كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

التعليم التنفيذي
Executive Education

السّرد الاستراتيجيّ
للاستراتيجية المؤسسية

نجم الشّمال الّذي يوجّه المؤسّسات

العدد 2021-19

«أحب أن أتعلم وأقرأ الكثير من ملخصات الكتب.. التعلم والقيادة هما مقدمة ونتيجة، ولا يمكن فصل المقدمة عن النتيجة»

صاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

القراءة = معرفة

المعرفة = قوة

القوة = احترام

الاحترام = نجاح

النجاح = سعادة

مع التّغيرات الكبيرة التي يُحدثها العالم المضطّرب وَاتّجاهات السّلوك والمنافسة وَغيرها من المجالات؛ يكون من المهم التّجديد في رسالة المؤسّسات الحكوميّة والخاصة على حدّ سواء وتقديمها بطريقةٍ تتلائم مع المُعطيات الجديدة لبيئة الأعمال، لذلك يُعد **"السّرد الاستراتيجي"** من التقانات الّتي اعتمد عليها حديثاً لتبليغ رسالة المؤسّسة (الغرض منها، من أين أتت، إلى أين تذهب). ولكن ما يجب معرفته هنا أنّ السرد الاستراتيجي ليس روايةً شخصيّةً يكتبها فريق الاستراتيجية أو فريق الاتّصال أو مستشارو العلاقات العامة أو حتى الحالمون، وإنما هو الأداة التي تُظهر الكيفيّة التي استجابت بها المؤسّسات للتغيّرات وإلى أين هي ذاهبة، وَهل كانت تلك الاستجابة فعّالة أم لا.

كما أنّ السّرد الاستراتيجي لا يعني ما تقوله المؤسسّة، إنّما ما تفعله. وَعليه فتطوير سردٍ استراتيجيٍّ للمؤسسة يعني إضفاء الطّابع الإنساني على رسالة المؤسسةٌ؛ إنّها طريقةٌ لشرح سبب وجود المؤسّسة وَما تمثّله، تتجاوز خدمات المؤسّسة إلى المعنى وَالقيمة التي تقدّمها، وتكون مشحونةً بالعواطف الإنسانية والأصالة، ولهذا يُعد السرد الاستراتيجي مهمّاً للأسباب الاتية:

1. يساعدنا على فهم المعنى الكامن وراء فكرة إنشاء المؤسسة.
2. يُضفي طابعاً إنسانياً على الموقف وَيُساعد على إنشاء اتصال عاطفي.
3. يقوّي علامة وَسمعة المؤسسة، ذلك فإنّ الناس تتذكر القصص لوقتٍ أطول بكثير مما يتذكّرون الخدمات.
4. القصص تحفّز وَتُلهم بطريقةٍ لا تستطيع بها النّقاط وَالإحصاءات تحقيق ذلك

ينجذب الناس بالفطرة إلى القصص.. لأنّها تدور في فلك التجربة الإنسانية

رسالتك الاستراتيجيّة هي عنوانك، وهي الطريقة التي تميّز بها نفسك عن الآخرين. بمجرّد أن تحصل على السرد الاستراتيجي بشكلٍ صحيح، يُصبح كلّ شيءٍ آخر يتعلق بأعمالك التي تقوم بها أكثر سهولة وجلاء، وتُصبح إدارة العلاقات وَالاتّصال مع الشّركاء وَتقديم الخدمات أسهل. وعندما تُنشئ المؤسّسات قصصاً تبدأ من الحاضر وَتتوقّع مستقبلاً معيناً، فإنّها تخلق توقّعات للجمهور. لذلك؛ فإنّ المسؤولية في استخدام هذه الاستراتيجية الثقيلة وَالسرد الاستراتيجي الفعّال هو الذي يولّد تأثيراً على الجمهور ويمنحهم التواصل مع المؤسسة.

في حالات الغموض وَعدم اليقين؛ تتّجه المؤسسات لسرد قصصٍ تُلهم الموظفين وَتُثير الشّركاء وَتجذب المتعاملين وَتُشرك المؤثرين وتعزّز صورة المؤسسة الموجودة بالفعل كما يُستعان بالقصص في تدريب الموظفين الجدد، وإنعاش الموظفين المتمرّسين، إلى جانب مساهمتها في بناء الثّقة وإطلاق العنان للشّغف، فهاتان الأخيرتان قيمتان معنويتان لا غنى عنهما لأية مؤسسة.

