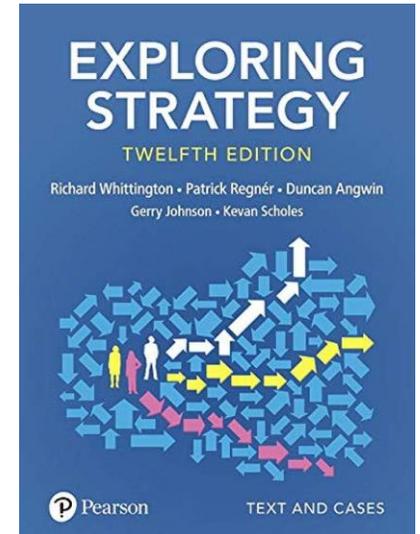


المنتدى
المصري
للكفاءات

الإدارة الإستراتيجية والتفكير الرشيد

أكاديمية
ملتقى المعارف
للبحوث والتدريب
أكاديمية أمم



إعداد وتقديم - م أحمد صقر - خبير التطوير المؤسسي والتفكير الإستراتيجي



EGYPTIAN FORUM FOR COMPETENCIES
المنتدى المصري للكفاءات

الإدارة الإستراتيجية والتفكير الرشيد



أكاديمية
ملتقى المعارف
للبحوث والتدريب



الإدارة
الإستراتيجية



التخطيط
الاستراتيجي



التطوير الاستراتيجي

قرارات



التفكير الاستراتيجي

إعداد وتقديم - م أحمد صقر - مستشار التطوير المؤسسي والتفكير الإستراتيجي

Strategic Position:-

- 1- Capabilities
- 2- Environment
- 3- Purposes
- 4- Culture

المحتويات والمحاور الرئيسية



• الخطوة الأولى: الاستكشاف الإستراتيجي

1. المنهجيات الأفضل في التفكير والعمل الإستراتيجي
2. التعرف على القدرات الإستراتيجية للمؤسسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)
3. التعرف على البيئة الخارجية (المحلية والإقليمية والدولية وما فيها من فرص وتهديدات)
4. التعرف على واستكشاف المعنيين والقوى المؤثرة والقوى المستفيدة وغاياتهم
5. استكشاف الثقافات السائدة والتجارب السابقة وكيفية الاستفادة منها
6. تحليل المعلومات السابقة والخروج بأهم القضايا



التفكير الاستراتيجي

Strategic Choices:-

- 1- Corporate
- 2- Business
- 3- International
- 4- Acquisitions & Alliances
- 5- Innovation

المحتويات والمحاور الرئيسية



• الخطوة الثانية: الخيارات الإستراتيجية

1. التعرف على واستكشاف أهم الخيارات للتعامل مع هذه القضايا
2. الاتفاق على أهم وأفضل هذه الخيارات الإستراتيجية بناء على معايير شاملة ودقيقة ورفعها للإدارة العليا للموافقة عليها
3. الخروج بالتوصيات والقرارات الأهم مثل (غايات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية + مجالات العمل التي يجب التركيز عليها والتخصص فيها + الميزات التنافسية والجدارات اللازمة التي يجب الوصول لها الخ)

التطوير الاستراتيجي

قرارات

Strategy in Action:-

- 1- Processes
- 2- Evaluating
- 3- Organizing
- 4- Practice
- 5- Changing

المحتويات والمحاور الرئيسية

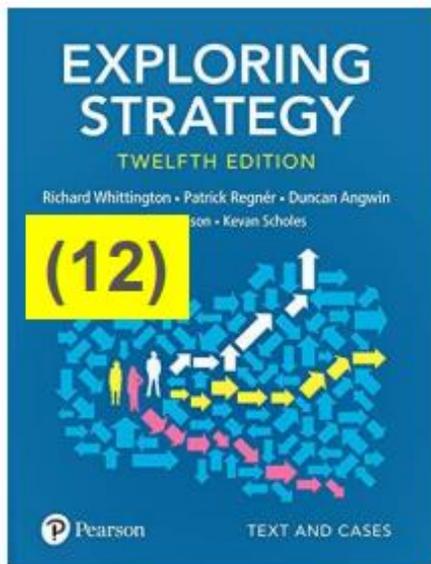


• الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

1. تحديد الرؤية والرسالة والقيم
2. تحديد مراحل العمل وأهداف كل مرحلة
3. تحديد المستهدفات المرحلية ومؤشرات الأداء الرئيسية
4. تحديد الإستراتيجيات العامة والإستراتيجيات الخاصة
5. تحديد التغيير والتطوير المطلوب سواء في الهيكل أو العمليات وأهم الأولويات والتوصيات والمبادرات الجديدة الخ

