لا يُفترض أن يكونوا فقط منفذين أو مراقبين، بل يجب أن يكونوا قادة للتغيير والتطوير، يمتلكون القدرة على:
- قراءة البيانات المتغيرة وتحليلها بعمق.
 - اتخاذ قرارات فورية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى.
 - تقديم تغذية راجعة دقيقة إلى الوحدات التنفيذية.
 - ضمان تواصل فعال بين الخطط والاستراتيجيات العليا وبين الواقع الميداني.
- من خلال ذلك، يستطيع الضابط أن يحدث مواءمة مستمرة بين الخطة والمستجدات، مما يحقق أعلى درجات الجاهزية والفاعلية.

أساليب متابعة وتحديث الخطط بناءً على المستجدات والمتغيرات

1.المراجعة الدورية المنظمة

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مراجعات دورية (شهرية، فصلية، سنوية) للخطة الموضوعة، لمقارنة التقدم الفعلي بالأهداف المحددة. وتتم هذه المراجعة عبر فرق مختصة تقوم بتحليل النتائج المرحلية، وتحديد الانحرافات، وتقديم التوصيات اللازمة للتعديل. يُعد هذا الأسلوب ركيزة أساسية في المؤسسات العسكرية لضمان التقييم المستمر والقدرة على التصحيح المبكر للمسار.

2.استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs)

تُستخدم مؤشرات الأداء كأداة رقمية لمتابعة تنفيذ الخطط وقياس فاعلية الجهود المبذولة. فكل هدف استراتيجي أو تشغيلي يجب أن يُربط بمؤشر قابل للقياس. وعند ظهور أي خلل في المؤشر، يتم التحرك لتحليل الأسباب وتحديث الأنشطة أو الوسائل المتبعة. وبهذا الشكل، يُصبح التحديث مبنياً على معطيات واقعية وليس على الحدس.

أساليب متابعة وتحديث الخطط بناءً على المستجدات والمتغيرات

3. رصد المتغيرات البيئية والميدانية

من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات ذات الطابع العسكري والاستراتيجي، تحليل البيئة الخارجية والداخلية بانتظام باستخدام أدوات مثل PESTEL و SWOT ويساعد هذا التحليل في اكتشاف المتغيرات السياسية أو الأمنية أو الاقتصادية التي قد تؤثر على صلاحية الخطة. بمجرد تحديد هذه المتغيرات، يُصار إلى تعديل الأولويات أو إعادة ترتيب الموارد أو حتى إعادة صياغة الأهداف.

4. بناء فرق متابعة وتقييم داخلية

يُعد إنشاء وحدات داخلية مختصة بالمتابعة والتقييم من الأساليب المؤسسية الفعالة. تقوم هذه الفرق بجمع البيانات، وإعداد التقارير، وتقديم تغذية راجعة مباشرة إلى صناع القرار. كما تعمل كحلقة وصل بين المستوى التنفيذي والمستوى القيادي الاستراتيجي، مما يُسرّع من اتخاذ قرارات التحديث عند الضرورة.

أساليب متابعة وتحديث الخطط بناءً على المستجدات والمتغيرات

5. استخدام تقنيات التحليل الذكي والأنظمة الرقمية

مع تطور التكنولوجيا، أصبح بالإمكان استخدام أنظمة إدارة الأداء والبرمجيات التفاعلية التي تُتابع تنفيذ الخطة لحظة بلحظة، وتصدر تنبيهات عند وجود انحرافات، وتُساعد على اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على البيانات. كما تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية واقتراح مسارات بديلة.

6. المرونة في الهيكل التنفيذي

لا يمكن تحديث الخطط بنجاح إذا كان الهيكل التنظيمي جامدًا. لذلك تعتمد المؤسسات العسكرية الحديثة على بناء ثقافة مرنة تسمح بتعديل الأدوار والمهام، وتوزيع الموارد من جديد، وإعادة ترتيب الأولويات وفقًا للمتغيرات. يتطلب هذا الأسلوب قيادة واعية تُشجع على المبادرة وتُثمن التغيير عند الضرورة.



نشاط 4 غياب التحديث الاستراتيجي وتأثيره على فعالية وحدة عسكرية

- في وحدة عسكرية مسؤولة عن العمليات الميدانية في قطاع حساس، كان القائد الإداري يشرف على تنفيذ خطة تشغيلية معتمدة منذ ستة أشهر. تضمنت الخطة:
- دورات تدريبية للمشاة على نمط المناورة التقليدية.
 - توزيع الموارد وفق افتراضات ميدانية مستقرة.
 - آلية استجابة طارئة تعتمد على خرائط قديمة للمنطقة.
 - لكن خلال الأسبوع الأخير، طرأت **متغيرات ميدانية مفاجئة**:
 - تحركت وحدات معادية باتجاه محيط المنطقة، مما استدعى تعزيز الاستجابة التكتيكية.
 - تم تفعيل بروتوكول جديد من القيادة العليا يتطلب **مراجعة كل الخطط التشغيلية خلال 72 ساعة**.
 - وردت تقارير استخباراتية جديدة تشير إلى تغير طبيعة التهديد، ما يستدعي تدريبًا مختلفًا وتحديثًا للخطط.



1. ما الأخطاء الإدارية والتخطيطية التي ارتكبتها القائد؟
2. ما الإجراءات الاحترافية التي كان يمكن اتخاذها لتحديث الخطط وفق المستجدات؟
3. اقترح آلية عملية فعالة لمراجعة وتحديث الخطط التشغيلية في ضوء المتغيرات الميدانية.

مناقشة وتبادل الآراء والخبرات



الوحدة الثالثة :

تحسين الأداء المؤسسي وفق مؤشرات التميز

- ❖ معايير التميز والانضباط المؤسسي العسكري.
- ❖ أساليب قياس الأداء وتحليل النتائج.
- ❖ أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة في البيئات العسكرية.
- ❖ تحليل الفجوات ومؤشرات المخاطر في الأداء المؤسسي.
- ❖ تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي.



في ظل معايير التميز والانضباط المؤسسي العسكري، تبرز الحاجة إلى تبني منهجيات متقدمة لقياس الأداء وتحليل النتائج بدقة، مما يُسهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية. هذه الوحدة التدريبية تهدف إلى تزويد المشاركين بأفضل الأساليب العلمية والعملية لتقييم الأداء، وتطبيق أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة لضمان التميز في البيئات العسكرية.

معايير التميز والانضباط المؤسسي العسكري

أصبحت الحاجة إلى بناء مؤسسات عسكرية متميزة ومنضبطة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. فالتميز والانضباط لا يُعدّان مجرد خصائص مرغوبة، بل يمثلان ركيزتين أساسيتين لاستمرارية الأداء الفعّال للمؤسسة العسكرية وقدرتها على الاستجابة السريعة والحازمة لمختلف السيناريوهات الأمنية والعسكرية. وفي ظل هذا الإطار، يُعدّ التميز المؤسسي والانضباط عنصرين متكاملين يسهمان في ترسيخ ثقافة الاحترافية، وتحقيق التفوق الاستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي.

مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده في السياق العسكري

يُعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات المتقدمة إلى تحقيقها كوسيلة لضمان التفوق والاستدامة والجاهزية. وفي السياق العسكري، لا يُعتبر التميز خيارًا إضافيًا، بل مطلبًا جوهريًا لتعزيز القدرة القتالية، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق التفوق النوعي على المستويين المحلي والإقليمي. إن تميز المؤسسة العسكرية لا يقتصر فقط على النتائج الميدانية، بل يتسع ليشمل جودة التخطيط، ودقة التنفيذ، وسرعة الاستجابة، والالتزام بالتطوير المستمر.

تتجلى أبعاد التميز المؤسسي في السياق العسكري في مجموعة من المحاور الأساسية، منها:

القيادة الفاعلة:

حيث تلعب القيادة العسكرية دورًا محوريًا في توجيه الأفراد، وتحفيزهم، وتحقيق التوازن بين الحزم والتمكين. القائد العسكري المتميز هو من يمتلك الرؤية، ويقود بالمثل، ويتخذ القرارات الحاسمة بناءً على معطيات دقيقة وتحليل عميق.

الاستراتيجية الواضحة:

التميز يتطلب وجود رؤية عسكرية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف استراتيجية واقعية قابلة للقياس. يجب أن تكون هذه الاستراتيجية مرنة لمواجهة المستجدات، لكنها ثابتة في مبادئها وخطوطها الكبرى.

التركيز على النتائج:

الجيش المتميز يعتمد على مؤشرات أداء دقيقة لقياس النتائج الميدانية والتنظيمية، وتربط المكافآت والتقييمات بمعايير محددة، مما يخلق ثقافة الإنجاز والمساءلة.

الابتكار والتطوير المستمر:

التميز العسكري لا يتحقق دون وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التفكير الإبداعي، واعتماد التكنولوجيا، وتحسين العمليات والتدريب.

الاهتمام بالموارد البشرية:

الجندي والضابط هما رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة عسكرية. ومن ثم، فإن برامج التطوير، والتحفيز، والرعاية النفسية والاجتماعية تُعدّ من أساسيات التميز.

الجودة في العمليات:

تنفيذ العمليات العسكرية والإدارية وفق أعلى معايير الجودة هو من أبرز مؤشرات التميز. ويشمل ذلك التدريب، والجاهزية، والصيانة، والإمداد، والاتصالات.

الانفتاح على الشراكات:

الجيوش الحديثة تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مع حلفاء دوليين، ومراكز بحث، ومؤسسات صناعية، مما يدعم قدرتها على التكيف والتطور.

وبما أن التميز المؤسسي هو عملية ديناميكية مستمرة، فإن قياس الأداء وتحليل الفجوات وتطوير البرامج الإصلاحية تُعدّ ركائز في هذا المسار. لا يمكن لأي مؤسسة عسكرية أن تدعي التميز دون وجود نظام تقويم داخلي صارم يعتمد على المعايير الدولية. إن تطبيق معايير التميز في السياق العسكري لا يعني التنازل عن الخصوصية والانضباط، بل هو تعزيز لهما من خلال تنظيم الأداء وإدارته بشكل علمي ومدروس. وهذا ما يجعل من التميز المؤسسي أداة فعالة في دعم الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز ثقة المجتمع والدولة بالقوات المسلحة.

وفي الختام، يمكن القول إن بناء مؤسسة عسكرية متميزة يتطلب إرادة قيادية، وثقافة تنظيمية داعمة، وتوظيفاً فعالاً للموارد، ومتابعة دقيقة للأداء، واستعداداً دائماً للتطوير. فالتميز في المؤسسة العسكرية ليس مجرد غاية، بل هو وسيلة لتحقيق الأمن والاستقرار والتقدم الوطني.

أولاً: قياس الأداء كأداة إدارية واستراتيجية

قياس الأداء هو عملية مستمرة تهدف إلى تقييم كفاءة الأفراد والوحدات والعمليات من خلال مؤشرات ومعايير محددة مسبقاً. ولا يقتصر الأمر على جمع بيانات رقمية، بل يتعداه إلى قراءة تلك البيانات في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة العسكرية. ويساعد هذا القياس في التأكد من مدى تحقق الأهداف المرجوة، ومدى كفاءة استخدام الموارد، ومدى التزام الفرق بالإجراءات والتوجيهات المعتمدة.

في السياق العسكري، يشمل قياس الأداء تقييم الجاهزية القتالية، الالتزام بالانضباط، فعالية التدريب، كفاءة التسليح والدعم اللوجستي، ومستوى القيادة والتحكم، إضافة إلى الأداء الفردي والجماعي في المواقف المختلفة.

أساليب قياس الأداء وتحليل النتائج

ثانيًا: أهمية التحليل المنهجي للنتائج

يُعد تحليل النتائج خطوة مكملة لعملية قياس الأداء، حيث يتم تفسير الأرقام والمعلومات المستخلصة، وربطها بالسياقات المحيطة، واستخلاص الاستنتاجات المنطقية منها. ويساعد هذا التحليل في:

- تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط.
- فهم أسباب النجاح أو الفشل في تنفيذ المهمات.
- بناء خطط التحسين بناءً على أسس علمية لا تعتمد على الحدس أو التقدير العشوائي.

التحليل الدقيق للنتائج يُمكن القادة العسكريين من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، سواء كانت متعلقة بتوزيع الموارد، أو بإعادة هيكلة وحدات معينة، أو بتطوير برامج تدريبية متخصصة.

أساليب قياس الأداء وتحليل النتائج

ثالثاً: أثر قياس الأداء في تحقيق الأهداف العسكرية

- من أهم الفوائد التي يوفرها قياس الأداء في المؤسسات العسكرية:
- تعزيز الفاعلية العملية: من خلال معرفة الجوانب التي تعمل بكفاءة عالية وتلك التي تحتاج إلى تطوير.
- رفع مستوى المساءلة: حيث يربط الأداء بالنتائج، مما يُشجع الأفراد والقادة على تحمل مسؤولياتهم بجدية.
- تحسين عملية التخطيط: قياس الأداء يعكس مدى واقعية الخطط الموضوعة، وبالتالي يساهم في إعادة تصميمها بطريقة أكثر دقة.
- بناء ثقافة تحسين مستمر: بمجرد قياس الأداء جزءاً من الثقافة التنظيمية، يبدأ الأفراد في السعي لتحقيق أفضل النتائج.