قصصٌ موجزةٌ ولكنها شاملة، مقنعة وذاتُ هدفٍ واضح، محدّدة ولكن مع مساحة للنمو. إذ يَنبغي أن يكون التّعاون لبناء السردية الاستراتيجية جزءاً من ثقافة المؤسسة. إذ يجب أن يكون الموظفون جزءاً مركزياً من السّردية، وينبغي كذلك الأمر أن تكون السّردية حقيقية تعكس قيمهم وتوجهاتهم ومخاوفهم أيضاً. وعلية، فقد يُشجّع على بناء الثقة وبناء فريقٍ متماسكٍ روحياً بالإضافة إلى أنّه يحفّز الابتكار لدى الموظفين، وَيحفّزهم على تحمّل المسؤولية في الجزء الذي سيقدّمونه في المستقبل. بيد أنّ هذا الاهتمام بالموظّفين لم يأت من عبث وإنّما نتيجة لادراك قادة المؤسسات بأن تحقيق النجاح وَالاستدامة في عمل المؤسسات لا يتحقّق ما لم تكن المؤسسة قادرةً على جذب أفضل المواهب وَالاحتفاظ بها. وهذا الأمر يتطلّب نهجاً مختلفاً وتحوّلاً في التفكير بقيادة الفريق.

الخطوة الأولى في السرد الاستراتيجي

هي فهم سياق السرد؛ تكمن في ألّا نفكّر في المؤسسات كأشياء بل كأشخاص، ففي كلّ مرّة يتعامل فيها شخصٌ ما مع مؤسّستك، يسألك: "أخبرني عن نفسك". فالسّرد يجيب على سؤال **من أنت، ولماذا أنت هنا**".

حجر الزاوية في السرد الاستراتيجي

هو وجود هدفٍ مشتركٍ، هذا الغرض المشترك هو النتيجة التي تعمل أنت وَالمتعامل من أجلها معاً، وبالتّالي يتحوّل هنا المتعامل من مستهلكٍ إلى مُبدعٍ شريك ولا يتوقّف الأمر عند تحديد الهدف وإنّما ينبغي شرح كيفيّة تحقيقه، وَشرح الأدوار اللّازمة لتحقيقه، فالهدف المُشترك هو وعاء يضم كلا الطرفين، والسرد حينذاك ناظم لتلك العلاقة الشائكة ولمن يمكنه أن يجلب الشيء الكثير للمؤسسة التي ينتمي لها.

ولكن لا شـيء من شأنه أن يُفسد الثقة بشكلٍ أسـرع من الوعود التي لم يتمّ الوفاء بها أو الإعلانات الفارغة الموضوعة فـوق الالـتـزامات الفاترة، إذ يتعين على الـقـادة ألّا يتكلّموا فقط بل عليهم التصرّف بمسؤوليةٍ، وكمثال على ذلك من القطاع الخاص فإنّ شركة "نايكي" لديها مهمة"جلب الإلهام والابتكار لكل رياضيٍّ في العالم". ما يجعل هذا الغرض المشترك هو أن نايكي تشجع الجمهور على إلهام بعضهم، **"فقط افعل ذلك"** وهو جزءٌ رئيسيٌّ من سرديتها التي عرفت بها، بالإضافة إلى كونها جزءاً من الإلهام، فإنه يساعد أيضاً على تحديد الأدوار ذات الصلة. في الواقع، نايكي تقول "سوف نجلب الأحذية والمعدات والملابس. يمكنك جلب محرك الأقراص الخاص؟؟؟.

نذكر أيضاً مؤسّس شركة تسلا ومديرها التنفيذي "إيلون ماسك" الذي لا يُعدّ غريباً عن الجدل عندما يتعلّق الأمر بحسابه على تويتر، ولكن عندما يتعلق الأمر بالإجراءات فإنّ كلّ ما تفعله تسلا يتوافق تماماً مع سرديتها وخطابها المعلن. مثلاً إطلاق سيارة نوع "تسلا سيمي"، وَالكشف عن نموذج جهاز التنفس الصناعي للمساعدة في مكافحة الفيروس التاجي، هذه الإجراءات تلهم السرد. هذا هو السبب إذاً في أنّ مجتمع أصحاب تسلا لا يشبه أي مجتمعٍ آخر، إنهم يتعرّفون على قصة تحتاج لفضاء أوسع لا يقدر عليه سوى سردية تبدأ وتنتهي معها وبها.