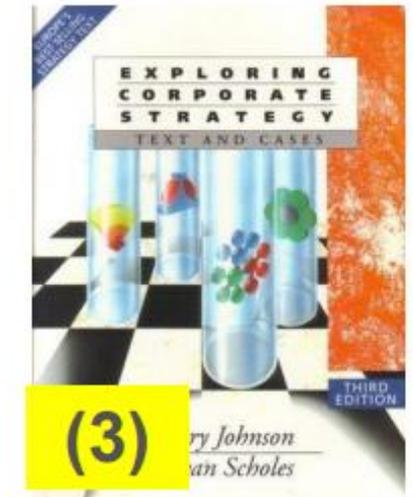
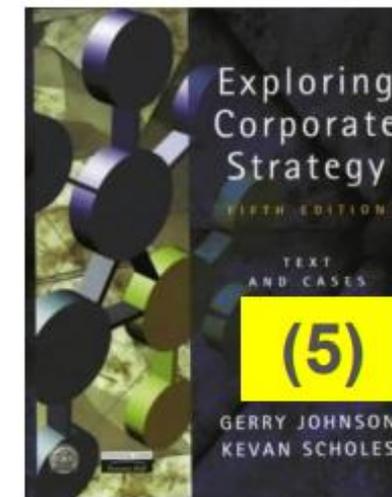
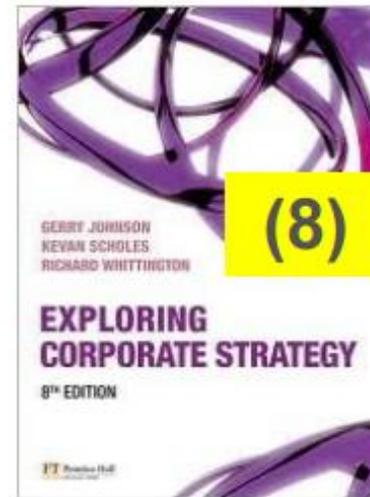
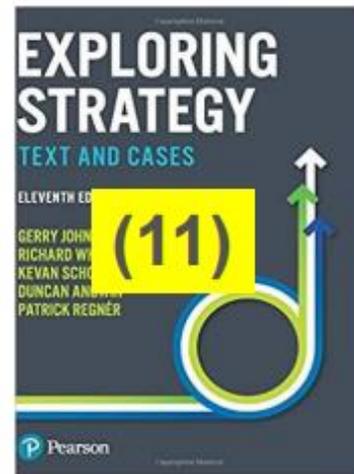


أفضل المنهجيات العالمية في العمل الإستراتيجي



• استراتيجية الاستكشاف (Exploring Strategy):

- واحد من أفضل 20 كتاب في الإدارة في القرن الماضي
- شارك في تأليفه عشرات من أساتذة الجامعات
- صدر منه أكثر من 12 إصدار في خلال 35 عام منذ عام 1984
- أحدث إصدار في 2019 الإصدار 12



ما هو الاستراتيجي؟ وأنواع العمل الاستراتيجي؟

• الاستراتيجي = الأهم قبل العاجل + الكل قبل الجزء + النتيجة قبل الوسيلة

• أنواع ومستويات العمل الاستراتيجي:

- التفكير الاستراتيجي Foresight Position (يبحث ويستكشف كل الخيارات الاستراتيجية)
- الخيارات والقرارات الاستراتيجية Strategy Choices (يصنع ويتخذ قرارات استراتيجية)
- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning in Action (يخطط للتنفيذ)

التخطيط
الإستراتيجي

الإدارة الإستراتيجية

التفكير الرشيد
التفكير الإستراتيجي

أهمية وفوائد العمل الإستراتيجي؟

- “If you fail to plan, you are planning to fail!” – Benjamin Franklin
- PREVENTION IS BETTER THAN CURE



• إذا فشلت في التخطيط – تكون قد خططت للفشل

- التخطيط المسبق يمنع الأداء الضعيف
- الوقاية خير وأرخص من العلاج
- ومن فوائد التخطيط
 - استخدام أمثل للموارد والإمكانيات وتقليل التكلفة وتوفير الوقت
 - تحديد أفضل للأهداف وللأولويات
 - تقليل المخاطر المتوقعة وآثارها
 - توحيد وتنسيق الجهود وتحسين الكفاءة والفعالية
- التخطيط واجب ديني (جزء من الأخذ بالأسباب) – إياك نعبد + وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة + يا أيها الذين آمنوا خذوا حذرکم + وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ (77) القصص



مستويات التخطيط الثلاثة

أنواع التخطيط + والفرق بين التخطيط والخطة والجدول الزمني

• التخطيط حسب المستوى الإداري (استراتيجي + تكتيكي + تشغيلي)

• التخطيط حسب الفترة الزمنية (طويل الأجل + متوسط + قصير الأجل)

• التخطيط حسب جودة المنهجية (شكلي أو ضعيف + متوسط الجودة + جيد ومتميز)

• الفرق بين:

• التخطيط Planning (عملية مستمرة)

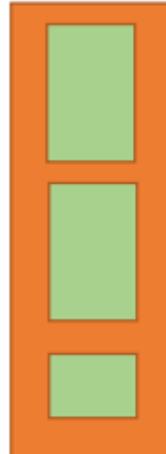
• الخطة Plan (منتج دوري)

• الجدول الزمني Schedule (جزء هام من الخطة)

سنحاول أن تكون الأمثلة من:

- 1- الحياة الفردية
- 2- شركات تجارية
- 3- جهات وقفية
- 4- مؤسسات دعوية
- 5- مؤسسات حكومية

| WMACI Torun 2019 | | Sunday 24 | Monday 25 | Tuesday 26 | Wednesday 27 | Thursday 28 |
|--------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|--------------|-------------|
| 60m | Heats | | Men | Women | | |
| | Semifinals | | | All | | |
| | Finals | | | | All | |
| 200m | Heats | | | | | All |
| | Semifinals | | | | | |
| | Finals | All | | | | |
| 400m | Heats | All | | | | |
| | Semifinals | | All | | | |
| | Finals | | | All | | |
| 800m | Heats | | | | All | |
| | Semifinals | | | | All | |
| | Finals | | | | All | All |
| 1500m | Semifinals | | | | | |
| | Finals | | | | | |
| | Finals | All | | | | |
| 3000m | Finals | All | | | | |
| | Semifinals | | | | | |
| | Finals | | | | | |
| 60m h. | Semifinals | | | | | |
| | Finals | | | | | |
| | Finals | | | | | |
| 3000m Walk | Finals | | Men | Women | | |
| | Semifinals | | All | | | |
| | Finals | | | | | |
| Cross Country 8 km/6 km W/M70+ | | | All | | | |