أساليب قياس الأداء وتحليل النتائج

رابعًا: التحديات المرتبطة بقياس الأداء

- رغم الأهمية القصوى لقياس الأداء، إلا أن هناك تحديات عديدة قد تواجه المؤسسة العسكرية في هذا الجانب، من بينها:
- صعوبة تحديد مؤشرات دقيقة لكل نوع من المهام العسكرية.
 - عدم توفر أدوات تقنية ملائمة في بعض البيئات أو الوحدات.
 - التحيز البشري أو التقييم غير الموضوعي في حال غياب نظام رقابي صارم.
- مقاومة بعض القادة أو الأفراد لفكرة التقييم المستمر، خاصة إن شعروا بأنها تهدد مواقعهم أو تقلل من مكانتهم.

خامسًا: أهمية ربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية

تظهر الفائدة الحقيقية لقياس الأداء عندما تُربط نتائجه مباشرة بالأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة العسكرية. فلا يكفي أن نعرف أن وحدة معينة حققت 85% من جاهزيتها القتالية، بل الأهم هو فهم ما إذا كانت هذه الجاهزية تتماشى مع متطلبات الأمن الوطني ومستوى التهديدات المحتملة، وخطط الانتشار العسكري. وهنا يظهر الدور المحوري لقيادة المؤسسة في توجيه جهود القياس والتحليل لخدمة الرؤية الكلية، وليس الاكتفاء بتقارير رقمية منعزلة.

أساليب قياس الأداء وتحليل النتائج

سادسًا: تعزيز الابتكار وتحفيز التطوير عبر التحليل

عند تحليل نتائج الأداء بذكاء، يمكن استنباط فرص الابتكار والتطوير داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، إذا أظهر قياس الأداء أن إحدى الوحدات تفوقت في تنفيذ مهمات قتالية رغم محدودية مواردها، فإن هذا مؤشر يمكن تعميمه أو دراسته لتطوير نماذج نجاح مشابهة. وكذلك، فإن الأداء الضعيف في بعض الإدارات قد يفتح المجال لتبني أنظمة ذكية، أو تقنيات حديثة تعالج الخلل من جذوره.

أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة في البيئات العسكرية

تواجه المؤسسات العسكرية في العصر الحديث تحديات متسارعة ومتغيرة، تتعلق بطبيعة الصراعات، وتطور تكنولوجيا السلاح، وتعدد المهام الأمنية واللوجستية، وارتفاع سقف التوقعات من الجيوش كمؤسسات وطنية مسؤولة عن الأمن والاستقرار. ومن هذا المنطلق، لم يعد كافيًا أن تظل المؤسسة العسكرية تعمل بمنطق "الانضباط والولاء فقط"، بل أصبحت بحاجة إلى أن تتبنى منظومة إدارية متكاملة تقوم على التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، كأدوات محورية لتحقيق الفاعلية والاحترافية والتميز المؤسسي المستدام. التحسين المستمر ليس مجرد عملية تطوير وقتية أو معالجة سريعة للقصور، بل هو فلسفة إدارية تنطلق من الإيمان بأن الأداء الجيد قابل دومًا للتحسين، وأن كل عملية أو إجراء في المؤسسة يمكن إعادة النظر فيه وتطويره ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.

وفيما يلي أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة

1. تحليل الفجوة (Gap Analysis)

تُستخدم هذه الأداة لتحديد الفروقات بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، سواء من حيث الجاهزية القتالية أو الكفاءة الإدارية أو جودة التدريب. من خلال تحليل الفجوة، يتم التعرف على نقاط الضعف في الأداء أو التنظيم، مما يمكّن القيادات من وضع خطط تطوير مبنية على بيانات دقيقة وموضوعية.

2. بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

تُعد من الأدوات المهمة في قياس الأداء وتحديد مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية في الوحدات العسكرية. تشمل هذه البطاقة مؤشرات تتعلق بالأداء المالي (مثل كفاءة الإنفاق اللوجستي)، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا المقاتلين، مما يجعلها أداة شاملة تدعم التحسين المستمر وربط النتائج بالخطة الاستراتيجية.

وفيما يلي أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة

3. التحسين القائم على الفريق (Team-based Improvement)

في البيئات العسكرية، يُعتمد كثيرًا على فرق العمل المتخصصة التي تُكلف بمراجعة إجراءات معينة واقتراح سبل تحسينها. هذا النهج يعزز روح الفريق، ويدعم تبادل الخبرات، ويضمن أن تكون المقترحات عملية وقابلة للتطبيق، لأنها تنطلق من واقع العمليات اليومية.

4. أسلوب كايزن (Kaizen)

هو أسلوب ياباني الأصل يركز على التحسين التدريجي والمستمر، من خلال إشراك جميع العاملين في اقتراح التحسينات، مهما كانت بسيطة. يُعد كايزن مناسبًا للمؤسسات العسكرية، خصوصًا في البيئات التي تعتمد على التكرار والانضباط العالي، حيث تُحقق التحسينات الصغيرة تراكمًا كبيرًا في المدى البعيد.

وفيما يلي أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة

5. منهجية 5S للتنظيم المكاني والانضباط

تُستخدم هذه الأداة لتحسين بيئة العمل داخل المنشآت والمرافق العسكرية، من خلال تنظيم الأدوات والمعدات وفق خمس خطوات: الترتيب، التنظيم، التنظيف، التوحيد، والاستمرارية. هذا المنهج يساعد على تقليل الفوضى والهدر، وزيادة الكفاءة والانضباط في تنفيذ المهام اليومية.

6. تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis - RCA)

يُستخدم لتحليل الحوادث أو الإخفاقات التشغيلية بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء المشكلة، وليس الاكتفاء بالعرض السطحي لها. من خلال هذه الأداة، يمكن اتخاذ إجراءات وقائية فعالة تمنع تكرار الأخطاء وتدعم تحسين سلامة العمليات.

وفيما يلي أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة

7. أداة "SWOT" لتحليل البيئة

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) يُستخدم لتقييم الوضع الراهن للوحدة أو المؤسسة العسكرية ضمن بيئتها الداخلية والخارجية. هذا التحليل يساعد على رسم خارطة طريق استراتيجية للتحسين في ضوء المعطيات الواقعية والفرص المتاحة.

8. إدارة الجودة الشاملة (TQM)

هي فلسفة إدارية تركز على إشراك كل أفراد المؤسسة في تحسين الجودة، وتشمل تقييم العمليات، وتحقيق رضا "العميل الداخلي" (مثل الضباط والجنود)، وتحسين الكفاءة، وتعزيز ثقافة الجودة المؤسسية. وتكمن فعاليتها في تكاملها مع باقي الأدوات وتعزيزها لقيم الاحتراف والانضباط.

وفيما يلي أدوات التحسين المستمر وإدارة الجودة

9. المقارنة المرجعية (Benchmarking)

تُستخدم هذه الأداة لمقارنة أداء الوحدة أو المؤسسة مع أفضل الممارسات سواء داخل الجيش أو خارجه (مثل الجيوش الأخرى أو مؤسسات الطوارئ الوطنية)، بهدف استلهم الحلول الفعالة وتبني أساليب جديدة في العمل.

10. تقارير التقييم والتدقيق الداخلي

تشمل هذه الأداة مراجعات دورية تقوم بها جهات رقابية داخلية لفحص مدى التزام الوحدات بالمعايير المعتمدة، وفعالية تنفيذ الخطط، وجودة تنفيذ المهمات. وتُستخدم نتائج التقييم كقاعدة لتحسين الإجراءات وإعادة توجيه السياسات والخطط.



ضابط التخطيط بين المبادرات المتسارعة والرؤية الاستراتيجية الغائبة

كُلف ضابط التخطيط في قيادة عسكرية عليا بإعداد خطة تطويرية للوحدة تشمل مبادرات جديدة للعام المقبل. وكان المطلوب:

- تصميم مبادرات قصيرة المدى لتحسين جاهزية الأفراد خلال 3 أشهر.
- صياغة مبادرات طويلة المدى تواكب التحولات في البيئة الأمنية.
- ربط جميع المبادرات بالأهداف الاستراتيجية الصادرة عن هيئة الأركان العامة.
- لكن، بسبب ضعف التكامل بين الرؤية والتخطيط، حدث ما يلي:
- أطلقت مبادرات تدريب ميداني عاجلة دون دراسة الجدوى أو توافقها مع القدرات الفعلية.
- لم يتم التنسيق مع الجهات الداعمة (اللوجستية، الفنية، الإدارية)، ما أدى إلى تعثر التنفيذ.
- ركزت الخطة على "أنشطة" وليس "نتائج"، وغابت مؤشرات الأداء الواضحة (KPIs).
- لم تتضمن المبادرات آلية مراجعة أو تقييم مرحلي يتيح التعديل حسب المستجدات.



1. حدد الأخطاء الرئيسية التي ارتكبتها ضابط التخطيط من منظور المبادرات والارتباط الاستراتيجي
2. ما الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم مبادرات قصيرة وطويلة المدى؟
3. اقترح نموذجًا مبسطًا لهيكل مبادرة استراتيجية ناجحة (العنوان - الهدف - المدى - الجهات المعنية - المؤشرات - آلية التقييم).



استراحة

دقيقة

تحليل الفجوات ومؤشرات المخاطر في الأداء المؤسسي

يُعد تحليل الفجوات أداة استراتيجية تتيح للمؤسسة التعرف على الفارق بين "الوضع الحالي" للأداء و"الوضع المأمول" أو المستهدف. ويكمن جوهر هذه الأداة في قدرتها على تقديم صورة واقعية ومنهجية توضح مجالات الضعف التي تعيق تحقيق الأهداف، وتساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة تصميم. ففي البيئات العسكرية، على سبيل المثال، يمكن لتحليل الفجوة أن يُظهر وجود نقص في جاهزية الكوادر البشرية، أو قصور في البنية التحتية، أو تراجع في كفاءة الإمداد والتموين، مما يُحفّز قادة المؤسسة لاتخاذ إجراءات فورية تُسهم في سد تلك الفجوات.

أولاً: كيفية تحليل الفجوات في الأداء المؤسسي

1. تحديد الأهداف والمعايير المرجعية بدقة

يمثل تحديد الأهداف المرجعية الخطوة الأولى في تحليل الفجوات، حيث تُعرّف المؤسسة ما هو "الأداء المأمول" أو "المستوى المعياري" الذي يجب الوصول إليه. وتشمل هذه المعايير الخطط التشغيلية، السياسات المعتمدة، مؤشرات الأداء، والمقاييس الدولية أو الوطنية التي ترتبط بطبيعة عمل المؤسسة.

2. جمع بيانات الأداء الفعلي باستخدام أدوات منهجية

تبدأ المؤسسة بجمع معلومات دقيقة حول الأداء الفعلي من خلال تقارير المتابعة، استطلاعات الرأي، بيانات أنظمة الأداء، التقارير السنوية، والنتائج التشغيلية. يُشترط في هذه البيانات أن تكون موضوعية، قابلة للقياس، وتمثل الواقع بدقة. وتعتمد مصداقية تحليل الفجوات على مدى شمولية هذه البيانات وحيادها.

أولاً: كيفية تحليل الفجوات في الأداء المؤسسي

3.المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف

بناءً على البيانات المُجمعة، تبدأ المؤسسة في عملية المقارنة بين ما هو مخطط له وبين ما تحقق فعليًا. يُنتج هذا التحليل "الفجوة"- وهي الفرق بين الواقع والمأمول. قد تكون هذه الفجوة كمية (مثل تراجع الإنتاج بنسبة معينة)، أو نوعية (مثل تدني جودة التنفيذ)، وتُستخدم في هذه المرحلة أدوات مثل "تحليل الفجوة". GAP Analysis Matrix

4.تصنيف الفجوات حسب المجالات ونطاق التأثير

ليس كل الفجوات على نفس الدرجة من الخطورة أو التأثير. لذلك تُصنف الفجوات إلى: فجوات في الأداء البشري (مثل ضعف الكفاءة أو القيادة). فجوات تنظيمية (مثل غياب العمليات القياسية). فجوات تقنية (مثل قصور الأنظمة أو ضعف البنية التحتية). فجوات سلوكية أو ثقافية (مثل مقاومة التغيير).

أولاً: كيفية تحليل الفجوات في الأداء المؤسسي

5. تحليل الأسباب الجذرية للفجوات

تعتمد فعالية المعالجة على مدى دقة فهم الأسباب الجذرية للفجوات. يتم استخدام أدوات مثل "تحليل السبب والآخر" أو "الأسئلة الخمسة لماذا؟" للوصول إلى لبّ المشكلة. مثلاً، قد يكون تدني الجاهزية ناتجاً عن ضعف التدريب، الذي يعود سببه إلى نقص الموارد، بسبب سوء التخطيط المالي.

6. وضع خطة لمعالجة الفجوة وتحديد مؤشرات التحسين

تُطور خطة عملية تتضمن:

- الإجراءات التصحيحية.
- الموارد المطلوبة.
- الأطر الزمنية.
- الجهات المسؤولة.

