أثر القيادة الاستراتيجية والثقافة المؤسسية في استدامة التميّز المؤسسي

ورشة عمل تدريبية مقدمة لقمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

الدكتور صالح علي الهلالات

ماركو أدفانس – السعودية

مؤلف، مستشار، مدرب معتمد

دكتوراه إدارة الأعمال

اعتماد الملف العلمي

رئيس اللجنة العلمية – قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميّز المؤسسي

د. أمل علاونة

سبتمبر 2026

فهرس المحتويات

مقدمة 3
أهداف الورشة التدريبية 4
المحتوى العلمي للورشة التدريبية 5
المحور الأول: المدخل والمفاهيم الأساسية 5
المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية كمحرك للتميّز المؤسسي 6
المحور الثالث: القيادة الاستراتيجية تصنع الثقافة المؤسسية 6
المحور الرابع: الثقافة المؤسسية كبيئة حاضنة للتميّز المؤسسي 7
المحور الخامس: العلاقة بين القيادة والثقافة والاستراتيجية 7
المحور السادس: نماذج خليجية تحقق التميّز المؤسسي المستدام 8
الأنشطة والتطبيقات العملية 11
المخرجات المتوقعة 12
الخاتمة 13

مقدمة

في عصر التغيرات السريعة والتنافس العالمي، أصبح التميّز المؤسسي مرهوناً بقدرة القادة على تبني نظرة استراتيجية وثقافة مؤسسية طويلة الأمد.

فالقيادة الاستراتيجية ليست مجرد اتخاذ قرارات إدارية، بل هي عملية توجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق أهداف مستقبلية تتسم بالاستدامة والتطور.

لذلك تُعد القيادة الاستراتيجية والثقافة المؤسسية من أهم مكونات النجاح والتميّز المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة، وعلى القادة امتلاك القدرة والكفاءة على مواءمة استراتيجية مؤسساتهم مع ثقافة مؤسسية تقوم على مبادئ وقيم عملية من أجل تحقيق استدامة التميّز والمنافسة.

- **الفكرة الرئيسية للورشة هي:**

" الاستراتيجية تحدد اتجاه التميّز، والقيادة تقود التميّز، والثقافة تجعل التميّز ممارسة يومية، والنظم تحول التميّز إلى نتائج، والتعلم والتحسين المستمر يجعلان هذه النتائج مستدامة".

- تتوافق فكرة الورشة بصورة واضحة مع:
  - الاتجاه الحديث في أنموذج التميّز الأوروبي (EFQM 2025) ، والذي يضع:

(* الغرض، * والرؤية * والاستراتيجية) و (*الثقافة التنظيمية * والقيادة) في صميم التوجه المؤسسي، ويربطهما بالتنفيذ والقيم المستدامة والنتائج.[1]

  - ما تؤكد علية (ISO 37000) بأن *القيادة *القيم *الثقافة *الحوكمة ترتبط *بالأداء المسؤول *وبالاستدامة طويلة المدى.[2]

أهداف الورشة التدريبية

تهدف هذه الورشة التدريبية إلى تحقيق ما يلي:

1. فهم المفاهيم الرئيسية.
2. التمييز بين الثقافة المؤسسية المعلنة والثقافة الفعلية.
3. إدراك الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل الثقافة.
4. فهم العلاقة بين الاستراتيجية والقيادة والثقافة والأداء.
5. التعرف على مستوى جاهزية مؤسساتكم لاستدامة التميز.
6. التعرف على بعض النماذج الخليجية.

المحتوى العلمي للورشة التدريبية

المحور الأول: المدخل والمفاهيم الأساسية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:

هي القدرة على: قراءة وصياغة رؤية واضحة للمستقبل، صناعة الاتجاه وتحديد الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ القرارات طويلة المدى، توجيه وتعبئة الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق غاية مشتركة، التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2. مفهوم الثقافة المؤسسية Organizational Culture:

الثقافة المؤسسية: هي الأساليب والمبادئ والقيم والمعتقدات والممارسات التي تميز المنظمة وتوجه سلوك الموظفين فيها، ويتأثر تشكيلها بدرجة كبيرة بالقيادة، ويتم إيصالها للموظفين عبر عدة وسائل، ما يضمن بناء التصورات والسلوكيات، ويحدد الإطار العام لكافة الإجراءات التي تتم داخل المنظمة، وكيفية تفاعلها مع البيئة المحيطة.