الخطوة الأولى: الاستكشاف الإستراتيجي

1. التعرف على القدرات الإستراتيجية للمؤسسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)

• أمثلة على نقاط القوة والضعف في المؤسسة

1. القدرات المالية

2. الموارد البشرية

3. المقر موقعه ومواصفاته

4. أنظمة العمل

5. العلاقات والتواصل مع الداعمين

6. الأداء من قبل فريق العمل والإدارة

7. نظام المعلومات

8. التدريب والتنمية البشرية

9. وضوح الغايات والأهداف الإستراتيجية والرؤية والخطة

10. وجود متطوعين للعمل



طور نفسك

وخاصة نقاط قوة لم نحسن استغلالها جيدا
أو نقاط ضعف لم نحسن معالجتها

الخطوة الأولى: الاستكشاف الإستراتيجي

2- التعرف على البيئة الخارجية (المحلية والإقليمية والدولية وما فيها من فرص وتهديدات)

• أمثلة على الفرص والتهديدات في البيئات المحيطة

1. الاندماج في هذا المجتمع ومعدلات النمو والانتشار

2. التواصل مع الجهات الداعمة

3. القيود والضوابط القانونية

4. سهولة توصيل المساعدات للجهات المستحقة

5. الجهات المعادية والمنافسة



الخطوة الأولى: الاستكشاف الإستراتيجي

3- التعرف على واستكشاف **المعنيين** والقوى المؤثرة والقوى المستفيدة و **غاياتهم**