ثانيًا: كيفية تحليل مؤشرات المخاطر في الأداء المؤسسي

1. تعريف المخاطر وأنواعها في البيئة المؤسسية

تعني "المخاطر" تلك التهديدات المحتملة التي قد تعيق تحقيق الأهداف. في البيئات العسكرية أو الأمنية، تشمل المخاطر: ضعف الإمدادات، تعطّل الأنظمة الحيوية، تسرّب معلومات، انخفاض الروح المعنوية، أو كوارث طبيعية. لا تقتصر المخاطر على الجانب الأمني فقط، بل تمتد إلى الجوانب البشرية، التقنية، التنظيمية، والمالية.

2. رصد وتحديد مؤشرات الإنذار المبكر

تتمثل هذه المؤشرات في الإشارات أو الأنماط التي تُنذر بإمكانية وقوع خطر قبل أن يتحقق. وتشمل مؤشرات مثل:

- تزايد الأخطاء أو الحوادث التشغيلية.
- انخفاض رضا الأفراد.
- بطء الاستجابة للمتغيرات.

ثانيًا: كيفية تحليل مؤشرات المخاطر في الأداء المؤسسي

3. تحليل المخاطر وفقًا لاحتمالية والتأثير

تُستخدم مصفوفة تحليل المخاطر (Risk Matrix) لتحديد مستوى كل خطر حسب:

الاحتمالية: ما مدى إمكانية حدوثه؟

الأثر: ما مدى تأثيره إن حدث؟

ويتم تصنيف المخاطر إلى أربعة مستويات: (منخفضة، متوسطة، عالية، كارثية). ثم تُرتَّب حسب الأولوية لمعالجتها.

4. تحديد الأسباب المحتملة لظهور المخاطر

من المهم فهم الأسباب الكامنة وراء نشوء كل خطر محتمل. على سبيل المثال، ضعف كفاءة الموارد البشرية قد يُنذر بخطر انخفاض الأداء، لكن السبب قد يكون غياب برامج تطوير المهارات أو ضعف القيادة الوسيطة. تُستخدم أدوات تحليل السبب الجذري لهذه المرحلة أيضًا.

ثانيًا: كيفية تحليل مؤشرات المخاطر في الأداء المؤسسي

5. وضع استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر

- تختلف استجابات المؤسسات للمخاطر، وتشمل:
- الوقاية: منع حدوث الخطر (مثال: تحديث الأنظمة الأمنية).
 - التقليل: تخفيف الأثر (مثال: إنشاء نسخ احتياطية للأنظمة).
 - التحويل: نقل الخطر لجهة أخرى (مثال: التعاقد مع شركات تأمين).
 - القبول: إذا كان الخطر محدودًا.

6. دمج تحليل المخاطر ضمن ثقافة العمل المؤسسي

- يتطلب النجاح في إدارة المخاطر جعلها جزءًا من الثقافة المؤسسية، من خلال:
- إدراج تحليل المخاطر في مراحل التخطيط.
 - تدريب الموظفين على رصد وتفسير المؤشرات.
 - تخصيص فرق داخلية متخصصة في المتابعة.

تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي

تتجلى أهمية تطبيق الدروس المستفادة في أنها تقلل من تكرار الأخطاء، وتسرع من اتخاذ القرارات السليمة، وترفع كفاءة الأفراد والفرق في التعامل مع الظروف المتغيرة. في السياق العسكري على وجه الخصوص، يمكن أن يكون الخطأ البسيط مكلفاً على مستوى الأرواح أو نتائج العمليات، وبالتالي فإن التحسين المبني على الدروس السابقة لا يعد خياراً بل ضرورة حتمية. فكل عملية عسكرية، أو مناورات تدريبية، أو تجربة ميدانية، تحتوي على قدر كبير من المعرفة الضمنية التي يجب استخراجها، وتحويلها إلى دروس منهجية تخدم الجاهزية المستقبلية.

تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي

علاوة على ذلك، فإن تطبيق الدروس المستفادة يُسهم في الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية، خصوصًا في المؤسسات التي تتعرض لتدوير كبير في الكوادر أو إحالات إلى التقاعد. ففي كثير من الأحيان، تغادر الخبرات دون أن تترك خلفها أي تراكم معرفي قابل للاستخدام. أما حين يكون هناك نظام منهجي لجمع الدروس وتطبيقها، فإن المؤسسة تضمن استمرار التعلم وتجنب "إعادة اختراع العجلة" في كل مرة تواجه فيها نفس التحدي. ولهذا، فإن المؤسسات الرائدة تضع آليات مؤسسية لتوثيق ونشر الدروس مثل قواعد بيانات الخبرات، والمجالس التقييمية، والتقارير التحليلية بعد كل عملية.

كيفية تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي

1. تفعيل منهجية التعلم المؤسسي القائم على التجربة
الضباط في المواقع القيادية لا يكتفون بالاستجابة للأحداث، بل يعيدون قراءتها ضمن سياقات أوسع لفهم نقاط القوة والضعف. ومن هنا، يجب تحويل كل تجربة عملية إلى مصدر تعلم يعاد تحليله بعمق، سواء كانت تجربة ناجحة أو غير موفقة. هذه المنهجية تضمن تراكم المعرفة المؤسسية وتعزز من صنع القرار المستقبلي بناءً على وقائع حقيقية.
2. ربط الدروس المستفادة بالمكونات الاستراتيجية للمؤسسة
يتطلب تطوير الأداء المستقبلي ربط الدروس السابقة بالأهداف الاستراتيجية العامة، بحيث يتم استخلاص النقاط الجوهرية التي تؤثر على:
 - الأداء التشغيلي.
 - إدارة الموارد البشرية.
 - الجاهزية القتالية واللوجستية.

كيفية تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي

3. تحديث النماذج القيادية والتخطيطية

القائد الاستراتيجي الناجح لا يكرر نفس الأساليب، بل يقوم بتحديث أدواته وتفكيره استنادًا لما تعلّمه من التجارب السابقة. لذلك، فإن دمج الدروس المستفادة في نماذج التخطيط وإجراءات العمل يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتوزيع الأدوار بشكل أكثر كفاءة ووضوحًا.

4. دمج نتائج التعلم في برامج التأهيل القيادي

ينبغي أن تتضمن دورات التأهيل القيادي وحدات تدريبية قائمة على سيناريوهات واقعية من تجارب سابقة، مع تحليل لأوجه النجاح والفشل. ومن خلال المحاكاة والتمثيل، يتعرف القادة الجدد على المواقف المعقدة ويطورون مهارات التفكير النقدي والاستراتيجي. هذه العملية تعزز انتقال الخبرة من الجيل القيادي السابق إلى الجيل الحالي.

كيفية تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي

5. إعداد خطط استباقية قائمة على التعلم المستمر

الضابط الاستراتيجي لا ينتظر حدوث المشكلات، بل يبني خطته على ما كشفتها التجارب الماضية من ثغرات محتملة. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت إحدى المهمات ضعفًا في التنسيق بين الدعم اللوجستي والعمليات، يتم تعديل خطوط الإمداد وتحديث إجراءات الطوارئ. هذا النهج الاستباقي هو أحد علامات النضج القيادي.

6. تعزيز ممارسات الشفافية والمحاسبة في ضوء الدروس المستفادة

من مظاهر الاحترافية المؤسسية، أن يكون تطبيق الدروس المستفادة مقرونًا بمنظومة تقييم ومحاسبة شفافة، بحيث تتم مراجعة أسباب النجاح أو القصور وتحديد المسؤوليات بدقة. هذه المراجعات تُستخدم كأداة تصحيحية وليست عقابية، ما يشجع القادة على التفاعل الإيجابي مع ثقافة التعلم.

كيفية تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي

7. بناء قاعدة معرفية رقمية مشتركة بين القيادات

ينبغي توحيد الجهود لتكوين منصة رقمية مشتركة تحتوي على قاعدة بيانات للدروس المستفادة من مختلف المهام والمناورات، لتكون مرجعًا استراتيجيًا لجميع القادة. هذه المنصة تتيح مراجعة تاريخية للتطور المؤسسي، وتدعم متخذي القرار في صياغة استراتيجيات واقعية قابلة للتنفيذ.

8. ربط تقييم الأداء القيادي بمدى تفعيل الدروس المستفادة

لا تكتمل منظومة الاحترافية إلا عندما يُدرج ضمن تقييم القادة مؤشرات واضحة لمدى استفادتهم من التجارب السابقة، سواء على مستوى الخطط أو بناء فرق العمل أو مواجهة المواقف الطارئة. فالقادة الذين يعيدون الأخطاء ذاتها لا يُصنّفون كفاعلين في تطوير الأداء المؤسسي.

كيفية تطبيق الدروس المستفادة في تطوير الأداء المستقبلي

9. تحويل المعرفة المستخلصة إلى إجراءات تشغيلية موحدة الدروس المستفادة لا تُترك في التقارير بل يجب أن تُترجم إلى تعليمات معيارية (SOPs) جديدة، بحيث تكون جزءاً من الدليل العملي الذي يعمل به جميع أفراد الوحدات. وهذا يضمن أن المعرفة لا تبقى نظرية بل تتحول إلى ممارسة مؤسسية ملموسة.
10. تقييم الأثر المؤسسي لتطبيق الدروس المستفادة في نهاية المطاف، ينبغي قياس مدى التحسين الذي تحقق بعد تطبيق الدروس المستفادة من خلال مؤشرات أداء كمية ونوعية، مثل:
- تقليل زمن الاستجابة.
 - رفع نسبة تنفيذ الخطط بكفاءة.
 - تقليل التكاليف.
 - تحسين التواصل العمودي والأفقي داخل الوحدات.



نشاط 6 ضابط التخطيط بين المبادرات المتسارعة وغياب الرؤية الاستراتيجية

الوضعية :

كُلف ضابط التخطيط في وحدة عسكرية بإعداد خطة تطوير تشمل:

- مبادرات قصيرة المدى لرفع جاهزية الأفراد خلال 3 أشهر.
- مبادرات طويلة المدى تتماشى مع التحولات الاستراتيجية القادمة.
- ضرورة ربط هذه المبادرات بالأهداف العليا للقيادة العامة.

لكن بسبب ضعف التنسيق والاستعجال في الإعداد، حدث ما يلي:

- أطلقت مبادرات تدريب دون دراسة أو توافق مع الإمكانيات الفعلية.
- لم يتم التنسيق مع الإدارات الداعمة، ما أدى لتعطّل التنفيذ.
- غابت مؤشرات الأداء، وتركز العمل على أنشطة لا نتائج.
- لم تُعتمد آلية تقييم أو مراجعة للمبادرات.



1. حدد الأخطاء الإدارية والتخطيطية في تعامل الضابط مع المبادرات.
2. ما الإجراءات الاحترافية التي تضمن توافق المبادرات مع الرؤية الاستراتيجية؟
3. صغ نموذجًا مبسطًا لمبادرة ناجحة (العنوان - الهدف - المدى - الجهات - المؤشر - التقييم).

مناقشة وتبادل الآراء والخبرات



الوحدة الرابعة :

القيادة والتفكير التحليلي في اتخاذ
القرار

- ❖ خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية.
- ❖ مهارات التفكير التحليلي وصنع القرار تحت الضغط.
- ❖ سيناريوهات عملية لاتخاذ قرارات حاسمة في المواقف الطارئة.
- ❖ أنماط القيادة المؤثرة في بيئات معقدة ومتغيرة.
- ❖ بناء فرق قيادية فعّالة تتقن التوجيه والتفويض.