يمكننا هنا القول إنه ولكي يكون السّرد ناجحاً وفعّالاً يجب أن يتماشى مع العلامة التّجارية للمؤسسة، أو أنه سُينظر إليه على أنه غير أصلي. فلكل مؤسسة سردٌ استراتيجيٌ خاصٌ بها يمكن للآخرين مطابقته لكن لا يمكن سرده.

وفي كثيرٍ من الأحيان، يغيب السّرد الاستراتيجي للمؤسسات أو يبدو ضعيفاً لعدّة أسباب منها: أنهم يفتقدون الاتصال البشري، أو يفتقرون إلى هدفٍ مشترك، أو لا يتماشون مع القيم الخاصّة بهم. وعلى النقيض من ذلك يمكن أن يكون صحيحاً أيضاً، إذ بعض الشركات لديها روايةً قويّةً ومن ثم تفقدها."

وعليه يمكننا القول إنّ السرد الاستراتيجي يُساعد المؤسسة على خلق ميزةٍ تنافسيّة ويساعدها في العثور على معنى.

يقول الكاتب ريتش كارلجارد في كتابة "القيم المعنوية" إن سبب هذه القيمة الكبيرة للقصص في عالمٍ تُهيمن عليه جداول البيانات والرسوم البيانية، ترجع إلى أنها وسيلةٌ لحفظ المعلومات في الذاكرة، فنحن عادةً ما ننسى القوائم والتعليمات وَالنقاط المهمة وَمحتويات جداول البيانات، لكن في القصص التي تؤثّر بشكل قوي؛ لا يرجع ذلك إلى المعلومات الضخمه الذي تتضمّنه بقدر ما يرجع إلى نسج خيوط الفهم، فهي تمكّننا من فهم الأفكار المعقّدة بسرعة، وبإمكانها أيضاً تغيير طرق تفكيرنا وَتصرّفاتنا وَشعورنا، بل وتفعل ذلك بطرقٍ لا تنطوي على أيّة مخاطر، وهو ما يعني أنّ سرد القصص يلعب دوراً مهماً في قدرتنا على إقناع الآخرين. في الواقع، أن تروي على موظفيك قصةً مضحكةً لتعلِّمهم شيئاً ما أفضل من أن تسرد على مسامعهم قائمةً طويلةً من التعليمات.

تجدر الإشارة إلى أنّ السرد الاستراتيجي لا يتعلّق فقط بمنظّمات الأعمال، بل يمكن للحكومات بقطاعاتها المختلفة أن تقدّم روايتها الاستراتيجية، ونذكر مثالاً على ذلك ما قامت به مؤخّراً دولة الإمارات العربيّة المتّحدة من خلال إصدار رئيس الدّولة سمو الشّيخ "خليفة بن زايد"؛ مرسوماً بقانون اتحادي لإنشاء "الهيئة الاتّحاديّة للمراسم والسّرد الاستراتيجي"

وتهدف هذه الهيئة بحسب المادة الرابعة من القانون إلى: تقديم وتنظيم وإدارة كل ما يتعلّق باستقبال وإقامة وزيارات ضيوف الدّولة والزيارات الخاصة برئيس الدولة وقادتها وفق أعلى المعايير، والعمل على الارتقاء بمفاهيم السّرد الاستراتيجي وإبراز الجوانب الإيجابية والملهمة في شخصيّة مؤسسي الدّولة وقادتها.

إنه ليس ما تقوله، بل ما تفعله

https://gothrive.io/

تُعد الإمارات العربيّة المتّحدة من أكثر دول المنطقة ريادةً في التّفكير وَنقل التجارب الناجحة واعتماد أحدث الأساليب الإدارية وكل ذلك في سبيل تحقيق استدامة نجاحاتها وتطوّرها وتحقيق رفاهية شعبها ومواطنيها. وبالتالي سيكون لها "سردةً استراتيجيةً" مميزة وذات طابعٍ خاص.

من الواضح أنّ التكنولوجيا والتنافس الكبير المحتدّ في العالم لا ينفكّان يرفعان معايير مستوى الأداء العالي في مؤسساتنا، لكن الأمر الغريب تماماً هو أنّه مع ارتفاع المعايير تزداد أهمية القيم المعنوية التقليدية مثل: الثقة وَالذكاء وَالعمل الجماعي وَالذوق وَسرد القصص، لذا فإن ثمن تجاهل القيم المعنوية أغلى من أن تتمكّن أية مؤسسة من تحمُّله.