3. مفهوم التميّز المؤسسي Organizational Excellence :

هو مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية المستدامة، مع التركيز على الجودة والابتكار، وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، والاستمرار في التطور والتكيف مع المتغيرات.

4. مفهوم استدامة التميّز Sustainable Excellence:

استدامة التميز المؤسسي تعني: تحويل الأداء المتميز إلى نهج مستمر وثقافة مؤسسية متأصلة وليست مجرد حالة مؤقتة أو إنجاز عابر، وهو عبارة عن رحلة مستمرة، تبدأ بالفكر وتنتهي بأثر مستدام يضمن استمرارية النجاح في المستقبل، ويواكب المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية، ويركز على النتائج والمخرجات الحقيقية التي تنعكس إيجاباً على حياة المواطنين ومتلقي الخدمة.[3]

- التميّز الحقيقي ليس أن نحقق نتيجة ممتازة مرة واحدة، بل أن تصبح القدرة على تحقيق النتائج الممتازة جزءاً من DNA المؤسسة.

المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية كمحرك للتميّز المؤسسي

- ماذا تفعل القيادة الاستراتيجية؟
  - تحدد الغاية، وتصيغ الرؤية والرسالة.
  - تشكّل الثقافة المؤسسية.
  - تربط الاستراتيجية بالواقع.
  - مواءمة الموارد وتحديد الأولويات.
  - اتخاذ القرارات.
  - تطوير العاملين، وبناء القيادات، وقيادة التغيير.
  - قيادة التنفيذ: (إدارة المخاطر، دعم الابتكار).
  - التكيف مع المحيط: ومراقبة النتائج وتقيّمها والتعلم منها واقتناص الفرص.
- الإطار التوضيحي من خلال المعادلة التالية: Strategic Leadership =

Vision + Culture + Alignment + Decisions + People + Execution + Adaptability

أي: القيادة الاستراتيجية = رؤية + ثقافة + مواءمة + قرارات + إنسان + تنفيذ + قدرة على التكيف

المحور الثالث: القيادة الاستراتيجية تصنع الثقافة المؤسسية

- القيادة تقول: هذه هي قيمنا.
- الثقافة تقول: هكذا نتصرف.
- الموظفون يسألون: ماذا يفعل القائد عندما تتعارض القيم مع المصلحة؟

- الثقافة ليست ما تقوله القيادة عن نفسها؛ الثقافة هي ما يتعلمه الناس من سلوك القيادة.
- وتؤكد ISO 37000 تحديداً أن القادة يضعون النبرة (اللهجة، أو اللغة) التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.
-

المحور الرابع: الثقافة المؤسسية كبيئة حاضنة للتميّز المؤسسي

يمكن تناول الثقافة المؤسسية الداعمة للتميّز إلى 8 عناصر:

1. ثقافة المسؤولية: كل شخص مسؤول عن النتيجة.
2. ثقافة التعلم: الخطأ فرصة للتعلم وليس فقط للعقاب.
3. ثقافة الابتكار: السؤال ليس: لماذا؟ بل: ماذا لو؟
4. ثقافة التعاون: نجاح المؤسسة أهم من نجاح الوحدة.
5. ثقافة العميل: القرار يبدأ من قيمة أصحاب المصلحة.
6. ثقافة الشفافية: المعلومات تصل إلى المكان الصحيح في الوقت المناسب.
7. ثقافة التمكين: السلطة تنتقل إلى المكان الأقرب للمشكلة.
8. ثقافة التحسين المستمر: لا يوجد: وصلنا،، بل يوجد: ماذا يمكن أن نفعل بصورة أفضل؟

المحور الخامس: العلاقة بين القيادة والثقافة والاستراتيجية

- الاستراتيجية تحدد الإجابة على سؤال: "إلى أين؟"
- القيادة تحدد الإجابة على سؤال: "من يقود؟ وكيف يقود؟"
- الثقافة تحدد الإجابة على سؤال: "كيف نتصرف؟"