في البيئات العسكرية التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع، تُعد القيادة الاستراتيجية الفعالة عاملاً حاسماً لتحقيق الأهداف العسكرية والاستجابة للتحديات الناشئة. تهدف هذه الوحدة التدريبية إلى نقل مهارات القادة العسكريين في صنع القرار الاستراتيجي، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع السيناريوهات الديناميكية، وقيادة فرقهم بثقة وحسم في ظل الظروف الصعبة.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

تمثل القيادة الاستراتيجية أحد أعمدة القوة والجاهزية في المؤسسات العسكرية، حيث تقوم بدور محوري في توجيه السياسات، وضبط الإيقاع المؤسسي، وتحقيق التكامل بين الأهداف الوطنية والمهام العسكرية. وفي ظل ما يشهده العالم من تحولات جيوسياسية، وتطورات تكنولوجية متسارعة، وتغيرات في طبيعة التهديدات، أصبحت الحاجة إلى قيادة استراتيجية فعالة أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى، لتأمين المصالح القومية، والحفاظ على الجاهزية الشاملة، وبناء قوات مسلحة قادرة على التفاعل مع المستجدات بحكمة وكفاءة.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

الرؤية الاستباقية والقدرة على التنبؤ بالمستقبل القائد الاستراتيجي الفعال يمتلك قدرة متميزة على استشراف التحديات المستقبلية ووضع تصورات واضحة ومتكاملة لمستقبل المؤسسة العسكرية. لا يقتصر دوره على الاستجابة للوقائع الحالية، بل يتجاوزها نحو استباق الأحداث والتخطيط للمستقبل بطريقة علمية ومنهجية. تعتمد هذه الخاصية على تحليل المعطيات والاتجاهات، واستغلال أدوات التنبؤ الاستراتيجي لرسم سيناريوهات متعددة تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تضمن استدامة الجاهزية العسكرية.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

القدرة على اتخاذ القرار في البيئات المعقدة
البيئات العسكرية بطبيعتها تتسم بالتعقيد والغموض، وتواجه القيادة فيها ضغوطاً شديدة تتطلب منهم اتخاذ قرارات حاسمة في وقت قصير. يتميز القائد الاستراتيجي الناجح بقدرته على الموازنة بين العقلانية والحدس، وبين الحزم والحذر، وهو قادر على تقييم البدائل، وتحليل النتائج المتوقعة، واختيار القرار الأمثل بناءً على المعلومات المتاحة، حتى في ظل غياب اليقين أو وجود نقص في البيانات.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

بناء وتوجيه الفرق عالية الأداء

لا ينجح القادة الاستراتيجيون بمفردهم، بل من خلال قدرتهم على تشكيل فرق متماسكة، ذات كفاءة عالية، تؤمن برؤية القائد وتعمل بتناغم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. القائد الفعال يستثمر في تطوير قدرات الأفراد، ويعزز ثقافة الثقة والمساءلة، ويغرس فيهم روح الالتزام والانتماء. كما يحرص على توزيع المهام بحسب الكفاءة، وتحفيز الأفراد على الابتكار والمبادرة، ويشجع التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

المرونة الاستراتيجية في التعامل مع التغيرات من أهم خصائص القائد العسكري الاستراتيجي الفعال قدرته على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية. لا يتمسك القائد الجامد بخطط لا تناسب الواقع، بل يعدّل استراتيجياته، ويعيد ترتيب أولوياته وفقاً لمجريات الأحداث. هذه المرونة لا تعني التخلي عن المبادئ، بل تعكس النضج القيادي والقدرة على إعادة التمرکز التكتيكي بما يخدم الغايات الكبرى للمؤسسة العسكرية.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

الاتصال الفعال والقدرة على التأثير

لا تقتصر القيادة الاستراتيجية على التخطيط والتنظيم، بل تتطلب أيضًا مهارات عالية في التواصل والإقناع والتأثير. القائد الاستراتيجي يعبر عن رؤيته بوضوح، ويشرح التوجهات بطريقة تُلهم المرؤوسين وتدفعهم نحو الالتزام، ويستمع لآراء ويستفيد من التغذية الراجعة. كما يتمتع بقدرة على بناء قنوات اتصال مفتوحة وشفافة داخل المؤسسة، ومع أصحاب المصلحة خارجها، مما يعزز التماسك ويقلل من الفجوات التنظيمية.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

الالتزام بالقيم والانضباط المؤسسي

القائد الاستراتيجي هو نموذج يحتذى به في الالتزام والانضباط والأخلاق العسكرية، ويعمل على ترسيخ هذه القيم في كافة المستويات التنظيمية. يحترم القواعد، ويطبقها بعدل وشفافية، ويجعل من النظام سلوكًا عامًا لا مجرد إجراء تنظيمي. كما يحرص على غرس روح المسؤولية لدى الجميع، ويربط بين السلوك الفردي والأداء المؤسسي، بما يعزز فعالية المؤسسة العسكرية بأكملها.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

التفكير المنظومي والقدرة على الربط بين المتغيرات القائد الاستراتيجي الفعال لا ينظر إلى الأمور بمنظور ضيق أو قطاعي، بل يعتمد على التفكير المنظومي، الذي يربط بين العوامل السياسية، الأمنية، التكنولوجية، والاجتماعية، ويضع الخطط بناءً على فهم شامل للمنظومة التي تعمل فيها المؤسسة العسكرية. هذا النوع من التفكير يساعد في فهم العلاقات المعقدة، وتجنب القرارات المنعزلة التي قد تؤدي إلى نتائج غير متوقعة.

التركيز على الابتكار والتحسين المستمر

يدرك القائد الاستراتيجي أن التفوق العسكري لا يتحقق فقط بالقوة المادية، بل من خلال الابتكار في العمليات، والبحث عن حلول غير تقليدية، وتشجيع المبادرات التطويرية. لذلك، يحرص على خلق بيئة محفزة على الإبداع، وتقبل التجريب، وتحليل الأخطاء كفرص للتعلم، وليس فقط كمواطن خلل تستحق العقاب.

خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة في السياقات العسكرية

القدرة على إدارة الأزمات والاستجابة السريعة
يتعرض القائد العسكري الاستراتيجي لتحديات غير متوقعة تستدعي منه سرعة في الاستجابة، وفاعلية في احتواء الموقف، ومرونة في إعادة توجيه الموارد والطاقات. فإدارة الأزمات ليست فقط إجراءات تقنية، بل هي فن يعتمد على الحزم، والحكمة، والتواصل الجيد، والقدرة على بث الطمأنينة لدى الأفراد حتى في أحلك الظروف.

التقييم المستمر للإنجازات والتعلم المؤسسي
من أبرز سمات القيادة الفعالة في السياق العسكري أنها لا تكتفي بتنفيذ المهام، بل تسعى باستمرار إلى تقييم ما تم، واستخلاص الدروس، وإعادة ضبط المسار وفقًا لما تفرضه النتائج. فالقائد الذي لا يراجع أداؤه ويصحح انحرافاتة يفقد القدرة على التقدم. لذا، يشكل التقييم الذاتي والمؤسسي قاعدة لانطلاق التحسين المستمر وبناء النضج الاستراتيجي للمؤسسة.

مهارات التفكير التحليلي وصنع القرار تحت الضغط

يعد التفكير التحليلي أداة عقلية أساسية لفهم الواقع وتفكيك عناصره، ثم إعادة تركيبها بشكل يساعد القائد على تبني رؤية شاملة للأوضاع المعقدة. من خلاله، يمكن تحليل المتغيرات، وتصنيف الأولويات، واستقراء العلاقات السببية، واكتشاف البدائل المتاحة، ما يجعل من القرار الناتج عنه قرارًا ناضجًا، دقيقًا، وأقرب إلى النجاح. أما في السياق العسكري، فهذه الأداة تصبح أكثر أهمية، لأنها الوسيلة التي تتيح للقائد تحليل ساحات المعركة، وفهم نوايا العدو، وتقدير حجم الموارد، والتنبؤ بنتائج الخيارات قبل تنفيذها.

مفهوم مهارات التفكير التحليلي وصنع القرار تحت الضغط

يشير مفهوم التفكير التحليلي إلى القدرة العقلية التي تمكّن الفرد من تفكيك المواقف والمشكلات إلى مكوناتها الأساسية، وفهم العلاقات بين الأسباب والنتائج، ثم تقييم البدائل الممكنة بناءً على منطق موضوعي ومعايير دقيقة. وهي مهارة تعتمد على الملاحظة الدقيقة، والتفكير النقدي، والربط بين المعلومات المختلفة، بهدف اتخاذ قرارات عقلانية ومدروسة، حتى في ظل الغموض أو نقص البيانات. في السياق العسكري، يُعد التفكير التحليلي أداة استراتيجية لتقييم المخاطر، والتنبؤ بتحركات العدو، واختيار الحلول المثلى في المواقف المعقدة.

القدرة على تفكيك المشكلات إلى عناصرها الأساسية

التفكير التحليلي يبدأ بمهارة جوهرية وهي القدرة على تشرح الموقف أو التحدي إلى مكوناته الفرعية. في السياق العسكري، قد يواجه القائد موقفًا معقدًا يشمل تهديدًا أمنيًا متعدد الأبعاد. هنا، يتمكن القائد التحليلي من تقسيم هذا التهديد إلى عناصر مثل القدرات العسكرية للخصم، الزمن، الموقع الجغرافي، والتأثير على المدنيين، ما يتيح رؤية أوسع وتحليلاً أكثر دقة لاتخاذ القرار المناسب.

تحليل الأسباب والنتائج بطريقة منطقية

التفكير التحليلي لا يقتصر على تجزئة المشكلة، بل يمتد إلى فهم العلاقة السببية بين الأفعال والنتائج. القائد التحليلي يُسأل دومًا: "ما الذي أدى إلى هذا الوضع؟" و"ما الذي سيحدث إذا نفذنا هذا الإجراء؟". بهذه الطريقة، يتجنب القرارات العشوائية، ويعتمد في تخطيطه على النتائج المتوقعة، مما يضمن قرارات أكثر فاعلية واستدامة.

أولاً: مهارات التفكير التحليلي

البحث عن الأنماط والمؤشرات

واحدة من ركائز التفكير التحليلي هي اكتشاف الأنماط داخل المعلومات المتاحة، سواء كانت أنماطاً متكررة في سلوك العدو، أو تكراراً لأخطاء داخلية، أو تغيرات في الأداء العملياتي. هذه القدرة تساعد القائد على تطوير استراتيجيات استباقية قائمة على قراءة دقيقة للمعطيات.

التمييز بين المعلومات ذات القيمة والضجيج المعلوماتي

في زمن الحرب أو الأزمات، تتدفق كميات هائلة من المعلومات، بعضها مفيد، والبعض الآخر يشته الانتباه. التفكير التحليلي يتطلب من القائد تحديد أولويات البيانات، واستخلاص المعلومات المفيدة، واستبعاد ما هو غير جوهري. هذه المهارة تحد من التشويش، وتزيد من دقة القرار.

الميل إلى الموضوعية ونبذ التحيزات الشخصية

القائد التحليلي هو من يملك عقلاً موضوعياً لا تحكمه الانفعالات أو الآراء المسبقة. إن تحليل المواقف العسكرية يتطلب التجرد من النزعات الفردية، والتركيز على الوقائع المجردة. فالقرارات التي تُبنى على تحليل موضوعي تكون أكثر قابلية للتطبيق والنجاح، وأقل عرضة للفشل.

ثانيًا: مهارات صنع القرار تحت الضغط

القدرة على التحكم في التوتر والانفعال

من أول وأهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد العسكري أثناء الأزمات هي القدرة على السيطرة على مشاعره وتوتره. فعندما يكون هناك تهديد مباشر، أو ضغط زمني، أو احتمالية فقدان أرواح، فإن القائد الذي يحافظ على هدوئه ووضوحه العقلي يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرار عقلائي، لا عاطفي أو اندفاعي.

الحسم والسرعة المتزنة في اتخاذ القرار

صنع القرار تحت الضغط لا يسمح بالتحليل الطويل، بل يتطلب الجمع بين سرعة الفعل وعمق الفهم. القادة الناجحون لا يترددون، بل يتخذون القرار بسرعة، ولكن دون تهور. يستخدمون خبراتهم، والتقدير السريع للموقف، والتوقعات قصيرة المدى، لاتخاذ قرارات حاسمة في لحظات فارقة.

ثانيًا: مهارات صنع القرار تحت الضغط

الاعتماد على ما هو متاح من معلومات دون انتظار الكمال

في البيئات الضاغطة، لا وقت لتجميع كل البيانات، لذلك يتعلم القادة اتخاذ قرارات بناءً على المعلومات الجزئية أو الناقصة. المهارة هنا هي استخدام ما هو متوفر بأقصى فعالية، وتقدير الاحتمالات، دون التوقف عن الفعل بانتظار معلومات قد لا تأتي.

المرونة في إعادة التقييم وتعديل المسار عند الحاجة

القرار المتخذ تحت الضغط لا يعني الجمود بعد التنفيذ. القادة الفعالون لديهم وعي مستمر بتغيرات الموقف، ويملكون الجرأة لتعديل أو حتى إلغاء قرارهم إذا ثبت خطؤه. هذه المرونة تمنع تحول القرار الخاطئ إلى كارثة، وتحافظ على المبادرة والسيطرة.

ثانيًا: مهارات صنع القرار تحت الضغط

القدرة على إشراك الفريق في الوقت المناسب

رغم ضيق الوقت، يعرف القائد الناجح متى يحتاج للمشورة، ومتى يتخذ القرار بنفسه. بعض المواقف تتطلب إشراك الضباط أو المستشارين، ولو بشكل سريع، لإضفاء عمق أكبر على القرار. هذا التعاون لا يُضعف القيادة، بل يقويها حين يُستخدم بحكمة. تمثل مهارات التفكير التحليلي وصنع القرار تحت الضغط ركيزتين أساسيتين في تكوين القائد العسكري الاستراتيجي. إذ يضمن التفكير التحليلي الدقة، بينما يضمن صنع القرار الفوري القدرة على المواجهة. وعندما تجتمع المهارتان في شخص واحد، يكون لدينا قائد قادر على قراءة المشهد بدقة، واتخاذ القرار المناسب في اللحظة المناسبة، مما يعزز الفعالية العسكرية ويؤمن التفوق في ميادين التحدي والقتال.

سيناريوهات عملية لاتخاذ قرارات حاسمة في المواقف الطارئة.

تُعد القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في المواقف الطارئة من أهم السمات القيادية في البيئات العسكرية، بل وتُعتبر من اللبنات الجوهرية في بناء المنظومة الأمنية والعملياتية التي تتطلب استجابة فورية لمتغيرات متسارعة قد تحمل بين طياتها مخاطر جسيمة أو فرصًا نادرة.

فالمواقف الطارئة، بطبيعتها، لا تتيح ترف الانتظار أو التردد، بل تفرض على القائد أن يبادر بالحسم، مدفوعًا بالفهم العميق للموقف، والقدرة على التقدير السريع، والاعتماد على المهارات المكتسبة والخبرات المتراكمة. وعندما يكون القرار متأخرًا أو ضعيفًا، فإن الخسائر قد تكون فادحة، ليس على مستوى المهمة فقط، بل على مستوى الأرواح والمعنويات وسمعة المؤسسة العسكرية بأكملها.