تالياً سرديتان مقتضبتان حول النهج والرؤية التي تتوخاها كلٌ من وزارة الداخلية وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وهما من وحي معدِّ الخُلاصة.

السردية الاستراتيجية لوزارة الداخلية

مُذ نشأتها حرصت وزارة الداخلية في دولة الإمارات على تثبيت ركائز الأمن على أرض الدولة وإشاعته في الجو العام؛ فينعم به المواطن والمقيم والزائر، هذه مهمة نبيلة تتبناها وزارة الداخلية وتعمل على تحقيقها بكل السبل الممكنة والمتاحة، فالأمن غاية تتفهمها دولة الإمارات العربية بوصفها مقصد العديد ممن يفضلون الإقامة على أرض الإمارات ويسعون لاستدامة مكوثهم فيها، فقد غدا الأمن السبب والدافع والملهم لكل عومل التنمية و التطور والبناء في البلاد

السردية الاستراتيجية لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

دأبت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية على إرساء أفضل القيم والمعايير الإدارية العالمية، فمنذ خطاها الأولى تعهدت الكلية بعمل كل ما يلزم لرسم ملامح القائد المستقبلي وتهيئته لتقبّل موجات عديدة تتطلب وصفاً ورؤية غير تقليدية، في الحقيقة أسست الكلية وأنتجت زخماً معرفياً صار نبراساً تستنير به مؤسسات وحكومات ودول شريكة وصديقة، فتبادلت الخبرات وتنوعت الآراء ووضعت في البحوث العملية التطبيقية كل ذلك بغية بلوغ مستوى إداري متميز ينشده الجميع.

ما هو السرد الاستراتيجي على مستوى الدولة؟

- يركز السرد الاستراتيجي على قدرة القائد على صياغة رؤية واستراتيجية واضحة ومقنعة لمستقبل دولته.
- ويوصف السرد الاستراتيجي بأنه قصة واقعية لمستقبل متخيل يرسم صورة لكيفية توافق ماضي الدولة وحاضرها ومستقبلها معًا في سياق استراتيجي أوسع.
- رؤية مستقبلية أوسع، فوفقاً للسرد الاستراتيجي سيفهم كل مواطن ومسؤول وقائد مكانهم في السرد الأكبر وكيف يمكنهم القيام بدور نشط في تشكيل مستقبل دولتهم.
- ويضع هذا النهج التغيير بطريقة محترمة تمكّن القادة من تغيير اتجاه الدولة للأفضل نحو المستقبل يدعم احترام العمل الشاق واستثمار ما قدمه القادة المؤسسون والحاليون.

يساعد السرد الاستراتيجي القادة على الظهور بمظهر أكثر إنسانية وفق المفهوم الحضاري الحديث لأيّ دولة تقدم نفسها أمام العالم ويسمح للقادة وللدولة برسم شخصيتها في معادلة تضمن وصول الرسائل والأهداف التي تسعى لها الدولة في الداخل والخارج.

ويخلق السرد الاستراتيجي بيئة شاملة تدعم وتوائم جهود الدولة وقادتها، ويمهد أيضًا الطريق لبيئة شاملة يمكن الدولة من التواصل مع المجتمع الدولي والإقليمي بشكل مريح، كما يعزز قيم الإمارات في التسامح والسلام والرقي الحضاري والإنساني لتنقل القيم التي تريد تضمينها في صورتها الذهنية في نسيج الدولة للمضي قدمًا نحو المستقبل.

إن السرد الاستراتيجي يمثل مصدر إلهام وتحفيز لكل المنتمين لدولة الإمارات يسير بشكل متوازي مع ما تحققه الدولة يوميّاً من إنجازات في مختلف القطاعات وعلى كافة المستويات.

واتساقاً مع التطور العالمي وتغيير العالم لأدواته السياسية والتنظيمية والحضارية أصبح لزاماً أن تتفاعل الإمارات مع المستجدات الحضارية كعادتها أولاً بأوّل استجابة للتغييرات في البيئة الخارجية، وهو ما دأبت عليه الدولة منذ عهد المؤسس المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، وهو ما يبرز بدوره أهمية قرار رئيس الإمارات الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان بإنشاء "الهيئة الاتحادية للمراسم والسرد الاستراتيجي".