• أمثلة على المعنيين والقوى المؤثرة وغاياتهم

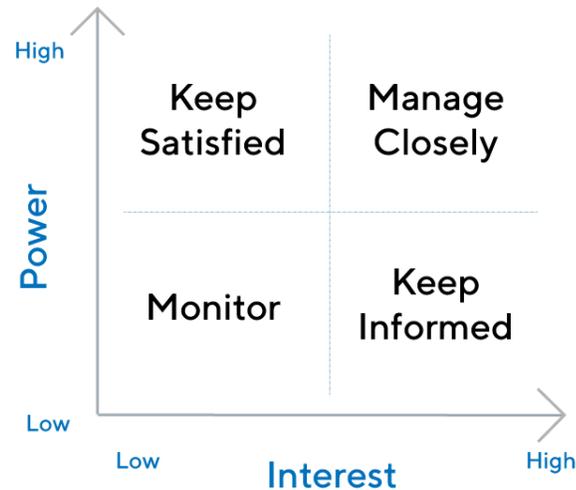


القوة

الاهتمام

مرتفع - منخفض

Power-Interest Grid



1. الجهات الداعمة

2. الجهات الرقابية في هذا البلد

3. الجهات الرقابية العالمية

4. الموظفين

5. **المستفيدين**

6. **الملاك**

7. الإدارة العليا

الخطوة الأولى: الاستكشاف الإستراتيجي

4- استكشاف **الثقافات** السائدة والتجارب السابقة وكيفية الاستفادة منها



• أمثلة على الثقافات السائدة والتجارب السابقة



1. تجارب ناجحة معاصرة

2. تجارب فاشلة أو متعثرة معاصرة

3. تجارب سابقة وتاريخية

4. غلبة التفكير السطحي والعاجل على التفكير الإستراتيجي وتنمية القدرات

5. ثقافة الوقف والأوقاف في الشريعة الإسلامية

6. غلبة الأنانية والفردية وضعف مهارات العمل الجماعي والعمل المنظم

7. ضعف المهارات الاجتماعية والمهارات الإدارية في مجتمعاتنا



الخطوة الأولى: الاستكشاف الإستراتيجي

5- تحليل المعلومات السابقة والخروج بأهم القضايا

• أمثلة على أهم القضايا الناتجة من تحليل الموضوعات الأربعة السابقة



1. نقص الإمكانيات والموارد المالية

2. عدم وضوح الغايات والأهداف الإستراتيجية والرؤية والخطة

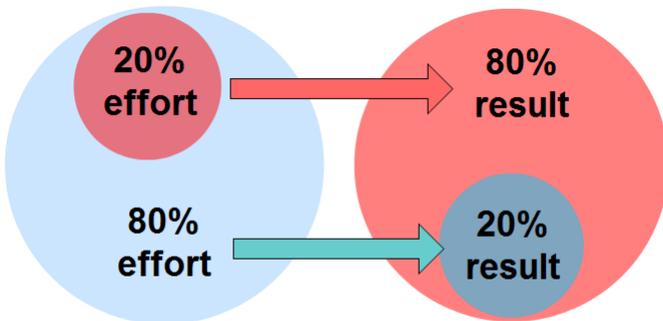
3. كثرة وشدة القيود والضوابط القانونية

4. كثرة الجهات الرقابية في هذا البلد

5. كثرة المستفيدين

6. غلبة التفكير السطحي والعاجل على التفكير الإستراتيجي وتنمية القدرات

7. ثقافة الوقف والأوقاف في الشريعة الإسلامية



14 سؤال هام في العمل الاستراتيجي

ملخص آخر بطريقة مختلفة في شكل أسئلة

| 1) الموقف الاستراتيجي Strategic Position | 2) الخيارات الاستراتيجية Strategic Choices | 3) تمكين الاستراتيجية Strategy in Action |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● ما هي الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة؟ ● ما هي نقاط القوة والضعف في المؤسسة؟ ● ما هي الغايات والأهداف الأساسية للمؤسسة ● كيف تؤثر الثقافة المؤسسية على الاستراتيجية؟ | <ul style="list-style-type: none"> ● كيف يجب أن تنافس وحدات المؤسسة؟ ● ما هي الأعمال التي يجب أن تشملها محفظة الأعمال؟ ● أين يجب أن تنافس المؤسسة عالمياً؟ ● هل المؤسسة تبتكر بشكل مناسب؟ ● هل ينبغي على المؤسسة أن تشتري مؤسسات أخرى أو تدخل في تحالفات أو تبقى وحدها؟ | <ul style="list-style-type: none"> ● ما هي الاستراتيجيات المناسبة والمقبولة والمجدية؟ ● ما هي العمليات والاجراءات المطلوبة لتفعيل وتمكين الاستراتيجية؟ ● ما هو الهيكل المؤسسي المطلوب والأنظمة المطلوبة؟ ● كيف تدير المؤسسة التغير المطلوب؟ ● من يجب أن يفعل ماذا في هذه الاستراتيجية؟ |

الخطوة الثانية: القرارات والخيارات الإستراتيجية

• الخطوة الثانية: الخيارات الإستراتيجية

1. التعرف على واستكشاف جميع وأهم الخيارات للتعامل مع هذه القضايا
2. الاتفاق على أهم وأفضل هذه الخيارات الإستراتيجية بناء على معايير شاملة ودقيقة ورفعها للإدارة العليا للموافقة عليها
3. الخروج بالتوصيات والقرارات الأهم مثل (غايات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية + مجالات العمل التي يجب التركيز عليها والتخصص فيها + الميزات التنافسية والجدارات اللازمة التي يجب الوصول لها الخ)

التطوير الاستراتيجي



1. قرارات تهم المؤسسة كلها
2. قرارات تركز أكثر على المستقبل
3. قرارات تركز أكثر على الموضوعات الأهم

الخطوة الثانية: الخيارات الإستراتيجية



• مثال: الخيارات الإستراتيجية لمعالجة (نقص الإمكانيات والموارد المالية)

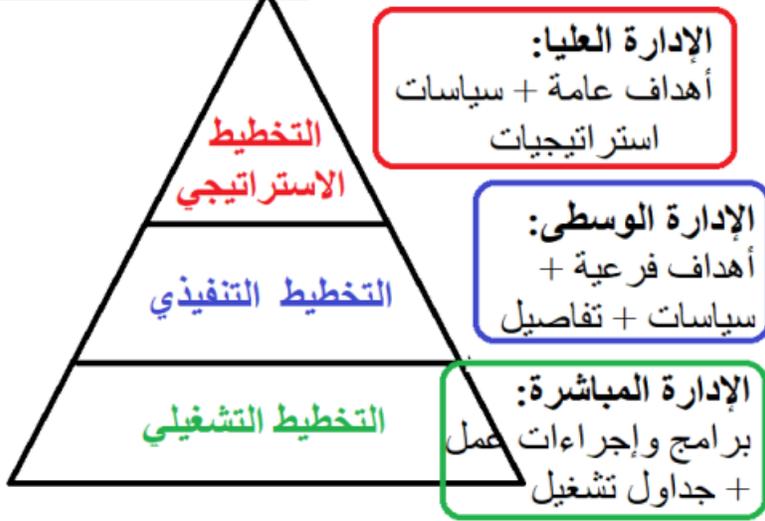
1. الخيار الأول – الاكتفاء بالحجم الصغير
2. الخيار الثاني – بذل الجهود المعروفة في جمع التبرعات
3. الخيار الثالث – الاستعانة بجهة متخصصة في التخطيط والتسويق للمشروع والفكرة

| المعيار | الوزن | (1) | (2) | (3) |
|-------------------|-------|-----|-----|-----|
| التكلفة | 30% | 28 | 20 | 15 |
| الزمن | 20% | 18 | 15 | 10 |
| العائد المتوقع | 40% | 5 | 15 | 35 |
| البعد الاستراتيجي | 10% | 2 | 5 | 8 |
| المجموع | 100% | 53% | 55% | 68% |

الخطوة الثانية: القرارات والتطوير الإستراتيجي

| أهم القضايا - (أمثلة) | أفضل الخيارات | التركيز على | الميزات التنافسية |
|---|--|--|-------------------------------------|
| (1) نقص الموارد المالية | مشاريع وقفية | 60% استثمار آمن | الاستدامة |
| (2) التركيز على التوعية والتنمية | دعم المؤسسات الدولية | المساحات المشتركة | الذكاء الجمعي |
| | التعليم المتقدم | الثانوي والفني والجامعي | التنوع والمرونة |
| | التنمية الفكرية والإدارية والاجتماعية | على الشباب والوسائل الجذابة | الوقاية خير من العلاج |
| | الوعي الديني والعلوم الشرعية | صناعة رموز دعوية ومجتمعية | |
| (3) عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية والأولويات | تنمية مهارات التفكير الرشيد والمشاريع الداعمة له | مخيمات صيفية ومشاريع صغيرة وتكرار شيق وجذاب | غلبة التعاون على التنافس مع الآخرين |
| (4) مراعاة الضوابط والقوانين المحلية والدولية | الجمع بين داخل وخارج فلسطين | البعد عن الإثارة والاستفزاز | التفكير الإبداعي |
| | البعد عن الأسماء والرموز المثيرة لهم | البعد عن الموضوعات الحساسة | الحذر وإدارة المخاطر |
| (5) التنسيق والتعاون والتكامل مع الآخرين | الجمع بين التعاون في الداخل والتعاون العالمي | العمل المتوازي في التعاون مع الشركاء وكذلك الجهات المحايدة | السمعة الجيدة |

الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي



• الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

1. تحديد الرؤية والرسالة والقيم
2. تحديد مراحل العمل وأهداف كل مرحلة
3. تحديد المستهدفات المرحلية ومؤشرات الأداء الرئيسية
4. تحديد السياسات والإستراتيجيات العامة والإستراتيجيات الخاصة

5. تحديد التغيير والتطوير المطلوب سواء في الهيكل أو العمليات وأهم الأولويات والتوصيات والمبادرات الجديدة الخ



الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

• تحديد الرؤية والرسالة والقيم

1. المؤسسات الخيرية (القيم + الرسالة + الرؤية)

1. المرونة في تغيير وتطوير الرسالة والرؤية

2. التخصص والشمولية

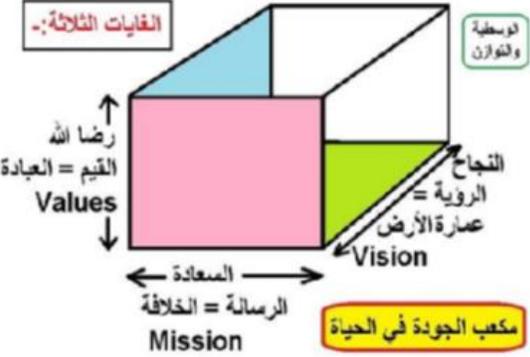
3. الأولويات

2. أهم القيم (الإحسان + العدل + الرحمة + الأمانة)

3. الرسالة: - تنمية المجتمع وتحقيق الاستدامة والنماء

4. الرؤية: - قدوة ونموذج عالمي في عمارة الأرض

- مستشفى حكومي:
• هدفه الأول: هو أداء وظيفته في تقديم الخدمات الصحية للشعب
- مستشفى خاص تجاري:
• هدفه الأول: الربح
- مستشفى خيري:
• هدفه الأول: تحقيق قيم إنسانية مثل التكافل ورعاية المحتاجين في المجتمع



الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

تحديد مراحل العمل وأهداف كل مرحلة

1. مراحل التمكين

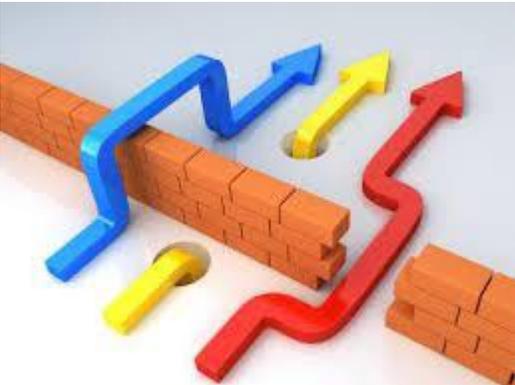
- الضعف الشديد في مجتمع ظالم - ثم الضعف في مجتمع محترم - ثم تمكين جزئي - تمكين كبير

2. مراحل النضج

- الإنشاء والتأسيس - ثم بدايات محدودة وناجحة - ثم نجاحات كبيرة - الاستدامة والتطوير المستمر

3. المرونة والتطوير المستمر

- مراجعة الأداء والإنجازات + مراجعة المتغيرات في البيئات المحيطة + مراجعة الاستراتيجيات + التطوير المستمر



الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

• تحديد المستهدفات المرحلية ومؤشرات الأداء الرئيسية

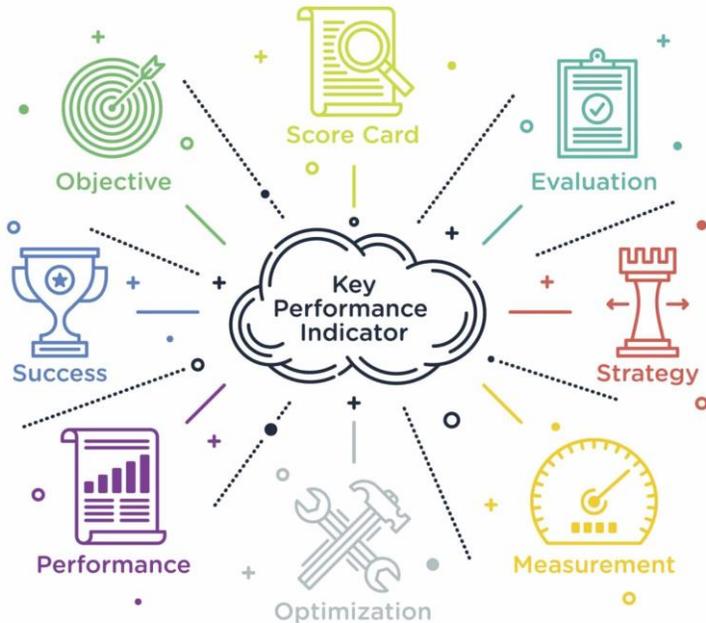
1. أمثلة :

• تحقيق إيرادات في أول عام أكثر من مليون ثم النمو من 200% إلى 300% سنويا

• عمل من 3 إلى 5 شركات في كل المجالات (التمويل + الاستثمار + التنمية)

2. مؤشرات الأداء الرئيسية (الأداء + النتائج) (العامة التفصيلية + الرئيسية)