2. سيناريو: انفجار في مقر القيادة

الوضع:

خلال فترة تدريب روتيني في مقر قيادة لواء، يحدث انفجار مفاجئ في مستودع ذخيرة قريب، ما يتسبب في حالة من الذعر، وتهديد مباشر للأفراد والمعدات.

القرار الحاسم المطلوب:

هل يتم إخلاء المقر بالكامل؟ هل يُعزل المستودع فقط؟ هل يتم إرسال فرق إطفاء على الفور رغم الخطر؟

الإجراء:

قائد اللواء يفعّل خطة الطوارئ المعدة مسبقًا، يحدد مناطق الإخلاء السريع، ويكلف وحدة هندسية بالتعامل مع مصدر الانفجار.

النتيجة:

تمت السيطرة على الموقف دون إصابات بشرية، واستؤنفت العمليات خلال ساعتين.

3. سيناريو: معلومات استخبارية عاجلة

الوضع:

تصل معلومات استخباراتية إلى غرفة العمليات تشير إلى أن مجموعة مسلحة تستعد لتنفيذ هجوم مباغت على إحدى القواعد الحدودية خلال الساعات القادمة.

القرار الحاسم المطلوب:

هل تُشنّ ضربة استباقية؟ هل تُرفع حالة التأهب فقط؟ هل يُعاد نشر القوات؟

الإجراء:

القائد يقرر إرسال قوة استطلاع جوية لتأكيد الهدف، ثم يصدر أمرًا بضربة محددة لأماكن التجمع، مع رفع التأهب في القاعدة تحسبًا لهجوم بديل.

النتيجة:

تم إحباط الهجوم، وتفكيك الخلية قبل التحرك.

4. سيناريو: حالة طبية طارئة أثناء مناورة ميدانية

الوضع:

خلال مناورة في ظروف مناخية صعبة، يُصاب أحد الجنود بجلطة دماغية مفاجئة، والمسعف الميداني يشك في حالته الحرجة، والطريق إلى المستشفى يمر بمنطقة وعرة. القرار الحاسم المطلوب:

هل يتم إخلاؤه جواً على الفور؟ هل يُعالج ميدانياً إلى حين تأمين الطريق؟ الإجراءات:

القائد يتخذ قراراً فورياً بطلب إخلاء جوي عبر طائرة طبية، مع دعم من وحدة التأمين الأرضية.

النتيجة:

تم إنقاذ الجندي خلال "الساعة الذهبية"، واستُكملت المناورة.

5. سيناريو: تسريب معلومات أثناء مهمة سرية

الوضع:

وحدة استخباراتية تعمل خلف خطوط العدو تكتشف أن أحد عناصرها تواصل عبر قناة غير مأمونة، مما قد يكشف موقعها خلال وقت قصير.

القرار الحاسم المطلوب:

هل تُلغى العملية؟ هل يُعزل العنصر؟ هل تُغيّر النقطة فوراً؟
الإجراء:

القائد يقرر الانسحاب الفوري إلى نقطة بديلة، وتغيير قناة التواصل بالكامل مع وحدة الدعم، مع إرسال إشارة تشويش إلى العدو.

النتيجة:

تفادي كشف الموقع، واستكمال المهمة بعد ساعات دون خسائر.



نشاط 7 ضابط العمليات بين الخطة الثابتة والواقع المتغير

الوضعية:

- أعدّ ضابط العمليات خطة تشغيلية لوحدة ميدانية لمدة 6 أشهر، تشمل:
- جدول تدريبات قتالية منسق أسبوعيًا.
 - توزيع الموارد البشرية واللوجستية بناءً على تقييم سابق.
 - افتراض استقرار الوضع الأمني في المنطقة طوال الفترة.
 - لكن بعد مرور شهرين، ظهرت مستجدات ميدانية طارئة:
 - تغيّرت طبيعة التهديدات في المنطقة المجاورة.
 - وردت تعليمات جديدة من القيادة العليا بتعديل الأولويات.
 - حدث نقص مفاجئ في بعض المعدات الحيوية.



1. ما الأخطاء الإدارية والتكتيكية التي ارتكبتها الضابط في هذا السيناريو؟
2. ما الإجراءات الاحترافية التي كان يجب اتباعها لضمان تحديث الخطة بفعالية؟
3. صغ خطوات عملية لمتابعة وتحديث أي خطة تشغيلية بانتظام في ظل بيئة متغيرة.



استراحة _____ة

دقيقة _____ة

أنماط القيادة المؤثرة في بيئات معقدة ومتغيرة

القيادة المؤثرة ليست فقط تلك التي تحتل منصبًا رسميًا أو تصدر تعليمات؛ بل هي القيادة التي تمتلك القدرة على إلهام الأفراد، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف كبرى، حتى في أصعب الظروف وأكثرها غموضًا. وتزداد أهمية هذا النوع من القيادة كلما زاد تعقيد البيئة المحيطة، حيث تصبح القدرات الشخصية، والمهارات الاجتماعية، والبصيرة التحليلية، أدوات لا غنى عنها لضمان النجاح المؤسسي.

التعقيد البيئي والتحديات القيادية

تشهد المؤسسات العسكرية في الوقت الحاضر واقعًا ميدانيًا متعدد فيه أنماط التهديد، وتتصاعد فيه متغيرات التكنولوجيا، ويزداد فيه تفاعل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية. هذا الواقع يفرض تحديات كبيرة على القادة، ليس فقط في قدرتهم على التوجيه، بل في مهارتهم في إدارة الفوضى، واستيعاب التحولات، وتحويل الأزمات إلى فرص.

فالقيادة المؤثرة في هذه السياقات لا تكتفي باتباع الإجراءات التقليدية، بل تطوّر مناهج عمل مرنة، وتتبنى التفكير الإبداعي، وتدير التنوع البشري، والثقافي، والنفسي في فرقها.

صفات القيادة المؤثرة في البيئات المتغيرة

من أهم سمات القائد المؤثر في بيئات معقدة أنه صاحب رؤية واضحة، يرى ما لا يراه الآخرون، ويقودهم نحو المستقبل بثقة. كما يتمتع بقدرة عالية على اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين، حيث يغيب أحيانًا كامل المعطيات، وتختلط الحقائق بالشائعات، وتكون اللحظة فارقة بين النجاح أو الفشل.

وتتجلى فعالية القائد المؤثر في قدرته على بناء الثقة داخل الفريق، من خلال التواصل الفعّال، والعدالة في توزيع المهام، والاحترام المتبادل. كما يتصف بالقدرة على تحفيز الأفراد، ليس فقط عبر الأوامر، بل من خلال القدوة، والحوار، وتفويض الصلاحيات، وبث روح المبادرة.

القيادة المؤثرة كضمان للتماسك المؤسسي

في أوقات التحولات الكبرى أو الطوارئ أو النزاعات، غالبًا ما يكون العامل الحاسم في استقرار المؤسسة هو وجود قيادة قادرة على التأثير الإيجابي. فالقائد المؤثر يستطيع احتواء الخوف، وإعادة بناء الروح المعنوية، وتوجيه الأفراد نحو الأهداف الكبرى. إنه يجمع بين العقل الاستراتيجي، والقلب الذي يشعر باحتياجات جنوده، والصوت الذي يُطمئن، ويوضح، ويوجه.

القيادة المؤثرة ومستقبل العمل العسكري

مع التحول نحو حروب الجيل الخامس، والعمليات السيبرانية، والتحديات متعددة الأبعاد، لم يعد يكفي أن يكون القائد ضابطاً منفذاً للتعليمات. بل ينبغي أن يكون صاحب وعي استراتيجي عالمي، قادر على الربط بين التحولات الدولية والمحلية، وعلى بناء فرق متعددة المهارات، وعلى اتخاذ قرارات مصيرية في بيئات مضطربة. وفي هذا الإطار، تصبح القيادة المؤثرة ليست فقط مهارة شخصية، بل ضرورة تنظيمية، يجب أن تُدرّس، وتُنمّى، وتُمارس عبر جميع مستويات السلم القيادي. لأنها الوحيدة القادرة على ضمان الجاهزية، والمرونة، والتقدم، في عالم لا يعترف إلا بالأقوى فكرًا وتأثيرًا، لا عددًا وعتادًا فقط.

أنماط القيادة المناسبة لهذه البيئات

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

القيادة التحويلية تركز على إلهام وتحفيز الآخرين لتحقيق نتائج غير متوقعة. هذا النمط من القيادة يشجع على الابتكار ويحفز الفريق ليكون لديهم رغبة في تحسين الأداء وتقديم أفضل ما لديهم.

متى تكون القيادة التحويلية مفيدة؟

- عندما يحتاج الفريق إلى رؤية واضحة للمستقبل.
- عندما يكون من المهم تحفيز الفريق ليحققوا أهدافًا كبيرة وأحيانًا غير مألوفة لهم.

المهارات التي يحتاجها القائد التحويلي:

- الرؤية المستقبلية: القائد يجب أن يكون لديه رؤية واضحة ويشاركها مع الفريق بشكل دائم.
- القدرة على التحفيز: يحفز الفريق لتحقيق أهداف عالية.
- التواصل الفعال: القائد يجب أن يكون قادرًا على إيصال أفكاره بشكل مؤثر.

أنماط القيادة المناسبة لهذه البيئات

2. القيادة التكيفية (Adaptive Leadership)

القيادة التكيفية تركز على التكيف مع الظروف المتغيرة. عندما يواجه الفريق تحديات غير متوقعة، يحتاج القائد إلى القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتوجيه الفريق بشكل يتماشى مع المتغيرات.

- متى تكون القيادة التكيفية ضرورية؟
- في الأوقات التي تتغير فيها الظروف بشكل مفاجئ.
 - عندما يكون القائد بحاجة لاتخاذ قرارات في ظل عدم وجود حلول واضحة.
 - المهارات التي يحتاجها القائد التكيفي:
 - المرونة: القدرة على تعديل الخطط حسب الحاجة.
 - التفكير النقدي: تحليل المشكلة بشكل عميق للتوصل إلى أفضل الحلول.
 - الاستماع الجيد: الاستماع إلى أفراد الفريق لفهم آرائهم ومقترحاتهم.

أنماط القيادة المناسبة لهذه البيئات

3. القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

القيادة الاستراتيجية تركز على إدارة المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى تتناسب مع بيئة العمل المتغيرة. القائد الاستراتيجي ليس فقط يتخذ قرارات للحاضر، ولكن يضع خططاً لتوجيه الفريق نحو أهداف بعيدة.

متى تكون القيادة الاستراتيجية مفيدة؟

- في الأزمات الكبرى التي تتطلب تخطيطاً طويل الأمد.
- عندما يحتاج الفريق إلى التوجيه نحو أهداف بعيدة في مواجهة تحديات مستمرة.
- المهارات التي يحتاجها القائد الاستراتيجي:
- التفكير الاستراتيجي: النظر إلى المستقبل ووضع خطط بعيدة المدى.
- إدارة المخاطر: تقييم التهديدات واتخاذ خطوات لتقليل المخاطر المستقبلية.

كيفية بناء فرق قادرة على التأثير في بيئات معقدة

إدارة فرق متنوعة

القيادة في بيئات معقدة تتطلب إدارة فرق متعددة التخصصات، مما يعني أن القائد يجب أن يكون قادرًا على توجيه الأفراد المختلفين لمصلحة مشتركة، وكذلك تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بينهم.

التحفيز والتمكين

القائد يجب أن يعمل على تحفيز الفريق بشكل مستمر، وتوفير بيئة تشجع على الإبداع والابتكار. عندما يشعر أفراد الفريق بالدعم والتمكين، يصبحون أكثر قدرة على مواجهة التحديات.

القائد في بيئات معقدة ومتغيرة يجب أن يمتلك مجموعة متنوعة من الأنماط القيادية لتتناسب مع التحديات المختلفة. من خلال القيادة التحويلية، التكيفية، والاستراتيجية، يستطيع القائد أن يتعامل مع الظروف غير المستقرة ويحفز الفريق نحو النجاح، حتى في أصعب الظروف.

بناء فرق قيادية فعّالة تتقن التوجيه والتفويض

إن القيادة الاستراتيجية في السياق العسكري لا تقتصر على الإشراف والتنفيذ، بل تشمل أيضًا بناء ثقافة عمل جماعية قائمة على الثقة، والانضباط، وتوزيع المسؤوليات. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية وجود فرق قيادية متكاملة، تمتلك القدرة على الفهم العميق للمهام، والتمتع برؤية واضحة، وتطبيق فعال لمهارات التوجيه والتفويض. هذه العناصر ليست فقط ضرورية لتحقيق الأهداف التشغيلية، بل تمثل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة النجاح.

أولاً: الفرق القيادية كأداة استراتيجية للتطوير المؤسسي

الفرق القيادية الفعالة تمثل ركيزة أساسية لأي تطوير مؤسسي حقيقي. فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في تكوين فرق متجانسة، ذات مهارات متنوعة، وتوجه واضح نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. القيادة الفردية، مهما بلغت من الكفاءة، لا تستطيع وحدها مواجهة تعقيدات العمل المؤسسي الحديث، خاصة في بيئات تتسم بالتغير السريع، وتعدد المهام، وتداخل الاختصاصات. من هنا، يصبح بناء فرق قيادية متينة، ومتماسكة، ومتعاونة، ضرورة استراتيجية لا غنى عنها.