فالإمارات كدولة حديثة ومتطورة بحاجة دوماً للنظر بأفق أوسع إلى مستقبلها ومستقبل شعبها بعين حضارية تكون ملهمة لأبنائها وللدول الأخرى وهو ما تنفذه بسياسة رشيدة قيادة الإمارات

(العين الاخبارية 30/11/2021)

المراجع:

- مرسوم قانون اتحادي بإنشاء "الهيئة الاتحادية للمراسم والسرد الاستراتيجي 2021
- البروفسور نزار قبيلات، التحليل السردي، التحليل السردي، دار أزمنة للنشر 2021

- Dagnall, Neil and Drinkwater, Kenneth Graham and Denovan, Andrew and Walsh, R Stephen (2020) Bridging the Gap Between UK Government Strategic Narratives and Public Opinion/Behavior: Lessons From COVID-19. Frontiers in Communication,
- Strategic narrative: what it is and how it can help your company find meaning, Andrew Chakhoyan, 2020

التعليم التنفيذي

انطلاقاً من التزامنا بتنمية القدرات المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول العربية الشقيقة، تقدم كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ممثلة بإدارة التعليم التنفيذي، مجموعة من برامج التعليم التنفيذي الخاصة وبرامج الانتساب المفتوح، والتي تستهدف كبار المسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين الذين يسعون لصقل مهاراتهم القيادية وتوسيع مجال معرفتهم حول أحدث التطورات في مجالات رسم السياسات الحكومية العامة ووضع الاستراتيجيات والتخطيط. وتتميز هذه البرامج القصيرة والمكثفة بمناهج حديثة وأساليب تعليم مبتكرة تعتمد على المحاضرات الأكاديمية ودراسات حالات إدارية واقعية من دولة الامارات والوطن العربي وكذلك المناقشات الجماعية والتمارين العملية. ولهذا الغرض تم انتقاء هيئة تدريس متخصصة من المحاضرين المحليين والعالميين وعلى كفاءة عالية في مجالات عدة منها السياسات العامة، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية.

نشرة خلاصة

نشرة دورية صدرت لأول مرة في عام 2019، وقد صدر منها حتى الآن ستة عشر عدداً. نلخص من خلالها جوهر مواضيع إدارية متخصصة في مجال الإدارة الحكومية الحالية والمستقبلية. وتعتبر هذه النشرة أحد أشكال التعلم المستمر وآلية لنشر الثقافة الإدارية، بالإضافة إلى دورها في تعزيز وتعميق المفاهيم والمهارات المكتسبة من خلال التدريب والتطوير عبر مواكبة أحدث العلوم الإدارية. وتحقيق التوازن مع منحى المعارف المتسارع، النشرة موجهة لكل مدير وموظف يرغب في التعلم المستمر والأداء المتميز والمستدام.

من خدماتنا:

- البرامج التدريبية العامة (الانتساب المفتوح)
- البرامج المتخصصة حسب احتياجات الجهات
- تقديم الدبلومات التنفيذية المتخصصة
- تقديم خدمات التقييم والتوجيه والإرشاد
- منصة للتعليم التنفيذي الذكي

@كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

المجتمع القارئ هو مجتمع متحضر، ومن يدعم القراءة يدعم صناعة حضارة، ويدعم اقتصاد معرفة، ويدعم بناء أجيال تبني مستقبل الإمارات

صاحب السمو الشيخ
محمد بن راشد آل مكتوم

إعداد

صالح الحموري
خبير التدريب والتطوير
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

اشراف

عائشة سلطان الشامسي
مديرة إدارة التعليم التنفيذي
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

شكر خاص
للبرفسور نزار قبيلات
استاذ اللغة العربية والسرديات الحديثة - جامعة محمد بن زايد للعلوم الإنسانية

+971-4-3293290
execed@mbrsg.ac.ae
www.mbrsg.ae
/mbrsg
/mbrsgae
/+mbrsgae
/mbrsg
mbrsgae
/company/mbrsg

جميع الحقوق محفوظة 2021© كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء من هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونيا، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية.
يستثنى من ذلك الاقتباسات الموجزة التي يتم تضمينها في البحوث والمراجعات وبعض الاستخدامات غير التجارية الأخرى المسموح بها بموجب قوانين حقوق النشر.