- النظم تحدد الإجابة على سؤال: "كيف نضمن الاتساق؟"
- الأداء يجيب على سؤال: "ماذا حققنا؟"
- التعلم يجيب على سؤال: "كيف نصبح أفضل؟"

إذاً؛ تناغم العلاقة بين القيادة والثقافة والاستراتيجية يحقق التميّز المستدام... فتصبح المنظومة كما يوضحها الإطار التوضيحي التالي:

Purpose > Strategy > Leadership > Culture > Behavior > Execution > Results > Learning >>> Sustainable Excellence

المحور السادس: نماذج خليجية تحقق التميّز المؤسسي المستدام

1. **مثال (1): قطر للطاقة Qatar Energy**[4]:
   - الثقافة المؤسسية: النزاهة، التميز، التعاون، المسؤولية، الاحترام والسلامة؛ وهي قيم مدمجة في مدونة السلوك والسياسات الأساسية.
   - أثر القيادة الاستراتيجية: قيادة طويلة المدى حولت قطر للطاقة إلى لاعب عالمي، مع المحافظة على التوازن بين النمو، أمن الطاقة، الاستدامة، وتطوير القدرات البشرية.
   - أثر الثقافة: عندما تصبح السلامة والتميز والمسؤولية جزءاً من طريقة العمل اليومية، يتحول التميّز من هدف إلى سلوك مؤسسي متكرر.
   - سر الاستدامة: استراتيجية عالمية + ثقافة أداء ومسؤولية + استثمار مستمر في الإنسان والتكنولوجيا.
2. **مثال (2): أوريدو قطر Ooredoo Qatar**[5]:

- الثقافة المؤسسية: تقوم بصورة واضحة على القيم التالية: الاهتمام، التواصل، التحفيز؛ وتشمل الشفافية، سرعة الاستجابة، الابتكار والسعي نحو الأفضل.
- أثر القيادة الاستراتيجية: لم تتعامل القيادة مع الاتصالات باعتبارها مجرد خدمة هاتفية، بل دفعت الشركة نحو التحول إلى مُمكّن رقمي وخدمات المدن والملاعب الذكية.
- أثر الثقافة: ربطت الثقافة بين: تجربة العميل + الابتكار + تطوير الموظفين، وهي عناصر أساسية لاستمرار التفوق في قطاع سريع التغير.
- سر الاستدامة: الاستباقية في التغيير، فالشركة لا تنتظر تغير السوق، بل تحاول تشكيله.

3. مثال (3): أرامكو السعودية Saudi Aramco:[6]

- الثقافة المؤسسية: ترتكز على التميز، النزاهة، السلامة، المساءلة والمواطنة، أي أن طريقة تحقيق النتائج لا تقل أهمية عن النتائج نفسها.
- أثر القيادة الاستراتيجية: أحد أهم جوانب التجربة هو أن أرامكو لم تعتمد على نجاحها التاريخي في النفط فقط؛ بل تعمل على تنويع مصادر النمو والاستثمار في الذكاء الاصطناعي والتقنية والطاقة الجديدة.
- أثر الثقافة: السلامة والانضباط التشغيلي والتطوير المستمر للموظفين أصبحت عناصر متجذرة في طريقة العمل، مما يدعم المرونة والاستدامة على المدى الطويل.
- سر الاستدامة: الحفاظ على جوهر النجاح مع إعادة ابتكار المستقبل باستمرار.

- **الخلاصة: تشترك الأمثلة السابقة فيما يلي:**
  - القيادة الاستراتيجية تحدد الاتجاه، والثقافة المؤسسية تحدد كيف نسير في هذا الاتجاه.

- أما استدامة التميّز فتحدث عندما يتحول الاتجاه إلى سلوك، والسلوك إلى نظام، والنظام إلى نتائج مستمرة".

- كما تؤكد هذه الأمثلة على الفكرة نفسها:

لا يمكن للتميّز أن يستمر، إذا كان موجوداً في الاستراتيجية فقط، ولم يتحول إلى ثقافة مؤسسية.