ثانياً: التوجيه كأداة لبناء الوضوح والانضباط

التوجيه هو أحد أهم وظائف القيادة، وهو لا يعني مجرد إصدار التعليمات، بل يشمل القدرة على إيصال الرؤية، وتوضيح الأهداف، وتحديد الأدوار بدقة. في السياقات العسكرية، حيث تتطلب المهام أعلى درجات الدقة والانضباط، فإن التوجيه يصبح أداة حيوية لضمان التناغم في الأداء وتقليل الأخطاء. القائد الذي يتقن فن التوجيه هو القائد الذي يُلهم مرؤوسيه، ويوضح لهم المسار، ويعزز لديهم الثقة في المهمة، ويوجههم بذلك نحو اتخاذ القرارات الصحيحة، في الوقت المناسب.

كما أن التوجيه يُعزز من روح الانتماء والانضباط في الفريق، حيث يشعر كل فرد أنه جزء من هدف أسمى، وأن له دوراً محدداً ومهماً في تحقيق النجاح الجماعي. التوجيه الفعّال يُحوّل المهام من أوامر جامدة إلى رسائل ملهمة، ويجعل من الالتزام التزاماً ذاتياً ينبع من الفهم العميق للرسالة وليس فقط من الخضوع للأوامر.

ثالثاً: التفويض كمدخل لتمكين القيادات الوسطى وتعزيز الإنتاجية

من جانب آخر، يعتبر التفويض مهارة قيادية استراتيجية تُمكن القادة من توسيع دائرة التأثير وتحقيق نتائج أكبر من خلال تمكين الآخرين. القادة الذين يُتقنون التفويض لا يركزون فقط على التخلص من الأعباء، بل يدركون أن التفويض الفعّال هو أداة لتمكين الأفراد، وتطويرهم، واختبار قدراتهم، وبناء صف ثاني من القادة. في المؤسسات العسكرية، حيث تسود ثقافة المركزية والانضباط الصارم، يمثل التفويض تحديًا وفرصة في آنٍ واحد. فالتفويض السليم يُعزز من فعالية الأداء ويمنح القادة القدرة على التركيز في القرارات الاستراتيجية، دون الانشغال بالتفاصيل التشغيلية اليومية.

رابعاً: العلاقة التكاملية بين التوجيه والتفويض في السياق القيادي

ليس التوجيه والتفويض خيارين منفصلين، بل هما عمليتان متكاملتان تُمارسان ضمن منظومة قيادية واحدة. التوجيه يحدد الاتجاه ويضع الإطار العام، بينما يأتي التفويض ليترجم هذا التوجيه إلى مهام تنفيذية تُوزع على أعضاء الفريق بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف. القائد الناجح هو من يعرف متى يوجه، ومتى يُفوض، وكيف يوازن بين الصرامة في التوجيه والمرونة في التفويض، بما يضمن تحقيق الانضباط من جهة، وتطوير القدرات القيادية داخل الفريق من جهة أخرى.

خامساً: بناء فرق قيادية في المؤسسة العسكرية:

في البيئات العسكرية، قد تكون عملية بناء الفرق القيادية أكثر تعقيداً نظراً لطبيعة العمل الذي يتطلب تنفيذ الأوامر بدقة وصرامة. إلا أن هذا لا يُلغي الحاجة إلى تطوير مهارات التوجيه والتفويض لدى القادة العسكريين، بل يؤكد أهميتها. فالمؤسسة التي تُخرج قادة يمتلكون القدرة على بناء فرق قوية، وتحفيزهم، وتوزيع المهام بكفاءة، هي المؤسسة القادرة على مواجهة الأزمات، واتخاذ القرارات الحاسمة، وتحقيق أعلى درجات الجاهزية والاستعداد.

إن تطوير المهارات القيادية في مجالي التوجيه والتفويض يجب أن يكون هدفاً أساسياً في برامج إعداد وتأهيل الضباط، بحيث يُصبح القادة ليس فقط منفذين للمهام، بل صُنّاعاً لفرق متميزة تحقق الأداء الأمثل في مختلف الظروف.

خصائص القائد الفعّال في المنظمات الأمنية:

1. الانضباط العالي والقدوة السلوكية

يُعدّ الانضباط من أهم الصفات الجوهرية للقائد في المؤسسات الأمنية، إذ لا يمكن أن يحقق احترام وتعاون مرؤوسيه إن لم يكن هو أول الملتزمين بالأنظمة والتعليمات. فالقائد الفعّال يمارس الانضباط ذاتيًا قبل أن يطلبه من الآخرين، ويقدم نموذجًا يُحتذى في النزاهة، احترام النظام، والالتزام بالمبادئ المؤسسية.

2. القدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط

تواجه المنظمات الأمنية مواقف تتسم بالحساسية والسرعة، لذلك يُعدّ القائد الفعّال هو من يملك قدرة استثنائية على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة في أوقات الأزمات. هذا يتطلب جمعًا بين الحزم، التحليل المنطقي، والاستعداد لتحمل المسؤولية عن تبعات القرار.

خصائص القائد الفعّال في المنظمات الأمنية:

3. الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية

القائد الأمني لا يكتفي بإدارة اللحظة، بل يبني رؤية مستقبلية تضمن الجاهزية لمواجهة التحديات المتغيرة. ويظهر كفاءته من خلال التخطيط بعيد المدى، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بما يحقق التوازن بين الأهداف الأمنية والمتطلبات المجتمعية.

4. الذكاء العاطفي ومهارات التواصل الإنساني

العمل الأمني يتطلب التعامل مع فئات متنوعة داخل وخارج المؤسسة، لذلك لا بد أن يتحلى القائد بالذكاء العاطفي لفهم مشاعر الآخرين، وضبط انفعالاته، والتواصل معهم باحترام وإنسانية. القائد الفعّال يُجيد الإصغاء، ويستخدم التواصل كأداة لبناء الثقة وتعزيز العلاقات المهنية.

خصائص القائد الفعّال في المنظمات الأمنية:

5. التمكين والتفويض الفعّال

القائد الناجح لا يحتكر المهام، بل يُوزعها بذكاء ويمنح الثقة لمرؤوسيه، مما يسهم في تطوير مهاراتهم ورفع جاهزيتهم القيادية. التفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية، بل هو تعبير عن الثقة وتوظيف الكفاءات لتحقيق نتائج أفضل ضمن العمل الجماعي.

6. الالتزام بالأخلاقيات المهنية والمبادئ الأمنية

القيادة في المجال الأمني لا تنفصل عن الأخلاقيات، إذ يُنتظر من القائد أن يتحلى بالعدالة، النزاهة، والحياد، في تعامله مع الأفراد والقضايا. فهذه الخصائص تضمن الشفافية وتعزز ثقة المجتمع في المؤسسة الأمنية، وتُكسب القائد احترامًا دائمًا بين أفراد وزملائه.

خصائص القائد الفعّال في المنظمات الأمنية:

7. القدرة على احتواء الأزمات وإدارة الصراعات

في البيئات الأمنية التي قد تشهد توترات داخلية أو خارجية، يُظهر القائد الفعّال مهارات فائقة في تهدئة المواقف، واحتواء الخلافات، وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير. إذ يتعامل مع الأزمات بحكمة ويقود الفريق بثبات، مما يقلل من الخسائر ويعزز من التماسك الداخلي.

8. التحفيز والإلهام المستمر للفريق

القائد الأمني الناجح يعرف كيف يُبقي فريقه متحمسًا حتى في الظروف الصعبة. فهو يقدّر الإنجازات، ويكافئ الأداء المتميز، ويُشجع الأفراد على الابتكار وتحمل المسؤولية، مما يخلق بيئة عمل إيجابية مليئة بالانتماء والالتزام.

ضابط العمليات بين الخطة الثابتة والمستجدات الطارئة



تم تكليف ضابط العمليات بوضع خطة تشغيلية نصف سنوية لتأمين المنطقة الحدودية، تضمنت:

- تدريبات منتظمة أسبوعية للوحدات.
- توزيع ثابت للأفراد والآليات حسب تقييم أولي.
- افتراض بيئة أمنية مستقرة خلال فترة التنفيذ.

لكن خلال الشهر الثالث:

- ظهرت تهديدات أمنية جديدة على الجانب الشرقي.
- تغير مستوى الاستعداد المطلوب من القيادة العليا.
- حدث خلل في جاهزية بعض المعدات الحيوية.



1. حدد الأخطاء الإدارية والميدانية التي وقع فيها الضابط.
2. ما الإجراءات الاحترافية المطلوبة لضمان مرونة وتحديث الخطط؟
3. اقترح نموذجًا عمليًا لتحديث خطة تشغيلية في بيئة متغيرة (بشكل نقاط مختصرة).

مناقشة وتبادل الآراء والخبرات



الوحدة الخامسة :

إدارة التغيير وبناء الثقافة المؤسسية

- ❖ خطوات إدارة التغيير في وحدات القيادة.
- ❖ مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات داخل بيئة الانضباط العسكري.
- ❖ بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترافية والانضباط.
- ❖ إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي.
- ❖ تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي.



أصبحت إدارة التغيير الفعالة ضرورة حتمية للمؤسسات العسكرية التي تسعى للحفاظ على جاهزيتها القتالية وتميزها المؤسسي. تقدم هذه الوحدة التدريبية إطاراً متكاملًا لإدارة التغيير في وحدات القيادة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي للتغيير وحتى تنفيذه وتقييم نتائجه، مع مراعاة الخصوصية الثقافية للبيئة العسكرية القائمة على الانضباط والتسلسل الهرمي.

خطوات إدارة التغيير في وحدات القيادة

إدارة التغيير ليست مجرد استجابة لحالة طارئة أو تكيف مع ظرف خارجي، بل هي نهج مؤسسي شامل، يهدف إلى تعزيز القدرة الداخلية للوحدة القيادية على التكيف والتجديد. فالقادة اليوم لا يعملون في بيئة ثابتة، بل في أنظمة ديناميكية معقدة، تتطلب تحديثًا مستمرًا في السياسات، والهياكل، والموارد البشرية، والتقنيات المستخدمة. ولهذا، فإن أي تأخير في تفعيل إدارة التغيير، أو ضعف في تبني أدواته، قد ينعكس سلبًا على فعالية الأداء، ويفقد المؤسسة قدرتها على مواكبة التحديات واحتواء الأزمات.

خطوات إدارة التغيير في وحدات القيادة

1. تحديد دوافع التغيير وضرورة إطلاقه

تبدأ العملية بقياس الواقع الراهن داخل وحدة القيادة، وتحديد الثغرات أو التحديات التي تستدعي التغيير—سواءً أكانت تقنية، تنظيمية، أو بشرية. يستوجب هذا التحليل جمع البيانات من التقارير الدورية، والمقابلات مع ضباط الصف والقادة الميدانيين، ثم صياغة بيان يوضح "لماذا نحتاج هذا التغيير؟" بما يضمن إشراك الجميع من البداية وفهمهم للحافز وراءه.

2. تشكيل فريق قيادة التغيير

لا ينجح تغيير مؤسسي بلا قيادة مخصصة تديره. لذلك، يُشكّل الفريق من قادة يمثلون مختلف المستويات—من الضباط الميدانيين إلى رؤساء الأقسام—مع تضمين خبراء في الاتصالات والتطوير التنظيمي. يُفضل أن يكون للقائد الأعلى دورٌ إشرافي مباشر، ليضطلع الفريق بمهام التخطيط، والاتصال، ومراقبة تقدم المشروع.

خطوات إدارة التغيير في وحدات القيادة

3.تشخيص الوضع الحالي وتحليل الفجوات

يعمل فريق التغيير على رسم خريطة تفصيلية للوضع الحالي: الإجراءات، الهياكل، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. يستخدم أدوات مثل SWOT نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) أو تحليل العمليات لقياس الفجوة بين الواقع والرؤية المنشودة. هذا التشخيص يحدد أولويات العمل ويوجه الجهود نحو المجالات الأكثر تأثيرًا.

4.صياغة رؤية واضحة وخارطة طريق

بناءً على التشخيص، تُصاغ "رؤية التغيير" بصورة موجزة ومُلهمّة، تبين المستقبل المتوقع لوحدة القيادة بعد تطبيق التغيير. تُترجم هذه الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس، ثم تُرتّب في خارطة طريق زمنية تشمل مراحل رئيسية (Milestones)، مع تحديد المسؤوليات، والموارد المطلوبة، والمعايير التي تقيس النجاح في كل مرحلة.

خطوات إدارة التغيير في وحدات القيادة

5. تصميم استراتيجيات التنفيذ وآليات الدعم

يتضمن ذلك اختيار الأساليب المناسبة—ورش عمل تدريبية، جلسات توجيه فردية وجماعية، استخدام منصات رقمية للتوعية والمتابعة—بالإضافة إلى تخصيص الموارد المالية والتقنية. كما يُعدّ الخطة الاتصالية؛ لتوضيح هدف التغيير، وجدوله الزمني، ودور كل ضابط، مع إبقاء قنوات التواصل مفتوحة لتلقي الملاحظات ومعالجتها سريعًا.