• لقياس جودة التخطيط + جودة التنفيذ + جودة المتابعة + جودة النتائج



الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

• تحديد السياسات والإستراتيجيات العامة والإستراتيجيات الخاصة

1. السياسات والإستراتيجيات والضوابط في صناعة واتخاذ القرارات
2. السياسات والإستراتيجيات والضوابط في دراسات الجدوى
3. السياسات والإستراتيجيات والضوابط في كيفية التخطيط والتنظيم والتوظيف
4. السياسات والإستراتيجيات والضوابط في كيفية التنفيذ
5. السياسات والإستراتيجيات والضوابط في كيفية المتابعة والتقييم
6. السياسات والإستراتيجيات والضوابط في كيفية التطوير
7. السياسات والإستراتيجيات والضوابط في كيفية عمل الشراكات وإدارة التغيير

الخطوة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي



• تحديد التغيير والتطوير المطلوب

1. مراقبة المتغيرات الداخلية والخارجية
2. مراقبة المتغيرات المتوقعة في المستقبل القريب
3. تحديد سيناريوهات المستقبل
4. تحديد خطط للتعامل مع هذه سيناريوهات الممكنة الحدوث
5. حسن المبادرة وصناعة التغيير
6. حسن التفاعل وإدارة التغيير



| رقم الهدف | الهدف الإستراتيجي | الهدف الفرعي | اسم المشروع | النتيجة المتوقعة |
|-----------|-------------------|--|--------------------------|---------------------------|
| 1 | رفع كفاءة المنظمة | تدريب العاملين واستقطاب العناصر ذات الخبرة | تدريب العاملين | ارتفاع كفاءة العاملين |
| | | تحسين قنوات العلاقة مع الشركاء | تطوير العلاقة مع الشركاء | انسيابية عالية في التعامل |

خطة استراتيجية

التخطيط الإستراتيجي

| رقم الهدف | الهدف الإستراتيجي | الهدف الفرعي | من | إلى | المشروع | الإدارة المنفذة | الموازنة | مؤشرات الأداء |
|-----------|-------------------|--|----|-----|--------------------------|-----------------|----------|---------------|
| 1 | رفع كفاءة المنظمة | تدريب العاملين واستقطاب العناصر ذات الخبرة | 17 | 18 | تدريب العاملين | إدارة كذا | 17000 | عدد الدورات |
| | | تحسين قنوات العلاقة مع الشركاء | 17 | 19 | تطوير العلاقة مع الشركاء | إدارة كذا | 10000 | عدد الوسائل |

خطة تنفيذية

• كيفية تحديد (الرؤية + الرسالة + القيم)

- بالنسبة للجهات الحكومية – غالبا تكون الرسالة أولا
- بالنسبة للجهات التجارية – غالبا تكون الرؤية أولا
- بالنسبة للجهات الخيرية – غالبا تكون القيم أولا

خطة تشغيلية لمشروع معين

مطلوب عمل 3 أشياء – دراسة جدوى Feasibility Study + ميثاق للمشروع
Project Charter + خطة عمل للمشروع Project Management Plan

| مؤشر أداء النشاط Output Indicator | ٢٠١٧ | | | | | | | | | | الجهة المسؤولة | النشاط Activity | |
|--------------------------------------|------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|----------------|-----------------|----------------------|
| | ١٢ | ١١ | ١٠ | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | | | ٢ |
| عدد الإعلانات | | | | | | | | | | | | | الإعلان من الدورات |
| ملائمة القائمة | | | | | | | | | | | | | تهيئة القوائم |
| معايير الاختيار | | | | | | | | | | | | | إعداد قوائم التبرعات |

| سنة | شهر | يوم | فترة التنفيذ للمشروع |
|------|-----|-----|----------------------|
| ٢٠١٧ | ٥ | ٢٢ | تاريخ بدء التنفيذ |
| ٢٠١٨ | ١٢ | ٣١ | تاريخ انتهاء التنفيذ |

٤. وصف عام للمشروع

مشروع يرمي إلى تأهيل موظفي المنظمة ورفع كفاءتهم وإطلاعهم على مستجدات المعرفة إضافة إلى استقطاب العناصر ذات الخبرة للعمل بالمنظمة

٦. هدف المشروع : Project Objectives

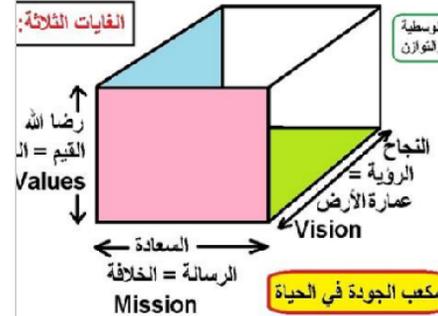
تدريب العاملين وجذب العناصر المؤهلة للعمل في المنظمة

٨. مؤشرات أداء المشروع : Key Performance Indicators

٣. تخرج 21 موظفا مدربا وجذب 7 موظفين للعمل في المنظمة

| ت | ١٠- الجهة المنفذة | دور الجهة |
|---|-----------------------|---|
| ١ | إدارة الشؤون الإدارية | تنفيذ الدورة وتهيئة متطلباتها من المستلزمات والمخاضرين وغير ذلك |

الغايات الثلاثة:



• مستشفى حكومي:

- هدفه الأول: هو أداء وظيفته في تقديم الخدمات الصحية للشعب

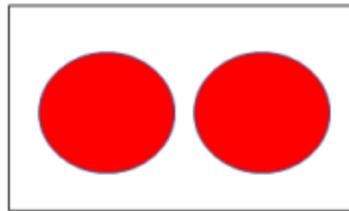
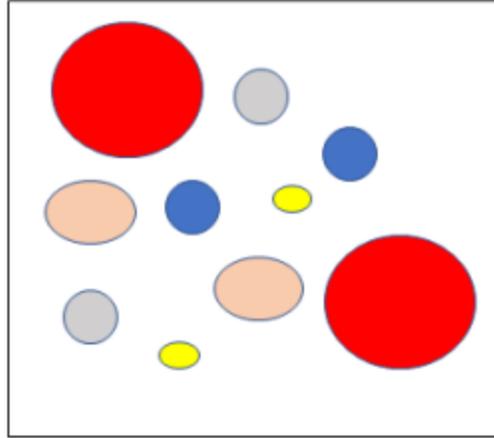
• مستشفى خاص تجاري:

- هدفه الأول: الربح

• مستشفى خيري:

- هدفه الأول: تحقيق قيم إنسانية مثل التكافل ورعاية المحتاجين في المجتمع

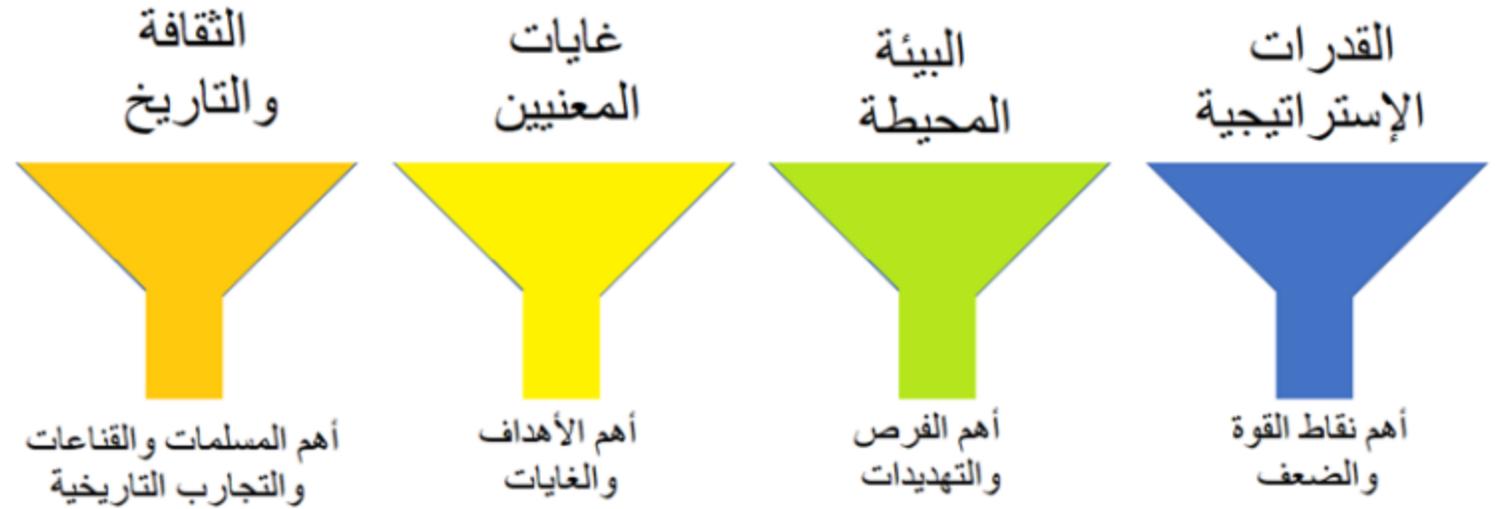
القضايا والمشاكل



أهم القضايا
والمشاكل

جمع المعلومات في المحاور الأربعة

• مطلوب جمع القضايا في المجالات الأربعة التالية:

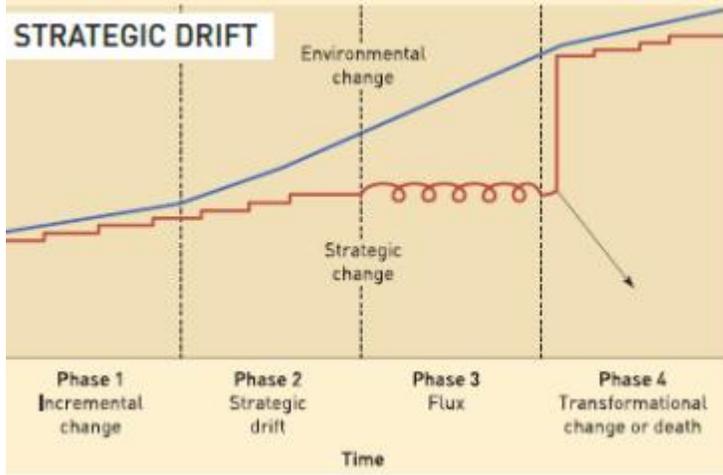


أربعة أنواع من المعلومات

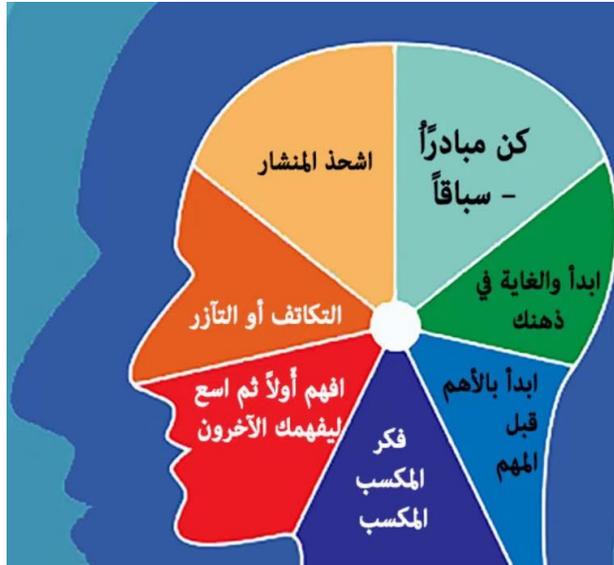
جمع المعلومات في المحاور الأربعة

| التفكير الإستراتيجي | | | | | |
|---------------------|----------------------|-----------------------|--|--|---|
| م | (1) المحاور | (2) جمع معلومات وأراء | (3) تحليل المعلومات والآراء | (4) القضايا | (5) أهم القضايا |
| 1 | القدرات الاستراتيجية | | الرأي والرأي الآخر + المقارنة المعيارية | نقاط قوة أو ضعف لم يحسن التعامل معها | نظرية باريتو حل 20% من القضايا = تحل 80% من المشاكل |
| 2 | البيئة الخارجية | | + ورش عمل + استبيانات + نتائج سابقة | فرص أو تهديدات | |
| 3 | غايات المعنيين | | + مقارنة بالمخطط الخ | غايات لم تراعى | |
| 4 | الثقافة والتاريخ | | | ثقافة يجب أن تتغير أو تجارب سابقة يجب الاستفادة منها | |

STRATEGIC DRIFT



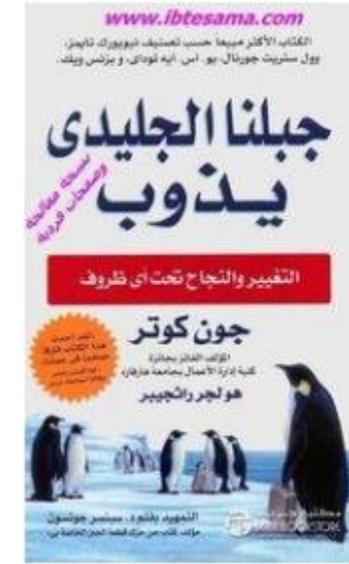
اشحذ المنشار



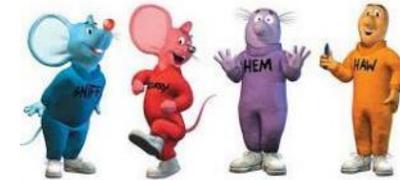
التغيير الناجح

• الخطوات الثمانية لإدارة التغيير الناجح:

1. خلق إحساس بأهمية التغيير و ضرورة حدوثه ، و معرفة كيفية نقلها للآخرين
2. تجميع فريق الارشاد (مجموعة قوية لقيادة ذلك التغيير)
3. وضع رؤية و استراتيجية للتغيير
4. التواصل مع الآخرين لإقناعهم بالتغيير و توضيح لهم فكرة التغيير
5. تفويض الصلاحيات للآخرين ، لتحويل الرؤية للآخرين إلى حقيقة
6. تحقيق نجاحات قصيرة الأمل
7. عدم التباطؤ ، العمل بجهد أكبر لتحقيق النجاحات
8. خلق ثقافة جديدة



• الدروس السبعة :



1. التغيير يحدث دائما
2. توقع التغيير
3. راقب التغيير
4. تكيف مع التغيير بسرعة
5. تغير
6. استمتع بالتغيير
7. كن مستعدا للتغيير بسرعة واستمتع بالتغيير من جديد

مراحل الدعوة في البعثة المحمدية

الدور الحكومي
والعالمي

النمو النوعي والكيفي
والتطوير الشامل

الدعوة والنمو
العددي

الهجرة لمكان فيه عدل
وحرية وفرصة للنمو

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | 22 | 21 | 20 | 19 | 18 | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 70 ألف | 7000 | النمو 1000 سنويا | | | | | | | | | | معدل النمو 10 سنويا | | | | | | | | | |
| تمكين كبير في دولة الحرية والعدل والإسلام | أكثرية في دولة الحرية والعدل وتمكين جزئي | أقلية في دولة الحرية والعدل (حرية التبليغ والتطبيق + نمو جيد) | | | | | | | | | | دولة الظلم والفساد - ممنوع تبليغ الدعوة + ممنوع حرية اختيار الدين + ممنوع حق ممارسة وتطبيق الدين | | | | | | | | | |

سكان مكة = 15 ألف
المسلمين من حوالي 300

المدينة = 10 آلاف
اليهود حوالي 2000
المسلمون 800

| | | |
|-----|------------|---|
| 700 | بنو قينقاع | 2 |
| 400 | بنو النضير | 4 |
| 600 | بنو قريظة | 5 |
| 300 | بلا قبيلة | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--------|--|--|--|----|
| دولة الحرية والعدل (حرية التبليغ والتطبيق) + نمو ضعيف | | | | | | | | | | 85 | الحبشة | | | | 15 |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--------|--|--|--|----|

عدد السكان + معدل النمو + فقه كل مرحلة + محظورات وأولويات كل مرحلة
التشريعات التي نزلت في كل مرحلة (الواجبات الفردية + الجماعية والاجتماعية + الحكومية + الدولية)

مراحل الدعوة وأولويات وفقه كل مرحلة في سورة الكهف

عدد السكان + معدل النمو + فقه كل مرحلة + محظورات وأولويات كل مرحلة
التشريعات التي نزلت في كل مرحلة (الواجبات الفردية + الجماعية والاجتماعية + الحكومية + الدولية)

ومراحل التمكين وأولويات كل مرحلة (الضعف الشديد في دولة ظالمة - الضعف في دولة محترمة - القوة النسبية والتمكين الجزئي في دولة محترمة - التمكين الكبير في دولة إسلامية قوية)