- ويمكننا عرض هذه الخلاصة من خلال الإطار التوضيحي التالي:

- Qatar Energy: التميّز المؤسسي من خلال الاستراتيجية العالمية والاستدامة.

سر الاستدامة: استراتيجية عالمية + ثقافة أداء ومسؤولية + استثمار مستمر في الإنسان والتكنولوجيا.

- Ooredoo: التميّز المؤسسي من خلال الابتكار وتجربة العميل.

سر الاستدامة: الاستباقية في التغيير، فالشركة لا تنتظر تغير السوق، بل تحاول تشكيله.

- Aramco: التميّز المؤسسي من خلال القيادة طويلة المدى والقدرة على التجديد.

سر الاستدامة: الحفاظ على جوهر النجاح مع إعادة ابتكار المستقبل باستمرار.

الأنشطة والتطبيقات العملية

- أسئلة ذكية لتحريك النقاش والتفاعل:

سيتم طرح سؤال ذكي بعد كل محور في الورشة، والاستماع لإجابات المشاركين، ثم التوافق على الإجابة النموذجية

- تمرين عملي: "مرآة الثقافة المؤسسية":

سيتم عرض تمرين تفاعلي لقياس مدى الفائدة المتحققة من هذه الورشة.

- حالة دراسية: اختبار القائد:

سيتم عرض حالة دراسية (موقف إداري واقعي) على المشاركين، للتعرف على بعض الممارسات القيادية حيالها، ومن ثم الخروج بالممارسات المثالية لتلك الحالة.

المخرجات المتوقعة

مع نهاية هذه الورشة سيكون المشارك قادراً على ما يلي:

1. فهم المفاهيم الرئيسية.
2. إدراك الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية كمحرك للتميّز المؤسسي.
3. إدراك الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تشكيل الثقافة.
4. إدراك أن الثقافة المؤسسية كبيئة حاضنة للتميّز المؤسسي.
5. فهم العلاقة بين الاستراتيجية والقيادة والثقافة والأداء.
6. التعرف على بعض النماذج الخليجية.

الخاتمة

إن استدامة التميز المؤسسي لا تبدأ من المؤشرات، ولا من الجوائز، ولا من الشهادات؛ بل تبدأ من القيادة:

- فالقيادة الاستراتيجية تصنع الاتجاه.
- والثقافة المؤسسية تحول الاتجاه إلى سلوك.
- والسلوك المتسق يصنع الأداء.
- والأداء المستدام يصنع التميّز المؤسسي.
- أما التعلم المستمر فهو الذي يجعل التميّز مستداماً.

- إذا أردتم أن تعرفوا حقيقة القيادة، فلا تستمعوا لما يقوله القائد عن نفسه، بل: انظروا إلى الثقافة التي يصنعها فيمن حوله.

المراجع:

1. المرجع: الإصدار الرسمي لنموذج (The EFQM Model 2025) الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality)
2. ISO: International Organization for Standardizationhttps://committee.iso.org › ISO_37000_Governance
3. جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز.
4. Vision, Strategy and Values-Qatar Energy، تقرير الاستدامة Sustainability Report 2023 ، Qatar Energy – Governance
5. صفحة Ooredoo الرسمية العربية: Ooredoo Qatar الرؤية ومعلومات الشركة، Vision & Profile .
6. أرامكو السعودية: التقرير السنوي 2025 – الرؤية والرسالة، أرامكو السعودية- الاستراتيجية، أرامكو السعودية- قيمنا

- **ملاحظة مهمة جداً لدقة المادة والأمانة العلمية:**

تم استخلاص التحليل التدريبي لمحاور الورشة مثل: "أثر القيادة الاستراتيجية في استدامة التميز" أو: "تحويل التميز من هدف إلى سلوك مؤسسي متكرر" أو "سر الاستدامة"، من خلال قراءة تدريبية واستنتاجات تحليلية مبنية على الاستراتيجيات والقيم والممارسات المعلنة في الواقع الرسمية للشركات الثلاث، وما تضمنته من تقارير سنوية وتقارير الاستدامة.