6. إدارة مقاومة التغيير وبناء التحفيز

المقاومة—سواء من الخوف من المجهول أو التمسك بالطرق التقليدية—ظاهرة متوقعة. يعالجها فريق التغيير عبر جلسات حوار شفافة، وتقديم نماذج ناجحة، وتوضيح الفوائد الفردية والمؤسسية. كما يُعزّز التحفيز من خلال مكافآت معنوية (تقدير جهدي، شهادات إنجاز) ومادية عند إكمال مراحل رئيسية، ليشعر الجميع بالتقدير والمشاركة الفعّالة.

خطوات إدارة التغيير في وحدات القيادة

7. التطبيق العملي للخطوات والمتابعة الدورية

تنطلق المرحلة التنفيذية ببدء تطبيق التغييرات وفق الخريطة الزمنية، مع عقد اجتماعات دورية لمراجعة الأداء مقابل المؤشرات المحددة. يستخدم الفريق أدوات متابعة—مثل تقارير الأداء الميداني أو منصات إدارة المشاريع—لتحديد الانحرافات وتصحيح المسار سريعًا، مع إشراك القادة الميدانيين في اتخاذ قرارات تعديل الإجراءات.

8. التقييم والتحسين المستمر

بعد إتمام كل مرحلة رئيسية، يُجري الفريق تقييمًا لنتائج التغيير على صعيد الأداء وجودة العمل وثقافة الوحدة. تُستخدم المقابلات، واستطلاعات الرأي، وتحليل البيانات لتحديد النجاحات وأسباب الإخفاقات. تُعدّل الخطط المستقبلية بناءً على هذه النتائج، وتُستمر عملية التعلم المؤسسي لتصبح إدارة التغيير جزءًا من ثقافة الوحدة وليس مشروعًا مؤقتًا.

مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات داخل بيئة الانضباط العسكري

يُعدّ التغيير حتميةً لا مفرّ منها، يعيش معها الأفراد والمنظومات حالةً من الصراع الداخلي بين الثبات على الأسلوب المعهود والرغبة في التطور المستمر. إن مقاومة التغيير ليست بحد ذاتها ظاهرة سلبية، بل مؤشر على ارتباط الضباط والمقاتلين بروح المؤسسة ورغبتهم في الحفاظ على مكتسبات الانضباط والجهوزية التي تشكل العمود الفقري لأي قوة عسكرية فعّالة. فلفهم أهمية مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات المصاحبة له داخل هذه البيئة، لا بد أولاً من إدراك طبيعة الانضباط العسكري كقيمة جوهرية تركز عليها كل عمليات التخطيط والتنفيذ.

كيفية مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات

1. الاحتفاظ بالثوابت المؤسسية

يبدأ مقاومو التغيير بإبراز القيم والضوابط العسكرية الثابتة-كالانضباط، والنظام، والسلم الهرمي-كمركز لا يجب تجاوزه. من خلال التشديد على هذه الثوابت في كل جهد تغيير، يُحدّ من المخاوف من المساس بهوية الوحدة وفعاليتها عملها.

2. تقييم المخاطر وتأطير التغيير تدريجياً

قبل المواجهة أو الرفض التام، يجري تحليل دقيق للعواقب المحتملة لأي تغيير مقترح على جاهزية الوحدة. يُستخدم هذا التقييم لتقسيم التغيير إلى مراحل صغيرة قابلة للاختبار، مما يتيح للضباط والمقاتلين الاعتياد على التعديلات دون هزّ المسار العام للعمل.

كيفية مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات

3. إشراك القيادات الوسطى وضباط الصف في صنع القرار

عندما يُمنح الضباط الميدانيون دورًا فعالاً في مناقشة خطط التغيير، يتحولون من معارضين سلبيين إلى شركاء في التطوير. المشاركة تخلق شعورًا بالملكية ويقلل من مقاومة "التعليمات المفروضة" من أعلى الهرم.

4. بناء قنوات تواصل شفافة وواضحة

التعامل الفعّال مع التحديات يتطلب توفير منصة مستمرة للحوار—من اجتماعات دورية إلى استبيانات ميدانية—للسماح بمعالجة المخاوف والاقتراحات عند ظهورها، ولضمان أن كل ضابط يشعر بأنه مسموع ومفهوم.

كيفية مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات

5. توفير التدريب والدعم الفني المباشر

غالبًا ما تنبع مقاومة التغيير من الخوف من عدم القدرة على التأقلم مع الأساليب أو التقنيات الجديدة. بالتالي، يجب تنظيم ورش عمل تطبيقية، وجلسات "تدريب أثناء العمل"، تتيح للكوادر اكتساب المهارات بسلاسة وبثقة.

6. رصد الأداء ومكافأة المبادرات الإيجابية

إنشاء مؤشرات بسيطة لقياس نجاح التغيير (مثل سرعة تنفيذ الإجراءات أو نسبة الأخطاء) يساعد في متابعة النتائج. ومع تدوين الإنجازات، يُمنح الضباط الملتزمون والمبادرون مكافآت معنوية-كشهادات تقدير أو ترقية-رمزية-لتشجيع سلوك التغيير البناء.

كيفية مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات

7. إدارة الصراعات بحكمة واحتراف

طالما أن المقاومة قد تتحول إلى صراع داخل الفريق، يجب على القائد استخدام أسلوب الوساطة: معالجة الاختلافات بالاستماع النشط وتحديد نقاط الاتفاق، ثم إعادة توجيه النقاش نحو الأهداف الاستراتيجية المشتركة، بعيدًا عن الانفعالات الشخصية.

8. إعادة تقييم الخطط وتعديلها بناءً على الدروس المستفادة

بعد تطبيق أي مرحلة من التغيير، تُجمع الملاحظات من أرض الواقع وتُحلّل. فإذا ظهرت نقائص أو مقاومة مستمرة، تُعدّل الخطط—لا بالعكس—لضمان توافق التغيير مع طبيعة العمل العسكري وظروفه.

كيفية مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات

9. ترسيخ ثقافة التعلم المستمر

في نهاية المطاف، يتحول مقاومة التغيير من عائق إلى مورد عندما تُبنى ثقافة تشجع على اختبار الأفكار الجديدة ضمن إطار آمن، يشدد على أن القوة الحقيقية للوحدة تكمن في قدرتها على التفاعل الذكي مع المتغيرات دون التفريط بانضباطها.

باتباع هذه الاستراتيجيات، تصبح بيئة الانضباط العسكري ليست مجرد حافزة للثوابت، بل منصة متوازنة قادرة على استيعاب التحديات والتغييرات، مع الحفاظ على الفعالية والجاهزية في آنٍ واحد.

أخيرًا، يمكن القول إن مقاومة التغيير والتعامل مع التحديات في بيئة الانضباط العسكري تتطلب استراتيجية متوازنة تجمع بين الاحتفاظ بقيم الانضباط الثابتة وتبني التقنيات والأساليب الحديثة التي تضمن الفعالية الاستراتيجية للمؤسسة.

بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترافية والانضباط

إن بناء ثقافة مؤسسية إنسانية قائمة على الاحترافية والانضباط ليس مهمة تنتهي بخطوة أو دورة تدريبية واحدة، بل هو مسار طويل تتعاقب فيه النجاحات والتحديات. لكن مع كل خطوة نخطوها بصدق، ومع كل طفل فكرة يولد في ذهن أحد العاملين، نقرب أكثر من مؤسسة تلتقي فيها الأهداف الاستراتيجية مع القيم الإنسانية، فتكون بذلك مثالاً حياً على أن الانضباط لا يقلل من حرية الإبداع، وأن الاحترافية لا تبعدنا عن روحنا الإنسانية بل تُكسبها عمقاً وصدقاً.

أساليب بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترافية والانضباط.

1. صياغة القيم والرؤية المشتركة بوضوح

تبدأ الرحلة بتحديد مجموعة من القيم الأساسية—كالاحترافية، والشجاعة على اتخاذ القرار، واحترام الأنظمة—وصياغتها في وثيقة رسمية يطلع عليها الجميع. تُترجم هذه القيم إلى رؤية واضحة تعبر عن الطموح المؤسسي المستقبلي، ليصبح لكل موظف "البوصلة" التي يعود إليها عند مواجهة أي موقف.

2. قيادة بالمثال والقُدوة الحية

لا يقتصر دور القادة على إصدار التعليمات، بل يتجسّد في سلوكهم اليومي. فعندما يرى العاملون قائدهم يلتزم بالمواعيد، ويعمل بشفافية، ويعترف بأخطائه، يتشجّعون على ممارستها هم أيضًا. هذه القُدوة الحية تزرع الثقة في نفوس الأفراد، فتتحول القيم من مجرد شعارات إلى ممارسات يومية.

أساليب بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترافية والانضباط.

3. برامج تدريبية وتطويرية مستمرة

ينبغي تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مركزة على مهارات الاحترافية-كالإدارة الفعّالة للوقت، والتواصل المؤسسي، وحل المشكلات-وممارسات الانضباط-كالالتزام بالإجراءات وسلامة العمليات. إن الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين يرسّخ الانضباط ويعزّز الرغبة في تقديم أداء احترافي متميز.

4. نظام مكافآت وتقدير موضوعي

يبني الانضباط عندما يشعر العامل بأنه يُكافأ بناءً على إنجازاته ومبادراته. لذلك، يوضع إطاراً للمكافآت يشمل شهادات تقدير، ترقية، أو فرص سفر وتبادل خبرات، يُعلن عنه بوضوح. كلما ربطت المكافآت بالسلوك الاحترافي والالتزام، زادت الدافعية لدى الجميع لصون هذه المعايير.

أساليب بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترافية والانضباط.

5. قنوات تواصل مفتوحة وشفافة

هيكل اجتماعات دورية—سواء على مستوى الفريق أو الأقسام—للاطلاع على التحديات، وتبادل الأفكار، ومراجعة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، توفير منصة إلكترونية لاستقبال الاقتراحات والشكاوى، مع ضمان المتابعة والرد السريع. هذا يعزز شعور الانتماء ويحول أي تباعد إلى فرصة للنقاش البناء.

6. إشراك العاملين في صنع القرار

عندما يشارك الموظفون—وخاصة ضباط الصف أو مديري الفرق—في صياغة السياسات وتخطيط الإجراءات، يشعرون بملكية أكبر للعملية الإدارية ويقلّ لديهم الميل إلى المقاومة. تُنشأ لجان أو ورش عمل تشاركية لتقييم التغييرات المقترحة قبل اعتمادها، فتكون نتائجها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق.

أساليب بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترافية والانضباط.

7. مؤشرات قياس الأداء والمتابعة المستمرة

تُحدد مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية (مثل الالتزام بالحضور، وجودة التقارير، أو عدد المبادرات الاحترافية) يُرصد عليها الإنجاز شهريًا أو ربع سنويًا. تُعرض نتائج القياس بشفافية، وتُستخدم لتعديل الخطط التدريبية أو الإجراءات التنظيمية، مما يضمن استمرارية التحسين وتحقيق الانضباط.

8. تعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر

تُعقد جلسات "مراجعة ما بعد الحدث" بعد كل مشروع أو عملية رئيسية، ليتناول الفريق ما نجح وما يحتاج إلى تصحيح. تُوثق الدروس المستفادة وتُدرج في دليل ممارسات المؤسسة، ليتم توظيفها في الخطوات المستقبلية. هذا الأسلوب يحول الأخطاء إلى فرص، ويثبت لدى الجميع أن الاحترافية الانضباطية هي مسار تطوري وليست مجرد قاعدة ثابتة.



نشاط 9 ضابط التخطيط بين ثبات الرؤية وتغير المعطيات الميدانية

- تم تكليف ضابط التخطيط بوضع خطة تشغيلية لرفع جاهزية وحدة الدعم اللوجستي خلال 3 أشهر، شملت:
- تخصيص ميزانية ثابتة لتأهيل الآليات.
 - جداول تدريب مسبقة للفنيين والميكانيكيين.
 - توقع مستوى استقرار في خطوط الإمداد.
- لكن بعد شهر ونصف:
- تغيرت الأوامر العليا بتقليص الميزانية بنسبة 25%.
 - ظهرت أعطال غير متوقعة في الآليات بسبب الاستخدام المكثف.
 - تم تغيير أولويات الإمداد نحو محاور جديدة على الحدود الشرقية.



1. حدد أوجه القصور في أداء الضابط التخطيطي.
2. ما الإجراءات المهنية التي كان ينبغي عليه اتباعها لمواكبة التغيرات؟
3. اقترح إطار عمل مرن لتحديث الخطط التشغيلية في الوحدات العسكرية.



استراحة _____ دة

دقيقة _____ دة

إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

لا يقل دور القائد أو المدير أهمية في هذه المرحلة؛ إذ عليه أن يتحلى بمهارات الاستماع النشط والذكاء العاطفي. عندما يتحاشى استخدام لغة "الأنا" ويعتمد على عبارات مثل "نحن نعمل" و"دورك مهم"، يشعر كل فرد بأن صوته مسموع وأن فكره مطلوب، مما يزيد من استعداده للمشاركة. وعند تقديم القيادة ملاحظات بنّاءة تشجّع التفاعل، وتظهر تقديرًا علنيًا لأية مبادرة، يُعزّز ذلك لدى الأفراد ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على التغيير الفعّال.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

1. توضيح الرؤية المشتركة ولماذا نحتاج التغيير

يبدأ إشراك الأفراد من اللحظة التي يفهمون فيها "لماذا" يُجري هذا التغيير. يجب عرض الصورة المستقبلية للمؤسسة أو الفريق بلغة إنسانية توضح الفوائد المباشرة - كتحسين بيئة العمل أو رفع مستوى الكفاءة - وكذلك الأثر الأكبر على رسالة المؤسسة. عندما يلمس الموظف أن التغيير ليس مجرد إجراء روتيني، بل خطوة ترتبط بقيم وسياسات ذات مغزى، يتحول من متلقٍ سلبي إلى شريك يساهم بآرائه ومقترحاته.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

2. إطلاق حوارات مفتوحة وجلسات عصف ذهني تشاركية

لا يكفي أن يسرد القائد خطوات التغيير، بل يجب تخصيص جلسات تفاعلية يدعو إليها مختلف المستويات الوظيفية. في هذه الجلسات، يُناقش الجميع الأفكار أولاً، ويُطلب من كل فرد تقديم اقتراحاته استناداً إلى خبرته اليومية. هذا النمط يجعل الموظف يشعر بأن صوته مسموع، وأن لديه القدرة على صياغة ملامح التغيير، ما يخلق قناعة داخلية لدى كل مشارك.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

3. تشكيل فرق صغيرة لقيادة المشاريع التجريبية

لتطبيق التغييرات الجديدة بشكل تدريجي وآمن، يُشكّل "نموذج أولي" من مجموعة صغيرة تضم متطوعين من مختلف الأقسام. تُمنح هذه الفرق المسؤولية الكاملة عن اختبار الأدوات أو الإجراءات الجديدة، وتُتاح لهم الحرية في تعديلها بناءً على الملاحظات. تجربة العمل الميداني تمنح أفراد الفريق شعورًا بالملكية والمسؤولية ويجعلهم سفراء للتغيير داخل زملائهم.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

4. توفير التدريب العملي والدعم المستمر

غالبًا ما تنبع مقاومة التغيير من الخوف من المجهول أو قلة الإلمام بالمهارات المطلوبة. من هنا تأتي أهمية تنظيم ورش عمل تطبيقية وجلسات "تدريب أثناء العمل"، حيث يُمنح المشاركون تدريبًا عمليًا على الأدوات الجديدة أو الأساليب الحديثة. الدعم الفني والنفسي المرافق لهذه الورش يبني الثقة في المقدرة على التكيف ويقلل مخاوف الفشل.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

5. استخدام قصص النجاح كنماذج تحفيزية

لا شيء يحفز الأفراد مثل قصص حقيقية لأقرانهم نجحوا في مواكبة التغيير وأثمرت جهودهم. بإمكان القائد جمع شهادات موظفين أو دراسات حالة قصيرة تبرز كيف ساعد تطبيق أسلوب جديد في حل مشكلة حقيقية أو تحقيق إنجاز ملموس. هذه القصص تُظهر للآخرين المسار العملي للتغيير وتلفت الانتباه إلى فوائد المشاركة الفعلية.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

6. التواصل بشفافية وبشكل مستمر

عملية التغيير لا تنتهي بإطلاق المبادرة، بل تستمر طوال دورة التطبيق. يلزم توفير قنوات اتصال متعددة - اجتماعات أسبوعية، نشرات إخبارية داخلية، أو منصة إلكترونية - يتم خلالها تبليغ التقدم والتحديات، والرد على استفسارات الموظفين. الشفافية في عرض المعطيات تعزز الثقة وتمنع انتشار الشائعات أو التخوفات اللامبررة.

7. تكريم المبادرات والأفكار اللامركزية

لتحفيز روح الإبداع، يجب أن تُحتفى بالمبادرات الصادرة من الأفراد حتى لو لم تُعتمد بالكامل. شهادة تقدير بسيطة، أو إبراز الفكرة في اجتماع قيادي، يعززان ثقة الموظف بأن اقتراحاته تُقدّر. مع الوقت، ينشأ حراك ثقافي داخلي يدفع الجميع للبحث عن فرص تحسين في مجالات عملهم يوميًا.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

8. منح صلاحيات محددة وزيادة الاستقلالية

ينمو التحفيز الداخلي عندما يشعر الموظف بأنه يمتلك حرية اتخاذ بعض القرارات في نطاق عمله اليومي. يمكن للقائد تفويض مسؤوليات صغيرة أو منح "ميزانية قرار" محدودة للمبادرات المقترحة. هذا الشعور بالاستقلالية يعزز الثقة بالنفس ويشجع على تحمل المخاطر المحسوبة، مما يدعم انخراطًا أعمق في مسيرة التغيير.

9. رصد مؤشرات الأداء وجعلها أداة للتغذية الراجعة

ينبغي وضع مجموعة من المؤشرات - كمعدل تبني الأدوات الجديدة أو عدد الأفكار المبتكرة المقدمة - ورصدها بانتظام. لكن الأهم هو مشاركة هذه المؤشرات مع الفرق بشكل دوري، وتحليل ما تحمله من رسائل إيجابية أو تنبيهات للتطوير. حين يرى الأفراد تحسنًا في هذه الأرقام نتيجة لمساهماتهم، يتعزز لديهم الشعور بالنجاح ويزداد الدافع للمضي قدمًا.

وفيما يلي كيفية إشراك الأفراد في التغيير وبناء التحفيز الداخلي

10\ ترسيخ التعلم المستمر وتوسيع دائرة المشاركة

مع انتهاء المرحلة الأولى من التغيير، لا يتوقف العمل، بل يستمر عبر جلسات "مراجعة ما بعد الحدث" وورش تحديثية دورية. في كل دورة يُضاف أعضاء جدد إلى فرق التغيير، ويجرى استقطاب خبرات مختلفة. بهذا الأسلوب يُبنى نهج مستدام يجعل إشراك الأفراد وبناء التحفيز الداخلي جزءاً من ثقافة المؤسسة، لا مشروعاً مؤقتاً يزول بانتهاء مرحلة.

تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي

تبرز القيم المؤسسية كأحد أهم العوامل التي تشكل العمود الفقري للمنظومة التنظيمية، إذ تعمل على توجيه سلوك الأفراد، وتعزيز هوية المؤسسة، وضمان استمرارية الأداء والفاعلية التشغيلية على المدى الطويل. فالقيم المؤسسية لا تُعد مجرد شعارات معلقة على جدران الإدارات، بل هي منظومة فكرية وأخلاقية متكاملة، تترجم إلى سلوكيات ميدانية وممارسات مهنية يومية، تصنع فارقاً نوعياً في طريقة اتخاذ القرار، وتضبط الإيقاع التنظيمي في كافة المستويات.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

أ) إشراك العاملين في صياغة القيم المؤسسية

تُعد مشاركة الموظفين، خاصة في البيئات العسكرية والانضباطية، خطوة محورية نحو بناء قيم مؤسسية حقيقية وفاعلة. فعندما يشعر الأفراد أنهم جزء من عملية تحديد وتشكيل القيم التي ستوجه سلوكهم المهني، فإنهم يكونون أكثر التزامًا بتطبيقها والاحتكام إليها في مواقف العمل. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تنظيم ورش عمل داخلية، ومجموعات نقاش تفاعلية، واستطلاعات رأي تُمكن الجميع من التعبير عن آرائهم حول القيم التي يرونها ضرورية لرفع الأداء وتحقيق الاستقرار.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

(ب) مواءمة القيم مع الرؤية والرسالة المؤسسية

إن القيم المؤسسية لا ينبغي أن تُستنسخ أو تُفرض من خارج السياق التنظيمي، بل يجب أن تنبع من صميم الرؤية المستقبلية والرسالة الجوهرية للمؤسسة. فكلما كانت القيم متسقة مع الأهداف الكبرى، كلما أصبحت قابلة للتطبيق والاندماج في الممارسة اليومية. على سبيل المثال، إذا كانت الرؤية تركز على الريادة والانضباط، فإن القيم يجب أن تدعم هذه الأهداف من خلال تعزيز المسؤولية، والالتزام، والتفوق المهني.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

(ج) القيادة بالقدوة كنموذج لترسيخ القيم

القادة هم أكثر من مجرد متخذي قرارات؛ هم واجهة القيم، وناقلوها العمليون. فحين يتبنى القائد القيم المؤسسية في سلوكه، فإنه يبعث رسالة غير مباشرة لكنها فعالة لكل العاملين، مفادها أن تلك القيم ليست شعارات، بل مبادئ تُعاش. لذا فإن تطوير القيم يبدأ من الأعلى، ومن خلال الممارسة اليومية التي تجسد النزاهة، والعدالة، والتفاني، والشفافية في التعامل.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

(د) دمج القيم في السياسات واللوائح التنظيمية

لا يكفي إعلان القيم بل يجب تحويلها إلى آليات إجرائية تنعكس في النظام الداخلي للمؤسسة. على سبيل المثال، يُمكن دمج قيمة مثل "الاحترافية" في إجراءات التوظيف، والتقييم، والترقيات، ليصبح التمسك بها شرطاً حقيقياً للنجاح داخل المؤسسة. كذلك يُمكن تضمين القيم في مدونة السلوك المهني، أو كمرجعية لاتخاذ القرارات التأديبية والتحفيزية على حد سواء.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

(هـ) بناء برامج تدريبية متخصصة في القيم المؤسسية

من المهم تقديم دورات تدريبية تُعرّف الأفراد بالقيم المؤسسية ليس نظريًا فقط، بل من خلال تطبيقات واقعية وسيناريوهات ميدانية. وتساعد هذه البرامج على توضيح كيفية تطبيق القيم في المواقف اليومية، وكيف يمكن أن تُوجّه السلوك في ظل الضغوط، والتحديات، وتعدد الأولويات. كما تتيح هذه الدورات الفرصة لممارسة مهارات مثل حل النزاعات بروح من الاحترام والتعاون، انطلاقًا من القيم المؤسسية.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

(و) ربط القيم بمؤشرات الأداء الوظيفي

أحد أساليب تطوير القيم المؤسسية بشكل مؤثر يتمثل في ربطها بشكل مباشر بآليات تقييم الأداء. فكلما تم قياس التزام الأفراد بقيم مثل النزاهة، والمسؤولية، والعمل الجماعي، ضمن معايير التقييم، كلما تعزز السلوك المطلوب. كما أن ذلك يدفع الأفراد لتبني القيم ليس فقط لتحقيق الامتثال، بل أيضًا لضمان التقدير الوظيفي والتقدم المهني.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

(ز) تكريم السلوكيات التي تعكس القيم المؤسسية

تُعد المكافآت المعنوية والمادية وسيلة فعالة لترسيخ القيم، خاصة عندما يتم تكريم الموظفين الذين يُجسدون تلك القيم في عملهم. سواء عبر شهادات تقدير، أو ذكرهم في اجتماعات عامة، أو إدراج أسمائهم في تقارير الإنجاز المؤسسي، فإن هذا السلوك يعزز ثقافة الاعتراف، ويشجع الآخرين على الاقتداء بالنماذج الإيجابية.

الأساليب العملية والمنهجية التي تساعد على تطوير قيم مؤسسية تدعم الأداء العالي والاستقرار التنظيمي:

ح) التواصل المستمر حول القيم عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية

من المهم أن تبقى القيم المؤسسية حاضرة في كل وقت، ليس فقط في الوثائق، بل في الخطاب اليومي للمؤسسة. لذلك ينبغي على القادة والمديرين تضمين القيم في الاجتماعات، والخطابات، والتقارير الدورية، بل وحتى في المحادثات غير الرسمية. كما يمكن عرض القيم عبر الملصقات الداخلية، أو رسائل البريد الإلكتروني، لتعزيز ترسيخها في الوعي الجمعي.

نشاط 10 القائد بين ثبات المبادئ ومتغيرات الموقف العمليات



في خضم مناورة عسكرية موسعة تحاكي بيئة قتالية غير مستقرة ، أوكلت إلى أحد الضباط القياديين مسؤولية التنسيق بين ثلاث وحدات ميدانية مختلفة .
كانت أهدافه :

- توحيد قنوات الاتصال بين الوحدات الثلاث.
- ضمان التزام كل وحدة بخطتها الجزئية دون تعارض.
- رفع تقرير شامل كل 4 ساعات إلى مركز القيادة العليا.
- لكن خلال تنفيذ المناورة ، ظهرت مواقف متغيرة :**
- تعطل نظام الاتصالات المشترك لأكثر من ساعتين.
- نفذت وحدة الاستطلاع عمليات فردية دون تنسيق مسبق.
- تأخر الضابط في اتخاذ قرار إعادة توزيع المهام بسبب تردده بين الالتزام بالخطّة أو التكيف مع الموقف.



1. حدّد الأخطاء القيادية التي ارتكبتها الضابط أثناء المناورة.
2. ما المبادئ الاحترافية التي كان يجب أن يلتزم بها في الموقف؟
3. صف كيف يمكن تطبيق "المرونة القيادية" دون الإخلال بالثوابت الاستراتيجية؟
4. ما آلية الاتصال الاحترافي البديلة التي كان يمكن استخدامها لضمان استمرار التنسيق؟

مناقشة وتبادل الآراء والخبرات



پیشکش